

# **MIKÄ HUOLESTUTTAA, MIKÄ MOTIVOI?**

**Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ja motivaation yhteys mies- ja naisjohtajilla**

Aino Elomäki

Lotta Niemi

Pro gradu -tutkielma

Psykologian laitos

Jyväskylän yliopisto

Toukokuu 2018

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Psykologian laitos

AINO ELOMÄKI; LOTTA NIEMI: Mikä huolestuttaa, mikä motivoi?: Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ja motivaation yhteys mies- ja naisjohtajilla

Pro gradu -tutkielma, 31 s.

Ohjaaja: Taru Feldt

Psykologia

Toukokuu 2018

---

## TIIVISTELMÄ

Tässä tutkimuksessa tutkittiin suomalaisten johtajien johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita ja johtamisen motivaatiota sekä niiden keskinäistä yhteyttä mies- ja naisjohtajilla. Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet jaettiin kolmeen osa-alueeseen: huoli epäonnistumisesta, huoli vaikeuksista ja ongelmista sekä huoli työn ja muun elämän epätasapainosta. Johtamisen motivaatio jaettiin tunnepohjaiseen, ei-laskelmoivaan ja sosiaalis-normatiiviseen johtamisen motivaatioon. Tutkimuksen otos poimittiin Professoriliiton, Tieteentekijöiden liiton, Tekniikan Akateemisten ja Suomen Ekonomien jäsenrekistereistä. Kyselytutkimukseen osallistui 765 johtajaa. Johtajista 56 prosenttia oli miehiä ja tutkittavien keski-ikä oli 52.2 vuotta (kh 8.7, vaihteluväli 27–69). Kovarianssianalyysin tulokset osoittivat, että kokemus johtamisen huolenaiheista ei eronnut sukupuolten välillä. Sen sijaan johtamisen motivaatiossa havaittiin sukupuolten välisiä eroja. Naiset kokivat enemmän tunnepohjaista motivaatiota ja miehet sosiaalis-normatiivista motivaatiota. Mitä voimakkaammin johtajat kokivat huolenaiheita, sitä vähemmän heillä oli tunnepohjaista ja ei-laskelmoivaa johtamisen motivaatiota. K-keskiarvojen klusterianalyysin avulla johtajista identifioitiin neljä profiilia johtamisen huolenaiheiden ja motivaation suhteen: 1) huolettomat, vähän motivoituneet (27 %), 2) huolestuneet ja motivoituneet (26 %), 3) huolestuneet ja vähän motivoituneet (25 %) sekä 4) huolettomat, voimakkaasti motivoituneet (22 %). Johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota johtajien mahdollisuuksiin yhdistää työ ja muu elämä, sillä johtajat olivat eniten huolestuneita työn ja muun elämän epätasapainosta. Lisäksi tietoa johtotehtäviin liittyvistä huolenaiheista ja johtamisen motivaatiosta voidaan hyödyntää työelämässä esimerkiksi rekrytoinneissa sekä luomalla erilaisia rakenteita, jotka auttavat huolenaiheiden kanssa pärjäämisessä sekä edesauttavat erilaisten ihmisten nousemista johtotehtäviin.

Avainsanat: johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet, johtamisen motivaatio, johtajat, sukupuoli

# SISÄLTÖ

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>JOHDANTO</b>                                                                            | 1  |
| 1.1. Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet                                                 | 2  |
| 1.1.1. Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ja sukupuoli                                  | 3  |
| 1.2. Johtamisen motivaatio                                                                 | 5  |
| 1.2.1. Johtamisen motivaatio ja sukupuoli                                                  | 6  |
| 1.3. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ja johtamisen motivaation keskinäinen yhteys | 7  |
| 1.4. Tutkimuksen tavoitteet                                                                | 8  |
| <b>MENETELMÄT</b>                                                                          | 9  |
| 2.1. Tutkittavat                                                                           | 9  |
| 2.2. Kyselymenetelmät ja käytetyt muuttujat                                                | 10 |
| 2.3. Tilastolliset analyysit                                                               | 11 |
| <b>TULOKSET</b>                                                                            | 14 |
| 3.1. Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ja sukupuolten väliset erot                     | 14 |
| 3.2. Johtamisen motivaatio ja sukupuolten väliset erot                                     | 15 |
| 3.3. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys johtamisen motivaatioon               | 16 |
| 3.4. Johtajien profiilit huolenaiheiden ja motivaation välisen yhteyden suhteen            | 16 |
| <b>POHDINTA</b>                                                                            | 19 |
| 4.1. Työn ja muun elämän epätasapaino huolestuttaa johtajia                                | 19 |
| 4.2. Vahvuudet ja rajoitukset                                                              | 22 |
| 4.3. Jatkotutkimusehdotukset                                                               | 23 |
| 4.4. Johtopäätökset ja käytännön suositukset                                               | 24 |
| <b>LÄHTEET</b>                                                                             | 27 |

## 1. JOHDANTO

Vaikka johtaja on näkyvä hahmo, jonka tärkeimpiin tehtäviin kuuluu päätöksenteko organisaatiossa, ei johtajakaan ole immuuni asemaansa liittyville huolenaiheille. Johtaja saattaa olla huolissaan esimerkiksi siitä, tekeekö hän virheitä, jääkö perheelle riittävästi aikaa tai pahoittavatko muut mielensä hänen tekemistään päätöksistä (Aycan & Shelia, 2017). Johtaja tarvitsee motivaatiota tehdäkseen työnsä tehokkaasti (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000). Erilaiset asiat, mielihalut ja tarpeet motivoivat johtajia (Bass & Bass, 2008). Joku voi kokea olevansa syntynyt johtajaksi, mutta toiset pyrkivät johtotehtäviin velvollisuudentunnosta tai hyödyn toivossa. Johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita ei ole juuri tutkittu. Myös johtamisen motivaatio on jäänyt sivuun johtajia tutkittaessa (Felfe & Schyns, 2014). Suomalaisten johtajien huolenaiheita ei ole tutkittu lähes ollenkaan, eikä niiden yhteyttä motivaatioon ole vielä selvitetty.

Sukupuolet eivät ole tasaisesti edustettuna johtotehtävissä, vaikka Tilastokeskuksen raportin mukaan suomalaiset miehet ja naiset eivät eroa toisistaan uralla etenemisen motivaation suhteen (Sutela & Lehto, 2014). Esimerkiksi vuonna 2016 suomalaisten pörssiyritysten toimitusjohtajista ainoastaan 5 oli naisia (Keskuskaupakamari, 2016). Maailmanlaajuisesti vain 25 prosenttia yritysten korkeista johtotehtävistä oli naisten hallussa vuonna 2017 (Grant Thornton, 2017). Naisten ja miesten johtamisen motivaatiota tulee tutkia, jotta ymmärretään, miksi naiset eivät ole tasaveroisesti edustettuna johtotehtävissä.

Mikä suomalaisia johtajia huolestuttaa ja mikä heitä motivoi? Tämä tutkimus vastaa näihin avoimiksi jääneisiin kysymyksiin. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, miten johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ovat yhteydessä johtamisen motivaatioon. Vertailemme tutkimuksessa nais- ja miespuolisia johtajia heidän johtamisen motivaationsa ja huoliensa suhteen. Jos naisia halutaan rohkaista hakeutumaan johtotehtäviin, on tärkeää ymmärtää, mikä heitä johtotehtävissä huolestuttaa ja mikä toisaalta motivoi. Kun huolenaiheiden ja motivaation välinen yhteys tunnetaan, voidaan luoda uusia rakenteita ja ohjelmia, jotka rohkaisevat naisia, edesauttavat erilaisten ihmisten pääsyä johtotehtäviin ja tukevat huolenaiheiden kanssa pärjäämistä. Tämä on tärkeää, sillä mahdollisimman monien tulisi pyrkiä johtotehtäviin, jotta johtajaksi voitaisiin valita entistä isommasta joukosta kaikkein soveltuvimmat henkilöt (EAWOP Work and Organizational Psychology, 2015).

## 1.1. Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet

*Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet* (Worries about Leadership, WAL) ovat huolia kielteisistä seurauksista, joita johtotehtävillä oletetaan olevan (Aycan & Shelia, 2017). Tutkimuksessaan Aycan ja Shelia (2017) kehittivät haastattelujen perusteella kyselymenetelmän, jossa johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet jakautuivat kolmeen osa-alueeseen: 1) huoli epäonnistumisesta, 2) huoli työn ja muun elämän epätasapainosta ja 3) huoli vaikeuksista ja ongelmista. Johtajan kokemana huoli epäonnistumisesta voi liittyä pelkoon kasvavasta huomiosta omia virheitä ja lisääntyvää kritiikkiä kohtaan. Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta heijastuu esimerkiksi huolina siitä, ettei johtaja ehdi nähdä perhettään riittävästi tai yksityisyys vähenee. Johtajaa voi myös huolestuttaa mahdollisuus siitä, että muut pahoittavat mielensä hänen tekemistään päätöksistä tai että hän alkaa itse asemansa myötä kohdella muita epäoikeudenmukaisesti. Tämä on huolta vaikeuksista ja ongelmista (Aycan & Shelia, 2017).

Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden käsite pohjautuu tunteiden viriämisen teoriaan (Lazarus, 1991), itsemääräytymisteoriaan (Deci & Ryan, 1985) ja teoriaan itseä vahingoittavasta käyttäytymisestä (Jones & Berglas, 1978). Ahdistus voi syntyä, jos henkilö odottaa kielteisiä seurauksia toiminnastaan (Lazarus, 1991). Johtajuuden mahdollinen kielteinen seuraus on esimerkiksi sen uhka, että Decin ja Ryanin (1985) määrittelemät psyykkiset perustarpeet pätevyys, autonomia ja yhteenkuuluvuus eivät täytyisi (Aycan & Shelia, 2017). Huoli epäonnistumisesta synnyttää uhan pätevyyden tarpeen toteutumiselle, huoli työn ja muun elämän epätasapainosta voi uhata autonomian tarvetta ja huoli virheistä on uhka yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymiselle (Aycan & Shelia, 2017). Kun henkilö olettaa, että hänen perustarpeiden täyttymisensä on uhattuna, hän saattaa Jonesin ja Berglasin (1978) teorian mukaan muuttaa käytöstään itseään vahingoittavaksi, eli esimerkiksi välttää johtajuutta ja vetäytyä johtajan roolista.

*Huoli epäonnistumisesta* kumpuaa johtajan epävarmuuksista esimerkiksi oman pärjäämisen ja kasvojen menettämisen saralla. Johtajan työssä on useita asioita, jotka luovat riskejä epäonnistumiselle (Barkouli, 2015; Ropo, 2011). Johtamistyössä joutuu välttämättä kohtaamaan epävarmuutta, sillä työn luonne on kokeileva ja spontaani (Barkouli, 2015). Johtaja ei voi kontrolloida kaikkea tai välttyä tuomasta alaisilleen tiedoksi epämiellyttäviäkin asioita. Aseman ristiriitaiset odotukset, paineet ja vastuu altistavat psyykkiselle kuormitukselle (Eriksson, 2006; Lönnqvist, 2000). Johtaja voi esimerkiksi pelätä, ettei hänen työnsä yllä asetettuihin tavoitteisiin (Eriksson, 2006). Seurauksena voi olla johtajan huoli alaisten, kollegoiden ja mahdollisten esimiesten pilkasta, oman aseman tai statuksen menettämisestä, tietämättömyydestä, väärin

päätösten tekemisestä, vääränlaisesta ajankäytöstä, riittämättömästä tehokkuudesta (Eriksson, 2006), epäonnistumisesta, kontrollin menetyksestä tai siitä, etteivät muut pidä hänestä (Barkouli, 2015).

*Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta* voi syntyä, kun johtaja tasapainottelee työn ja muun elämän roolien välillä. Työn ja perheen yhteensovittaminen on haastavaa johtajille, sillä johtajan työ valuu vapaa-ajalle, mikä vaikeuttaa työn ja vapaa-ajan erottamista ja aiheuttaa jopa taistelua ajasta (Antila, 2005). Yksityiselämän ja työn yhdistämistä voi vaikeuttaa roolien välinen inkongruenssi (Bass & Bass, 2008). Toisille esimerkiksi johtajan roolista vanhemman rooliin siirtyminen on vaikeaa. Ristiriita perheen ja johtajuuden roolien välillä voi aiheuttaa konfliktin (Bass & Bass, 2008) sekä syyllisyyden ja stressin tunteita (Ruderman, Ohlott, Panzer, & King, 2002).

*Huoli vaikeuksista ja ongelmista* voi tarkoittaa sekä itseä että muihin kohdistuvia huolia (Aycan & Shelia, 2017). Johtaja voi olla huolissaan esimerkiksi omasta terveydentilastaan tai toisaalta kantaa huolta siitä, että alaiset joutuvat ongelmiin johtajan tekemien päätösten vuoksi. Huoli vaikeuksista ja ongelmista heijastuu etenkin naisjohtajien työhön, sillä naiset joutuvat kohtaamaan miehiä enemmän konflikteja, stereotypioita ja ongelmia urallaan (Bass & Bass, 2008).

### **1.1.1. Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ja sukupuoli**

Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteyttä sukupuoleen on tutkittu vasta vähän. Huolten osaluista sukupuolen vaikutus etenkin huoleen epäonnistumisesta on jäänyt tutkimuksen ulkopuolelle. Kattavan kirjallisuuskatsauksen mukaan naisjohtajat kokevat kuitenkin miehiä enemmän stressiä (Bass & Bass, 2008). Lisäksi naisjohtaja kohtaa urallaan vaikeuksia, joista osa on rakenteellisia ja liittyy ennakkoluuloihin. Sukupuolinen syrjintä perustuu ikääntyneisiin uskomuksiin, joiden mukaan miehet ovat johtajan roolissa naisia pätevämpiä (Yukl, 2006). Lasikattoilmiöllä viitataan vahvaan taipumukseen suosia miehiä korkean tason johtotehtävissä (Powell, 2012). Mies saavuttaa helpommin myös johtajan roolin legitimitetin (Bass & Bass, 2008). Naisjohtaja taas joutuu usein konfliktiin roolien kanssa, sillä naiselta stereotyyppisesti odotettu rooli eroaa stereotyyppisestä johtajan mallista.

Työn ja muun elämän epätasapaino on maailmanlaajuisesti erityisen stressaavaa johtoasemassa toimiville naisille. Vuonna 1989 työssäkäyvistä naisista 83 prosenttia koki vaikeaksi työuran ja perhe-elämän yhdistämisen, mutta etenkin johtoasemissa työskentelevät naiset kohtaavat yhä

vaikeuksia tällä saralla (Bass & Bass, 2008). Aikaisempien tutkimusten mukaan miehille työn ja perheen yhteensovittaminen on helpompaa (Kilian, Hykai, & McCarty, 2005; Parasuraman & Greenhaus, 1993). Tämä voi johtua siitä, että miehet kokevat olevansa oikeutetumpia tekemään poikkeuksia, jos työn ja perheen yhdistäminen sitä vaatii (Ferguson, Carlson, Hunter, & Whitten, 2012). Vinnicomben (2000) mukaan työn yhdistäminen lapsen kasvatukseen voi olla naisille stressaavaa, sillä joissakin organisaatioissa oli vielä vuosituhannen alussa avioliittoa koskeva kaksoisstandardi, jonka mukaan naimisissa olevan miesjohtajan tukiverkkoa pidettiin myönteisenä. Naimisissa olevaa naisjohtajaa taas ajateltiin rasisitena organisaation näkökulmasta, sillä hänen nähtiin laiminlyövän uraansa perheen vuoksi. Tuoreessa yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa äitien narratiiveista välittyi isiin verrattuna vahvempi syyllisyys työn ja perheen ristiriidasta ja erityisesti sen vaikutuksista lapsiin (Borelli, Nelson, River, Birken, & Moss-Racusin, 2017).

Suomessa on useita lain määrittämiä palveluja ja järjestelmiä, joilla helpotetaan työn ja perheen yhteensovittamista (Lammi-Taskula, Salmi, & Parrukoski, 2009). Esimerkkejä tällaisesta lainsäädännöstä ovat sairausvakuutuslaki (äitiys-, isyys- ja vanhempainpäivärahat), laki lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuesta, laki lasten päivähoidosta, perusopetuslaki, työsopimuslaki (äitiys-, isyys-, vanhempain- ja hoitovapaat) sekä työaikalaki (Lammi-Taskula, Salmi, & Parrukoski, 2009). Silti perheen ja johtajuuden yhdistäminen on suomalaisille naisille yhä vaikeampaa kuin miehille (Keski-Petäjä, Katainen, & Pietiläinen, 2015). Miesjohtajat ovat useammin naimisissa kuin naisjohtajat, ja heillä on enemmän lapsia (Keski-Petäjä, Katainen, & Pietiläinen, 2015). Suomessa miesjohtajan ei odoteta olevan perheen ja kodin rooleissa läsnä yhtä vahvasti kuin naisjohtajan (Heikkinen, 2015). Suomalaisissa perheissä sekä hoivavastuu (Terveysten ja hyvinvoinnin laitos, 2015) että kotityöt (Suomen virallinen tilasto, 2011) jäävät useammin naisille. Suomalaisista naisista 18 prosenttia ja miehistä 12 prosenttia kokee, että kotiasiat häiritsevät töitä ainakin silloin tällöin (Toivanen & Bergbom, 2013). Työ kuormittaa perhe-elämää muita enemmän niillä, jotka ovat työpaikalla korkeassa asemassa: työasiat jäävät pyörimään päähän, ja kotiasioiden laiminlyömisestä tunnetaan syyllisyyttä (Lammi-Taskula & Salmi, 2009).

Huoli vaikeuksista ja ongelmista heijastuu aikaisempien tutkimusten mukaan etenkin naisjohtajan uraan, sillä naisiin liitetään vahvoja sukupuolirooliodotuksia, jotka eivät aina sovi perinteiseen johtajan malliin. Perinteiset johtajuuteen liitetyt piirteet ovat maskuliiniseksi ymmärrettyjä (Fletcher, 2004), esimerkiksi aggressiivisuus, dominoivuus, hyödyn tavoittelu ja kilpailunhalu, kun taas naisiin on yhdistetty lempeys, alistuvuus ja yhteistyö (Karento, 1999). Latun ym. (2011) tutkimuksessa yhdysvaltalaiset miehet arvioivat toisten miesten olevan naisia parempia johtajia, sillä maskuliinisiin ominaisuuksiin liittyy mielikuva tehokkaasta johtajasta. Maskuliinisesti toimiva nainen taas saatetaan kokea ärsyttävänä, sillä hänen käytöksensä on ristiriidassa naisen

kohdistetun sukupuolirooliodotuksen kanssa (Puttonen, 2011). Hallitsevasti käyttäytyvistä naisista pidetään vähemmän kuin samalla tavalla käyttäytyvistä miehistä (ks. meta-analyysi Williams & Tiedens, 2016). Naiset voivat kokea, että sukupuoleen liittyvien rooliodotusten takia heidän ei ole hyväksyttävää tehdä johtajana valintoja, jotka saattavat aiheuttaa harmia muille. Lipsin (2001) tutkimuksessa yhdysvaltalaiset opiskelijanaiset olivat huolissaan siitä, että johtajana toimiminen toisi vaikeuksia sosiaaliin suhteisiin. Opiskelijanaisten huolet koskivat harmin aiheuttamista toisille esimerkiksi irtisanomisten muodossa. Aineiston miehillä näitä huolia oli vähemmän.

## 1.2. Johtamisen motivaatio

*Johtamisen motivaatio* (Motivation to Lead, MTL) tarkoittaa yksilöllisiä eroja, jotka vaikuttavat henkilön pyrkimykseen kouluttautua johtajaksi ja omaksua johtajan roolit ja vastuut (Chan & Drasgow, 2001). Johtamisen motivaatio kuvaa sitä, kuinka voimakkaita nämä pyrkimykset ovat. Johtamisen motivaatiossa on kolme osa-aluetta: 1) tunnepohjainen johtamisen motivaatio, 2) ei-laskelmoiva johtamisen motivaatio ja 3) sosiaalis-normatiivinen johtamisen motivaatio (Chan & Drasgow, 2001).

*Tunnepohjaisessa johtamisen motivaatiossa* johtajana toimiminen tuo tyydytystä ja henkilö näkee itsensä johtajana. Henkilöt, jotka saavat Chanin ja Drasgow'n (2001) johtamisen motivaation mittaristossa korkeat pisteet tästä osa-alueesta, ovat usein ulospäinsuuntautuneita ja arvostavat kilpailua sekä saavutuksia. Heillä on enemmän johtamiskokemusta kuin muilla ikäisillään, ja he luottavat kykyihinsä johtajina. Tunnepohjaisen johtamisen motivaation on osoitettu olevan yhteydessä johtajan roolin ottamiseen yliopisto-opiskelijoilla ( $n = 264$ ) kanadalaisessa tutkimuksessa (Hong, Catano, & Liao, 2011). Lisäksi tunnepohjainen johtamisen motivaatio ennustaa motivaation osa-alueista parhaiten johtamisen tuloksellisuutta (Chan & Drasgow, 2001). *Ei-laskelmoiva johtamisen motivaatio* tarkoittaa sitä, että johtajuuden hyötyjä ja haittoja ei laskelmoida kovin tarkasti. Johtajat, joiden motivaatio on ei-laskelmoivaa, ovat sopusointuisia, emotionaalisesti tasapainoisia ja heillä on tarve miellyttää. Sosiokulttuuriset sekä kollektivistiset arvot ovat heille tärkeitä. *Sosiaalis-normatiivinen johtamisen motivaatio* taas viittaa siihen, että johtajuus valitaan, koska se tuntuu velvollisuudelta tai vastuulta. Sosiaalis-normatiivisesti motivoituneet johtajat hyväksyvät sosiaaliset hierarkiat eivätkä pidä sosiaalista tasa-arvoa tärkeänä. Myös heillä on usein aikaisempaa johtamiskokemusta, ja he luottavat omiin kykyihinsä (Chan & Drasgow, 2001; Chan, Rounds & Drasgow, 2000).



Johtamisen motivaatio on ensimmäisiä tutkimuskäsitteitä, jossa on huomioitu yksilöllinen näkökulma johtajaksi hakeutumisessa. Johtajilla on työhönsä erilaisia motivaation lähteitä, mielihaluja ja tarpeita (Bass & Bass, 2008). Chanin ja Drasgow'n (2001) mukaan persoonallisuus, sosiokulttuuriset arvot, johtamisen minäpystyvyys ja aiemmat johtamiskokemukset ovat yhteydessä johtamisen motivaatioon, mutta kognitiiviset kyvyt eivät ole. Johtajan motivaatioon vaikuttavat arvot, joihin johtaja toiminnallaan pyrkii (Lämsä & Hautala, 2004). Johtajuus voi olla arvo itsessäänkin (Bass & Bass, 2008).

Johtajan kokema motivaatio jaettiin kolmeen ryhmään myös McClellandin ja Burnhamin (1976) tutkimuksessa. Jaottelun mukaan affiliatiivisilla eli liittymistä edistäville johtajilla on suuri yhteenkuuluvuuden tarve, saavutuskeskeiset johtajat keskittyvät omiin tavoitteisiinsa ja insitutionaaliset johtajat ovat kiinnostuneita vallasta. Vallan motivaatio (power motivation) tai vallan tarve (need for power) on "halua vaikuttaa asioihin, olla vahva ja vaikutusvaltainen" (McClelland & Burnham, 1976: 120) sekä saavuttaa mainetta ja statusta (Bass & Bass, 2008). Johtajilla on muita korkeampi vallan motivaatio (McClelland & Burnham, 1976). Myös korkeamman statuksen saavuttaminen voi motivoida johtotehtäviin hakeutumista (Bass & Bass, 2008).

### **1.2.1. Johtamisen motivaatio ja sukupuoli**

Johtamisen motivaatiota on tutkittu sukupuolten näkökulmasta vasta vähän. Miesten ja naisten johtamisen motivaatiosta ei löytynyt eroja ruotsalaisessa tutkimuksessa, jossa tutkittiin julkisorganisaatioiden johtajia Andersenin (1991) motivaatioprofiilikyselyllä (Andersen & Hansson, 2011). Schuhin ym. (2014) mukaan naispuolisilla työntekijöillä on miehiä vähemmän motivaatiota valtaan, eli halua saavuttaa mainetta tai asema, jossa saa käyttää valtaa muihin ihmisiin. Sen sijaan ruotsalaistutkimuksessa myöskään vallan motivaatioissa ei löytynyt eroja sukupuolten väliltä (Andersen & Hansson, 2011). Sutelan ja Lehdon (2014) mukaan miehillä ja naisilla on yhtä paljon motivaatiota edetä urallaan. Vuoden 2013 työolotutkimuksessa 12 prosenttia miehistä ja 11 prosenttia naisista kertoi pitävänsä uralla etenemistä erittäin tärkeänä (Sutela & Lehto, 2014). Suurin osa suomalaisista naisista tahtoo edetä urallaan, mutta ei perheen kustannuksella (Lämsä & Hiillos, 2008). Lämsän ja Hiilloksen (2008) tutkimuksessa naisjohtajat kertoivat korkeasta uramotivaatiosta ja sitoutumisesta työhön.

### 1.3. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ja johtamisen motivaation keskinäinen yhteys

Aycan ja Shelia (2017) arvioivat, että johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ja johtamisen motivaatio ovat erillisiä mutta toisiinsa liittyviä käsitteitä. Käsitteet kohtaavat esimerkiksi päätöksenteossa, jossa johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ovat yhteydessä emotionaaliseen puoleen ja johtamisen motivaatio motivaationaaliseen puoleen (Aycan & Shelia, 2017). Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ja motivaation keskinäisen yhteyden tutkimus voi auttaa ymmärtämään, miksi naiset tai muut ryhmät ovat aliedustettuina johtotehtävissä. Motivoitunutkin henkilö saattaa jättää johtajuusroolin väliin, jos johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet pidättelevät häntä (EAWOP Work and Organizational Psychology, 2015). Kun johtajan kokemien huolenaiheiden ja motivaation yhteys ymmärretään, voidaan korjata syitä huolenaiheiden takana ja edesauttaa erilaisten ihmisten nousua johtotehtäviin. Lisäksi voidaan välttää valitsemasta epäsopevia henkilöitä johtajiksi. Huoleton johtaja ei ole ideaali, sillä epäonnistuminen tai muiden vahingoittaminen ei välttämättä haittaa häntä (EAWOP Work and Organizational Psychology, 2015).

Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteyttä johtamisen motivaatioon ei vielä tunneta kattavasti, eikä niiden osa-alueiden välisiä yhteyksiä ole tutkittu. Aycanin ja Shelian (2017) tutkimuksessa johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet (huoli epäonnistumisesta, huoli työn ja muun elämän epätasapainosta ja huoli vaikeuksista ja ongelmista) eivät korreloineet merkitsevästi johtamisen motivaation (tunnepohjainen, ei-laskelmoiva, sosiaalis-normatiivinen) kanssa. Tutkimuksessa ei tutkittu johtajia, vaan yksityisen sektorin työntekijöitä sekä opiskelijoita ( $n = 206$ ). Tutkimuksessa johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ja motivaation välillä oli lähes nollakorrelaatio.

Sovellamme tutkimuksessa motivaation odotusarvoteoriaa johtajan motivaation ja huolenaiheiden keskinäisen yhteyden tutkimiseen. Motivaation odotusarvoteorioissa arvioidaan henkilön motivaation voimakkuutta ja käytöksen suuntaa (Horner, 1972). Tärkeimmät ennustavat tekijät ovat a) “odotus tai uskomus, joka henkilöllä on tekojensa seurauksista” ja b) “näiden seurauksien arvo yksilölle tämän motiivien valossa” (Horner, 1972: 159). Jos ihminen odottaa teon seurauksen olevan kielteinen, hän ahdistuu. Teorian mukaan ahdistus eli välttämisen motivaatio pyrkii estämään ihmistä tekemästä sellaisia asioita, joilla hän uskoo olevan vahingollisia seurauksia. Hypotesimme mukaan johtajan johtamisen motivaatio voi olla matalampi, jos hän uskoo epäonnistuvansa johtamistyössä ja hänellä on paljon johtotehtäviin liittyviä huolia.

Tutkimuksessa tarkastelemme huolenaiheiden ja johtamisen motivaation välistä yhteyttä sekä muuttujakeskeisesti että henkilökeskeisesti. Muuttujakeskeisessä lähestymistavassa tutkimme, ovatko johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet yhteydessä johtamisen motivaatioon koko johtajaineistomme tasolla. Henkilökeskeisellä otteella tutkimme, löytyykö tutkimistamme johtajista erilaisia ryhmiä (profiileja), joissa johtajilla olisi keskenään samankaltainen johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ja johtamisen motivaation välinen yhteys. Näin saadaan selville, millaisia johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ja johtamisen motivaation profiileita aineistosta nousee ja miten johtajat niihin jakautuvat. Muuttujakeskeinen ja henkilökeskeinen tutkimusote eroteltiin alun perin 1970-luvun alussa (Block, 1971). Muuttujakeskeisessä tutkimusotteessa tilastomenetelmien tarjoama tieto painottuu tutkittujen muuttujien välisiin yhteyksiin eikä se kuvaile yksilöllisiä piirteitä, koska oletuksena on yksilöiden homogeenisuus (Bergman & Magnusson, 1997; Bergman & Trost, 2006). Henkilökeskeisessä tutkimusotteessa taas pidetään mahdollisena, että tutkitun populaation sisällä on erilaisia alaryhmiä (Bergman & Trost, 2006). Henkilökeskeisen tutkimusotteen tavoitteena on luokitella tutkitut henkilöt homogeenisiin ryhmiin tutkittujen ilmiöiden profiilin samankaltaisuuden sekä yksilöllisen aseman perusteella (Magnusson, 2003).

#### **1.4. Tutkimuksen tavoitteet**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, missä määrin suomalaiset johtajat kokevat johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita ja johtamisen motivaatiota ja miten ne ovat yhteydessä toisiinsa. Tutkimuskysymykset ja hypoteesit olivat seuraavat:

1. Missä määrin tutkitut johtajat kokevat johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita (huoli epäonnistumisesta, huoli työn ja muun elämän epätasapainosta ja huoli vaikeuksista ja ongelmista)?
  - a. Eroavatko johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet (huoli epäonnistumisesta, huoli työn ja muun elämän epätasapainosta ja huoli vaikeuksista ja ongelmista) sukupuolten välillä?

H1: Aikaisempien tutkimustulosten puuttuessa tarkkaa hypoteesia ei voida asettaa.

H1a. Oletamme, että johtajina toimivilla naisilla on enemmän johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita työn ja muun elämän epätasapainon sekä vaikeuksien ja ongelmien osaluilla.

2. Missä määrin tutkitut johtajat kokevat johtamisen motivaatiota (tunnepohjaista, ei-laskelmoivaa ja sosiaalis-normatiivista)?

a. Eroaako johtamisen motivaatio (tunnepohjainen, ei-laskelmoiva ja sosiaalis-normatiivinen) sukupuolten välillä?

H2: Aikaisempien tutkimustulosten puuttuessa tarkkaa hypoteesia ei voida asettaa.

H2a: Oletamme, että johtamisen motivaatiossa ja sen osa-alueilla ei ole eroja sukupuolten välillä.

3. Ovatko johtajien kokemat johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ja johtamisen motivaatio (osa-alueittain) yhteydessä toisiinsa?

H3: Oletamme, että vahvempi johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kokeminen on yhteydessä alhaisempaan johtamisen motivaatioon.

4. Onko aineiston johtajista löydettävissä erilaisia profiileja (ryhmiä) johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ja motivaation välisen yhteyden suhteen?

a. Eroavatko johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ja johtamisen motivaation välisen yhteyden perusteella muodostuneet profiilit sukupuolijakaumaltaan?

H4: Oletamme, että aineistosta löytyy (keskenään erilaisia, mutta sisäisesti homogeenisiä) profiileja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ja johtamisen motivaation välisen yhteyden suhteen.

H4a: Oletamme, etteivät profiilit eroa sukupuolijakaumaltaan.

## **2. MENETELMÄT**

### **2.1. Tutkittavat**

Tämä tutkimus oli osa Jyväskylän yliopistossa toteutettavaa ja Työsuojelurahaston rahoittamaa Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet -tutkimusprojektia (Worries about Leadership, WAL). Tutkimus toteutettiin maaliskuussa 2017 sähköisellä kyselyllä. Otos poimittiin Professoriliiton, Tieteentekijöiden liiton, Tekniikan Akateemisten Liiton ja Suomen Ekonomien jäsenrekistereistä. Kysely lähetettiin yhteensä 9998 henkilölle (1272 Professoriliitosta, 3009 Tieteentekijöiden liitosta,

2820 Suomen Ekonomeista sekä 2897 Tekniikan akateemisista), joista yhteensä 2042 vastasi kyselyyn (vastausprosentti 20.4). 2024:stä vastaajasta 891 oli johtajia ja loput muita vaativaa asiantuntijatyötä tekeviä henkilöitä. Tämän tutkimuksen kohdejoukko ovat johtajat, jotka vastasivat kysymyksiin johtotehtäviin liittyvistä huolenaiheista ( $n = 765$ ).

Vastaajista suurin osa eli 49.7 prosenttia oli Professoriliitosta. Suomen Ekonomeista vastaajia oli 24.3 prosenttia, Tekniikan Akateemisista 13.4 prosenttia ja Tieteentekijöiden liitosta 12.5 prosenttia. Tutkimukseen vastanneista johtajista miehiä oli 56 prosenttia. Vastaajien keski-ikä oli 52.5 vuotta vanhimman johtajan ollessa 69-vuotias ja nuorimman 27-vuotias (keskihajonta = 8.7). Aineiston johtajilla oli esimieskokemusta 0–40 vuotta. Tutkittavista 89.9 prosenttia oli vakituisessa ja 7.8 prosenttia oli määräaikaisessa työsuhteessa. Johtajista 38 prosentilla oli alle 17-vuotiaita lapsia.

## 2.2. Kyselymenetelmät ja käytetyt muuttujat

*Johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita* tutkittiin Aycanin ja Shelian (2017) Worries about Leadership (WAL) -kyselyn avulla. WAL-kysely sisältää 16 osiota, jotka jakautuvat kolmeen johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ulottuvuuteen: 1) huoli epäonnistumisesta (esim. “Itsetuntoni laskee, jos epäonnistun jossakin”), 2) huoli työn ja muun elämän epätasapainosta (esim. “Voin viettää vähemmän aikaa perheeni kanssa”) ja 3) huoli vaikeuksista ja ongelmista (esim. “Kohtelen työntekijöitä epäoikeudenmukaisesti”). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1 (hyvin vähän) – 5 (hyvin paljon).

*Johtamisen motivaatiota* tutkittiin Bobbion ja Ratazzin (2006) (alkuperäinen versio Chan & Drasgow, 2001) Motivation to Lead (MTL) -kyselyn avulla. MTL-kysely sisältää 15 osiota, jotka jakautuvat kolmeen johtamisen motivaation ulottuvuuteen: 1) tunnepohjainen johtamisen motivaatio (esim. “Yleensä olen työryhmässä mieluummin johtaja kuin seuraaja”), 2) ei-laskelmoiva johtamisen motivaatio (esim. “En odota saavani lisähyötyä siitä, että otan ryhmän johdettavakseni”) ja 3) sosiaalis-normatiivinen johtamisen motivaatio (esim. “Johtajan rooli tai johtotehtävä kuuluu ottaa vastaan, jos siihen pyydetään”). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1 (täysin eri mieltä) – 5 (täysin samaa mieltä). Osa väittämistä oli kielteisiä, joten niiden vastausvaihtoehdot käännettiin.

Kontrolloitavat muuttujat olivat ikä (jatkuvana muuttujana), ammattiliitto (1 = Professoriliitto, 2 = Tieteentekijöiden liitto, 3 = Suomen Ekonomit, 4 = Tekniikan akateemiset), johtamiskokemus

(jatkuvana muuttujana), palvelussuhde (1 = vakituinen, 2 = määräaikainen) ja alle 17-vuotiaat lapset (0 = ei, 1 = kyllä). Lisäksi tarkastelimme sukupuolta taustamuuttujana (1 = nainen, 2 = mies).

Summamuuttujien kuvailevat tiedot on esitetty taulukossa 1. Muodostimme keskiarvosummamuuttujat johtotehtäviin liittyvistä huolenaiheista sekä johtamisen motivaatiosta ja kummankin mittarin osa-alueista erikseen. Kielteiset väittämät huomioitiin muuttamalla ne käänteisiksi.

TAULUKKO 1. Summamuuttujien keskiarvot (ka), keskihajonnat (kh) ja reliabiliteetit (Cronbachin alfa) tutkituilla johtajilla ( $n = 765$ )

| Summamuuttuja                                 | Osioiden lkm | Teoreettinen vaihteluväli | ka   | kh   | Cronbachin $\alpha$ |
|-----------------------------------------------|--------------|---------------------------|------|------|---------------------|
| <b>Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet</b>  | 16           | 1–5                       | 2.28 | 0.63 | .90                 |
| Huoli epäonnistumisesta                       | 5            | 1–5                       | 2.13 | 0.74 | .83                 |
| Huoli vaikeuksista ja ongelmista              | 5            | 1–5                       | 2.13 | 0.68 | .71                 |
| Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta     | 6            | 1–5                       | 2.53 | 0.85 | .88                 |
| <b>Johtamisen motivaatio</b>                  | 15           | 1–5                       | 3.50 | 0.42 | .73                 |
| Tunnepohjainen johtamisen motivaatio          | 5            | 1–5                       | 3.47 | 0.61 | .75                 |
| Ei-laskelmoiva johtamisen motivaatio          | 5            | 1–5                       | 3.58 | 0.62 | .61                 |
| Sosiaalis-normatiivinen johtamisen motivaatio | 5            | 1–5                       | 3.46 | 0.62 | .71                 |

### 2.3. Tilastolliset analyysit

Aineistoa analysoitiin IBM SPSS Statistic 24 for Windows -ohjelmalla. Ennen tilastollisia testejä aineistoa tarkasteltiin tunnuslukujen avulla (keskiarvot, keskihajonnat). Taulukossa 2 on esitetty muuttujien välisiä yhteyksiä, joita tarkasteltiin Spearmanin (sukupuoli, ammattiliitto, palvelussuhde ja lapset) ja Pearsonin (ikä, johtamiskokemus, huolenaiheet ja motivaatio osa-alueineen) korrelaatiokertoimilla. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ja johtamisen motivaation määrää tarkasteltiin tunnuslukujen avulla (tutkimuskysymykset 1 ja 2). Sukupuolen yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin sekä motivaatioon ja näiden osa-alueisiin tutkittiin kovarianssianalyysillä (tutkimuskysymykset 1a ja 2a). Kovarianssianalyysissä kontrolloitiin ikä, ammattiliitto, johtamiskokemus, palvelussuhde ja alle 17-vuotiaat lapset. Kontrollimuuttujia poistettiin

analyyseista, jos niillä ei ollut vaikutusta selitettävään muuttajaan. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ja johtamisen motivaation yhteyttä tutkittiin korrelaatiokerrointen avulla.

Tarkastelimme aineistoa myös henkilökeskeisellä otteella. Aloitimme tekemällä k-keskiarvojen klusterianalyysin, jotta löytäisimme aineistosta profiileja (ryhmiä), jotka eroavat johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ja johtamisen motivaation välisen yhteyden suhteen. Profiilijaossa otettiin huomioon johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ja johtamisen motivaation kokonaispistemäärät, eikä alaasioita huomioitu erikseen. Tarkastelimme profiilijaon sopivuutta varianssianalyysillä sekä parittaisilla vertailuilla. Profiilien välisiä eroja sukupuolen suhteen tutkittiin ristiintaulukoinnilla ja  $\chi^2$ -testillä.

## TAULUKKO 2. Muuttujien väliset korrelaatiot

| Muuttujat                                            | 1 <sup>1</sup> | 2 <sup>2</sup> | 3 <sup>1</sup> | 4 <sup>1</sup> | 5 <sup>1</sup> | 6 <sup>1</sup> | 7 <sup>2</sup> | 8 <sup>1</sup> | 9 <sup>1</sup> | 10 <sup>2</sup> | 11 <sup>2</sup> | 12 <sup>2</sup> | 13 <sup>2</sup> | 14 <sup>2</sup> | 15 <sup>2</sup> | 16 <sup>2</sup> |
|------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1. Sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies)                  |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| 2. Ikä (jatkuva muuttuja)                            | .10**          |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| 3. Professoriliitto                                  | .19***         | .42***         |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| 4. Tieteentekijöiden liitto                          | -.20***        | -.06           | -.38***        |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| 5. Suomen Ekonomit                                   | -.20***        | -.27***        | -.56***        | -.21***        |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| 6. Tekniikan Akateemiset                             | .16***         | -.21***        | -.39***        | -.15***        | -.22***        |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| 7. Johtamiskokemus (jatkuva muuttuja)                | .18***         | .56***         | .17***         | -.26***        | .01            | .00            |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| 8. Palvelussuhde (1 = vakituinen, 2 = määräaikainen) | -.08*          | -.08*          | .02            | .26***         | -.13***        | -.12**         | -.17***        |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| 9. Alle 17-vuotiaat lapset (0 = ei, 1 = kyllä)       | .08*           | -.48***        | -.16***        | .02            | .04            | .17***         | -.26***        | .06            |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| 10. Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet            | -.04           | -.08*          | .10**          | -.01           | -.08*          | -.04           | -.19***        | .07*           | .04            |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| 11. Huoli epäonnistumisesta                          | -.05           | -.09*          | -.00           | .05            | -.00           | -.04           | -.23***        | .06            | -.01           | .76***          |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| 12. Huoli vaikeuksista ja ongelmista                 | -.01           | -.05           | .11**          | .02            | -.13***        | -.02           | -.14***        | .07*           | .01            | .86***          | .59***          |                 |                 |                 |                 |                 |
| 13. Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta        | -.04           | -.07           | .12**          | -.06           | -.06           | -.05           | -.11**         | .06            | .10**          | .85***          | .37***          | .59***          |                 |                 |                 |                 |
| 14. Johtamisen motivaatio                            | -.02           | -.06           | -.11**         | .01            | .06            | .08*           | .10**          | -.03           | .02            | -.18***         | -.20***         | -.15***         | -.11**          |                 |                 |                 |
| 15. Tunnepohtainen johtamisen motivaatio             | -.13***        | -.18***        | -.20***        | -.05           | .21***         | .08*           | .06            | -.03           | .10*           | -.17***         | -.21***         | -.16***         | -.08*           | .65***          |                 |                 |
| 16. Ei-laskelmoiva johtamisen motivaatio             | .00            | .04            | .01            | .03            | -.05           | .03            | .09*           | -.04           | -.10           | -.17***         | -.20***         | -.14***         | -.09*           | .69***          | .16***          |                 |
| 17. Sosiaalis-normatiivinen johtamisen motivaatio    | .11**          | .01            | -.01           | .03            | -.04           | .04            | .06            | .01            | -.02           | -.04            | -.00            | -.02            | -.06            | .71***          | .19***          | .26***          |

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

1 = Spearmanin järjestyskorrelaatio, 2 = Pearsonin korrelaatio



### 3. TULOKSET

#### 3.1. Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ja sukupuolten väliset erot

Tutkituilla johtajilla oli kohtalaisesti johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita kaikilta osa-alueilta. Koko aineiston tasolla tarkasteltuna johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kokonaispistemäärän keskiarvo oli 2.28 (kh = .63) asteikolla 1–5. Eniten huolta koettiin työn ja muun elämän yhteensovittamisesta (ka = 2.53, kh = .85). Johtajat saivat keskiarvoisesti hieman matalammat pistemäärät sekä huoli vaikeuksista ja ongelmista (ka = 2.13, kh = .68) että huoli epäonnistumisesta (ka = 2.13, kh = .74) osa-alueilla.

Taulukossa 3 on esitetty sukupuolten väliset erot johtotehtäviin liittyvissä huolenaiheissa. Tarkasteltaessa johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita kokonaisuutena sukupuolten välillä ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja. Miehet ja naiset eivät eronneet myöskään huolenaiheiden osa-alueiden pistemäärien keskiarvoissa tilastollisesti merkitsevästi.

TAULUKKO 3. Sukupuolten väliset erot johtotehtäviin liittyvissä huolenaiheissa (kovarianssianalyysi) ( $n = 765$ )

|                                             | Naiset ( $n = 337$ ) | Miehet ( $n = 428$ ) | $F$ -testi           | $df1, df2$ | $\eta_p^2$ |
|---------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------|------------|
|                                             | ka (kh)              | ka (kh)              |                      |            |            |
| Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet       | 2.31 (0.65)          | 2.25 (0.60)          | 1.22ns. <sup>a</sup> | 1, 755     | .002       |
| Huoli epäonnistumisesta                     | 2.18 (0.75)          | 2.09 (0.73)          | .05ns. <sup>b</sup>  | 1, 757     | .000       |
| Huoli vaikeuksista                          | 2.13 (0.70)          | 2.12 (0.66)          | .19ns. <sup>a</sup>  | 1, 755     | .000       |
| Huoli työn muun elämän yhteensovittamisesta | 2.57 (0.90)          | 2.50 (0.80)          | 3.30ns. <sup>c</sup> | 1, 754     | .004       |

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

<sup>a</sup> = kontrolloitavat tekijät ammattiliitto ja johtamiskokemus

<sup>b</sup> = kontrolloitavat tekijät lapset ja johtamiskokemus

<sup>c</sup> = kontrolloitavat tekijät ammattiliitto, lapset ja johtamiskokemus

$\eta_p^2$  = Partial Eta Squared

### 3.2. Johtamisen motivaatio ja sukupuolten väliset erot

Tutkitut johtajat kokivat melko paljon johtamisen motivaatiota kaikilta osa-alueilta. Koko aineiston tasolla tarkasteltuna johtamisen motivaation kokonaispistemäärän keskiarvo oli 3.50 (kh = .42) asteikolla 1–5. Korkeimmat pistemäärät olivat ei-laskelmoivassa johtamisen motivaatiossa (ka = 3.58, kh = .62). Tunnepohjaisen johtamisen motivaation (ka = 3.47, kh = .61) keskiarvoinen pistemäärä oli lähellä sosiaalis-normatiivisen johtamisen motivaation pistemäärää (ka = 3.46, kh = .63). Johtajat saivat keskimäärin korkeampia pisteitä johtamisen motivaatiosta kuin johtotehtäviin liittyvistä huolenaiheista. Suomalaiset johtajat kokevat siis enemmän motivaatiota kuin huolia johtotehtäviä kohtaan.

Taulukossa 4 on esitetty sukupuolten väliset erot johtamisen motivaatiossa. Tarkasteltaessa johtamisen motivaation kokonaispistemäärää sukupuolten välillä ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja. Motivaation osa-alueiden välillä sen sijaan oli eroja. Naiset saivat keskimäärin korkeammat pisteet tunnepohjaisen johtamisen motivaatiossa. Sosiaalis-normatiivisen johtamisen motivaatiossa sen sijaan miehet saivat korkeampia pistemääriä. Ei-laskelmoivassa motivaatiossa ei ollut merkitsevää eroa miesten ja naisten välillä.

TAULUKKO 4. Sukupuolten väliset erot johtamisen motivaatiossa (kovarianssianalyysi) ( $n = 765$ )

|                                               | Naiset ( $n = 337$ )<br>ka (kh) | Miehet ( $n = 428$ )<br>ka (kh) | F-testi             | df1, df2 | $\eta_p^2$ |
|-----------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------|----------|------------|
| Johtamisen motivaatio                         | 3.12 (0.34)                     | 3.11 (0.32)                     | .38ns. <sup>a</sup> | 1, 736   | .000       |
| Tunnepohjainen johtamisen motivaatio          | 3.55 (0.60)                     | 3.41 (0.61)                     | 9.72** <sup>b</sup> | 1, 733   | .013       |
| Ei-laskelmoiva johtamisen motivaatio          | 3.58 (0.65)                     | 3.58 (0.59)                     | .17ns. <sup>c</sup> | 1, 738   | .000       |
| Sosiaalis-normatiivinen johtamisen motivaatio | 3.39 (0.63)                     | 3.51 (0.62)                     | 7.31**              | 1, 743   | .010       |

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

<sup>a</sup> = kontrolloitavat tekijät ikä ja johtamiskokemus

<sup>b</sup> = kontrolloitavat tekijät ammattiliitto, johtamiskokemus ja ikä

<sup>c</sup> = kontrolloitava tekijä johtamiskokemus

$\eta_p^2$  = Partial Eta Squared

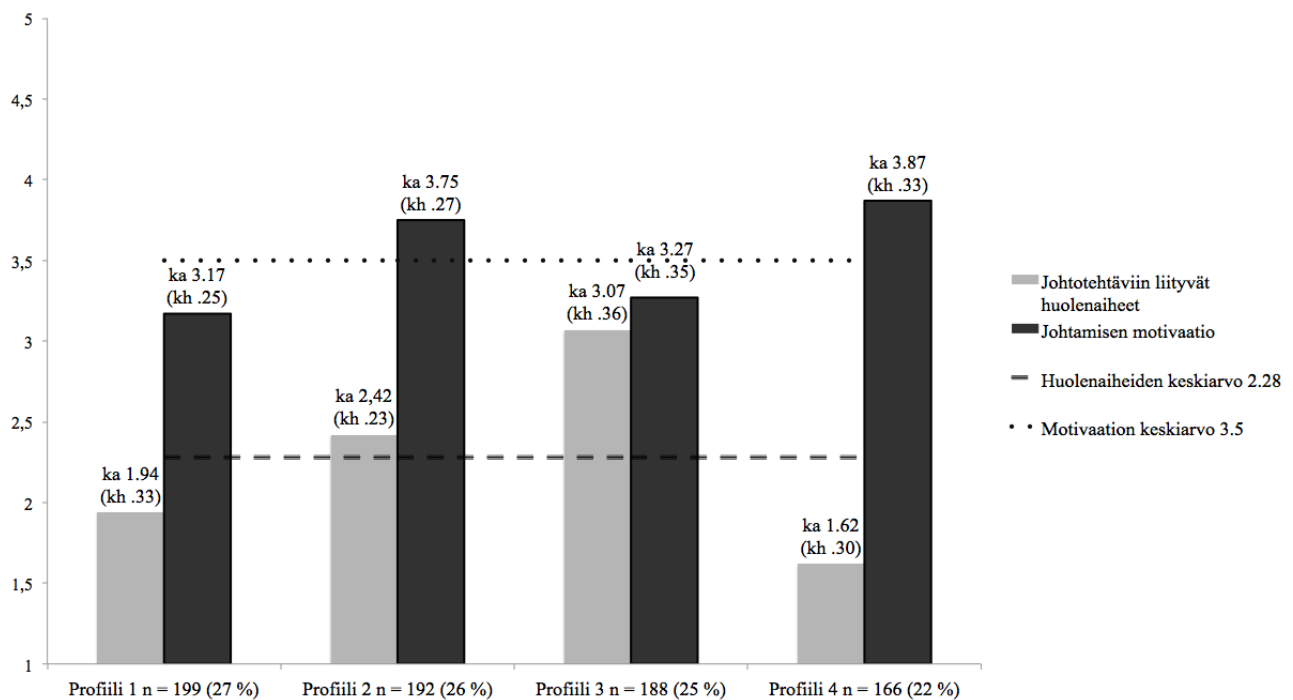
### 3.3. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys johtamisen motivaatioon

Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ja johtamisen motivaatio olivat yhteydessä toisiinsa. Mitä korkeammat pisteet henkilö sai johtotehtäviin liittyvistä huolenaiheista, sitä vähemmän johtamisen motivaatiota hänellä oli ( $r_{xy} = -.18, p < 0.001$ ). Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kokonaismittari oli kielteisesti yhteydessä sekä tunnepohjaiseen johtamisen motivaatioon ( $r_{xy} = -.17, p < 0.001$ ) että ei-laskelmoivaan johtamisen motivaatioon ( $r_{xy} = -.17, p < 0.001$ ). Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden osa-alueista huoli epäonnistumisesta oli hieman kielteisesti yhteydessä tunnepohjaiseen johtamisen motivaatioon ( $r_{xy} = -.21, p < 0.001$ ) sekä ei-laskelmoivaan johtamisen motivaatioon ( $r_{xy} = -.20, p < 0.001$ ).

### 3.4. Johtajien profiilit huolenaiheiden ja motivaation välisen yhteyden suhteen

Aineiston johtajat jakautuivat neljään profiiliin johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ja johtamisen motivaation suhteen. Klusterianalyysi tehtiin ensin kahdella profiililla ja ryhmien määrä kasvatettiin viiteen saakka. Jokaisessa ratkaisussa merkitsevyys oli .000 ja profiilit olivat tasaisen kokoisia. Tarkastelimme kuvaajan kautta z-standardoinnilla kunkin profiilin motivaatiota ja huolenaiheita suhteessa muuttujan hajontaan. Varmistimme profiiliratkaisun soveltuvuuden tarkastelemalla profiileja varianssianalyysillä sekä parittaisilla vertailuilla. Neljän profiilin ratkaisu oli myös sisällöllisesti järkevä ja ryhmien nimeäminen sujui luontevasti.

Kuviossa 1 on esitetty klusterianalyysin tulokset eli aineistosta muodostuneet 4 profiilia. Profiilit erosivat toisistaan huolenaiheiden ja motivaation välisen yhteyden suhteen. Profiili 1:n (huolettomat, vähän motivoituneet) johtajilla oli vain vähän huolia. Tämän profiilin johtajien motivaatio oli kaikista matalin ja yli keskihajonnan verran keskiarvoa alempana ( $n = 199, 27\%$ ). Profiili 2 (huolestuneet ja motivoituneet) koostuu johtajista, joilla oli keskivertoa enemmän huolia, mutta myös hyvin paljon motivaatiota, yli keskiarvon verran ( $n = 192, 26\%$ ). Profiili 3 (huolestuneet ja vähän motivoituneet) johtajat kokivat erittäin paljon huolia, eniten koko aineistosta. Heidän motivaationsa oli keskivertoa alhaisempi ( $n = 188, 25\%$ ). Profiili 4 (huolettomat, voimakkaasti motivoituneet) oli erittäin vähän huolestuneiden johtajien profiili. Lisäksi heillä oli aineiston kaikista korkein johtamisen motivaatio ( $n = 166, 22\%$ ).



KUVIO 1. Johtajien profiilit johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ja johtamisen motivaation välisen yhteyden suhteen (k-keskiarvojen klusterianalyysi)

Taulukossa 5 on kuvattu profiilien välisiä eroja, joita analysoimme varianssianalyysillä. Profiilit erosivat toisistaan erittäin merkitsevästi. Jatkotarkastelussa käytimme parittaisia vertailuja, joilla selvitimme profiilien keskinäisiä eroja. Parittaisissa vertailuissa kaikki profiilit erosivat toisistaan selkeästi.

TAULUKKO 5. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ja johtamisen motivaation keskiarvojen erot profiileissa (ANOVA)

|                                             | Profiili 1<br>( <i>n</i> = 199) |       | Profiili 2<br>( <i>n</i> = 192) |       | Profiili 3<br>( <i>n</i> = 188) |       | Profiili 4<br>( <i>n</i> = 166) |       | <i>F</i> -testi | <i>df</i> 1, <i>df</i> 2 | Parittaiset<br>vertailut <sup>a</sup> | $\eta_p^2$ |
|---------------------------------------------|---------------------------------|-------|---------------------------------|-------|---------------------------------|-------|---------------------------------|-------|-----------------|--------------------------|---------------------------------------|------------|
|                                             | ka                              | (kh)  | ka                              | (kh)  | ka                              | (kh)  | ka                              | (kh)  |                 |                          |                                       |            |
| Johtotehtäviin<br>liittyvät<br>huolenaiheet | 1.94                            | (.33) | 2.42                            | (.23) | 3.07                            | (.36) | 1.62                            | (.30) | 748.914***      | 3, 741                   | 3 > 1,2,4<br>2 > 1, 4<br>1 > 4        | .752       |
| Johtamisen<br>motivaatio                    | 3.17                            | (.25) | 3.75                            | (.27) | 3.27                            | (.35) | 3.87                            | (.33) | 243.712***      | 3, 741                   | 4 > 1,2,3<br>2 > 1,3<br>3 > 1         | .497       |

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

<sup>a</sup> = Games-Howell parittaiset vertailut –testi

$\eta_p^2$  = Partial Eta Squared

Taulukossa 6 on kuvattu miesten ja naisten osuutta johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ja johtamisen motivaation profiileissa. Ristiintaulukoinnista ja  $\chi^2$ -testistä selvisi, että profiilien johtajat eivät eronneet toisistaan sukupuolen perusteella ( $p = .574$ ). Miehet tai naiset eivät olleet yli- tai aliedustettuna yhdessäkään profiilissa. Jotta yli- tai aliedustus voitaisiin todeta, täytyisi korjatun standardoidun jäännöksen olla suurempi kuin raja-arvo 1.96. Tutkimuksen aineistossa tämä ei ylittynyt.

TAULUKKO 6. Naisten ja miesten osuudet johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ja johtamisen motivaation profiileissa

|                               | Profiili 1  | Profiili 2  | Profiili 3  | Profiili 4 | Yhteensä   |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|
| Naiset                        | 79 (24,5%)  | 83 (25,8%)  | 88 (27,3%)  | 72 (22,3%) | 322 (100%) |
| Korjattu standardoitu jäännös | -1.2        | 0           | 1.1         | 0          |            |
| Miehet                        | 120 (28,4%) | 109 (25,8%) | 100 (23,6%) | 94 (22,2%) | 423 (100%) |
| Korjattu standardoitu jäännös | 1.2         | 0           | -1.1        | 0          |            |
| Yhteensä                      | 199         | 192         | 188         | 166        | 745        |

## 4. POHDINTA

Tässä tutkimuksessa tutkittiin, missä määrin suomalaiset johtajat kokevat johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita ja johtamisen motivaatiota ja miten ne ovat yhteydessä toisiinsa. Tavoitteenamme oli selvittää, eroaako johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ja johtamisen motivaation kokeminen mies- ja naisjohtajien välillä. Tutkitut johtajat ( $n = 765$ ) olivat korkeasti koulutettuja Professoriliiton, Tieteentekijöiden liiton, Tekniikan Akateemisten Liiton ja Suomen Ekonomien jäseniä. Johtajista 56 prosenttia oli miehiä.

### 4.1. Työn ja muun elämän epätasapaino huolestuttaa johtajia

Tutkimukseemme osallistuneet johtajat kokivat johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita kaikilta kolmelta osa-alueelta, joita olivat huoli epäonnistumisesta, huoli työn ja muun elämän epätasapainosta ja huoli vaikeuksista ja ongelmista. Eniten huolta koettiin työn ja muun elämän yhteensovittamisesta, eli esimerkiksi huolia siitä, että perheelle, ystäville ja itselle jää vähemmän aikaa ja yksityisyys vähenee. Tulos on linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan johtajan työ valuu vapaa-ajalle, mikä vaikeuttaa työn ja muun elämän yhdistämistä (Antila, 2005). Aikaisemman tutkimuksen mukaan myös ristiriita perheen ja johtajuuden roolien välillä voi aiheuttaa konfliktin (Bass & Bass, 2008) sekä syyllisyyden ja stressin tunteita (Ruderman, Ohlott, Panzer, & King, 2002).

Johtajat kokivat vähemmän huolia epäonnistumisesta, jotka ovat esimerkiksi huolia itsensä nolaamisesta ja kritiikistä itseä kohtaan. Tasapainoisuus ja omien voimavarojen tunteminen voi auttaa epävarmuuden kestämisessä (Eriksson, 2006). On mahdollista, että Suomessa johtajaksi hakeutuu henkilöitä, joilla nämä asiat ovat kunnossa. Lisäksi johtamisen kulttuuri voi Suomessa olla luonteeltaan sellainen, että inhimillisyys ja pienet virheet sallitaan myös johtajille. Suomalaisessa väitöskirjatutkimuksessa esimiehet kertoivat pyrkivänsä luomaan ilmapiiriä, jossa virheet ja niiden esiin tuominen ovat sallittuja kaikille (Kinnunen, 2010). Johtajilla oli vähemmän huolia myös vaikeuksista ja ongelmista, eli esimerkiksi huolia siitä, että muuttuu itse kovaksi, vahingoittaa toisia tai saa terveysongelmia. Voi olla, että johtajat ovat vähemmän huolestuneita vaikeuksista ja ongelmista, jos he ajattelevat, että perinteiseen johtajan rooliin kuuluu maskuliiniseksi ajateltuja piirteitä, kuten aggressiivisuus ja hyödyn tavoittelu (Fletcher, 2004) ja

kokevat siksi johtoroolissa olevansa oikeutettuja tekemään päätöksiä, joita eivät yksityiselämässään tekisi.

Tutkimuksemme ensimmäinen hypoteesi (H1a) ei saanut tukea, sillä naiset eivät kokeneet enempää huolta työn ja muun elämän epätasapainon osa-alueella kuin miehet. Tämä voi selittyä osin sillä, että suomalaisessa yhteiskunnassa perheen ja työn yhdistämistä on tuettu siitä asti, kun naisten työssäkäynti alkoi yleistyä (Lammi-Taskula, Salmi, & Parrukoski, 2009). Esimerkkejä perheen ja työn yhdistämistä tukevasta lainsäädännöstä ovat sairausvakuutuslaki, laki lasten päivähoidosta ja perusopetuksesta sekä työsopimus- ja työaikalaki (Lammi-Taskula, Salmi, & Parrukoski, 2009). Monissa muissa maissa tällaisia poliittisia toimia ei ole tehty.

Toisin kuin oletimme (H1a), huolet vaikeuksista ja ongelmista eivät eronneet sukupuolten välillä. On mahdollista, että tämä johtuu siitä, että aineistomme koostui korkeakoulutetuista johtajista, jotka tiedostavat johtamistyön luonteen ja ovat pohtineet mahdollisia huolenaiheita jo ennen johtoaseman vastaanottamista. Tulos on ristiriidassa aikaisempien tutkimusten kanssa, joiden mukaan huoli vaikeuksista ja ongelmista heijastuu etenkin naisjohtajien työhön, sillä naiset joutuvat kohtaamaan urallaan enemmän konflikteja, stereotypioita ja ongelmia kuin miehet (Bass & Bass, 2008). Johtajuuteen on perinteisesti liitetty maskuliinisia piirteitä, mutta maskuliinisesti toimiva nainen saatetaan kokea ärsyttävänä, sillä hänen käytöksensä on ristiriidassa naiseen kohdistetun sukupuolirooliodotuksen kanssa (Puttonen, 2011) ja hallitsevasti käyttäytyvistä naisista pidetään vähemmän kuin samalla tavalla käyttäytyvistä miehistä (ks. meta-analyysi Williams & Tiedens, 2016). Suomessa miesten ja naisten asema näyttäytyy kuitenkin tasa-arvoisempana kuin monissa maissa, sillä laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta säädettiin jo vuonna 1986, ja sen tarkoituksena on “estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä” (L609/1986, 1§). Suomalaiset naisjohtajat saattavat sukupuolirooliodotuksista huolimatta kokea, että heillä on miesten tavoin oikeus tehdä johtajana myös sellaisia päätöksiä, joista voi aiheutua muille harmia.

Johtajat kokivat johtamisen motivaatiota kaikilta kolmelta osa-alueelta. Toinen hypoteesimme (H2a) ei saanut tukea, sillä naiset kokivat enemmän tunnepohjaista johtamisen motivaatiota ja miehet sosiaalis-normatiivista johtamisen motivaatiota. Chan ja Drasgow (2001) kuvaavat, että sosiaalis-normatiivisesti motivoituneet johtajat valitsevat johtoaseman, sillä se tuntuu velvollisuudelta tai vastuulta. Miesten kokema korkeampi sosiaalis-normatiivinen johtamisen motivaatio voi liittyä siihen, että johtajuuteen on yhdistetty perinteisesti maskuliinisia ominaisuuksia (Puttonen, 2011) ja miehiä on voitu kannustaa lapsesta saakka johtajuuteen, jolloin aseman ottaminen voi tuntua velvollisuudelta. Naisilla taas korostui analyysissä tunnepohjainen johtamisen motivaatio, eli luontainen taipumus tai halu ottaa johtajan vastuurooli itselleen.

Johtajaksi hakeutuneilla naisilla tällainen “sisäinen palo” johtotehtäviä kohtaan voi näkyä tunnepohjaisena motivaationa, sillä yhteiskunta kannustaa harvemmin naisia ottamaan johtajan roolin velvollisuudesta. Sekä miehet että naiset kokivat eniten ei-laskelmoivaa johtamisen motivaatiota. Ei-laskelmoivasti motivoitunut johtaja pitää johtotehtäviä itseisarvona eikä esimerkiksi oleta saavansa lisähyötyä johtoasemastaan.

Tutkimuksemme johtajat kokivat enemmän motivaatiota kuin huolia johtotehtäviä kohtaan, mikä oli myönteinen löydös, sillä aikaisemman tutkimuksen mukaan johtajan kokema johtamisen motivaatio on yhteydessä johtamisessa onnistumiseen (Viitala, 2007). Korkea motivaatio johtunee siitä, että aineistomme koostuu jo johtajan asemassa toimivista ihmisistä. On mahdollista, että tähän joukkoon valikoitui johtajia, joita johtaminen kiinnostaa enemmän kuin huolestuttaa. Taustalla voi olla myös kulttuurisia tekijöitä, esimerkiksi se, että huolenaiheista on vaikea puhua, ja tämän vuoksi niitä saatetaan raportoida vähemmän. Hiltusen ja Pirttilän (2018) pro gradu -tutkielmassa johtajia pyydettiin keskustelemaan johtamistehtäviin liittyvistä negatiivisista tunteista, ja keskusteluissa johtajat usein vähätelivät kielteisiä tunteita sekä niiden suuruutta. Johtajien voi olla vaikeaa tunnistaa omaa huolestuneisuuttaan, he voivat olla haluttomia raportoimaan huolenaiheitaan tai eivät uskalla kertoa niistä.

Kolmas hypoteesimme (H3) sai tukea, sillä mitä enemmän johtaja koki johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita, sitä vähemmän johtamisen motivaatiota hänellä oli. Havainto on motivaation odotusarvoteorian (Horner, 1972) mukainen. Teorian mukaan ahdistus pyrkii estämään ihmistä tekemästä sellaisia asioita, joilla hän uskoo olevan vahingollisia seurauksia. Aineistomme vahvisti, että jos johtajalla on paljon johtotehtäviin liittyviä huolia ja hän pelkää epäonnistuvansa johtamistyössä, on johtamisen motivaatio matalampi. Aikaisemmin johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita ja johtamisen motivaatiota on tutkittu ainoastaan ei-johtajilla, jolloin yhteyttä ei havaittu (Aycan & Shelia, 2017).

Jos johtaja koki paljon johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita tai huolta epäonnistumisesta, hänellä oli hieman vähemmän johtamisen motivaatiota kokonaisuudessaan sekä tunnepohjaisen ja ei-laskelmoivan motivaation osa-alueilla. Tämä sopii Aycanin ja Shelian (2017) käsitykseen, jonka mukaan huoli epäonnistumisesta synnyttää uhan pätevyyden tarpeen toteutumiselle. Huolenaiheiden kokeminen voi johtaa motivaation vähenemiseen myös Jonesin ja Berglasin (1978) teorian mukaan, sillä uhka tarpeiden täyttymisestä saattaa muuttaa käytöstä itseä vahingoittavaksi ja aiheuttaa esimerkiksi johtajuuden välttämistä tai johtajan roolista vetäytymistä. Tämä voi selittää osaltaan sitä, miksi motivaatio oli matalampi niillä johtajilla, jotka kokivat paljon johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita. Yhteys voi liittyä siihen, että tunnepohjaisessa motivaatiossa johtajaa motivoi sisäinen palo johtaa (esim. “Minulla on tapana ottaa ohjokset ryhmissä tai tiimeissä, joissa



työskentelen.”) ja ei-laskelmoivassa johtamisessa johtaja hakeutuu asemaan eikä odota siitä lisähyötyä (esim. “En odota saavani lisähyötyä siitä, että otan ryhmän johdettavakseni”). On mahdollista, että jos johtajalla on paljon huolenaiheita, hän voi todennäköisemmin uskoa, ettei olisi hyvä johtaja tai että hänen johtoasemastaan ei olisi hyötyä muille. Tämä on tärkeä löydös, sillä etenkin huolta epäonnistumisesta on aikaisemmin tutkittu vain vähän.

Neljäs hypoteesi (H4) sai tukea, sillä tutkituista johtajista löytyi neljä toisistaan eroavaa mutta sisäisesti homogeenistä profiilia. Hypoteesimme mukaisesti (H4a) profiilien sukupuolijakauma ei eronnut. Profiilit erosivat sisällöllisesti toisistaan, eikä yksikään profiili osoittautunut tyypilliseksi tai epätyypilliseksi. Kaikissa ryhmissä johtamisen motivaatiota koettiin enemmän kuin johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita, vaikka huolien ja motivaation välinen suhde vaihteli. Suurin osa johtajista kuului ensimmäiseen profiiliin, eli huolettomiin ja vähän motivoituneisiin. Neljännen profiilin johtajat eli huolettomat, voimakkaasti motivoituneet taas erosivat muista selvästi, sillä profiilissa yhdistyvät ääripäät: korkea motivaatio ja matalat huolet. Aycan ja Shelia (2017) pohtivat artikkelissaan johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden merkitystä johtajan työhön. Heidän mukaansa johtaja tarvitsee onnistuakseen sekä huolia että motivaatiota. Vielä ei kuitenkaan ole selvillä, mikä on huolten ja motivaation ideaali määrä tai suhde, joten on liian aikaista arvioida, olisiko joku profiili ideaalinen huolenaiheiden ja motivaation suhteen. Jos johtaja ei koe lainkaan huolenaiheita, hän voi esimerkiksi olla valmis epäonnistumaan tai vahingoittamaan muita (EAWOP Work and Organizational Psychology, 2015). Eettisesti toimiakseen johtaja tarvitsee myös johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita.

## **4.2. Vahvuudet ja rajoitukset**

Tutkimuksessa kartoitettiin ensimmäistä kertaa suomalaisten johtajien johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita ja johtamisen motivaatiota. Tutkimuksen tuottama tieto on tuoretta ja paikkaa tutkimuskentässä ollutta aukkoa. Aikaisemmassa tutkimuksessa muun muassa johtajien kokema sisäinen ahdistus, tunteet, itsensä kyseenalaistaminen ja itsensä epäily (Turner & Mavin, 2008) sekä johtajan kokema epävarmuus (Ropo, 2011) ovat jääneet paitsioon.

Yksi tutkimuksen vahvuuksista oli laaja ( $n = 765$ ) ja monipuolinen aineisto. Tutkimuksemme johtajat olivat eri-ikäisiä, eri aloilta ja eri puolelta Suomea, joten aineisto antaa kohtuullisen kattavan kuvan suomalaisten johtajien kokemuksista. Tutkittavien keski-ikä oli 52 vuotta, mikä kuvaa hyvin johtajia, sillä johtajaksi nousee usein vasta uran edetessä. Tutkimuksen osallistujat

jakautuivat tasaisesti sukupuolen mukaan (miehiä 56 %, naisia 44%). Tutkimuksemme vahvuudeksi voidaan laskea myös se, että käytimme luotettavia ja valideja kysely- ja tutkimusmenetelmiä. Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet voivat olla herkkä aihe, jopa tabu, mikä otettiin huomioon niin, että kyselyyn vastattiin nimettömänä. Se vähentää tarvetta kaunistella vastauksia ja lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimme aineistoa sekä henkilökeskeisellä että muuttujakeskeisellä tutkimusotteella. Tämä laajentaa tutkimuksen tuloksia ja näkökulmaa, sillä muuttujien välisten yhteyksien lisäksi saamme lisätietoa myös erilaisista johtajaprofiileista.

Tutkimuksemme liittyy muutamia rajoituksia, jotka tulee huomioida tuloksia tulkittaessa ja yleistettäessä. Kyseessä oli poikkileikkaustutkimus, joten sen perusteella ei voida päätellä ilmiöön liittyviä syy-seuraussuhteita esimerkiksi siitä, laskeeko motivaation taso ajan kuluessa, jos huolenaiheita on jatkuvasti hyvin paljon. Tulosten luotettavuuteen voi vaikuttaa se, että johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ovat henkilökohtainen ja vaikea aihe, ja niitä voi olla vaikeaa tunnistaa. Tutkimme ainoastaan korkeakoulutettuja johtajia, joten tuloksia ei voi laajentaa muihin koulutustasoihin. Tutkitut johtajat ovat suomalaisia, eikä tuloksia voi yleistää eri maihin, sillä kulttuuri vaikuttaa esimerkiksi siihen, millaisia tunteita on soveliasta ilmaista ja mitä johtajalta odotetaan. Vastausprosentit vaihtelivat ammattiliitoittain 12–49 prosentin välillä. Tämä on voinut johtaa liitoittaiseen valikoitumiseen, sillä tutkimukseen osallistujat voivat olla aktiivisia ihmisiä, jotka tyypillisesti vastaavat tutkimuksiin tai ovat erityisen kiinnostuneita tutkimuksen aiheesta. Esimerkiksi työuupuneet eivät välttämättä ole vastanneet kyselyyn. Tutkituista yli puolet kuului Professoriliittoon tai Tieteentekijöiden liittoon, joten yliopistomaailman työkuulttuuri voi heijastua vastauksiin. Yli puolella yliopistojen työntekijöistä on määräaikainen työsuhte (Puhakka & Rautopuro, 2016), ja epävarmuus on osa työkuulttuuria. Akateemisessa työssä johtotehtävät eivät ole aina haluttuja, sillä kaikki eivät ole valmiita luopumaan tutkimuksen teosta.

### **4.3. Jatkotutkimusehdotukset**

Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ovat tuore ja merkittävä tutkimusaihe, josta tarvitaan lisätietoa, jotta johtajia voidaan tukea huolten kanssa pärjäämisessä. Tulevaisuudessa johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita ja johtamisen motivaatiota tulisi tutkia myös pitkittäistutkimuksella, jotta voidaan selvittää ilmiöön liittyviä syy-seuraussuhteita, eli esimerkiksi sitä, mistä johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet saavat alkunsa ja kuinka niiden kokemus muuttuu ajan kuluessa. Tutkimusta olisi

tarpeen laajentaa kansainväliseksi, jotta saataisiin selville, vaikuttavatko kulttuuri ja ympäristö johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden tai johtamisen motivaation kokemiseen.

Johtajien kokemia huolia ja motivaatiota tulisi tutkia lisää, jotta tulevaisuudessa näitä ominaisuuksia mittaavia kyselyitä voitaisiin hyödyntää myös johtajien rekrytoinneissa. Tämä vaatisi muun muassa pitkäaikaistutkimusta siitä, miten johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ja johtamisen motivaatio ennustavat johtotehtävissä menestymistä. Rekrytoinneissa hyödynnettävät psykologiset testit ovat tällä hetkellä pääosin persoonallisuustestejä, joiden rinnalle tarvittaisiin myös muita ominaisuuksia mittaavia kyselyitä. Kun johtotehtäviin liittyvistä huolenaiheista ja johtamisen motivaatiosta sekä niitä mittaavista kyselyistä tiedetään enemmän, voi niitä tulevaisuudessa mahdollisesti käyttää rekrytoinnin apuvälineenä esimerkiksi arvioitaessa sitä, onko johtajakandidaatilla realistinen kuva esimiestehtävän vaatimuksista ja toisaalta sitä, suhtautuuko hän työhönsä eettisesti (esim. huolet muiden vahingoittamisesta).

Analyyseissä selvisi, että naiset kokivat enemmän tunnepohjaista johtamisen motivaatiota ja miehet sosiaalis-normatiivista. Tämä on uusi löydös, jota tulisi tulevaisuudessa selventää, jotta johtamisen motivaation sekä sen osa-alueiden merkitystä ja vaikutuksia voitaisiin arvioida paremmin. Johtajan tunnepohjainen johtamisen motivaatio on yhteydessä johtotehtävissä onnistumiseen (Amit, Lisak, Popper, & Gal, 2007; Chan & Drasgow, 2001; Hong, Catano, & Liao, 2011). Organisaatiot tahtovat työssään menestyviä johtajia, joten on tarpeellista tutkia, mikä tunnepohjaisessa johtamisen motivaatiossa saa johtajan onnistumaan työssään. Lisäksi tarvitaan lisätietoa siitä, millaiset huolenaiheet estävät naisia hakeutumasta etenkin korkeimmille johtopaikoille. Tämä vaatisi sitä, että tutkittavana olisivat sellaiset henkilöt, jotka eivät ole hakeutuneet johtotehtäviin.

#### **4.4. Johtopäätökset ja käytännön suositukset**

Kaikki organisaatiot, joilla on johtaja, voivat hyötyä tutkimuksemme tuloksista. Johtajalla on merkittävä vaikutus työntekijöiden ja organisaation toimintaan, joten soveltuvien johtajien rekrytoiminen ja motivoiminen vaikuttaa koko työpaikan ilmapiiriin ja tulokseen. Tutkimuksen tulokset ovat arvokasta tietoa muun muassa johtajien rekrytoinnin ammattilaisille. On tärkeää ymmärtää, että tietty määrä epäilystä ja itsekriittisyyttä on tarpeen johtajan työssä. Johtajan täytyy olla realistisen tietoinen itsestään ja kyvyistään, jotta hän voi johtaa tehokkaasti (Bass & Bass, 2008).

Johtajia huolestutti eniten työn ja muun elämän epätasapaino. Jatkossa tietoa tulisi soveltaa niin, että kiinnitettäisiin huomiota siihen, miten johtotehtävien ja muun elämän yhteensovittaminen parhaiten onnistuu. Organisaatioiden tulisi kehittää lisää työkaluja vaativan työn ja esimerkiksi perhe-elämän ja vapaa-ajan yhdistämiseen. Erilaiset joustavat työaikaratkaisut ovat yksi vaihtoehto. Toisaalta perhe-elämän yhdistämistä helpottaisivat erilaiset lapsenhoitoratkaisut, kuten Tampereen yliopistolla kokeiltu työntekijöiden lapsille suunnattu päiväkotitoi, joka sijaitsee työpaikalla. Tätä tukee myös se, että aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu, että perhemyönteinen organisaatiokulttuuri vähentää työn ja perheen välistä ristiriitaa ja lisää työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista (Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2005).

Huolenaiheiden ja motivaation kokemista olisi hyvä soveltaa myös johtajien työhyvinvoinnin lisäämiseen ja mittaamiseen. Huolenaiheiden huomioimisella on merkittäviä vaikutuksia työhyvinvointiin ja sitä kautta yritysten tuottavuuteen (Saarinen, 2007). Erityisesti johtajan työhyvinvointi vaikuttaa koko työpaikan ilmapiiriin ja alaisten työhyvinvointiin. Tulevaisuudessa huolenaiheiden tunnistamiseksi ja ehkäisemiseksi voitaisiin käyttää esimerkiksi työhyvinvoinnin kyselyjä, joissa kartoitettaisiin myös huolenaiheita.

Johtajien sukupuolijakauman kannalta merkittävä löydös oli erityisesti se, että naiset kokivat enemmän tunnepohjaista johtamisen motivaatiota. Tunnepohjaisen johtamisen motivaation on osoitettu olevan tärkeä tekijä johtajan rooliin nousemisessa, johtotehtävissä menestymisessä ja johtajan suorituskyvyssä (Amit, Lisak, Popper, & Gal, 2007; Hong, Catano, & Liao, 2011). Naiset ovat yhä aliedustettuina johtotehtävissä etenkin korkeimmilla johtopaikoilla ja miehet etenevät urallaan nopeammin, korkeammalle ja päätyvät todennäköisimmin johtotehtäviin (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, 2017). Tutkimuksemme tulos antaa osviittaa siitä, että kyse ei välttämättä olekaan naisten matalammasta johtamisen motivaatiosta, vaan on mahdollista, että naisten johtamisen motivaatio ilmenee eri tavalla kuin miehillä. Tunnepohjaista johtamisen motivaatiota ei ole välttämättä aikaisemmin osattu tunnistaa ja ruokkia niin, että yhä useampi nainen lähtisi johtotehtäviin. Johtamiseen on perinteisesti yhdistetty maskuliinisuus (Puttonen, 2011), mikä näkyy rekrytoinneissa. Jos naisia halutaan kannustaa johtotehtäviin, tulisi motivointivaiheessa ottaa huomioon tunnepohjainen motivaatio ja tavat, joilla siihen voi vedota. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että huomioidaan luontainen taipumus ja halu ottaa johtajan asema erilaisissa ryhmätilanteissa (”Haluan yleensä olla johtaja ryhmässä, joissa työskentelen.”). Tätä voisi hyödyntää jo nuorten kanssa ja painottaa johtajaksi hakeutumisen tunnepohjaista puolta niin, että naiset kokisivat johtotehtävät enemmän itselleen sopiviksi, eivätkä vanhanaikaiset ja stereotyyppiset mallit miesjohtajista veisi esimerkiksi nuorten naisten halua lähteä esimiestehtäviin.

Tämä tutkimus tarjoaa uutta ja tärkeää tietoa suomalaisten johtajien johtotehtäviin liittyvistä huolenaiheista ja johtamisen motivaatiosta. Aiheen lisätutkimus ja tutkimustulosten soveltaminen käytäntöön voivat helpottaa onnistuneita johtajarekrytointeja, parantaa johtajien työhyvinvointia, tukea naisten nousemista myös korkeimmille johtopaikoille sekä ylipäättään lisätä ymmärrystä siitä, minkälaisia huolia ja motivaation lähteitä johtajat kokevat. Huolenaiheiden ja motivaation tutkiminen auttaa tunnistamaan urakehityksen mahdollisuuksia ja esteitä, ja niiden kautta voidaan luoda uusia keinoja rohkaista myös naisia johtotehtäviin.

## LÄHTEET

- Amit, K., Lisak, A., Popper, M., & Gal, R. (2007). Motivation to lead: Research on the motives for undertaking leadership roles in the Israel Defense Forces (IDF), *Military Psychology*, 19(3), 137–160.
- Andersen, J. A. (1991). *Ledares motivasjon - teori og instrument (Managers and Motivation - A Test of the AMPI Instrument)*. Lund University Press: Lund.
- Andersen, J. A., & Hansson, P. H. (2011). At the end of the road? On differences between women and men in leadership behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5), 428–441.
- Antila, J. (2005). *Veteen piirretty viiva?: työn ja yksityiselämän välisen rajapinnan tarkastelua. Työpoliittinen tutkimus*, 272. Helsinki: Työministeriö.
- Aycan, Z., & Shelia, S. (2017). “Leadership? No, thanks!” A New Construct: Worries About Leadership. *Julkaisematon käsikirjoitus*.
- Barkouli, A. (2015). *Organizational leaders’ experience with fear-related emotions: A critical incident study*. Väitöskirja. Lainattu 27.9.2017, saatavilla: <http://aura.antioch.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1212&context=etds>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and applications* (4. painos). New York: Free Press.
- Bergman, L. R., & Magnusson, D. (1997). A person-oriented approach in research on developmental psychopathology. *Development and psychopathology*, 9(2), 291–319.
- Bergman, L. R., & Trost, K. (2006). The person-oriented versus the variable-oriented approach: Are they complementary, opposites, or exploring different worlds?. *Merrill-Palmer Quarterly*, 52(3), 601–632.
- Block, J. (1971). *Lives through time*. Berkeley: Bancroft Books.
- 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.
- Borelli, J. L., Nelson, S. K., River, L. M., Birken, S. A., & Moss-Racusin, C. (2017). Gender differences in work-family guilt in parents of young children. *Sex Roles*, 76(5–6), 356–368.
- 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.
- Chan, K. Y., Rounds, J., & Drasgow, F. (2000). The relation between vocational interests and the motivation to lead. *Journal of Vocational Behavior*, 57(2), 226–245.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134.
- EAWOP Work and Organizational Psychology (2015). Zeynep Aycan Interview [video]. Lainattu 8.11.2017, saatavilla: <https://www.youtube.com/watch?v=s68B8P4CjeU>
- Eriksson, M. (2006). Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa J. Parviainen (toim.), *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampereen yliopistopaino, 115–151.
- Felfe, J., & Schyns, B. (2014). Romance of leadership and motivation to lead. *Journal of Managerial Psychology*, 29(7), 850–865.
- Ferguson, M., Carlson, D., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). A two-study examination of work–family conflict, production deviance and gender. *Journal of Vocational Behaviour*, 81(2), 245–258.
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 647–661.
- Grant Thornton (2017). *Women in business: New perspectives on risk and reward*. Lainattu 8.11.2017, saatavilla: <https://www.grantthornton.global/en/insights/articles/women-in-business-2017/>
- Heikkinen, S. (2015). *(In)significant others: The role of the spouse in women and men managers' careers in Finland*. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hiltunen, K., & Pirttilä, M. (2018). *Johtotehtäviin kohdistuvat pelot ja huolenaiheet fokusryhmäkeskusteluissa*. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hong, Y., Catano, V. M., & Liao, H. (2011). Leader emergence: The role of emotional intelligence and motivation to lead. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 320–343.
- Horner, M. S. (1972). Toward an understanding of achievement-related conflicts in women. *Journal of Social Issues*, 28(2), 157–175.
- 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(2), 200–206.
- Karento, H. (1999). *'Olen tehnyt parhaani': tutkimus naisista valtion ja kuntien johtajina ja vaativissa asiantuntijatehtävissä*. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Keski-Petäjä, M., Katainen, A., & Pietiläinen, M. (2015). Nais- ja miesjohtajien erot perheellisyydessä tukevat miesjohtajuutta. *Tieto & Trendit: Talous- ja hyvinvointikatsaus*. 2015:4. Helsinki: Tilastokeskus.
- Keskuskauppakamari (2016). *Naiset nousevat hallitukseen, harvoin liiketoimintajohtoon. Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys 2016*. Lainattu 7.11.2017, saatavilla:

<https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2016/11/keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2016kevyt.pdf>

- Kilian, C. M., Hukai, D., & McCarty, C. E. (2005). Building diversity in the pipeline to corporate leadership. *The Journal of Management Development*, 24(2), 155–168.
- Kinnunen, M. (2010). *Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa*. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Laki naisten ja miesten tasa-arvosta 1986/609. Annettu Naantalissa 8.8.1986. Lainattu 28.4.2018, saatavilla:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1986/19860609>
- Lammi-Taskula, J., & Salmi, M. (2009). Työ, perhe ja hyvinvointi. Teoksessa J. Lammi-Taskula, S. Karvonen & S. Ahlström (toim.), *Lapsiperheiden hyvinvointi*. Helsinki: Yliopistopaino, 38–48.
- Lammi-Taskula, J., Salmi, M., & Parrukoski, S. (2009). Työ, perhe ja tasa-arvo. *Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä*. 2009:55. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus.
- Latu, I. M., Stewart, T. L., Myers, A. C., Lisco, C. G., Estes, S. B., & Donahue, D. K. (2011). What We “Say” and What We “Think” About Female Managers: Explicit Versus Implicit Associations of Women With Success. *Psychology of Women Quarterly*, 35(2), 252–266.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lips, H. M. (2001) Envisioning Positions of Leadership: The Expectations of University Students in Virginia and Puerto Rico. *Journal of Social Issues*, 57(4), 799–813.
- Lämsä, A-M., & Hautala, T. (2004). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Lämsä, A-M., & Hiillos, M. (2008). Career counselling for women managers at mid-career: Developing an autobiographical approach. *Gender in Management: An International Journal*, 23(6), 395–408.
- Lönnqvist J. (2000). Johtajan haasteet ja paineet: Työelämä muuttuu - muuttuuko johtaminen? Teoksessa H. Hyyppä & A. Miettinen. (toim.), *Johtajuus ja organisaatiodynamiikka*. Oulu: Metanoia instituutti, 160–171.
- Magnusson, D. (2003). The person approach: Concepts, measurement models, and research strategy. *New directions for child and adolescent development*, 101, 3–23.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, U. (2005). Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri henkilöstön voimavarana: Kyselytutkimus kolmessa organisaatiossa. Teoksessa K. Kauppinen (toim.), *Työ, perhe ja elämän moninaisuus*, *Työ ja ihminen*, 19(1), 107–129.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54(2), 100–110.



- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1) 11–35.
- Parasuraman, S., & Greenhaus, J. H. (1993). Personal portrait: the lifestyle of the woman manager. Teoksessa E. Fagenson (toim.), *Women in Management: Trends, Issues and Challenges in Management Diversity*. Newbury Park: Sage, 186–211.
- Powell, G. N. (2012). Six ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender, and leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 27(2), 119–141.
- Puhakka, A., & Rautopuro, J. (2016). Kauas urat karkaavat. *Tieteentekijöiden jäsenkysely*. Helsinki: Tieteentekijöiden liitto.
- Puttonen, T. (2011). Naisten johtamisuria estävät tekijät. *Women, management and leadership – Naiset ja johtajuus*, 60.
- Ropo, A. (2011). Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa T. Virtanen (toim.), *Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne?* Tampere: Tampereen yliopistopaino, 191–217.
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of management Journal*, 45(2), 369–386.
- Saarinen, M. (2007). *Tunneälykäs esimiestyö: Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen*. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Schuh, S. C., Bark, A. S. H., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P., & Van Dick, R. (2014). Gender differences in leadership role occupancy: The mediating role of power motivation. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 363–379.
- Suomen virallinen tilasto (2011). *Ajankäyttötutkimus*. Helsinki: Tilastokeskus. Lainattu 7.11.2017, saatavilla:  
<http://www.stat.fi/til/akay/>
- Sutela, H., & Lehto, A-M. (2014). *Työolojen muutokset 1977–2013*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2015). *Tilastotietoa perhevapaiden käytöstä*. Lainattu 9.11.2017, saatavilla:  
<https://www.thl.fi/fi/tutkimusjaasiantuntijatyo/hankkeetjaohjelmat/perhevapaatutkimustilastotieto-perhevapaiden-kaytosta>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2017). *Naisten urakehitys*. Lainattu 2.5.2018, saatavilla:  
<https://www.thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tyo/naisten-urakehitys>

- Toivanen, M., & Bergbom, B. (2013). Työyhteisöjen moninaisuus. Teoksessa T. Kauppinen, K. Ahola (toim.), *Työ ja terveys Suomessa 2012*. Helsinki: Työterveyslaitos, 83–90.
- Turner, J., & Mavin, S. (2008). What can we learn from senior leader narratives? The strutting and fretting of becoming a leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(4), 376–391.
- Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Vinnicombe, S. (2000). The position of women in management in Europe. Teoksessa: M. J. Davidson, & R. J. Burke (toim.), *Women in management. Current research issues, volume II*. London: Sage Publications, 9–25.
- Williams, M. J., & Tiedens, L. Z. (2016). The subtle suspension of backlash: A meta-analysis of penalties for women's implicit and explicit dominance behavior. *Psychological Bulletin*, 142(2), 165–197.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6. painos.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.