



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Suomalaisten naisjohtajien osaamisen ajurit - motivaatiot, ajattelutavat ja asenteet

Satu Toivonen

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2020



Tekijä Satu Toivonen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma, Liiketalouden tradenomi (AMK)	
Opinnäytetyön nimi Suomalaisten naisjohtajien osaamisen ajurit - motivaatiot, ajattelutavat ja asenteet	Sivu- ja liitesivumäärä 57 + 8
<p>Tässä opinnäytetyössä analysoitiin kvantitatiivisen WOPI-työpersoonallisuuskyselyn tulokset ja selvitettiin, minkälaisista asioista suomalaisten naisjohtajien osaaminen koostuu. Työpersoonallisuuskyselyyn vastasivat Keskuskauppakamarin vuonna 2018-2019 mentorointiohjelmaan osallistuneet suomalaiset naisjohtajat. Kyselyn suoritti Maarit Tiillä Oy ja se tehtiin keväällä 2018. Kyselyyn vastasi 82,5 prosenttia mentorointiohjelmaan osallistuneista ja tässä tutkimuksessa analysoidaan näiden 33 naisjohtajan vastaukset.</p> <p>Tutkimuksessa selvitettiin WOPI-konseptin pohjalta, minkälaisia mentorointiohjelmaan osallistuneet naisjohtajat ovat ja mistä heidän perusosaamisen muotokuva koostuu. Perusosaamisen muotokuvassa selvitetään, mitkä päämotivaatiot ja niitä vastaavat toimintaroolit nousevat vastauksissa esiin. Toiminnallista kuvaa tarkennetaan toimintaroleihin liittyvillä toimintamalleilla. Lisäksi tutkitaan, miten naisjohtajien ajattelutavat painottuvat työn suunnittelussa ja ongelmanratkaisussa sekä minkälaiset asenteet ohjaavat heidän näkymiä työympäristöön ja itseen. Työssä arvioidaan myös naisjohtajien tiimirooleja ja WOPI:n teemoja, jotka antavat lisätietoa vastaajien työskentelytyylistä.</p> <p>Tutkimus osoitti, että tutkittujen 33 suomalaisen naisjohtajan perusosaaminen tukee hyvin sitä käsitystä, mitä nykyjohtajalta vaaditaan. Tutkimuksen mukaan siihen vastanneet suomalaiset naisjohtajat ovat WOPI:n toimintaroleista itsenäisiä toimijoita ja johtaja-vaikuttajia. He ovat paneutuvia, kilpailunhaluisia ja johtamishaluisia, ja he ovat valmiita tekemään nopeita, riskialttiita päätöksiä. He ovat muita inspiroivia optimisteja ja he harrastavat vain vähän oman työnsä eettistä pohdintaa, joka mahdollistaa esteettömän ja mutkattoman toimintatavan. Heidän ajattelutapansa suuntautuu luomaan uusia prosesseja ja he viihtyvät paremmin mobiileissa, muuttuvissa työympäristöissä.</p> <p>Tiimiroolit ja teemat tukivat tulokseksi saatua perusosaamisen muotokuvaa. Teemaprofiilin perusteella vastanneet suomalaiset naisjohtajat ovat tekijöitä, ekstroverteja, kaksisuuntaisesti viestiviä ja impulsiivisia ja lisäksi heitä kuvaa piirre, että he eivät näe herkästi ongelmia toimintaympäristössään.</p> <p>Jatkotutkimusaiheiksi ehdotetaan naisjohtajien urakehitykseen liittyvien haasteiden ja ongelmakohtien tutkimusta sekä sitä, miten ne ovat ratkaistu. Lisäksi voisi tutkia löytyykö nais- ja miesjohtajissa eroavaisuuksia siinä, miten he ottavat huomioon omassa johtamisessaan ajankohtaiset megatrendit kuten etäjohtamisen, ilmastonmuutoksen, työntekijöiden ikääntymisen ja monimuotoistumisen tai sen, miten he suhtautuvat digitalisaation ja teknologian tuomiin muutoksiin ja mahdollisuuksiin työelämässä.</p> <p>Olisi myös kiinnostavaa selvittää nouseeko nuoremman polven naisjohtajiksi haluavissa enemmän esiin vuorovaikutusmotiiveja kuten empatiaa tai inuitivisuutta.</p>	
Asiasanat Naisjohtajuus, motivaatiot, ajattelutavat, asenteet, osaamisen tunnistaminen, osaamisen ajurit, toimintaroolit, toimintamallit	

Author Satu Toivonen	
Degree Programme Degree Programme in Business, BBA	
Thesis title Competence drivers of Finnish female leaders – motivations, attitudes and ways of thinking	Number of pages and appx. pages 57 + 8
<p>The objective of this thesis was to analyze the results of a quantitative study among WOPI work personality and find out what the basic competencies of Finnish female leaders are. The WOPI work personality survey was addressed to 40 Finnish female leaders who participated in the Women Leaders Program organized by the Finnish Chambers of Commerce in 2018-2019. The survey was completed by Maarit Tiirilä Oy in spring 2018. Response rate was 82,5 percentage and this research will cover the result of those 33 women participated to this survey.</p> <p>Based on the WOPI concept, the study examines what is the portrait of basic competencies of female leaders who participated in the Women Leaders Program. The portrait of basic competence clarifies which main motivations and corresponding work roles emerge in the answers. The functional work role is refined with action patterns related to specific work roles. In addition, it examines how the ways of thinking are emphasized in work planning and problem solving and what attitudes steer their views on the work environment and oneself. This thesis also evaluates the team roles of female leaders and the five themes of WOPI, which provide additional perspectives on work activities.</p> <p>The results indicate that the basic competences of 33 Finnish female leaders well support the notion of what is required of modern leaders. The results show that Finnish women leaders are strong independent performers and leader-influencers. They are conscientious, competitive and leadership-minded and are willing to make quick, risky decisions. They are optimists and they like to inspire others. Women leaders basic profile indicates that their ways of thinking leans more toward new processes, so they may be described as "Innovators" and they feel more comfortable in mobile, changing work environment.</p> <p>The team roles and WOPI themes supported the results of the portrait of basic competencies. Based on the theme profile, the Finnish female leaders are doers, extroverts, two-way communicators, impulsive and they do not see problems.</p> <p>Further research is proposed on topics such as challenges and problems of career development of female leaders and how those challenges have been resolved, and also how female leaders take into account a current global megatrends such as remote management, climate change, aging and diversification of employees and changing work environment enabled by technology and digitalization.</p> <p>It would also be interesting to make a research to find out if there is more interaction motivations like empathy and intuition rising among young women who are seeking for a leader roles in future.</p>	
Keywords Female leadership, leadership, motivation, ways of thinking, attitude, competence drivers, work roles, action patterns	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	2
1.2	Keskeiset käsitteet	3
2	Johtamisesta	6
2.1	Johtamisteoriat ja johtamisajattelun uudet trendit	6
2.2	Johtamistutkimuksesta piirreteorioiden kautta osaamisen tunnistamiseen	10
2.3	Naisjohtajuus Suomessa	12
3	Motivaatiosta	15
3.1	Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät	15
3.2	Motivaatio ja tarpeet	16
3.3	WOPI-työkalun rakenne ja motivaatioteoriat sen taustalla	17
4	Tutkimus naisjohtajien motivaatioista, ajattelutavoista ja asenteista	20
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	20
4.2	Tutkimuksen toteutus	21
4.3	Aineiston käsittely ja käytetyt analyysit	21
5	Tulokset	24
5.1	Motivaatiot toimintaroolien ja toimintamallien ajureina	25
5.2	Ajattelutavat suunnittelun ja ongelmanratkaisun ajureina	31
5.3	Asenteet työympäristön näkymien ajureina	34
5.4	Tiimiroolit ja teemat	39
5.5	Tulosten yhteenveto	44
6	Pohdinta	48
6.1	Johtopäätökset	48
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	50
6.3	Jatkotutkimus- ja kehittämisehdotukset	51
6.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi	52
6.5	Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen	53
	Lähteet	54
	Liitteet	58
	Liite 1. Esimerkki WOPI-työpersoonallisuuskyselyn perusprofiilista	58
	Liite 2. Esimerkki WOPI-työpersoonallisuuskyselyn tiimirooleista	59
	Liite 3. Esimerkki WOPI-työpersoonallisuuskyselyn teemoista	60
	Liite 4. Esimerkki WOPI:n perusosaamisten muotokuvasta	61
	Liite 5. Tulokset – vastanneiden naisjohtajien perusosaamisen muotokuva	62
	Liite 6. Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen korrelaatiomatriisi	63
	Liite 7. Kruskal-Wallis testi, muuttujana toimintarooli	65
	Liite 8. Kruskal-Wallis testi, muuttujana ammattiasema	66

1 Johdanto

Amerikkalaisessa Harvard Business Review'n johtajuutta käsittelevässä artikkelissa kysyttiin vuonna 1965 ovatko naisjohtajat ihmisiä. Artikkelissa pohdittiin myös käyttäytyvätkö naisjohtajat kuten ihmiset tai kohdellaanko naisjohtajia liike-elämässä ihmisinä. (Jyväskylän yliopisto 2011; Calas & Smircich 1996, 221.) Kysymykset perustuivat tuon ajan olettamukseen, jonka mukaan naisjohtajia pidettiin poikkeusyksilöinä ja vain poikkeavuutensa takia olivat kykeneviä johtotehtäviin. (Ekonen 2007, 10.)

Suomalaisessa kansanperinteessä myyttinen naisjohtaja on vahva ja itsenäinen. Tarinoissa kerrotaan kuinka karussa, vähäväkisessä pienviljelijäkulttuurissa pärjäävät vain vahvat ja sitkeät naiset. Emännän ahkeruus ja yritteliäisyys on tarinoissa ollut sidoksissa koko talon menestykseen. Äitimäisen roolin haltija taas on huolehtiva ja itsensä uhraava. Kalevalassa näitä suomalaisia naisarkkityyppisiä edustavat Lemminkäinen ja Kalevalan valtanainen Louhi. (Frantsi 2013, 54-55.)

Frantsin (2013, 53) mukaan naisjohtamisen tieteellinen dialogi voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen. Aluksi oltiin kiinnostuttu naisten kyvykkyydestä johtajiksi eli pohdittiin voiko nainen ylipäätään toimia johtajana. Seuraavassa vaiheessa pohdittiin, miten naisten johtamiskäyttäytyminen eroaa (muusta) johtamiskäyttäytymisestä. Kolmannessa vaiheessa on siirrytty keskustelemaan siitä, miksi niin harvat naiset ovat nousseet urallaan huippujohtajiksi. Tällöin puhutaan niin sanotusta lasikattoilmiöstä (Frantsi 2013, 52), joka on Suomessakin johtajuuskeskustelussa tuttu käsite.

Harvard Business Review'n artikkelista on niin Suomessa kuin kansainvälisestikin kuljettu 55 vuodessa pitkä matka. Eurostatin tilastojen mukaan vuonna 2018 suurimpien suomalaisten pörssiyritysten hallitusten jäsenistä naisia oli 34,5 prosenttia. EU maiden vertailussa Suomi on tällä luvulla kuudes. (Eurostat 2019.) EVAn vuonna 2019 julkaisema lasikattomittari tarkastelee naisten osuutta kaikkien yritysten johtajista valituissa Euroopan maissa ja Yhdysvalloissa. Naisten osuus kaikkien yritysten johdossa Suomessa vuonna 2017 oli 31,5 prosenttia ja Yhdysvalloilla jopa 40,5 prosenttia. (EVA Analyysi 2019.)

Reilu sata vuotta sitten, vuonna 1907, Suomen eduskuntaan valittiin 19 naista, mikä oli 9,5 prosentin osuus kaikista kansanedustajista. Vuonna 2019 eduskuntavaaleissa läpi päässeiden naisten osuus oli 47 prosenttia, kaikkiaan 94 naista. (Eduskunta 2019.) Vuonna 2020 Suomea johtaa viiden puolueen muodostama koalitiollahitus, jonka kaikkien puolueiden johdossa on nainen. Suomella on vuonna 2020 maailman toiseksi nuorin pääministeri, 34-vuotias nainen, mikä on herättänyt runsasta kansainvälistä huomiota.

Kuten Kirsi Piha (Piha 2006, 84) jo vuonna 2006 totesi, naisen ei enää tosiaankaan tarvitse olla mies päästäkseen johtajaksi.

Tämän opinnäytetyön tietoperustaosuus jakautuu kahteen lukuun, joissa käydään pääpiirtettäin läpi johtamiseen, motivaatioon ja naisjohtajuuteen liittyvää historiaa ja tunnettuja teorioita. Ensimmäisessä luvussa ”Johtamisesta” luodaan katsaus johtamisteorioiden historiaan ja siihen miten ne rantautuivat Suomeen. Lisäksi tarkastellaan uuden ajan johtamista, johtamistutkimusta, piirreteorioita ja naisjohtajuutta Suomessa. Toisessa tietoperustaluvussa ”Motivaatiosta” käsitellään sisäistä ja ulkoista motivaatiota, motivaatioteorioita ja motivaatioteorioita erityisesti WOPI-konseptin taustalla. Motivaatiota koskevan tietoperustaluvun lopuksi selvitetään mikä WOPI-konsepti on sekä kuvataan WOPI:n rakennetta ja taustaa.

Tutkimusosuudessa selvitetään minkälaisia tutkimukseen osallistuneet suomalaiset naisjohtajat WOPI-konseptin pohjalta ovat, minkälaiset motivaatiotekijät ohjaavat toimintaa heidän työssään, miten he käsittelevät tietoa työn suunnittelu- ja ongelmaratkaisutilanteissa sekä minkälaiset asenteet heillä on itseään ja työympäristöään kohtaan.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Maarit Tiililä Oy. Tiililä toimii johtajuusvalmentajana. Hän valmentaa johtajia ja johtoryhmiä erityisesti muutostilanteissa. Hän on tehnyt yhteistyötä Keskuskauppakamarin kanssa naisjohtajien mentorointiohjelman parissa ja kannustaa aktiivisesti nuoria naisia esimies- ja johtajapolulle.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen työ, jonka tavoitteena on analysoida kvantitatiivisen WOPI-työpersoonallisuuskyselyn tulokset ja selvittää minkälaisia ovat suomalaiset Keskuskauppakamarin vuonna 2018-2019 mentorointiohjelman osallistuneet naisjohtajat. Itsearvointikysely suoritettiin maaliskuussa 2018 kvantitatiivisena tutkimuksena ja siihen vastasi 33 suomalaista naisjohtajaa.

Työpersoonallisuuskyselystä saadusta aineistosta haetaan vastausta siihen, minkälaisista asioista suomalaisten naisjohtajien perusosaamisen rakenne WOPI-konseptin pohjalta koostuu ja minkälaiset toimintaroolit ja niihin liittyvät toimintamallit heitä motivoivat. Lisäksi tutkitaan, mitä tekijöitä naisjohtajat painottavat suunnittelussa ja ongelmanratkaisussa ja minkälaiset asenteet ohjaavat heidän näkymiä ympäröivään maailmaan ja itseen. Lisäksi otetaan selvää, miten erilaiset taustatiedot, kuten koulutusaste, ammattiasema, esimieskokemus tai ikä vaikuttavat naisjohtajien vastauksien painottumiseen motiiveissa,

ajattelutavoissa ja asenteissa. Työpersoonallisuuskyselyn tuloksia verrataan myös opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen ja tutkitaan miten saadut tulokset vertautuvat siihen, mitä tämän päivän johtajilta vaaditaan.

Taulukossa 1 oleva peittomatriisi havainnollistaa tutkimuksen alaongelmien, tietoperustan, WOPI-dimensioiden (liite 1) ja tutkimustulosten välistä yhteyttä.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelma	Tietoperustan luku	WOPI- dimension lyhenne	Tulosten luku
Mitkä toimintaroolit ja niihin liittyvät toimintamallit motivoivat kyselyyn vastanneita naisjohtajia.	2, 2.1, 2.2, 2.3, 3, 3.1, 3.2, 3.3	Fo, co, le, is, so, em, re	5, 5.1, 5.3, 5.4, 5.5
Mitkä ajattelutavat painottuvat työn suunnittelussa ja ongelmanratkaisussa.	2, 2.1, 2.2, 2.3, 3.2, 3.3	Ar, pc, th, dc	5, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5
Minkälaiset asenteet ohjaavat vastanneiden naisjohtajien näkymiä ympäröivään maailmaan ja itseän.	2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 3.3	Am, op, sr	5, 5.3, 5.4, 5.5
Miten teemaprofiilien teemat painottuvat vastauksissa	2, 2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 3.2, 3.3	Co, pc, dc, is, so, em, re, fo, am, op, sr	5.3, 5.4, 5.5

Tämä tutkimus ei kata naisjohtajien urakehitykseen mahdollisesti liittyviä haasteita tai ongelmakohtia eikä sitä minkälaisen urapolun naiset ovat tehneet päästäkseen nykyiseen asemaansa. Tutkimusanalyysi perustuu kvantitatiiviseen tutkimusaineistoon, eikä siinä suoriteta kvalitatiivista tutkimusta tai haastatteluja. Mentorointiohjelmaan osallistuvat naisjohtajat edustivat laajasti eri toimialoja, joten tässä tutkimuksessa ei analysoida tuloksia toimialaperusteisesti, eikä voida tulkita, että jokin tutkimuksen tulos koskisi tiettyä toimialaa.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tässä opinnäytetyössä esiintyvät keskeiset käsitteet liittyvät työmotivaatioon ja johtajuuteen ja niiden tutkimukseen ja historiaan. Analysoitava aineisto kerättiin WOPI-työpersoonallisuuskyselyn avulla, johon liittyviä käsitteitä avataan myös.

WOPI-konsepti on suomalaisen tutkijan, tohtori Petteri Niitamon kehittämä kolmen työkalun 'työkalupakki', jonka avulla selvitetään henkilön työssä toimimisen perusosaamisalueita (WOPI), vahvuuksia ja kehittämisaalueita (WOPI360) sekä organisaation kulttuuria (WOPI-C). WOPI pohjautuu amerikkalaisen psykologin David C. McClellandin ja hänen kollegoiden esittämälle kolmelle motivaatiolle sekä seitsemälle Henry Murrayn varhaisen taksonomian motiiville. Niitamon kolme motivaatiota ovat suoriutuminen, johtaminen ja vuorovaikutus. (Competence Dimensions Oy 2020.)

WOPI- työpersoonallisuuskysely mittaa henkilön osaamisen ajureita viidellä työn perustoiminta-alueella. Nämä alueet ovat itsenäinen toiminta, johtaminen, yhteistyö, suunnittelu ja ongelmanratkaisu sekä näkymät maailmaan ja itseen. (Competence Dimensions Oy 2020.)

WOPI:n kolme päämotivaatiota ovat suoriutumismotivaatio, johtamismotivaatio ja vuorovaikutusmotivaatio. Niitä vastaavat toimintaroolit ovat itsenäinen toimija, johtaja-vaikuttaja ja yhdessätekijä. Jokaiseen toimintarooliin liittyy omat toimintamallinsa. Näitä toimintarooleja ja toimintamalleja esitellään luvuissa 2 ja 3 sekä käydään tarkemmin läpi tulosten yhteydessä. (Competence Dimensions Oy 2020.)

Osaamisen ajureilla tarkoitetaan WOPI-konseptissa niitä työelämän perusosaamisen osa-alueita, jotka se määrittelee motivaatioille, ajattelutavoille ja asenteille. Toimintarooleilla ja toimintamalleilla, suunnittelulla ja ongelmanratkaisulla sekä näkymillä työympäristöön on WOPI:ssa omat ajurinsa. (Competence Dimensions Oy 2020.)

Motivaatio-käsite on lähtöisin latinan kielen sanasta movere, liikkua. Motivaatio on psyykinen tila, joka ohjaa henkilön toimia ja haluja henkilön päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Motiivi on motivaatio-sanan kantasana, joka tarkoittaa syytä tai aihetta. Motivaatio voidaankin määritellä motiivien joukoksi tai motiivien aiheuttamaksi tilaksi, jossa motiivit ovat tekijöitä, jotka ylläpitävät käyttäytymisen suuntaa. (Sinokki 2016, 60-61.) Tässä työssä käytetään runsaasti molempia termejä. Luvussa 3 käydään läpi sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä sekä tunnetuimpia motivaatioteorioita. Työn empiirisessä osassa, luvuissa 4 ja 5, puhutaan motivaatioista ja motiiveista WOPI-konseptin pohjalta.

Johtamisesta käytetään perinteisesti kahta termiä, johtaminen (management) ja johtajuus (leadership). Johtamisella tarkoitetaan yleensä asioiden ja tehtävien johtamista, kun taas johtajuudesta puhuttaessa tarkoitetaan ihmisten johtamista. (Sydänmaanlakka 2009, 22.) Sydänmaanlakan (2009, 22) mukaan asiakeskeisen johtamisen tärkein tavoite on organisaatioiden järjestyksen ja johdonmukaisuuden varmistaminen. Ihmiskeskeisen

johtajuuden tärkein päämäärä on muutoksen ja liikkeen aikaansaaminen. Tässä työssä, luvussa 2, käydään läpi tunnetuimpia johtamisteorioita ja johtamistutkimuksen historiaa. Johtajuudesta puhutaan naisjohtajuuden ja naisjohtajuustutkimuksen yhteydessä sekä johtopäätöksissä.

2 Johtamisesta

Johtamisessa on englannin kielessä kaksi sanaa, management ja leadership. Niiden välillä on suuri ero. Pihan (2006, 85) mukaan management tarkoittaa hallinnointia, jota voi opiskella oppiaineena. Se on sitä, että asiat tehdään oikein. Leadership tarkoittaa johtajuutta. Johtajuudessa tunnistetaan ne asiat, jotka tulee tehdä oikein. Johtajuutta on vaikeampi, ellei mahdotonta opettaa. Toisaalta esimerkiksi Puolustusvoimien johtajakoulutuksessa kehitetty johtamismalli syväjohtaminen, nostaa johtajuuden perusteeksi juuri oppimisen ja oppimisen avoimuuden. (Nissinen 2011, 19, 25.)

Nissisen (2011, 19) mukaan johtamisen perustekijät ovat aina samat. Ne ovat organisaation toimivuus, päätöksenteko ja ihmisten johtaminen. Sen sijaan toimintaympäristöt vaihtelevat, jolloin johtajan taito soveltaa näitä perustekijöitä ratkaisee johtajuuden laadun. Johtajuuden erottaa muusta toiminnasta valta ja vastuu suhteessa muihin ihmisiin. Johtajalla on siis valtaa ihmisiin ja hän kantaa siitä vastuun. (Nissinen 2001, 19-21.) Tirkkonen (2014, 75) puhuu johtajuudessa vaikutusyrityksestä toiseen henkilöön ja sitä kautta halutun tavoitteen saavuttamisesta. Sydänmaanlakka (2009, 105) puolestaan kuvaa johtajuuden prosessiksi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti.

2.1 Johtamisteoriat ja johtamisajattelun uudet trendit

Työorganisaatioiden systemaattinen johtaminen ja johtamisen kehittäminen alkoi 1900-luvun alussa Amerikassa niin sanotun tieteellisen liikkeenjohdon aikakauden (1900-1923) alkamisen myötä. Sen syntysyynä oli etupäässä tuon ajan yritysjohtajien tarpeet saada käytännön apua vaikeasti hallittaviin työyhteisöihin. Tieteellisen liikkeenjohdon aikakauden johtohahmo oli amerikkalainen insinööri Frederick Taylor, jonka ajattelun keskiössä oli usko tieteelliseen päättelyyn ja sitä kautta saavutettavaan systemaattiseen liikkeenjohdon kehittämiseen. (Silén 2006, 9-10.) Taylorismin tieteellisten rationaalisten periaatteiden mukaisesti työyhteisöön tuli soveltaa uusia tehokkuuden kriteereitä, joita edelleen edustavat nykyajassa muun muassa työajan mittaaminen, työn organisoituminen ja uudet teknologiat. (Silén 2006, 11-13; Seeck 2008, 98.) Silénin (2006, 10) mukaan Taylor on ollut vaikutusvaltaisin nykyajan johtamisajattelija länsimaissa, vaikka hänet on myös ymmärretty usein väärin. Tieteellisen liikkeenjohdon perusajatuksille rakentuvat monet myöhemmät johtajuusteoriat. (Sydänmaanlakka 2009, 27.)

Johtamisopit tulivat Suomeen Tiihosen (1992, 69) mukaan kolmessa aallossa. Ensimmäisessä aallossa 1910-luvulla Suomeen rantautui Amerikasta tieteellinen liikkeenjohto. Toisessa vaiheessa toisen maailmansodan päätyttyä alettiin puhua

ihmissuhdekoulukunnasta. Ja 1960-luvulta lähtien kolmannessa aallossa saapuivat muut johtamisteoriat, useiden eri tieteenalojen kautta. (Seeck 2008, 130.) Suomessa taylorismista tiedettiin kyllä jo 1910-luvulla, mutta sen oppeja alettiin soveltaa laajemmin vasta toisen maailmansodan jälkeen kun Suomen tuotantokapasiteetti oli pakotettu kiinnittymään sotakorvausten hoitamiseen ja tehostamiselle oli kova tarve. (Seeck 2008, 73-74.) Kettusen (1997, 96) mukaan sotavuosina kiinnostuttiin myös ihmisen mielestä ja siten tieteellisen liikkeenjohdon kanssa samanaikaisesti Suomessa nousi esiin myös ihmissuhdekoulukunta ja sen myötä työpsykologia. Kylmän sodan vuosina amerikkalaisten psykologisten oppien nopea omaksuminen Suomessa nähtiin samalla yhtenä keinona osoittaa Suomen olevan osa länttä. (Seeck 2008, 136-139.) Suomessa ensimmäiset työpsykologiset testit aloitettiin vuonna 1922 Valtion Rautateiden psykoteknisessä laboratoriossa. (Seeck 2008, 131.)

Helsingin yliopiston työelämäprofessori Pekka Saurin (Sauri 20.5.2019) mukaan sotienajan hierarkinen johtamiskulttuuri, jossa asiat olivat selkeitä kyllä tai ei-kysymyksiä, siirtyi Suomessa 1950- ja -60- luvulla sodissa toimineen päällystön ja upseerien myötä elinkeinoelämään ja säilyi pitkään osana suomalaista kommunikaatio- ja johtamiskulttuuria. Vasta 2000- luvun jälkeen on johtamiskulttuuri muuttunut enemmän nykyisenlaiseksi vuorovaikutusjohtamiseksi. (Sauri 20.5.2019.)

Tieteellisen liikkeenjohdon aikakausi vei maailmansotien jälkeen 1950- luvulla systeemirationalismin kaudelle (1955-1980), joka korosti Taylorismin tavoin johtajien kykyä suunnitella, ennakoita ja kontrolloida. Tavoitteiden asettaminen ja niiden seuraaminen olivat johtajien päätehtävät ja niitä alettiin toteuttaa ensimmäistä kertaa alunperin sotilaallisiin tarkoituksiin kehitetyjä tilastollisia ongelmaratkaisumenetelmiä hyväksi käyttäen. Systeemirationalismissa puhuttiin asioiden ja tavoitteiden johtamisesta, ja siitä ovat lähtöisin myös nykyajan termit tavoite- ja tulosjohtaminen. (Silén 2006, 18-19.) Systeemirationalismi perusti ajattelunsa tietojenkäsittelytieteeseen. (Silén 1998, 32.)

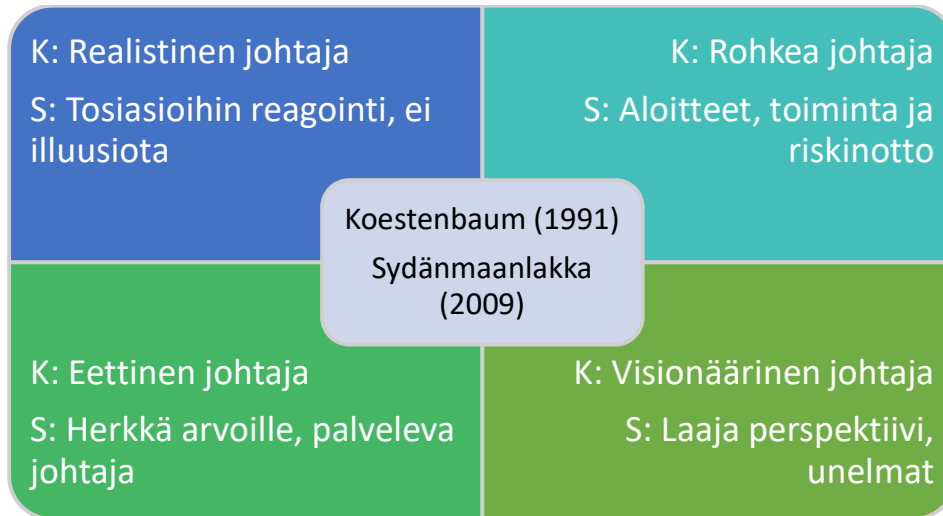
Ihmissuhdekoulukunta kritisoi tieteellisen liikkeenjohdon oppeja epäinhimillistävänä ja osaamista vähentävänä ja siirtyi analysoimaan työn sijasta sen ei-toivottuja sivuvaikutuksia kuten työntekijän väsymystä, poissaoloja tai konfliktitilanteita. Se kiinnostui työpsykologiasta ja ryhmien toiminnasta ja alkoi kiinnittää huomiota työntekijän luonteeseen. (Seeck 2008, 144-148.) Seeckin (2008, 105) mukaan ihmissuhdekoulukunta toi työpaikalle ja rekrytointiin haastattelut, kyselyt ja ryhmäkeskustelut. Johtajan tehtävänä ihmissuhdekoulukunnassa oli yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääminen työpaikalla. Sen ansiosta tunnustetaan yksilön psykologisten

ja sosiaalisten ominaisuuksien, työyhteisön ja ryhmädynamiikan vaikutus työntekijän työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen.

1960- ja 1970-luvuilla syntyneessä organisaatiokulttuurissa siirtyi keskeinen ajattelun painopiste teknisestä tietokoneavusteisesta päätöksenteosta kohti uusia visioita ja yritysstrategioita eli uudenlaista johtamista. Katsottiin, että johtajat pystyivät itse vaikuttamaan yrityskulttuuriin ja luomaan yhtenäisen identiteetin kaikille sen jäsenille. (Silén 1998,33.) Seeckin (2008, 216) mukaan organisaatiokulttuurin muodostuminen perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja sen jatkuvuuteen sekä kulttuurin normeihin ja tapoihin. Johtajan odotetaan tukevan yhteisiä arvoja, asenteita ja normeja motivoidakseen työntekijöitä. (Seeck 2008, 217-218.) Korporatiivisen organisaatiokulttuurin näkemyksen mukaan yrityksen strategia määrittelee sen päämäärät ja keinot ja organisaatiokulttuuri tarjoaa niitä tukevan inhimillisen toiminnan mallin. Organisaatiokulttuurin myötä syntyi arvojohtamisen käsite. (Silén 2006, 26-33.)

Amerikkalaisen James Burnsin (1978) transformationaalisessa johtamisessa arvoilla ja etiikalla on merkittävä rooli. Siinä johtaja pyrkii muuttamaan ja motivoimaan prosessin kaikkia osapuolia parempaan suuntaan, kohti ryhmän yhteistä hyvää. Puhutaan eettisestä johtajuudesta. Eettisen johtajuuden periaatteita ovat oikeudenmukaisuus, rehellisyys, muiden kunnioitus ja palveleminen. Tällaiset johtajat tunnistavat toisten tarpeet ja ovat mukana rakentamassa yhteiskuntaa. (Sydänmaanlakka 2009, 58-59.) Johdon valmentaja Karri Sunnarborg (Novetos 2019) kirjoittaa blogitekstissään eettisestä johtamisesta. Ihmisten sisäsyntyinen hyvän tekemisen tarve tukee jo itsessään organisaation eettistä toimintaa. Johtajan tulee vain luoda oikeat olosuhteet eettiselle toiminnalle.

Sydänmaanlakka (2009, 13) peräänkuuluttaa johtamisteorioihin konkretiaa, konkreettisia käyttäytymismalleja ja tarvittavan osaamisen konkreettista kuvaamista. Hän pohjaa kehittämänsä älykkään johtamiskulttuurin keskeiset periaatteet eettisestä johtajuudesta kirjoittaneen Peter Koestenbaumin (1991) johtamistimantin neljään toimintatapaan. Koestenbaumin ja Sydänmaanlakan johtajuuksien keskeiset periaatteet esitetään kuviossa 1. Älykkäässä johtamiskulttuurissa johtaja toteuttaa seuraavia periaatteita: 1) Reagoi tosiasioihin (realistinen johtaja). 2) Tekee aloitteita, toimii ja ottaa riskejä (rohkea johtaja). 3) On herkkä arvoille (eettinen johtaja). 4) Näkee laajemman perspektiivin (visionäärinen johtaja). (Sydänmaanlakka 2009, 59,133.)



Kuvio 1. Koestenbaumin ja Sydänmaanlakan johtajuuksien keskeiset periaatteet (mukaillen Sydänmaanlakka 2009)

Jatkuvasti muuttuva työympäristö vaatii joustavuutta ja kykyä nopeaan uudistumiseen. Kiireessä ja jatkuvassa muutoksessa selviäminen edellyttää yhä enemmän itsensä johtamisen taitoja. (Sydänmaanlakka 2014, 141.) Itsensä johtaminen on Sydänmaanlakan (2014, 143) älykkäässä johtamisen mallissa jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jossa itsetuntemuksen kehityksen myötä henkilö pystyy paremmin ohjaamaan tekojaan, ajatuksiaan ja tunteitaan. Työelämässä syntyy jatkuvasti uusia trendejä, joilla on vaikutusta tulevaisuuden johtamisajatteluun. Martela & Jarenko (2015, 164) mainitsevat neljä suurta työelämän trendiä, jotka ovat itseohjautuvat organisaatiot, tietojärjestelmät, verkostoajan hajanainen työelämä ja kasvava itsensä johtamisen tarve.

Itseohjautuvassa organisaatiossa on kyse uudesta tavasta organisoida työ. Päätöksentekovalta on työntekijöillä, koska työ järjestetään itsenäisesti toimivien tiimien ympärille ja koska ei ole enää johtajia, tarvitaan toimivat prosessit ja päätöksenteon tukirakenteet. Informaation läpinäkyvyys ja vahva kokeilukulttuurin tukeminen ovat osa työn itseohjautuvuutta. Itseohjautuvassa organisaatiossa tavoitteena on hierarkkisuuuden hävittäminen ja tasa-arvoinen keskustelukulttuuri. Tällaisessa kulttuurissa työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen ja se ruokkii sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko 2015, 167-172.) Amerikkalaisen yrityksen AES:n kokemuksen mukaan itseohjautuva organisaatio voi tarvita jopa 30 prosenttia vähemmän työntekijöitä keskijohdon käydessä tarpeettomaksi. (Laloux 2014, 254.)

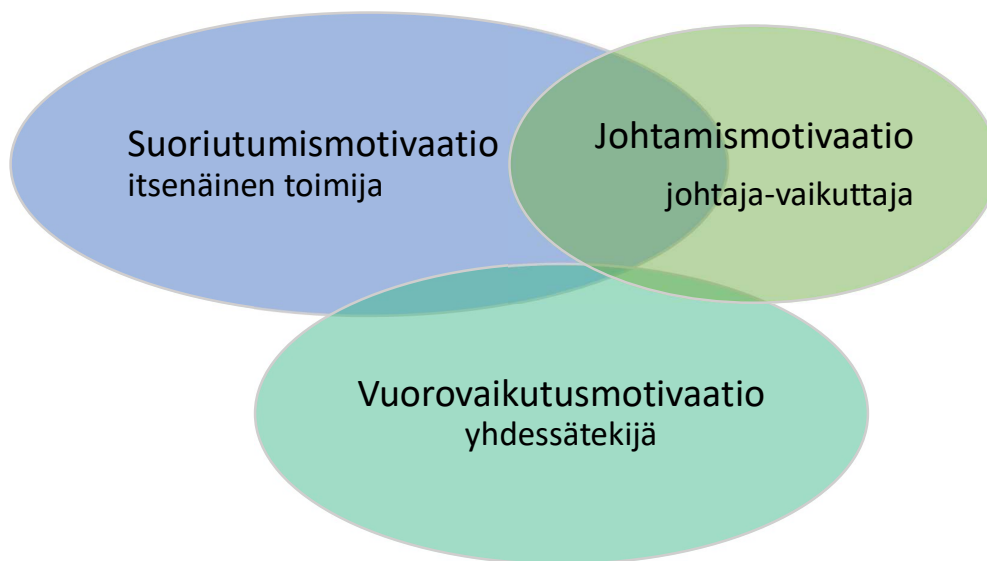
2.2 Johtamistutkimuksesta piirreteorioiden kautta osaamisen tunnistamiseen

Johtamistutkimus syntyi 1900-luvun alussa niin kutsuttujen piirreteorioiden myötä. Teorioiden avulla pyrittiin selvittämään millaiset piirteet ja ominaisuudet tekivät hyvän johtajan. Sen mukaan johtamisominaisuudet ja luonteenpiirteet olivat synnynnäisiä. (Sydänmaanlakka 2009, 30.) Toisaalta Hyvärinen (2016) sanoo väitöskirjassaan, että piirreteorioilla ei kuitenkaan ole pystytty nimeämään mitään erityistä piirrettä tai ominaisuutta, joka olisi johtajalle tyypillinen tai yhteydessä tehokkaaseen johtamiseen. Toisaalta niiden vahvuutena on kuitenkin ollut tutkimuksen myötä pääsy syvällisempään ymmärrykseen johtajan persoonallisuudesta ja siitä minkälaisia luonteenpiirteitä hyvällä johtajalla tulisi olla. (Hyvärinen 2016, 21.)

Northhouse (2001) on koonnut yhteen tärkeimpiä piirreteorioita eri vuosikymmeniltä ja on määritellyt tärkeimmiksi johtamispiirteiksi älykkyyden, itseluottamuksen, päättäväisyyden, nuhteettomuuden ja sosiaalisuuden. Piirreteorioiden vuosikymmenistä, 1940 – 1990, johtajuustutkimus siirtyi tutkimaan johtajan ja alaisen välistä suhdetta ja eri tilanteiden vaikutusta johtajuuteen. Kuitenkin myöhemmin on taas palattu takaisin johtajan luonteen ja persoonallisuuden tutkimiseen. (Sydänmaanlakka 2009, 30-31.) Piirreteorioiden painottaessa johtajien luonteenpiirteitä, tutkivat johtamistyyliin keskittyvät suuntaukset johtajan käyttäytymistä. Johtamistyyli muodostuu tehtäväkeskeisestä ja ihmissuhdekeskeisestä käyttäytymisestä. (Sydänmaanlakka 2009, 33-35.)

Muuttuvassa liiketoimintaympäristössä johdettavat arvot ovat usein ristiriidassa. Ristiriitatilanteiden menestyksellä johtaminen edellyttää johtajalta moniulotteista käyttäytymistä ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Johtajan arvo-osaaminen korostuu. Sydänmaanlakan (2009, 150) mukaan osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Myös asenne on osa osaamista, samoin motivaatio käyttää omia taitojaan. (Sydänmaanlakka 2009, 143-150.)

Niitamon (2019) WOPI-työpersoonallisuuskyselyssä piirreteorioiden ja johtamistyylien teemoja ja henkilön osaamista tarkastellaan kolmen päämotivaation ja niitä määrittävien motiivien ja perusosaamisten kautta. WOPI:ssa henkilö saa itsearviointin tuloksena perusprofiilin, (liite 1) josta selviää hänen päämotivaationsa, toimintaroolinsa ja sitä vastaavat toimintamallit. WOPI:n kolme päämotivaatiota ja niitä vastaavat toimintaroolit näkyvät kuviossa 2.

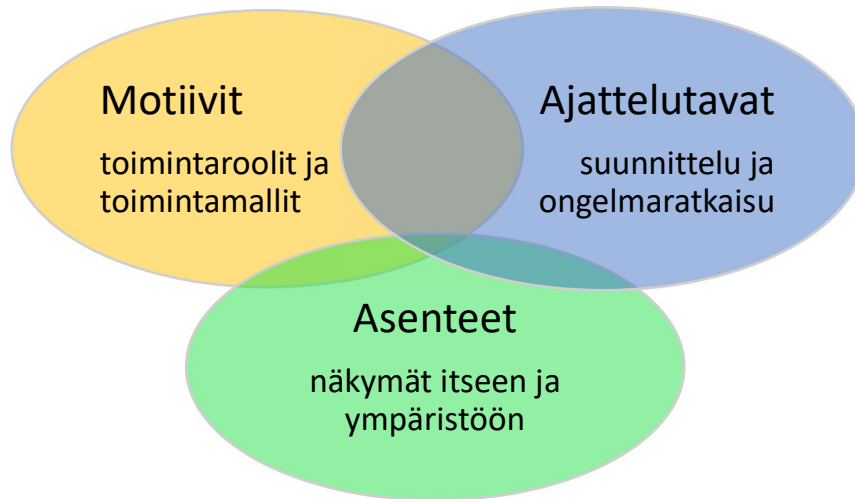


Kuvio 2. Päämotivaatiot ja niitä vastaavat toimintaroolit työpersoonallisuutta mittaavassa WOPI-konseptissa (mukaillen Competence Dimensions Oy 2020)

Kuviossa 3 esitellään WOPI:n perusprofiilissa henkilön osaamista kuvaavat viisi työn perustoimintoa sekä niitä määrittelevät neljätoista perusosaamista. Työn viisi perustoimintoa ovat itsenäinen toiminta, johtaminen, yhteistyö, suunnittelu ja ongelmanratkaisu sekä näkymät maailmaan ja itseen. Neljäätoista perusosaamista tarkastellaan puolestaan niitä määrittävien osaamisten ajureiden eli henkilön psykologisten, sisäisten prosessien näkökulmasta. (Competence Dimensions Oy 2020.) Kuviossa 4 näkyvät nämä osaamisen ajurit eli motiivit, ajattelutavat ja asenteet.

1. Itsenäinen toiminta	<ul style="list-style-type: none"> • Paneutuminen, laatuhausuus • Kilpailuhalu, tuloksellisuus
2. Johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnan asettaminen, toiminnan johtaminen • Inspiointi, ajatusten johtaminen
3. Yhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> • Viestintä, yhteydenpito • Neuvonta, tuki • Kuuntelu, palvelut
4. Suunnittelu ja ongelmanratkaisu	<ul style="list-style-type: none"> • Faktat - Ideat • Konkreettinen - Abstrakti • Yleispätevä - Luova • Varovainen - Riskiä ottava
5. Näkymät maailmaan ja itseen	<ul style="list-style-type: none"> • Stabiili - Mobiili ympäristö • Realismi - Optimismi • Itsetutkiskelu

Kuvio 3. Viisi työn perustoimintoa ja 14 niitä määrittelevää perusosaamista WOPI-konseptissa (mukaillen Competence Dimensions Oy 2020)



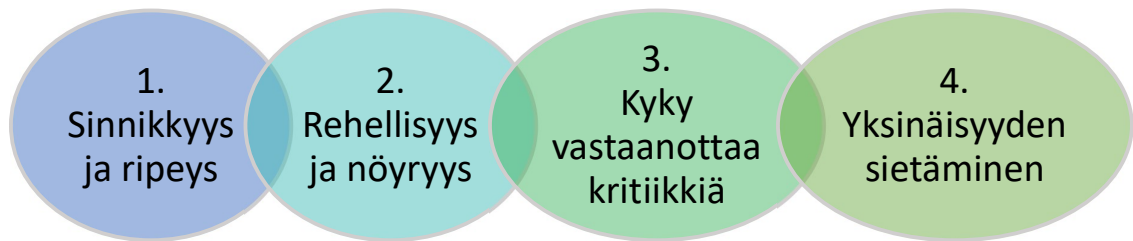
Kuvio 4. Perusosaamisen ajurit - motiivit, ajattelutavat ja asenteet (mukaillen Competence Dimensions Oy 2020)

Niitamon (2020) mukaan kaikkia ihmisiä voidaan kuvata samoilla perusosaamisilla. Perusosaamiset muodostuvat henkilön motivaatioista ja ajattelun ja asennoitumisen tavoista. Perusosaamiset ohjaavat sekä ammatillista että tehtäväkohtaista osaamista. Motiivien, ajattelutapojen ja asenteiden tunnistaminen auttaa lisääntyvän itsetuntemuksen kautta osaamisen kehittämisessä. (Competence Dimensions Oy 2020.)

2.3 Naisjohtajuus Suomessa

Kansainvälisesti naisjohtajuustutkimus alkoi 1960- ja -70-luvuilla Amerikasta. Suomessa naisjohtajuustutkimus- ja keskustelu käynnistyi 10-15 vuotta myöhemmin ja yleistyi vasta 1990-luvun lopulla ja 2000-luvun alussa. (Lämsä, Vanhala, Kontoniemi, Hiillos & Hearn 2007, 311.) Hyvärinen (2016) tarkastelee väitöskirjassaan naisjohtajuutta autenttisen johtajuuden perspektiivistä ja jakaa tutkimuksensa perusteella naisjohtajien keskeisimmät piirteet neljään tyyppiin, jotka on esitelty kuviossa 5. Tyypit ovat sinnikkyys ja ripeys, rehellisyys ja nöyryys, kyky vastaanottaa ja työstää kritiikkiä ja kyky kohdata

vastoinkäymisiä sekä yksinäisyyden sietäminen. (Hyvärinen 2016, 75.)



Kuvio 5. Neljä keskeisintä piirrettä naisjohtajissa Hyvärisen väitöskirjan mukaan (2016)

Kuvio 6 kuvaa Liun, Liaon & Wein'n (2015, 108) autenttisen johtajuuden neljä elementtiä, jotka ovat itsensä tiedostava johtaja, oikeudenmukainen päätöksenteko, ihmissuhteiden läpinäkyvyys ja selkeä sisäinen moraalinen näkökulma. Itsensä tiedostava johtaja tunnistaa omat vahvuudet, heikkoudet ja motivaatiot. Oikeudenmukainen päätöksenteko ottaa huomioon sellaiset mielipiteet, jotka haastavat myös johtajan oman auktoriteetin. Ihmissuhteiden läpinäkyvyyden kautta johtaja tuo avoimesti esiin omat tunteensa ja mielipiteensä. Selkeä sisäinen moraalinen näkökulma tuo esiin johtajan omat arvot ja uskomukset sen sijaan, että niihin vaikuttaisi organisaation säännöt tai vertaisten mielipiteet. (Liu, Liao & Wei 2015, 108.)



Kuvio 6. Autenttisen johtajuuden neljä elementtiä (mukaillen Liu ym. 2015)

Frantsin (2013, 53) mukaan naisjohtajat tuovat johtajuudessaan esiin auktoriteetin sijaan enemmän vuorovaikutustaitoja. Naisten kyky toimia intuitiivisesti ja empaattisesti auttaa heitä luomaan tuotteliaampaa työilmapiiriä. Samoin kuin autenttinen johtajuus painottaa johtajuudessa oikeudenmukaisuutta, läpinäkyvyyttä ja arvoja, tavoittelevat naisjohtajat myös Frantsin (2013, 53) mukaan samoja asioita, kommunikaation avoimuutta ja päätösten läpinäkyvyyttä. Naisjohtajat haluavat tukea työntekijöiden itseluottamusta ja omaehtoisuutta ja he myös jakavat tietoa ja valtaa ja siten lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja kiinnostusta työhön. (Frantsi 2013, 53.) Kirsi Piha (2006) puhuu naisjohtajuustrendistä. Muutosjohtajuuden (Bass 1985) ja johtamisessa enemmän korostettujen feminiinisten arvojen esiin nousun myötä, ovat naiset ja naisten kyvyt päässeet esiin. Naisia haetaan yritysten johtoon ja naisten kyvyistä johtajina puhutaan enemmän ja positiivisemmin. (Piha 2006, 93-95.)

Johtajuus ja johtaminen elävät voimakasta murroskautta. Samaan aikaan kun osaajista on pula ja yritykset joutuvat kilpailemaan osaavista työntekijöistä, voi johtamiskulttuuri olla ratkaiseva tekijä yrityksen menestyksessä. Keskeistä on myös se, miten se onnistuu diversiteetin ja merkityksellisyyden rakentamisessa, sillä työntekijät valitsevat työpaikat johtamiskulttuurin ja arvojen kautta sekä sen perusteella, mitä johtaminen tuottaa. (Kuistiala 2019, 189.) Kuistiala (2019, 192) painottaa, että tulevaisuuden työelämän tärkeimmät kyvyt ovat empatia, vuorovaikutus, uteliaisuus ja rohkeus. Hänen kirjaansa varten haastatteleminen kuuden naisjohtajan neuvot nuoremmille painottavat rohkeutta ja uskoa itseen ja omaan visioon. Täytyy olla rohkeutta tehdä omia valintoja ja uskaltaa pyytää mitä haluaa.

3 Motivaatiosta

Motivaatio-sanana alkuperä on latinan kielen sanassa "movere" eli liikkua. Sen kantasana on motiivi, joka tarkoittaa syytä tai aihetta. (Sinokki 2016, 60.) Se siis vastaa kysymykseen miksi henkilö toimii tietyllä tavalla ja mikä häntä liikuttaa. Energian lähteenä toimimisen lisäksi motivaatio suuntaa ja säätelee käyttäytymistämme. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 11-12.) Motivaatio on yksilöllinen ilmiö ja se vaikuttaa lähes kaikkeen mitä teemme. Siihen vaikuttavat henkilön tarpeet, vietit, sisäiset yllykkeet sekä palkkiot ja rangaistukset. (Sinokki 2016, 62.) Liukkonen ym. (2006, 24) mukaan motivaatio syntyy myös persoonallisuuden, sosiaalisen ympäristön ja kognitioiden vuorovaikutuksena.

Martelan & Jarenkon (2015, 26) mukaan ihmisellä on kaksi erilaista tapaa motivoitua, sisäinen motivoituminen ja ulkoinen motivoituminen. Molemmat ovat periaatteessa sisäisiä, sillä lopulta kuitenkin henkilö itse tekee päätöksen toiminnan suhteen. Olennaista on miltä motivaatio tuntuu. Sisäinen motivaatio on innostavaa, iloista ja energisoivaa. Kun taas ulkoinen motivaatio tuntuu usein stressavalta ja ughiin keskittyvältä.

3.1 Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät

Motivaatio jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Martelan & Jarenkon (2015, 26) mukaan ulkoinen motivaatio on reaktiivista. Siinä tekeminen toimii välineenä jonkin ulkoisen tavoitteen saavuttamiseksi. Motivaattorina on jokin henkilön ulkopuolelta tuleva ärsyke esimerkiksi raha, ulkonäkö tai pelko rangaistuksesta. Sinokin (2016, 98) mukaan ulkoinen motivaatio on yleensä lyhytkestoista ja se myös päättyy herkästi. Sisäinen motivaatio on proaktiivista ja sisäsyntyistä. Sisäisesti motivoitunut henkilö on utelias ja hakeutuu oma-aloitteisesti häntä innostavien asioiden pariin. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Myös amerikkalaiset tutkijat Edward L. Deci ja Richard M. Ryan (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 16) esittivät itseohjautuvuusteoriassaan (1985), että motivaatio muodostuu sekä ulkoisista että sisäisistä motivaatiotekijöistä. Deci kritisoi 1970-luvulla behaviorismia ja sen ajatusta motivoitumisesta vain ulkoisten palkkioiden kautta ja esitti ulkosyntyisen motivaation rinnalle sisäsyntyisen motivaation. Ideana sisäsyntyisessä motivaatiossa on, että se on henkilölle itselleen merkityksellistä ja siten sellaisenaan palkitsevaa. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 16).

3.2 Motivaatio ja tarpeet

1960-luvulta alkaen kognitiivisten motivaatioteorioiden yleistymisen myötä alettiin kiinnittää enemmän huomiota ihmisen ajatteluun ja ajattelun ja tajunnan sisäisiin prosesseihin ja niitä alettiin pitää osana ihmisen motivaation muodostumista. Psykologiantutkimus halusi selvittää miten kognitiiviset prosessit kuten ajattelu, muisti, havainnot ja tarkkaavaisuus ohjaavat käyttäytymistä. (Liukkonen ym. 2006, 18-19.)

Amerikkalaisen psykologin Frederick Herzbergin vuonna 1968 julkaisema kaksifaktoriteoria on Maslow'n kuuluisan tarvehierarkian ohella yksi tunnetuimmista tarve-teorioista. Sen perusajatuksena on, että työmotivaatioon vaikuttavat sekä sisäiset motivaatiotekijät että ulkoiset hygieniatekijät (Sinokki 2016, 104-105). Herzberg erotti toisistaan tyytymättömyyden ulkoisena tekijänä ja tyytyväisyyden sisäisenä tekijänä. Teorian mukaan tyytyväisyys ei ole suhteessa tyytymättömyyteen, vaan ne ovat toisistaan riippumattomia ja niihin vaikuttavat eri tekijät ja niitä myös mitataan erillisillä mittareilla. Työmotivaatiota ei teorian mukaan voi mitata pelkästään hygieniatekijöiden perusteella, kuten palkka tai työympäristö, vaan tarvitaan tietää myös motivaatiotekijät kuten saavutukset, uralla eteneminen tai vastuullisuus. (Sinokki 2016, 106-107).

Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriassa (1985) ihmisen kolme universaalista psykologista perustarvetta ovat vapaaehtoisuuden tarve, kyvykkyyden tarve sekä yhteenkuuluvuuden tarve. (Martela & Jarenko 2015, 18, 56). Näiden kolmen tarpeen lisäksi tutkija-filosofi Frank Martela sekä edellä mainittu tutkija-professori Richard Ryan ovat yhdessä selvittäneet voisiko halun tehdä hyvää toisille laskea yhdeksi psykologiseksi perustarpeeksi. Heidän vuosia kestäneen tutkimuksen ja yhteistyön perusteella Martela ja Jarenko (2015, 18) laskevatkin neljänneksi ihmisen perustarpeeksi oman toiminnan myönteisen vaikutuksen eli hyväntekemisen tarpeen. Näillä psykologisilla perustarpeilla on suuri vaikutus sisäiseen motivaatioon. (Sinokki 2016, 99.) Kun nämä perustarpeet on tyydytetty työmotivaatiomme kasvaa, ihminen innostuu ja energisoituu ja kokee merkityksellisyyttä. (Martela & Jarenko 2015, 17,62.) Itseohjautuvuusteoria tarkoittaakin juuri sitä, että henkilö osallistuu toimintaan vapaaehtoisesti, jolloin hän myös sitoutuu vahvemmin yhteiseen päämäärään. (Liukkonen ym. 2006, 28.)

Myös Unkarilais-amerikkalaisen psykologin Mihály Csíkszentmihályi'n vuonna 1975 julkaisema Flow-teoria keskittyy sisäiseen motivaatioon. Flow-tilassa ihminen on niin keskittyneessä tilassa ja tehtävänsä uppoutunut, että ajan- ja paikan taju ympärillä katoaa. (Martela 2015, 96-97.) Csíkszentmihályi kuvaa yhdessä kollegoidensa Howard Gardnerin ja William Damonin kanssa vuonna 2003 toteutetun tutkimuksen perusteella ihmisen tietoisuutta flow-tilassa kahdeksan ehdon avulla. Flow'n pääehto on sopiva

tasapaino haasteiden ja taitojen välillä. Flow toteutuu silloin kun henkilön taitotaso sekä käsillä olevat haasteet ovat korkealla tasolla ja ne vastaavat toisiaan. Taitojen karttuessa flow'n kokeminen muuttuu yllykkeeksi edetä korkeammille kompleksisuuden tasoille. (Csikszentmihályi 2003, 54-58.) Flow-tilan optimikokemuksessa henkilön haasteet sekä taidot ovat keskitason yläpuolella. (Csikszentmihályi 2003, 88.) Csikszentmihályi'n mukaan flow on optimaalisen toiminnan tila. (Martela 2015, 97.)

3.3 WOPI-työkalun rakenne ja motivaatioteoriat sen taustalla

Henry Murray loi 1930-luvulla TAT- kuvakertomusmenetelmän (Thematic Apperception Test), jossa koehenkilöille näytetään moniselitteisiä kuvia ihmisistä erilaisissa tilanteissa. Koehenkilöitä pyydettiin kertomaan kuvitteellinen tarina kuvan tilanteesta. Vastauksista voitiin analysoida henkilön omia tarpeita, huolenaiheita, konflikteja, arvoja tai tunteita. TAT- testistä tuli yksi käytetyimmistä menetelmistä kliinisessä psykologiassa ja persoonallisuustutkimuksessa. (McAdams 2008, 16-17.) Liukkosen ym. (2006, 14) mukaan Murrayn tutkimukset toimivat pohjana myöhemmälle sisäisen ja ulkoisen motivaation ja koetun pätevyyden tutkimukselle.

Amerikkalaisen David C. McClellandin 1960-luvulla kehittämän suoritusmotivaatioteorian kolme suurta motiivia ovat suoriutumisen motivaatio, vallan motivaatio ja yhteenkuuluvuuden motivaatio. (Sinokki 2016, 108.) Suoritusmotivaatioteorian mukaan voimakkaan suoritusmotivaation omaava henkilö välttelee matalan riskin työtehtäviä, koska ne eivät haasta häntä riittävästi ja hän kokee alisuoriutuvansa. Toisaalta hän välttelee myös liian korkeariskisiä työtehtäviä, koska niistä suoriutuminen voi vaatia onnea tai sattumaa, eikä työstä suoriutuminen ole siten todellista eikä suoriutumismotivaatiota tyydyttävää. Vallasta motivoitunut henkilö kaipaa valtaa jonka avulla voi hallita ja vaikuttaa ihmisiin. Hän on kilpailuhenkinen ja nauttii voittamisesta ja tavoittelee statusta ja tunnustusta. Hän on yleensä kurinalainen ja odottaa sitä myös kollegoiltaan. Yhteenkuuluvuudesta motivoitunut henkilö haluaa kuulua ryhmään. Hän käyttää mielellään aikansa ihmisten kanssa, ylläpitää ihmissuhteita ja haluaa tuntea olevansa hyväksyty ja rakastettu. Torjutuksi tulemisen pelosta hän suorittaa tehtävänsä sääntöjen ja ohjeiden mukaan, eikä uskalla vastustaa niitä. Hän ei ole kiinnostunut kilpailusta, vaan valitsee ennemmin yhteistyön. (Management Study HQ 2019.) Myös McClelland käytti Murray'n TAT- kuvakertomusmenetelmää tutkiakseen ihmisten sisäisiä ja ulkoisia tarpeita. McClelland kehitti oman sisältöanalyttisen mittausmenetelmänsä perustuen TAT-testin pisteytysjärjestelmään ja pisteytti siten kaikki kolme suoriutumisteorian päätärvettä. (NetMBA 2010; Competence Dimensions Oy 2020.)

Petteri Niitamon kehittämä WOPI-konsepti ja sen pisteytysjärjestelmä perustuu McClellandin kolmeen suureen motivaatioon sekä Henry Murray'n seitsemälle varhaisen taksonomian motiiville. Niitamo on päivittänyt kolme suurta motivaatiota paremmin tämän päivän työelämää kuvaaviin termeihin. Niitamo puhuu suorituspäätymisestä, johtamismotivaatiosta ja vuorovaikutusmotivaatiosta. (Competence Dimensions Oy 2020.)

WOPI-konseptin kolmesta työkalusta ensimmäinen eli WOPI koostaa työpersoonallisuuskyselystä henkilön itsearviointin perusteella perusprofiilin (liite 1). Profiili koostuu viidestä työn perustoiminnosta, joita määritellään 14 perusosaamisen kautta. Viisi työn perustoimintoa ovat itsenäinen toiminta, johtaminen, yhteistyö, suunnittelu ja ongelmanratkaisu sekä näkymät maailmaan ja itseen. Neljäntoista perusosaamisen ajureina toimivat henkilön sisäiset, psykologiset prosessit ja jotka myös muodostavat henkilön osaamisen ajurit eli motiivit, ajattelutavat ja asenteet. (Competence Dimensions Oy 2020.) Päämotivaatiot ovat suoriutumisen, johtamisen ja vuorovaikutuksen motivaatiot, joita vastaavat toimintaroolit ovat itsenäinen toimija, johtaja-vaikuttaja ja yhdessätekijä. (Competence Dimensions Oy 2020.) WOPI:n kolme päämotivaatiota ja niitä vastaavat toimintaroolit näkyvät kuviossa 7.



Kuvio 7. Päämotivaatiot ja niitä vastaavat toimintaroolit työpersoonallisuutta mittaavassa WOPI-konseptissa (mukaillen Competence Dimensions Oy 2020)

Työn suunnittelun ja ongelmanratkaisun osaamisalue jaetaan WOPI:ssa neljään askelmaan, joita kutakin mitataan kaksinapaisella asteikolla. Nämä neljä askelmaa (kuvio 33, liite 4) ovat tapa lähestyä ongelmaa, ongelman hahmottaminen, ongelman ratkaisu ja ratkaisun toimeenpano. Niitä ohjaavat ajattelutavat ovat suuntautuminen, hahmottaminen,

ajattelu ja päätöksenteko. Ongelmaa tai suunnittelua lähestytään faktojen tai uusien ideoiden pohjalta, niitä hahmotetaan konkreettisesti tai abstraktisti eli laaja-alaisesti, ratkaisua haetaan analyyttisesti, loogisen ajattelun kautta tai intuitiivisesti luovia, uusia ratkaisuja hakien ja ratkaisuja toimeenpannaan varovaisesti hallittujen päätösten kautta tai nopeasti, riskejä ottaen. (Competence Dimensions Oy 2020.)

Asenteiden ohjausvaikutus on motiiveja ja ajattelua laaja-alaisempaa, sillä ne heijastavat suhtautumista ympäröivään maailmaan ja omaan itseen. Asenteet WOPI-konseptissa mittaavat siis henkilön näkymiä ympäristöön ja itseen sekä suhtautumista muutokseen. Asenteita WOPI:ssa tarkastellaan kolmen yksittäisen dimension kautta. Kolme dimensiota ovat suhtautuminen ympäristön epäselvyyteen-muutokseen, optimismi sekä itsetutkiskelu. Epäselvyys-muutos -dimensio osoittaa soveltuuko henkilö paremmin stabiiliin vai mobiiliin työympäristöön. Itsetutkiskeludimensio mittaa henkilön taipumusta pohtia omaa käyttäytymistään ja oman toiminnan eettisiä perusteita ja rikkeitä. Henkilön, jolla ei ole suurta tarvetta itsetutkiskeluun ei tarvitse pohdita toimintansa eettisyyttä tai moraalisuutta. Hänellä on kyky toimia luontaisesti oikein, joka mahdollistaa mutkattomamman ja suoraviivaisemman toimintatavan. (WOPI 2020.)

WOPI:ssa työn tekemistä tiimissä tarkastellaan ja mitataan tiimiroolien kautta. Tiimirooleja on viisi, ne ovat tiiminvetäjä, valvoja, yhdessätekijä, spesialisti ja ideantuottaja. WOPI-analyyssissa korkeimman pistearvon saanut tiimirooli kertoo henkilön todennäköisen ja vahvimman tavan toimia tiimissä. (Competence Dimensions Oy 2020.)

4 Tutkimus naisjohtajien motivaatioista, ajattelutavoista ja asenteista

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin WOPI-konseptin kautta, minkälaiset motivaatiotekijät ohjaavat Keskuskauppakamarin vuonna 2018-2019 mentorointiohjelmaan osallistuneiden naisjohtajien toimintaa heidän työssään, miten he käsittelevät tietoa työn suunnittelu- ja ongelmaratkaisutilanteissa sekä minkälaiset asenteet heillä on itseään ja ympäristöään kohtaan. Lisäksi analysoitiin naisjohtajien päämotivaation kautta toimintaroolia ja kutakin toimintaroolia motivoivia toimintamalleja sekä selvitettiin miten erilaiset taustatiedot, kuten koulutusaste, ammattiasema, esimieskokemus tai ikä vaikuttivat naisjohtajien vastauksien painottumiseen motiiveissa, ajattelutavoissa ja asenteissa. Työssä arvioitiin myös naisjohtajien tiimirooleja ja WOPI:n viittä teemaa, jotka antavat lisätietoa vastaajien työskentelytyylistä. Keskuskauppakamarin vuonna 2018-2019 mentorointiohjelmaan osallistuneista naisjohtajista kyselyyn vastasi 82,5 prosenttia.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämän opinnäytetyön pohjana on empiirisessä tutkimuksessa käytetty kvantitatiivinen kyselytutkimus. Tutkimuksen toteutti Maarit Tiilikä maaliskuussa 2018. Tämä työpersoonallisuustutkimus liittyy hänen Naisjohtajista uuden ajan johtajuuteen - hankkeeseen, jonka tarkoituksena on ollut herättää keskustelua naisjohtajuusteemasta ja uuden ajan johtajuudesta. (Rohkeus johtaa 2018.) Kysely tehtiin valtiotieteiden tohtori Petteri Niitamon kehittämän WOPI-työpersoonallisuuskyselyn avulla ja se osoitettiin 40 Keskuskauppakamarin 2018-2019 mentorointiohjelmaan osallistuneelle naisjohtajalle, jotka olivat tämän tutkimuksen perusjoukko. Tutkimus haluttiin toteuttaa nimenomaisesti Niitamon WOPI-työpersoonallisuuskyselyllä, minkä johdosta tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen kyselytutkimus.

Heikkilän (2015, 12) mukaan empiirisessä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on perusjoukko, siis joukko josta tietoa halutaan kerätä ja analysoida. Perusjoukkoa voidaan tutkia joko kokonaistutkimuksella tai otantatutkimuksella, jossa jälkimmäisessä keskitytään tutkimaan vain osaa perusjoukosta. Empiirinen tutkimus voi olla ajan suhteen poikkileikkaustutkimus tai pitkittäisleikkaustutkimus, tai se voi olla tutkimusasetelman osalta intensiivinen tai ekstensiivinen. Poikkileikkaustutkimuksessa selvitetään yhden ajankohdan tilannetta, pitkittäisleikkaustutkimuksessa tutkitaan saman kohderyhmän piirteitä eri ajankohtina. Intensiivisessä tutkimusasetelmassa tarkastellaan tutkittavaa kohdetta mahdollisimman perusteellisesti ja syvällisesti, kun taas ekstensiivinen tutkimusasetelma on laajasti kattava mutta pintapuolinen. (Heikkilä 2015, 14.)

Tämä kvantitatiivinen kyselytutkimus oli intensiivinen kokonaistutkimus ja poikkileikkaustutkimus, joka kohdistettiin koko perusjoukolle ja jossa selvitettiin yhden ajankohdan tilannetta mahdollisimman perusteellisesti.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Kvantitatiivinen, itsearviointiin perustuva WOPI-työpersoonallisuuskysely osoitettiin 40 Keskuskauppakamarin 2018-2019 mentorointiohjelman osallistuneelle naisjohtajalle, jotka olivat tämän tutkimuksen perusjoukko. Kysely suoritettiin maaliskuussa 2018 ja se oli mentorointiohjelman osallistuneille naisjohtajille vapaaehtoinen. Tutkimukseen vastasi 33 naisjohtajaa, jolloin vastausprosentti oli 82,5 prosenttia ja kadon osuus 17,5 prosenttia. Tiedonkeruumenetelmänä oli kokonaistutkimus, joka toteutettiin sähköpostitse. Perusjoukolle lähetetyssä sähköpostissa oli linkki WOPI-portaaliin, jossa WOPI-työpersoonallisuuskysely tehtiin. Vastaamiseen meni noin 30 minuuttia. Tämä kerrottiin saatetekstissä. Tämän opinnäytetyön tekijä ei itse osallistunut tutkimuksen toteutukseen.

WOPI:ssa 14 perusosaamista mitataan 14 kaksinapaisella mittarilla (liite 1), jotka saavat summamuuttujan useammasta kyselyn kysymyksestä vastausten painottumisen perusteella. Kunkin osaamisen summamuuttuja asettuu pisteskaalalle 1-10, jossa matalat pisteet 1-5 merkitsevät toista kunkin osaamisen ääripäätä ja pisteet 6-10 toista ääripäätä. Tulokset-luvussa esitetään tulosten havainnollistamiseksi kuvioita, joissa näkyy saatujen vastausten skaala kunkin esitetyn osaamisen osalta. Esimerkiksi kuvio 14 näyttää vastausten skaalan 2-8. Tämä skaala tarkoittaa sitä, että kaikki vastaukset asettuivat tälle skaalalle, eikä pisteitä yksi, yhdeksän tai kymmenen esiintynyt vastauksissa lainkaan. WOPI:ssa toimintamalleja mittaavat seitsemän motiivia, jotka ovat paneutuvuus (fo), kilpailuhalu (co), johtamishalu (le), inspiointi (is), seuranhalu (so), empatia (em) ja tukeutuminen (re). Työn suunnittelua ja ongelmaratkaisua mittaa neljä ajattelutapaa, jotka ovat suuntautuminen (or), hahmottaminen (pc), ajattelu (th) ja päätöksenteko (dc). Asenteita mittaa kolme itsenäistä kysymystä, epäselvyys-muutos (am), optimismi (op) ja itsetutkiskelu (sr).

4.3 Aineiston käsittely ja käytetyt analyysit

Tutkimuksessa analysoitava primaarinen aineisto sisälsi kvantitatiivisen WOPI-työpersoonallisuuskyselyn tulokset eli kokonaisuudessaan 33 vastausprofiilia. Aineisto koostui vastaajien yksilöllisistä WOPI-perusprofiileista (liite 1), demografisista tiedoista, jotka olivat ikä, koulutusaste, ammattiasema, toimiala ja esimieskokemus vuosina sekä kahden avoimen kysymyksen vastauksista. Aineisto oli pdf. ja Excel-tiedostojen muodossa. Aineiston lisäksi tekijä sai analysoinnin tueksi WOPI-konseptiin ja profiileihin

liittyvää analysointia tukevaa materiaalia. Lisäksi strukturoitujen vastausten analysoinnin tukena on käytetty wopi.net-sivustoa.

Kaikkien 33 perusprofiilin pisteet ja demografiset tiedot koodattiin numeroiksi Exceliin. Profiilikohtainen toimintarooli ja ajattelutapa (toteuttaja tai uudistaja) lisättiin Excelin perusdataan manuaalisesti. Teema- ja tiimirooliprofiileille laskettiin pisteytys Exceliin annetun laskukaavan mukaisesti. Näin koottu aineisto analysointiin Excelin Pivot- taulukoinnilla sekä SPSS tilastoanalysointiohjelmistolla. Jokaisesta 14 perusosaamisesta tehtiin oma Pivot- taulukonsa jossa vertailtiin kutakin perusosaamista, toimintaroolia ja demografisia tietoja, kuten ikäryhmää tai esimieskokemusta. Muotoilemalla vastausten prosenttiosuudet toimintaroolikohtaisesti saatiin esiin vastausten painotukset. Tulokset- luvussa esitetyt kuviot tehtiin Excelin Pivotilla. Vastaukset esitetään pääasiassa pylväs- ja palkkidiagrammein. Palkkidiagrammeissa pistekaalat vaihtelevat saatujen vastausten mukaan. WOPI:ssa pisteskaala on 1-10, mutta joissakin kuvioissa skaala on esimerkiksi 2-8 tai 3-9. Tämä johtuu siitä, että analysoitavasta Excel-taulukosta poistettiin kaikki 0- arvon saaneet tiedot. Kuviot näyttävät siten vain vastauksia saaneen pisteskaalan kussakin esitetyssä osaamisessa. Palkkidiagrammeissa käytetään yksiväristä teemavärytystä, jossa vaaleampi väri painottuu osoittamaan pisteskaalan alapäätä 1-5 ja tummempi väri painottuu osoittamaan pisteskaalan yläpäätä 6-10. Tämä esittämismuoto valittiin oppilaitoksen menetelmäpajan tuella ja koska se havainnollistaa selkeimmin pisteiden painottumista. Teema- ja tiimirooliprofiileille saadut pisteet käsiteltiin samoin kuin perusprofiilien pisteet. Kuviot tehtiin Excelin Pivotilla ja PowerPointilla ja liitteiden taulukot on saatu SPSS- työkalusta ja liitetty liitteiksi kuvana.

Tuomen & Sarajärven mukaan (2018, 79) laadullisen aineiston yleisimmät analyysin menetelmät ovat luokittelu, teemoittelu ja tyypittely. Luokittelussa aineistosta määritellään erilaisia luokkia ja lasketaan kuinka monta kertaa kukin luokka esiintyy aineistossa. Teemoittelussa laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan. Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään tyyppien mukaan, jolloin tiivistetään joukko tiettyä teemaa koskevat kysymykset yleistykseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78-79.) Tässä kyselyssä avoimia kysymyksiä oli kaksi. Naisjohtajilta kysyttiin, mitkä ovat heidän tärkeimmät vahvuudet ja kehityskohteet esimies- ja johtamistehtäviä ajatellen. Kumpaankin kysymykseen saatiin 33 vastausta, eli kaikki tutkimukseen osallistuneet vastasivat molempaan avoimeen kysymykseen. Vastaukset analysointiin luokittelemalla ne teemojen mukaisesti luokkiin ja luokat analysoitiin Wordle – sanapilvityökalulla, joka korostaa vastauksissa usemmin toistuvat sanat. Kummastakin kysymyksestä muodostettiin sanapilvikuva kuvioiden 33 ja 34 mukaisesti.

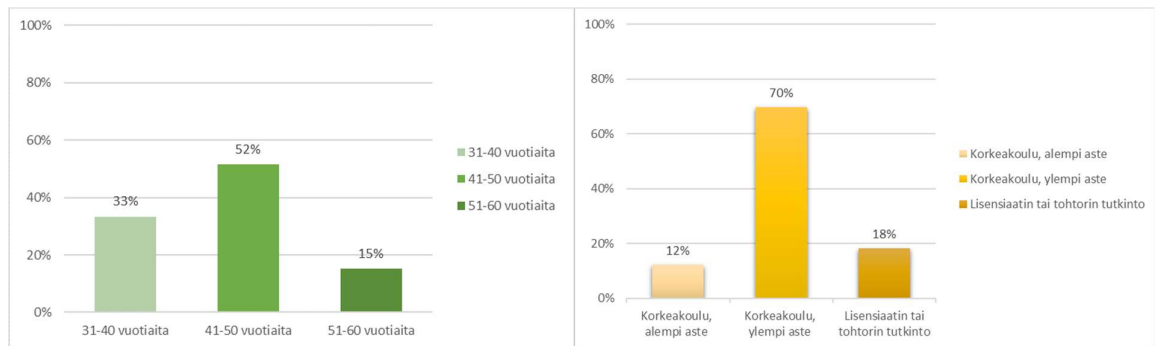
Osaryhmittäisten erojen ja korrelaatioiden merkitsevyyttä selvitettiin kahdella SPSS-ohjelmiston analysointimenetelmällä: Kruskal-Wallis testillä ja Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen testillä. Koska analysoitava data oli järjestysasteikollista ja koska tilastollisia riippuvuuksia analysoidessa oli tarpeen tarkastella sekä kahden muuttujan välistä riippuvuutta että useita muuttujia samanaikaisesti suoritettiin SPSS:llä ei-parametrinen varianssianalyysi Kruskal-Wallis testillä sekä kahden muuttujan välistä riippuvuutta mittaava Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen testi. Kruskal-Wallis testillä haluttiin selvittää vaikuttiko vastaajien ikä, esimieskokemus, ammattiasema, koulutusaste tai WOPI:ista vastaukseksi saatu toimintarooli siihen, miten naisjohtajat arvioivat osaamisensa osa-alueita. Hypoteesit Kruskal-Wallis testiin olivat nollahypoteesi H_0 : lällä, esimieskokemuksella, ammattiasemalla, koulutusasteella tai toimintaroolilla ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja vastausten suhteen. Sekä vastahypoteesi H_1 : lällä, esimieskokemuksella, ammattiasemalla, koulutusasteella tai toimintaroolilla on eroja vastauksissa tilastollisesti merkitsevästi. Merkitsevyytensä tässä testissä oli 0,05 eli viisi prosenttia. Liitteessä 7 nähdään testin tulokset toimintarooli-muuttujan osalta. Liite 8 osoittaa testin tulokset ammattiasema-muuttujan osalta.

Tässä tutkimuksessa kahden muuttujan välistä yhteyttä mitattiin siis Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella. Spearmanin korrelaatiokertoimen antaman tuloksen merkitsevyytensä, eli Sig-luvun arvo on 0,05 eli viisi prosenttia, eli sama kuin Kruskal-Wallis testissä. (Heikkilä 2014, 184.) Järjestyskorrelaatiokertoimen arvot vaihtelevat -1:n ja +1:n välillä. Se minkä merkinen korrelaatiokertoimen etumerkki on, osoittaa Heikkilän (2014, 193) mukaan muuttujien välisen riippuvuuden suuntaa. Korrelaatiomatriisi ei kerro mitään tietoja itse muuttujien arvoista, vaan vain niiden välisen riippuvuuden ja sen merkitsevyyden. Kertoimen ollessa nolla tai lähellä nollaa, ei lineaarista riippuvuutta ole. Tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot esitetään SPSS matriisissa 5 prosentin merkitsevyytensä *..llä ja 1 prosentin merkitsevyytensä **..llä. (Heikkilä 2014, 195). SPSS-ohjelmistosta saatiin liitteen 6 mukainen korrelaatiomatriisi, josta näkyvät kaikkien 14 muuttujan eli WOPI:n perusosaamisen pareittain laskettujen korrelaatioiden merkitsevyytensä. Liitteen 6 matriisiin on merkitty tilastollisesti merkitsevimmät korrelaatiot keltaisella ja sinisellä.

5 Tulokset

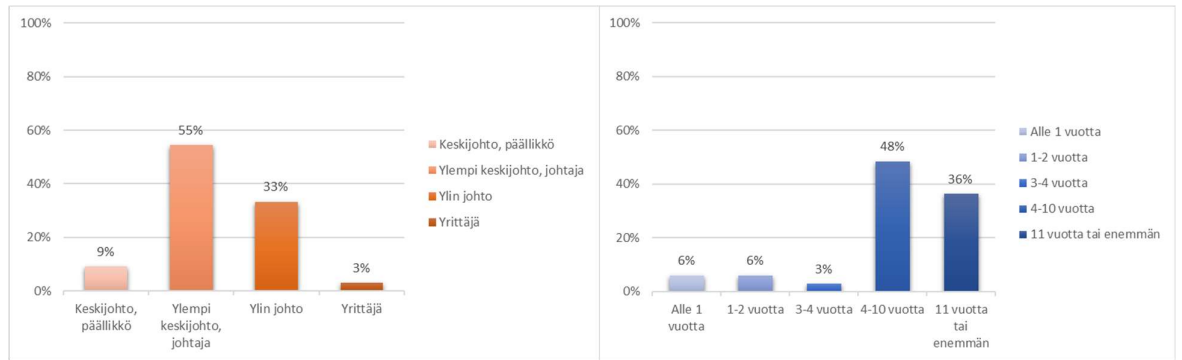
Tutkimuksen tavoitteena oli analysoida annettu aineisto ja WOPI-työpersoonallisuustestin konseptin pohjalta selvittää minkälaisia ovat Keskuskauppakamarin vuonna 2018-2019 mentorointiohjelmaan osallistuneet suomalaiset naisjohtajat ja mistä heidän perusosaamisen muotokuva koostuu. Työpersoonallisuuskysely tehtiin keväällä 2018 ja se osoitettiin vuonna 2018-2019 mentorointiohjelmaan osallistuneille naisjohtajille. Itsearvointikyselyyn vastasi 33 suomalaista naisjohtajaa 40 osallistujasta eli vastausprosentiksi muodostui 82,5.

Vastaajista reilu puolet eli 52 prosenttia oli 41–50-vuotiaita, 33 prosenttia 31–40-vuotiaita ja 15 prosenttia 51–60-vuotiaita (kuvio 8). 70 prosenttia oli suorittanut ylempään asteen korkeakoulututkinnon, 18 prosenttia lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon ja 12 prosenttia alemman asteen korkeakoulututkinnon (kuvio 8).



Kuvio 8. Tutkimukseen vastanneiden ikäjakauma ja koulutusaste (n=33)

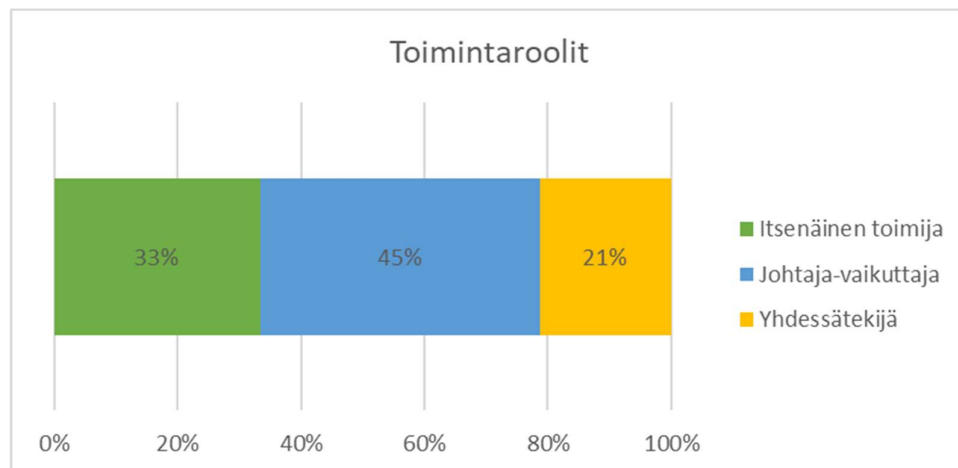
Lähes puolella eli 48 prosentilla vastanneista naisjohtajista oli 4-10 vuoden kokemus esimiestyöstä ja 36 prosenttia vastaajista oli toiminut esimiestyössä 11 vuotta tai enemmän. Lopuilla 15 prosentilla oli esimieskokemusta neljä vuotta tai sitä vähemmän (kuvio 9). 55 prosenttia vastaajista toimi ylempässä keskijohdossa tai johtajana, 33 prosenttia ylimmässä johdossa, yhdeksän prosenttia keskijohdossa tai päällikkönä ja kolme prosenttia yrittäjänä (kuvio 9).



Kuvio. 9. Tutkimukseen vastanneiden esimieskokemus ja ammattiasema (n=33)

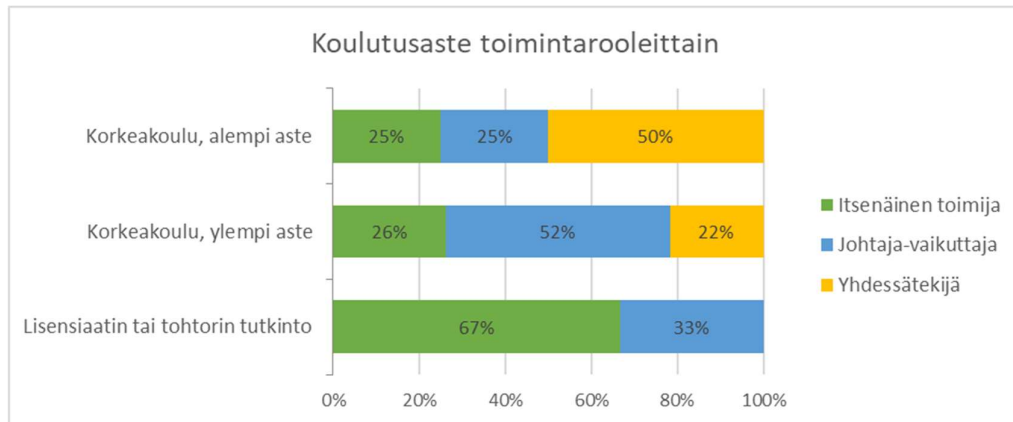
5.1 Motivaatiot toimintaroolien ja toimintamallien ajureina

Kuvio 10 osoittaa tutkimukseen vastanneiden jakauman kolmeen toimintarooliin. 45 prosentin enemmistö naisjohtajista oli toimintarooliltaan johtaja-vaikuttajia, 33 prosenttia itsenäisiä toimijoita ja 21 prosenttia yhdessätekijöitä.



Kuvio 10. Tutkimukseen vastanneiden jakauma kolmeen toimintarooliin (n=33)

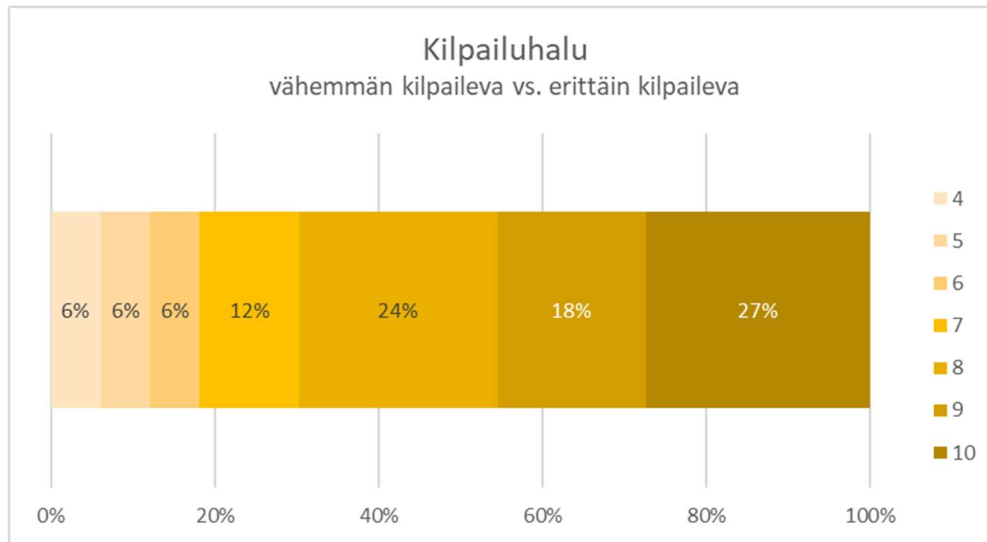
Kuviosta 11 nähdään toimintaroolien jakautuminen vastaajien koulutusasteen mukaan. Alemman asteen korkeakoulututkinnon suorittaneista puolet olivat yhdessätekijöitä, mutta tämä muuttui siirryttäessä ylempään korkeakoulututkinnon suorittaneisiin, joista yli puolet, 52 prosenttia, oli johtaja-vaikuttajia. Lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon suorittaneissa ei ollut ainuttakaan yhdessätekijää. Heistä 67 prosenttia oli itsenäisiä toimijoita ja 33 prosenttia johtaja-vaikuttajia. Nuoremmat eli 31–40-vuotiaat johtajat, olivat työtoiltaan eniten johtaja-vaikuttajia ja yhdessätekijöitä.



Kuvio 11. Tutkimukseen vastanneiden jakauma kolmeen toimintarooliin koulutusasteen perusteella (n=33)

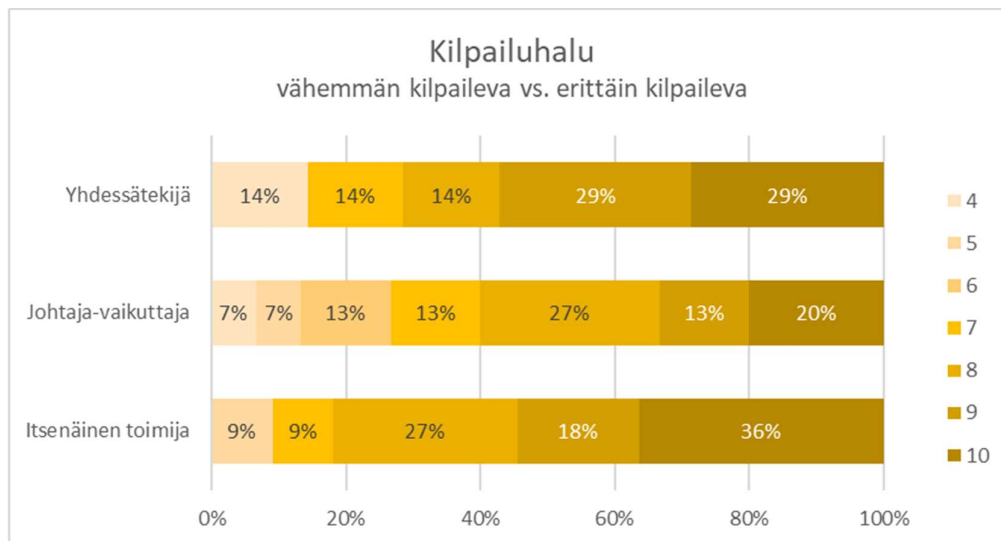
WOPI:n kolmeen toimintarooliin liittyy kuhunkin omat motiivinsa ja toimintamallinsa. Itsenäisen toimijan kaksi suoriutumismotiivia ovat paneutuvuus ja kilpailuhalu (liite 1 ja 4). (WOPI 2019.) Tutkimus osoitti, että kyselyyn vastanneista naisjohtajista itsenäiset toimijat olivat paneutuvampia ja laatuhakuisempia kuin johtaja-vaikuttajat tai yhdessätekijät. Itsenäisistä toimijoista 82 prosenttia oli paneutuvia, johtaja-vaikuttajista 47 prosenttia ja yhdessätekijöistä 57 prosenttia oli paneutuvia. Kaikista vastaajista paneutuvia oli 61 prosenttia. Paneutuvat ja laatuhakuiset henkilöt ovat kuuliaisia ja velvollisuudentuntoisia ja he arvostavat täsmällisyyttä. He ovat valmiita tavoittelemaan täydellisyyttä aikataulupaineista huolimatta. (WOPI 2020.)

Toinen itsenäisen toimijan suoriutumismotiivi on kilpailuhalu. WOPI:ssa kilpailuhaluissa matalan pistearvon saaneet, 1-5 pistettä, ovat vähemmän kilpailevia ja korkeamman pisteen saaneet, 6-10 pistettä, ovat enemmän kilpailevia ja tuloshakuisia. Tutkimuksen perusteella suuri enemmistö, 88 prosenttia, oli kilpailuhaluisia ja vain 12 prosenttia oli vähemmän kilpailevia, kuten kuvio 12 osoittaa.



Kuvio 12. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien kilpailuhalu (n=33)

Kuvio 13 osoittaa kilpailuhalun painottumisen vastanneilla naisjohtajilla toimintaroolien suhteen. Itsenäisistä toimijoista 91 prosenttia oli vahvasti kilpailuhaluisia ja yhdeksän prosenttia oli vähemmän kilpailevia. Johtaja-vaikuttajista 93 prosenttia oli enemmän kilpailevia ja seitsemän prosenttia arvioi itsensä vähemmän kilpaileviksi. Yhdessätekijöistä 86 prosenttia oli kilpailevia ja 14 prosenttia oli vähemmän kilpailevia.



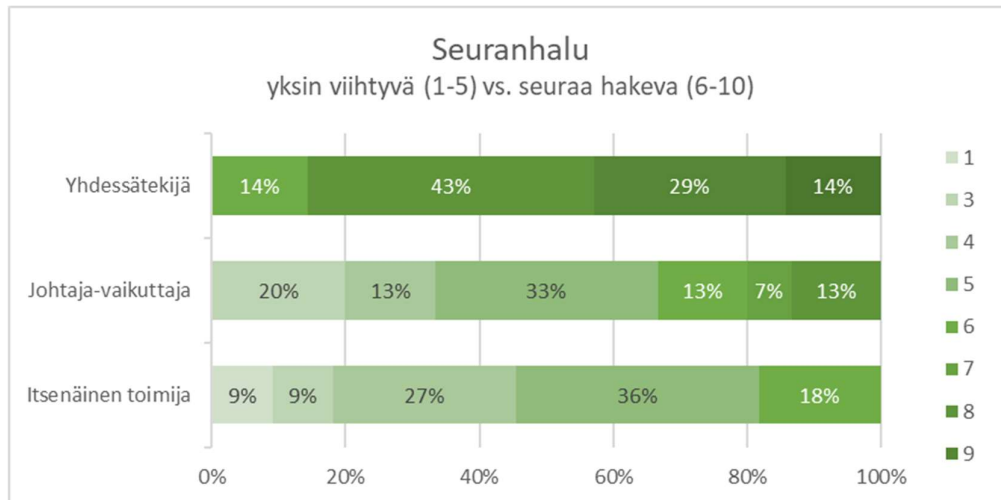
Kuvio 13. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien kilpailuhalu-motiivi toimintarooleittain (n=33)

Johtaja-vaikuttaja-toimintaroolin johtamismotiivit ovat johtamishalu ja inspirointi (liite 1 ja 4). Johtamishalun suhteen tulokset olivat selkeät, eikä niissä ollut eroa toimintaroolien välillä. Vastausten perusteella 91 prosenttia kaikista naisjohtajista motivoitui johtamisesta. Johtamishalulla tarkoitetaan WOPI:issa suoraa operatiivista ihmisten johtamista

ohjaamalla toiminnan suuntaa antamalla ohjeita ja määräyksiä ja kontrolloimalla päätöksentekoa. Johtamismotivaatio koskee toimintaa asioiden sekä ihmisten maailmassa. (WOPI 2019.)

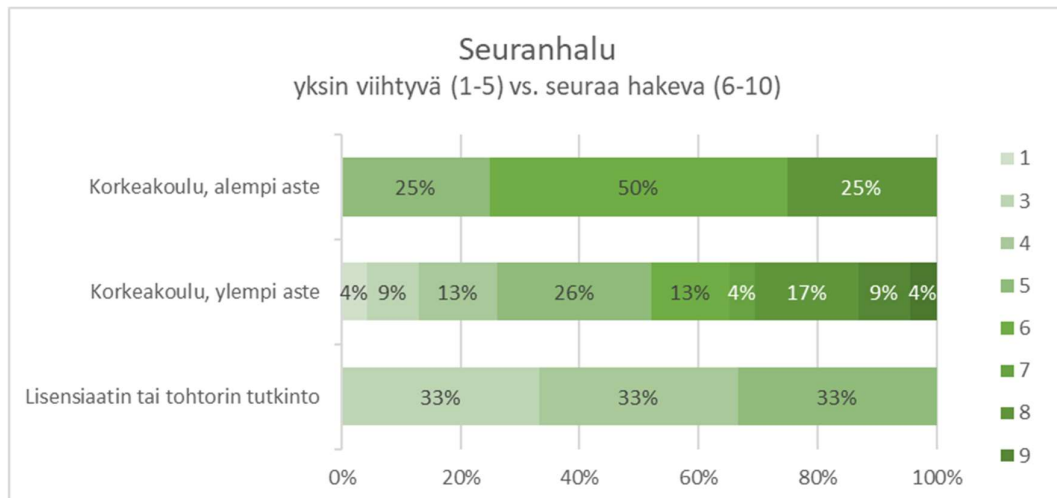
Toinen johtamismotiivi WOPI:ssa on inspirointi. Kaikki toimintarooliltaan johtaja-vaikuttajat arvioivat itsensä esiin tuleviksi ja muita inspiroiviksi. Itsenäiset toimijat ja yhdessätekijät jakoutuivat inspirointi-motiivin suhteen tasaisemmin pitäytyviin ja inspiroiviin. Itsenäisistä toimijoista 36 prosenttia arvioi itsensä pitäytyväksi ja 64 prosenttia muita inspiroivaksi ja yhdessätekijöistä 43 prosenttia pitäytyväksi ja 57 prosenttia muita inspiroivaksi. Henkilöt, jotka motivoituvat inspiroinnista tulevat mielellään esiin ja johtavat innostamalla, herättämällä huomiota ja esittämällä ideoita ja näkymiä muille. He johtavat ihmisten ajatuksia ja tunteita ja haluavat vaikuttaa. (WOPI 2019.)

Yhdessätekijän motivaationa on vuorovaikutus. Vuorovaikutusmotiivit WOPI:ssa ovat seuranhalu, empatia ja tukeutuminen muihin ihmisiin. Tutkimustuloksissa toimintaroolien eroavaisuudet näkyivät selkeimmin juuri vuorovaikutusmotiiveissa. Kuvio 14 osoittaa seuranhalu-motiivin kaikilla toimintarooleilla. WOPI:ssa seuranhalulla tarkoitetaan halua luoda ja ylläpitää kontakteja muihin ihmisiin. WOPI:ssa puhutaan myös introvertti-ekstrovertti-teemasta, mutta sen pisteytys eroaa seuranhalusta, joten kyseessä on eri asiaa mittaavat tekijät. Seuranhalu-motiivissa matalan pistearvon saaneet, 1-5 pistettä, viihtyivät paremmin yksin eivätkä hae aktiivisesti seuraa. Korkeamman pisteen saaneet, 6-10 pistettä, ovat seuranhaluisia ja viettävät aikaansa mieluummin seurassa kuin yksin. Kuvio 14 nähdään, että kaikki yhdessätekijät eli 21 prosenttia kaikista vastanneista olivat seuranhaluisia. Itsenäisistä toimijoista (33 prosenttia kaikista vastanneista) vain 18 prosenttia lukeutui seuranhaluiseksi ja loput 82 prosenttia arvioivat itsensä vetäytyviksi ja viihtyivät mieluummin yksin. Johtaja-vaikuttajista (45 prosenttia kaikista vastanneista) 33 prosenttia oli seuranhaluisia ja loput 67 prosenttia yksin viihtyviä.



Kuvio 14. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien seuranhalu-motiivi toimintarooleittain (n=33)

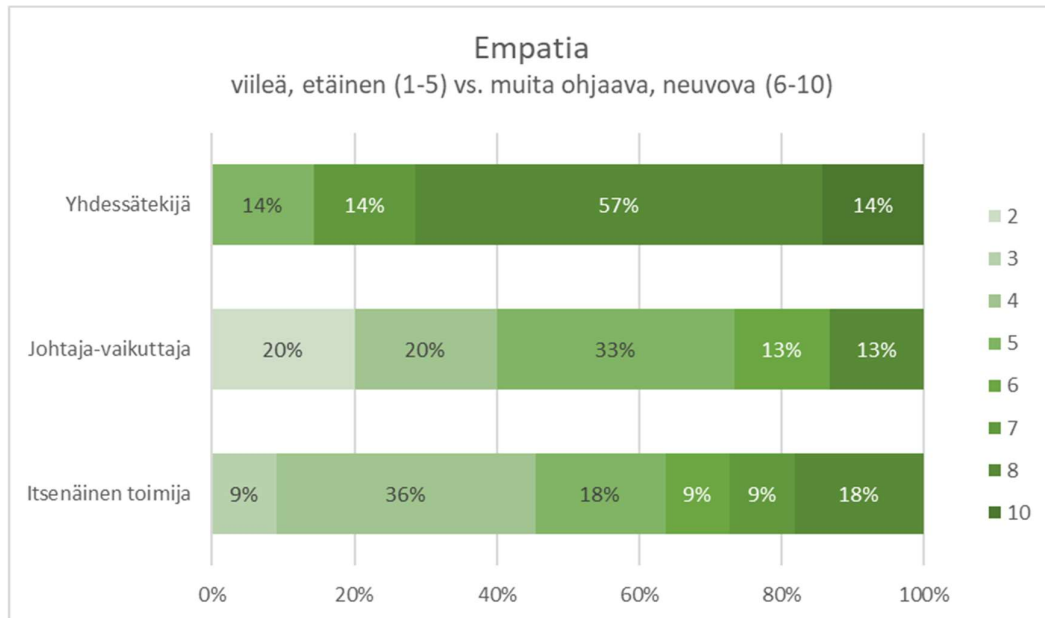
Kuvio 15 havainnollistaa, että lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon suorittaneista kukaan ei ollut seuranhaluinen. Alemman korkeakoulun suorittaneista 75 prosenttia oli seuranhaluisia (korkeammat pisteet 6-10 pistettä) ja 25 prosenttia heistä oli vetäytyviä. Ylemmän korkeakoulun suorittaneet jakautuivat tasaisemmin, 48 prosenttia oli seuranhaluisia ja 52 prosenttia oli vetäytyviä.



Kuvio 15. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien seuranhalu-motiivi koulutusasteen mukaan (n=33)

Toinen yhdessätekijän motiiveista on empatia. Myös se oli vahvempi yhdessätekijöillä kuin muilla toimintarooleilla. Empatiassa matalan pistearvon saaneet, 1-5 pistettä, ovat viileitä ja etäisiä ja korkeammat pisteet saaneet, 6-10 pistettä, ovat muita ohjaavia ja neuvovia. Kuvio 16 osoittaa, miten vastaukset painottuivat toimintarooleilla empatian suhteen. 86 prosenttia yhdessätekijöistä oli empaattisia ja 14 prosenttia viileitä ja etäisiä.

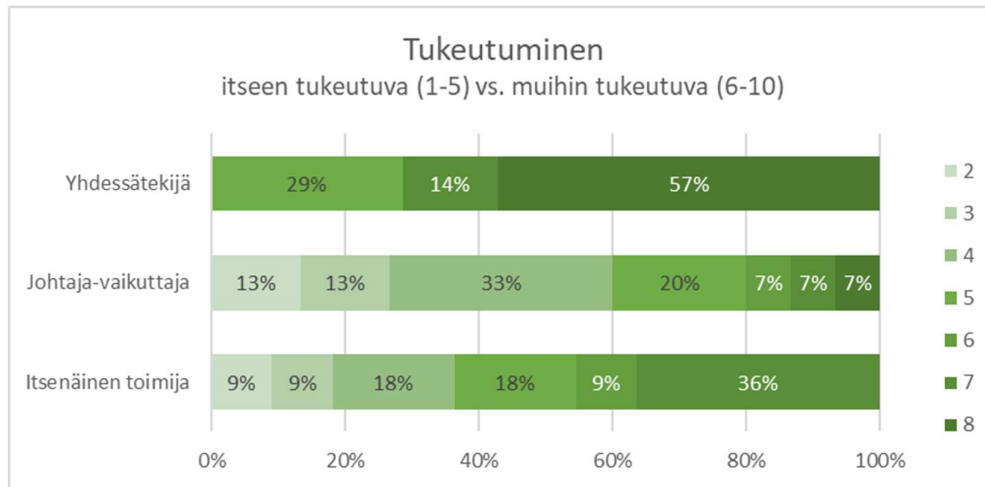
36 prosenttia itsenäisistä toimijoista arvioi olevansa empaattisia ja 55 prosenttia etäisiä. Johtaja-vaikuttajista 27 prosenttia oli empaattisia ja 73 prosenttia etäisiä. Kaikista vastaajista 58 prosenttia arvioi olevansa enemmän viileä ja etäinen kuin empaattinen.



Kuvio 16. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien empatia-motiivi toimintarooleittain (n=33)

Myös kolmas vuorovaikutusmotiivi tukeutuminen oli voimakkainta yhdessätekijöillä. Kuvio 17 havainnollistaa miten tukeutumismotiivi painottui toimintarooleissa. Matalan piste-arvon saaneet, 1-5 pistettä, ovat omaehtoisia ja ei muihin tukeutuvia ja korkeammat pisteet saaneet, 6-10 pistettä, ovat muihin tukeutuvia ja muita kuuntelevia (liite 1).

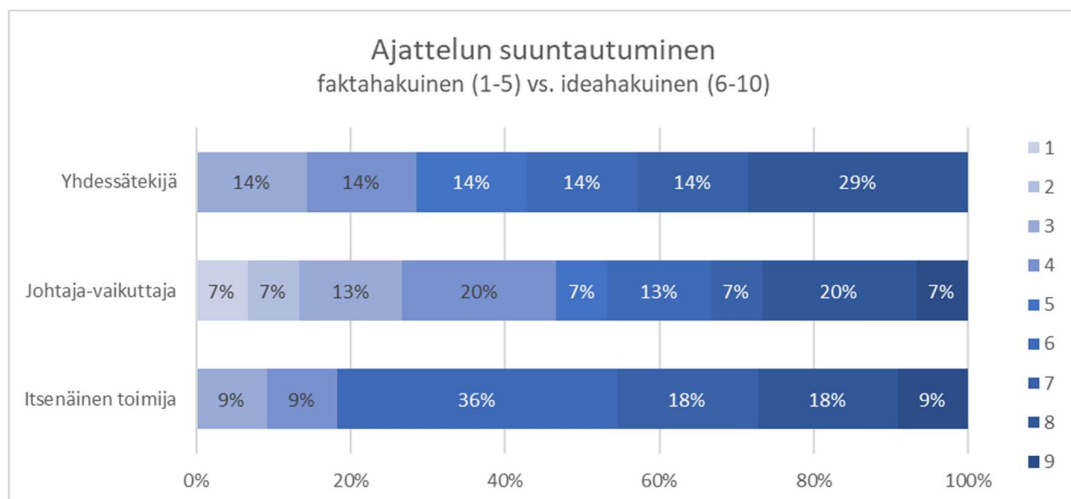
Yhdessätekijöistä 71 prosenttia arvioi tukeutuvansa muihin enemmän kuin itseen, jolloin 29 prosenttia tukeutui mieluummin itseen ja luotti omaan näkemykseen. Johtaja-vaikuttajista selkeä enemmistö, 80 prosenttia, tukeutui enemmän itseen kuin muihin ihmisiin ja 20 prosenttia tukeutui muihin ihmisiin. Itsenäisistä toimijoista 45 prosenttia tukeutui muihin ja 55 prosenttia tukeutui itseen. Kaikista vastanneista naisjohtajista 61 prosentin enemmistö tukeutui mieluummin itseen kuin muihin ihmisiin.



Kuvio 17. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien tukeutuminen toimintarooleittain (n=33)

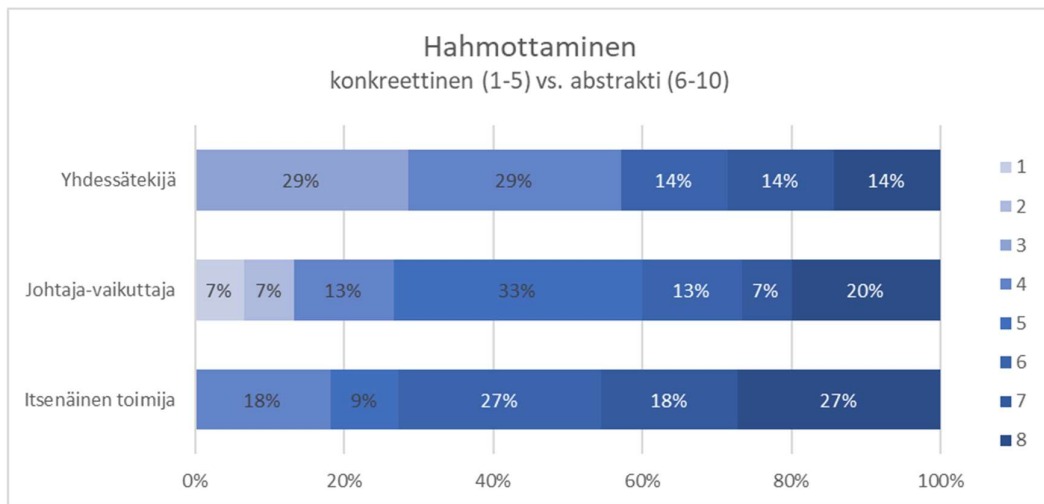
5.2 Ajattelutavat suunnittelun ja ongelmanratkaisun ajureina

Ensimmäinen WOPI:n ajattelutavoista on ajattelun suuntautuminen työn suunnittelussa ja ongelmanratkaisussa. Kaikista vastaajista 61 prosenttia lähestyi ongelmia uusien ideoiden kautta ja 39 prosenttia tukeutui mieluummin faktoihin ja vanhoihin prosesseihin. Kuvio 18 osoittaa miten toimintarooleja vertailtaessa havaittiin, että itsenäisistä toimijoista 82 prosenttia oli ideahakuisia ja 18 prosenttia oli faktahakuisia. Matalan pistearvon saaneet, 1-5 pistettä, olivat faktahakuisia ja korkeammat pisteet saaneet, 6-10 pistettä, olivat ideahakuisia. Johtaja-vaikuttajat ja yhdessätekijät jakautuivat lähes tasan faktahakuisuuden ja ideahakuisuuden suhteen.



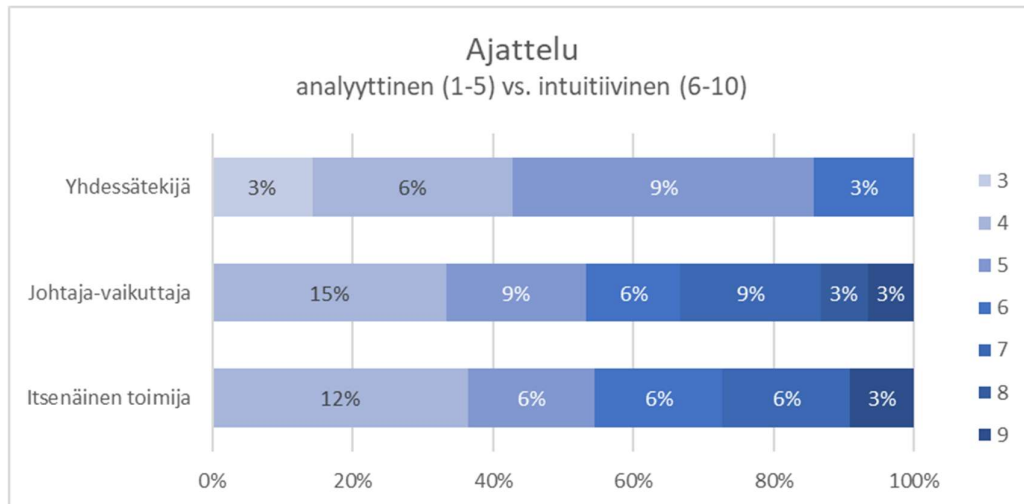
Kuvio 18. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien ajattelun suuntautuminen toimintarooleittain (n=33)

Toinen ajattelutavoista, ongelman hahmottaminen, jakautui kaikkien vastaajien kesken lähes tasan. 48 prosenttia arvioi hahmottavansa suunnitelmia ja ongelmia konkreettisesti ja 52 prosenttia hahmotti abstraktisti eli laaja-alaisesti. Kuvio 19 osoittaa, miten matalan pistearvon saaneet (1-5 pistettä) eli konkreettisesti hahmottavat jakautuvat korkeampiin pisteiden saaneisiin (6-10 pistettä) eli abstraktisti hahmottaviin. Itsenäisistä toimijoista 73 prosenttia oli abstraktisti hahmottavia ja 27 prosenttia hahmotti konkreettisesti. Johtaja-vaikuttajista laaja-alaisesti hahmotti 40 prosenttia, enemmistön eli 60 prosentin hahmottaessa konkreettisesti. Yhdessätekijöistä 43 prosenttia hahmotti laaja-alaisesti ja 57 prosenttia konkreettisesti.



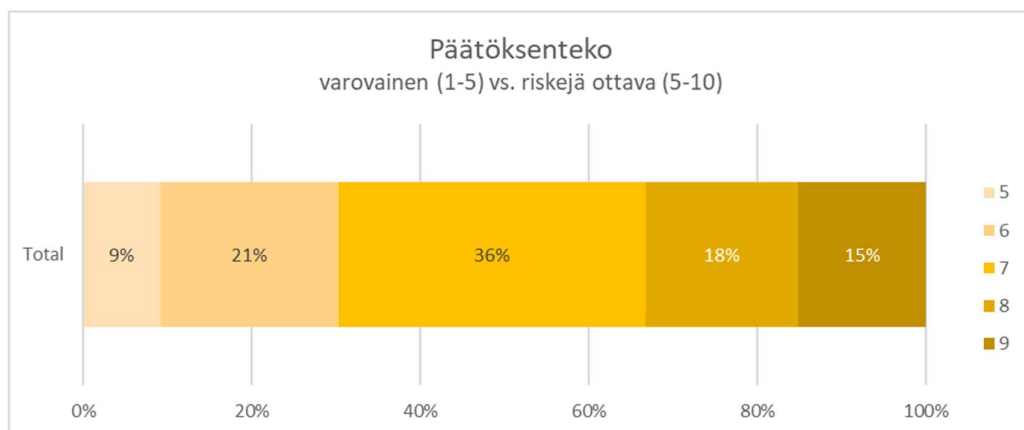
Kuvio 19. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien hahmottaminen toimintarooleittain (n=33)

Kolmas ajattelutavoista on ongelman ratkaisu. Tutkimuksessa enemmistö, eli 61 prosenttia vastanneista arvioi ajattelunsa olevan enemmän analyyttistä kuin intuitiivista. Kuvio 20 osoittaa toimintaroolien eroavaisuudet ongelman ratkaisun suhteen. Matalan pistearvon saaneet, 1-5 pistettä, ajattelivat analyyttisesti, korkeamman pistearvon saaneet, 6-10 pistettä, ajattelivat intuitiivisesti. Analyyttisimpia olivat yhdessätekijät, joista 86 prosenttia oli analyyttisiä ja vain 14 prosenttia perusti ajattelunsa intuitiiviseen ongelman ratkaisuun. Muissa toimintarooleissa analyyttinen ja intuitiivinen ajattelu jakautui lähes tasan. Intuitiivinen ajattelutapa ja luovien ratkaisujen hakeminen lisääntyi ammattiaseman kohoamisen myötä. Keskijohdossa ei intuitiivisesti ajattelevia ollut. Ylemmässä keskijohdossa tai johtajana toimivista 39 prosenttia oli intuitiivisiä ja ylimmässä johdossa olevista 45 prosenttia arvioi ajattelevansa intuitiivisesti ja luovia ratkaisuja hakien.



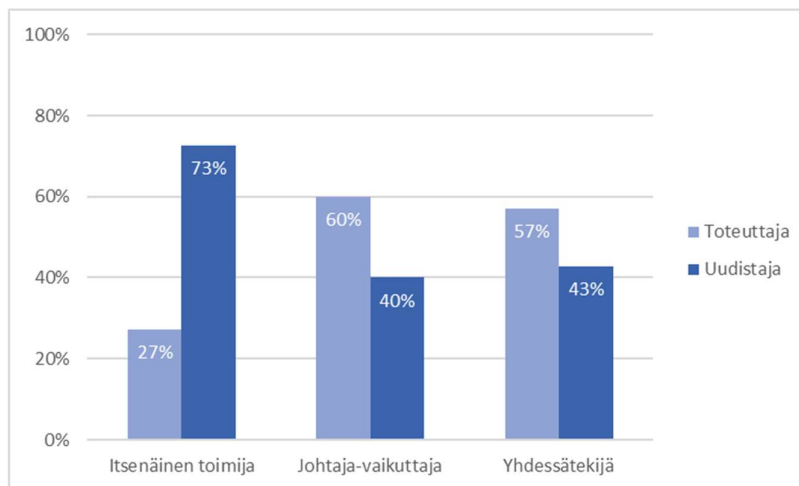
Kuvio 20. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien ajattelun suuntautuminen toimintarooleittain (n=33)

Neljäs työn suunnittelun ja ongelmaratkaisun ajattelutapa on päätöksenteko. Matalan pistearvon, 1-5 pistettä, saaneet toimeenpanevat asioista varovasti, perusteita tarkkaan tutkien, kun taas korkeamman pisteen, 6-10 pistettä, saaneet tekevät nopeita päätöksiä ja toimeenpanevat asioita epäröimättä ja riskejä ottaen. Kuvioista 21 nähdään, että 91 prosenttia kaikista vastaajista arvioi tekevänsä päätökset nopeasti ja olivat siten valmiita ottamaan enemmän riskiä päätöksenteossa. Merkittäviä eroja ei havaittu eri ikäisten, ammattiaseman, koulutusasteen tai esimieskokemuksen perusteella. Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen korrelaatiomatriisi (liite 7) osoittaa, että positiivista riippuvuutta oli päätöksenteon ja johtamishalun ja päätöksenteon ja epäselvyys-muutos muuttujan kohdalla. Negatiivisesti merkitsevää riippuvuutta oli päätöksenteon ja tukeutumisen välillä.



Kuvio 21. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien päätöksenteko (n=33)

WOPI-tutkimuksessa ajattelutapojen (liite 1) summapistearvon perusteella henkilöt ovat joko toteuttajia tai uudistajia. Uudistajat pyrkivät edistämään ongelmaratkaisua ja suunnittelua uusien prosessien luomiseksi, kun taas toteuttajat hakevat ratkaisua ja toimeenpanoa nykyprosessien kautta. Toteuttajat ja uudistajat jakautuivat tutkimuksessa lähes tasan, 48 prosenttia oli toteuttajia ja 52 prosenttia oli uudistajia. Kuvio 22 selventää toimintaroolien jakauman toteuttajiin ja uudistajiin. Kuten kuviossa 22 nähdään oli toimintaroolien välillä kuitenkin eroja. Itsenäisistä toimijoista enemmistö eli 73 prosenttia oli uudistajia, kun taas johtaja-vaikuttajista uudistajia oli 40 prosenttia. Ylemmän asteen tutkinnon suorittaneista enemmistö, 61 prosenttia, oli toteuttajia. Lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon suorittaneet olivat kaikki ajattelutavoissaan uudistajia. WOPI:ssä päätöksenteolla on keskeinen sija, sillä sen perusteella voidaan arvoida sekä motiivien, että ajattelutapojen toimeenpanon toteutumista, tyyliä ja nopeutta.

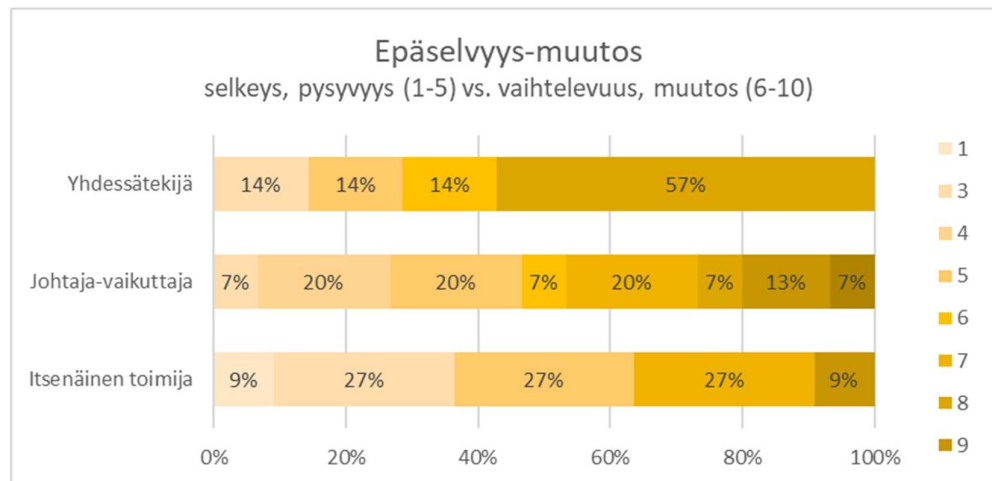


Kuvio 22. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien jakautuminen toteuttajiin ja uudistajiin toimintaroleittain (n=33)

5.3 Asenteet työympäristön näkökulmista

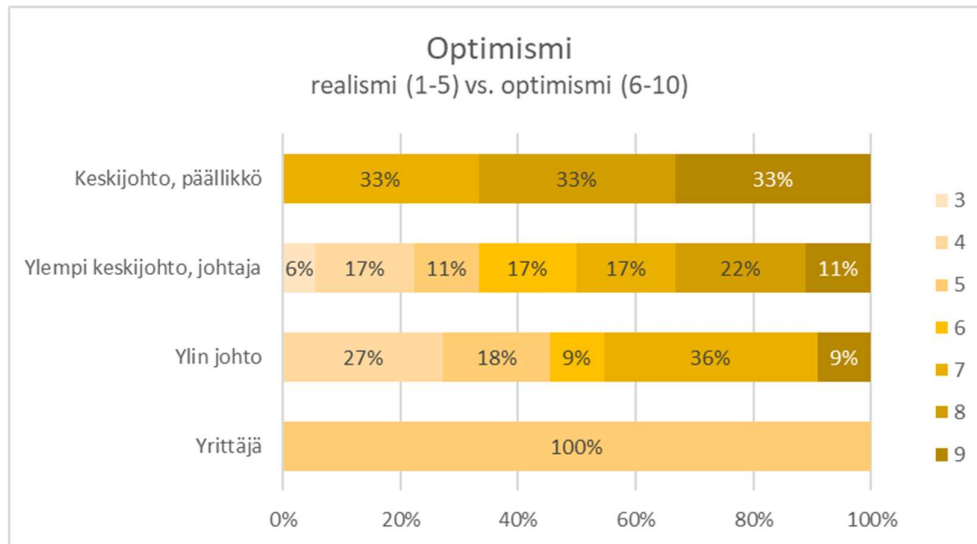
Työympäristöön suhtautumisen suhteen vastanneet naisjohtajat jakautuivat lähes tasan. 52 prosenttia naisjohtajista suhtautui myönteisesti mobiileihin, vaihteleviin työympäristöihin, kun taas 48 prosenttia suosi pysyvyyttä työympäristössä. Tämä jakauma päti myös eri ikäryhmien, ammattiaseman, koulutusasteen ja esimieskokemuksen suhteen. Toimintaroolien välillä oli kuitenkin nähtävissä suurempia eroja. Matalan pistearvon, 1-5 pistettä, saaneet suosivat pysyvää ja selkeää ympäristöä ja korkeammat pisteet, 6-10 pistettä, saanut henkilö viihtyy paremmin mobiileissa, vaihtelevissa työympäristöissä. Kuvio 23 osoittaa, että yhdessätekijät suhtautuivat myönteisimmin vaihteleviin työympäristöihin. Heistä enemmistö eli 71 prosenttia suosi muuttuvia ja vaihtelevia työympäristöjä, 29 prosentin suosi pysyviä työympäristöjä. Itsenäisistä

toimijoista enemmistö oli pysyvyyttä suosivia, heidän jakautuessa 64 prosenttia pysyviä ja 36 prosenttia vaihtelevia työympäristöjä suosiviin. Johtaja-vaikuttajista 53 prosenttia suhtautui myönteisesti vaihteleviin työympäristöihin. Merkittäviä eroja ei havaittu eri ikäisten, ammattiaseman, koulutusasteen tai esimieskokemuksen perusteella. Spearmanin korrelaatiomatriisi (liite 7) osoittaa, että vastauksissa havaittiin positiivista riippuvuutta epäselvyys-muutos-muuttujan ja optimismin välillä sekä epäselvyys-muutos-muuttujan ja päätöksenteon välillä.



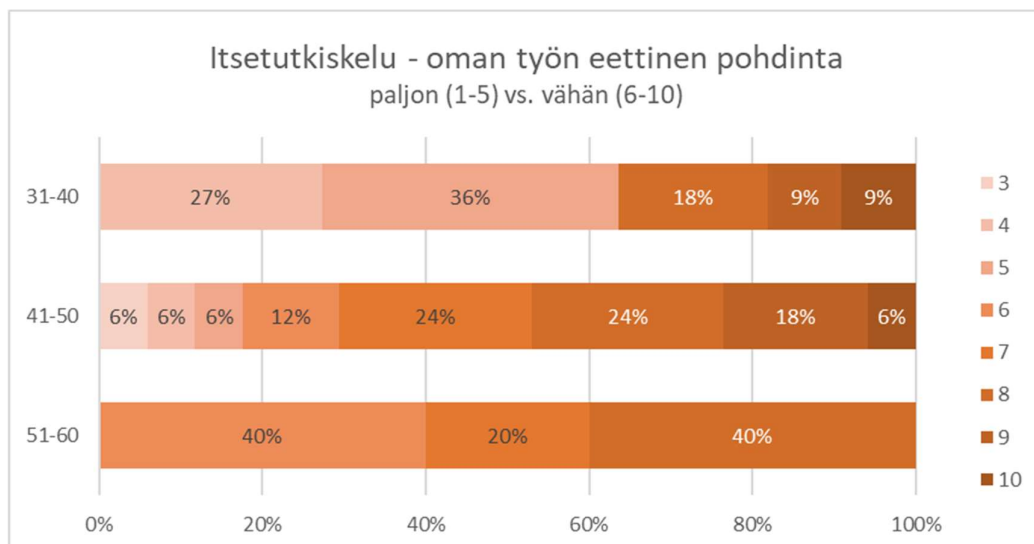
Kuvio 23. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien suhtautuminen muuttuvaan työympäristöön toimintarooleittain (n=33)

Kuvio 24 osoittaa optimismin painottumisen vastanneiden ammattiaseman suhteen. Matalan pistearvon, 1-5 pistettä saaneet olivat realisteja ja korkeammat pisteet, 6-10 pistettä saaneet olivat optimisteja. Kaikista vastanneista naisjohtajista 61 prosenttia oli optimisteja, jolloin 39 prosenttia oli realisteja. Kuvio 24 osoittaa, että kaikki keskijohdossa tai päällikkönä toimivat olivat optimisteja. Ylemmässä keskijohdossa tai johtajana toimivista 67 prosenttia oli optimisteja ja 33 prosenttia realisteja, kun taas ylimmässä johdossa optimisteja oli 55 prosenttia vastaajista, jolloin 45 prosenttia oli realisteja. Toimintarooleista johtaja-vaikuttajat olivat optimistisimpia eli 80 prosenttia oli optimisteja ja 20 prosenttia oli realisteja.



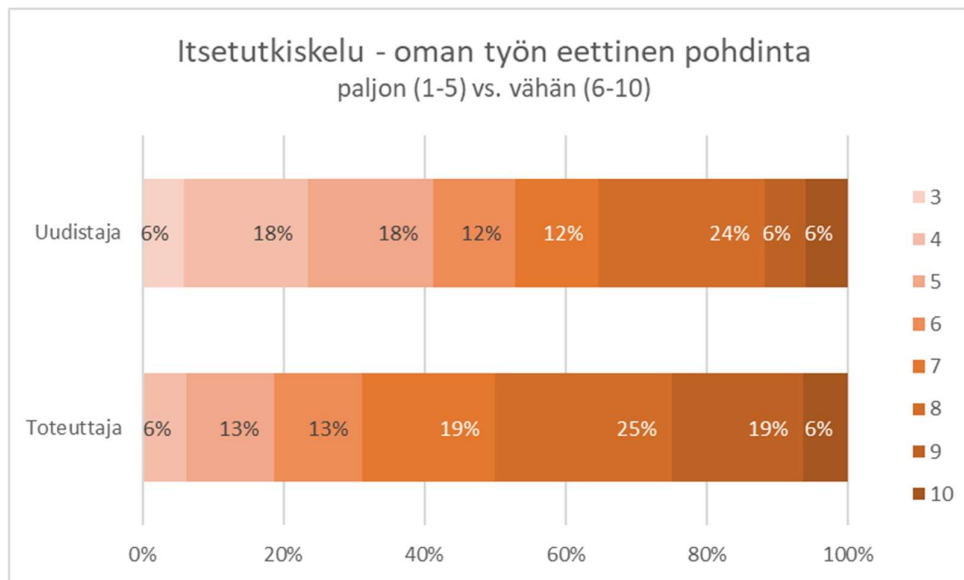
Kuvio 24. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien optimismi ammattiaseman perusteella (n=33)

Itsetutkiskeludimensiosta matalan pistearvon, 1-5 pistettä saaneet olivat paljon itsetutkiskelua harjoittavia ja korkeammat pisteet, 6-10 pistettä saaneet olivat vähemmän itsetutkiskelua harjoittavia. Selkeä enemmistö kaikista vastaajista, 70 prosenttia, harjoitti vähemmän itsetutkiskelua, eli heillä ei ollut tarvetta pohtia oman toiminnan rikkeellisyyttä tai eettisyyttä. Kuvio 25 esittää itsetutkiskeludimension vastausten painottumisen ikäryhmittäin. Siitä nähdään, että nuoremmista, 31–40-vuotiaista, johtajista 64 prosenttia harjoitti enemmän itsetutkiskelua, jolloin 36 prosenttia harjoitti sitä vähemmän. Vanhimmaasta ikäryhmästä, 51–60-vuotiaista, kaikki harjoittivat itsetutkiskelua vain vähän.



Kuvio 25. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien itsetutkiskelu ikäryhmittäin (n=33)

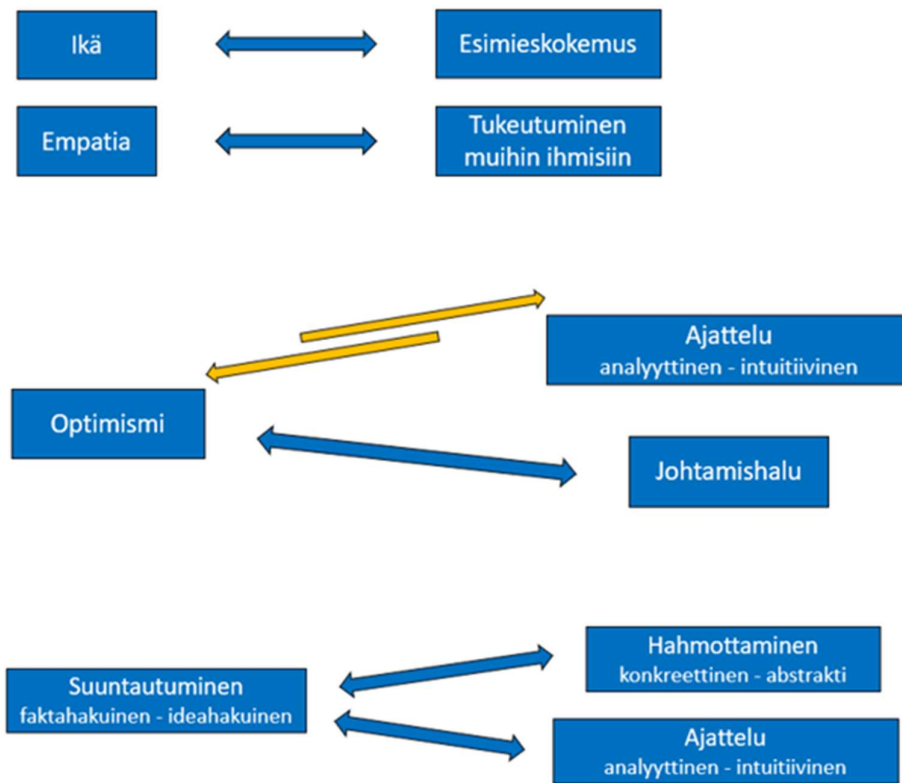
Itsetutkiskelun toteutumista verrattiin myös toteuttajien ja uudistajien suhteen, eli miten oman toiminnan eettinen pohtiminen näkyi niissä, jotka suunnittelu- ja ongelmanratkaisutilanteissa suuntautuivat toteuttamaan nykyprosesseja sekä niissä, jotka suuntautuivat luomaan uusia prosesseja (liite 4). Kuvio 26 osoittaa, että itsetutkiskelu ja oman eettisen toiminnan pohtiminen jakautui tasaisemmin uudistajilla. Heistä 59 prosenttia pohti omaa eettistä toimintaa vain vähän ja 41 prosenttia pohti sitä paljon. Toteuttajien suhteen jakauma oli selkeämpi. Selvä 81 prosentin enemmistö heistä ei pohtinut omaa toimintaa ja sen eettisyyttä tai pohtivat sitä vain vähän, jolloin vain 19 prosenttia pohti omaa eettistä toimintaa paljon.



Kuvio 26. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien itsetutkiskelu uudistajien ja toteuttajien suhteen (n=33)

Aineiston analyysissä osaryhmittäisten erojen ja korrelaatioiden merkitsevyyttä selvitettiin Kruskal-Wallis testillä ja Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen testillä. Kruskal-Wallis testin tulokset näkyvät toimintaroolin osalta liitteessä 7. Liitteen 7 taulukosta näkyy, että eroa toimintaroolien keskimääräisissä vastauksissa löytyi inspiroinnissa, eli siinä miten naisjohtajat kokevat itse inspiroivansa muita sekä kolmessa vuorovaikutusmotiivissa eli seuranhalussa, empatiassa ja tukeutumisessa. Näillä kaikilla muuttujilla merkitsevyytason arvo oli testissä alle viisi prosenttia jolloin voidaan todeta, että toimintaroolin osalta näiden muuttujien vastauksissa oli tilastollisesti merkitseviä eroja. Muiden taustamuuttujien Kruskal-Wallis testeistä voidaan todeta, että iällä, esimieskokemuksella, ammattiasemalla tai koulutusasteella ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja naisjohtajien vastauksissa liitteen 8 mukaisesti.

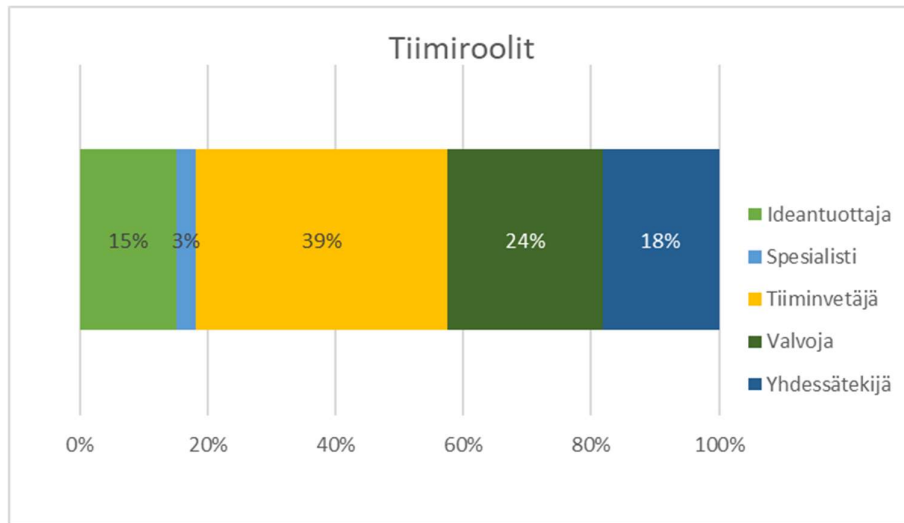
Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen testin mukaan selkeimmät tilastolliset riippuvuudet löytyivät liitteen 6 mukaisesti johtamishalusta ja optimismista, vuorovaikutusmotiiveista empatiassa ja tukeutumisessa ja ajattelun osalta työn suunnittelun ja ongelmaratkaisun osaamisista. Kuvio 27 on tehty havainnollistamaan näitä merkittävimpiä riippuvuuksia. Positiivinen riippuvuus oli voimakkainta iän ja esimieskokemuksen välillä ($r = 0.627$, $p = 0.000$. liite 6). Tutkimuksen tulos osoitti, että mitä vanhempi henkilö on, sitä enemmän hänellä on esimieskokemusta. Muiden positiivisten merkitsevien riippuvuuksien osalta voidaan todeta, että mitä johtamishaluisempi henkilö on, sitä optimistisempi hän on ($r = 0.498$, $p = 0.003$. liite 6). Tutkimuksen tulokset osoittivat, että mitä empaattisempi henkilö on, sitä herkemmin hän tukeutuu muihin ihmisiin ja pyytää apua ja kuuntelee muita ($r = 0.572$, $p = 0.001$. liite 6) ja mitä ideahakuisempi henkilö on, sitä todennäköisemmin hän hahmottaa asiat abstraktisti ja laaja-alaisesti ($r = 0.452$, $p = 0.008$. liite 6). Tutkimuksen tuloksen mukaan ideahakuisuuden ja ajattelun eli intuitiivisen ja luovan ajattelun välillä oli myös vahva riippuvuus ($r = 0.471$, $p = 0.006$. liite 6). Tilastollisesti voimakkain negatiivinen riippuvuus oli ajattelun ja optimismin välillä. Eli optimistisuuden kasvaessa intuitiivinen ajattelu vähenee ja analyttinen ajattelu lisääntyy eli kääntäen realistisen ajattelun kasvaessa analyttinen ajattelu vähenee ja intuitiivinen lisääntyy ($r = -0.454$, $p = 0.008$. liite 6). Liitteen 6 matriisin mukaisesti positiivista lineaarista riippuvuutta voidaan todeta olevan johtajan iän ja esimieskokemuksen, johtamishalun ja optimismin, empatian ja tukeutumisen, suuntautumisen ja hahmottamisen ja suuntautumisen ja ajattelun välillä. Merkittävin käänteinen eli negatiivinen riippuvuus oli optimismin ja ajattelun välillä. Muiden perusosaamisten väliset korrelaatiot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä kuten liite 6 osoittaa.



Kuvio 27. Kuvaus keskeisimmistä tulosten riippuvuussuhteista Spearmanin korrelaatiokertoimien mukaan

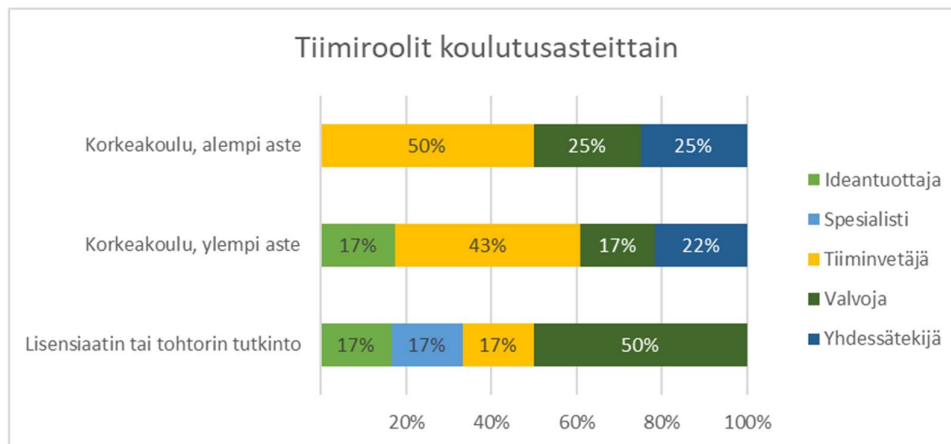
5.4 Tiimiroolit ja teemat

WOPI:n viisi tiimiroolia ovat tiiminvetäjä, valvoja, yhdessätekijä, spesialisti ja ideantuottaja. Kuvio 28 nähdään, että suurin tiimirooli tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien joukossa oli tiiminvetäjä ja heitä oli 39 prosenttia vastanneista. Toiseksi eniten oli valvoja, 24 prosenttia ja kolmanneksi eniten yhdessätekijöitä, 18 prosenttia vastanneista. Ideantuottajia oli 15 prosenttia vastanneista ja spesialisteja loput kolme prosenttia.



Kuvio 28. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien tiimiroolit (n=33)

Kuvio 29 osoittaa, miten tiimiroolit jakautuivat koulutusasteen mukaan. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneista puolet oli tiiminvetäjiä ja valvoja ja yhdessätekijöitä oli yksi neljäsosa kumpaakin. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista 43 prosenttia oli tiiminvetäjiä, 22 prosenttia yhdessätekijöitä ja 17 prosenttia ideantuottajia sekä 17 prosenttia valvoja. Lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon suorittaneista puolet oli tiimirooliltaan valvoja ja ideantuottaja, spesialisteja ja tiiminvetäjiä oli 17 prosenttia kutakin.

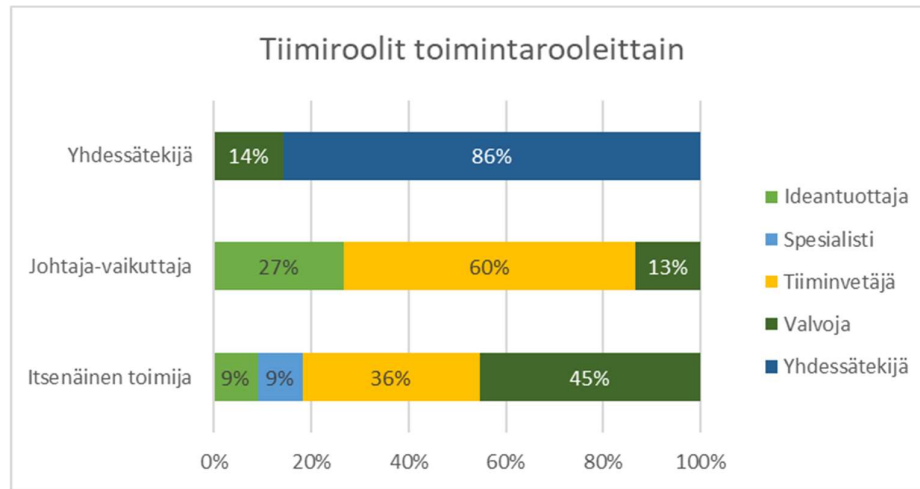


Kuvio 29. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien tiimiroolien osuudet koulutusasteittain (n=33)

Kuvio 30 osoittaa tiimiroolien osuudet kolmessa WOPI:n toimintaroolissa.

Yhdessätekijöissä löytyy vastausten perusteella vain kahta tiimiroolia. Suuri enemmistö eli 86 prosenttia oli toimintaroolinsa mukaisesti yhdessätekijöitä ja loput 14 prosenttia oli valvoja. Johtaja-vaikuttajista enemmistö, eli 60 prosenttia oli tiiminvetäjiä. Toiseksi eniten, eli 27 prosenttia oli ideantuottajia ja kolmanneksi eniten valvoja, joita oli 13 prosenttia.

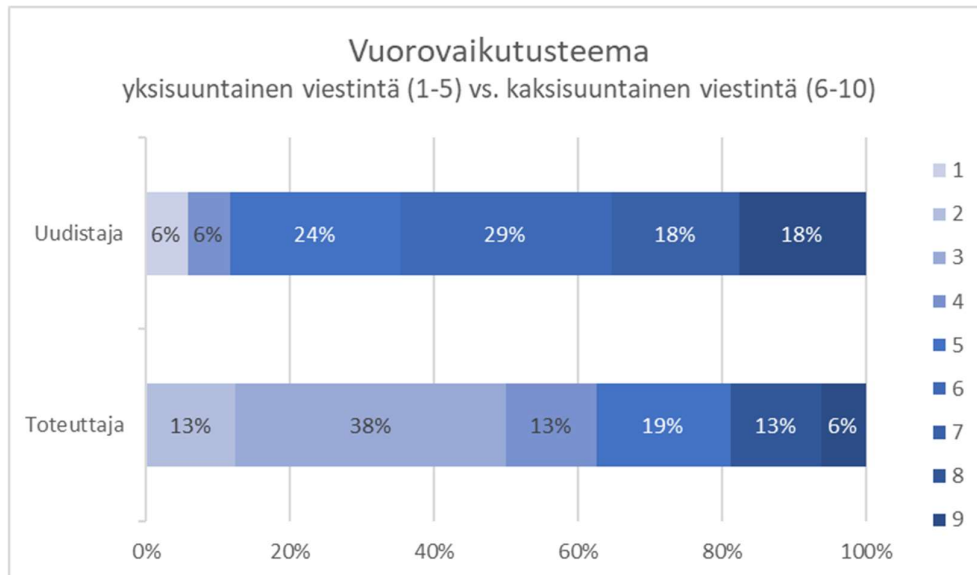
Itsenäisissä toimijoissa oli kahden lähes yhtä suuren tiimiroolin enemmistö, 45 prosenttia oli valvoja ja 36 prosenttia tiiminvetäjiä. Ideantuottajia ja spesialisteja oli kumpiakin 9 prosenttia.



Kuvio 30. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien tiimiroolit toimintarooleittain (n=33)

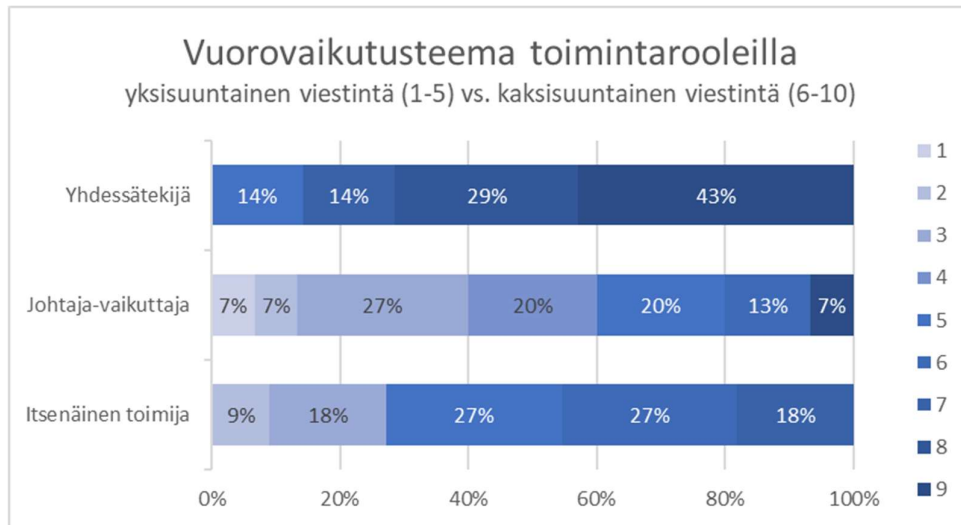
Perusprofiilin ja tiimiroolien lisäksi voidaan teemaprofiilista selvittää vielä laajempia näkymiä työtapoihin ja toimintaan. Teemoja on WOPI:ssa viisi ja ne ovat nähtävissä liitteessä 3. Tulosten yhteenvedossa esitetty kuvio 38 osoittaa tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien teemaprofiilin. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vastanneet suomalaiset naisjohtajat olivat työtoiminnan teemojen perusteella kilpailunhaluisia tekijöitä ja osallistuvia ja muita inspiroivia ulospäin suuntautuneita ekstroverteja. He olivat impulsiivisia ja muutosta suosivia ja asenteeltaan optimistisia. Optimistinen asenne ja oman eettisen toiminnan vähäisempi pohdinta mahdollistaa nopean ja mutkattoman toiminnan. He eivät näe tilanteissa ongelmia.

Teemojen osalta tutkittiin myös, miten teemat näkyvät "uudistajissa" ja "toteuttajissa". WOPI:n perusprofiilissa uudistajat ja toteuttajat jakautuivat lähes tasan, 52 prosenttia uudistajia ja 48 prosenttia oli toteuttajia. Teemat painottuivat uudistajissa ja toteuttajissa yhtä poikkeusta lukuunottamatta saman suuntaisesti. Ainoa poikkeus löytyi vuorovaikutusteemassa. Kuvio 31 nähdään, miten yksi- ja kaksisuuntainen viestintä painottuu vastauksissa uudistajien ja toteuttajien välillä. Matalan (1-5 pistettä) pistearvon saaneet olivat yksisuuntaisesti viestiviä ja korkeamman (6-10 pistettä) pisteen saaneet olivat kaksisuuntaisesti viestiviä. Toteuttajista 81 prosenttia oli yksisuuntaisesti viestiviä, eli taulukossa vaaleampia. 19 prosenttia oli kaksisuuntaisesti viestiviä. Uudistajista yksisuuntaisia viestijöitä oli 35 prosenttia, joten enemmistö uudistajista, 65 prosenttia, viesti kaksisuuntaisesti.



Kuvio 31. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien yksi- ja kaksisuuntainen viestintä uudistajilla ja toteuttajilla (n=33)

Vastauksista voidaan todeta, että toteuttajien keskittyessä ongelmaratkaisutilanteessa hakemaan vastausta yleispätevistä, faktoihin perustuvista nykyprosesseista jää viestintä yksisuuntaiseksi. Uudistajien hakiessa tilanteeseen luovempaa ratkaisua uusista ideoista ja prosesseista, he viestivät luontaisesti kaksisuuntaisesti. Teema-alueen yksi- ja kaksisuuntaista viestintää verrattiin myös WOPI:n toimintarooleihin. Kuvio 32 nähdään, että yhdessätekijät olivat kaikki kaksisuuntaisesti viestiviä. Itsenäisistä toimijoista 45 prosenttia viesti kaksisuuntaisesti, kun taas johtaja-vaikuttajista jopa 80 prosenttia oli yksisuuntaisia viestijöitä. Tuloksista voidaan todeta, että toteuttajat ja johtaja-vaikuttajat viestivät yksisuuntaisesti.



Kuvio 32. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien yksi- ja kaksisuuntainen viestintä toimintarooleittain (n=33)

Naisjohtajilta kysyttiin myös kaksi avointa kysymystä. Heiltä kysyttiin, mitkä ovat heidän tärkeimmät vahvuudet ja kehityskohteet esimies- ja johtamistehtäviä ajatellen. Kuvioden 33 ja 34 sanapilvet esittävät vastauksissa eniten esiin nousseita asioita. Kuten kuvio 33 osoittaa vahvuuksista eniten mainintoja sai selkeä ohjaus ja tavoitteet sekä kokonaisuusien hallinta ja hahmottaminen. Tunneäly, intuitiivisuus ja kyky kommunikoida erilaisten ihmisten kanssa mainittiin myös useaan kertaan eri sanoin. Useassa vastauksessa vahvuuksina tuli esiin myös ihmistuntemus, hyvät ihmissuhdetaidot ja kommunikointikyky.



Kuvio 33. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien vahvuudet esimies- ja johtamistehtävissä (n=33)

Kuvion 34 sanapilvestä nähdään vastaukset kehityskohteisiin. Eniten mainittiin kärsivällisyys. Strateginen johtaminen, kokonaisuusien parempi hahmottaminen ja ajanhallinta ja viestintätaidot saivat kaikki useita mainintoja.



Kuvio 34. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien kehitysalueet esimies- ja johtamistehtävissä (n=33)

5.5 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksessa analysoitiin 33 Keskuskauppakamarin mentorointiohjelmaan vuosina 2018-2019 osallistuneiden suomalaisten naisjohtajien vastaukset. Vastauksista muodostettiin liitteen 5 mukainen yksi suomalaisen naisjohtajan perusosaamisen muotokuva. Perusosaamisen muotokuvan perusteella vastanneet naisjohtajat ovat paneutuvia, kilpailunhaluisia ja johtamishaluisia ja he ovat valmiita tekemään nopeita, riskialttiita päätöksiä. He ovat inspiroija ja optimisteja, eivätkä he juuri tee eettistä itsetutkiskelua, joten toiminta heidän kanssaan on mutkatonta ja esteetöntä. Heidän ajattelutapansa suuntautuvat luomaan uusia prosesseja ja he viihtyvät mobiileissa työympäristöissä. Kuviot 35, 36 ja 37 esittävät perusosaamisen muotokuvan mukaillen WOPI:n mallia. Kokonainen perusosaamisen muotokuva on nähtävissä liitteessä 5.

Perusosaamisen muotokuvasta nähdään, että tutkimukseen osallistuneet naisjohtajat motivoituvat yhtä vahvasti sekä suoritus- että johtamismotivaatioista, sillä heillä on kaksi yhtä vahvaa toimintaroolia, itsenäinen toimija ja johtaja-vaikuttaja. Kuvio 35 esittää nämä toimintaroolit ja niihin liittyvät toimintamallit.



Kuvio 35. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien toimintaroolit ja toimintamallit (mukaillen Competence Dimensions Oy 2020)

Tutkimuksen mukaan suoritusmotiveissa korostuu laatuhaakuinen paneutuvuus ja vahva kilpailunhalu. Paneutuva naisjohtaja haluaa tehdä asioita paremmin. Hän tavoittelee korkeaa laatua ja virheettömyyttä. Hän on sitkeä, mutta hän voi olla myös joustamaton ja juuttua pikkuasioihin. Organisaatiokulttuurissa hän arvostaa laatua ja täsmällisyyttä. Ongelmanratkaisussa paneutuvat naisjohtajat luottavat enemmän ennalta tiedettyihin kuin uusiin ratkaisuihin, vaikka toisaalta ajattelun kokonaissuuntautuminen kallistui naisjohtajien perusprofiilissa vahvemmin ideahakuisuuden ja uusien prosessien suuntaan. Vastausten perusteella suuri enemmistö, 88 prosenttia, tutkimukseen osallistuneesta naisjohtajasta oli kilpailuhaluista kuvion 12 mukaisesti. Kilpailuhaluisten henkilöiden elämänarvoissa korostuvat kunnianhimoisuus ja johdonmukaisuus. Organisaatiokulttuurissa kilpailuhaluiset arvostavat kilpailuhenkisyttä, tuloshakuisuutta, aggressiivista toimintatapaa ja korkeita suoritusodotuksia. Ongelmanratkaisussa he tavoittelevat enemmän uusia kuin ennalta tiedettyjä ratkaisuja. Vastauksissa korostuu vahvana molemmat johtamistavat eli johtamishalu ja inspirointi, joten voidaan todeta, että tutkimukseen osallistuneet naisjohtajat johtavat mielellään sekä ihmisten toimintaa että ajatuksia.

Suunnittelun ja ongelmaratkaisun neljä ajattelutapaa ja niiden painottuminen tämän tutkimuksen tulosten perusteella esitetään kuviossa 36. Ajattelutapojen suhteen pääpaino kallistui vastauksissa uusien prosessien luomiseen, eli tutkimukseen vastanneita naisjohtajia voidaan siten kuvata WOPI:n mukaan ”Uudistajaksi”. Ajattelun suuntautumisessa naisjohtajat lähestyivät suunnitelmia ja ongelmia ideahakuisesti. Vastaajista ideahakuisia oli 61 prosenttia, jolloin 39 prosenttia oli faktahakuisia. Ongelman hahmottamisessa he hahmottivat suunnitelmia ja ongelmia abstraktisti ja laaja-alaisesti. Laaja-alaisesti hahmottavat ovat älyllisiä, pohdiskelevia ja kriittisesti ajattelevia.

Vastanneista naisjohtajista 70 prosenttia hahmotti abstraktisti, jolloin 30 prosenttia hahmotti konkreettisesti. Ongelman ratkaisua naisjohtajat puolestaan hakevat analyttisen, rationaalisen ajattelun kautta. 61 prosenttia vastaajista ajatteli analyttisesti, jolloin 39 prosenttia ajatteli intuitiivisesti. Tämä oli ajattelutavoista ainoa, joka ohjasi naisjohtajien ajattelun suuntaa kohti nykyisiä, vakimuotoisia prosesseja. Kaikki tutkimukseen vastanneet naisjohtajat toimeenpaneavat päätökset nopeasti ja riskejä ottaen. He tekevät päätöksiä nopeasti ja epäröimättä, ovat uskaliaita sekä joskus myös malttamattomia ja impulsiivisia. Vastaajista kaikki, 100 prosenttia, olivat nopeita päätöksentekijöitä.



Kuvio 36. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien ajattelutapojen painottuminen työn suunnittelussa ja ongelmaratkaisussa (mukailen Competence Dimensions Oy 2020)

Viimeinen perusosaamisen osio esitetään kuviossa 37. Vastausten perusteella naisjohtajat viihtyvät paremmin mobiileissa, muuttuvissa työympäristöissä ja he sopeutuvat helposti muutoksiin. Muutoksen suosijat ovat uteliaita ja avaramielisiä ja organisaatiokulttuurissa he arvostavat pitkien työpäivien tekemistä ja innovatiivisuutta. Suomalaiset naisjohtajat ovat optimisteja. He innostuvat herkästi ja uskovat onnistumiseen ja koska he pohtivat vain vähän omaa eettistä toimintaa, on heidän mahdollista edetä asioissa mutkattomasti ja estottomasti. Kaikista vastanneista 64 prosenttia oli optimisteja ja 36 prosenttia realisteja. 70 prosenttia vastanneista pohti vain vähän omaa eettistä toimintaa.

Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien näkymät itseen ja ympäristöön

stabiili vs. **mobiili** työympäristö

realisti vs. **optimisti**

vain **vähän itsetutkiskelua**

Kuvio 37. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien näkymät (mukaanl. Competence Dimensions Oy 2020)

Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien joukossa oli tiimirooliltaan eniten tiiminvetäjiä. Heitä oli 39 prosenttia. Toiseksi eniten oli valvoja, joita oli 24 prosenttia ja kolmanneksi eniten oli yhdessätekijöitä, joita oli 18 prosenttia vastanneista, kuten kuvio 28 osoittaa. Kuvio 38 havainnollistaa tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien teemaprofiiliin. Sen perusteella voidaan todeta, että tutkimukseen osallistuneet naisjohtajat olivat työtoiminnan teemojen perusteella kilpailunhaluisia tekijöitä ja muita inspiroivia ja ulospäin suuntautuneita ekstroverteja. He olivat impulsiivisia ja muutosta suosivia ja asenteeltaan optimistisia. Optimistinen asenne ja oman eettisen toiminnan vähäisempi pohdinta mahdollistaa nopean ja mutkattoman toiminnan. He näkivät tilanteissa vain vähän ongelmia.

Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien teemaprofiili

ajattelija vs. **tekijä**

introvertti vs. **ekstrovertti**

1-suuntainen viestintä vs. **2-suuntainen viestintä**

Varovainen vs. **impulsiivinen**

paljon ongelmia näkevä vs. **ei näe ongelmia**

Kuvio 38. Tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien teemaprofiili (n=33)

6 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja vastataan kootusti tutkimuskysymyksiin ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi esitetään jatkotutkimusehdotukset ja lopuksi arvioidaan opinnäytetyöprosessia sekä pohditaan omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä.

6.1 Johtopäätökset

Nykyjohtajalta vaaditaan nopeasti muuttuvassa työympäristössä joustavuutta ja kykyä nopeaan uudistumiseen. Nopea uudistuminen ja ristiriitatilanteiden onnistunut johtaminen edellyttää johtajalta yhä enemmän itsensä johtamisen taitoja, laaja-alaista ajattelua ja oman osaamisen jatkuvaa kehittämistä. (Sydänmaanlakka 2009, 150.) Parempi itsetuntemus ja omien kykyjen ja osaamisten tunnistaminen auttavat suunnittelemaan oman osaamisen kehitystarpeita. (Competence Dimensions Oy 2020.) WOPI:ssa tunnistetaan henkilön perusosaamisia ja sisäsyntyisiä ajureita perusosaamisten taustalla. WOPI:n avulla tunnistetaan siis paremmin, mistä henkilön sisäinen motivaatio kumpuaa, miten hänen ajatteluprosessinsa rakentuu sekä miten hän suhtautuu ympäröivään maailmaan ja itseen. Näiden osaamisten tunnistaminen luo hyvät edellytykset henkilön osaamisen kehittämiseksi. (Competence Dimensions Oy 2020.) Tässä työssä tehty tutkimus osoitti, että tutkittujen 33 suomalaisen naisjohtajan perusosaaminen tukee hyvin sitä käsitystä, mitä nykyjohtajalta vaaditaan. Työn suunnittelussa ja ongelmaratkaisussa tutkimukseen vastanneiden naisjohtajien ajattelutavat painottuivat uusien prosessien ja toimintatapojen luomiseen. He olivat ideahakuisia, abstraktisti hahmottavia, analyyttisiä ja loogisia ja he olivat valmiita tekemään nopeita ja riskialttiita päätöksiä. Vastaukset tukevat hyvin kykyä toimia nopeasti muuttuvassa työympäristössä sekä toimintaa moderneissa itseohjautuvissa organisaatioissa, joissa vahva kokeilukulttuurin tukeminen ovat osa työn itseohjautuvuutta. (Martela & Jarenko 2015, 167-172.)

Tutkimuksen tulokseksi saadussa WOPI:n perusosaamisten muotokuvassa liitteessä 5 nousee esiin kaksi yhtä vahvaa toimintaroolia, itsenäinen toimija ja johtaja-vaikuttaja. Nämä toimintaroolit motivoituvat suoritus- ja johtamismotivaatioista. Toimintamalleista paneutuvuus ja kilpailevuus motivoivat itsenäistä toimijaa. Johtamisen toimintamallit toiminnan ja ajatuksien johtaminen eli inspirointi motivoivat johtaja-vaikuttajaa. (Competence Dimensions Oy 2020.) Tutkimuksessa esiin nouseva naisjohtajien halu, toiminnan johtamisen ohella, inspiroida, kertoo vahvasta sisäisestä motivaatiosta ja perustarpeesta oman toiminnan myönteiseen vaikutukseen ja myös työn kautta hyvän tekemiseen toisille ihmisille. Martela & Jarenko (2015, 61-62) pitävätkin hyväntekemistä yhtenä psykologisena perustarpeena, jolla on suuri vaikutus myös sisäiseen motivaatioon.

Naisjohtajien vahva itsenäinen toimijuus tukee itseohjautuvuutta ja asioiden itsenäistä loppuun viemistä myös suhteessa Martelan & Jarenkon (2015, 164) mainitsemiin suuriin työelämän trendeihin, kuten itseohjautuvat organisaatiot ja kasvava itsensä johtamisen tarve. Autenttisen johtajuuden elementit itsensä tiedostava johtaja ja oikeudenmukaisuus korostuivat myös tässä tutkimuksessa. WOPI:n perusprofiilin kautta omien vahvuuksien, heikkouksien ja motivaatioiden tunnistaminen mahdollistaa itsensä tiedostavan johtajuuden autenttisen johtajuuden ajattelumallissa. (Liu ym. 2015, 108.) Sekä Sydänmaanlakan (2009, 150), että WOPI:n (2020) mukaan myös asenteet ovat tärkeä osa osaamista. Tutkimuksen perusteella naisjohtajat viihtyvät paremmin muuttuvissa, mobiileissa työympäristöissä. He ovat asenteeltaan optimisteja ja uteliaita ja avaramielisiä ja sopeutuvat helposti muutoksiin.

WOPI:n Competence Dimensions sivuston (2020) mukaan johtoryhmien jäsenet ovat tiimirooliltaan tyypillisesti tiiminvetäjä ja valvoja. Sitä tietoa tämäkin tutkimuksen tulos tukee, sillä kaksi suurinta tiimiroolia tässä tutkimuksessa oli tiiminvetäjä ja valvoja. Tiiminvetäjiä kaikista vastanneista naisjohtajista oli 39 prosenttia ja valvoja oli 24 prosenttia kaikista vastanneista naisjohtajista, kuvion 28 mukaisesti.

Vuorovaikutusmotiivit jäivät tuloksissa suoritus- ja johtamismotiiveita alhaisemmiksi. Frantsin (2013, 53) mainitsevat naisjohtajien esiin tuomat vuorovaikutustaidot tai naisten kyky toimia intuitiivisesti ja empaattisesti eivät korostuneet tämän tutkimuksen strukturoitujen kysymyksen vastauksissa. Empaattisuus ja intuitiivisuus kuitenkin mainittiin esimies- ja johtamistehtävien osalta vahvuuksiksi avoimissa kysymyksissä. Vahvuuksia olivat myös selkeä ohjaus ja tavoitteiden asettaminen ja kokonaisuuksien hallinta. Tärkeimmäksi kehityskohteeksi esimies- ja johtamistehtäviä ajatellen nousi selkeästi eniten mainintoja saanut kärsivällisyys, kuten kuvio 34 osoittaa. Myös erilaiset johtamis- ja viestintätaidot saivat useita mainintoja (kuvio 34.) Kehityskohteina kärsivällisyys, itsensä johtaminen ja viestintätaidot peilaavat tuloksissa vähäisempää vuorovaikutusmotiivien ja niihin liittyvien toimintamallien osuutta.

Tässä tutkimuksessa tulosten yhteenvedossa muodotetaan yksi naisjohtajan perusosaamisen muotokuva, mutta on hyvä ymmärtää, että vastaukset edustivat laajaa osaamista ja erilaisia ajattelumalleja ja näkymiä. Kuten Hyvärinenkin (2016) väitöskirjassaan toteaa, ei esimerkiksi piirreteorioilla ole pystytty löytämään mitään erityisiä piirteitä tai ominaisuuksia, jotka olisivat johtajalle tyypillisiä. WOPI:ssa eri toimintaroolien henkilöitä motivoi eri asiat ja erilaisten toimintamallien avulla voidaan päästä työympäristössä samaan lopputulokseen.

Niin Sydänmaanlakan (2014, 141) kuin Martelan & Jarenkonkin (2015, 164) mukaan itsensä johtamisen taitoja edellytetään tulevaisuudessa entistä enemmän. Tässä tutkimuksessa esitetyn tietoperustan ja WOPI-konseptin pohjalta voidaan todeta, että omien motiivien, ajattelutapojen ja asenteiden tunnistaminen auttaa lisääntyvän itsetuntemuksen kautta osaamisen kehittämisessä ja luo paremmat edellytykset myös itsensä johtamiselle. (Competence Dimensions Oy 2020.)

Kuten Kuistialankin (2019, 192) haastatteleminen naisjohtajien neuvot nuoremmille painottavat rohkeutta ja uskoa itseen ja omaan visioon, lähettivät myös Keskuskauppakamarin mentorointiohjelmaan osallistuneet kokeneet naisjohtajat ohjeita nuorille naisille. He nostivat neuvoissaan tärkeimmiksi asioiksi itseensä luottamisen, haasteiden ennakkoluulottoman vastaanottamisen, rohkeuden, omien vahvuuksien tunnistamisen, asioiden huolellisen tekemisen, rohkeuden olla oma aito itsensä sekä asenteen:

”Luota itseesi ja uskalla!”

”Ole rohkeasti oma itsesi!”

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Heikkilän (2013, 176) mukaan empiirisessä tutkimuksessa aineiston mittauksen kokonaisluotettavuutta arvioidaan kuvaamalla kahta määrettä, jotka ovat validiteetti eli pätevyys ja reliabiliteetti eli luotettavuus. Erilaiset virheet aineistoa hankittaessa voivat alentaa tutkimuksen luotettavuutta ja mittauksen laatua. Tällaisia virheitä voivat olla muun muassa käsittelyvirheet, mittausvirheet tai otantavirheet. (Heikkilä 2014, 177.) Validiteetti kuvaa sitä, kuinka hyvin onnistuttiin mittaamaan juuri sitä mitä oli tarkoitus mitata. Kysymys- ja haastattelututkimuksissa validiteettiin vaikuttaa ennen kaikkea kysymyksenasettelu eli kuinka tarkasti onnistutaan määrittelemään kysymyksissä esiintyvät käsitteet, jotta vastauksilla saadaan ratkaisu kyseessä olevaan tutkimusongelmaan. (Heikkilä 2014, 177.) Validiteettia arvioitaessa tarkastellaan myös systemaattisen virheen ja satunnaisvirheen mahdollisuutta. Valehtelu, muistivirheet, vähättely tai asioiden kaunistelu ovat yleensä satunnaisvirheitä ja ne alentavat reliabiliteettiä. Valehtelu voi olla myös systemaattista. Myös kato voi aiheuttaa tuloksiin systemaattista vääristymää. Siksi kadon osuus on aina syytä selvittää. (Heikkilä 2014, 177.) Reliabiliteettia arvioitaessa tulee Heikkilän (2014, 178) mukaan tarkastella tutkimuksen sisäistä ja ulkoista luotettavuutta. Sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta, kun mitataan sama tilastoyksikkö moneen kertaan ja saadaan vastaukseksi aina samat tulokset. Ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksen mittaukset ovat toistettavissa sellaisinaan myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Jos reliabiliteetti eli

luotettavuus on vähäistä on syy yleensä satunnaisvirheissä. Yleisiä satunnaisvirheiden aiheuttajia ovat otanta ja erilaiset mittaus- ja käsittelyvirheet. Reliabiliteettia voidaan arvioida mittauksen jälkeen kahden riippumattoman mittauksen korrelaatiolla eli voidaan käyttää kontrollikysymystä. (Heikkilä 2014, 178.)

Koska tässä tutkimuksessa perusjoukkoa tutkittiin kokonaistutkimuksella, voidaan otantatutkimukseen liitetyt otantavirheet sulkea pois. 40 henkilön perusjoukosta vastasi 33, jolloin vastausprosentiksi tuli 82,5 prosenttia, joka on varsin korkea. Pienen kadon takia tutkimuksen tulokset voidaan siten yleistää koskemaan kaikkia 40 mentorointiohjelman osallistunutta naisjohtajaa, jotka olivat tutkimuksen perusjoukko. Avoimien kysymysten vastauksissa ei ollut ristiriitaisuuksia, mitä viittaa siihen, että vastaajat ovat lukeneet kysymykset, ymmärtäneet ne ja vastanneet niihin huolellisesti. Tämä vähentää mahdollisuutta, että vastaukset olisivat sattumanvaraisia. Kuvitteellisessa toistomittauksessa voidaan ajatella saatavan samankaltaisia vastauksia. Näiden arvioiden pohjalta voidaan todeta, että tutkimus antoi vastaukset tutkimusongelmiin ja tutkimuksen luotettavuutta ja tarkkuutta voidaan pitää hyvänä. Tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää koskemaan kaikkia suomalaisia naisjohtajia, vaan ne kertovat tilanteen vain tutkimuksen perusjoukon osalta yhtenä ajankohtana.

Johdannossa esitetty peittomatriisi (taulukko 1) kuvaa tämän opinnäytetyön tutkimusongelmien, tietoperustan ja tutkimustulosten välisen yhteyden ja kattavuuden. Peittomatriisi kattaa myös 14 WOPI:n perusosaamisen tasoa, jotka ovat WOPI:ssa summamuuttujia useammasta kyselyn kysymyksestä. Lisäksi mittauksen luotettavuutta testattiin kahdella SPSS-tilasto-ohjelmiston analysointimenetelmällä: Kruskal-Wallis testillä ja Spearmanin korrelaatiokertoimella liitteiden 6, 7 ja 8 mukaisesti. Tutkimuksen tulokset ovat tekijästä riippumattomia ja ne on pyritty suorittamaan objektiivisesti analysoiden käyttäen yleisesti tunnettuja tilastollisia menetelmiä.

6.3 Jatkotutkimus- ja kehittämisehdotukset

Naisjohtajuuteen liittyviä uusia julkaisuja, kirjoja ja artikkeleita ilmestyy jatkuvasti. Aihe on ajankohtainen ja kiinnostava niin poliittisen johtamisen kuin yritysjohtamisenkin näkökulmasta, sekä globaalisti että Suomen rajojen sisäpuolella.

Jatkotutkimukseksi ehdotetaan tutkimusta naisjohtajien urakehitykseen liittyvistä mahdollisista haasteista tai ongelmakohtista ja erilaisista urapoluista.

Tutkimuskysymykset kuten mitä naisjohtajana menestyminen vaatii, mitä uhrauksia naiset ovat joutuneet tekemään päästäkseen nykyiseen asemaansa tai minkälaista apua tai tukea he ovat urallaan saaneet, olisivat kukin oman määrällisen tutkimuksensa arvoisia.

Ajankohtaista ja kiinnostavaa tutkimustulosta saisi myös selvittämällä, miten nais- ja miesjohtajat eroavat siinä, miten he ottavat huomioon omassa johtamisessaan ajankohtaiset megatrendit kuten etäjohtamisen, ilmastonmuutoksen, työntekijöiden ikääntymisen ja monimuotoistumisen tai sen, miten he suhtautuvat digitalisaation ja teknologian tuomiin muutoksiin ja mahdollisuuksiin työelämässä. Toisaalta olisi myös kiinnostavaa tutkimuksen avulla määritellä se, mitä menestyksekkäs johtaminen ylipäätään on, millä mittareilla sitä voidaan mitata ja minkälaisia eroja mies- ja naisjohtajien välillä olisi. Työntekijöiden työ- ja johtajuustyytyväisyyskyselyllä nais- ja miesjohtajista saman toimialan organisaatioista saataisiin vertailukelpoista tietoa, miten sukupuolten erot näyttäytyvät työntekijöiden kannalta, eli löytyykö nais- ja miesjohtajien välillä eroavaisuuksia.

Olisi myös kiinnostavaa selvittää nouseeko nuoremman polven naisjohtajiksi haluavissa enemmän esiin vuorovaikutusmotiiveja kuten empatiaa ja inuitiivisuutta tai laaja-alaista viestintää ja muihin tukeutuvaa ja kuuntelevaa johtamista. Lisäksi nuorten naisten johtaja- ja esimiesuralle kannustamisen tueksi voisi koota oppaan tai tutkimuksen, josta löytyisi tietoa ja opastusta verkostoitumisesta, hyvien ja kestävien suhteiden luomisesta, mentoroinnista sekä sisäisestä motivaatiosta ja innostumisesta.

6.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Tämän opinnäytetyön kirjoittamiseen meni aikaa yhdeksän kuukautta. Prosessi alkoi elokuussa 2019 opinnäytetyön suunnitelman teolla. Kevään 2020 mittaan huomasin, että alkuperäinen takaraja helmikuun lopussa ei riitä, vaan sitä täytyy siirtää pidemmälle keväeseen. Varsinainen aikataulu venyi alkuperäisestä noin kuudella viikolla. Tämä ei itseäni haitannut, koska tärkeintä on ollut, että teen työn huolella ja siihen luonteeni mukaisesti paneutuen.

Työn sisältö noudatteli yllättävänkin paljon jo syksyllä 2019 tehtyä suunnitelmaa. Tutkimusongelmat ja tavoitteet säilyivät lähes samoina, kuten säilyi suunnitelman rakennekin. Suurimmat muutokset tulivat tietoperustaan. Keskityin tietoperustassa käymään kattavasti läpi motivaatio- ja johtamisteorioiden historiaa siksi, että johtaminen on ollut itselle uusi aihe ja innostuin siitä enemmän vasta tätä työtä aloittaessani. Nykyjohtajuus ja tulevaisuuden johtajuus jäivät tässä työssä vähemmälle. Jos nyt edessäni olisi toinen vastaava työ, keskittyisin varmasti enemmän uuden ajan johtajuuteen ja tulevaisuuteen, koska olen juuri opiskellut sen historian.

Aineiston analysointi sujui mielestäni hyvin. SPSS ja Excel olivat riittävät ja tehokkaat työkalut tämän aineiston analysointiin ja oma menetelmäosaaminen oli mielestäni riittävää

ja oppilaitoksen menetelmäpajan tuki toi varmuutta analyyseihin ja tulosten tulkintaan, joten analyysit valmistuivat ohjeistuksen mukaisesti. Kommunikointi ja yhteydenpito opinnäytetyön ohjaajan kanssa oli säännöllistä ja se auttoi ja ohjasi erittäin paljon oikean rakenteen, otsikoinnin ja sisällön löytymisessä ja tekstin jäsentämisessä. Pitkän tekstin ja kokonaisuuksien kirjoittajana oli aika ajoin haasteellista pilkkoa omaa tekstiä tutkimuksen rakenteen mukaisesti. Mielestäni kokonaisuuden hahmottaminen kärsii ja vaikeutuu kun ”tarina” pilkotaan pieniin osiin. Siinä mielessä olen varmaan enemmän pitkän kertomuksen kirjoittaja kuin tieteellisen tutkimuksen tekijä.

6.5 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen

Olen suorittanut erikoistumisopinnotni Haaga-Heliassa palveluliiketoiminnan puolella ja päädyin tekemään opinnäytetyötä HR- ja johtamisopintojen puolelle onnekkain sattuman johdosta. Koska minulla ei ollut pakollisia peruskursseja lukuunottamatta ollenkaan HR- ja johtamisopintoja, tuli tämän naisjohtajuusaiheen myötä yhtäkkiä valtavasti uutta opittavaa ja opiskeltavaa. Tämän työni aikana olen päässyt tutustumaan niin johtamisen historiaan, johtamisteorioihin kuin motivaatioon ja motivaatioteorioihin. Tutkimustyön rakenne ja vaatimukset tulivat tutuiksi sekä myöskin tieteellisen aineiston analysointiin käytettävät yleiset menetelmät. Nautin tietoperustan kokoamisesta ja lukemisesta ja sopivien lähteiden etsimisestä. Kun tietoperustan runko alkoi hahmottua alkoi todellinen aiheen opiskelu kirjoitustyön myötä.

Sain itsekin mahdollisuuden tehdä WOPI-työpersoonallisuustestini ja sain tuloksina oman perusprofiilin, teemaprofiilin ja tiimiroolin. Tutkimusaineistoa analysoidessani ja WOPI:in tarkemmin tutustuessani on ymmärrys myös omaan itseän lisääntynyt. Oma WOPI-tulokseni muistutti ja kirkasti minulle omia vahvuuksiani. Oman osaamiseni parempi tunnistaminen ja omiin vahvuuksiini luottaminen ovat osa minunkin ammatillista kasvua ja kehittymistä. Tärkeää on myös uskaltaa luottaa omaan vaistoon, tunnistaa se ja seurata sitä rohkeammin.

Liiketalouden monimuoto-opinnot työn ohessa ja tämä opinnäytetyö ovat opettaneet minulle valtavasti. Toki aikaa on kulunut useampi vuosi ja moni asia on tänä aikana muuttunut. Vaikka olen juuri saanut tämän opinnäytetyön valmiiksi olen varma, että haluan opiskella työn ohessa lisää myös tulevaisuudessa.

Lähteet

Competence Dimensions Oy 2020. WOPI - Mitä on motivaatio?. Luettavissa:
https://www.wopi.net/fi/lessons/what_is_motivation/. Luettu: 2.11.2019.

Competence Dimensions Oy 2020. WOPI - Mitä ovat ajattelutavat?. Luettavissa:
https://www.wopi.net/fi/lessons/what_are_ways_of_thinking/. Luettu: 2.11.2019.

Competence Dimensions Oy 2020. WOPI - Osaamisen ajurit. Luettavissa:
<https://www.wopi.net/fi/wopi/>. Luettu: 2.2.2020.

Competence Dimensions Oy 2020. WOPI - Perusosaamiset mullistuvaan työhön.
Luettavissa: https://www.wopi.net/fi/lessons/basic_competencies/. Luettu: 2.12.2019.

Competence Dimensions Oy 2020. WOPI - Tiimin monimuotoisuus. Luettavissa:
https://www.wopi.net/fi/lessons/diversity_in_teams/. Luettu: 2.3.2020.

Competence Dimensions Oy 2020. Uraohjaajan opas. Luettavissa:
https://www.wopi.net/fi/lessons/self_awareness_for_self_leadership/. Luettu: 28.3.2020.

Competence Dimensions Oy 2020. WOPI - Urasuunnittelijan omaopas. Luettavissa:
https://www.wopi.net/fi/lessons/career_planners_self_guide/. Luettu: 2.11.2020.

Competence Dimensions Oy 2020. WOPI - Wheels of Competence. Luettavissa:
<https://www.wopi.net/fi/>. Luettu: 1.1.2020.

Eduskunta 2019. Naiset kansanedustajina. Luettavissa:
<https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/kirjasto/aineistot/yhteiskunta/historia/naisten-aanioikeus-110-vuotta/Sivut/naiset-kansanedustajina.aspx>. Luettu: 6.1.2020.

Ekonen, M. 2007. Jyväskylän yliopisto Taloustieteiden tiedekunta. Moninaiset urat -
Narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä. Luettavissa:
https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/18527/URN_NBN_fi_jyu-200801291112.pdf?sequence=1. Luettu: 6.10.2019.

Eurostat 2019. Positions held by women in senior management positions. Luettavissa:
https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=tble&plugin=1&pcode=sdg_05_60&language=en. Luettu: 30.12.2019.

EVA analyysi 2019. Lasikaton paradoksi. Luettavissa: https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2019/01/eva_analyysi_no_67.pdf. Luettu: 6.10.2019.

Frantsi, P. 2013. Johtajuutta etsimässä. Naislähijohtajan identiteettitarinan rakentuminen siivoustoimialalla. Luettavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/41916/978-951-39-5316-4_vaitos30082013.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 18.1.2020.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. EDITA. Helsinki.

Hyvärinen, S. 2016. Monta polkua johtajuuteen. Naisjohtajien urakertomuksia. Lapin Yliopisto. Rovaniemi.

Jyväskylän yliopisto 2011. Naiset ja johtajuus. Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanke Nasta. Luettavissa: <https://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Etusivu.htm>. Luettu: 20.12.2019.

Kuistiala, A. 2019. Johtajanaiset. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAFBIXDTEB#/kohta:8.\(\(20\)Tulevaisuuden\(\(20\)johtajuus/piste:t2](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAFBIXDTEB#/kohta:8.((20)Tulevaisuuden((20)johtajuus/piste:t2). Luettu: 18.1.2020.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. EDITA. Helsinki.

Lämsä, A-M., Kangas, E., Hirvonen, P., Heikkinen, S., Biese, I. & Hearn, J. 2014. Naisten johtamisuriin vaikuttavat stereotyyptit. The effect of stereotypes on women's management careers. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/269919772_Naisten_johtamisuriin_vaikuttavat_stereotyyptit_The_effect_of_stereotypes_on_women%27s_management_careers. Luettu: 30.12.2019.

Lämsä, A-M., Vanhala, S., Kontoniemi, N., Hiillos, M. & Hearn, J. University of Huddersfield Repository 2007. Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. Luettavissa: <https://core.ac.uk/reader/58215>. Luettu: 6.10.2019.

Management Study HQ 2019. McClelland's Theory of Needs (Power, Achievement and Affiliation). Luettavissa: <https://www.managementstudyhq.com/mcclellands-theory-of-needs-power-achievement-and-affiliation.html>. Luettu: 2.11.2019.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum. Helsinki.

Martela, F. 2015. Valonöörit – Sisäisen motivaation käsikirja. Gummerus. Juva.

NetMBA – Business Knowledge Center. 2010. McClelland's Theory of Needs. Luettavissa: <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcclelland/>. Luettu: 2.11.2019.

Nissinen, V. 2011. Syväjohtaminen. Talentum. Hämeenlinna.

Novetos 2019. Eettisyyden johtaminen organisaatiossa. Luettavissa: <https://blogi.novetos.fi/eettisyyden.johtaminen.organisaatiossa>. Luettu: 12.1.2020.

Piha, K. 2006. Äitijohtaja. Talentum. Helsinki.

Rohkeus johtaa 2018. HAA! Uuden ajan johtajaksi. Luettavissa: <https://www.rohkeusjohtaa.fi/haa-uuden-ajan-johtajaksi/>. Luettu: 28.3.2020.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2002. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus. Keuruu.

Sauri, P. 20.5.2019. Työelämäprofessori. Helsingin yliopisto. Podcast Futucast. Helsinki. Kuunneltavissa: <https://soundcloud.com/search?q=futucast%20sauri>. Kuunneltu: 17.11.2019.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus. Helsinki

Silén, T. 1998. Laatujohtaminen. WSOY. Porvoo.

Silén, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Yliopistopaino. Helsinki.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Tietosanoma. Tallinna.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum. Helsinki.

Sydanmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Pertec. Saarijärvi.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum. Helsinki

Tirkkonen, M. 2014. Suorituksen johtamisesta onnistumisen johtamiseen. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. s.74-87. Pertec. Saarijärvi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. TAMMI. Helsinki.

WOPI 2020. WOPI - Perusprofiilin laaja tulkinta. Luettu: 28.3.2020.

WOPI 2019. WOPI - Profiilitulkinta. Luettu: 24.11.2019.

Liitteet

Liite 1. Esimerkki WOPI-työpersonallisuuskyselyn perusprofiilista

AJURIT		STANDARDIPISTEET - %-osuudet										OSAAMISET		RS
		2.3	4.4	9.2	15.0	19.1	19.1	15.0	9.2	4.4	2.3			
SUORITUSMOTIIVIT		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ITSENÄINEN TOIMIJA	0	
<i>fo</i>	Vähemmän paneutuva				■							Erittäin paneutuva, laatuhakuinen	0	
<i>co</i>	Vähemmän kilpaileva									■		Erittäin kilpaileva, tuloshakuinen	0	
JOHTAMISMOTIIVIT		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	JOHTAJA-VAIKUTTAJA	0	
<i>le</i>	Muita johtamaton					■						Voimakkaasti muita johtava	0	
<i>is</i>	Pitäytyvä, vähäeleinen							■				Esiintuleva, muita inspiroiva	0	
VUOROVAIKUTUSMOTIIVIT		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	YHDESSÄTEKIJÄ	0	
<i>so</i>	Yksin viihtyvä, vetäytyvä							■				Seuraa hakeva, viestivä	0	
<i>em</i>	Villää, etäinen			■								Muita neuvova, tukeva	0	
<i>re</i>	Omaehtoinen, itseriittoinen		■									Muihin tukeutuva, kuunteleva	0	
AJATTELUTAVAT		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SUUNNITTELU & ONGELMANRATKAISU	0	
<i>Toteuttaja</i>					■							<i>Uudistaja</i>		
<i>or</i>	Faktahakuinen					■						Ideahakuinen	0	
<i>pc</i>	Konkreettisesti hahmottava		■									Abstraktisti hahmottava	0	
<i>th</i>	Analyttinen, looginen ajattelu							■				Intuitiivinen, vaistonvarainen ajattelu	0	
PÄÄTÖKSENTEKO												TOIMEENPANO		
<i>dc</i>	Varovaiset, hallitut päätökset								■			Nopeat, riskiä ottavat päätökset	0	
ASENTEET		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NÄKYMÄT		
<i>am</i>	Selkeyttä, jatkuvuutta suosiva								■			Uutta, muutosta suosiva	0	
<i>op</i>	Vähemmän optimismia									■		Paljon optimismia	0	
<i>sr</i>	Paljon itsetutkiskelua								■			Vähemmän itsetutkiskelua	0	
		2.3	4.4	9.2	15.0	19.1	19.1	15.0	9.2	4.4	2.3			
		STANDARDIPISTEET - %-osuudet												

Liite 2. Esimerkki WOPI-työpersoonallisuuskyselyn tiimirooleista


		STANDARDIPISTEET - %-osuudet										RS	
		2.3	4.4	9.2	15.0	19.1	19.1	15.0	9.2	4.4	2.3		
		TIIMINVETÄJÄ											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	
<i>le</i>	Muita johtamaton											Voimakkaasti muita johtava	0
<i>is</i>	Pitäytyvä, vähäeleinen											Esiintuleva, muita inspiroiva	0
		VALVOJA											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	
<i>le</i>	Muita johtamaton											Voimakkaasti muita johtava	0
<i>am</i>	Uutta, muutosta suosiva											Selkeyttä, jatkuvuutta suosiva	0
		YHDESSÄTEKIJÄ											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	
<i>so</i>	Yksin viihtyvä, vetäytyvä											Seuraa hakeva, viestivä	0
<i>em</i>	Villää, etäinen											Muita neuvova, tukeva	0
		SPECIALISTI											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	
<i>fo</i>	Vähemmän paneutuva											Erittäin paneutuva, laatuhaikainen	0
<i>dc</i>	Nopeat, riskiä ottavat päätökset											Varovaiset, hallitut päätökset	0
		IDEANTUOTTAJA											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	
<i>or</i>	Faktahakuinen											Ideahakuinen	0
<i>am</i>	Selkeyttä, jatkuvuutta suosiva											Uutta, muutosta suosiva	0
		STANDARDIPISTEET - %-osuudet											
		2.3	4.4	9.2	15.0	19.1	19.1	15.0	9.2	4.4	2.3		

Liite 3. Esimerkki WOPI-työpersoonallisuuskyselyn teemoista

Teemat

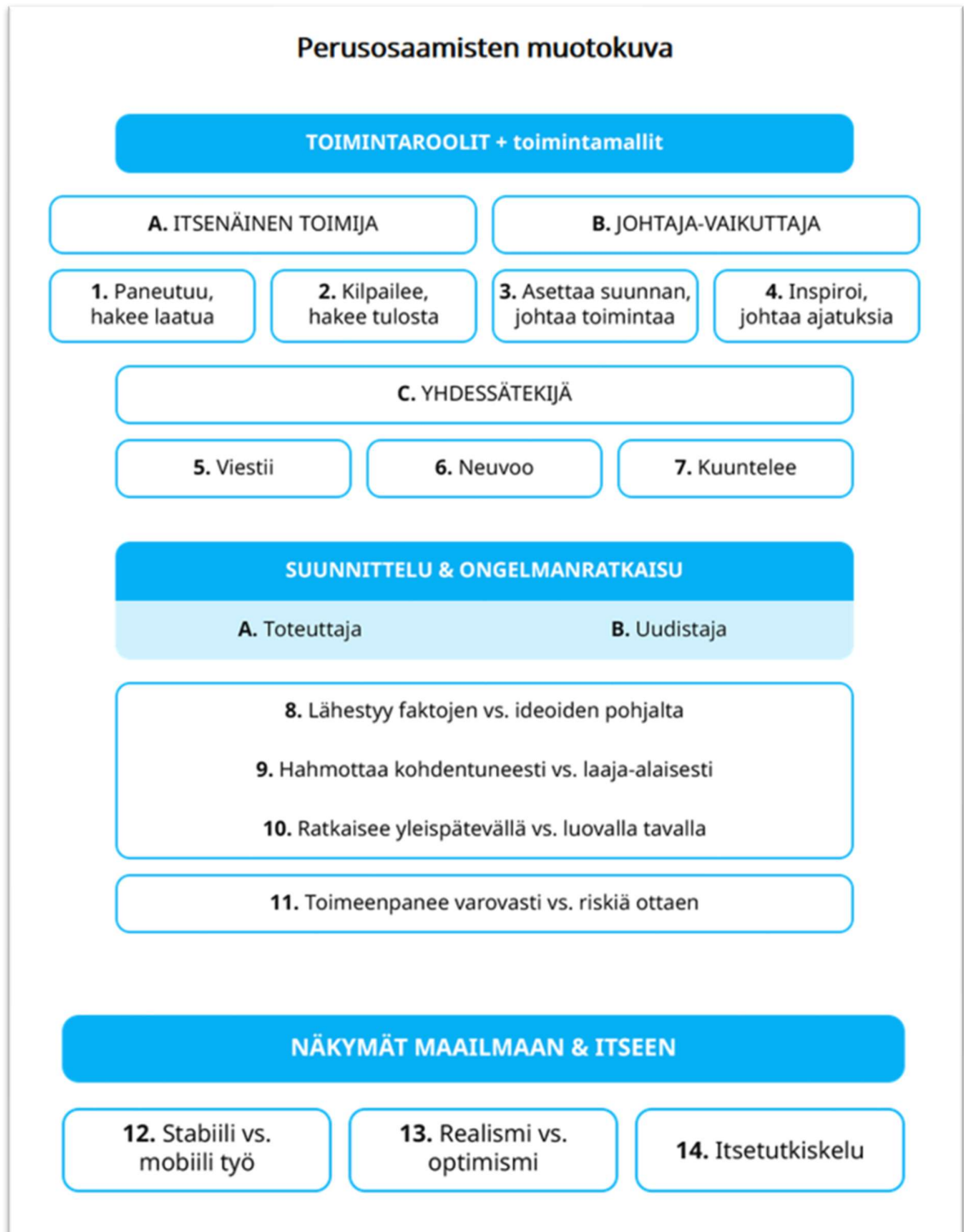
Matti Myyntimies

18.12.2019

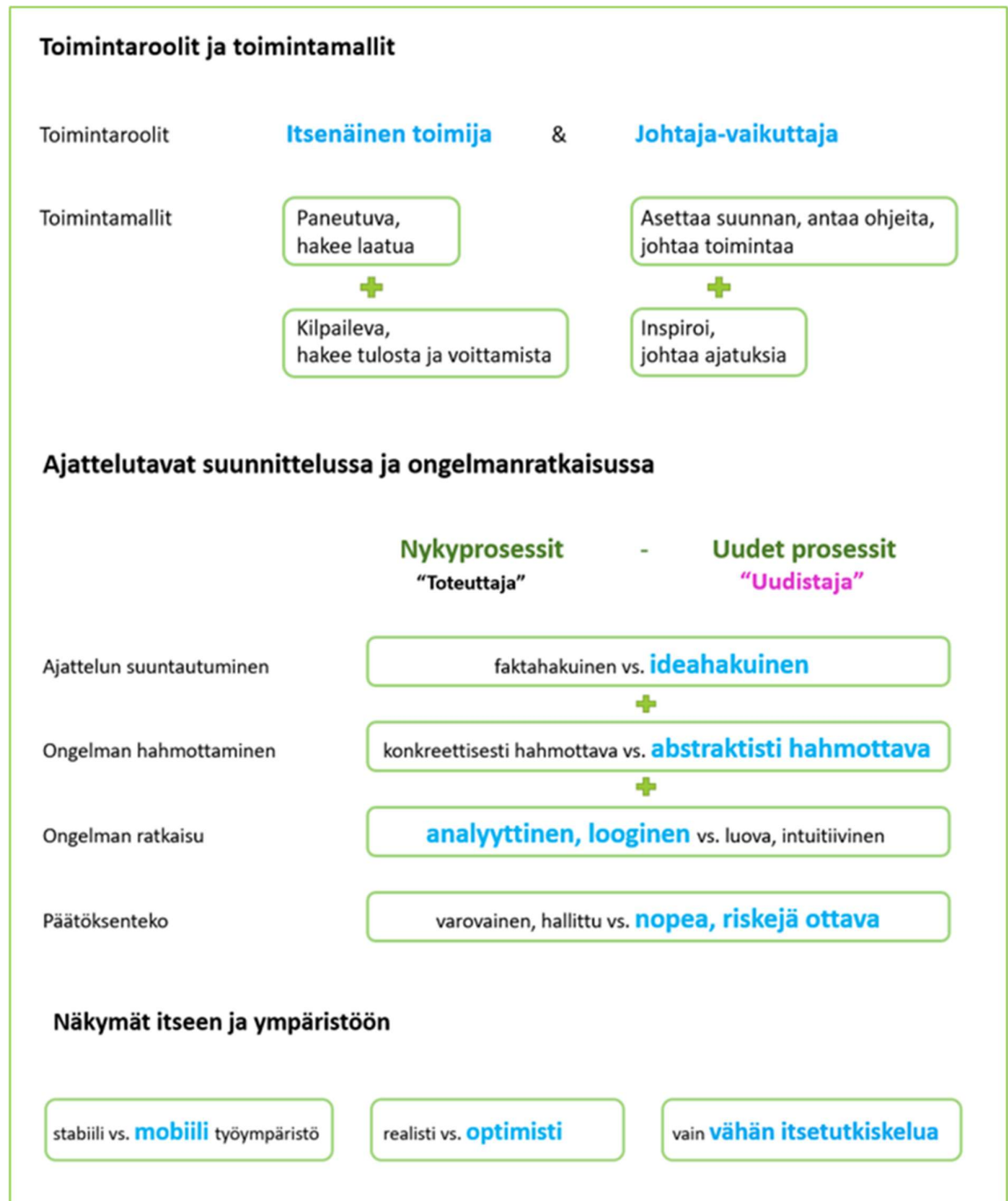


		STANDARDIPISTEET - %-osuudet												
		2.3	4.4	9.2	15.0	19.1	19.1	15.0	9.2	4.4	2.3	RS		
AJATTELIJA		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TEKIJÄ	0	
co	Vähemmän kilpaileva												Erittäin kilpaileva, tuloshakuinen	0
pc	Abstraktisti hahmottava												Konkreettisesti hahmottava	0
dc	Varovaiset, hallitut päätökset												Nopeat, riskiä ottavat päätökset	0
INTROVERTTI		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	EKSTROVERTTI	0	
is	Pitäytyvä, vähäeleinen												Esiintuleva, multa inspiroiva	0
so	Yksin viihtyvä, vetäytyvä												Seuraa hakeva, viestivä	0
YKSISUUNTAINEN VIESTINTÄ		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	KAKSIUUNTAINEN VIESTINTÄ	0	
em	Villeä, etäinen												Muita neuvova, tukeva	0
re	Omaehtoinen, itseriittoinen												Muihin tukeutuva, kuunteleva	0
VAROVAINEN		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	IMPULSIIVINEN	0	
fo	Erittäin paneutuva, laatuhaakuinen												Vähemmän paneutuva	0
dc	Varovaiset, hallitut päätökset												Nopeat, riskiä ottavat päätökset	0
om	Selkeyttä, jatkuvuutta suosiva												Uutta, muutosta suosiva	0
ONGELMIA PALJON NÄKEVÄ		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ONGELMIA NÄKEMÄTÖN	0	
dc	Varovaiset, hallitut päätökset												Nopeat, riskiä ottavat päätökset	0
op	Vähemmän optimisimia												Paljon optimisimia	0
sr	Paljon itsetutkiskelua												Vähemmän itsetutkiskelua	0

Liite 4. Esimerkki WOPI:n perusosaamisten muotokuvasta



Liite 5. Tulokset – vastanneiden naisjohtajien perusosaamisen muotokuva



Liite 6. Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroimen korrelaatiomatriisi

		Correlations															
		Ikäryhmä	Esimesikokemus vuosina	Paneutuvuus (fo)	Kilpailuhalu (co)	Johtamishalu (le)	Inspirointi (is)	Seurannahalu (so)	Empatia (em)	Tukeutuminen (re)	Suuntautuminen (or)	Hahmotaminen (pc)	Ajattelu (th)	Päätöksenteko (dc)	Epäselvyys-ruuifos (am)	Optimismi (op)	Itsetutkiskelu (sr)
	Correlation Coefficient	1.000	.627**	-0.125	0.117	-0.294	-0.154	0.020	-0.144	-0.184	0.074	-0.126	0.138	0.076	0.212	-0.012	0.202
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.487	0.516	0.097	0.393	0.912	0.424	0.306	0.683	0.485	0.442	0.675	0.237	0.949	0.260
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Correlation Coefficient	.627**	1.000	-0.007	0.010	0.043	-0.055	-0.118	-0.116	-.413*	0.193	-0.031	0.164	0.184	0.294	0.112	0.165
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.970	0.957	0.814	0.759	0.514	0.521	0.017	0.282	0.864	0.361	0.304	0.097	0.535	0.359
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Correlation Coefficient	-0.125	-0.007	1.000	.373*	0.002	0.069	0.092	0.225	0.309	0.159	.429*	0.103	-0.150	-0.319	-.394*	-0.067
	Sig. (2-tailed)	0.487	0.970		0.032	0.990	0.704	0.611	0.208	0.080	0.376	0.013	0.567	0.404	0.070	0.023	0.712
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Correlation Coefficient	0.117	0.010	.373*	1.000	0.310	0.210	0.186	0.266	0.151	0.176	0.203	0.029	0.017	-0.162	0.129	0.082
	Sig. (2-tailed)	0.516	0.957	0.032		0.079	0.241	0.299	0.135	0.402	0.327	0.257	0.872	0.923	0.369	0.475	0.651
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Correlation Coefficient	-0.294	0.043	0.002	0.310	1.000	.414*	0.056	-0.236	-.356*	-0.247	0.041	-0.132	.371*	0.149	.498**	-0.073
	Sig. (2-tailed)	0.097	0.814	0.990	0.079		0.017	0.757	0.185	0.042	0.166	0.819	0.463	0.034	0.407	0.003	0.688
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Correlation Coefficient	-0.154	-0.055	0.069	0.210	.414*	1.000	0.086	-0.108	-0.113	0.046	0.309	0.178	0.323	0.119	0.270	-.390*
	Sig. (2-tailed)	0.393	0.759	0.704	0.241	0.017		0.635	0.550	0.532	0.801	0.080	0.321	0.067	0.509	0.129	0.025
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Correlation Coefficient	0.020	-0.118	0.092	0.186	0.056	0.086	1.000	.363*	0.286	-0.133	-0.095	-0.224	0.194	0.217	0.231	0.313
	Sig. (2-tailed)	0.912	0.514	0.611	0.299	0.757	0.635		0.038	0.107	0.460	0.599	0.209	0.280	0.225	0.195	0.076
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

Empatia (em)	Correlation Coefficient	-0.144	-0.116	0.225	0.266	-0.236	-0.108	.363*	1.000	.572**	0.285	0.277	0.088	-0.279	0.042	-0.156	0.216
	Sig. (2-tailed)	0.424	0.521	0.208	0.135	0.185	0.550	0.038		0.001	0.107	0.119	0.626	0.115	0.816	0.386	0.227
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Tukeutuminen (re)	Correlation Coefficient	-0.184	-.413*	0.309	0.151	-.356*	-0.113	0.286	.572**	1.000	0.250	0.104	0.155	-.385*	-0.002	-.431*	0.028
	Sig. (2-tailed)	0.306	0.017	0.080	0.402	0.042	0.532	0.107	0.001		0.160	0.563	0.390	0.027	0.991	0.012	0.876
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Suuntautuminen (or)	Correlation Coefficient	0.074	0.193	0.159	0.176	-0.247	0.046	-0.133	0.285	0.250	1.000	.452**	.471**	0.048	0.195	-0.266	-0.104
	Sig. (2-tailed)	0.683	0.282	0.376	0.327	0.166	0.801	0.460	0.107	0.160		0.008	0.006	0.790	0.277	0.134	0.564
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Hahmottaminen (pc)	Correlation Coefficient	-0.126	-0.031	.429*	0.203	0.041	0.309	-0.095	0.277	0.104	.452**	1.000	0.246	0.025	0.075	0.001	-0.206
	Sig. (2-tailed)	0.485	0.864	0.013	0.257	0.819	0.080	0.599	0.119	0.563	0.008		0.167	0.892	0.679	0.997	0.250
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Ajattelu (th)	Correlation Coefficient	0.138	0.164	0.103	0.029	-0.132	0.178	-0.224	0.088	0.155	.471**	0.246	1.000	0.152	0.178	-.454**	-.424*
	Sig. (2-tailed)	0.442	0.361	0.567	0.872	0.463	0.321	0.209	0.626	0.390	0.006	0.167		0.400	0.322	0.008	0.014
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Päätöksenteko (dc)	Correlation Coefficient	0.076	0.184	-0.150	0.017	.371*	0.323	0.194	-0.279	-.385*	0.048	0.025	0.152	1.000	.394*	0.322	-0.187
	Sig. (2-tailed)	0.675	0.304	0.404	0.923	0.034	0.067	0.280	0.115	0.027	0.790	0.892	0.400		0.023	0.067	0.298
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Epäselvyyys-muutos (am)	Correlation Coefficient	0.212	0.294	-0.319	-0.162	0.149	0.119	0.217	0.042	-0.002	0.195	0.075	0.178	.394*	1.000	.400*	0.182
	Sig. (2-tailed)	0.237	0.097	0.070	0.369	0.407	0.509	0.225	0.816	0.991	0.277	0.679	0.322	0.023		0.021	0.311
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Optimismi (op)	Correlation Coefficient	-0.012	0.112	-.394*	0.129	.498**	0.270	0.231	-0.156	-.431*	-0.266	0.001	-.454**	0.322	.400*	1.000	.348*
	Sig. (2-tailed)	0.949	0.535	0.023	0.475	0.003	0.129	0.195	0.386	0.012	0.134	0.997	0.008	0.067	0.021		0.047
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Itsetutkiskelu (sr)	Correlation Coefficient	0.202	0.165	-0.067	0.082	-0.073	-.390*	0.313	0.216	0.028	-0.104	-0.206	-.424*	-0.187	0.182	.348*	1.000
	Sig. (2-tailed)	0.260	0.359	0.712	0.651	0.688	0.025	0.076	0.227	0.876	0.564	0.250	0.014	0.298	0.311	0.047	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

Liite 7. Kruskal-Wallis testin testit, muuttujana toimintarooli

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Paneutuvuus (fo) is the same across categories of Toimintarooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.085	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Kilpailuhalu (co) is the same across categories of Toimintarooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.428	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Johtamishalu (la) is the same across categories of Toimintarooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.050	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Inspiointi (is) is the same across categories of Toimintarooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.035	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Seuranhalu (so) is the same across categories of Toimintarooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Empatia (em) is the same across categories of Toimintarooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.010	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Tukeutuminen (re) is the same across categories of Toimintarooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.009	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Suuntautuminen (or) is the same across categories of Toimintarooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.479	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Hahmottaminen (pc) is the same across categories of Toimintarooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.280	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Ajattelu (th) is the same across categories of Toimintarooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.353	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Päätöksenteko (dc) is the same across categories of Toimintarooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.440	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Epäselvyyss-muutos (am) is the same across categories of Toimintarooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.272	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Optimismi (op) is the same across categories of Toimintarooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.160	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Itsetutkiskelu (sr) is the same across categories of Toimintarooli.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.060	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Liite 8. Kruskal-Wallis testin testit, muuttujana ammattiasema

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Paneutuvuus (fo) is the same across categories of Ammattiasema.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.435	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Kilpailuhalu (co) is the same across categories of Ammattiasema.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.267	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Johtamishalu (le) is the same across categories of Ammattiasema.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.181	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Inspiointi (is) is the same across categories of Ammattiasema.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.818	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Seuranhalu (so) is the same across categories of Ammattiasema.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.841	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Empatia (em) is the same across categories of Ammattiasema.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.690	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Tukeutuminen (re) is the same across categories of Ammattiasema.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.174	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Suuntautuminen (or) is the same across categories of Ammattiasema.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.471	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Hahmottaminen (pc) is the same across categories of Ammattiasema.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.562	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Ajattelu (th) is the same across categories of Ammattiasema.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.228	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Päätöksenteko (dc) is the same across categories of Ammattiasema.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.509	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Epäselvyyksimuutos (am) is the same across categories of Ammattiasema.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.850	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Optimismi (op) is the same across categories of Ammattiasema.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.252	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Itsetutkiskelu (sr) is the same across categories of Ammattiasema.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.401	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.