

**JOHTAJIEN VIRHEORIENTAATIO JA SEN YHTEYS
JOHTOTEHTÄVIIN LIITTYVIIN HUOLENAIHEISIIN**

Meri Sundström
Janita Suni
Pro gradu -tutkielma
Psykologian laitos
Jyväskylän yliopisto
Toukokuu 2018

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Psykologian laitos

SUNDSTRÖM, MERI ja SUNI, JANITA: Johtajien virheorientaatio ja sen yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin

Pro gradu- tutkielma, 26 s.

Ohjaaja: Feldt, Taru

Psykologia

Toukokuu 2018

Tässä tutkimuksessa tutkittiin suomalaisten johtajien virheorientaatiota ja sen yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin. Lisäksi tutkimme, miten ikä ja sukupuoli vaikuttavat virheorientaatioon sekä muuntavat virheorientaation ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden välistä yhteyttä. Tutkittavat (n=723) olivat suomalaisia johtotehtävissä työskenteleviä henkilöitä, jotka osallistuivat kyselytutkimukseen vuonna 2017. Tutkituista naisia oli 43,8 % ja kaikkien vastanneiden keski-ikä oli 52,7 vuotta (vaihteluväli 27–69). Johtajien virheorientaatiota tutkittiin kyselyssä kolmen kuvaajan avulla: 1) *kyky käsitellä virheitä*, 2) *virheille altistavien riskien ottaminen* ja 3) *virheiden jännittäminen*. Johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita tutkittiin myös kolmella kuvaajalla: 1) *huoli epäonnistumisesta*, 2) *huoli työn ja muun elämän epätasapainosta* sekä 3) *huoli vaikeuksista ja ongelmista*. Tulokset osoittivat, että virheiden jännittäminen on suomalaisten johtajien keskuudessa melko vähäistä. Lisäksi naisjohtajat raportoivat useammin kykyä käsitellä virheitä kuin miesjohtajat. Iällä ei ollut vaikutusta johtajien virheorientaatioon. Regressioanalyysin tulosten mukaan, jos johtajien keskuudessa kykyä käsitellä virheitä raportoitiin vähemmän tai virheiden jännittämistä ja virheille altistavien riskien ottamista raportoitiin enemmän, koettiin myös enemmän huolia vaikeuksista ja ongelmista. Lisäksi ne johtajat, jotka jännittivät virheitä enemmän, kokivat enemmän huolia epäonnistumisesta. Iän muuntavaa vaikutusta tarkasteltaessa havaittiin, että mitä enemmän nuoret johtajat raportoivat kykyä käsitellä virheitä, sitä vähemmän he kokivat huolia vaikeuksista ja ongelmista. Lisäksi mitä enemmän nuoret johtajat raportoivat virheille altistavien riskien ottamista, sitä vähemmän he kokivat huolia epäonnistumisesta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että suomalaisten johtajien virheorientaatio on yhteydessä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin. Tietoa virheorientaatiosta voidaan hyödyntää työyhteisöissä vähentämällä virheiden aiheuttamia huolia esimerkiksi aktiivisen virhetilanteiden hallinnan harjoittelun avulla.

Avainsanat: virheorientaatio, johtajat, johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Virheorientaatio.....	1
1.2	Virheorientaation osa-alueet	3
1.3	Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet.....	4
1.4	Virheorientaation yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin.....	6
1.5	Tutkimuksen tavoitteet	7
2	MENETELMÄT.....	8
2.1	Tutkittavat	8
2.2	Käytetyt kyselymenetelmät.....	8
2.3	Muuttujien kuvailevat tiedot	9
2.4	Aineiston analysointi	10
3	TULOKSET	11
3.1	Suomalaisten johtajien virheorientaatio	11
3.2	Virheorientaation erot johtajien ikäryhmien ja sukupuolten välillä.....	11
3.3	Virheorientaation yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin.....	14
4	POHDINTA	18
4.1	Suomalaisten johtajien virheorientaatio	18
4.2	Virheorientaation ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteydet	19
4.3	Iän muuntava rooli yhteyksien välillä	21
4.4	Vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimustarpeet.....	22
4.5	Johtopäätökset ja käytännönsuositukset	23
	LÄHTEET.....	24

1 JOHDANTO

Virheet ja niiden kielteiset seuraukset liittyvät olennaisesti ammatilliseen toimintaan, jonka vuoksi myös virhetutkimusta on tehty organisaatiopsykologian alalla niin yksilö-, ryhmä kuin organisaatio-tasolla (Lei, Naveh & Novikov, 2016). Kuitenkin *virheorientaation* eli virheisiin suhtautumisen tutkiminen on jäänyt vähemmälle. Tässä tutkimuksessa keskitymme johtotehtävissä työskentelevien henkilöiden virheorientaatioon, sillä virheiden mahdollisuus on osa johtajien vastuullista työtä monimutkaisten tehtävien ja päätösten luonteen vuoksi (Hunter, Tate, Dzieweczynski & Bedell-Avers, 2001). Virheisiin liittyy yleensä ajatuksia epäonnistumisesta ja kielteisiä tunteita (Zhao & Olivera, 2006), mitkä mahdollisesti herättävät huolia johtajissa. Siten virheorientaation voidaan olettaa olevan yhteydessä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin. Tutkimuksemme tarkoituksena on selvittää, miten suomalaiset johtajat arvioivat virheorientaatiotaan ja miten se on yhteydessä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin.

1.1 Virheorientaatio

Johtajien virheorientaatioon liittyvät vahvasti virheet ja niihin suhtautuminen. Usein henkilökohtaiset virheet nähdään ammatillisessa toiminnassa osoituksena epäpätevydestä, joka on aiheutunut omasta tarkkaamattomuudesta tai väärästä tilannearviosta. Johtajien virheiden katsotaan johtuvan taipumuksista ja yksilöllisistä eroista, kognitiivisista vääristymistä, kokemuksen ja asiantuntijuuden puutteesta, stressistä ja väsymyksestä tai tunteista ja tunnereaktioista (Hunter ym., 2011). Toisaalta koetut virheet myös mahdollistavat oppimisen ja saattavat lisätä johtotehtävissä toimivien asiantuntijuutta, koska epäonnistumisten on havaittu jopa parantavan oppimista tulevaisuudessa sekä lisäävän sopeutumista ja joustavuutta uusissa muutostilanteissa (Sitkin, 1996).

Rybowiak, Garst, Frese ja Batinic (1999) ovat tutkineet virheorientaation merkitystä työelämässä henkilökohtaisella tasolla ja pyrkineet selvittämään ihmisten yksilöllistä kykyä virhetilanteiden käsittelyssä. He viittaavat virheorientaation käsitteellä siihen, kuinka henkilö arvioi virheitä, eli ajatteleeko henkilö virheiden olevan uhkia vai oppimismahdollisuuksia, sekä siihen, kuinka henkilö käsittelee virhetilanteita. Virheorientaatio jaetaan ensisijaiseen ja toissijaiseen arvioon virhe-

tilanteesta. Ensisijaisesti arvioidaan sitä, kuinka kielteisenä virhe koetaan ja kuinka suurella todennäköisyydellä virheen tekemisen mahdollisuus ennakoidaan. Toissijainen arvio käsittää virhetilanteesta selviytymisen (Rybowiak ym., 1999). Virhetilanteiden käsittely voi kattaa erilaisia tilannekohtaisia selviytymisstrategioita, kuten itsensä rauhoittamisen, virheiden peittelyn tai aktiivisen virheiden työstämisen sekä niistä puhumisen, jolloin virheistä opitaan vastaisuudessa (Rybowiak ym., 1999).

Virheorientaatio voidaan ymmärtää transaktionaalisen teorian (Lazarus & Folkman, 1984) yleisten selviytymiskeinojen avulla, jotka liittyvät tunteiden säätelyyn ja ongelmanratkaisuun sekä edelleen ongelma- tai tunnesuuntautuneisiin selviytymiskeinoihin. Tällöin henkilö pyrkii realististen ja joustavien ajatusten sekä käyttäytymispyrkimysten avulla kontrolloimaan ongelmatilanteita ja vähentämään stressiä aiheuttavia tekijöitä (Lazarus & Folkman, 1984). Ongelmasuuntautuneita selviytymiskeinoja käyttäessä yksilö pyrkii aktiivisesti ratkaisemaan stressitilanteen, kun taas tunnesuuntautuneilla selviytymiskeinoilla yksilö keskittyy poistamaan ikävään tilanteeseen liittyviä kielteisiä tunteita (Lazarus & Folkman, 1984). Erilaisten selviytymiskeinojen käyttö ja niiden myönteiset tai kielteiset seuraukset vaihtelevat tilanteesta riippuen (Lazarus & Folkman, 1984).

Työntekijöiden tekemien virheiden on havaittu aiheuttavan heissä tyypillisesti kielteisiä tunteita, joiden puolestaan on havaittu saavan aikaan tunnesuuntautuneiden selviytymiskeinojen käyttöä (Rausch, Seifried, & Harteis, 2017). Länsimaiset tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että aktiivinen virhetilanteiden hallinnan harjoittelu edesauttaa kognitiivista itsesäätelyä ja tunteiden säätelyä sekä johtaa parempiin suorituksiin ja oppimistuloksiin kuin virheiden välttelyyn liittyvät hallintapyrkimykset (Keith & Frese, 2005; Loh, Andrews, Hesketh, & Griffin, 2012; Van Dyck, Frese, Baer, & Sonnentag, 2005). Lisäksi myönteisen virheorientaation ja kyvyn pohtia ja kommunikoida virheiden esiintymisestä epävarmoissa tilanteissa on havaittu olevan yhteydessä parempaan työssä suoriutumiseen ja tavoitesuuntautuneeseen oppimiseen (Arenas, Taberner, & Briones, 2006).

Virheorientaation on ajateltu olevan tärkeä työelämässä vaikuttava taustatekijä, sillä se miten organisaatiossa käsitellään virheitä voi määrittää organisaatiossa tapahtuvan oppimisen (Arenas ym., 2006; Rybowiak ym., 1999). Rybowiakin ja kollegojen (1999) tutkimuksessa, jossa käytettiin Error Orientation Questionnaire (EOQ) -kyselylomaketta, on havaittu, että iällä, sukupuolella tai työkokemuksella ei ollut vaikutusta virheorientaatioon. Heidän tutkimuksessaan otoksen kohderyhmä rajautui englantilaisiin ja saksalaisiin opiskelijoihin, joiden keski-ikä oli suhteellisen nuori (26,5 vuotta). Käsillä oleva tutkimus tuo uutta tietoa virheorientaatiosta työikäisillä ja nimenomaan johtajien näkökulmasta, koska aiemmin tutkimusta on tehty lähinnä opiskelijoista koostuvilla aineistoilla (Arenas ym., 2006; Rybowiak ym., 1999).

1.2 Virheorientaation osa-alueet

Käytämme tässä tutkimuksessa kyselylomaketta (Error Orientation Questionnaire, EOQ) johtajien virheorientaation tutkimiseen (Rybowiak ym., 1999). Kyselyssä virheorientaatio ja virheistä selviytyminen jakautuvat kahdeksaan eri osa-alueeseen: kykyyn käsitellä virheitä, virheille altistavien riskien ottamiseen, virheiden jännittämiseen, virheistä oppimiseen, virheiden ennakointiin, virheiden peittelyyn, virheisiin liittyviin kommunikointeihin ja virheiden ajatteluun (Rybowiak ym., 1999), joista tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään kolmea ensimmäistä.

Kyky käsitellä virheitä viittaa välittömään ja aktiiviseen tiedon käsittelyyn silloin kun virheitä ilmenee, sekä virheiden kielteisten seurausten vähentämiseen (Rybowiak ym., 1999). Rybowiak kollegoineen (1999) esittävät, että kyky käsitellä virheitä on yhteydessä minäpystyvyyteen sekä suunnittelu- ja toimintaorientaatioon, joiden voisi ajatella olevan pätevän ja hyvän johtajan toiminnan piirteitä. Kyky virheiden käsittelyssä kattaa erilaisia keinoja, kuten virheistä keskustelemisen, virheiden ajattelun ja yleisen asennoitumisen virheitä kohtaan (Korsten, Stanz, & Blignaut, 2004) ja on riippuvaista henkilön minäpystyvyydestä virhetilanteissa (Schell & Conte, 2008). Kyvyn käsitellä virheitä on havaittu olevan yhteydessä myös henkilön oppimissuuntautuneeseen päämääräorientaatioon, jolloin virheet huomataan tarkemmin ja korjataan välittömästi (Schell & Conte, 2008).

Virheille altistavien riskien ottaminen liittyy saavuttamisen tarpeeseen, kontrollin hylkäämiseen ja muutosvalmiuteen (Rybowiak ym., 1999). Se on yhteydessä saavuttamisorientoituneeseen asenteeseen, joka vaatii joustavuutta ja avoimuutta virheitä kohtaan, mutta myös vastuunottamista (Rybowiak ym., 1999). Korsten ja kollegat (2004) painottavat, että virheille altistavien riskien ottaminen kuuluu erityisesti johtajien työhön, koska virheiden vaikutusten arviointi liiketoimintaan sekä riskien hallinta liittyvät vahvasti osaksi johtamista.

Virheiden jännittäminen taas tarkoittaa kuormitusta virheiden tekemisestä, pelkoa niiden esiintymisestä tai reagointia virheisiin voimakkailla tunteilla (Rybowiak ym., 1999). Sen on katsottu olevan yhteydessä pelkoon virheisiin syyllistymisestä, negatiivisiin tunnereaktioihin ja huonoon terveyteen (Rybowiak ym., 1999). Virheiden jännittämisen voidaan ajatella olevan yksilön henkilökohtainen taipumus, joka liittyy tunteiden säätelyyn. Virheiden jännittämisen on havaittu olevan yhteydessä suorituksen välttelyyn liittyvään päämääräorientaatioon, jolloin henkilö välttelee tehtäviä ja ahdistuu ollessaan epävarma omista kyvyistään (Schell & Conte, 2008). Virheiden jännittäminen voi näkyä johtajan työssä esimerkiksi välttämättömien päätösten pitkittämisenä virheiden pelon vuoksi.

1.3 Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet

Tutkimme johtajien virheorientaation (kyky käsitellä virheitä, virheille altistavien riskien ottaminen, virheiden jännittäminen) yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin. Johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita on aiemmin tutkittu ainoastaan johtotehtäviin pyrkivillä henkilöillä (Aycan & Shelia, 2017), joten tutkimuksemme tuo uutta tietoa johtajiin liittyen. Aycanin ja Shelian (2017) mukaan johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet (worries about leadership, WAL) kuvaa huolia liittyen johtotehtävien mahdollisia kielteisiä seurauksia kohtaan. Näitä huolenaiheita voi esiintyä eri voimakkuuksilla riippuen johtotehtävän ominaisuuksista ja yksilön aiemmista kokemuksista sekä pätevyydestä. Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet kattaa käsitteenä kaikki johtotasot erilaisissa organisaatioissa pois lukien yrittäjyyden sekä epämuodolliset johtotehtävät (Aycan & Shelia, 2017). Johansenin (2012) mukaan johtajat voivat kokea huolenaiheita erityisesti silloin, kun ympäristö on haavoittuvainen, monimutkainen, monitulkintainen tai epävarma.

Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden määrittely pohjautuu kolmeen teoriaan: Lazaruksen (1991) transaktionaaliseen teoriaan, Decin ja Ryanin (1985) itsemääräämisteorian, sekä Jonesin ja Berglasin (1978) teoriaan itseä vahingoittavasta käyttäytymisestä. Lazaruksen (1991) transaktionaalisen teorian mukaan huoli epäonnistumisesta voi saada yksilöllä aikaan ahdistuneisuutta. Tässä teoriassa stressi ja sen käsittely nähdään prosessina, joka saa alkunsa tilanteesta tai tapahtumasta, joka vaatii kognitiivista arviointia. Tällä kognitiivisella arvioinnilla yksilö arvioi stressaavan tekijän joko uhkaavaksi, haitalliseksi tai mahdollisuudeksi itselle. Johtotehtäviä ajatellen henkilö voi kokea ahdistuneisuutta epäonnistumisesta liittyen esimerkiksi työn tuloksiin, sijoittajien vähäiseen luottamukseen, työn ja muun elämän yhteensovittamiseen sekä harmin aiheuttamiseen muille (Aycan & Shelia, 2017). Aycan ja Shelia (2017) ehdottavat, että tämä epäonnistumisen ennakointi voi olla uhka Decin ja Ryanin itsemääräämisteoriansa (1985) tunnistettuihin yksilön tarpeisiin liittyen pätevyyteen, itsemääräämiseen ja yhteisöllisyyteen.

Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet jakautuu näiden itsemääräämisteorian (1985) tarpeiden luokittelun mukaan kolmeen osa-alueeseen: 1) huoleen epäonnistumisesta, 2) huoleen työn ja muun elämän epätasapainosta sekä 3) huoleen vaikeuksista ja ongelmista (Aycan & Shelia, 2017). Johtajien epäonnistumisen on todettu olevan yhteydessä organisaation menestymiseen (Gibson & Schroeder, 2003; Meindl & Ehrlich, 1987), jolloin johtajien *huoli epäonnistumisesta* voi olla uhka yksilön pätevyyden tarpeelle (Aycan & Shelia, 2017). Yleisesti johtajan työn ominaispiirteisiin liitetään työn ylikuormittuneisuus (Fletcher, 2004), jolloin taas yksilön mahdollisuus vapaa-ajan käytön suunnitteluun voi olla rajoitettuna (Aycan & Shelia, 2017). Mahdollinen *huoli työn ja muun elämän*

epätasapainosta voi siten olla uhkana yksilön tarpeelle itsemääräämiseen (Aycan & Shelia, 2017). *Huoli vaikeuksista ja ongelmista* koskee huolia liittyen johtajan tehtäviin kuuluviin ikäviin päätöksiin, joilla saatetaan satuttaa muita, kuten irtisanomisiin. Aycanin ja Shelian mukaan (2017) tämä huoli vaikeuksista ja ongelmista muille voidaan nähdä uhkana Decin ja Ryanin (1985) yhteisöllisyyden tarpeelle.

Kun yksilö huomaa näiden tarpeiden olevan uhattuina, hän saattaa alkaa käyttäytyä itseä vahingoittavalla tavalla (Elliot & Church, 2003). Jonesin ja Berglasin (1978) itseä vahingoittavan käyttäytymisen teorian mukaan tilanteessa, jossa yksilö kokee itsetuntonsa olevan uhattuna, esimerkiksi juuri mahdollisen ennakoitavan epäonnistumisen tilanteessa, saattaa henkilö alkaa vältellä toimia liittyen epävarmuuden kohteeseen (Jones & Berglas, 1978). Tällöin johtaja saattaa esimerkiksi viivyttellä viimeiseen asti uhkaavan työtehtävän tekemistä. Myös Aycanin ja Shelian (2017) tutkimuksesta kävi ilmi, että johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet oli myönteisesti yhteydessä toimintatapaan, jolla pyritään välttämään mahdollisia kielteisiä tapahtumia elämässä.

Johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita ei ole aiemmin tutkittu johtajilla, jolloin sitä ei ole myöskään tutkittu heillä iän tai sukupuolen mukaan. Torresin (2014) amerikkalaisessa tutkimuksessa havaittiin, että vain 29 % naisista ilmaisi halukkuuttaan johtajan rooliin. Aycan ja Shelia (2017) ehdottavat, että johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita tutkimalla saadaan selvyyttä siihen, miksi vähemmistöt eivät hakeudu yhtä aktiivisesti johtotehtäviin kuin valtaväestö. Chudzikowskin (2012) tutkimuksessa on taas todettu nuoren sukupolven haluavan edetä urallaan mieluummin organisaation tehtävistä ja yrityksistä toisiin horisontaalisesti kuin työntekijätasolta johtotasolle. Myös tämän tuloksen taustalla voi olla johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita, jotka vähentävät nuorempien halukkuutta hakeutua johtotehtäviin (Aycan & Shelia, 2017).

Huoli epäonnistumisesta sekä huoli vaikeuksista ja ongelmista voidaan ymmärtää helpommin, mutta huoli työn ja muun elämän epätasapainosta kaipaa vielä selvennystä. Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta voidaan ymmärtää työn ja muun elämän välisiin häiriöihin (work-home interference, WHI) viittaavan käsitteen avulla (Taris, Beckers, Verhoeven, Geurts, Kompier, & van der Linden, 2006). Tarisin ja kollegojen (2006) mukaan työn ja muiden elämänroolien välisiä häiriöitä syntyy, kun työn vaatimukset törmäävät yhteen riittävän ja miellyttävän toimintakyvyn välillä muissa elämänrooleissa. He havaitsivat johtajilla tehdyssä tutkimuksessaan, että korkeat työn vaatimukset ja alhainen työn kontrolli olivat yhteydessä häiriöihin työn ja muiden elämänroolien välillä (Taris ym., 2006).

1.4 Virheorientaation yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin

Kyvyn käsitellä virheitä on havaittu olevan yhteydessä suunnittelu- ja toimintaorientaatioon, jolloin virheitä käsitellään aktiivisesti heti niiden ilmettyä (Rybowiak ym., 1999). Rybowiakin ja kollegoiden (1999) mukaan kyky käsitellä virheitä vähentää myös siten virheistä koituvia kielteisiä seurauksia sekä on yhteydessä minäpystyvyyden kokemukseen. Voi siis olla, että kohdatessaan virheen, johtaja aloittaa heti käsittelyn tilanteen korjaamiseksi, jolloin myös virheen aiheuttamat kielteiset seuraukset vähenevät. Zhaon ja Oliveran (2006) määritelmän mukaan epäonnistuminen nähdään usein juuri virheistä johtuvaksi. On siis mahdollista, että johtaja huomaa selviävänsä virheistä hyvin hyvän virheiden käsittelyn kykynsä vuoksi, mikä voi vaikuttaa siihen, ettei hän koe huolia epäonnistumisista, joihin virheet voivat johtaa. Tähän pohjautuen oletamme, että mitä enemmän johtajat raportoivat kykyä käsitellä virheitä, sitä vähemmän he kokevat huolia epäonnistumisista.

Virheille altistavien riskien ottaminen liittyy vahvasti johtajan työhön (Korsten ym., 2004). Johtaja on työssään voinut ottaa virheelle altistavan riskin esimerkiksi yrityksen kovien tulostavoitteiden vuoksi, mutta riski on lopulta vaikuttanut kielteisesti organisaation taloudelliseen tilanteeseen. Tällöin johtaja saattaa kokea huolia liittyen vaikeuksiin ja ongelmiin, joita voi koitua esimerkiksi riskin seurausten tuomista irtisanomisista (Aycan & Shelia, 2017), joilla pyritään vähentämään yrityksen kuluja. Oletamme tutkimuksessa, että mitä enemmän johtajat raportoivat virheille altistavien riskien ottamista, sitä enemmän he kokevat huolia vaikeuksista ja ongelmista.

Virheiden jännittämisen on havaittu olevan yhteydessä pelkoon virheisiin syyllistymisestä (Rybowiak ym., 1999), sekä päämääräorientaatioon, jolloin henkilö ahdistuu ollessaan epävarma omasta pätevyystään ja siksi välttelee tehtäviä (Schell & Conte, 2008). Virheet taas voidaan nähdä johtavan epäonnistumisiin (Zhao & Olivera, 2006), jolloin voidaan olettaa, että virheiden jännittäminen johtajilla on yhteydessä huoleen epäonnistumisesta. Tämä perusteella oletamme tutkimuksessa, että mitä enemmän johtajat raportoivat virheiden jännittämistä, sitä enemmän he kokevat huolia epäonnistumisesta.

1.5 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia suomalaisten johtajien virheorientaation voimakkuutta ja sen yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin. Tutkimme myös iän ja sukupuolen vaikutusta johtajien virheorientaatioon. Lisäksi tutkimme iän ja sukupuolen muuntavaa vaikutusta virheorientaation ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteyteen. Asetamme seuraavat tutkimuskysymykset ja hypoteesit aikaisemmin esiteltyyn teoriapohjaan nojaten:

1a) Kuinka voimakkaana suomalaiset johtajat kokevat virheorientaation (kyky käsitellä virheitä, virheille altistavien riskien ottaminen, virheiden jännittäminen)?

1b) Eroaako johtajien virheorientaatio iän tai sukupuolen mukaan?

H1b: Johtajien virheorientaatio ei eroa iän tai sukupuolen mukaan.

2a) Miten koettu virheorientaatio on yhteydessä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin (*huoli epäonnistumisesta, huoli vaikeuksista, huoli työn ja muun elämän epätasapainosta*)?

2b) Muuntaako johtajien ikä tai sukupuoli virheorientaation ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden välistä yhteyttä?

H2a1: Mitä enemmän johtajat raportoivat kykyä käsitellä virheitä, sitä vähemmän he kokevat huolia epäonnistumisesta.

H2a2: Mitä enemmän johtajat raportoivat virheille altistavien riskien ottamista, sitä enemmän he kokevat huolia vaikeuksista ja ongelmista.

H2a3: Mitä enemmän johtajat raportoivat virheiden jännittämistä, sitä enemmän he raportoivat huolia epäonnistumisesta.

2 MENETELMÄT

2.1 Tutkittavat

Tutkimus on osa Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden (worries about leadership, WAL) tutkimusprojektia, joka toteutetaan Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella. Tutkimusprojektin kohde-ryhmänä olivat johtotehtävissä ja vaativissa asiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt. Tutkimuksen otokset kyselytutkimusta varten poimittiin Professoriliiton, Tieteentekijöiden liiton, Tekniikan akateemisten ja Suomen ekonomien jäsenrekistereistä. Tutkijoiden laatima sähköinen kyselylomake lähetettiin yhteensä 9998 vastaajalle sähköisesti maaliskuussa 2017, ja sen jälkeen muistutuskyselyitä lähetettiin vastaamatta jättäneille kaksi kertaa. Kyselyn vastauksia palautui yhteensä 2042, vastausmäärän ollessa 20,4 %.

Käsillä oleva tutkimus kohdistuu vain niihin vastaajiin, jotka työskentelivät johtotehtävissä (n=723). Johtotehtävät määriteltiin kyselyssä huolellisesti kunkin ammattiliiton jäsenille sopiviksi. Johtajia oli vastanneista Professoriliiton jäseniä 367 henkilöä (50,8 %), Tieteentekijöiden jäseniä 92 henkilöä (12,7 %), Tekniikan akateemisten jäseniä 93 henkilöä (12,9 %) ja Suomen ekonomien jäseniä 171 henkilöä (23,7 %). Johtajista naisia oli 317 (43,8 %) ja miehiä 406 (56,2 %). Tutkittavista johtajista nuorin oli 27-vuotias ja vanhin 69-vuotias, keski-ikä ollessa 52,7 vuotta (keskihajonta 8,6, vaihteluväli 27–69).

2.2 Käytetyt kyselymenetelmät

Virheorientaatiota mitattiin Rybowiakin ja kollegoiden (1999) kehittämällä Error Orientation Questionnaire (EOQ) – kyselylomakkeella, josta tähän tutkimukseen valittiin aiemman tutkimuksen perusteella 9 väittämää, jotka mittaavat kolmea osa-aluetta: 1) *Kyky käsitellä virheitä* (3 väittämää, esim: ”Kun olen tehnyt virheen, tiedän heti, miten voin korjata sen”), 2) *Virheille altistavien riskien ottaminen* (3 väittämää, esim: ”On parempi ottaa riski ja altistua virheille kuin olla tekemättä mitään”), ja 3) *Virheiden jännittäminen* (3 väittämää, esim: ”Erehtyminen on minusta hyvin stressaavaa”). Viisi vastausvaihtoehtoa olivat 1) ei ollenkaan, 2) hiukan, 3) jonkin verran, 4) paljon, 5) täysin.

Johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita mitattiin Aycanin ja Shelian (2017) kehittämällä Worries about Leadership (WAL) -kyselyllä. Kyselyssä johtajilta kysyttiin yhteensä 16 osiota kysymyksellä “Kun mietit asemaasi johtajana, missä määrin seuraavien seikkojen mahdollisuus huoletuttaa sinua”. Osiot jaetaan mittarissa kolmeen ulottuvuuteen: 1) *Huoli epäonnistumisesta* (5 väittämää, esim: “Tekemäni virheet saavat enemmän huomiota”), 2) *Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta* (6 väittämää, esim: “Voin viettää vähemmän aikaa perheeni kanssa”) ja 3) *Huoli vaikeuksista ja ongelmista* (5 väittämää, esim: “Minusta tulee armoston ja kova”). Viisi vastausvaihtoehtoa olivat 1) hyvin vähän, 2) vähän, 3) jonkin verran, 4) paljon, 5) hyvin paljon.

2.3 Muuttujien kuvailevat tiedot

Taulukossa 1 on esitetty virheorientaation ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden osialueiden summamuuttujia kuvailevat tiedot. Muuttujien ja taustatekijöiden korrelaatiot on esitetty taulukossa 2. Korrelaatiotarkasteluissa havaitsimme, että virheorientaation ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden välillä ilmeni merkitseviä korrelaatioita. Tulosten mukaan, mitä enemmän johtajat raportoivat kykyä käsitellä virheitä, sitä vähemmän he kokivat huolia epäonnistumisesta sekä huolia vaikeuksista ja ongelmista. Havaitsimme myös, mitä enemmän johtajat raportoivat virheille altistavien riskien ottamista, sitä vähemmän he kokivat huolia epäonnistumisesta. Lisäksi, mitä enemmän johtajat raportoivat virheiden jännittämistä, sitä enemmän he kokivat huolia epäonnistumisesta, työn ja muun elämän epätasapainosta sekä vaikeuksista ja ongelmista.

TAULUKKO 1. Virheorientaation ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden summamuuttujien tiedot

Summamuuttujat	Osioiden lukumäärä	Teoreettinen vaihteluväli	Vaihteluväli	Ka	Kh	Reliabiliteetti
Virheorientaatio						
Kyky käsitellä virheitä	3	1–5	1,33–5	3,66	0,58	0,53
Virheille altistavien riskien ottaminen	3	1–5	1–5	3,82	0,77	0,83
Virheiden jännittäminen	3	1–5	1–5	2,33	0,76	0,8
Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet						
Huoli epäonnistumisesta	5	1–5	1–4,6	2,13	0,73	0,83
Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	6	1–5	1–5	2,53	0,85	0,88
Huoli vaikeuksista ja ongelmista	5	1–5	1–4,8	2,13	0,68	0,72

Ka = keskiarvo, Kh = keskihajonta, Reliabiliteetti = Cronbachin alfa

TAULUKKO 2. Muuttujien väliset korrelaatiot

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Sukupuoli								
2. Ikä	-,11**							
3. Kyky käsitellä virheitä	,08*	-,13**						
4. Virheille altistavien riskien ottaminen	-,02	-,04	,33**					
5. Virheiden jännittäminen	0,06	-,06	-,12**	-,28**				
6. Huoli epäonnistumisesta	0,06	-,08*	-,18**	-,27**	,55***			
7. Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	0,04	-,06	-,06	0,02	,23**	,36**		
8. Huoli vaikeuksista ja ongelmista	0,01	-,05	-,20**	-,07	,35**	,59***	,59***	

Pearsonin korrelaatio. *** $p < ,001$, ** $p < ,01$, * $p < ,05$

2.4 Aineiston analysointi

Analysoimme aineistoa IBM SPSS Statistics 24 -tilasto-ohjelmalla. Tarkastelimme virheorientaation voimakkuutta sen osa-alueiden summamuuttujien keskiarvojen, keskihajontojen sekä vaihteluvälin avulla. Tutkimme iän vaikutusta virheorientaation voimakkuuteen yksisuuntaisen varianssianalyysin (1-ANOVA) avulla, ja sukupuolen vaikutusta virheorientaatioon riippumattomien otosten t-testin avulla. Varianssianalyysia varten luokittelimme iän neljään ryhmään: 34 – vuotiaisiin ja nuorempiin ($n=22$, 3,0 %), 35–44 –vuotiaisiin ($n=104$, 14,4 %), 45–54 –vuotiaisiin ($n=279$, 38,6 %) ja 55 – vuotiaisiin sekä sitä vanhempiin ($n=317$, 43,9 %). Tarkastelimme virheorientaation ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden välistä yhteyttä aluksi Pearsonin korrelaatiokertoimella, jonka jälkeen suoritimme muuttujille hierarkkisen regressioanalyysin. Tutkimme iän ja sukupuolen muuntavaa vaikutusta virheorientaation ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteyteen hierarkkisen regressioanalyysin jatkoanalyysissa. Kontrolloituina muuttujana varianssianalyysissa ja hierarkkisessa regressioanalyysissa oli johtokokemus vuosina.

3 TULOKSET

3.1 Suomalaisten johtajien virheorientaatio

Virheorientaation osa-alueiden keskiarvoja vertailemalla havaittiin, että suomalaiset johtajat raportoivat toiseksi vähiten kykyä käsitellä virheitä ja eniten virheille altistavien riskien ottamista sekä vähiten virheiden jännittämistä (ks. taulukko 1). Johtajat arvioivat kyselyasteikolla paljon kykyä käsitellä virheitä sekä virheille altistavien riskien ottamista ja hiukan virheiden jännittämistä.

3.2 Virheorientaation erot johtajien ikäryhmien ja sukupuolten välillä

Johtajien kokema virheorientaatio eri ikäryhmissä on esitetty taulukossa 3. Varianssianalyysin tulosten mukaan virheorientaation osa-alueet eivät eronneet ikäryhmien välillä. Kyvyssä käsitellä virheitä ikäryhmien keskiarvot erosivat merkitsevästi, mutta jatkotarkasteluissa Bonferronin parivertailutestillä eroja ei ollut ikäryhmien välillä.

TAULUKKO 3. Johtajien virheorientaatio ikäryhmittäin

	34 – vuotiaat ja nuoremmat (n=22) Ka (Kh)	35–44 –vuotiaat (n=104) Ka (Kh)	45–54 –vuotiaat (n=279) Ka (Kh)	55 – vuotiaat ja vanhemmat (n=317) Ka (Kh)	F	df	p	Efektikoko
Kyky käsitellä virheitä	3,77 (0,56)	3,75 (0,53)	3,71 (0,60)	3,59 (0,57)	3,33	3	0,02**	0,01
Virheille altistavien riskien ottaminen	3,74 (0,72)	3,84 (0,78)	3,87 (0,79)	3,78 (0,76)	0,65	3	0,58	0
Virheiden jännittäminen	2,62 (0,82)	2,40 (0,81)	2,33 (0,77)	2,28 (0,73)	1,78	3	0,15	0,01

n = otoskoko, Ka = keskiarvo, Kh =keskihajonta, F = testisuure, df = vapausasteet
Bonferronin testi

Taulukossa 4 on esitetty johtajien kokema virheorientaatio miesten ja naisten välillä. Tulokset osoittivat, että naisjohtajat raportoivat miehiä useammin kykyä käsitellä virheitä. Muissa virheorientaation osa-alueissa ei havaittu eroja sukupuolten välillä.

TAULUKKO 4. Johtajien virheorientaatio sukupuolittain

	Naiset (n=317) Ka (Kh)	Miehet (n=406) Ka (Kh)	t	df	p
Kyky käsitellä virheitä	3,72 (0,59)	3,62 (0,56)	-2,27	721	0,02 **
Virheille altistavien riskien ottaminen	3,80 (0,80)	3,84 (0,75)	0,56	721	0,58
Virheiden jännittäminen	2,37 (0,81)	2,29 (0,72)	-1,61	721	0,11

n = otoskoko, Ka = keskiarvo, Kh = keskihajonta, t = t-testin testisuure, df = vapausasteet

*** p < ,001, ** p < ,01, * p < ,05

3.3 Virheorientaation yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin

Tutkimme virheorientaation yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin hierarkkisten regressioanalyysien avulla (ks. taulukko 5). Valitsimme kontrolloitaviksi taustatekijöiksi analyysihin iän, sukupuolen ja johtokokemuksen. Suoritimme hierarkkiset regressioanalyysit vaiheittain eli lisäsimme selitystekijöiden määrää askel kerrallaan. Teimme testit erikseen jokaiselle johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden osa-alueelle. Regressioanalyysin ensimmäisellä askeleella kontrolloimme iän, sukupuolen sekä johtokokemuksen ja toisella askeleella lisäsimme virheorientaation osa-alueet kaikki samalla kertaa mukaan niiden vähäisen multikollineaarisuuden vuoksi. Taustatekijät selittivät 1,1 % huolen epäonnistumisesta sekä huolen työn ja muun elämän epätasapainon vaihtelusta. Huolen vaikeuksista ja ongelmista kohdalla taustatekijät selittivät vaihtelusta 0,5 %.

Ensin tarkastelimme virheorientaation yhteyttä huoleen epäonnistumisesta. Ikä jatkuvana muuttujana osoittautui merkitseväksi, siten että nuoremmat johtajat kokivat enemmän huolia epäonnistumisesta kuin vanhemmat. Sukupuolella ei ollut vaikutusta huoleen epäonnistumisesta. Kun lisäsimme virheorientaation osa-alueet malliin yhtä aikaa, selityssaste oli kokonaisuudessaan taustamuuttujien kanssa 33,2 %. Tulokset osoittivat, että johtajat, jotka raportoivat vähemmän virheille altistavien riskien ottamista, kokivat enemmän huolia epäonnistumisesta. Myös johtajat, jotka raportoivat enemmän virheiden jännittämistä, kokivat enemmän huolia epäonnistumisesta.

Huolen työn ja muun elämän epätasapainon kohdalla virheorientaation kaikki osa-alueet selittivät yhdessä taustamuuttujien kanssa 7,6 % vaihtelusta. Mikään virheorientaation osa-alue ei yksinään osoittautunut merkitseväksi selittäjäksi johtajien huoleen työn ja muun elämän epätasapainosta.

Tarkastellessamme huolta vaikeuksista ja ongelmista, virheorientaation ja taustamuuttujien selityssaste oli yhteensä 16,2 %. Tulosten mukaan johtajat, jotka raportoivat vähemmän kykyä käsitellä virheitä, kokivat enemmän huolia vaikeuksista ja ongelmista. Lisäksi johtajat, jotka raportoivat enemmän virheille altistavien riskien ottamista, kokivat enemmän huolia vaikeuksista ja ongelmista. Myös johtajat, jotka raportoivat enemmän virheiden jännittämistä, kokivat enemmän huolia vaikeuksista ja ongelmista.

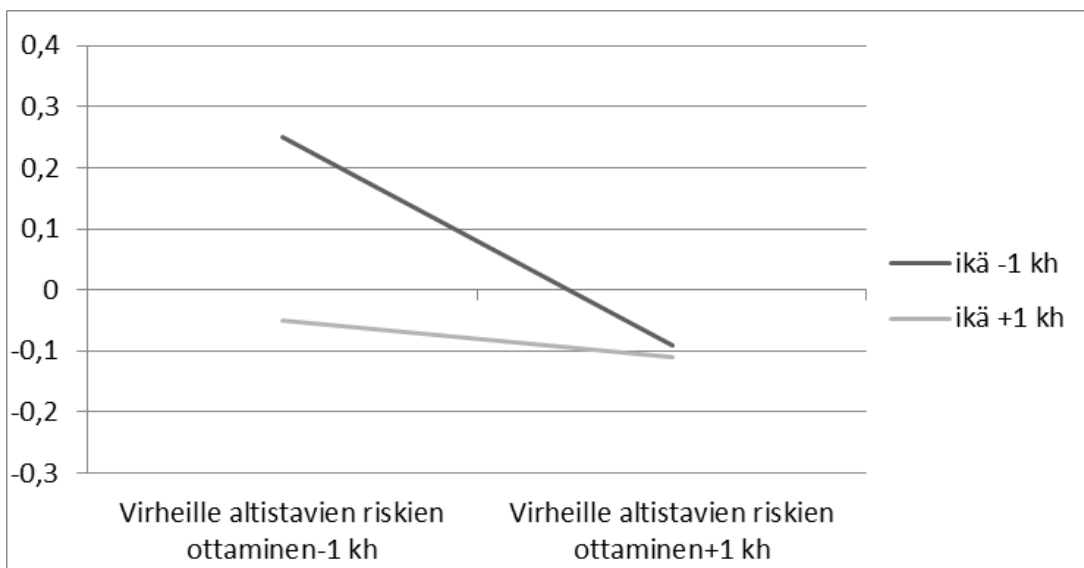
TAULUKKO 5. Hierarkkisen regressioanalyysin tulokset virheorientaation yhteyksistä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin

Muuttujat	Huoli epäonnistumisesta		Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta		Huoli vaikeuksista ja ongelmista	
	β	R^2 ΔR^2	β	R^2 ΔR^2	β	R^2 ΔR^2
<i>Askel 1:</i>		0,01		0,01		0,01
<i>Taustatekijät</i>						
Ikä	-0,08*		-0,06			
Sukupuoli (0 = mies, 1 = nainen)	0,05		0,04		-0,05	
Johtokokemus (vuosina)	0,04		0,08		0,05	
		0,01		0,01		0,01
<i>Askel 2:</i>		0,33		0,08		0,16
<i>Virheorientaatio</i>		0,32***		0,07***		0,16***
Kyky käsitellä virheitä	-0,10		-0,07		-0,20***	
Virheille altistavien riskien ottaminen	-0,10**		0,12		0,09**	
Virheiden jännittäminen	0,51***		0,25		0,35***	
<i>Askel 3:</i>						
<i>Interaktiotermi</i>						
1. Ikä x kyky käsitellä virheitä	0,04	0,33	0,04	0,08	0,07*	0,17
2. Ikä x virheille altistavien riskien ottaminen	0,07*	0,34	0,02	0,08	-0,00	0,16
3. Ikä x virheiden jännittäminen	-0,03	0,33	0,03	0,08	0,03	0,16
4. Sukupuoli x kyky käsitellä virheitä	-0,04	0,33	-0,02	0,08	-0,02	0,16
5. Sukupuoli x virheille altistavien riskien ottaminen	-0,01	0,33	0	0,08	0,02	0,16
6. Sukupuoli x virheiden jännittäminen	-0,07	0,33	0,02	0,08	-0,05	0,16

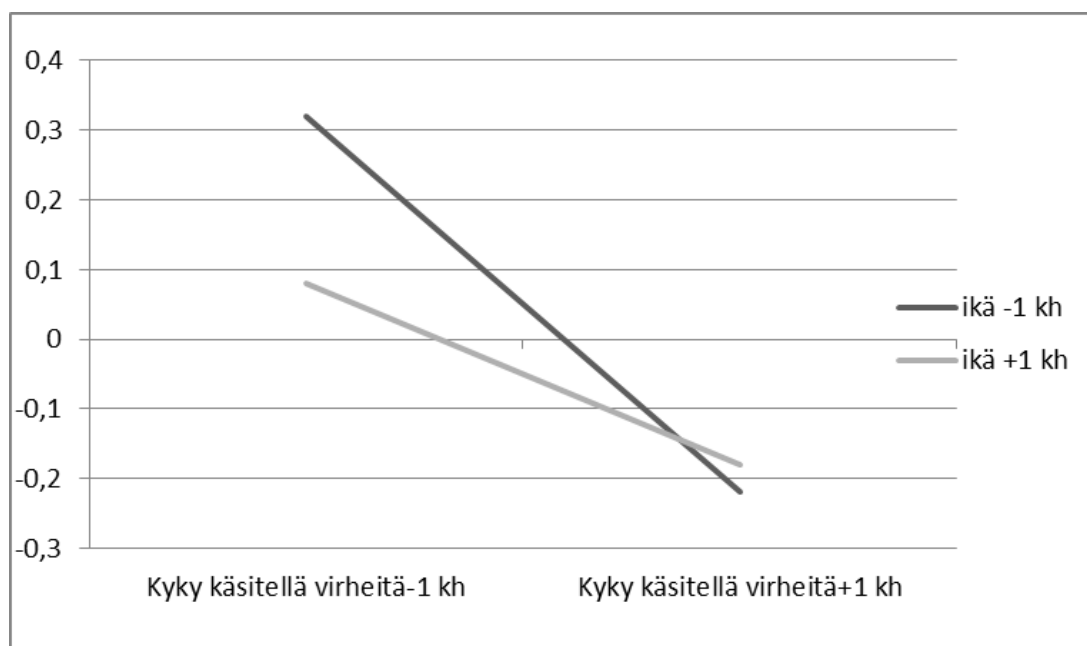
β = standardoitu regressiokerroin, R^2 = selitysaste, ΔR^2 = selitystason muutos

*** $p < ,001$, ** $p < ,01$, * $p < ,05$

Tarkastelimme iän ja sukupuolen muuntavaa vaikutusta lisäämällä regressioanalyysin kolmannelle askeleelle interaktiotermit yksi kerrallaan (ks. taulukko 5). Teimme analyysija yhteensä 18 kappaletta ja löysimme kaksi iän muuntavaa vaikutusta. Sen sijaan sukupuoli ei muuntanut tutkittuja yhteyksiä. Tulokset osoittivat, että ikä muunsi virheille altistavien riskien ottamisen ja huolen epäonnistumisesta välistä yhteyttä (ks. kuvio 1). Tämän interaktiotermin lisäys malliin nosti selitysasetta yhden prosenttiyksikön. Tulosten perusteella nuorilla johtajilla iän muuntava vaikutus oli voimakkaampaa kuin vanhemmilla johtajilla. Nuoremmat johtajat, jotka raportoivat enemmän virheille altistavien riskien ottamista, kokivat vähemmän huolia epäonnistumisesta (ks. kuvio 1). Tulosten perusteella ikä muunsi myös kyvyn käsitellä virheitä sekä huolen vaikeuksista ja ongelmista välistä yhteyttä (ks. kuvio 2). Nuorilla johtajilla iän muuntava vaikutus oli voimakkaampaa kuin vanhemmilla johtajilla. Mitä enemmän nuoret johtajat raportoivat kykyä käsitellä virheitä, sitä vähemmän he kokivat huolia vaikeuksista ja ongelmista.



KUVIO 1. Iän muuntava vaikutus virheille altistavien riskien ottamisen ja huolen epäonnistumisesta välillä



KUVIO 2. Iän muuntava vaikutus kyvyn käsitellä virheitä ja huolen vaikeuksista ja ongelmista välillä

4 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia suomalaisten johtajien virheorientaatiota ja sen yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin. Tutkimme myös iän ja sukupuolen vaikutusta johtajien virheorientaation voimakkuuteen sekä virheorientaation ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteyteen. Virheorientaatiota tutkittiin kolmella kuvaajalla, jotka olivat kyky käsitellä virheitä, virheille altistavien riskien ottaminen ja virheiden jännittäminen. Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet käsittivät huolen epäonnistumisesta, huolen työn ja muun elämän epätasapainosta sekä huolen vaikeuksista ja ongelmista.

4.1 Suomalaisten johtajien virheorientaatio

Tutkitut johtajat arvioivat kyselyasteikon mukaan paljon (4, asteikolla 1-5) kykyä käsitellä virheitä, joka viittaa välittömään ja aktiiviseen tiedon käsittelyyn virheitä kohdatessa sekä virheiden kielteisten seurausten vähentämiseen (Rybowiak ym., 1999). Johtajat arvioivat myös paljon (4, asteikolla 1-5) virheille altistavien riskien ottamista, joka liittyy saavuttamisen tarpeeseen, kontrollin hylkäämiseen ja muutosvalmiuteen (Rybowiak ym., 1999). Johtajat raportoivat kyselyasteikon mukaan hiukan (2, asteikolla 1–5) virheiden jännittämistä, joka taas tarkoittaa kuormitusta virheiden tekemisestä, pelkoa niiden esiintymisestä tai reagointia virheisiin voimakkailla tunteilla (Rybowiak ym., 1999).

Johtajilla näyttäisi olevan hyvä kyky käsitellä virheitä, jonka on havaittu olevan yhteydessä johtajalle mielekkäisiin piirteisiin kuten minäpystyvyyteen, suunnittelu- ja toimintaorientaatioon ja parempaan työssä suoriutumiseen (Arenas ym., 2006; Rybowiak ym., 1999). Johtajat ottavat työssään riskejä, jotka altistavat virheille, mikä liittyykin vahvasti osaksi johtajien työhön kuuluvaan riskienhallintaan (Korsten ym., 2004). Tutkimuksen perusteella virheiden jännittäminen on johtajien keskuudessa vähäistä. Näyttää siltä, että suomalaiset johtajat hyväksyvät virheet osaksi työelämän toimintakulttuuria ja käsittelevät virhetilanteita aktiivisesti työstämällä sekä asennoituvat niihin mahdollisina oppimiskokemuksina (Rybowiak ym., 1999). Tämä viittaa siihen, että johtajat käyttäisivät virheitä käsitellessään ongelmasuuntautuneita selvitytymiskeinoja eli pyrkisivät kontrolloimaan ongelmatilannetta ja ratkaisemaan stressitilanteen aktiivisesti (Lazarus & Folkman, 1984).

Iän vaikutus virheorientaatioon oli hypoteesin mukainen (H1b), eli iällä ei ollut vaikutusta virheorientaatioon. Tässä tutkimuksessa suomalaisten johtajien ikä luokiteltiin neljään ikäryhmään ja tulokset osoittivat, että ikäryhmien välillä ei ollut eroja koetussa virheorientaatioissa. Näyttää

siltä, että virheorientaatiossa on kyse persoonallisuuteen liittyvästä orientaatiosta, koska se voidaan ymmärtää yleisten selviytymiskeinojen avulla, jotka liittyvät vahvasti yksilöllisiin taipumuksiin tunteiden säätelystä ja ongelmanratkaisusta (Lazarus & Folkman, 1984). Tämä käsitys tukisi aikaisempaa tutkimusta (Rybowiak ym., 1999), jonka mukaan myöskään iän tuomalla työkokemuksella ei ollut vaikutusta virheorientaatioon.

Sukupuolen vaikutus virheorientaatioon oli tässä tutkimuksessa hypoteesin vastainen (H1b), eli tutkimuksessamme sukupuolella havaittiin olevan vaikutusta virheorientaatioon. Tulokset osoittivat, että naisjohtajat raportoivat enemmän kykyä käsitellä virheitä kuin miesjohtajat. Tässä tutkimuksessa tutkittavien laaja ikähaarukka toi mahdollisesti sukupuolten välisen eron paremmin esille kuin Rybowiakin ja kollegojen (1999) tutkimuksen suhteellisen homogeenisessä nuorista (keski-ikä 26,5 vuotta) opiskelijoista koostuvassa kohderyhmässä. Kykyyn käsitellä virheitä liittyy olennaisesti se, että henkilö tietää miten toimia virhetilanteissa ja pyrkii korjaamaan virheen välittömästi (Rybowiak ym., 1999). Naisjohtajilla virhetilanteiden hallinta ja siihen liittyvät selviytymisstrategiat näyttäisivät olevan tehokkaampia kuin miesjohtajien. Saattaa olla, että naisjohtajille on tyypillisempää varautua virheisiin herkemmin ja käsitellä niitä laaja-alaisemmin esimerkiksi pohtimalla virhetilanteita ja kommunikoimalla niistä aktiivisesti, koska naisjohtajien on miesjohtajiin verrattuna havaittu olevan tarkkaavaisempia liittyen työn yksityiskohtiin ja keskustelemaan enemmän ongelmista niiden ilmaantuessa (Muller & Rowell, 1997). On myös mahdollista, että naisjohtajat olisivat miesjohtajia valikoituneempia johtotehtäviin virheorientaationsa ja erityisesti virheiden käsittelyyn liittyvän minäpystyvyytensä mukaan, koska johtotehtäviin eteneminen ei edelleenkään ole naisille yhtä yleistä tai sosiaalisesti odotettua kuin miehille.

4.2 Virheorientaation ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteydet

Tutkimuksemme toinen hypoteesi (H2a1) ei saanut tukea, sillä tuloksissa ei havaittu yhteyttä kyvyn käsitellä virheitä ja huolen epäonnistumisesta välillä. Johtajan huoli epäonnistumisesta voi liittyä esimerkiksi ahdistukseen sijoittajien vähäisestä luottamuksesta tai työn tuloksista sekä se voidaan kokea uhkana yksilön pätevyyden tarpeelle (Aycan & Shelia, 2017). Vaikka kyvyn käsitellä virheitä on havaittu olevan yhteydessä toimintaorientaatioon ja siten virheiden aktiiviseen käsittelyyn (Rybowiak ym., 1999), se ei välttämättä riitä vähentämään huolia epäonnistumisesta, jos virhe on jo tapahtunut. Epäonnistuminen nähdään yleensä virheistä johtuvaksi (Zhaon & Oliveran, 2006), joten voi olla, että

johtaja näkee virheen heti epäonnistumisena, jolloin virheen käsitteleminen ja sen selvittely eivät enää poista jo koettua epäonnistumista, eivätkä siten vähennä huolta epäonnistumisesta.

Havaitsimme tutkimuksessamme, että johtajien raportoidessa vähemmän kykyä käsitellä virheitä, kokivat he enemmän myös huolia vaikeuksista ja ongelmista. Huoli vaikeuksista ja ongelmista voi liittyä johtajan työssä esimerkiksi huoliin muiden irtisanomisista tai muista muille aiheutetuista harmeista (Aycan & Shelia, 2017). Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa mainitaan, että mitä enemmän koetaan kykyä käsitellä virheitä, sitä vähemmän on myös virheistä koituvia kielteisiä seurauksia (Rybowiak ym., 1999). Tutkimuksemme tulosta voidaan siis selittää sillä, että vähäiseksi raportoitu kyky käsitellä virheitä suurentaa myös virheistä koituvien kielteisten seurausten todennäköisyyttä, mikä voi näkyä johtajan työssä huolena esimerkiksi työntekijöille kohdistetun työmäärän lisääntymisenä. Tätä kautta nämä kielteiset seuraukset voidaan nähdä huoliin vaikeuksista ja ongelmista liittyviksi.

Tutkimuksemme antoi tukea kolmannelle hypoteesillemme (H2a2), sillä johtajat, jotka raportoivat enemmän virheille altistavien riskien ottamista kokivat myös enemmän huolia vaikeuksista ja ongelmista. Lisäksi kävi ilmi johtajien raportoivan virheille altistavien riskien ottamista paljon, jolloin voidaan myös olettaa, että huolia vaikeuksista ja ongelmista koetaan paljon. Virheille altistavien riskien ottamisen liittyessä saavuttamisen tarpeeseen (Rybowiak ym., 1999) voi olla, että johtajat näkevät nämä virheille altistavat riskitilanteet hyvinä mahdollisuuksina onnistua ja saavuttaa asioita, jolloin mahdollinen koettu huoli vaikeuksista ja ongelmista nähdään asiaan kuuluvana pienempänä haittana. On myös mahdollista, että johtajiksi hakeutuu ihmisiä, jotka luontaisesti pyrkivät näkemään haasteet mahdollisuuksina uhkien sijaan. Voisikin olettaa, että johtajat olisivat siten Lazaruksen ja Folkmanin (1984) teoriassa tunnistettuja aktiivisia stressitilanteen ratkaisijoita, jotka ongelmasuuntautuneita selviytymiskeinoja käyttämällä selviytyvät stressaavista tilanteista. Ongelmasuuntautuneiden selviytymiskeinojen käyttäminen ja niiden tuoma itsevarmuus virhetilanteiden ratkaisusta saattavat myös vaikuttaa siihen, että johtajat pystyvät helpommin sietämään virheille altistavien riskien sisältämää epävarmuutta. Toisaalta, jos johtaja ei koe olevansa hyvä sietämään tätä epävarmuutta, saattaa hän vältellä virheille altistavien riskien ottamista.

Tutkimuksemme mukaan johtajat, jotka raportoivat vähemmän virheille altistavien riskien ottamista, kokivat enemmän huolia epäonnistumisesta. Jos johtaja ei ole aiemmin mainitulla tavalla saavuttamisorientoitunut työssään, voi hän kokea haasteita suoriutua hyvin ja tuottavasti kyseisessä tehtävässä. Saavuttamisorientoitunut asenne vaatii vastuun ottamista ja avoimuutta virheitä kohtaan (Rybowiak ym., 1999). Jos tämän tyyppinen asenne ei ohjaa johtajan toimintaa, hän ei vält-

tämättä myöskään uskalla ottaa virheille altistavia riskejä, jolloin riskien tuomat mahdollisuudet onnistua jäävät käyttämättä. Tämän myötä esimerkiksi työnantajayritys voi jäädä kauas tavoitteistaan ja siksi johtaja voi kokea huolia epäonnistumisesta.

Tutkimuksemme neljäs hypoteesi (H2a3) sai tukea, sillä johtajat, jotka jännittivät virheitä enemmän, kokivat myös enemmän huolia epäonnistumisesta. Kuitenkin johtajien virheiden jännittäminen oli vähäistä ja siten voidaan myös olettaa, että tästä virheorientaation osa-alueesta johtuva huoli epäonnistumisesta on vähäistä. Lisäksi havaitsimme, että enemmän virheiden jännittämistä raportoivat johtajat kokivat enemmän myös huolia vaikeuksista ja ongelmista. Tätä tulosta voidaan selittää esimerkiksi sillä, että virheiden nähdään johtavan epäonnistumisiin (Zhao & Olivera, 2006) ja mahdollisesti nämä epäonnistumiset johtavat ikäviin seurauksiin, jotka voivat olla koetun huolen vaikeuksista ja ongelmista taustalla. Johtaja saattaa jännittää virheiden tekemistä ja sitä millaisia seurauksia niillä on sekä mahdollisesti siten vältellä Schellin ja Conten (2008) teorian määrittelemän mukaan päämääräorientoituneen henkilön tavoin työtehtäviä, jotka aiheuttavat ahdistusta liittyen omaan pätevyYTEEN.

4.3 Iän muuntava rooli yhteyksien välillä

Iällä oli kaksi muuntavaa vaikutusta virheorientaation ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden väliseen yhteyteen. Nuorten johtajien raportoidessa enemmän kykyä käsitellä virheitä, sitä vähemmän he kokivat huolia liittyen vaikeuksiin ja ongelmiin. Voi olla, että nuorilla johtajilla on koulutuksesta vähemmän aikaa vanhempiin verrattuna, ja siten myös koulutuksesta saadut opit ovat vahvemmin mielessä ja oma kyky virheiden käsittelyyn koetaan varmempana, jolloin myös huolet vaikeuksista ja ongelmista ovat vähäisempiä. On myös mahdollista, että nuoret eivät ole ehtineet lyhemmän johtajuutensa aikana tehdä sellaisia virheitä, jotka olisivat horjuttaneet heidän kokemustaan omista virheiden käsittelyn taidoista, jolloin he raportoivat paljon kykyä käsitellä virheitä.

Iän muuntavaa vaikutusta tarkasteltaessa havaitsimme, että nuoremmat johtajat, jotka raportoivat enemmän virheille altistavien riskien ottamista, kokivat vähemmän huolia epäonnistumisesta. Näyttää siltä, että nuoret johtajat, jotka eivät pelkää epäonnistumista, uskaltavat myös ottaa työssään paljon virheille altistavia riskejä. Saattaa olla, että koska nuoret johtajat ovat vasta urapolun alussa, he eivät ehkä ole kohdanneet paljon riskitilanteita, jotka ovat johtaneet virheisiin tai epäonnistumisiin eivätkä siksi osaa pelätä niitä. Toisaalta nuorten johtajien on havaittu vanhempia johtajia

useammin tekevän itsenäisiä ja yksilöllisiä päätöksiä työssään, koska heidän on ajateltu olevan vanhempia johtajia halukkaampia ottamaan riskejä ja harkitsemaan uusia lähestymistapoja (Titus, 2004). Nuorena johtajaksi ryhtyneet henkilöt saattavat siis olla itsevarmoja myös päätöksissään, joissa on olemassa virheen riski ja uskaltavat kohdata nämä epävarmat tilanteet murehtimatta epäonnistumista.

4.4 Vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimustarpeet

Tutkimuksemme vahvuutena on aineiston laajuus, sillä tutkimusotoksemme koostui 723 suomalaisesta johtajasta. Lisäksi otoksemme poimittiin neljän eri ammattiliiton jäsenrekistereistä, joten tutkittavat johtajat ovat eri ammattialoilta ja siten erilaisista johtotehtävistä. Tutkittavien keski-ikä oli 52,7 vuotta, mikä edusti myös johtajien tyypillistä ikää, koska johtotehtäviin hakeudutaan vasta silloin, kun työkokemusta on jo karttunut. Tutkimuksessamme oli naisia lähes puolet, mikä mahdollisti virheorientaation sukupuolittaisen vertailun. Lisäksi tutkimuksemme tuloksia voi siten yleistää myös naisjohtajiin liittyviksi. Käytimme tutkimuksessa kahta kyselylomaketta, jotka ovat kehitetty juuri tutkimuksemme pääkäsitteiden (virheorientaatio, johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet) tutkimiseen. Myös näiden käyttämiemme mittareiden reliabiliteetit olivat hyvät ja siksi tutkimuksemme tuloksia voidaan pitää luotettavina. Yhtenä suurena vahvuutena voidaan pitää myös sitä, että johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden käsite ja siihen liittyvä kyselylomake on kehitetty vastikään, ja siten se edustaa juuri ajankohtaista näkökulmaa johtamiseen.

Tutkimukseemme liittyy myös muutamia rajoitteita. On huomioitava, että vastanneista noin puolet olivat Professoriliiton jäseniä ja sen vuoksi tulokset voisivat olla erilaisia aineistolla, jossa olisi tasaisemmin eri ammattiliittojen edustajia mukana. Voi olla esimerkiksi, että professorit työssään kohtaavat virhetilanteita muita useammin, minkä vuoksi he raportoivat muita enemmän myös kykyä käsitellä virheitä. Tämän vuoksi jatkotutkimuksissa voisi keskittyä juuri jonkin yksittäisen ammattialan johtajien kokemaan virheorientaatioon ja sen yhteyteen johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin. Kun tiedettäisiin tarkemmin koetusta virheorientaatiosta ja sen yhteydestä näihin huolenaiheisiin aloittain, pystyttäisiin myös paremmin keskittymään esimerkiksi siihen, miten koettua virheorientaatiota voisi muuttaa myönteisemmäksi ja siten myös vähentää johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita. Tämän tutkimuksen ollessa poikkileikkaustutkimus, jatkossa olisi tärkeää tutkia virheorientaatiota ja sen yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin pitkittäistutkimuksella, jotta syy-seuraus -suhteita voisi paremmin todentaa. Pitkittäistutkimus mahdollistaisi esimerkiksi koetun

virheorientaation kehityksen seurannan uran edetessä. Voi olla, että uran loppupuolella johtajat raportoisivat kykyä käsitellä virheitä enemmän ja virheiden jännittämistä vähemmän uran alkupuolelle verrattuna. Pidempi ura olisi mahdollisesti tuonut jo eteen enemmän virhetilanteita käsiteltäviksi, jolloin myös virheorientaatio olisi erilainen. Pitkittäistutkimuksella olisi mahdollista myös kokeilla jonkin intervention vaikutusta koettuun virheorientaatioon. Jos interventiolla olisi myönteistä vaikutusta virheorientaatioon, sen avulla pystyttäisiin myös mahdollisesti vaikuttamaan johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden esiintymiseen.

4.5 Johtopäätökset ja käytännönsuositukset

Tämä tutkimus tuotti uutta ja arvokasta tietoa johtajien virheorientaatiosta ja sen yhteydestä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin, sillä kumpaakaan ei ole aikaisemmin tutkittu johtajien keskuudessa. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan arvioida, että johtajien kokema virheorientaatio on melko myönteinen, sillä he käsittelevät virheitä aktiivisesti ja uskaltavat ottaa virheille altistavia riskejä sekä jännittävät virheitä vain vähän. Näyttää siltä, että johtotehtäviin hakeutuu henkilöitä, jotka ovat varmoja omasta toiminnastaan. Kuitenkin johtajien kokema virheorientaatio ja heidän kohtaamat virhetilanteet aiheuttavat heissä huolia niin epäonnistumisesta kuin huolia vaikeuksista ja ongelmista.

Tietoa virheorientaatiosta ja sen yhteydestä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin voidaan hyödyntää työyhteisöissä muuttamalla käsityksiä virheistä ja siten pyrkiä vähentämään virheiden aiheuttamia huolia. Virheiden hyväksyminen ja näkyväksi tekeminen koko organisaatiossa voisivat parantaa virheisiin suhtautumista ja vähentää virheistä aiheutuvia henkilökohtaisia huolia. Koska aktiivinen virhetilanteiden hallinnan harjoittelu edesauttaa kognitiivista itsesäätelyä ja tunteiden säätelyä sekä johtaa parempiin suorituksiin ja oppimistuloksiin (Keith & Frese, 2005; Loh ym., 2012; Van Dyck ym., 2005), voisi johtajien virheorientaatiota pyrkiä kehittämään myönteisemmäksi esimerkiksi virhetilanteiden hallintaan liittyvän koulutuksen avulla. Näin ollen saavutettaisiin parempia kognitiivisia itsesäätelytaitoja virheisiin suhtautumiseen ja tehokkaampia toimintamalleja virhetilanteista selviytymiseen, joilla olisi myönteisiä vaikutuksia myös virheistä oppimiseen ja johtotehtävissä suoriutumiseen.

LÄHTEET

Arenas, A., Tabernero, C., & Briones, E. (2006). Effects of goal orientation, error orientation and self-efficacy on performance in an uncertain situation. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 34(5), 569–586.

Aycan, Z., & Shelia, S. (2017). ”Leadership? No thanks!” A New Construct: Worries About Leadership. *Department of Psychology*. (arvioitavana oleva käsikirjoitus)

Chudzikowski, K. (2012). Career Transitions and Career Success in the "New" Career Era. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 298–306.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientation scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*. 19, 109–134.

Derue, D. S. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *The Academy of Management review: AMR*, 35(4), 627–647.

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

Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*. 15, 647–661.

Gibson, D. E., & Schroender, S. J. (2003). Who ought to be blamed? The effect of organizational roles on blame and credit attributions. *International Journal of Conflict Management*. 14, 95–117.

Giessner, S. R., & Van Knippenberg, D. (2008). License to fail: Goal definition, leader group prototypicality, and perceptions of leadership effectiveness after leader failure. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105, 14–35.

Hunter, S. T., Tate, B. W., Dzieweczynski, J. L., & Bedell-Avers, K. E. (2011). Leaders make mistakes: A multilevel consideration of why. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 239–258.

Johansen, R. (2012). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world*. (2. painos). San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

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

Keith, N., & Frese, M. (2005). Self-regulation in error management training: emotion control and metacognition as mediators of performance effects. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 677–691.

Korsten, V. A., Stanz, K. J., & Blignaut J. (2004). The development of a management error orientation questionnaire. *SA Journal of Human Resource Management*, 2(1), 37–44.

Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford: Oxford University Press.

Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.

Lei, Z., Naveh, E., & Novikov, Z. (2016). “Errors in organizations: an integrative review via level of analysis, temporal dynamism, and priority lenses”. *Journal of Management*, 42(5), 1315–1343.

Loh, V., Andrews, S., Hesketh, B., & Griffin, B. (2012). The Moderating Effect of Individual Differences in Error-Management Training: Who Learns From Mistakes? *Human Factors*, 55(2), 435–448.

Meindl, J. R., & Ehrlich, S. B. (1987). The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 30, 91–109.

Muller, H. J., & Rowell, M. (1997). Mexican women managers: An emerging profile. *Human Resource Management*, 36, 423–435.

Rausch, A., Seifried, J., & Harteis, C. (2017). Emotions, coping and learning in error situations in the workplace. *Journal of Workplace Learning; Bradford*, 29(5), 370–389.

- Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M., & Batinic, B. (1999). Error orientation questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organisational Behavior*, 20, 527–547.
- Schell, K. L., & Conte, J. M. (2008). Associations among polychronicity, goal orientation, and error orientation. *Personality and Individual Differences*, 44(1), 288–298.
- Sitkin, S. B. (1996). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in organisational behaviour*, 14, 231–266.
- Taris, T. W., Beckers, D. G. J., Verhoeven, L. C., Geurts, S. A. E., Kompier, M. A. J., & Van der Linden, D. (2006). Recovery opportunities, work-home interference, and well-being among managers. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 15(2), 139–157.
- Titus, O. (2004). “Age influences on the leadership styles and behaviour of managers”. *Employee Relations*, 26(1), 14–29.
- Torres, N. (2004). Most people don't want to be managers. *Harvard Business Review*.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: a two study replication. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1228–1240.
- Zhao, N. B., & Olivera, F. (2006). “Error reporting in organizations”. *Academy of Management Review*, 31(4), 1012–1030.