

This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.

Author(s): Auvinen, Elina; Feldt, Taru

Title: Miksi johtotehtäville sanotaan "Ei kiitos"?

Year: 2019

Version: Published version

Copyright: © 2019 Kirjoittajat & HENRY Ry

Rights: In Copyright

Rights url: <http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en>

Please cite the original version:

Auvinen, E., & Feldt, T. (2019). Miksi johtotehtäville sanotaan "Ei kiitos"?. *Työn tuuli*, 28(2), 37-45. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022019.pdf

Elina Auvinen
Taru Feldt



Miksi johtotehtäville sanotaan ”Ei kiitos”?

Hyvästä johtajuudesta ja laadukkaasta esimiestyöstä puhutaan paljon. Pitkä tutkimustraditio on pyrkinyt määrittelemään hyvälle johtajuudelle tunnusomaisia piirteitä huomioiden niin tuloksellisuuden, tehokkuuden kuin työyhteisön hyvinvoinninkin näkökulmat. Viimeaikainen johtamistutkimus on kuitenkin nostanut esille kaksi uutta tarkastelunäkökulmaa: 2000-luvun alusta lähtien tehty tutkimus on keskittynyt tarkastelemaan johtajuuteen liittyvää uravalintaa puoleensavetävien (motivaatio) ja siitä pois päin työntävien (kielteiset tunteet) tekijöiden näkökulmasta. Millaiset motivaatiotekijät saavat suuntautumaan kohti johtotehtäviä? Entä millaisia ovat ne kielteiset tunteet, erityisesti huolenaiheet, jotka saavat ihmiset suuntaamaan urapolkunsa muualle kuin johtotehtäviin? Nämä kysymykset ovat olennaisia henkilöstöjohtamisen kannalta alkaen aina esimiesvalinnoista parhaiden osaajien tukemiseen ja kehittämiseen heidän koko urakaarensa ajan. Tämä artikkeli pureutuu näihin näkökulmiin esitellen tuoretta suomalaistutkimusta sekä johtamismotivaatiosta että johtotehtäviin liittyvistä huolenaiheista.

AVAINSANAT: johtamiseen liittyvät huolenaiheet, johtamismotivaatio, johtajien hyvinvointi, urasuunnitelmat, esimies-alaissuhteet

Jyväskylän yliopiston (JY) psykologian laitoksella toteutettiin Työsuojelurahaston rahoittama laaja Johtamisen pelko -tutkimushanke (hankenumero 116163), jossa tutkittiin kyselyillä johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita ja johtamismotivaatiota korkeasti koulutetuilla asiantuntijoilla (n=1147) sekä johtajilla (n=895).

Tutkitut olivat ekonomeja, tekniikan akateemisia, professoreja ja tieteen tekijöitä. Huolenaiheet johtotehtävien seurauksista on uusi näkökulma korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden ja johtajien tutkimuksessa. Tähän asti johtotehtävien seurauksiin liittyviä tunteita ei ole tutkimuskirjallisuudessa juuri käsitelty. Esimerkiksi

johtajien kielteiset tunteet johtotehtäviin liittyen ovat jääneet johtajuutta koskevassa kirjallisuudessa melko vähälle huomiolle: Aiempi tunteisiin kohdistunut tutkimus on keskittynyt lähinnä johtajan rohkeuteen tai arkuuteen tehdä päätöksiä (ks. esim. Collins, 2010; Lee & Elliot-Lee, 2006; Malandro, 2009). Nämä näkökulmat jättävät kuitenkin varjoonsa huolestuneisuuden johtotehtävien seurauksista, joka voi vaikuttaa esimiestehtävässä toimimiseen ja siinä pysymiseen. Johtotehtäviin liittyvillä huollilla voi olla myös suoria tai epäsuoria vaikutuksia alaisiin ja esimiestyön tuloksellisuuteen. Ne voivat myös muodostua esteeksi johtotehtäviin hakeutumisessa niiden keskuudessa, joille johtotehtävät olisivat potentiaalinen uravaihtoehto.

Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet voidaan ymmärtää johtotehtävistä pois päin työntävänä tekijöinä: pahimmillaan huolenaiheet voivat saada potentiaalisen ja kyvykkään henkilön välttelemään johtotehtäviin hakeutumista. Teoreettista mallia kehittäneiden tutkijoiden mukaan johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet määritellään huolenaiheiksi, joita johtotehtäviä uravaihtoehtonaan harkitsevat tai joh-

totehtävissä toimivat kokevat johtotehtävien seurauksia kohtaan (Aycan & Shelia, 2018). Teoreettisessa mallissa (Kuva 1) johtotehtävien seurauksiin liittyvät huolet koskevat *epäonnistumista, vaikeuksia ja ongelmia* sekä *työn ja muun elämän epätasapainoa* johtotehtävien seurauksena (Aycan & Shelia, 2018). Huolet epäonnistumisesta kuvaavat esim. huolia omien virheiden saamasta huomiosta, kritiikille altistumisesta, jatkuvasta pärjäämisen osoittamisesta, itsetunnon laskusta ja kasvojen menettämisestä. *Vaikeuksiin ja ongelmiin* liittyviä huolia ovat esimerkiksi huolet ihmisten epäoikeudenmukaisesta kohtelusta, muiden loukkaamisesta omilla päätöksillä, ongelmista oman puolison kanssa, itselle koituvista terveysongelmista sekä oman inhimillisyyden menettämisestä. *Työn ja muun elämän epätasapainoon* liittyvät huolet puolestaan liittyvät vähentyvään aikaan perheen kanssa, oman ajan vähenemiseen, työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteisiin, ystävyys-suhteiden rapistumiseen, vähentyneeseen kykyyn kantaa vastuuta perheessä sekä oman yksityisyyden ja henkilökohtaisen elämän menettämiseen johtotehtävän seurauksena.

HUOLET EPÄONNISTUMISESTA

Omien virheiden saama huomio, kritiikille altistuminen, jatkuva pärjäämisen osoittaminen, itsetunnon lasku ja kasvojen menettäminen.

HUOLET TYÖN JA MUUN ELÄMÄN EPÄTASAPAINOSTA

Vähentävä aika perheen kanssa, oman ajan väheneminen, työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteet, ystävyys-suhteiden rapistuminen, vähentynyt kyky kantaa vastuuta perheessä, oman yksityisyyden ja henkilökohtaisen elämän menettäminen

HUOLET VAIKEUKSISTA

Ihmisten epäoikeudenmukainen kohtelu, muiden loukkaaminen omilla päätöksillä, ongelmat oman puolison kanssa, itselle koituvat terveysongelmat sekä oman inhimillisyyden menettäminen

Kuva 1. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden sisällöt Aycan ja Shelia (2018) mukaan.

Viime vuosina on myös saatu viitteitä siitä, että johtotehtävät eivät enää ole kaikille työntekijöille houkuttelevana pidetty uravaihtoehto. Amerikkalaisen kyselytutkimuksen mukaan vain 34 % tutkituista 3625 toimihenkilöstä olisi valmis lähiesimiestehtäviin ja ainoastaan 7 % ylemmän johdon tehtäviin (Torres, 2014). Myös Suomessa on havaittu vastaavaa, sillä Työolo-tutkimuksen (Sutela & Lehto, 2014) mukaan vuonna 2013 ainoastaan 11 % palkansaajista piti tärkeänä etenemistä hierarkiassa korkeampaan asemaan, kun taas enemmistö (48 %) piti tärkeänä omassa työssään kehittymistä. Työelämän vaativuuden lisääntyessä ja erilaisten työn tekemisen tapojen yleistyessä perinteinen johtamisasema ei siis välttämättä näyttäytyy yhtä puoleensavetävänä uravaihtoehtona kuin aiemmin. Monimutkaistuvassa maailmassa organisaatioiden johtoon kuitenkin tarvitaan edelleen suunnannäyttäjiä, ja mikäli kiinnostus johtotehtäviä kohtaan näyttää heikentyvän, voidaan tulevaisuudessa olla tilanteessa, jossa tehtävään halukkaista avainhenkilöistä on jopa pulaa.

Edellä kuvatussa skenaariossa keskeistä on tarkastella johtotehtäviä myös puoleensavetävien tekijöiden näkökulmasta, ja johtamismotivaatio toimii tällaisena kokoavana viitekehyksenä. Yksilön oma toimijuus johtajuuteen liittyvien valintojen suhteen nousi tutkimuksen kohteeksi vuosituhannen vaihteessa, kun Chan ja Drasgow (2001) esittelivät johtamismotivaation teoreettisen viitekehyksen kuvaamaan johtajaksi tulemistä (leader emergence) ja johtotehtävissä suoriutumista (leader performance). Johtamismotivaatio kuvaa yksilöllisiä eroja siinä, hakeutuuko yksilö johtotehtäviin tai johtajakoulutukseen ja millaisen panoksen hän antaa johtotehtävissä toimiessaan. Viimeisimmän tutkimustiedon mukaan (Badura ym., 2019) johtamismotivaation nähdään koostuvan kolmesta erillisestä, mutta toisiinsa kytkeytyvästä osa-alueesta (kuva 2 sivulla 40). *Identiteettipohjainen johtamismotivaatio* kuvaa johtotehtäviin liittyvää myönteistä henkilökohtaista suhtautumista ja kokemusta johtajuudesta osana omaa

identiteettiä. *Laskelmoimaton johtamismotivaatio* viittaa siihen, missä määrin yksilö johtotehtäviin myönteisesti siitä huolimatta, että johtajaroolin sivutuotteena tulee usein tiettyjä ”kustannuksia” itselle (esim. lisääntyneet vastuut, vähentynyt vapaa-aika) tai tehtävään ryhtymisestä koituu vain minimaalisesti selkeitä hyötyjä tai myönteisiä seurauksia. Vahvempi laskelmoimattomuus on johtotehtäviin pyrkimisen kannalta eduksi: henkilö, jonka vaaka-kupissa tehtävään liittyvät ”kustannukset” eivät paina liikaa, todennäköisemmin suuntautuu johtotehtäviin niiden välttämisen sijaan. *Sosiaalisenormatiivinen johtamismotivaatio* heijastaa yksilön valintojen takana vaikuttavia sosiaalisia normeja, esimerkiksi johtaja-asemaan liitettävää yleistä arvostusta. Sosiaalisenormatiivisuuden ollessa vahva motivaatiotekijä, yksilö voi valita johtotehtävän velvollisuuden tunteesta muita ihmisiä tai yhteisöä kohtaan tai siksi, että johtotehtävää on yleisesti pidetty tavoiteltavana asemana työyhteisössä.

Potentiaaliset johtajat: Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ja johtamis- motivaatio korkeasti koulu- tetuilla asiantuntijoilla

Kyselytutkimuksessamme (Feldt ym., 2019) havaittiin, että asiantuntijatyössä toimivat, eli potentiaaliset tulevaisuuden johtajat kokivat kaikkia edellä kuvattuja johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita. Eniten tutkittavat kokivat työn ja muun elämän epätasapainoon liittyviä huolia, vähiten taas koettiin huolia vaikeuksista ja ongelmista.

Tarkasteltaessa asiantuntijoiden huolenaiheita johtotehtävistä pois päin työntävinä tekijöinä on olennaista selvittää, miten johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet yhdistyvät johtajuuteen liittyviin urasuunnitelmiin. Korkeasti koulutetuilla

IDENTITEETTIPOHJAINEN JOHTAMISMOTIVAATIO

Kokemus itsestä synnynnäisenä johtajana ja mieltymys johtotehtäviin

LASKELMOIMATON JOHTAMISMOTIVAATIO

Myönteinen suhtautuminen johtotehtäviin riippumatta johtajaroolin sivutuotteena tulevista ”kustannuksista” tai minimaalisista hyödyistä ja myönteisistä seurauksista.

SOSIAALISNORMATIIVINEN JOHTAMISMOTIVAATIO

Halukkuus toimia johtotehtävissä osana sosiaalisia normeja, esimerkiksi johtaja-asemaan liitettävää yleistä arvostusta

Kuva 2. Johtamismotivaation (Chan & Drasgow, 2001) kolme osa-aluetta.

asiantuntijoilla, joille johtotehtävät voisivat olla potentiaalinen uravaihtoehto, huolenaiheet johtotehtävien seurauksista toimivat johtotehtävistä poispäin työntävänä tekijänä: Mitä enemmän korkeasti koulutetut asiantuntijat kokivat huolenaiheita johtotehtävien seurauksista, sitä epätodennäköisempänä he pitivät hakeutumistaan johtotehtäviin. Huolet nostivat kynnystä hakeutua johtotehtäviin erityisesti silloin, kun tutkimukseen osallistuneet asiantuntijat pohtivat johtotehtäviin pyrkimistä jossakin toisessa organisaatiossa (yhteys voimakkaampi). Kolmesta huolenaiheesta erityisesti huoli epäonnistumisesta – eli omien virheiden saama huomio, itsetunnon lasku, kasvojen menettäminen, jatkuva pärjäämisen osoittaminen ja muilta saatu kritiikki – selitti sitä, että johtotehtäviin pyrkimistä pidettiin epätodennäköisenä. Huomionarvoista oli myös, että huoli työn ja muun elämän epätasapainosta selitti sitä, että asiantuntijat pitivät epätodennäköisenä johtotehtäviin hakeutumista toisessa organisaatiossa, mutta yhteys koskien omaa organisaatiota oli heikko. Tulos voi johtua siitä, että johtotehtävät jossakin muussa organisaatiossa voidaan kokea erityisen uhkaavina omalle autonomian tarpeel-

le, sillä johtotehtäviä pohtiessaan yksilö ei tunne vieraan organisaation kulttuuria ja työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyviä käytänteitä. Myös huoli vaikeuksista (esim. huolet ihmisten epäoikeudenmukaisesta kohtelusta, muiden loukkaamisesta omilla päätöksillä jne.) johtotehtävien seurauksena selitti sitä, että asiantuntijat pitivät epätodennäköisenä hakeutumista johtotehtäviin toisessa organisaatiossa.

Koska myös suomalaisen työikäisen väestön keskuudessa kiinnostus johtotehtäviin on vähäisempää verrattuna omassa työssä kehittymisen tärkeyteen (Sutela & Lehto, 2014), selvitimme tutkimushankkeessamme myös johtamismotivaatiota johtotehtäviä kohti vetävänä tekijänä. Tutkitut asiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt raportoivat vähemmän identiteettipohjaista johtamismotivaatiota verrattuna johtajina työskenteleviin. Sen sijaan, he toivat useammin esille sosiaalisnormatiivista johtamismotivaatiota verrattuna niihin, jotka tutkimuksen ajankohdalla toimivat johtotehtävissä. Asiantuntijatehtävissä toimivat toivat siis esille enimmäkseen velvollisuudentunnosta tai johtotehtävän normatiivisen aseman arvostuksesta kumpuavaa

johtamismotivaatiota sekä mahdollista tehtävään suuntautumista sen ilmeisistä kustannuksista huolimatta.

Johtamismotivaation eri osa-alueiden roolia johtotehtäviä kohti vetävänä tekijänä selvitetiin tarkastelemalla tutkittujen asiantuntijoiden uratavoitteita seuraavan viiden vuoden aikana. Ne asiantuntijat, joilla oli enemmän identiteettipohjaista tai sosiaalishnormatiivista johtamismotivaatiota, pitivät todennäköisenä hakeutua johtotehtäviin jossakin toisessa organisaatiossa sekä omassa organisaatiossaan. Laskelmoimatonta johtamismotivaatiota esille tuoneet asiantuntijat taas pitivät johtotehtäviin hakeutumista jossakin toisessa organisaatiossa epätodennäköisenä (suhteessa omaan organisaatioon yhteys ei ollut merkitsevää). Johtotehtäviin hakeutuminen vieraassa organisaatiossa näyttää siis muodostavan sellaisen reunaehdon, jossa laskelmoimaton johtamismotivaatio saa henkilön suuntaamaan johtotehtävistä pois päin muiden motivaatiotekijöiden toimiessa päinvastaiseen suuntaan. Asian taustalla olevien mekanismien ja syy-seuraussuhteiden selvittäminen vaatii vielä lisää tutkimusta.

Johtotehtäviin liittyvät huolet ja motivaatio johtotehtävissä toimivilla

Tutkimuskirjallisuus johtotehtävissä toimivien kielteisistä tunteista johtotehtäviä tai sen seurauksia kohtaan on tähän asti ollut vähäistä. Koimmekin olennaiseksi selvittää myös johtajien kokemia huolenaiheita johtotehtävien seurauksiin liittyen. Myös johtotehtävissä toimivat kokivat eniten työn ja muun elämän epätasapainoon liittyviä huolia. Vähiten koettiin huolia vaikeuksista ja ongelmista. Henkilöstöjohtamisen kannalta olennainen huomio on, että johtajat kokivat kaikkia edellä mainittuja huolenaiheita vähemmän verrattuna henkilöihin, jotka eivät toimineet johtotehtävissä. Poikki-

leikkausasetelman vuoksi emme voi kuitenkaan varmuudella sanoa, hakeutuuko johtotehtäviin henkilöitä, jotka jo lähtökohtaisesti kokevat vähemmän huolenaiheita johtotehtävien seurauksista vai onko johtotehtävissä toimiva yksilö omaksunut erilaisia selviytymis- ja hallintakeinoja kokemuksen kautta, jolloin huolenaiheita koettaisiin vähemmän.

Myös johtajien kohdalla huolenaiheet voivat toimia johtotehtävistä pois työntävinä tekijöinä, sillä ne kytkeytyivät johtajuutta koskeviin urasuunnitelmiin ja johtajien työhyvinvointiin. Johtajat, jotka olivat huolissaan työn ja muun elämän epätasapainosta ja vaikeuksista (esim. huolet ihmisten epäoikeudenmukaisesta kohtelusta, muiden loukkaamisesta omilla päätöksillä, ongelmista oman puolison kanssa jne.), pitivät todennäköisempänä johtotehtävistä luopumista lähivuosina. Tutkiessamme parhaillaan johtotehtävissä toimivien henkilöiden työhyvinvointia havaitsimme, että erityisesti epäonnistumisiin liittyvät huolenaiheet olivat yhteydessä alhaiseen työn imuun ja koettuun työuupumukseen. Aycanin ja Shelian (2018) mukaan huolet epäonnistumisesta liittyvät kokemukseen omasta pätevydestä ja siihen kohdistuvasta uhasta (itseohjautuvuusteoria; Deci & Ryan, 1985). Mikäli johtotehtävissä toimiva kokee epäonnistumiseen liittyviä huolia ja epävarmuutta omasta pätevydestä työssään, se näyttää yhdistyvän vähäisempään energisyyteen, omistautumiseen ja uppoutumiseen työssä. Työuupumuksen, eli uupumusasteisen väsymyksen, kyynisen asenteen sekä heikentyneen ammatillisen itsetunnon osalta havaittiin vastaavaa: mitä enemmän epäonnistumiseen liittyviä huolia tuotiin esille, sitä enemmän tutkitut johtajat raportoivat työuupumuksen oireita. Taustalla voi olla negatiivinen noidankehä: mikäli johtaja on epävarma omasta pätevydestään työssä tai kokee sen olevan uhattuna, hän voi itseä vahingoittavan teorian (Elliot & Church, 2003; Jones & Berglas, 1978) mukaisesti ”pedata itselleen epäonnistumista” esimerkiksi alisuoriutumalla työtehtävistään vedoten ulkoiisiin seikkoihin. Tällöin mahdollisen

virheen tai epäonnistumisen syy voidaan liittää esim. kiireeseen, eikä johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Tämä taas on omiaan lisäämään kokemusta omasta epäpätevyydestä, jolloin itseä koskevat kielteiset arvioinnit ja kokemukset voivat lisääntyä ja johtotehtävät näyttäytyä yhä epähoukuttelevampina.

Johtamismotivaation osalta johtotehtävissä toimivat toivat kolmesta motivaation osa-alueesta eniten esille identiteettipohjaista johtamismotivaatiota, eli kokemusta itsestä synnynnäisenä johtajana ja myönteistä tunnepitoista suhtautumista johtamiseen. Johtotehtävissä toimivien johtamismotivaatiota on selvitetty tarkemmin tilastollisilla analyyseillä, jotka huomioivat johtamismotivaation yksilökohtaisen vaihtelun henkilöiden välillä (Auvinen ym., arvioitavana oleva artikkelikäsitelmäkirjoitus). Tässä tutkimuksessa havaittiin, että johtajien välillä esiintyy huomattavia eroja siinä, millaisella ”motivaatiopohjalla” he työssään toimivat: esimerkiksi asiantuntija-aloilla toimivista johtajista osa raportoi hyvin vähäistä identiteettipohjaista johtamismotivaatiota ja samaan aikaan korkeaa laskelmoimatonta johtamismotivaatiota.

Johtamismotivaation roolia johtotehtävien pariin vetävänä tekijänä tarkastelimme tutkimalla johtamismotivaation yhteyksiä johtajien urasuunnitelmiin sekä työhyvinvointiin. Johtajien voimakkaampi identiteettipohjainen johtamismotivaatio yhdistyi odotetusti vähäiseen halukkuuteen luopua johtotehtävistä. Henkilöstöjohtamisen kannalta on olennaista huomioida, että johtamismotivaation oletetaan olevan muuntuva ja ajan myötä kehittyvä yksilöllinen tekijä (Chan & Drasgow, 2001). Identiteettipohjaista motivaatiota lisäämään pyrkivät toimet, esimerkiksi esimiesvalmennukset tai -koulutukset sekä johtajien työnohaukset, voivat toimia arvokkaana investointina parempaan johtamiseen: On osoitettu, että identiteettipohjaisen johtamismotivaation omaavat johtajat hyötyisivät enemmän johtajuuskoulutuksesta ja heidän johtamiseen liittyvät kompetenssinsa kehittyi-

sivät enemmän koulutusohjelman seurauksena (Stiehl, Felfe, Elprana & Gatzka, 2015). Toisaalta johtajuuskoulutuksissa olisi tärkeää kiinnittää huomiota myös niiden johtajien motivaation kehittämiseen, joilla identiteettipohjainen motivaatio on heikko.

Johtajien työssään kokema hyvinvointi on myös keskeinen tekijä johtotehtävissä pysymisen ja niiden puoleensa vetävyyden kannalta. Tutkiessamme johtotehtävissä toimivien johtamismotivaatiota yhdessä keskeisten työhyvinvoinnin kuvaajien, työn imun (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2006) ja työuupumuksen (Maslach & Jackson, 1981; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001) kanssa, havaitsimme jälleen identiteettipohjaisen johtamismotivaation olevan ylivoimainen muihin johtamismotivaation osa-alueisiin verrattuna: identiteettipohjainen johtamismotivaatio lisäsi niin työhön uppoutumista, omistautumista kuin tarmokkuuttakin. Positiivinen yhteys oli voimakas erityisesti työhön omistautumisen ja tarmokkuuden kokemuksen kohdalla. Identiteettipohjaisen motivaation ja työn imun välillä vaikuttaakin olevan positiivinen, itseään ruokkiva kehä: kun kokee työnsä osaksi identiteettiään ja siihen liittyy myönteisiä tunteita, työ vie helpommin mukanaan, siitä kokee ylpeyttä ja se antaa positiivista energiaa. Tämä taas on omiaan lisäämään pätevyden- ja onnistumisen kokemuksia työssä, ja se voi lisätä kokemusta siitä, että toimii itselle luontaisessa tehtävässä. Identiteettipohjainen johtamismotivaatio myös vähensi koettuja työuupumuksen oireita: kyynistymistä, ammatillisen itsetunnon heikentymistä sekä uupumusasteista väsymystä. Myös laskelmoimaton johtamismotivaatio vähensi kyynistymistä, vaikkakin yhteys oli huomattavasti heikompi identiteettipohjaiseen johtamismotivaatioon verrattuna. Laskelmoimaton johtamismotivaatio, eli johtotehtäviin liittyville kustannuksille annettu vähäinen painoarvo tai itselle koituvien hyötyjen kokeminen vain marginaalisina, saattaakin kuvastua realistisena suhtautumisena johtotehtävissä toimimisen haittoihin ja hyötyihin, joka edelleen saattaisi suojata kyyniseltä asenteelta

työhön. Johtamismotivaation tutkiminen on Suomessa vasta alkutekijöissään. Jatkossa on olennaista selvittää tarkemmin erityisesti laskelmoimattoman johtamismotivaation roolia johtotehtäviin hakeutumisessa sekä tehtävissä toimimisessa, sillä se näyttää eroavan kahdesta muusta johtamismotivaation osa-alueesta.

Johtajien huolenaiheet ja motivaatio alaisten silmin

Johtajan kokemien huolenaiheiden tai motivaation heijastumisella käytännön johtamistyöhön voi olla merkittäviä seurauksia niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Tutkimuksemme (Auvinen ym., 2019; Auvinen ym., arvioitavana oleva artikkelikäsitkirjoitus) tarkastelimme ensimmäistä kertaa sitä, miten johtajan itsensä kokemat huolenaiheet tai toisaalta heidän johtamismotivaationsa ovat yhteydessä heidän alaistensa antamiin arvioihin esimiehestään (yksilötason näkökulma). Aineiston muodostivat 242 johtajaa ja heidän yhteensä 990 alaistaan. Hyödynsimme analyyseissämme johtajien itsearviointeja omista huolistaan ja motivaatiostaan sekä heidän alaistensa arviointeja johtajistaan.

Ryhmittelimme profiilianalyyysiä käyttäen johtajat erilaisiin profileihin heidän huolenaiheidensa mukaan. Löysimme kolme huoliprofilia, jotka nimettiin *Keskimmääristä enemmän huolestuneiksi* (47 % johtajista kuului tähän ryhmään), *Keskimmääristä vähemmän huolestuneiksi* (46 %) sekä *Erittäin huolestuneiksi* (7 %). Alaisten arvioina tutkimme johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden (huoli epäonnistumisesta, vaikeuksista ja työn ja muun elämän epätasapainosta) näkymistä esimieheltä alaiselle sekä alaisten tyytyväisyyttä johtajaan. Tuloksemme osoittivat, että johtajan huoliprofiili oli yhteydessä siihen, miten huolet näkyivät alaiselle sekä alaisten tyytyväisyyteen heidän arvioidessaan johtajaansa.

Tulostemme perusteella vaikuttaa siltä, että alaisten näkökulmasta johtajan huolestuneisuus johtotehtävien seurauksista ei ole yksiselitteisesti kielteinen asia. Hieman koko tutkitun joukon keskiarvoa suurempi määrä huolestuneisuutta oman toiminnan seurauksista johtotehtävissä näyttäytyi alaisten arvioissa tyytyväisyytenä johtajan toimintaan, erityisesti kykyyn kuunnella muita päätöksiä tehdessä. *Keskimmääristä enemmän huolestuneiden* johtajien alaiset arvioivat johtajaansa kaikkein suotuisimmin, oli kyseessä sitten kokonaisarvio tyytyväisyydestä esimiehen toimintaan tai yksittäiset toiminnan kuvaukset. Arvioitaessa johtajan oikeudenmukaisuutta, he päihittivät *keskimmääristä vähemmän huolestuneet* johtajat alaisten antamien arvioiden perusteella. Mikäli johtaja raportoi kokevansa paljon huolia kaikilla tutkituilla osa-alueilla, alaisten arviot johtajastaan olivat heikoimpia: *Erittäin huolestuneet* johtajat saivat alaisiltaan korkeimmat arviot huolien näkymisestä kaikilla osa-alueilla. He saivat osakseen myös epäsuotuisimmat arviot lähestyttävyydestään, järjestelmällisyydestään ja itsekontrollistaan verrattuna muiden huoliprofiilien johtajiin. Huolenaiheiden osalta ”kultainen keskitie” näyttäytyy siis alaisten silmissä suotuisimpana. Johtajuuden osalta huolenaiheiden sopivan tason selvittäminen ja ilmiön teoreettisen selitysmallin vahvistaminen onkin tärkeä seuraava tavoite huolenaiheiden tutkimuksessa. Johtamistyön arkeen löydöksellä on siis lohdullinen viesti: johtotehtävien seurauksiin liittyviä huolenaiheita kokeva johtaja on alaisten silmissä parempi vaihtoehto kuin huoleton tai erittäin huolestunut johtaja.

Myös johtamismotivaation suhteen muodostimme (Auvinen ym., arvioitavana oleva artikkelikäsitkirjoitus) toisistaan eroavia motivaatioprofiileja. Kuten tässä artikkelissa edellä kerrottiin, johtajien keskuudesta oli löydettävissä erilaisen motivaatiopohjan omaavia johtajia, jotka voitiin ryhmitellä neljäksi toisistaan eroavaksi ryhmäksi. Tutkittujen johtajien joukosta oli löydettävissä identiteettipohjaisen johtamismotivaation profiili, matalan johtamismotivaatio-

tion profiili sekä kaksi profiilia, jotka kuvastuivat ”erityistapauksina”: toista profiilia luonnehti korostuneen matala identiteetti ja vahva laskelmoimattomuus, toista taas vahva identiteetti ja sosiaalishormatiivinen johtamismotivaatio. Näihin kahteen profiiliin kuului huomattavasti vähemmän johtajia kuin ensin mainittuihin, otoksessa tyyppillisempiin profiileihin.

Tutkimme näiden ryhmien välisiä eroja suhteessa alaisten antamiin arvioihin esimiehensä johtajuuskäyttäytymisessä sekä esimies-alaisuudessa. Johtajat, joiden motivaatioprofiilia luonnehti matala identiteettipohjainen motivaatio ja vahva laskelmoimaton motivaatio, saivat alaisiltaan epäsuotuisimmat arviot sekä johtajuuskäyttäytymisessä että esimies-alaisuudessa koskevis- sa arvioinneissa. Suotuisimmin alaiset arvioivat esimiestään näiden osalta, mikäli esimies kuului vahvan identiteettipohjaisen ja sosiaalishormatiivisen motivaation profiiliin. Nämä tulokset antavat osviittaa siitä, että johtamismotivaation rooli on hyvä huomioda esimiesvalinnoissa sekä johtamisen kehittämisessä myös ”in-house” -vaiheessa. Se ei ole huomionarvoista ainoastaan johtajan itsensä kannalta, vaan myös alaisten kokemuksissa ja sitä kautta mahdollisesti laajemmin työpaikan ilmapiirissä sekä tuloksellisuudessa.

Tunteet ja motivaatio valokeilaan – käytännön anti HR:lle

Tutkimushankkeemme tavoitteena oli nostaa johtotehtäviin hakeutumisen ja niissä toimimisen esteitä ja puoleensavetäviä tekijöitä laajempaan kansalliseen keskusteluun sekä vakiinnuttaa niiden asemaa johtamistutkimuksessa myös Suomessa. Aiemmin johtamiseen liittyvät tunteet – etenkin kielteiset tunteet johtajan itsensä kokemana – ovat jääneet vähälle huomiolle tutkimuskirjallisuudessa. Tutkimuksellamme pyrimme siihen, että jatkossa ilmiö tunnistetaan yhä paremmin ja johtotehtäviin liittyvät huolen-

aiheet nousevat sallituksi puheenaiheeksi niin johtajien itsensä kuin niidenkin keskuudessa, joille johtotehtävät voisivat olla potentiaalinen tulevaisuuden uravaihtoehto. Myös johtamismotivaation merkitys johtotehtäviin hakeutumiseen tai johtajana työskentelylle on toistaiseksi Suomessa jäänyt huomiotta. Tutkimustemme mukaan (Auvinen ym., 2019; Auvinen, arvioitava oleva artikkelikäsi kirjoitus) ei kuitenkaan ole aivan yhdentekevää, kokeeko johtaja huolia työnsä seurauksista tai millaisella motivaatiopohjalla hän työtään tekee: huolenaiheet sekä johtajan yksilöllinen johtamismotivaatioiden yhdistelmä oli merkityksellinen sekä johtajan oman työhyvinvoinnin kuin hänen alaisensa arvioiman suoriutumisen kannalta.

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta huolenaiheiden ja johtamismotivaation tutkimus tuo merkittävää lisäarvoa myös käytännön työhön. Johtotehtävissä suoriutumisen näkökulmasta hyvän suorituksen esteitä on tärkeä etsiä myös mahdollisista kielteisistä tunteista sekä motivaatiotekijöistä. Tuloksemme osoittavat, että johtajan kokemat huolenaiheet on syytä huomioda, sillä ne muodostavat riskin johtotehtävistä pois suuntautumiselle sekä heikentävät johtajan työhyvinvointia. Erityisesti epäonnistumiseen liittyvät huolenaiheet tulisi nostaa sallittuun keskusteluun. Tällä voidaan murtaa vanhakantaista ”johtajamyyttyä” ja tehdä nämä inhimilliset tunteet sallituksi työyhteisössä. Johtajan esimerkki toimii tässä voimakkaana viestinä. Läpinäkyvyyttä lisää myös johtajan itsetuntemus omista motivaatiotekijöistään ja niiden työstäminen: Identiteettipohjaisen motivaation tunnistaminen ja kehittäminen esimerkiksi esimiesvalmennuksen tai -koulutuksen sekä johtajien työhönjauksen avulla näyttäytyy parhaimmillaan korkeampana alaisten tyytyväisyytenä ja esimiehen parempana työhyvinvointina. Huolenaiheiden ja johtamismotivaation huomioiminen sekä potentiaalisten johtajien rekrytoinnissa että johtamisen kehittämisessä on tärkeää. Mikäli esim. rekrytointivaiheessa huomataan, että yksilöllä on muita tehtävissä menestymisen kannalta olennaisia avaimia,

ei huolenaiheiden tarvitse muodostua ongelmaksi. Myös johtamismotivaatiota voidaan pyrkiä kehittämään (Chan & Drasgow, 2001; Stiehl, Felfe, Elprana & Gatzka, 2015) erilaisin kehittämishjelmin. ■

LÄHTEET

Auvinen, E., Kilponen, K., Tsupari, H., Huhtala, M., Muotka, J. & Feldt, T. (2019). Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet korkeasti koulutetuilla johtajilla: selittäjät, seuraukset ja alaisten kokemukset. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja, 356. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7844-0>

Auvinen, E., Huhtala, M., Kinnunen, U., Tsupari, H. & Feldt, T. Does a leader's motivation matter on the job? The relationship between leadership motivation profiles and leader and follower outcomes. Arvioitavana oleva käsikirjoitus.

Aycan, Z. & Shelia, S. (2018). "Leadership? No, Thanks!" A New Construct: Worries About Leadership. *European Management Review*, 16, 21–35.

Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P. & Joseph, D. L. (2019). Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication.

Chan, K. & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86, 481–498.

Collins, L. B. (2010). 5 fears of leadership. Unleashing your personal power and influence. Haettu osoitteesta <http://www.loricollinsleadership.com/wp-content/uploads/2010/11/5-Fears-of-Leadership.pdf>.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Elliot, A. & Church, M. (2003). A motivational analysis of defensive pessimism and self-handicapping. *Journal of Personality*, 71, 369–396.

Feldt, T., Tsupari, H., Kilponen, K., Auvinen, E., Huhtala, M., Muotka, J. & Mauno, S. (2019). Miltä johtotehtävä tuntuisi? Johtotehtävien seurauksiin liittyvät huolenaiheet korkeasti koulutetuilla asiantuntijoilla, niiden selittäjät ja seuraukset. Jyväskylän yliopiston psykologia laitoksen julkaisuja, 356. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7804-4>

Jones, E. & Berglas, S. (1978). Control of attributions about the self through self-handicapping strategies: The appeal of alcohol and the role of underachievement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4, 200–206.

Lee, G. & Elliot-Lee, D. (2006). *Courage: The backbone of leadership*. New Jersey: Jossey Bass.

Malandro, R. (2009). *Fearless leadership: How to overcome behavioral blindspots and transform your organization*. New York: McGraw-Hill.

Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 99–113.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.

Stiehl, S. K., Felfe, J., Elprana, G. & Gatzka, M. B. (2015). The role of motivation to lead for leadership training effectiveness. *International Journal of Training and Development*, 19, 81–97.

Sutela, H. & Lehto, A.-M. (2014). *Työolojen muutokset 1977–2013*. Helsinki: Tilastokeskus.

Torres, N. (2014). Most people don't want to be managers. *Harvard Business Review*. Haettu osoitteesta <https://hbr.org/2014/09/most-people-dont-want-to-be-managers>.

ELINA AUVINEN työskentelee tohtorikoulutettavana Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella tehden väitöskirjatutkimustaan johtamismotivaatiosta johtajan henkilökohtaisena voimavarana sekä sen yhteyksistä yksilö- ja organisaatiotasoilla. Hänen väitöskirjatutkimuksensa pohjautuu nyt esitellyn tutkimushankkeen aineistoihin.

TARU FELDT työskentelee professorina Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella. Hänen tutkimuksensa kohdistuu työ- ja organisaatiopsykologian tutkimusalueisiin, erityisesti työhyvinvointiin, motivaatioon ja organisaatiokulttuuriin. Feldt on johtanut useita tutkimusprojekteja psykologian laitoksella, joissa on tutkittu muun muassa suomalaisten johtajien työhyvinvointia, henkilökohtaisia työtavoitteita ja työn vaihtoajatuksia. Feldt on toiminut vastuullisena johtajana nyt esitellyssä Työsuojelurahaston rahoittamassa Johtamisen pelko -tutkimushankkeessa (hankenumero 116163).