

**KUINKA YHDENMUKAISIA TYÖNHAKIJOIDEN IT-
SEARVIOINNIT OMISTA JOHTAMISTAIPUMUKSIS-
TAAAN OVAT TYÖHÖNOTTOHAASTATTELUJA TEKE-
VIEN KONSULTTIEN ARVIOINTIEN KANSSA?**

Annamari Leivo
Pro gradu -tutkielma
Sosiaalipsykologia
Itä-Suomen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden laitos
Marraskuu 2014

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta
Yhteiskuntatieteiden laitos
Sosiaalipsykologia

LEIVO, ANNAMARI: Kuinka yhdenmukaisia työnhakijoiden itsearviointit omista johtamistaipumuksistaan ovat työhönottohaastatteluja tekevien konsulttien arviointien kanssa?

Pro gradu -tutkielma, 96 sivua, 2 liitettä (3 sivua)

Tutkielman ohjaajat: Professori Vilma Hänninen
 Tutkimusjohtaja Mikael Nederström

Marraskuu 2014

Avainsanat: johtaminen, persoonallisuus, persoonallisuuden arviointi, SOA- tutkimus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka yhdenmukaisia työnhakijoiden itsearviointit omista johtamistaipumuksistaan ovat konsulttien arviointien kanssa. Tutkimuksen kohteena oli 105 esimiesasemiin hakevaa työnhakijaa, joita haastattelivat lisäksi koulutetut henkilöarviointiin erikoistuneet konsultit. Työnhakijoiden itsearviointit perustuivat heidän tekemäänsä LeaDr- testiin, jonka tuottama profiili jakoi johtamistaipumuksia mittaavat piirteet kuuteen eri dimensioon (analyttinen strategi, vaistonvarainen visioonääri, inspiroiva esiintyjä, pitkämielinen kuuntelija, käytännön toimeenpanija ja uudistava käynnistäjä). Konsultit puolestaan arvioivat vastaavia työnhakijoiden piirteitä työhönottohaastattelun perusteella erillisten paperilomakkeiden avulla.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui johtamisen, persoonallisuuden ja persoonallisuuden arvioinnin alueille. Lisäksi aihepiiriä lähestyttiin aikaisemman self-other agreement- tutkimuksen valossa, jossa itsearviointien sekä ulkopuolisen arvioijan arvioinnin välistä yhdenmukaisuuden astetta tutkitaan korrelaatioita tarkastelemalla.

Tutkimuksen tulosten mukaan työnhakijoiden itsearviointien sekä konsulttien arviointien yhdenmukaisuus oli tilastollisesti merkitsevää, korrelaatioiden kuitenkin vaihdellissa dimensioittain. Tämän lisäksi työnhakijan iällä, sukupuolella, koulutuksella ja esimieskokemuksella löydettiin olevan vaikutusta arviointien yhdenmukaisuuden tasoon tietyillä johtamistaipumusten dimensioilla. Lisäksi työnhakijan iällä, sukupuolella, koulutuksella, yleisälykkyydellä ja esimieskokemuksella löydettiin olevan vaikutusta työnhakijoiden itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin tietyillä johtamistaipumuksia mittaavilla dimensioilla.

Tutkimus osaltaan osoittaa johtamistaipumuksia koskevan persoonallisuuden arvioinnin luotettavuutta. Jatkotutkimuksissa olisikin syytä kiinnittää huomiota myös muihin mahdollisesti arviointien yhdenmukaisuuteen vaikuttaviin tekijöihin sekä arviointien yhdenmukaisuuden ja varsinaisen työssä menestymisen välisiin käytännön yhteyksiin.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	4
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	4
1.2 Tutkimuksen rakenne	6
2 JOHTAMINEN JA PERSOONALLISUUS	9
2.1 Johtaminen	9
2.2 Persoonallisuuden tutkiminen johtamisteorioiden valossa.....	10
2.3 Persoonallisuus.....	13
2.4 Johtamisen ja persoonallisuuden välistä yhteyttä korostava tutkimus	14
3 PERSOONALLISUUDEN ARVIOINTI	18
3.1 Persoonallisuuden itsearviointi	19
3.2 Persoonallisuuden ulkoapäin arviointi	21
3.3 Persoonallisuuden arvioinnin tarkkuus ja RAM- malli.....	23
3.4 Sosiaalipsykologinen sekä persoonallisuuspsykologinen lähestymistapa persoonallisuuden arviointiin.....	27
3.5 Self-Other agreement	29
3.5.1 Tutkimuksia ja sovelluksia.....	30
4 MENETELMÄT	33
4.1 Tutkimukselliset lähtökohdat	33
4.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	34
4.3 Aineisto	35
4.3.1 LeaDr- testi.....	36
4.3.2 Konsulttien arvioinnit	38
4.4 Aineiston käsittely ja analyysitapa	39
4.5 Aineiston arviointi.....	43
4.6 Eettisyys	46
5 TULOKSET	50
5.1 Arviointien yhdenmukaisuus	50
5.2 Arviointien yhdenmukaisuus eri dimensioilla	51
5.3 Eri muuttujien vaikutus arviointien yhdenmukaisuuteen	55
5.4 Eri muuttujien vaikutus työnhakijoiden arviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin.....	63
6 POHDINTA.....	73

6.1 Yhteenveto teoriasta.....	73
6.2 Yhteenveto tuloksista.....	74
6.3 Tutkimuksen tulokset verrattuna aiempaan tutkimukseen	76
6.4 Tarkkuuden kriteeri	82
6.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	84
6.6 Jatkotutkimuksia	87
LÄHTEET	90
LIITE1	97
LIITE2	98

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Onnistunut persoonallisuuden arviointi RAM- mallin mukaan.....	25
TAULUKKO 2. Persoonallisuuden arviointiprosessin onnistumisen 4 eri tekijää.....	25
TAULUKKO 3. Psyconin nelikenttäinen johtamismalli ja johtamistaipumuksia kuvaavat dimensiot	36
TAULUKKO 4. LeaDr- testin Cronbachin alphas.....	37
TAULUKKO 5. Itse- ja konsulttiarviointien eri dimensioilla saatujen korrelaatioiden keskiarvo ja mediaani.....	50
TAULUKKO 6. Itse- ja konsulttiarviointien korrelaatio analyttisen strategin dimensiolla	51
TAULUKKO 7. Itse- ja konsulttiarviointien korrelaatio vaistonvaraisen visionäärin dimensiolla.....	51
TAULUKKO 8. Itse- ja konsulttiarviointien korrelaatio inspiroivan esiintyjän dimensiolla	52
TAULUKKO 9. Itse- ja konsulttiarviointien korrelaatio pitkämielisen kuuntelijan dimensiolla.....	53
TAULUKKO 10. Itse- ja konsulttiarviointien korrelaatio käytännön toimeenpanijan dimensiolla	53
TAULUKKO 11. Itse- ja konsulttiarviointien korrelaatio uudistavan käynnistäjän dimensiolla.....	54
TAULUKKO 12. Yhteenveto itse- ja konsulttiarviointien korrelaatioista dimensioittain	54
TAULUKKO 13. Iän moderoinva vaikutus itse- ja konsulttiarviointien väliseen etäisyyteen dimensioittain	55
TAULUKKO 14. Sukupuolen moderoinva vaikutus itse- ja konsulttiarviointien väliseen etäisyyteen dimensioittain.....	56
TAULUKKO 15. Koulutuksen moderoinva vaikutus itse- ja konsulttiarviointien väliseen etäisyyteen dimensioittain.....	57
TAULUKKO 16. Yleisälykkyyden moderoinva vaikutus itse- ja konsulttiarviointien väliseen etäisyyteen dimensioittain.....	57
TAULUKKO 17. Esimieskokemuksen moderoinva vaikutus itse- ja konsulttiarviointien väliseen etäisyyteen dimensioittain.....	58
TAULUKKO 18. Iän moderoinva vaikutus itse- ja konsulttiarviointien väliseen etäisyyteen sukupuolittain	59

TAULUKKO 19. Koulutuksen moderoinva vaikutus itse- ja konsulttiarviointien väliseen etäisyyteen sukupuolittain.....	60
TAULUKKO 20. Yleisälykkyyden moderoinva vaikutus itse- ja konsulttiarviointien väliseen etäisyyteen sukupuolittain.....	61
TAULUKKO 21. Esimieskokemuksen moderoinva vaikutus itse- ja konsulttiarviointien väliseen etäisyyteen sukupuolittain.....	62
TAULUKKO 22. Iän moderoinva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin dimensioittain.....	64
TAULUKKO 23. Sukupuolen moderoinva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin dimensioittain	64
TAULUKKO 24. Koulutuksen moderoinva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin dimensioittain	65
TAULUKKO 25. Yleisälykkyyden moderoinva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin dimensioittain	66
TAULUKKO 26. Esimieskokemuksen moderoinva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin dimensioittain.....	67
TAULUKKO 27. Iän moderoinva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin sukupuolittain.....	68
TAULUKKO 28. Koulutuksen moderoinva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin sukupuolittain	69
TAULUKKO 29. Yleisälykkyyden moderoinva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin sukupuolittain	70
TAULUKKO 30. Esimieskokemuksen moderoinva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin sukupuolittain.....	71

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Rekrytoiminen on tärkeä osa yrityksen toimintaa, jolloin avoimena oleviin tehtäviin halutaan löytää oikeat henkilöt mahdollisimman nopeasti, vaivattomasti ja kustannustehokkaasti (vrt. Stabile 2002). Useat tutkimustulokset ja meta-analyysit ovatkin osoittaneet, että oikeiden henkilöiden löytämiseksi kannattaa rekrytoinnin tukena hyödyntää persoonallisuuden arviointia. Persoonallisuuden arvioinnin hyötyä voidaan perustella muun muassa sillä, että persoonallisuus on nähty hyödyllisenä esimerkiksi asenteiden, käyttäytymisen, suoriutumisen sekä lopputulosten selittämisessä että ennustamisessa. (Ones, Dilchert, Viswesvaran & Judge 2007, 995.) Sorcherin ja Brantin (2002) mukaan työnhakijakandidaatin persoonallisuuden huomioon ottaminen onkin tärkeää erityisesti johtajia ja esimiehiä koskevissa henkilövalinnoissa. Kun esimerkiksi johtaminen, yrityksen ilmapiiri sekä tuloksellisuus ovat kaikki toisistaan riippuvaisia, on soveltuvuutta testattu erityisesti esimiestehtäviin rekrytoitaessa (Wilska 2009).

Rothsteinin & Goffinin (2006, 155-156) mukaan nykyisin yhä useammat yritykset turvautuvatkin persoonallisuuden arviointeihin työntekijöitä rekrytoidessaan ja varsinkin erilaisten persoonallisuustestien käyttö on ollut vahvassa kasvussa. Honkasen (2005a, 24-25) mukaan ammattimaisen henkilöarvioinnin hyötynä voidaankin pitää keskimääräistä parempaa arvioinnin tulosta, kykyä ennustaa työssä menestymistä, mahdollista taloudellista hyötyä sekä tukea, jota se tarjoaa päätöksen teossa. Bass (1990, 871) toteaaakin, että usein tällaisia ammattimaisia persoonallisuutta koskevia arviointeja suoritetaan erilaisissa henkilöarviointiin erikoistuneissa arviointikeskuksissa, jotka toteuttavat työnhakijakandidaateille tarpeen mukaan erilaisten kyselyjen ja testien lisäksi myös simulaatioita, ryhmätehtäviä sekä haastatteluja. Näin työnhakijakandidaatin persoonallisuus sekä soveltuvuus työhön tulevat myös mahdollisimman monipuolisesti testatuksi (emt., 871). Usein henkilöarvioinneissa käytetään siis erilaisia toisiaan täydentäviä menetelmiä, ja minimivaatimuksena hyvälle henkilöarvioinnille on nähty toisistaan riip-

pumattomien menetelmien riittävä määrä sekä haastattelu (Honkanen & Nyman 2001, 12). Näin ollen persoonallisuuden arvioinneissa hyödynnetään siis arvioitavan henkilöiden, itsearviointiin perustuvien käsitysten lisäksi myös ulkopuolisen arvioijan käsityksiä arvioitavasta henkilöstä sekä hänen persoonallisuudestaan.

Psycon Oy on henkilöarviointeihin, strategiseen resursointiin sekä johtamisen kehittämiseen erikoistunut konsulttiyhtiö, joka toimii myös tämän tutkimuksen aineiston luovuttaja-tahona. Varsinaisesti tutkimuksessa perehdytään kuitenkin henkilöarviointiin, sekä vain yhteen Psyconin henkilöarviointipäivänä arvioitavista osa-alueista, eli johtamistaipumukseen. Tutkimuksessa käytetään termiä johtamistaipumus, sillä mitattavana ominaisuutena on enemmänkin työnhakijan persoonallisuus kuin hänen varsinaiset kykynsä ja kompetenssinsa. Siksi tulosten tulkinnassa on myös huomattava, että arvioinnin kohteena ovat nimenomaan taipumukset eri johtamistehtäviin, eikä esimerkiksi niihin liittyvät kyvyt tai kokemus.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka yhdenmukaisia henkilöarviointipäivänä kerätyt toisistaan riippumattomat johtamistaipumuksia koskevat persoonallisuuden arvioinnit ovat. Arvioita työnhakijoiden johtamistaipumuksista ovat tehneet niin työnhakijat itse kuin Psyconin palveluksessa työskentelevät henkilöarviointeihin erikoistuneet konsultit. Tutkimuksen pääasiallisena tavoitteena on siis selvittää, kuinka yhdenmukaisia työnhakijoiden käsitykset omista johtamistaipumuksistaan ovat toisen henkilön tekemien arviointien kanssa. Käytännössä tätä tarkastellaan vertaamalla Psyconin kehittämän johtamistaipumuksia mittaavaan LeaDr- testin tuloksia Psyconin omien konsulttien vastaaviin arviointeihin arvioinnin kohteena olevien työnhakijoiden johtamistaipumuksista. Työnhakijoiden käsitykset omista johtamistaipumuksistaan perustuvat tässä tutkimuksessa siis itsearviointeihin, kun taas konsulttien käsitykset työnhakijoiden johtamistaipumuksista perustuvat työhönottohaastatteluihin.

Tieteelliseltä kannalta tutkimuksessa on mielenkiintoista se, kuinka hyvin esimiesasemiin hakevien työnhakijoiden johtamistaipumus ja näin ollen siis johtajien persoonallisuus näkyvät ulospäin työhönottohaastattelussa. Barrickin, Pattonin ja Hauglandin (2000, 925) mukaan on kuitenkin yllättävää, kuinka vähän työnhakijan persoonallisuuden arviointia on tutkittu työhönottohaastattelua koskevassa kontekstissa, vaikka haastattelua pidetään kuitenkin yleisesti hyväksi havaittuna tapana arvioida hakijan perso-

nallisuutta. Vastaavasti tutkimusta, jossa keskityttäisiin persoonallisuutta koskevien arviointien yhdenmukaisuuteen varsinaisissa arviointiin erikoistuneissa henkilöarviointikeskuksissa, on tämän lisäksi myös melko vaikea löytää (vrt. Nederström & Salmela-Aro 2014, 525). Näin ollen tutkimus on siis osaltaan täydentämässä myös tutkimuksellista aukkoa, jonka lisäksi tutkimuksessa hyödynnetyt konsulttien työhönottohaastattelut tuovat itsearviointien rinnalle myös vuorovaikutuksellisempaa näkökulmaa persoonallisuuden arvioinnin tutkimiseen.

Esimerkiksi Honkasen ja Nevalaisen (2005, 9) mukaan hyvin tehty henkilöarviointi on kaikkien osapuolten etu. Työntekijä voi hyvin työssään jonka hän hallitsee ja joka antaa tarpeeksi haasteita. Työntekijän etuna on taas vastaavasti osaava ja motivoitunut henkilöstö, kun taas väärä ratkaisu tulee puolestaan työnantajalle kalliiksi. Tämän lisäksi onnistunut arviointi tuo myös tyydytystä ja hyötyä arvioinnin tehneelle taholle, ja vastaavasti huonosta henkilöarvioinnista kärsisivät kaikki osapuolet. (Emt., 9.) Juuri tästä syystä voidaan myös yhteiskunnan johtaviin esimiesasemiin hakevien työnhakijoiden tarkkaa arviointia pitää erityisen tärkeänä, sillä edellä mainitun lisäksi johtavissa esimiesasemissa vastuu on usein yhteiskunnalliselta kannalta suuri sekä vaikutus alaisiin tutkitusti todistettu. Tutkimuksissa on esimerkiksi löydetty yhteys johtamistyylin sekä alaisten työtyytyväisyyden väliltä (Voon, Lo, Ngui & Ayob 2011, 24), jonka lisäksi vastaavasti työtyytyväisyydellä on nähty olevan yhteys työtehokkuuteen ja sitä kautta myös yrityksen tulokseen (Van De Voorde, Paauwe & Van Veldhoven 2010; Voon ym. 2011, 24).

Tutkimuksella on myös käytännön hyötyä aineiston luovuttaja-taholle Psyconille itselleen, sillä tutkimus on samalla validointitutkimusta heidän kehittämälleen ja käyttämälleen LeaDr- testilleen. Tämän tyyppinen menetelmävalidointi, jossa hyödynnetään kahden erilaisen arviointitavan ristikkäinvalidoimista, on tyyppillistä kaikenlaisille persoonallisuustesteille. Validointitutkimusta LeaDr- testille ei kuitenkaan vielä aiemmin ole tehty, joten tutkimus on osaltaan vastaamassa myös tähän tarpeeseen.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimukseni teoriaosuuden olen rajannut aihealueiltaan johtamisen ja persoonallisuuden (kappale 2) sekä persoonallisuuden arvioinnin alueelle (kappale 3). Johtamista ja persoonallisuutta käsittelevässä kappaleessa pyrin tuomaan esiin persoonallisuuden merkitystä johtamiskäyttäytymisen arvioinnissa. Ensimmäiseksi esittelen johtamista ja sen käsitettä yleisesti. Tämän jälkeen käyn läpi johtamiseen liittyviä erilaisia johtamisteorioita, tarkoitukseni taustoittaa johtajan persoonallisuuteen liittyvää tutkimusta. Seuraavaksi esittelen persoonallisuuden käsitettä yleisesti sekä aivan kappaleen lopussa tuon esiin muutamia johtamisen ja persoonallisuuden välistä yhteyttä korostavia tutkimuksia.

Persoonallisuuden arviointia käsittelevässä kappaleessa esittelen persoonallisuuden arviointia niin itsearviointiin kuin ulkopuolisen arvioijan näkökulmasta. Tämän lisäksi tuon esiin, millä tekijöillä on vaikutusta persoonallisuuden arvioinnin onnistumiseen sekä esittelen tähän usein sovelletun Realistic Accuracy Modelin (RAM) (Funder 1999). Käyn myös läpi, kuinka sosiaalipsykologia sekä persoonallisuuspsykologia ovat perinteisesti suhtautuneet persoonallisuuden arviointia koskevaan tutkimukseen, ja lopuksi käsittelen tutkimusmetodillisena lähtökohdana käyttämäni Self-Other Agreement (SOA) tutkimusta sekä sen mukaisia tutkimuksia ja sovelluksia. Käytännössä SOA- tutkimus tarkoittaa siis sitä, että persoonallisuuden arvioinnin tarkkuutta tutkitaan niin itsearviointien (Self) kuin ulkopuolisen arvioijan (Other) arviointien välisenä yhdenmukaisuutena (Agreement).

Menetelmä osiossa esittelen tämän tutkimuksen tutkimukselliset lähtökohdat sekä varsinaisen tutkimusongelman, jota lähestyn tässä tutkimuksessa neljän eri tutkimuskysymyksen kautta. Osiossa esittelen myös tutkimuksessa käytetyn aineiston sekä kerron, kuinka aineistoa on käsitelty ja analysoitu. Lopussa pyrin myös arvioimaan aineistoa niin positiivisessa kuin kriittisessäkin valossa sekä pohdin tutkimusta sen eettiseltä kannalta.

Varsinaisessa tuloksia käsittelevässä osuudessa käyn läpi tutkimuskysymys kerrallaan jokaisen tutkimuskysymyksen ja esittelen niihin liittyvät tulokset sekä tulosten tulkin-
taa. Se, kuinka yhdenmukaisia työnhakijoiden itsearviointit omista johtamistaipumuk-
sistaan ovat työhönottohaastatteluja tekevien konsulttien arviointien kanssa, selvitetään
tutkimalla 1) arviointien yhdenmukaisuuden astetta 2) arviointien yhdenmukaisuutta eri

johtamistaipumuksia luokittelevien dimensioiden tasolla 3) vaikuttavatko aineistosta löytyvät muuttujat arviointien yhdenmukaisuuden tasoon sekä 4) vaikuttavatko aineistosta löytyvät muuttujat työnhakijoiden itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin.

Pohdinta osuudessa teen vielä lyhyen yhteenvedon koko tutkimuksen teoriasta sekä varsinaisista tutkimuksen tuloksista. Pohdinta on rakennettu tutkimusongelman sekä siihen vastaavien tulosten ympärille yhdistämällä siihen tutkimuksessa jo aiemmin esiteltyä teoriaa sekä aiempaa aihepiiriä koskevaa tutkimusta. Tutkimustuloksia käydään läpi esimerkiksi hyödyntämällä jo aiemmin teoria osuudessa esiteltyä RAM- mallia, ja tulkitsemalla tuloksia sen tarjoaman kehyksen läpi. Aivan pohdinta osuuden lopussa käyn läpi myös perinteiset tutkimuksen luotettavuuden ja yleistettävyyden sekä ideoita jatkotutkimukselle ja jatkotutkimusaiheille.

2 JOHTAMINEN JA PERSOONALLISUUS

Johtaminen ja sen tutkiminen ovat kiinnostaneet ihmisiä jo kauan. Vaikka kiinnostus johtamista kohtaan onkin ollut suurta, ei johtamisen käsitettä koskevista määrittelyistä tai lukuisista erilaisista johtamista koskevista teorioista olla kuitenkaan täysin yksimielisiä. Erityisesti se, liitetäänkö persoonallisuus ja johtaminen toisiinsa, on ollut johtamisen historiassa ongelmallinen. Vaikka johtamisteorioiden kehittymisen alussa uskottiin vahvasti näkökulmaan, jossa johtajan uskottiin liittyvän tietynlaisia persoonallisuuden piirteitä, on tämän näkökulman tilalle tullut myös useita muita teorioita, jotka korostavat johtajan persoonallisuuden piirteiden sijaan esimerkiksi tilannesidonnaisuutta tai johtamiskäyttäytymistä.

Samoin kuin johtamista, myös persoonallisuutta on määritelty historiassa hyvin eri tavoin, mikä on vaikeuttanut persoonallisuuden ja johtajuuden välisen yhteyden esiintuomista. Kun yhtä yhteistä persoonallisuuden luokittelujärjestelmää ei ole ollut, on myös tutkimustulosten keskinäinen vertailu ollut haastavaa. Jotta persoonallisuuden arvioiminen nähdään hyödyllisenä johtamisessa sekä erityisesti esimiesten koskevissa rekrytoinneissa, on johtamisen sekä persoonallisuuden välisen yhteyden korostaminen erityisen tärkeää.

2.1 Johtaminen

Johtamisen on sanottu olevan yksi maailman vanhimpia kiinnostuksen kohteita (Bass 1990, 3). Vaikka johtajia on ihmiskunnan historiassa ollut jo pitkään, on johtajuus kuitenkin vasta viime vuosisatojen aikana noussut akateemisen tutkimuksen kohteeksi. Akateeminen johtamisen tutkimus alkoi varsinaisesti 1900-luvulla ja sen tutkimus lisääntyi etenkin sen puolivälistä lähtien (Judge & Bono 2000, 751). Vaikka johtamisen tutkimus onkin ollut viime vuosikymmenten aikana pinnalla, on sen sanottu olevan myös yksi kiistellyimpiä aihealueita (ks. esim. Avolio, Sosik, Jung & Berson, 2003;

Bass 1990; Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey 2011, 7). Tämän lisäksi johtamiskirjallisuuden on sanottu kärsivän teoreettisen integraation puutteesta (Avolio 2007, 25) sekä väitetty, ettei sen määrä korreloi laadun kanssa (Avolio ym. 2003, 290).

Myöskään johtaminen käsitteenä ei ole aivan yksiselitteinen, vaan sille on löydettävissä hyvin monia erilaisia määritelmiä määrittelijästä riippuen. Esimerkiksi Bassin (1990, 11) mukaan johtamiselle on löydettävissä juuri yhtä monta määritelmää kuin määrittelijäkin. Näiden määritelmien pohjalta johtaminen on nähty esimerkiksi osana persoonallisuutta, ryhmäprosesseihin keskittymisenä, ihmisten ohjaamisena, vaikuttamisena, ihmisten suostutteluna, valtasuhteena, vuorovaikutukseen vaikuttajana, erottumisena, rakenteellisena kokoonpanijana sekä joskus myös monien näiden yhdistelmänä (emt., 11).

Hogan ja Kaiser (2005, 171) puolestaan toteavat, että erilaiset tutkijat ovat tavallisesti määritelleet johtajuuden joko joukosta erottumiseksi tai organisaatioissa ja yksiköissä korkeammassa asemassa työskentelyksi, jolloin tärkeää osa-aluetta, johtajan persoonallisuutta sekä sen merkityksellisyyttä, ei ole huomioitu tarpeeksi. Samaa mieltä ovat myös Avolio ym. (2003, 278), joiden mukaan persoonallisuudella on johtamiskirjallisuuden perusteella huomattu olevan suuri merkitys johtamisessa sekä sen tutkimuksessa, josta huolimatta, sitä ei kuitenkaan ole huomioitu tarpeeksi.

2.2 Persoonallisuuden tutkiminen johtamisteorioiden valossa

Johtajan persoonallisuuteen keskittyminen sekä johtajan persoonallisuuden tutkiminen juontavat juurensa piirreteoreettisesta näkökulmasta, jonka mukaan ihmisistä on löydettävissä piirteitä, joiden avulla voidaan tehdä eroa johtajien sekä ei-johtajien välille. Piirreteoriat sekä erityisesti johtajan persoonallisuuden tutkimus, ovat kuitenkin kulkeneet historiassa omanlaisensa matkan, joka valottuu hieman historiallista taustaa läpikäymällä.

Kuten johtamista käsitettä, myös johtamista koskevia teorioita sekä niitä koskevia jaotelmuita on olemassa useita erilaisia. Esimerkiksi Avolio ym. (2003) jakavat erilaiset johtamisteoriat piirreteorioiden sekä johtamistyylien ja käyttäytymisen tutkimisen alaisuus-

teen, jotka he näkevät pohjana myös uudempien johtamisteorioiden synnylle. Sama kaksijakoisuus näkyy myös Deruen ym. (2011) jaottelussa piirreparadigmaan sekä käyttäytymisparadigmaan, jossa käyttäytymisparadigman sanottiin johtaneen myös vastaavasti uudempien johtamisteorioiden syntyyn. Marsiglian (2005, 16-17) mukaan nämä johtamisteoriat ovat kehittyneet 1900-luvun persoonallisuuden piirteiden tutkimisesta 2000-luvun persoonallisuuden piirteiden, käyttäytymisen sekä tilannenäkökulman integraatioon. Näin ollen johtajan piirteiden sekä erityisesti johtajan persoonallisuuden tutkiminen ei ole aina ollut pinnalla akateemisessa tutkimuksessa, vaan johtajan persoonallisuuden piirteisiin keskittyvästä tutkimuksesta on siirrytty ajan hengen mukaan johtamiskäyttäytymisen ja tilannetekijöiden tutkimiseen sekä lopulta tilanteeseen, jossa johtajuutta on keskitytty tutkimaan kaikista näistä näkökulmista käsin.

Yksi varhaisimpia johtajan piirteitä korostavia teorioita on niin kutsuttu suurmiesteoria, jossa keskitytään erittelemään johtajille ominaisia tunnusmerkkejä sekä heidän luonnettaan. Tällainen suurmiesteorioiden mukainen tutkimus oli alku myös kaikenlaiselle muulle piirreteorioiden kaltaiselle tutkimukselle. (Derue ym. 2011, 7.) Kuten suurmiesteoria, piirreteoria oletti johtajuuden riippuvan johtajan persoonallisista ominaisuuksista, muttei olettanut johtajuuden olevan vain muutaman erityisen sekä sankarillisen suurmiehen käsissä, kuten suurmiesteoria (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt 2002, 765). Toisin kuin suurmiesteoriassa, piirreteoriassa johtajan psykologisia taipumuksia voitiin kuitenkin tutkia tieteellisesti esimerkiksi erilaisin testeillä ja kyselyin (Bass 1990, 54) sekä saada näin aikaan tietoa hyviä johtajia yhdistävistä tekijöistä. Deruen ym. (2011, 12) mukaan piirreteorioissa pyritäänkin varsinaisesti selvittämään, mitkä piirteet erottavat johtajan muista ihmisistä. Pääasiassa koko 1900-luvun alkupuolen johtamistutkimus keskittyikin tällaisen hyvän johtajan luonteenpiirteiden etsimiseen (Bass 1990).

Piirreteoriat hallitsivatkin johtamiskirjallisuudessa sekä johtamisen tutkimuksessa pitkään ennen Ralph Stogdillin (1948) ja Richard Mannin (1959) aikaansaamaa kritiikkiä (Avolio ym. 2003, 282; Judge ym. 2002, 765). Kritiikin mukaan johtajan piirteet eivät enää olleetkaan ainoa tekijä, jolla tehokasta johtajuutta voitiin selittää, sillä piirteiden lisäksi tehokasta johtajuutta selittävät myös muut tekijät. Näin ollen johtamistutkimuksessa alettiin seuraavien vuosikymmenten aikana keskittyä johtajan piirteiden sijaan enemmänkin johtajan käyttäytymisen sekä johtamistyylien tutkimiseen.

Yksi tunnetuimmista johtamistyyli tutkimuksista on Lippittin ja Whiten (1943) klassinen tutkimus, jossa johtajuustyylit luokitellaan autoritaariseen, demokraattiseen sekä antaa mennä ("laissez-faire") tyyliin. Toinen usein mainittu johtajuustyyli teoria on jako tehtäväsuuntautuneeseen sekä suhdasuuntautuneeseen johtamistyyliin, jonka mukaan johtaja on enemmän joko tehtävä- tai suhdasuuntautunut johtamistyyliin henkilöstä riippuen (Syväjärvi & Vakkala 2012, 201). Tämänkaltaisen johtamistyylien ja käyttäytymisen tutkimuksen lisäksi alettiin johtamistutkimuksessa korostaa myös tilannesidonnaisuutta (Avolio ym. 2003, 285; Peltonen 2007, 125-126). Bassin (1990, 59) mukaan nämä tilannesidonnaiset lähestymistavat alkoivat dominoida johtamisen tutkimusta heti Stogdillin aikaansaaman kritiikin jälkeen.

Yksi ehkä tunnetuimmista tilannetta korostavista teorioista on vastaavasti Fiedlerin kontingenssiteoria, jossa oletetaan, että ryhmätyöskentelyn tuloksellisuus riippuu sekä johtajan motivaatorakenteen että tilanteen hänelle antaman kontrollin yhteensopivuudesta. Teoriassa ihmiset kategorisoidaan joko tehtävä- tai ihmiskeskeisiin johtajiin LPC-pistemäärän (the least preferred co-worker) mukaan, joka perustuu ihmisten arvioille hankalimmasta työtoveristaan. Teorian mukaan varsinainen johtamiskäyttäytyminen riippuu puolestaan LPC-pistemäärästä sekä itse tilanteesta. (Avolio ym. 2003, 285; Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2007, 274.)

Erilaiset johtamistyyliä ja käyttäytymistä koskevat tutkimukset ovatkin tunnistanee monia erilaisia tyyliä, jotka erottavan hyvän johtajan huonosta johtajasta. Nykyaikaiset mallinnukset ammentavat kuitenkin teoriaansa usein useammasta eri näkökulmasta ja yhdistelevät niin piirreteoriaa kuin käyttäytymisen, johtamistyylien sekä tilanteiden tutkimista. Esimerkiksi Syväjärvi ja Vakkala (2012, 202) toteavat, että viime vuosina esiin nousseista johtamisen mallinnoista on nähtävissä selvästi erilaisia viitteitä niin piirreteorioista kuin tilannejohtamisestakin. Heidän mukaansa esimerkiksi piirreteorioiden vaikutus tulee selvästi esiin erilaisissa johtamiskoulutuksissa sekä esimiehille suunnatuissa psykologisissa testeissä, joissa muiden ominaisuuksien ohella voidaan tarkastella esimerkiksi myös esimiesten johtamisominaisuuksia ja tapoja. Lisäksi tämän kaltaiset testit pohjautuvat piirreteorioiden lisäksi myös usein erilaisiin käyttäytymistutkimuksiin. (Emt. 12.)

2.3 Persoonallisuus

Persoonallisuuden piirteellä tarkoitetaan suhteellisen pysyvää ominaisuutta, joka vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen. Tietty piirre voi esiintyä henkilön persoonallisuudessa joko voimakkaana tai heikkona. Tavoitteena persoonallisuutta koskevassa tutkimuksessa on ollut löytää ne perustavanlaatuiset piirteet, joiden avulla yksilöä ja hänen erityisyyttään voitaisiin kuvata hänelle ominaisten piirteiden yhdistelmän avulla. (Helkama ym. 2007, 347.) Persoonallisuuteen sisältyvät Hoganin ja Kaiserin (2005, 170) mukaan niin yleistyksyet ihmisluonteesta kuin systemaattiset selitykset yksilöiden välisistä eroista.

Persoonallisuuden tutkimusta sovellettu myös monelle eri käytännön osa-alueelle, jotka ovat uskoneet hyötyvänsä ihmisten persoonallisuuden tutkimisesta, mittaamisesta sekä arvioinnista. Persoonallisuuden tutkimusta on sovellettu usein esimerkiksi kliinisellä puolella ja koulupsykologiassa sekä armeijassa, urheilupsykologiassa ja liike-elämässä (Boyle, Matthews & Saklofske 2008, 1). Liike-elämässä tällainen varsin tunnettu persoonallisuuden tutkimisen sovellusalue löytyy rekrytoinnin ja työhönoton parista sekä jo aiemmin mainitulta henkilöarvioinnin saralta, jonka lisäksi persoonallisuuden arviointia on hyödynnetty esimerkiksi johtamisen kehittämisessä. Näin persoonallisuuden ja käyttäytymisen välisestä yhteydestä pyritään hyötymään myös erilaisissa käytännön työelämään liittyvissä konteksteissa.

Varsinaisena ongelmana persoonallisuuden tutkimuksen historiassa on kuitenkin ollut jo aiemmin mainittua johtamisen tutkimustakin vaivannut käsitteellinen ongelma. Koska persoonallisuus käsitteenä on ymmärretty hyvin monipuolisesti ilman yhtä ja yhtenäistä käsitystä persoonallisuudesta, on persoonallisuutta luokiteltu tästä syystä monin eri tavoin. Lukuisat erilaiset luokittelut ovat puolestaan haitanneet erityisesti tutkimustulosten keskinäistä vertailua. (Judge & Bono 2000, 752.) Onneksi käsitteelliseen ongelmaan on löytynyt nykyisin myös ratkaisu, sillä viime vuosikymmenten aikana tieteellistä luokittelua viiden tekijän mallista on alettu pitää yleisestikin hyväksyttynä persoonallisuuden luokitteluna (Syväjärvi & Vakkala 2012, 201). Tätä persoonallisuuden luokittelua eli viiden tekijän mallia kutsutaan varsin yleisesti englanninkielisellä nimellä The Five Factor Model (FFM) (ks. esim. Nederström & Furnham 2012; Salgado 2003).

FFM:n sisältämät viisi pääpiirrettä on nähty relevanteiksi monilla elämän osa-alueilla (Judge & Bono 2000, 767). Helkaman ym. (2007, 348-349) mukaan nämä viisi persoonallisuuden pääpiirrettä eli faktoria ovat suomeksi käännettyinä ekstraversio, miellyttävyys, tunnollisuus, emotionaalinen tasapainoisuus (tai neuroottisuus) ja älykkyys (tai avoimuus kokemuksille). Heidän mielestään teoria viidestä suuresta piirteestä myösväittää, että kuvatessamme persoonallisia piirteitä vaikka kuinka monipuolisesti ja vivahteikkaasti, lukeutuvat ne lopulta aina johonkin näistä viidestä pääpiirteestä (emt., 349). FFM:n käsitteistä kuitenkin suomennokset ekstraversio, miellyttävyys, tunnollisuus, neuroottisuus sekä avoimuus kokemuksille toimivat mielestäni parhaiten suomen kielessä, ja ne vastaavat mahdollisesti parhaiten suomennettuina juuri sitä, mitä niillä myös englannin kielelläkin halutaan tarkoittaa. Esimerkiksi termin älykkyys on vaarasotkeutua psykometrisen älykkyuden kanssa, jolloin termi avoimuus kokemuksille on parempi.

Viiden suuren piirteen mallia on myös kritisoitu. Esimerkiksi Judge ym. (2002, 768) mukaan mallia on kritisoitu liian suurpiirteiseksi jaoksi, eikä persoonallisuuden monipiirteisyyttä ja vivahteikkautta ole huomioitu. Monien tutkijoiden mielestä näitä persoonallisuuden osa-tekijöitä, faktoreita, tulisi olla myös huomattavasti enemmän kuin viisi kappaletta (Judge & Bono 2000, 754). Viiden piirteen teoria ei ole myöskään Digmanin (1997) tai Marsiglian (2005) mukaan täydellinen teoria persoonallisuudesta, mutta se tuo osaltaan kuitenkin yhteneväisyyttä erilaisiin lukemattomiin persoonallisuuden teorioihin sekä helpottaa tutkimustulosten keskinäistä vertailua.

2.4 Johtamisen ja persoonallisuuden välistä yhteyttä korostava tutkimus

Johtamista (ks. esim. Bass 1990; Hogan, Curphy & Hogan 1994; Marsiglia 2005) sekä persoonallisuutta (ks. esim. Boyle ym. 2008; Judge & Bono 2000; Nederström & Furnham 2012) on tutkittu paljon. Samoin johtamisesta ja persoonallisuudesta löytyy useita erilaisia tutkimuksia, jotka yhdistävät johtamisen ja persoonallisuuden sekä osoittavat niiden välillä olevan erilaisia yhteyksiä.

Yksi suurimmista ongelmista persoonallisuuden ja johtajuuden välisessä tutkimuksessa on kuitenkin ollut jo edellä esitelty persoonallisuuden rakenteen puutteellinen kuvaus ja määrittely, jolloin tutkimuksissa erilaisia persoonallisuuden piirteitä on jaoteltu hyvin vaihtelevin tavoin eri nimikkeiden alaisuuteen (Judge ym. 2002, 766). Tähän ongelmaan on vastannut kuitenkin FFM, joka on luonut integraatiota persoonallisuuden käsitteen sekä sisällön ymmärtämiselle. Syväjärven ja Vakkalan (2012, 201) mukaan FFM onkin yksi klassisimmista johtamisominaisuuksien luokitteluista.

FFM:n mukaisen teoreettisen mallin löytyminen on vaikuttanut osaltaan myös siihen, että aiemmasta kritiikistä huolimatta johtamisen ja persoonallisuuden väliset tutkimukset ovat voineet osoittaa näiden kahden välillä vallitsevan yhteyden (Rothstein & Goffin 2006, 156). Esimerkiksi FFM:n sekä johtajuuden esilletulon¹ (leader emergence) sekä tehokkuuden väliltä on löydetty yhteyksiä (Judge ym. 2002) sekä FFM:n ja johtajan työssä suoriutumisen väliltä (Barrick & Mount 1991; Salgado 2003). Marsiglian (2005, 15) mielestä nämä tutkimukset FFM:n sekä johtajuuden välisistä suhteista osoittavat lopulta juuri sen, että hyvin strukturoitu persoonallisuuden piirteiden arviointimenetelmä voikin olla hyvin luotettava ja tehokas tapa selittää johtamiskäyttäytymistä.

Esimerkiksi Lordin, De Vaderin ja Alligerin (1986) meta-analyttisessä tutkimuksessa keskityttiin persoonallisuuden piirteiden sekä johtajuuden esilletulon väliseen yhteyteen. Lordin ja kumppaneiden tutkimuksen data perustui piirreteoreettista johtamisteoriaa kritisoineen Mannin (1959) aikaisemman tutkimuksen dataan, jota he päättivät tutkia uudelleen johtamisen ja persoonallisuuden välisen yhteyden osoittamiseksi. Lordin ja kumppaneiden tulokset persoonallisuuden ja johtajuuden esilletulon välisistä yhteyksistä olivat hyvin toisenlaisia kuin Mannin alkuperäiset tulokset ja he löysivät selviä yhteyksiä persoonallisuuden piirteiden ja johtamisen esilletulon väliltä. Tutkimustulokset osoittivat esimerkiksi älyllisyyden, dominoinnin ja maskuliinisuus-feminiinisuuden merkittävän yhteyden johtajuuden esilletulossa (emt., 402).

Barrickin ja Mountin (1991) meta-analyysissä tutkittiin vuorostaan persoonallisuuden sekä työssä suoriutumisen välistä yhteyttä. Persoonallisuuden määrittelyyn käytettiin

¹ Esimerkiksi implisiittisen johtajuusteorian mukaan ihmiset valitsevat johtajikseen yleensä sellaisia ihmisiä, joiden piirteet sopivat hyvin yhteen heidän omaan käsityksiinsä prototyyppisestä johtajasta (Shondrick, Dinh & Lord 2010).

FFM:n mukaista persoonallisuuden piirteiden jaottelua sekä tutkittavina käytettiin ihmisiä viidestä erilaisesta ammattiryhmästä. Tutkimuksen tulosten mukaan yksi persoonallisuuden osa-alue, tunnollisuus, korreloi positiivisesti kaikkien viiden eri ammattiryhmän työssä suoriutumisen kanssa. Muiden piirteiden korrelaatiot vaihtelivat enemmänkin ammattiryhmittäin, ja kaikista suurimmat korrelaatiot viiden eri persoonallisuuspiirteen sekä työssä suoriutumisen välillä löytyivät juuri johtavassa asemassa työskenteleviltä henkilöiltä. (Emt.) Koska johtavassa asemassa olevat henkilöt saavat useimmiten toimia töissään suhteellisen vapaasti, voisi tästä syystä myös heidän luontainen toimintatapansa sekä persoonallisuutensa vaikuttaa muita ammattiryhmiä enemmän työn lopputulokseen.

Judgen ja Bonon (2000) tutkimus yhdisti taas persoonallisuuden sekä transformationaalisen² johtajuuden, ja myös tässäkin tutkimuksessa tukeuduttiin perinteiseen ja yleisesti hyväksytyyn FFM:n mukaiseen persoonallisuuden luokitteluun. Tutkimuksen tulosten mukaan ekstraversio ja miellyttävyys sekä avoimuus kokemuksille korreloivat positiivisesti transformationaalisen johtajuuden kanssa, kun taas neuroottisuus ja tunnollisuus eivät korreloineet positiivisesti transformationaalisen johtajuuden kanssa. Vaikka korrelaatiot viiden suuren piirteen sekä transformationaalisen johtajuuden välillä eivät lopulta kuitenkaan olleet niin merkittäviä, että transformationaalista johtajuutta voitaisiin pitää puhtaasti piirreteorianana, osoittivat tutkimustulokset osaltaan sen, että johtajan käyttäytyminen on ennustettavissa useiden persoonallisuuden piirteiden perusteella (emt., 760).

Hogan & Kaiser (2005, 174) nimittävät kuitenkin Judgen ym. (2002) tutkimusta parhaaksi julkaistuksi tutkimukseksi, jossa korostetaan johtamisen ja persoonallisuuden välistä yhteyttä. Tässä Judgen ja kumppanien meta-analyttisessä tutkimuksessa tarkasteltiin 78 erilaista persoonallisuuden ja johtajuuden välistä yhteyttä koskevaa tutkimusta. Tutkimuksessa johtajuutta määriteltiin sekä mitattiin ulkopuolisten tekemiin arviointeihin perustuen sekä erilaiset tutkimuksissa esiintyvät persoonallisuuden piirteet järjestettiin FFM:n mukaiseen viiteen eri kategoriaan, jonka jälkeen tarkasteltiin niiden väli-

² Burns (1978) mukaan transformationaalinen johtajuus nähdään vastakkaisena transaktionaaliselle johtajuudelle, sillä transformationaalisen johtajuus perustuu enemmänkin alaisten sisäisen motivaation synnyttämiseen, kun taas transformationaalinen johtajuus enemmän ulkoisiin palkkioihin ja rangaistuksiin.

siä korrelatiivisia yhteyksiä. Tulokset osoittivat FFM:n mukaisen viiden piirteen sekä johtajuuden välillä olevan positiivisen yhteyden (yleiskorrelaatio .48) ja suurin korrelaatio löytyi ekstraversion ja johtajuuden välillä. Seuraavaksi suurin korrelaatio löytyi tunnollisuuden, sitten neuroottisuuden sekä kokemuksille avoimuuden väliltä, jonka lisäksi miellyttävyyden ja johtajuuden väliltä löytynyt korrelaatio oli taas puolestaan suhteellisen heikko. (Emt.)

De Vriesin (2012) tutkimuksessa keskityttiin persoonallisuuden sekä johtamistyylien väliseen yhteyteen. Tutkimuksessa johtajan persoonallisuutta sekä johtamistyyliä arvioi johtajan itsensä lisäksi myös hänen alaisensa. Tulosten mukaan rehellisyys-inhimillisyys liitettiin eettiseen johtajuuteen, ekstraversio karismaattiseen johtajuuteen, miellyttävyyden kannustavaan johtajuuteen, tunnollisuus tehtäväorientoituneeseen johtajuuteen sekä persoonallisuuden ja johtajuuden nähtiin olevan vahvasti yhteydessä toisiinsa. De Vriesin mukaan nämä tulokset viittaavat erityisesti siihen, että aiemmat tutkimustulokset, jotka ovat osoittaneet heikkoa yhteyttä persoonallisuuden ja johtamistyylien välillä, johtuvat pääasiassa siitä, etteivät johtajien sekä alaisten arviot ole olleet tarpeeksi yhteneväisiä keskenään. (Emt., 809.) Tämä ei siis ole tarkoittanut sitä, ettei tätä yhteyttä oikeasti olisi.

Muun muassa nämä edellä mainitut johtamista ja persoonallisuutta koskevat tutkimukset ovat siis todistettavastikin tukeneet johtamisen ja persoonallisuuden välistä yhteyttä. Persoonallisuudella on edellä mainittujen tutkimusten mukaan huomattu olevan vaikutusta esimerkiksi johtamiskäyttäytymiseen, työssä suoriutumiseen, hyvään johtamiseen, johtamisen tehokkuuteen sekä tuloksiin että johtamistyyliin. Tämä viittaa puolestaan taas siihen, että johtajan persoonallisuudella ja muilla yksilöpsykologisilla tekijöillä on varsin suuri vaikutus johtamisprosessin lopputulokseen, jolloin myös persoonallisuuden huomioon ottaminen on johtamisessa erityisen tärkeää.

3 PERSOONALLISUUDEN ARVIOINTI

Persoonallisuuden arviointi juontaa juurensa käsityksestä, jonka mukaan ihmiset eroavat toisistaan niin ajattelutapansa kuin käyttäytymisensä perusteella (Weiner & Greene 2007, 3). Perinteisesti persoonallisuuden arvioinnin avulla ihmisillä onkin ollut tarkoituksena esimerkiksi tunnistaa millaisia toiset ihmiset ovat, kuinka he ajattelevat, mitä he tuntevat sekä kuinka he toimivat (emt., xiii).

Vaikka persoonallisuuden arviointi on osa aivan tavallista arkea, on sen lisäksi persoonallisuuden arviointia sovellettu esimerkiksi käytännön työelämässä rekrytoinnin tukena sekä henkilöarvioinnissa. Persoonallisuuden arvioinnin ja mittaamisen tärkeyttä rekrytoinnin apuna korostaa esimerkiksi Stabile (2002, 279), jonka mukaan monet työnantajat käyttävät persoonallisuustestejä edesauttamassa onnistuneen rekrytoinnin syntymistä. Tämäntapainen persoonallisuuden arviointi, jossa työntekijöitä sekä heidän persoonallisuuttaan sekä soveltuvuuttaan arvioidaan osana rekrytointiprosessia, tapahtuu usein erilaisissa vasta vasten persoonallisuuden arviointiin erikoistuneissa arviointikeskuksissa (Bass 1990, 871).

Persoonallisuuden arvioinnissa on perinteisesti ollut tapana erottaa subjektiivinen sekä objektiivinen arviointi toisistaan. Vaikka erilaiset itsearviointiin perustuvat kyselyt ja testit ovatkin dominoineet persoonallisuuden arvioinnin alaa jo kauan, on myös objektiivisen arvioinnin hyödyntäminen nähty itsearviointin rinnalla usein kannattavana. (Boyle ym. 2008, 4.) Näin ollen persoonallisuuden arvioinnissa voidaan siis erottaa subjektiivinen arviointi, kuten erilaiset persoonallisuutta arvioivat itsearviointitestit sekä objektiivinen arviointi, kuten esimerkiksi ulkopuolisen arvioijan tekemä haastattelu (vrt. Weiner & Greene 2007, 19).

Se, kuinka tarkkaa persoonallisuuden arviointi lopulta on, riippuu tietenkin persoonallisuuden arviointiprosessin onnistumisesta. Esimerkiksi tunnetun ja paljon siteeratun persoonallisuuden arvioimisen tutkijan David Funderin (1995; 1999) mukaan yksi tapa varmistua tästä onnistumisesta, eli toisin sanoen persoonallisuuden arvioinnin tarkkuu-

desta, on verrata toisiinsa arvioitavan henkilön itsearviointia sekä ulkopuolisen arvioijan arviointia arvioinnin kohteena olevasta henkilöstä. Näin ollen tarkkuutta mitattaisiin siis arviointien yhdenmukaisuuden perusteella hyödyntäen yhtäaikaa niin subjektiivista kuin objektiivistakin persoonallisuuden arviointia.

3.1 Persoonallisuuden itsearviointi

Persoonallisuuden piirteitä voidaan FFM:n mukaisten mallien lisäksi arvioida myös monien muiden mallien mukaisesti. Esimerkiksi Marsiglian (2005, 12) mukaan muita yleisiä persoonallisuuden piirteitä arvioivia malleja FFM:n lisäksi ovat muun muassa Meyers-Briggs indikaattori (MBTI), Multidimensional Personality Questionnaire sekä DISC. Näistä tunnetuista malleista esimerkiksi MBTI kuvaa persoonallisuutta neljän eri ulottuvuuden avulla jakaen persoonallisuuden 16 toisistaan poikkeavaan persoonallisuustyyppiin. Tämän lisäksi MBTI:ä on sovellettu usein etenkin myös johtamisen alueelle, sillä se sisältää 16 eri tyyppin luokituksen siitä, millainen kyseinen henkilö on johtosessa. (Routamaa & Ponto 1994.)

Erilaiset kyselyt ja testit ovatkin dominoineet persoonallisuuden arvioinnin alaa jo kauan (Boyle ym. 2008, 7; Connelly & Ones 2010, 1092). Helkaman ym. (2007, 347) mukaan tietoa persoonallisuudesta on kerätty useimmiten itsearviointimittareilla, joissa vastaajat joko valitsevat itseään eniten kuvaavat vaihtoehdot erilaisten vaihtoehtojen joukosta tai arvioivat itseään, ominaisuuksiaan ja toimintatapojaan valmiiksi annettun asteikon avulla. Itsearviointeja on suosittu etenkin siksi, että niitä on yleisesti pidetty valideina ja käytännöllisinä persoonallisuuden arvioinnin keinoina. Koska henkilöä koskevia tietoja on paljon helpompi kysyä kyseenomaiselta henkilöltä itseltään, on itsearviointi useimmiten käytetty arvioinnin keino. Tämän lisäksi henkilön uskotaan myös varsin yleisesti olevan paras arvioimaan itse omaa itseään. (Oh, Wang & Mount 2011, 763.)

Tämänkaltaisissa itsearviointia vaativissa testeissä ja kyselyissä on kuitenkin otettava huomioon se, etteivät kaikki ihmiset ole yhtä itsetietoisia, eikä oman itsensä arvioiminen ole aina niin helppoa kuin sen voisi kuvitella olevan. Toisaalta kuitenkin kenen-

kään muun ei pitäisi tuntea meitä itseämme paremmin, sillä olemme näkemässä omaa käyttäytymistämme melkein jokaisessa elämämme tilanteessa, jonka lisäksi käytösämme ovat omat yksityiset ajatuksemme, tunteemme sekä salaisuutemme. (Funder 1999, 169.)

Tämän lisäksi ihmisten tekemät arvioinnit omasta itsestään eivät myöskään ole aina välttämättä täysin realistisia, eivätkä itsearvioinnit olekaan välttämättä validiteetiltaan niin korkeita, kuin monet tutkijat ovat olettaneet (Oh ym. 2011, 763). Ihmisille on esimerkiksi tyypillistä nähdä itsensä positiivisemmassa valossa kuin muut heidän ympärillään olevat heidät näkevät sekä lisäksi ihmisillä on tapana arvioida itseään usein positiivisemmin kuin muita ympärillään olevia (Kenny & West 2010, 196). Tämän kaltainen taipumus on kuitenkin suurempaa tietynlaisilla henkilöillä, eikä taipumusta tietenkään kaikilla ole.

Esimerkiksi Sundvikin (2005b, 192) mukaan erityisesti keski-ikäen ylittäneillä naisilla on taipumus aliarvioida kykyjään, kun taas vastaavasti nuoret miehet usein yliarvioivat kykyjään. Samoin itseään arvostavat, kunnianhimoiset ja motivoituneet henkilöt tyypillisesti yliarvioivat hieman taitojaan ja ominaisuuksiaan (emt., 192). Kärjistetynä esimerkkinä itsensä positiivisessa valossa näkemisestä voidaan pitää myös narsisteja (Funder 1999, 171; Barondes 2012, 41). Näin ollen kyselyjä käytettäessä olisikin huomioitava erityisesti vastausasteikkojen käyttöön liittyvät seikat sekä minäkuvan realistisuuteen liittyvät asiat (Nyman 2005a, 126).

Aina itsearvioinnissa ei kuitenkaan ole kyse pelkästään henkilön kyvyistä arvioida omaa itseään, sillä itsearvioinnin tuloksiin voi vaikuttaa henkilön itsetietoisuuden lisäksi myös henkilön halu näyttää itsensä muille positiivisessa valossa sekä luoda itsestään sosiaalisesti hyväksyttävä kuva (Helkama ym. 2007, 349). Kun ihmiset esimerkiksi tekevät persoonallisuuden arviointiin erikoistuneissa arviointikeskuksissa erilaisia persoonallisuutta mittaavia testejä, yrittävät he usein luoda itsestään tarkoituksellisesti mahdollisimman positiivisen vaikutelman päästäkseen haluamiinsa työpaikkoihin (Hogan, Barret & Hogan 2007, 1282). Yhtenä ongelmana sekä myös tutkimuksellisenä mielenkiinnon kohteena onkin pidetty persoonallisuustesteihin osallistuvien ihmisten tarkoituksellista vastausten kaunistelua (vrt. Helkama ym. 2007, 349). Tätä kaunistelua kutsutaan usein sosiaalisesti suotavuudeksi, jolloin vastaaja pyrkii asettamaan itsensä positiiviseen va-

loon vastaamalla kysymyksiin sosiaalisesti suotavalla tavalla. Ohn ym. (2011, 763) mukaan vastaaminen voi tapahtua myös joskus ei-tarkoituksenmukaisesti ihmisten sitä tiedostamatta.

Tiedostettu ja tarkoituksellinen toiminta on kuitenkin hyvin mahdollista esimerkiksi työnhakutilanteessa, jossa hakija haluaa tuoda esiin soveltuvuutensa hakemaansa työpaikkaan. Sosiaalisen suotavuuden ongelma ei kuitenkaan tutkimustulosten mukaan kumoa persoonallisuustestien luotettavuutta, vaan ne ovat edelleen luotettavia ennustettaessa työssä menestymistä. (Rothstein & Goffin 2006, 166.) Myöskään Hoganin, Barrettin ja Hoganin (2007) tutkimusten mukaan sosiaalinen suotavuus ei ole merkittävä ongelma tosielämän rekrytointitilanteissa, joissa osana työntekijöiden soveltuvuuden arviointia käytetään hakijoiden persoonallisuuden mittaamista. Samaa mieltä ovat myös Ones ym. (2007, 1020), joiden mukaan sosiaalinen suotavuus ei ole persoonallisuustesteissä lähellekään niin suuri ongelma, kuin aiemmin on luultu. Usein myös tilanteissa, joissa ihmisen tiedetään luonnollisestikin haluavan antaa itsestään mahdollisimman positiivisen kuvan, asia otetaan usein huomioon esimerkiksi kehittämällä erilaisia sosiaalista suotavuutta mittaavia mittareita (Ones, Viswesvaran & Reiss 1996, 660-661).

3.2 Persoonallisuuden ulkoapäin arviointi

Itsearviointiin lisäksi persoonallisuutta voidaan arvioida myös toisesta, eli ulkopuolisen arvioijan näkökulmasta, jolloin persoonallisuutta arvioidaan subjektiivisen arvioinnin sijaan objektiivisesti. Tämäntapaista ulkoapäin tapahtuvaa persoonallisuuden arviointia voidaan lähestyä jopa ihmislajin historiasta käsin, jolloin persoonallisuuden arviointi on nähty ihmiselle varsin luontaisena ominaisuutena. Näkökulman mukaan ihminen on sosiaalinen laumaeläin, jolle toisten ihmisten ymmärtäminen on ollut avain sosiaalisessa ympäristössä sekä erilaisissa ryhmissä selviytymiselle (Bodenhausen & Hugenberg 2011, 1). Tämän lisäksi toisten ihmisten persoonallisuuden arviointi on ollut erityisen hyödyllinen ja tärkeä ominaisuus niin ihmislajin selviytymisen kuin lisääntymisenkin kannalta (Haselton & Funder 2004, 2).

Ihmislajin historiaan ja sen kehitykseen nojaavan näkökulman lisäksi persoonallisuuden arviointi nähdään myös nykyisin osana ihmisten aivan tavallista arkea. Ihmiset arvioivat jatkuvasti toisten ihmisten persoonallisuutta esimerkiksi tilanteissa, joissa heidän tulee valita keneen he uskaltavat luottaa ja keneen eivät, kenet he valitsevat elämänkumppaneikseen tai kenet he haluavat palkata tai erottaa (Jones 1990, 4; vrt. Barondes 2012, 1). Lisäksi useat tutkijat ovat jo vuosia kestäneen väittelyn päätteeksi tulleet siihen lopputulokseen, että ihmisillä on olemassa erilaisia persoonallisuuden piirteitä, joiden avulla heidän käyttäytymistään pystytään ennustamaan (vrt. Ones ym. 2007, 995). Näin ollen arvioinnit toisista henkilöistä sekä heidän persoonallisuudestaan liittyvät siten esimerkiksi myös erilaisten esimiesten ja johtajien valitsemiseen.

Kuten jo aiemmin mainittu, on persoonallisuuden arviointia hyödynnetty monella eri osa-alueella. Ulkopuolisen tekemää persoonallisuuden arviointia hyödynnetään nykyisin varsin yleisestikin esimerkiksi rekrytoinnin tukena, jolloin pelkkä itsearviointi ei usein riitä. Nykyisessä persoonallisuuden arviointia koskevassa tutkimuksessa onkin alettu korostaa juuri monimetodisuutta, jolloin perinteisten testien ja kyselyjen rinnalla on alettu hyödyntämään myös muuta dataa, kuten tyypillisiä ulkoapäin tapahtuvan arvioinnin keinoja havainnointia ja haastattelua (Boyle ym. 2008, 4).

Varsinkin työhön soveltuvuuden takaamiseksi on itsearvioinnin lisäksi hyvä hyödyntää myös muita arviointimenetelmiä, kuten haastattelua (Honkanen & Nyman 2001). Harva kyseenalaistaa haastattelun merkitystä arviointivälineenä tai olisi valmis jättämään sen pois henkilöarvioinnista. Parhaimmillaan haastattelussa mahdollistuvat sekä osuva henkilöarviointi, myös työnhakijan omien tehtävässä menestymisen edellytysten realistinen arviointi. (Sundvik 2005a, 108.) Haastattelussa aineistonkeruuta sekä vastausten saataavuutta ja aihepiiriä voidaan esimerkiksi säädellä haastattelijan toimesta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla vastaajia myötäillen. Tämän haastattelunkulun sääntelemisen lisäksi haastattelussa saadut vastaukset ovat myös huomattavasti moninaisemmin tulkittavissa kuin esimerkiksi pelkässä kyselyssä saadut vastaukset, sillä haastattelussa haastatteliija näkee haastateltavan antamien vastausten lisäksi myös haastateltavan ilmeet, eleet sekä muut nonverbaalin viestinnän annit. Näin ollen haastattelussa on suuressa roolissa myös havaitseminen, jonka lisäksi haastattelijalla on mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä haastateltavalleen tilanteen ja tarpeen mukaan, mikä voi toimia hyvinkin informatiivisena tiedonlähteenä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205.)

Vaikka haastattelu itsessään onkin varsin monipuolisen persoonallisuuden arvioimisen keino juuri vuorovaikutuksellisen luonteensa takia, voi monipuolisuus näyttäytyä myös ongelmallisena monitulkintaisuutensa takia. Samoin kuin jo aiemmin mainituissa itsearviointiin perustuvissa arvioinneissa, myös haastattelussa on sosiaalisen suotavuuden ongelma varsin ilmeinen (emt., 206). Kuitenkin sosiaalisen suotavuuden vaikutusta voidaan vähentää sekä haastattelun luotettavuutta parantaa esimerkiksi haastattelijan ammattitaitoisuudella ja kokemuksella, jolloin haastattelu voi parhaimmillaan toimia myös erittäin hyvänä työssä menestymistä ennustavana menetelmänä (Sundvik 2005a, 108-109).

3.3 Persoonallisuuden arvioinnin tarkkuus ja RAM- malli

Persoonallisuuden arviointia koskevan tutkimuksen historiassa ovat vaihdelleet peräkkäin niin tarkkuus- kuin virheparadigmaa korostavat tutkimusasetelmat. Persoonallisuuden arvioinnin tutkimuksen alkuvaiheessa, noin 1920- luvulta 1950- luvulle asti alan tutkimuksissa keskityttiin lähinnä persoonallisuuden arvioinnin tarkkuuden tutkimiseen sekä lähestyttiin persoonallisuuden arviointia pääasiassa positiivisessa valossa (Funder 1999, 58). Alan alkuvaiheen pioneerina toimi kuuluisa amerikkalainen psykologi Gordon W. Allport sekä hänen 1930- luvun piirteiden luokittelujärjestelmänsä. Allportin mukaan persoonallisuuden piirteet ovat kohtuullisen pysyviä ja käyttäytymiseen vaikuttavia psykologisia rakenteita, joita voidaan myös suhteellisen luotettavasti arvioida ulkoapäin. (Funder 1999, 13.) Toinen tarkkuuden tutkimusta korostava alkuvaiheen pioneeri oli myös esimerkiksi Steven Estes (1938), joka tutki jo 1930-luvulla vertaisarvioinnin avulla, kuinka tarkasti koehenkilöt pystyvät arvioimaan arvioitavien henkilöiden persoonallisuutta. Estesin tutkimusten mukaan tarkkuus vaihteli erityisesti arvioijan, arvioitavan sekä arvioitavan persoonallisuuden piirteen mukaisesti (emt.).

Tämäntapainen persoonallisuuden arvioimisen tarkkuuden tutkiminen jäi kuitenkin taka-alalle monen vuoden ajaksi, sillä henkilöhavaitsemista³ sekä persoonallisuuden arviointia koskevassa tutkimuksessa alettiin tarkkuuden tutkimisen sijaan 1970-1980 - luvuilla keskittyä pääasiassa erilaisiin arvioinnissa tapahtuviin virheisiin (Funder 1987; Funder 1999). Tähän virheparadigmaattiseen ajattelutapaan siirtymiseen vaikutti osaltaan tarkkuusparadigmaa koskeva kritiikki sekä sen leviämien (Funder 1999, 61).

Tarkkuusparadigma on kuitenkin virheparadigmalle täysin vastakkainen, sillä se keskittyy siihen, mitä ihmiset tekevät oikein, eikä siihen, mitä he tekevät väärin (emt., 73). Haseltonin ja Funderin (2004, 20) mukaan tutkimus onkin muuttunut henkilöhavaitsemista ja persoonallisuuden arviointia koskevien virheiden tutkimisesta jälleen niiden tarkkuuden ja onnistumisen tutkimiseksi. Tällainen kiinnostus tarkkuuden tutkimusta kohtaan nousi uudelleen tutkimuksen kohteeksi erityisesti 1980-luvun lopulta lähtien (Funder 1999, 90; Zebrowitz & Collins 1997, 204).

”Tarkka persoonallisuuden arviointi on kuitenkin yhtäältä jokaisen arvioijan sisäisen mielenmaailman kuin toisaalta arvioijan ja arvioitavan vuorovaikutuksen aikaansaama lopputulos. Siksi tämä tarkkaa persoonallisuuden arviointia koskeva psykologinen prosessi onkin yhtä aikaa sekä sosiaalista että kognitiivista. Persoonallisuuden arviointia koskeva prosessi alkaa arvioitavasta henkilöstä, joka ilmaisee tai antaa tietoa persoonallisuudestaan. Tämän jälkeen myös ulkopuolinen havaitsija tai arvioija, arvioi tämän perusteella hänen persoonallisuuttaan. Jos kaikki tässä kyseisessä prosessissa onnistuu hyvin, ovat molempien käsitykset arvioitavan persoonallisuudesta samankaltaisia.”
(Funder 1999, 117.)

Juuri tämänkaltaista ajattelutapaa korostava tunnettu teoreettinen malli on Funderin (1995, 1999) kehittämä RAM (Realistic Accuracy Model), jonka mukaan persoonallisuuden piirteet ovat todellisia ihmisessä olemassa olevia ominaisuuksia, joita voidaan havaita ja arvioida ulkoapäin. Funderin (1999, 120-120) mukaan RAM- malli sisältää

³ Henkilöhavaitseminen tarkoittaa sitä, että havaitsemisen kohteet lähettävät sosiaalisessa ympäristössä signaaleja, jotka havaitsija aistii ja vastaanottaa sekä muuntaa tiedoksi havaittavasta kohteesta (Bodenhäusen & Hugenberg 2011, 2).

neljä eri vaihetta (Taulukko1), jotka tulee toteutua, jotta persoonallisuuden arviointi olisi mahdollisimman onnistunut.

TAULUKKO 1. Onnistunut persoonallisuuden arviointi RAM- mallin mukaan

<p>1. Arvioitava lähettää jonkinlaisen vihjeen, useimmiten käytöksellään, jonka arvioija voi yhdistää olennaiseksi jonkin piirteen kannalta.</p>	<p>2. Arvioitavan lähettämä vihje täytyy tulla esiin sellaisessa tilanteessa, jossa arvioijan on mahdollista havaita ja nähdä se.</p>
<p>3. Arvioijan on huomattava kaikki olennaisimmat arvioitavan lähettämät vihjeet.</p>	<p>4. Arvioijan on hyödynnettävä ja tulkittava tämä vihje persoonallisuuden kannalta oikein</p>

Jos jokin näistä neljästä vaiheesta ei toteudu, ei myöskään tarkka persoonallisuuden arviointi RAM- mallin mukaisesti voi onnistua (emt., 24). Täten malli myös paljastaa, miten ja miksi persoonallisuuden ulkoapäin arviointi voi olla vaikeaa, sillä jokaisen neljän vaiheen täytyminen ei ole itsestäänselvyys. Persoonallisuuden arvioinnin onnistumiseen liittyvien vaiheiden lisäksi RAM- mallia käytettäessä on myös hyvä ottaa huomioon persoonallisuuden arvioinnin tarkkuutta ja onnistumista määrittelevät neljä eri tekijää (Taulukko2), jotka voivat olla keskenään vuorovaikutuksessa (emt., 137). Näin ollen persoonallisuuden arviointiprosessin on kyllä RAM- mallin mukaisesti mahdollista olla tarkka ja onnistunut, kunhan vain kaikki tarvittavat osatekijät ovat kunnossa.

TAULUKKO 2. Persoonallisuuden arviointiprosessin onnistumisen 4 eri tekijää

<p>1. Hyvä arvioija</p>	<p>2. Hyvä kohde</p>
<p>3. Hyvä piirre</p>	<p>4. Hyvä informaatio</p>

Vastaavanlaisia ajatuksia neljästä eri tekijästä, jotka liittyvät persoonallisuuden arviointiprosessin onnistumiseen ja tarkkuuteen, ovat esittäneet myös monet muut. Esimerkiksi Ambadyn, Hallahanin ja Rosenthalin (1995, 519) mukaan toiset arvioijat ovat vain yksinkertaisesti parempia arvioimaan toisia henkilöitä kuin toiset, ja esimerkiksi ekstroverttien tai itseään paljon tarkkailevien on ehdotettu olevan tässä kohtaa muita tarkempia arvioijia. Jotkut arvioijat ovat myös voineet kouluttautua henkilöarvioinnin ammattilaiseksi, mikä lisää puolestaan arvioinnin pätevyyttä ja luotettavuutta (vrt. Honkanen & Nyman 2001). Tämän lisäksi esimerkiksi sosiaalisesti uteliaiden on ehdotettu olevan parempia arvioimaan toisia ihmisiä kuin ei- sosiaalisesti uteliaiden (Hartung & Renner 2011, 796). Samoin sukupuolella on huomattu olevan vaikutusta arvioinnin tarkkuuteen, ja esimerkiksi naiset on nähty keskimäärin parempina nonverbaalin käytöksen tulkitsijoina kuin miehet (Ambady ym. 1995, 520). Lisäksi Funder (1995, 660) korostaa, että arvioijan halu olla oikeassa sekä motivaatio arvioida henkilöä mahdollisimman tarkasti voivat myös vaikuttaa arvioinnin tuloksiin. Näin ollen sillä, kuka arviointia on tekemässä, on selvästikin merkitystä.

Vastaavasti Ambady ym. (1995, 519) sekä Human ja Biesanz (2011, 203) ovat sitä mieltä, että toisia henkilöitä on myös helpompi arvioida kuin toisia henkilöitä. Monet tutkimukset ovat myös osoittaneet, että ihmiset voivat olla yllättävän tarkkoja arvioimaan toisia henkilöitä ja heidän persoonallisuuttaan hyvinkin vähäisen vuorovaikutuksen perusteella tai joskus jopa ilman vuorovaikutusta (Ambady ym. 1995; McCrae & Costa 1989, Connelly & Ones 2010, 1096). Korrelaation henkilöiden omien persoonallisuuttaan koskevien arviointien sekä toisten ulkopuolisten arvioijien arviointien välillä on huomattu olevan jopa yllättävän korkea (Funder & Colvin 1988; Albright, Kenny & Malloy 1988). Arviointeja toisista henkilöistä on pystytty tekemään esimerkiksi ulkoonäön (Zebrowitz & Collins 1997; Albright ym. 1988) sekä käyttäytymisen perusteella (Ambady & Rosenthal 1992). Toisten ihmisten käytös voi olla myös huomattavasti inforomoivampaa ja johdonmukaisempaa kuin toisten, jolloin heitä on myös helpompi arvioida heidän käyttäytymisensä perusteella (Funder 1995, 661; Human & Biesanz 2011, 203). Tähän liittyen Ambady ym. (1995, 520) toteavat, että sen lisäksi, että naiset ovat miehiä parempia arvioijia, olisi heitä myös helpompi arvioida ulkoapäin.

Erilaisten piirteiden havaittavuudessa on myös huomattu olevan eroja sekä toisten piirteiden on nähty olevan paremmin arvioitavissa olevia ja näkyvämpiä kuin toisten piirteiden (Human & Biesanz 2011, 204; Kenny & West 2010, 197). FFM:n mukaisesta viidestä piirteestä erityisesti ekstraversion (Borkenau & Liebler 1993, 546; Connelly & Ones 2010, 1096; Hartung & Renner 2011, 796) sekä tunnollisuuden (Borkenau & Liebler 1993, 546; Albright, Kenny & Malloy 1988, 387) on nähty olevan tarkimmin havaittuja sekä helpoimmin arvioitavissa olevia piirteitä, kun taas neuroottisuuden (Albright ym. 1988, 391) ja miellyttävyyden (Connelly & Ones 2010, 1096) on havaittu olevan huonommin näkyviä piirteitä. Funderin (1995, 662) mukaan ihmiset tuovatkin helpommin esiin tiettyjä, niin sanotusti toivottuja piirteitään, sekä peittelevät vähemmän mieleisiä piirteitään. Näin ollen myös sillä, minkälaisia piirteitä arvioidaan, on myös hyvin paljon merkitystä arvioinnin tarkkuuden kannalta.

Informaatio persoonallisuuden arvioinnissa tarkoittaa puolestaan kaikkea sitä, mitä arvioitava henkilö sanoo tai tekee, eli kaikkea sitä, mikä voi olla relevanttia hänen persoonallisuuden arviointinsa kannalta. Tärkeää on myös se, onko arvioija saanut arvioida arvioitavaa henkilöä tarpeeksi muodostaakseen oikeanlaisen kuvan siitä, millainen arvioitava henkilö oikeasti on. (Emt., 662.) Tähän liittyy esimerkiksi arvioitavan ja arvioijan väliset keskinäiset suhteet, kuten tuttuus. Persoonallisuuden arvioinnin tarkkuuden onkin huomattu lisääntyvän myös sitä mukaa, mitä läheisempiä henkilöt ovat keskenään toistensa kanssa (Biesanz, West & Millevoi 2007, 132; Borkenau & Liebler 1993, 551; Kenny & West 2010, 198). Funder (1995, 662) toteaa tämän selittyvän usein sillä, että toisensa hyvin tuntevilla henkilöillä on enemmän tietoa toisistaan kuin tuntemattomilla keskimäärin. Siispä myös informaatiolla, jonka arvioitava tavalla tai toisella arvioitavasta henkilöstä saa, on tietysti kaiken muun lisäksi edellä mainitun lisäksi ratkaiseva rooli arvioinnin onnistumisen kannalta.

3.4 Sosiaalipsykologinen sekä persoonallisuuspsykologinen lähestymistapa persoonallisuuden arviointiin

Sosiaalipsykologiassa persoonallisuuden arviointia on tutkittu perinteisesti siten, että henkilön persoonallisuuden piirteitä on pyritty arvioimaan suoraan hänen käyttäytymi-

sensä perusteella (Funder 1999, 7). Juuri tämänkaltainen persoonallisuuden piirteiden arviointi on ollut myös sosiaalisen kognition ydintä (Fiske & Taylor, 1991; Funder 1999). Sosiaalisen kognition nousi tutkimusalana esiin henkilöhavaitsemista ja persoonallisuuden arviointia koskevan tutkimuksen pohjalta, keskittyen erityisesti ulkopuolisen havaitsejan kykyyn havaita toisten ihmisten tunteita ja piirteitä (Bodenhausen & Hugenberg 2011, 2). Tämänkaltainen sosiaalisen kognition tutkimus lähti liikkeelle varsinaisesti 1980-luvulla (Fiske ja Taylor 1991) ja on ollut siitä lähtien erityisesti sosiaalipsykologisen tutkimuksen kohteena (Moscowitz 2005, 4).

Sosiaalipsykologian lisäksi varsinkin persoonallisuuspsykologia on perinteisesti ollut kiinnostunut erilaisista henkilöhavaitsemiseen sekä persoonallisuuden arviointiin liittyvistä peruskysymyksistä (Kenny & West 2010, 196). Tämä tarkoittaa käytännössä kuitenkin sitä, että persoonallisuuspsykologiassa on keskitytty lähinnä henkilöiden subjektiivisiin arvioihin omasta persoonallisuudestaan erilaisten itsearviointien, kyselyjen ja testien avulla, kun taas sosiaalipsykologiassa on keskitytty objektiiviseen henkilöhavaitsemiseen, sen kognitiiviseen rakentumiseen sekä sosiaaliseen vaikutukseen (Funder 1999, 17-18; vrt. Connelly & Ones 2010, 1092-1093). Alat ovat pääasiassa keskittyneet kumpikin siis omiin tutkimuksellisiin kiinnostuksen kohteisiinsa, ja näin ollen persoonallisuuspsykologia ei ole huomionut tarpeeksi sitä, millaisena arvioitava henkilö näytetään ulkopuolisen arvioijan näkökulmasta katsottuna eikä sosiaalipsykologia tutkimuksissaan vastaavasti ole huomionut tarpeeksi arvioitavaa henkilöä sekä hänen persoonallisuutta itsessään.

Persoonallisuuden arvioinnin onnistumiseksi sekä tarkkuuden takaamiseksi olisi kuitenkin tärkeää huomioida niin ihmisen persoonallisuus itsessään kuin persoonan sosiaalisen havaitsemisen puoli. Näin ollen persoonallisuuden arvioinnin tarkkuuden tutkimus keskittyykin tavallaan juuri näiden kahden tutkimussuunnan välimaastoon; persoonallisuuspsykologian käsitykseen ihmisen ominaisuuksista ja sen tutkimiseen sekä sosiaalipsykologian käsitykseen henkilöhavaitsemisesta ja sen tutkimiseen. (Funder 1999, 12-14.) Näiden kahden alan yhdistäminen onkin Funderin (emt., 23) mukaan moderni tapa lähestyä persoonallisuuden arvioinnin tarkkuutta.

3.5 Self-Other agreement

Siitä, milloin persoonallisuuden arviointia koskeva prosessi on mahdollisimman tarkka ja onnistunut, ei ole olemassa mitään absoluuttista mittaria. Koska tällaista mittaria ei ole olemassa, on persoonallisuuden arvioimisen ja mittaamisen tarkkuuden tutkimiseksi kehiteltävä erilaisia menetelmiä, joiden avulla tarkkuutta voitaisiin kuitenkin mitata. Hoganin ja Kaiserin (2005, 170) mukaan persoonallisuutta tulisikin sen todellisen ymmärtämisen takaamiseksi tutkia kahdesta erilaisesta näkökulmasta; ensin siitä, kuinka yksilö itse itsestään ajattelee sekä seuraavaksi siitä, mitä muut ajattelevat tästä yksilöstä. Koska todellista identiteettiä on heidän mielestään kuitenkin käytännössä vaikea tutkia, ovat muiden todelliset käsitykset helpommin tutkittavissa olevia (emt., 170).

Persoonallisuutta koskevia itsearviointeja sekä persoonallisuuden ulkoapäin arviointia onkin hyödynnetty persoonallisuuden arvioinnin tarkkuuden mittaamisessa, self-other agreement (SOA) tutkimuksessa, jossa persoonallisuuden arvioinnin tarkkuus määritellään arvioitavan henkilön itsearvioinnin sekä ulkopuolisen arvioijan arvioinnin välisenä yhdenmukaisuutena. Näin ollen tarkka ja onnistunut persoonallisuuden arviointi tarvitsee tuekseen myös ulkopuolisen arvioijan arvion henkilön itsearvioinnin lisäksi. Esimerkiksi Connelly ja Ones (2010, 1092) toteavat, että vaikka persoonallisuuden mittaaminen itsearviointien avulla onkin ollut vallitseva perinne persoonallisuuden mittaamisessa, on persoonallisuutta koskevien arviointien kerääminen ulkopuolisilta arvioijilta tämän lisäksi erityisen tärkeää, kun tavoitteena on ymmärtää yksilön todellista persoonallisuutta.

Persoonallisuuden arvioinnin tarkkuutta voidaan kuitenkin käytännössä tutkia kolmen erilaisen menetelmän avulla: SOA:n (Self-Other-Agreement), OOA:n (Other-Other-Agreement) tai käyttäytymisen ennustamisen avulla. Käyttäytymistä on kuitenkin hyvin vaikea ennustaa, jolloin tutkimus on painottunut lähinnä henkilöiden välisten arvioiden yhdenmukaisuuden tutkimiseen, eli joko SOA:n tai OOA:n tutkimiseen. Menetelmänä SOA keskittyy henkilön itsearvioinnin sekä ulkopuolisen arvioijan arvioiden väliseen yhdenmukaisuuteen, kun taas OOA keskittyy kahden ulkopuolisen arvioijan käsitysten yhdenmukaisuuteen samasta arvioitavasta henkilöstä. (Funder 1999, 89, 106.) Kenny & West (2010, 196) toteavat, että näistä erilaisista menetelmistä kuitenkin juuri SOA-tutkimusta on käytetty usein tutkimaan arvioiden tarkkuutta ja yhdenmukaisuutta. Samoin

Funderin (1999, 74) mukaan menetelmistä juuri SOA:a on nimitetty varsin yleisestikin tarkkuuden tutkimukseksi.

3.5.1 Tutkimuksia ja sovelluksia

SOA- tyyppinen tutkimus keskittyy siis itsearvioinnin sekä ulkopuolisen arvioijan arvioinnin väliseen yhdenmukaisuuteen, jota mitataan useimmiten korrelaatioiden avulla (Funder 1999, 112). SOA:an liittyvää tutkimusta on tehty hyvin monista erilaista näkökulmista käsin ja tämän lisäksi SOA- tutkimusta on sovellettu myös johtamisen tutkimuksessa sekä käytännön työelämässä. SOA on havaittu tehokkaaksi menetelmäksi esimerkiksi ennustettaessa henkilön työssä suoriutumista, ja ulkopuolisen henkilön tekemät arvioinnit on tässä suhteessa nähty ennustesarvoltaan jopa tarkempina kuin varsinaiset itsearvioinnit (Connelly & Ones 2010; Oh ym. 2011).

Esimerkiksi Barrickin ym. (2000) tutkimuksessa tutkittiin sitä, kuinka tarkasti työhönottohaastattelijat osaavat arvioida FFM:n mukaisia piirteitä sekä sitä, mitkä piirteet ovat helpoiten arvioitavissa. Persoonallisuuden piirteitä olivat mukana arvioimassa arvioitava itse, työhönottohaastattelija, arvioitavan ystävä sekä tuntematon henkilö. 73:n työnhakijan arviointien perusteella työhönottohaastattelijoiden arvioinnit korreloivat enemmän työnhakijan itsearviointien kanssa kuin tuntemattoman arvioinnit, vaikkakin läheisen ystävän arvioinnit korreloivat hakijan itsearvioinnin kanssa kaikkein eniten. Työhönottohaastattelijoiden arvioiden yhdenmukaisuus itsearviointien kanssa oli tämän tutkimuksen mukaan suurempaa ekstraversiossa, miellyttävyydessä ja avoimuudessa kokemuksille kuin tunnollisuudessa tai neuroottisuudessa. (Emt.)

Vastaavia tuloksia tuttuuden vaikutuksesta arvioinnin tarkkuuteen ovat saaneet myös muut tutkijat. Esimerkiksi Connellyn ja Onesin (2010) meta-analyysisessä tutkimuksessa tutkittiin SOA:a sekä sen vahvuutta. Tutkimusten mukaan arvioitavan entuudestaan hyvin tuntevan henkilön arviot korreloivat selvästi enemmän henkilöiden itsearviointien kanssa kuin henkilöä vähemmän tuntevien arvioinnit. Erot tulivat esiin erityisesti FFM:n mukaisista vaikeammin havaittavissa olevista piirteistä, kuten emotionaalisesta tasapainoisuudesta, kun taas erot paremmin havaittavissa olevien piirteiden suhteen ei-

vät olleet niin suuria. Sama tutkimus myös osoitti, että ulkopuolisten henkilöiden tekemät arvioinnit arvioitavan henkilön persoonallisuudesta olivat myös parempia ennustamaan henkilöiden käyttäytymistä, kuten esimerkiksi työssä suoriutumista tai akateemisia saavutuksia, kuin henkilöiden omat itsearviointit. (Emt.)

Atwaterin ja Yammarinon (1992) tutkimuksessa keskityttiin SOA:n vahvuuden sekä johtajien käyttäytymisen väliseen suhteeseen. Tutkimuksessa johtajat jaettiin kolmeen eri ryhmään; yliarvioijiin, aliarvioijiin sekä yhdenmukaisiin arvioijiin, jotka perustuivat eroihin arvioitavien johtajuudesta johtajien omien käsitysten sekä alaisten ja esimiesten käsitysten välillä. Tutkimuksessa tätä arviointien yhdenmukaisuutta kutsuttiin johtajan itsetuntemukseksi. Tulosten mukaan hyvin itsensä tuntevat johtajat, joiden arvioinnit omasta itsestään vastasivat toisten arviointeja heistä itsestään, olivat myös niitä, joiden käyttäytymistä ja suorituskyykyä työelämässä pystyttiin parhaiten ennustamaan. (Emt.)

Humanin ja Biesanzin (2011) tutkimuksessa keskityttiin taas tutkimaan SOA:a siitä näkökulmasta, ovatko toiset henkilöt paremmin arvioitavissa tai parempia arvioimaan toisia henkilöitä kuin toiset. He keskittyivät tutkimuksessaan tarkastelemaan hyvin mukautuvia (well-adjusted) ihmisiä arvioinnin kohteina sekä itsearvioijina. Tutkimuksen perusteella psykologinen mukautuminen (psychological adjustment) liittyi jopa perinteisesti korostettua itsetuntemusta enemmän SOA:n yhdenmukaisuuteen tutkittaessa SOA:a ensivaikutelman perusteella, sillä hyvin mukautuvat ihmiset tarjoavat ulkopuolisille arvioijille huomattavasti enemmän havaittavissa olevista piirteistään enemmän tietoa jopa hyvin lyhyessä ajassa. Vaikka hyvin mukautuvat ihmiset ovat osittain myös hyviä arvioimaan toisia henkilöitä, on heitä tutkimuksen mukaan ainakin selvästi helpompi arvioida ulkoapäin ensivaikutelman perusteella. (Emt.)

Erilaisten tutkimuksellisten näkökulmien ja lähestymistapojen lisäksi SOA- tutkimusta on sovellettu myös johtamisen ja esimiestyön osa-alueille sekä käytännön työelämään. Yksi käytännön sovellusalue työelämästä löytyy 360-arvioinnista, joka on Churchin (1997, 281) mukaan suunniteltu erityisesti parantamaan arvioitavien itsetuntemusta sekä heidän johtamiskäyttäytymistään. 360-arvioinnissa esimiehen välittömät alaiset, oma esimies sekä kollegat arvioivat esimiehen johtamistapaa, jonka lisäksi menetelmään kuuluu myös esimiehen itsensä tekemä itsearviointi (Views 2013, 19). Näin ollen erot

esimiesten itsearviointien sekä ulkopuolisten arvioijien arviointien väliltä löytyvät usein 360-arviointia apuna käyttäen (Nilsen & Campbell 1993, 265).

Tähän liittyen esimerkiksi Churchin (1997) tutkimuksessa tutkittiin johtajan itsetunte-
muksen sekä suorituskyvyn yhteyttä 360-arvioinnin avulla. Tutkimuksen tulosten mu-
kaan itsensä hyvin tuntevat johtajat, joiden arviot omasta käyttäytymisestään korreloivat
ulkopuolisten arvioijien arviointien kanssa, olivat suorituskyvyltään parempia johtajia
kuin vähemmän itsensä tuntevat henkilöt, joiden arvioinnit omasta käyttäytymisestään
eivät korreloineet yhtä hyvin ulkopuolisten henkilöiden arviointien kanssa (emt.).

Muun muassa edellä mainitun perusteella voidaan tehdä johtopäätös siitä, että SOA on
todellakin hyödyllinen tutkimusmenetelmä persoonallisuuden arvioinnin tarkkuutta
koskevassa tutkimuksessa. Itsearviointiin lisäksi on myös todistettavasti syytä kiinnittää
huomiota myös ulkopuolisten tekemiin arviointeihin henkilön persoonallisuudesta
(Connelly & Ones 2010, 1092; Oh ym. 2011, 763). SOA- tutkimus on hyvä keino tutkia
persoonallisuuden arvioinnin tarkkuutta juuri siksi, että tutkittaessa yhdenmukaisuutta
henkilön oman itsearviointiin sekä ulkopuolisen tekemän arvioinnin välillä saadaan ai-
kaiseksi jonkinasteinen tulos arviointien yhdenmukaisuuden asteesta eli tarkkuudesta.
Kun mitään lopullista absoluuttista mittaria arvioinnin tarkkuudelle ei kuitenkaan ole
olemassa, on hyvä luottaa kahden tai useamman toisensa keskenään pätevöittävä mitta-
rin antamien tulosten yhdenmukaisuuteen.

4 MENETELMÄT

4.1 Tutkimukselliset lähtökohdat

Tämä tutkimus on kvantitatiivinen persoonallisuuden arvioinnin tarkkuutta koskeva tutkimus. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta käytetään usein muitakin nimityksiä, kuten hypoteettis-deduktiivinen, eksperimentaalinen tai positivistinen tutkimus (Hirsjärvi ym. 2009, 139), jonka lisäksi kvantitatiivista tutkimusta kuulee usein nimitettävän myös määrälliseksi tutkimukseksi. Perinteisesti kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkittavan kohteen kuvaamista ja tulkitsemista tilastojen sekä numeroiden avulla.

Kvantitatiivinen tieto vastaa siis kysymykseen kuinka paljon, kuinka monta tai johonkin muuhun vastaavaan määrää tarkoittavaan kysymykseen (Karjalainen 2010, 19). Kvantitatiivinen tutkimus itsessään voidaan jaotella karkeasti kysely- ja haastattelututkimuksiin, havainnointitutkimuksiin, kokeellisiin tutkimuksiin ja simulointiin (emt., 10). Tässä tutkimuksessa asetelma on kuitenkin siinä mielessä hieman erilainen, että tutkimus on yhtä aikaa niin kysely- ja haastattelututkimus kuin havainnointitutkimus. Näin ollen aineisto on siis varsin monipuolinen, eikä esimerkiksi perinteinen tilastollinen kyselylomaketutkimus.

Tässä tutkimuksessa käytetään kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti aineiston analyysin apuna tilastollisia menetelmiä. Varsinaisena tutkimusmetodillisena lähtökohdaksi toimii jo teoriaosuudessa aiemmin esitelty SOA- tutkimus, jossa persoonallisuuden arvioinnin tarkkuutta tutkitaan itsearviointien (S) sekä ulkopuolisten arvioijien (O) tekemien arviointien välisenä yhdenmukaisuutena (A). Varsinaiset itsearviointit perustuvat tässä tutkimuksessa kyselyyn, kun taas ulkopuolisen arvioijan arviointit haastatteluun sekä havainnointiin. Käytännössä tämä tarkoittaa siis sitä, että esimiesasemiin haakevien työnhakijoiden johtamistaipumuksia mittaavan LeaDr- testin tuloksia verrataan työhönottohaastatteluita tekevien konsulttien vastaaviin arviointeihin arvioitavien työnhakijoiden johtamistaipumuksista.

Tätä niin kutsuttua persoonallisuuden arvioinnin tarkkuutta eli arviointien yhdenmukaisuutta tutkitaan tässä tutkimuksessa SOA- tutkimukselle tyypillisesti korrelaatioiden avulla. Korrelaatiokertoimen suuruus kertoo siis sen, kuinka yhdenmukaisia arvioinnit keskenään ovat; mitä suurempi kerroin on, sitä lähempänä itsearviointi sekä konsultin tekemä arviointi keskenään ovat. Lisäksi korrelaatiokertoimen käyttäminen tarjoaa myös hyvän vertailupohjan aikaisempiin SOA- tutkimuksiin yleistettävyytensä vuoksi.

4.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, kuinka yhdenmukaisia henkilöarviointipäivänä kerätyt toisistaan riippumattomat persoonallisuuden arvioinnit ovat keskenään. Toisistaan riippumattomilla arvioinneilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, ettei kukaan arviointia tekevästä ole nähnyt kenenkään muun arviointeja itsestään tai arvioitavasta henkilöstä. Varsinainen tutkimusongelma on siis tutkimuksen otsikonkin mukainen: *”Kuinka yhdenmukaisia työnhakijoiden itsearvioinnit omista johtamistaipumuksistaan ovat työhönottohaastatteluja tekevien konsulttien arviointien kanssa?”*.

Tutkimukseni tarkoituksena on vastata tutkimusongelmaan neljän tutkimuskysymyksen avulla:

- 1) *Kuinka yhdenmukaisia arviointeja työnhakijat ja konsultit tekevät arvioitavien työnhakijoiden johtamistaipumuksista?*
- 2) *Millä johtamistaipumusten dimensiolla/dimensioilla arviointien yhdenmukaisuus ilmenee voimakkaimmin?*
- 3) *Vaikuttavatko arvioitavan työnhakijan ikä, sukupuoli, koulutus, yleisälykyys tai esimieskokemus arviointien yhdenmukaisuuteen?*

4) *Vaikuttavatko arvioitavan työnhakijan ikä, sukupuoli, koulutus, yleisälykyys tai esimieskokemus heidän antamiensa arviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin?*

4.3 Aineisto

Tutkimuksen aineisto on kerätty henkilöarviointeihin erikoistuneen Psyconin toimesta osana henkilövalintaprosessia, jonka tarkoituksena on löytää soveltuvat henkilöt heidän asiakkaidensa avoinna oleviin työpaikkoihin. Tyypillinen henkilövalintaprosessia koskeva soveltuvuusarviointipäivä kestää yleensä noin 6-8 tuntia asiakkaasta riippuen, ja siihen sisältyy tarpeen mukaan ryhmätehtävien lisäksi erilaisia persoonallisuus- ja kykytestejä sekä noin tunnin mittainen haastattelu. Aineisto kerättiin Psyconin toimesta joulukuun 2013 ja lokakuun 2014 välisenä aikana Tampereen, Helsingin ja Kuopion toimipisteissä, jolloin niin arviointien kohteena olevat henkilöt kuin arviointia tekevät konsultit arvioivat esimiesasemiin hakevien työnhakijoiden johtamistaipumuksia. Aineisto koostuu siis työtä hakevien henkilöiden omia johtamistaipumuksia koskevista itsearviointeista sekä vastaavista konsulttien täyttämistä työnhakijoiden johtamistaipumuksia arvioivista lomakkeista.

Tutkimuksen kohteina olivat Psyconin henkilöarviointipäivään aineiston keruun aikana osallistuneet työnhakijakandidaatit, jotka tekivät osana henkilöarviointiprosessia johtamistaipumuksia mittaavan LeaDr- testin sekä osallistuivat konsulttien työhönottohaastatteluihin. LeaDr -testin tehneitä työnhakijoita oli 105, joista miehiä oli 63 (60%) ja naisia 42 (40%). Työnhakijat olivat iältään 26-60 -vuotiaita ja keskimääräinen ikä oli noin 40 vuotta. Työnhakijoista 71 (69%) oli korkeakoulutettuja (amk tai yliopisto) sekä ei-korkeakoulutettuja 32 (31%). Yleisälykyys (Raven20) vaihteli työnhakijoilla 8-28 sekä keskimääräinen yleisälykyys oli 18. Hamelin ja Schmittmannin (2006) mukaan juuri Raven onkin yksi tunnetuimmista sekä käytetyimmistä yleisälykyyttä kuvaavista testeistä, ja tässä tutkimuksessa hyödynnettiin sen 20- minuuttista versiota. Työnhakijoiden esimieskokemus puolestaan vaihteli 0-29 vuoteen keskiarvon ollessa noin 7 vuotta.

Tämän lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin myös konsulttien arviointeja kyseisten työnhakijakandidaattien johtamistaipumuksista. Työnhakijoiden johtamistaipumuksia arvioivia konsultteja oli yhteensä 14, jotka täyttivät yhteensä 105 työnhakijoiden johtamistaipumuksia arvioivaa arviointilomaketta. Konsulteista miehiä oli 8 (57%) ja naisia 6 (43%). Kaikki arviointeja tehneet konsultit olivat henkilöarviointiin erikoistuneita koulutettuja psykologeja, joilla oli useiden vuosien kokemus henkilöarvioinneista ja niihin liittyvistä haastatteluista. Kaikki esimiestason arviointeja suorittaneet konsultit olivat myös suorittaneet psykologisen henkilöarvioinnin sertifiointin.

4.3.1 LeaDr- testi

Työnhakijoiden käsityksiä omista johtamistaipumuksistaan mitattiin Psyconin kehittämällä ja käyttämällä LeaDr 3-0 testillä, jolla mitataan henkilöarviointiasiakkaiden johtamistaipumuksia. Testi perustuu pääasiassa arviointiasiakkaan persoonallisuuteen, eikä niinkään hänen varsinaisiin kykyihin tai kompetensseihinsa. Testi sisältää yhteensä 78 Likert-asteikollista väittämää, joita testiä tekevä henkilö arvioi kuusiportaisella arviointiasteikolla 0-5. LeaDr- testi luokittelee näihin väittämiin perustuvat vastaukset kuuteen eri dimensioon, jotka ilmentävät testin tehneen henkilön johtamistaipumuksia. Nämä dimensioissa esiintyvät johtamistaipumukset testi luokittelee normitetulla voimakkuusasteikolla 1-9. LeaDr- testin teoreettisena taustana sekä lähtökohtana toimii Psyconin nelikenttäinen johtamismalli, jossa johtaminen jaetaan neljään eri osa-alueeseen. Näistä kaksi jakautuu vielä kahteen aladimensioon, joten kokonaisuudessaan testin tulos on kuusidimensioinen.

LeaDr- testi tuottaa siis kuusi erilaista dimensiota (1-6) ja dimensiot on luokiteltu neljään eri ryhmään (A-D) Psyconin johtamismallin typologisten kuvausten mukaisesti (Taulukko3).

TAULUKKO 3. Psyconin nelikenttäinen johtamismalli ja johtamistaipumuksia kuvaavat dimensiot

A) <u>Strateginen johtaminen</u>
1. Analyyttinen strategi: looginen, strateginen, teoreettinen, joskus liian kriittinen
2. Vaistonvarainen visionääri: intuitiivinen, ideoiva, mielikuvituksellinen, visioiva, joskus tunnevaltainen
B) <u>Ihmisten johtaminen</u>
3. Inspiroiva esiintyjä: esiintymishaluinen, innostava, ulospäin suuntautunut, joskus myös kuuntelematon
4. Pitkämielinen kuuntelija: vastavuoroinen, kärsivällinen, keskusteleva, joskus myös herkkä
C) <u>Operatiivinen johtaminen</u>
5. Käytännön toimeenpanija: johdonmukainen, sinnikäs, operatiivinen, käytännönläheinen, joskus epäluova
D) <u>Muutosten johtaminen</u>
6. Uudistava käynnistäjä: muutoshakuinen, nopeatempoinen, ripeä, joskus kärsimätön

LeaDr- testille on laskettu myös Cronbachin alfaat eli LeaDr- testiä kuvaavat reliabiliteettiluvut jo tätä tutkimusta aiemmin Psyconin toimesta. Nämä reliabiliteettilukemat on laskettu jokaiselle johtamistapumuksia mittaavalle dimensiolle erikseen (Taulukko4).

TAULUKKO 4. LeaDr- testin Cronbachin alfaat

DIMENSIO	CRONBACHIN ALPHA
STRATEGINEN JOHTAMINEN	
Analyyttinen strategi	alpha= 0,81
Vaistonvarainen visionääri	alpha= 0,83
MUUTOKSEN JOHTAMINEN	

Uudistava käynnistäjä	alpha= 0,83
OPERATIIVINEN JOHTAMINEN	
Käytännön toimeenpanija	alpha= 0,81
IHMISTEN JOHTAMINEN	
Inspiroiva esiintyjä	alpha= 0,85
Pitkämielinen kuuntelija	alpha= 0,73

Näin ollen taulukossa esiin tulleet LeaDr- testin Cronbachin alphet vaihtelevat siis 0,73-0,85 välillä johtamistaipumuksia mittaavista dimensioista riippuen.

4.3.2 Konsulttien arvioinnit

Konsulttien arviointeja arviointiasiakkaiden johtamistaipumuksista mitattiin konsulttien erikseen täyttämällä arviointilomakkeella (Liite 1), joka perustui LeaDr- testin mukaiseen kuuteen dimensioon (*analyttinen strategi, vaistonvarainen visionääri, inspiroiva esiintyjä, pitkämielinen kuuntelija, käytännön toimeenpanija ja uudistava käynnistäjä*). Jokaista konsulttia pyydettiin arvioimaan haastattelemansa työnhakijan johtamistaipumuksia LeaDr- testin tuottaman kuuden eri dimension tasolla pisteyttämällä dimensiot asteikolla 1-9. Lomakkeessa tähdennettiin, ettei konsultin tulisi miettiä liikaa sitä, kuinka arvioitava työnhakija on LeaDr- testiin itse vastannut, vaan arviointi tulisi tehdä sen perusteella, millaisen käsityksen konsultti hänestä haastattelun perusteella saa. LeaDr- testi oli joka tapauksessa kuitenkin jokaiselle konsultille entuudestaan tuttu, jonka lisäksi jokainen heistä oli saanut myös menetelmään liittyvän koulutuksen.

Konsulttien tekemät työhönottohaastattelut kestivät keskimäärin noin tunnin verran, jonka aikana jokainen konsultti muodosti käsityksen haastattelemansa työnhakijan johtamistaipumuksista. Tyypillisesti konsultit kävivät haastattelun aikana läpi työnhakijan ansioluettelon sekä haastattelivat työnhakijaa esimerkiksi hänen motivaatioonsa, urasuunnitelmiinsa, työskentelytapaansa sekä esimiesvalmiuksiin liittyen. Konsulttien tekemää haastattelua varten käytettiin strukturoitua pohjaa, jota kukin konsultti täydensi tarvittaessa lisäkysymyksillä. Konsulttien käsityksiin vaikuttivat kaiken saatavilla oleva

tiedon lisäksi myös työnhakijan tapa olla vuorovaikutuksessa sekä hänen motivaationsa. Vastausten suoran sisällön lisäksi johtopäätöksiin vaikuttivat myös tahattomasti välittyvä informaatio, kuten esimerkiksi erilaiset eleet ja ilmeet, puheensävyt sekä reagointitapa. Jokaisen konsultin tapa arvioida työnhakijaa sekä hänen johtamistaipumuksiaan saattoi kuitenkin vaihdella hieman konsultista riippuen.

4.4 Aineiston käsittely ja analyysitapa

Tilastolliset analyysit suoritetaan käytännössä aina erilaisten tietokoneohjelmien avulla (Nummenmaa 2009, 50). Yksi kenties yleisimmistä käyttäytymistieteilijöiden sekä yhteiskuntatieteiden soveltamista tilastollisista ohjelmistoista on SPSS (Statistical Package for Social Sciences) (emt., 21, 50), jota käytettiin myös tässä korrelatiivisessa tutkimuksessa tilastollista analyysia helpottamaan.

Korrelatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään näyttöä muuttujien välisistä yhteyksistä (emt., 34). Kun tilastoaineistossa kaksi muuttujaa siis korreloivat keskenään, on toisen muuttujan arvojen tuntemisesta apua toisen muuttujan arvojen ennustamisessa (Karjalainen 2010, 120). Tavallisin mitta kahden muuttajan väliselle riippuvuudelle on Pearsonin korrelaatiokerroin eli tulomomenttikerroin, joka mittaa lineaarisen riippuvuuden voimakkuutta välimatka- ja suhdeasteikon tasoille muuttujille (Heikkilä 2004, 90).

Tässä tutkimuksessa muuttujien välisten yhteyksien eli korrelaatioiden selvittämiseksi tilastollinen analyysi tehtiin varsinaisesti neljässä eri vaiheessa. Nämä neljä vaihetta vastasivat jo aiemmin muotoiltua neljää eri tutkimuskysymystä, eli kussakin vaiheessa pyrittiin vastaamaan yhteen tutkimuskysymykseen.

1. Ensimmäisessä vaiheessa laskettiin keskimääräinen sekä mediaani korrelaatio työnhakijoiden sekä konsulttien välisille johtamistaipumuksia koskeville arvioinneille. Nämä luvut perustuvat jokaisen kuuden eri dimension tasolla laskettuun Pearsonin korrelaatioon, ja ilmaisivat arviointien yhdenmukaisuuden tasoa yleisesti kaikilla dimensioilla. Varsinaiset tutkimustulokset esitellään yksinkertaistetussa korrelaatiomatriisissa tulokset osiossa.

2. Toisessa vaiheessa tutkittiin, millä johtamistaipumuksia mittaavalla/mittaavilla dimensiolla/dimensioilla arviointien yhdenmukaisuus ilmenee voimakkaimmin. Korrelaation voimakkuus, eli toisin sanoen itsearviointien sekä konsulttien arviointien yhdenmukaisuus, laskettiin tässäkin tapauksessa Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla laskien korrelaatiokerroin jokaisella johtamistaipumuksia mittavalla dimensiolla erikseen. Varsinaiset tutkimustulokset käsitellään jokaisen dimension tasolla erikseen sekä esitellään jälleen yksinkertaistetussa korrelaatiomatriisissa tulokset osiossa.
3. Kolmannessa vaiheessa tutkittiin mahdollisia korrelaation voimakkuuteen vaikuttavia muuttujia, eli niin sanotusti arviointien yhdenmukaisuutta moderoivia muuttujia (Funder 1999). Tutkittavina muuttujina olivat työnhakijoiden ikä, sukupuoli, koulutus, yleisälykyys (Raven20) sekä esimieskokemus. Tässäkin vaiheessa korrelaatioiden voimakkuus laskettiin Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla. Korrelaatiokertoimen laskemiseksi luotiin oma summamuuttuja ”arviointien etäisyys” jokaiselle kuudelle eri dimensiolle erikseen ilmentämään työnhakijoiden itsearviointien sekä konsulttien arviointien välistä etäisyyttä kullakin dimensiolla. Tämä tehtiin laskemalla neliöjuuri itsearvioinnista vähennetylle konsultin arvioinnille, joka on korotettu potenssiin 2 etumerkkien poistamiseksi [$\sqrt{(\text{itsearvointi} - \text{konsultinarvointi})^2}$]. Varsinaiset tutkimustulokset käsitellään jokaisen muuttujan tasolla tutkimuskysymyksen mukaisessa järjestyksessä tulokset osiossa ja ne esitellään yksinkertaistetussa korrelaatiomatriisissa siten, että korrelaatiot tulevat esiin jokaisella dimensiolla erikseen. Lisäksi aineistoa käsitellään myös sukupuolitasolla jakamalla aineisto miesten ja naisten kesken mahdollisten uusien ulottuvuuksien löytämiseksi.
4. Lisäksi neljännessä vaiheessa tarkasteltiin vielä työnhakijoiden antamien itsearviointien korkeutta suhteessa konsulttien arviointeihin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, antavatko työnhakijat konsultteihin verrattuna korkeampia vai matalampia arviointeja omista johtamistaipumuksistaan. Tutkittavina muuttujina (tai moderaattoreina) olivat jälleen työnhakijoiden ikä, sukupuoli, koulutus, yleisälykyys sekä esimieskokemus ja korrelaatioiden voimakkuus laskettiin tuttuun

tapaan Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla. Korrelaatiokertoimen laskemiseksi luotiin jälleen oma uusi summamuuttuja ”arviointien korkeus” jokaiselle kuudelle dimensiolle erikseen. Tämä summamuuttuja luotiin vähentämällä konsulttien arviointi työnhakijoiden itsearviointeista [itsearviointi-konsultinarviointi]. Varsinaiset tulokset käsitellään jälleen jokaisen muuttujan tasolla erikseen tutkimuskysymyksen mukaisessa järjestyksessä, jonka jälkeen ne esitellään yksinkertaistetussa korrelaatiomatriisissa siten, että korrelaatiot tulevat esiin jokaisella dimensiolla tasolla erikseen. Lisäksi aineistoa käsitellään myös sukupuolitasolla jakamalla aineisto vielä erikseen miesten ja naisten kesken.

Uusien summamuuttujien luonti tutkimuskysymyksissä 3 ja 4 mahdollisti siis vastaavan korrelatiivisen tarkastelun summamuuttujan ja tutkittavien muuttujien välillä kuin aiemmissakin tutkimuskysymyksissä 1 ja 2 jokaisella kuudella eri johtamistaipumuksia mittaavalla dimensiolla. Molemmat uudet muuttujat (tutkimuskysymyksissä 3 ja 4) tehtiin Difference Score menetelmällä, jossa siis toisen muuttujan saamat arvot vähennetään toisen saamista arvoista niiden välisen eron laskemiseksi $[x-y]$ (Jamieson 2004, 258). Tässä tutkimuksessa x =itsearviointi sekä y =konsultin arviointi.

Varsinaista korrelaation voimakkuutta mittaava korrelaatiokerroin voi saada arvoja välillä $-1 - 1$. Mitä lähempänä ollaan nollaa, sitä vähemmän yhteyttä on muuttujien välillä (Metsämuuronen 2006, 359). Korrelaatiokertoimen arvo, joka on lähellä -1 :tä, merkitsee voimakasta negatiivista yhteyttä, eli toisin sanoen toisen muuttujan kasvaessa toisen muuttujan arvot pienenevät. Korrelaatiokertoimen arvo, joka on lähellä $+1$:tä, ilmaisee voimakasta positiivista yhteyttä, eli toisen muuttujan arvojen kasvaessa myös toisen muuttujan arvot kasvavat. (Nummenmaa 2009, 280.)

SPSS -ohjelmisto merkitsee korrelaation yhteyteen myös havaitun merkitsevyystason asteriskilla (Flag significant correlation). Tällöin * (melkein merkitsevä) tarkoittaa, että korrelaatio eroaa nolasta $< 5\%$:n riskillä, ** (merkitsevä) tarkoittaa korrelaation eroavan nolasta $< 1\%$:n riskillä ja *** (erittäin merkitsevä) tarkoittaa, että korrelaatio eroaa nolasta $< 0.1\%$:n riskillä. (Metsämuuronen 2006, 527.) Tilasto-ohjelmat ilmoittavat siis kertoimen yhteydessä, poikkeako saatu arvo tilastollisesti merkitsevästi 0:sta. Lineaarisen riippuvuuden voimakkuudesta käytetään usein ilmaisua, että riippuvuus on voima-

kasta, kun kertoimen itseisarvo on suurempi kuin 0,7 ja vähintään kohtalaista, kun kertoimen itseisarvo on 0,3:n ja 0,7:n välillä. (Karjalainen 2010, 128.)

Merkitsevyystaso eli riskitaso siis ilmoittaa kuinka suuri riski on, että saatu ero tai riippuvuus johtuu sattumasta. Se mittaa tehdyn johtopäätöksen tilastollista luotettavuutta eli todennäköisyyttä tehdä virheellinen johtopäätös. Näin ollen riippuvuutta muuttujien välillä voidaan sanoa olevan vain, jos siitä on tarpeeksi vahvaa näyttöä. Mitä pienempi merkitsevyystaso siis on, sitä merkitsevämpi on tulos ja toisin sanoen, mitä pienempi riski on, sitä merkitsevämpi on tulos. Tämä tarkoittaa kuitenkin sitä, että merkitsevyys ja käytännön merkittävyys on erotettava toisistaan. Suuria otoksia käytettäessä voivat hyvinkin pienet muuttujien väliset erot olla tilastollisesti merkitseviä, mutta käytännössä vähäpätöisiä. Toisaalta jos otos on pieni, voivat suuretkin erot osoittautua testauksessa sattumasta johtuviksi. (Heikkilä 2004, 194-195.) Näin ollen aineiston koolla on siis merkitystä niin korrelaatioiden merkitsevyyden kuin tulosten tulkinnan ja niiden käytännön merkityksen kannalta.

Korrelaatiokertoimen suuruuden tulkitsemiseen ei kuitenkaan ole olemassa mitään yksiselitteistä ohjetta. Yleisesti kuitenkin katsotaan, että riippuvuutta ei esiinny, jos $r < .2$ ja riippuvuutta esiintyy, jos $r > .3$. Väliin jää myös tulkinnallinen ”ei osaa sanoa” alue (Karjalainen 2010, 122). Koska korrelaatiokertoimen arvoon vaikuttavat niin havaintojen poikkeamat keskiarvosta kuin hajonnat ja havaintoyksiköiden lukumäärä, on korrelaatiokertoimen suuruuden tulkitseminen aineistosta riippuvaa. Korrelaatiokertoimen merkitsevyyteen vaikuttavat taas kertoimen itseisarvon lisäksi myös havaintoparien lukumäärä. Mitä enemmän havaintopareja siis on, sitä luotettavammin kertoimen arvo osoittaa riippuvuuden. (Emt., 127- 128.)

Nummenmaan (2009, 290) mukaan monien käyttäytymistieteissä tutkittavien muuttujien väliset yhteydet voivat myös olla paljon muita tieteitä heikompia, ja näin ollen jo .5:n suuruisia korrelaatiokertoimia voidaan pitää osoituksena voimakkaasta muuttujien välisestä yhteydestä. Tässä tutkimuksessa tuloksia tulkitaan Karjalaisen (2010) sekä Nummenmaan (2009) mukaisesti sekä SPSS:n tuottamien asteriskien merkitsevyystasot sekä aikaisempi vastaava tutkimus huomioon ottaen. Tilastollisesti melkein merkitseviksi kutsutaan siis tässä tutkimuksessa vähintään yhden asteriskin (*) saavia korrelaatiokertoimia sekä tilastollisesti merkitseviksi kaksi asteriskia (**) saaneet korrelaatio-

kertoimet. Lisäksi huomionarvoisina korrelaatioina on tutkimuksessa mainitaan kaikki .13:n ylittävät korrelaatiot. Varsinainen tulkinta ja pohdinta rakentuu kuitenkin vain vähintään yhden asteriskin (*) mukaisten korrelaatioiden varaan ylitulkinnan välttämiseksi. Varsinainen korrelaation testaus voidaan tehdä joko yksi- tai kaksisuuntaisena. Koska SPSS:n oletusasetuksilla korrelaatiokertoimen testaus suoritetaan kaksisuuntaisena, suoritetaan se kaksisuuntaisena myös tässä tutkimuksessa.

4.5 Aineiston arviointi

Tutkimuksen aineisto on kerätty kaikkien niiden työnhakijakandidaattien joukosta, jotka osallistuivat Tampereella, Helsingissä tai Kuopiossa aineiston keruun aikana LeaDr-testiin sekä joista oli myös mahdollista saada vastaava konsultin arviointi. Otanta valikoitui Psyconin toimesta näin ollen satunnaisesti ja sen keruu lopetettiin, kun aineistoa katsottiin kertyneen tarpeeksi tutkimusta varten.

Otoskoon määrittäminen on yksi pulmallisimmista tilastotieteen ongelmista. Yleisiä ohjeita otoskoon suuruudesta ei ole, sillä niin perusjoukot kuin tutkimustilanteetkin vaihtelevat hyvin paljon keskenään (Karjalainen 2010, 33). Esimerkiksi Nummenmaan (2009, 279) mukaan havaintoja tulisi tilastollisessa tutkimuksessa olla ainakin 50, sekä mielellään yli 100. Tässä tutkimuksessa otokseksi valikoitui 105 (N=105) esimiesasemiin hakevaa työnhakijaa, jotka tekivät LeaDr- testin sekä kävivät konsulttien haastattelussa. Koska ehdottomana miniminä tilastollisessa tutkimuksessa pidetäänkin usein kuitenkin 100 tilastoyksikön otosta (Karjalainen 2010, 33), oli se myös ehdoton minimivaatimus tälle tutkimukselle. Vaikka aineiston koko täyttääkin minimivaatimuksen, voisi se siitä huolimatta olla vielä huomattavasti suurempi. Koska aineistoa myös käsitellään jakamalla se välillä sukupuolten kesken, ovat sukupuolittaiset otokset myös tietenkin suhteessa pienempiä kuin kokonaisotos. Suurempaa otoskokoa ei aineiston keruun hitaudesta johtuen kuitenkaan pystytty tässä tutkimuksessa toteuttamaan.

Varsinainen tutkimuksen aineisto koostuu kahdesta eri osasta, eli LeaDr- testin tuloksista sekä konsulttien arvioinneista. Näistä ensimmäinen, LeaDr- testi, perustuu Psyconin tekemän laajaan faktorianalyysin aikaansaamiin tuloksiin, jonka pohjalta testin kuusi eri

dimensiota sekä pisteytyspohja on luotu. Testinä LeaDr- testi on myös hyvin monipuolinen, sekä teoriataustaltaan jopa viiden suuren piirteen teoriaa laajempi. Testin vahvuutena on erityisesti sen sisältämien väittämien työelämäsällöllisyys, jolloin se soveltuu erityisen hyvin juuri esimiesten ja johtajien johtamistaipumusten mittaamiseen sekä tukee heidän onnistunutta rekrytointiaan.

LeaDr- testin heikkous on kuitenkin toisaalta taas se, ettei se perustu yleisesti hyväksytyn ja käytetyn viiden suuren piirteen teoriaan, jolloin tulosten suora vertaaminen viiden suuren piirteen teoriaan perustuviin tutkimustuloksiin on melko hankalaa. LeaDr- testiä ei käytetä myöskään yleensä vain yksinään määrittelemään henkilön persoonallisuutta, vaan se tarvitsee tuekseen myös muita persoonallisuustestejä. LeaDr- testin tarkoituksena ei ole siis antaa kokonaiskuvaa henkilön persoonallisuudesta, sillä se mittaa osaltaan vain tiettyjä piirteiden, motivaation sekä ajattelutyylien yhdistelmiä. Testissä ei ole myöskään sosiaalisen suotavuuden asteikkoa, joka on myös yksi syy, miksi muiden menetelmien tuottamaa tietoa kannattaa hyödyntää LeaDr- testin rinnalla.

Testistä löytyy kuitenkin vastaustapaindeksi, josta saa tietoa kantaottavuudesta sekä myöntämistaipumuksesta. Kantaottavuus kuvaa sitä, kuinka paljon henkilö käyttää asteikon ääripäitä (0-5) pisteyttäessään testin adjektiivipareja ja myöntämistaipumus sitä, kuinka korkeita pistearvoja henkilö antaa väittämille keskimäärin niiden sisällöstä riippumatta. Näitä vastaustapaindeksijä kantaottavuudesta tai myöntämistaipumuksesta ei kuitenkaan ole käytetty tässä tutkimuksessa, vaan ne toimivat lähinnä konsulttien työkaluina työnhakijakandidaattien profiilien tulkinassa.

LeaDr- testin pistearvoihin ei myöskään sisälly minkäänlaista arvolutausta, joten mikään pistearvo ole automaattisesti toista pistearvoa parempi. Kyse on pikemminkin erilaisista henkilökohtaisista tyyleistä, joiden hyvyys tai huonous riippuu puhtaasti tilanteesta ja toimintaympäristöstä. Näin ollen tärkeintä on löytää jokaisen työtehtävän vaatimukseen henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan soveltuva henkilö, sillä erilaisissa työtehtävissä vaaditaan usein erilaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia.

Toinen varsinaisen aineiston muodostava osa on konsulttien tekemät arvioinnit työnhakijoiden johtamistaipumuksista. Nämä konsulttien tekemät arvioinnit eivät perustu LeaDr- testin tulosten tavoin itsearviointiin, vaan työnhakijoiden johtamistaipumuksia

arvioidaan ulkoapäin niin verbaalin kuin nonverbaalin käyttäytymisen perusteella. Näin LeaDr- testiin perustuvan itsearvioinnin lisäksi hyödynnetään myös konsulttien tekemien arviointien tuloksia, jolloin työnhakijoiden subjektiivisten sekä konsulttien eli niin sanotusti ulkopuolisten tekemien arviointien yhdenmukaisuuden astetta voidaan tutkia. Työnhakijoiden itsearviointien tavoin konsulttien arviointilomakkeiden pohjat perustuvat LeaDr- testin tuottamiin profiileihin, jonka vuoksi arvioiden yhdenmukaisuuden astetta on helppo tarkastella. Niin LeaDr- testissä kuin konsulttienkin arviointilomakkeissa kunkin työnhakijan johtamistaipumuksia arvioidaan myös kuudella LeaDr- testin tuottamalla dimensiolla asteikolla 1-9.

Henkilöarviointeja tehdään hyvin erilaisista lähtökohdista ja erilaisin menetelmin. Tästä huolimatta Suomessa laki yksityisyyden suojasta työelämässä (YksL 759/2004) kuitenkin edellyttää, että henkilöarvioinnit tehdään luotettavasti ja arviointeja tekevät henkilöt ovat asiantuntevia. Lisäksi lain pohjalta Suomen Psykologiliitto on luonut sertifiointijärjestelmän henkilöarvioinnin ammattilaisille (Honkanen & Nyman 2001). Tässä tutkimuksessa jokainen työnhakijoiden johtamistaipumuksia arvioinut konsultti on koulutukseltaan psykologi sekä henkilöarvioinnin sertifikaatin suorittanut henkilöarvioinnin asiantuntija, mikä mahdollisesti lisää myös konsulttien tekemien arviointien pätevyyttä ja luotettavuutta. Jokainen työnhakijoiden johtamistaipumuksia arvioinut konsultti on myös niin sanotusti seniorikonsultti, joka on tehnyt esimiestason arviointeja aiemminkin. Lisäksi konsulteilla on myös useamman vuoden kokemus henkilöarvioinneista.

Konsulttien tekemät arvioinnit työnhakijoiden johtamistaipumuksista eivät kuitenkaan kuulu konsulttien tavalliseen toimenkuvaan, vaan konsultteja pyydettiin erikseen täyttämään työnhakijoita koskevia arviointeja tätä tutkimusta varta vasten tehdyille lomakkeelle. Tämä saattoi osaltaan vaikuttaa siihen, kuinka innokkaasti konsultit lomakkeita täyttelivät muiden töidensä ohella. Tämän lisäksi myös jokainen konsultti on tietenkin erilainen, jonka vuoksi heidän arviointityylinsä voivat hieman mahdollisesti poiketa toisistaan. Koska jokaista ulkopuolista arviointia ei ole myöskään tehnyt yksi ja sama konsultti, on sekin osaltaan voinut mahdollisesti vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Toisaalta kuitenkin jokaisen konsultin aiemmin suorittama LeaDr- testiin liittyvä koulutus saattaa mahdollisesti parantaa konsulttien arviointityylien yhdenmukaisuutta.

Myös se, kuinka paljon kussakin haastattelutilanteessa on keskitytty johtamistaipumusten arviointiin, voi vaihdella, sillä se on vain yksi haastattelun sisältävistä osa-alueista. Haastattelut eivät keskittyneet pelkästään siis johtamistaipumusten arviointiin, jolloin lomakkeiden täyttämiseen perehtyminen ja vastauksiin vaikuttava informaation määrä saattoivat vaihdella. Arvioinnit tehtiin tämän lisäksi vain kuuden eri dimension tasolla, jolloin konsultin oli yhdistettävä aina tietty piirre jonkin jo ennalta määrätyn dimension alaisuuteen. Kuten LeaDr- testissä, ei konsulttienkaan tekemissä arvioinneissa johtamistaipumuksien pisteytyksiin sisälly kuitenkaan minkäänlaista arvolatausta, vaan tietynlaisiin tehtäviin haetaan aina tietynlaista persoonaa ja henkilöä, jolloin mikään luokitelluista kuudesta eri johtamistaipumuksesta ei ole automaattisesti toistaan huonompi tai parempi. Jokaisen johtamistaipumuksen paremmuus tai huonomuus määrittyy enemmänkin siis kyseessä olevan tehtävän ja sen vaatimien ominaisuuksien mukaisesti.

4.6 Eettisyys

Tutkimuseettiset lähtökohdat ja periaatteet ovat hyvin tärkeitä asioita jokaisessa tutkimuksessa (Kuula 2006; Hallamaa, Lötjönen, Sorvali & Launis 2006). Tämän vuoksi olen tehnyt aineiston luovuttajatahon Psyconin kanssa tutkimussopimuksen (Liite 2), jossa olemme sopineet tutkimusmateriaalin käyttämisestä sekä muista tutkimuksellisista perusasioista. Tämän lisäksi olen pyrkinyt noudattamaan tutkimuksessani Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä, jonka tarkoituksena on edistää hyvää tieteellistä käytäntöä sekä ennaltaehkäistä tieteellistä epärehellisyyttä. Näitä ohjeita olen noudattanut tutkimukseeni soveltuvin osin ja huomioinut erityisesti sen, että tutkimuksessani ja sen teossa pyrin rehellisyyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen sekä kunnioitan muiden tutkijoiden tekemää työtä välttämällä plagiointia ja viittaamalla lähteisiin asianmukaisesti. Tämän lisäksi olen myös pyrkinyt suunnittelemaan, toteuttamaan, tallentamaan ja raportoimaan tutkimukseni tieteellisen tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. (Emt., 6.)

Kun tutkimusaineistona käytetään ihmisiltä kerättäviä tietoja, on tutkijan mietittävä tarkkaan, kuinka hän tutkimuksensa aineiston hankkii ja kuinka hän sitä käsittelee. Tällöin on myös erityisen tärkeää kiinnittää huomiota henkilöiden itsemääräämisoikeuteen

ja sen kunnioittamiseen, henkisen ja fyysisen vahingon välttämiseen sekä yksityisyyden kunnioittamiseen ja suojelemiseen. (Kuula 2006, 61-64.) Koska tutkimukseni aineisto sisältää ihmisiltä kerättäviä tietoja, eli työnhakijoilta sekä konsulteilta kerättäviä tietoja näiden esimiesasemiin hakevien työnhakijoiden johtamistaipumuksista, olen ottanut nämä kolme asiaa tutkimukseni erityisen huomion kohteeksi.

Kuulan (2006, 61) mukaan ihmisten itsemääräämisoikeutta pyritään kunnioittamaan sillä, että heille annetaan mahdollisuus päättää, haluavatko he osallistua tutkimukseen vai eivät. Omassa tutkimuksessani tämä näkyy siinä, että jokaiselta henkilöarviointiin osallistuneelta henkilöarviointiasiakkaalta on Psyconin yleisten käytäntöjen mukaan kysytty henkilötietolomakkeen täyttämisen yhteydessä erikseen, saako heidän tietojaan käyttää tutkimukselliseen tarkoitukseen vai ei. Ne, jotka eivät ole antaneet tähän lupaa, on tietenkin myös deletoitu luvan antaneiden joukosta. Näin ollen jokainen arviointiasiakas, jonka tietoja tutkimuksessa on käytetty, on tietoinen siitä, että hänen tietojaan voidaan käyttää tutkimukselliseen tarkoitukseen ja tietojen käyttämiseen on annettu lupa. Samoin myös jokainen konsultti, joka on antanut paperilomakkeelle täyttämän arvionsa arvioitavien esimiesten johtamistaipumuksista käyttööni, on tietoinen siitä, että heidän arviointejaan käytetään osana tätä pro gradu- tutkimusta.

Itsemääräämisoikeuden lisäksi tärkeää on huomioida myös henkisen ja fyysisen vahingon välttäminen. Vaikka ihmistieteellisellä tutkimuksella harvoin aiheutetaan fyysisiä vahinkoja tutkittaville, voidaan tutkimuksella aiheuttaa esimerkiksi henkisiä, taloudellisia tai sosiaalisia vahinkoja. Sosiaaliset ja taloudelliset voivat olla mahdollisia esimerkiksi silloin, kun tiedot joutuvat väärin käsiin. Samoin myös tutkimuksen tuloksilla voi olla mahdollisesti vaikutusta tutkittavien elämään. (Emt., 62-63.)

Vaikka tässä tutkimuksessa käytettävä aineisto ei itsessään ole kovinkaan arkaluontoista, olisi kuitenkin mahdollista, että aineiston joutuessa väärin käsiin se aiheuttaisi tutkimuksen kohteille jonkinasteista haittaa. Koska aineistosta löytyy LeaDr- testin tulosten sekä konsulttien arvioiden lisäksi esimerkiksi ikään, sukupuoleen, koulutukseen, yleisälykkyyteen sekä esimieskokemukseen liittyviä tietoja, on aineisto luottamuksellinen. Lisäksi varsinaiset tutkimustulokset voisivat myös olla haitallisia työnhakijoille itselleen, mikäli esimerkiksi työnhakijat olisivat tunnistettavissa tietynlaisiksi johtamistaipumuksiltaan tai vaikka itsearviointikyvyiltään. Tämä ei ole kuitenkaan mahdollista,

sillä aineistosta ei ole löydettävissä työnhakijoiden nimiä eikä varsinaisessa tutkimuksessa työnhakijoiden johtamistaipumuksia tarkastella yksilötasolla vaan yleisellä keskiarvotasolla.

Lisäksi huomioitava on tietenkin myös aineiston keruuseen sekä tutkimukseen osallistuneet konsultit, jotka arvioivat työnhakijoiden johtamistaipumuksia. Alkuperäisestä aineistosta on löydettävissä konsulteista vain nimikirjaimet sekä heidän antamiensa arvioiden pistemäärät, joten heille ei tutkimuksesta voi käytännössä syntyä minkäänlaista vahinkoa. Vaikka aineistosta löytyisikin tarkemmat tiedot konsulteista, ei sekään voisi käytännössä aiheuttaa suurempia vahinkoja, sillä jokainen konsultti on arviointityöhön koulutettu, ja seisoo varmasti omien arviointiensa takana.

Työnhakijoiden ja konsulttien lisäksi olen tutkimuksessani ottanut tietenkin huomioon myös itse Psyconin vahingon välttämisen osalta. Tarkoituksenani ei missään nimessä ole vahingon aiheuttaminen tai yrityksestä huonon kuvan antaminen, josta johtuen en ole tehnyt (mahdollisesti virheellisiä) päätelmiä esimerkiksi heidän LeaDr-testistään ja sen pätevyydestä tai konsulteista ja heidän taidoistaan.

Kolmas Kuulan (2006, 64) korostama tärkeä asia tutkimuksen teossa on yksityisyyden kunnioittaminen ja sen suojeleminen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, ettei tuloksia saa kirjoittaa niin, että yksittäinen henkilö olisi niistä tunnistettavissa. Omassa tutkimuksessani Psyconin kautta saatu aineisto on luottamuksellista niin arviointihenkilöiden kuin konsulttienkin nimien osalta. SPSS:ään työnhakijoiden nimet on muutettu tunnisteiksi esim.1, esim.2, esim.3 ja niin edelleen. Konsulttien osalta nimitiedoista on löydettävissä vain heidän nimikirjaimensa, joiden avulla olen pystynyt määrittelemään heidän sukupuolensa. Minkäänlaisia nimiä ei myöskään mainita missään kohdassa tutkimusta tai sen tuloksia, eikä niiden mainitseminen olisi tutkimuksen kannalta edes relevanttia. Tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin tutkia työnhakijoiden omien johtamistaipumuskäytännöiden sekä konsulttien käytännöiden yhteneväisyyttä yleisellä keskiarvo tasolla korrelaatioiden avulla, eikä seurata yksittäisen arvioitava-arvioija välisten arviointien suhdetta. Sama pätee myös eri dimensioiden tarkastelussa sekä iän, sukupuolen, koulutuksen, yleisälykkyyden ja esimieskokemuksen vaikutusten tutkimisessa. Näin ollen henkilöiden tunnistaminen tutkimukseni pohjalta on käytännössä mahdotonta, eikä on-

gelma ole tämänkaltaisessa yleistävän tason kvantitatiivisessa tutkimuksessa niin olennainen kuin esimerkiksi laadullisessa tutkimuksessa.

Anonymiteettiä olen lisäksi pohtinut tietenkin myös aineiston luovuttajatahon kannalta. Tutkimuksessani olen maininnut aineiston luovuttajan useaan otteeseen nimeltä, vaikka sen olisi voinut myös nimetä myös vaihtoehtoisesti kuvitteellisella nimellä henkilöarviointiyritys X. Koska LeaDr- testi on kuitenkin Psyconin itsensä kehittämä ja käyttämä testi, on mielestäni tarpeellista, että Psycon mainitaan nimeltä.

Yksityisyyden suojelemiseen ja kunnioittamiseen kuuluu kaiken edellä mainitun lisäksi myös tietosuojan huomioiminen. Tietosuojaan liittyy se, että ihmisten yksityisyyttä kunnioitetaan ja suojellaan oikeudellisia säännöksiä noudattaen sekä kaikki henkilötiedot suojataan niin, etteivät ulkopuoliset pääse niihin käsiksi. (Emt, 64.) Kuten jo aiemmin mainitsin, ei tutkimuksen aineistosta tai tuloksista ole löydettävissä yksittäisten ihmisten henkilötietoja nimiin yhdistettyinä. Tutkimusaineistoa käsitelinkin kuitenkin tästä huolimatta luottamuksellisesti kotonani sekä pidin sen poissa ulkopuolisten ulottuvilta salasanan takana yliopiston sähköpostissani. Aineiston SPSS:ään syöttämisen jälkeen poistin myös Psyconilta sähköpostitse saamani aineiston sähköpostistani sekä säilytin SPSS:ään syötettyä aineistoa ainoastaan kotikoneellani salasanan takana sen ajan, kuin tutkimuksenteon kannalta oli tarpeellista.

Kaiken tämän edellä mainitun lisäksi eettisyyteen liittyy myös asemani tutkijana. Koska tutkimus on toteutettu yhteistyössä Psyconin kanssa heidän toimeksiannostaan, tulee minun huomioida, ettei yhteistyö kuitenkaan luo edellytyksiä vain positiivisten tulosten esittelemiseen. Tästä syystä olen pyrkinyt tutkimuksessani mahdollisimman rehelliseen ja luotettavaan tulosten kuvaamiseen. Vaikka yritys onkin auttanut minua tutkimuksen teossa luovuttamalla minulle aineiston, johon en ilman heitä voisi päästä käsiksi, en ole kuitenkaan luvannut etukäteen heille mitään tutkimuksen hyödyllisyydestä. Tutkimuksen tuottamat tulokset esittelen siis täysin luotettavasti ja rehellisesti huolimatta siitä, millaisia tuloksia tutkimus tuottaa, mutta kuitenkin yritystä vahingoittamatta.

5 TULOKSET

5.1 Arviointien yhdenmukaisuus

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen ”*Kuinka yhdenmukaisia arviointeja työnhakijat ja konsultit tekevät arvioitavien työnhakijoiden johtamistaipumuksista?*” mukaisesti ensimmäisenä selvitettiin työnhakijoiden itsearviointien sekä konsulttien heistä tekemien arviointien välistä yhdenmukaisuuden astetta kokonaisuudessaan (Taulukko5).

TAULUKKO 5. Itse- ja konsulttiarviointien eri dimensioilla saatujen korrelaatioiden keskiarvo ja mediaani

Itsearviointi	
Konsultin arviointi	Keskiarvo .395**
	Mediaani .391**

Keskimääräinen korrelaatio itsearviointien sekä konsultin arviointien välillä on .395**, sekä mediaani .391**. Keskiarvo ja mediaani laskettiin kuuden eri johtamistaipumuksia mittaavan dimension tuottamista korrelaatioista. Sekä keskiarvo että mediaani ovat tilastollisesti merkitseviä, joten työnhakijoiden sekä konsulttien arvioinneissa on havaittavissa selvää yhdenmukaisuutta. Koska eri johtamistaipumuksia mittaavat dimensiot ovat kuitenkin keskenään hyvin erilaisia, ei pelkkä dimensioiden keskimääräinen korrelaatio tai mediaani anna todenmukaista kuvaa arviointien yhdenmukaisuudesta, vaan ne peittävät alleen eri dimensioiden mahdolliset erot arviointien yhdenmukaisuudessa. Siksi yhdenmukaisuutta onkin hyvä tarkastella myös eri dimensioiden tasoilla totuudenmukaisemman kuvan antamiseksi, jolloin erot eri dimensioiden välillä tulevat selvemmin esiin.

5.2 Arviointien yhdenmukaisuus eri dimensioilla

Toisen tutkimuskysymyksen ”*Millä johtamistaipumusten dimensiolla/dimensioilla arviointien yhdenmukaisuus ilmenee voimakkaimmin?*” mukaisesti seuraavaksi selvitettiin arviointien yhdenmukaisuuden voimakkuuksia ja niiden välisiä mahdollisia eroja johtamistaipumuksia mittaavien kuuden eri dimension tasolla.

1. **Analyyttinen strategi** (looginen, strateginen, teoreettinen, joskus myös liian kriittinen) (Taulukko6).

TAULUKKO 6. Itse- ja konsulttiarviointien korrelaatio analyttisen strategin dimensiolla

	Itsearviointi
Konsultin arviointi	.247*

Pearsonin korrelaatiota tarkastelemalla työnhakijan itsearviointi sekä konsulttien vastaava arviointi korreloivat keskenään .247* *analyttisen strategin* dimensiolla. Korrelaatio on tilastollisesti melkein merkitsevä, joten konsulttien sekä työnhakijoiden arvioinneissa on havaittavissa jonkinasteista yhdenmukaisuutta.

2. **Vaistonvarainen visionääri** (intuitiivinen, ideoiva, mielikuvituksellinen, visioiva, joskus myös tunnevaltainen) (Taulukko7).

TAULUKKO 7. Itse- ja konsulttiarviointien korrelaatio vaistonvaraisen visionäärin dimensiolla

Itsearviointi	
Konsultin arviointi	.405**

Pearsonin korrelaatiota tarkastelemalla työnhakijan itsearviointi sekä konsulttien vastaava arviointi korreloivat keskenään .405** *vaistonvaraisen visionäärin* dimensiolla. Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä, joten konsulttien sekä työnhakijoiden arvioinneissa on havaittavissa selvää yhdenmukaisuutta.

3. *Inspiroiva esiintyjä* (esiintymishaluinen, innostava, ulospäin suuntautunut, joskus myös kuuntelematon) (Taulukko8).

TAULUKKO 8. Itse- ja konsulttiarviointien korrelaatio inspiroivan esiintyjän dimensiolla

Itsearviointi	
Konsultin arviointi	.570**

Pearsonin korrelaatiota tarkastelemalla työnhakijan itsearviointi sekä konsulttien vastaava arviointi korreloivat keskenään .570** *inspiroivan esiintyjän* dimensiolla. Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä, joten konsulttien sekä työnhakijoiden arvioinneissa on havaittavissa selvää yhdenmukaisuutta.

4. *Pitkämielinen kuuntelija* (vastavuoroinen, kärsivällinen, keskusteleva, joskus myös herkkä) (Taulukko9).

TAULUKKO 9. Itse- ja konsulttiarviointien korrelaatio pitkämielisen kuuntelijan dimensiolla

	Itsearviointi
Konsultin arviointi	.377**

Pearsonin korrelaatiota tarkastelemalla työnhakijan itsearviointi sekä konsulttien vastaava arviointi korreloivat keskenään .377** *pitkämielisen kuuntelijan* dimensiolla. Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä, joten työnhakijoiden sekä konsulttien arvioinneissa on havaittavissa selvää yhdenmukaisuutta.

5. **Käytännön toimeenpanija** (johdonmukainen, sinnikäs, operatiivinen, käytännölläheinen, joskus myös epäluova) (Taulukko10).

TAULUKKO 10. Itse- ja konsulttiarviointien korrelaatio käytännön toimeenpanijan dimensiolla

	Itsearviointi
Konsultin arviointi	.314**

Pearsonin korrelaatiota tarkastelemalla työnhakijan itsearviointi sekä konsulttien vastaava arviointi korreloivat keskenään .314** *käytännön toimeenpanijan* dimensiotasolla. Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä, joten työnhakijoiden sekä konsulttien arvioineissa on havaittavissa selvää yhdenmukaisuutta.

6. **Uudistava käynnistäjä** (muutoshakuinen, nopeatempoinen, ripeä, joskus myös karsimätön) (Taulukko11).

TAULUKKO 11. Itse- ja konsulttiarviointien korrelaatio uudistavan käynnistäjän dimensiolla

	Itsearviointi
Konsultin arviointi	.448**

Pearsonin korrelaatiota tarkastelemalla työnhakijan itsearviointi sekä konsulttien vastaava arviointi korreloivat keskenään .448** *uudistavan käynnistäjän* dimensiolla. Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä, joten työnhakijoiden sekä konsulttien arvioinneissa on havaittavissa selvää yhdenmukaisuutta.

Yhteenvedon omaisesti Pearsonin korrelaatiot voidaan esittää vielä yhdessä ja samassa taulukossa, jolloin luvut ja niiden keskinäinen vertaaminen helpottuvat (Taulukko12).

TAULUKKO 12. Yhteenvedo itse- ja konsulttiarviointien korrelaatioista dimensioittain

Analyttinen strategi	.247*
Vaistonvarainen visionääri	.405**
Inspiroiva esiintyjä	.570**
Pitkämielinen kuuntelija	.377**
Käytännön toimeenpanija	.314**
Uudistava käynnistäjä	.448**

Näin ollen dimensioiden väliset korrelaatiot vaihtelevat välillä .247*- .570**. Kaikista voimakkain korrelaatio on dimensiolla *Inspiroiva esiintyjä* (.570**) sekä seuraavaksi voimakkain dimensioilla *Uudistava käynnistäjä* (.448**) ja *Vaistonvarainen visionääri* (.405**). Korrelaatio on taas vastaavasti hieman heikompaa dimensioilla *Pitkämielinen kuuntelija* (.377**), *Käytännön toimeenpanija* (.314**) ja kaikista heikointa *Analyttisen strategin* dimensiolla (.247*). Vaihteluista huolimatta korrelaatiot ovat vähintään

tilastollisesti melkein merkitseviä (*) sekä suurimmaksi osaksi tilastollisesti merkitseviä (**). Näin ollen yhdenmukaisuutta on siis havaittavissa kaikilla johtamistaipumuksia mittaavilla dimensioilla yhdenmukaisuuden asteen kuitenkin vaihdeltaessa dimensioittain.

5.3 Eri muuttujien vaikutus arviointien yhdenmukaisuuteen

Kolmannen tutkimuskysymyksen ”*Vaikuttavatko arvioitavan työnhakijan ikä, sukupuoli, koulutus, yleisälykyys tai esimieskokemus arviointien yhdenmukaisuuteen?* ” mukaisesti selvitettiin, onko työnhakijan iällä, sukupuolella, koulutuksella, yleisälykkyyttä kuvaavalla Raven20- tuloksella tai esimieskokemuksella vaikutusta yhdenmukaisuuden astetta kuvaavien korrelaatioiden voimakkuuteen. Lisäksi muuttujien vaikutusta arviointien yhdenmukaisuuden asteeseen tarkastellaan vielä kummankin sukupuolen tasolla erikseen mahdollisten sukupuolierojen havaitsemiseksi.

Jokaisessa moderaattorivaikutusta ilmentävässä taulukossa etäisyys1 tarkoittaa työnhakijoiden itsearviointien sekä konsulttien arviointien välistä etäisyyttä dimensiotasolla 1 (*analyttinen strategi*), etäisyys2 dimensiotasolla 2 (*vaistonvarainen visionääri*), etäisyys3 dimensiotasolla 3 (*inspiroiva esiintyjä*), etäisyys4 dimensiotasolla 4 (*pitkämielinen kuuntelija*), etäisyys5 dimensiotasolla 5 (*käytännön toimeenpanija*) ja etäisyys6 dimensiotasolla 6 (*uudistava käynnistäjä*).

Ensimmäiseksi tarkasteltiin iän mahdollista moderoivaa vaikutusta työnhakijoiden sekä konsulttien arviointien yhdenmukaisuuteen (Taulukko13).

TAULUKKO 13. Iän moderoiva vaikutus itse- ja konsulttiarviointien väliseen etäisyyteen dimensioittain

	Etäisyys1	Etäisyys2	Etäisyys3	Etäisyys4	Etäisyys5	Etäisyys6
Ikä	.135	-.093	-.044	.060	-.062	-.199*

Tilastollisesti melkein merkitsevä negatiivinen korrelaatio (-.199*) löytyy iän sekä *uudistavan käynnistäjän* (etäisyys6) väliltä. Tämä tarkoittaa, että iällä on moderoiva vaikutus arviointien yhdenmukaisuuden asteeseen tällä dimensiolla. Koska ikä on kasvava välimatka-asteikollinen muuttuja tarkoittaa tämä sitä, että mitä vanhempi työnhakija on, sitä yhdenmukaisemmat ovat myös hänen arviointinsa konsulttien arviointien kanssa *uudistavan käynnistäjän* dimensiolla sekä mitä nuorempi työnhakija on, sitä epäyhdenmukaisemmat ovat hänen arviointinsa konsulttien arviointien kanssa *uudistavan käynnistäjän* dimensiolla.

Lisäksi huomionarvoinen on myös iän ja *analyttisen strategin* (etäisyys1) välinen positiivinen korrelaatio (.135).

Toiseksi tarkasteltiin sukupuolen mahdollista moderoivaa vaikutusta työnhakijoiden sekä konsulttien arviointien yhdenmukaisuuteen (Taulukko14).

TAULUKKO 14. Sukupuolen moderoiva vaikutus itse- ja konsulttiarviointien väliseen etäisyyteen dimensioittain

	Etäisyys1	Etäisyys2	Etäisyys3	Etäisyys4	Etäisyys5	Etäisyys6
Sukupuoli	-.080	.022	.118	.167	-.060	.103

Tässä tutkimuksessa sukupuoli on 2-luokkainen muuttuja (mies=0 ja nainen=1). Sukupuoli ei kuitenkaan tuottanut yhtään tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota minkään etäisyyden kanssa, mutta huomionarvoisena voidaan pitää kuitenkin sukupuolen ja *pitkämielisen kuuntelijan* (etäisyys4) välistä positiivista korrelaatiota (.167).

Kolmanneksi tarkasteltiin koulutuksen mahdollista moderoivaa vaikutusta työnhakijoiden sekä konsulttien arviointien yhdenmukaisuuteen (Taulukko15).

TAULUKKO 15. Koulutuksen moderoiva vaikutus itse- ja konsulttiarviointien väliseen etäisyyteen dimensioittain

	Etäisyys1	Etäisyys2	Etäisyys3	Etäisyys4	Etäisyys5	Etäisyys6
Koulutus	-.161	-.004	.035	-.258**	.121	.084

Tilastollisesti merkitsevä negatiivinen (-.258**) yhteys työnhakijoiden ja konsulttien arviointien yhdenmukaisuudelle löytyy koulutuksen sekä *pitkämielisen kuuntelijan* dimensiolla annettujen arviointien etäisyyksien väliltä. Tämä siis tarkoittaa, että koulutuksella on moderoiva vaikutus arviointien yhdenmukaisuuden asteeseen tällä dimensiolla. Koska koulutus on 2-luokkainen muuttuja (ei korkeakoulututkinto=0/korkeakoulututkinto=1) tarkoittaa tämä sitä, että korkeakoulutetuilla työnhakijoilla on yhdenmukaisemmat arvioinnit konsulttien kanssa *pitkämielisen kuuntelijan* dimensiolla kuin ei-korkeakoulutetuilla sekä vastaavasti ei-korkeakoulutetuilla epäyhdenmukaisemmat arvioinnit kuin korkeakoulutetuilla *pitkämielisen kuuntelijan* dimensiolla.

Huomionarvoista on myös koulutuksen sekä *analyttisen strategin* (etäisyys1) välinen negatiivinen korrelaatio (-.161).

Neljänneksi tarkasteltiin yleisälykkyyden mahdollista moderoivaa vaikutusta työnhakijoiden sekä konsulttien arviointien yhdenmukaisuuteen (Taulukko16).

TAULUKKO 16. Yleisälykkyyden moderoiva vaikutus itse- ja konsulttiarviointien väliseen etäisyyteen dimensioittain

	Etäisyys1	Etäisyys2	Etäisyys3	Etäisyys4	Etäisyys5	Etäisyys6
Yleisälykyys	-.052	-.119	-.021	-.079	.035	-.002

Yleisälykkyyks ei tuottanut tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota minkään dimension etäisyyden tasolla, eikä myöskään huomionarvoista korrelaatiota löytynyt miltään dimensiolta.

Viidenneksi tarkasteltiin vielä esimieskokemuksen mahdollista moderoivaa vaikutusta työnhakijoiden sekä konsulttien arviointien yhdenmukaisuuteen (Taulukko17).

TAULUKKO 17. Esimieskokemuksen moderoiva vaikutus itse- ja konsulttiarviointien väliseen etäisyyteen dimensioittain

	Etäisyys1	Etäisyys2	Etäisyys3	Etäisyys4	Etäisyys5	Etäisyys6
Esimieskokemus	.185	.018	.133	.131	-.026	-.159

Myöskään esimieskokemus ei tuottanut tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota minkään dimension etäisyyden tasolla. Tästä huolimatta kuitenkin esimieskokemuksen sekä *analyttisen strategian* (etäisyys1) välistä positiivista korrelaatiota (.185), esimieskokemuksen ja *uudistavan käynnistäjän* (etäisyys6) välistä negatiivista korrelaatiota (-.159), esimieskokemuksen ja *inspiroivan esiintyjän* (etäisyys3) välistä positiivista korrelaatiota (.133) sekä esimieskokemuksen ja *pitkämielisen kuuntelijan* (etäisyys4) välistä positiivista korrelaatiota (.131) voidaan pitää huomionarvoisena.

Lisäksi aineiston tarkastelua laajennettiin vielä jakamalla aineisto erikseen sukupuolten kesken, jotta mahdolliset erot sukupuolten välillä tulisivat paremmin esiin moderaatorivaikutusta tarkastellessa. Koska työnhakijat ovat jakautuneet melko tasaisesti miehiin (N63) ja naisiin (N42), on aineistoa hyvä tarkastella kaikkien työnhakijoiden lisäksi myös sukupuolitasolla.

Ensimmäiseksi tarkasteltiin iän mahdollista moderoivaa vaikutusta työnhakijoiden sekä konsulttien arviointien yhdenmukaisuuteen (Taulukko18). Taulukon sininen osa edustaa miehiä ja vastaavasti taulukon punainen osa edustaa naisia.

TAULUKKO 18. Iän moderoinva vaikutus itse- ja konsulttiarviointien väliseen etäisyyteen sukupuolittain

<u>Mies</u>	Etäisyys1	Etäisyys2	Etäisyys3	Etäisyys4	Etäisyys5	Etäisyys6
Ikä	.348**	-.065	-.087	-.057	.174	-.196

<u>Nainen</u>	Etäisyys1	Etäisyys2	Etäisyys3	Etäisyys4	Etäisyys5	Etäisyys6
Ikä	-.142	-.143	-.048	.132	-.399**	-.261

Miehillä tilastollisesti merkitsevä positiivinen korrelaatio (.348**) löytyy iän ja *analyttisen strategin* (etäisyys1) väliltä. Tämä tarkoittaa sitä, että erityisesti miehillä on havaittavissa iän moderoinva vaikutus arviointien yhdenmukaisuuteen tällä dimensiolla. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä vanhempi mies on, sitä epäyhdenmukaisemmat ovat myös hänen arviointinsa konsulttien arviointien kanssa *analyttisen strategin* dimensiolla sekä vastaavasti mitä nuorempi mies on, sitä yhdenmukaisempia ovat hänen arviointinsa konsultin arviointien kanssa *analyttisen strategin* dimensiolla. Vastaava korrelaatio oli naisilla puolestaan -.142, joten ero miesten ja naisten välillä on selkeä.

Lisäksi huomionarvoisia ovat miehillä iän ja *uudistavan käynnistäjän* (etäisyys6) välinen negatiivinen korrelaatio (-.196) sekä iän ja *käytännön toimeenpanijan* (etäisyys5) välinen positiivinen korrelaatio (.174).

Naisilla tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio (-.399**) löytyy puolestaan iän ja *käytännön toimeenpanijan* (etäisyys5) väliltä. Tämä tarkoittaa sitä, että erityisesti naisilla on havaittavissa iän moderoinva vaikutus arviointien yhdenmukaisuuteen tällä dimensiolla. Näin ollen mitä vanhempi nainen on, sitä yhdenmukaisempia ovat hänen arviointinsa konsultin arviointien kanssa *käytännön toimeenpanijan* dimensiolla sekä vastaavasti mitä nuorempi nainen on, sitä epäyhdenmukaisempia ovat hänen arviointinsa konsultin arviointien kanssa *käytännön toimeenpanijan* dimensiolla. Vastaava korrelaatio oli miehillä puolestaan .174, joten ero miesten ja naisten välillä on selkeä.

Lisäksi huomionarvoisia ovat naisilla myös iän ja *uudistavan käynnistäjän* (etäisyys6) välinen negatiivinen korrelaatio (-.261), iän ja *vaistonvaraisen visionäärin* (etäisyys2)

välinen negatiivinen korrelaatio (-.143), iän ja *analyyttisen strategin* (etäisyys1) välinen negatiivinen korrelaatio (-.142) sekä iän ja *pitkämielisen kuuntelijan* (etäisyys4) välinen positiivinen korrelaatio (.132).

Toiseksi tarkasteltiin koulutuksen mahdollista moderoivaa vaikutusta työnhakijoiden sekä konsulttien arviointien yhdenmukaisuuteen erikseen miehillä ja naisilla (Taulukko19).

TAULUKKO 19. Koulutuksen moderoiva vaikutus itse- ja konsulttiarviointien väliseen etäisyyteen sukupuolittain

<u>Mies</u>	Etäisyys1	Etäisyys2	Etäisyys3	Etäisyys4	Etäisyys5	Etäisyys6
Koulutus	-.036	.065	-.020	-.139	.202	.235

<u>Nainen</u>	Etäisyys1	Etäisyys2	Etäisyys3	Etäisyys4	Etäisyys5	Etäisyys6
Koulutus	-.413**	-.109	.145	-.407**	-.026	-.098

Miehillä koulutus ei tuottanut tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota minkään dimensioon etäisyyden tasolla. Huomionarvoisina voidaan kuitenkin pitää koulutuksen ja *uudistavan käynnistäjän* (etäisyys6) välistä positiivista korrelaatiota (.235), koulutuksen ja *käytännön toimeenpanijan* (etäisyys5) välistä positiivista korrelaatiota (.202) sekä koulutuksen ja *pitkämielisen kuuntelijan* (etäisyys4) välistä negatiivista korrelaatiota (-.139).

Naisilla tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio (-.413**) löytyy puolestaan koulutuksen ja *analyyttisen strategin* (etäisyys1) väliltä. Tämä tarkoittaa sitä, että erityisesti naisilla on havaittavissa koulutuksen moderoiva vaikutus arviointien yhdenmukaisuuteen tällä dimensiolla. Tämä tarkoittaa sitä, että korkeakoulutetuilla naisilla on yhdenmukaisemmat arvioinnit konsulttien arviointien kanssa *analyyttisen strategin* dimensiolla kuin ei-korkeakoulutetuilla sekä vastaavasti ei-korkeakoulutetuilla naisilla on epäyhdenmukaisemmat arvioinnit konsulttien kanssa *analyyttisen strategin* dimensiolla

kuin korkeakoulutetuilla. Vastaava korrelaatio oli miehillä puolestaan $-.036$, joten ero naisten ja miesten välillä on selkeä.

Tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio löytyy naisilla myös koulutuksen ja *pitkämielisen kuuntelijan* (etäisyys4) väliltä ($-.407^{**}$). Tämä tarkoittaa sitä, että erityisesti naisilla on havaittavissa koulutuksen moderoinva vaikutus myös tälläkin dimensiolla. Näin ollen korkeakoulutetuilla naisilla on yhdenmukaisemmat arvioinnit konsulttien arviointien kanssa *pitkämielisen kuuntelijan* dimensiolla kuin ei-korkeakoulutetuilla naisilla sekä vastaavasti ei-korkeakoulutetuilla naisilla on epäyhdenmukaisemmat arvioinnit konsulttien arviointien kanssa *pitkämielisen kuuntelijan* dimensiolla kuin korkeakoulutetuilla. Vastaava korrelaatio oli miehillä $-.139$, joten ero naisten ja miesten välillä on selkeä.

Lisäksi huomionarvoinen on naisilla koulutuksen ja *inspiroivan esiintyjän* (etäisyys3) välinen positiivinen korrelaatio ($.145$).

Kolmanneksi tarkasteltiin yleisälykkyyden mahdollista moderoinvaa vaikutusta työnhakijoiden sekä konsulttien arviointien yhdenmukaisuuteen erikseen miehillä ja naisilla (Taulukko20).

TAULUKKO 20. Yleisälykkyyden moderoinva vaikutus itse- ja konsulttiarviointien väliseen etäisyyteen sukupuolittain

<u>Mies</u>	Etäisyys1	Etäisyys2	Etäisyys3	Etäisyys4	Etäisyys5	Etäisyys6
Yleisälykyys	-.055	-.030	.011	.146	.040	.088

<u>Nainen</u>	Etäisyys1	Etäisyys2	Etäisyys3	Etäisyys4	Etäisyys5	Etäisyys6
Yleisälykyys	-.092	-.223	-.010	-.291	-.001	-.061

Miehillä ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota minkään dimension etäisyyden tasolla. Kuitenkin huomionarvoisena voidaan pitää yleisälykkyyden ja *pitkämielisen kuuntelijan* (etäisyys4) välistä positiivista korrelaatiota ($.146$).

Myöskään naisilla ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota minkään dimensioon etäisyyden tasolla. Huomionarvoisia ovat kuitenkin yleisälykkyyden ja *pitkämielisen kuuntelijan* (etäisyys4) välinen negatiivinen korrelaatio (-.291) sekä yleisälykkyyden ja *vaistonvaraisen visionäärin* (etäisyys2) välinen negatiivinen korrelaatio (-.223)

Neljänneksi tarkasteltiin vielä esimieskokemuksen mahdollista moderoivaa vaikutusta työnhakijoiden sekä konsulttien arviointien yhdenmukaisuuteen erikseen miehillä ja naisilla (taulukko21).

TAULUKKO 21. Esimieskokemuksen moderoiva vaikutus itse- ja konsulttiarviointien väliseen etäisyyteen sukupuolittain

<u>Mies</u>	Etäisyys1	Etäisyys2	Etäisyys3	Etäisyys4	Etäisyys5	Etäisyys6
Esimieskokemus	.339**	.138	.183	.130	.100	-.123

<u>Nainen</u>	Etäisyys1	Etäisyys2	Etäisyys3	Etäisyys4	Etäisyys5	Etäisyys6
Esimieskokemus	-.036	-.135	.051	.110	-.216	-.220

Miehillä tilastollisesti merkitsevä positiivinen korrelaatio löytyy esimieskokemuksen ja *analyttisen strategin* (etäisyys1) väliltä (.339**). Tämä tarkoittaa sitä, että erityisesti miehillä on havaittavissa esimieskokemuksen moderoiva vaikutus tällä dimensiolla. Näin ollen mitä enemmän miehellä on esimieskokemusta, sitä epäyhdenmukaisempia ovat myös hänen arviointinsa konsulttien arviointien kanssa *analyttisen strategin* dimensiolla sekä vastaavasti mitä vähemmän miehellä esimieskokemusta on, sitä yhdenmukaisempia ovat hänen arviointinsa konsulttien arviointien kanssa *analyttisen strategin* dimensiolla. Vastaava korrelaatio oli naisilla -.036, joten ero miesten ja naisten välillä on selkeä.

Lisäksi huomionarvoisia ovat miehillä esimieskokemuksen ja *inspiroivan esiintyjän* (etäisyys3) välinen positiivinen korrelaatio (.183) sekä esimieskokemuksen ja *vaistonvaraisen visionäärin* (etäisyys2) välinen positiivinen korrelaatio (.138).

Naisilla ei puolestaan löytynyt tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota minkään dimension etäisyyden tasolla. Huomionarvoisia ovat kuitenkin esimieskokemuksen ja *uudistavan käynnistäjän* (etäisyys6) välinen negatiivinen korrelaatio (-.220), esimieskokemuksen ja *käytännön toimeenpanijan* (etäisyys5) välinen negatiivinen korrelaatio (-.216) sekä esimieskokemuksen ja *vaistonvaraisen visionäärin* (etäisyys2) välinen negatiivinen korrelaatio (-.135).

5.4 Eri muuttujien vaikutus työnhakijoiden arviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin

Neljännän tutkimuskysymyksen ”*Vaikuttavatko arvioitavan työnhakijan ikä, sukupuoli, koulutus, yleisälykkyys tai esimieskokemus heidän antamiensa arviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin?*” mukaisesti viimeisenä vielä selvitettiin, onko työnhakijan iällä, sukupuolella, koulutuksella, yleisälykkyyttä kuvaavalla Raven20-tuloksella tai esimieskokemuksella vaikutusta työnhakijoiden itsearviointien tuottamien pistemäärien korkeuteen suhteessa konsulttien antamiin pistemääriin. Lisäksi muuttujien vaikutusta itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin tarkastellaan vielä kummankin sukupuolen tasolla erikseen mahdollisten sukupuolierojen havaitsemiseksi.

Jokaisessa moderaattorivaikutusta ilmentävässä taulukossa korkeus1 tarkoittaa työnhakijoiden itsearviointien korkeutta suhteessa konsulttien arviointeihin dimensiolla 1 (*analyttinen strategi*) korkeus2 dimensiolla 2 (*vaistonvarainen visionääri*) korkeus3 dimensiolla 3 (*inspiroiva esiintyjä*) korkeus4 dimensiolla 4 (*pitkämielinen kuuntelija*) korkeus5 dimensiolla 5 (*käytännön toimeenpanija*) ja korkeus6 dimensiolla 6 (*uudistava käynnistäjä*).

Ensimmäiseksi tarkasteltiin iän mahdollista moderoivaa vaikutusta työnhakijoiden arviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin (Taulukko22).

TAULUKKO 22. Iän moderoinva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin dimensioittain

	Korkeus1	Korkeus2	Korkeus3	Korkeus4	Korkeus5	Korkeus6
Ikä	.083	-.096	-.245*	.103	.157	-.054

Tilastollisesti melkein merkitsevä negatiivinen korrelaatio (-.245*) löytyy iän ja *inspiroivan esiintyjän* (korkeus3) väliltä. Tämä tarkoittaa sitä, että iällä on moderoinva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin tällä dimensiolla. Näin ollen mitä vanhempi työnhakija on, sitä matalammin hän arvioi itseään suhteessa konsulttien arviointeihin *inspiroivan esiintyjän* dimensiolla sekä vastaavasti mitä nuorempi työnhakija on, sitä korkeammin hän arvioi itseään suhteessa konsulttien arviointeihin *inspiroivan esiintyjän* dimensiolla.

Lisäksi huomionarvoinen on myös iän ja *käytännön toimeenpanijan* (korkeus5) välinen positiivinen korrelaatio (.157).

Toiseksi tarkasteltiin sukupuolen mahdollista moderoinvaa vaikutusta työnhakijoiden arviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin (Taulukko23).

TAULUKKO 23. Sukupuolen moderoinva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin dimensioittain

	Korkeus1	Korkeus2	Korkeus3	Korkeus4	Korkeus5	Korkeus6
Sukupuoli	.041	-.033	.031	.156	.121	-.241*

Tilastollisesti melkein merkitsevä negatiivinen korrelaatio (-.241*) löytyy sukupuolen sekä *uudistavan käynnistäjän* (korkeus6) väliltä. Tämä tarkoittaa sitä, että sukupuolella on moderoinva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin tällä dimensiolla. Näin ollen miehet arvioivat itseään korkeammin suhteessa konsulttien arviointeihin *uudistavan käynnistäjän* dimensiolla sekä vastaavasti naiset arvioivat itse-

ään matalammin suhteessa konsulttien arviointeihin *uudistavan käynnistäjän* dimensiolla.

Huomionarvoinen on myös sukupuolen ja *pitkämielisen kuuntelijan* (korkeus4) välinen positiivinen korrelaatio (.156).

Kolmanneksi tarkasteltiin koulutuksen mahdollista moderoivaa vaikutusta työnhakijoiden arviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin (Taulukko24).

TAULUKKO 24. Koulutuksen moderoiva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin dimensioittain

	Korkeus1	Korkeus2	Korkeus3	Korkeus4	Korkeus5	Korkeus6
Koulutus	-.208*	.022	.038	-.358**	-.209*	.144

Tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio (-.358**) löytyy koulutuksen sekä *pitkämielisen kuuntelijan* (korkeus4) väliltä. Tämä tarkoittaa sitä, että koulutuksella on moderoiva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin tällä dimensiolla. Näin ollen korkeakoulutetuilla työnhakijoilla on matalammat arvioinnit *pitkämielisen kuuntelijan* dimensiolla kuin konsulteilla verrattuna ei-korkeakoulutettuihin sekä vastaavasti ei-korkeakoulutetuilla työnhakijoilla on korkeammat arvioinnit *pitkämielisen kuuntelijan* dimensiolla kuin konsulteilla verrattuna korkeakoulutettuihin.

Tilastollisesti melkein merkitsevä negatiivinen korrelaatio (-.209*) löytyy myös koulutuksen ja *käytännön toimeenpanijan* (korkeus5) väliltä. Tämä tarkoittaa sitä, että koulutuksella on moderoiva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin tällä dimensiolla. Näin ollen korkeakoulutetuilla työnhakijoilla on matalammat arvioinnit *käytännön toimeenpanijan* dimensiolla kuin konsulteilla verrattuna ei-korkeakoulutettuihin sekä vastaavasti ei-korkeakoulutetuilla työnhakijoilla on korkeammat arvioinnit *käytännön toimeenpanijan* dimensiolla kuin konsulteilla verrattuna korkeakoulutettuihin.

Lisäksi tilastollisesti melkein merkitsevä negatiivinen korrelaatio löytyy vielä koulutuksen ja *analyttisen strategin* (korkeus1) väliltä (-.208*). Tämä tarkoittaa sitä, että koulutuksella on moderoinva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin tällä dimensiolla. Näin ollen korkeakoulutetuilla työnhakijoilla on matalammat arvioinnit *analyttisen strategin* dimensiolla kuin konsulteilla verrattuna ei-korkeakoulutettuihin sekä vastaavasti ei-korkeakoulutetuilla työnhakijoilla on korkeammat arvioinnit *analyttisen strategin* dimensiolla kuin konsulteilla verrattuna korkeakoulutettuihin.

Huomionarvoinen on myös koulutuksen sekä *uudistavan käynnistäjän* (korkeus6) välinen positiivinen korrelaatio (.144).

Neljänneksi tarkasteltiin yleisälykkyyden mahdollista moderoinvaa vaikutusta työnhakijoiden arviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin (Taulukko25).

TAULUKKO 25. Yleisälykkyyden moderoinva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin dimensioittain

	Korkeus1	Korkeus2	Korkeus3	Korkeus4	Korkeus5	Korkeus6
Yleisälykyys	-.060	.124	-.110	-.242*	-.147	.123

Yleisälykkyyden ja *pitkämielisen kuuntelijan* (korkeus6) väliltä löytyy tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio (-.242*). Tämä tarkoittaa sitä, että yleisälykkyydellä on moderoinva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin tällä dimensiolla. Näin ollen mitä suurempi yleisälykyys työnhakijalla on, sitä matalammin hän arvioi itseään suhteessa konsulttien arviointeihin *pitkämielisen kuuntelijan* dimensiolla sekä vastaavasti mitä pienempi yleisälykyys työnhakijalla on, sitä korkeammin hän arvioi itseään suhteessa konsulttien arviointeihin *pitkämielisen kuuntelijan* dimensiolla.

Lisäksi myös yleisälykkyyden sekä *käytännön toimeenpanijan* (korkeus5) välinen negatiivinen korrelaatio (-.147) on huomionarvoinen.

Viidenneksi tarkasteltiin vielä myös esimieskokemuksen mahdollista moderoivaa vaikutusta työnhakijoiden arviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin (Taulukko26).

TAULUKKO 26. Esimieskokemuksen moderoiva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin dimensioittain

	Korkeus1	Korkeus2	Korkeus3	Korkeus4	Korkeus5	Korkeus6
Esimieskokemus	.109	-.051	-.195*	.102	.186	-.095

Esimieskokemuksen ja *inspiroivan esiintyjän* (korkeus3) välillä on löydettävissä tilastollisesti melkein merkitsevä negatiivinen korrelaatio (-.195*). Tämä tarkoittaa sitä, että esimieskokemuksella on moderoiva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin tällä dimensiolla. Näin ollen mitä enemmän työkokemusta työnhakijalla on, sitä matalammin hän arvioi itseään suhteessa konsulttien arviointeihin *inspiroivan esiintyjän* dimensiolla sekä vastaavasti mitä vähemmän esimieskokemusta työnhakijalla on, sitä korkeammin hän arvioi itseään suhteessa konsulttien arviointeihin *inspiroivan esiintyjän* dimensiolla.

Lisäksi huomionarvoinen on vielä esimieskokemuksen ja *käytännön toimeenpanijan* (korkeus5) välinen positiivinen korrelaatio (.186).

Lisäksi aineiston tarkastelua laajennettiin vielä jakamalla aineisto erikseen sukupuolten kesken, jotta mahdolliset erot sukupuolten välillä tulisivat paremmin esiin moderaattorivaikutusta tarkastellessa.

Ensimmäiseksi tarkasteltiin siis jo aiempaa vastaavasti iän mahdollista moderoivaa vaikutusta työnhakijoiden arviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin miehillä ja naisilla erikseen (Taulukko27).

TAULUKKO 27. Iän moderoinva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin sukupuolittain

<u>Mies</u>	Korkeus1	Korkeus2	Korkeus3	Korkeus4	Korkeus5	Korkeus6
Ikä	.017	-.127	-.258*	-.081	.119	-.199

<u>Nainen</u>	Korkeus1	Korkeus2	Korkeus3	Korkeus4	Korkeus5	Korkeus6
Ikä	.170	-.048	-.256	.247	.162	.225

Miehillä melkein tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio (-.258*) löytyy iän ja *inspiroivan esiintyjän* (korkeus3) väliltä. Tämä tarkoittaa sitä, että erityisesti miehillä on havaittavissa iän moderoinva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin tällä dimensiolla. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä vanhempi mies on, sitä matalammin hän arvioi itseään suhteessa konsulttien arviointeihin *inspiroivan esiintyjän* dimensiolla sekä vastaavasti mitä nuorempi mies on, sitä korkeammin hän arvioi itseään suhteessa konsulttien arviointeihin *inspiroivan esiintyjän* dimensiolla. Vastaava korrelaatio oli naisilla kuitenkin -.256, joten ero miesten ja naisten välillä ei ole selkeä. Päinvastoin tämä tarkoittaa sitä, että myös naisilla on havaittavissa sama iän moderoinva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin *inspiroivan esiintyjän* dimensiolla kuin miehillä.

Lisäksi huomionarvoinen on miehillä myös iän ja *uudistavan käynnistäjän* (korkeus6) välinen negatiivinen korrelaatio (-.199).

Naisilla ei puolestaan löytynyt tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota minkään dimension korkeuden tasolla. Kuitenkin huomionarvoisina voidaan pitää iän ja *inspiroivan esiintyjän* (korkeus3) välistä negatiivista korrelaatiota (-.256), iän ja *pitkämielisen kuuntelijan* (korkeus4) välistä positiivista korrelaatiota (.247), iän ja *uudistavan käynnistäjän* (korkeus6) välistä positiivista korrelaatiota (.225), iän ja *analyttisen strategian* (korkeus1) välistä positiivista korrelaatiota (.170) sekä iän ja *käytännön toimeenpanijan* (korkeus5) välistä positiivista korrelaatiota (.162).

Toiseksi tarkasteltiin koulutuksen mahdollista moderoivaa vaikutusta työnhakijoiden arviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin miehillä ja naisilla erikseen (Taulukko28).

TAULUKKO 28. Koulutuksen moderoiva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin sukupuolittain

<u>Mies</u>	Korkeus1	Korkeus2	Korkeus3	Korkeus4	Korkeus5	Korkeus6
Koulutus	-.206	-.053	.098	-.186	-.089	.107

<u>Nainen</u>	Korkeus1	Korkeus2	Korkeus3	Korkeus4	Korkeus5	Korkeus6
Koulutus	-.215	.125	-.045	-.564**	-.385*	.165

Miehillä ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota minkään dimension korkeuden tasolla. Siitä huolimatta huomionarvoisia ovat kuitenkin koulutuksen ja *analyttisen strategin* (korkeus1) välinen negatiivinen korrelaatio (-.206) sekä koulutuksen ja *pitkämielisen kuuntelijan* (korkeus4) välinen negatiivinen korrelaatio (-.186).

Naisilla tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio (-.564**) löytyy koulutuksen ja *pitkämielisen kuuntelijan* (korkeus4) väliltä. Tämä tarkoittaa sitä, että erityisesti naisilla on havaittavissa koulutuksen moderoiva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin tällä dimensiolla. Tämä tarkoittaa sitä, että korkeakoulutetuilla naisilla on matalammat arvioinnit suhteessa konsulttien arviointeihin *pitkämielisen kuuntelijan* dimensiolla kuin ei-korkeakoulutetuilla sekä vastaavasti ei-korkeakoulutetuilla naisilla on korkeammat arvioinnit suhteessa konsulttien arviointeihin *pitkämielisen kuuntelijan* dimensiolla kuin korkeakoulutetuilla. Vastaava korrelaatio oli miehillä -.186, joten ero naisten ja miesten välillä on selkeä.

Tilastollisesti melkein merkitsevä negatiivinen korrelaatio (-.385*) löytyy naisilla myös koulutuksen ja *käytännön toimeenpanijan* (korkeus5) väliltä. Tämä tarkoittaa sitä, että erityisesti naisilla on havaittavissa koulutuksen moderoiva vaikutus itsearviointien kor-

keuteen suhteessa konsulttien arviointeihin tällä dimensiolla. Tämä tarkoittaa sitä, että korkeakoulutetuilla naisilla on matalammat arvioinnit suhteessa konsulttien arviointeihin *käytännön toimeenpanijan* dimensiolla kuin ei-korkeakoulutetuilla sekä vastaavasti ei-korkeakoulutetuilla naisilla on korkeammat arvioinnit suhteessa konsulttien arviointeihin *käytännön toimeenpanijan* dimensiolla kuin korkeakoulutetuilla. Vastaava korrelaatio oli miehillä $-.089$, joten ero naisten ja miesten välillä on selkeä.

Lisäksi huomionarvoisia ovat naisilla koulutuksen ja *analyttisen strategin* (korkeus1) välinen negatiivinen korrelaatio ($-.215$) sekä koulutuksen ja *uudistavan käynnistäjän* (korkeus6) välinen positiivinen korrelaatio ($.165$).

Kolmanneksi tarkasteltiin yleisälykkyyden mahdollista moderoivaa vaikutusta työnhakijoiden arviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin miehillä ja naisilla erikseen (Taulukko 29).

TAULUKKO 29. Yleisälykkyyden moderoiva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin sukupuolittain

<u>Mies</u>	Korkeus1	Korkeus2	Korkeus3	Korkeus4	Korkeus5	Korkeus6
Yleisälykyys	-.100	.165	-.072	-.132	-.250*	.041

<u>Nainen</u>	Korkeus1	Korkeus2	Korkeus3	Korkeus4	Korkeus5	Korkeus6
Yleisälykyys	.018	.066	-.145	-.317*	.044	.128

Miehillä tilastollisesti melkein merkitsevä negatiivinen korrelaatio ($-.250^*$) löytyy yleisälykkyyden ja *käytännön toimeenpanijan* (korkeus5) väliltä. Tämä tarkoittaa sitä, että erityisesti miehillä on havaittavissa yleisälykkyyden moderoiva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin tällä dimensiolla. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä suurempi yleisälykyys miehellä on, sitä matalammin hän arvioi itseään suhteessa konsulttien arviointeihin *käytännön toimeenpanijan* dimensiolla sekä vastaavasti mitä pienempi yleisälykyys miehellä on, sitä korkeammin hän arvioi itseään suhteessa konsulttien arviointeihin tällä dimensiolla.

teessa konsulttien arviointeihin *käytännön toimeenpanijan* dimensiolla. Vastaava korrelaatio oli naisilla .044 joten ero miesten ja naisten välillä on selkeä.

Huomionarvoisia ovat miehillä myös yleisälykkyyden ja *vaistonvaraisen visionäärin* (korkeus2) välinen positiivinen korrelaatio (.165) sekä yleisälykkyyden ja *inspiroivan esiintyjän* (korkeus3) välinen negatiivinen korrelaatio (-.132).

Naisilla tilastollisesti melkein merkitsevä negatiivinen korrelaatio (-.317*) löytyy puolestaan yleisälykkyyden ja *pitkämielisen kuuntelijan* (korkeus4) väliltä. Tämä tarkoittaa sitä, että erityisesti naisilla on havaittavissa yleisälykkyyden moderoinva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin tällä dimensiolla. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä suurempi yleisälykkyys naisella on, sitä matalammin hän arvioi itseään suhteessa konsulttien arviointeihin *pitkämielisen kuuntelijan* dimensiolla sekä vastaavasti mitä pienempi yleisälykkyys naisella on, sitä korkeammin hän arvioi itseään suhteessa konsulttien arviointeihin *pitkämielisen kuuntelijan* dimensiolla. Vastaava korrelaatio oli miehillä -.132, joten ero naisten ja miesten välillä on selkeä.

Huomionarvoinen on naisilla lisäksi yleisälykkyyden ja *inspiroivan esiintyjän* (korkeus3) välinen negatiivinen korrelaatio (-.145).

Aivan viimeisenä tarkasteltiin vielä esimieskokemuksen mahdollista moderoinvaa vaikutusta työnhakijoiden arviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin miehillä ja naisilla erikseen (Taulukko30).

TAULUKKO 30. Esimieskokemuksen moderoinva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin sukupuolittain

<u>Mies</u>	Korkeus1	Korkeus2	Korkeus3	Korkeus4	Korkeus5	Korkeus6
Esimieskokemus	.024	-.029	-.253*	-.110	.144	-.196

<u>Nainen</u>	Korkeus1	Korkeus2	Korkeus3	Korkeus4	Korkeus5	Korkeus6
Esimieskokemus	.242	-.070	-.135	.322*	.231	.059

Miehillä tilastollisesti melkein merkitsevä negatiivinen korrelaatio (-.253*) löytyy esimieskokemuksen ja *inspiroivan esiintyjän* (korkeus3) väliltä. Tämä tarkoittaa sitä, että erityisesti miehillä on havaittavissa esimieskokemuksen moderoiva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin tällä dimensiolla. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä enemmän esimieskokemusta miehellä on, sitä matalammin hän arvioi itseään suhteessa konsulttien arviointeihin *inspiroivan esiintyjän* dimensiolla sekä vastaavasti mitä vähemmän esimieskokemusta miehellä on, sitä korkeammin hän arvioi itseään suhteessa konsulttien arviointeihin *inspiroivan esiintyjän* dimensiolla. Vastaava korrelaatio oli naisilla -.135, joten ero miesten ja naisten välillä ei kuitenkaan ole kovin selkeä.

Lisäksi huomionarvoisia ovat miehillä esimieskokemuksen ja *uudistavan käynnistäjän* (korkeus6) välinen negatiivinen korrelaatio (-.196) sekä esimieskokemuksen ja *käytännön toimeenpanijan* välinen positiivinen korrelaatio (.144).

Naisilla tilastollisesti melkein merkitsevä positiivinen korrelaatio (.322*) löytyy puolestaan esimieskokemuksen ja *pitkämielisen kuuntelijan* (korkeus4) väliltä. Tämä tarkoittaa sitä, että erityisesti naisilla on havaittavissa esimieskokemuksen moderoiva vaikutus itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin tällä dimensiolla. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä enemmän esimieskokemusta naisella on, sitä korkeammin hän arvioi itseään suhteessa konsulttien arviointeihin *pitkämielisen kuuntelijan* dimensiolla sekä vastaavasti mitä vähemmän esimieskokemusta naisella on, sitä matalammin hän arvioi itseään suhteessa konsulttien arviointeihin *pitkämielisen kuuntelijan* dimensiolla. Vastaava korrelaatio on miehillä -.110, joten ero naisten ja miesten välillä on selkeä.

Huomionarvoisia ovat myös esimieskokemuksen ja *analyttisen strategin* (korkeus1) välinen positiivinen korrelaatio (.242), esimieskokemuksen ja *käytännön toimeenpanijan* (korkeus5) välinen positiivinen korrelaatio (.231) sekä esimieskokemuksen ja *inspiroivan esiintyjän* (korkeus3) välinen negatiivinen korrelaatio (-.135).

6 POHDINTA

6.1 Yhteenveto teoriasta

Kuten jo aiemmin tutkimuksen teoriaosuudessa tuli ilmi, on persoonallisuuden arviointi hyvin tärkeä osa rekrytointia. Kun oikeat henkilöt löydetään juuri heille sopiviin työpaikkoihin, on se eduksi kaikille; niin työntekijälle itselleen kuin koko yrityksellekin. Tämänkaltainen persoonallisuuden ja sen merkityksellisyyden korostaminen on nähty keskeisenä etenkin sellaisia henkilöistä rekrytoitaessa, jotka toimivat johtavissa esimiesasemissa. Esimerkiksi Rothsteinin & Goffinin (2006, 155-156) mukaan useat yritykset turvautuvat nykyisin henkilöarviointeihin juuri siksi, että sopivat persoonat löytäisivät tiensä avoimena oleviin työpaikkoihin.

Persoonallisuuden ja johtamisen välistä yhteyttä on tutkittu paljon ja sitä on lähestytty tutkimuksellisesti hyvinkin erilaisista näkökulmista käsin. Erilaisista näkökulmista huolimatta useat näistä tutkimuksista ovat osaltaan pystyneet osoittamaan persoonallisuuden ja johtamisen välillä vallitsevan yhteyden. Persoonallisuudella on tutkimuksen teoriaosuudessa esiteltyjen tutkimusten mukaisesti huomattu olevan vaikutusta esimerkiksi johtamiskäyttäytymiseen, työssä suoriutumiseen, hyvään johtamiseen, johtamisen tehokkuuteen, tuloksiin ja johtamistyyliin. Näin ollen persoonallisuudella ja muilla yksilöpsykologisilla tekijöillä on siis suuri merkitys johtamisessa, jolloin persoonallisuuden ja johtamisen välinen yhteys on tärkeä huomioida.

Kuten jo aiemmin on mainittu, persoonallisuuden arvioinnissa on perinteisesti ollut tapana erottaa subjektiivinen ja objektiivinen arviointi toisistaan. Näin ollen erilaisten testien ja kyselyjen lisäksi persoonallisuuden arvioinnissa voidaan hyödyntää esimerkiksi ulkopuolisen tekemää tarkkailua, havaitsemista tai haastattelua. Funderin (1995;1999) mukaan persoonallisuuden arvioinnin tarkkuutta ja sen onnistumista tutkittaessa olisikin ehdottomasti hyödynnettävä näitä molempia. Näin persoonallisuuden

arvioinnin tarkkuutta voidaan puolestaan mitata arviointien yhdenmukaisuuden perusteella niin subjektiivista kuin objektiivista arviointia hyödyntäen.

Juuri tämänkaltaista ajattelutapaa edustaa myös tässä tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä eli SOA- tutkimus. SOA- tutkimuksessa yhdistyy niin henkilön itsensä tekemä arviointi kuin ulkopuolisenkin tekemä arviointi, ja näiden yhdenmukaisuuden astetta pidetään arvioinnin tarkkuuden mittarina. Tässä tutkimuksessa tutkittiin SOA- tutkimuksen tarjoaman tutkimuksellisen kehikon keinoin ”*Kuinka yhdenmukaisia työnhakijoiden itsearviointit omista johtamistaipumuksistaan ovat työhönottohaastatteluja tekevien konsulttien arviointien kanssa?*” Tutkimusongelmaa lähestyin tässä tutkimuksessa neljän eri tutkimuskysymyksen kautta.

6.2 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksessa selvitettiin neljän selkeästi muotoillun tutkimuskysymyksen avulla, kuinka yhdenmukaisia työnhakijoiden itsearviointit omista johtamistaipumuksistaan ovat konsulttien arviointien kanssa. Samalla selvitettiin, millä johtamistaipumusten dimensiolla/dimensioilla arviointien yhdenmukaisuus ilmenee voimakkaimmin. Lisäksi vielä tutkittiin, millä aineistosta löytyvillä tekijöillä oli vaikutusta arviointien yhdenmukaisuuden asteeseen sekä mitkä aineistosta löytyvät tekijät vaikuttivat työnhakijoiden antamien itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien antamiin arviointeihin.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaisesti selvitettiin *Kuinka yhdenmukaisia arviointeja työnhakijat ja konsultit tekevät arvioitavien työnhakijoiden johtamistaipumuksista?* Tutkimuksen tulosten mukaan työnhakijoiden omien itsearviointien sekä konsulttien tekemien arviointien välinen korrelaatio oli keskimäärin .395**, sekä mediaani .391**. Näin ollen työnhakijoiden itsearviointien sekä konsulttien arviointien välillä oli havaittavissa selvää yhdenmukaisuutta.

Toisen tutkimuskysymyksen mukaisesti tutkittiin *Millä johtamistaipumusten dimensiolla/dimensioilla arviointien yhdenmukaisuus ilmenee voimakkaimmin?* Tutkimuksen tulosten mukaan korkeimmat tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot painottuivat

selkeästi *inspiroivaan esiintyjään* (.570**), *uudistavaan käynnistäjään* (.448**) ja *vai-
tonvarainen visionääriin* (.405**). Lisäksi korrelaatiot olivat tilastollisesti merkitseviä
myös *pitkämielisessä kuuntelijassa* (.377**) ja *käytännön toimeenpanijassa* (.314**).
Vain *analyttisen strategin* tasolla (.247*) korrelaatio oli melkein tilastollisesti merkit-
sevä. Näin ollen työnhakijoiden itsearviointien sekä konsulttien arviointien välillä oli
havaittavissa selvää yhdenmukaisuutta jokaisella johtamistaipumuksia mittaavalla di-
mensiolla, kuitenkin arviointien yhdenmukaisuuden asteen vaihdellessa dimensioittain.

Kolmannen tutkimuskysymyksen mukaisesti tutkittiin *Vaikuttavatko arvioitavan työn-
hakijan ikä, sukupuoli, koulutus, yleisälykkyys tai esimieskokemus arviointien yhdenmu-
kaisuuteen?* Varsinaisten tutkimustulosten perusteella iällä huomattiin olevan tilastolli-
sesti melkein merkitsevä negatiivinen yhteys työnhakijoiden itsearviointien sekä kon-
sulttien arviointien välillä *uudistavan käynnistäjän* dimensiolla. Lisäksi koulutuksella
huomattiin olevan tilastollisesti merkitsevä negatiivinen yhteys työnhakijoiden itsearvi-
ointien sekä konsulttien arviointien välillä *pitkämielisen kuuntelijan* dimensiolla.

Kun aineisto jaettiin vielä sukupuolittain, löytyi uusia arviointien yhdenmukaisuuteen
vaikuttavia tekijöitä. Iällä löydettiin olevan tilastollisesti merkitsevä negatiivinen yhteys
erityisesti naisilla *käytännön toimeenpanijan* ja miehillä tilastollisesti merkitsevä posi-
tiivinen yhteys *analyttisen strategin* dimensiolla. Myös koulutuksella löydettiin olevan
tilastollisesti merkitsevä negatiivinen yhteys erityisesti naisilla *analyttisen strategin* ja
pitkämielisen kuuntelijan dimensiolla, jonka lisäksi löytyi vielä uusi arviointien yhden-
mukaisuuteen vaikuttava tekijä; erityisesti miehillä oli tilastollisesti merkitsevä positiiv-
inen yhteys esimieskokemuksen ja *analyttisen strategin* dimensiolla annettujen arvi-
ointien yhdenmukaisuuden välillä.

Näin ollen lopulta siis iällä, sukupuolella, koulutuksella ja esimieskokemuksella löydet-
tiin tutkimuksen tulosten mukaan olevan vaikutusta arviointien yhdenmukaisuuden ta-
soon tietyillä johtamistaipumuksia mittaavilla dimensioilla.

Neljännän tutkimuskysymyksen mukaisesti vielä selvitettiin *Vaikuttavatko arvioitavan
työnhakijan ikä, sukupuoli, koulutus, yleisälykkyys tai esimieskokemus heidän anta-
miensa arviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin?* Varsinaisten tutki-
mustulosten mukaan iällä oli tilastollisesti melkein merkitsevä negatiivinen yhteys

työnhakijoiden itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin *inspiroivan esiintyjän* dimensiolla sekä sukupuolella *uudistavan käynnistäjän* dimensiolla. Tämän lisäksi koulutuksella oli tilastollisesti merkitsevä negatiivinen yhteys työnhakijoiden itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin *pitkämielisen kuuntelijan* dimensiolla. Tilastollisesti melkein merkitsevä negatiivinen yhteys löytyi myös *käytännön toimeenpanijan* ja *analyttisen strategin* dimensioilta, jonka lisäksi yleisälykkyydellä oli tilastollisesti melkein merkitsevä negatiivinen yhteys työnhakijoiden itsearviointien voimakkuuteen suhteessa konsulttien arviointeihin *pitkämielisen kuuntelijan* dimensiolla sekä esimieskokemuksella *inspiroivan esiintyjän* dimensiolla.

Kun aineisto jaettiin vielä sukupuolittain, löytyi työnhakijoiden itsearviointien korkeuteen (suhteessa konsulttien arviointeihin) vaikuttavia tekijöitä lisää. Tutkimustulosten mukaan koulutuksella oli tilastollisesti merkitsevä negatiivinen yhteys erityisesti naisilla *pitkämielisen kuuntelijan* dimensiolla sekä melkein tilastollisesti merkitsevä negatiivinen yhteys *käytännön toimeenpanijan* dimensiolla. Iällä oli puolestaan tilastollisesti melkein merkitsevä negatiivinen yhteys erityisesti miehillä *inspiroivan esiintyjän* dimensiolla. Yleisälykkyydellä oli puolestaan tilastollisesti melkein merkitsevä negatiivinen yhteys erityisesti miehillä *käytännön toimeenpanijan* dimensiolla sekä erityisesti naisilla *pitkämielisen kuuntelijan* dimensiolla. Lisäksi esimieskokemuksella oli tilastollisesti melkein merkitsevä negatiivinen yhteys erityisesti miehillä *inspiroivan esiintyjän* dimensiolla sekä tilastollisesti melkein merkitsevä positiivinen yhteys erityisesti naisilla *pitkämielisen kuuntelijan* dimensiolla.

Näin ollen lopulta siis jokaisella tutkitulla työnhakijoiden antamien arviointien korkeuteen (suhteessa konsulttien arviointeihin) mahdollisesti vaikuttavalla moderaattorilla eli iällä, sukupuolella, koulutuksella, yleisälykkyydellä ja esimieskokemuksella löydettiin tutkimuksen tulosten mukaan olevan vaikutusta työnhakijoiden itsearviointien korkeuteen tietyillä johtamistaipumuksia mittaavilla dimensioilla.

6.3 Tutkimuksen tulokset verrattuna aiempaan tutkimukseen

Tutkimuksen tulokset paljastivat osittain hyvinkin samansuuntaisia tuloksia kuin aiempi SOA- tutkimus, sillä työnhakijoiden itsearviointien sekä konsulttien tekemien arviointien välillä oli havaittavissa selvää yhdenmukaisuutta. Yleiskorrelaatio arviointien välillä oli .395. Yhdenmukaisuuden tarkastelu pelkällä yleiskorrelaation tasolla ei kuitenkaan ollut riittävää, sillä dimensiot ovat keskenään hyvinkin erilaisia, jolloin pelkkä yleiskorrelaatio peittää alleen dimensioiden väliset erot. Yhdenmukaisuuden aste vaihteli dimensioittain välillä .247*- .570** ja oli näin ollen myös vähintäänkin melkein tilastollisesti merkitsevää jokaisella dimensiolla.

Vastaavasti jo aiemmin mainitussa Connellyn ja Onesin (2010) FFM:n mukaisia piirteitä koskevassa SOA- tutkimuksessa korrelaatiot itsearviointien sekä ulkopuolisen tekemien arviointien välillä vaihtelivat piirteestä riippuen 0.39-0.51 välillä arvioiden yleiskorrelaation (keskiarvo) ollessa 0.46 ja mediaanin 0.45. Vaikkei minun tutkimuksessani päästyäkään ihan yhtä korkeisiin keskiarvoa ja mediaania kuvaaviin lukuihin kuin Connellyn ja Onesin tutkimuksessa, on tuloksia vertailtaessa otettava kuitenkin huomioon, että osa arvioijista oli arvioitavan kanssa jo entuudestaan hyvinkin tuttuja heidän tutkimuksessaan (esim. perhettä, ystäviä ja työkavereita). Tuttuus lisäsi varmasti korrelaation voimakkuutta heidän tutkimuksessaan, joten siinä mielessä minun tutkimukseni työnhakijoiden itsearviointien sekä konsulttien arviointien välistä yhdenmukaisuutta kuvaavat korrelaatiokertoimet ovat hyvinkin lähellä Connellyn ja Onesin tutkimuksen tuloksia. Minun tutkimuksessani kaikki työnhakijat sekä konsultit olivat keskenään tuntemattomia, joten arvioinnit olivat siinä mielessä hyvinkin lähellä keskenään jo entuudestaan tuntevien antamien arviointien yhdenmukaisuutta.

Myös esimerkiksi Nederströmin ja Salmela-Aron (2014) vasta julkaistussa persoonallisuuden arviointia koskevassa SOA- tutkimuksessa tulokset olivat keskiarvolta ja mediaaniltaan 0.25 luokkaa, jonka lisäksi korrelaatiot vaihtelivat eri piirteittäin -0,11-0.52***. Heidän tutkimuksensa on siinä mielessä hyvin samankaltainen omani kanssa, että arviointeja tekivät myös työnhakijakandidaatit sekä henkilöarviointikonsultit. Näin ollen keskiarvo ja mediaani ovat siis heidän tutkimuksessaan minun tutkimustani matalammat, ja arviointien yhdenmukaisuus eri piirteiden tasolla vaihteli paljon enemmän kuin minun tutkimuksessani. Heidän tutkimuksessaan arviointien yhdenmukaisuus ei ollut edes melkein tilastollisesti merkitsevää kaikkien piirteiden kohdalla, kuten minun tutkimuksessani puolestaan oli. Tämä johtuu varmasti kuitenkin siitä, että Nederströmin

ja Salmela-Aron tutkimuksessa arvioitavat piirteet olivat aivan eri piirteitä kuin minun tutkimuksessani käytetyt, jonka lisäksi myös arvioitavia piirteitä oli heidän tutkimuksessaan huomattavasti enemmän. Piirteiden paljoudesta huolimatta korrelaatiot olivat heidän tutkimuksessaan useimmissa piirteissä (10/15) p- arvoltaan vähintäänkin tilastollisesti merkitseviä $**p < 0.01$.

Lisäksi aiemmin mainitussa Barrickin ym. (2000) FFM:n mukaisia piirteitä koskevassa SOA- tutkimuksessa korrelaatiot itsearviointien sekä kokeneen työhönottohaastattelijan arviointien välillä vaihtelivat piirteestä riippuen .19-.49 välillä. Vastaavasti korrelaatiot itsearviointien sekä itsearviointeja tehneiden ystävien tekemien arviointien välillä vaihtelivat piirteestä riippuen .41-.61 välillä sekä korrelaatiot itsearviointien sekä tuntemattomien välillä -.03-.22 välillä. Näin ollen minun tutkimuksessani esiin tulleet korrelaatiot vastaavat huomattavasti enemmän Barrickin ja kumppaneiden tutkimusten mukaisten itsearviointien ja ystävien välisten korrelaatioiden tasoa kuin esimerkiksi itsearviointien ja tuntemattomien välisten korrelaatioiden tasoa. Heidän tutkimuksensa tulokset olivat myös hyvin samansuuntaisia itsearviointien ja kokeneiden työhönottohaastattelijoiden välillä kuin omassa tutkimuksessani.

Koska aiempaa SOA- tutkimusta on perinteisesti tehty FFM:n mukaisten piirteiden tasolla, on tämän tutkimuksen johtamistaipumuksia mittaavien dimensioiden (jotka eivät siis ole FFM:n mukaisia) sekä aiempien tutkimusten tulosten suora vertaaminen käytännössä hieman hankalaa. FFM:n mukaisesta viidestä eri piirteestä on jo teoriaosuudessa aikaisemmin mainittujen tutkimusten mukaan nähty näkyvimpänä ekstraversio ja tunnollisuus, sekä vähemmän näkyvinä neuroottisuus ja miellyttävyys. Vastaavasti tässä tutkimuksessa suurimmat korrelaatiot itsearvioinnin sekä ulkopuolisen arvioijan arviointien välillä löytyivät suuruusjärjestyksessä *inspiroivasta esiintyjästä*, *uudistavasta käynnistäjästä* sekä *vaistonvaraisesta visionääristä*, sitten *pitkämielisestä kuuntelijasta* ja *käytännön toimeenpanijasta*, sekä pienin korrelaatio *analyttisestä strategista*. Vaikka FFM:n piirteet sekä johtamistaipumuksia mittaavat dimensiot eivät olekaan keskenään suoraan verrattavissa, oli aiemman tutkimuksen perusteella kuitenkin ennalta arveltavissa, että ekstraversiota jollain tapaa muistuttava *inspiroiva esiintyisyys* voisi saada muita dimensioita yhteneväisemmät arvioinnit. Tämän hypoteesin mukaisia ovat myös tutkimustulokset, sillä dimensioista juuri *inspiroiva esiintyisyys* sai kaikista dimensioista yhteneväisimmät arvioinnit, jolloin sen voisi sanoa olevan myös yksi helpoimmin arvi-

oitavissa olevista johtamistaipumuksista. Näin ollen *inspiroivan esiintyjyyden* voisi myös olettaa olevan yksi selkeimmin ulospäin näkyvistä johtamistaipumusta mittaavista dimensioista. Sen sijaan, miksi juuri *analyttisen strategin* dimensiolla arvioinnit olivat vähiten yhteneväisiä, voidaan puolestaan miettiä. Ehkäpä *analyttinen strategi* on piirteensä siinä mielessä haastava, että se on hyvin sisäinen ominaisuus eikä se välttämättä näy yhtä hyvin ulospäin kuin muut piirteet? Ehkäpä *analyttinen strategi* on toisaalta piirre, jota on myös hankala itsearvioida?

Arviointien yhdenmukaisuuden asteen lisäksi huomiota on kiinnitetty myös niihin tekijöihin, moderaattoreihin, jotka vaikuttavat arviointien yhdenmukaisuuteen (Funder 1999, Nederström & Salmela-Aro 2014). Aiemman tutkimuksen perusteella esimerkiksi tuttuudella (Biesanz, West & Millevoi 2007, 132; Borkenau & Liebler 1993, 551; Kenny & West 2010, 198), sukupuolella (Ambady ym. 1995; Nederström & Salmela-Aro 2014) sekä arvioitavalla piirteellä, iällä ja sosiaalisella suotavuudella (Nederström & Salmela-Aro 2014) on huomattu olevan vaikutusta arviointien yhdenmukaisuuden asteeseen.

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksen 3 varsinaisina tutkittavina tekijöinä sekä mahdollisina yhdenmukaisuuden asteeseen vaikuttavina moderaattoreina olivat puolestaan työnhakijan ikä, sukupuoli, koulutus, esimieskokemus ja yleisälykkyys. Perinteisempien moderaattoreiden lisäksi mukana olivat siis myös esimieskokemus sekä vähemmän perinteinen yleisälykkyys, jota esimerkiksi Nederströmin ja Salmela-Aron (2014, 525) mukaan tulisi ehdottomasti tutkia yhtenä mahdollisena moderaattorina SOA- tutkimuksessa.

Lopullisten tutkimustulosten mukaan iällä, sukupuolella, koulutuksella ja esimieskokemuksella löydettiin olevan vaikutusta työnhakijoiden sekä konsulttien arviointien yhdenmukaisuuden tasoon tietyillä johtamistaipumuksia mittaavilla dimensioilla. Tämä tutkimustulos on linjassa myös jo aiemmin esiteltyjen tutkimustulosten kanssa iän ja sukupuolen vaikutuksesta arviointien yhdenmukaisuuteen. Kuitenkaan esimerkiksi yleisälykkyydellä ei tämän tutkimuksen tulosten mukaan ollut vaikutusta arviointien yhdenmukaisuuden asteeseen.

Arviointien yhdenmukaisuuteen vaikuttavia tekijöitä kuvaa myös jo aiemmin esitelty Funderin RAM- malli, jonka mukaan persoonallisuutta koskevien arviointien tarkkuuteen ja onnistumiseen vaikuttavat 4 eri tekijää (Taulukko 2). Nämä 4 eri tekijää olivat Funderin mallin mukaisesti hyvä arvioija, hyvä kohde, hyvä piirre ja hyvä informaatio.

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena olevat moderaattorit voisi luokitella RAM-mallin mukaiseen ”hyvää kohdetta” kuvaavaan luokkaan, sillä jokainen näistä tutkimustutkimuksista moderaattoreista ilmentää arvioinnin kohteena olevan työnhakijan ominaisuuksia eli sitä, onko kohde hyvä.

Hyvää arvioijaa ja hyvää informaatiota ei puolestaan tutkittu tässä tutkimuksessa lainkaan, joskin niihin vaikuttavia tekijöitä voidaan kuitenkin pohtia hypoteettisesti. Hyvään arvioijaan liittyen on esimerkiksi hyvä huomioda, että ulkopuolisia arvioita työnhakijoiden johtamistaipumuksista tekivät ainoastaan koulutetut, kokeneet, sertifioidut, henkilöarviointiin erikoistuneet psykologit, jonka voisi olettaa myös vaikuttavan heidän tekemiensä arviointien pätevyys.

Hyvän informaation kohdalla voidaan taas esimerkiksi miettiä, toivatko arvioitavat työnhakijat itsestään kaiken oleellisen esiin haastattelussa sekä oliko konsulteilla tarpeeksi mahdollisuuksia arvioida heidän johtamistaipumuksiaan. Koska haastattelun kesto oli suhteellisen lyhyt, voisi informaation määrää pitää melko vähäisenä. Toisaalta haastattelutilanne oli kuitenkin lähes laboratoriomaisen vakioitu, joten voidaan kuitenkin olettaa, että informaation määrä oli jotakuinkin sama kaikissa haastatteluissa. Lisäksi haastattelijoina ja arvioijina toimivien konsulttien kokemus ja koulutus paransivat oletettavasti lyhyessäkin ajassa esiin tulleen informaation sekä sen tulkinnan osuvuutta.

Tutkimuksessa tutkittiin myös periaatteessa Funderin tarkoittamaa hyvää piirrettä. Koska yksi tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksistä koski sitä, millä johtamistaipumuksia mittaavalla dimensiolla/dimensioilla arviot ovat yhdenmukaisimpia, voidaan ajatella, että eri dimensioiden välillä vaihtelevat yhdenmukaisuuden asteet kertoivat puolestaan niiden arvioitavuudesta. Näin siis tutkimuskysymyksen 2 tulokset kertoivat, mitkä dimensioista olivat niin sanotusti hyviä piirteitä sekä helpoimmin arvioitavissa olevia.

Aivan viimeisessä tutkimuskysymyksessä tutkittiin vielä työnhakijoiden itsearviointien korkeuden astetta suhteessa konsulttien arviointeihin. Tutkimuskysymys itsessään avasi lisää pääasiallista tutkimuskysymystä sekä toi mielestäni mielenkiintoista lisätietoa johtamistaipumuksia koskevista arvioinneista sekä siitä, millaisilla työhakijoilla on taipumus yli- tai aliarvioida itseään milläkin dimensiolla suhteessa konsulttien vastaaviin arviointeihin.

Tutkimusten tulosten mukaan jokainen tutkimuksen kohteena ollut moderaattori eli ikä, sukupuoli, koulutus, esimieskokemus ja yleisälykyys vaikuttivat työnhakijoiden itsearviointien korkeuteen suhteessa konsulttien arviointeihin tietyillä johtamistaipumuksia mittaavilla dimensioilla.

Tutkimustulokset ovat myös osittain samansuuntaisia jo aiemmin mainitun käsityksen kanssa siitä, että vanhemmilla naisilla on taipumus aliarvioida kykyjään sekä vastaavasti nuorilla miehillä on tapana yliarvioida kykyjään (Sundvik 2005b, 192). Toisaalta on kuitenkin myös huomioitava, että tässä tutkimuksessa arvioitavat piirteet koskevat pikemminkin johtamispersoonallisuutta eikä Sundvikin tarkoittamaa kyky- ja suoritusarviointia, jolloin "enempi on parempi" ajatus ei välttämättä tietenkään toimi.

Tästä huolimatta kuitenkin mitä vanhempi työnhakija oli tai mitä enemmän hänellä oli kertynyt työkokemusta, sitä matalammin hän arvioi itseään suhteessa konsulttien arviointeihin *inspiroivan esiintyjän* dimensiolla sekä vastaavasti mitä nuorempi tai vähemmän työkokemusta, sitä korkeammin hän arvioi itseään suhteessa konsulttien arviointeihin *inspiroivan esiintyjän* dimensiolla. Sukupuolitasolla tarkastellessa tämä vaikutus tuli tilastollisesti melkein merkitsevästi esiin kuitenkin vain miehillä vaikkakin iän kohdalla ero miesten ja naisten välillä ei ollut suuri vaan erittäin pieni. Lisäksi mitä vanhempi mies oli tai mitä enemmän esimieskokemusta hänellä oli, sitä matalammin hän arvioi itseään *inspiroivan esiintyjän* dimensiolla suhteessa konsulttien arviointeihin sekä mitä nuorempi tai mitä vähemmän esimieskokemusta hänellä oli, sitä korkeammin. *Pitkämielisen kuuntelijan* dimensiolla havaittiin puolestaan sellainen vaikutus, että mitä enemmän esimieskokemusta naisella oli, sitä korkeammin hän arvioi itseään suhteessa konsulttien arviointeihin sekä mitä vähemmän esimieskokemusta naisella oli, sitä matalammin hän arvioi itseään suhteessa konsulttien arviointeihin. Tämän lisäksi miehet

myös arvioivat itseään korkeammin *uudistavan käynnistäjän* tasolla suhteessa konsulttien arviointeihin sekä naiset vastaavasti matalammin.

On myös sanottu, että itseään arvostavat, kunnianhimoiset ja motivoituneet henkilöt tyypillisesti yliarvioivat taitojaan ja ominaisuuksiaan (emt., 192). Koska näitä vastaavia ominaisuuksia ei tässä tutkimuksessa suoraan kuitenkaan tutkittu, voitaisiin näiden ominaisuuksien ilmentäjänä pitää tässä tapauksessa esimerkiksi korkeakoulutusta ja ehkä myös yleisälykkyyttä. Tästä ajatuksesta huolimatta korkeakoulutetuilla työnhakijoilla oli tutkimuksen tulosten mukaan kuitenkin matalammat arvioinnit itsestään suhteessa konsulttien arviointeihin niin *pitkämielisen kuuntelijan* kuin *käytännön toimeenpanijan* että *analyttisen strategin* dimensioilla sekä vastaavasti ei-korkeakoulutetuilla korkeammat itsearviointit suhteessa konsulttien arviointeihin kaikilla näillä dimensioilla. Sukupuolitasolla tarkasteltaessa tämä vaikutus tuli esiin erityisesti naisilla *pitkämielisen kuuntelijan* sekä *käytännön toimeenpanijan* dimensioilla. Lisäksi mitä suurempi yleisälykkyys työnhakijalla oli, sitä matalammin hän arvioi itseään suhteessa konsulttien arviointeihin pitkämielisen kuuntelijan dimensioilla sekä vastaavasti mitä pienempi yleisälykkyys työnhakijalla oli, sitä korkeammin. Sukupuolitasolla tämä vaikutus tuli esiin erityisesti naisilla *pitkämielisen kuuntelijan* dimensioilla sekä miehillä puolestaan *käytännön toimeenpanijan* dimensioilla.

Näin ollen koulutus ja yleisälykkyys olivat siis ennemminkin vaikuttamassa siihen, etteivät työnhakijat arvioineet itseään konsulttia korkeammin tietyillä dimensioilla. Mielienkiintoista on myös se, että moderaattorivaikutus tuli esiin naisilla juuri *pitkämielisen kuuntelijan* dimensioilla, minkä voisi olettaa ilmentävän feminiinisiä ominaisuuksia sekä miehillä juuri *käytännön toimeenpanijan* dimensioilla, jonka voisi puolestaan olettaa edustavan maskuliinisiä ominaisuuksia (vrt. Grey 1992).

6.4 Tarkkuuden kriteeri

Ohn ym. (2011) tutkimuksen mukaan ulkopuolisen arvioijan arviointia voidaan pitää jopa parempana kuvaamaan henkilön työssä suoriutumista kuin henkilön omaa itsearviointia. Koska itsearviointi koskee enemmänkin henkilön itsensä itsestään muodostamaa

identiteettiä, toisen henkilön tekemä arviointi kertoo puolestaan enemmänkin arvioitavaasta henkilöstä muodostetusta kuvasta (reputation). Tämä kuva muodostetaan usein henkilön käytöksen perusteella, ja koska aiemman käytöksen perusteella voidaan usein kuvata myös tulevaa käytöstä, on ihmisestä muodostettu kuva usein todenmukaisempi kuin henkilön itsensä tekemä, omaan identiteettiin perustuva arviointi. Ulkopuolisen tekemää arviointia koskevan meta-analyttisen tutkimuksen puutteen takia on kuitenkin vielä vaikea varmaksi sanoa, onko ulkopuolisen tekemien arviointien validiteetti korkeampi vai matalampi kuin itsearviointien. (Emt. 764.)

Koska absoluuttista tarkkuuden kriteeriä ei persoonallisuuden arvioinnissa ole, on kahden eri arvioijan välisen yhteneväisyyden käyttäminen tarkkuuden mittarina hyvä keino. Ongelmana on kuitenkin se, että jos esimerkiksi arvioitavan henkilön itsensä tekemä itsearviointi on epäonnistunut eli epärealistinen, voi yhdenmukaisuutta mittaava korrelaatio olla pieni, vaikka ulkopuolinen arviointi vastaisi hyvin realistista kuvaa. Jos vastaavasti ulkopuolinen arviointi on epäonnistunut mutta itsearviointi onnistunut, voisi myös tässä tapauksessa yhdenmukaisuuden aste olla matala. Syyt voivat molemmissa tapauksissa tietenkin olla moninaiset, mutta arvioiden korreloidessa tilastollisesti merkitsevästi keskenään voidaan tulosten kuitenkin jossain määrin olettaa olevan totuudenmukaisia. Jos kahden eri menetelmän, eli tässä tapauksessa kahden eri tahon tuottamat arviot ovat ristiriidassa keskenään ja näin ollen korrelaatiota ei ole, ei tietenkään voida olla kuitenkaan varmoja siitä, kumpi arvioista on väärässä vai ovatko kenties molemmat sitä. Saman periaatteen mukaisesti voisi myös olla mahdollista, että kahden eri arvioijan arviot korreloivat vahvasti keskenään, mutta molemmat arviot olisivat kuitenkin väärässä.

Se etteivät itsearvioinnit sekä ulkopuolisen tekemät arvioinnit olleet keskenään täysin vastaavia, vaikkakin yhdenmukaisuutta oli selvästi havaittavissa, voidaan nähdä myös positiivisena. Jos itsearvioinnit sekä ulkopuolisen arvioijan tekemät arvioinnit olisivat keskenään täysin samankaltaisia, voisivat esimerkiksi nämä työnhakijoita haastatelleet psykologit luottavaisin mielin käyttää pelkästään LeaDr- testin tuloksia johtamistaipumusten arvioinnin perusteena. Kun heidän tekemänsä arvioinnit eivät kuitenkaan olleet täysin vastaavia, sisältävät ne siis jollain tapaa erilaista tai uutta tietoa työnhakijoiden johtamistaipumuksista, joka osaltaan rikastuttaa persoonallisuuden arvioimista tehden siitä myös monipuolisempaa ja tarkempaa (vrt. Connelly & Ones 2010, 1093).

Syitä sille, miksi työnhakijoiden sekä konsulttien arvioinnit korreloivat tilastollisesti merkittävästi tai vähintäänkin melkein tilastollisesti merkittävästi keskenään, on löydettävissä monia, eikä kaikkia mahdollisia syitä ole tässä varmasti pohdittukaan. Olisi myös hieman absurdia edes olettaa, että aineiston koon ollessa N105 ja arvioita tekevien konsulttienkin vaihdellessa arvioinnit olisivat täysin vastaavia keskenään. Ihmis- sekä käyttäytymistieteissä korrelaatiokertoimen arvot eivät muutenkaan yleensä saa yhtä korkeita arvoja kuin muissa tieteissä, joten jopa heikkoja yhteyksiä voidaan pitää mieleenkiintoisina (Nummenmaa 2009, 292). Lisäksi on kuitenkin muistettava, etteivät mitkään arviointimenetelmät itsessään voi olla sataprosenttisen luotettavia, kun arvioinnin kohteena on ihmisten käyttäytyminen tai inhimillisen toiminnan ennustaminen. Tällöin luotettavuuden sijaan onkin tärkeämpää miettiä, ovatko arviointitulokset riittävän luotettavia (Nyman 2005c, 178).

6.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimusta tehdessä on tärkeää huomioida myös tutkimuksen ja sen tuottamien tulosten luotettavuus. Tulosten luotettavuuteen vaikuttavat esimerkiksi aineiston keruu, käytetyt mittarit ja aineiston käsittelyssä käytetyt menetelmät. Tutkimuksen luotettavuus jaetaan yleensä kahteen alueeseen, joista käytetään nimityksiä validiteetti ja reliabiliteetti (Karjalainen 2010, 16).

Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli sitä että aineistosta tehdyt johtopäätökset ovat oikeat sekä vastaavat tutkimusongelmaa. Otantaan liittyvien seikkojen lisäksi esimerkiksi koeasetelma voi heikentää ulkoista validiteettia. (Karjalainen 2010, 16.) Validissa tutkimuksessa käytettävä mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa myös juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tämä ei ole aina kuitenkaan itsestään selvää, eivätkä mittarit ja menetelmät aina mittaa välttämättä sitä, mitä tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselylomakkeissa vastaajat voivat käsittää kysymykset aivan eri tavalla kuin tutkija oli ajatellut, joka puolestaan vääristää tuloksia, mikäli tutkija kä-

sittelee niitä kuitenkin oman alkuperäisen ajattelumallinsa mukaisesti. Näin siis itse mittari voi aiheuttaa tuloksiin virheitä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruu on tapahtunut kokonaan Psyconin puolesta, enkä ole itse millään tapaa ollut osallisena aineiston keruuseen taikka voinut siihen itse mitenkään vaikuttaa. Psycon on kerännyt aineiston systemaattisesti tietyn aikavälin sisällä kaikista tutkimukseen soveltuvista tapauksista, joten sen voi myös olettaa edustavan hyvin perusjoukkoa. Menetelmä, jolla itsearviointit kerättiin, oli LeaDr- testi, joka perustuu jo aiemminkin mainittuun laajaan faktorianalyysiin ($N < 600$) sekä on aineiston keräyksen henkilöarviointeja tekevän Psyconin jo käytössä oleva testimenetelmä. Itsearviointinissa käytettyä kyselyä en ole tehnyt itse, vaan testi on pidemmän ajan suunnittelun sekä kokemuksen lopputulos. Samoin tutkimuksessa käytetyt konsulttien arviot kerättiin myös Psyconin toimesta tietyn aikavälin sisällä kokeneilta ja koulutetuilta konsulteilta.

Varsinaisia tuloksia on analysoitu yleisesti korrelatiivisessa tutkimuksessa käytetyn Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla. Lisäksi tutkimuskysymyksissä 3 ja 4 olisi muuttujien vaikutusten analyysiin ollut olemassa erilaisia keinoja (esim. Nederström & Salmela-Aro 2014), joista tähän tutkimukseen valikoitui menetelmäksi Difference Score. Menetelmänä Difference Score on yksinkertainen ja suhteellisen helposti tulkittavissa oleva sekä pääasiallisesti validi tutkimuskeino (Jamieson 2004, 259). Sen avulla luotujen muuttujien kautta on myös helppo tarkastella itsearviointien sekä konsulttien arviointien etäisyyttä sekä arviointien voimakkuutta korrelaatiokertoimin, kuten tutkimuskysymyksissä 1 ja 2 myös tehtiin. Heikkoutena menetelmässä on kuitenkin esimerkiksi se, että arviointiasteikon ollessa 1-9, ei asteikon ylä- ja alapäässä ole mahdollisuutta yhtä suuriin eroihin itsearviointien sekä konsulttien arviointien välillä kuin vaikkapa asteikon keskipäässä niin sanotusti ”katto- ja lattiaefektin” vuoksi (vrt. emt., 258).

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkentaa myös käyttämällä tutkimuksessa useita erilaisia vaihtelevia menetelmiä tai keinoja (Nyman 2005b, 164). Näin ollen tutkimukseen voi esimerkiksi osallistua useampia tutkijoita aineistonkerääjinä tai tulosten analysoijina ja tulkitsijoina (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Tässä tutkimuksessa on käytetty aineistonkeruumenetelmänä niin kyselyä kuin haastattelua että havainnointia. Kysely on tehty jokaiselle 105:lle arviointiasiakkaalle sellaisenaan, jonka lisäksi varsinaiseen haas-

tatteluun ja havainnointiin on osallistunut 14 eri konsulttia (mutta kuitenkin vain yksi per arviointiasiakas). Tutkimuksen varsinaisen teoriaosuuden, menetelmät, tulokset, analyysit ja pohdinnan olen tehnyt alusta loppuun itse, mutta saanut kuitenkin apua sisällöllisissä seikoissa aineiston luovuttaneelta Psyconilta, muodollisissa ja rakenteellisissa seikoissa ohjaajaltani Vilma Hänniseltä sekä tilastollisessa analysoinnissa ja raportoinnissa Pertti Tötöltä. Nämä osatekijät pienentävät siis oletettavasti esimerkiksi sisältö- ja tulkintavirheiden mahdollisuutta tutkimuksessani.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan puolestaan analyysin johdonmukaisuutta ja mittatulosten pysyvyyttä. Muuttujien arvoissa esiintyvät vaihtelut ovat näin ollen peräisin aidoista eroista, eivätkä sattumasta. Reliaabelin tutkimuksen rinnakkaistutkimuksessa tai tutkimus toistettaessa saataisiin myös kutakuinkin samat tulokset (Karjalainen 2010, 16). Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa siis mittaustulosten toistettavuutta ja se voidaan todeta usealla eri tavalla. Jos esimerkiksi kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliaabelina tai jos samaa henkilöä tutkitaan esimerkiksi eri tutkimuskerroilla ja saadaan aikaiseksi sama tutkimustulos, voidaan tutkimusta pitää myös reliaabelina. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tämän lisäksi myös kehitelty erilaisia tilastollisia menettelytapoja, joiden avulla mittareiden luotettavuutta voidaan arvioida (Hirsjärvi ym. 2009, 231).

Tämän tutkimuksen kannalta olennaiset reliabiliteetiluvut ovat LeaDr- testin jokaiseen dimensioon erikseen jo etukäteen lasketut reliabiliteetti lukemat eli Cronbachin alphas (Taulukko4), jotka ovat myös SPSS ohjelmiston yleisimmin käytettyjä reliabiliteettia mittaavia kertoimia. Vaikka mitään yksiselitteistä rajaa sille mikä kertoimen tulisi olla, ei ole, on kuitenkin suositeltavaa, että luku olisi yli 0,7. (Heikkilä 2004, 187.) Cronbachin alphas työnhakijoiden itsearviointeille ovat LeaDr- testissä 0,73- 0,85 dimensioista riippuen, joten reliabiliteetti on melko korkea LeaDr- testin jokaisella dimensiolla.

Reliabiliteettia kuvaisi vastaavasti myös konsulttien välinen korrelaatio, joka olisi siis konsulttiarvioinnin luotettavuutta kuvaava luku. Tämä tarkoittaisi käytännössä jo aiemmin mainittua OOA- tutkimusta (other-other agreement). Tätä ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan voitu tutkia, sillä samaa arvioinnin kohteena olevaa työnhakijaa ei arvioinut aina useampi konsultti, vaan arvioinnit perustuivat aina yhden konsultin arviointiin ar-

vioitavasta henkilöstä. Mikäli samasta henkilöstä olisi tehnyt arviointeja aina useampi konsultti, olisi tätä tietenkin voitu tutkia.

Tutkimuksen luotettavuutta kohentaa myös tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta ja esimerkiksi aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava mahdollisimman selvästi ja totuudenmukaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Koska en itse kuitenkaan ollut keräämässä kumpaakaan tutkimuksessa käyttämäni aineistoa, ei minun ollut mahdollista tuottaa kovinkaan tarkkaa kuvausta aineiston keruusta. Perustiedot tyypillisestä henkilöarviointipäivästä ja LeaDr-testistä sekä niiden toteutuksesta sain Psyconilta, jotka pyrin myös parhaani mukaan kuvaamaan tähän tutkimukseen. Konsulttien tuottaman aineistonkeruu tavan halusin kuitenkin kuvata jollain tapaa eläväisemmin kysymällä suoraan eräältä arviointeja tehneeltä konsultilta, kuinka hän arviointinsa oli tehnyt ja kuinka ne tyypillisesti tehdään. Tämän kuvauksen pohjalta kirjoitin kuvauksen tyypillisestä konsulttien arvioinnista, painottaen kuitenkin konsulttien välillä olevia mahdollisia eroavaisuuksia. Luotettavuuden lisäämiseksi olen myös pyrkinyt kuvaamaan koko tutkimuksen ja sen teon mahdollisimman tarkasti, selkeästi ja totuudenmukaisesti.

6.6 Jatkotutkimuksia

Tässä tutkimuksessa tutkittujen asioiden lisäksi tutkimusta olisi myös luontevaa jatkaa ja laajentaa niiden osa-alueiden saroilla, joita tässä tutkimuksessa ei tutkimuksen rajoitusten sekä ajan että resurssien puitteissa ole tutkittu. Esimerkiksi konsulttien arviointien luotettavuutta voisi tutkia vertailemalla konsulttien välisiä arviointeja keskenään, kuten aikaisemmankin SOA- tutkimuksen rinnalla on tehty (esim. Connelly & Ones 2010). Tätä ei kuitenkaan tämän tutkimuksen aineiston puitteissa ollut mahdollista tehdä, sillä yhdestä arvioitavasta henkilöstä oli arvioita tehnyt aina vain yksi konsultti. Siksi jatkotutkimuksia ajatellen arvioita työnhakijoiden johtamistaitumuksista voisi tehdäkin yhden konsultin sijaan useampi konsultti, jolloin konsulttien arviointien yhdenmukaisuutta päästäisiin tutkimaan.

Jotta tutkimuksen tuloksia voisi luotettavasti yleistää koskemaan esimiesasemiin hakevien työnhakijoiden sekä työhönottohaastattelijoiden välisten johtamistaipumuksia koskevien arviointien välistä yhdenmukaisuutta, voitaisiin tutkimus tietenkin vielä toistaa; joko tutkimalla samaa otosta uudelleen tai vielä parempaa, toistamalla tutkimus uudella otoksella. Samalla esimerkiksi otoskoko kasvaisi myös huomattavasti, mikä lisäisi tutkimuksen tulosten luotettavuutta. Näin myös mahdolliset arviointien yhdenmukaisuuden asteeseen vaikuttavien muuttujien (kuten ikä, sukupuoli, koulutus, yleisälykyys ja esimieskokemus) vaikutus voisi tulla paremmin esiin.

Tässä tutkimuksessa tutkittujen, arviointien yhdenmukaisuuden asteeseen mahdollisesti vaikuttavien muuttujien lisäksi voitaisiin tutkia myös muiden muuttujien mahdollista vaikutusta. Esimerkiksi paljon tutkitun ja huomiota herättäneen sosiaalisen suotavuuden sekä tilannetekijöiden (Sundvik 2005b, 193, 195) vaikutusta olisi hyvä tutkia myös tässä tutkimuksessa, sillä aikaisemman tutkimuksen ja kirjallisuuden perusteella niillä voisi hyvinkin olla vaikutusta yhdenmukaisuuden asteeseen.

Lisäksi olisi hyödyllistä tutkia arviointien yhdenmukaisuuden sekä käytännön työelämän välisiä yhteyksiä. Koska aikaisempi tutkimus on osoittanut SOA:n ja työssä menestymisen yhteyden voisi olettaa, että arviointien ollessa näinkin selvästi yhteneväisiä ennustaisivat ne hyvin myös työssä menestymistä. Vaikka tutkimukset ovatkin osoittaneet henkilöarviointien hyödyn käytännön työelämässä (Honkasen 2005a, 24), voisi sitä tutkia juuri tällä nimenomaisella johtamistaipumuksia mittaavalla tasolla. Toisaalta esimerkiksi Honkanen (2005b, 30) kuitenkin muistuttaa, että vaikka yhteys testituloksen ja työmenestyksen välillä olisi osoitettu tutkimuksin, on se kuitenkin vain tilastollista todennäköisyyttä, eikä pidä aina paikkaansa yksittäisten henkilöiden kohdalla.

Lisäksi voisi olla mielenkiintoista tutkia Ohn ym. 2011 tutkimuksen mukaisesti, ovatko itsearviointit vai konsulttien arviointit ennustarvoltaan parempia. Tämänkaltaista tutkimusta tehdään tietenkin Psyconin puolesta jo itsestään henkilöarviointien validoimiseksi, mutta pelkästään johtamistaipumuksia koskevien itsearviointien sekä konsulttien arviointien kohdalla tällaista ei ole vielä tehty.

Vaikka tämä tutkimus sinällään olikin validointitutkimusta LeaDr- testille, voi tätä tutkimusta ja sen hyötyä tarkastella myös laajemmasta näkökulmasta. Koska henkilöarvi-

ointi on yleistynyt viime vuosina merkittävästi, on henkilöarvioinnin tutkiminen tietenkin ajankohtaisuutensa lisäksi tärkeää, sillä tutkimus luo usein jotakin uutta tietoa sekä antaa mahdollisia vinkkejä henkilöarviointiin ja sen kehittämiseen. Yhteyksien ja modaattorivaikutusten löytämisen lisäksi myös se, ettei niitä kaikilla dimensioilla tai muutujatasoilla löydetä, on eräänlainen tutkimustulos ja kertoo mahdollisesti jotakin sekä herättää keskustelua, huomiota sekä jatkotutkimustarpeita. Tässä tutkimuksessa sovellettiin SOA- tutkimusta lisäksi myös sen harvemmin tutkitulla alueella henkilöarvioinnissa sekä tarkemmin työnhönottoa koskevassa kontekstissa (Nederström & Honka-aro 2014, 525), eikä vastaavaa tutkimusta ole aiemmin juurikaan tehty. Tästä syystä SOA:aa tulisikin hyödyntää ehdottomasti enemmän tällä sovellusalueella myös jatkossa.

Kuten Nymankin (2005b, 167) toteaa, henkilöarviointien luotettavuus perustuu osaltaan juuri siihen, että tehtyjen arviointien onnistuneisuutta seurataan ja tulevia arviointiprosesseja muokataan saadun tiedon avulla entistä luotettavimmiksi. Näin ollen luotettava arviointi edellyttää myös erityistä kriittisyyttä käytettyjä menetelmiä kohtaan sekä valmiutta kehittää niitä jatkuvasti paremmiksi (emt., 167). Näin myös tässä tutkimuksessa on tehtykin, sillä yhdenmukaisuuden asteen selvittäminen on yksi johtamistaipumuksia arvioivan menetelmän eli LeaDr- testin luotettavuudesta ja tarkkuudesta kertova keino. Näin menetelmää ja sen luotettavuutta voidaan myös tarkastella kriittisesti sekä mahdollisesti kehittää jatkossa vielä entistäkin tarkemmaksi.

LÄHTEET

Albright, Linda, Kenny, David A. & Malloy, Thomas E. 1988. Consensus in Personality Judgments at Zero Acquaintance. *Journal of Personality and Social Psychology* 55:3, 387-395.

Ambady, Nalini, Hallahan, Mark & Rosenthal, Robert 1995. On judging and Being Judged Accurately in Zero-Acquaintance Situations. *Journal of Personality and Social Psychology* 69:3, 518-529.

Ambady, Nalini & Rosenthal, Robert 1992. Thin Slices of Expressive Behavior as Predictors of Interpersonal Consequences: A Meta- Analysis. *Psychological Bulletin* 111:2, 256-274.

Atwater, Leanne E. & Yammarino, Francis, J. 1992. Does Self-Other Agreement on Leadership Perceptions Moderate the Validity of leadership and Performance Predictions? *Personnel Psychology* 45:1, 141-164.

Avolio, Bruce J. 2007. Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory-Building. *American Psychologist* 62:1, 25-33.

Avolio, Bruce J., Sosik, John J, Jung, Dong I. & Berson, Yair 2003. Leadership Models, Methods, and Applications. Teoksessa Walter C. Borman, Daniel R. Ilgen & Richard J. Klimoski (toim.) *Handbook of Psychology*. Volume 12. Industrial and Organizational Psychology. John Wiley & Sons, New York, 277-307.

Barrick, Murray R. & Mount, Michael K. 1991. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology* 44:1, 1-26.

Barrick, Murray R., Patton Gregory K. & Haugland Shanna N. 2000. Accuracy of Interviewer Judgments of Job Applicant Personality Traits. *Personnel Psychology* 53:4, 925-951.

Bass, Bernard M. 1990. Bass and Stogdill's *Handbook of Leadership*. Theory, Research and Managerial Applications. Free press, New York.

Barondes, Samuel 2012. *Making Sense of People. Decoding the Mysteries of Personality*. FT Press, New Jersey.

Biesanz, Jeremy C., West, Stephen G. & Millevoi, Allison 2007. What Do You Learn About Someone Over Time? The Relationship Between Length of Acquaintance and Consensus and Self-Other Agreement in Judgments of Personality. *Journal of Personality and Social Psychology* 92:1, 119-135.

Bodenhausen, Galen V. & Hugenberg, Kurt 2011. Attention, Perception and Social Cognition. Teoksessa Fritz Strack & Jens Förster (toim.) Social Cognition: The Basis of Human Interaction. Psychology Press, New York, 1-22.

Borkenau, Peter & Liebler, Anette 1993. Convergence of Stranger Ratings of Personality and Intelligence with Self-Ratings, Partner Ratings, and Measured Intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology* 65:3, 546-553.

Boyle, Gregory J., Matthews, Gerald & Saklofske, Donald H. 2008. Personality Measurement and Testing: An Overview. Teoksessa Gregory J. Boyle, Gerald Matthews & Donald H. Saklofske (toim.) *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment*. Volume 2. Personality measurement and testing. Thousand Oaks, Kalifornia, 1-26.

Burns, James M. 1978. *Leadership*. Harper & Row, New York.

Church, Allan H. 1997. Managerial Self-Awareness in High-Performing Individuals in Organizations. *Journal of Applied Psychology* 82:2, 281-292.

Connelly, Brian S. & Ones, Deniz S. 2010. An Other Perspective on Personality: Meta-Analytic Integration of Observers' Accuracy and Predictive Validity. *Psychological Bulletin* 136:6, 1092-1122.

De Vries, Reinout E. 2012. Personality Predictors of Leadership Styles and the Self-Other Agreement Problem. *The Leadership Quarterly* 23, 809-821.

Derue, Scott D., Nahrgang, Jennifer D., Wellman, Ned & Humphrey, Stephen E. 2011. Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology* 64:1, 7-52.

Digman, John. M. 1997. Higher-Order Factors of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73:6, 1246-1256.

Estes, Steven. G. 1938. Judging Personality from Expressive Behavior. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 33:2, 217-236.

Fiske, Susan T. & Taylor Shelley E. 1991. *Social Cognition*. McGraw-Hill, New York.

Funder, David C. 1999. *Personality Judgment : A Realistic Approach to Person Perception*. Academic Press, San Diego.

Funder, David C. 1995. On the Accuracy of Personality Judgment: A Realistic Approach. *Psychological Review* 102: 4, 652-670.

Funder, David C. 1987. Errors and Mistakes: Evaluating the Accuracy of Social Judgment. *Psychological Bulletin* 101:1, 75-90.

Funder, David C. & Colvin Randall C. 1988. Friends and Strangers: Acquaintanceship, Agreement and the Accuracy of Personality Judgment. *Journal of Personality and Social Psychology* 55:1, 149-158.

Grey, John. 1992. *Men Are From Mars, Women Are From Venus*. HarperCollins, New York.

Hallamaa, Jaana, Launis, Veikko, Lötjönen, Salla & Sorvali, Irma. 2006. Etiikkaa ihmistieteille? Teoksessa Jaana Hallamaa, Veikko Launis, Salla Lötjönen ja Irma Sorvali (toim.) *Etiikkaa ihmistieteille*. Suomalaisen kirjallisuuden seura, Helsinki. 11-30.

Hamel, Ronald & Schmittmann, Verena D. The 20-minute Version as a Predictor of the Raven Advanced Progressive Matrices Test. *Educational and Psychological Measurement* 66:6, 1039-1046.

Haselton, Martie G. & Funder, David C. 2004. The Evolution of Accuracy and Bias in Social Judgment. Teoksessa Mark Schaller, Jeffry A. Simpson & Douglas T. Kenrick (toim.) *Evolution and Social Psychology*. Psychology Press, New York, 1-31.

Hartung, Freda-Marie & Renner, Britta 2011. Social Curiosity and Interpersonal Perception: A Judge x Trait Interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin* 37:6, 796-814.

Heikkilä, Tarja 2004. *Tilastollinen tutkimus*. Edita, Helsinki

Helkama, Klaus, Myllyniemi, Rauni & Liebkind Karmela 2007. *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Edita, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.

Hogan, Joyce, Barret, Paul & Hogan, Robert 2007. Personality Measurement, Faking, and Employment Selection. *Journal of Applied Psychology* 92:5, 1270-1285.

Hogan, Robert & Kaiser Robert B. 2005. What We Know About Leadership. *Review of General Psychology* 9:2, 169-180.

Human, Lauren J. & Biesanz, Jeremy C. 2011. Target Adjustment and Self-Other Agreement: Utilizing Trait Observability to Distangle Judgeability and Self-Knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology* 101:1, 202-216.

Honkanen, Henri 2005a. Miksi henkilöarviointia tehdään ja mitä hyötyä siitä on? Teoksessa Henri Honkanen (toim.) *Henkilöarviointi työelämässä*. Edita, Helsinki, 17-26.

Honkanen, Henri 2005b. Erilaisia tapoja tehdä arviointeja. Teoksessa Henry Honkanen (toim.) *Henkilöarviointi työelämässä*. Edita, Helsinki, 26-32.

Honkanen, Henri & Nevalainen, Vesa 2005. *Johdanto*. Teoksessa Henry Honkanen (toim.) *Henkilöarviointi työelämässä*. Edita, Helsinki, 7-11.

Honkanen, Henri & Nyman, Kai 2001. *Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja*. Psykologien kustannus Oy, Helsinki.

Jamieson, John 2004. Difference Score. Teoksessa Neil J. Salkind (toim.) Encyclopedia of Measurement and Statistics. Thousand Oaks, Kalifornia, 258-260.

Jones, Edward E. 1990. Interpersonal Perception. W. H. Freeman and Company, New York.

Judge, Timothy A. & Bono, Joyce E. 2000. Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. Journal of Applied Psychology 85:5, 751-765.

Judge, Timothy A., Joyce, Bono E., Ilies, Remus & Gerhardt, Megan W. 2002. Personality and Leadership: A Quantitative and Qualitative Review. Journal of Applied Psychology 87:4, 765-780.

Karjalainen, Leila 2010. Tilastotieteen perusteet. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Kenny, David A. & West, Tessa V. 2010. Similarity and Agreement in Self- and Other Perception: A Meta- Analysis. Personality and Social Psychology Review 14:2, 196-213.

Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino, Tampere.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759). Finlex. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759> [luettu 15.11.2013].

Lippitt, Ronald & White, Ralph 1943. The Social Climate of Childrens Groups. Teoksessa Barker, Roger G., Kounin, Jacob S. and Wright, Herbert F. (toim.) Child Behaviour and Development. New York; McGraw Hill. 485-508.

Lord, Robert G., De Vader, Christy L. & Alliger, George M. 1986. A Meta-Analysis of the Relationship Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures. Journal of Applied Psychology 71:3, 402-410.

Mann, Richard. D. 1959. A Review of the Relationships Between Personality and Performance in Small Groups. Psychological Bulletin 56:4, 241-270.

Marsiglia, Andrew J. 2005. The Relationship Between Leadership and Personality. Saatavissa: <http://lead-aspire.com/Papers-Articles/Leadership-Management/The%20Relationship%20between%20leadership%20and%20Personality.pdf>. [Luettu 15.10.2013]

McCrae, Robert, R & Costa Paul T. 1989. The Structure of Interpersonal Traits: Wiggins's Circumplex and the Five-Factor Model. Journal of Personality and Social Psychology 56:4, 586-595.

Metsämuuronen, Jari 2006. Tutkimuksen perusteet ihmistieteissä. International Methelky, Helsinki.

- Moskowitz, Gordon D. 2005. *Social Cognition. Understanding Self and Others*. The Guilford Press, New York.
- Nederström, Mikael & Furnham, Adrian 2012. The Relation Between the FFM and Personality Disorders in a Personnel Selection Sample. *Scandinavian Journal of Psychology*. 53:5, 421-429.
- Nederström, Mikael & Salmela-Aro, Katariina 2014. 2014. Self- other Agreement of Personality Judgements in Job Interviews: Exploring the Effects of Trait, Gender, Age and Social Desirability. *Scandinavian Journal of Psychology*. 55:5, 520-526.
- Nilsen, Dianne & Campbell, David P. 1993. Self-Observer Rating Discrepancies: Once an Overrater, Always an Overrater? *Human Resource Management* 32:2-3, 265-281
- Nummenmaa, Lauri 2009. *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Tammi, Helsinki.
- Nyman, Kai 2005a. Inventaarit ja kyselylomakepohjaiset testit. Teoksessa Henry Honkanen (toim.) *Henkilöarviointi työelämässä*. Edita, Helsinki, 118-128.
- Nyman, Kai 2005b. Arviointimenetelmien luotettavuus. Teoksessa Henry Honkanen (toim.) *Henkilöarviointi työelämässä*. Edita, Helsinki, 161- 167.
- Nyman, Kai 2005c. Milloin arviointimenetelmä on riittävän luotettava? Teoksessa Henry Honkanen (toim.) *Henkilöarviointi työelämässä*. Edita, Helsinki, 177-186.
- Oh, In-Sue, Wang, Gang & Mount, Michael K. 2011. Validity of Observer ratings of the Five-Factor Model of Personality Traits: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 96:4, 762-773.
- Ones, Deniz S., Viswesvaran, Chockalingam & Reiss, Angelika D. 1996. Role of Social Desirability in Personality Testing for Personnel Selection: The Red Herring. *Journal of Applied Psychology* 81:6, 660-679.
- Ones, Deniz S., Dilcherd, Stephan, Visvesvaran, Chockalingam & Judge, Timothy, A. 2007. In Support of Personality Assessment in Organizational Settings. *Personnel Psychology* 60:4, 995-1027.
- Peltonen, Tuomo 2007. *Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. KY-Palvelu Oy, Keuruu.
- Rothstein, Mitchell G. & Goffin, Richard D. 2006. The Use of Personality Measures in Personnel Selection: What Does Current Research Support? *Human Resource Management Review* 16, 155-180.
- Routamaa, Vesa & Ponto, Virpi 1994. *MBTI Types and Leadership Styles*. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Salgado, Jesus, F 2003. Predicting Job Performance Using FFM and non-FFM Personality Measures. *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 76:3, 323-347.

Shondrick, Sara J., Dinh Jessica E., Lord Robert G. 2010. Developments in Implicit Leadership Theory and Cognitive Science: Applications to Improving Measurement and Understanding Alternatives to Hierarchical Leadership. *The Leadership Quarterly* 21:6, 959-978.

Sorcher, Melvin & Brant, James 2002. Are You Picking the Right Leaders? *Harvard Business Review* 80:2, 78-86.

Stabile, Susan J. 2002. The Use of Personality Tests as a Hiring Tool: Is the Benefit Worth the Cost? *Journal of Labor and Employment law* 4:2, 279- 313.

Stogdill, Ralph. M. 1948. Personal Factors Associated with Leadership. A Survey of the Literature. *Journal of Psychology* 25:1, 35-71.

Sundvik, Lilli 2005a. Haastattelu arviointimenetelmänä. Teoksessa Henry Honkanen (toim.) *Henkilöarviointi työelämässä*. Edita, Helsinki, 108-118.

Sundvik, Lilli 2005b. Käytännön arviointityöhön liittyvät virhelähteet ja harhat. Teoksessa Henry Honkanen (toim.) *Henkilöarviointi työelämässä*. Edita, Helsinki, 186-196.

Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna 2012. Psykologinen johtamisorientaatio: positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Juha Perttula ja Antti Syväjärvi (toim.) *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. PS-kustannus, Jyväskylä, 195-225.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Saatavissa: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/htk_ohje_verkko14112012.pdf [luettu 12.12.2013]

Van De Voorde, Karina, Paauwe, Jaab & Van Veldhoven 2010. Predicting business unit performance using employee surveys: Monitoring HRM- Related Changes. *Human Resource Management Journal* 20:1, 44-63.

Views 2013. Psyconin asiakaslehti 1. Psycon Oy, Helsinki.

Voon, Mung L., Lo, May C., Ngui, Kwang S. & Ayob, Norshahleha B. 2011. The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences* 2:1, 24-32.

Wilska, Marita 2009. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Valtiotyönantajana. Valtion työmarkkinalaitoksen verkkolehti 4/2009. Saatavissa: http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/4_2009/artikkelit/Oikeat_ihmiset_oikeille_paikoille/index.jsp [Luettu 10.4.2014].

Weiner, Irving B. & Greene, Roger L. 2007. *Handbook of Personality Assessment*. John Wiley & Sons, New Jersey.

Zebrowitz, Leslie A. & Collins, Mary Ann 1997. Accurate Social Perception at Zero Acquaintance: The Affordances of Gibsonian Approach. *Personality and Social Psychology Review* 1:3, 204-223.

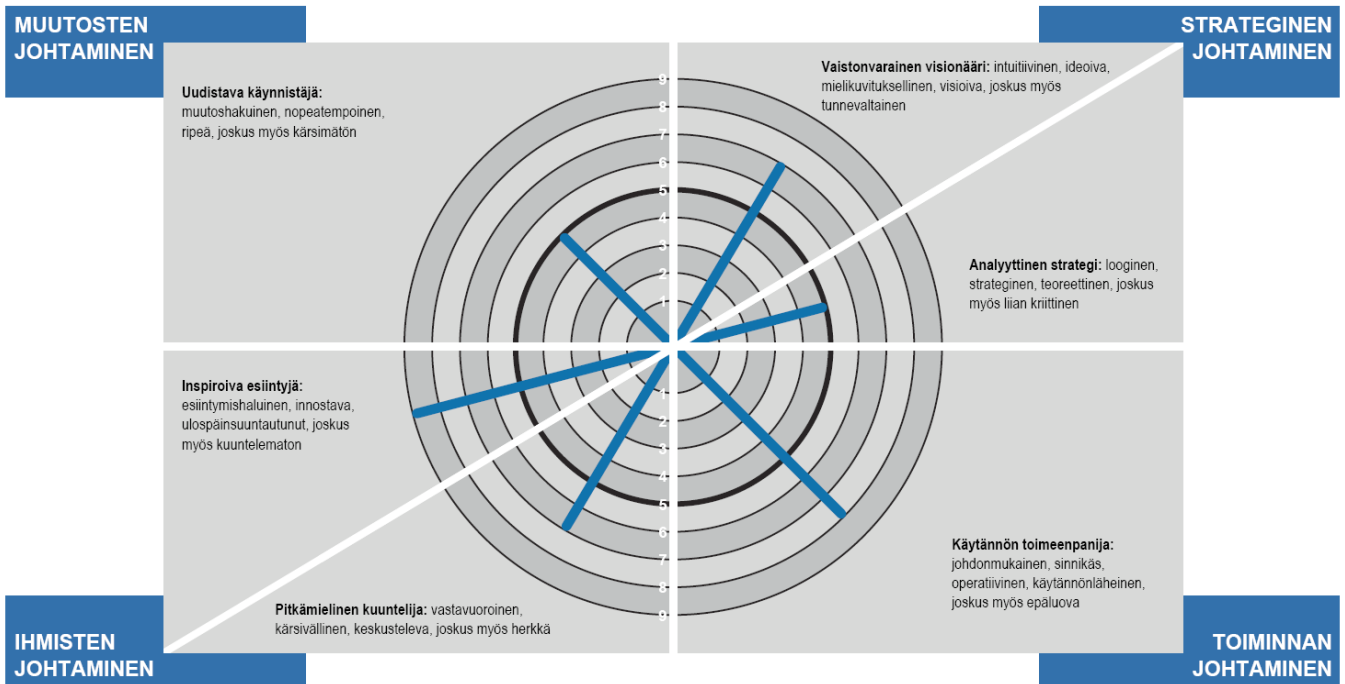
LIITE1

Arvioitavan nimi: Konsultin nimi: PVM:

Täyttöohje: Merkitse täppä profiiliin siihen kohtaan, mihin arvioitava mielestäsi kullakin dimensiolla sijoittuu. Älä mieti liikaa, miten arvioitava LeaDR:iin vastaa, vaan millainen hän oikeasti on.



LeaDR 3.0



LIITE2**SOPIMUS OPINNÄYTETUTKIMUKSESTA (PRO GRADU –TUTKIELMA)**

Toimeksiantaja

Psycon Oy, Jaakonkatu 3A, 00100 Helsinki, Y-Tunnus
0807347-4

Opiskelija

Annamari Leivo (anleivo@student.uef.fi), Itä-Suomen yli-
opisto, yhteiskuntatieteiden laitos, sosiaalipsykologia.

Työnohjaajat

Sosiaalipsykologian professori Vilma Hänninen (vil-
ma.hanninen@uef.fi) ja Psycon Oy:n tutkimuspäällikkö Mi-
kael Nederström (mikael.nederström@psycon.com).

Tutkimustehtävä

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka yhdenmukai-
sia henkilöarviointipäivänä kerätyt toisistaan riippumattomat
johtamistaipumuksia koskevat persoonallisuuden arviot ovat.
Arvioita työnhakijoiden johtamistaipumuksista ovat tehneet
niin työnhakijat itse kuin Psycon Oy:n henkilöarviointeihin
erikoistuneet konsultit.

Opiskelija sitoutuu

Toimeksiantajalta saadun aineiston käyttö rajoitetaan koske-
maan opiskelija pro gradu –työtä, ja omistusoikeus aineistoon
säilyy toimeksiantajalla. Opiskelija sitoutuu säilyttämään ai-

neistoa huolellisesti ja luottamuksellisesti sekä hävittämään aineiston analyysien ja gradun julkaisemisen jälkeen.

Toimeksiantaja sitoutuu

Toimeksiantaja sitoutuu avustamaan opiskelijaa aineiston keräämisessä, tieteellisten artikkeleiden hankkimisessa ja gradun sisällön tuottamisessa.

Tutkimussopimuksen purkaminen

Toimeksiantaja voi purkaa tutkimussopimuksen, mikäli työ opiskelijasta johtuvasta syystä ei edisty ja opiskelija puolestaan, mikäli tutkimuksen tekeminen on mahdotonta aineiston saannin estyessä tai muusta pakottavasta syystä.

Allekirjoitukset

Toimeksiantaja, opiskelija sekä työn ohjaaja / ainelaitoksen esimies hyväksyvät sopimuksen allekirjoituksellaan. Sopimusta on tehty kolme samansisältöistä kappaletta, yksi kullekin osapuolelle.