

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT

Tanja Latomaa

PERSOONALLISUUSTYYPPI JA JOHTAJUUSODOTUKSET

Henkilöstöjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2015

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	4
1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	5
1.2 Tutkimuksen rakenne	6
2. PERSOONALLISUUS	8
2.1. Persoonallisuuden tasot	8
2.2 Persoonallisuustutkimuksen lähestymistapoja	10
2.3 Myers-Briggs tyyppi-indikaattori	12
2.3.1 Preferenssit	14
2.3.2 Kognitiiviset tyylit	16
2.3.3 MBTI tyypit	19
3. JOHTAMINEN PERSOONALLISUUDEN KONTEKSTISSA	24
3.1 Transformationaalinen johtaminen	27
3.2 Johtajuusodotukset	30
3.3 Johtajuusodotukset ja persoonallisuus	33
3.4 Kognitiiviset tyylit ja johtajuusodotukset	35
3.5 Empiirisiä tutkimuksia johtajuuden ja persoonallisuuden yhteyksistä	36
3.6 Yhteenveto	39
4. TUTKIMUSAINEISTO JA METODIT	41
4.1 Aineistonkeruu ja tutkittavat	42
5. EMPIIRINEN ANALYYSI	44
5.1 Ryhmän edustus	47
5.2 Sovinnon vaatiminen	48
5.3 Epävarmuuden sietäminen	49
5.4 Vakuuttavuus	50
5.5 Kehityksen aloittaminen	51
5.6 Vapaus työn tekemiseen	53
5.7 Oman roolin kehittäminen	55
5.8 Huomioon ottaminen	55
5.9 Tuotannon painottaminen	56
5.10 Kyky nähdä tulevaan	58
5.11 Integraatio	59
5.12 Omat esimies-suhteet	59
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	61

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Tanja Latomaa

Tutkielman nimi:

Persoonallisuustyyppi ja johtajuusodotukset

Ohjaaja:

Vesa Routamaa

Tutkinto:

Kauppätieteiden maisteri

Oppiaine:

Johtaminen ja organisaatiot

Koulutusohjelma:

henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Aloitusvuosi:

2010

Valmistumisvuosi:

2015

Sivumäärä: 68

TIIVISTELMÄ

Persoonallisuustyyppien ja johtajuusodotusten välistä yhteyttä ei Suomessa ole vielä kovin paljoa tutkittu, vaikka aihe on mielenkiintoinen ja ajankohtainen alati muuttuvassa työmaailmassa.

Tutkimuksessa persoonallisuutta määriteltiin MBTI:llä, eli Myers-Briggs tyyppi-indikaattorilla, joka on maailmanlaajuisesti tunnettu ja käytetty indikaattori. Indikaattori on suosittu, koska se määrittelee persoonallisuuden ominaisuuksia, sitä mihin henkilö suuntaa energiansa, miten hän hankkii tietonsa, miten hän tekee päätökset sekä millainen hänen elämäntyylinensä on.

Johtajuusodotuksia tutkittiin LBDQXII – johtajuuskyselyllä, joka pitää sisällään 100 kysymystä, jotka jaetaan 12 faktoriin. Faktoreilla määritellään esimiehen toimintatapoja erilaisissa tilanteissa. Jokaiseen kysymykseen vastataan sen mukaan, miten halutaan esimiehen toimivan kyseisessä tilanteessa.

Tutkimus toteutettiin pankkiin. Lähetetyistä kyselyistä tutkimuksen materiaalina voitiin käyttää 56 % vastauksista. Osa vastauksista oli puutteellisia tai MBTI:tä ja johtajuuskyselyä ei voinut yhdistää keskenään.

Tutkimuksen tulosten perusteella tietyt esimiehen ominaisuudet ja toimintatavat nousivat esille persoonallisuudesta riippumatta, mutta persoonallisuuden piirteillä oli vaikutusta johtajuusodotuksiin. Persoonallisuustyyppistä riippumatta muiden huomioon ottaminen, yhteistyön mahdollistaminen ja työilmapiiriin panostaminen olivat esimieheltä vaadittuja ominaisuuksia.

AVAINSANAT: persoonallisuus, johtajuusodotukset, Myers-Briggs tyyppi-indikaattori, LBDQXII-johtajuuskysely

1. JOHDANTO

Erilaisten persoonallisuuksien johtaminen asettaa johtamiselle haasteita nykypäivän muuttuvassa työympäristössä. Tänä päivänä kilpailu hyvistä, ammattitaitoisista työntekijöistä on kovaa. Yritysten täytyy panostaa tuloksen teon lisäksi työntekijöihin, jotta osaavat henkilöt saataisiin sitoutettua yritykseen. Tämä Pro Gradu käsittelee erilaisten persoonallisuuksien johtamista, sitä mitä erilaiset persoonallisuustyypit esimieheltään toivovat ja miten he haluavat itseään johdettavan. Aihe on haastava mutta erittäin mielenkiintoinen. Oman itsensä ja toimintatapojensa tunteminen auttaa niin esimiestä kuin työntekijää kehittymään, jos on valmis oppimaan uutta. Kaikkien, niin esimiesten kuin työntekijöiden, olisi syytä välillä katsoa asioita muiden kuin omasta perspektiivistään.

Aluksi teoriassa käydään läpi persoonallisuutta, sitä miten persoonallisuuden piirteet ilmenevät ja miksi ja miten persoonallisuutta tutkitaan. Tutkimuksen ydinkysymys on, minkälaisia ominaisuuksia erilaiset persoonallisuudet haluavat esimieheltään ja miten eri persoonallisuudet haluavat itseään johdettavan. Toinen pohdittava asia on miten erilaisten persoonallisuuksien odotukset poikkeavat toisistaan. Esimiehen ominaisuudet määrittelevät sen miten hän alaisiaan johtaa. Esimiehellä voi olla koulutusta esimiestehtäviin, mutta kovin moni ei ymmärrä ihmisten persoonallisuuksien eroja ja miten eroja tulee huomioida.

Esimies voisi kehittää itseään ja osaamistaan tuntemalla oman persoonallisuustyypinsä sekä alaistensa tyypit, jotta hän voisi johtaa jokaista alaistaan tälle soveltuvalla tavalla. Vaikka persoonallisuustyyppejä ei selvitettäisi, esimiehen olisi hyvä ymmärtää ihmisten erilaisuus. Toinen on hiljainen, toinen puhelias, toinen voi haluta tehdä työnsä yksin ja rauhassa, kun taas toinen voi kaivata jatkuvaa ohjausta. Hyvä johtaminen on avainasemassa työhyvinvoinnin kannalta ja hyvinvoiva työyhteisö saa tulosta aikaan. Tuloksen tekeminen on nykypäivänä jokaisessa yrityksessä tärkeää, olipa kyseessä minkälainen organisaatio tahansa.

Aiheesta tekee mielenkiintoisen ja tutkimuksen ongelmasta haastavan se, ettei ole olemassa kahta samanlaista persoonaa. Vaikka persoonat jaetaan tutkimuksessa persoonallisuustyypeittäin 16 tyyppiin, on jokainen meistä yksilö. Samojen persoonallisuustyyp-

pien piirteissä on jotain yhteistä, silti olemukseemme ja siihen kuka olemme vaikuttaa kaikki kokemamme, ympäristö ja ihmiset joiden kanssa olemme eläneet. Persoonallisuus pitää sisällään henkilön sisäiset ja ulkoiset piirteet. Temperamentti kuvaa hyvin yksilön ominaisuuksia ja tapaa reagoida asioihin. Toiset ovat rauhallisia ja toiset äkkipikaisia, toiset kaipaavat ihmisten seuraa ja toiset haluavat tehdä työnsä yksin. Olisiko työyhteisössä syytä kysyä työntekijöiltä, miten he haluavat toimia ja ottaa nämä toiveet huomioon mahdollisuuksien mukaan? Toiset voivat työskennellä tehokkaasti tiimissä, toiset taas saavat enemmän aikaan yksin miettimällä. Toiset toimivat heti, toiset haluavat hetken miettiä ennen kuin toimivat. Ihmisten erilaisuus on rikkaus jos jokainen saa ja pystyy käyttämään vahvuuksiaan ja parhaita puoliaan.

1.1. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimusongelma on, kuinka erilaisia persoonallisuuksia tulee johtaa. *Tutkimuksen hypoteesi* on, että persoonallisuudella on suuri merkitys johtajuusodotuksiin. Persoonallisuutta tutkitaan MBTI-, eli Myers-Briggs tyyppi-indikaattorilla. MBTI tyyppi-indikaattori on hyvä persoonallisuusindikaattori, koska siinä ei jaotella persoonallisuuksia hyviin ja huonoihin, vaan persoonallisuudet jaetaan erilaisiin tyypeihin sen mukaan miten henkilö suuntaa energiansa, miten hän hankkii informaationsa, miten hän tekee päätökset sekä minkälainen elämäntyyli hänellä on. Myers-Briggs tyyppi-indikaattorissa ihmiset jaetaan 16 nelikirjaimiseen persoonallisuustyyppiin. Persoonallisuustyyppit voidaan jakaa kognitiivisiin tyyliin, joita on neljä. Kognitiivinen tyyli huomioi henkilön informaation hankkimissuuntauksen sekä sen miten hän tekee päätökset. Pienemmissä tutkimuksissa on hyvä käyttää jaottelua kognitiivisiin tyyliin kaikkien 16 tyyppin sijaan. Tutkimuksen otos oli 68 henkeä ja jaottelu tehtiin otoskoosta johtuen neljään kognitiiviseen tyyliin. Tyylien perusteella käsiteltiin kattavammin kunkin tyylin odotukset.

Tutkimuksen tavoite oli kerätä tietoa persoonallisuuksista sekä antaa esimiehille mahdollisuus ymmärtää erilaisia käyttäytyviä alaisiaan. Samalla jokaisen työyhteisön jäsenen tietoisuus kasvaa omasta ja muiden persoonallisuudesta ja he toivottavasti oppivat ymmärtämään omaa ja muiden käyttäytymistä. Ihmisten on helppo tuomita toisten teot

ja sanomiset, koska he eivät ymmärrä niiden tarkoitusta. Ymmärryksen lisääntyessä ja tietoisuuden kasvaessa avautuu uusia mahdollisuuksia, voidaan oppia ymmärtämään muiden päätöksiä ja näkemään asioita muiden näkökulmasta.

1.2. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus tehtiin keskisuureen pankkiin, jossa työntekijöitä on noin 80 henkeä. Tutkimus kohdistui sekä esimiehiin että työntekijöihin. Kyseisessä työyhteisössä suurin osa on naisia. Persoonallisuustyypit eivät kuitenkaan ole sukupuoleen sidoksissa, joten vaikka kyseessä on naisvaltainen yritys, se ei vaikuta tutkimuksen tuloksiin.

Tutkittaville tehtiin persoonallisuusanalyysit Myers-Briggs tyyppi-indikaattorilla sekä LBDQXII –johtajuusodotusten kysely. Persoonallisuuden määrittelyyn käytettiin apuna Myers-Briggs tyyppi-indikaattoria, joka on hyvin suosittu indikaattori, varsinkin Amerikassa. Indikaattorin avulla jaettiin persoonallisuudet tyyppien mukaan 16 persoonallisuustyyppiin, joista tehtiin yhteenveto kognitiivisiin tyyliin. Kognitiivisia tyyliä on neljä ja näiden tyylien perusteella oli järkevämpi tehdä yhteenvetoa aineistosta, koska otoskoko oli kuitenkin sen verran pieni, että ei ollut järkevää lähteä vertailemaan 16 tyyppiä keskenään. Pro Gradussa käytettävä MBTI:n suomenkielinen termistö perustuu kirjaan Katse naamion taa, jonka on kirjoittanut Routamaa & Hautala.

Persoonallisuuden määrittelyyn lisäksi tehtiin lomakekysely. Kyselyssä pyydettiin määrittämään esimieheltä haluttuja ominaisuuksia ja tapoja johtaa. Kyselylomakkeen, LBDQXII eli Leaders Behaviour Description Questionnaire XII on kehittänyt Stogdill. Aluksi kyselyssä on ollut vain kaksi faktoria, mutta ne eivät ole hänen mielestään riittäneet joten hän on jatkanut lomakkeen kehittämistä. Kysely on kehitetty, jotta alaiset voisivat arvioida esimiestään ja jotta organisaation johtamista voitaisiin parantaa. Lomakkeessa on 100 kohtaa, joissa esitetään vaihtoehtoja ja vastaaja valitsee, kuinka esimiehen täytyy kyseisessä kohdassa toimia. Lomake on käytännönläheinen, validi tutkimusmenetelmä, jonka avulla voidaan kehittää esimiesten toimintaa oikeaan suuntaan.

Lomake suomennettiin Vaasan yliopistossa Routamaan tutkimusryhmän toimesta tätä tutkimusta varten.

Lomakkeen sadasta kohdasta jokainen kuuluu tiettyyn faktoriin, joita on 12. Yhdestä faktorista on 5-10 kysymystä. Aihealueissa mitataan esimiehen tapaa

1. Edustaa – kuinka hän puhuu ja käyttäytyy ryhmän edustajana
2. Vaatia sovintoa – kuinka hän näkee konfliktit, selvittää ne ja vähentää epäjärjestyttä
3. Sietää epävarmuutta – kuinka hän kykenee sietämään epävarmuutta ja viivytyksiä hermostumatta tai suuttumatta
4. Olla vakuuttava – kuinka vakuuttava hän on ja kuinka tehokkaasti hän argumentoi; saa muut vakuuttuneeksi
5. Aloittaa kehitys – kuinka selvästi hän määrittää oman roolin ja antaa alaisensa tietää, mitä heiltä odotetaan
6. Antaa vapautta – kuinka hän antaa työntekijöiden tehdä ja päättää itse omasta toiminnastaan
7. Kehittää rooliaan – kehittää aktiivisesti omaa johtajan rooliaan
8. Olla huomiokykyinen – kuinka hän kiinnittää huomiota alaisensa työssä viihtyvyyteen ja hyvinvointiin
9. Painottaa tuotantoa – kuinka hän luo painetta tuottavuuteen
10. Nähdä tulevaan – onko hänellä kyky ennustaa lopputulosta
11. Integraatio – kuin hän ratkaisee sisäisiä konflikteja
12. Esimies –suhteet – kuinka hän on yhteistyössä omien esimiestensä kanssa, omaako hän korkean statuksen. (Stogdill 1963)

2. PERSOONALLISUUS

Persoonallisuus on jokaisella ihmisellä ainutlaatuinen. Se erottaa hänet muista. Persoonallisuus on psyykkistä, se on yhteydessä sekä kehoon että hermostoon. Sana persoonallisuus pitää sisällään henkilön käyttäytymisen, ajatukset ja tunteet. Ihmisen persoonallisuus kehittyy iän myötä, mutta hän on aina sama henkilö kuin ennenkin, eli persoonallisuuden särmät voivat pehmetä tai ihminen voi oppia eroon jostain piirteistä, esimerkiksi ujoudestaan. Persoonallisuus ei kuitenkaan yleensä muutu, mutta esimerkiksi vakava sairastuminen tai ihmissuhdeongelmat voivat muuttaa sitä paljonkin. (Ojanen, Anttila, Lähdesmäki, Oksala, Paavilainen 2007: 11-14) Ihmisen toimintaan vaikuttaa sekä hänen persoonallisuutensa, että ympäröivä maailma. (Routamaa 2012) Gordon Allportin mukaan persoonallisuus on ”*yksilön sisällä olevien psykofyysisten järjestelmien dynaaminen kokonaisuus, joka tuottaa hänelle ominaiset tavat ajatella, tuntea ja käyttäytyä.*” (2007:13)

Persoonallisuus rakentuu perimän ja ympäristön vuorovaikutuksesta. Ihminen ei ole syntyessään ’tabula rasa’ eli tyhjä taulu. Ihmisen perusluonnetta kuvataan temperamentiksi, jonka sanotaan olevan persoonallisuuden ydin. Temperamentin määrää perimä jo henkilön syntyessä. Ihmisen kehitykseen vaikuttaa myös ympäristötekijät, kasvatus ja ihmissuhteet. Näiden yhteisvaikutuksesta syntyy persoonallisuus; ihmisen piirteet, motiivit ja tapa käsitellä tietoa. (Ojanen ym. 2007: 62-72) Persoonallisuus vaikuttaa siihen, mitä yksilö haluaa tehdä, mitä hän osaa tehdä ja mitä hän pitää tärkeänä. Henkilön persoonallisuuden piirteet myös ohjaavat hänet tietyille urapolulle. Tietyn tyyppiset henkilöt suuntautuvat hoitotyöhön, toiset kaupalliselle alalle, kolmannet pitävät tekniikasta. (Järlström 2000: 144)

2.1 Persoonallisuuden tasot

Dan P. McAdamsin (1995) artikkelin ”what do we know when we know a person” mukaan persoonallisuus jaotellaan kolmeen tasoon. Ensimmäisellä tasolla on henkilön biologiset piirteet, kuten temperamentti. Kakkostasolla ovat henkilön tavoitteet, elämänta-

vat, arvot ja motivaatiotekijät. Kolmannella tasolla on henkilön identiteetti, joka rakentuu kunnolla vasta aikuisiällä.

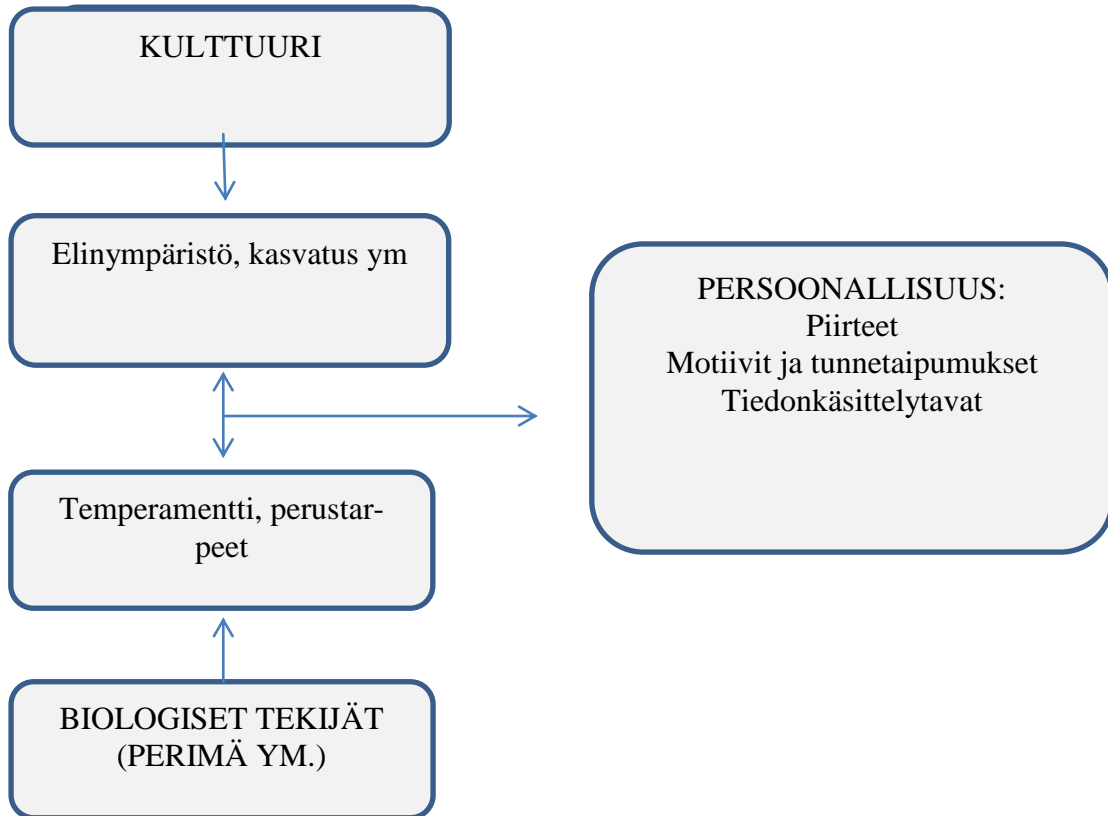
Ensimmäisellä tasolla, jota kutsutaan persoonallisuuden kehykseksi, ovat yksilön ominaisuudet, jotka ovat ajasta ja paikasta riippumattomia, pysyviä ominaisuuksia. Kehyksen ominaisuudet vastaavat kysymyksiin millainen henkilö on, miten hän toimii eri tilanteissa, miten hän ajattelee eri asioista sekä millaisia tunteita erilaiset tilanteet hänessä herättävät? Yksi ominaisuus on henkilön temperamentti. Temperamentti on henkilöllä synnynnäinen ja vaikuttaa siihen, miten hän reagoi ympäristöön tai omiin tunteisiinsa ja tuntemuksiinsa. (Metsäpelto & Fieldt 2009: 23-24, 49-50)

Temperamenttitutkijoiden mukaan temperamenttipiirteet pysyvät läpi elämän samanlaisina vaikka ilmenemismuodot vaihtelevat läpi elämän. Temperamentti on yhteydessä henkilön hermostoon ja sen toimintaan. Se ilmentyy henkilön kasvaessa ja kehittyessä eri tavalla, koska henkilön kasvaessa ympäristö ja ympäröivä kulttuuri alkavat vaikuttaa enemmän käyttäytymiseen. Se kuinka temperamenttinen ihminen on, vaikuttaa hänen menestykseensä koulussa ja työelämässä, sekä työuupumukseen tai työstressiin. (Mötönen & Hintsanen 2011) Persoonallisuuden piirteet ohjaavat ihmistä ammatinvalinnassa, koska jokainen haluaa käyttää omia vahvimpia osa-alueitaan. (Järnlström 2000: 144)

Persoonallisuuden toisella tasolla on ominaisuuksia, jotka ovat sidoksissa aikaan, paikkaan ja sosiaaliseen ympäristöön. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi henkilön arvot ja tavoitteet. Toisen tason ominaisuudet vastaavat kysymyksiin mitä henkilö haluaa elämältään ja miten hän pyrkii näihin tavoitteisiin. Nämä ominaisuudet ovat aikaan sidoksissa, koska henkilön tavoitteet ja arvot muuttuvat esimerkiksi henkilön aikuistuksessa. Maailma jossa elämme vaikuttaa myös näihin piirteisiin, koska eri maassa on erilainen kulttuuri ja erilaiset arvot. (Metsäpelto & Fieldt 2009: 24-25)

Kolmannella tasolla on henkilön tarinamuotoinen identiteetti, joka vastaa kysymyksiin kuka olen ja miten minusta tuli juuri tällainen. Tarinamuotoinen identiteetti alkaa rakentua vasta aikuisiällä. Identiteetti kehittyy vuorovaikutuksessa toisten kanssa, mutta sen taustalla on aina henkilön omat psykologiset ja biologiset ominaisuudet. Ihminen kuuluu aina jollain tapaa johonkin yhteisöön ja yhteenkuuluvuus muokkaa henkilön identiteettiä. Tutkijoiden mukaan henkilön hyvinvointiin vaikuttaa se, minkälaisen prosessin

hän on käynyt lävitse oman identiteetin rakentuessa. (Metsäpelto & Fieldt 2009: 25-26, 180-182)



Kuvio 1: Persoonallisuuden pysyvät ominaisuudet

2.2 Persoonallisuustutkimuksen lähestymistapoja

Ihmisen persoonallisuutta tutkitaan, jotta voitaisiin paremmin ymmärtää yksilön käyttäytymistä ja suhtautumista ympäristöön, asioihin ja muihin ihmisiin. (Cooper & Knotts & McCord & Johnson 2012) Persoonallisuuden tutkiminen poikkeaa muista tieteenaloista, joissa tieteellisyys vaativuksina ovat objektiivisuus ja tulosten yleistettävyys.

Persoonallisuutta tutkittaessa kohteena on henkilö, josta pyritään antamaan mahdollisimman luotettava kuva. Persoonallisuuden tutkimuksessa oletus on, että jokainen on yksilö, eikä voida saada kahta samanlaista tulosta. Persoonallisuutta tutkitaan usein haastatteluilla, itsearviointeilla, kyselyillä tai tarkkailemalla. Persoonallisuuden eroja voidaan tutkia myös neurologisilla, psykometrisillä, fysiologisilla tai psykometrillä tutkimuksilla. Tutkimukset voivat olla nomoteettisia eli yleisiä psyykkisiä lakeja tutkivaa, joissa tutkittava otos on yli 50 henkeä, tai idiografisia, joissa tutkimuksen kohteena on yksilö ja tutkimuksen otoskoko alle 50 henkeä. (Saarniaho 2006)

Persoonallisuuspsykologia on kehittynyt kahden toisistaan eroavan suuntauksen mukana. Nämä suuntaukset ovat kliininen ja tieteelliseen tutkimukseen perustuva. Persoonallisuuspsykologia seuraa enemmän kliinistä työtä. Tämän suuntauksen keskeinen vaikuttaja ja psykoanalyttisen lähestymistavan perustaja oli Sigmund Freud, jota seurasivat Alfred Adler ja Carl Jung. (Metsäpelto & Fieldt 2009: 14) Jungin teorian pohjalta Myers ja Briggs kehittivät tyyppi-indikaattorin, jota käytettiin apuna tutkimuksessa.

Persoonallisuutta tutkitaan paljon myös Big Five teorialla, jossa mitataan henkilön piirteiden ilmenemisen tasoa, onko se korkea vai matala. Big Five teoria pitää sisällään viisi suurta persoonallisuuden piirrettä; neuroottisuus (tunne-elämän epätasapaino), ekstroversio (ulospäin suuntautuneisuus), avoimuus uusille kokemuksille, sovinnollisuus ja tunnollisuus. Neuroottisuus kertoo henkilön taipumuksista reagoida kielteisiin asioihin hermostuneesti, huolestuneesti tai vihamielisesti. Kriittinen suhtautuminen, toivotonmuus ja surullisuus ilmentävät myös neuroottisuutta. Henkilön ekstroversio ilmentyy neuroottisuuden vastakohtina ja näkyy ulospäin iloisuutena ja positiivisuutena. Ekstrovertit ovat ulospäin suuntautuneita ja viihtyvät ihmisten seurassa. Big Five piirretutkimus on tältä osin samanlainen kuin MBTI persoonallisuusindikaattori. Jos henkilö piitääytyy perinteissä ja tutuissa tavoissa, on hänen avoimuutensa uusille kokemuksille matala. Sovinnolliset ihmiset asettavat muiden tarpeet omiensa edelle ja toimivat epäitsekästästi. Tunnolliset ihmiset hoitavat aloittamansa asiat loppuun huolellisesti. He ovat järkeviä ja osin kunnianhimoisia. (Metsäpelto & Fieldt 2009: 76-78) Big Five testiin perustuen suomalaiset psykologit ovat kehittäneet oman persoonallisuutta kuvaavan analyysin, jossa testataan 15 eri piirrettä. Nämä piirteet jaetaan Big Fiven mukaan vii-

teen kategoriaan. Testi tehdään kyselyillä, jossa henkilöt itse arvioivat itsensä asteikolla 1-5. (Tutkimuskammio 2012)

Persoonallisuusanalyysjä voidaan tehdä pyrittäessä tehostamaan organisaation toimintaa tai valikoitaessa henkilöitä erilaisiin tiimeihin. Analyysit voivat auttaa ymmärtämään erilaisten ihmisten työssä viihtyvyyttä, sekä sitä, miten työssä viihtyvyyttä voidaan parantaa ja työstressiä vähentää. Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan Big Five menetelmällä arvioiden tunnollisuus vaikuttaa työssä viihtyvyyteen kaikkein eniten. Cooperin ym. mukaan tunnollisuuden lisäksi myös neuroottisuudella on merkitystä työhyvinvointiin. Aiempien tutkimusten mukaan myös ekstroverttius vaikuttaa, mutta Cooper ja kumppanit eivät löytäneet yhteyttä ekstrovertin piirteen ja työssä viihtyvyyden välillä. (Cooper ym. 2012)

2.3 Myers-Briggs tyyppi-indikaattori

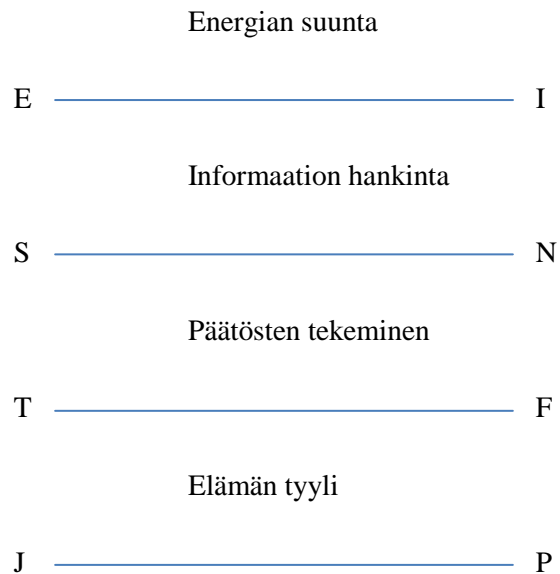
MBTI on persoonallisuusindikaattori, jonka kehittivät äiti Katherine Cook Briggs ja tytär Isabel Briggs Myers. Myers-Briggs indikaattori sai alkunsa jo ennen Jungin tyyppiteoriaa Katherine Cook Briggsin kiinnostuksesta, mutta Jungin julkaistessa kirjansa äiti ja tytär huomasivat siinä paljon yhtäläisyyksiä omaan indikaattoriinsa verrattaessa. (Gould 1991: 743) Myers-Briggs tyyppi-indikaattori on maailmanlaajuisesti käytetty psykologinen indikaattori, jonka yli 3 miljoonaa ihmistä vuodessa tekevät. Nykypäivänä monet yritykset ovat ottaneet indikaattorin käyttöön muodostaessaan tiimejä, tehdessään päätöksiä ja valitessaan uusia henkilöitä töihin. MBTI:ä käytetään henkilöiden persoonallisuustyyppin määrittämiseen ja se on pidetty indikaattori, koska se ei jaa tyyppejä hyviin ja huonoihin, vaan se määrittää persoonallisuuden erilaisia piirteitä. (Michael 2003: 68) Kaikki 16 tyyppiä ovat tasa-arvoisia. MBTI on kehitetty, jotta jokainen voisi ymmärtää toista ihmistä ja hänen käyttäytymistään. Tieto ja ymmärrys toisten ihmisten käyttäytymisestä ja toimintatavoista antaa mahdollisuuden organisaatioille parantaa toimintaansa ja tulosta, koska jokainen voi käyttää itselleen ominaista tapaa toimia tehokkaasti, jos yrityksessä ymmärretään eri persoonallisuuksien tarpeet. (The Myers-Briggs Foundation 2015)

Carl Jung jakoi persoonallisuuden ulottuvuudet kolmeen vastinpariin; extravertti - introvertti, tosiasiallinen – intuitiivinen ja ajatteleva – tunteva. Äiti ja tytär lisäsivät Myers-Briggs indikaattoriinsa neljännen preferenssiparin järjestelmällinen – spontaani, koska he halusivat mukaan myös ihmisen elämäntyyliä kuvaavan käsitteen, joka Jungin indikaattorista puuttui. (Gould 1991: 743 - 744)

Näistä neljästä preferenssiparista muodostuu jokaiselle ihmiselle oma nelikirjaiminen tyyppinsä, joita on yhteensä 16. Kuitenkaan ei pidä luulla, että henkilöt, joilla on sama nelikirjaiminen tyyppi, olisivat samanlaisia. Heillä on vain monia yhteisiä piirteitä ja samanlaisia tapoja toimia. Jokainen meistä on yksilö ja tuskin on kahta samanlaista. (Routamaa 2012: 23) Nelikirjaimisen tyyppin kaksi keskimmäistä funktiota ovat dominoiva- ja tukifunktio, ja ne ovat aina henkilön persoonan ydinfunktiot, jotka vahvistuvat henkilön kasvaessa. (Myers-Briggs Foundation 2015)

Dominoiva funktio on vahvimmin käyttäytyvä funktio, joka ohjaa henkilön käytöstä ja johon yksilö luottaa eniten. Lapsella dominoiva funktio ohjaa selkeästi toimintaa, ennen kuin muut funktiot ovat kehittyneet. Ekstravertillä henkilöllä dominoiva funktio näkyy selvästi ulospäin, introvertillä voi ulospäin näyttäytyä ensin tukifunktio, koska dominoiva funktio liittyy hänen sisäiseen maailmaansa. Tukifunktion tehtävä on nimensä mukaisesti tukea ja tasapainottaa dominoivaa funktiota. (Myers-Briggs Foundation 2015)

2.3.1 Preferenssit



Kuvio 2: Preferenssiparit

Extravertti – Introvertti

Myersin mukaan ensimmäinen ulottuvuus kuvaa sitä, mihin ihminen suuntaa energiansa. Jos hänen tapansa on keskittyä ulkopuoliseen maailmaan, ihmisiin ja asioihin, ihminen on extravertti, kun taas introvertti keskittyy enemmän omaan ideamaailmaansa. (Gould 1991:743- 744)

Extravertti on ulospäin suuntautunut ja viihtyy muiden ihmisten seurassa. Häneen on helppo tutustua ja hän tutustuu helposti uusiin ihmisiin. Hän saa voimansa yhdessäolosta ja muista ihmisistä. Extravertti pitää muutoksista, ja työssäänkin hän mielellään tekee asioita lyhyen aikaa, eikä niin että puurtaisi saman asian kimpussa pitkään. Hän keskustele mielellään ratkaisusta erilaisiin ongelmiin, eikä ratko niitä yksinään. (Routamaa 2012: 24-25) Ekstravertti osallistuu innokkaasti erilaisiin palavereihin ja pitää tiimityöskentelystä. Hän myös oppii parhaiten keskustelemalla ja olemalla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Helin 2001: 121-122)

Introvertti on extravertin vastakohta. Hän viihtyy hyvin yksin ja saa voimansa yksin olosta, hän ei kaipaa muiden ihmisten seuraan kuin hetkittäin. Introvertti tekee työnsä mielellään rauhassa yksin pohtien ja ratkoen ongelmat itse. Hän esittää ratkaisut vasta kun on ne itse tehnyt, toisin kuin extravertti, joka mielellään keskustelee ratkaisuista. (Routamaa 2012: 26-27) Introvertille kannattaa antaa aikaa miettiä asioita ja mahdollisuus esittää ne hetken päästä. Hän miettii ensin, ennen kuin sanoo ehdotuksensa. Usein introverttien ehdotukset ovat pidemmälle jalostuneita kuin ekstraverttien, koska introvertti on ennättänyt jo miettiä asiaa itse. Introvertti oppii parhaiten mietiskellen ja lukemalla. (Helin 2001: 121-122)

Se, onko ihminen introvertti vai ekstravertti, vaikuttaa seuraavien kolmen preferenssiparin ilmentymiseen. Funktiot S, N, T ja F näyttäytyvät eri tavalla ulkoisessa kuin sisäisessä maailmassa. Introvertistä henkilöstä tehdään helposti virheellisiä tulkintoja, koska ulospäin ei näy heidän vahvin, dominoiva funktionsa, vaan ekstravertti tukifunktio. Jokaisella tyypillä on vahvin funktio, johon vaikuttaa vahvimmin ulkoista elämäntyyliä kuvaava funktio, eli onko henkilö J, eli järjestelmällinen vai P, eli spontaani. Jos ulkoinen elämäntyyli on järjestelmällinen, niin ulospäin voimakkain funktio liittyy päätöksentekoon eli se on joko T eli ajatteleva tai F eli tunteva. Jos ulkoinen elämäntyyli on P, voimakkain funktio on S eli tosiasiallinen tai N eli intuitiivinen, jotka liittyvät tiedonhankintaan. (Helin 2001: 50-52, 164)

Tosiasiallinen – Intuitiivinen

Tosiasiallinen (S = Sensing) ja intuitiivinen (N = Intuiting) on seuraava vastinpari. Tämä ominaisuus kuvastaa ihmisen tapaa käsitellä ympäröivästä maailmasta saatavaa informaatiota. Tosiasiallinen on orientoituneempi vastaanottamaan ja käsittelemään tietoa käytännöllisemmin, hän on hyvä numeroissa ja yksityiskohdissa ja pitää konkreettisista asioista. Intuitiivinen vastaavasti käyttää mielellään omaa intuitiotaan ja pitää kuvioista ja abstrakteista asioista. (Gould 1991: 743-744)

Tosiasiallinen siirtää mielellään teorioita käytäntöön ja tekee asiat järjestelmällisesti alusta loppuun. Hän pitää yksityiskohdista eikä sen vuoksi aina näe kokonaisuutta. Rutiinit ovat tosiasialliselle tärkeitä työelämässä ja elämässä muutenkin. (Routamaa 2012:

34-35) Ekstravertti tosiasiallinen (ESTP ja ESFP) on todellinen ”tässä ja nyt” ihminen, joka reagoi nopeasti ulkoisiin ärsykkeisiin. Hän tiedostaa ympärillä olevat yksityiskohdat erityisen hyvin. Introvertti tosiasiallinen (ISTJ ja ISFJ) on suuntautunut sisäiseen maailmaan, jolloin hänelle tärkeää on pohtia kokemuksiaan ja analysoida niitä. Hän ei lähde uusiin asioihin mukaan heti, vaan vasta kun on saanut rauhassa miettiä asiaa. (Helin 2001: 168-169)

Intuitiivinen luottaa tunteeseen, vaistoon. Hän katsoo mieluummin kokonaisuutta kuin yksityiskohtia, jolloin hän vastavuoroisesti voi jättää huomioimatta jonkin oleellisen yksityiskohdan. Työssä intuitiivinen pitää vaihtelusta ja tekeekin asiat siinä järjestyksessä, kun huvittaa. Intuitiivinen kokeilee mielellään uusia vaihtoehtoja. (Routamaa 2012: 35) Ekstravertti intuitiivinen (ENTP ja ENFP) innostuu uusista mahdollisuuksista ja he ovatkin mukana monessa eri projektissa. Heille tärkein aisti on niin sanottu ”kuudes aisti”, intuitio. He eivät välitä yksityiskohdista eivätkä välttämättä niitä ensin edes huomaa. Introvertti intuitiivinen (INTJ ja INFJ) ajattelee loogisesti ja puhuu ideoistaan mieluummin vähän myöhemmin kuin ekstravertti intuitiivinen. Hän saa informaationsa suureksi osaksi alitajuntansa kautta. (Helin 2001: 169)

Ajatteleva – Tunteva

Ajatteleva (T = Thinking) ja tunteva (F = Feeling) ovat vastinparit, jotka kuvastavat ihmisen ominaisuutta päätöksenteossa. Ajatteleva perustaa päätöksensä logiikkaan eikä niinkään anna tilaa tunteille. Hän tekee päätöksensä objektiivisesti. Tunteva taas tekee päätökset enemmän subjektiivisesti oman tuntemuksensa perusteella, sen mikä on hänelle tärkeää. Hänen arvonsa näkyvät hänen päätöksissään. (Gould 1991: 743-744)

Ajatteleva tarkastelee asioita ensin järjellä, sitten vasta sydämellä, kun tunteva tekee toisinpäin. Ajatteleva katselee usein tapahtumia ”ulkopuolelta”, eikä välillä ymmärrä, jos esittää asiansa niin että toiset loukkaantuvat. Tunteva huomioi ensin toiset ihmiset ja omien päätöksien vaikutukset toisiin. Hän pitää sopusoinnusta eikä halua pahoittaa kenenkään mieltä. Tuntevan on usein vaikea antaa palautetta, vaikka olisi tarve. (Routamaa 2012: 42-43) Ekstravertin ajattelevan (ESTJ ja ENTJ) tunnistaa tämän halusta kontrolloida ympäristöään. Hän on suoraviivainen ja hänellä on selkeät tavoitteet. Täl-

laiset ihmiset saattavat huomaamattaan loukata muita suorapuheisuudellaan. Tämän tyyppin omaavia on paljon johtotehtävissä, vaikka he eivät aina ole hyviä ihmisten johtajia. Introvertti ajatteleva (ISTP ja INTP) on luova ja käytännöllinen henkilö, joka viihtyy tekniikan parissa. Ekstravertti tunteva (ESFN ja ENFJ) on erityisen huomioonottava ja hän aistii muiden ihmisten tunteet hyvin. He luovat harmonisen ympäristön, jossa muut viihtyvät. Ekstravertit tuntevat ovat hyviä ihmisten johtajia. Introvertillä tuntevalla (ISFP ja INFP) on vahvat sisäiset periaatteet joita hän noudattaa. Hän on vaatimaton, eikä näytä muille tunteitaan kovinkaan helposti. (Helin 2001: 170)

Järjestelmällinen - Spontaani

Neljäs vastinpari kuvastaa ihmisen elämäntyyliä, onko henkilö järjestelmällinen (J = judging) vai spontaani (P = perceiving). Järjestelmällinen haluaa kontrolloida ja järjestellä asioita. Järjestelmällisen elämäntyyli perustuu ajatukseen, että asiat täytyy olla, niin kuin niiden kuuluu olla. Spontaani taas suhtautuu elämään joustavasti ja ennemmin vastaanottaa ”mitä tuleman pitää”, kuin kontrolloi sitä. (Gould 1991: 743-744)

Järjestelmällinen suunnittelee ja järjestelee asioita ja aikatauluja. Hän suunnittelee kaiken etukäteen ja päättää asioista hyvissä ajoin. Hänen elinympäristönsä on siisti ja häntä ahdistaa, jos hän joutuu muuttamaan suunnitelmiaan odottamattomien tapahtumien takia. Spontaani on järjestelmällisen vastakohta, hän pitää spontaanista elämäntavasta, eikä hän tee liikaa kauaskantoisia suunnitelmia. (Routamaa 2012: 50-51)

2.3.2 Kognitiiviset tyypit

MBTI –kirjallisuudessa käytetään usein tiivistetympää versiota, varsinkin analysoitaessa pienempää aineistoa. *Kognitiivisessa tyylissä* persoonallisuuden tyylit on jaettu neljään, ST, SF, NF ja NT. Nämä neljä kirjainta ovat 16 tyyppin kaksi keskimmäistä kirjainta, eli havaitsemis- ja päätöksentekopreferenssit. (Hautala 2005: 400-402)

ST, eli *tosiasialliset – ajattelevat* on realistisia ja käytännöllisiä ihmisiä. He keskittyvät faktoihin ja ovat objektiivisia ja analyttisiä. He pitävät työstä, joka vaatii teknistä ajattelua tai ideoita. Ihmisten hoitaminen tai kehityksen seuraaminen ei heitä kiinnosta. Heitä löytyy usein johtajina, pankkialalta, tieteestä, armeijasta, poliisista, tuotannosta tai rakennusosalta. (The Myers-Briggs Foundation 2015) ST ei ota riskejä, vaan tekee päätöksensä askel kerrallaan ja perustaa päätöksensä faktoihin. (Routamaa 2015: 61)

SF, eli *tosiasialliset – tuntevat* ovat ystävällisiä ja sympaattisia ihmisiä, jotka luottavat aisteihinsa. SF:t kiinnittävät enemmän huomiota ihmisiin ja asettavat omat arvot ja tunteet päätöksissään korkealle. Heitä ei tekniikka tai analyysit kiinnosta. Heitä löytyy usein opettajina, sairaanhoidosta, lasten parista, henkilökohtaisia palveluita tarjoavista yrityksistä tai myyntityöstä. (The Myers-Briggs Foundation 2015) SF on käytännöllinen, kuten ST:kin, mutta hän perustaa päätöksensä enemmän tunteisiin ja arvoihin, kuin faktoihin. (Routamaa 2015: 61-62)

NF, eli *intuitiivinen – tunteva*, on tarkkanäköinen intuitioonsa luottaja, joka myös luottaa arvoihinsa ja tunteisiinsa, kuten SF:kin. He pitävät mahdollisuuksista ja uusista ideoista, jotka keskittyvät ihmisiin, eivätkä välitä faktoista ja tekniikasta. Heitä löytyy usein taiteen parista, psykologiasta, edustustehtävistä, tutkimuksen parista ja terveydenhoidosta. (The Myers-Briggs Foundation 2015) NF:lle on tärkeää, että hänen ympärillään vallitsee harmonia ja hänellä onkin kyky saada ihmisten parhaat puolet esille. Usein ihmiset ovat NF:n kanssa asioista samaa mieltä, koska hän on tyyni ja kohtelias. (Routamaa 2015: 62)

NT, eli *intuitiivinen – ajatteleva*, ajattelee loogisesti ja pitää analyyseistä. Hän tekee päätökset miettien mahdollisuuksia, mutta käyttää enemmän teknistä lähestymistapaa, kuin ajattelee ihmisiä. Heitä löytyy tieteen, lain, koneiden ja laitteiden sekä taiteen aloilta. Myös esimiestäistä tai teknisiltä aloilta heitä löytyy. (The Myers-Briggs Foundation 2015) NT:t havainnoivat abstrakteista asioista ja perustavat päätöksensä analyttisyyteen. Heillä on kaikkeen teoria ja teorian soveltaminen voi joskus mennä liiallisuusiinkin. (Routamaa 2015: 62)

2.3.3 MBTI tyypit

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Kuvio 3: MBTI -tyypit

Kahdesta vasemmanpuoleisesta sarakkeesta löytyy henkilöt, joiden tunnus on S. Näiden sarakkeiden henkilöitä voidaan nimittää **tekijöiksi**. He kaikki ovat käytännön ihmisiä, näkevät mielellään aikaansaannoksensa ja kättensä jäljen. He eivät perusta teorioista, eivätkä muutenkaan pohdi asioita. Kahdessa oikeinpuoleisessa sarakkeessa ovat N – tyypit, ja heitä voidaan nimittää **kehittäjiksi**. He eivät innostu rutiineista, eivätkä yksityiskohdista. Heidän mieleensä on ihmisten ja asioiden kehittäminen. (Helin 2001: 18-23)

Kehittäjistä kahdessa ylimmässä rivissä ovat henkilöt, jotka mieluiten työskentelevät yksin ja tarvitsevat omaa rauhaa pohtiessaan asioita. Kahdesta alimmasta löytyvät he jotka mieluiten pohtivat asioita muiden kanssa. Kehittäjistä vasemmanpuoleiset, NF – tyypit pitävät eniten ihmisten kehittämisestä, kun oikeanpuoleiset NT –tyypit kehittävät mieluiten asioita, kuten järjestelmiä tai tuotteita. Myös tekijöistä kahdessa ylimmässä kerroksessa ovat he jotka tarvitsevat työrauhaa, alimmilla tasoilla heitä jotka työskentelevät muiden ihmisten parissa. Tekijöiden puolella vasemmasta valikosta löytyvät asiasuuntautuneet ja oikealta ihmisiin suuntautuneet. (Helin 2001: 18-23)

ISTJ, ”varmistaja” on järjestelmällinen, vastuullinen ja organisointikykyinen. Hän ottaa mielellään vastuuta ja hoitaa aloittamansa asiat aina loppuun saakka. Hän onkin suosittu esimiehenä edellä mainittujen ominaisuuksiensa vuoksi. Hänen mielenkiintonsa suuntautuu kuitenkin enemmän asioihin kuin ihmisiin. Hän stressaantuu, jos ympäristössä ja toimintatavoissa tapahtuu liikaa muutoksia. Stressaantuneena hän saattaa kuvitella ole-mattomia uhkia ja käyttäytyä pessimistisesti. (Routamaa 2012: 97-98, Helin 2001: 26, 176-177)

ISFJ, ”huolehtija” on luotettava, käytännöllinen ja sympaattinen ja hänellä on erittäin hyvä muisti. Hän työskentelee usein hoito- tai asiakaspalvelualalla lämpimän luonteensa vuoksi. Tiimitöissä hän pysyttelee mieluiten taustalla. Stressitilanteita hänelle aiheuttavat ristiriidat ja yllättävät tilanteet. Stressaantuneena hän saattaa olla äkkipikainen ja huolimaton. (Routamaa 2012: 106, Helin 2001: 26, 180-181)

INFJ, ”neuvonantaja” on teoreettinen, mutta ottaa silti muut huomioon ja pitää ympäril-lään olevasta harmoniasta. Hän on päättäväinen, pitää pohdiskelusta ja hänellä on kyky ratkaista monimutkaisia ongelmia. Hän työskentelee mieluiten yksin eikä viihdy keski-pisteenä. Työssään hän haluaa käyttää luovuuttaan. Stressiä hänelle aiheuttavat rutiinit ja työyhteisöt, joissa on niin sanotusti ”huono henki”. Stressikäyttäytyminen voi ilmetä saivarteluna ja riitelynä ja hän saattaa alkaa unohdella asioita. (Routamaa 2012: 114 - 115, Helin 2001: 20, 192-193)

INTJ, ”uudistaja” on vakava ja järjestelmällinen ihminen, joka asettaa omat tavoitteensa korkealle. Hän ratkaisee helposti monimutkaisiakin tehtäviä ja pitää teorioista ja strate-gioista, ihmisten hyvinvointi ei juuri kiinnosta häntä. Hänelle ominaisia töitä ovat erilai-set tutkimus- ja kehitystyöt, joita saa tehdä yksin ja itsenäisesti. Stressiä hänelle aiheut-taa rutiinit, joissa täytyy havainnoida jatkuvasti. Stressaantuneena hän saattaa alkaa sai-vartelemaan ja takertumaan pikkuseikkoihin. Hän, samoin kuin INFJ, saattaa alkaa unohdella asioita. (Routamaa 2012: 122-123, Helin 2001: 20, 200-201)

ISTP, ”teknikko” on käytännöllinen ja looginen päättelijä, joka pitää faktoista. Hän on realistinen ja ulospäin usein pidättyväisen oloinen. Hän työskentelee mielellään itsenäi-sesti ja pitää työstä, jossa saa käyttää aivojaan. Erityisen hyvä hän on kaikessa tekniik-kaan liittyvässä. Valmiina annetut tehtävät joita ei tarvitse itse miettiä, voivat aiheuttaa

hänelle stressiä. Stressitilanteissa hänestä saattaa tulla pakkomielteinen ja joustamaton. (Routamaa 2012: 99-101, Helin 2001: 25, 184 -185)

ISFP, ”taiteilija” on empaattinen, positiivinen ja käytännöllinen. Hän tekee mielellään kädentaitoja vaativia töitä, koska on niissä taitava. Hän on lojaali muille, ja joskus hän aliarvioi itseään. Hän työskentelee mielellään ihmisten parissa tai tekee töitä käsillään. Stressiä hänelle aiheuttaa loogiset työt tai työt, jossa hän joutuu tekemään päätöksiä. Stressi voi ilmetä kriittisyytenä itseä ja myös muita kohtaan. Hän tekee nopeasti päätöksiä, jotka voivat olla huonoja. (Routamaa 2012: 108-109, Helin 2001: 25, 188-189)

INTP, ”arkkitehti” on analyyttinen, objektiivinen ja nopea oppimaan. Hän on todella hyvä ratkaisemaan erilaisia logiikkaa vaativia ongelmia. Muita kohtaan hän on mukautuva ja joustava mutta hyvin terävä älyinen. Älyään hän voi käyttää myös verbaalisesti, varsinkin suuttuessaan. Hänelle sopiva työ on asiantuntija-, ei esimiestyö. Stressiä hänelle voi aiheuttaa yksitoikkoisuus ja tiukat säännökset. Stressaantuneena hän voi olla yliherkkä ja reagoida todella voimakkaasti. (Routamaa 2012: 124 -125, Helin 2001: 20-21, 204 -205)

ESTP, ”yrittäjä” on energinen, käytännöllinen ja hänellä on hyvä reagoitokyky. Hän haluaa vaihtelua ja haasteita, koska kyllästyy rutiineihin helposti. Työn hän haluaa olevan vaihtelevaa ja konkreettista, hän on myyntihenkkinen joten soveltuu hyvin myyntityöhön. Heitä on myös paljon yrittäjinä. Hän stressaantuu yksinolosta ja stressaantuneena voi olla pessimistinen ja luulla muiden käyttäytyvän vihamielisesti. (Routamaa 2012: 101- 103, Helin 2001: 24, 182 -183)

ESFP, ”palvelija” on ystävällinen, joustava ja hän huomioi tarkasti pienetkin yksityiskohdat. Hän on energinen ja huumorintajuinen. Hänet löytää usein palveluammattista, koska ihmisten läheisyys on hänelle tärkeää. Hän pitää faktoista, mutta kyllästyy teorioihin helposti. Häntä stressaavat tilanteet joissa hänen pitää tehdä paljon päätöksiä itsenäisesti. Samoin työt joissa pitäisi perehtyä tekniikkaan, eivät jaksaa kiinnostaa häntä. Stressaantuneena ESFP voi olla äkkipikainen ja nähdä ympärillään kuvitteellisia uhkia ja negatiivisuutta. (Routamaa 2012: 110-111, Helin 2001: 24, 186-187)

ENFP, ”kannustaja” on positiivinen, joustava ja idearikas ihminen. Hänellä on hyvät vuorovaikutustaidot ja hän viihtyy ihmisten parissa. Hän sopiikin ihmisläheiseen työ-

hön, sekä työhön jossa saa olla luova. Hänelle aiheutuu stressiä pitkäaikaisesta yksinolosta tai tehtävistä, joissa täytyy olla kovuutta. Stressi voi ilmetä pessimistisyytenä ja saivarteluna. Hän saattaa myös osallistua liian moneen projektiin samanaikaisesti, eikä saa näistä mitään hoidettua kunnolla. (Routamaa 2012: 118-120, Helin 2001: 194-195)

ENTP, ”kehittäjä” on analyyttinen ja nopeaälyinen, ja hän nauttii toiminnasta. Usein hän onkin yhtä aikaa monessa mukana ja yrittää samalla houkutella muitakin mukaan projekteihin. Hän on sosiaalinen ja hän onkin usein hauskaa seuraa. Hänelle sopii työt joissa saa toimia ilman tiukkoja raameja ja sääntöjä, koska hän nauttii kun hän saa itse ajatella. Hän voi stressaantua, jos joutuu toimimaan liian säännellysti ja tiukkojen sääntöjen ja aikataulujen mukaan. Stressaantuneena hän voi muuttua joustavasta joustamattomaksi ja päivittäiset tarpeet, kuten syöminen, saattaa unohtua. (Routamaa 2012: 126-127, Helin 2001: 202-203)

ESTJ, ”organisoiija” on järjestelmällinen, tavoitteellinen ja päättäväinen. Hän työskentelee loogisesti, tehokkaasti ja tekee asiat järjestyksessä. Kun hän on tehnyt yhden asian valmiiksi, hän siirtyy seuraavaan. ESTJ:t haluavat ottaa vastuuta, ja tämä tyyppi onkin yksi ”suosituista” esimiestyypeistä, koska he saavat asiat hoidettua tehokkaasti. He keskittyvät tavoitteisiin, eivät niinkään ihmisiin. Stressiä heille aiheuttaakin tilanteet, joita ei voi hoitaa rationaalisesti, kuten ihmissuhdeongelmat. Stressitilanteissa ESTJ voi saada hänelle epäominaisia tunteenpurkauksia ja hän voi loukkaantua pienestä. (Routamaa 2012: 104-105, Helin 2001: 174-175)

ESFJ, ”harmonisoiija” on ystävällinen ja käytännöllinen, herkkä ihminen. Hän nauttii ihmisten parissa olemisesta ja luo olemuksellaan lämpöä ympärilleen. Hänen toiveensa olisikin, että kaikki toimisivat sovussa ja yhteisymmärryksessä. Käytännöllisyydellään hän saa asioita tehdyksi ja hän ottaakin työnsä tosissaan. Hänelle aiheutuu stressiä negatiivisuudesta ja hän loukkaantuu itse helposti. ESFJ voi stressaantuneena olla erittäin kriittinen ja muuttua itse negatiiviseksi. Hän voi tehdä typeriä päätöksiä. (Routamaa 2012: 112-113, Helin 2001: 23, 178-179)

ENFJ, ”vaikuttaja” on innostava, tunnollinen ja yhteistyökykyinen. Hän viihtyy hyvin ihmisten parissa ja hänellä on voimakas tarve saada ihmiset innostumaan ja tekemään

yhteistyötä. Hän toimii selkeiden arvojen perusteella luoden ympärilleen uskoa. Hän on mukana kehitysprojekteissa ja hän on aidosti kiinnostunut ihmisistä. Stressiä hänelle voi aiheutua, jos hän on liian intensiivisesti mukana projekteissa eikä muista levätä kunnolla. Stressireaktiona hän alkaa komennella ja kontrolloida, eikä huomioi toisia. (Routamaa 2012: 120-121, Helin 2001: 190-191)

ENTJ, ”muutosjohtaja” on looginen, päättäväinen ja tavoitteellinen. Hän pitää analyyseistä ja järjestyksestä. Hänellä on selkeät tavoitteet joita kohti hän pyrkii ja ohjaa myös muita pyrkimään. Hän huomioi ensin asiat, vasta sitten ihmiset, jolloin hän saattaa tahtomattaan loukata muita. Hän ottaa mielellään vastuuta ja valtaa, ja stressiä hänelle aiheutuukin muiden käskettävänä olemisesta. Hän ei myöskään pidä päätösten teon jälkeisestä jahkailusta. Stressi saattaa ilmetä yliherkkyytenä ja riitaisuutena. (Routamaa 2012: 128-130, Helin 2001: 198-199)

3. JOHTAMINEN PERSOONALLISUUDEN KONTEKSTISSA

Johtamisella on monta erilaista määritelmää. Yhden määritelmän mukaan se on selviämistä ja muiden auttamista selviämään epävarmassa ympäristössä ja epävarmoissa tilanteissa. Toisen määritelmän mukaan se on ohjausta, valmennusta ja viestintää. (Valppola 2002: 19) Johtamisen perustehtävä on kuitenkin aina sama, se auttaa luomaan edellytykset työn tekemiselle hyvin ja samalla se tukee organisaation toimintaa. (Tampereen yliopisto 2009). Yksi hyvä määritelmä johtajuudesta on, että johtajan keskeisimpiä tehtäviä on saada joukko ihmisiä työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ilman konflikteja. Cole, Kouzes & Posner (2012) esittävät hyviä kysymyksiä johtajuudesta; Kuinka saat muut ihmiset seuraamaan sinua? Toiset ihmiset, joilla on oma tahto ja vapaus valita, kuinka saat heidät pyrkimään yhteiseen päämäärään? Entä kuinka saat heidät kamppailemaan jotta asetetut tavoitteet saavutetaan?

Johtamisen kohteena ovat aina asiat ja ihmiset ja sen tavoitteena on toiminnallinen tulos. Johtajan tehtävä on näyttää henkilöstölle, mihin päämäärään pyritään ja innostaa samalla henkilöstö kulkemaan päämäärää kohti. Johtajan tehtävät ovat toiminnan johtaminen, henkilöstön johtaminen, yhteydenpidon johtaminen organisaation ulkopuolelle sekä toiminnan kehittäminen. (Palmu 2003: 13-15)

Johtamistehtävät vaativat paljon monenlaisia taitoja. Johtajalla tulee olla analyyttistä kykyä, rehellisyyttä, inhimillistä havainnointikykyä, sosiaalisia taitoja sekä kykyä ymmärtää asioita kokonaisuuksina. Johtaminen on aina kahden tai useamman henkilön vuorovaikutusta, johon sisältyy tiedollista, taloudellista ja tunteenomaista vaihdantaa. Johtaminen on jatkuva prosessi, joka vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. (Palmu 2003: 13-15) Johtaminen perustuu aina luottamukseen ja toimivaan vuorovaikutukseen. (Tampereen yliopisto 2009).

Täytyy muistaa, että ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa johtaa organisaatioita, vaan jokaisen yrityksen on luotava sille kulloinkin parhaiten sopiva johtamistapa, joka vaihtelee yrityksen ”kypsyysvaiheen” mukaan. Vasta toimintansa aloittanut yritys tarvitsee

erilaisen tavan johtaa kuin jo paikkansa vakiinnuttanut yritys. Yrityksen koolla ja toimialalla on oma merkityksensä johtamiseen. (Järvinen & Korosuo 1990: 98)

Johtaminen on pitkään ollut perinteistä järjestelmä- ja MIS (management information systems) – johtamista, niin kutsuttua management-johtamista, jossa on keskitytty asioiden ja liiketoiminnan johtamiseen. (Järvinen & Korosuo 1990: 98-99) Siihen kuuluvat perinteisesti erilaiset valvonta- ja seurantajärjestelmät (Tampereen yliopisto 2009). Management-johtaminen kuvaa perinteisesti neljää eri tapahtumaa; suunnittelua, organisoimista, johtamista ja resurssien koordinoimista. Nämä kattavat koko organisaation. Management-johtaminen pyrkii päämääriin asioiden, ei ihmisten avulla. Ihmiset ovat vain yksi osa kokonaisuutta. (McNara 2009)

Nykypäivänä on siirrytty yhä enemmän leadership-johtamiseen, jossa keskitytään enemmän ihmisten johtamiseen. Tähän syynä ovat arvomaailmassa tapahtuneet muutokset sekä se, että leadership-johtamisella pyritään varmistamaan tuloksen teko pitkällä aikavälillä. (Järvinen & Korosuo 1990: 98-99) Leadership-johtaminen on ihmisten johtamista. Valitettavasti liian monet johtajat uskovat olevansa hyviä siinä, vaikka he eivät oikeasti ymmärrä leadership-johtamisen tarkoitusta. Yrityksissä johtaja on aina se, joka näyttää suunnan johon ollaan menossa. Monet eri tekijät vaikuttavat siihen, kuinka johtaja saa alaisensa seuraamaan ja tekemään tulosta. Leadership-johtaminen on juuri sitä, että osataan ottaa huomioon kaikki vaadittavat seikat kuten yrityksen ikä ja paikka markkinoilla ja saadaan henkilöstö seuraamaan johtajan osoittamaa tietä. (McNara 2009)

Johtajalla ja johtamisella on suuri vaikutus henkilöstöön, koska johtaja voi saada alaisensa motivoitumaan työhönsä ja viihtymään työssään. Toisaalta taas äärimmäisissä tapauksissa johtaja voi omalla käytöksellään pilata työyhteisön ilmapiirin ja aiheuttaa huonoa oloa jopa niin, että alaiset hakeutuvat toiseen työpaikkaan tai ainakin pyrkivät samassa työyhteisössä muihin tehtäviin toisen esimiehen alaisuuteen. Nykypäivän leadership-johtaminen on ”ihmisläheisempää” johtamista kuin management-johtaminen ja sitä tänä päivänä tarvitaan. Työntekijät haluavat kokea arvostusta ja tuntea oman työnsä

tärkeäksi. He haluavat olla osa kokonaisuutta, mutta niin, että jokaisen mielipiteille annetaan mahdollisuus ja jokainen saa sanoa sanottavansa.

Nykyisten johtamisteorioiden mukaan työorganisaatioita tarkastellaan ihmisten välisistä suhteista muodostuvina, monimutkaisina, jatkuvasti avoimina ja määrittymättöminä verkostoina. Nykypäivän johtamistyön avaimia ovat keskustelu, kokemusten jakaminen ja kysyminen. Esimiesten tehtävä on synnyttää työstä yhteisiä merkityksiä keskustelemalla siitä alaisten kanssa. Esimiehen on tärkeää omaksua tutkiva, kyselevä, toisesta välittävä ja vastuullinen asenne työhön ja elämään. (Nummelin 2007: 62-63)

Johtajalla on suuri vaikutus työyhteisöön, koska kaikki mitä hän sanoo ja tekee tai jättää sanomatta ja tekemättä vaikuttaa organisaatioon. Jokainen työntekijä ymmärtää omalla tavallaan mitä johtaja viestii omilla tekemisillään. Erityisesti kriisitilanteissa johtajalla tulee olla taito kuunnella ja ymmärtää työntekijäänsä. (Palmu 2003: 132)

Organisaatioiden toimivuus luodaan yhteisissä keskusteluissa, joissa pohjana ovat työntekijöiden kokemukset. (Nummelin 2007: 14) Työyhteisössä johtajan tulee muistaa kuunnella mitä alaisella on sanottavaa ja ottaa tämän sanat todesta. Liian usein esimiehet sivuuttavat työntekijöiden mielipiteet eivätkö kuuntele heitä. Työntekijöitä kuuntelemalla voitaisiin parantaa monen työyhteisön toimivuutta ja samalla tuottavuutta.

Organisaatiota tai työyhteisöä on Harri Palmun kirjassa ”Osaanko kuunnella ja johtaa” kuvattu kerrokselliseksi. Ulommalla kehällä ovat tehtävät, ympäristö ja visio. Vähän syvemmältä työympäristöstä löytyvät yhteiset rakenteet, sisäiset sopimukset ja työkäytännöt. Tämän näkyvän puolen sisältä löytyvät vielä työyhteisön kulttuuri, vuorovaikutus ja yhteistyö. Näitäkin syvemmällä ovat psyykkiset perusprosessit. (Palmu 2003: 17-18)

Työyhteisön toiminta tapahtuu usein ulommilla kehillä, jolloin voi jäädä huomaamatta, että ihminen on psykofyysinen kokonaisuus ja koko ihminen on aina mukana kaikessa toiminnassa. Näiden työyhteisön kerroksien havaitseminen on keskeinen asia johtamisessa. (Palmu 2003: 17-18)

Työyhteisön mielikuva työn perustehtävästä on työyhteisön ja sen henkilöstön keskeinen kysymys. Sitä ei voi muuttaa pelkästään hetkellisesti tapahtuvilla asioilla vaan siihen on pyrittävä pitkäjänteisesti. Nykyisten tutkimusten mukaan muutos työyhteisössä voi tapahtua vain keskinäisen, työntekijöiden ja esimiesten välisen vuoropuhelun kautta. Vuoropuhelu edellyttää kokemusten ja tunteiden jakamista ja sen avulla työyhteisö pääsee kehittymään. Kehitys on jatkuvaa ja sen tarkoituksena on muuttaa ajattelutapoja ja toimintoja. Keskeinen asia on että kyetään luomaan puitteet vuorovaikutuksen avulla tapahtuville muutoksille. (Palmu 2003: 17-18)

3.1 Transformationaalinen johtaminen

Transformationaalinen johtajuus eli yhteisöllinen johtajuus, sai alkunsa James Burnsilta 1970-luvun loppupuolella. Sen jälkeen transformationaalista johtajuutta on kehitetty edelleen, ja siitä on olemassa useita hieman erilaisia määritelmiä. Painopisteet jokaisessa määritelmässä ovat kuitenkin samat. Avolionin ja Bassin vuonna 1988 tekemän määritelmän mukaan se koostuu karismasta, inspiroimisesta, alaisten yksilöllisestä kohtelusta ja heidän kannustamisesta ajatteluun. (Gromov & Brandt 2011: 67-68) Kouzesin ja Poznerin vuonna 1987 tekemän määritelmän mukaan transformationaalinen johtaminen pitää sisällään viisi elementtiä, *prosessiin haastamisen, innostamisen, esimerkillä johtamisen, visioinnin ja palkitsemisen*. Kouzesin ja Poznerin mukaan johtaminen ei ole se, mitä ihminen on, vaan se mitä hän tekee (2012). Transformationaalinen johtaja keskittyy ryhmän tai yrityksen työntekijöiden hyvinvointiin ja asettaa ne omien etujen edelle. Hän tekee pitkän tähtäimen suunnitelmia työyhteisön hyvinvoinnin eteen ja panostaa niihin. (Kelloway 2012: 39)

Transformationaalinen johtajuus eli yhteisöllinen johtajuus keskittyy nimensä mukaisesti yhteisön hyvinvointiin. Työntekijöiden hyvinvointi taas lähtee siitä, että he voivat luottaa esimieheensä. Kun alaiset voivat luottaa, että esimies on pätevä, hyväntahtoinen ja rehellinen, he kokevat oman työnsä arvokkaaksi ja tekevät työnsä mielellään. Näin he viihtyvät työssään. (Kelloway 2012: 42-43) Jos johtajalla on tietoa ja taitoa ymmärtää

erilaisia persoonallisuuksia, hänellä on suurempi mahdollisuus johtaa jokaista yksilöllisesti. (Hautala 2007: 31)

Prosessiin haastaminen on transformationaalisen johtajan elämäntapa. Hän luo uusia ideoita, tai huomioi muiden ideat ja mahdollistaa niiden toteuttamisen. Hän innostuu uuden luomisesta ja innostaa alaisiaan. Hän kokeilee ja on valmis ottamaan riskejä ja hänen mielestään koko elämä on oppimisen aikaa. Hänen mielestään menestyäkseen täytyy olla valmis tekemään virheitä, koska niistä oppii ja jokainen virhe avaa uusia mahdollisuuksia. (Kouzes & Posner 2012: 19) Johtaja innostaa alaisiaan saavuttamaan asioita, joita he eivät usko saavuttavansa. Hän ohjaa heitä kohtaamaan vastoinkäymiset ja selviämään niistä. Johtajan kannustuksen avulla työntekijät voivat pyrkiä parempaan tulokseen, ja näin he myös viihtyvät työssään hyvin. (Kelloway 2012: 39-40)

Tärkein perusta sille, että johtaja saa alaiset suuntaamaan siihen, mihin yritys pyrkii, on se, että johtaja on rehellinen. Alaisten täytyy voida uskoa ja luottaa esimieheensä. Rehellisyys on johtajuuden perusta, ja johtajalla täytyy olla tieto ja taito johtaa, sekä usko omaan tekemiseen. Alaisten täytyy uskoa, että heidän johtajansa tietää yrityksen suunnan ja tavoitteet tulevaisuudelle, tietää, mikä on yrityksen visio. Ei riitä, että johtaja tuo viestin ja kertoo uutiset, hänen täytyy itse uskoa asiaansa ja näin saada alaisetkin uskomaan. Kouzes ja Posner kiteyttävät: ”*Jos et usko viestintuojaan, et voi uskoa viestiä jota hän tuo*”. Kun työntekijät luottavat esimieheensä ja yhteiseen visioon, he viihtyvät työssään ja ovat sitoutuneita ja motivoituneita. Mitä tapahtuu kun näin ei ole? Työntekijä alkaa katsella uutta työpaikkaa. Hän ei ole motivoitunut, tai häntä motivoi vain raha tai edut, joita koskaan ei tunnu olevan tarpeeksi. Yksi tärkeä asia, jota esimieheltä odotetaan, et se, että hän tekee mitä sanoo tekevänsä. (Kouzes & Posner 2012: 36-40)

Visiointi on elintärkeää, koska yhteinen visio tuo ihmisiä lähemmäs toisiaan. Visio tulevaisuudesta täytyy olla johtajien lisäksi työntekijöillä, ja vision tulee olla yhteinen. Johtaja ei voi ”pakottaa” ketään ottamaan visiota omakseen, vaan vision tulee olla niin selkeä, että jokainen ottaa sen omakseen ja uskoo siihen. Johtaja antaa alaisilleen vapauden työskennellä ja ymmärtää alaiensa potentiaalin. Transformationaalinen johtaja pyrkii luomaan työyhteisöön ilmapiirin, jossa toisiin luotetaan ja jossa jokainen voi tuntea, että pystyy suoriutumaan työstään hyvin. (Kouzes & Posner 2012: 17-18, 21-23)

Esimerkillä johtamisella tarkoitetaan sitä, että johtaja tekee ensin. Hän näyttää omalla esimerkillään, niin että muut voivat luottaa häneen ja seurata häntä, hän näyttää että elää arvostamiensa arvojen mukaisesti. Esimerkillä johtaminen kuvataan selkiyttävänä arvona. Tullakseen uskottavaksi johtajaksi, johtajan täytyy sisäistää itse omat arvonsa, standardinsa ja ideansa, jotka ohjaavat häntä. Hänen täytyy rehellisesti määritellä periaatteet, jotka ohjaavat toimintaa. Näitä periaatteita täytyy voida noudattaa, koska ne edustavat sitä, kuka johtaja todellisuudessa on. Sen lisäksi, että itse uskoo omiin periaatteisiinsa, täytyy saada alaisetkin uskomaan niihin. Johtajan täytyy voida sanoa, että ”me kaikki uskomme tähän”, eikä että ”minä uskon tähän”. (Kouzes & Posner 2012: 16-17, 43-45)

Osallistamisella tarkoitetaan sitä, että alaiset usein tarvitsevat motivaatiota ja rohkaisua saavuttaakseen organisaatiossa asetetut tavoitteet. Menestynyt johtaja asettaa korkeat tavoitteet niin itselleen kuin työntekijöilleen. Menestyksestä pitää osata myös nauttia ja transformationaalinen johtaja ottaakin alaiset mukaan juhlimaan. Yhteisellä tekemisellä lisätään myös yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Kouzes & Posner 2012: 23-25) *Palkitsemisen* pitää sisällään muun kuin aineellisen palkitsemisen. Tuntevat F-tyypit ovat tutkimusten mukaan hyviä palkitsemisessa, koska osaavat lukea ihmisiä.

Kouzesin ja Posnerin (2012) mukaan niissä organisaatioissa, joissa johtajat ja esimiehet käyttävät transformationaalisen johtamisen viittä askelta, työn tehokkuus on huomattavasti parempi kuin niissä organisaatioissa, joissa kyseisen johtajuuden periaatteita käytetään vain välillä. Kelloway (2012) on osoittanut tutkimuksissaan selvän yhteyden transformationaalisen johtajuuden ja työhyvinvoinnin välillä. Kummassakaan tutkimuksessa ei ole huomioitu alaisten persoonallisuustyyppiä, vaan transformationaalisen johtajuuden merkitystä työhyvinvointiin ja sen vaikutuksia. Olipa henkilö mitä persoonallisuustyyppiä tahansa, transformationaalinen eli yhteisöllinen johtamistapa on tapa, johon jokaisen johtajan kannattaa tutustua. Transformationaalisessa johtamisessa otetaan alaiset huomioon ja vastataan alaisten odotuksiin.

3.2 johtajuusodotukset

Minkälainen on ensimmäinen mielikuva johtajasta? Miltä hän näyttää? Minkälainen hän on? Mitä taitoja hän omaa? Miten hän käyttäytyy tai ei käyttäydy? Jokaisella on mielikuva siitä, minkälainen johtaja on. (Sharen 2012)

Mitä odotuksia alaiset johtajalle asettavatkaan? Johtajan tulee olla huomioonottava ja kannustava. Hänen tulee näyttää suunta mihin yrityksessä ollaan menossa ja mitä tavoitteita kohti pyritään. Koska jokainen alainen on erilainen, johtajan rooli on vaativa. Hänen täytyy osata sopeuttaa toimintaansa alaisen persoonan mukaan ja siksi jokaisen johtajan ja esimiestehtävässä toimivan olisi hyvä perehtyä persoonallisuustyyppeihin ja oppia ymmärtämään jokaisen tyyppin vahvuudet ja heikkoudet. Uudelle johtajalle asetetaan paljon odotuksia hänen tullessa yritykseen. Hyvä johtaja ymmärtää ottaa huomioon nämä odotukset.

Kouzes ja Posner ovat tutkineet vuosien saatossa, mitä ominaisuuksia alaiset johtajaltaan odottavat. Heidän tutkimuksessaan ei huomioitu vastaajien erilaisia persoonallisuksia. Kyselyssä kysyttiin nimenomaan, minkälaisen johtajan he *haluavat*, ei minkälainen oma nykyinen johtaja on. Tärkeimpänä pidetty piirre oli *rehellisyys*, toisena esimiehen haluttiin olevan *proaktiivinen*, kolmantena *pätevä* ja neljäntenä *inspiroiva*. Nämä neljä ominaisuutta nousivat tutkimuksessa aina selvästi ylitse muiden. Kouzes ja Posner ovat tehneet tutkimuksia yli 39 vuotta, ja johtajien tärkeimmät ominaisuudet ovat pysyneet samana. Myöskään sillä ei ole ollut väliä minkä alan toimijoista on ollut kyse. (2012: 33-36) Nykypäivänä yritysten arvosta sanotaan olevan 80 % älyllistä pääomaa, mutta siihen ei valitettavasti kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Älyllistä pääomaa pitäisi kasvattaa käyttämällä ja jakamalla tietotaitoa muille yhteisön jäsenille. Älyllistä pääomaa ei voi ostaa ja se pitäisi yrityksissä ymmärtää. (Papp 2011)

Alaiset asettavat esimiehelleen aina odotuksia, mutta esimiehen täytyy myös johtaa. Aina esimiehen päätökset eivät vastaa alaisten odotuksiin. Esimiehen täytyy tehdä päätöksiä organisaation hyväksi ja joskus nämä päätökset voivat olla yksilön edun vastaisia. Tällaisissa tapauksissa esimiehen täytyy myös kestää itseensä sekä organisaatioon kohdistunut kritiikki. (Heiske 2001: 177-180)

Richard Forsyth määrittelee artikkelissaan ”M-A-N-A-G-E-M-E-N-T defined subordinates’ expectations”, alaisten odotuksia johtajiltaan. Ensimmäisenä odotukset kohdistuvat siihen saako johtaja asiat tehtyä oikealla tavalla ja tekeekö hän asiat jotka aikoo. Toisena punnitaan johtajan vastuullisuus sekä moraalisuus. Työntekijät odottavat johtajansa antavan heille periaatteet, joiden mukaan toimia ja periaatteiden ja toimintatapojen tulee vaikuttaa positiivisesti. Johtajan odotetaan rohkaisevan alaisiaan opiskelemaan ja oppimaan uutta. Opiskelu auttaa paitsi työntekijää, myös yritystä työntekijän tietotaitojen kasvaessa. (2004) Johtajan täytyy osata ottaa huomioon alaistensa ominaisuudet ja kyvyt. Heidän täytyy kyetä tunnistamaan potentiaaliset henkilöt, joilla on itselläänkin halu kehittyä. (Bossidy 2008)

Johtajan odotetaan johtavan ”pehmeiden arvojen” avulla. Tutkimusten mukaan huomattavan pieni osa haluaa johtajan olevan management –tyylin johtaja, joka keskittyy asioihin. Nykyään on hyvin tärkeää osata ottaa alaiset huomioon yksilöinä. Johtajan tulee huomioida alaisten odotukset, hänen täytyy osata asettua alaisten asemaan. (Cole 2012) Johtajan täytyy osata kuunnella ja ottaa vastaan ideoita. Aluksi huonolta kuulostava idea voikin jalostua hyväksi ideaksi. Monta kehitysideaa voi jäädä saamatta, jos alaiset eivät uskalla kertoa ideoitaan eteenpäin. Johtajan täytyy myös uskaltaa ottaa haasteita ja sietää riskiä, koska muuten ei voi kehitystä tapahtua. Joskus voi epäonnistua, mutta siitä ei saa lannistua. (Bossidy 2008)

Johtajan täytyy kyetä myös itse katsomaan peiliin, koska syy epäonnistumiseen ei ole välttämättä alaisissa. Omat virheet täytyy kyetä tunnustamaan ja virheistä täytyy oppia. Joskus johtajan vahvuuksista voi tulla heikkouksia jos vaaroja ei itse näe. Hilary Briggs (2011) kirjoittaa artikkelissaan ”Do your leaders pass the mirror test” omista kokemuksistaan, kuinka hänen optimistisuutensa kääntyi häntä itseään vastaan, koska hän ei osannut käsitellä ja kyseenalaistaa uusia ideoita tarpeeksi. Hän tarvitsee avukseen ihmisen joka osaa huomioida asioiden toisen puolen. Yhdessä pohtimalla uusista ideoista voi tulla vielä parempia.

Johtajien täytyy kyetä inspiroimaan, täytyy osata ottaa huomioon miten omat toimintatavat vaikuttavat muihin. Alaisilla on tarve tulla huomioiduksi ja kuulluksi, arvostetuksi omana itsenään. Heillä on tarve päästä näyttämään oma osaamisensa. Jokaisella on si-

säinen tarve hallita omaa elämäänsä, joten yleensä jokainen haluaa itse päättää oman työnsä rytmin ja miten työnsä tekee. (Cole 2012)

Yksi tärkeimpiä asioita joita johtajan tulee tehdä, on rakentaa tehokas tiimi ympärilleen. Jokaisen tiimin jäsenen täytyy tuntea olevansa osa sitä ja jokaisen tiimiläisen kuuluu tietää mitä toiset tekevät. Näin jokainen voi ymmärtää kokonaisuuden. Johtajan täytyy myös osata laittaa tiimi itsensä edelle. Voidakseen luoda hyvän tiimin ja tiimihengen, täytyy johtajan osata kuunnella. Jokainen on yksilö, vaikka työskennelläänkin yhdessä tai saman tavoitteen saavuttamiseksi ja jokaista täytyy kohdella yksilönä. (Cole 2012) Johtajan täytyy osata osallistaa työntekijät ja osallistua itse. Saman pöydän ääreen on välillä hyvä istahtaa koko porukalla, vaikka ei olisikaan erityistä tarvetta. (Bossidy 2008)

Uudella, yritykseen tulevalla johtajalla sanotaan olevan sadan päivän ”etsikkoaika”. Muualla tätä aihetta on tutkittu enemmän, mutta Suomessa vielä melko vähän. Uudelta johtajalta odotetaan aina muutosta. 80 % odottaa muutoksen tapahtuvan puolen vuoden sisällä, yli 40 % sadan päivän kuluessa. Kontkasan tutkimuksessa (2007) Kemiran pääjohtaja Lasse Kurkilahti onkin sanonut, että ”*uudelta johtajalta odotetaan muutosta. Kuherruskuukauden aikana on hankittava uskottavuutta mahdollisimman nopeasti. Kaikki mitä uusi johtaja tekee tyypitetään heti. Kaikkia motiiveja epäillään. Koko ajan joutuu pohtimaan sitä, kenen kanssa kannattaa ryhtyä yhteistyöhön ja kenen kanssa ei. Ja samalla pitää muodostaa käsitys tilanteesta nopeasti, virheitä ei saa tehdä. Päätösten on perustuttava faktoihin.*”

Kontkasan tutkimuksessa käydään läpi alaisten odotuksia johtajalle ja sitä, kuinka johtajan tulee niihin suhtautua. Tärkeää on se miten uusi johtaja käyttäytyy ensimmäiset päivät uudessa työssä. Hänen pitää olla näkyvillä, tutustua kaikkiin tasapuolisesti ja olla läsnä, jos jollakulla on halu tulla puhumaan. Hänen täytyy osata kuunnella. Hänen täytyy myös nähdä mitä ympärillä tapahtuu. Johtajalta odotetaan vuorovaikutteisuutta, jota hänen kuuluu edistää, ei tukahduttaa. Uuden johtajan täytyy myös pitää kiinni sanomisistaan ja olla johdonmukainen. Myös se on tärkeää miten asiat esittää. Kielteisillä ilmaisuilla saadaan aikaan negatiivisuutta. (Kontkanen 2007: 3-4)

Johtajan odotetaan olevan aito oma itsensä, ei esittävän roolia. Johtajan tulee tuntea itsensä ja persoonansa, tapansa reagoida, koska ihmiset aistivat jos yrittää esittää jotain muuta kuin on. Johtajalta odotetaan alaisten huomioon ottamista ja sitä, että hän antaa tilaa ja arvostusta alaisilleen ja heidän työlleen. (Kontkanen 2007: 4) Itsensä tuntemiseen on MBTI-persoonallisuustyyppien ja oman tyyppin tunteminen hyödyksi.

Kettunen (1997) on tutkinut suomalaista työntekoa ja johtajuutta. Molempien taustalta löytyvät samat arvot; itsenäisyys, vastuunotto, osaamisen arvostaminen ja oman tilan tarve. Kettusen mukaan suomalaisen johtajan tulee tehtävien hoidossa olla rohkea, päättäväinen, aikaansaava, suunnitelmallinen ja asiantunteva. Johtamisen etiikkaan kuuluu oikeudenmukaisuus, päättäväisyys ja luotettavuus. Nämä edellä mainitut ominaisuudet suomalaisella johtajalla usein on. Ihmissuhteiden hoidossa suomalaisilla on vielä parantamisen varaa. Johtajalta toivotaan kuuntelemisen ja ymmärtämisen taitoa, samalla kun hänen pitää olla helposti lähestyttävä ja kannustava. Arvostelun sietämistä ja uusien asioiden hyväksymistä suomalaisen johtajan tulee myös harjoitella. Koska suomalaisen mentaliteettiin kuuluu tehdä työnsä hyvin johtajasta huolimatta, liian monet luulevat olevansa hyviä johtajia. (Kontkanen 2007: 10)

3.3 Johtajuusodotukset ja persoonallisuus

Hautala on tutkinut persoonallisuustyyppien vaikutusta johtajuusodotuksiin. Tutkimuksesta huomattiin, että eri persoonallisuustyyppit haluavat johtajiltaan eri asioita. Perustarpeet ja odotukset ovat varmasti alaisilla samat, mutta siinä missä ESTJ-tyypit haluavat luottamusta, ISFJ:t empatiaa, ISTJ:t oikeudenmukaisuutta, haluavat ISTP:t ammattitaitoa. Jos johtaja johtaa alaisiaan näiden kaipaamalla tavalla, jokaista yksilöllisesti, he ovat motivoituneita ja viihtyvät työssään. Motivoitunut työntekijä saa paljon enemmän aikaiseksi, kuin työntekijä joka tekee työssään vain pakollisen. (Hautala 2007: 30)

Hautala listasi tutkimuksessaan ominaisuuksia 5 ryhmään, joihin eritteli persoonallisuustyypeittäin vähän ja paljon ”ääniä saaneet” ominaisuudet. Tosiasialliset pitivät vapaudesta ja itsenäisyydestä, sekä selkeästi määritellyistä töistä ja ohjeista, kun taas intuitiivisilla tyypeillä nämä ominaisuudet olivat vähiten haluttuja. Tosiasiallinen saattaa

ärsyyntyä, jos toteutuksen suunnittelu jätetään hänen harteilleen. (2007) Tosiasialliset (S) ajattelevat konkreettisesti ja haluavat ymmärtää, miten suunnitelmat ja asiat toimivat. He eivät kaipaa esityksiä strategioista tai tulevaisuuden visioista, vaan he haluavat, että asiat tehdään niin kuin ne on sovittu. Tosiasiallinen (S) johtaja korostaa käytännön asioita ja keskittyy lähitulevaisuuteen, ei tee kauas kantavia suunnitelmia. Hänellä on esittää faktoja esitystensä tueksi. S-tyypit eli tosiasialliset henkilöt ovat luonnostaan toimintojen johtajia. (Helin 2001:130, 139, 141)

Oikeudenmukaisuus on intuitiivisille todella tärkeää, kun tosiasiallisille se vastaavasti ei ole. (Hautala 2007) Intuitiiviset (N) ihmiset pitävät visioista ja strategioiden esittelystä, joten heille täytyy esittää asiat eri tavalla kuin tosiasiallisille. Intuitiiviset haluavat syyt ja selitykset tehdyille päätöksille. Intuitiivinen esimies tekee kauas kantavia suunnitelmia ja keskittyy strategioihin ja visioihin. Hänellä on useita vaihtoehtoja, joita hän esittää työntekijöille ennen kuin asioista päätetään. N-tyyppisiä pidetään hyvinä johtajina, kun tehdään kehitystyötä. (Helin 2001: 130, 138-139, 141)

Tasa-arvo ja ystävyys johtajan kanssa on tärkeää ekstravertille tosiasialliselle. Intuitiivisella se on vähiten toivottu ominaisuus. (Hautala 2007) Ekstravertit kaipaavat muutenkin palavereja ja vuorovaikutusta, koska he sisäistävät asiat puhumalla, eivät lukemalla. Ekstravertti esimies keskustelee ja osallistaa muita ennen päätöksien tekoa. (Helin 2001: 130, 138)

Tuntevien (F) mukaan johtajan täytyy ohjata, kun vastaavasti ajatteleville johtajalta tuleva ohjaus ei ollut tarpeen. Humaanisuus ja empatia ovat tärkeitä sosiaalisille tunteville, vähiten tärkeitä vastaavasti ajatteleville. (Hautala 2007) Tuntevat haluavat kuulua organisaatioon, jossa on hyvä työilmapiiri. Heidän tekemisissään korostuvat arvot ja tunteet. He rakastavat harmoniaa ympärillään, mutta haluavat myös saada palautetta, varsinkin positiivista. He kuulevat mielellään esimieheltään, että ovat hoitaneet tehtävänsä hyvin. Ajattelevat eivät perusta tunteista ja arvoista vaan he ajattelevat asioita loogisesti. He haluavat esimiehensä kertovan asiat selkeästi ja perustellusti. Ajatteleva esimies tekeekin itse päätökset rationaalisesti, eikä niinkään kiinnitä huomiota ihmisiin, vaan enemmän järjestelmiin. Tunteva esimies taas ottaa huomioon muut ja tekee päätöksensä tunteella. Hän haluaa antaa alaisille mahdollisuuden kehittyä ja kehittää itseään. (Helin 2001: 131, 138-139)

Selkeät tavoitteet ovat erityisen tärkeitä järjestelmällisille, samoin kuin tosiasiallisille, joille myös selvät ohjeet ovat tärkeitä. (Hautala 2007) Järjestelmällisille (J) on tärkeää, että asioita ei vatvota, vaan tehdään päätökset joista pidetään kiinni. Järjestelmällinen esimies pitää aikatauluista ja selvistä suunnitelmista. Hän tarttuu toimeen heti, eikä jää miettimään sen enempää. (Helin 2001: 131, 138-139) Spontaanit tyytit pitävät mielellään vaihtoehdot avoimina mahdollisimman pitkään, mutta haluavat silti saada johtajiltaan tietoa jatkuvasti. (Hautala 2007) Spontaanien ihmisten mielestä esimiehenkin tulee olla rento johtaja joka ei väkisin tyrkytä ideoita ja päätöksiä, eikä kontrolloi koko ajan alaisten tekemisiä. Spontaanin esimies arvostaa joustavuutta työntekijöissä ja hän pitää itsekin vaihtoehtoja avoimena, ei tee päätöksiä heti. Hän on myös valmis muuttamaan suunnitelmiaan, jos huomaa että siihen on tarvetta. (Helin 2001: 131, 140)

Introvertille jatkuva ohjaus ja esimiehen tuki ja huomio on tärkeää, kun taas ekstravertti työskentelee mieluummin itsenäisesti. Ekstravertit tarvitsevat kuitenkin työstään enemmän palautetta kuin introvertit. (Hautala 2007) Vaikka introvertit kaipaavat ohjausta ja huomioita, he tarvitsevat aikaa ajatella, ennen kuin tekevät minkäänlaisia päätöksiä ja he olettavatkin, että esimiehet heille aikaa antavat. Ekstravertti esimies antaa helpommin palautetta kuin introvertti, joka myös mieluummin pohtii yksin ratkaisuja ennen niiden esittämistä. (Helin 2001: 130, 138-139)

3.4 Kognitiiviset tyytit ja johtajuusodotukset

Edellä on jo käsitelty kognitiivisia tyytejä ja tyyppien ominaisuuksia. Brandt (2011) on tutkinut persoonallisuksia työyhteisössä ja hän on tutkimuksessaan jakanut henkilöt kognitiivisiin tyyteihin vetäessään yhteen eri persoonallisuuksien johtajuusodotukset.

Brandtin tutkimuksen mukaan ST (tosiasiallinen – ajatteleva) persoonat kaipaavat seuranta ja palautetta työssään. He asiakaskeisinä henkilöinä kaipaavat tavoitteita ja johdonmukaisuutta, jotta pysyvät selvillä siitä, mitä heiltä odotetaan. ST –persoonaa eivät kiinnosta läheiset ihmissuhteet työpaikalla, eivätkä he välitä olla esimiehen kanssa kavereita. (Brandt 2011: 38)

SF (tosiasiallinen – tunteva) on persoonaltaan rauhaa rakastava ja hän haluaakin esimiehensä ohjaavan häntä työssään. Hänelle myös tuttu työympäristö ja perinteet ovat tärkeitä. He eivät kaipaa tulostavoitteita eivätkä välitä olla esimiehensä kanssa kavereita, vaikka kaipaavatkin ystävällisiä ihmisiä ympärilleen. (Brandt 2011: 38)

NF (intuitiivinen – tunteva) tuntevana persoonana arvostaa arvoja ja ihmiskeskeisyyttä, samoin kuin rehellisyyttä ja luottamusta. Eniten kognitiivisista tyyleistä NF –henkilöt halusivat olla esimiehen kanssa kaveri. NF –tyypit myös arvostavat vapautta, eivätkä kaipaa esimiehen ohjeistusta eivätkä myöskään palautetta. (Brandt 2011: 39)

NT (intuitiivinen – ajatteleva) kaipaa vapautta ja oikeudenmukaisuutta. Hän ottaa mielellään vastuuta ja haluaa työskennellä saavuttaakseen asetetut tavoitteet. NT haluaa myös olla esimiehen kaveri. (Brandt 2011: 39 -40)

3.5 Empiirisiä tutkimuksia johtajuuden ja persoonallisuuden yhteyksistä

Transformatiivista johtajuutta ja Myers-Briggs persoonallisuusindikaattorin välistä yhteyttä on tutkittu jonkin verran. Johtajista suuri osa määrittelee itse itsensä enemmän transformationaaliseksi johtajaksi kuin heidän alaisensa. Hautalan tutkimuksessa 2006 löydettiin yhteys MBTI:n tosiasiallinen –preferenssin ja transformationaalisen johtajuuden välillä. (Brown & Reilly 2009) Michael ja Yukl tutkivat vuonna 2000 ekstreverttien ja introverttien eroja johtajina. He huomasivat, että johtajista noin 70-75 % on erilaisten tutkimusten mukaan ekstroaverttejä. He solmivat helpommin ihmissuhteita ja viihtyivät enemmän ihmisten ympäröimänä kuin introvertit. (Michael 2003: 78) Brandtin tutkimuksessa (2011) ESFJ –tyypit saivat hyvät arvosanat alaisiltaan visioinnista, osallistamisesta, esimerkiksi johtamisesta sekä palkitsemista, kun esimiesten yhteisöllistä johtajuutta arvioitiin. Hyvät arvosanat saivat myös ESTP –johtajat. Heidät arvioitiin hyvin arvosanoihin haastamisessa, osallistamisessa, esimerkiksi johtamisessa ja he saivat hyvät kokonaisarviot. INFJ –tyypit mainitaan usein erittäin hyvinä johtajina, heitä vain on vähän.

USA:ssa on tutkittu MBTI –tyyppejä ja sitä, minkälaisissa organisaatioissa persoonallisuustyyppiejä esiintyy, vai onko tyyppillä merkitystä. On huomattu, että tietyt persoonal-

lisuustyyppit hakeutuvat tietynlaisiin töihin. USA:ssa tehdyssä tutkimuksessa yhteisöjen johtajissa oli paljon ESTP-tyyppisiä eli henkilöitä, jotka saavat asiat tapahtumaan ja pitävät konkreettisista asioista ja töistä. Myös kaikki EN –tyypit (ekstravertti - intuitiivinen) ja INJ –tyypit (introvertti-ajatteleva-järjestelmällinen) olivat yliedustettuina järjestöjen johtajina. Vastaavasti kaikki IS-, (introvertti – tosiasiallinen) ja ESF –tyypit, (ekstravertti-tosiasiallinen-tunteva), olivat selvästi aliedustettuina. Yhteisöllisistä johtajista seitsemän kahdeksasta oli tuntevia F-tyyppisiä. Vastaavasti organisatorisissa yrityksissä esimiehinä toimi selvästi eniten ESTJ –persoonia sekä ISTJ –persoonia. (Kummerow & Herk 2011: 13) ESTJ –persoonia on käytännöllinen ja realistinen ja hänen ominaisuutensa soveltuvat hyvin liiketoiminnan alalle. ISTJ –tyyppi on hiljaisempi ja vakavampi luonteeltaan, mutta yhtä lailla käytännöllinen ja järjestelmällinen ja pitää vastuun ottamisesta, sekä pyrkii kohti päämääräänsä. (Routamaa 2012: 149)

Ihmisten päivittäinen johtaminen on kognitiivisista tyyleistä SF-tyypille sopivaa. SF-tyyppi on huolehtivainen ja motivoiva, hän osaa käytännön asiat konkreettisesti. SF-tyyppisiä harvoin kuitenkaan on esimiehenä, koska he ovat luonteeltaan pehmeitä, eivät-kä todennäköisesti edes hakeudu esimiestehtäviin. Toiminnan operatiiviseen pyörittämiseen ST-tyypit soveltuvat hyvin, koska he saavat asiat tapahtumaan ja kykenevät puuttumaan ja ratkaisemaan ongelmia. NF-tyypit ovat luonteeltaan muutosjohtajia, heille uuden oppiminen ja ihmiset ovat tärkeitä. He kunnioittavat arvoja ja toimivat niiden mukaisesti. Kilpailukykyyn parantamiseen ja organisaation kehittämiseen soveltuvat NT-tyypit ovat kilpailuhenkisiä ja valmiita kehittämään uusia strategioita. (Helin 2001: 132-134)

S/N eli tosiasiallinen/intuitiivinen –ulottuvuuteen vaikuttaa eniten ulkoista elämäntyyliä kuvaava funktio, eli J/P, järjestelmällinen – spontaani. SJ (tosiasiallinen - järjestelmällinen) johtajan ominaisuuksia ovat kontrollointi ja suunnitelmallisuus, SP:n (tosiasiallinen – spontaani) taas spontaanisuus ja se, että he reagoivat tilanteeseen kun tilanne on päällä. N-tyyppisiin vaikuttaa eniten päätöksentekotapa, eli T/F, ajatteleva – tunteva. NT (intuitiivinen – ajatteleva) johtaja keskittyy enemmän järjestelmiin ja tuotteisiin, kun NF (intuitiivinen – tunteva) taas keskittyy ihmisiin. (Helin 2001: 141)

Erottuvia johtajatyyppejä on Helinin mukaan SJ, SP, NT ja NF –preferenssit omaavat henkilöt. SJ, tosiasiallinen – järjestelmällinen on perinteisen johtajan kaltainen. Tämän

persoonallisuustyypin omaavaa henkilöä on Helinin (2001) kirjassa 'Ihmisten erilaisuus' kutsuttu **Vakauttajaksi**. Vakauttaja ei mielellään jaa vastuuta, vaan pitää narut omissa käsissään. Hän kontrolloi mielellään tapahtumia ja tekee päätökset itse. Hän on ahkera ja hänestä työntekijöidenkin kuuluu olla. Velvollisuudet täytyy hoitaa ajallaan ja ennalta sovitulla tavalla. Vakauttajan kaltainen persoonallisuus sopii hyvin erilaisiin hallinnollisiin organisaatioihin tai tuotantoyksikköön. Luovat ihmiset ovat vakauttajan mielestä kaikkein hankalimpia johdettavia, koska vakauttaja itse on rauhallinen ja toimii suunnitelmien mukaan eikä hän pidä vaihtoehtojen pohtimisesta.

Tosiasiallinen – spontaani, SP, suuntaa hänkin katseensa konkreettisiin asioihin, mutta toisin kuin vakauttaja, Helinin **ongelmanratkaisijaksi** nimeämä persoonallisuustyyppi toimii spontaanisti eikä hän tee tiptop suunnitelmia, joita noudattaisi. Hän toimii ripeästi ja hänen mielestään alaistenkin kuuluu niin toimia. Hänelle hankalimpia alaisia ovat hitaat ihmiset. Ongelmanratkaisijoita löytyy usein palvelualoilta esimiestehtävistä tai yrittäjinä. (Helin 2001: 142-143)

NT, intuitiivinen – ajatteleva, katsoo tulevaisuuteen ja pyrkii kehittämään toimintaa. He esittelevät strategioita ja järjestelmiä. He pyrkivät koko ajan parantamaan suoritustaan ja kannustavat siihen myös alaisiaan. **Visionäärit** pyrkivät pitämään langat käsissään ja haluavat hallita muutosta. Heille hankalimpia alaisia johdettavana ovat henkilöt, jotka tarvitsevat jatkuvasti ohjausta. Visionäärejä on yrittäjinä paljon, samoin kuin ongelmanratkaisijoita. (Helin 2001: 142-144)

Katalysaattori, NF, intuitiivinen – tunteva, toimii samoin kuin visionääri, kehitystehtävissä. Siinä missä visionääri keskittyy järjestelmiin ja strategioihin, katalysaattori suuntaa katseensa ihmisiin ja toimintatapoihin pyrkien tasa-arvoon ja hyvään työyhteisön henkeen pyrkien parantamaan jaksamista. Katalysaattorille vaikeimpia johdettavia ovat tekniset ja kriittiset henkilöt oman humanisen luonteensa vuoksi. Katalysaattoreita löytyy palvelu- ja koulutustöistä, sekä he ovat hyviä myös koulutustehtävissä. (Helin 2001: 142-143)

Projektijohtajan toimenkuvaa, johtamistapaa ja menestystä ovat tutkineet Cohen, Ornoy ja Keren (2013). Projektijohtajalta odotetaan kykyä ajatella luovasti, tahtoa tehdä päätöksiä ja ottaa välillä riskiä, sinnikkyyttä ja kykyä ajatella tulevaisuutta. Projektijohtaja

kohtaa enemmän haasteita suunnittelussa, organisoinnissa ja työntekijöiden motivoimisessa kuin monet muut johtajat. Heidän tutkimuksensa mukaan NT eli intuitiivinen-ajatteleva –tyyppi oli projektijohtajina kolmannes enemmän ja SF eli tosiasiallinen-tunteva –tyyppi kolmannes vähemmän verrattuna normaaliin tyyppijakaumaan. Tulokset ovat yhteydessä projektijohtajalta vaadittuihin ominaisuuksiin.

Cohenin ym. (2013) tutkimuksessa selvitettiin mitkä persoonallisuustyypit saivat projektin vietyä menestyksekkäästi lävitse. Menestystä mitattiin ajalla joka projektiin käytettiin, budjetilla, laatuvaatimuksilla, projektin tehokkuudella sekä projektin vaikutuksella organisaatioon. Vaikka NT –tyyppi on yleisin johtajan persoonallisuustyypiksi, projektijohtajina he onnistuivat huonoiten. NT –tyypit perustavat päätöksensä intuitioon ja analyysiin. Harvat johtajat olivat SF –tyyppiä, mutta heidän menestymisprosenttinsa oli kaikkein korkein. He ottavat päätöksissään muut ihmiset huomioon ja käyttävät asistejaan tehdessään päätöksiä.

3.6 Yhteenveto

Johtaminen voidaan määritellä monin eri tavoin, mutta perimmäinen ajatus on kuitenkin se, että johtaja saa alaisensa motivoitumaan ja pyrkimään kohti asetettuja tavoitteita. Työssä pitää voida hyvin ja viihtyä, koska muuten ei synny tulosta. Johtajan tehtävä on mahdollistaa hyvinvointi, mutta hänen tehtävänä on myös seurata, että asiat hoidetaan sovitulla tavalla.

MBTI persoonallisuusindikaattori on oiva apuväline organisaatiolle, jos sitä osataan hyödyntää oikein. Täytyy kuitenkin muistaa, että se on vain apuväline, eikä ainoastaan sen perusteella voi tehdä johtopäätöksiä. Jossain organisaatioissa MBTI:ä saatetaan käyttää jo työntekijää valitessa. Onko se oikein vai väärin, voi olla tulkinnanvaraista. Tietyn persoonallisuustyypin poissulkemista ei saisi tehdä, mutta jos henkilön persoonallisuuden piirteitä on sosiaalinen ja ulospäin suuntautunut tyyppi, voiko hän viihtyä esimerkiksi toimistotyössä, jossa työskennellään yksin. Toisaalta hän voi viihtyä työssä, jos hän saa ”purkaa” muita tunteitaan kotona ja ystävien kesken.

Huomionarvoista on myös se minkälaisella suhteella vastaukset on annettu. Jos preferenssien välinen pisteytys on esimerkiksi 12-14, niin ominaisuus ei ole selkeä. Se saattaa olla myös yhdestä vastauksesta kiinni, eli voi olla että jos henkilö tekee kyselyn uudelleen hän saattaa vastata johonkin kysymykseen eri tavalla, jolloin koko tyyppi voi muuttua. Dominoiva funktiokin voi olla ihan toinen vastauksen muuttuessa.

Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että persoonallisuuden ulottuvuuksilla on merkitystä sekä alaisten että esimiesten odotuksiin ja käyttäytymiseen. Tutkimuksia persoonallisuuden ja johtajuuden välillä ei ole Suomessa kovin paljoa tehty, maailmalla enemmän.

4. TUTKIMUSAINEISTO JA METODIT

Tutkimus toteutettiin pankissa jossa työntekijät saivat vastattavakseen kaksi eri kyselyä. Ensin selvitettiin heidän persoonallisuustyyppinsä Myers-Briggs tyyppi-indikaattorilla, sen jälkeen tehtiin johtajuusodotuksista kysely käyttäen LBDQXII -testiä. Kyselyitä lähetettiin 68, mutta vastauksia saatiin 39, koska osa ei halunnut vastata ja osa oli poissa töistä.

MBTI-tyypit selvitti Vaasan yliopiston PALO-tutkimusryhmä lähettämällä internet-kyselyn vastaajille. He tuottivat tyyppitulokset tutkimusta varten. Tutkimusryhmä suosmensi myös LBDQXII –johtajuuskyselyn tätä tutkimusta varten.

LBDQXII –johtajuuskyselyssä oli 100 kohtaa, joissa kussakin vaihtoehdot aina (A), usein (B), silloin tällöin (C). harvoin (D) ja ei koskaan (E). 100 kohtaa olivat kuvauksia erilaisista tapahtumista, ja vastaaja valitsi, kuinka usein halusi esimiehensä toimivan esitetyn mukaisesti. Nämä 100 kohtaa jaettiin 12 faktoriin, miten esimiehen halutaan toimivan. Jokainen kohta pisteytettiin vastauksen mukaan ja laskettiin pisteet yhteen. Faktorit olivat seuraavat;

1. Miten esimies edustaa; kuin hän puhuu ja käyttäytyy ryhmän edustajana
2. Miten esimies vaatii sovintoa; kuinka hän näkee konfliktit, selvittää ne ja vähentää epäjärjestystä
3. Miten esimies sietää epävarmuutta; kuinka hän kykenee sietämään epävarmuutta ja viivytyksiä hermostumatta tai suuttumatta
4. Kuinka vakuuttava esimies on; kuinka vakuuttava hän on ja kuinka tehokkaasti hän argumentoi; saa muut vakuuttuneeksi
5. Kuinka hän aloittaa kehityksen; kuinka selvästi hän määrittää oman roolin ja antaa alaistensa tietää, mitä heiltä odotetaan
6. Kuinka esimies antaa vapautta; kuinka hän antaa työntekijöiden tehdä ja päättää itse omasta toiminnastaan
7. Kuinka hän kehittää rooliaan; kehittää aktiivisesti omaa johtajan rooliaan

8. Kuinka huomiokykyinen hän on; kuinka hän kiinnittää huomiota alaistensa työssä viihtyvyyteen ja hyvinvointiin
9. Kuinka hän painottaa tuotantoa; kuinka hän luo painetta tuottavuuteen
10. Kuinka hän näkee tulevaan; onko hänellä kyky ennustaa lopputulosta
11. Kuinka hän integroi; kuin hän ratkaisee sisäisiä konflikteja
12. Millaiset ovat hänen esimies –suhteet; kuinka hän on yhteistyössä omien esimiestensä kanssa, omaako hän korkean statuksen. (Stogdill 1963)

4.1 Aineistonkeruu ja tutkittavat

Aineisto kerättiin kahdella kyselyllä jotka yhdistettiin nimen perusteella. Kun johtajuuskysely ja persoonallisuustyyppi oli yhdistetty, nimillä ei ollut enää käyttöä vaan tutkimusta jatkettiin vain persoonallisuustyyppien mukaan. Tutkittavia oli sekä esimiehiä että työntekijöitä. Suurin osa oli naisia, johtuen siitä että pankkisektori on hyvin naisvaltainen ala. Ikähaitari oli reilusta 20 ikävuodesta noin 60 ikävuoteen.

Kyselyitä lähetettiin kaiken kaikkiaan 68 kappaletta. Johtajuuskyselyyn vastasi 43 henkilöä ja Myers-Briggs tyyppi-indikaattorin täytti 49 henkeä. Näistä 39 oli yhdistettävissä nimen perusteella, loput jäivät analyysin ulkopuolelle joko liian puutteellisesti täytettyjen johtajuuskyselyiden perusteella tai siksi, että johtajuuskyselystä uupui nimi jolloin sitä ei voinut yhdistää MBTI:n tuloksiin.

Johtajuuskyselyt jaettiin MBTI tyyppien mukaan neljään kognitiiviseen tyyliin. SF henkilöt ovat tosiasiallisia ja tuntevia, ST:t tosiasiallisia ja ajattelevia, NF:t intuitiivisia ja tuntevia ja NT:t intuitiivisia ja ajattelevia. SF –tyyppijä aineistossa oli 15 henkeä, eli 39 % aineistosta, ST –tyyppijä 16 eli 41 %, NF –tyyppijä 6 eli 15 % ja NT –tyyppijä vain 2 henkeä, eli 5 %.

Pankissa, jossa tutkimus toteutettiin, 39 vastaajasta 15 oli introverttejä ja 24 ekstraverttejä. Tutkimuksessa ei eritelty minkälaisissa töissä ihmiset työskentelivät, eli olivatko

introvertit ihmiset taustatöissä tai hallinnollisissa tehtävissä vai asiakaspinnassa työskenteleviä.

Henkilön havainnointiprosessi on Myers-Briggs indikaattorin mukaan joko tosiasiallinen tai intuitiivinen. Tutkimuksen vastaajista 30 oli tosiasiallisia ja 9 intuitiivisia. Päätöksenteko perustuu joko tunteisiin ja enemmän faktoihin, jolloin henkilö on ajatteleva. Vastaajista tuntevia oli 21 ja ajattelevia 18, eli lähestulkoon saman verran. Elämätyyli voi henkilöllä olla joko järjestelmällinen tai spontaani. Vastaajista järjestelmällisiä oli 17 ja spontaaneja 22.

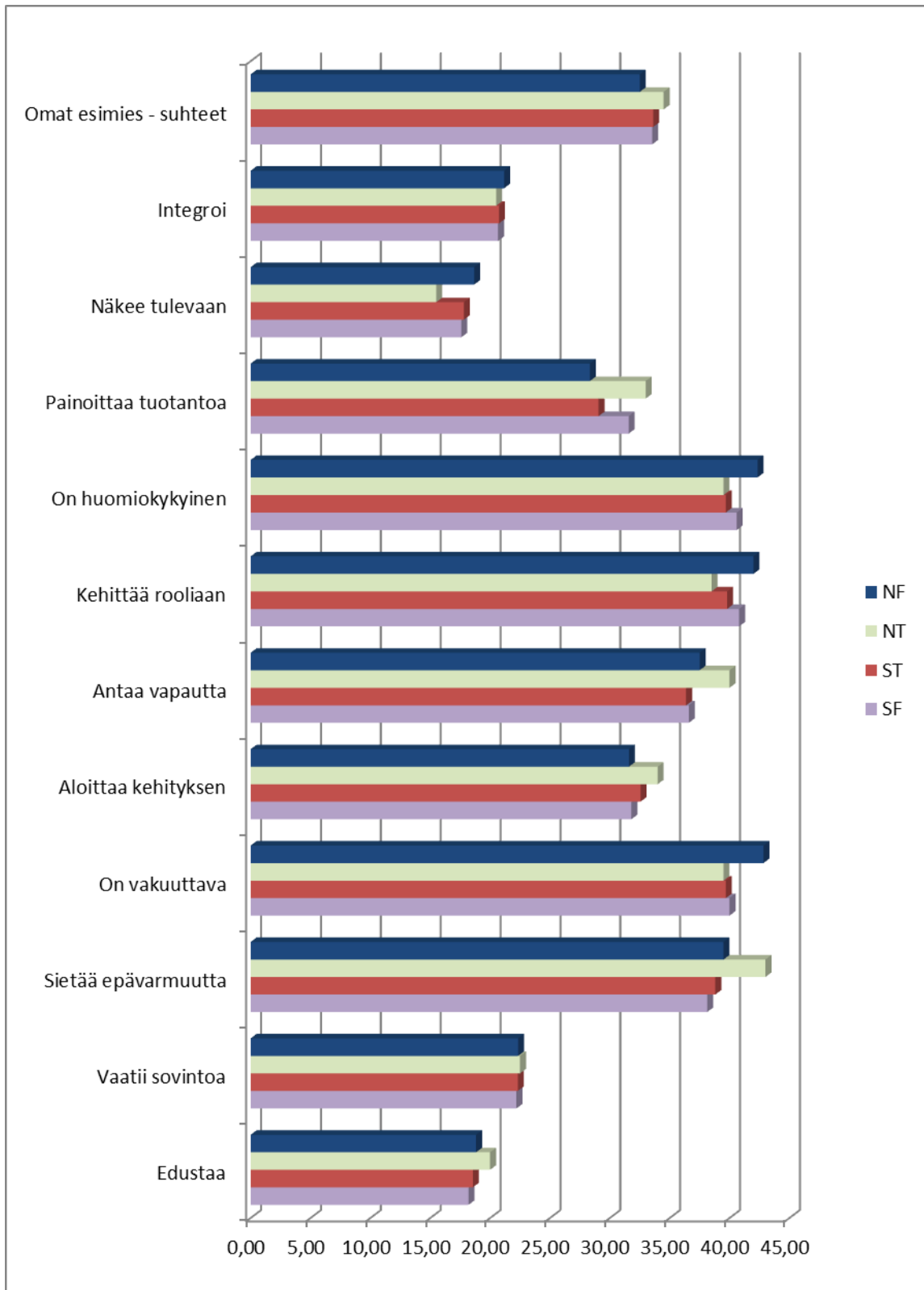
5. EMPIIRINEN ANALYYSI

Kyselyiden vastaukset jaettiin kognitiivisiin tyyleihin ja johtajuuskyselyiden vastaukset 12 faktoriin, joista yhteenveto kaaviossa 1. Vastaukset pisteytettiin sen mukaan, miten usein johtajan haluttiin käyttäytyvän kuvatun vaihtoehdon mukaisesti. Vaihtoehdot olivat aina (A), usein (B), silloin tällöin (C), harvoin (D) tai ei koskaan (E).

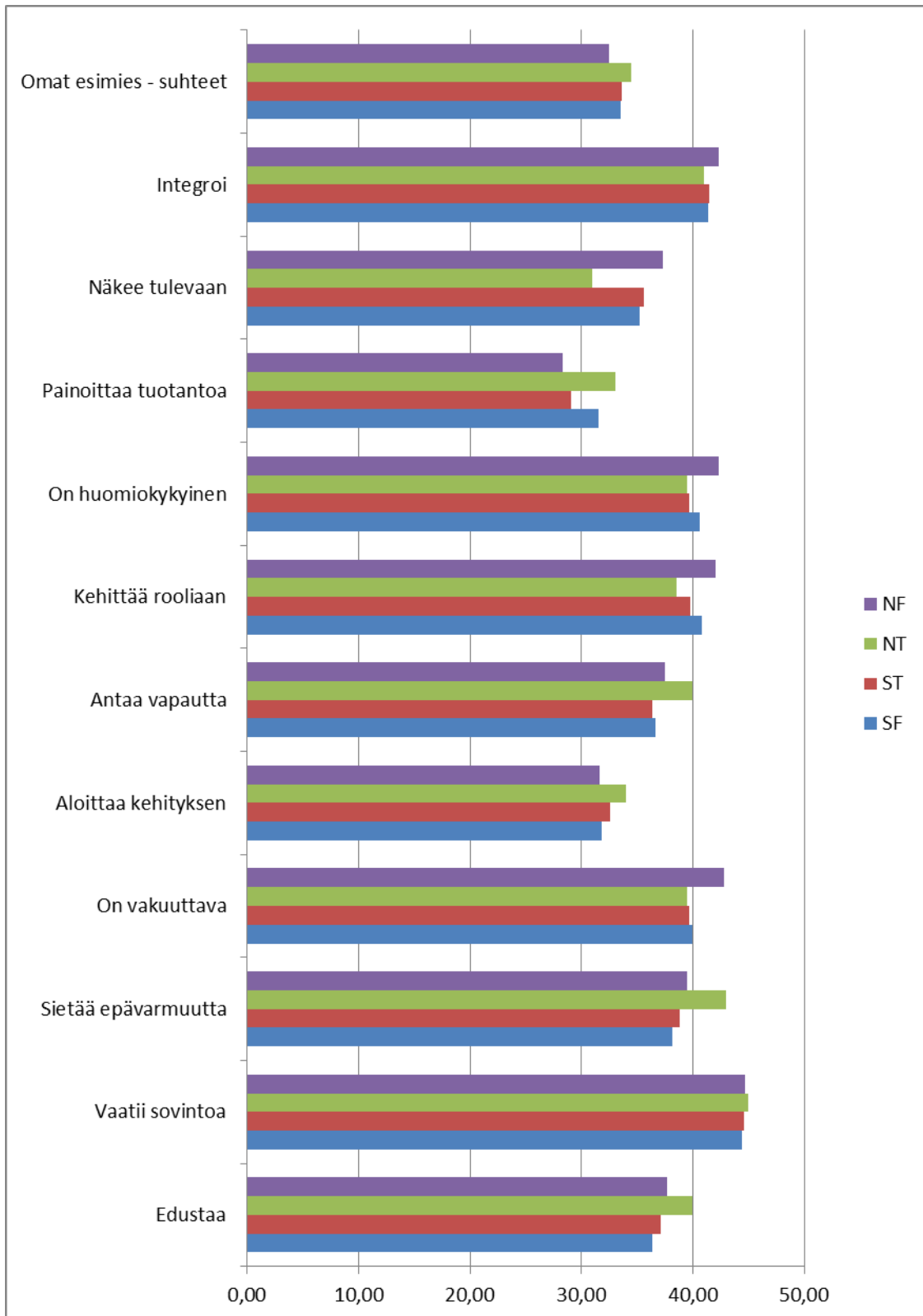
Persoonallisuudet jaettiin kognitiivisiin tyyleihin ja laskettiin faktoreille keskiarvot. Ensin jokaisen tyyppin omat pisteet laskettiin faktoreiden mukaan yhteen (esimerkiksi tyyppin ESTJ valinnat ensimmäiseen faktoriin saivat yhteispisteet 21). Kohdat edustus, integraatio, kyky nähdä tulevaan ja sovinnon vaatiminen, pitävät sisällään vain 5 kohtaa kysymyspatteristosta ja tämän vuoksi pisteitä on vähemmän kuin muissa kohdissa, joissa kysymyspatteristossa kohtia oli 10, eli näin ollen niissä on enemmän pisteitä.

Kuvioon 5 on laskettu viiden kohdan pisteet kahdella kerrottuna, jotta nähdään mitä ominaisuuksia pidetään eniten ja mitä vähiten tärkeinä. Sovinnon vaatiminen on jokaiselle persoonallisuustyyppille tärkeää ja selkeästi esimiehen tärkein ominaisuus kaikkien mielestä.

Tuotannon painottaminen ja kehityksen aloittaminen olivat kaikkien mielestä vähiten tärkeät ominaisuudet, joita esimieheltä haluttiin. Lähestulkoon jokaisessa kohdassa on kuitenkin persoonallisuustyypeittäin eroavaisuuksia.



Kuvio 4: Johtajuusodotukset



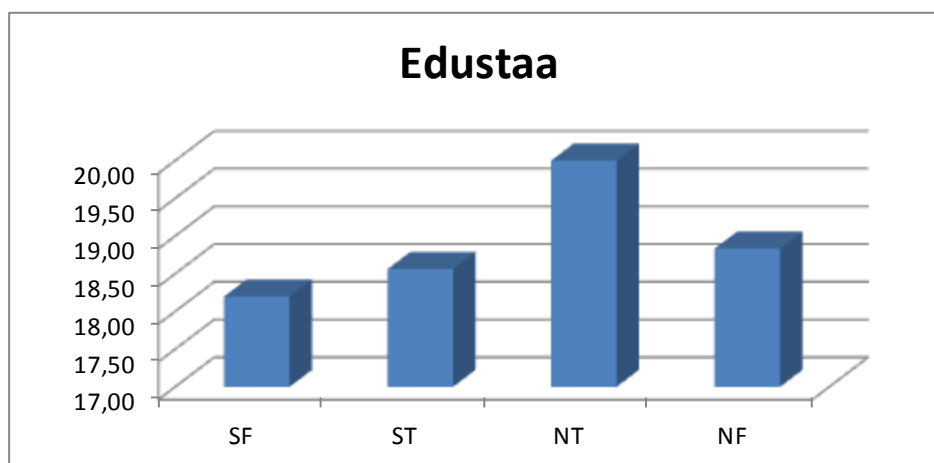
Kuvio 5: Johtajuusodotukset II

5.1 Ryhmän edustus

Esimiehen tehtävä on välittää informaatiota työyhteisön ulkopuolelta sisäpuolelle ja toisin päin. Hänen tehtävänsä on kertoa oman ryhmänsä toiminnasta ja tekemisistä omille esimiehilleen ja muualle organisaatioon. (Kaistila: 6)

Ensimmäisenä faktorina mitattiin esimiehen kykyä edustaa tiimiänsä. Kysymyspatteristossa tätä mitattiin viidellä eri kohdalla, joissa selvitettiin kuinka usein esimiehen haluttiin tuovan ryhmän saavutuksia esille ja kuinka usein hänen haluttiin antavan muiden edustaa ryhmäänsä. Selvitettiin, kuinka usein koettiin että esimiehen pitäisi puhua ryhmänsä puolesta tai edustaa ulkopuolisissa tilaisuuksissa. Yleisesti ryhmän saavutuksien esille tuomista ei pidetty kovin tärkeänä. Tärkeämpää on se, että jokainen ryhmään kuuluva tietää että jokainen tekee parhaansa ja tiimi ”puhaltaa yhteen hiileen”.

NT –persoonille, eli ajatteleville ja intuitiivisille ryhmän edustus ja saavutusten esille tuominen oli selvästi tärkeämpää kuin muille kognitiivisille tyyliille. NT –persoonat ovatkin loogisia ja analyttisiä ja he pitävät teorioista. Saavutusten esille tuominen tukee heidän ajattelutapaansa ja heidän pyrkimystään saavuttaa asetetut tavoitteet. SF –persoonille, eli tosiasiallisille ja tunteville henkilöille edustus oli vähiten tärkeää. He ovatkin ystävällisiä, sympaattisia henkilöitä, jotka keskittyvät ympärillään oleviin ihmisiin eivätkä asioihin.



Kuvio 6: Ryhmän edustus

NT –tyyppien keskiarvo oli pisteissä 20,00, kun SF:n 18,20, ST:n 18,56 ja NF:n 18,83.

5.2 Sovinnon vaatiminen

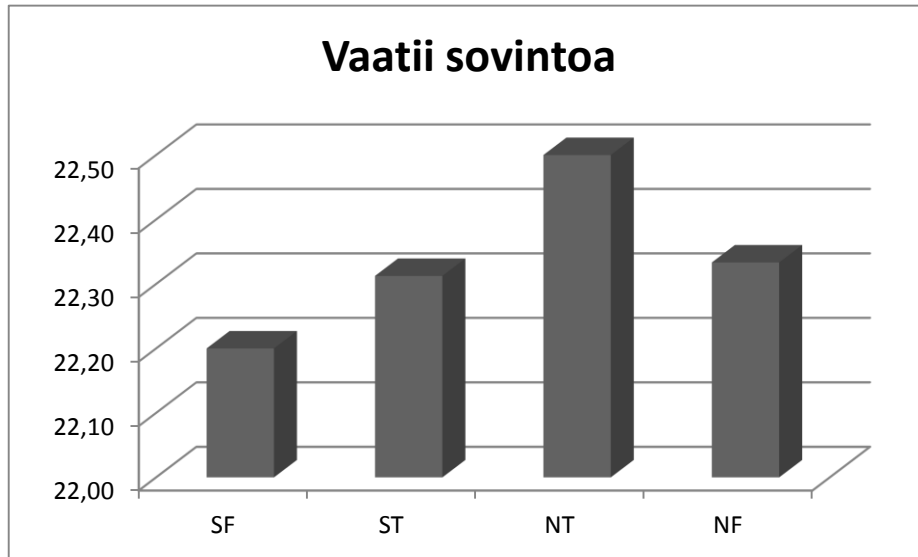
Oikeudenmukaisuus on todistetusti yksi hyvin tärkeä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Esimiehen tulee olla tasapuolinen kaikille työyhteisön jäsenille. Oikeudenmukaisuus näkyy siinä, miten esimies organisoii ja kantaa vastuuta ryhmän toiminnasta. Hänen tehtävänsä on pyrkiä pitämään huoli siitä, että jokainen jäsen voi työyhteisössä hyvin. (Kaistila: 7)

Työyhteisön ongelmat voivat johtua myös esimiehen organisointiongelmista tai riittämättömästi hoidetuista työjärjestelyistä. Näiden ongelmien taustalla on hyvin usein tietämättömyys tai väärinymmärrys, ei tahallisuutta. Ongelmiin pitäisi kuitenkin pystyä puuttumaan ennen kuin ne muuttuvat henkilökohtaisiksi henkilöiden välisiksi riidoiksi. Työyhteisössä jokaisen pitäisi kyetä käyttäytymään aikuismaisesti ja asiallisesti. Nämä epäkohdat raastavat jokaisen työyhteisössä olevan mieltä, ei vain asianomaisia. (Kaistila: 17) Esimiehen täytyy tunnistaa, että asiat ovat ongelmia, eivät ihmiset. Esimiehen ja hänen tiiminsä kuuluu olla ”samaa joukkuetta” ja esimiehen tehtävä on tunnistaa ongelmat ajoissa ja puuttua niihin. (Valtionkonttori 2009)

Seuraavassa faktorissa mitattiin esimiehen kykyä pitää sovinto yllä. Mitattiin kuinka hän näkee ja selvittää konfliktit, käsittelee hän monimutkaiset ongelmat tehokkaasti ja miten hän suhtautuu, jos hän on epävarma tulevista tapahtumista.

Sovinnon vaatiminen ja sen ylläpitäminen oli jokaiselle persoonallisuustyyppistä riippumatta todella tärkeää. Hyvä työilmapiiri on erittäin tärkeä tekijä jokaisen työssä viihtyvyyden kannalta ja siksi siihen kannattaa kiinnittää huomiota. Kun työntekijä viihtyy työssään, hän tekee parhaansa ja pyrkii tavoitteeseensa omien kykyjensä mukaan. Työn tulos on epäilemättä parempi henkilöllä, joka viihtyy työssään kuin henkilöllä joka ei työstään pidä. Pahantuulisuus ja negatiivisuus ovat herkästi leviäviä, joten niihin kannattaisi kiinnittää huomiota ja pyrkiä poistamaan negatiivisuuden aiheuttajat, jos ne ovat poistettavissa.

Tässä faktorissa keskiarvot olivat hyvin lähellä toisiaan, SF 22,2, ST 22,31, NT 22,5 ja NF 22,33.



Kuvio 7: Sovinnon vaatiminen

5.3 Epävarmuuden sietäminen

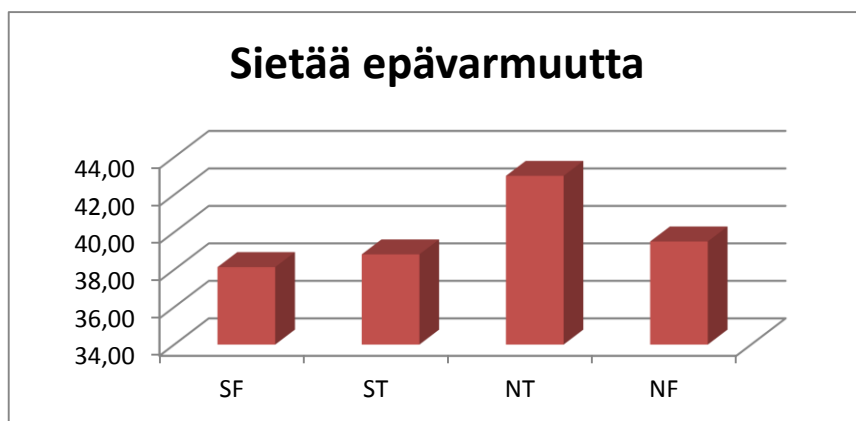
Suomessa esimieskoulutuksissa opetetaan esimiehiä tekemään hyviä suunnitelmia. Nykypäivän muuttuvassa, hektisessä maailmassa hyvien kauaskantoisten suunnitelmien tekeminen ei enää riitä, vaan pitäisi myös sietää epävarmuutta ja nopeita muutoksia. Epävarmuuden sietoa olisi syytä opettaa jo johtajien koulutuksissa. (Kuusipalo: 2012)

Epävarmuuden sietämistä mitattiin kymmenellä vaihtoehdolla, joista vastaaja valitsi, kuinka usein halusi esimiehen toimivan kysytyllä tavalla. Haluttiin tietää, täytyykö esimiehen odottaa kärsivällisesti päätösten tuloksia, voiko hän huolestua uusien prosessien toimivuudesta tai jos ei tiedä mitä on tapahtumassa, pitääkö tappioon suhtautua tyynesti ja hyväksyykö hän viivytykset hermostumatta. Kysyttiin myös onko esimiehen sopivaa suuttua jos joutuu odottamaan mielestään liian kauan.

Epävarmuuden sietäminen oli erittäin tärkeää intuitiivisille ja ajatteleville eli NT – tyypeille. NT:t soveltavat mielellään teoriaa ja kokeilevat uusia asioita ja tekevät asioita

uudella tavalla. (Routamaa 2015: 63) Tosiasialliset ja tuntevat, eli SF –tyypit pitivät epävarmuuden sietämistä vähiten tärkeänä. Nämä kaksi tyyppiä, NT ja SF ovatkin toisensa ”vastakohtia”. Myöskään ST ja NF –tyypeille epävarmuuden sietäminen aina ei ole kovin tärkeää.

Keskiarvot tyypeillä olivat SF:llä 38,13, ST:llä 38,81, NT:llä 43,00 ja NF:llä 39,50.



Kuvio 8: Epävarmuuden sietäminen

5.4 Vakuuttavuus

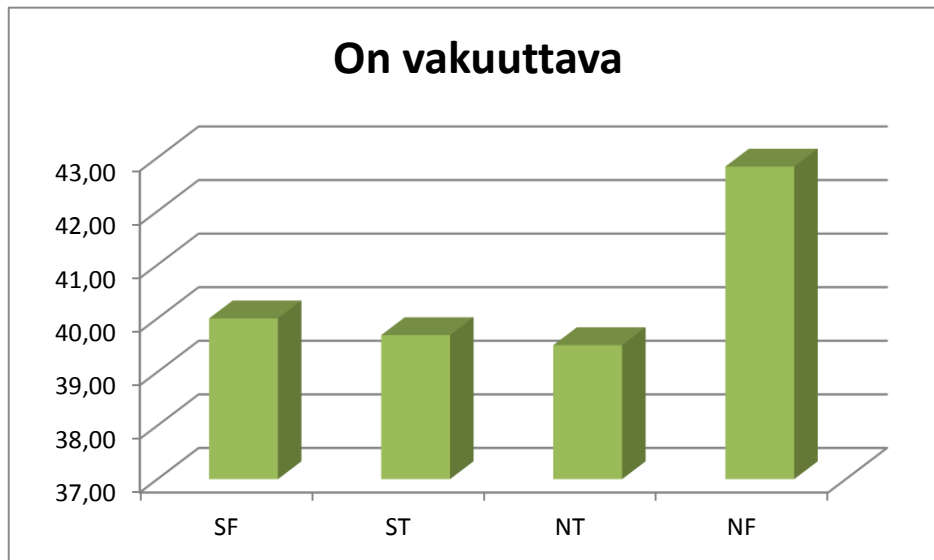
Nykyään esimiehille on erittäin paljon tarjolla koulutuksia joissa kehitetään vuorovaikutustaitoja, jotta voisi esiintyä mahdollisimman vakuuttavasti. Koulutus ja Virkistys – yrityksessä ollaan sitä mieltä, että menestyksestä 85 % rakentuu esiintymisestä ja vuorovaikutuksesta. (Koulutusjavirkistus.fi)

Esimiehen vakuuttavuutta mitattiin kymmenellä vaihtoehdolla, joissa selvitettiin, kuinka usein esimiehen odotettiin puhuvan kannustaen, perustelevan vakuuttavasti puheensa ja innostaen ryhmäänsä.

Selkeästi tärkeintä esimiehen vakuuttavuus oli NF –tyypeille eli intuitiivisille, tunteville henkilöille. NF:lle on tärkeää että ympäristö on harmoninen ja hän tekee päätöksensä arvojensa ja tunteidensa pohjalta. Koska NF on itse suostutteleva ja kohtelias (Routamaa 2015), hän saa muut usein olemaan itsensä kanssa samaa mieltä. Kun esimies on

vakuuttava, voi NF luottaa tämän sanaan. Muille persoonallisuustyypeille, SF:lle, ST:lle ja NT:lle esimiehen vakuuttavuus ei ollut läheskään yhtä tärkeä kuin NF:lle.

Keskiarvot olivat SF:llä 40,00, ST:llä 39,69, NT:llä 39,50 ja NF:llä 42,83.



Kuvio 8: Vakuuttavuus

5.5 Kehityksen aloittaminen

Esimies voi kehittää sekä itsensä että alaistensa toimintaa. Hänen tehtäviinsä kuuluu omalta osaltaan myös työtapojen kehittäminen, jotta kaikkien työnteko olisi joustavaa ja yhteisö toimiva. Työntekijän toimintaa ei kuitenkaan voi kehittää jos hän ei ole siihen itse halukas. Esimiehen täytyisikin olla työntekijälleen valmentaja joka kehittää toimintaa muodollisten toimintojen, kuten valmennus- ja kehityskeskustelujen kautta tai epämuodollisemmin antaa työntekijälle sopivasti vaativia tehtäviä, jotka kehittävät häntä. (Esimies.info)

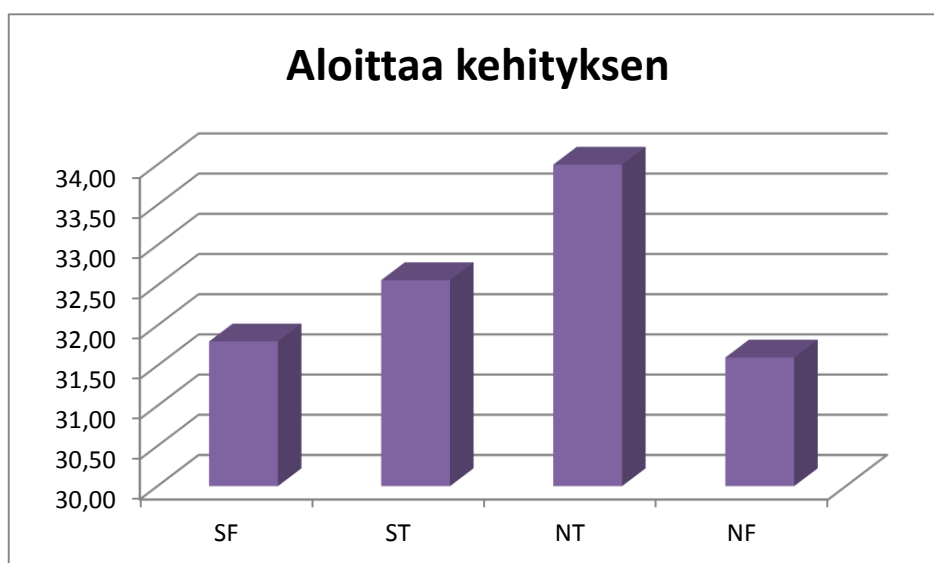
Ryhmäänsä kehittäessään esimies panostaa yhteisten työtapojen kehittämiseen ja ryhmän yhteistyöhön. Hän auttaa ryhmäänsä ymmärtämään toisiaan ja jakamaan tietoa.

Hiljainen tieto ei siirry kuin keskustelemalla avoimesti. Avoin ilmapiiri jossa kaikki tekevät osansa ja auttavat toisiaan, parantaa merkittävästi työsuorituksia ja auttaa viihtymään työssään. (Esimies.info)

Sitä kuinka usein esimiehen tulisi olla valmis aloittamaan erilaisten toimintojen kehitys, selvitettiin kysymyksillä, kuinka usein esimiehen tulee olla kiinnostunut toimintatapojen yhtenäistämisestä tai kuinka usein hän kertoo ja kokeilee omia ideoitaan omassa ryhmässään. Selvitettiin myös kertooko hän suunnitelmistaan ryhmälle ja pitääkö hänen antaa työskentelyvapaus ryhmäläisilleen. Kysyttiin myös haluttiinko, että esimies määrää tehtävät vai antaako hän ryhmäläisten itse päättää roolijaosta ja omasta aikataulustaan. Viimeisimpänä selvitettiin, kuuluuko esimiehen olla tarkka stardardeista.

Kehityksen aloittaminen oli tärkeintä NT:lle. Heille onkin ominaista soveltaa teorioita ja keksiä uusia ideoita ja toteuttaa niitä. ST:lle kehityksen aloittaminen oli jokin verran tärkeämpää kuin SF:lle ja NF:lle. ST:kin on ajatteleva, kuten NT:kin, ja hän pitää faktoista ja soveltaa oppimaansa askel askeleelta. ST ei kuitenkaan mielellään ota riskejä, jolloin hän ei välttämättä ole etunenässä aloittamassa uuden kehitystä. (Routamaa 2012: 61-62)

Keskiarvot kehityksen aloittamisessa olivat S:llä 31,80,ST:llä 32,56, NT:llä 34,00 ja NF:llä 31,60.



Kuvio 9: Kehityksen aloittaminen

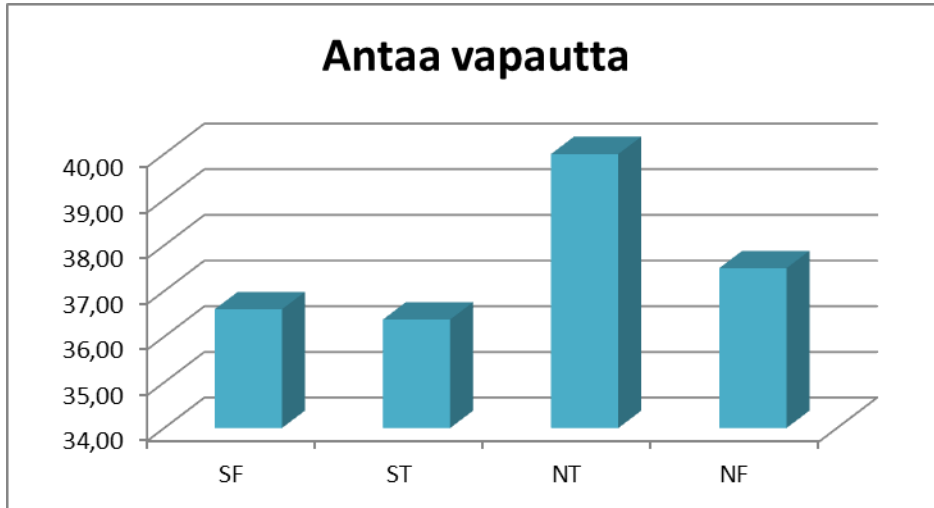
5.6 Vapaus työn tekemiseen

Nykypäivänä työn muotoja on erilaisia, voidaan tehdä töitä konttorissa tai etänä pitkienkin matkojen päästä. Esimiehen työ on muuttunut samalla haastavammaksi; kuinka johtaa etätyöntekijöitä? Vaikka työtä tehtäisiinkin konttorissa, työntekijät haluavat vaihtaa itse oman työnsä rytmittämiseen ja aikatauluttamiseen ja työn suunnitteluun. Esimieheltä odotetaan kuitenkin tukea ja palautetta.

Viidennessä faktorissa tutkittiin kuinka tärkeänä pidettiin sitä että esimies antaa työntekijöiden tehdä ja päättää itse omasta toiminnasta ja työn aikatauluttamisesta. Kyseistä kohtaa mitattiin kysymyksillä, kuinka usein haluttiin esimiehen antavan täyden vapauden työskentelyyn ja omaan päätöksentekoon vai haluttiinko, että työt määrätään ja valvotaan niistä suoriutumista. Selvitettiin koettiin tärkeäksi että esimies kannustaa työnteoissa ja sallii oma-aloitteisuuden.

Kuviossa 10 nähdään että vapaus on NT:lle tärkeämpää kuin muille persoonallisuuskillemille. NF:lle, toiselle intuitiiviselle persoonalle vapaus oli jonkin verran tärkeämpää kuin tosiasiallisille henkilöille. Intuitiiviset havainnoivat ympäristöään ”kuudennella aistilla”, vaistollaan ja hän työskentelee usein niin että hyppii asiasta toiseen ja pitää vaihtelusta. Rutiinit eivät ole intuitiivisen tapa työskennellä. Intuitiiviset keskittyvät kokonaisuuksiin, eivät yksityiskohtiin. (Routamaa 2012: 34-41) Intuitiivisten työskentelytapa on sellainen, että he tarvitsevat työskennellessään vapautta tehdä työnsä itsenäisesti ja omalla tavallaan.

Keskiarvot vapauden antamiselle olivat SF:llä 36,60, ST:llä 36,38, NT:llä 40,00 ja NF:llä 37,50.



Kuvio 10: Vapauden antaminen

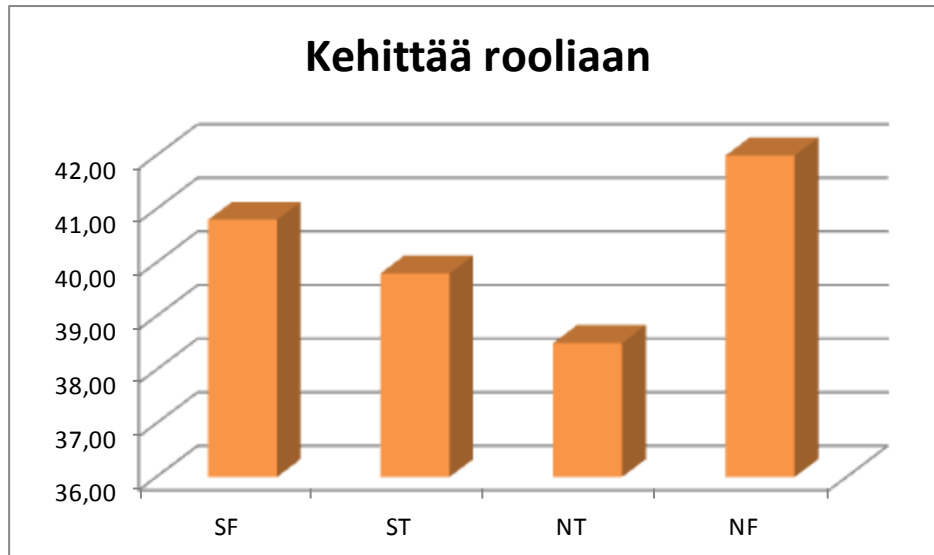
5.7 Oman roolin kehittäminen

Seuraavassa faktorissa selvitettiin kuinka tärkeänä pidettiin esimiehen oman roolin kehittämistä. Tapauskuvauksissa kysyttiin kuinka usein esimies voi antaa muiden ottaa johtajan roolia, saako antaa hyötyä itsestään, voiko olla ryhmänsä johtaja vain nimellisesti. Kysyttiin myös onko johtajan syytä ottaa johtajan rooli tilanteen vaatiessa ja täytykö johtaja tunnistaa ryhmän johtajaksi.

Intuiivisille, tunteville eli NF –persoonille johtajan oman roolin kehittäminen ja johtajuus oli selvästi tärkeintä. Myös tosiasiallisille ja tunteville, SF –henkilöille johtajuus oli tärkeää. Tuntevat perustavat päätöksensä omiin arvoihinsa ja ajattelevat asioita sisäisesti henkilökohtaisesti. He ovat kiinnostuneita ihmisistä ja pyrkivät ymmärtämään heitä. He pitävät ympärillään olevasta harmoniasta ja siksi selkeä johtajuus on heidän mielestään hyvä asia.

Esimiehen tulee olla esimies, ei ”pelkkä kaveri” ja esimiehen odotetaan johtavan ryhmäänsä. Johtajuuskyselyssä tärkeämpänä faktorina pidettiin esimiehen ”esimiesmäisyyttä” kuin vapauden antamista. Esimies on loppukädessä se keneltä pitää voida kysyä mieltään askarruttavia asioita ja keneen pitää kyetä luottamaan.

Keskiarvot oman roolin kehittämisessä olivat SF:llä 40,80, ST:llä 39,80, NT:llä 38,50 ja NF:llä 42,00.



Kuvio 10: Oman roolin kehittäminen

5.8 Huomioon ottaminen

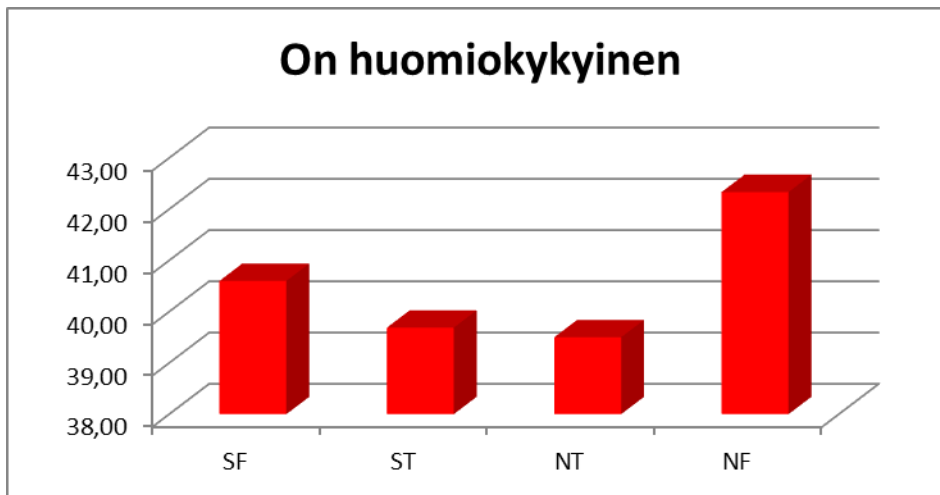
On tärkeää että esimies on kiinnostunut ihmisistä ja heidän kehittämisestään. Esimiehen on tärkeää olla oma itsensä, koska vain olemalla oma itsensä voi rakentaa luottamusta ja esimies-alaisuudessa molemmin puolinen luottamus on hyvin tärkeää. Esimiehen täytyisi olla innostava, kannustava ja huomioon ottava. (Esimies.info) Näistä piirteistä huomioon ottamista tutkittiin LBDQXII johtajuuskyselyssä.

Huomioon otetuksi tuleminen oli erittäin tärkeää NF:lle, eli intuitiiviselle tuntevalle. Heille oli tärkeää myös selkeä johtajuus. Intuitiivisen tuntevan pyrkimys harmoniaan näkyy tässäkin faktorissa. Heille erityisen tärkeää ovat ihmissuhteet ja muiden huomiointi ja huomioonotto kykyä he odottavat myös muilta.

Ajattelevat, ST:t (tosiasiallinen – ajatteleva) ja NT:t (intuitiivinen – ajatteleva) eivät pitäneet huomioonottamista läheskään niin tärkeänä kuin intuitiivinen tunteva. Ajattele-

vat perustavat mielipiteensä loogisiin asioihin ja tekevät päätöksensä syy-seuraus periaatteella. (Routamaa 2012: 42)

Faktorissa esitettiin vaihtoehtoja kuinka usein esimiehen täytyy olla helposti lähestyttävä ja ystävällinen, täytyykö kohdella kaikkia tasavertaisinaan, täytyykö huomioida pieniä seikkoja jotka tekevät ryhmässä työskentelyn miellyttäväksi. Selvitettiin myös täytyykö laittaa ryhmän tekemät ehdotukset käytäntöön ja voiko tehdä muutoksia varoittamatta ja muilta kysymättä. Selvitettiin, onko tärkeää huolehtia ryhmäläistensä henkilökohtaisesta hyvinvoinnista.



Kuvio 11: Huomiokykyisyys

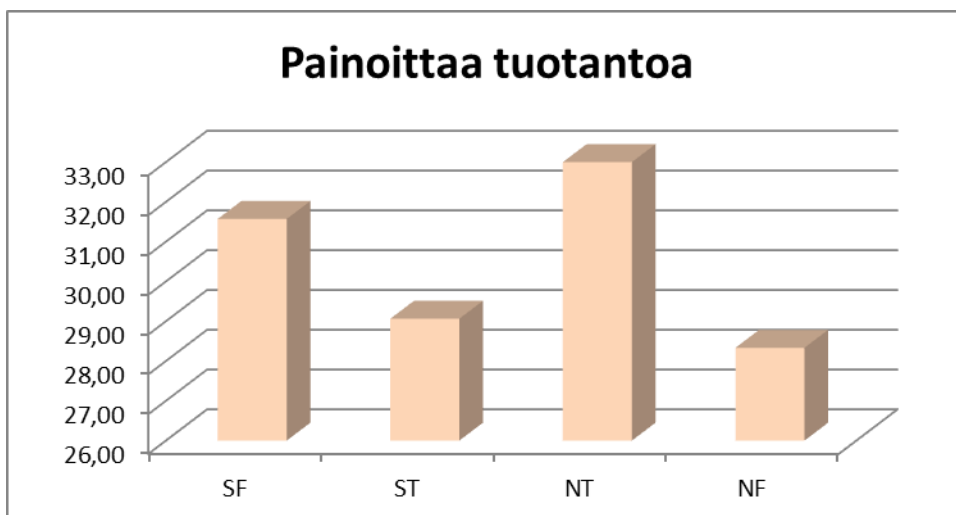
5.9 Tuotannon painottaminen

Esimiehen tehtävä on tuoda yrityksen strategia ja tavoitteet henkilöstön tietoisuuteen ja pitää niitä yllä. Strategian tulee ohjata henkilöstön toimintaa oikeaan suuntaan ja sen tulee olla osa jokapäiväistä toimintaa. Jokaisessa yrityksessä nykypäivänä asetetaan toiminnalle tavoitteet, niin laadulliset kuin määrälliset, riippumatta toimialasta. Esimiehen tehtävä on jalkauttaa nämä ylhäältä annetut tavoitteet henkilöstölle ja jokaisen pitä-

si pyrkiä ymmärtämään, miksi tavoitteita asetetaan ja mihin niillä pyritään. Esimiehellä on tärkeä asema saada alaiset ymmärtämään tavoitteiden tärkeys. (Esimies.info)

Tuotantoon painottamisen faktorissa selvitettiin miten usein esimies voi kannustaa ylitöihin ja painottaa kilpailijoiden päihittämistä. Kysyttiin voiko esimies painostaa panostelevaan tavoitteiden eteen ja voiko hän pitää työtahdin nopeatempoisena joko painostamalla tai kannustamalla. Kysyttiin myös voiko töissä ottaa rennosti. Viimeisenä selvitettiin, onko esimiehen syytä olla tyytyväinen ryhmän suorituksiin, vaikka aiemmin olisi mennyt huonosti.

Jälleen NT –tyypit olivat arvostaneet tuotantoon ja tuloksen tekoon painottamista. Yllättävästi myös SF –persoonat eli tosiasialliset ja tuntevat olivat sitä mieltä, että tuotantoon ja tuloksen tekoon tulee panostaa. Tosiasialliset, tuntevat henkilöt perustavat ajattelunsa ja toimintansa omiin arvoihinsa. Kenties tosiasiallisten, tuntevien henkilöiden arvoihin kuuluu mahdollisimman hyvä suoriutuminen työyhteisöissä esitettyihin tavoitteisiin ja tällöin he odottavat myös esimiesten nostavan tavoitteet välillä esille. Faktorin kysymyksissä oli myös kohtia, joissa selvitettiin esimiehen reagointia hyvin tai huonosti menneeseen työhön. Ihmisläheiset SF –tyypit odottavat esimieheltään positiivista palautetta ja kannustusta, joka näkyy tämän faktorin kysymysten vastauksissa.



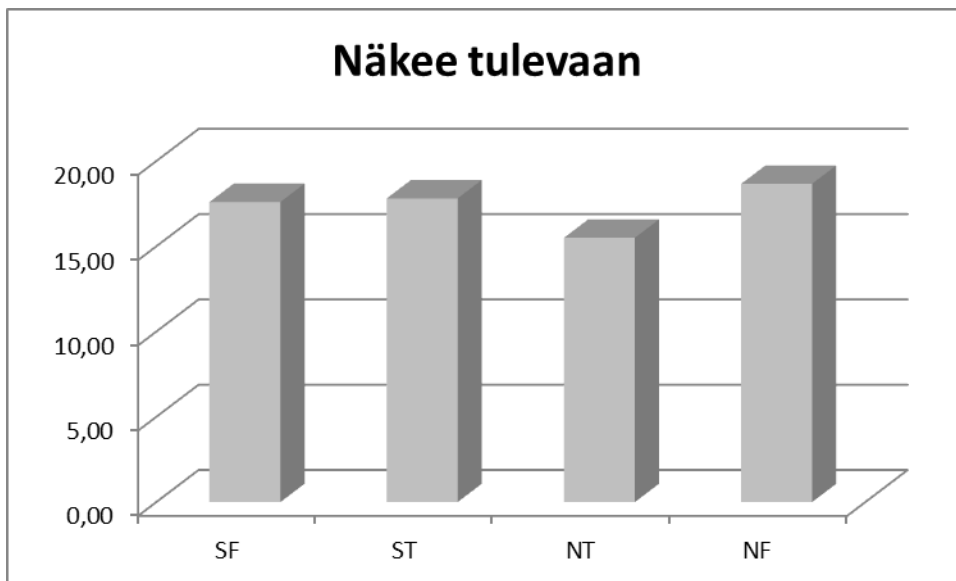
Kuvio 12: Tuotantoon painottaminen

5.10 Kyky nähdä tulevaan

Seuraavassa faktorissa tarkasteltiin kuinka tärkeänä pidettiin esimiehen kykyä ennustaa tulevaa ja varautua siihen. Kysyttiin täytyykö esimiehen tehdä täsmällisiä päätöksiä, pitääkö hänen osata ennustaa mitä tapahtuu ja täytyykö ennakoida tulevaa ja varautua siihen.

Täsmällisten päätösten tekeminen ja varautuminen tulevaan oli SF:lle (tosiasiallinen-tunteva), ST:lle (tosiasiallinen-ajatteleva) ja NF:lle (intuitiivinen-tunteva) lähestulkoon yhtä tärkeää, NT –persoonille vähemmän tärkeä. Kaiken kaikkiaan kyky nähdä tulevaan ei ollut johtajuuskyselyn faktoreista tärkeimpien joukossa.

Kyvystä nähdä tulevaan keskiarvot olivat SF:llä 17,60, ST:llä 17,81, NT:llä 15,50 ja NF:llä 18,67.

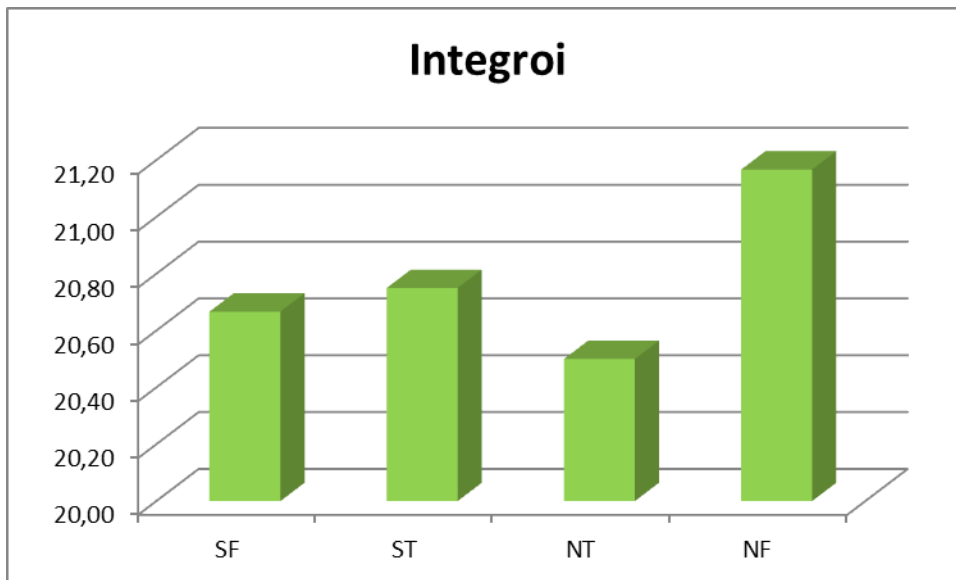


Kuvio 13: Kyky nähdä tulevaan

5.11 Integraatio

Integraatiokyky oli yksi tärkeimpänä pidetyistä faktoreista johtajuuskyselyssä, vaikka persoonallisuustyypeittäin oli eroja. NF:lle, intuitiiviselle tuntevalle esimiehen kyky tehdä toiminnasta yhtenäistä oli erittäin tärkeää, kun taas intuitiiviselle ajattelevalle se ei ollut läheskään yhtä tärkeää.

Odotuksia mitattiin kysymällä kuinka usein esimiehen täytyy pitää ryhmä tiiviinä, pitääkö hänen selvittää ryhmän sisäiset konfliktit ja täytyykö valvoa, että ryhmän työ on koordinoitua.



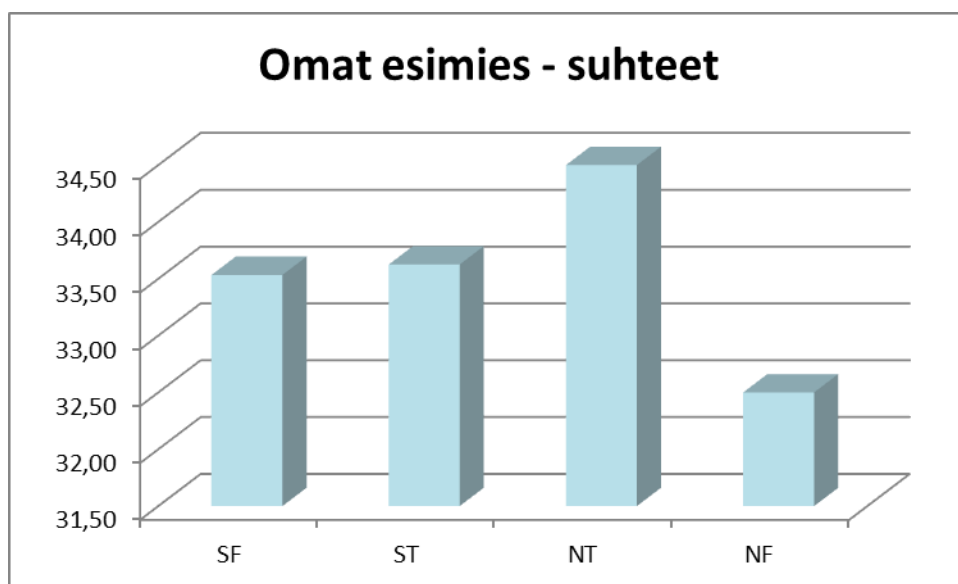
Kuvio 14: Taito integroida

5.12 Omat esimies-suhteet

Esimiehen omat esimies-suhteet ja niiden tärkeys selvitettiin viimeisessä faktorissa. Tämän faktorin tapausvaihtoehdoissa kysyttiin täytyykö esimiehen kertoa ryhmänsä tekemisistä ja onnistumista omille esimiehilleen, täytyykö hänen panostaa omaan uraansa ja kuinka usein hänen esimiestensä täytyy myöntyä hänen ehdotuksiinsa.

NT –persoonille, eli intuitiivisille ja ajatteleville henkilöille esimiesten omat esimies – suhteet olivat merkityksellisiä, kun taas intuitiiviset tuntevat eivät pitäneet esimiesten omia esimies-suhteita ollenkaan tärkeänä. Yleisesti esimiesten omat esimies-suhteet eivät olleet faktoreista tärkeimpien joukossa.

Esimiesten omien esimies-suhteiden keskiarvot olivat SF:llä 33,53, ST:llä 33,63, NT:llä 34,50 ja NF:llä 32,50.



Kuvio 14: Omat esimies-suhteet

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Erilaisuus on rikkaus ja jokaisessa meissä on hyvät ja huonot puolemmet. Kuka edes määrittelee mikä on henkilön huono puoli? Persoonallisuuksia voidaan tutkia hyvin monella eri tavalla ja erilaisilla mittareilla. Myers-Briggs tyyppi-indikaattori valikoitui tähän tutkimukseen, koska se on maailmanlaajuisesti hyvin suosittu ja käytetty mittari. Siinä on myös riittävästi kysymyksiä, joiden perusteella määritellään energian suuntaus, havainnointikyky, päätöksentekoprosessi ja elämäntyyli. Nämä neljä jaetaan jokainen kahteen, eli yhteensä kahdeksaan preferenssiin. Näistä muodostuu 16 erilaista persoonallisuustyyppiä. Vaikka kahdella persoonalla on sama persoonallisuustyyppi, persoonallisuuden piirteet ovat jokaisella omat eikä ole kahta samanlaista ihmistä. Ihmisten tutkiminen onkin mielenkiintoinen aihealue, koska ei ole olemassa kahta samanlaista henkilöä. Minkälaisia yleistyksiä voidaan siis tutkimuksista tehdä?

Myers-Briggs tyyppi-indikaattori on mielenkiintoinen mittari, koska se ei erittele ihmisten hyviä ja huonoja puolia, vaan vain erilaisia tapoja käsitellä asioita. Pelkästään ekstravertin ja introvertin eroavaisuuksien ymmärtäminen auttaa ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä. Olisiko työyhteisöissä syytä miettiä voisiko työn tekoa järjestää niin, että tiimissä mielellään työskentelevät voisivat käyttää aikaa yhdessä työn tekemiseen ja asioiden yhdessä miettimiseen. Vastaavasti taas introvertit, jotka mielellään tekevät yksin omassa rauhassaan töitä, voisivat saada esimerkiksi rauhallisen ”kirjasto”-tyylisten työalueen? Työn tekeminen on mielekäästä kun sitä saa tehdä itselleen sopivalla tavalla, olipa ammatti mikä tahansa.

Persoonallisuuden ja johtajuusodotusten välisiä eroja löytyi. Otokoko tutkimuksessa oli hivenen pieni, vaikka kysely alun perin lähetettiin 68 henkilölle. Osa oli lomalla ja osa ei halunnut vastata nimellä. Osa johtajuuskyselyn vastauksista oli niin puutteellisia että niitä ei voitu tutkimuksessa hyödyntää.

Johtamistapoja ja tyylejä on erilaisia, management-johtamista eli enemmän asioihin keskittyvää ja leadership-johtamista, joka keskittyy enemmän ihmisiin. Nykyään puhutaan myös transformationaalisesta eli valmentavasta johtamisesta. Transformationaali-

sen johtamisen taustalla on ajatus, että transformationaalinen johtajuus muuttaa ihmisiä parempaan suuntaan ja palkitsee henkilön sisäistä motivaatiota. (Lehto 2009)

Tutkimuksessa käytetyssä LBDQXII johtajuuskyselyssä ei erikseen painotettu mitään johtamissuuntaa, vaan selvitettiin ihanteellisen johtajan toimintaa. Huomionarvoista on, että tärkeimpinä ominaisuuksina esimiehellä pidettiin transformationaaliseen johtamiseen liittyviä piirteitä, kuten sovinnon ylläpitäminen, huomiokyky, vakuuttavuus ja integraatiotaidot. Vähiten vaadittuja tai haluttuja piirteitä olivat tuotannon painottaminen tai kehityksen aloittaminen.

Tärkein piirre esimiehellä vastaajien mukaan oli taito pitää sovinto yllä. Hänen tulee nähdä ja selvittää konfliktit mahdollisimman aikaisin, ennen kuin tilanteet pääsevät kärkeen ja pahentumaan. Esimiehen täytyy käsitellä monimutkaisetkin ongelmat tehokkaasti ja vaikka hän olisi epävarma tulevaisuuden tapahtumista, ei epävarmuus saa aiheuttaa suurta hämmennystä eikä suuttutaa.

Tutkimuksessa kävi ilmi että esimiehen rooli on tärkeä. Vaikka työn tekemiseen olisi vapaat kädet ja työtä voisi tehdä missä vain ja milloin vain, esimies on tärkeä koska hän omalta osaltaan yhdistää ryhmäänsä, kannustaa ja auttaa tarvittaessa. Kaikille persoonallisuustyypeille tärkein ominaisuus olikin esimiehen kyky pitää sovinto yllä ja ryhmä kasassa. Hyvän ilmapiirin myötä jokaisella on töissä hyvä olla ja hyvä olo lisää tuottavuutta ja vähentää poissaoloja.

Vaikka edellä mainitut esimiehen ominaisuudet nousivat kaikilla persoonallisuustyypeillä tärkeiksi, selviä erojakin tyyppien välillä oli havaittavissa. Intuitiivisille ajatteleville (NT) tavoitteet ja tulokset olivat tärkeämpiä kuin muille persoonallisuuksille. Heille myös vapaus tehdä työtä ja mahdollisuus kehitystyöhön oli tärkeää. Vastauksissa näkyi NT-tyyppien halu soveltaa teorioita ja kehittää uusia asioita.

Intuitiiviselle tuntevalle (NF) oli tärkeää se, että esimies on vakuuttava ja huomiokykyinen. NF –tyyppi onkin ihmisläheinen ja hän pitää harmonisesta ympäristöstä. Heidänkin vastauksissaan nämä kyseiset piirteet nousivat esille omista vastauksistaan.

Tosiasialliselle ajattelevalle (ST) tärkeimpiä ominaisuuksia esimieheissä oli huomiokykyisyys ja taito tehdä toiminnasta yhtenäistä. ST –persoonilla mikään ominaisuus ei noussut selvästi ylitse muiden sovinnan ylläpitämisen lisäksi, vaan heidän vastauksiinsa lähes kaikki ominaisuudet olivat yhtä tärkeitä. Tosiasialliset ajattelevat ovatkin käytännöllisiä ”jalat maassa” ihmisiä. Tosiasialliselle tuntevalle (SF) huomiokykyisyys ja oman roolin kehittäminen olivat tärkeitä ominaisuuksia. Heidänkin vastauksissaan kiinnostus enemmän ihmisiin kuin asioihin tuli esille.

Tutkimus oli todella mielenkiintoinen ja sitä voisi vielä syventää. Myös laajemman otannan tekeminen olisi mielenkiintoista, koska tämän tutkimuksen otoskoko oli sen verran pieni, että vastaukset jättävät arvailun varaa onko tulos kuinka hyvin yleistettävissä. Selvää on että persoonallisuuden piirteet vaikuttavat henkilöiden käyttäytymiseen ja johtajuusodotuksiin.

Lähteet

- Bossidy, Larry (2008). What your leader expects of you. Leadership excellence.
- Briggs, Hilary. (2011) Do your leaders pass the mirror test? Its time to take the responsibility and end the blame game. Human resource management international digest. 19. no 3.
- Brandt, Tiina (2011) Persoonallisuudet työyhteisössä: Yhteisölliset johtajat ja esimies – alaisuudet. Leadec. ISBN 978-9526-726-816 s.164
- Brown, F: William & D. Reilly, Michael (2009) The Myers-Briggs type indicator and transformational leadership. Journal of management development. 28. no 10, 2009.
- Coger. C. A, Knotts. H, McCord, D. Johnson, A. (2012) Taking personality seriously: The Five-factor model and public management. The American Review of Public Administration 43 (4).
- Cohen, Y & Ornoy, H & Keren, B (2013) MBTI Personality types of project managers and their success: A Field survey. Project management journal. 44, no. 3, 78-87.
- Cole, Michael (2011). Become the leader followers want to follow.
- Forsyth, Richard (2004) M-A-N-A-G-E-M-E-N-T defined subordinates expectations. FBI Law Enforcement Bulletin; ProQuest Central.
- Gould, Stephen J. (1991) Jungian Analysis and Psychological Types: An Interpretive Approach to Consumer Choice Behavior. Rutgers University. Advances in Consumer Research.
- Gromov, A & Brandt, T. (2011) Transformationaalinen johtajuus muutoksessa - tapaus-tutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. LTA 1/11. p.65-83.
- Hautala, T.M. (2005) Kehityskeskustelut – alaisten persoonallisuuden yhteys kokemuksiin keskusteluista. LTA 3/05.

Hautala, T. (2007) Impact of followers' type on their expectations on leaders: An individual consideration of transformational leadership. *Journal of psychological type* 04/07.

Heiske, Pirkko (2001) *Hyvinvointia työyhteisöön*. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä. ISBN 952-9660-12-X.

Helin, K. (2001) *Ihmisten erilaisuus – 16 tyyppiä työelämässä*. Karisto Oy: Innotiimi Oy. s. 208. ISBN 951-96565-7-X.

Järnlström, Maria (2000) Personality preferences and career expectations of Finnish business students. *Career development international* 5/3.

Järvinen & Korosuo (1990). *Henkilöstöhankinta yrityksen menestystekijänä*. Juva: WSOY

Kaistila, Maijaliisa. *Hyvä esimiestyö*. Kuntatyö kunnossa. Työturvallisuuskeskus.

Kelloway E.K., Turner Nick, Barling Julian, Loughlin Catherine (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26: 1.

Kontkanen, Leila. (2007) *Ensimmäiset sata päivää uudessa johtamistehtävässä*. Fountain Parkin julkaisusarja, Ennakoiva johtaminen.

Koulutus ja virkistys. Saatavilla:

<http://www.koulutusjavirkistys.fi/tiedostot/Koulutustarjonta-esimiehen-vuorovaikutus-ja-viestintataidot.pdf>

Kummerow, Jean M. & Herk Nicole A. (2011) Community Leaders: Are they different from the general population and from leaders in organizations? *Journal of Psychological type* 2.

Kuusipalo, J. (2012) *Johtamiskoulutuksella lisää luovuutta – irti suunnittelusta ja kohti epävarmuuden sietämistä*. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 15. Saatavilla: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201211089646>

Lehto, A-M (2009) Naiset valtaavat esimiespaikkoja. Hyvinvointikatsaus 3/2009. Tilastokeskus.

McAdams, Dan P. (1995) What Do We Know When We Know a Person? Journal of personality. Northwestern University.

McNara, C. Overview of Leadership in Organizations. Free Management Library.

Metsäpelto, Riitta-Leena & Feldt, Taru (2009) Meitä on moneksi – persoonallisuuden psykologiset perusteet. Juva: PS-Kustannus. s.357. ISBN 978-952-451-208-4

Valtionkottori, Kaiku-palvelut (2009) Kun roolit vaihtuvat , asiantuntijasta esimieheksi – esimiehestä asiantuntijaksi. Valtionkonttori, Kaiku-palvelut. Helsinki.

Michael, James (2003) Using the Myers-Briggs Type Indicator as a tool for leadership development? Apply with caution. Journal of Leadership and Organizational Studies, 2003, 10 no. 1

Möttönen, Liisa & Hintsanen Mirka (2011) Liittykö työstressin kokeminen yksilön temperamenttipiirteisiin? Psykologia 46 (04).

Nummelin. T. (2007) Keskusteleva esimiestyö. Juva: WSOY

Palmu. H. (2003) Osaanko kuunnella ja johtaa. Hämeenlinna: Kirjapaja Oy

Papp, Ilona. (2011) A Creative leader? International journal of management cases.

Routamaa, V. & Hautala, T. (2012) Katse naamion taa. 3 painos. Vaasa: Leaded-Kustannus. s.152. ISBN 978-952.67268-0-9.

Saarniaho, Rami (2006) Persoonallisuuden tutkiminen ja tutkimus. Internetix opinnot.

Otavan opisto. Saatavilla:

http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/lukio/ps/ps5/1.0_kasitteet_ja_tutkimus/1.3_psykologian_tutkiminen?C:D=1819247&m:selres=1819247

Sharen, Colleen (2012) Implicit leadership theories. Saatavilla:

<https://colleensharen.wordpress.com/2012/01/12/implicit-leadership-theories/>

Stogdill, Ralph M (1963) Manual for the leader behaviour description questionnaire – Form XII. Fisher College of business The Ohio State University.

Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. Saatavilla:

http://www.uta.fi/laitokset/kkk/synergos/projektit/tyhy/hyva_johtaminen1.php.

Tutkimuskammio (2012). Persoonallisuuspiirteistä. Saatavilla:

<https://tutkimuskammio.wordpress.com/2012/05/08/persoonallisuuspiirteita/>

Internet –lähteet

Esimies.info valmennusverkko. Saatavilla: <http://test.linemanager.fi/Etusivu.php>

The Myers-Briggs Foundation (2015) Saatavilla: <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/>