



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Laura Toropainen, Elina Auvinen, Mari Herttalampi, Johanna Rantanen, Joonas Muotka,  
Eetu Mölsä ja Taru Feldt

**Johtamismotivaation merkitys korkeasti koulutettujen urapoluilla ja työ-  
hyvinvoinnissa.**

**MOTILEAD-hankkeen loppuraportti**



**Työsuojelurahasto**  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON PSYKOLOGIAN LAITOKSEN JULKAISUJA 359

JULKAISIJA: Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos

JULKAISUSARJAN TIETEELLINEN TOIMITTAJA: Taru Feldt

ISSN: 0782-3274

ISBN: 978-951-39-9468-6

Copyright © Jyväskylän yliopisto

Jyväskylä 2023

Julkaisun pysyvä osoite: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9468-6>

## TIIVISTELMÄ

Käsillä oleva raportti on Työsuojelurahaston rahoittaman MOTILEAD-tutkimushankkeen lopuraportti. Tutkimushankkeessa oli kaksi osaa. Tutkimuksen ensimmäisessä, MOTI-Survey-pitkittäistutkimuksessa selvitettiin korkeasti koulutettujen henkilöiden johtamismotivaatiota sekä sen merkitystä heidän työurilleen ja työhyvinvoinnilleen. Tutkimuksen toisessa, MOTI-Train-tutkimusosuudessa selvitettiin johtamisvalmennuksessa kerättyyn aineistoon perustuen johtamismotivaation ja johtajaidentiteetin rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä.

MOTI-Survey-pitkittäistutkimuksessa tavoitteenamme oli tutkia johtamismotivaation pysyvyyttä neljän vuoden aikana sekä johtamismotivaation roolia johtajien taustojen, johtotehtävissä toimimisen syiden, työhyvinvoinnin, työssä suoriutumisen, uraratkaisujen ja työelämän vaatimusten, erityisesti työn intensiivistymisen näkökulmasta sekä johtotehtävissä että asiantuntijatehtävissä toimivien kohdalla. Johtamismotivaatiota mitattiin johtamismotivaatiokyselyllä (Chan & Drasgow, 2001), joka sisältää kolme osa-aluetta, jotka ovat 1) *identiteettipohjainen*, 2) *sosiaalisnormatiivinen* ja 3) *laskelmoimaton johtamismotivaatio*. Kaikkiaan 2459 henkilöä osallistui MOTI-Survey-kyselytutkimukseen vuonna 2017, joista 746 henkilöä jatkoi seurantakyselyyn vastaamista vuonna 2019, sekä 637 henkilöä vuonna 2021. Vuoden 2017 lähtötilanteessa tutkitut edustivat professoreja (22 %), tieteentekijöitä (31 %), ekonomeja (19 %), tekniikan akateemisia (15 %), Akavan Esimiesverkoston jäseniä (6 %), EMBA-johtamiskoulutukseen osallistuneita (7 %) ja opiskelijoiden rekrytoimia johtajia (1 %). Näistä Akavan Esimiesverkoston ja opiskelijoiden kautta tulleet johtajat jäivät pois vuoden 2019 ja 2021 seurantatutkimuksista. MOTI-Survey-tutkimukseen sisältyi myös hierarkkinen johtaja-alaisaineisto tutkimuksen lähtötilanteessa: 382 kyselyyn osallistuneen johtajan alaisia osallistui erilliseen heille osoitettuun kyselyyn (yhteensä 990 alaista).

MOTI-Survey-osuuden tulokset osoittivat, että identiteettipohjaisen johtamismotivaation suhteellinen pysyvyys toistomittauskorrelaatioilla mitattuna oli pysyvämpää verrattuna muihin johtamismotivaation osa-alueisiin neljän vuoden aikavälillä (2017–2021). Identiteettipohjainen johtamismotivaatio oli yhteydessä johtajien itsensä kuvaamiin johtotehtävissä toimimisen syihin, mikä nosti sen todennäköisyyttä, että yksilölliset tekijät (esim. oma motivaatio ja osaaminen) ja aktiivinen hakeutuminen johtotehtäviin selittäisivät johtotehtävissä toimimisen syitä identiteettipohjaisen johtamismotivaation näkökulmasta. Kontekstitekijät (esim. työn luonne) ja ajautuminen johtotehtäviin osoittautui olevan yleisempi selitys johtotehtävissä toimimisen taustalla akateemisessa ympäristössä toimivien johtajien kohdalla, kun taas yritysjohtajat ja EMBA-johtamiskoulutuksessa olevat johtajat ilmaisivat enemmän yksilöllisiä tekijöitä ja aktiivista hakeutumista johtotehtäviin (oma toimijuus). Oman toimijuuden korostuminen sekä yksilölliset että kontekstitekijät johtotehtävissä toimimisen syinä olivat yhteydessä sekä johtajien että heidän alaistensa työhyvinvointiin. Uraratkaisujen kohdalla identiteettipohjainen johtamismotivaatio oli yhteydessä johto- tai asiantuntijatehtäviin siirtymiseen tai johtotehtävissä pysymiseen neljän vuoden aikana. Johtamismotivaatiolla havaittiin olevan vaihteleva rooli suhteessa työelämän vaatimusten ja työhyvinvoinnin vaatimusten väliseen vuorovaikutukseen kahden vuoden seurantatutkimuksissa. Korkea identiteettipohjainen johtamismotivaatio voimisti lisääntyneen työn intensiivistymisen yhteyttä työuupumukseen asiantuntijatehtävissä pysyneiden ja johtotehtäviin siirtyneiden kohdalla. Yliopistojohtajien kohdalla tulos oli kuitenkin päinvastainen: kun lisääntynyt työn intensiivistyminen ja identiteettipohjainen johtamismotivaatio olivat korkealla, työuupumusoireet olivat vähäisempiä. Jos kuitenkin työn intensiivistyminen oli vähäistä ja identiteettipohjainen johtamismotivaatio oli korkealla, niin myös työhyvinvointi oli parempaa seurannan aikana johtotehtäviin siirtyneiden ja asiantuntijatyössä pysyneiden kohdalla.

MOTI-Train-tutkimusosuudessa tavoitteenamme oli tutkia johtajien käsityksiä nykypäivän ihanteellisen johtajan piirteistä, kokemuksia johtotehtävissä toimimisen voimavaroista, johtajien organisaatiotoimijuuden rakentumista sekä johtamismotivaation ja johtajaidentiteetin tunnistamista ja kehittämistä valmennuksen aikana ja sen ansiosta. MOTI-Train-tutkimusosuuteen osallistui kaikkiaan 75 tutkittavaa, joista 40 EMBA-johtamiskoulutukseen osallistunutta johtajaa ja 35 yliopistojohtajaa. Tulokset osoittivat, että johtajat tunnistivat monipuolisesti nykypäivän ihanteellisia johtajan piirteitä erityisesti liittyen siihen, miten johtaja ilmentää itseään ulospäin. Johtajat kokivat myös johtotehtävissä koetut voimavarat hyvinä, mutta EMBA-koulutukseen osallistuneiden johtajien kohdalla voimavaroja kuluttavat tekijät liittyivät työn ulkopuolisiin tekijöihin, kun taas yliopistojohtajien kohdalla työhön ja johtajuuteen liittyviin tekijöihin. Samalla tavoin yliopistojohtajat tulkitsivat johtamismotivaation rakentumista enemmän ulkoisista tekijöistä käsin, kun taas EMBA-koulutukseen osallistuneet johtajat mainitsivat enemmän yksilöllisiä tekijöitä ja he myös samaistuivat enemmän identiteettipohjaiseen johtamismotivaatioon. Yliopistojohtajat kokivat myös organisaatiotoimijuutensa rakentuneen yliopistossa ulkoisista tekijöistä käsin, jolloin johtajasta itsestä kumpuavat tekijät toimijuuden rakentajana jäivät vähäisempään rooliin. Johtajat tunnistivat itsensä johtamisvalmennuksessa teetetystä henkilökohtaisesta johtamismotivaatioprofiilista, joka osoitti Chanin ja Drasgowin (2001) kyselytutkimuksen toimivuuden. Tutkimuksen aikana järjestetty johtamisvalmennus koettiin hyödyllisenä ja enemmistö johtajista oppi jotain uutta itsestään johtajana valmennuksen ansiosta.

Kaikkiaan tuloksemme osoittivat, että johtamismotivaatiolla on merkitystä johtajien sekä johtajiksi aikovien työurilla sekä heidän työhyvinvoinnissaan. Näitä tuloksia tulisi hyödyntää tulevissa johtamiskoulutuksissa, uraohjauksessa sekä työterveyshuollossa erityisesti, kun halutaan tunnistaa niitä tekijöitä (esim. ammattitausta ja työelämän vaatimukset), jotka tukevat tai haastavat ihanteellista johtamismotivaatiota ja kestäviä työuria.

**Avainsanat:** Johtamismotivaatio, johtajaidentiteetti, työuupumus, työn imu, työssä suoriutuminen, uraratkaisu, työn intensiivistyminen, kestävät työurat

## ABSTRACT

This is the final report of the MOTILEAD research project funded by the Finnish Work Environment Fund. The research project had two parts. In the first study, the MOTI-Survey longitudinal study, the leadership motivation of highly educated professionals and its importance for their careers and occupational well-being were investigated. In the second part of the study, the MOTI-Train research part, based on the material collected in the leadership training, the factors influencing the formation of leadership motivation and leader identity were investigated.

In the MOTI-Survey longitudinal study, our goal was to investigate the stability of leadership motivation over four years, as well as the role of leadership motivation in terms of leaders' backgrounds, reasons behind leader role occupancy, occupational well-being, performance at work, career solutions and work life requirements, especially from the perspective of intensified job demands, both in management positions and in expert positions. Leadership motivation was measured with the Motivation to Lead (MTL) questionnaire (Chan & Drasgow, 2001), which includes three domains, which are 1) Affective-Identity, 2) Social-Normative, and 3) Non-Calculative motivation to lead. A total of 2459 people participated in the MOTI-Survey in 2017, of which 746 people continued to answer the survey in 2019, and 637 people in 2021. At the baseline in 2017, those surveyed represented professors (22%), university researchers and teachers (31%), economists (19%) and technology academics (15%), as well as members of the Akava's Leadership Network (6%), participants in Executive MBA management training (7%) and managers recruited by students (1%). Of these, the managers who were either members of the Akava's Leadership Network or recruited by the students were left out of the 2019 and 2021 follow-up surveys. The MOTI-Survey also included hierarchical manager-subordinate data at the baseline of the study: 382 of the manager's 990 subordinates participated in a separate survey addressed to them.

The results of the MOTI-Survey showed that the relative stability of Affective-Identity MTL, as measured by repeated measurement correlations, was more stable compared to other types of leadership motivation over a four-year period (2017–2021). Affective-Identity MTL predicted all the studied reasons behind leader role occupancy described by the managers themselves, which increased the probability that person-related (e.g., own motivation and competence) and agentic reasons for leader role occupancy would explain the reasons for acting in leadership positions from the perspective of Affective-Identity MTL. Context-related (e.g., the nature of the work) and non-agentic reasons for leader role occupancy proved to be a more common explanation behind leader role occupancy for managers working in an academic environment, while business managers and managers in Executive MBA management training expressed more person-related and agentic reasons for leader role occupancy. Agentic and person and context-related reasons behind leader role occupancy were associated to the occupational well-being of both managers and their subordinates. In the case of career solutions, Affective-Identity MTL was associated to entering leadership or expert positions or remaining in leadership positions during the four years. Leadership motivation was found to play a variable role in relation to the interaction between the demands of working life and the demands of occupational well-being in two-year follow-up studies. High Affective-Identity MTL strengthened the connection between increased job demands and burnout for those who remained in expert positions and those who entered leadership positions. In the case of university managers, however, the result was the opposite: when increased job demands and Affective-Identity MTL were high, burnout symptoms were lower. However, if work intensified job demands was low and Affective-Identity MTL was high, then the occupational well-being was also better during

the follow-up study for those who entered leadership positions and those who remained in expert work.

In the MOTI-Train research part, our goal was to study leaders' perceptions of the characteristics of today's ideal leader, experiences of the resources of acting in leadership positions, the formation of leaders' organizational agency, and the identification and development of leadership motivation and leadership identity during and thanks to leadership training. A total of 75 subjects participated in the MOTI-Train research, of which 40 were managers who participated in the Executive MBA management training and 35 were university managers. The results showed that the leaders recognized today's ideal leader traits in a versatile way, especially in relation to how leaders express themselves externally. Managers also experienced the perceived resources in management positions in a positive way, but for the managers who participated in the Executive MBA management training, the factors that consume resources were related to factors outside of work, while for the university managers, they were related to work and leadership. In the same way, the university managers interpreted the formation of organizational agency more from context-related factors, while the managers who participated in the Executive MBA management training mentioned more person-related factors and they also identified more with Affective-Identity MTL. The university leaders also felt that their organizational agency was built in the university from context-related factors, so that the person-related factors as a builder of agency played a lesser role. The leaders identified themselves from the personal MTL-profile given in the leadership training, which showed the functionality of the survey by Chan and Drasgow (2001). The leadership training organized during the research was perceived as useful and most of the leaders learned something new about themselves as a leader thanks to the training.

All in all, our results showed that leadership motivation plays a significant role in the careers of leaders and prospective managers, as well as their occupational well-being. These results should be utilized in future leadership training, career guidance and occupational health care, especially when one wants to identify those factors (e.g., professional background and working life requirements) that support or challenge ideal leadership motivation and sustainable careers.

**Keywords:** Motivation to lead, leader identity, burnout, work engagement, performance at work, career solutions, intensified job demands, sustainable careers

## ESIPUHE

Tämä loppuraportti on kooste tuloksista, jotka liittyvät tutkimushankkeeseen ”Johtamismotiivaation merkitys korkeasti koulutettujen urapoluilla ja työhyvinvoinnissa” (MOTILEAD-hanke). Hanke on toteutettu Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella ja sitä on rahoittanut Työsuojelurahasto (hankenumero 200320). Hankkeen keskiössä on korkeasti koulutettujen henkilöiden johtamismotiivaatio ja sen yhteydet heidän urapolkuihinsa ja työhyvinvointiinsa. Hanke ja sen aineistot perustuvat pitkittäistutkimukseen (MOTI-Survey) ja johtamisvalmennukseen (MOTI-Train). Pitkittäistutkimuksessa kysely kohdistettiin korkeakoulutetuille henkilöille vuosina 2017, 2019 ja 2021. Pitkittäistutkimuksen lähtökohta (vuoden 2017 kyselytutkimus) on Työsuojelurahaston aiemmin rahoittamassa ja Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen toteuttamassa Johtamisen pelko -hankkeessa (hankenumero 116163) (Auvinen ym., 2019; Feldt ym., 2019), jonka tulokset antoivat ymmärrystä paitsi johtotehtäviin liittyvistä huolenaiheista myös viitteitä siitä, että johtamismotiivaatiolla on merkitys johtotehtäviin kiinnittymiselle ja työhyvinvoinnille. Ilmiön syvemmän ymmärtämisen mahdollisti nyt toteutettu MOTILEAD-hanke.

MOTILEAD-hankkeen vastuullisena johtajana toimii professori Taru Feldt ja sen tutkimusryhmään kuuluvat projektitutkija Laura Toropainen, väitöskirjatutkija ja projektitutkija Elina Auvinen, yliopistonlehtori Mari Herttalampi, yliopistonlehtori Johanna Rantanen, professori Saija Mauno, yliopistonopettaja Joonas Muotka, PsM Katariina Lehtiniemi, PsM Anni Tossavainen ja tutkimusavustaja PsK Eetu Mölsä.

Hankkeen yhteistyökumppaneita ovat Professoriliitto, Tieteentekijöiden liitto, Suomen Ekonomit, Tekniikan Akateemiset, Akavan Esimiesverkosto sekä Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Avance-johtamiskoulutus. Suuret kiitokset järjestöpäällikkö Raija Pyykölle (Professoriliitto), neuvottelupäällikkö Riku Matilaiselle (Tieteentekijöiden liitto), toiminnanjohtaja Anja Uljaalle (Suomen Ekonomit), tutkimuspäällikkö Susanna Bairohille (Tekniikan Akateemiset) ja järjestöpäällikkö Janne Seppälälle (Talentia, Akavan Esimiesverkosto), jotka edesauttoivat meitä tutkijoita pitkittäistutkimuksen aineiston keruun lähtötilanteessa ja kommentoivat kyselyn sisältöjä erityisesti taustatietojen osalta. Johtamisvalmennuksen järjestyksessä korvaamatonta apua meille tarjosivat koulutus­päällikkö Jani Kurhinen ja koulutus­päällikkö Sirpa Koponen Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Avance-johtamiskoulutuksesta. Jani Kurhinen osallistui myös MOTI-Train valmennuksen aineistoon perustuvan artikkelikäsitelmän kirjoittamiseen. Kiitos myös Avance-johtamiskoulutuksen johtaja Ari

Manniselle yhteistyöstä. Kiitämme Työsuojelurahastoa hankkeelle osoitetusta tutkimusrahoituksesta.

Jyväskylässä 10.3.2023,

Kirjoittajat



## SISÄLLYS

<b>1. JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1 Johtamismotivaation käsite.....	2
1.2 Teoreettisena viitekehyksenä kestävien työurien malli .....	4
1.3 Tutkimuskysymykset .....	6
<b>2. MENETELMÄT</b> .....	<b>8</b>
2.1 Aineistonkeruu: MOTI-Survey-pitkittäistutkimus .....	8
2.1.1 Tutkittujen taustatiedot MOTI-Survey-pitkittäistutkimuksessa .....	14
2.1.2 Esihenkilö-alaisaineiston tutkittavat MOTI-Survey-tutkimuksen lähtötilanteessa	16
2.2 Tutkimuksen kyselymenetelmät .....	16
2.3 Aineistonkeruu: MOTI-Train.....	17
<b>3. TULOKSET: MOTI-Survey</b> .....	<b>21</b>
3.1 Syyt johtotehtävissä toimimiselle ja niiden yhteydet johtajien taustoihin, johtamismotivaatioon, hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen.....	21
3.2 Johtamismotivaation pysyvyys .....	24
3.3 Johtamismotivaation yhteydet urapysyvyyteen .....	27
3.4 Työn intensiivistymisen yhteys työuupumukseen: identiteettipohjainen johtamismotivaation yhteyksien välisenä moderaattorina .....	31
3.5 Työn intensiivistymisen yhteys työuupumukseen ja johtamismotivaation sekä kontekstuaalisten tekijöiden rooli .....	32
<b>4. TULOKSET: MOTI-Train</b> .....	<b>34</b>
4.1 Nykypäivän johtajajihanteet .....	34
4.2 Johtotehtävissä koetut voimavarat .....	39
4.3 Johtamismotivaation tunnistaminen henkilökohtaisen johtamismotivaatioprofiilin pohjalta.....	43
4.4 Johtajan organisaatiotoimijuuden rakentuminen yliopistokontekstissa.....	51
4.5 Valmennuksen hyödyllisyys johtamismotivaation ja -identiteetin rakentumisen kannalta.....	51

<b>5. YHTEENVETO JA POHDINTA</b> .....	<b>55</b>
5.1 MOTI-Survey.....	55
5.2 MOTI-Train .....	58
5.3 Tutkimuksen vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimustarpeet .....	61
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>63</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>68</b>
LIITE 1: MOTI-Survey-pitkittäistutkimuksen kyselyt.....	68
LIITE 2: MOTI-Survey-pitkittäistutkimuksen kyselyt: alaisille osoitettu kysely 2017 .....	92
LIITE 3: MOTI-Train-valmennuksen kyselyt .....	97

## 1. JOHDANTO

Käsillä oleva raportti on Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella toteutetun MOTI-LEAD-tutkimushankkeen loppuraportti. Raportti sisältää hankkeen tutkimuskysymykset, aineistojen keruiden kuvaukset sekä saadut tutkimustulokset. Hankkeen lähtökohtana oli tarve ymmärtää korkeasti koulutettujen henkilöiden johtamismotivaatiota sekä sen merkitystä heidän työurilleen ja työhyvinvoinnilleen. Tutkitut edustivat yliopistojen ja korkeakoulujen professoreita ja tieteentekijöitä sekä yksityisellä ja julkisella sektorilla työskenteleviä ekonomia, diplomi-insinöörejä sekä muita korkeakoulutettuja henkilöitä. Tutkimuksen kohdejoukko on erityisen relevantti johtamismotivaation ilmiön kannalta, sillä he edustavat asiantuntijoita, joiden työuralla johtotehtävät tulevat olemaan hyvin todennäköisesti osa heidän työnkuvaansa.

Tutkimushankkeemme ensimmäinen osa on pitkittäistutkimus, joka tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää johtamismotivaation kehittymistä ja muutosta ajan myötä. Pitkittäistutkimuksen avulla selvitetään johtamismotivaatioiden kirjoa eri ammattitaustan omaavilla sekä sen merkitystä heidän sekä heidän alaiensa työhyvinvoinnissa, johtamismotivaation pysyvyyttä, sekä johtamismotivaation roolia henkilökohtaisten uraratkaisujen ja nykypäivän työelämän haasteiden näkökulmasta. Tutkimuksen toisessa, johtamisvalmennukseen perustuvassa osassa selvitetään nykypäivän johtajaidealleja, johtamisen voimavaroja, johtajan organisaatio-toimijuuden rakentamista sekä johtajaidentiteetin ja johtamismotivaation tunnistamista ja kehittämistä valmennuksen aikana.

Tutkimuksemme avulla on mahdollista saada tietoa siitä, mitkä tekijät rakentavat johtamismotivaatiota ja johtajaidentiteettiä, miten näiden kirjo vaihtelee esimerkiksi yliopistoissa ja yrityksissä työskentelevien asiantuntijoiden ja johtajien kesken, sekä miten nämä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin ja uraratkaisuihin. Tämä ymmärrys on tärkeää, jotta johtamismotivaation erilaisuus, vaihtelevat lähtökohdat ja sen seuraukset voidaan huomioida johtamismotivaatiota ja johtajaidentiteettiä tukevissa toimissa (esim. johtamisvalmennus, uraohjaus, työnohjaus, työterveyshuolto). Tutkimuksen myötä on mahdollista nostaa työelämää koskevaan keskusteluun myös johtamismotivaation kehittymismahdollisuudet ja sen edellytykset, joista myös hyvinvoivien ja kestävien työurien rakentuminen on riippuvaista.

## 1.1 Johtamismotivaation käsite

Johtamismotivaatio kuvaa yksilöllisiä eroja siinä, missä määrin yksilö hakeutuu johtotehtäviin ja millaisen panoksen hän haluaa antaa johtotehtävissä toimiessaan. Käsite nostaa valokeilaan yksilön oman toimijuuden johtajuuteen liittyvien valintojen, johtajaksi tulemisen ja tehtävässä suoriutumisen suhteen (Motivation to Lead, MTL; Badura ym., 2020; Chan & Drasgow, 2001). Johtamismotivaation tutkiminen on ajankohtaisesti tärkeää erityisesti siksi, että kiinnostus johtotehtäviä kohtaan on vähentynyt sekä Suomessa (Sutela & Lehto, 2014) että maailmalla (Chudzikowski, 2012; Crowley-Henry ym., 2019; Torres, 2014). Syynä tähän ovat esimerkiksi johtajaa kohtaan kasvaneet odotukset johtotehtävissä suoriutumisesta (Yukl, 2013), jota peilaavat myös työelämässä lisääntyneet vaatimukset. Työelämää kuvaavat muun muassa kiihtyvä työtahti, digitalisaatio ja uuden oppimisen vaatimukset (Kubicek ym., 2015; Mauno ym., 2022; Rosa, 2003, 2013) samalla kun työelämä muuttuu yhä epävakammaksi, epävarmemmaksi, monimutkaisemmaksi ja kaoottisemmaksi (VUCA; Bennett & Lemoine, 2014; Bywater & Lewis, 2019).

Korkeasti koulutettujen henkilöiden johtamismotivaation ja sen merkityksen ymmärtäminen on tärkeää siksi, että moni heistä päätyy työurallaan johtotehtäviin riippuen organisaatiosta. Johtamismotivaation taso voi nimittäin vaihdella ammattitaustojen välillä riippuen syistä johtotehtäviin hakeutumisen taustalla. Esimerkiksi akatemiassa (yliopistot, korkeakoulut) uran edistäminen tarkoittaa monesti johtotehtäviin pääytymistä tietyssä uravaiheessa. Yksilö voi näin ollen päätyä esimerkiksi hallinnollisiin ja tutkimuksellisiin johtotehtäviin, vaikka sisäinen motivaatio, johtajaidentiteetti ja johtamisosaaminen olisivat alhaisella tasolla (Floyd, 2016; Rowley & Sherman, 2003; Wilhelmsson, 2021, 100), millä voidaan olettaa olevan vaikutusta myös sekä henkilön itsensä että hänen alaistensa työhyvinvointiin ja uraratkaisuihin. Haasteista huolimatta työelämässä tarvitaan motivoituneita ja hyvinvoivia johtajia sekä johtotehtäviä harkitsevia asiantuntijoita, mikä voi asettaa paineita sekä nykyisille että tuleville johtajille. Siksi on tärkeää tunnistaa myös johtotehtäviin vaikuttavia kontekstuaalisia tekijöitä, joita tähänastinen tutkimus on painottanut yksilöllisiä tekijöitä vähemmän (Hanna ym., 2021). Yksilöllisten (esim. taustatekijät, johtamismotivaatio) ja kontekstuaalisten tekijöiden (esim. erilaiset ammatilliset toimintaympäristöt) välistä vuorovaikutusta tutkimalla on kuitenkin mahdollista saada selville, että mitkä tekijät johtotehtävien taustalla ennustavat korkeampaa johtamismotivaatiota sekä näin ollen hyvinvoivia ja kestäviä työuria.

Johtamismotivaatio sisältää kolme osa-aluetta, joiden lähtökohtia muovaavat muun muassa yksilölliset asenteet ja sosiaaliset normit (Chan & Drasgow, 2001; Fishbein & Ajzen, 1975). *Identiteettipohjainen johtamismotivaatio* (sisäsyntyinen) kuvaa johtotehtäviin liittyvää myönteistä henkilökohtaista suhtautumista ja kokemusta johtajuudesta luontevana osana itseä. *Sosiaalisnormatiivinen johtamismotivaatio* (ulkokohtainen) heijastaa yksilön vallintojen takana vaikuttavia sosiaalisia normeja. Sosiaalisnormatiivisuuden ollessa vahva motivaattori, yksilö voi valita johtotehtävän velvollisuuden tunteesta tai siksi, että johtotehtävää on yleisesti pidetty tavoiteltavana ja arvostettuna asemana. *Laskelmoimaton johtamismotivaatio* (epäitsekkäs) kuvaa yksilön suhtautumista johtotehtäviin myönteisesti siitä huolimatta, että johtajaroolin sivutuotteena tulee usein tiettyjä kustannuksia itselle tai tehtävään ryhtymisestä koituu vain vähän selkeitä hyötyjä (Badura ym., 2020; Chan & Drasgow, 2001). Yksilöiden johtamismotivaatioprofiilit voivat vaihdella näiden osa-alueiden suhteen ja profiilit voivat kytkeytyä esimerkiksi siihen, millainen asema tai ammattitausta heillä on (Auvinen et al., 2020).

Identiteettipohjaisen johtamismotivaation on havaittu korreloivan positiivisesti ulospäinsuuntautuneisuuden, johtamiskyvykkyyden ja johtamiskokemuksen kanssa (Chan & Drasgow, 2001). Sitä voidaan verrata sisäiseen motivaatioon, jonka taas on tutkittu olevan yhteydessä esimerkiksi hyvään itsetuntoon, sinnikkyYTEEN ja hyvinvointiin (Ryan & Deci 2000; ten Brummelhuis, 2011). Sosiaalisnormatiivisen johtamismotivaation tutkittu olevan yhteydessä myöntävyyden, tunnollisuuden ja yksilöllisyyden kanssa (Chan & Drasgow, 2001). Baduran ym. (2019) mukaan sosiaalisnormatiivisiin arvoihin perustuvilla johtajilla on yleensä takanaan johtamiskokemusta, mikä saattaa yhdessä yksilöllisyyden piirteiden kanssa edesauttaa ulkoisiin vaatimuksiin sopeutumista. Laskelmoimattoman johtamismotivaation on tutkittu olevan yhteydessä emotionaalisen tasapainon, harmonian ja yhteisöllisten arvojen kanssa sekä ennustavan palvelevaa johtamista (Amah, 2018; Badura ym., 2020).

Johtamismotivaation roolia johtotehtäviin hakeutumisessa on aiemmin tutkittu pääosin poikkileikkausasetelmissa (Hendricks & Payne, 2007; Hong ym., 2011; Luria & Berson, 2013; Oh, 2012). Tuoreen meta-analyysin mukaan kaikki johtamismotivaation osa-alueet ennustivat hakeutumista johtotehtäviin sekä muutosjohtamiseen (transformational leadership) ja delegoivaan johtamiseen (laissez-faire leadership) (Badura ym., 2020). Lisäksi esimerkiksi johtamiskoulutuksen on tutkittu olevan tehokkaampaa niiden johtajien keskuudessa, joiden johtamismotivaatio perustuu identiteettipohjaisuuteen (Stiehl ym., 2015). Identiteettipohjaisen johtamismotivaation on tutkittu olevan myös yhteydessä vaikuttavaan johtamiskäyttäytymiseen (Badura ym., 2020; Stiehl ym., 2015) sekä suurempaan itsearvioituun todennäköisyyteen

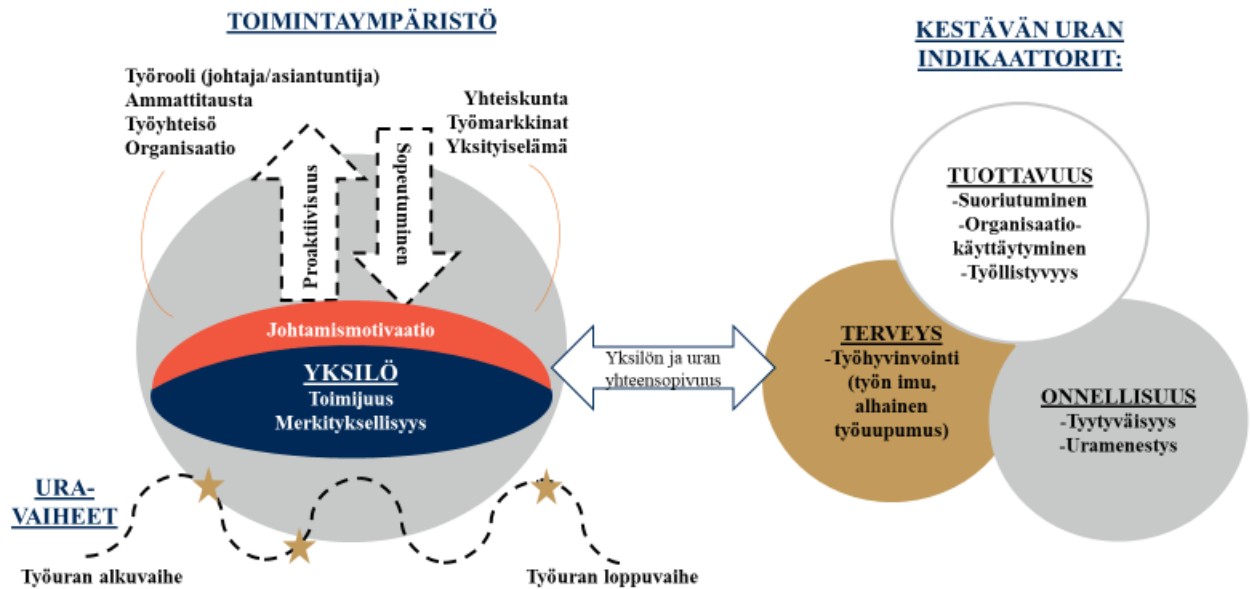
hakeutua vaativampiin johtotehtäviin (Lehtiniemi ym., 2020). Tutkimusten pohjalta voi päätellä, että erityisesti identiteettipohjainen johtamismotivaatio toimii resurssina johtotehtäviin hakeutumisessa tai niissä pärjäämisessä.

Chanin ja Drasgowin (2001) mukaan johtamismotivaation ei oleteta olevan kiiveen hakattu, vaan ajan kanssa muuttuva ominaisuus. Tutkijat ehdottavat, että esimerkiksi identiteettipohjaista johtamismotivaatiota voisi muovata tukemalla johtamiskyvykkyyttä, antamalla positiivista palautetta tai johtamiskoulutusten kautta (Badura ym., 2020; Chan & Drasgow, 2001). Johtamismotivaation osa-alueiden tasojen on havaittu nousevan esimerkiksi kansallisille opiskelijoille tarjotun johtamiskoulutuksen aikana tai sen myötä (Keating ym., 2014). Sen sijaan toisissa tutkimuksissa on havaittu johtamismotivaation olevan suhteellisen pysyvää. Esimerkiksi kansainvälisille opiskelijoille tarjotun johtamiskoulutuksen kautta havaittiin, ettei johtamismotivaation kehittyminen ole niin yksiselitteistä (Collier & Rosch, 2016). Toisessa, myös opiskelijoihin keskittyvässä tutkimuksessa havaittiin, että muutokset johtamismotivaation tasoissa olivat hyvin maltillisia vuoden kestäneessä pitkittäistutkimuksessa (Rosch ym., 2015).

## **1.2 Teoreettisena viitekehyksenä kestävien työurien malli**

Tutkimushankkeemme laajempi teoreettinen viitekehys pohjautuu kestävien työurien malliin (Sustainable Careers; De Vos ym., 2020). Mallin mukaan työurakehityksen keskiössä ovat yksilön toimijuuden, ajan ja kontekstin välinen vuorovaikutus (Chudzikowski ym., 2019; De Vos ym., 2020). Yksilö nähdään omaan työuraan keskeisesti vaikuttavana toimijana, jonka urakehitykseen vaikuttavat kontekstuaaliset tekijät (esim. ammatti, työyhteisö, organisaatio) sekä aika (esim. uravaihe). Lisäksi työuralle osuu merkittäviä ajanjaksoja ja tapahtumia, jotka jollain tavalla vaikuttavat yksilön käsitykseen omasta työurastaan ja sen kehityksestä (esim. urasäätökäytännöt ja -ratkaisut, koronaviruspandemia). Näiden tekijöiden välinen vuorovaikutus ilmentää yksilön ja työuran yhteensopivuutta. Yksilö voi proaktiivisesti muovata ympäristöään ja toisaalta sopeutua siihen edistääkseen yhteensopivuutta. Yksilön kokemus merkityksellisyydestä on tärkeässä osassa yhteensopivuutta edistettäessä, sillä yksilön arvot ja tarpeet viitoittavat sitä, mitä on yksilölle merkityksellinen työ. Näin ollen sekä arvot että tarpeet voivat ohjata yksilöä työuravalinnoissa. Merkityksellisyyden lisäksi kestäviä työuria sekä yksilön ja uran yhteensopivuutta voidaan arvioida onnellisuuden, terveyden ja tuotteliaisuuden indikaattoreiden kautta

(De Vos ym., 2020; Van der Heijden & De Vos, 2015). Kestävien työurien mallia on sovellettu hankkeen tavoitteiden mukaiseksi ja kytketty hankkeen käsitteisiin. De Vosin ja kumppaneiden (2020) mallista sovellettu kestävien työurien malli on esitelty alla olevassa kuvassa (Kuva 1).



Kuva 1. Sovellettu kestävien työurien malli (mukaillen De Vos ym., 2020).

Tässä tutkimuksessa tutkimme kestävien työurien toteutumista yksilön toimijuuden, ajan ja kontekstin välisen vuorovaikutuksen kautta. Yksilön toimijuutta ja tämän kokema merkityksellisyyttä muun muassa johtamismotivaation tutkiminen. De Vosin ja kumppaneiden (2020) mukaan yksilöiden motivationaaliset resurssit saattavat vaikuttaa siihen, miten yksilöt navigoivat työurallaan sekä tasapainottelevat proaktiivisuuden ja sopeutumisen kanssa. Ajan näkökulma tutkimuksessamme tulee näkyväksi pitkittäistutkimusasetelman sekä tutkittavien vaihtelevien uravaiheiden kautta. Kontekstin näkökulmaan sisältyvät muun muassa tutkittujen monenlaiset ammatillisen toimintaympäristöt (esim. yritysjohtajien vs. yliopistossa työskentelevien johtajien toimintaympäristö) sekä yhteiskunnassa laajemmin ilmenevät työelämän kehityssuunnat, jotka vaikuttavat ihmisten työhön ja työuriin. Näistä kehityssuunnista tarkastelemme kohteena on erityisesti työn intensiivistyminen, jota kuvaavat 1) työtahdin kiristyminen, 2) lisääntyneet työnsuunnittelua ja päätöksentekoa koskevat vaatimukset, 3) lisääntyneet urasuunnitteluun ja sitä koskevaan päätöksentekoon liittyvät vaatimukset, 4) lisääntyneet

vaatimukset hankkia uutta tietoa ja 5) lisääntyneet vaatimukset hankkia uusia taitoja (Kubicek ym., 2015; Mauno ym., 2022).

Lisäksi tutkimme kestävien työurien toteutumista kestäväen uran indikaattoreiden (tuottavuus, terveys, onnellisuus) kautta tutkimalla näiden yhteyttä johtamismotivaation osa-alueisiin. Esimerkiksi korkean identiteettipohjaisen johtamismotivaation havaittu olevan yhteydessä kokemukseen työn merkityksellisyydestä (Lehtiniemi ym., 2020), jonka voidaan ajatella edistävän kestäviä työuria onnellisuuden kautta. Lisäksi tutkimme hankkeessamme työhyvinvointia työuupumuksen (Maslach ym., 2000) ja työn imun (Schaufeli ym., 2006) kuvaajilla sekä näiden yhteyksiä johtamismotivaatioon, jonka perusteella saamme tietoa kestävien työurien terveyteen viittaavasta indikaattorista. Tuottavuudesta saamme tietoa tutkimalla johtajien alaisten työhyvinvointia ja heidän kokemustaan johtaja-alaisuudesta, minkä perusteella saamme osviittaa siitä, kuinka johtaja suoriutuu johtotehtävästään. Lisäksi tutkittavien henkilökohtaisten uraratkaisujen tutkiminen tuo meille tietoa työllistyvyydestä ja uramenestyksestä, eli kestävien työurien mallin mukaisesti tuottavuudesta ja onnellisuudesta.

### 1.3 Tutkimuskysymykset

MOTILEAD-hankkeessa haettiin vastauksia kymmeneen kysymykseen. Näistä viisi ensimmäistä perustuivat hankkeen MOTI-Survey-tutkimusosuuteen, joka oli vuosina 2017, 2019 ja 2021 kerätty pitkittäistutkimus. Pitkittäistutkimukseen perustuvaa aineistoa analysoitiin pääosin määrällisin menetelmin. Viisi viimeistä kysymystä perustuivat MOTI-Train-tutkimusosuuteen, jossa toteutettiin johtamisvalmennus yliopiston johtajille sekä yrityksissä toimivilla johtajille. Valmennuksen yhteydessä toteutettuja kirjallisia tehtäviä ja ryhmäkeskusteluja analysoitiin pääosin laadullisesti. Tutkimuskysymyksiin liittyvät tulokset on raportoitu tutkimusartikkeleina tai niiden käsikirjoituksina (kysymykset 1, 4, 5, 9) kongressiesityksinä (kysymykset 2, 3) tai tätä loppuraporttia varten analysoituina tuloksina (kysymykset 6, 7, 8, 10).

Tutkimuskysymykset:

1. Mitä asioita johtajat kuvaavat niinä tekijöinä, jotka ovat vaikuttaneet siihen, että he toimivat johtotehtävässä? Mikä on johtajien taustojen, johtamismotivaation, hyvinvoinnin ja työssä suoriutumisen rooli näissä kuvauksissa?

2. Kuinka pysyviä johtamismotivaation eri ulottuvuudet ovat neljän vuoden seurannan aikana?



3. Miten johtamismotivaatio on yhteydessä urapysyvyyteen neljän vuoden seurannan aikana?
4. Miten työn intensiivistyminen on yhteydessä työuupumukseen ja millainen rooli identiteettipohjaisella johtamismotivaatiolla on näiden välisessä yhteydessä asiantuntijatehtävissä pysyneiden ja johtotehtäviin siirtyneiden kohdalla kahden vuoden seurannassa?
5. Miten työn intensiivistyminen on yhteydessä työuupumukseen ja millainen rooli johtamismotivaation eri ulottuvuuksilla sekä kontekstuaalisilla tekijöillä on näiden välisessä yhteydessä johtotehtävissä pysyneiden kohdalla kahden vuoden seurannassa?
6. Miten johtamisvalmennukseen osallistuvat johtajat kuvaavat millaista johtajaa nykypäivänä arvostetaan ja toisaalta ei arvosteta?
7. Millaisena johtamisvalmennukseen osallistuvat johtajat kuvaavat omia voimavarojaan johtotehtävissä toimimisen kannalta?
8. Miten johtamisvalmennukseen osallistuvat johtajat kokevat koulutuksessa tuotetun henkilökohtaisen johtamismotivaatioprofiilin osana johtajaidentiteettiään ja miten koettu johtamismotivaatio on muodostunut sellaiseksi kuin se on?
9. Miten johtamisvalmennukseen osallistuvat, yliopistossa työskentelevät johtajat kokevat organisaatiotoimijuutensa rakentuvan vuorovaikutuksessa yliopistoympäristön kanssa?
10. Kokevatko johtamisvalmennukseen osallistuvat johtajat valmennuksen hyödylliseksi oman johtajaidentiteetin ja johtamismotivaation tunnistamisen ja kehittämisen kannalta?

## 2. MENETELMÄT

MOTILEAD-tutkimushanke sisältää kaksi eri osaa: MOTI-Survey- ja MOTI-Train-osuudet. MOTI-Survey-osuus on pitkittäistutkimus, johon osallistui korkeasti koulutettuja henkilöitä vuosina 2017, 2019 ja 2021. MOTI-Train-osuudessa toteutettiin johtotehtävissä toimiville valmennus, jonka yhteydessä osallistujilta kerättiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusaineistoa. Aineistokeruuprosessit esitellään alla tarkemmin.

### 2.1 Aineistonkeruu: MOTI-Survey-pitkittäistutkimus

MOTILEAD-tutkimushankkeen kyselyaineisto kerättiin kahden vuoden välein vuosina 2017, 2019 ja 2021. Ensimmäisen mittauskerran aineiston keruu suoritettiin kahdessa eri ajankohdassa vuonna 2017. Maaliskuussa 2017 toteutettiin aineistonkeruun ensimmäinen vaihe, johon poimittiin otokset neljän ammattiliiton jäsenrekistereistä: 1) Professoriliitto, 2) Tieteentekijöiden liitto, 3) Suomen Ekonomit ja 4) Tekniikan Akateemiset.

Professoriliitossa oli tutkimushetkellä noin 3000 jäsentä, joista kysely kohdistettiin kaikille niille 1272 työsuhteessa olevalle professorille (eläkkeellä olevat rajattiin otoksen ulkopuolelle), joilla oli jäsenrekisterissä ajantasainen sähköpostiosoite tutkimuskutsun ja sähköisen kyselyn linkin toimittamista varten. Heistä 547 vastasi kyselyyn, joista 100 ei ollut johtotehtävissä (hallinnollisissa ja/tai tutkimuksellisissa) ja 447 oli johtotehtävissä.

Tieteentekijöiden liiton jäsenistöstä kysely kohdistettiin kaikille työssä oleville liiton jäsenille (työsuhdenimikkeenä esim. yliopistonlehtori, yliopistontutkija, yliopisto-opettaja, tutkimusjohtaja, tutkijatohtori, nuorempi tutkija/tutkija), joista tavoitettiin 3009 ajantasaisen sähköpostiosoitteen kautta. Heistä 753 vastasi kyselyyn, joista 582 ei ollut johtotehtävissä (hallinnollisissa ja/tai tutkimuksellisissa), 108 oli johtotehtävissä toimivia ja 63 oli työelämän ulkopuolella (esim. opiskelija, työtön, eläkkeellä tai vanhempainvapaalla).

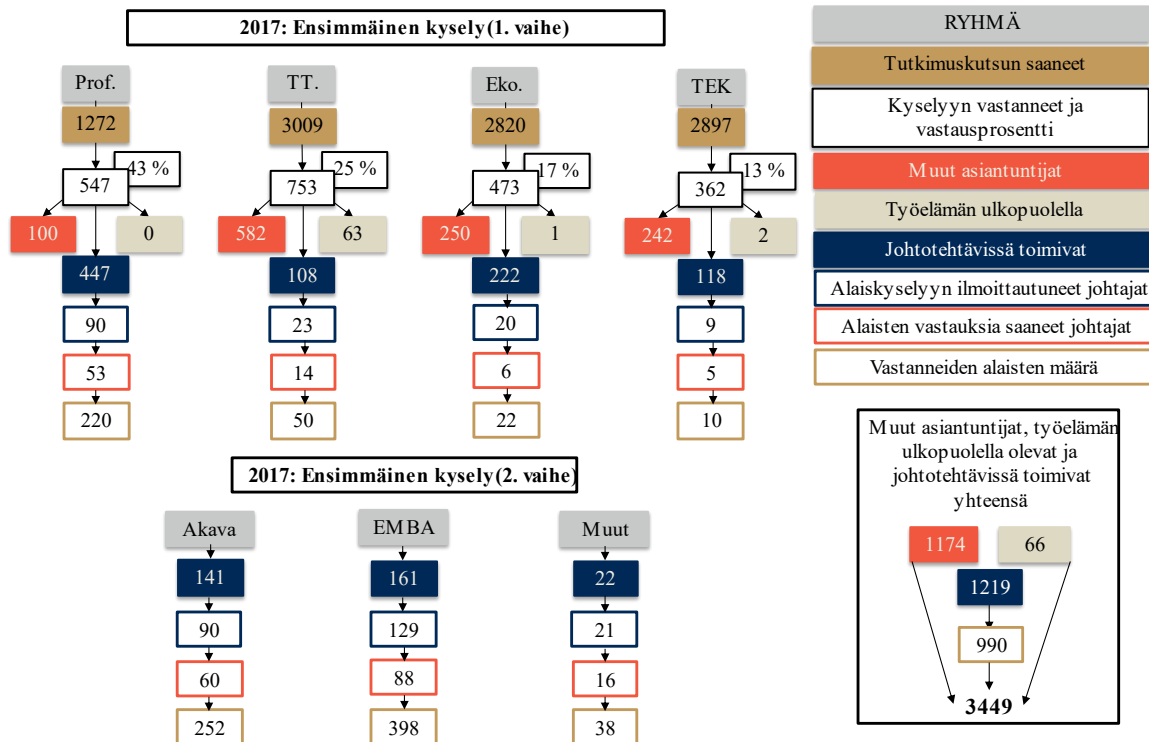
Suomen Ekonomieihin kuului vuonna 2017 noin 50 000 kauppatieteellisen yliopistotutkinnon suorittanutta henkilöä, joista poimittiin 3000 työssä olevan henkilön satunnaisotos. Heistä 2820:lle saatiin toimitettua kyselylomake ajantasaiseen sähköpostiosoitteeseen. Heistä 473 vastasi lopulta kyselyyn, joista 250 oli asiantuntijatehtävissä, 222 johtotehtävissä

sekä 1 työelämän ulkopuolella oleva tutkimushetkellä (esim. opiskelija, työtön, eläkkeellä tai vanhempainvapaalla).

Tekniikan Akateemisten liittoon kuului noin 70 000 jäsentä, jotka olivat etupäässä diplomi-insinöörejä tai vastaavan yliopistokoulutuksen saaneita henkilöitä. Jäsenistöstä poimittiin satunnaisotannalla 3000 työssä olevan henkilön edustava otos ja heistä 2897:lle saatiin toimitettua kyselylomake. Heistä 362 vastasi lopulta kyselyyn, joista 242 oli asiantuntijoita, 118 johtotehtävissä toimivia sekä 2 työelämän ulkopuolella olevia tutkimushetkellä (esim. opiskelija, työtön, eläkkeellä tai vanhempainvapaalla).

Syyskuussa 2017 toteutettiin aineistonkeruun toinen vaihe esihenkilöasemassa toimivien tutkittavien määrän lisäämiseksi. Kohderyhmänä olivat Akavan Esimiesverkosto ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Avance-johtamiskoulutukseen osallistuneet esihenkilöt. Lisäksi Johtamisen pelko -hankkeessa opinnäytetöitään tehneet psykologian opiskelijat kutsuivat omista verkostoistaan korkeasti koulutettuja johtajia mukaan vastaamaan tutkimukseen. Akavan ja sen jäsenliittojen yhteinen Esimiesverkosto aloitti toimintansa syyskuussa 2013. Esimiesverkoston tavoitteena on herättää ja innostaa esimiehenä työskenteleviä akavalaisia kehittymään ja verkostoitumaan. Avance on koko Suomessa toimiva yliopistollinen johtamiskouluttaja. Toiminnan ydin on kansainvälisesti akkreditoitu Executive MBA-ohjelma (Master of Business Administration). Tässä raportissa puhumme sekä Avancesta että EMBA:sta viitaten samaan tutkittavien ryhmään. Tutkimukseen osallistui yhteensä 323 johtotehtävissä toimivaa henkilöä, joista 161 oli embalaisia, 141 akavalaisia ja 21 muita johtajia.

Tutkimuksen lähtötilanteen kyselyt vuonna 2017 toteutettiin siten, että otokseen poimituille henkilöille toimitettiin sähköpostitse linkki tutkijoiden laatimaan sähköiseen kyselyyn ammattiliittojen, Akavan Esimiesverkoston, Avancen ja opiskelijoiden toimesta. Lisäksi Avancen internetsivuilta löytyi kutsu ja avoin linkki kyselyyn. Pitkittäistutkimuksen ensimmäisen kyselyaineiston keruuprosessi on esitetty kuviossa 1.



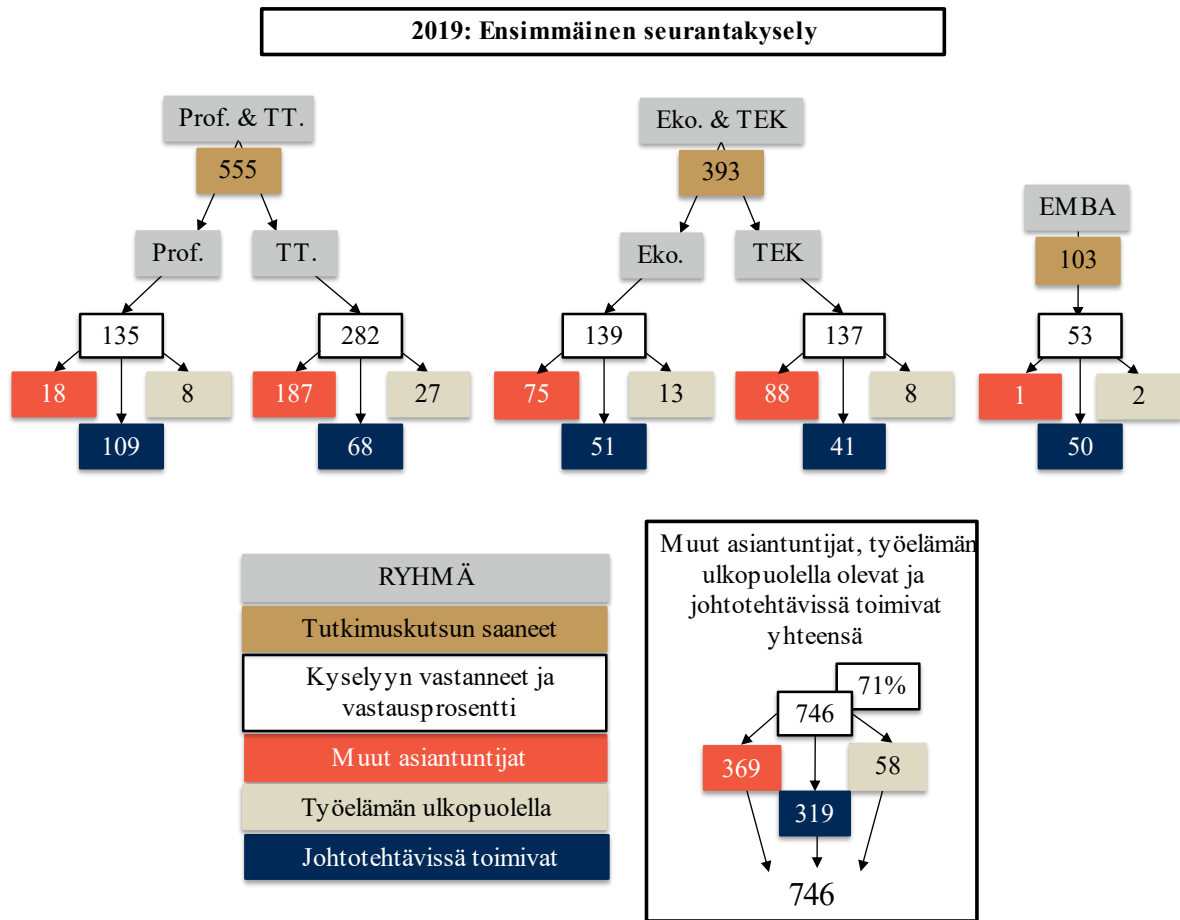
Kuvio 1. Pitkittäistutkimuksen ensimmäisen kyselyaineiston keruu vuonna 2017: ryhmät, määrät ja vastausprosentit. (Prof. = professorit, TT. = tieteentekijät, Eko. = ekonomit, TEK = tekniikan akateemiset, Akava = Akavan Esimiesverkoston kautta rekrytoidut johtajat, EMBA = johtotehtävissä toimivat EMBA-ohjelman koulutuksessa mukana olevat henkilöt ja alumnit, Muut = psykologian opiskelijoiden rekrytoimat johtajat)

Ensimmäisen mittauskerran (2017) jälkeen aineiston kerääminen jatkui seuranta-aineiston keräämisellä vuosina 2019 ja 2021. Kumpanakin mittausajankohtana aineiston keräämisen väli oli kaksi vuotta kunkin ryhmän kohdalla. Seurantatutkimuskutsu kohdistettiin niille, jotka olivat antaneet suostumuksensa ja sähköpostiosoitteensa seurantatutkimusta varten tutkimuksen aiemmissa vaiheissa. Seurantatutkimuskutsuja ei kuitenkaan lähetetty vuonna 2017 lisäaineistonkeruuprosessissa Akavan Esimiesverkoston kautta tulleille vastaajille, eikä opiskelijoiden rekrytoimille muille johtajille, joten nämä ryhmät jäivät pois vuoden 2019 ja 2021 seurantatutkimuksista. Kyselyiden saatteena oli jokaisessa vaiheessa tutkijoiden laatima tiedote tutkimuksen toteuttajasta yhteystietoineen (JY), tutkimuksen tarkoituksesta, yhteistyökumppaneista ja luottamuksellisuudesta (tietosuojailmoitus). Tutkittujen vastaukset palautuivat suoraan Jyväskylän yliopiston palvelimelle yksinomaan tutkimusryhmän käyttöön.

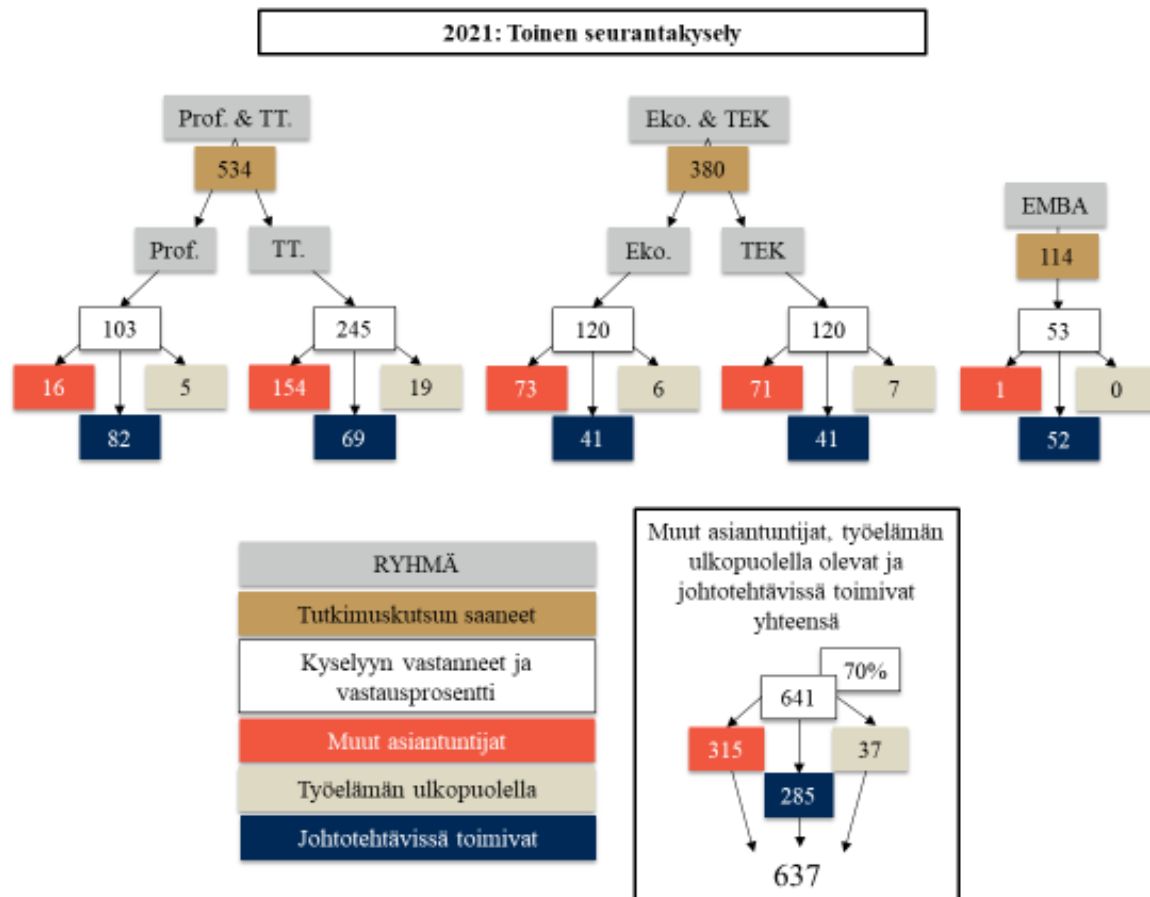
Vuoden 2019 seurantakyselyyn antoi tutkimuksen lähtötilanteessa (2017) luvan 600 professoria ja tieteentekijää, 413 ekonomia ja tekniikan akateemista sekä 118 Avancen kautta tutkimukseen osallistunutta. Seurantakysely saatiin lopulta toimitettua 555 professorille ja tieteentekijälle, 393 ekonomille ja tekniikan akateemiselle sekä 103 embalaiselle. Epäsuhta seurantaan suostuneiden ja tutkimuskutsun saaneiden välillä on johtunut esimerkiksi puuttuneista ja toimimattomista sähköposteista tai muutoksista työtilanteessa (esim. eläköityminen). Professoreista 135 vastasi kyselyyn. Heistä 18 oli muita asiantuntijoita, 109 johtotehtävissä toimivia sekä 8 työelämän ulkopuolella olevia (esim. opiskelija, työtön, eläkkeellä tai vanhempainvapaalla). Tieteentekijöistä vastasi 282, joista 187 oli muita asiantuntijoita, 68 johtotehtävissä toimivia sekä 27 työelämän ulkopuolella olevia. Ekonomieista vastasi 139, joista 75 oli muita asiantuntijoita, 51 johtotehtävissä toimivia sekä 13 työelämän ulkopuolella olevia. Tekniikan akateemisista vastasi 137, joista 88 oli muita asiantuntijoita, 41 johtotehtävissä toimivia sekä 8 työelämän ulkopuolella olevia. Lisäksi embalaisista vastasi 53, joista 1 edusti tutkimus- hetkellä muita asiantuntijoita, 50 johtotehtävissä toimivia sekä 2 työelämän ulkopuolella olevia.

Vuoden 2021 seurantakysely toimitettiin 534 professorille ja tieteentekijälle, 380 ekonomille ja tekniikan akateemiselle sekä 114 embalaiselle (henkilöt olivat antaneet suostumuksensa ja sähköpostinsa aikaisemmillä osallistumiskerroillaan). Tutkimuskutsua ei lähetetty niille, jotka olivat edellisellä tutkimuskerralla (2019) kieltäytyneet seurantatutkimuksesta (N=45). Kaikkiaan 56 seurantaan suostunutta vastaajaa ei ollut ilmoittanut sähköpostiosoitettaan, jonka vuoksi heille ei tutkimuskutsua voitu toimittaa. Professoreista 103 vastasi kyselyyn. Heistä 16 oli muita asiantuntijoita, 82 johtotehtävissä toimivia sekä 5 työelämän ulkopuolella olevia (esim. opiskelija, työtön, eläkkeellä tai vanhempainvapaalla). Tieteentekijöistä vastasi 242, joista 154 oli muita asiantuntijoita, 69 johtotehtävissä toimivia sekä 19 työelämän ulkopuolella olevia. Ekonomieista vastasi 122, joista 73 oli muita asiantuntijoita, 41 johtotehtävissä toimivia sekä 6 työelämän ulkopuolella olevia. Tekniikan akateemisista vastasi 119, joista 71 oli muita asiantuntijoita, 41 johtotehtävissä toimivia sekä 7 työelämän ulkopuolella olevia. Lisäksi embalaisista vastasi 53, joista 1 edusti muita asiantuntijoita ja 2 johtotehtävissä toimivia.

Seuranta-aineistojen (2019, 2021) tutkittavien määrät ja jakautuminen ryhmiin on tiivistetty kuvioihin 2 ja 3. Professorien ja tieteentekijöiden sekä ekonomien ja tekniikan akateemisten osalta luvut tutkimukseen luvan antaneista ja tutkimuskutsun saaneista ovat esitetty yhdessä. Tämä johtuu siitä, että professoreille ja tieteentekijöille sekä ekonomille ja tekniikan akateemisille lähetettiin yhteinen kyselylomake Webropol-ohjelmiston kautta.



Kuvio 2. Pitkittäistutkimuksen toisen kyselyaineiston keruu vuonna 2019: ryhmät, määrät ja vastausprosentit (Prof. = professorit, TT. = tieteenekijät, Eko. = ekonomit, TEK = tekniikan akateemiset, EMBA = johtotehtävissä toimivat EMBA-ohjelman koulutuksessa mukana olevat henkilöt ja alumnit)



Kuvio 3. Pitkittäistutkimuksen kolmannen kyselyaineiston keruu vuonna 2021: ryhmät, määrät ja vastausprosentit (Prof. = professorit, TT. = tieteentekijät, Eko. = ekonomit, TEK = tekniikan akateemiset, EMBA = johtotehtävissä toimivat EMBA-ohjelman koulutuksessa mukana olevat henkilöt ja alumnit)

Seurantatutkimuksen kyselyjen sisällöt suunniteltiin huolellisesti sekä otosten kohderyhmille että kuhunkin tutkimusajankohtaan sopiviksi. Suunnittelussa huomioitiin kyselyn käytettävyyteen ja luotettavuuteen vaikuttavat tekijät. Kyselyt suunniteltiin liitto- ja alakohtaisesti ja sekä a) johtotehtävissä toimiville, että b) muille asiantuntijoille siten, että kyselyssä kysyttiin, toimiiko vastaaja johtotehtävissä sekä millaisissa johtotehtävissä vastaaja toimii. Johtotehtävät määriteltiin kysymyksessä huolellisesti eri ammattiliittojen jäsenille sopiviksi (ammattiliittojen edustajien asiantuntemusta hyödyntäen). Seurantakyselyiden kohdalla joitakin aiemmissa tutkimusvaiheissa toimimattomaksi havaittuja kysymyksiä saatettiin poistaa. Lisäksi seurantakyselyjä täydennettiin joillakin uusilla kysymyspatteristoilla ja avoimilla kysymyksillä. Johtotehtäviä koskevien vastausten sekä johtotehtävissä toimiville että muille

asiantuntijoille avautuivat elektronisella kyselylomakkeella sopivat jatkokysymykset. Tutkimuksen lähtötilanteessa (2017) kysely testattiin kohderyhmien edustajilla. Esitestaus suoritettiin poimimalla jokaisen liiton jäsenrekisteristä 50 jäsentä, joille kysely lähetettiin. Esitestauksen perusteella kyselylomakkeeseen ja saatteeseen tehtiin vähäisiä muutoksia liittyen ymmärrettävyyden, kiinnostavuuden ja sujuvuuden parantamiseen.

### **2.1.1 Tutkittujen taustatiedot MOTI-Survey-pitkittäistutkimuksessa**

Tämä pitkittäistutkimus pitää sisällään kolme eri mittausajankohtaa. Vuonna 2017 tutkituista 547 vastasi Professoriliitosta, 753 Tieteentekijöiden liitosta, 473 Suomen Ekonomien liitosta, 362 Tekniikan Akateemisten liitosta sekä 161 EMBA-johtamiskoulutuksesta, 141 Akavan Esimiesverkostosta ja 21 opiskelijoiden rekrytointien kautta (muut johtajat). Naisia tutkituista oli 53 %. Tutkittujen ikä vaihteli 25 ja 72 vuoden välillä (ka = 49, kh = 10,3). Professoreilta ei kysytty koulutustasoa, koska heillä kaikilla on ylin mahdollinen oppiarvo. Muilla vastaajilla koulutustaso jakautui seuraavasti: perusasteen, keskiasteen ja alemman korkea-asteen tutkinnon omaavia oli 2,2 % (N= 53), alemman korkeakoulututkinnon omaavia oli 4,6 % (N = 112), ylemmän korkeakoulututkinnon omaavia oli 49 % (N=1199) sekä lisensiaatteja, tohtoreita tai dosentteja oli 21 % (N=516). Tutkittavat olivat toimineet johtotehtävissä keskimäärin 13 vuotta (vaihteluväli 0-43 vuotta, kh = 8,5). Vastaajista 34,6 %:lla (N=856) ei ollut lapsia ja 81 % (N=1986) eli parisuhteessa.

Vuonna 2019 tutkituista oli professoreja 135, tieteentekijöitä 282, ekonomeja 139, tekniikan akateemisia 137 ja EMBA:n johtamiskoulutuksessa olevia tai alumneja 53. Naisia tutkituista oli 53,5 %. Tutkittujen ikä vaihteli 27 ja 74 vuoden välillä (ka = 51, kh = 10,4). Vastaajista 35,5 %:lla (N=255) ei ollut lapsia ja 83,7 % (N=602) eli parisuhteessa.

Vuonna 2021 tutkituista oli professoreja 103, tieteentekijöitä 245, ekonomeja 120, tekniikan akateemisia 120 ja EMBA:n johtamiskoulutuksessa olevia tai alumneja 53. Naisia tutkituista oli 54 %. Tutkittujen ikä vaihteli 29 ja 76 vuoden välillä (ka = 53, kh = 10,4). Vastaajista 58 %:lla (N=372) oli täysi-ikäisiä lapsia tai ei lapsia ollenkaan ja 85,5 % (N=548) eli parisuhteessa. Demografisten tekijöiden jakautuminen ryhmien mukaan on esitetty alla olevassa taulukossa 1.



TAULUKKO 1. Demografisten tekijöiden jakaumat ryhmittäin.

<b>Taustamuuttajat</b>	<b>2017</b> N = 2459 (100 %)	<b>2019</b> N = 746 (32 %) <sup>1</sup>	<b>2021</b> N = 641 (28 %) <sup>1</sup>	<b>2017–2021</b> N = 478 (21 %) <sup>1</sup>
<b>Sukupuoli</b>				
Nainen	1304 (53 %)	399 (53,5 %)	346 (54 %)	256 (53,6 %)
Mies	1155 (47 %)	347 (46,5 %)	295 (46 %)	222 (46,4 %)
<b>Ikä</b>				
30 vuotta tai alle	117 (4,8 %)	16 (2,2 %)	6 (0,9 %)	23 (4,8 %) <sup>2</sup>
31–40-vuotiaat	508 (20,7 %)	174 (23,5 %)	118 (18,5 %)	137 (28,7 %) <sup>2</sup>
41–50-vuotiaat	647 (26,3 %)	206 (27,8 %)	187 (29,3 %)	130 (27,3 %) <sup>2</sup>
51–60-vuotiaat	855 (34,8 %)	255 (34,4 %)	230 (36 %)	171 (35,8 %) <sup>2</sup>
60 vuotta tai yli	321 (13,1 %)	91 (12,3 %)	98 (15,3 %)	16 (3,4 %) <sup>2</sup>
<b>Ryhmä</b>				
Professorit	547 (22,2 %)	135 (18,1 %)	103 (16,1 %)	73 (15,3 %)
Tieteentekijät	753 (30,6 %)	282 (37,8 %)	245 (38,2 %)	179 (37,4 %)
Ekonomit	473 (19,2 %)	139 (18,6 %)	120 (18,7 %)	93 (19,5 %)
Tekniikan akateemiset	362 (14,7 %)	137 (18,4 %)	120 (18,7 %)	97 (20,3 %)
EMBA	161 (6,5 %)	53 (7,1 %)	53 (8,3 %)	36 (7,5 %)
Akavan Esimiesverkosto	141 (5,7 %)	- <sup>3</sup>	- <sup>3</sup>	- <sup>3</sup>
Muut johtajat	22 (0,9 %)	- <sup>3</sup>	- <sup>3</sup>	- <sup>3</sup>
<b>Asema</b>				
Asiantuntijatehtävissä	1219 (49,6 %)	319 (42,8 %)	285 (44,7 %)	151 (42,8 %)
Johtotehtävissä	1174 (47,7 %)	16,1 (49,5 %)	315 (49,5)	200 (56,7 %)
Työelämän ulkopuolella <sup>4</sup>	66 (2,7 %)	58 (7,8 %)	37 (5,8 %)	2 (0,6 %)
<b>Työtunnit viikossa</b>				
Alle 40	544 (22,1 %)	198 (30,1 %)	190 (31,1 %)	113 (24,7 %) <sup>2</sup>
40–44	723 (29,4 %)	212 (32,2 %)	199 (32,6 %)	146 (31,9 %) <sup>2</sup>
45–49	373 (15,2 %)	99 (15 %)	93 (15,2 %)	80 (17,5 %) <sup>2</sup>
Yli 50	638 (25,9 %)	149 (22,6 %)	129 (21,1 %)	118 (25,8 %) <sup>2</sup>
<b>Yksityiselämä</b>				
<b>Lapsiperhetilanne</b>				
Alle 17-vuotiaita lapsia	357 (14,5 %)	121 (16,9 %)	- <sup>5</sup>	86 (18 %) <sup>2</sup>
17-vuotiaita lapsia tai yli	647 (26,3 %)	172 (24 %)	- <sup>5</sup>	104 (21,8 %) <sup>2</sup>
Molempia	578 (23,5 %)	170 (23,7 %)	- <sup>5</sup>	132 (27,6 %) <sup>2</sup>
Ei lapsia	851 (34,6 %)	255 (35,5 %)	- <sup>5</sup>	156 (32,6 %) <sup>2</sup>
<b>Parisuhdetilanne</b>				
Elää parisuhteessa	1986 (80,8 %)	602 (83,7 %)	548 (85,5 %)	406 (84,9 %) <sup>2</sup>

<sup>1</sup> vastaajaprosentti suhteessa vuoden 2017 vastaajamäärään

<sup>2</sup> tilanne vuodelta 2017

<sup>3</sup> Akavan Esimiesverkosto ja muut johtajat jäivät seurantatutkimuksen ulkopuolelle vuosina 2019 ja 2021

<sup>4</sup> esim. opiskelija, työtön, eläkkeellä tai vanhempainvapaalla

<sup>5</sup> vuonna 2021 42 prosentilla (N=269) on alaikäisiä lapsia ja loppuilla 58 prosentilla (N=372) on täysi-ikäisiä lapsia tai ei lapsia ollenkaan

### 2.1.2 Esihenkilö-alaisaineiston tutkittavat MOTI-Survey-tutkimuksen lähtötilanteessa

Tutkimusta varten kerättiin myös hierarkkista esihenkilö-alaisaineistoa tutkimukseen osallistuneiden johtajien kautta vuoden 2017 aineistonkeruun yhteydessä (ks. Auvinen, Kilponen, Tsupari, Huhtala, Muotka, & Feldt, 2019). Osa tutkittujen ammattiliittojen edustamista johtajista rekrytoi alaisiaan jatkotutkimukseen. Näiden johtajien lisäksi aineistoon yhdistettiin Avancen ja Akavan kautta tutkimukseen osallistuneet johtajat sekä opiskelijoiden rekrytoimat johtajat ja heidän alaisensa, jotka vastasivat johtajien arviointia koskeviin osioihin. Avancen johtajat edustivat monipuolisesti eri aloja (esim. kaupan ala, teknologiateollisuus, konsultointi ja kunnallinen sektori). Akavan esihenkilöverkoston johtajat olivat pääsääntöisesti sosiaali- ja terveysalan johtajia. Hierarkkisessa aineistossa oli lopulta **233 johtajaa**, joista naisia oli 55%. Johtajista professoreita oli 23%, tieteenkijöitä 6%, ekonomeja 3%, tekniikan akateemisia 2%, Akavalaisissa sosiaalialan johtajia 26% ja Avancen kautta osallistuneita sekä opiskelijoiden rekrytoimia johtajia oli 38%. Johtajista 96% työskenteli pysyvässä työsuhteessa, heidän keski-ikänsä oli 50 vuotta (kh=8) ja kokemusta johtotehtävistä heillä oli keskimäärin 14 vuotta (kh=9). Alaisten aineisto sisälsi **987 alaisen** vastauksen (1-14 alaista/johtaja, keskiarvo 4 alaista johtajaa kohden). Alaisista 67% oli naisia ja 58% kuului ikäluokkaan 31-50 vuotta. Esihenkilö-alaisuhde arvioitavaan esihenkilöön oli kestänyt keskimäärin 4 vuotta (kh = 3).

## 2.2 Tutkimuksen kyselymenetelmät

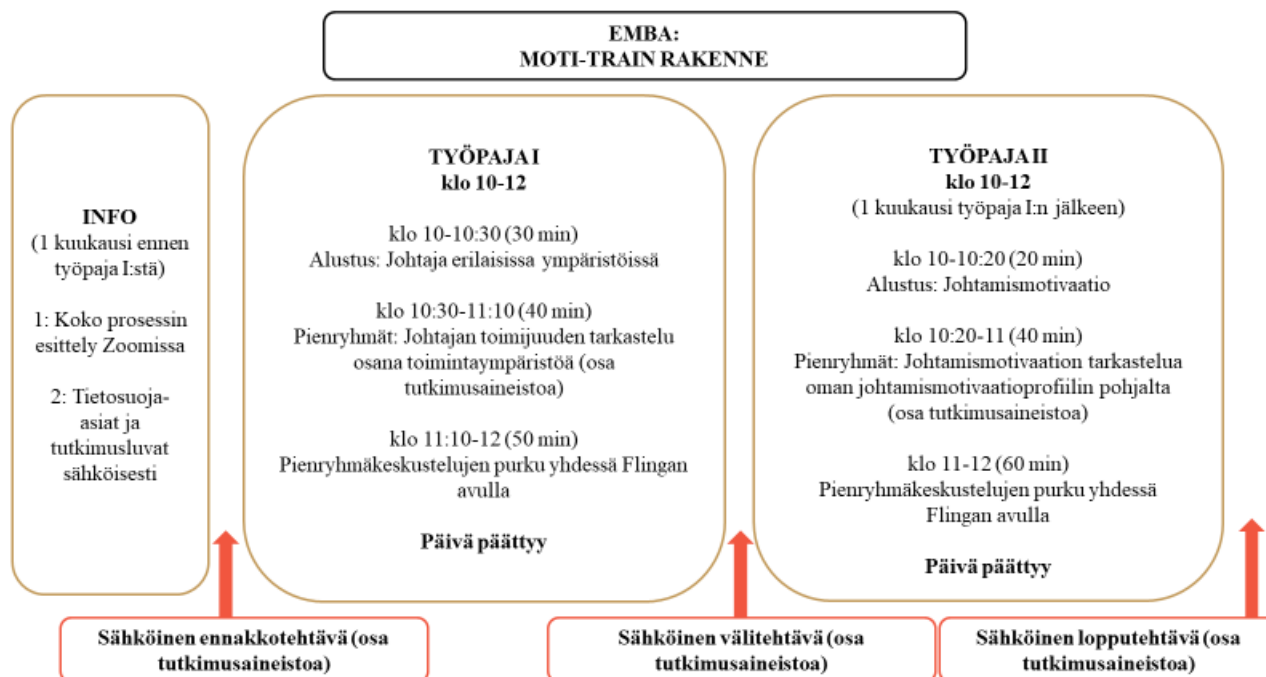
MOTI-Survey-pitkittäistutkimuksen eri vaiheiden (2017, 2019, 2021) kyselyjen kaikki kysymykset on esitetty Liitteessä 1. Liitteistä käy myös ilmi käytettyjen kyselymenetelmien lähteet. Liite 2 sisältää MOTI-Survey pitkittäistutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa toteutetun tutkimukseen osallistuneiden johtajien alaisille kohdennetun kyselyn kysymykset lähdetietoineen. Liitteessä 3 on esitetty MOTI-Train-johtamisvalmennukseen liittyvien kyselyjen sisällöt (ennakko-, väli- ja lopputehtävät). Tämän loppuraportin tulososassa on esitetty, mihin kyselymenetelmiin ja aineistoihin kuvatut tulokset perustuvat.

### **2.3 Aineistonkeruu: MOTI-Train**

MOTI-Train valmennukset toteutettiin syksyllä 2021. MOTI-Train valmennukset kytkettiin osaksi kahta laajempaa johtajille suunnattua koulutuskokonaisuutta. Näistä ensimmäinen oli Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Avancen järjestämä EMBA-johtamiskoulutus ja toinen yliopistossa johto- ja esihenkilötehtävissä toimiville suunnattu valmennus. EMBA-johtamiskoulutukseen osallistuneet henkilöt toimivat johtotehtävissä esimerkiksi terveydenhoito-, kauppaa-, pankki- ja teollisuussektorilla. Yliopistojohtajille suunnattuun valmennukseen osallistuneet edustivat eri tieteenalvoja humanistisista tieteistä luonnontieteisiin.

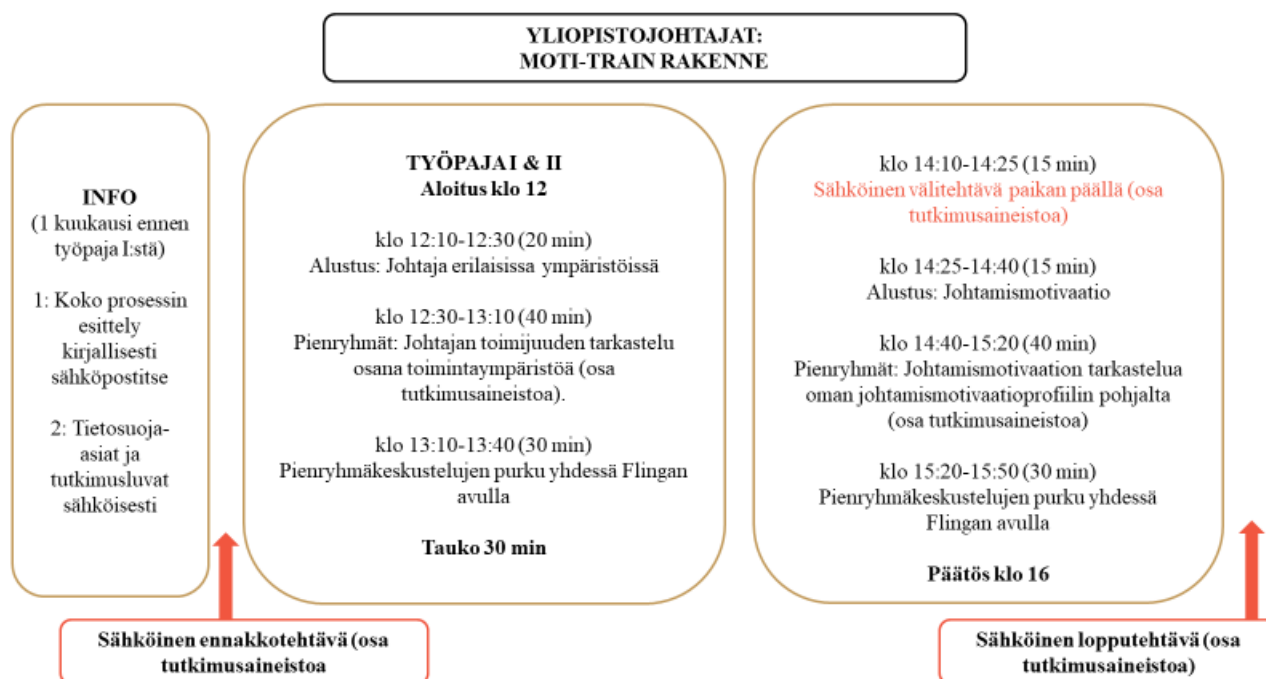
MOTI-Train-valmennuksen tavoitteena oli lisätä valmennukseen osallistuvien ymmärrystä johtamismotivaation rakentumisesta valmennuksen aikana. Tavoitteena oli tarjota koulutukseen osallistuville keinoja, välineitä ja tukea oman johtamismotivaation tunnistamiseen ja sen merkityksen ymmärtämiseen osana omaa johtajaidentiteettiä. Koulutukseen osallistujien on mahdollista tulla tietoisemmaksi omista motivaatiotekijöistään rakentaessaan kestävää työuraa johtajana. Valmennuksissamme osallistujat saivat pohtia johtamismotivaatioprofiilin antia oman johtajaidentiteettinsä näkökulmasta sekä arvioida johtamismotivaatiota mittaavan kyselyn käyttökokemusta ja hyödyllisyyttä omalla kohdallaan.

EMBA:n johtamiskoulutuksessa olleille MOTI-Train-valmennusosuus jakautui kahdelle eri työpajapäivälle, joiden välissä oli noin kuukausi taukoa. Valmennuksen kesto oli molempina työpajapäivinä kaksi tuntia. Valmennuksen rakenne on esitelty kuvassa 2.



Kuva 2. MOTI-Train-valmennuksen rakenne EMBA-koulutuksessa mukana olleille johtajille

Yliopistojohtajille suunnatussa valmennuksessa olleille toteutimme molemmat valmennusosuudet samana päivänä, jossa käsitelimme kaikki valmennukseen sisältyvät teemat. Valmennuksen kesto oli tällöin neljä tuntia. Yliopistojohtajat jaettiin kahteen eri ryhmään, jolloin tutkimusosuutemme jakautui myös kahdelle eri päivälle (ryhmille toteutettiin valmennus viikon välein lokakuussa 2022). Valmennuksen rakenne on esitelty kuvassa 3.



Kuva 3. MOTI-Train-valmennuksen rakenne yliopistojohtajille

Embalaisia osallistui MOTI-Train valmennukseen yhteensä 41 henkilöä, joista 41 vastasi ennakkotehtävään, 39 välitehtävään ja 37 lopputehtävään. Heistä 40 antoi suostumuksensa tutkimukseen (vain suostumuksen antaneiden vastauksia analysoidaan tutkimuksessa). Pienryhmäkeskusteluihin embalaiset jaettiin kuuteen ryhmään, joissa jokaisessa oli 5–6 osallistujaa. Yliopistojohtajia osallistui koulutukseen yhteensä 38 henkilöä, jotka jaettiin kahteen valmennusryhmään, joihin kuului yhteensä 19 henkilöä. Yhteensä 35 vastasi ennakkotehtävään, 33 välitehtävään ja 30 lopputehtävään. Heistä 35 antoi suostumuksensa tutkimukseen. Yliopistojohtajat jaettiin valmennuspäivissä viiteen ryhmään, joissa jokaisessa oli 4–7 osallistujaa. Ne, jotka eivät olleet antaneet suostumustaan tutkimukseen, sijoitettiin samoihin ryhmiin ja näiden ryhmien keskusteluja ei nauhoitettu. Ensimmäisen valmennusryhmän osalta aineistonkeruumme epäonnistui johtamismotivaatiopatteriston kohdalla, sillä seassa oli vääriä väittämiä. Tämän seurauksena johtajat vastaanottivat viallisen johtamismotivaatioprofiilin palautteena. Korjasimme vastaukset keräämällä oikeat väittämät ja lähetimme uuden profiilin. Siitä huolimatta poistimme aineistostamme johtamismotivaatioprofiilia käsittelevän nauhoitetun pienryhmäkeskustelun ja sähköisen avotehtävän, sillä johtajilla on ollut vääriä tietoja johtamismotivaatiostaan.

MOTI-Train valmennukseen liittyvä tutkimusaineistonkeruu koostui osallistujille Webropolin kautta lähetetyistä sähköisistä ennako-, väli- ja lopputehtävistä sekä nauhoitetuista pienryhmäkeskusteluista valmennuspäivien aikana. Ennakkotehtävät lähetettiin osallistujille sähköisesti Webropol-kyselyllä ennen valmennuspäivää. Välitehtävä täytettiin valmennuspäivän aikana. Jälkitehtävä täytettiin valmennuspäivän jälkeen. Sähköiset tehtävät sisälsivät strukturoituja- ja avokysymyksiä. Niiden, kuten myös pienryhmäkeskustelutehtävien, tarkempi sisältö on esitetty liitteissä (ks. Liite 3). Alla esittelemme työpajojen sisältöä.

**Työpaja I:** Ensimmäisessä työpajassamme käsitelimme johtajuuden toteutumista osana erilaisia ympäristöjä. Ennen työpajaa lähetetty ennakkotehtävä orientoi työpajan aiheeseen, jossa kysyimme muun muassa millaista johtajaa nykypäivänä arvostetaan sekä kartoitimme johtamismotivaatiota sitä ohjaavilla kysymyksillä ja patteristoilla. Teetimme vastauksien perusteella jokaiselle vastanneelle henkilökohtaisen johtamismotivaatioprofiilin, joka toimitettiin osallistujille sähköisesti ennen toista työpajaa ja välitehtävää. Ensimmäisessä työpajassa nauhoitettiin pienryhmäkeskustelu, jossa osallistujia kehoitettiin keskustelemaan johtajan toimijuuden rakentumisesta osana tämän omaa toimintaympäristöä. Työpajojen välissä teetimme osallistujilla välitehtävän, jossa kysyimme kokemuksia johtamismotivaatioprofiilista (esim. tunnistiko vastaaja itsensä profiilista) sekä selvitimme johtotehtävissä toimimisen voimavaroja.

**Työpaja II:** Toisessa työpajassa käsitelimme johtamismotivaatiota syvemmin ja kävimme läpi johtamismotivaation ryhmäkeskiarvoja koko aineistomme otoksen pohjalta. Myös toisessa työpajassa nauhoitettiin pienryhmäkeskustelu, jossa osallistujia pyydettiin käsittelemään johtamismotivaation herättämiä ajatuksia ja sen osa-alueiden näkymistä johtajan työssä. Osallistujille lähetetyssä lopputehtävissä kartoitimme mitä osallistujat ajattelevat tulevaisuuden ideaalista johtajaminästä sekä mitä he tarvitsisivat toteuttaakseen ideaalijohtajuutta. Lisäksi kysyimme palautetta MOTI-Train-valmennusosuudesta.

### 3. TULOKSET: MOTI-Survey

#### 3.1 Syyt johtotehtävissä toimimiselle ja niiden yhteydet johtajien taustoihin, johtamismotivaatioon, hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen

Hankkeen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyvät tulokset on raportoitu yksityiskohtaisesti englanninkielisessä artikkelissa, joka on julkaistu *Frontiers in Psychology* -lehdessä (Auvinen, Huhtala, Rantanen, & Feldt, 2021). Seuraavaksi kuvaamme kyseisen artikkelin aineiston ja päätulokset tiivistetysti.

MOTI-Survey pitkittäistutkimuksen lähtötilanteeseen (2017) perustuvassa tutkimuksessa selvitettiin, millaisia syitä johtajat itse kuvaavat sille, miksi he toimivat johtotehtävissä. Johtotehtävissä toimimisen syitä selvitettiin avoimen kysymyksen avulla seuraavanlaisesti: ”Mitkä seikat ovat mielestäsi vaikuttaneet siihen, että toimit tällä hetkellä johtotehtävissä?”. Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten johtajien syyt johtotehtävissä toimimiselle ovat yhteydessä johtajien taustoihin, johtamismotivaation osa-alueisiin (identiteettipohjainen, laskelmoimaton ja sosiaalisnormatiivinen), hyvinvointiin (johtajien työn imu ja työuupumus) ja työssä suoriutumiseen (arvioitiin alaisten kokeman työn imun ja työuupumuksen kautta). Jotta yhteyksiä oli mahdollista selvittää laadullisen aineiston ja strukturoitujen kysymysten välillä, avoimet vastaukset luokiteltiin ja kvantifioitiin.

Tutkimuksen analyysit sisälsivät 1031 johtajan vastaukset, joista suurin osa edusti professoreja (36 %). Seuraavaksi suurimmat ryhmät koostuivat ekonomeista (18 %), embalaisista (16 %), sosiaali- ja terveysalan johtajista (11 %), tekniikan akateemisista (10 %) ja tieteentekijöistä (9 %). Johtajista puolet oli naisia (51 %), keski-ikä oli 51 vuotta ( $SD=8.8$ ) ja johtotehtävissä toimimisen keskimääräinen aika vuosina oli 13 vuotta ( $SD=8.5$ ). Enemmistö työskenteli täysipäiväisesti (96 %) ja lähes kaikilla oli vakituinen työsopimus (99 %). Lisäksi tutkimuksessa analysoitiin johtajien alaisten vastauksia, joita varten kerättiin alaisaineistoa johtajien kautta. Tutkimuksessa tutkittiin 233:n johtajan alaisten ( $n = 987$ ) vastaukset.

Avoimet vastaukset teemoiteltiin samankaltaisiin alaryhmiin, joita syntyi yhteensä 26 kappaletta (esim. aikaisempi johtamiskokemus, yksilölliset piirteet). Teemoja luokiteltiin kestävien työurien teorian mukaisesti (yksilö, konteksti ja aika) (De Vos ym., 2020), ja

lisäksi ne jaoteltiin sen mukaan, kuvasivatko ne aktiivisuutta vai passiivisuutta johtotehtäviin hakeutumisen suhteen. Yksilölliset tekijät ja aktiivinen hakeutuminen johtotehtäviin kattoivat suurimman osan tutkittujen mainitsemista syistä johtotehtävissä toimimiselle (74 %). Tässä luokassa suurimmat teemat olivat oma motivaatio (18 %), halu vaikuttaa ja kehittää (13 %) sekä aktiivisuus ja itsensä kehittäminen (8 %). Kontekstitekijät ja ajautuminen johtotehtäviin kattoivat toiseksi suurimman osan tutkittujen mainitsemista syistä johtotehtävissä toimimiselle (42 %). Tässä luokassa suurimmat teemat olivat tiedeorganisaation lainalaisuudet (15 %), olosuhteet (13 %) sekä nähty potentiaali ja/tai ansaittu luottamus (7 %). Ajautuminen johtotehtäviin kattoi eniten syitä johtotehtävissä toimimiselle (92 %) kun taas aktiivista hakeutumista johtotehtäviin mainittiin vähemmän (73 %). Tarkemman laadullisen aineiston jaottelun voi nähdä taulukosta 2.

Taulukko 2. Teemaluokittelu kestävien työurien osa-alueiden ja johtotehtäviin hakeutumisen laadun välillä.

	<b>Aktiivinen hakeutuminen johtotehtäviin</b>	<b>Ajautuminen johtotehtäviin</b>
<b>Yksilö</b>	Oma motivaatio: 18 % Halu vaikuttaa ja kehittää: 13 % Aktiivisuus ja itsen kehittäminen: 8 % Johtajakompetenssit: 7 % Suoriutumisenäytöt: 7 % Korkea työmoraali: 4 % Yrittäjyysmotiivit: 3 % Johtamistaidot: 3 % Johtamiskokemus: 3 % Sosiaaliset motiivit: 2 % Halu ohjata: 1 %	Pätevyys ja osaaminen: 20 % Henkilökohtaiset ominaisuudet: 17 % Kokemus: 13 % Velvollisuudentunto: 4 %
<b>Konteksti</b>	Työn luonne: 4 %	Tiedeorganisaation lainalaisuudet: 15 % Olosuhteet: 13 % Nähty potentiaali ja/tai ansaittu luottamus: 7 % Organisaatioon liittyvät tekijät: 3 %
<b>Aika</b>	Uran edistäminen: 3 %	Uraevoluutio: 3 %



Yksilölliset tekijät ja aktiivinen hakeutuminen johtotehtäviin kattoivat suurimman osan naisten mainitsemista syistä johtotehtävissä toimimiselle verrattuna miehiin. Keskiarvotestien (varianssianalyysin) perusteella akateemisessa ympäristössä toimivat johtajat ilmaisivat enemmän kontekstitekijöitä sekä passiivista hakeutumista johtotehtäviin johtotehtävissä toimimisen syiden taustalla, kun taas yritysjohtajat ja johtamiskoulutuksessa olevat ilmaisivat enemmän yksilöllisiä tekijöitä ja aktiivista hakeutumista johtotehtäviin. Kontekstitekijät ja ajautuminen johtotehtäviin toimivat suurimpana syynä vanhemmille johtajille, kun taas nuorempia kuvaili aktiivinen hakeutuminen johtotehtäviin.

Johtotehtävissä toimimisen syiden yhteyksiä johtamismotivaation osa-alueisiin selvitettiin logistisen regressioanalyysin avulla. Ainoastaan identiteettipohjainen johtamismotivaatio oli yhteydessä syihin johtotehtävissä toimimisen taustalla: mitä suurempi johtajan identiteettipohjainen johtamismotivaatio, sitä todennäköisemmin hän oli raportoinut yksilöllisiä tekijöitä sekä aktiivista suuntautumista johtotehtäviin ja puolestaan vähemmän todennäköisemmin kontekstitekijöitä sekä johtotehtäviin ajautumista. Laskelmoimaton johtamismotivaatio ei ollut merkitsevä ennustettaessa yksilöllisiä tekijöitä johtotehtävissä toimimisen taustalla, mutta sen kerroinsuhde oli enemmän kuin yksi, viitaten siihen, että mitä enemmän johtajalla olisi laskelmoimatonta johtamismotivaatiota, sitä todennäköisemmin hän raportoisi yksilöllisiä tekijöitä johtotehtäviin hakeutumisen taustalla.

Kovarianssianalyysin perusteella tutkittiin johtotehtävissä toimimisen syiden yhteyksiä hyvinvointiin. Ne johtajat, jotka nimesivät yksilöllisiä tekijöitä (1 kpl tai enemmän) ja aktiivista hakeutumista johtotehtäviin kokivat vähemmän työuupumukseen viittaavaa kyynisyyttä ja riittämättömyyden tunnetta. Nämä johtajat kokivat myös enemmän työn imuun viittaavaa elinvoimaisuutta verrattuna niihin, joilla ei ollut nimettynä yksilöllisiä tekijöitä johtotehtävissä toimimisen taustalla. Lisäksi ne johtajat, joilla hakeutuminen johtotehtäviin oli aktiivisempaa ja tämä toimi yhtenä syynä johtotehtävissä toimimiseen, kokivat enemmän työn imuun viittaavaa omistautuneisuutta kuin ne, joilla eivät päteneet samat tekijät johtotehtävissä toimimisen taustalla. Sen sijaan ne johtajat, jotka nimesivät kontekstitekijöitä (1 kpl tai enemmän) johtotehtävissä toimimisen syinä kokivat enemmän työuupumusoireita ja vähemmän työn imuun viittaavaa elinvoimaisuutta verrattuna niihin, jotka eivät olleet maininneet yhtäkään kontekstitekijää.

Johtajien työssä suoriutumista tutkittiin kovarianssianalyysillä arvioimalla johtajien alaisten kokemaa työn imua ja työuupumusta, jonka tuloksena pääteltiin kuinka johtajat suoriutuvat johtotehtävistä. Jos johtotehtävissä toimimisen syiden taustalla vaikuttivat yksilölliset tekijät (1 tai enemmän), alaiset kokivat vähemmän työuupumusoireisiin viittaavaa väsymystä

ja riittämättömyyttä verrattuna niihin, joilla yksilölliset tekijät eivät vaikuttaneet johtotehtävissä toimimisen syiden taustalla. Toisaalta, jos johtotehtävissä toimimisen taustalla vaikuttivat kontekstitekijät, alaiset raportoivat vähemmän työn imuun viittaavaa elinvoimaisuutta verrattuna niihin, joilla kontekstitekijät eivät vaikuttaneet johtotehtävissä toimimisen taustalla. Alaiset kokivat vähemmän työuupumusta, jos johtotehtävien toimimisen syiden taustalla vaikutti aktiivinen hakeutuminen johtotehtäviin, mutta alaisten kokema hyvinvointi ei ollut yhteydessä johtajien passiiviseen johtotehtäviin hakeutumiseen.

Tutkimuksen johtopäätöksenä todetaan, että jos johtotehtävissä toimimisen taustalla vaikuttavat enemmän kontekstitekijät kuin yksilölliset tekijät, koettu työhyvinvointi ja yksilön sekä tämän uran yhteensopivuus saattavat jäädä heikommaksi. Siksi olisi tärkeää, että tällaisten johtajien johtamismotivaatiota tuettaisiin tai että heidän työnkuvaansa tuunattaisiin niin, että se tarjoaisi merkityksellisyyden tunnetta muussakin mielessä kuin itsensä toteuttamisen kautta johtajana.

### **3.2 Johtamismotivaation pysyvyys**

Hankkeen toisen tutkimuskysymyksen kohdalla selvitimme johtamismotivaation osa-alueiden pysyvyyksiä neljän vuoden aikana ja näiden eroja suhteessa vastaajien urapysyvyyteen, eli johto- tai asiantuntijatehtävissä pysymiseen, niihin hakeutumiseen ja niistä luopumiseen neljän vuoden seurannan aikana. Tarkastelimme Pearsonin korrelaatiomatriisin avulla johtamismotivaation ja sen ulottuvuuksien suhteellista pysyvyyttä toistomittauskorrelaatioiden avulla vuoden 2017 ja 2019 välillä, vuoden 2019 ja 2021 välillä sekä vuoden 2017 ja 2021 välillä. Taulukossa 3 on esitetty korrelaatioiden tulokset.

Tilastollisesti erittäin merkitsevien toistomittauskorrelaatioiden tulosten perusteella koko johtamismotivaatio (MTL-9 kyselyn keskiarvopistemäärä) sekä sen ulottuvuudet eli identiteettipohjainen (3 osiota), laskelmoimattoman (3 osiota) ja sosiaalisnormatiivinen (3 osiota) johtamismotivaatio ovat suhteellisen pysyviä kahden ensimmäisen mittauspisteen välillä (2017–2019). Suhteellisesti pysyvintä kahden vuoden seuranta-aikana oli identiteettipohjainen johtamismotivaatio ( $r = .73$ ). Myös sosiaalisnormatiivinen ja laskelmoimaton johtamismotivaatio olivat kohtuullisen pysyviä kahden vuoden aikana ( $r = .59$ ,  $r = .56$ ). Neljän vuoden aikavälillä (2017–2019) suhteellinen pysyvyys oli matalampaa kaikilla johtamismotivaation osa-alueilla. Edelleen suhteellisesti pysyvintä oli identiteettipohjainen johtamismotivaatio ( $r =$

.66). Sosiaalisnormatiivisen ja laskelmoimattoman johtamismotivaation pysyvyydet olivat kohtuullista tasoa neljän vuoden aikana ( $r = .50$  ja  $r = .46$ ).

Yhteenvetona voidaan todeta, että kun tarkastellaan johtamismotivaatiota suhteellisen pysyvyyden näkökulmasta, on identiteettipohjainen johtamismotivaatio melko pysyvää etenkin kahden vuoden seurantajaksolla tarkasteltuna. Sen sijaan sosiaalisnormatiivisen ja laskelmoimattoman johtamismotivaation pysyvyydet ovat vain kohtuullista tasoa etenkin neljän vuoden seurantajaksolla tarkasteltuna.

Taulukko 3. Johtamismotivaation ja sen ulottuvuuksien suhteellinen pysyvyys pitkittäistutkimuksessa (Pearsonin tulomomentti-korrelaatiokertoimet).

<b>Johtamismotivaation (MTL) ulottuvuudet</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Koko MTL, 2017	-											
2. Identiteettipohjainen MTL, 2017	.61***	-										
3. Laskelmoimaton MTL, 2017	.63***	.00	-									
4. Sosiaalisnormatiivinen MTL, 2017	.66***	.17***	.12***	-								
5. Koko MTL, 2019	<b>.66***</b>	.45***	.36***	.40***	-							
6. Identiteettipohjainen MTL, 2019	.45***	<b>.73***</b>	.00	.11**	.59***	-						
7. Laskelmoimaton MTL, 2019	.34***	-.03	<b>.56***</b>	.06	.61***	-.03	-					
8. Sosiaalisnormatiivinen MTL, 2019	.41***	.15***	.05	<b>.59***</b>	.63***	.14***	.08*	-				
9. Koko MTL, 2021	<b>.56***</b>	.40***	.35***	.31***	<b>.61***</b>	.43***	.35***	.34***	-			
10. Identiteettipohjainen MTL, 2021	.42***	<b>.66***</b>	.04	.10**	.46***	<b>.73***</b>	.00	.13**	.61***	-		
11. Laskelmoimaton MTL, 2021	.27***	-.01	<b>.47***</b>	.02	.29***	-.03	<b>.49***</b>	.02	.64***	-.00	-	
12. Sosiaalisnormatiivinen MTL, 2021	.33***	.08	.08*	<b>.50***</b>	.37***	.07	.10*	<b>.54***</b>	.57***	.11**	.06	-

Johtamismotivaation ja sen ulottuvuuksien toistomittauskorrelaatiot on lihavoitu. Koko MTL:n toistomittauskorrelaatiot on myös kursivoitu.

Vuonna 2017 N=1896, vuonna 2019 N=731, vuonna 2021 N=641.

\*=p<.05. \*\*=p<.01. \*\*\*=p<.001.

### 3.3 Johtamismotivaation yhteydet urapysyvyyteen

Vastataksemme hankkeen kolmanteen tutkimuskysymykseen johtamismotivaation ja urapysyvyyksien välisestä yhteydestä raportoimme Toropaisen, Auvisen, Rantasen ja Feldtin (2022) englanninkielisen posteriesityksen tulokset, joka esitettiin European Academy of Occupational Health Psychology (EAOHP) -konferenssissa Ranskan Bordeauxissa heinäkuussa 2022. Tutkimuksen kohteena olivat ne henkilöt (N=447), jotka olivat osallistuneet tutkimukseen kaikilla kolmella mittauskerralla (2017, 2019, 2021).

Analyysejä varten muodostimme neljä urapysyvyyssryhmää. Ensimmäiseen ryhmään kuuluivat ne tutkittavat, jotka olivat neljän vuoden pitkittäistutkimuksen ajan pysyneet johtotehtävissä (N=150). Toiseen ryhmään kuuluivat ne tutkittavat, jotka olivat pysyneet asiantuntijatehtävissä neljän vuoden ajan (N=197). Kolmanteen ryhmään kuuluivat ne, jotka olivat siirtyneet joko työelämän ulkopuolelta tai asiantuntijatehtävistä johtotehtäviin neljän vuoden aikana (N=69). Neljäs ryhmä sisälsi ne henkilöt, jotka olivat siirtyneet joko työelämän ulkopuolelta tai johtotehtävistä asiantuntijatehtäviin neljän vuoden aikana (N=31). Analyysit tehtiin käyttämällä toistettujen mittausten kovarianssianalyysillä (MANCOVA), jonka avulla selvitettiin erilaisten urapysyvyyssryhmien eroja johtamismotivaation ulottuvuuksissa ja koko johtamismotivaation tasolla.

Ennen varsinaisia analyysejä katsoimme kuinka valitsemamme taustatekijät (ikä, sukupuoli ja ammattitausta) ovat yhteydessä urapysyvyyssryhmiin. Ikä ei ollut yhteydessä urapysyvyyssryhmiin ( $F=1,174$ ,  $p=.224$ ), kuten ei ollut myöskään sukupuoli ( $\chi^2(5) = 5,226$ ,  $p = .389$ ). Ristiintaulukoinnin ja khiin neliön -testin perusteella selvisi, että urapysyvyyssryhmissä oli tilastollisesti merkitseviä yli- ja aliedustuksia eli eroja ammattitastaan nähden ( $\chi^2(20) = 210,326$ ,  $p = .000$ ). Johtotehtävissä pysyneiden ryhmästä professorit (36 % professoreista) ja embalaiset (24 % embalaisista) olivat yliedustettuina, kun taas aliedustettuina olivat kaikki muut ryhmät, eli ekonomit (14 % ekonomeista), tieteentekijät (13 % tieteentekijöistä) ja tekniikan akateemiset (13 % tekniikan akateemisista). Asiantuntijatehtävissä pysyneiden ryhmästä tieteentekijät (51 % tieteentekijöistä) ja tekniikan akateemiset (26 % tekniikan akateemisista) olivat yliedustettuina, kun taas aliedustettuina olivat professorit (2 % professoreista) ja embalaiset (0 % embalaisista). Johtotehtäviin siirtyneiden ryhmästä yliedustettuina olivat tieteentekijät (55 % tieteentekijöistä), kun taas aliedustettuina olivat professorit (7 %

professoreista) ja embalaiset (0 % embalaisista). Asiantuntijatehtäviin siirtyneiden ryhmästä ei löytynyt yli- tai aliedustuksia.

Taulukossa 4 on esitetty identiteettipohjaisen, laskelmoimattoman ja sosiaalisnormatiivisen johtamismotivaation sekä koko johtamismotivaation väliset erot eri urapysyvyysryhmissä. Urapysyvyysryhmät erosivat toisistaan identiteettipohjaisen johtamismotivaation (MTL-kyselyn 3 osion keskiarvomuuttuja) suhteen erittäin merkittävästi. Tutkittavat, jotka olivat koko seurantajakson ajan pysyneet asiantuntijatehtävissä, raportoivat identiteettipohjaisen johtamismotivaationsa alhaisemmaksi verrattuna kolmeen muuhun urapysyvyysryhmään. Toisin sanoen ne, jotka pysyivät johtotehtävissä tai siirtyivät asiantuntija- tai johtotehtäviin neljän vuoden seurannan aikana raportoivat identiteettipohjaisen johtamismotivaation korkeammaksi. Ajalla ei ollut päävaikutusta identiteettipohjaiseen johtamismotivaatioon eli muutosta koko ryhmän tasolla ei havaittu. Myöskään ajan ja urapysyvyysryhmien yhdysvaikutusta ei havaittu, joten identiteettipohjaisessa johtamismotivaatiossa ei tapahtunut muutoksia ryhmissä.

Laskelmoimattoman johtamismotivaation (MTL-kyselyn kolmen osion keskiarvomuuttuja) suhteen ajalla havaittiin tilastollisesti merkittävä päävaikutus: laskelmoimaton johtamismotivaatio laski koko tutkittavan joukon tasolla neljän vuoden aikana. Toisin sanoen ajan kuluessa tutkittavien laskelmoimaton johtamismotivaatio kasvoi, mikä tarkoittaa sitä, että tutkittavat alkoivat ajan kuluessa puntaroida enemmän johtotehtäviin liittyviä hyötyjä ja haittoja. Tulokset osoittivat laskelmoimattomalle johtamismotivaatiolle melkein merkittävän ryhmävaikutuksen, mutta parittaiset vertailut eivät osoittaneet urapysyvyysryhmien merkittäviä eroja. Myöskään ajan ja urapysyvyysryhmien välistä yhdysvaikutusta ei havaittu laskelmoimattoman johtamismotivaation suhteen.

Sosiaalisnormatiivisen johtamismotivaation (MTL-kyselyn kolmen osion keskiarvomuuttuja) suhteen ajalla havaittiin tilastollisesti melkein merkittävä päävaikutus. Sosiaalisnormatiivisen johtamismotivaation ajan kuluessa laskevien pistemäärien perusteella voidaan olettaa, että koko tutkittavassa joukossa sosiaalisnormatiivisessa ulottuvuudessa tapahtuu pientä laskevaa trendiä neljän vuoden aikana. Tilastollisesti merkittävää ryhmävaikutusta ja yhdysvaikutusta (ryhmä x aika) ei sosiaalisnormatiivisen johtamismotivaation suhteen havaittu.

Samanlainen tulos on havaittavissa koko johtamismotivaation (MTL-9 keskiarvomuuttuja) kohdalla, jossa ajalla havaittiin tilastollisesti merkitsevä päävaikutus. Koko johtamismotivaation neljän vuoden aikana laskevien pistemäärien perusteella nähdään kehityssuunta, jossa johtamismotivaation trendi on ajan myötä laskeva. Profiililla oli tilastollisesti erittäin merkitsevä päävaikutus koko johtamismotivaation tasoon. Parittaiset vertailut osoittivat, että johtotehtävissä pysyneillä koko johtamismotivaation taso oli korkeampi verrattuna asiantuntijatehtävissä pysyneisiin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että ne, jotka olivat siirtyneet johto- tai asiantuntijatehtäviin tai pysyneet johtotehtävissä neljän vuoden aikana raportoivat korkeammasta identiteettipohjaisesta johtamismotivaatiosta kuin ne, jotka olivat pysyneet asiantuntijatehtävissä neljän vuoden ajan. Ne, jotka olivat pysyneet johtotehtävissä koko neljän vuoden ajan raportoivat korkeampaa johtamismotivaatiota kuin ne, jotka olivat pysyneet asiantuntijatehtävissä neljän vuoden aikana. Lisäksi koko johtamismotivaation, sosiaalisnormatiivisen ja laskelmoimattoman johtamismotivaation taso laskivat tilastollisesti merkitsevästi neljän vuoden aikana. Johtopäätöksenä on, että identiteettipohjainen johtamismotivaatio on todennäköisempää niiden kohdalla, jotka ovat työskennelleet tai työskentelevät johtotehtävissä. Lisäksi identiteettipohjainen johtamismotivaatio oli ainoa johtamismotivaation osa-alue, jonka taso ei laskenut neljän vuoden aikana.

Taulukko 4. Urapysyvyysryhmien erot johtamismotivaation (MTL) ulottuvuuksissa: toistomittausten kovarianssianalyysin (MANCOVA) tulokset.

MTL ulottuvuudet	1. Pysynyt johtotehtävissä (N=150)			2. Pysynyt asiantuntijatehtävissä (N=197)			3. Siirtynyt johtotehtäviin (N=69)			4. Siirtynyt asiantuntijatehtäviin (N=31)			Aika	Ryhmä (parittaisvertailut <sup>1</sup> )	Ryhmä x aika
	2017 <i>KA</i> ( <i>KV</i> )	2019 <i>KA</i> ( <i>KV</i> )	2021 <i>KA</i> ( <i>KV</i> )	2017 <i>KA</i> ( <i>KV</i> )	2019 <i>KA</i> ( <i>KV</i> )	2021 <i>KA</i> ( <i>KV</i> )	2017 <i>KA</i> ( <i>KV</i> )	2019 <i>KA</i> ( <i>KV</i> )	2021 <i>KA</i> ( <i>KV</i> )	2017 <i>KA</i> ( <i>KV</i> )	2019 <i>KA</i> ( <i>KV</i> )	2021 <i>KA</i> ( <i>KV</i> )	<i>F</i>	<i>F</i>	<i>F</i>
Identiteettipohjainen MTL	3.45 (0.06)	3.43 (0.06)	3.38 (0.06)	2.94 (0.06)	2.95 (0.05)	2.90 (0.05)	3.26 (0.09)	3.31 (0.09)	3.29 (0.09)	3.41 (0.14)	3.43 (0.13)	3.22 (0.13)	2.11	13.93*** (1, 3, 4 > 2)	0.58
Laskelmoimaton MTL	3.41 (0.07)	3.37 (0.07)	3.22 (0.07)	3.33 (0.06)	3.17 (0.06)	3.03 (0.06)	3.21 (0.11)	3.10 (0.10)	2.95 (0.10)	3.51 (0.16)	3.49 (0.16)	3.10 (0.15)	5.10**	3.16* -	0.90
Sosiaalisnormatiivinen MTL	3.17 (0.07)	3.25 (0.06)	3.07 (0.06)	3.15 (0.06)	3.14 (0.05)	3.03 (0.05)	3.14 (0.10)	3.14 (0.09)	3.08 (0.08)	3.26 (0.14)	3.06 (0.14)	2.90 (0.12)	4.19*	0.85 -	0.89
Koko MTL	3.34 (0.04)	3.35 (0.04)	3.22 (0.04)	3.14 (0.04)	3.10 (0.03)	3.10 (0.03)	3.20 (0.06)	3.19 (0.06)	3.11 (0.05)	3.40 (0.09)	3.33 (0.09)	3.10 (0.08)	7.20**	8.43*** (1 > 2)	1.33

Analyseissä kovariaattina ryhmä (ammattitausta).

<sup>1</sup>Parittaiset keskiarvovertailut toteutettu Bonferoni testillä.

\*=p<.05. \*\*=p<.01. \*\*\*=p<.001.



### **3.4 Työn intensiivistymisen yhteys työuupumukseen: identiteettipohjainen johtamismotivaation yhteyksien välisenä moderaattorina**

Neljänteen tutkimuskysymykseen saatiin vastauksia Lehtiniemen, Tossavaisen, Auvisen, Herttalammen ja Feldtin (2023) *Frontiers in Psychology* -lehdessä julkaistun artikkelin pohjalta. Tutkimuksessa selvitettiin miten asiantuntijoina pysyneiden ja johtotehtäviin siirtyneiden työn intensiivistyminen on yhteydessä työuupumukseen, ja muuntaako identiteettipohjainen johtamismotivaatio näiden välistä yhteyttä. Toisin sanoen tutkimuksessa katsottiin suojaako identiteettipohjainen johtamismotivaatio työn intensiivistymisen ja työuupumuksen negatiivisilta vaikutuksilta kahden vuoden (2017–2019) seurantajakson aikana.

Työn intensiivistymistä tutkittiin kolmen kuvaajan avulla perustuen Intensified Job Demands -kyselyyn (IJDs; Kubicek ym., 2015): 1) lisääntyneet työn suunnittelua koskevat vaatimukset, 2) lisääntyneet urasuunnittelua koskevat vaatimukset sekä 3) lisääntyneet uuden oppimisen vaatimukset. Työuupumusta tutkittiin kolmella kuvaajalla: 1) heikentynyt ammatillinen itsetunto, 2) kyynisyys ja 3) uupumusasteinen väsymys (9-osioinen Bergen Burnout Indicator; Salmela-Aro ym., 2011). Tutkittavia oli yhteensä 372. Heistä 309 pysyi seurantatutkimuksen aikana asiantuntijatehtävissä ilman esihenkilö/johtajarooleja. Sen sijaan 63 tutkittavan työnkuvaan oli tullut johtotehtävät seurannan aikana. Analyysit toteutettiin hierarkkisella regressioanalyysillä.

Tulokset osoittivat, että lisääntyneet uuden oppimisen vaatimukset olivat yhteydessä myöhempään heikentyneeseen ammatilliseen itsetuntoon. Korkean identiteettipohjaisen johtamismotivaation ei havaittu suojaavan lisääntyneen työn intensiivistymisen negatiivisilta vaikutuksilta. Sen sijaan se voimisti lisääntyneen työn suunnittelun vaatimusten yhteyttä työuupumukseen. Johtotehtäviin siirtymisellä seurantatutkimuksen aikana oli muuntavissa yhteyksissä (kolmisuuntainen yhdysvaikutus): johtotehtäviin siirtyneillä identiteettipohjainen johtamismotivaatio voimisti lisääntyneen urasuunnittelun yhteyttä uupumusasteiseen väsymykseen.

Niillä tutkittavilla, joilla identiteettipohjainen johtamismotivaatio oli korkea, myös työuupumus oli matalampaa ja työhyvinvointi parempaa, jos lisääntynyt urasuunnittelu oli matalalla. Toisin sanoen identiteettipohjaisen johtamismotivaation ollessa korkea, vähäiset urasuunnittelun vaatimukset olivat yhteydessä vähäiseen työuupumukseen ja korkeampaan työhyvinvointiin. Eritoten seurantajakson (2017–2019) aikana johtajiksi siirtyneiden kohdalla

tulos oli samanlainen riippumatta lisääntyneen urasuunnitteluun vaatimusten määrästä. Niillä johtajilla, joilla identiteettipohjainen johtamismotivaatio oli korkeampaa, raportoivat vähemmän uupumusoireita seurantajakson lopussa verrattuna niihin johtajiin, joilla identiteettipohjainen johtamismotivaatio oli matalampaa.

Tutkimuksen johtopäätöksenä todetaan, että identiteettipohjainen johtamismotivaatio auttaa sekä asiantuntijoita että johtajia johtamaan omaa työtä ja työhyvinvointia oikeissa olosuhteissa. Kestävien työurien edistämisen kannalta identiteettipohjaisen johtamismotivaation mahdollinen haavoittava luonne pitäisi kuitenkin tunnistaa.

### **3.5 Työn intensiivistymisen yhteys työuupumukseen ja johtamismotivaation sekä kontekstuaalisten tekijöiden rooli**

Viidenteen tutkimuskysymykseen saatiin vastauksia Auvisen, Maunon ja Feldtin englanninkielisen artikkelikäsikirjoituksen pohjalta (arvioitavana). Tutkimuksessa selvitettiin miten johtajien työn intensivistyminen on yhteydessä työuupumukseen, ja muuntaako johtamismotivaation osa-alueet näiden välistä yhteyttä. Toisin sanoen tutkimuksessa katsottiin suojaako johtamismotivaatio työn intensivistymisen negatiivisilta vaikutuksilta työhyvinvointiin kahden vuoden (2017–2019) seurantajakson aikana. Lisäksi kolmisuuntaisen interaktion avulla tutkittiin kuinka kontekstitekijät, tässä tapauksessa johtajan toimintaympäristö (akateeminen vs. ei-akateeminen), vaikuttavat muuntaviin yhteyksiin.

Työn intensiivisyyttä tutkittiin kahdella kuvaajalla (IJDs -kysely, Kubicek ym., 2015): 1) lisääntyneet työn suunnittelua ja päätöksentekoa koskevat vaatimukset ja 2) lisääntyneet urasuunnitteluun ja sitä koskevaan päätöksentekoon liittyvät vaatimukset. Työuupumusta tutkittiin kolmella kuvaajalla: 1) heikentynyt ammatillinen itsetunto, 2) kyynisyys ja 3) uupumusasteinen väsymys (9-osiainen Bergen Burnout Indicator; Salmela-Aro ym., 2011). Tutkittavia oli yhteensä 250 johtajaa, jotka toimivat johtotehtävissä molemmilla mittauskerroilla.

Lineaarisen hierarkkisen regressioanalyysin tulokset osoittivat, että tutkimuksen lähtötilanteessa (2017) koetut lisääntyneet urasuunnittelun vaatimukset olivat yhteydessä korkeampaan työuupumukseen (kyynisyys ja heikentynyt ammatillinen itsetunto) kahden vuoden

jälkeen. Sen sijaan lisääntyneet työn suunnittelun vaatimukset eivät ennustaneet työuupumusta ja sen osa-alueita.

Moderaattorianalyysin (kaksisuuntainen interaktio) tulosten perusteella identiteettipohjainen ja laskelmoimaton johtamismotivaatio muunsivat lisääntyneen urasuunnittelun vaatimusten sekä kyynisyyden välistä yhteyttä: ne johtajat, joilla oli matala identiteettipohjainen tai laskelmoimaton johtamismotivaatio ja he kokivat lisääntyneitä urasuunnittelun vaatimuksia, kokivat enemmän kyynisyyttä verrattuna johtajiin, joiden motivaatio oli keskitasoista. Lisäksi laskelmoimaton johtamismotivaatio muunsi lisääntyneen työn suunnittelun vaatimusten sekä työuupumuksen (kyynisyys, heikentynyt ammatillinen itsetunto) välistä yhteyttä: kun laskelmoimaton johtamismotivaatio oli korkeaa tasoa, lisääntyneet työn suunnittelun vaatimukset olivat yhteydessä vähäisempään työuupumukseen. Lisäksi tuloksista (kolmisuuntainen interaktio) kävi alustavasti ilmi, että vain yliopistojohtajat (professorit, tieteentekijät), joilla identiteettipohjainen johtamismotivaatio oli korkeaa ja jotka kokivat saman aikaisesti lisääntyneitä työn suunnittelun vaatimuksia, raportoivat vähemmän heikentynyttä ammatillista itsetuntoa. Tämä yhteys ei pätenyt ei-akateemisen toimintaympäristön johtajien keskuudessa.

Tutkimuksen johtopäätöksenä todetaan, että johtamismotivaatiolla, etenkin identiteettipohjaisella ja laskelmoimattomalla johtamismotivaatiolla, on merkittävä rooli yksilöllisenä voimavarana osana kestävien työuria, sillä ne toimivat suojatekijöinä työuupumusta vastaan intensiivistyneessä työelämässä. Etenkin laskelmoimattoman johtamismotivaation suojaavaan mekanismiin tulisi jatkotutkimusten muodossa kiinnittää enemmän huomiota.

## 4. TULOKSET: MOTI-Train

### 4.1 Nykypäivän johtajaihanteet

Sekä yliopistojohtajia että EMBA-koulutukseen osallistuneita johtajia pyydettiin MOTI-Train johtamisvalmennuksen ohessa täyttämään sähköiset ennako-, väli- ja lopputehtävät. Kuudentena tutkimustavoitteenamme oli selvittää MOTI-Train johtamisvalmennukseen osallistuneilta yliopisto- ja yritysjohtajilta (EMBA-koulutukseen osallistuneita johtajia) ennakkotehtävän pohjalta nykypäivän johtajaihanteita kysymyksellä ”Millaista johtajaa nykypäivänä arvostetaan ja toisaalta millaista ei arvosteta? Voit pohtia kysymystä sekä oman työympäristösi että yleisen työelämäkeskustelun pohjalta.” Taulukossa olevissa luokkien suluissa olevat numerot viittaavat mainintojen ja vastaajien määriin.

Taulukossa 5 on esitetty luokittelut yliopistojohtajien vastauksista. Kaikkiaan 33 yliopistossa työskentelevää johtajaa vastasi kysymykseen, joka kuvasi heidän näkemystään arvostetun johtajan ominaisuuksia. Vastausten sisällön luokittelun perusteella löydettiin yhdeksän ominaisuutta, joita yliopistojohtajat arvostivat. Näistä neljä eniten mainintoja saanutta ominaisuutta olivat vahva, dialoginen, taitava ja inhimillinen johtaja. Vähiten mainintoja saanut johtajaideaali oli yksilöllinen johtaja.

Kaikkiaan 25 yliopistossa työskentelevää johtajaa kuvasi näkemyksiään ei-arvostetusta johtajasta. Lukumääräisesti näitä ominaisuuksia tunnistettiin vähemmän (yhteensä 6 luokkaa) kuin arvostetun johtajan ominaisuuksia. Neljä mainituinta epäjohtajaideaalia olivat autoritaarinen, heikko, mikromanageroiva ja etäinen johtaja. Kaksi vähiten mainintoja saanutta epäideaalin johtajan ominaisuutta olivat epäpätevä ja epäeettinen johtaja.

Taulukko 5. Yliopistojohtajien avovastausluokittelut nykypäivän johtajaihanteista.

<i>Millaista johtajaa nykypäivänä arvostetaan?</i>	<i>Millaista johtajaa nykypäivänä <u>ei</u> arvosteta?</i>
<b>Vahva johtaja (26/33):</b> Tutkittavista 26 mainitsi avovastauksissaan nykypäivänä arvostettavan johtajuutta, johon sisältyvät muun muassa kyky tehdä vaikeitakin päätöksiä sekä vastuunkanto näistä päätöksistä. Esim. ”Kykenee tarvittaessa nopeisiinkin päätöksiin, kantaa vastuun eikä välttele hankalien asioiden hoitamista”.	<b>Autoritaarinen johtaja (16/25):</b> Tutkittavista 16 mainitsi avovastauksissaan, että nykypäivänä ei arvosteta autoritaarisia johtajia, joiden johtajuus perustuu arvovallalla käskyttämiseen. Esim. ”Ei arvosteta auktoriteettia, joka sanelee ylhäältä alas ja käskyttää alaisiaan”.
<b>Dialoginen johtaja (17/33):</b> Tutkittavista 17 mainitsi avovastauksissaan nykypäivänä arvostettavan johtajaa, joka kuuntelee ja on avoin keskustelulle. Esim. ”Johtaja ei voi enää sulkeutua työntekijöiden ulottuvilta, vaan on oltava läsnä ja kuunneltava alaisten viestejä”.	<b>Heikko johtaja (12/25):</b> Tutkittavista 12 mainitsi, ettei nykypäivänä arvosteta johtajaa, joka ei kykene päätöksentekoon ja päätöksissä pysymiseen sekä näistä vastuun kantamiseen. Esim. Myöskään epävarmaa johtajaa ei arvosteta, joka ei pysty tekemään päätöksiä, muuttaa mielipidettä jatkuvasti – –”.
<b>Taitava johtaja (17/33):</b> Tutkittavista 17 mainitsi avovastauksissaan johtajan taitoja, joita nykypäivänä arvostetaan. Taidot liittyivät mm. johdettavan alueen ja johtamistyön asiantuntemukseen sekä ihmissuhdetaitoihin. Esim. ”Johtajan pitää hallita nykyaikaisemmat johtamistyökalut ja kouluttautua aktiivisesti”.	<b>Mikromanageroiva johtaja (7/25):</b> Tutkittavista 7 mainitsi, ettei nykypäivänä arvosteta johtajaa, joka sanelee ja vahtii työntekijöiden työskentelyä. Esim. ”Työhaastattelussa olen viime vuosina huomannut, että etenkin nuoremmat hakijat nostavat esille toiveen työskennellä itsenäisesti ja omaa osaamista hyödyntäen, mikromanagerausta ei arvosteta”.
<b>Inhimillinen johtaja (17/33):</b> Tutkittavista 17 mainitsi avovastauksissaan nykypäivänä arvostettavan johtajassa inhimillisyyttä esiin tuovia piirteitä, kuten lähestyttävyyttä, läsnäolevuutta sekä kiinnostuksen osoittamista alaisia kohtaan. Esim. ”Oman rajallisuuden ja oppimisen läsnäolon tunnistaminen ovat tärkeitä, tällöin johtaja ei ole päätöksenteossa yksin eikä pelkästään rationaalinen, vaan ottaa muut mukaan ja huomioi omat ja toisten tunteet”.	<b>Etäinen johtaja (7/25):</b> Tutkittavista seitsemän mainitsi vastauksessaan, että nykypäivänä ei arvosteta johtajaa, joka osoittaa välinpitämättömyyttä henkilöstöä ja heidän työtään kohtaan. Esim. ”Ei arvosteta: – – etäinen, välinpitämätön, liian kiireinen, liian hidas, vähäinen panostus alaisen tehtäviin”.
<b>Palveleva johtaja (12/33):</b> Tutkittavista 12 mainitsi avovastauksissaan nykypäivänä arvostettavan palvelevaa johtajuutta, jossa johtajan tehtäviin kuuluu olennaisesti resurssien tarjoaminen sekä työntekijöiden tukeminen ja neuvominen. Esim. ”Johtaja on ikään kuin kioskin pitäjä, jonne voi tulla tarpeineen ja hetken keskusteltuaan johtaja antaa oikean avun”.	<b>Epäpätevä johtaja (6/25):</b> Tutkittavista 9 mainitsi, että nykypäivänä ei arvosteta johtajaa, jolla on puutteita osaamisessa itse johtotehtäviin tai johdettavaan aihealueeseen liittyen eikä kykene päivittämään osaamistaan. Esim. ”Huonoja ominaisuuksia: tiedon ja kokemuksen kapea-alaisuus - ”perinteinen” linjaorganisaatiojohtaminen”.

(Taulukko jatkuu seuraavalla sivulla)

Taulukko 5 jatkuu (yliopistojohtajat)

<i>Millaista johtajaa nykypäivänä arvostetaan?</i>	<i>Millaista johtajaa nykypäivänä <u>ei</u> arvosteta?</i>
<b>Vastuuta jakava johtaja (11/33):</b> Tutkittavista 11 mainitsi nykypäivänä arvostettavan vastuuta jakavaa johtajaa, joka luottaa johdettaviensa ammattitaitoon ja antaa tästä syystä johdettaville valtuuksia toimia itsenäisesti ja osallistua päätöksentekoon. Esim. ”Johtajan tulee olla keskusteleva, ja johdettavien mielipiteitä ja osaamista kunnioittava. Johdettaviin pitää myös luottaa ja heille pitää antaa vastuuta”.	<b>Epäeettinen johtaja (5/25):</b> Tutkittavista 5 mainitsi vastauksissaan, että nykypäivänä ei arvosteta syrjivästi toimivaa johtajaa, joka kohtelee työntekijöitä huonosti. Esim. ”Ei arvosteta – – johtajaa, joka loukkaa käytöksellään yleistä tapanormistoa tai suhtautuu vähättelevästi vähemmistöihin ja heidän ongelmiinsa”.
<b>Hyveellinen johtaja (9/33):</b> Tutkittavista 9 mainitsi nykypäivänä arvostettavan johtajaa, joka noudattaa työssään tasapuolisuuden, rehellisyyden ja/tai oikeudenmukaisuuden hyveitä. Esim. ”Arvostetaan oikeudenmukaista, rehellistä johtajaa, joka tarttuu asioihin ja vie niitä eteenpäin”.	
<b>Valmentava johtaja (8/33):</b> Tutkittavista 8 mainitsi avovastauksessaan nykypäivänä arvostettavan valmentavalla otteellaan työskentelevää johtajaa, joka esimerkiksi innostaa muita asenteellaan ja saa muut tekemään parhaansa. Esim. ”Arvostetaan: johtajaa, joka saa ympärillään olevat ihmiset tekemään oman parhaansa”.	
<b>Yksilöllinen johtaja (5/33):</b> Tutkittavista 5 mainitsi nykypäivänä arvostettavan johtamisessa arvostettavan yksilökohtaisuutta. Esim. ”Johtajan pitää olla ihmistuntija ja työntekijöitä johdetaan yksilöpohjaisemmin vahvuuksien kautta”.	

Taulukko 6 sisältää EMBA-koulutukseen osallistuneiden johtajien näkemykset. Kaikkiaan 40 johtajaa kuvasi arvostetun johtajan ominaisuuksia. Vastaukset luokiteltiin yhdeksään ominaisuuteen. Kolme mainituinta arvostetun johtajan ominaisuutta olivat inhimillinen, dialoginen ja tasavertainen johtaja. Vähiten mainituin johtajaideaaliksi oli palveleva johtaja.

Ei-arvostetun johtajan ominaisuuksia EMBA-koulutukseen osallistuneet johtajat kuvasivat vähemmän (yhteensä 6 luokkaa). Kolme mainituinta epäjohtajaideaaliksi olivat autoritaarinen, epäeettinen ja epädialoginen johtaja. Vähiten mainituin epäjohtajaideaaliksi oli arvostamaton johtaja.

Taulukko 6. EMBA-koulutukseen osallistuneiden johtajien avovastausluokittelut nykypäivän johtajaihanteista.

<i>Millaista johtajaa nykypäivänä arvostetaan?</i>	<i>Millaista johtajaa nykypäivänä <u>ei</u> arvosteta?</i>
<p><b>Inhimillinen johtaja (23/40):</b> Tutkittavista 23 mainitsi vastauksissaan nykypäivänä arvostettavan ihmislähtöisestä johtajuutta, jossa osoitetaan empatiaa ja huomiota toisia ihmisiä kohtaan. Tällainen johtaja kohtaa työntekijänsä yksilöllisesti välittää näiden hyvinvoinnista. Esim. ”[Arvostetaan] Ihmistä, joka kykenee kohtaamaan ihmiset ihmisinä ja vieläpä erilaisina sellaisina. On kykyä ymmärtää erilaisia tilanteita elämässä”.</p>	<p><b>Autoritaarinen johtaja (18/33):</b> Tutkittavista 18 mainitsi vastauksessaan, että nykypäivänä ei arvosteta autoritaarista johtajaa, joka johtaa ylhäältäpäin käskien ja sanellen. Esim. ”Käskevä, itsevaltainen johtamistyyli, joka ei kuuntele muita, koetaan vanhanaikaisena ja lannistavana”.</p>
<p><b>Dialoginen johtaja (20/40):</b> Tutkittavista 20 mainitsi vastauksissaan nykypäivänä arvostettavan kuuntelevaa ja keskustelulle avointa johtajaa. Esim. ”[Arvostetaan] Keskustelevaa, avoimessa vuorovaikutuksessa organisaationsa kanssa olevaa johtajaa, joka aidosti kuuntelee ja huomioi henkilöstön näkemykset ja toiveet”.</p>	<p><b>Epäeettinen johtaja (12/33):</b> Tutkittavista 12 mainitsi vastauksissaan johtajan epäeettistä toimintaa, jota ei nykypäivänä arvosteta. Tällaista toimintaa ovat esimerkiksi suosiminen, pelolla johtaminen ja muu ihmisten huono kohtelu. Esim. ”Hänellä on "hovi" ja suosikkeja, eikä työntekijöitä kohdella tasapuolisesti”.</p>
<p><b>Tasavertainen johtaja (16/40):</b> Tutkittavista 16 mainitsi vastauksissaan nykypäivänä arvostettavan tasavertaisesti itseensä ja työntekijöihinsä suhtautuvaa johtajaa, joka on helposti lähestyttävissä ja johtaa esimerkillään. Esim. ”Johtajan kyky laittaa myös itsensä likoon yhteisten tavoitteiden eteen ja sitä kautta olla esimerkkinä muille [on arvostettua]”.</p>	<p><b>Epädialoginen johtaja (10/33):</b> Tutkittavista 10 mainitsi vastauksessaan, että nykypäivänä ei arvosteta johtajaa, joka ei kommunikoi työntekijöidensä kanssa ei ota näiden mielipiteitä huomioon. Esim. ”Työelämässä ei arvosteta johtajaa, – joka pitää tietoa pimennossa, ei huomio muiden mielipiteitä ja ei kuuntele”.</p>
<p><b>Vahva johtaja (15/40):</b> Tutkittavista 15 mainitsi avovastauksissaan nykypäivänä arvostettavan johtajaa, joka selkeästi ja johdonmukaisesti suuntaa yrityksen toimintaa kohti tavoitteita ja kantaa vastuuta päätöksistä. Esim. ”Toisaalta kuitenkin ihmiset janoavat selkeitä tavoitteita ja selkeää suuntaa sekä visiota ehkä entistä enemmän”.</p>	<p><b>Mikromanageroiva johtaja (7/33):</b> Tutkittavista 7 mainitsi, että nykypäivänä ei arvosteta mikromanageroivaa ja kontrolloivaa johtajaa. Esim. ”Huono johtaja on kontrolloiva ja päällepäsmä-röivä. Hän haluaa sanoa viimeisen sanansa pienimpäänkin asiaan”.</p>
<p><b>Hyveellinen johtaja (15/40):</b> Tutkittavista 16 mainitsi vastauksessaan nykypäivän arvostettavan perinteisiä hyveitä noudattavia johtajia, jotka toimivat oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti ja rehellisesti. Esim. ”Henkilöä, joka on oikeudenmukainen ja ymmärtää tasapuolisuuden ja tasapais-tämisen eron”.</p>	<p><b>Etäinen johtaja (6/33):</b> Tutkittavista 6 mainitsi avovastauksessaan, että nykypäivän johtajassa ei arvosteta etäisyyttä, jota luodaan mm. tarpeetomalla hierarkialla. Esim. ”Sitä [ei arvosteta] että johtaja on irrallaan muusta henkilöstöstä”.</p>

(Taulukko jatkuu seuraavalla sivulla)

Taulukko 6 jatkuu. (EMBA-koulutukseen osallistuneet johtajat)

<i>Millaista johtajaa nykypäivänä arvostetaan?</i>	<i>Millaista johtajaa nykypäivänä <u>ei</u> arvosteta?</i>
<p><b>Valmentava johtaja (15/40):</b> Tutkittavista 15 mainitsi nykypäivänä arvostettavan valmentavaa johtajaa, joka muun muassa luo työntekijöille mahdollisuuksia kehittyä ja ohjaa kannustaen. Esim. ”Nykyisin arvostetaan valmentavaa johtamista. [– –] huonoista päätöksistä ei pidä rangaista vaan mahdollistaa virheistä oppiminen”.</p>	<p><b>Arvostamaton johtaja (6/33):</b> Tutkittavista 6 mainitsi vastauksessaan, että nykypäivänä ei arvosteta johtajaa, joka ei osoita arvostusta työntekijöitä kohtaan. Esim. ”Johtaja ei arvosta työntekijöitä vaan pitää heitä välineenä”.</p>
<p><b>Vastuuta jakava johtaja (13/40):</b> Tutkittavista 13 mainitsi vastauksissaan nykypäivänä arvostettavan työntekijöidensä asiantuntemukseen luottavaa ja näille vastuuta sekä vapautta antavaa johtajaa. Esim. ”Vastuuta antavat ja sopivasti vapautta antavat johtavat saavat osakseen arvostusta ja tiimit vaikuttavat motivoituneelta”.</p>	
<p><b>Taitava johtaja (6/40):</b> Tutkittavista 6 mainitsi vastauksissaan nykypäivänä johtajassa arvostettavan johtamista edistäviä taitoja, kuten esimerkiksi yhteistyökykyä, kokonaisuuksien hahmottamista ja itseään kehittävää asennetta. Esim. ”Henkilöä, joka pitää itsensä ajan tasalla maailman menosta ja arvostaa elinikäistä oppimista niin omalta kuin alaistensa osalta”.</p>	
<p><b>Palveleva johtaja (6/40):</b> Tutkittavista 6 mainitsi vastauksissaan nykypäivänä arvostettavan johtajaa, joka työskentelee alaisiaan tukien heille tärkeitä asioita eteenpäin vieden. Esim. ”Hyvä johtaja on empaattinen tiimipelaaja, joka pyrkii luomaan omalla toiminnallaan työkalut henkilöstölle suoriutua mahdollisimman hyvin työtehtävistään”.</p>	

Molempien ryhmien (yliopistojohtajat, EMBA-koulutusta suorittavat johtajat) kohdalla tunnistettiin enemmän vastauksia ”Millaista johtajaa nykypäivänä arvostetaan?” -kysymyksen alta. Suurin osa pääluokista on molempien ryhmien kohdalla päällekkäisiä, lukuun ottamatta yliopistojohtajien ryhmästä muodostettua yksilöllistä johtajaa (Millaista johtajaa nykypäivänä arvostetaan?) sekä heikkoa ja epäpätevää johtajaa (Millaista johtajaa nykypäivänä ei arvosteta?). Yksilöllisen johtajan erottuminen ainoastaan yliopistojohtajien kuvauksista on sikäli kiinnostavaa, että yksilölliset tekijät ovat korostuneet aiemmassa tutkimuksessa johtotehtävissä toimimisen taustalla nimenomaan yritysjohtajien kohdalla (ks. Auvinen ym., 2020).



Lisäksi ainoastaan EMBA-koulutukseen osallistuneiden johtajien kohdalla tunnistettiin tasa-vertainen johtaja (Millaista johtajaa nykypäivänä arvostetaan?) sekä arvostamaton johtaja (Millaista johtajaa nykypäivänä ei arvosteta?).

Molemmat ryhmät arvottivat dialogisen johtajan toiseksi korkeimmalle ”Millaista johtajaa nykypäivänä arvostetaan?” -kysymyksen suhteen sekä autoritaarisen johtajan korkeimmalle ”Millaista johtajaa nykypäivänä ei arvosteta?” -kysymyksen suhteen. Yliopistojohtajien arvottivat vahvan johtajan korkeimmaksi johtajaideaaliksi, kun taas yritysjohtajat arvottivat inhimillisen johtajan korkeimmaksi johtajaideaaliksi. Tämä herättää kysymyksen siitä, millaista johtajaideaalia mikäkin ammatillinen toimintaympäristö vaalii. Tulosten perusteella yliopiston toimintaympäristö vaatii vahvaa johtajaa, joka osaa tehdä päätöksiä kiperissäkin tilanteissa, kun taas yritysympäristössä johtajalta odotetaan pehmeitä arvoja, kuten empatiaa. Tulkinta ei ole kuitenkaan näin yksiselitteinen, sillä esimerkiksi inhimillinen johtaja oli yliopistojohtajien toiseksi mainituin johtajaideaali.

#### **4.2 Johtotehtävissä koetut voimavarat**

Seitsemäntenä tutkimustavoitteenamme oli selvittää MOTI-Train johtamisvalmennukseen osallistuneilta yliopisto- ja yritysjohtajilta (EMBA) lopputehtävän pohjalta johtotehtävissä toimimisen voimavaroja kysymyksellä ”Millaisena näet omat voimavarasi johtotehtävissä toimimisen kannalta tällä hetkellä?”. Taulukossa olevissa luokkien suluissa olevat numerot viittaavat mainintojen ja vastaajien määriin.

Taulukossa 7 on esitetty luokittelut 22:n yliopistojohtajan vastauksista. Vastaus-ten sisällön luokittelun perusteella löydettiin seitsemän voimavaratekijää. Neljä mainituinta voimavaratekijää olivat oma osaaminen ja sen kehittäminen, työyhteisö ja kokemus. Vähiten mainituin voimavaratekijä oli omien rajojen tunnistaminen. Voimavaroja uhkaavia tai kuluttavia tekijöitä tunnistettiin yhteensä kolme luokkaa. Mainituin voimavaroja kuluttava tekijä oli työn kuormittavuus. Myös oma liiallinen tunnollisuus ja sekä johtotehtävien viemä aika kiinnostavimmilta työtehtäviltä saivat yksittäisiä mainintoja.

Taulukko 7. Yliopistojohtajien avovastausluokittelut johtotehtävissä toimimisen voimavaroista.

Voimavarat	Voimavaroja uhkaavat tai kuluttavat tekijät
<p><b>Oma osaaminen ja sen kehittäminen (8/22):</b> Tutkittavista 8 mainitsi vastauksessaan voimavarakseen oman osaamisensa ja osaamisen kehittämisen voimavarakseen. Esim. ”Johtamiskoulutus on yksi keino lisätä voimavaroja, koska se laajentaa omaa johtamisen työkalupakkia ja auttaa näkemään, mihin suuntaan johtajana haluaa kehittyä”.</p>	<p><b>Työn kuormittavuus (7/15):</b> Tutkittavista 7 mainitsi työtehtävien aiheuttaman kuormituksen uhkaavaan voimavaroja. Esim. ”Työn kokonaiskuormittavuus ja määrä aiheuttaa voimavarojen riittävyyden pohdintaa”.</p>
<p><b>Työyhteisö (7/22):</b> Tutkittavista 7 mainitsi voimavarakseen työyhteisöön liittyviä tekijöitä, kuten esimerkiksi kannustavat ja sitoutuneet alaiset tai johtotehtävissä toimimista tukeva organisaatio. Esim. ”Henkilöstö on asiantuntevaa ja innostunut ja meillä on hyvä ilmapiiri. Koen, että minun luotetaan ja minä luotan henkilökuntaan”.</p>	<p><b>Korkea tunnollisuus (3/15):</b> Tutkittavista 3 mainitsi oman liian tunnollisuuden uhkaavan voimavaroja. Esim. ”Velvollisuudentunto ja tunnollisuus ohjaavat myös toimintaani, mutta pyrin pitämään ne aisoissa, koska se luo liikaa kiirettä arkeen”.</p>
<p><b>Kokemus (6/22):</b> Tutkittavista 6 mainitsi vastauksessaan kokemuksen voimavarakseen johtamistyössä. Esim. ”Onneksi takana on niin huikeita johtamisenkin suorituksia, että ihan pienistä jutuista ei enää peittoa silmien päälle vetele”.</p>	<p><b>Johtotehtävien viemä aika kiinnostavimmilta työtehtäviltä (2/15):</b> Tutkittavista 2 mainitsi johtotehtävien vievän aikaa itseä kiinnostavimmilta työtehtäviltä. Esim. ”Ominaisuuteni sopisivat myös yksikönjohtajan saappaisiin. Kuitenkin samalla se todennäköisesti edellyttäisi luopumista joistakin sellaisista asioista nykyisessä työnkuvassani, jotka koen työssäni kaikkein merkityksellisimpinä ja innostavimpina”.</p>
<p><b>Motivaatio (5/22):</b> Tutkittavista 5 mainitsi voimavarakseen motivaation työtä tai johtamista kohtaan. Esim. ”Motivaationi ja mielenkiintoni työtäni kohtaan ovat korkeat ja mielestäni myös tiimiläiseni ovat sitoutuneita ja motivoituneita työhönsä”.</p>	
<p><b>Työn ominaisuudet (5/22):</b> Tutkittavista 5 mainitsi voimavarakseen työn ominaisuuksia, kuten vaikutusmahdollisuudet työhön sekä toisiaan tukevat työtehtävät. Esim. ”Monipuoliset johtamiseen liittyvät tehtävät tukevat toisiaan”.</p>	

(Taulukko jatkuu seuraavalla sivulla)

Taulukko 7 jatkuu (yliopistojohtajat)

Voimavarat	Voimavaroja uhkaavat tai kuluttavat tekijät
<b>Työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino (4/22):</b> Tutkittavista 4 mainitsi vastauksessaan voimavarakseen palautumiseen ja vapaa-aikaan liittyviä tekijöitä. Esim. ”Nyt etäilyn ehkä päättyessä pystyy vielä paremmin erottelemaan työn ja oman arjen. Palautumiseen on enemmän mahdollisuuksia sekä ajallisesti että toiminnallisesti”.	
<b>Omien rajojen tunnistaminen (3/22):</b> Tutkittavista 3 mainitsi vastauksessaan omien rajojen tunnistamisen voimavarakseen. Esim. ”Tiedän, mihin kykenen ja mihin minun ei ole missään tapauksessa itseni kannalta eikä työyhteisön kannalta mielekästä ryhtyä”.	

Taulukossa 8 on esitetty luokitellut EMBA-koulutukseen osallistuneiden johtajien vastauksista. Vastausten sisällön luokittelun perusteella löydettiin kuusi voimavaratekijää. Kolme mainituinta voimavaratekijää olivat oma osaaminen ja sen kehittäminen, motivaatio ja myönteiset työhön liittyvät kokemukset. Vähiten mainituin voimavaratekijä oli työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino. Voimavaroja uhkaavia tai kuluttavia tekijöitä tunnistettiin yhteensä kolme luokkaa. Mainituin voimavaroja kuluttava tekijä oli työn kuormittavuus. Myös työn ulkopuolinen elämäntilanne ja koronaviruspandemia saivat yksittäisiä mainintoja.

Taulukko 8. EMBA-koulutukseen osallistuneiden johtajien avovastausluokittelu johtotehtävissä toimimisen voimavaroista.

Voimavarat	Voimavaroja uhkaavat tai kuluttavat tekijät
<b>Oma osaaminen ja sen kehittäminen (10/30):</b> Tutkittavista 10 mainitsi oman osaamisen ja sen kehittämisen voimavarakseen. Esim. ” – – saan toimia itsenäisesti ja työni kehittyy koko ajan ja samalla kun tehtäväni kehittyy ja muuttuu, kehitytyn itse sen mukana”.	<b>Työn kuormittavuus (7/13):</b> Tutkittavista 7 mainitsi työn kuormittavuuden, kuten kiireellisen ja hektisen työn uhkaavan voimavarojaan. Esim. ”Ainainen resurssipula ja ammattitaidon puutteet henkilökunnalla vievät viikosta toiseen energiaa väärään suuntaan”.

(Taulukko jatkuu seuraavalla sivulla)

Taulukko 8 jatkuu (EMBA-koulutukseen osallistuneet johtajat)

Voimavarat	Voimavaroja uhkaavat tai kuluttavat tekijät
<p><b>Motivaatio (8/30):</b> Tutkittavista 8 mainitsi motivaation voimavarakseen. Esim. ”Uuden työroolin myötä olen hyvin motivoitunut ja energinen hoitamaan työtehtäviäni sekä johtamista”.</p>	<p><b>Työn ulkopuolinen elämätilanne (3/13):</b> Tutkittavista 3 mainitsi työn ulkopuolisen elämän, kuten perhe-elämän kuluttavan voimavaroja. Esim. ”Omat voimavarani ovat tällä hetkellä erittäin rajalliset ja haasteelliset. Olen kahden pienen lapsen isä ja pienin pojista on vasta 2kk ikäinen. Vauva-arki on ainakin meidän kohdalla todella kuormittavaa”.</p>
<p><b>Työn ominaisuudet (8/30):</b> Tutkittavista 8 voimavarakseen jonkin myönteisen työhön liittyvän kokemuksen, kuten merkityksellisyyden ja mielekkyyden. Esim. ”Myös se, että saan tehdä merkityksellistä työtä ja kokea tekemäni työpanoksen tärkeäksi koko yrityksen menestyksen näkökulmasta, ovat osa sitä tekijää, joka parantaa voimavarojani ja lisää johtamismotivaatiota”.</p>	<p><b>Koronaviruspandemia (3/13):</b> Tutkittavista 3 mainitsi koronaviruspandemian aiheuttavan kuormitusta. Esim. ”Korona-aika on kuormittanut johtajan työtä entisestään, se on syönyt voimavaroja”.</p>
<p><b>Työyhteisö (4/30):</b> Tutkittavista 4 voimavarakseen omaan työpaikkaansa liittyviä tekijöitä, kuten toimivan työyhteisön ja resurssien lisääntymisen. Esim. ”Työ ei ole kuluttavaa koska työyhteisö on toimiva ja tilanne liiketoiminnan kannalta vakaa / hyvä”.</p>	
<p><b>Itsetuntemus (4/30):</b> Tutkittavista 4 mainitsi itsetuntemukseen liittyviä tekijöitä voimavarakseen. Esim. ”Voimavarani ovat hyvät ja rakentuvat osittaan itsetuntemuksen ja sen syvenemisen kautta ja toisaalta hyvän palautteen kautta, jonka saan sekä tiimiltäni, kollegoilta että johdolta”.</p>	
<p><b>Työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino (4/30):</b> Tutkittavista 4 mainitsi tapapainon työn ja vapaa-ajan välillä voimavarakseen. Esim. ”Tasapaino vapaa-ajan kanssa tulee olla kunnossa, jotta jaksaminen toimii kokonaisvaltaisesti”.</p>	

Sekä yliopistojohtajien että EMBA-koulutusta suorittavien johtajien kohdalla tunnistettiin enemmän vastauksia koskien johtotehtävissä toimimisen voimavaroja. Molemmat ryhmät arvottivat oman osaamisen ja sen kehittämisen korkeimmalle koskien voimavareteki-  
jöitä, kun taas voimavaroja kuluttavista tekijöistä molemmista johtajaryhmistä työn kuormittavuus nousi korkeimmalle. Molemmille ryhmille samoja voimavareteki-  
jöitä olivat motivaatio

ja työyhteisö, työn ominaisuudet sekä työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino, joskin EMBA-koulutukseen osallistuneiden johtajien kohdalla työn ulkopuolinen elämäntilanne arvioitiin myös voimavaroja kuluttavaksi. Tällöin voidaan olettaa, ettei yksityiselämän kuormitus tai siellä koettu palautuminen jakaudu tasaisesti. Ainoastaan yliopistojohtajat mainitsivat voimavareteikijöiksi kokemuksen ja omien rajojen tunnistamisen, kun taas yritysjohtajat mainitsivat vastaavasti itsetuntemuksen.

Voimavareteikijöistä toiseksi suurimpana mainittiin työyhteisö yliopistojohtajien kokemuksissa ja motivaatio yritysjohtajien kokemuksissa. Tulos on johdonmukainen aiempien tutkimustulosten kanssa. Tutkimushankkeessamme on nimittäin tutkittu, että yritysjohtajien sisäinen motivaatio johtotehtäviä kohtaan on korkeampaa kuin yliopistojohtajien, joilla johtotehtävissä toimimisen taustalla korostuvat ympäristöteikijät (ks. esim. Auvinen ym., 2021). Tulos on linjassa myös voimavaroja kuluttavissa tekijöissä yliopistojohtajien kohdalla, jossa erotettiin korkea tunnollisuus ja johtotehtävien viemä aika kiinnostavimmilta työtehtäviltä, mikä kuvastaa heidän velvollisuudentuntoansa johtotehtävien suorittamista kohtaan. Yritysjohtajien kohdalla voimavaroja taas uhkasivat työn ulkopuolinen elämäntilanne ja koronaviruspandemia.

Työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon sekä omien rajojen tunnistamisen tai itsetuntemuksen koettiin muodostavan pienimmät voimavareteikijät, jolloin voisi olettaa, ettei näitä tekijöitä arvoteta johtajien kokemuksissa kovin korkealle. Voi olla, että nykyinen työ mahdollistaa esimerkiksi palautumisen tai voi olla, ettei suurempi työmäärä ole johtajille ongelma. Lisäksi on mahdollista, että työn olosuhteet ja omat kehittymismahdollisuudet koetaan itsetuntemusta tärkeämpinä.

### **4.3 Johtamismotivaation tunnistaminen henkilökohtaisen johtamismotivaatioprofiilin pohjalta**

Kahdeksantena tutkimustavoitteenamme oli selvittää MOTI-Train johtamisvalmennukseen osallistuneilta yliopisto- ja yritysjohtajilta (EMBA) lopputehtävän pohjalta kokemuksia valmennuksen aikana tuotetusta henkilökohtaisesta johtamismotivaatioprofiilista kysymyksellä ”Tunnistitko itsesi johtamismotivaatioprofiilistasi? Mitä ajatuksia profiili Sinussa herätti? Mikä profiilissa kuvasi Sinua hyvin ja mikä ei mahdollisesti kuvannut. Pohdi lopuksi, miksi

johtamismotivaatiosi on muodostunut sellaiseksi kuin se nyt on.” Taulukossa olevissa luokkien suluissa olevat numerot viittaavat mainintojen ja vastaajien määriin.

Johtajat täyttivät MTL-9 (Auvinen ym., 2020) kyselyn ennen ennakkokyselyn yhteydessä ennen valmennuksen alkamista. Valmennuksen toteuttaneet tutkijat laativat jokaiselle johtajalle henkilökohtaiset profiilin (sisältäen saatetekstin ja kuvion), joka sisälsi johtamismotivaation kolme osa-aluetta: identiteettipohjainen, sosiaalisnormatiivinen ja laskelmoimaton johtamismotivaatio.

Taulukossa 9 on esitetty luokittelut yliopistojohtajien vastauksista. 69 prosenttia vastaajista tunnisti itsensä profiilista (kyllä-kategoria) (0 prosenttia vastaajista ei tunnistanut itseään profiilista). Vastausten sisällön luokittelun perusteella löydettiin yhdeksän pääluokkaa. Tämän kategorian sisällä eniten mainituin pääluokka oli ”Useisiin eri motivaatioihin jakautuneen profiilin tunnistaminen itsestä” (Mitä ajatuksia profiili Sinussa herätti?) sekä ”Kokemusten kautta johtajaksi oppiminen ja kasvaminen” (Miksi johtamismotivaatioprofiilisi on muodostunut sellaiseksi kuin se on?). Vähiten mainituin pääluokka kyllä-kategorian sisällä oli ”Epäily johtamismotivaatioiden pysyvyydestä eri konteksteissa” (Mitä ajatuksia profiili Sinussa herätti?) sekä ”Yliopistoura johtaa johtotehtäviin” (Miksi johtamismotivaatioprofiilisi on muodostunut sellaiseksi kuin se on?).

Lähes kolmasosa (31 %) vastaajista sekä tunnisti että ei tunnistanut itseään profiilista (siltä väliltä-kategoria). Vastausten sisällön luokittelun perusteella löydettiin viisi pääluokkaa. Tämän kategorian sisällä eniten mainituin pääluokka oli ”Epäily johtamismotivaatioiden pysyvyydestä eri konteksteissa” (Mitä ajatuksia profiili Sinussa herätti?) sekä ”Kokemuksen kautta johtajaksi oppiminen ja kasvaminen” (Miksi johtamismotivaatioprofiilisi on muodostunut sellaiseksi kuin se on?). Vähiten mainituin pääluokka siltä väliltä -kategorian sisällä oli ”Vastarinta koskien identiteettipohjaista johtamismotivaatiota” (Mitä ajatuksia profiili Sinussa herätti?) sekä ”Uudet haasteet ja vastuut” (Miksi johtamismotivaatioprofiilisi on muodostunut sellaiseksi kuin se on?).

Taulukko 9. Yliopistojohtajien avovastausluokittelut johtamismotivaation tunnistamisesta.

Tunnistiiko itsesi johtamismotivaatioprofiilista?	n / % vastanneista	Mitä ajatuksia profiili Sinussa herätti?	Miksi johtamismotivaatioprofiilisi on muodostunut sellaiseksi kuin se on?
Kyllä	11 / 69 %	<b>Useisiin eri motivaatioihin jakautuneen profiilin tunnistaminen itsestä (6/16):</b> ”Johtamismotivaatioprofiilissani oli melko tasaisesti kaikki kolme osa-aluetta edustettuna, korkeimpana laskelmoimaton johtamismotivaatio. Tunnistan itseni profiilista.”	<b>Kokemuksen kautta johtajaksi oppiminen ja kasvaminen (6/16):</b> ”Johtamismotivaationi on muotoutunut nykyisen kaltaiseksi osaksi persoonallisuuden piirteiden takia, mutta ennen kaikkea kokemuksen kautta”.
		<b>Vastarinta koskien identiteettipohjaista johtamismotivaatiota (3/16):</b> ”Sain melko korkeat pisteet identiteettipohjaisesta johtamismotivaatiosta. En kuitenkaan koe olevani persoonallisuudeltani erityisen ulospäinsuuntautunut enkä koskaan ole kokenut olevani ”syntynyt johtajaksi”. Päinvastoin.”	<b>Henkilökohtaiset ominaisuudet kuten persoonallisuuden piirteet, arvot ja taidot (4/16):</b> ”Näkyvä johtajuuteni on luontaista ja ansaittua.”
		<b>Ihmetys profiilien tasaisesta jakautumisesta (2/16):</b> ”Jonkin verran herätti ihmetystä se, että miten voi edustaa melko vahvasti yhtä aikaa kaikkia kolmea johtamismotivaatioprofiilia, mutta koulutuspäivän aikana käydyt keskustelut valaisivat tätä asiaa”.	<b>Johtotehtävistä saadut hyödyt kuten taloudellinen varmuus ja uralla eteneminen (3/16):</b> ”Noin hyvin yleisellä tasolla johtamismotivaatioprofiili on mielestäni liikunnut uran alussa pitkälti sosionormatiivisella puolella, siirtynyt siitä ensin laskelmoimattoman suuntaan ja kokemuksen myötä identiteettipohjaiseen suuntaan. Miksi? Koska hyppäsin aikoinaan johtotehtäviin lennosta, ilman sen kummempaa sisäistä paloa muuhun kuin haluun saada leivän päälle leikkelettä määrääkaisuusketjussa.”
		<b>Epäily johtamismotivaatioiden pysyvyydestä eri konteksteissa (1/16):</b> ”Eri tilanteissa painottuvat eri osa-alueet”.	<b>Uudet haasteet ja vastuut (2/16):</b> ”Toisaalta minua kiinnostaa myös uudet haasteet, joita johtaminenkin tarjoaa.”

Taulukko 9 jatkuu seuraavalla sivulla

Taulukko 9 jatkuu (yliopistojohtajien vastaukset)

<i>Tunnistiiko itsesi johtamismotivaatioprofiilista?</i>	<i>n / % vastanneista</i>	<i>Mitä ajatuksia profiili Sinussa herätti?</i>	<i>Miksi johtamismotivaatioprofiilisi on muodostunut sellaiseksi kuin se on?</i>
Kyllä	11 / 69 %		<b>Yliopistoura johtaa johtotehtäviin (2/16):</b> ”Aiemmin en ollut kovin innostunut edes tutkimusryhmän johtajan tehtävistä, sillä pidin itsenäistä tutkimuksen tekoa tärkeämpänä. Myöhemmin huomasin, että voin tutkiakin paremmin, jos minulla on tutkimusryhmä. Koenkin edelleen olevani osa johtamaani ryhmää ja siten myös tutkimuksessa vahvasti mukana. Ehkä yliopiston/tutkijan tyypillinen urapolku ohjaa vääjäämättä johtamisen eri tehtäviin.”
Ei tunnistanut	0 / 0 %		
Siltä väliltä	5 / 31 %	<b>Epäily johtamismotivaatioiden pysyvyydestä eri konteksteissa (4/16):</b> ”Profiili tuntui riippuvan todella paljon tehtävän kohteesta, miten oma motivaatio käyttäytyy. Jolloin kaikissa palkeissa oli miltei sama tulos”.	<b>Kokemuksen kautta johtajaksi oppiminen ja kasvaminen (3/16):</b> ”Oma motivaatio on pitkälti koostunut oman polun kautta. 10 vuotta sitten en olisi nähnyt itseäni esimiesasemassa, mutta näin vain työtehtävien kautta siihen on motivaatio syntynyt.”
		<b>Useisiin eri motivaatioihin jakautuneen profiilin tunnistaminen itsestä (2/16):</b> ”Tunnistin osittain --- kaikissa palkeissa oli miltei sama tulos.”	<b>Uudet haasteet ja vastuut (1/16):</b> ”Haasteet ja uudet vastuut ovat aina lisänneet työmotivaatiotani työtehtävistä riippumatta ja sama pätee myös johtamiseen.”
		<b>Vastarinta koskien identiteettipohjaista johtamismotivaatiota (1/16):</b> ”Profiilissani korostui vahvimpana identiteettipohjainen johtamismotivaatio (4), mikä hieman aluksi herätti minussa vastarintaa. En koe identiteetiltäni itseäni johtajaksi, mutta en myöskään ole nykyisiin lähijohtajan tehtäviin tietysti täysin vahingossakaan ajautunut.”	



Taulukossa 10 on esitetty luokittelut EMBA-koulutukseen osallistuneiden johtajien vastauksista. Selvä enemmistö (76 %) tunnisti itsensä profiilista (kyllä-kategoria) (0 prosenttia vastaajista ei tunnistanut itseään profiilista). Vastausten sisällön luokittelun perusteella löydettiin 14 pääluokkaa. Tämän kategorian sisällä eniten mainituin pääluokka oli ”Identiteettipohjaisen motivaation vahva tunnistaminen itsestä” (Mitä ajatuksia profiili Sinussa herätti?) sekä ”Henkilökohtaiset ominaisuudet kuten luonteenpiirteet ja identiteetti” (Miksi johtamismotivaatioprofiilisi on muodostunut sellaiseksi kuin se on?). Vähiten mainituin pääluokka kyllä-kategorian sisällä oli ”Tilannetekijöiden huomioiminen profiilia tulkitessa” (Mitä ajatuksia profiili sinussa herätti?) ja ”Yrittäjyyskokemus” sekä ”Työympäristö” (Miksi johtamismotivaatioprofiilisi on muodostunut sellaiseksi kuin se on?).

Neljäsosa (24 %) vastaajista sekä tunnisti että ei tunnistanut itseään profiilista (siltä väliltä-kategoria). Vastausten sisällön luokittelun perusteella löydettiin kuusi pääluokkaa. Tämän kategorian sisällä eniten mainituin pääluokka oli ”Identiteettipohjaisen motivaation vahva tunnistaminen itsestä” (Mitä ajatuksia profiili Sinussa herätti?) sekä ”Yrittäjyyskokemus” (Miksi johtamismotivaatioprofiilisi on muodostunut sellaiseksi kuin se on?). Vähiten mainituin pääluokka siltä väliltä -kategorian sisällä oli ”Tilannetekijöiden huomioiminen profiilia tulkitessa” (Mitä ajatuksia profiili Sinussa herätti?) sekä ”Työuran ulkopuoliset kokemukset, kuten perhetausta ja harrastukset” (Miksi johtamismotivaatioprofiilisi on muodostunut sellaiseksi kuin se on?).

Taulukko 10. EMBA-koulutukseen osallistuneiden johtajien avovastausluokittelut johtamismotivaation tunnistamisesta.

<i>Tunnistitko itsesi johtamis-motivaatio-profiilista?</i>	<i>n / % (vastanneista)</i>	<i>Mitä ajatuksia profiili Sinussa herätti?</i>	<i>Miksi johtamismotivaatioprofiilisi on muodostunut sellaiseksi kuin se on?</i>
Kyllä	28 / 76 %	<b>Identiteettipohjaisen motivaation vahva tunnistaminen itsestä (11/37):</b> ”Vahvin oli identiteettipohjainen motivaatio, ja tunnistan kyllä itsessäni vahvan motivaation johtaa.”	<b>Henkilökohtaiset ominaisuudet kuten luonteenpiirteet ja identiteetti (11/37):</b> ”Minulle on ja on ollut hyvin luonteenomaista tarttua johtajatehtäviin”.

Taulukko 10 jatkuu seuraavalla sivulla

Taulukko 10 jatkuu (EMBA-koulutukseen osallistuneiden johtajien vastaukset)

Tunnistiiko itsesi johtamis-motivaatio-profiilista?	n / % (vastanneista)	Mitä ajatuksia profiili Sinussa herätti?	Miksi johtamismotivaatioprofiilisi on muodostunut sellaiseksi kuin se on?
Kyllä	28 / 76 %	<p><b>Epäily mittarin profiilin luotettavuudesta tai hyödyllisyydestä (4/37):</b> ”Tunnistin kyllä, joskin en tiedä mitä minä profiilin kautta saamallani tiedolla teen - onko tilanne profiilin osalta hyvä vai tulisiko minun aktiivisesti pyrkiä kehittämään jotain osa-aluetta? Jos, niin miksi ja miten? Mihin minä vertaan profiiliansa - muihin vai itseeni?”</p>	<p><b>Aiempi kokemus työuralla (9/37):</b> ”Kokemus ja ura on varmasti muokannut osaltaan johtamismotivaatiotani.”</p>
		<p><b>Laskelmoimattoman johtamismotivaation tunnistaminen itsestä (4/37):</b> ”Profiilista näkyy selvästi, että laskelmoimaton johtamismotivaatio on voimakkain. Tämä mielestäni kuvaa minua hyvin.”</p>	<p><b>Oma aktiivisuus ja halu johtotehtäviin (7/37):</b> ”Usein haluan johtaa ja olen ja nuoresta iästä lähtien halunnut johtaa.”</p>
		<p><b>Yllättyneisyys yksittäisen tai useamman johtamismotivaation korostumisesta profiilissa (3/37):</b> ”Olin ensinnäkin yllätynyt pylväiden korkeasta tasosta; kaksi oli kohonnut yli neljän. Suurin yllätykseni oli laskelmoimattoman johtamismotivaation nousu ykköseksi.”</p>	<p><b>Työuran ulkopuoliset kokemukset, kuten perhetausta ja harrastukset (6/37):</b> ”Minun johtamismotivaationi taustalla yksi iso tekijä on, että lapsuuden perheessäni on vaadittu todella paljon. Aikuisena ymmärrän, että vähempikin olisi riittänyt.”</p>
		<p><b>Yllättyneisyys yksittäisen johtamismotivaation vähäisyydestä profiilissa (3/37):</b> ”Laskelmoimattoman pylvään uskoin etukäteen voimakkaammaksi kuin, mitä se papereista ilmensi”.</p>	<p><b>Arvostus johtajan asemaa ja/tai johtotehtäviä kohtaan (4/37):</b> ”Arvotan johtamisen työtehtävien hierarkiassa korkealle.”</p>
		<p><b>Tilannetekijöiden huomioiminen profiilia tulkitessa (2/37):</b> ”Tuloksista tuli ensimmäiseksi mieleen, että olen täyttänyt vastaukset sellaisena hetkenä, jolloin olen ollut erityisen motivoitunut, koska tulokset olivat niin korkeita.”</p>	<p><b>Työskentely yhteisön hyväksi (3/37):</b> ”Oma johtamismotivaationi on kasvanut vuosien varrella merkittävästi. Se lähti aikanaan itsekäistä tarpeista - halu tulla tunnisteeksi ja halu ohjata ja johtaa muita. Tämä on muuttunut haluksi rakentaa yhteistä hyvää ja keskittyä toisten parhaiden puolien esiintuomiseen ja kehittämiseen.”</p>

Taulukko 10 jatkuu seuraavalla sivulla

Taulukko 10 jatkuu (EMBA-koulutukseen osallistuneiden johtajien vastaukset)

<i>Tunnistiiko itsesi johtamis-motivaatio-profiilista?</i>	<i>n / % (vastanneista)</i>	<i>Mitä ajatuksia profiili Sinussa herätti?</i>	<i>Miksi johtamismotivaatioprofiilisi on muodostunut sellaiseksi kuin se on?</i>
Kyllä	28 / 76 %		<b>Oma käsitys hyvästä johtamisesta (3/37):</b> ”Ja olen arvostanut aina sellaisia ihmisjohtajia, jotka eivät ole niin itsekkäistä syistä johtajana. Ja sen takia sitten itsekin koittanut kehittyä samaan suuntaan.”
			<b>Yrittäjyyskokemus (2/37):</b> ”Johtamismotivaatio on hioutunut yli 20 vuoden yrittäjäkokemuksella ja muilla vastualueilla.”
			<b>Työympäristö (2/37):</b> ”Toimialamme työtehtävät vaativat tunnollista ja täsmällistä työtettä, joten sillä tavalla ala ohjaa sosiaalisnormatiivista motivaatiota. Samoin vahvat, olemassa olevat hierarkiat tukevat tätä.”
Ei tunnistanut	0 / 0 %		
Siltä väliltä	9 / 24 %	<b>Identiteettipohjaisen motivaation vahva tunnistaminen itsestä (1/37):</b> ”Profiili itseäni kuvasi hyvin identiteettipohjainen palkki.”	<b>Yrittäjyyskokemus (2/37):</b> ”Yrittäjyys on vahva motivaattori.”
		<b>Epäily mittarin profiilin luotettavuudesta tai hyödyllisyydestä (1/37):</b> ”Mielessä heräsi ajatuksia siitä kuinka relevantteja tuloksia näin suppealla kysymyspatteristolla todellisuudessa edes saadaan.”	<b>Oma aktiivisuus ja halu johtotehtäviin (2/37):</b> ”Olen kyllä tunnollinen ja vastuutuntoinen, mutta en koe, että velvollisuudesta olen johtotehtävissä, vaan tunne siihen palkoa.”
		<b>Yllättyneisyys yksittäisen johtamismotivaation vähäisyydestä profiilissa (1/37):</b> ”Odotin, että identiteettipohjainen motivaatio olisi saanut korkeimmat pisteet”.	<b>Henkilökohtaiset ominaisuudet kuten luonteenpiirteet ja identiteetti (2/37):</b> ”Oma johtamismotivaationi on varmasti muodostunut nykyisenlaiseksi oman persoonani mukautuessa vallitsevaan työympäristöön.”
		<b>Tilannetekijöiden huomioimisen profiilia tulkitessa (1/37):</b> ”Tunnistin itseni osittain. Eroavaisuus tuli tämänhetkisestä stressitasosta johtuen.”	<b>Työympäristö (2/37):</b> ”Oma johtamismotivaationi on varmasti muodostunut nykyisenlaiseksi oman persoonani mukautuessa vallitsevaan työympäristöön.”

Taulukko 10 jatkuu seuraavalla sivulla

Taulukko 10 jatkuu (EMBA-koulutukseen osallistuneiden johtajien vastaukset)

<i>Tunnistiitko itsesi johtamis-motivaatio-profiilista?</i>	<i>n / % (vastanneista)</i>	<i>Mitä ajatuksia profiili Sinussa herätti?</i>	<i>Miksi johtamismotivaatioprofiilisi on muodostunut sellaiseksi kuin se on?</i>
Siltä väliltä	9 / 24 %		<p><b>Arvostus johtajan asemaa ja/tai johtotehtäviä kohtaan (1/37):</b>                      ”Tunnistan kyllä myös sosiaalisnormatiivisen piirteitä itsessäni, kuten hierarkioiden hyväksynnän ja aseman arvostuksen.”</p> <p><b>Aiempi kokemus työuralla (1/37):</b>                      ”Esihenkilökokemuksen vähyys saattaa vaikuttaa identiteettipohjaisen arvoon teorian mukaisesti”.</p> <p><b>Työuran ulkopuoliset kokemukset, kuten perhetausta ja harrastukset (1/37):</b> ”Olen kasvanut yrittäjäperheessä, joten vahva työmoraaali on kasvanut sen myötä.”</p>

Yliopistojohtajien kohdalla 69 prosenttia vastaajista tunnisti itsensä profiilista, kun taas EMBA-koulutukseen osallistuneiden johtajien kohdalla 76 prosenttia tunnisti itsensä profiilista. Loput kuuluivat siltä väliltä -kategoriaan. Toisin sanoen kaikki tunnistivat itsensä profiilista, ja suurin osa jopa ilman epäilyä. Kaikki pääluokat eroavat molempien ryhmien kohdalla toisistaan, paitsi henkilökohtaiset ominaisuudet (Miksi johtamismotivaatioprofiilisi on muodostunut sellaiseksi kuin se on?). Molemmat ryhmät epäilivät joko profiilin luotettavuutta tai johtamismotivaation pysyvyyttä, tai yllättyivät sen tuloksista, esimerkiksi yksittäisen johtamismotivaation osa-alueen mataluudesta profiilissa.

Mielenkiintoinen tulos profiilin herättämissä ajatuksissa oli identiteettipohjaisen johtamismotivaation jakama mielipide. Yliopistojohtajat kokivat vastustusta identiteettipohjaista johtamismotivaatiota kohtaan, kun taas yritysjohtajat tunnistivat itsensä vahvasti identiteettipohjaisesta johtamismotivaatiosta. Tulos on linjassa aiempien tulosten kanssa (ks. esim. Auvinen ym., 2021). Samainen johdonmukaisuus näkyy myös siinä, kun ryhmät ovat arvioineet johtamismotivaation muodostumista sellaiseksi kuin sen on nyt. Yritysjohtajilla korostuivat esimerkiksi henkilökohtaiset ominaisuudet ja oma halu toimia johtotehtävissä, mitkä sopivat sisällöllisesti yhteen korkeamman identiteettipohjaisen johtamismotivaation kanssa. Päinvastoin yliopistojohtajat mainitsivat yhdessä pääluokassa, että yliopistoura johtaa

johtotehtäviin, mikä sopii yhteen alhaisemman identiteettipohjaisen johtamismotivaation kanssa. Lisäksi yliopistojohtajat arvioivat kokemuksen kautta oppimisen yhdeksi johtamismotivaation muovaajista. Jos identiteettipohjainen johtamismotivaatio on ollut alhaisempi tai siihen ei samaistuta, silloin sen kehittymistä voi potentiaalisesti edesauttaa esimerkiksi kokemuksen karttuminen ajan kanssa tai esimerkiksi johtamiskoulutus (Badura ym., 2020).

#### **4.4 Johtajan organisaatiotoimijuuden rakentuminen yliopistokontekstissa**

Yhdeksänteen tutkimuskysymykseen saatiin vastauksia Toropaisen, Herttalammen, Rantasen ja Feldtin suomenkielisen artikkelikäsitelmän pohjalta (arvioitavana). Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella yliopistossa työskentelevien johtajien kokemuksia heidän organisaatiotoimijuutensa rakentumisesta, jossa kiinnostuksena oli selvittää minkälaista organisaatiotoimijuutta yliopisto rakentaa ja toisaalta missä määrin johtajat toteuttavat organisaatiotoimijuutensa yliopistokontekstissa. Tutkimusaineisto (N=29) kerättiin MOTI-Train johtamisvalmennuksen yhteydessä nauhoittamalla johtajien pienryhmäkeskusteluja. Aineistoa analysoitiin sisällönanalyysillä fenomenologis-hermeneuttisen tutkimusotteen mukaisesti.

Tulokset osoittivat, että yliopistossa työskentelevät johtajat kokivat organisaatiotoimijuuden rakentumisen vahvemmin ympäristö- kuin yksilölähtöisenä ilmiönä. Tulokset osoittivat, että yliopisto edellyttää johtajilta sekä jatkuvaa sopeutumista että proaktiivisuutta yliopistossa tapahtuneiden muutosten ja erinäisten vaatimusten myötä. Sen sijaan johtajasta itsestä kumpuava organisaatiotoimijuuden toteuttaminen jää heikoksi, vaikka johtajat tunnistavatkin mahdollisuudekseen vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisöön.

Tutkimuksen johtopäätöksenä todetaan, että yliopistossa työskentelevien johtajien kestävien työurien turvaamiseksi tarvitaan sekä koko henkilöstön että yliopiston kehitykseen vaikuttavien tahojen välisiä yhteistoiminnallisia kehityshankkeita.

#### **4.5 Valmennuksen hyödyllisyys johtamismotivaation ja -identiteetin rakentumisen kannalta**

Kymmenentenä tutkimustavoitteenamme oli selvittää MOTI-Train johtamisvalmennukseen osallistuneilta yliopisto- ja yritysjohtajilta (EMBA) lopputehtävän pohjalta kokemuksia

johtamisvalmennuksesta kysymyksellä ”Opitko jotain uutta itsestäsi MOTI-Train-valmennuksen aikana? Jos opit, mitä?”. Taulukossa olevissa luokkien suluissa olevat numerot viittaavat vastaajien määriin tietyissä luokissa sekä kokonaisvastaajien määriin.

Taulukossa 11 on esitetty luokittelut yliopistojohtajien vastauksista. Lähes kaksikolmasosaa (63 %) vastaajista oppi jotain itsestään valmennuksen aikana (kyllä-kategoria). Tämän kategorian sisältä löydettiin sisällön luokittelun perusteella kolme pääluokkaa, joita olivat ”Lisääntynyt itsetuntemus”, ”Uusia näkökulmia johtajuuteen” ja ”Johtajuuteen liittyvien ilmiöiden käsitteellistyminen”. Viidesosa (20 %) vastaajista taas koki, ettei oppinut mitään uutta valmennuksessa (ei-kategoria). Sen sijaan 17 prosenttia vastaajista koki, ettei valmennus juuri tarjonnut mitään uutta, mutta vastauksessa annettiin ymmärtää, että jotain on kuitenkin opittu (siltä väliltä -kategoria). Tämän kategorian sisältä löydettiin sisällön luokittelun perusteella yksi pääluokka, joka oli ”Aiemmin tiedetyn selkiintyminen”.

Taulukko 11. Yliopistojohtajien avoimet vastaukset johtamisvalmennuksen hyödyllisyydestä.

<i>Opitko jotain uutta itsestäsi MOTI-Train valmennuksen aikana?</i>	<i>n / % (vastaajista)</i>	<i>Jos opit, mitä?</i>
Kyllä	19 / 63 %	<p><b>Lisääntynyt itsetuntemus (12/30):</b> Tutkittavista 12 kertoi kuvasi itsetuntemuksen tai siihen liittyvien taitojen lisääntyneen valmennuksen aikana. Esim. ”Opin reflektoidaan paremmin johtajuuteni eri osa-alueita ja tiedostuin, miten niitä voi kehittää ja toisaalta, mistä ei kannata olla huolissaan, sillä ne ovat osa persoonallisuuttani”.</p> <p><b>Uusia näkökulmia johtajuuteen (8/30):</b> Tutkittavista 8 mainitsi valmennuksen avanneen uusia näkökulmia johtajuuteen tai johtamistyöhön. Esim. ”Konkreettisimpana ajatuksena mieleen jäi ajatus siitä, että johtajana minulla on mahdollisuus (ja myös vastuu!) kehittää omaa työtäni tarkoituksenmukaiseen suuntaan. Silloin kehitän myös koko organisaatiota - eli teen johtajan varsinaista työtä”.</p> <p><b>Johtajuuteen liittyvien ilmiöiden käsitteellistyminen (3/30):</b> Tutkittavista 3 mainitsi oppineensa käsitteellistämään johtajuuteen liittyviä ilmiöitä. Esim. ”Ehkä sanoitusta joillekin johtajuuteeni liittyville piirteille tuli valmennuksesta”.</p>
Ei	6 / 20 %	<b>Ei oppinut itsestään mitään uutta (6/30).</b>
Siltä väliltä	5 / 17 %	<b>Aiemmin tiedetyn selkiintyminen (5/30):</b> Tutkittavista 5 mainitsi vastauksessaan jonkin jo aiemman tietämänsä asian selkiintyneen valmennuksen aikana, vaikka valmennus ei varsinaisesti olisi opettanut mitään uutta. Esim. ”Sisäinen ristiriitani vahvan identiteettipohjaisen johtajamotivaation ja haluttomuuteni toimia kuulakuvana välillä tuli entistä selvemmin esiin”.

Taulukossa 12 on esitetty luokittelut yliopistojohtajien vastauksista. 59 prosenttia vastaajista oppi jotain itsestä valmennuksen aikana (kyllä-kategoria). Tämän kategorian sisältä tunnistettiin kolme pääluokkaa, joita olivat ”Lisääntynyt itsetuntemus”, ”Uusia näkökulmia johtajuuteen” ja ”Johtajuuteen liittyvien ilmiöiden käsitteellistyminen”. Runsas viidesosa (22 %) vastaajista taas koki, ettei oppinut mitään uutta valmennuksessa (ei-kategoria). Sen sijaan 19 prosenttia vastaajista koki, ettei valmennus juuri tarjonnut uutta, mutta vastauksessa annettiin ymmärtää, että jotain on kuitenkin opittu (siltä väliltä -kategoria). Tämän kategorian sisältä tunnistettiin yksi pääluokka, joka oli ”Aiemmin tiedetyn selkiintyminen”.

Taulukko 12. EMBA-koulutukseen osallistuneiden johtajien avoimet vastaukset johtamisvalmennuksen hyödyllisyydestä.

<i>Opitko jotain uutta itsestäsi MOTI-Train valmennuksen aikana?</i>	n / % (vastanneista)	<i>Jos opit, mitä?</i>
Kyllä	22 / 59 %	<p><b>Lisääntynyt itsetuntemus (15/37):</b> Tutkittavista 15 mainitsi vastauksessaan itsetuntemuksen tai siihen liittyvien taitojen lisääntyneen valmennuksessa. Esim. ”Opin motivaatiostani ja persoonani vaikutuksesta johtajana toimimiseen”.</p> <p><b>Uusia näkökulmia johtajuuteen (10/37):</b> Tutkittavista 10 mainitsi valmennuksen tarjonnan uudenlaisia johtamiseen liittyviä näkökulmia. Esim. ”Ylipäättään johtamismotivaatio on ollut uusi käsite ja itseni katselu siitä kulumasta”.</p> <p><b>Johtajuuteen liittyvien ilmiöiden käsitteellistyminen (1/37):</b> Tutkittavista 1 mainitsi vastauksessaan oppineensa sanoittamaan aiemmin tietämäänsä ja oppimaansa johtajuuteen liittyen. Esim. ”Kyllähän tässäkin oppi itsestään uutta ja mikä tärkeämpää, sanoittamaan jo tietämäänsä sekä oppimaansa”.</p>
Ei	8 / 22 %	<b>Ei oppinut itsestään mitään uutta (8/37).</b>
Siltä väliltä	7 / 19 %	<b>Aiemmin tiedetyn selkiintyminen (7/37):</b> Tutkittavista 7 mainitsi vastauksessaan valmennuksen vahvistaneen jotain jo aiemmin tietämäänsä omasta johtajuudestaan, vaikka valmennus ei varsinaisesti olisi opettanut mitään uutta. Esim. ”Kyllä tuo johtamismotivaatioprofiilin tulos vain vahvisti ja selkeytti omia vahvuuksia, joilla mennään”.

Yliopistojohtajien kohdalla 63 prosenttia vastaajista oppi jotain uutta itsestään valmennuksen aikana, kun taas EMBA-koulutukseen osallistuneiden johtajien kohdalla vastaava luku oli 59 prosenttia. Loput kuuluivat ei -tai siltä väliltä -kategoriaan. Toisin sanoen enemmistö oppi jotain uutta itsestään valmennuksen aikana molempien ryhmien kohdalla. EMBA-koulutukseen osallistuneet johtajat kokivat oppivansa 0,4 prosenttiyksikköä vähemmän kuin yliopistojohtajat, joten prosentuaalinen ero on hyvin pieni. Kaikki pääluokat olivat molempien ryhmien kohdalla samoja ja niiden järjestys mainintojen määrien perusteella oli täysin sama.

Molempien ryhmien tasaisuus oppimisen kannalta on sinänsä yllättävää, koska EMBA-koulutukseen osallistuneet johtajat ovat osoittaneet aiemmassa tutkimuksessa, että heidän johtamiskyvykkyytensä ja -motivaationsa on jossain määrin korkeampaa kuin yliopistojohtajien (esim. Auvinen ym., 2021), jolloin voisi ajatella heidän hyötyvän vähemmän johtamiskoulutuksesta. Lisäksi esimerkiksi aiemmassa tutkimuskysymyksessä EMBA-koulutukseen osallistuneet johtajat tunnistivat itsensä johtamismotivaatioprofiilista enemmän verrattuna yliopistojohtajiin. Tämä saattaa viitata myös siihen, EMBA-koulutukseen osallistuneet johtajat ovat koulutetumpia tai tottuneempia refleктоimaan omaa johtamismotivaatiotaan verrattuna yliopistojohtajiin.

Tulosten perusteella voidaan olettaa, että johtamisvalmennukseen osallistuneet johtajat kokivat valmennuksen vähintään jossain määrin hyödylliseksi oman johtajaidentiteetin ja johtamismotivaation tunnistamisen sekä kehittämisen kannalta. Esimerkiksi lisääntynyt itsetuntemus viittasi molempien ryhmien esimerkeissä muun muassa motivaatioon, johtamiseen ja persoonallisuuteen liittyvän itsetuntemuksen syvenemiseen sekä johtamisen osa-alueisiin liittyvään kehittämiseen. Lisäksi uudet näkökulmat johtajuuteen sekä aiemman tiedetyn selkiintyminen ja johtajuuteen liittyvien ilmiöiden käsitteellistyminen viittaavat johtajaidentiteetin tunnistamisen vahvistumiseen ja kehittämiseen, jotka selkeyttävät myös oman johtamismotivaation tilaa. Toisaalta on myös muistettava, että melkein kolmasosa vastaajista ei kokenut valmennusta hyödylliseksi oman oppimisen kannalta, mikä motivoi valmennuksen suunnittelijoita ja toteuttajia kehittämään valmennusta edelleen sen saaman palautteen perusteella.



## 5. YHTEENVETO JA POHDINTA

Tutkimuksessa selvitettiin suomalaisten korkeasti koulutettujen johtajien johtamismotivaation merkitystä johtajien urapoluilla ja työhyvinvoinnissa. Johtamismotivaation käsitettä on käytetty tutkimuksessa Chanin ja Drasgowin (2001) esittämän määritelmän mukaisesti. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodosti kestävien työurien malli (De Vos ym., 2020). Tutkimuksen aineistonkeruu aloitettiin sähköisenä kyselynä keväällä 2017, ja se kohdistettiin Professoriliiton, Tieteentekijöiden liiton, Suomen Ekonomien ja Tekniikan Akateemisten jäsenille. Lisäaineistonkeruu toteutettiin samana vuonna yhteistyössä johtamiskouluttaja Avancen sekä Akavan esimiesverkoston kanssa, jonka lisäksi opiskelijat osallistuivat johtotehtävissä toimivien tutkittavien rekrytointiin aineiston luotettavuuden parantamiseksi. Pitkittäisasetelman muodostamiseksi toinen aineistonkeruu toteutettiin vuonna 2013 ja kolmas vuonna 2021.

Tutkimus jakautui kahteen osuuteen, pitkittäistutkimusasetelman mukaiseen MOTI-Survey osuuteen sekä johtamisvalmennuksen mukaiseen MOTI-Train osuuteen. Tutkimuksen ensimmäisen osuuden tavoitteena oli selvittää johtamismotivaatioiden kirjoa eri ammattitaustan omaavilla sekä sen merkitystä sekä tutkittavien että alaisten työhyvinvoinnissa, johtamismotivaation tason vaihtelua neljän vuoden aikana, sekä johtamismotivaation roolia henkilökohtaisissa uraratkaisuisissa ja nykypäivän työelämän haasteiden näkökulmasta. Tutkimuksen toisen osuuden tavoitteena oli selvittää nykypäivän johtajaideaaleja, johtamisen voimavaroja, organisaatio toimijuuden rakentumista sekä johtajaidentiteetin ja johtamismotivaation tunnistamista ja kehittämistä valmennuksen aikana.

### 5.1 MOTI-Survey

Tutkimuksen ensimmäinen osuus osoitti, että johtamismotivaatiolla on merkitystä suhteessa ammattitaustaan, työhyvinvointiin, työelämän vaatimuksiin ja henkilökohtaisiin uraratkaisuihin. Siksi johtamismotivaation tutkiminen osoittautui tärkeäksi, sillä nykypäivän vaativassa työelämässä tarvitaan johtajia, jotka kokevat johtotehtävänsä merkityksellisiksi. MOTILEAD-tutkimus antoi tietoa siitä, millainen johtamismotivaation taso on suotuisaa kestävien työurien kannalta ja erottuiko joku johtamismotivaation osa-alue edukseen tämän suhteen. Auvisen ja

kumppaneiden (2020) edellisen Johtamisen pelko -tutkimushankkeen aikana tuotetun tutkimuksen tulokset kytkeytyvät myös tämän hankkeen kysymyksiin, jolloin on perusteltua esittää niitä tässä. Tutkimuksessa saatiin selville, että korkea identiteettipohjaisen ja sosiaalisnormatiivisen johtamismotivaation taso olivat yhteydessä parempaan työhyvinvointiin ja aikomukseen hakeutua entistä vaativampiin johtotehtäviin, kun taas niillä, joilla identiteettipohjainen johtamismotivaatio oli matala ja laskelmoimaton johtamismotivaatio korkea, tulos oli päinvastainen. Tutkimuksessa päätellään, että identiteettipohjainen johtamismotivaatio toimii suojana kestäväillä työurilla.

Lisäksi saimme tietoa siitä, millaiset ryhmät kokivat kestävien työurien kannalta suotuisaa johtamismotivaation tasoa ja millaisten ryhmien tulisi taas kiinnittää huomiota johtamismotivaation kehittämiseen niin oman kuin alaisten kestävien työurien turvaamisen kannalta. Esimerkiksi tässä hankkeessa toteutetun Auvisen ja kumppaneiden (2021) tutkimuksessa saatiin selville, että ainoastaan identiteettipohjainen johtamismotivaatio oli yhteydessä johtotehtävissä toimimisen syihin. Tämä nosti sen todennäköisyyttä, että yksilölliset tekijät (esim. oma motivaatio ja osaaminen) ja aktiivinen hakeutuminen johtotehtäviin selittäisivät johtotehtävissä toimimisen syitä identiteettipohjaisen johtamismotivaation näkökulmasta. Lisäksi akateemisessa ympäristössä toimivat johtajat ilmaisivat enemmän kontekstitekijöitä (esim. työn luonne) sekä ajautumista johtotehtäviin johtotehtävissä toimimisen syiden taustalla, kun taas yritysjohtajat ja johtamiskoulutuksessa olevat johtajat ilmaisivat enemmän yksilöllisiä tekijöitä ja aktiivista hakeutumista johtotehtäviin (oma toimijuus). Oman toimijuuden korostuminen sekä yksilölliset ja kontekstitekijät johtotehtävissä toimimisen syinä olivat yhteydessä sekä johtajien että heidän alaistensa työhyvinvointiin. Tutkimuksessa päätellään, että kontekstitekijöistä johtotehtäviin ohjautuvien johtajien johtamismotivaatiota ja työn merkityksellisyyttä olisi syytä tukea kestävien työurien tukemiseksi.

Vaikka johtamismotivaatiota on kuvattu dynaamisena ja muuttuvana ilmiönä (Chan & Drasgow, 2001), havaitsimme tutkimuksessamme, että johtamismotivaation suhteellinen pysyvyys (toistomittauskorrelaatiot) on melko korkea erityisesti kahden vuoden seurannan aikana. Kun aikaväli piteni neljään vuoteen, absoluuttinen pysyvyys ryhmätasolla (keskiarvojen pysyvyys toistomittausten varianssianalysissä), erityisesti koko johtamismotivaation sekä sosiaalisnormatiivisen ja laskelmoimattoman johtamismotivaation kohdalla laskivat (Toropainen ym., 2022). Tulos on myös linjassa aiemman tutkimuksen kanssa (esim. Rosch ym., 2015). Johtamismotivaatiolla on kuitenkin merkitystä henkilökohtaisissa uraratkaisuisissa. Toropaisen ja kumppaneiden (2022) tulosten mukaan esimerkiksi ne, jotka olivat siirtyneet

johto- tai asiantuntijatehtäviin tai pysyneet johtotehtävissä neljän vuoden aikana raportoivat korkeammasta identiteettipohjaisesta johtamismotivaatiosta kuin ne, jotka olivat pysyneet asiantuntijatehtävissä neljän vuoden ajan. Lisäksi ne, jotka olivat pysyneet johtotehtävissä koko neljän vuoden ajan raportoivat korkeampaa johtamismotivaatiota kuin ne, jotka olivat pysyneet asiantuntijatehtävissä neljän vuoden aikana. Tutkimuksessa päätellään, että identiteettipohjainen johtamismotivaatio on todennäköisempää niiden kohdalla, jotka ovat työskennelleet tai työskentelevät johtotehtävissä.

Johtamismotivaatiota tutkittaessa työelämän vaatimusten näkökulmasta, myös johtamismotivaation osa-alueet käyttäytyvät eriasteisesti kuin aiemmissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Lehtiniemen ja kumppaneiden (arvioinnissa) tekemän tutkimuksen mukaan korkea identiteettipohjainen johtamismotivaatio ei suojannut johtotehtäviin siirtyneitä, eikä asiantuntijatyössä pysyneitä tutkittavia (ei-johtajia) lisääntyneiltä työn intensiivistymisen negatiivisilta vaikutuksilta kahden vuoden seurannassa, eli toisin sanoen se jopa voimisti työn intensiivistymisen yhteyttä työuupumukseen. Toisaalta jos työn intensiivistyminen oli vähäistä ja identiteettipohjainen johtamismotivaatio korkea, niin myös työhyvinvointi oli parempaa. Lisäksi identiteettipohjainen johtamismotivaatio suojaasi kahden vuoden aikana uupumusoireilta enemmän niitä, joilla se oli korkeaa. Myös toisissa tutkimuksissa identiteettipohjaisella johtamismotivaatiolla on osoitettu olevan suojaava rooli kestäväillä työurilla (Auvinen ym., 2020) sekä sen on tutkittu ennustavan johtotehtävissä toimimista (Auvinen ym., 2021). Kyseisessä tutkimuksessa päätelläänkin, että identiteettipohjaisella johtamismotivaatiolla on suojaava rooli kestäväillä työurilla, jos työolosuhteet eivät ole liian vaativat.

Myös Auvisen ja kumppaneiden (arvioinnissa) vain johtajiin kohdistuvan tutkimuksen tutkimustulokset ovat osittain samansuuntaiset kuin Lehtiniemen ja kumppaneiden (arvioinnissa) tutkimuksessa. Siinä missä Lehtiniemen ym. (2023) tutkimustuloksien perusteella korkea identiteettipohjainen johtamismotivaatio ei suojannut lisääntyneiltä työn intensiivistymisen negatiivisilta vaikutuksilta edes johtotehtäviin siirtyneitä, niin Auvisen ym. (arvioinnissa) tutkimustuloksien mukaan erityisesti yliopistojohtajien työuupumusoireet olivat vähäisempiä työn intensiivistymisen lisääntyessä ja identiteettipohjaisen johtamismotivaation ollessa korkeaa. Lisäksi Auvisen ja kumppaneiden (arvioinnissa) tutkimuksessa saatiin selville, että kun laskelmoimaton johtamismotivaatio oli korkeaa tasoa, lisääntynyt työn intensiivistyminen oli yhteydessä vähäisempään työuupumukseen. Jos taas identiteettipohjainen ja laskelmoimaton johtamismotivaatio olivat matalalla ja työn intensiivistyminen korkealla, johtajat kokivat vähemmän työuupumusoireita. Sen sijaan aiemmassa tutkimuksessa korkea

laskelmoimaton johtamismotivaatio yhdessä matalan identiteettipohjaisen johtamismotivaation kanssa olivat yhteydessä heikkoon työhyvinvointiin (Auvinen ym., 2020). Tutkimuksessa päätelläänkin, että sekä identiteettipohjaisen että laskelmoimattoman johtamismotivaation hyödyllinen rooli kestäväillä työurilla tulee tunnistaa vaihtelevissa, kuten vaativissa työolosuhteissa.

## 5.2 MOTI-Train

Tutkimuksen toinen osuus osoitti, että MOTI-Train valmennukseen osallistuneet johtajat tunsivat monipuolisesti nykypäivän johtajaideaaleja, kokivat johtotehtävissä koetut voimavarat hyvinä, kokivat organisaatiotoimijuutensa rakentumisen ympäristölähtöiseksi yliopiston toimintaympäristössä, tunsivat itsensä johtamismotivaatioprofiilista ja tekivät sen pohjalta uusia oivalluksia sekä oppivat johtamisvalmennuksen aikana johtajaidentiteetistään.

Nykypäivän johtajaideaaleja tutkittaessa johtajat liittivät nykypäivän johtajaideaaliin positiivisia piirteitä, jotka liittyvät johtajan yksilöllisiin piirteisiin (esim. inhimillisyys), hyviin vuorovaikutustaitoihin (esim. dialogisuus) tapoihin tehdä työtä (esim. palvelevuus) ja kohdata alaisia (esim. tasavertaisuus) sekä alaisiin kohdistuvaan luottamukseen (esim. vastuuta jakava). Mielenkiintoisena, näitä kaikkia yhdistäviä johtajaideaaleja koskevana havaintona nousee se, että nämä kaikki liittyvät siihen, miten johtaja ilmentää itseään ulospäin. Toisin sanoen nykypäivän johtajaideaalit kytkeytyvät ulkoisiin tekijöihin, eivätkä esimerkiksi johtajan asiantuntijuuteen tai osaamiseen. Sen sijaan johtajat itse kuvailivat asiantuntijuuteen ja osaamiseen kytkeytyviä tekijöitä esimerkiksi voimavaroina johtotehtävissä toimiessa tai johtamismotivaation kehittymisen syiksi, jolloin voisi ajatella niiden myös korostuvan johtajaideaaleissa. Johtajat kuvailivat vähemmän arvostettuina johtajien piirteinä pitkälti negatiivisia ominaisuuksia, jotka liittyvät johtajan tapoihin tehdä (esim. mikromanageroivuus), yksilöllisiin piirteisiin (esim. heikkous), vuorovaikutussuhteisiin (esim. epädialogisuus) ja asiantuntijuuteen (esim. epäpätevyys). Kaiken kaikkiaan vähemmän arvostetun johtajan ominaispiirteenä voidaan pitää sellaista johtajuutta, jossa kaltoinkohdellaan työyhteisön jäseniä tai missä johtaja on etäinen suhteessa työyhteisöön. Lisäksi tässä kohtaa myös asiantuntijuus, erityisesti epäpätevyys liittyen osaamiseen korostui vähemmän arvostettuna johtajaideaalina.

Johtotehtävissä toimimisen voimavarat koettiin johtajien kokemusten perusteella hyväksi, sillä niitä mainittiin selvästi enemmän kuin voimavaroja kuluttavia tekijöitä.

Voimavarojen tai niitä kuluttavien tekijöiden laatu vaihteli johtajien välillä. Voimavaroja kuvaavat tekijät liittyivät omaan osaamiseen ja kehittymismahdollisuuksiin, työyhteisöön, työn sisältöön, ympäristöstä tuleviin olosuhteisiin, kuten yksityiselämään sekä yksilöllisiin voimavaroihin, kuten omien rajojen tunnistamiseen. Voimavaroja kuluttavat tekijät liittyivät työn laatuun ja sen viemään aikaan, henkilökohtaisiin piirteisiin, kuten korkeaan tunnollisuuteen sekä ympäristöstä tuleviin olosuhteisiin, kuten yksityiselämään ja koronaviruspandemiaan.

Tutkimushankkeessa haluttiin myös selvittää Chanin ja Drasgowin (2001) johtamismotivaatiokyselyn toimivuutta johtajien kokemusten tasolla, jonka odotettiin antavan hyödyllistä tietoa myös mittarin kehittämisen suhteen. Suurin osa johtajista myös tunnisti itsensä johtamisvalmennuksen ohessa teetetystä johtamismotivaatioprofiilista. Profiili herätti johtajissa toisaalta samaistumista sen tuottamiin tuloksiin, mutta toisaalta myös vastustusta sekä epäilyä esimerkiksi mittarin luotettavuudesta. Tulokset herättivät myös yllättyneisyyttä. Johtajat kokivat johtamismotivaation rakentuneen henkilökohtaisista piirteistä, yhteisön tuesta, palvelevasta asenteesta, yksityiselämän olosuhteista sekä omasta osaamisesta, tietämyksestä ja motivaatiosta käsin. Näitä samoja tekijöitä on myös tunnistettavissa johtamismotivaatiokyselyn rakennuksen taustalla, jotka kuvailevat myös johtamismotivaation osa-alueiden sisältöä (Chan & Drasgow, 2001). Johtamismotivaatiokysely koettiin pääosin toimivaksi johtajien kokemusten perusteella, mutta kyselyn kehittämisessä olisi syytä kiinnittää huomiota niihin seikkoihin, jotka herättivät johtajissa kokemuksellisella tasolla epäluottamusta. Kysely koettiin esimerkiksi suppeana ja johtamismotivaation osa-alueiden tasot tilannekohtaisesti muovautuvana, minkä voi tulkita joissain määrin rajoitteena. Lisäksi profiilin tuloksiin oli käytännön tasolla hankala tarttua. Tämä voi liittyä siihen, ettei jonkin johtamismotivaation osa-alueen korkea tai matala taso ole itsessään hyvä tai huono asia, vaan osa-alueiden välinen kokonaiskuva merkitsee enemmän (esim. Auvinen ym., 2020). Siksi profiilin tuoma anti saatetaan kokea epämääräisenä, jos johtaja ei ymmärrä pitäisikö jotain johtamismotivaation osa-aluetta kehittää.

Yliopistossa työskentelevien johtajien organisaatiotoimijuuden ja toimintaympäristön vuorovaikutusta tutkittiin Toropaisen ja kumppaneiden tutkimuksessa (arvioitavana). Tulokset osoittivat, että yliopistossa työskentelevät johtajat kokivat organisaatiotoimijuuden rakentumisen vahvemmin ympäristö- kuin yksilölähtöisenä ilmiönä. Tämä viittasi siihen, että organisaatioissa tapahtuvat muutokset ja toisaalta akateemisista reunaehdoista nousevat vaatimukset edellyttivät johtajilta jatkuvaa sopeutumista, jolloin johtajien sisältä kumpuava proaktiivisuus jäi vähäiseen rooliin. Vaikka johtajat kokivat vähäisiä vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi tehtyjen päätösten ja muutosten suhteen, niin he kokivat voivansa kuitenkin vaikuttaa

omaan työhönsä ja työyhteisöönsä. Tutkimuksessa päätellään, että yliopistossa työskentelevien johtajien kestävä työurat ovat vaakalaudalla jatkuvan sopeutumistarpeen ja liian vähäisten vaikutusmahdollisuuksien myötä.

Tutkimushankkeessa haluttiin myös selvittää johtamisvalmennuksen hyödyllisyyttä johtajien oppimisen ja johtajaidentiteetin kehittymisen kannalta, jotta valmennusta olisi mahdollista kehittää eteenpäin tai tieto valmennuksen hyödyistä ja vajavaisuuksista voisi olla sovellettavissa muissa palveluissa (esim. uravalmennukset, työterveyshuolto ym.) Suurin osa johtajista koki oppivansa johtamisvalmennuksen aikana. Oppiminen liittyi sekä henkilökohtaisella tasolla että johtajuuteen liittyvien ilmiöiden tasolla oppimiseen sekä aiemman olemassa olleen tiedon vahvistumiseen. Toisin sanoen valmennuksen voidaan sanoa vahvistaneen myös johtajaidentiteettiä, sillä se antoi uusia näkökulmia esimerkiksi omaan johtajuuteen.

Kaikissa MOTI-Train-tutkimusosuuteen liittyvissä tutkimuskysymyksissä vertailtiin kahta johtajaryhmää, eli EMBA-koulutukseen osallistuneita johtajia ja yliopistojohtajia, lukuun ottamatta yhtä tutkimuskysymystä, jossa tutkittiin ainoastaan yliopistojohtajien organisaatioimijuutta (Toropainen ym., arvioinnissa). Näiden kahden johtajaryhmän tutkimuskysymysten tuloksia yhteen vedettäessä voidaan havaita, ettei erot ryhmien välillä ole suuria, ja yhtäläisyyksiäkin löytyy. Esimerkiksi johtajaryhmät tulkitsivat nykypäivän johtajaideaaleja ja ei-johtajaideaaleja hyvin samalla tavoin, paitsi että EMBA-koulutukseen osallistuneet johtajat arvottivat inhimillisen johtajan korkeimmaksi johtajaideaaliksi, kun taas yliopistojohtajat vahvan johtajan, jotka ovat johtajuuteen liitettävänä piirteinä erityyppisiä. Erot eivät olleet suuret myöskään koskien johtotehtävissä toimimisen voimavaroja. Sen sijaan molemmat ryhmät tunnistivat enemmän voimavaroja kuin voimavaroja kuluttavia tekijöitä, sekä nimesivät samoja voimavaroja. Ainoastaan voimavaroja kuluttavien tekijöiden suhteen voitiin havaita erona se, että yliopistojohtajat nimesivät työhön ja johtajuuteen liittyviä tekijöitä, kun taas EMBA-koulutukseen osallistuneet johtajat nimesivät työn ulkopuolisia tekijöitä. Myös johtamismotivaation tunnistaminen henkilökohtaisen johtamismotivaatioprofiilin pohjalta osoitti molempien johtajaryhmien olevan lähellä toisiaan tulosten osalta. Se myös herätti samanlaisia kysymyksiä esimerkiksi liittyen profiilin luotettavuuteen. Sen sijaan esimerkiksi identiteettipohjaisen johtamismotivaation kannalta ryhmät erosivat toisistaan, sillä EMBA-koulutukseen osallistuneet johtajat tunnistivat siitä itsensä tai samaistuivat siihen enemmän kuin yliopistojohtajat. Johtamisvalmennuksen hyödyllisyyttä ja oppimista tutkivan kysymyksen perusteella johtajaryhmät jakautuivat hyvin tasaisesti, sillä molemmat ryhmät kokivat valmennuksen vähintään jossain

määrin hyödylliseksi oman johtajaidentiteetin ja johtamismotivaation tunnistamisen sekä kehittämisen kannalta.

### **5.3 Tutkimuksen vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimustarpeet**

Vähälle huomiolle jääneen johtamismotivaation tutkiminen pitkittäistutkimusasetelmassa on tämän tutkimuksen vahvuus. Käyttämämme MOTI-Survey-aineisto käsittää laajasti suomalaisia korkeasti koulutettuja johtajia niin akateemisesta maailmasta kuin liike-elämän sektoreiltakin. Erityisenä aineistoon liittyvänä ansiona voidaan mainita johtajien alaisaineiston kerääminen, sillä hierarkkisen aineiston käyttö parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksessa käytetyt mittarit on valittu tarkoituksenmukaisesti mittaamaan keskeisiä käsitteitä, jotka ovat monissa tutkimuksissa päteviksi osoitettuja mittareita. Keskeistä tutkimuskohdetta, johtamismotivaatiota, mitattiin teorian kehittäjien, Chanin ja Drasgowin (2001) laatimalla mittarilla. Tämä tutkimus on pyrkinyt myös kehittämään johtamismotivaation mittaamista. Lisäksi tämän tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää tutkimushankkeen aikana organisoituja johtamisvalmennuksia, joissa kerättiin myös aineistoa. Johtamisvalmennuksien organisoiminen antoi tutkijoille tietoa siitä, miten olemassa olevia tai tulevia johtamisvalmennuksia voisi kehittää sekä millaisia käytäntöön sovellettavia suosituksia johtajille suunnattuihin palveluihin voisi antaa.

Tutkimukseemme sisältyy myös seikkoja, joita voidaan pitää tämän tutkimuksen rajoituksina. Aineistomme muodostuu korkeasti koulutetuista johtajista ja asiantuntijoista (professorit, tieteentekijät, ekonomit, tekniikan akateemiset, Akavan Esimiesverkoston ja EMBA-johtamiskoulutuksen kautta tulleet johtajat sekä opiskelijoiden rekrytoimat johtajat), ja tulosten yleistettävyyden muihin kuin korkeakoulutettuihin johtajiin tai asiantuntijoihin on tästä syystä rajoitettua. Jatkossa olisikin tärkeää tutkia johtamismotivaatiota myös niiden johtajien keskuudessa, joiden koulutustausta on erilainen. Valtaosalla tämän tutkimuksen osallistujista oli yli kymmenen vuotta johtajakokemusta. Tärkeää olisikin tarkastella johtamismotivaatiota myös työuran eri vaiheissa olevilla johtajilla sekä nuoremmilla johtajilla. Näin voitaisiin tarjota esimerkiksi paremmin kohdennettuja johtamiskoulutuksia eri uravaiheissa oleville johtajille. Lisäksi on huomioitava, että organisoidut johtamisvalmennukset olivat kestoiltaan verrattain lyhyitä. Syvällisemmän johtamismotivaation ja johtajaidentiteetin kehittämiseen tarvittaisiin enemmän aikaa.

Jatkossa on tärkeää tutkia tarkemmin myös johtamismotivaation roolia ja merkitystä erilaisissa uratilanteissa, erityisesti erilaisten kontekstuaalisten tekijöiden, kuten työilmapiirin vaikutusta johtamismotivaatioon sekä katsoa, miten työhyvinvointi, henkilökohtaiset uraratkaisut ja alaisten kokemukset johtajuudesta muovautuvat tämän kautta. Lisäksi olisi syytä kerätä myös hierarkkista pitkittäistutkimusta, jossa johtajien ja alaisten välisen suhteen kehittymistä tutkitaan pidemmällä aikavälillä. Jatkossa tulisi tehdä myös tutkimusta kohdennetuimmista johtamisvalmennuksista, esimerkiksi identiteettipohjaisen johtamismotivaation kehittämisen keinoista tietyssä uravaiheessa oleville johtajille. Lisäksi valmennuksia olisi syytä kehittää pidempikestoisimmiksi ja tarjota ryhmävalmennuksen lisäksi myös yksilövalmennusta. Johtajiin kohdistuva tutkimuskenttä hyötyisi myös sellaisten johtamisvalmennusten tutkimisesta, joihin osallistuisi johtajien lisäksi heidän alaisiaan sekä johtotehtävistä kiinnostuneita asiantuntijoita.



## LÄHTEET

- Amah, O. E. (2018). Determining the antecedents and outcomes of servant leadership. *Journal of General Management*, 43(3), 126–138. <https://doi.org/10.1177/0306307017749634>
- Auvinen, E., Aycan, Z., Tsupari, H., Herttala, M., & Feldt, T. (2022). “No Worries, there is No Error-Free Leadership!”: Error Strain, Worries about Leadership, and Leadership Career Intentions among Non-Leaders. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 1–19. <https://doi.org/10.16993/sjwop.166>
- Auvinen, E., Huhtala, M., Kinnunen, U., Tsupari, H., & Feldt, T. (2020). Leader motivation as a building block for sustainable leader careers: the relationship between leadership motivation profiles and leader and follower outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103428. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103428>
- Auvinen, E., Huhtala, M., Rantanen, J. & Feldt, T. (2021). Drivers or drifters? The "who" and "why" of leader role Occupancy – A mixed-method study. *Frontiers in Psychology*, 12, 573924. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.573924>
- 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, 357. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7844-0>
- Auvinen, E., Mauno, S., & Feldt, T. (2022). Towards sustainable leader career in intensified working life: personal resources perspective. Arvioitavana oleva käsikirjoitus.
- Aycan, Z., & Shelia, S. (2019). “Leadership? No, Thanks!” A New Construct: Worries About Leadership. *European Management Review*, 16(1), 21–35. <https://doi.org/10.1111/emre.1232>
- Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P., & Joseph, D. L. (2020). Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 331–354. <https://doi.org/10.1037/apl0000439>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Bobbio, A., & Rattazzi, A. M. M. (2006). A contribution to the validation of the motivation to lead scale (MTL): A research in the Italian context. *Leadership*, 2(1), 117-129. <https://doi.org/10.1177/1742715006057240>
- Bywater, J., & Lewis, J. (2019). Leadership: What competencies does it take to remain engaged as a leader in a VUCA world? *Assessment & Development Matters*, 11(3), 2-9.
- Chan, K. Y., Ho, M. H. R., Kennedy, J. C., Uy, M. A., Kang, B. N., Chernyshenko, O. S., & Yu, K. Y. T. (2017). Who wants to be an intrapreneur? Relations between employees’ entrepreneurial, professional, and leadership career motivations and intrapreneurial motivation in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 2041. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02041>

- Chan, K-Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481–498. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.481>
- Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the “new” career era. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 298–306. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.005>
- Chudzikowski, K., Gustafsson, S., and Tams, S. (2019). Constructing alignment for sustainable careers: insights from the career narratives of management consultants. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103312. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.05.009>
- Collier, D. A., & Rosch, D. M. (2016). Effects associated with leadership program participation in international students compared to domestic students. *Journal of Leadership Education*, 15(4), 33–49. <https://doi.org/10.12806/V15/I4/R3>
- Crowley-Henry, M., Benson, E. T., & Al Ariss, A. (2019). Linking talent management to traditional and boundaryless career orientations: Research propositions and future directions. *European Management Review*, 16(1), 5–19. <https://doi.org/10.1111/emre.12304>.
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Di Fabio, A., Bucci, O., & Gori, A. (2016). High entrepreneurship, leadership, and professionalism (HELP): Toward an integrated, empirically based perspective. *Frontiers in Psychology*, 7, 1842–1842. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01842>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Feldt, T., Tsupari, H., Kilponen, H., 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 psykologian laitoksen julkaisuja, 356. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7804-4>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Floyd, A. (2016). Supporting academic middle managers in higher education: do we care? *Higher Education Policy*, 29(2), 167-183. <https://doi.org/10.1057/hep.2015.11>
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hanna, A. A., Smith, T. A., Kirkman, B. L., and Griffin, R. W. (2021). The emergence of emergent leadership: a comprehensive framework and directions for future research. *Journal of Management*, 47(1), 76-104. <https://doi.org/10.1177/0149206320965683>

- Hendricks, J. W., and Payne, S. C. (2007). Beyond the Big Five: leader goal orientation as a predictor of leadership effectiveness. *Human Performance*, 20(4), 317-343. <https://doi.org/10.1080/08959280701521983>
- Hong, Y., Catano, V. M., and Liao, H. (2011). Leader emergence: the role of emotional intelligence and motivation to lead. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 320-343. <https://doi.org/10.1108/01437731111134625>
- Keating, K., Rosch, D., & Burgoon, L. (2014). Developmental readiness for leadership: The differential effects of leadership courses on creating "ready, willing, and able" leaders. *Journal of Leadership Education*, 13(3), 1-16. <https://doi.org/10.12806/V13/I3/R1>
- Kubicek, Paškvan, M., & Korunka, C. (2015). Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: The intensification of job demands scale (IDS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 898-913. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.979160>
- Lehtiniemi, K., Nieminen, V., Auvinen, E., & Feldt, T. (2020). Identiteettipohjainen johtamis-motivaatio ja työn merkityksellisyys: yhteydet johtajien urasuunnitelmiin. *Psykologia*, 55(4), 227-243.
- Lehtiniemi, K., Tossavainen, A., Auvinen, E., Herttalampi, M., & Feldt, T. (2023). Do intensified job demands predict burnout? How motivation to lead and leadership status may have a moderating effect. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2023.1048487/full>
- Luria, G., and Berson, Y. (2013). How do leadership motives affect informal and formal leadership emergence? *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 995-1015. <https://doi.org/10.1002/job.1836>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mauno, S., Herttalampi, M., Minkkinen, J., Feldt, T., & Kubicek, B. (2022). Is work intensification bad for employees? A review of outcomes for employees over the last two decades. *Work and Stress, Aikainen verkkojulkaisu*, 1-26. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080778>
- Moorman, R. H., Darnold, T. C., & Priesemuth, M. (2013). Perceived leader integrity: Supporting the construct validity and utility of a multi-dimensional measure in two samples. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 427-444. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.02.003>
- Nikolova, I., Van Ruysseveldt, J., De Witte, H., & Van Dam, K. (2014). Learning climate scale: Construction, reliability and initial validity evidence. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 258-265. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.07.007>
- Oh, S. (2012). Leadership emergence in autonomous work teams: who is more willing to lead? *Social Behavior and Personality*, 40(9), 1451-1464. <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.9.1451>

- Rosa, H. (2003). Social acceleration: ethical and political consequences of a desynchronized high-speed society. *Constellations*, 10(1), 3-33. <https://doi.org/10.1111/1467-8675.00309>
- Rosa, H. (2013). *Social acceleration: A new theory of modernity*. Columbia University Press.
- Rosch, D., Simonsen, J. C., & Velez, J. J. (2015). Examining year-long leadership gains in FFA members by prior FFA involvement, class year, and gender. *Journal of Agricultural Education*, 56(3), 227-241. <https://doi.org/10.5032/jae.2015.03227>
- Rowley, D. J., & Sherman, H. (2003). The special challenges of academic leadership. *Management Decision*, 41(10), 1058-1063. <https://doi.org/10.1108/00251740310509580>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M., & Batinic, B. (1999). Error Orientation Questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 527-547. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199907\)20:4<527::AID-JOB886>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199907)20:4<527::AID-JOB886>3.0.CO;2-G)
- Salmela-Aro, K., Feldt, T., Rantanen, J., Hyvönen, K., & Tilleman, K. (2011). Bergen Burnout Inventory (BBI): Reliability and Validity among Finnish and Estonian Managers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84(6), 635-645. <https://doi.org/10.1007/s00420-010-0594-3>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., and Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- 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(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577-591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10(4), 459-481. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9100-y>
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- 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(2), 81-97. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12051>

- ten Brummelhuis, L. L., ter Hoeven, C. L., Bakker, A. B., & Peper, B. (2011). Breaking through the loss cycle of burnout: The role of motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 268–287. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02019.x>
- Toivanen, M. (2020). Mistä syntyvät onnekkaat löydöt asiantuntijatyössä? *Työelämän Tutkimus*, 18(4), 305–322. <https://doi.org/10.37455/tt.89014>
- Toropainen, L., Auvinen, E., Rantanen, J. & Feldt, T. (2022). Motivation to Lead's Relationship to Remaining and Entering a Leadership Position. Posterisityys. European Academy of Occupational Health Psychology (EAOHP), Bordeaux 2022.
- Toropainen, L., Herttalaampi, M., Rantanen, J. & Feldt, T. (2022). Puun ja kuoren välissä – johtajien kokemuksia organisaatiotoimijuutensa rakentumisesta yliopistossa. Arvioitavana oleva käsikirjoitus.
- Torres, N. (2014). Most people don't want to be managers. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/09/most-people-dont-want-to-be-managers>. Luettu 11.11.2022
- van der Gaag, M., & Kunnen, S. (2013). RECS-E: Repeated Exploration and Commitment Scale in the domain of Education. *University of Groningen*. [https://pure.rug.nl/ws/portal-files/portal/19594655/RECS\\_E\\_van\\_der\\_Gaag\\_Kunnen\\_2013.pdf](https://pure.rug.nl/ws/portal-files/portal/19594655/RECS_E_van_der_Gaag_Kunnen_2013.pdf). Luettu 20.12.2022
- Van der Heijden, B. & De Vos, A. (2015). Sustainable Careers: Introductory chapter. Teoksessa A. De Vos & B. Van der Heijden (toim.) *Handbook of research on sustainable careers*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Wilhelmsson, T. (2021). *Yliopistouudistus: tarkoitus, toteutus ja tulokset*. Helsinki: Gaudeamus.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations*. New York, NY: Pearson.

## **LIITTEET**

### **LIITE 1: MOTI-Survey-pitkittäistutkimuksen kyselyt**

#### **Ensimmäinen kysely vuonna 2017**

##### *Taustatiedot (kaikki)*

##### **Sukupuolesi**

##### **Syntymävuotesi**

Numeerinen vastaus

##### **Elätkö parisuhteessa?**

Kyllä

Ei

##### **Perheeseesi / kotitalouteesi kuuluvien lasten lukumäärä**

Ei lapsia

Kyllä, alle kouluikäisiä. Lukumäärä: avoin vastaus

Kyllä, kouluikäisiä. Lukumäärä: avoin vastaus

Kyllä, 17-vuotiaita tai yli. Lukumäärä: avoin vastaus

##### *Taustatiedot (Tekniikan akateemiset ja Ekonomit)*

##### **Korkein oppiarvosi**

Alempi korkeakoulututkinto

Ylempi korkeakoulututkinto

Lisensiaatti

Tohtori

Dosentti

##### **Työmarkkina-asemasi**

Työsuhteessa

Työsuhteessa, mutta ei työssä (esim. Opintovapaalla, vanhempainvapaalla tai lomautettuna työstä)

Yrittäjä/ammattinharjoittaja/freelancer

Ei työssä, mutta ei eläkkeellä (esim. Työtön tai työvoimapolitiittisessa koulutuksessa, opiskelija, vanhempainvapaa)  
Eläkkeellä

**Toimialasi**

Teollisuus, energia-ala, rakentaminen  
Kauppa, majoitus- ja ravitsemustoiminta  
Rahoitus- ja vakuutustoiminta  
Palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelut, tutkimus- tai kehittämisspalvelut  
Tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut  
Koulutus  
Julkinen hallinto  
Muu, mikä

**Palvelussuhteesi**

Toistaiseksi voimassa oleva  
Määräaikainen

**Palvelussuhteesi**

Kokoaikainen  
Osa-aikainen

**Mikä on arviosi todellisesta viikottaisesta työajastasi?**

Työskentelen tunteina viikossa noin

**Millaisessa tehtävässä toimit?**

Ylin johto (toimitusjohtajataso), suorien alaisten määrä  
Keskijohto, suorien alaisten määrä  
Muu johtotehtävä, mikä?  
Asiantuntija (ei johtotehtävä)  
Muu tehtävä (ei johtotehtävä), mikä?

**Ei-johtajat: mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät syyt siihen, ettet toimi tällä hetkellä johtotehtävissä?**

Avoim vastaus

***Taustatiedot (Tieteentekijät)***

**Korkein oppiarvosi**

Alempi korkeakoulututkinto  
Ylempi korkeakoulututkinto  
Lisensiaatti  
Tohtori

Dosentti

### **Tieteenalasi**

Eläinlääketieteellinen  
Farmasia  
Hammaslääketieteellinen  
Humanistinen  
Kasvatustieteellinen  
Kauppatieteellinen  
Kuvataide  
Liikuntatieteellinen  
Luonnontieteellinen  
Lääketieteellinen  
Maatalous-metsätieteellinen  
Musiikki  
Oikeustieteellinen  
Psykologia  
Taideteollinen  
Teatteri ja tanssi  
Teknillistieteellinen  
Teologinen  
Terveystieteet  
Yhteiskuntatieteellinen  
Muu, mikä

### **Työmarkkina-asemasi**

Työsuhteessa  
Työsuhteessa, mutta ei työssä (esim. Opintovapaalla, vanhempainvapaalla tai lomautettuna työstään)  
Apuhahatutkija  
Yrittäjä/ammattinharjoittaja/freelancer  
Ei työssä, mutta ei eläkkeellä (esim. Työtön tai työvoimapolitiittisessa koulutuksessa, opiskelija, vanhempainvapaa)  
Eläkkeellä

### **Missä tehtävässä/tehtävissä toimit?**

Akatemiatutkija  
Amanuenssi  
Apuhahatutkija  
Assistentti  
Erikoistutkija  
Kliininen opettaja  
Lehtori  
Tutkija  
Tutkijakoulutettava/nuorempi tutkija  
Tutkijatohtori  
Professori  
Projektitutkija



Päätoiminen tuntiopettaja  
Yliopistonlehtori  
Yliopisto-opettaja  
Yliopistotutkija  
Kirjastonhoitaja/informaattikko/tietoasiantuntija  
Muu kirjastotehtävä, mikä  
Muu, mikä?

### **Palvelussuhteesi**

Toistaiseksi voimassa oleva  
Määräaikainen

### **Palvelussuhteesi**

Kokoaikainen  
Osa-aikainen

### **Mikä on arviosi todellisesta viikottaisesta työajastasi?**

Työskentelen tunteina viikossa noin

### **Toimitko tällä hetkellä organisaatiossasi esimies- tai johtotehtävissä?**

En  
Kyllä, suorien alaisten määrä

### **Johtajat: ovatko johtotehtäväsi hallinnollisia, tutkimuksellisia vai muun tyyppisiä?**

Hallinnollisia  
Tutkimuksellisia  
Sekä hallinnollisia että tutkimuksellisia  
Muun tyyppisiä johtotehtäviä, millaisia?

### **Hallinnollisissa johtotehtävissä toimivat: mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät syyt siihen, ettet toimi tällä hetkellä tutkimuksellisissa johtotehtävissä?**

Avoin vastaus

### **Tutkimuksellisissa johtotehtävissä toimivat: mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät syyt siihen, ettet toimi tällä hetkellä hallinnollisissa johtotehtävissä?**

Avoin vastaus

### **Ei-johtajat: mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät syyt siihen, ettet toimi tällä hetkellä johtotehtävissä?**

Avoin vastaus

## ***Taustatiedot (Professorit)***

### **Palvelussuhteesi**

Toistaiseksi voimassa oleva  
Määräaikainen

### **Palvelussuhteesi**

Kokoaikainen  
Osa-aikainen

### **Tieteenalasi**

Eläinlääketieteellinen  
Farmasia  
Hammaslääketieteellinen  
Humanistinen  
Kasvatustieteellinen  
Kauppatieteellinen  
Kuvataide  
Liikuntatieteellinen  
Luonnontieteellinen  
Lääketieteellinen  
Maatalous-metsätieteellinen  
Musiikki  
Oikeustieteellinen  
Psykologia  
Taideteollinen  
Teatteri ja tanssi  
Teknillistieteellinen  
Teologinen  
Terveystieteet  
Yhteiskuntatieteellinen  
Muu, mikä

### **Mikä on arviiosi todellisesta viikottaisesta työajastasi?**

Työskentelen tunteina viikossa noin (numeerinen vastaus)

### **Toimitko tällä hetkellä organisaatiossasi johtotehtävissä?**

En toimi tällä hetkellä johtotehtävissä  
Kyllä, hallinnollisissa johtotehtävissä  
Kyllä, tutkimuksellisissa johtotehtävissä

### **Ei-johtajat ja hallinnollisissa johtotehtävissä toimivat: mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät syyt siihen, ettet toimi tällä hetkellä tutkimuksellisissa johtotehtävissä?**

Avoin vastaus

**Ei-johtajat ja tutkimuksellisissa johtotehtävissä toimivat: mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät syyt siihen, ettet toimi tällä hetkellä hallinnollisissa johtotehtävissä?**

Avoim vastaus

**Johtajat: millaisissa johtotehtävissä toimit? Voit valita useamman tehtävän.**

Rehtori  
Vararehtori  
Dekaani  
Varadekaani  
Laitosjohtaja tai vastaava  
Varalaitosjohtaja tai vastaava  
Osaston johtaja tai vastaava  
Tutkimusprojektin johtotehtävä  
Tutkimuskonsortion johtotehtävä  
Muu johtotehtävä, mikä?

***Taustatiedot (Akava, Avance, opiskelijoiden tutkimukseen rekrytoimat johtajat)***

**Koulutusasteesi**

Perusasteen tutkinto  
Keskiasteen tutkinto  
Alimman korkea-asteen tutkinto  
Alempi korkeakoulututkinto  
Ylempi korkeakoulututkinto  
Lisensiaatti  
Tohtori

**Työmarkkina-asemasi**

Työsuhteessa  
Työsuhteessa, mutta ei työssä (esim. Opintovapaalla, vanhempainvapaalla tai lomautettuna työstä)  
Yrittäjä/ammattinharjoittaja/freelancer  
Muu, mikä?

**Toimialasi**

Avoim vastaus

**Työnantajasektori**

Yksityinen sektori  
Kuntasektori  
Valtio  
Muu

### **Palvelussuhteesi**

Toistaiseksi voimassa oleva  
Määräaikainen

### **Palvelussuhteesi**

Kokoaikainen  
Osa-aikainen

### **Mikä on arviosi todellisesta viikoittaisesta työajastasi?**

Työskentelen tunteina viikossa noin (numeerinen vastaus)

### **Millaisessa tehtävässä toimit?**

Ylin johto (toimitusjohtajataso), suorien alaisten määrä  
Keskijohto, suorien alaisten määrä  
Muu johto- tai esimiestehtävä tehtävä, mikä?

### ***Kaikille yhteinen osio***

### **Johtajat: kuinka monta vuotta olet yhteensä toiminut johtotehtävissä (mukaan lukien kaikki johtotehtävät)?**

Numeerinen avoin vastaus

### **Johtajat: mitkä seikat ovat mielestäsi vaikuttaneet siihen, että toimit tällä hetkellä johtotehtävissä?**

Avoin vastaus

### **Muut paitsi ei-eläkeläiset: millä perusteilla teet yleensä päätöksesi tällaisissa työtilanteissa?**

Kohtaamme usein eettisiä ongelmia työssämme. Eettisellä ongelmalla tarkoitetaan tilannetta, jossa päätöksentekijä ei tiedä, mikä olisi oikea tapa toimia (valinta yhtä huonojen tai hyvien vaihtoehtojen joukosta), tai hän kokee, että ei voi jostain syystä toimia oikeaksi kokemallaan tavalla. Päätöksellä on aina seurauksia jollekulle: päätöksenteon kohteelle, mahdollisesti sivullisille tai päätöksentekijälle itselleen. Näitä tilanteita leimaavat usein myös kiire, risteävät odotukset, erilaiset intressit ja arvot.

Avoin vastaus

### **Ei-johtajat: oletko aiemman työurasi aikana toiminut johtotehtävissä?**

En

Kyllä. Kuinka monta vuotta yhteensä?

**Ei-johtajat, jotka vastasivat edelliseen kysymykseen kyllä: millaisissa johtotehtävissä olet työurasi aikana toiminut?**

Avoim vastaus

**Kaikki: oletko kehittänyt johtamiseen liittyvää osaamistasi?**

Väittämät:

En ole

Kyllä, päivittämällä tietoa omatoimisesti (esim. Lukemalla)

Kyllä, osallistumalla lyhytkestoisille kursseille tai koulutuksiin

Kyllä, osallistumalla pitkäkestoiseen koulutuskokonaisuuteen (esim. Mba, pd, jet)

Kyllä, mentoroimalla

Kyllä, muulla tavoin, miten?

**Johtajat: arvioi urasi jatkoa seuraavien viiden vuoden aikana.**

Väittämät:

Pysyn nykyisessä tehtävässäni

Vaihdan työpaikkaa

Menetän nykyisen työpaikkani

Hakeudun vaativampiin johtotehtäviin

Hakeudun vähemmän vaativiin johtotehtäviin

Hakeudun kokonaan pois johtotehtävistä (muihin työtehtäviin)

Jään eläkkeelle

**Ei-johtajat: arvioi urasi jatkoa seuraavien viiden vuoden aikana.**

Väittämät:

Pysyn nykyisessä tehtävässäni

Vaihdan työpaikkaa

Menetän nykyisen työpaikkani

Pyrin johtotehtäviin nykyisessä organisaatiossani

Pyrin johtotehtäviin jossakin toisessa organisaatiossa

Jään eläkkeelle

**Ihmisillä on työssään erilaisia tärkeitä henkilökohtaisia tavoitteita, projekteja tai hankkeita. Kirjoita alla olevaan kenttään tärkein oma tavoitteesi, joka liittyy työhösi tai työuraasi.**

Avoim vastaus

## **Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet (Worries about Leadership, WAL; Aycan & Shelia, 2019)**

Ei-johtajat: oletetaan, että sinulle tarjotaan johtajan paikkaa organisaatiossasi. Missä määrin seuraavien seikkojen mahdollisuus huolestuttaisi sinua harkitessasi tätä tarjousta?

Johtajat: kun mietit nykyistä asemaasi johtajana, missä määrin seuraavien seikkojen mahdollisuus huolestuttaa sinua?

Ei-työssä olevat: oletetaan, että sinulle tarjotaan johtajan paikkaa. Missä määrin seuraavien seikkojen mahdollisuus huolestuttaisi sinua harkitessasi tätä tarjousta?

Väittämät (k=käänteinen asteikko):

- Tekemäni virheet saavat enemmän huomiota.
- Voin viettää vähemmän aikaa perheeni kanssa. (k)
- Kohtelen työntekijöitä epäoikeudenmukaisesti.
- Minulla on vähemmän aikaa itselleni (esimerkiksi harrastuksille).
- Minuun kohdistetaan enemmän kritiikkiä.
- En pysty sovittamaan yhteen työtä ja perhe-elämää. (k)
- Muut pahoittavat mielensä tekemistäni päätöksistä.
- Minulla ei ole riittävästi aikaa ystäväilleni.
- Minun on aina osoitettava pärjääväni.
- Minulle tulee ongelmia puolisoni/kumppanini kanssa. (k)
- Minusta tulee amoton ja kova.
- Saan työhön liittyviä terveysongelmia.
- Itsetuntoni laskee, jos epäonnistun jossakin.
- En pysty täyttämään perheeseen liittyviä velvollisuuksia. (k)
- Menetän kasvoni tai nolostun, jos epäonnistun jossakin.
- Minulla ei ole yksityisyyttä tai henkilökohtaista elämää.

Vastausasteikko:

- Hyvin vähän
- Vähän
- Jonkin verran
- Paljon
- Hyvin paljon

**Johtajat: tuliko mieleesi muita asioita, jotka huolestuttavat sinua miettiessäsi nykyistä asemaasi johtajana? (tutkimushankkeessa kehitetty kysymys)**

Avoin vastaus

**Johtajien tuki (tutkimushankkeessa kehitetty)**

Arvioi johtajien tilannetta koko organisaatiossasi seuraavien väittämien avulla.

Väittämät:

Johtajia arvostetaan organisaatiossamme.  
Johtajia tuetaan organisaatiossamme.  
Alaiset antavat tunnustusta johtajille heidän työstään.

Vastausasteikko:

Ei kuvaa lainkaan  
Kuvaa heikosti  
Kuvaa jossain määrin  
Kuvaa hyvin  
Kuvaa täysin

**Johtamisen motivaatio (Motivation to Lead, MTL; Chan & Drasgow, 2001; lyhennetty MTL-15; Bobbio & Rattazzi, 2006)**

Arvioi, miten seuraavat miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat sinua.

Väittämät (k=käänteinen asteikko):

Yleensä olen työryhmässä mieluummin johtaja kuin seuraaja.  
Koen velvollisuudekseni johtaa muita, jos minua pyydetään siihen.  
En koskaan suostu johtamaan ryhmää, jos siitä ei ole minulle selvästi hyötyä.  
Suostun johtamaan muita, jos muut pyytävät tai ehdottavat minua siihen.  
Johtaja rooli tai johtotehtävä kuuluu ottaa vastaan, jos siihen pyydetään.  
Uskon, että panokseni työryhmälle on merkittävämpi, kun olen seuraaja enkä johtaja. (k)  
Haluan tietää, miten hyödyn asiasta, jos otan ryhmän johdettavakseni.  
Haluan yleensä olla johtaja ryhmissä, joissa työskentelen.  
En odota saavani lisähyötyä siitä, että otan ryhmän johdettavakseni. (k)  
Johtajan roolista ei ole oikein kieltäytyä.  
Olen sentyyppinen ihminen, että tuen aktiivisesti johtajaa, mutten halua tulla valituksi johtajaksi. (k)  
Jos otan ryhmän johdettavakseni, en odota saavani siitä lisähyötyä tai etuja. (k)  
Minulla on tapana ottaa ohjaket ryhmissä tai tiimeissä, joissa työskentelen.  
Muiden johtaminen on oikeastaan rasite eikä suinkaan kunniatehtävä. (k)  
En koskaan suostuisi johtamaan muita vain siksi, että he ovat äänestäneet minua. (k)

Vastausasteikko:

Täysin eri mieltä  
Eri mieltä  
Ei samaa, eikä eri mieltä  
Samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä

### **Oppimisen ilmapiiri (Learning Climate Scale, LCS; Nikolova ym., 2014)**

Missä määrin alla olevat väittämät kuvaavat tilannetta organisaatiossasi?

Väittämät:

Organisaatiossani on tarjolla houkuttelevia mahdollisuuksia kouluttautumiseen.  
Organisaatiossani on tarjolla riittävästi resursseja oman osaamisen kehittämiseen.  
Organisaatiossani saa tarvitsemaansa koulutusta.  
Itsensä jatkuva ammatillinen kehittäminen on organisaatiossani kannattavaa.  
Meillä saa nopeasti ylennyksen, jos osallistuu ammatilliseen täydennyskoulutukseen.  
Organisaatiossani arvostetaan ja kunnioitetaan työntekijää, joka näkee vaivaa oppiakseen uutta.  
Organisaatiossani pelätään myöntää omia virheitä.  
Organisaatiossani ei uskalleta keskustella virheistä.  
Organisaatiossani työntekijät kokevat ahdistavana avoimen keskustelun työhön liittyvistä ongelmista.

Vastausasteikko:

Ei kuvaa lainkaan  
Kuvaa heikosti  
Kuvaa jossain määrin  
Kuvaa hyvin  
Kuvaa täysin

### **Virheisiin suhtautuminen (Error Orientation Questionnaire, EOQ; Rybowski ym., 1999)**

Missä määrin alla olevat väittämät pitävät paikkansa kohdallasi?

Väittämät:

Kun olen tehnyt virheen, tiedän heti, miten voin korjata sen.  
Kun teen virheen työssä, korjaan sen heti.  
Pyrin kohti päämäärääni, vaikka olisinkin tehnyt virheitä.  
On parempi ottaa riski ja altistua virheille kuin olla tekemättä mitään.  
Jotta pääsen eteenpäin työssäni, siedän mielelläni asioita, jotka voivat mennä pieleen.  
Erehdyn mieluummin kuin olen tekemättä mitään.  
Erehtyminen on minusta hyvin stressaavaa.  
Pelkään usein virheiden tekemistä.  
Minua nolottaa, kun teen virheen.

Vastausasteikko:

Ei ollenkaan  
Hiukan  
Jonkin verran  
Paljon  
Täysin



### **Työn intensifikaatio (Intensified Job Demands Scale, IJDS; Kubicek ym., 2015)**

Seuraavassa esitetään väittämiä työssä tapahtuneista muutoksista. Pohdi, onko kuvattuja muutoksia tapahtunut organisaatiossasi viimeisen viiden vuoden aikana (jos olet työskennellyt organisaatiossa alle viisi vuotta, vastaa kysymyksiin työssäoloajaltasi).

Viiden viime vuoden aikana...

Väittämät:

- ...työhön liittyvää tietotaitoa on pitänyt päivittää yhä useammin.
- ...uusia työvälineitä (laitteita, ohjelmia) on pitänyt käyttää yhä useammin.
- ...työ on edellyttänyt entistä useammin oman ammattitaidon tai erityisosaamisen kehittämistä.
- ... uusiin työskentelytapoihin on pitänyt perehtyä yhä useammin.
- ... työtehtävien hoitaminen on edellyttänyt yhä useammin uuden tiedon omaksumista.
- ... uusia työprosesseja on täytynyt opetella yhä useammin.
- ...työn tavoitteiden toteutumista on pitänyt arvioida yhä useammin itse.
- ...oman ammatillisen kehityksen takia monien vaihtoehtojen avoimena pitäminen on tullut yhä tärkeämmäksi.
- ...tehtävien suoritusjärjestyksestä on täytynyt yhä useammin päättää itsenäisesti.
- ...ammatillista uraa on pitänyt suunnitella entistä useammin itsenäisesti.
- ...työssä on pitänyt tehdä päätöksiä yhä useammin ilman, että asiasta on voinut keskustella esimiehen kanssa.
- ...työn kulun (tehtävien, tapaamisten, taukojen jne.) Itsenäinen suunnittelu on tullut koko ajan tärkeämmäksi.
- ...on tullut yhä tärkeämmäksi huolehtia siitä, että oma kiinnostavuus työmarkkinoilla säilyy (esim. Jatkokoulutuksella, verkostoitumalla).
- ...tehtävien suorittamistavoista on pitänyt päättää entistä useammin itsenäisesti.
- ...on pitänyt työskennellä yhä enemmän yhä vähemmällä työntekijämäärällä.
- ... On pystytty pitämään entistä vähemmän taukoja.
- ...työssä on pitänyt entistä useammin hoitaa kahta tai kolmea asiaa yhtä aikaa (esim. Lounastaa, kirjoittaa sähköposteja, ja puhua puhelimesta).
- ...työtehtävien suorittamiseen on ollut entistä harvemmin riittävästi aikaa.
- ...erityisen työteliäitä kausia on ollut yhä useammin.

Vastausasteikko:

- Ei pidä lainkaan paikkaansa
- Pitää vähän paikkansa
- Pitää osittain paikkansa
- Pitää pääsääntöisesti paikkansa
- Pitää täysin paikkansa

### **Työuupumus (Bergen Burnout Indicator, BBI-9; Salmela-Aro ym., 2011)**

Valitse se vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten työolosuhteitasi ja tuntemuksiasi.

Väittämät:

Tunnen hukkuvani työhön.

Tunnen itseni usein haluttomaksi työssä ja ajattelen usein lopettaa työsuhteeni.  
Nukun usein huonosti erilaisten työasioiden takia.  
Kyselen alituisen, onko työlläni arvoa.  
Minusta tuntuu, että minulla on yhä vähemmän annettavaa.  
Kun aloitin nykyisen työni, odotin työltäni ja aikaansaannoksiltani enemmän kuin nyt.  
Minulla on jatkuvasti huono omatunto, koska joudun työni vuoksi laiminlyömään läheisiäni.  
Minusta tuntuu, että olen menettämässä kiinnostukseni alaisiani tai muita työni kohteena olevia ihmisiä kohtaan.  
Rehellisesti sanoen, tunsin itseni aikaisemmin arvostetummaksi työssäni.

Vastausasteikko:

Täysin eri mieltä  
Eri mieltä  
Osittain eri mieltä  
Osittain samaa mieltä  
Samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä

**Työn imu (Utrecht Work Engagement Scale, UWES-9; Schaufeli ym., 2002; Seppälä ym., 2009)**

Kuinka usein sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tuntemuksia tai ajatuksia?

Väittämät:

Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.  
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.  
Olen innostunut työstäni.  
Työni inspiroi minua.  
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.  
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.  
Olen ylpeä työstäni.  
Olen täysin uppoutunut työhöni.  
Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.

Vastausasteikko:

Ei koskaan  
Muutaman kerran vuodessa  
Kerran kuussa  
Muutaman kerran kuussa  
Kerran viikossa  
Muutaman kerran viikossa  
Päivittäin

## **2. Seurantakysely vuonna 2019**

### *Taustatiedot*

#### **Ekonomit, Tekniikan akateemiset ja Avance: työmarkkina-asema**

Työsuhteessa  
Yrittäjä/ammattinharjoittaja/freelancer  
Ei työssä, mutta ei eläkkeellä (esim. Työtön, opiskelija)  
Eläkkeellä  
Muu, mikä

#### **Professorit ja Tieteentekijät: työmarkkina-asema**

Työsuhteessa yliopistossa tai tutkimuslaitoksessa  
Työsuhteessa muualla kuin yliopistossa tai tutkimuslaitoksessa  
Apuhakatutkija  
Yrittäjä, ammattinharjoittaja tai freelancer  
Ei työssä, mutta ei eläkkeellä (esim. Opiskelija, työtön)  
Eläkkeellä  
Muu, mikä

#### **Jos olet ollut työsuhteessa vastatessasi kyselyyn keväällä 2017, oletko vaihtanut työpaikkaa viimeisen kahden vuoden aikana?**

Kyllä  
Ei  
Ei koske minua

#### **Jos työolosuhteissasi on tapahtunut muita muutoksia viimeisen kahden vuoden aikana, voit kuvata niitä alla.**

Avoin vastaus

#### **Palvelussuhteesi**

Ks. Vuoden 2017 kysely

#### **Toimialasi**

Ks. Vuoden 2017 kysely

#### **Mikä on arviosi todellisesta viikottaisesta työajastasi?**

Ks. Vuoden 2017 kysely

#### **Tekniikan akateemiset, Ekonomit ja Avance: millaisessa tehtävässä toimit?**

Ylin johto (toimitusjohtajataso), suorien alaisten määrä  
Keskijohto, suorien alaisten määrä

Muu johtotehtävä, mikä?  
Asiantuntija (ei johtotehtävä)  
Muu tehtävä (ei johtotehtävä), mikä?

**Professorit ja Tieteentekijät: toimitko tällä hetkellä organisaatiossasi johtotehtävissä?**

*Jos toimit sekä hallinnollisissa että tutkimuksellisissa johtotehtävissä, valitse molemmat kohdat.*

Hallinnollisissa johtotehtävissä (esim. Yksikön johtajana/varajohtajana)  
Tutkimuksellisissa johtotehtävissä (esim. Tutkimusprojektin johtajana)  
En toimi tällä hetkellä johtotehtävissä

**Professorit ja Tieteentekijät: millaisissa johtotehtävissä toimit? Voit valita useamman tehtävän.**

Rehtori  
Vararehtori  
Dekaani  
Varadekaani  
Laitosjohtaja tai vastaava  
Varalaitosjohtaja tai vastaava  
Osaston johtaja tai vastaava  
Tutkimusprojektin johtotehtävä  
Tutkimuskonsortion johtotehtävä  
Muu johtotehtävä, mikä?

**Oletko kehittänyt esimiestyöskentelyyn tai johtamiseen liittyvää osaamistasi viimeisen kahden vuoden aikana (kevät 2017- kevät 2019)? Voit valita useamman vaihtoehdon.**

Ks. Vuoden 2017 kysely

**Arvioi urasi jatkoa seuraavien viiden vuoden aikana.**

Ks. Vuoden 2017 kysely

**Johtamisen pelko (WAL; Aycan & Shelia, 2019)**

Ks. Vuoden 2017 kysely

**Johtamisen motivaatio (MTL-15; Chan & Drasgow, 2001; Bobbio & Rattazzi, 2006)**

Ks. Vuoden 2017 kysely

**Asiantuntijuuden ja yrittäjyyden tunnepitoinen motivaatio (Entrepreneurial, Professional and Leadership, EPL; Chan ym., 2017)**

Arvioi, miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat sinua.

Väittämät:

Nuoresta pitäen olen halunnut omistaa yrityksen.

Nautin artikkeleiden lukemisesta ja koulutuksiin osallistumisesta, joiden avulla voin syventää tai päivittää asiantuntemustani.

Olen sen tyyppinen ihminen, että sovin parhaiten yrittäjäksi.

Sovin parhaiten asiantuntijatehtäviin, joissa voin hyödyntää aiemmin hankkimaani tietoa.

Olen sellainen ihminen, jolla on jatkuvasti uusia yritysideoita.

Minulle on hyvin tärkeää luoda ja lisätä tietoa erikoisalaltani.

Vastausasteikko:

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Ei samaa, eikä eri mieltä

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

### **Oppimisen ilmapiiri (LCS; Nikolova ym., 2014)**

Ks. Vuoden 2017 kysely

### **Johtajien tuki**

Ks. Vuoden 2017 kysely

### **Virheisiin suhtautuminen (EOQ; Rybowski ym., 1999)**

Ks. Vuoden 2017 kysely

### **Työn merkityksellisyys (Work and Meaning Inventory, WAMI; Steger ym., 2012)**

Arvioi seuraavien väittämien avulla, miten näet työsi osana elämääsi ja millaisen merkityksen koet työlläsi olevan.

Väittämät:

Olen löytänyt merkityksellisen uran.

Mielestäni työni tukee henkilökohtaista kasvuani.

Työlläni ei todellakaan ole mitään merkitystä maailmalle.

Ymmärrän, miten työni tukee elämäni merkityksellisyyttä.

Minulla on hyvä ymmärrys siitä, mikä tekee työstäni merkityksellisen.

Tiedän, että työlläni on myönteinen vaikutus maailmaan.

Työni auttaa minua ymmärtämään paremmin itseäni.

Olen löytänyt työn, jolla on minulle mieleinen tarkoitus.

Työni auttaa minua ymmärtämään ympäröivää maailmaa.

Työ, jota teen, palvelee jotakin suurempaa päämäärää.

**Työuupumus (BBI-9; Salmela-aro ym., 2011)**

Ks. Vuoden 2017 kysely

**Työn imu (UWES-9; Schaufeli ym., 2002; Seppälä ym., 2009)**

Ks. Vuoden 2017 kysely

**Elätkö parisuhteessa (avoliitossa, avioliitossa tai rekisteröidyssä parisuhteessa)?**

Ks. Vuoden 2017 kysely

**Perheeseesi/kotitalouteesi kuuluvien lasten lukumäärä.**

Ks. Vuoden 2017 kysely

### **3. Toinen seurantakysely 2021**

**Ekonomit, Tekniikan akateemiset ja Avance: työmarkkina-asemasi**

Ks. Vuoden 2017 kysely

**Professorit ja Tieteentekijät: työmarkkina-asemasi**

Ks. Vuoden 2017 kysely

**Professorit ja Tieteentekijät: toimitko tällä hetkellä organisaatiossasi johtotehtävissä?**

Ks. Vuoden 2017 kysely

**Professorit ja Tieteentekijät: millaisissa johtotehtävissä toimit? Voit valita useamman tehtävän.**

Ks. Vuoden 2017 kysely

**Tekniikan akateemiset, Ekonomit ja Avance: pääasiallinen tehtäväsi tällä hetkellä**

Ks. Vuoden 2017 kysely

**Johtajat: mikä on suorien alaistesi lukumäärä? Arvio riittää.**

Ks. Vuoden 2017 kysely

**Kuinka monta vuotta olet ollut nykyisen työnantajasi palveluksessa? Arvio riittää.**

Numeerinen avoin kysymys

**Kuinka monen työnantajan palveluksessa olet ollut viimeisen neljän vuoden aikana maaliskuusta 2017 lähtien?**

1

2

3

4 tai useamman

En ole ollut työnantajan palveluksessa viimeisen neljän vuoden aikana

**Milloin olet vaihtanut työnantajaa? Voit valita useamman vuoden. Kirjaa työnantajanvaihtosi kuukausi/kuukaudet aina vuoden perään (esim. Helmikuu).**

2017, kuukausi:

2018, kuukausi:

2019, kuukausi:

2020, kuukausi:

2021, kuukausi:

**Palvelussuhteesi**

Ks. Vuoden 2017 kysely

**Mikä on arviosi todellisesta viikoittaisesta työajastasi?**

Ks. Vuoden 2017 kysely

**Korona ja etätyö (tutkimushankkeessa kehitetty)**

**Kuinka paljon teet juuri tällä hetkellä etätyötä?**

Asteikko:

Jokaisena työpäivänä

3–4 päivänä viikossa

1–2 päivänä viikossa

Muutamana päivänä kuukaudessa

Muutamana päivänä vuodessa

En ollenkaan

Ei mikään näistä

**Kuinka paljon teit etätyötä ennen korona-aikaa?**

Sama kuin edellinen asteikko

**Kuinka paljon haluaisit tehdä etätyötä jatkossa korona-ajan jälkeen?**

Sama kuin edellinen asteikko

**Miten korona-aika ja etätyö ovat vaikuttaneet työhösi?**

Pääasiassa myönteisesti  
Jonkin verran myönteisesti  
Yhtä paljon kielteisesti ja myönteisesti  
Jonkin verran kielteisesti  
Pääasiassa kielteisesti  
Ei mitenkään

**Johtajat: miten korona-aika ja etätyö ovat vaikuttaneet työhösi johtajana?**

Sama kuin edellinen asteikko

**Arvioi urasi jatkoa seuraavien viiden vuoden aikana.**

Ks. Vuoden 2017 kysely

**Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet (WAL-9; Auvinen, Aycan, Tsupari, Herttalampi, & Feldt, 2022; Aycan & Shelia, 2019)**

Ei-johtajat: oletetaan, että sinulle tarjotaan johtajan paikkaa organisaatiossasi. Missä määrin seuraavien seikkojen mahdollisuus huolestuttaisi sinua harkitessasi tätä tarjousta?

Johtajat: kun mietit nykyistä asemaasi johtajana, missä määrin seuraavien seikkojen mahdollisuus huolestuttaa sinua?

Ei-työssä olevat: oletetaan, että sinulle tarjotaan johtajan paikkaa. Missä määrin seuraavien seikkojen mahdollisuus huolestuttaisi sinua harkitessasi tätä tarjousta?

Väittämät:

Kohtelen työntekijöitä epäoikeudenmukaisesti.

Minulla on vähemmän aikaa itselleni (esimerkiksi harrastuksille).

En pysty sovittamaan yhteen työtä ja perhe-elämää.

Muut pahoittavat mielensä tekemistäni päätöksistä.

Minun on aina osoitettava pärjääväni.

Minusta tulee armoton ja kova.

Itsetuntoni laskee, jos epäonnistun jossakin.

En pysty täyttämään perheeseen liittyviä velvollisuuksia.

Menetän kasvoni tai nolostun, jos epäonnistun jossakin.

**Johtamisen/työn ilot (tutkimushankkeessa kehitetty)**

**Kuinka usein koet syvää ilon ja onnen tunnetta työssäsi (johtajana)?**



Asteikko:

Päivittäin  
Muutaman kerran viikossa  
Kerran viikossa  
Muutaman kerran kuussa  
Kerran kuussa  
Muutaman kerran vuodessa  
Ei koskaan

**Koetko työssäsi (johtajana) syvää ilon ja onnen tunnetta mielestäsi riittävästi?**

Kyllä  
En

**Mikä tuo sinulle syvää ja kokonaisvaltaista ilon ja onnen tunnetta työssäsi (johtajana)?**

Avoin kysymys

**Mikä voisi tuoda sinulle syvää ja kokonaisvaltaista ilon ja onnen tunnetta työssäsi (johtajana)?**

Avoin kysymys

**Henkilökohtaiset urasaavutukset ja niiden arviointi (tutkimushankkeessa kehitetty)**

**Mikä on ollut omasta mielestäsi merkittävin työhösi tai työuraasi liittyvä saavutuksesi?**

**Mikäli sinulla ei ole vielä tällaista saavutusta, kirjaa esim. "ei ole".**

Avoin kysymys

**Arvioi kuvaamaasi saavutusta seuraavien kysymysten avulla.**

Miten tärkeä tämä saavutuksesi on sinulle?  
Kuinka kuormittavana koit saavutukseesi pääsemisen?  
Missä määrin saavutuksesi on edistänyt työuraasi?  
Kuinka paljon mielihyvää saavutuksesi on sinulle tuottanut?

Asteikko:

Ei/en lainkaan  
Vähän  
Jonkin verran  
Paljon  
Erittäin paljon  
Ei koske minua

**Johtamisen motivaatio (MTL-9; Auvinen ym., 2020; Chan & Drasgow, 2001; Bobbio & Rattazzi, 2006)**

Arvioi, miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua.

Väittämät (k=käänteinen asteikko):

Yleensä olen työryhmässä mieluummin johtaja kuin seuraaja.  
Suostun johtamaan muita, jos muut pyytävät tai ehdottavat minua siihen.  
Johtajarooli tai johtotehtävä kuuluu ottaa vastaan, jos siihen pyydetään.  
Haluan tietää, miten hyödyn asiasta, jos otan ryhmän johdettavakseni. (k)  
Haluan yleensä olla johtaja ryhmissä, joissa työskentelen.  
En odota saavani lisähyötyä siitä, että otan ryhmän johdettavakseni.  
Johtajan roolista ei ole oikein kieltäytyä.  
Jos otan ryhmän johdettavakseni, en odota saavani siitä lisähyötyä tai etuja.  
Minulla on tapana ottaa ohjaketet ryhmissä tai tiimeissä, joissa työskentelen.

Vastausasteikko:

Täysin eri mieltä  
Eri mieltä  
Ei samaa, eikä eri mieltä  
Samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä

**Työelämämotivaatiot (High Entrepreneurship, Leadership and Professionalism Questionnaire, HELP-Q; Di Fabio ym., 2016)**

Seuraavilla kysymyksillä kartoitetaan erilaisia työelämämotivaatioita. Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat sinua?

Väittämät:

Alani huippuasiantuntijuus on minulle tärkeää.  
Oman alani erityisasiantuntijuus on tärkein ammatillinen tavoitteeni.  
Tärkein ammatillinen tavoitteeni on ymmärtää, miten johtaja voi innostaa ja tukea kanssaan työskenteleviä ihmisiä.  
Pystyn toimimaan oman alani erityisasiantuntijatehtävissä.  
Johtajana toimiminen on minulle tärkeää.  
Pystyn luomaan sellaista johtajuutta, jolla innostaa muita.

Vastausasteikko:

Hyvin vähän  
Vähän  
Jonkin verran  
Paljon  
Hyvin paljon

**Sisäisen yrittäjyyden motivaatio (EPL; Chan ym., 2017)**

Arvioi väittämien paikkansapitävyyttä omalla kohdallasi.

Väittämät:

Olen sellainen ihminen, joka pohtii aina sitä, miten asioita voisi parantaa organisaatiossani.  
Pyrin vaikuttamaan asioihin innostamalla johtoa tarttumaan uusiin ideoihin, joita työyhteisössäni syntyy.  
Olen yleensä ensimmäisten joukossa toteuttamassa uusia ideoita tai toimintatapoja työyhteisössäni.

Vastausasteikko:

Täysin eri mieltä  
Eri mieltä  
Ei samaa, eikä eri mieltä  
Samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä

**Turvallisuus työyhteisössä (psykologinen turvallisuus (PT; Edmondson, 1999; Toivanen 2020), virheisiin suhtautumisen ilmapiiri (LCS; Nikolova ym., 2014) ja johtajien tuki (JT; tutkimushankkeessa kehitetty mittari))**

Missä määrin alla olevat väittämät kuvaavat tilannetta organisaatiossasi?

Väittämät:

Organisaatiossani pelätään myöntää omia virheitä. (LCS)  
Organisaatiossani ei uskalleta keskustella virheistä. (LCS)  
Organisaatiossani työntekijät kokevat ahdistavana avoimen keskustelun työhön liittyvistä ongelmista. (LCS)  
Johtajia arvostetaan organisaatiossamme. (JT)  
Johtajia tuetaan organisaatiossamme. (JT)  
Alaiset antavat tunnustusta johtajille heidän työstään. (JT)

Organisaatiossani uskalletaan ottaa riskejä ja tehdä asioita uudella tavalla. (PT)  
Työskennellessäni organisaationi jäsenten kanssa minun kykyjäni ja osaamistani arvostetaan ja hyödynnetään. (PT)  
Organisaationi jäseniltä on hankala pyytää apua. (PT)

Vastausasteikko:

Ei kuvaa lainkaan  
Kuvaa heikosti  
Kuvaa hyvin  
Kuvaa jossain määrin  
Kuvaa täysin

### **Työuupumus (BBI-9; Salmela-Aro ym., 2011)**

Ks. Vuoden 2017 kysely

### **Työn merkityksellisyys (WAMI, lyhennetty; Steger ym., 2012)**

Arvioi seuraavien väittämien avulla, miten näet työsi osana elämääsi ja millaisen merkityksen koet työlläsi olevan.

Väittämät:

Olen löytänyt merkityksellisen uran.  
Mielestäni työni tukee henkilökohtaista kasvuani.  
Ymmärrän miten työni tukee elämäni merkityksellisyyttä.  
Työni auttaa minua ymmärtämään paremmin itseäni.  
Minulla on hyvä ymmärrys siitä, mikä tekee työstäni merkityksellisen.  
Työni auttaa minua ymmärtämään ympäröivää maailmaa.  
Olen löytänyt työn, jolla on minulle mieleinen tarkoitus.

### **Työn imu (UWES3; Schaufeli ym., 2002 & 2019; Seppälä ym., 2009)**

Kuinka usein sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tunteita tai ajatuksia?

Väittämät:

Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.  
Olen innostunut työstäni.

Olen täysin uppoutunut työhöni.

**Elätkö parisuhteessa (avoliitossa, avioliitossa tai rekisteröidyssä parisuhteessa)?**

Ks. Vuoden 2017 kysely

**Kuuluuko perheeseesi/kotitalouteesi alaikäisiä lapsia?**

Ei

Kyllä, 1 tai useampi lapsi

## **LIITE 2: MOTI-Survey-pitkittäistutkimuksen kyselyt: alaisille osoitettu kysely 2017**

### **Sukupuolesi**

Ks. Vuoden 2017 kysely

### **Syntymävuotesi**

Ks. Vuoden 2017 kysely

### **Työuupumus**

Ks. Vuoden 2017 kysely

### **Työn imu**

Ks. Vuoden 2017 kysely

### **Toimitko itse tällä hetkellä organisaatiossanne esimies- tai johtotehtävissä?**

En toimi

Kyllä

### **Työn intensifikaatio (IDA; Kubicek ym., 2015)**

Ks. Vuoden 2017 kysely

### **Johtajat: arvioi urasi jatkoa seuraavien viiden vuoden aikana.**

Ks. Vuoden 2017 kysely

### **Ei-johtajat: arvioi urasi jatkoa seuraavien viiden vuoden aikana.**

Ks. Vuoden 2017 kysely

### **Työhön sitoutuminen (Repeated Exploration and Commitment Scale – Domain of Education, RECS-E; van der Gaag & Kunnen, 2013)**

Vastaa seuraaviin kysymyksiin valitsemalla tilannettasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Väittämät:

Oletko kysynyt itseltäsi, onko tämä työ oikea sinulle?

Oletko pohtinut omia kiinnostuksenkohteitasi ja tavoitteitasi työsi suhteen?

Oletko etsinyt vaihtoehtoja nykyiselle työllesi?

Seisotko valintasi takana nykyisen työsi suhteen?

Koetko, että nykyinen työsi sopii sinulle?

Vastausasteikko:

En lainkaan

Vähän

Jonkin verran

Paljon

Hyvin paljon

### **Palvelussuhteesi**

Ks. Vuoden 2017 kysely

### **Palvelussuhteesi**

Ks. Vuoden 2017 kysely

### **Mikä on arviosi todellisesta viikottaisesta työajastasi?**

Työskentelen tunteina viikossa noin (numeerinen avoin vastaus)

### **Kuinka monta vuotta olet ollut esimies-alaissuhteessa henkilöön, joka välitti sinulle tämän linkin?**

Numeerinen avoin vastaus

### **Esihenkilö-alaissuhde (Leadership-Membership Exchange, LMX; Graen & Uhl-Bien, 1995)**

Arvioi seuraavien väittämien avulla esimies-alaissuhdettasi

Väittämät:

Tiedän yleensä, kuinka tyytyväinen esimieheni on siihen, mitä teen työssäni.

Esimieheni ymmärtää työhöni kuuluvia ongelmia ja tarpeita.

Esimieheni tietää hyvin, mihin pystyn työssäni.

Esimieheni käyttäisi todennäköisesti valta-asemaansa auttaakseen minua ratkaisemaan työtehtävissäni olevia ongelmia.

Voin luottaa siihen, että esimieheni auttaa minut hankalasta työtilanteesta tarvittaessa omalla kustannuksellaan.

Luotan esimieheeni niin, että puolustaisin hänen tekemiään päätöksiä, vaikka hän ei itse olisi paikalla.

Työsuhteeni esimieheeni on toimiva ja tuloksekas.

Vastausasteikko:

Eri mieltä

Osittain eri mieltä

Ei eri eikä samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

Samaa mieltä

### **Johtamisen huolenaiheet (WAL; Aycan & Shelia, 2019)**

Arvioi esimiestäsi seuraavien väittämien avulla.

Väittämät:

Esimieheni tuo esille huoltaan kritiikin kohteeksi joutumisesta.

Esimieheni tuo esille huoltaan siitä, että muut pahoittavat mielensä hänen tekemistään päätöksistä.

Esimieheni tuo esille huoltaan oman työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeuksista.

### **Johtamisen motivaatio (MTL-9; Auvinen ym., 2020; Chan & Drasgow, 2001; Bobbio & Rattazzi, 2006)**

Arvioi esimiestäsi seuraavien väittämien avulla. Mielestäni esimieheni...

...on työryhmässä mieluummin johtaja kuin seuraaja.

...kokee velvollisuudekseen johtaa muita, jos häntä pyydetään siihen.

...ei koskaan suostu johtamaan ryhmää, jos siitä ei ole hänelle selvästi hyötyä.

...suostuu johtamaan muita, jos muut pyytävät tai ehdottavat häntä siihen.

...ajattelee, että johtajan rooli tai johtotehtävä kuuluu ottaa vastaan, jos siihen pyydetään.



...haluaa tietää, miten hyötyy asiasta, jos ottaa ryhmän johdettavakseen.  
...haluaa yleensä olla johtajana ryhmissä, joissa työskentelee.  
...tapaa ottaa ohjaket ryhmissä tai tiimeissä, joissa työskentelee.  
...pitää muiden johtamista oikeastaan rasitteena eikä suinkaan kunniatehtävänä.

### **Johtajan oikeudenmukaisuus (Perceived Leader Integrity, PLI; Moorman ym., 2013)**

Ajattele esimiestäsi ja vastaa häntä koskeviin väittämiin alla olevalla asteikolla. Esimiehellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä henkilöä, joka lähetti sinulle tämän linkin.

Väittämät:

Toimii kaikkien yhteiseksi hyväksi.  
Puolustaa toisten oikeuksia.  
Kohtelee ihmisiä oikeudenmukaisesti.  
On huolehtivainen ja kunnioittava toisia kohtaan.  
Parantaa yhteiskuntaa toiminnallaan.  
On rehellinen.  
Tekee sen, minkä sanoo olevan tärkeää.  
Tekee niin kuin sanoo.  
Pitää kiinni lupauksistaan.  
Toimii neuvojensa mukaisesti.  
Luvatut asiat toteutuvat.  
Käyttäytyy arvojensa mukaisesti.  
Tekee oikein, vaikka se ei miellyttäisi kaikkia.  
Pitää kiinni periaatteistaan seurauksista riippumatta.  
Toimii arvojensa mukaisesti seurauksista välittämättä.  
Ei pelkää puolustaa vakaumuksiaan.

Vastausasteikko:

Täysin eri mieltä  
Eri mieltä  
Ei samaa eikä eri mieltä  
Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

**Tyytyväisyys (tutkimushankkeessa kehitetty; Auvinen ym., 2020)**

Arvioi tyytyväisyyttäsi esimiehesi toimintaan seuraavien ominaisuuksien avulla. Esimiehellä tarkoitetaan tässä linkin sinulle lähettänyttä henkilöä.

Osiot:

Oikeudenmukaisuus

Vastuunkanto

Kyky tehdä päätöksiä

Muiden kuuntelu päätöksiä tehdessä

Lähestyttävyys

Innostavuus

Motivointi

Palautteen antaminen

Itsekontrolli

Suunnitelmallisuus

Vastausasteikko:

En lainkaan tyytyväinen

Vähän tyytyväinen

Jonkin verran tyytyväinen

Paljon tyytyväinen

Erittäin tyytyväinen

## **LIITE 3: MOTI-Train-valmennuksen kyselyt**

### ***1. Ennakkotehtävä***

**Millaista johtajaa nykypäivänä arvostetaan ja toisaalta millaista ei arvosteta?**

**Voit pohtia kysymystä sekä oman työympäristösi että yleisen työelämäkeskustelun pohjalta.**

Avoin kysymys

**Pohdi, miksi toimit tällä hetkellä johtotehtävässä. Mitä syitä tunnistat sille, että toimit johtotehtävässä? Kerro, mitä niistä pidät tärkeimpinä.**

Avoin kysymys

**Missä koet olevasi erityisen hyvä työssäsi?**

Avoin kysymys

**Johtamisen motivaatio (MTL-9; Auvinen ym., 2020; Chan & Drasgow, 2001; Bobbio & Rattazzi, 2006)**

Ks. Vuoden 2021 kysely

**Työelämämotivaatiot (HELP-Q; Di Fabio ym., 2016)**

Ks. Vuoden 2021 kysely

**Sukupuolesi**

Nainen

Mies

Muu

En halua vastata

**Mihin ikäryhmään kuulut?**

30 vuotta tai alle

31–39 vuotta

40–49 vuotta

50–59 vuotta

60 vuotta tai yli

**Yliopistojohtajat: mihin yliopiston henkilöstöryhmään kuulut?**

Opetus- ja tutkimushenkilöstö

Muu henkilöstö

Harjoittelukoulujen opetushenkilöstö

**Yliopistojohtajat: toimitko tällä hetkellä organisaatiossasi johtotehtävissä?**

*Jos toimit sekä hallinnollisissa että tutkimuksellisissa johtotehtävissä, valitse molemmat kohdat.*

Hallinnollisissa johtotehtävissä (esim. Yksikön johtajana/varajohtajana)

Tutkimuksellisissa johtotehtävissä (esim. Tutkimusprojektin johtajana)

En toimi tällä hetkellä johtotehtävissä

**Kuinka monta vuotta olet yhteensä toiminut johtotehtävissä?**

Alle 1 vuotta

1-4 vuotta

5-9 vuotta

10 vuotta tai yli

**EMBA: pääasiallinen tehtäväsi tällä hetkellä**

Ylin johto

Keskijohto

Muu johtotehtävä, mikä?

Asiantuntija (ei johtotehtävä)

Muu tehtävä (ei johtotehtävä), mikä?

**2. Välitehtävä**

**Millaiseksi koet motivaatiosi johtajana?**

Avoin kysymys

**Pohdi omaa toimintaympäristöäsi ja motivaatiosi toimia johtajana. Miten ne ovat yhteydessä toisiinsa?**

Avoin kysymys

### **3. Lopputehtävä**

**Tunnistitko itsesi johtamismotivaatioprofiilistasi? Mitä ajatuksia profiili sinussa herätti? Mikä profiilissa kuvasi sinua hyvin ja mikä ei mahdollisesti kuvannut. Pohdi lopuksi, miksi johtamismotivaatiosi on muodostunut sellaiseksi kuin se nyt on.**

Avoim kysymys

**Millaisena näet omat voimavarasi johtotehtävissä toimimisen kannalta tällä hetkellä?**

Avoim kysymys

**Kuvaile sellaista tulevaisuuden johtajaminääsi, johon olisit itse tyytyväinen. Millaisten keinojen kautta tähän pääsisit? Voit miettiä kysymystä oman toimintaympäristösi, voimavarojesi tai johtamismotivaation näkökulmasta.**

Avoim kysymys

**Opitko jotain uutta itsestäsi MOTI-Train-valmennuksen aikana? Jos kyllä, mitä?**

Avoim kysymys

**Mitä kehittäisit MOTI-Train-valmennuksessa? Jäitkö vielä kaipaamaan jotain?**

Avoim kysymys

