

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**Esimiesten osallistuvan johtamisen käyttöön vaikuttavat
tilannetekijät**

Hallintotiede
Pro Gradu
Maaliskuu 2012
Ohjaaja: Klaus af Ursin

Tekijä: Anne Valli

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede
Tekijä:	VALLI, ANNE
Tutkielman nimi:	Esimiesten osallistuvan johtamisen käyttöön vaikuttavat tilannetekijät
Pro gradu tutkielma:	80 sivua, 9 liitesivua
Aika:	Maaliskuu 2012
Avainsanat:	osallistuva johtaminen, tilannetekijät, LMX -teoria, luottamus, esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhde

Osallistuvan johtamisen tutkimuksissa on todettu olevan tarvetta selvittää tilannetekijöiden merkitystä lisää. Aikaisempi tutkimus on myös osoittanut, että esimiehen ja alaisen välisellä vuorovaikutussuhteella (LMX -teoria) on ilmeinen yhteys osallistuvaan johtamiseen. Näihin perusteluihin pohjautuen, tämän tutkielman päätehtävä on selittää, millaiset tilannetekijät vaikuttavat osallistuvan johtamisen käyttöön. Tässä tutkielmassa tilannetekijöillä tarkoitetaan esimiehen omia ominaisuuksia, alaisen ominaisuuksia, organisaation ominaisuuksia ja työn luonnetta.

Tutkimus toteutettiin neljän eri alan organisaation esimiehille kyselytutkimuksena. Organisaatiot olivat lääketeollisuuden yritys, suuri finanssitalo, teleoperaattoriyritys sekä Aamulehti. Otantakoko oli 151 esimiestä ja vastauksia saatiin 77 eli vastausprosentti on 51 %. Aineistoa saatiin paljon, koska kyselylomake oli laaja. Huomioitavaa on se, että tutkimuksessa saatiin paljon tietoa alaisista, koska lähes jokainen esimies vastasi kolmea alaista koskeviin kysymyksiin, eli tutkimuksessa saatiin tietoa noin 200 alaisesta. Aineisto analysoitiin SPSS- ohjelmaa käyttäen. Menetelminä käytettiin varianssianalyysiä, Kruskal-Wallis testiä ja ristiintaulukointia. Tähän tutkielmaan analysoitiin mielenkiintoisimmat ja tutkimuksellisesti tärkeimmät tulokset. Osallistuvan johtamisen käyttö on tutkimuksessa pääasiallinen selitettävä muuttuja ja alaisen ominaisuudet, esimiehen ominaisuudet, työn luonne ja organisaation ominaisuudet selittäviä muuttujia.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että esimiehen ominaisuuksilla, alaisen ominaisuuksilla ja työn luonteella on yhteys osallistuvan johtamisen käyttöön. Organisaation ominaisuudet jäivät tästä tutkimuksesta pois, koska eri organisaatioiden vastaajamäärät vaihtelivat paljon. Tämän tutkimuksen mukaan korkean koulutuksen saaneet esimiehet käyttivät enemmän osallistuvaa johtamista, kuin toisen asteen koulutuksen saaneet esimiehet. Iältään vanhemmat (33–60 –vuotiaat) esimiehet myös osallistivat alaisiaan enemmän kuin nuoremmat (23–32 –vuotiaat) esimiehet. Esimieskoulutus näytti lisäävän osallistuvan johtamisen käyttöä. Organisatorinen taso vaikutti osallistuvan johtamisen käyttöön niin, että ylempi johto käytti enemmän osallistuvaa johtamista kuin ensimmäisen tason johto.

Tulokset osoittivat, että alaiskäsityksellä on merkittävä yhteys osallistuvan johtamisen käyttöön. Alaiskäsitys sisälsi esimiehen käsityksen alaisen tehokkuudesta, ahkeruudesta, työkokemuksesta, ammattitaidosta, persoonasta, ulkoisesta olemuksesta

ja keskinäisestä luottamuksesta sekä asenteesta työhön ja esimieheen. Mitä parempi käsitys esimiehellä oli alaisestaan, sitä enemmän hän osallisti alaistaan. Merkittävimmät yksittäiset alaiskäsitteismuuttajat, jotka vaikuttivat osallistuvan johtamisen käyttöön, olivat esimiehen käsitys alaisen ahkeruudesta, ammattitaidosta ja työkokemuksesta. Myös työn luonteella, kuten työn itsenäisyydellä / yhteisöllisyydellä oli yhteys osallistuvaan johtamiseen. Tutkimuksessa selvitettiin myös oman esimiehen johtamistyylin yhteyttä omaan johtamistyyliin. Niiden välillä havaittiin yhteys.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina, koska vastaajien määrä ei ole kovin suuri. Tutkielman aineistosta voisi tehdä jatkotutkimuksen ja analysoida laajemmin kerättyä aineistoa. Mielenkiintoista olisi myös selvittää niin alaisen kuin esimiehenkin käsityksiä toisistaan enemmän ja sen yhteyttä osallistuvan johtamisen käyttämiseen.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	8
3	OSALLISTUVA JOHTAMINEN JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TILANNETEKIJÄT	10
3.1	Tilannetekijät.....	13
3.2	Esimiehen kokemus ja alaisesta syntynyt kuva.....	16
3.2.1	Johtamistyyli.....	16
3.2.2	Käyttäytyminen.....	18
3.2.3	LMX- teoria (Leader-Member exchange theory)	19
3.2.4	Luottamus.....	20
3.3	Osallistuvaa johtamista selittäviä tekijöitä aiemmista tutkimuksista	21
3.3.1	Esimiehen ominaisuudet	21
3.3.2	Alaisen ominaisuudet.....	23
3.3.3	Organisaation ominaisuudet	27
3.3.4	Työluonne.....	28
3.3.5	Kulttuuri	29
3.4	Tutkimusasetelma	30
4	TUTKIMUSAINEISTO	33
4.1	Organisaatioiden kuvaus	33
4.1.1	Suomalainen finanssitalo.....	33
4.1.2	Lääketeollisuuden yritys	33
4.1.3	Suuri päivälehti.....	34
4.1.4	Teleoperaattoriyritys	34
4.2	Aineisto	34
5	TUTKIMUSTULOKSET	37
5.1	Organisaation yhteys esimiehen omaan johtamistyyliin.....	37
5.2	Esimiehen henkilökohtaisten ominaisuuksien suhde hänen omaan johtamistyyliin	38
5.2.1	Esimiehen sukupuolen yhteys hänen omaan johtamistyyliin.....	39
5.2.2	Esimiehen iän suhde hänen omaan johtamistyyliin.....	40
5.2.3	Esimieskoulutuksen suhde esimiehen omaan johtamistyyliin	41
5.2.4	Esimiehen koulutuksen suhde hänen omaan johtamistyyliin.....	42
5.2.5	Organisatorisen tason suhde esimiehen omaan johtamistyyliin	43
5.3	Alaisten ominaisuuksien suhde esimiehen omaan johtamistyyliin	44
5.3.1	Alaiskäsitteilyn suhde esimiehen omaan johtamistyyliin	45
5.3.2	Alaisen työkokemuksen suhde esimiehen omaan johtamistyyliin	47
5.3.3	Alaisen ahkeruuden suhde esimiehen omaan johtamistyyliin.....	48
5.3.4	Alaisen ammattitaidon suhde esimiehen omaan johtamistyyliin	49
5.3.5	Alaisten työsuhteen pituuden suhde esimiehen omaan johtamistyyliin	50
5.4	Työn luonteen suhde esimiehen omaan johtamistyyliin	52
5.4.1	Työn itsenäisyyden/yhteisöllisyyden yhteys esimiehen omaan johtamistyyliin	52

5.4.2	Organisaation antaman tuen yhteys esimiehen omaan johtamistyyliin	53
5.4.3	Omaan esimieheen kohdistuvan luottamuksen yhteys luonnehdintaan esimiehen johtamistyylistä.....	53
5.4.4	Oman esimiehen palautteen laadun yhteys luonnehdintaan esimiehen johtamistyylistä	55
5.4.5	Oman esimiehen johtamistyylin suhde osallistuvaan johtamistyyliin ..	57
5.5	Alaisten ominaisuuksien suhde alaiskäsitykseen	58
5.5.1	Alaisten työsuhteen pituuden yhteys alaiskäsitykseen.....	58
5.5.2	Alaisuuden keston yhteys alaiskäsitykseen.....	60
5.6	Yksittäisten osallistuvan johtamisen indikaattorien yhteys esimiehen ominaisuuksiin	61
5.6.1	Esimieskoulutuksen yhteys esimiehen johtamisen kehittämiseen alaisilta saadun palautteen perusteella.....	61
5.6.2	Esimiehen sukupuolen yhteys alaistensa ongelmanratkaisuun kannustamiseen	62
5.6.3	Esimiehen iän suhde päätöksentekovastuun antamiseen alaisille omien rajojen puitteissa.....	63
5.6.4	Esimiehen esimieskoulutuksen yhteys negatiivisen palautteen antamiseen alaisilleen.....	64
5.6.5	Esimiehen esimieskoulutuksen yhteys päätöksentekovastuun antamiseen alaisilleen omien rajojen puitteissa	65
5.6.6	Esimiehen tutkinnon suhde hänen antamaan alaistensa vapauteen päättää heidän työtehtäviensä suoritustapa.....	66
5.6.7	Esimiehen tutkinnon yhteys esimiehen ideoiden ja mielipiteiden kysymiseen muilta ja niiden huomioimiseen päätöksenteossa	67
5.7	Tutkimuksen arviointi	68
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	72
	LÄHTEET	78
	LIITTEET.....	81
	LIITE 1. Kyselylomake.....	81
	LIITE 2. Saatekirje.....	89

1 JOHDANTO

Organisaatioiden toimintaympäristö on globalisoitumisen myötä muuttunut hyvin paljon. Teollisuudesta ollaan siirtymässä palvelukeskeiseen talouteen, mikä on ajanut organisaatiot järjestämään työn ja työntekijöiden hallinnoinnin uudelleen. Hallintoa on poistettu kerroksittain, jotta on voitu keventää organisaatiota ja leikata kustannuksia. Toteutuneet olosuhteet ovat parhaimmillaan lisänneet työntekijöiden itseohjausta ja tehokkuutta (Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow 2000, 250.)

Osallistuva johtaminen on nykyajan organisaatioille keskeistä nopeasti muuttuvassa globaalissa maailmassa. Organisaatiot tarvitsevat paljon informaatiota päätöksentekoon, parempia työntuloksia ja suorituskykyä sekä laadukkaita päätöksiä. Näitä voidaan saavuttaa osallistuvan johtamisen avulla (Somech, 2003; Huang, 2010; Yukl, 2010, 135–136).

Tilannemuuttujat ja tilanteen luonne vaikuttavat siihen, minkälaisen päätöksentekomenetelmän esimiehen on kannattavaa valita. Suuressa osassa osallistumisen tutkimuksista, tutkijat ovat joko sivuttaneet tilanteen ja olosuhteet täysin tai he ovat tunnistanee rajoittuneet olosuhteet vain jälkikäteen perustellakseen yhtäpitämättömiä tuloksia tai epäonnistumista (Yukl 2010, 140.) Tämä tilannetekijöiden sivuuttaminen ohjasi mielenkiinnon kohti sitä, miten tilannetekijät vaikuttavat osallistuvan johtamisen käyttöön.

Osallistuvan johtamisen voidaan sanoa olevan hyvin keskeistä nykypäivän organisaatioiden menestykseen. Informaation runsaus ja hallitsemattomuus aiheuttaa päätöksentekijöille suuret haasteet. Päätöksenteossa tarvitaan yhteistyötä ja kaikkea relevanttia tietoa, jotta päätökset tukisivat organisaation menestystä. Kun alaiset osallistuvat päätöksentekoon, saadaan tietoon paljon päätöksenteon kannalta tärkeää tietoa. Alaisten ottamisesta mukaan päätöksentekoon seuraa lisäksi organisaatiolle keskeisiä menestyksen salaisuuksia, kuten alaisten sitoutuneisuuden ja motivaation kasvua. Kiinnostavaa onkin se, mitkä asiat vaikuttavat siihen, että esimiehet käyttävät osallistuvaa johtamista.

Nykyajan johtamiskirjallisuus ja johtamistutkimukset painottavat johtamisen inhimillisyyttä. Nykyaikana tulos- ja tehokkuuskeskeisyydellä ei saavuteta organisaation menestystä ainakaan, jos mittarina käytetään henkilöstön hyvinvointia. Henkilöstö itsessään tulisi nähdä organisaation pääomana, josta on pidettävä hyvää huolta. Johtamisen inhimillisyyteen liittyy ainakin henkilöstön kuunteleminen, jossa organisaation koko henkilöstön vaikutusmahdollisuudet huomioidaan. Osallistuvan johtamisen voidaan katsoa olevan inhimillinen tapa johtaa, koska siinä otetaan alaiset huomioon.

Esimiesten ja alaisten käsitys toisistaan muodostuu ja kehittyy jokaisella kohtaamisella samoin, kuin jokapäiväiset kohtaamiset muiden ihmisten kanssa. Kohtaamme päivittäin tuttuja ja tuntemattomia ihmisiä. Kohtaamisesta jää jokaiselle omakohtainen muisto, niin hyvässä kuin pahassakin. Esimies ja alainen kohtaavat työpaikallaan ja heille on muodostunut oma käsitys toisistaan. Käsitys voi muuttua joka kohtaamisella. Se voi muuttua paremmaksi tai huonommaksi. Kuinka käsitys alaisesta vaikuttaa esimiehen johtamiseen? Mitkä asiat vaikuttavat käsityksen muodostumiseen?

Luonnollista olisi ajatella, että jokaisen ihmisen persoona, ikä, tausta, koulutus, ulkonäkö ja keskinäinen luottamus luovat jonkinlaisen käsityksen ihmisestä. Jokainen ihminen on omanlainen omine ominaisuuksineen, taustoineen ja kokemuksineen. Tästä syystä käsitys voi vaihdella hyvinkin paljon ihmisten kesken. Tästä syystä myös esimiehen omilla ominaisuuksilla, kokemuksilla ja taustalla on merkitystä hänen käyttäytymiseensä ja niin myös johtamiseen. Lisäksi työn luonne ja organisaation ominaisuudet asettavat omat ehtonsa esimiehen johtamiseen.

Tässä pro-gradu – tutkielmassa kiinnostuksen kohteena on osallistuvan johtamisen käyttö. Tutkielmassa pyritään saamaan vastaus tilannetekijöiden vaikutuksista osallistuvan johtamisen käyttöön lähiesimiesten näkökulmasta. Tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena neljän eri alan organisaatioiden esimiehille.

2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tutkimuksen tehtävänä on selvittää, vaikuttavatko esimiehen ominaisuudet, alaisen ominaisuudet, organisaation ominaisuudet ja työn luonne osallistuvan johtamisen käyttöön. Tutkimusongelma on ”Millaiset tilannetekijät vaikuttavat osallistuvan johtamisen käyttöön?” Ensimmäinen peruste tutkimusongelman valintaan on tilanteiden ja olosuhteiden sivuuttaminen suuressa osassa osallistuvan johtamisen tutkimuksissa (Yukl 2010).

Toisena perusteena on Somechin (2003) kehoitus tutkia kontekstuaalisten muuttujien ja osallistuvan johtamisen välistä suhdetta. Myös Yukl (2010) huomioi tilannemuuttujien ja tilanteen luonteen vaikutuksen päätöksentekomenetelmän valintaan. Somech (2003) myös osoittaa tutkimuksessaan, että LMX (Leader-Member Exchange) välinen yhteys osallistuvaan johtamiseen on ilmeinen, mutta se on sivuutettu suurimmassa osassa osallistuvan johtamisen tutkimuksista. Esimies-alais vuorovaikutussuhde (LMX) on merkittävä tilannetekijäteoria tässä tutkimuksessa.

Kolmas peruste valinnalle on Oshagbemin (2008) kehotukset tarkastella sukupuolen vaikutusta eri johtamistyylien käyttöön ja tutkimukset johtajien johtamiskäyttäytymisestä. Tutkimukseni pyrin selvittämään johtajien johtamiskäyttäytymistä, erityisesti osallistuvaa johtamiskäyttäytymistä. Oshagbemi (2008) myös ehdottaa, että sukupuolen vaikutusta johtamiskäyttäytymiseen tulisi tutkia. Sukupuoli on myös tässä tutkimuksessa yhtenä tilannetekijänä.

Päätehtävän näkökulmaksi valittiin esimiehen näkökulman, koska se antaa monipuolisen kuvan niistä tilannetekijöistä, joilla on vaikutusta osallistuvan johtamisen käyttöön. Esimies on organisaation operatiivisessa toiminnassa mukana ja vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa. Esimies joutuu päivittäin päätöksentekotilanteisiin, ja kiinnostavaa onkin se, miten päätökset syntyvät. Esimiehet ovat yleensä myös läheisessä kontaktissa alaisten kanssa ja he tuntevat alaisensa henkilökohtaisesti tai heillä on ainakin jonkinlainen käsitys alaisesta. Tutkimuksessa selvitetään vaikuttaako esimiehen käsitys alaisistaan siihen, käyttääkö hän ja kuinka usein osallistuvaa johtamista. Onko siis arviolla alaisten ominaisuuksista vaikutusta osallistuvan johtamisen käyttöön ja määrittelevätkö toisaalta organisaation

ominaisuudet, työn luonne tai esimiehen omat ominaisuudet sitä, kuinka paljon hän osallistuvaa johtamista käyttää. Aineisto tullaan luonnollisesti keräämään eri alan organisaatioiden esimiehiltä. Tässä tutkimuksessa esimies on määritelty niin, että hänellä täytyy olla lähialaisia, joihin hänen toiminnallaan on suoraa vaikutusta.

Tutkimusasetelma on selittävä. Ymmärtääkseen osallistuvan johtamisen tilanteita, täytyy ensin selittää teoriapohja siihen vaikuttavista tekijöistä. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi organisaation ominaisuudet, esimiehen omat ominaisuudet, alaisen ominaisuudet ja työn luonne. Tässä tutkitaan siis ihmisten ja organisaation käyttäytymistä. Tutkimuksessa pyritään esittämään perustelun, motiivin ja tiedostetun syyn osallistuvan johtamisen käytön tilanteille. Tutkimuksen selitystapa on siis teleologinen ja Uusitalon (1991) mukaan tarkemmin intentionaalinen selitys. Intentionaalisessa selityksessä tavoite tekee nykyisen käyttäytymisen ymmärrettäväksi.

3 OSALLISTUVA JOHTAMINEN JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TILANNETEKIJÄT

Yuklin (2010) mukaan päätöksentekoprosesseja voidaan tunnistaa pääpiirteittäin neljä erilaista, joista ensimmäinen ei salli muiden osallistumista ja muut kolme sallivat eriasteista osallistumista. (1) *Itsevaltainen päätös* (autocratic decision), jossa johtaja tekee päätökset itse kysymättä muiden mielipiteitä, muilla ei ole vaikutusvaltaa päätökseen eikä kukaan muu näin ollen osallistu päätöksentekoon. (2) *Neuvottelussa* (consultation) johtaja kysyy ensin muiden mielipiteitä ja ideoita ja harkitsee esille tulleita ehdotuksia ja huolenaiheita. Harkinnan jälkeen johtaja tekee päätöksen itse. (3) *Yhdistetty päätöksenteko* (joint decision), missä johtaja tapaa muita ihmisiä, keskustele heidän kanssaan ongelmista ja päätös tehdään yhteistyössä muiden kanssa. Johtajan vaikutusvalta on samanarvoista muiden osallistujien kanssa. (4) *Delegoinnissa* (delegation) johtaja antaa yksilölle tai ryhmälle vallan ja velvollisuuden tehdä päätös. Johtaja antaa rajat joiden sisällä päätöksen tulee syntyä ja saattaa joskus haluta tarkistaa päätöksen ennen sen täytäntöön pantoa, mutta ei aina (Yukl, 2010, 133–134.)

Vroom & Jago (1978) luokittelevat päätöksentekoprosessin viideksi erilaiseksi prosessiksi. (1) Johtaja tekee itse päätökset kaiken sen informaation varassa, mitä saatavilla on päätöksenteko hetkellä. (2) Johtaja saa kaiken tarvitsemansa tiedon alaisiltansa, minkä jälkeen ratkaisee itse ongelman. Johtaja joko saattaa kertoa tai ei kerro alaisilleen kysymysten tarkoitusta. Johtaja voi myös antaa tietoja ongelmasta tai päätöksestä. Alaisten työpanos edellyttää pyydettyyn tietoon selkeää vastausta. Alaisilla ei ole merkittävää roolia ongelman määrittelyssä, tuottamisessa tai arvioidessa vaihtoehtoisia ratkaisuja. (3) Johtaja jakaa ongelman asianmukaisten alaistensa kanssa yksilöllisesti. Johtaja ottaa alaisistansa ideoita ja ehdotuksia, muodostamatta heistä yhtä ryhmää. Tämän jälkeen johtaja tekee itse päätöksen. Päätös joko voi heijastaa tai ei heijasta alaisten vaikutusta. (4) Johtaja jakaa ongelmaa alaistensa kanssa ryhmäkokouksessa. Kokouksessa johtaja saa ideoita ja ehdotuksia. Johtaja tekee päätöksen, joka joko voi sisältää tai sitten ei sisällä alaisten vaikutusta. (5) Johtaja jakaa ongelman alaistensa kanssa ryhmänä. Yhdessä luodaan ja arvioidaan vaihtoehtoja ja yritetään päästä yksimieliseen ratkaisuun. Johtajan tehtävänä on koordinoita keskusteluja puheenjohtajana, keskittyä pitämään keskustelu ongelmassa ja varmistaa,

että kriittisistä kysymyksistä keskustellaan. Johtaja voi antaa ryhmälle tietoa ja ideoita, joita hänellä on, mutta ei tyrkytä omaa ratkaisua vaan on valmis hyväksymään ja panemaan täytäntöön ratkaisun, jolla on koko ryhmän tuki (Vroom & Jago 1978, 152.)

Osallistuva johtaminen liittyy erilaisten päätöksentekomenetelmien käyttöön, jossa hyväksytään muiden ihmisten vaikutus johtajan päätöksiin (Yukl, 2010, 133). Muita termejä, joita käytetään osallistavasta johtamisesta puhuttaessa, ovat neuvottelu, konsultaatio, yhdistetty päätöksenteko, vallan jakaminen, vallan hajauttaminen, valtuuttaminen ja demokraattinen johtaminen. Osallistuvaa johtamista voi myös tarkastella erilaisena käyttäytymisen tyyppinä, vaikka sitä voidaan käyttää yhdistämään spesifiset työtehtävät ja suhteet käyttäytymiseen (Likert, 1967; Yukl, 1971).

Osallistuvan johtamisen käsitteen määritelmä perustuu aikaisemman tutkimuksen ja artikkelien määritelmiin sekä tarkempiin delegoinnin ja valtuuttamisen määritelmiin. Somech (2003, 1003) määrittelee osallistuvan johtamisen indikaattoriksi sen, että esimies ja alainen tekevät yhdessä päätöksiä tai esimies ainakin jakaa vaikutusvaltaa päätöksenteossa alaisilleen. Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow (2000, 255) puolestaan sanovat, että esimies kannustaa alaisiaan ilmaisemaan ajatuksiaan ja ehdotuksiaan sekä esimies käyttää alaisensa ehdotuksia tekemissään päätöksissä, jotka vaikuttavat heihin. Huang, Iun, Liu & Gong (2010, 137) määrittelevät osallistuvan johtamisen indikaattoriksi sen, että esimies auttaa alaisiaan luomaan tunteen työn merkityksellisyydestä, kompetenssista, itsemääräämisoikeudesta ja vaikutuksesta. Osallistuva tyyli on Kazin (2009, 202) mukaan sitä, kun johtaja jakaa ja analysoi ongelmia alaisensa kanssa ryhmänä, arvioi vaihtoehtoja ja tekee niiden pohjalta päätöksen. Osallistuvaan johtamiseen liittyy Decin, Connellin & Ryanin (1989, 581) itsemääräämisoikeus, eli esimies kuuntelee ja hyväksyy tunteita, antaa palautetta tarvittaessa ja kannustaa alaisiaan päättämään, kuinka ratkaista ongelmat.

Osallistuvasta johtamisesta hyöttyy niin johtaja itse kuin myös työntekijä ja organisaatio. Päätökset ovat laadultaan parempia, koska päätöksentekoon osallistuu johtajan lisäksi muita ihmisiä, jotka haluavat ratkaista ongelman ja heillä on usein parempaa informaatiota ja tietämystä itse ongelmasta. Ihmisten, joita päätös koskettaa, on helpompi hyväksyä päätös, jos he ovat olleet mukana päätöksenteossa ja tietävät, miten päätös heihin vaikuttaa. Osallistuminen lisää motivaatiota panna päätös täytäntöön,

ymmärrystä päätöksentekoon liittyvistä ongelmista ja ymmärrystä siitä, miksi juuri tietty päätösvaihtoehto valittiin ja muut hylättiin. Päätöksentekoprosessiin ollaan tyytyväisempiä, koska ihmiset kokevat, että heillä on mahdollisuus ilmaista mielipiteitään päätöksestä. Päätöksentekoprosessiin osallistuvien alaisten kyvyt kehittyvät ja he saavat lisää itsetuottamusta. Prosessin kaikkiin osa-alueisiin osallistuvat henkilöt oppivat enemmän kuin ne, jotka ovat mukana vain yhdellä osa-alueella. Lisäksi johtajan työtaakka kevenee (Yukl 2010, 135–136).

Delegointi

Delegointi-termiä käytetään yleisesti kuvaamaan vallanjaon muotoja ja asteita yksittäiselle alaiselle. Delegoinnin tärkeimmät näkökohdat sisältävät moninaisen ja laajan vastuun harkintavallan tai valikoiman saada päättää, miten suorittaa velvollisuuksia. Myös valta ryhtyä toimimaan ja panemaan päätöksiä täytäntöön ilman ennakkolupaa, tiheä raportointivaatimuksen luonne ja suorituskykyä koskevan tiedon virta kuuluvat delegoinnin tärkeimpiin näkökohtiin (Sherman, 1966; Webber, 1981, viittaus Yukl, 2010, 150). Delegointi eroaa muista vallan jakamiskeinoista siinä, että se on tarkoituksenmukaista usein vain alaisille, ei esimerkiksi esimiehelle, kuten konsultaatiossa (Yukl, 2010, 149). Oshagbemi (2008) määrittelee delegoivan johtamistyylin siten, missä määrin johtaja saavuttaa halutut tavoitteet jättämällä alaisilleen vapauden tehdä omat päätöksensä.

Bauer ja Green (1996) toteavat esimiehen delegoinnin olevan todennäköistä sellaisille alaiselle, joilla on luottamusta edistäviä ominaisuuksia. Delegointi sisältää aina riskitekijöitä ja tästä syystä luottamus alaiseen on tärkeää (Bauer & Green 1996, 1544.) Schriesheim, Neider, ja Scandura (1998) osoittavat, että delegointi on todennäköisempää, jos esimies näkee alaisensa päteväksi suhteessa tehtävän vaatimukseen ja riittävän luotettavaksi. Lisäksi näyttää siltä, että alaisen hyvällä suorituskykyä voi edesauttaa esimiehen delegointia (Bauer & Green 1996, 1538). Delegoinnin on osoitettu johtavan korkeaan esimies-alais-vuorovaikutussuhteeseen (LMX) (Bauer & Green, 1996; Schriesheim ym. 1998).

Valtuuttaminen

Randolph (1995) näki valtuuttamisen legitimiinä keinona ratkaisemaan organisaation ongelmia 1990-luvulla ja välttämättömänä romuttamaan byrokraattisia organisaatioita. Randolph (1995) toteaa, että valtuuttaminen ei ole vain päätöksentekovallan antamista ihmisille, vaan valtuuttaminen on tunnustaa ja vapauttaa ihmisten hyödyllinen tieto ja sisäinen motivaatio osaksi organisaation voimaa. Valtuuttamisen lähtökohta on Randolphin mukaan informaation jakamisen kulttuuri, jota seuraa rakenteiden, kuten vision, päämäärän ja päätöksentekotavan tunteminen. Samaan aikaan hierarkia tulisi korvata tiimeillä, mikä on viimeinen askel kohti valtuuttamista. Blanchardin (1997) mukaan valtuuttaminen murtaa perinteiset hierarkkiset rakenteet (Nauman, Khan & Eshan, 2010).

Vogt (1997) määrittelee valtuuttamisen toimeksi antaa ihmisille mahdollisuuden tehdä työpaikan päätöksiä laajentamalla päätöksenteon autonomiaa (Nauman, Khan & Eshan, 2010). Srivastava ym. (2006) näkevät valtuuttamisen tutkimukset kahdesta perspektiivistä; johtajan toiminnasta, erityisesti vallan jakamisena tai vastuun ja autonomian antamisena työntekijöille, sekä työntekijän vastauksesta valtuuttamiseen, jossa huomio kiinnittyy motivaatioon.

Konsultaatio

Vroomin ja Yettonin (1973, 13) päätöksentekomenettelyssä kaksi viidestä on konsultatiivista päätöksentekolajia. Ensimmäisessä johtaja käy läpi ongelmaa kollegoidensa ja alaistensa kanssa yksitellen, keräten tarvittavat tiedot muodostamatta varsinaista ryhmää. Toisessa johtaja muodostaa ryhmän, jolta hän kerää tietoja ja ideoita, mutta tekee päätöksen tämän jälkeen itsenäisesti (Yukl 2010, 140–141).

3.1 Tilannetekijät

Lawrencen & Lorschin (1967) kontingenssiteoriassa organisaatiota mukautetaan ympäristön ominaisuuksien mukaan. Tarkoituksenmukaisin organisaatio- ja johtamismalli määräytyy aina kulloisessakin erityistilanteessa. Organisaation ratkaisuihin vaikuttavat monet tilannetekijät, kuten toimiala, tuotteet, henkilöstön ominaisuudet, kilpailutilanne ja yrityksen maantieteellinen sijainti. Organisaation hallinnossa ja johtamisessa sovelletaan tilanteen mukaisesti mekanistisia ja orgaanisia piirteitä. Kontingenssiteoriassa differentointi- ja integrointijännite on olemassa koko

ajan, koska ympäristö muuttuu. Organisaation laajentuminen johtaa sen osittumiseen. Differentoitumiseen eli erilaistamiseen tarvitaan eri osien toiminnan yhteensovittamiseksi integrointia eli yhtäläistämistä. Integroitumisen ja differentoitumisen aste osoittaa organisaation sopeutumiskyvyn ympäristöön (Lawrence & Lorch, 1967, 185–210.)

Herseyn ja Blanchardtin (1982) tilannejohtamisen malli on kontingenssiteorian sovellutus, jossa korostuu alaisen rooli. He lähtivät myös siitä, että parasta tapaa johtaa ei ole, vaan se riippuu tilanteesta ja ihmisten valmiusasteesta. Mallin tarkastelu kohdistuu esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen, jonka muodostaa kolme tekijää. (1) Ohjauksen ja ohjeiden antamisen määrä, mikä on tehtäväkeskeistä käyttäytymistä. (2) Esimiehen antama tuen määrä, mikä on ihmiskeskeistä käyttäytymistä. (3) Alaisen valmiusaste liittyen haluun ja kykyyn, mikä koostuu tiedosta, taidoista ja kokemuksista. Näiden tekijöiden perusteella valitaan sopiva viestintätapa ja johtamistyyli. Johtamistyyliä ovat ohjaava, myyvä, osallistava ja delegeoiva tyyli. Johtamistyyliä tulee mukauttaa alaisen ja tilanteen mukaan. Mitä paremmin johtaja tehtävässään onnistuu, sitä tehokkaampaa johtaminen on (Vanhala ym. 2002, 269.)

Vroomin & Jagon artikkelin (2007) mukaan Perrow'n (1970) väittää, että tehokkaan ja tehottoman johtajuuden todellinen syy on enemmänkin organisaation rakenteellisissa piirteissä kuin organisaation johtajan omissa ominaisuuksissa. Johtajien ominaisuudet heijastavat mekanismeja, joilla he ovat valittu. Myös tilanteet joita johtajat kohtaavat, rajoittavat heidän käyttäytymistään. Väitettä perustellaan sillä, että (1) johtajilla on hyvin rajoitettu valta, (2) työnhaussa organisaatio hakee tietynlaista johtajuutta ja kaikki johtajat käyvät saman valintaprosessin läpi, joka supistaa henkilökohtaisia eroja ja (3) jäljelle jäävät erot hukkuvat johtoaseman tilanteen vaatimuksiin. Kun nämä oletukset ovat voimassa, on helppo nähdä, että yksilölliset erot ovat johtamisessa merkityksettömiä. Mutta kuinka usein ne ovat voimassa? Useimmat johtajat eivät ole keulakuvia; valintaperusteet voivat vähentää yksilöllisten erojen varianssia, mutta ne eivät poista sitä. Lisäksi monet johtajan haasteet ovat epäselviä, täynnä epävarmuutta ja se jättää paljon tilaa erojen tulkinnalle ja toiminnalle. (Vroom & Jago 2007, 19–20.)

Osallistuvan johtamisen arvellaan riippuvan ennakoimattomista tekijöistä, kuten alaisen ominaisuuksista ja ympäristön ominaisuuksista (Vroom & Jago 2007, 20).

Vroom & Jago (2007) tekivät tutkimukseensa pohjautuen johtopäätöksiä johtamisen tilanteiden roolista. He analysoivat kolme erillistä roolia, joihin tilannemuuttujat vaikuttavat johtamisprosessissa. (1) Organisaation tehokkuuteen vaikuttavat tilannetekijät, jotka eivät ole johtajan kontrollissa. Avoimissa järjestelmissä, mukaan lukien yhtiöt, tavoitteiden toteutumiseen vaikuttavat myös esimerkiksi kilpailijoiden toimet, voimassa oleva lainsäädäntö, uudet teknologiat, koron hinta sekä valuuttojen kurssivaihtelut. Näillä tekijöillä voi olla suuria vaikutuksia organisaation tehokkuuteen, mistä on vaikea erottaa johtajuuden vaikutukset. (2) Tilanteiden muoto, kuinka johtajat käyttäytyvät. Vroomin, Yettonin & Jaron tutkimukset (Vroom, 2000; Vroom & Jago, 1988; Vroom & Yetton, 1973, viittaus Vroom & Jago 2007) ilmaisevat tilanteiden sisällyttämisen tärkeyden. He kehottavat etsimään laillisuuksia, ei poistamaan niitä. Heidän tutkimuksensa osoittavat, että tilanteiden osuudessa on noin kolme kertaa varianssia, samoin kuin yksilöllisissä eroissa. Nämä korostavat tärkeää roolia siitä, että tilannetietoisuuden voima ohjaa toimintaa. Johdonmukaisia todisteita yksilöllisistä eroista ei ole. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yksilölliset erot olisivat merkityksettömiä johtamisessa. Se voi vain olla sitä, että niitä etsitään väärästä paikasta. (3) Tilanteiden vaikutus johtajan käyttäytymisen seuraukseen. Normatiiviset teoriat vaativat tilannekohtaista karsintaa. Toimet on räätälöitävä kunkin tilanteen vaatimukseen. Johtamistyyli, joka on tehokas yhdessä tilanteessa saattaa osoittautua täysin tehottomaksi erilaisessa tilanteessa. Vroomin, Yettonin ja Jagon normatiivinen malli edustaa kunnianhimoista pyrkimystä malliin, jossa vallitsee johtamistyylin, tilanteen ja tehokkaiden tulosten välinen vuorovaikutus. Niiden tutkimuksessa tilannemuuttujia käytetään ennustamaan johtajien valintojen seurauksia. Tämä tarkoittaa samaa, kun selitetään valintoja, joita johtaja todella tekee. Vroom & Jago toteavat, että osallistuva päätöksenteko on vain yksi monista johtajan käyttäytymisen ulottuvuuksista (Vroom & Jago 2007, 22–23.)

Vroom (2000) määritteli normatiiviselle mallille seitsemän tilannekohtaista tekijää:

- (1) Päätöksen merkitys, päätöksen merkitys hankkeen onnistumiselle ja organisaatiolle.
- (2) Sitoutumisen merkitys, tiimin jäsenten merkitys sitoutua päätökseen.

- (3) Johtajan osaaminen, onko johtajalla tietoa ja asiantuntemusta liittyen kyseiseen ongelmaan.
- (4) Sitoutumisen todennäköisyys, mikä on alaisten todennäköisyys sitoutua päätökseen, jos johtaja tekee itse päätöksen.
- (5) Tavoitteiden ryhmätuki, missä määrin tiimi tukee organisaation tavoitteita, kun panoksena on ongelma.
- (6) Ryhmä osaaminen, mikä on tiimin jäsenten tietämys ja osaaminen suhteessa tiettyyn ongelmaan.
- (7) Tiimin pätevyys, tiimin kyky tehdä töitä yhdessä ongelmien ratkaisussa (Vroom 2000, 89.)

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös monia aiheen artikkeleja ja poimittiin sieltä tutkimukseeni soveltuvat tilannetekijät. Näitä tilannetekijöitä ovat *esimiehen ominaisuudet*, *alaisen ominaisuudet*, *organisaation ominaisuudet* sekä *työn luonne*.

Esimiehen ominaisuudet jaettiin *henkilökohtaisiin muuttujiin*, jossa tarkasteltiin ikää, sukupuolta, koulutusta, virassaoloaikaa (Somech 2003; Oshagbemi 2008), kokemusta ja taustaa (Dienesch & Liden 1986). *Alaisen ominaisuuksiin* kuuluvat ikä, sukupuoli, koulutus, virassaoloaika, tuttavuudenkesto (Somech 2003), asenne ulkonäkö, kyvyt, persoonallisuus, kokemus, tausta (Dienesch & Liden 1986), esimies-alaisvuorovaikutussuhde (LMX) (Somech 2003; Dienesch & Liden 1986), alaisen suorituskyky, tehokkuus ja luottamus (Huang ym. 2010).

Organisaation ominaisuuksiin kuuluvat organisaation koko ja tyyppi (Oshagbemi 2008; Somech 2003). *Työn luonteessa* tarkastellaan työn ominaisuuksia, kuten henkilökohtainen itsenäisyys, työnlaji, esimiehen palautteen laatu, työilmapiiri, luottamus esimieheen, luottamus organisaatioon ja mahdolliset etenemismahdollisuudet (Deci ym. 1989).

3.2 Esimiehen kokemus ja alaisesta syntynyt kuva

3.2.1 Johtamistyyli

Hersey & Blanchard (1990) määrittelevät esimiehen johtamistyylin hänen käyttämäksi pysyväksi käyttäytymismalliksi. Käyttäytymismalli on alaisen havainto esimiehen

työskentelystä alaisen kautta ja avulla. Nämä käyttäytymismallit tulevat ilmi, kun esimiehet reagoivat samalla tavoin samanlaisissa olosuhteissa. Esimiehille kehittyvät toimintatapoja, joita heidän alaiset voivat jossain määrin ennustaa (Hersey & Blanchard 1990, 140.)

Rubenowitz (1984, 121) selittää johtajien taitavuutta luonteenpiirteillä, käyttäytymismalleilla ja tilannekohtaisilla tekijöillä. Hän esittää kaavion tarkoituksenmukaisista johtamistyyleistä kahden tilannetekijän vaihdellessa. Hänen mukaan merkityksellisimmät tilannetekijät ovat alaisten keskimääräinen tarvetaso sekä työn laatu. Työn laaduksi hän määrittelee, sisältääkö työ virikkeitä vai ohjaavatko työtä suureksi osaksi koneet, kalusto tai hallinnolliset toimet. Yksilön tarvetason hän näkee tärkeimpien tarpeiden tyydyttämisen kautta, täyttyvätkö fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden tarpeet sekä arvostuksen, itsensä toteuttamisen ja tiedon tarpeet. Mitä enemmän työt antavat alaiselle mahdollisuuden itsenäiseen ohjaukseen ja valvontaan ja mitä tärkeämmäksi alainen kokee arvostuksen ja itsensä kehittämisen tarpeen, sitä tärkeämpää on johtajan soveltaa käyttäytymisessään sopivaa tuotanto- ja henkilöstökeskeisyyden yhdistelmää. Tällöin johtajan auktoriteetti perustuu epäviralliseen asiantuntemukseen ja karismaan sekä henkilökohtaiset ominaisuudet ovat erittäin merkittäviä (Rubenowitz 1984, 121–123.)

Likert (1961, 222–236) on määritellyt neljäksi johtamistyyliksi: 1) tiukan kontrollin ja vallan omaavaan autoritaariseen johtamiseen, 2) hyväntahtoisen johtamisen, jossa työntekijöillä on vallan tunne, mutta ei mahdollisuutta organisaation kontrollointiin, 3) konsultatiivisen johtamisen, jossa työntekijät informoivat johtoa, mutta johto ei todellisuudessa luota työntekijöiden oivallukseen ja 4) osallistavan johtamisen, jota luonnehtii työntekijöiden rohkaisu vaikuttamaan asioihin ja päätöksentekoprosesseihin. Likertin mukaan neljäs johtamistyyli on ansiokkain, koska johtajien ja henkilöstön välinen kommunikaatio ja viestintä on avointa ja kulkee vapaasti eri kanavien kautta horisontaalisesti, vertikaalisesti ja diagonaalisesti, ongelmia ratkotaan yhdessä, tavoitteet määritellään yhdessä ja ne ovat realistisen korkeita.

Polku-Tavoite teoria (Path-Goal Theory) ehdottaa, että johtajan tehtävä on luoda ja hallita alaisen polkua kohti yksilön ja ryhmän tavoitetta, selventää odotuksia ja täydentää ympäristöä, kun riittävät palkinnot puuttuvat ympäristöstä (Vroom & Jago

2007, 20). Johtajat vaihtelevat, missä määrin ne sisällyttävät työntekijöitään päätöksentekoon (Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner 1998, 517).

3.2.2 Käyttäytyminen

Rubenowitz (1984, 131–134) on tiivistäen kuvannut toivottavaa johtamiskäyttäytymistä. Ihanteellisella johtajalla on myönteinen ihmiskäsitys ja hän luottaa alaistensa osaamiseen omaa työtään koskevassa päätöksenteossa. Hänellä on tiedollista auktoriteettia ja hallinnollisteknistä taitoa - suunnitella, delegoida ja koordinoita tehtäviä. Johtaja on hankkinut hyvän itsetuntemuksen ja varmuuden sietää ristiriitoja. Lojaalisuus, johdonmukaisuus, rehellisyys ja halu tukea työntekijöitensä kuuluvat taitavan johtajan ominaisuuksiin. Hän ymmärtää, niin vertikaalisen kuin myös horisontaalisen kommunikaation merkityksen ja pyrkii informaation jaon vastavuoroisuuteen. Lisäksi hän käyttää valvontaa rakentavasti asetettujen tavoitteiden mittarina (Rubenowitz 1984, 131–134.)

Deci, Connell & Ryan (1989) ovat kuvanneet neljä vaihtoehtoista tapaa, joilla esimies voi tukea itsemääräämisoikeutta päätöksenteossa. Toisin sanoen, kuinka esimies helpottaa itsenäisyyttä, tarjoaa palautetta ja tunnustusta epäsuorasti ratkaisun alaisen näkökulmasta. (1) Esimies tukee erittäin hyvin itsemääräämisoikeutta. Tämä sisältää sen, että esimies kuuntelee, hyväksyy tunteita, antaa palautetta tarvittaessa ja kannustaa alaista päättämään, kuinka ratkaista ongelma. (2) Esimies tukee kohtalaisesti itsemääräämisoikeutta. Tässä esimies kannustaa alaisiaan keksimään ratkaisun ongelmaan. Esimies kannustaa alaistaan tarkastelemaan, miten muut hoitaisivat ongelman. Tämä sisältää vähemmän autonomiaa, koska alainen voi käyttää jonkun muun kuin omaa ratkaisua ongelman selvittämiseen. Alainen keskittyy sosiaaliseen vertailuun, jota voidaan valvoa. (3) Esimies kontrolloi kohtalaisesti. Tämä vähentää itsemääräämisoikeutta. Esimies kertoo alaiselleen, miten hänen pitäisi ratkaista ongelma. (4) Esimiehen kontrolli on korkea, mikä rajoittaa itsemääräämisoikeutta paljon. Tässä esimies määrää ratkaisun, jossa ei ole käytetty alaisen panoksia. Esimies myös käyttää seuraamuksia, kuten palkintoja ja rangaistuksia varmistaakseen, että ratkaisu on täytetty. Decin ym. (1989) tutkimus painottaa tukemaan alaisen itsemääräämisoikeutta (Deci ym. 1989, 583.)

3.2.3 LMX- teoria (Leader-Member exchange theory)

Esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhdeteoria (LMX) on alun perin ollut vertikaalinen dyadinen yhteys teoria (Vertical Dyad Linkage VDL) (Dansereau, Cashman & Graen 1973, viittaus Dienesch & Liden 1986). Nimitys johtuu siitä, että se keskittyy vastavuoroiisiin vaikutusprosesseihin vertikaalisen dyadisen suhteen välillä, johon kuuluu henkilö, jolla on suora toimivalta toiseen henkilöön (Yukl 2002, 116). VDL nimettiin vajaa kymmenen vuotta myöhemmin LMX-teoriaksi (Graen, Novak & Sommerkamp 1982, viittaus Dienesch & Liden 1986).

LMX malli on paras nähdä yhtenä roolina päätöksenteon operationalisoinnissa. Tämä perustuu ajatukseen, että roolien kehitys aiheuttaa luonnostaan eriytettyjä roolimäärittelyjä ja siksi se vaihtelee eri esimies-alais-vuorovaikutuksessa. Jokainen esimies kohtaa työssään aikarajoitteita, jotka vahvistavat tätä eriytymistä (Dienesch & Liden 1986.) Esimies kehittää läheisen suhteen vain muutamaaan alaiseensa aikapaineiden takia (Graen 1976, viittaus Dienesch & Liden 1986). Esimies tukeutuu muodolliseen valtaan, sääntöihin ja käytäntöihin, muun työryhmän riittävän suorituskyvyn varmistamiseksi (Dienesch & Liden 1986).

Yukl (2002, 116) kuvaa LMX-teoriaa esimiehen ja yksittäisen alaisen väliseksi rooliksi päätöksentekoprosessissa (role-making processes) (Dansereau, Graen & Haga 1975). Lisäksi teoria kuvaa, kuinka johtaja kehittää erilaisia vaihtosuhteita ajan myötä eri alaistensa kanssa. Teorian mukaan useimmat esimiehet perustavat erityisen vaihtosuhteen pieneen määrään luotettuja alaisiaan. Tällöin vaihtosuhde jäljellä oleviin alaisiin on merkittävän erilainen. Ajan myötä dyadinen vaihto noudattaa erilaista kehitysjärjestystä kunkin alaisen kohdalla (Yukl 2002, 116.)

LMX teoriassa voisi olettaa, että joillakin esimiehillä on taipumus tiettyyn korkeuteen LMX ihmissuhteissa, kun taas jotkut esimiehet saattavat olla alttiita kehittämään korkeampia suhteita kuin muut esimiehet. Itse asiassa useat tutkimukset ovat osoittaneet yksilöllisiä eroja LMX suhteista (Brower ym. 2000, 236.) Esimiehen ja alaisen ominaisuudet vaikuttavat heidän suhteeseensa (Dienesch & Liden 1986). Näitä ominaisuuksia ovat asenteet, kokemukset ja arvot (Brower ym. 2000, 236).

Lidenin, Waynen & Stillwellin (1993) tutkimus osoittaa, että esimiehen ja alaisen välinen dyadinen suhde (LMX) kehittyy hyvin varhain. Heidän tutkimuksensa mukaan esimiehen ja alaisen käsitys toisistaan muodostuu ensimmäisen kahden viikon aikana. Esimiehen odotukset alaistansa kohtaan muodostuu jo muutamassa ensimmäisessä päivässä. Tämä kertoo siitä, että LMX-suhde muodostuu hyvin nopeasti (Liden ym. 1993, 670.)

3.2.4 Luottamus

Brower, Schoorman & Tam (2000) toteavat artikkelissaan, että johtaminen ja luottamus ovat yhteisiä teemoja eri kulttuurien mytologiassa ja kirjallisuudessa. Siitä huolimatta tähän on hyvin vähän systemaattista tutkimusta. Luottamuksen ja johtamisen teorioita on kehitetty itsenäisesti, vaikka niiden välillä on merkittäviä päällekkäisyyksiä ja vaikutuksia (Brower ym. 2000, 227.)

Brower ym. (2000) tarkastelevat luottamuksen ja LMX:n teorioita ja etsivät niiden väliltä yhtäläisyyksiä. He uskovat, että LMX teoriaa hyödyntämällä, he ymmärtävät paremmin, kuinka alaisen ja esimiehen välinen luottamus kehittyy. Korkealle LMX suhteelle on ominaista keskinäinen luottamus, uskollisuus ja käyttäytymismallit, jotka laajentuvat työsopimuksen ulkopuolelle. Alhaisessa LMX suhteessa alainen toimii työsopimuksen rajoissa siten, että hän suorittaa työnsä, mutta ei mitään ylimääräistä (Brower ym. 2000, 229.)

Vastavuoroisuus on keskeinen sekä LMX:ssä että luottamuksessa, vaikka se ei tarkoita samaa molemmilla tutkimusaloilla. LMX on vaihtoteoria johtajuudesta. Sellaisenaan se väittää, että molemmat osapuolet tuovat jotain lisäarvoa vaihtoon, ja että kaksi yksilöä liittyy jatkossa toisiinsa (Graen & Scandura, 1987; Sparrowe & Liden, 1997, viittaus Brower ym. 2000, 230). Osapuolet ovat vuorovaikutuksessa, ja ajan myötä he rakentavat suhteen tietojenvaihdon yhteydessä (Brower ym. 2000, 230). LMX perustuu siis vastavuoroisuuteen, jossa luottamuskin on vastavuoroista. Vastavuoroinen vaikuttaminen on mahdollista, mutta usein se ei ole luottamukselle välttämätöntä. Luottamuksen ei tarvitse olla molemminpuolista (Mayer ym. 1995, viittaus Brower 2000, 231). Siten on mahdollista, että esimies luottaa alaiseensa, mutta alainen ei luota

esimieheensä. Luottamus siis eroaa LMX:stä siinä, että siinä ei ole merkitystä keskinäisellä tai tasapainoisella vastavuoroisuudella (Brower ym. 2000, 231.)

Tuloksena luottamuksen lisääntymisestä on esimiehen delegeoiva ja valtuuttava käyttäytyminen, joka samalla vähentää seurantaa tai valvontaa (Kruglanski, 1970; Strickland, 1958, Whitener ym. 1998, viittaus Brower 2000, 240).

Käyttäytyminen ja luottamus seuraavat toinen toistaan, kuten Harisalo ja Miettinen (2010) tunnustavat. Luottamus on olennainen tekijä ihmisten arjessa ja se on vuorovaikutussuhde (Harisalo & Miettinen 2010, 23). Harisalo ja Miettinen (2010, 32) toteavat ihmisten käyttäytymisen vaikuttavan olennaisesti luottamukseen. Heidän mukaansa luottamukseen vaikuttavat merkittävimmät käyttäytymisenpiirteet ovat rehellisyys, usko tulevaisuuteen, innostavuus ja ammatillinen kyvykkyys (Harisalo & Miettinen 2010, 33.) Kun johtajien luottamuspääoma on kunnossa, johtamisen kustannukset yhteistyössä ja koordinaatiossa vähenevät oleellisesti. Johtajien luottamuspääoman rakentamisen epäonnistuessa, ihmisistä tulee johdettavia ja käskettäviä. He menettävät aloitteellisuutensa ja halunsa toimia itsenäisesti ja aktiivisesti (Harisalo & Miettinen 2010, 41.)

Tutkimukset, jotka perustuvat keskinäisen luottamuksen käsitykseen, osoittavat, että vallan jakaminen, mukaan lukien osallistuminen päätöksentekoon ja delegointi ovat keskeisiä komponentteja luotettavalle toiminnalle (Whitener ym. 1998, 517).

3.3 Osallistuvaa johtamista selittäviä tekijöitä aiemmista tutkimuksista

Tässä osiossa tarkastellaan tutkimuksen keskeisimpiä artikkeleita, joilla on hyvin suuri merkitys tämän tutkimuksen lähtökohtiin ja tutkimusasetelmaan. Artikkelit tulevat kytkemään tämän tutkielman aiempaan tutkimukseen ja samalla olemaan siltana tämän tutkimuksen tuloksiin.

3.3.1 Esimiehen ominaisuudet

Somech, A. (2003) tutki osallistuvan johtamisen suhdetta relationaalisiiin väestötieteellisiin muuttujiin, kuten ikään, sukupuoleen, koulutukseen ja virassaoloaikaan Israelilaisissa peruskouluissa. Tutkimukseen osallistui opettajia 36

koulusta, kyselyyn vastasi 483 naista ja 78 miestä (yht. 561) 874 opettajasta. Tutkimuksessa erotettiin esimiesten ja alaisten tulokset toisistaan. Somechin menetelmä muuttujien mittaamiseen oli kyselylomake. Kyselylomakkeen tuloksia hän analysoi WABA:n avulla.

Oshagbemi (2008) tutki henkilökohtaisten muuttujien vaikutusta johtajien johtamistapoihin Englannissa. Henkilökohtaisiin muuttujiin kuuluivat sukupuoli, ikä, palvelusaika nykyisessä organisaatiossa ja virkaikä kaikissa organisaatioissa yhteensä. Oshagbemin tutkimuksen (2008) taustalla on kirjallisuuskatsaus, jossa tarkastellaan viimeaikaisia tutkimuksia. Niissä käsitellään henkilökohtaisten muuttujien kuten iän, sukupuolen ja opiskelun keston vaikutuksia johtamisen käytäntöihin. Yhtenä hypoteesina henkilökohtaisissa muuttujissa oli, että ikä liittyy positiivisesti johtajien osallistuvaan johtamiseen.

Oshagbemin tutkimuksessa kerättiin tietoja organisatorisista eroista ja johtamistapojen yhtäläisyyksistä. Kyselyssä vastaajia pyydettiin ilmoittamaan, minne he kuuluvat organisaation hierarkiassa: ylin johto (hallituksen tasolla), ylempi johto, keskijohto, ensimmäisen tason johto / ohjaaja / työnjohtaja ja ei-johtaja. Vastaajien ikä määriteltiin viidessä ikäryhmässä: alle 30, 30–39, 40–49, 50–59 ja 60 vuotta täyttäneet. Kyselyssä pyydettiin vastaajia ilmoittamaan, kuinka usein he käyttävät neljää johtamistapaa - ohjaava, neuvoo-antava, osallistuva tai delegeoiva - niiden päivittäisessä toiminnassa. Heitä pyydettiin myös ilmoittamaan, miten tyytyväisiä he olivat niiden yleisestä johtamistyylistä. Johtamistapojen ulottuvuuksien merkitys selvitettiin tutkimuksen liitteessä.

Oshagbemin (2008) kyselylomake sisälsi tietoja vastaajien sukupuolesta, iästä, virassaoloajasta ja hallinnontasosta. Näiden tietojen keruun tavoitteena oli tutkia niiden hyödyllisyyttä johtajien johtamistapojen kuvauksessa. Yleensä ikää, hierarkiaa jne. käytetään kontrollimuuttujina. Tässä tutkimuksessa niitä käytettiin riippumattomina muuttujina, kun taas erilaiset johtamistavat ovat testejä tai riippuvaisia muuttujia.

Tutkimuksessa (Oshagbemi 2008) ilmeni, että ikä on suoraan verrannollinen johtajien konsultatiiviseen, osallistuvaan ja delegeoivaan johtamistapoihin. Vanhemmat johtajat harjoittavat enemmän osallistuvaa ja delegeoivaa johtamista ja suosivat enemmän

kollektiivisiä päätöksiä, kun nuoremmat johtajat vastakohtaisesti näyttävät tekevän mielellään päätöksiä, jotka eivät ole välttämättä saaneet hyväksyntää suurimmalta osalta työntekijöistä.

Tutkimuksen mielenkiintoinen löydös oli myös hierarkian suora verrannollisuus konsultatiiviseen ja osallistuvaan johtamistapaan, mutta ei delegeoivaan johtamiseen. Mitä korkeammalle organisaation hierarkiassa mennään, sitä vähemmän osallistuvaa johtamistapaa käytetään. Tutkimukset myös osoittivat, että osallistuva johtaminen luo hyvin suurta luottamusta. Oshagbemin tutkimus osoitti, että sukupuolella on vaikutusta delegeoinnin käyttöön. Tutkimuksessa naisjohtajat ylemmällä organisaatiotasolla yleensä delegeoivat vähemmän kuin miehet. Tutkimuksen toinen mielenkiintoinen löydös on kontrolloivan käyttäytymisen esiintyminen tyypillisemmin naisilla kuin miehillä. Oshagbemi kehottaa tulevaisuuden tutkimuksissa tarkastelemaan, miten johtajien sukupuoli liittyy eri johtamistyylien käyttöön. Myös tulevaisuudessa tutkimukset johtajien johtamiskäyttäytymisestä olisivat Oshagbemin mukaan ajankohtaista täydentämään nykyisiä johtamistyyliä.

LMX-teorialla ja osallistuvalla johtamisella on merkittävä yhteys (Somech 2003). Tästä syystä on tärkeä katsoa lähemmin, mitä LMX-teoria sisältää koskien esimiehen henkilökohtaisia ominaisuuksia. Dienesch & Liden (1986) tutkimus käsitteli LMX-teorian kritiikkiä ja kehittämistä. He käsitelivät artikkelissaan kaikki siihen mennessä ilmestyneet LMX-teorian tutkimukset. He kehittivät mallin esimies-alaisvuorovaikutussuhteen kehittämisprosessista. Malli tuo lisää ominaisuuksia esimiehen henkilökohtaisten ominaisuuksien tarkasteluun. Näistä olen poiminut kokemuksen ja taustan, koska niillä on todettu olevan vaikutusta esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen ja näin ollen myös osallistuvaan johtamiseen.

3.3.2 Alaisen ominaisuudet

Somechin (2003) tutkimuksessa erotettiin esimiesten ja alaisten tulokset toisistaan. Näin ollen tutkittiin myös alaisten relationaalisten väestötieteellisten muuttujien, kuten iän, sukupuolen, koulutuksen ja virassaoloajan, suhdetta osallistuvaan johtamiseen. Esimiesten ja alaisten väestötieteellisten muuttujien samankaltaisuus ja erilaisuus suhteessa osallistuvaan johtamiseen oli keskeistä Somechin tutkimuksessa.

Tutkimuksen muuttujia olivat relationaalisten väestötieteellisten muuttujien lisäksi päätöksenteon osallistavuus ja tuttavuuden kesto.

Somechin tutkimuksen (2003) taustalla on kaksi johtamisen lähestymistapaa: Keskimääräinen johtamistyyli (ALS- Average Leadership Style) ja Dyadinen lähestymistapa (LMX- leader-member-exchange). ALS lähestymistapa tulkitsee osallistuvan johtamisen olevan suhteellisen yhtenäistä johtajan käyttäytymistä kaikille hänen alaisilleen. Dyadisessa lähestymistavassa (LMX) johtajuus on kuvattu kahdenvälisenä suhteena esimiehen ja jokaisen hänen alaisensa välillä. Tämä korostaa yksittäisten muuttujien vaikutusten virtaa kumpaankin suuntaan. Näin ollen tämä näkemys merkitsee sitä, että alaisen ominaisuudet voivat vaihdella yhdestä dyadista toiseen tai johtaja voi kohdella erilaisia alaisiaan eri tavalla. Nämä kaksi lähestymistapaa on vaihtoehtoisia tapoja lähestyä osallistuvaa johtamista. Molemmat ovat riippuvaisia olosuhteista ja muuttujista. Somechin (2003) tutkimuksessa oletetaan, että ottamalla huomioon useita analyysin tasoja hypoteeseja tehtäessä ja hypoteesin testauksessa, voidaan saavuttaa parempia selityksiä näiden ja liittyvät ilmiöt. Tutkimuksen ensimmäisenä hypoteesina oli: Mitä suurempi väestörakenteen, kuten iän, virassaoloajan, koulutuksen ja sukupuolen, erot johtajan ja alaisen välillä on, sitä vähemmän on osallistuvaa johtamista.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että johtajien käyttäytymismallit vaihtelevat organisaatioissa. Johtajat kehittivät selvästi erottuvan mallin tuttavuus-suhteista organisaation alaisten kanssa heidän ikänsä, sukupuolensa, koulutuksensa ja virassaoloajansa mukaan. Tulokset osallistuvan johtamisen ja näiden neljän muuttujan välillä tukivat LMX (Leader-Member Exchange) lähestymistapaa eli esimies-alaisvuorovaikutussuhdetta sekä yksilöllisiä eroja. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että väestötieteellisten muuttujien eroilla alaisen ja esimiehen välillä oli negatiivinen vaikutus osallistuvaan johtamiseen. Tuttavuuden keston kasvaessa erojen vaikutus vähenee. Tuloksissa Somech keskittyi esimiehen ja alaisen koulutuksen ja iän eroavaisuuden/samanlaisuuden sekä tuttavuuden keston väliseen vaikutukseen suhteessa osallistuvaan johtamiseen. Kun tuttavuuden kesto esimiehen ja alaisen välillä oli lyhyt, osallistavan johtamisen aste oli vähemmän suuremmilla iän / koulutuksen välisillä eroilla, kuin pienillä iän / koulutuksen eroilla. Tuloksien mukaan tuttavuuden keston

ollessa pidempi, eroilla iän ja koulutuksen välillä ei ollut enää merkitystä osallistuvaan johtamiseen. Somechin (2003) mukaan löydöt ovat erityisen tärkeitä, koska huolimatta johtamisen kirjallisuuden toistuvasta huomiosta kahdenväliseen prosessiin, suurin osa osallistuvan johtamisen tutkimuksista on tutkinut osallistuvaa johtamista ALS (Average Leadership Style) ilmiönä. Tämä on Somechin mukaan vaikuttanut siihen, että tutkimusten johtopäätökset ovat olleen harhaanjohtavia.

Dieneschin ja Lidenin (1986, 626–627) esimies-alais-vuorovaikutussuhteen kehittämisen mallissa on useita alaisen ominaisuuksia, jotka vaikuttavat esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen. Näitä ominaisuuksia ovat asenne, ulkonäkö, kyvyt, persoonallisuus, kokemus ja tausta.

Huang, Iun, Liu & Gong (2010, 122–143) tutkivat työn tehokkuuden edistämistä osallistuvan johtamisen avulla, sisältäen valtuuttamisen ja luottamuksen. He tarkastelivat sen erityisiä vaikutuksia keskijohtoon ja niiden alaisiin. Tutkimus toteutettiin tietoliikenne pörssiyrityksessä Kiinassa. Tutkijat vierailivat henkilökohtaisesti yrityksessä ja kehittivät kaksi erilaista kyselylomaketta, toisen alaisille ja toisen esimiehille. Alaiset saivat kyselylomakkeen, joka sisälsi kysymyksiä osallistuvasta johtamiskäyttäytymisestä, psykologisesta valtuuttamisesta ja luotettavasta esimiehestä sekä palautuskuoren ja johdantokirjeen. Kyselyyn vastanneiden alaisten esimiesten pyydettiin vastaamaan erilliseen kyselylomakkeeseen, joka sisälsi kysymyksiä tehtävien suorituskyvystä ja alaistaidoista (OCBO).

Tutkijat antoivat kyselylomakkeet 640 keskijohtoon kuuluvalla henkilöllä kahdessa suuressa johdon kokouksessa. Kyselylomakkeen palautti 543 eli vastausprosentti oli noin 85 prosenttia. Koska monet vastaajista olivat ammattilaisia tai projektipäälliköitä, heillä ei välttämättä ollut alaisia. He eivät voineet saada yksityiskohtaista tietoa johdon asemasta 236 vastaajasta, joten ne jätettiin analysoimatta. Lopuista 314 vastaajasta 23 prosenttia oli naisia. Vastaajien ikä vaihteli 23–59 ja keskiarvo oli 44,7 vuotta. Keskimääräinen virassaoloaika oli 4,3 vuotta. Alaisten näytteeseen he keräsivät tietoa 514 satunnaisesti valitulta toimiston tukihenkilöstöltä ja etulinjan työntekijöiltä (call center työntekijät ja myyjät). Relevantteja vastauksia oli 213, joista 57,4 prosenttia oli naisia. Ikä vaihteli 22–59 välillä ja keskiarvo oli 32,3 vuotta. Keskimääräinen

virassaoloaika oli 2,5 vuotta. Huang ym. (2010) tutkimuksen teemoja olivat alaistaidot, psykologinen valtuuttaminen, luotettava esimies ja osallistuva johtamiskäyttäytyminen.

Huang ym. (2010) määrittelevät osallistuvan johtamisen kahden selittävän mallin mukaan. Kahden teoreettisen mallin taustalla on esimiehen osallistavan johtamiskäyttäytymisen vaikutus alaisen työsuoritukseen: motivoiva malli ja vaihtoon perustuva malli. Motivoivan mallin mukaan lisäämällä alaisten osallistumista päätöksentekoon voidaan kasvattaa suorituskyykyä, joka lisää motivaatiota (Sashkin 1976, viittaus Huang ym. 2010). Aikaisempien tutkimusten mukaan esimiehen osallistuvalla käyttäytymisellä on keskeinen rooli, koska se tarjoaa alaisille kokemuksen sisäisestä motivaatiosta, tunteen itsearvostuksesta ja itsemääräämisoikeudesta (Deci, Connell ja Ryan, 1989.) Tutkimuksessa (Huang ym. 2010) ilmeni, että osallistuva johtamiskäyttäytyminen on omiaan aiheuttamaan tunnetta vaikutusmahdollisuuksista alaisten keskuudessa. Vaikutusvallan tunne tai psykologinen valtuuttaminen on käsitteellistetty eräänlaisena luontaisena motivaationa suorittaa tehtäviä, jotka ilmenevät neljänä kognitiivisena ulottuvuutena: merkitys, vaikutus, pätevyys ja itsemääräämisoikeus (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990, viittaus Huang ym.2010).

Kerätyt empiiriset todisteet osoittavat, että osallistuva johtamiskäyttäytyminen liittyy sisäisen motivaation ja psykologisen valtuuttamisen kautta lisääntyneisiin työntuloksiin. Lisäksi osallistuva johtaminen voi myös aiheuttaa lisä-asemaa työkäyttäytymiseen, kuten organisaation alaistaitojen (OCB= organizational citizenship behaviors) kautta psykologiseen valtuuttamiseen vaikuttaminen. Tässä tutkimuksessa keskityttiin siihen, miten osallistuva johtamiskäyttäytyminen liittyy alaistaitoihin. Yhteenvedona motivoiva malli ennustaa psykologisen valtuuttamisen välittäjän roolia, jolla on yhteys osallistuvaan johtamiskäyttäytymiseen, tehtävän suorituskyykyyn ja alaistaitoihin.

Vaihtoehtoinen malli selittää positiivista yhteyttä osallistuvan johtamiskäyttäytymisen ja työsuorituksen välillä kiinnittäen huomiota esimiesten ja alaisten keskinäiseen suhteeseen. Yhteenvedona tutkimukset vaihtoehtoisesta mallista ennustavat, että osallistuva johtamiskäyttäytyminen vaikuttaa alaisten tehtävistä suoriutumiseen ja alaistaitoihin kannustavan ja luotettavan esimiehen kautta. Motivoivaa mallia ja

vaihtoehtoista mallia on käytetty vaihdellen kirjallisuudessa. Aiemmissä tutkimuksissa ei ole tutkittu kahden suhteellisen vahvan mallin valaisevia mekanismeja, joiden kautta osallistuva johtaminen vaikuttaa alaisten työkäyttäytymiseen. Huang ym. (2010) ehdottavat, että osallistuva johtamiskäyttäytyminen liittyy tehtävän suorituskyvyn ja alaistaitojen kannustamana joko psykologisen valtuuttamiseen tai esimiehen luotettavuuteen, riippuen siitä, ovatko alaiset johtotehtävissä vai ei-johtotehtävissä.

Heidän löytönsä osoittavat, että keskijohdolla ja niiden alaisilla ei ole merkittävää eroa siinä, miten he tulkitsevat osallistuvaa johtamista. Osallistuvalla johtamisella on taipumus luoda tuntemus niin valtuuttamisesta kuin luottavasta johtajasta keskijohdolle kuin myös niiden alaiselleen. Erot olivat siinä, miten he kokivat valtuuttamisen ja luottavan johtajan kokemuksen. Johtajilla on vahvempi tarve autonomiaan ja vaikutusvaltaan, kun taas työntekijöillä on suurempi tarve yhteyteen (Riggio, Murphy, & Pirozzolo, 1999, viittaus Huang ym. 2010, 136).

Tutkimuksen (Huang ym. 2010, 137) tulokset osoittavat, että käyttäytyminen osallistuvan johtamismallin mukaan on toivottavaa niin keskijohdolle kuin heidän alaisilleen, tosin eri syistä. Jotta keskijohto rohkaistuisi uhraamaan ylimääräistä vaivaa työhönsä, keskijohdon johtajien tulisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, miten he auttavat alaisiaan luomaan tunteen työn merkityksellisyydestä, kompetenssista, itsemääräämisoikeudesta ja vaikutuksesta, käyttäessään osallistuvaa johtamista (Huang ym. 2010). Empiiristä näyttöä on siitä, että esimiehien osallistuva johtamiskäyttäytyminen auttaa parantamaan tiedon jakamisen laatua (Srivastava, Bartol, & Locke, 2006). Kun johtaja antaa mahdollisuuden ilmaista omia mielipiteitä ja esittää ehdotuksia, alaiset oppivat tärkeitä työhön kuuluvia taitoja ja kokemuksia toinen toisiltaan. Samalla se helpottaa heitä suorittamaan työtehtäviään.

3.3.3 Organisaation ominaisuudet

Somechin tutkimuksen (2003) muuttujat olivat relationaalisten väestötieteellisten muuttujien, päätöksenteon osallistavuuden ja tuttavuuden keston lisäksi yksikön koko. Somechin tutkimuksen (2003) mukaan organisaation koolla on vaikutusta osallistuvan johtamiseen. Organisaation koon kasvaessa vuorovaikutusmahdollisuudet alaisen kanssa vähentyvät ja esimiehistä tulee vähemmän osallistavia (Yukl, 2002).

Organisaation koolla on löydetty olevan negatiivinen vaikutus johtajan taipumukseen sitoutua osallistuvaan päätöksentekoon (Rosenblatt ja Somech, 1998; Yukl, 2002).

Oshagbemi (2008) tutki henkilökohtaisten muuttujien lisäksi organisatorisia muuttujia ja niiden vaikutusta johtajien johtamistapoihin Englannissa. Organisatorisia muuttujia olivat hierarkia, koko ja tyyppi, myös esimerkiksi valmistus- tai rahoituspalvelujen kokonaisuus. Tutkimuksessa tarkastellaan johtajia sekä henkilökohtaisella että organisaation ulottuvuuksilla antamaan paremman kokonaiskuvan. Tutkimuksessa kuvataan näiden muuttujien sekä yksilöllisiä että yhteisiä vaikutuksia johtamiskäytäntöihin.

Oshagbemin tutkimuksen (2008) taustalla olevassa kirjallisuuskatsauksessa (2008) keskustellaan myös organisaation muuttujista, kuten koosta, tyypistä ja rakenteesta, joilla on merkittävä vaikutus johtamiskäyttäytymiseen. Organisatorisissa muuttujissa yhtenä hypotesina oli, että organisaation hierarkia liittyy negatiivisesti osallistuvan johtamisen käyttöön.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, jossa väestön tutkimus käsitti keskijohdon ja niiden johtajat, jotka työskentelevät eri organisaatioissa Englannissa. Mahdollisten vastaajien nimet saatiin Key UK yrityksistä. Kyselylomakkeita lähetettiin 1440 eri organisaatioihin ja eri organisaatiotasoihin. Lähetettyjen kyselylomakkeiden osuus eri toimialoilla on: valmistus (28), rahoituspalvelut (7), yleishyödylliset palvelut (2), IT / tietoliikenne (5), julkinen sektori (24), muut (34). Kyselylomakkeita lähetettiin johtajille maan kaikilta alueilta. Vastauksia saatiin 409, jolloin vastausprosentti on 28,4 %. Vastausprosenttia voidaan pitää pienenä, mutta se on ymmärrettävää, koska syyt olivat väärissä postiosoitteissa, yrityksen politiikassa ja yksittäisissä käytännöissä.

Oshagbemin tutkimuksen (2008) kyselylomake sisälsi tietoja myös vastaajien organisaation tyypistä ja koosta. Näidenkin tietojen keruun tavoitteena oli tutkia niiden hyödyllisyyttä johtajien johtamistapojen kuvauksessa.

3.3.4 Työluonne

Deci ym. (1989) tutkivat itsemääräämisoikeutta työorganisaatioissa. He testasivat tutkimalla ihmissuhteiden työilmapiiriä, jonka esimies luo alaisilleen. Tarkemmin

sanottuna tutkimus keskittyi siihen, missä määrin esimiehen ihmissuhdetaidot yleensä tukevat alaistensa itsemääräämisoikeutta. Ajatus siitä, että esimiehet tukevat itsemääräämisoikeutta on käsitteellisesti ja filosofisesti sopusoinnussa osallistuvan johtamisen kanssa (Deci ym. 1989, 580.)

Itsemääräämisoikeus liittyy motivaatioon ja itsearvostuksen tunteeseen, joka siis liittyy läheisesti osallistuvaan johtamiseen. Tutkimuksessa he kysyivät työn ominaisuuksia, kuten henkilökohtainen itsenäisyys, laji, esimiehen palautteen laatu, työ turvallisuus, palkka ja etuudet, työilmapiiri, luottamus esimieheen, luottamus organisaatioon ja mahdolliset etenemismahdollisuudet. Esimiehet arvioivat työtänsä omien kokemustensa perusteella, miten tyytyväisiä he olivat kuhunkin ominaisuuteen (Deci ym. 1989, 584.)

Deci ym. (1989) tutkimuksen tulokset osoittivat, että luottamuksella on hyvin suuri vaikutus esimiehen ihmissuhdetaitoihin. Jos esimies oli huolissaan esimerkiksi palkasta ja turvallisuudesta, hän ei luonut suhteita alaiseen. Organisaatiolla on suuri merkitys palkkaan ja turvallisuuteen. Tyytyväisyys parani vasta, kun organisaatio osoitti konkreettisia todisteita parantaakseen palkkaa ja turvallisuutta.

3.3.5 Kulttuuri

Shaidul Kazi (2009) tutki väitöskirjassaan liikkeenjohdon päätöksentekoa ja kulttuurin vaikutusta tähän prosessiin. Empiirinen tietämys alaisten osallistumisesta liikkeenjohdon päätöksentekoon on koottu 12 keskikokoisesta ja kolmesta suuresta teollisuuden yrityksistä. Yritykset olivat tekstiili, elektroniikka ja sähköisiltä toimialoilta. Tutkimuksen eri kulttuurit ovat Intian, Bangladeshin ja Suomen kulttuurit. Tutkimus oli kvalitatiivinen haastattelututkimus, jossa haastateltiin 46 keski- ja korkean liikkeenjohdon henkilöstöä, 16 Suomesta, 15 Bangladeshista ja 15 Intiasta. Haastattelu perustui avoimeen standardoituun kyselyyn. Haastattelun tuloksia vertailtiin eri kulttuurien välillä, mitä yhtäläisyyksiä ja eroja kulttuurien päätöksenteon tavoissa on. Tutkimuksessa alaisten osallistumista analysoitiin kolmella organisatorisella tasolla: organisaatiostrategian formulointi, organisaatiomuutos, ja henkilöstöpolitiikka.

Tutkimuksen keskeinen elementti on alaisten osallistuminen päätöksentekoprosessissa, joten vaihtoehtoisia osallistumisen menetelmiä (autocratic, pseudo–consultative, consultative, participative ja delegatory) on käsitelty. Tutkimustuloksen mukaan

jokaisessa esimerkkimaassa johtajat varmistavat alaisten osallistumisen päätöksentekoprosessissa, mutta osallistuminen vaihtelee maasta toiseen. Suomessa osallistuminen on suurempi kuin Intiassa ja Intiassa osallistuminen on suurempi kuin Bangladeshissa verrattuna. Toisaalta jos asia selitetään osallistumisen menetelmän avulla näyttää siltä, että Suomessa tyypillinen päätöksentekoprosessi on alaisten osallistumisvahvuinen eli participative decision-making style. Intiassa ja Bangladeshissa päätöksentekoprosessi on johtajavahvuinen, mutta tilanne on muuttumassa ja johtajat keskustelevat entistä enemmän alaisensa kanssa päätöksenteosta. Siksi tyypillinen päätöksentekotyylit Intiassa ja Bangladeshissa on johtaja -vahvuinen ja alaisten kanssa keskusteluperusteinen eli autocratic ja consultative decision-making style.

Tutkimus osoitti, että suomalaisissa organisaatioissa strategiset päätökset tehdään erittäin osallistavasti, erityisesti delegointia käyttäen. Suomalaisten organisaatioiden johtajat toimivat usein fasilitaattoreina valmistelemassa valtuutettuja alaisiaan osallistumaan tehokkaasti päätöksentekoon. Kuitenkin johtajat olivat itse vastuussa päätöksistä ja tuloksesta. Osallistuminen oli hyvin näkyvää myös organisaatiomuutokseen ja henkilöstöpolitiikkaan liittyvissä päätöksissä. Kazi toteaa, että osallistumisen edut auttavat luomaan motivoituneen ja sitoutuneen työtiimin sekä hyvät johdon ja työntekijän välisen suhteen.

Myös Somech (2003) tutki kulttuurin vaikutusta osallistuvaan johtamiseen. Omassa tutkimuksessa en kuitenkaan lähtenyt tutkimaan kulttuurin vaikutuksia osallistuvaan johtamiseen, koska tutkimuksestani olisi tullut liian laaja. Kulttuurin käsite on jo niin laaja, että sitä ei voi käsitellä vain sivulauseessa. Tutkimuksen voisi tehdä jo pelkästään kulttuurin ja osallistuvan johtamisen välisestä yhteydestä. Tästä syystä jätin kulttuurin kokonaan pois tilannetekijöistä. Näin kuitenkin tarpeelliseksi käsitellä kulttuurin vaikutusta osallistuvan johtamisen käyttöön.

3.4 Tutkimusasetelma

Tässä avataan tutkimusasetelmakuviota (KUVIO 1) tarkemmin. Tutkimusasetelma on rakennettu aikaisemman osallistuvan johtamisen tutkimuksen pohjalta. Osallistuvan johtamisen indikaattorit ovat kysymyksiä osallistuvasta johtamisesta, jotka koostuvat

aiemmasta tutkimuksesta ja kirjallisuudesta poimittujen osallistuvan johtamisen, delegoinnin ja valtuuttamisen käsitteiden määritelmistä. Osallistuvan johtamisen indikaattorit siis mittaavat osallistuvan johtamisen käyttöä.

Esimiehen ominaisuuksista kysyttiin henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten ikää, sukupuolta ja koulutusta. Virassaoloaikaa kysyttiin, kuinka kauan esimies on ollut työelämässä. Kokemusta ja taustaa kysyttiin, kuinka kauan esimies on ollut kyseisessä organisaatiossa ja tehtävässä sekä esimieskoulutuksen määrää.

Alaisten ominaisuuksia kysyttiin kyselylomakkeessa (LIITE 1) siten, että esimiehiä pyydettiin kertomaan oma käsitys kolmesta alaisesta, joiden kanssa he ovat eniten tekemisissä. Kaikki alaisen ominaisuus kysymykset esitettiin jokaiselle kolmelle alaiselle erikseen. Esimieheltä kysyttiin alaisen ikää, sukupuolta ja koulutusta. Alaisen virassaoloaikaa kysyttiin, kuinka kauan alainen on ollut kyseisessä organisaatiossa. Tuttavuuden kestoa kysyttiin, kuinka kauan alainen on ollut esimiehen alaisuudessa. Esimiestä pyydettiin kertomaan oma käsitys alaisen asenteesta työhön ja häneen itseensä. Ulkonäköä kysyttiin esimiehen käsityksestä alaisen ulkoisesta olemuksesta. Esimiehiltä kysyttiin myös, pitävätkö he alaisen persoonasta. Alaisen kokemusta kysyttiin esimiehen käsityksestä alaisen ammattitaidosta ja taustaa esimiehen käsityksestä alaisen työkokemuksesta. Alaisen suorituskyykyä kysyttiin esimiehen käsityksestä alaisen ahkeruudesta. Lisäksi kysyttiin käsitystä alaisen tehokkuudesta ja keskinäisestä luottamuksesta.

Organisaation ominaisuuksiin kuuluvat koko ja tyyppi. Tutkimusaineisto kerättiin tarkoituksella eri alojen organisaatioista, jotta tuloksia olisi pystynyt vertailemaan keskenään. Organisaation ominaisuuksien tarkastelu jää kuitenkin vain yhden kuvion varaan, koska eri organisaatioiden vastaajamäärät vaihtelivat niin paljon.

Työn luonteessa tarkastellaan esimiehen oman työn ominaisuuksia, kuten henkilökohtaista itsenäisyyttä / yhteisöllisyyttä ja työn lajia eli yksikön perustehtävää. Esimiehiltä kysyttiin myös oman esimiehen palautteen laatua ja luottamusta häneen, luottamusta organisaatioon, työilmapiiriä sekä mahdollisia etenemismahdollisuuksia. Lisäksi esimiehiltä kysyttiin organisaation henkilöstöhallinnon antaman tuen määrää ja käsitystä oman esimiehen johtamistyylistä.

KUVIO 1 Tutkimusasetelma



4 TUTKIMUSAINEISTO

Kyselylomake (LIITE 1) lähetettiin jokaisesta organisaatiosta eri määrälle esimiehiä. Organisaatio päätti itse kenelle esimiehille kyselylomake lähetetään ja yhteyshenkilö lähetti lomakkeet itse. Tämä on siitä syystä, että koettiin, että vastausprosentti on suurempi, jos sähköposti tulee oman organisaation sisältä. Yhteyshenkilölle lähetettiin saatekirje (LIITE 2), joka laadittiin etukäteen. Pääosin organisaation yhteyshenkilö myös muistutti esimiehiä vastaamaan kyselyyn. Suomalaiseen finanssitaloon lähti yhteyshenkilön kautta tämän tutkimuksen tekijän laatima muistutusviesti. Lääketeollisuuden yritykseen muistutus laitettiin sähköpostitse tämän tutkimuksen tekijän toimesta.

4.1 Organisaatioiden kuvaus

Tutkimukseen pyydettiin mukaan kymmeniä eri alojen organisaatioita. Miltei kaikki organisaatiot olivat kiinnostuneita tutkimuksesta, mutta kaikilla ei ollut resursseja osallistua tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuivat neljä eri alan organisaatiota. Mukana ovat ne organisaatiot, jotka lähtivät vapaaehtoisesti mukaan tutkimukseen. Organisaatiot on siis valittu satunnaisesti. Kolme organisaatioista ei halua olla tutkimuksessa omalla nimellä. Heitä ei siis ole tarkoitukseen tunnistaa organisaation kuvauksen perusteella.

4.1.1 Suomalainen finanssitalo

Suomalainen finanssitalo koostuu useista eri yrityksistä. Yrityksellä on toimintaa ympäri Suomen. Tähän tutkimukseen osallistui yrityksestä kaksi yhtiötä. Toisen yhtiön osalta kysely lähetettiin koko esimieskunnalle ja toisen yhtiön osalta kysely lähti seitsemälle esimiehelle.

4.1.2 Lääketeollisuuden yritys

Lääketeollisuuden yrityksen organisaatorakenne jakautuu tuotantoon, markkinointiin, tuotekehitykseen, laatuun ja hallintoon. Markkinointi on jaettu maantieteellisesti eri markkina-alueisiin. Tuotanto on jaettu valmistukseen ja pakkaamoon.

4.1.3 Suuri päivälehti

Aamulehti on Suomen toiseksi suurin 7-päiväinen sanomalehti. Tampereella ilmestyvä, sitoutumaton lehti tavoittaa joka päivä 303 000 lukijaa. Keskeisen levikkialueen muodostaa Pirkanmaan maakunta. Aamulehteä julkaisee Kustannus Oy Aamulehti, joka kuuluu Alma Media -konserniin. Yhtiön toimitilat ovat Tampereen keskustassa Finlaysonin Siperia-kiinteistössä.

Aamulehti on nykyaikainen täyden palvelun sanomalehti. Se tarjoaa lukijoilleen kiinnostavia uutisia, taustatietoja ja elämyksiä. Samalla se on erittäin tehokas kanava ilmoittajille. Aamulehdellä oli vuonna 2010 henkilöstöä yhteensä 282 ja liikevaihtoa kertyi 81,2 milj.€. Aamulehden organisaatio koostuu toimituksesta, mediamarkkinoinnista, kuluttajamarkkinoinnista ja hallinnosta. Lehtipaino ja jakelu kuuluvat Alma Manu Oy:lle, joka on osa Alma media – konsernia.

4.1.4 Teleoperaattoriyritys

Teleoperaattoriyritys on perinteinen myyntiorganisaatio, jolla on useita myymälöitä ympäri Suomea. Jokaisessa toimipisteessä on oma myymäläpäällikkö, jolla on 2-5 alaista. Tämän tutkimuksen kyselyt on tehty myymäläpäälliköille. Myymälöiden tehtävä on myydä puhelimia, tarvikkeita ja liittymiä. Myynnissä on lisäksi sekä kiinteitä että liikkuvia laajakaistoja ja TV-palveluja. Myymälät toimivat myös asiakaspalvelupisteinä kyseisen operaattorin asiakkaille.

4.2 Aineisto

Aineisto kerättiin neljästä eri alan organisaatiosta. Kyselyjä lähetettiin yhteensä 151 esimiehelle, joten otantakoko on 151. Kysely lähetettiin aamulehdestä 40, lääketeollisuuden yrityksestä 10, suomalaisesta finanssitalosta 69 ja teleoperaattoriyrityksestä 32 esimiehelle. Vastauksia saatiin 77, mikä jakautui niin, että Suomalaisesta finanssitalosta vastauksia saatiin 34, Lääketeollisuuden yrityksestä 8, Aamulehdestä 16 ja Teleoperaattoriyrityksestä 19 (TAULUKKO 1). Vastaajista miehiä on 37, naisia 39 ja yksi vastaus puuttuu (TAULUKKO 2). Vastausprosentti on 51 %.

TAULUKKO 1 Eri organisaatioiden vastaajien määrä.

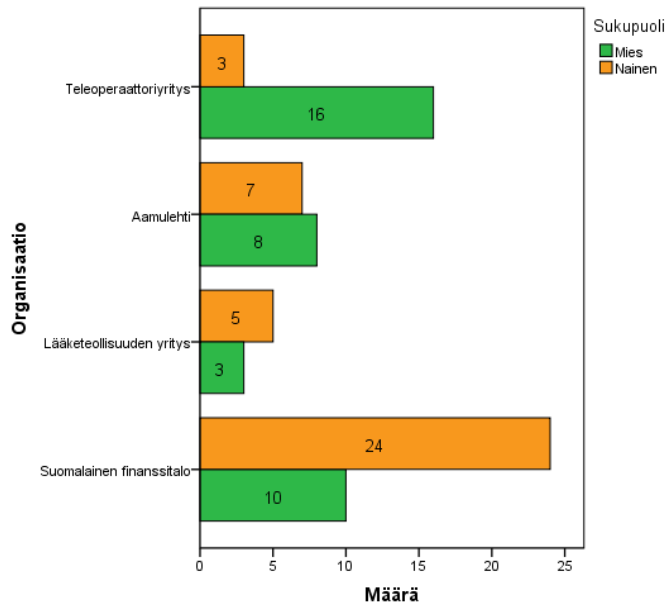
	Vastaajia	Prosentti
Suomalainen finanssitalo	34	44,2
Lääketeollisuuden yritys	8	10,4
Aamulehti	16	20,8
Teleoperaattoriyritys	19	24,7
N	77	100,0

TAULUKKO 2 Miesten ja naisten määrä otoksessa.

	Vastaajia	Prosentti
Mies	37	48,1
Nainen	39	50,6
Total	76	98,7
Missing	1	1,3
N	77	100,0

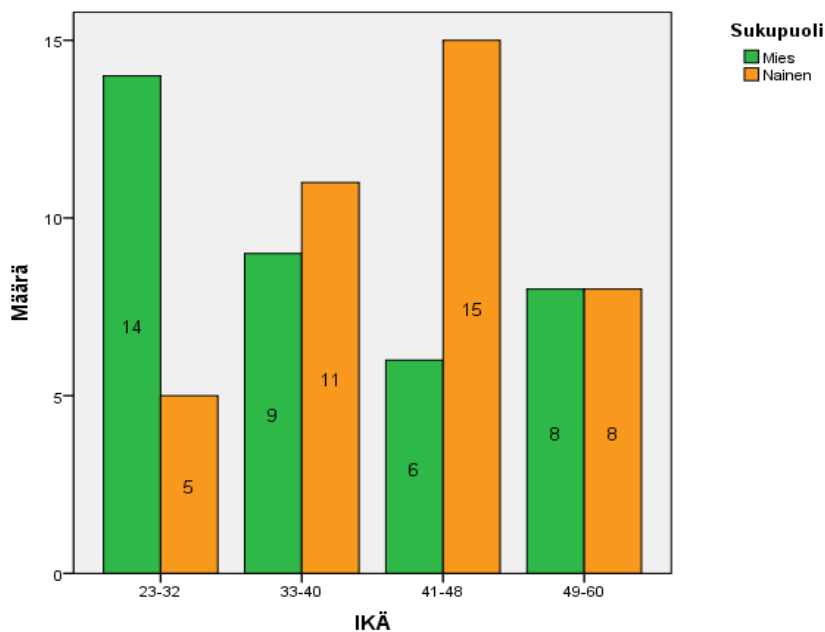
Vastaajat jakautuivat organisaatio ja sukupuoliakohtaisesti seuraavasti:

KUVIO 2 Sukupuolen jakautuminen eri organisaatioissa.



Otoksen luokiteltu ikä näyttää seuraavalta (KUVIO 3). Ikä luokiteltiin neljään luokkaan. Otoksessa 23-32 vuotiaita miehiä on reilusti enemmän kuin naisia. 33-40-vuotiaista naisia on kaksi enemmän. Naisia on taas 41-48-vuotiaita reilusti enemmän. 49-60-vuotiaista naisia ja miehiä on saman verran.

KUVIO 3 Sukupuolen jakautuminen luokitellun iän mukaan.



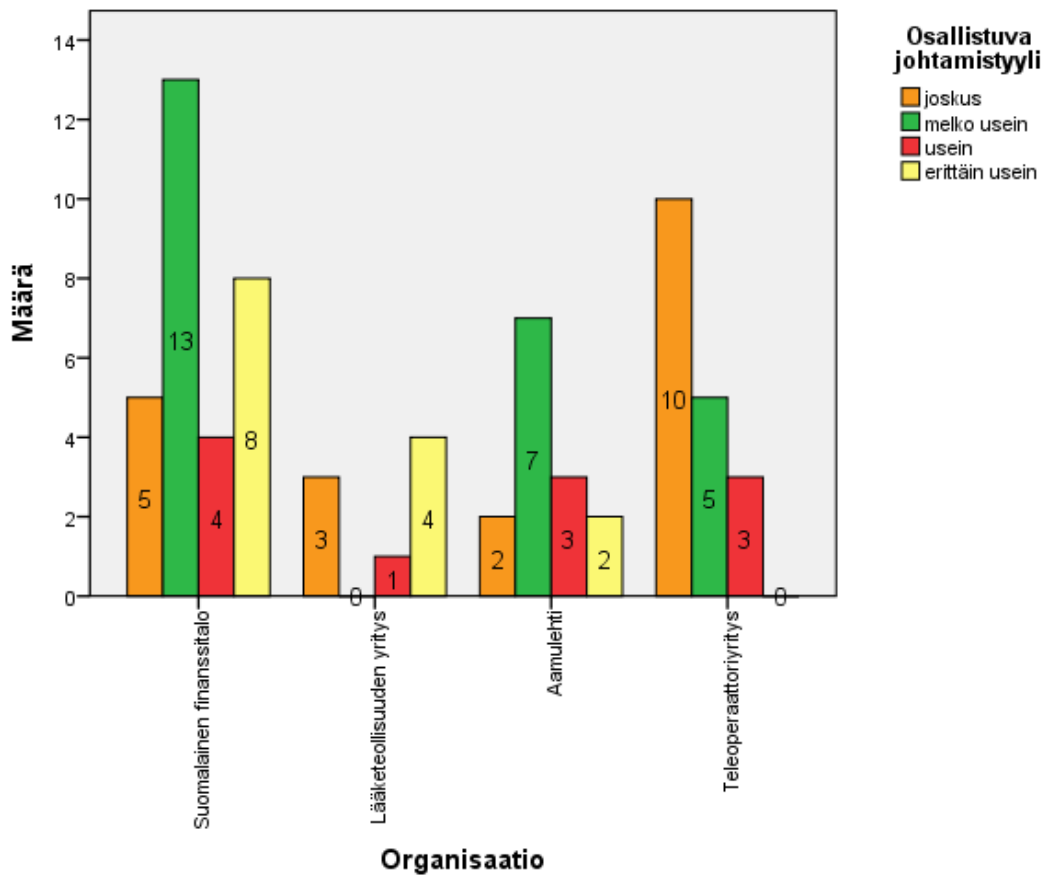
5 TUTKIMUSTULOKSET

Aineiston analysoinnissa käytetään pääosin yksisuuntaista varianssianalyysiä (ANOVA). Varianssianalyysin ehtojen ollessa riittämättömät, käytetään Kruskal-Willisin testiä. Lisäksi analyysissä käytetään ristiintaulukointia. Tämän tutkimuksen merkitsevyystasona käytetään $p < 0,05$. Jakauman normaaliutta tutkitaan varianssianalyysin yhteydessä jakauman vinous (Skewness)- ja huipukkuuskertoimien (Kurtosis) avulla. Tutkimuksessa käytetään myös histogrammia kuvamaan jakauman normaaliutta.

5.1 Organisaation yhteys esimiehen omaan johtamistyyliin

Organisaatioittain osallistuva johtamistyyli jakautuu seuraavasti (KUVIO 4). Kuviosta voidaan nähdä, että teleoperaattoriyritys käyttää vähiten osallistuvaa johtamista. Teleoperaattoriyrityksessä ei kukaan käytä erittäin usein osallistuvaa johtamista. Aamulehdellä näyttäisi, että osallistuva johtamistyyli on yleistä, koska vain kaksi käyttää joskus osallistuvaa johtamista. Suomalaisessa finanssitalossa osallistava johtamistyyli on myös hyvin yleinen, koska vain pieni määrä käyttää joskus osallistuvaa johtamista ja muut melko usein tai enemmän. Lääketeollisuuden yrityksessä osallistavaa johtamistyyliä käyttää erittäin usein puolet heidän vastaajistaan.

KUVIO 4 Osallistuvan johtamistyylin käyttö eri organisaatioissa.



Organisaation yhteyden tutkiminen osallistuvan johtamisen käyttöön jäi vähäiseksi, koska eri organisaatioiden vastaajamäärät vaihtelivat suuresti. Tämä kuvio on ainoa, mitä tässä tutkimuksessa raportoidaan organisaation yhteydestä osallistuvan johtamiseen käyttöön.

5.2 Esimiehen henkilökohtaisten ominaisuuksien suhde hänen omaan johtamistyyliin

Aluksi muodostettiin esimiehen oma johtamistyyli muuttuja. Kyselylomakkeessa (LIITE 1) oman johtamistyylin osiossa osallistuvan johtamisen käyttöä mitattiin 15 muuttujalla. Muuttujien samaa mittaavuutta testattiin Cronbachin Alphan reliabiliteettitestiä käyttäen. Kaikkien 15 muuttujan Cronbachin Alphaksi saatiin yli 0,7. Tutkimuksessa haluttiin kuitenkin, että Cronbachin Alphaksi saadaan yli 0,8, jotta muuttujaa voidaan

pitää luotettavana. Esimiehen omasta johtamistyyliomuuttujasta tiputettiin sellaiset muuttujat pois, että Cronbachin Alhaksi saatiin yli 0,8 (TAULUKKO 3).

TAULUKKO 3 Esimiehen oman johtamistyylin Cronbachin Alpha testiarvo.

Cronbach's Alpha	N of Items
,801	9

Jäljelle jäi yhdeksän muuttujaa; (numero muuttujan edessä on sama, kuin kyselylomakkeen kysymysnumero LIITE 1)

- 56) Teen päätöksen itsenäisesti, enkä kysy alaisten mielipidettä (käännetty).
- 58) Keskustelen asiasta alaisten kanssa ja teemme yhdessä päätöksen.
- 60) Kannustan alaisiani ilmaisemaan ajatuksia ja ehdotuksia.
- 61) Käytän alaiseni ehdotuksia tekemissäni päätöksissä, jotka vaikuttavat heihin.
- 62) Annan alaisilleni merkittävää itsenäisyyttä määrittäessä, miten hän tekee työnsä.
- 63) Jaan ja analysoin ongelmia alaisten kanssa, arvioimme vaihtoehtoja ja teemme niiden pohjalta päätöksen.
- 65) Kannustan alaisiani päättämään, kuinka ratkaista ongelmat.
- 68) Autan alaisiani keskustelemalla heidän kanssaan.
- 69) Kommunikoin alaisten kanssa avoimesti asioiden eri puolista.

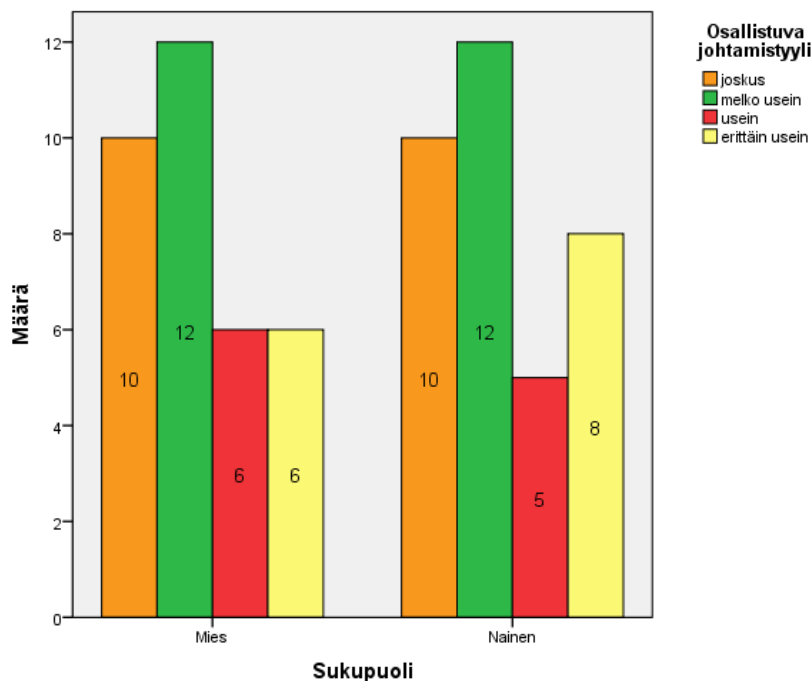
Nämä kysymykset siis mittaavat osallistuvaa johtamista ja muodostavat esimiehen oman johtamistyyliomuuttujan. Näistä yhdeksästä muuttujasta muodostettiin keskiarvomuuttuja, jotta varianssianalyysiä voidaan tehdä muiden muuttujien kanssa. Esimiehen oma johtamistyyli on selitettävä muuttuja ja normaalisti jakautunut (KUVIO 6). Esimiehen oman johtamistyylin keskiarvomuuttuja luokiteltiin neljään luokkaan; joskus, melko usein, usein ja erittäin usein käyttää osallistuvaa johtamista. Myöhemmin esimiehen oman johtamistyylin keskiarvomuuttuja luokitellaan kolmeen luokkaan ristiintaulukointia varten. Tällöin luokat ovat joskus, melko usein ja hyvin usein.

5.2.1 Esimiehen sukupuolen yhteys hänen omaan johtamistyyliin

Tämän tutkimuksen mukaan näyttää siltä, että sukupuolella ei ole vaikutusta osallistuvan johtamisen käyttöön ($p>0,05$). Oshagbemin (2008) tutkimus kuitenkin osoitti, että sukupuolella on vaikutusta delegoinnin käyttöön. Hänen tutkimuksessaan

naisjohtajat ylempällä organisaatiotasolla yleensä delegeivät vähemmän kuin miehet. Oshagbemin (2008) tutkimuksen toinen mielenkiintoinen löydös on kontrolloivan käyttäytymisen esiintyminen tyypillisemmin naisilla kuin miehillä. Tässä tutkimuksessa delegointia ei eriytetty osallistuvasta johtamistyylistä, vaan se sisältyi tähän johtamistyyliin. Tämä voi olla syy siihen, että tässä tutkimuksessa sukupuolen välisiä eroja ei havaittu (KUVIO 5).

KUVIO 5 Eri sukupuolta olevien osallistuvan johtamisen käyttö.



5.2.2 Esimiehen iän suhde hänen omaan johtamistyyliin

Iän vaikutusta esimiehen omaan johtamistyyliin testattiin ristiintaulukointia käyttäen. Ikä luokiteltiin kahteen luokkaan; 23–32-vuotiaisiin ja 33–60-vuotiaisiin. Esimiehen oma johtamistyyli luokiteltiin keskiarvomuuttujan perusteella kolmeen luokkaan; joskus, melko usein ja hyvin usein. Esimiehen iän suhdetta hänen omaan johtamistyyliin testattiin ristiintaulukoinnin avulla. Kuten taulukosta voidaan nähdä (TAULUKKO 4), nuoremmat esimiehet käyttävät vähemmän osallistuvaa johtamista kuin vanhemmat esimiehet.

TAULUKKO 4 Esimiehen iän suhde hänen omaan johtamistyyliin.

		Käytän osallistuvaa johtamista			Total
		joskus	melko usein	hyvin usein	
Ikä	23–32	50 %	39 %	11 %	100 % (n=18)
	33–60	22 %	33 %	45 %	100 % (n=51)
N					69

Testin mukaan iällä on tilastollisesti merkitsevä yhteys esimiehen omaan johtamistyyliin ($p < 0,05$). Oshagbemin (2008) tutkimus tukee tätä tutkimustulosta. Hänen tutkimuksessaan tuli ilmi, että esimiehen ikä on suoraan verrannollinen siihen, kuinka paljon hän käyttää konsultatiivista, osallistuvaa ja delegeivaa johtamistapaa. Myös Oshagbemin tutkimuksessa vanhemmat johtajat harjoittivat enemmän osallistuvaa ja delegeivaa johtamista ja suosivat enemmän kollektiivisia päätöksiä. Nuoremmat johtajat vastakohtaisesti näyttivät tekevän mielellään päätöksiä, jotka eivät ole välttämättä saaneet hyväksyntää suurimmalta osalta työntekijöistä. Tässä tutkimuksessa esimiehen oma johtamistyyli muuttuja sisälsi niin osallistuvan johtamisen, konsultatiivisen johtamistyylin kuin delegeoinninkin. Näitä ei siis eroteltu toisistaan.

5.2.3 Esimieskoulutuksen suhde esimiehen omaan johtamistyyliin

Tutkimuksessa selvitettiin myös esimieskoulutuksen suhdetta esimiehen omaan johtamistyyliin. Esimiehen oma johtamistyyli muuttuja on luokiteltu kolmeen luokkaan (joskus - melko usein - hyvin usein). Esimieskoulutus luokiteltiin kahteen luokkaan frekvenssien mukaan. Luokat ovat joskus ja usein. Esimieskoulutuksen suhdetta esimiehen omaan johtamistyyliin testattiin ristiintaulukointia käyttäen. Kuten taulukosta

voidaan nähdä (TAULUKKO 5), mitä enemmän esimies on saanut esimieskoulutusta, sitä enemmän hän myös käyttää osallistuvaa johtamista.

TAULUKKO 5 Esimieskoulutuksen suhde esimiehen omaan johtamistyyliin.

	Käytän osallistuvaa johtamista			Total
	joskus	melko usein	hyvin usein	
Olen osallistunut esimieskoulutukseen joskus	38 %	35 %	27 %	100 % (n=45)
usein	12 %	36 %	52 %	100 % (n=25)
N				70

Esimieskoulutuksella on tilastollisesti merkitsevä yhteys esimiehen omaan johtamistyyliin ($p < 0,05$). Kuten aiemmassa tutkimuksessa osoitettiin, LMX-teorialla ja osallistuvalla johtamisella on merkittävä yhteys (Somech 2003). Dieneschin & Lidenin (1986) tutkimuksessa kehitettiin esimies-alais-vuorovaikutussuhteen kehittämisprosessimalli. Malli tuo lisää ominaisuuksia esimiehen henkilökohtaisten ominaisuuksien tarkasteluun LMX-teoriassa. Dienechin & Lidenin tutkimuksen mukaan kokemuksella ja taustalla on todettu olevan vaikutusta esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen ja näin ollen myös osallistuvaan johtamiseen. Tässä tutkimuksessa esimieskoulutus kuvaa esimiehen kokemusta ja taustaa. Dienechin & Lidenin tutkimus siis tukee tätä tutkimustulosta.

5.2.4 Esimiehen koulutuksen suhde hänen omaan johtamistyyliin

Tutkimuksessa selvitettiin esimiehen koulutuksen suhdetta hänen omaan johtamistyyliin. Koulutus luokiteltiin kahteen ryhmään; toisen asteen tutkintoon ja korkeakoulututkintoon. Kaksi ääripäätä, peruskoulu (N=1) ja jatkotutkinto (N=1), jätettiin pois luokittelusta. Koulutuksen vaikutusta esimiehen omaan johtamistyyliin

testattiin varianssianalyysillä. Levenen testi arvo on 0,707 ja muuttujat on normaalijakautuneita. Kaikki edellytykset varianssianalyysin käyttöön ovat voimassa. Taulukosta voidaan nähdä (TAULUKKO 6), että korkeamman tutkinnon omaavat esimiehet käyttävät enemmän osallistuvaa johtamista, kuin toisen asteen tutkinnon omaavat.

TAULUKKO 6 Esimiehen koulutuksen suhde hänen omaan johtamistyyliin.

Esimehen tutkinto	N	Käytän osallistuvaa johtamista (5=erittäin usein) Keskiarvo
toisen asteen tutkinto	29	3,8352
korkeakoulututkinto	46	4,0574
Total	75	3,9715

Tutkimuksen mukaan koulutuksella on tilastollisesti merkitsevä yhteys osallistuvan johtamisen käyttöön ($p < 0,05$). Toisen asteen tutkinnon omaavilla esimiehillä on suurempi vaihtelu osallistuvan johtamisen käytössä. Korkeakoulututkinnon omaavilla vastaajilla osallistuvan johtamisen käytön arvo on aina yli 4. Esimiehen kokemuksella ja taustalla on todettu olevan vaikutusta esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen ja näin ollen myös osallistuvaan johtamiseen (Dienesch & Liden 1986). Koulutus kertoo hyvin paljon esimiehen taustasta ja tästä syystä Dieneschin ja Lidenin (1986) tutkimustulokset tukevat tämän tutkimuksen tulosta.

5.2.5 Organisatorisen tason suhde esimiehen omaan johtamistyyliin

Organisatorisen tason suhdetta esimiehen omaan johtamistyyliin testattiin Kruskal-Wallis testillä, koska varianssianalyysin ehdot eivät täyttyneet. Esimiehen oma johtamistyyli muuttuja on luokiteltu kolmeen luokkaan; joskus, melko usein ja hyvin usein. Organisatorinen taso luokiteltiin kahteen luokkaan, joista ensimmäinen luokka koostui ylemmästä ja keskijohdosta ja toinen ensimmäisen tason johdosta, ohjaajasta tai työnjohtajasta. Testin perusteella voidaan sanoa, että ylempi- ja keskijohto käyttävät

enemmän osallistuvaa johtamista, kuin ensimmäisen tason johto, ohjaaja tai työnjohtaja. Testin keskiarvot ovat ylemmällä/ keskijohdolla 41,84 ja ensimmäisen tason johdolla 31,01. Kruskal-Wallis testin tulos ei kuitenkaan kerro muuta kuin ryhmien väliset keskiarvojen erot. Ristiintaulukoinnin avulla voidaan paremmin havainnollistaa organisatorisen tason suhdetta osallistuvaan johtamiseen (TAULUKKO 7).

TAULUKKO 7 Organisatorisen tason suhde esimiehen omaan johtamistyyliin.

	Käytän osallistuvaa johtamista			Total
	joskus	melko usein	hyvin usein	
Organisatorinen Ylempi / keskijohto taso	14 %	41 %	45 %	100 % (n= 29)
Ensimmäisen tason johto / ohjaaja / työnjohtaja	39 %	32 %	29 %	100 % (n= 41)
N				70

Tutkimuksen mukaan organisatorisella tasolla on tilastollisesti merkitsevä suhde esimiehen omaan johtamistyyliin ($p < 0,05$). Tulos on yllättävä, koska Oshagbemin (2008) tutkimus osoitti, että mitä korkeammalle organisaation hierarkiassa mennään, sitä vähemmän osallistuvaa johtamistapaa käytetään. Hänen tutkimuksessa hierarkian suora verrannollisuus kohdistui konsultatiiviseen ja osallistuvaan johtamistapaan, mutta ei delegoivaan johtamiseen. Oshagbemin ja tämän tutkimuksen välinen ero voisi johtua siitä, että tässä tutkimuksessa näitä johtamistyyliä ei erotettu toisistaan. Toisaalta voi olla, että erot johtuvat kulttuurillisista tekijöistä, koska Oshagbemin (2008) tutkimus toteutettiin Englannissa.

5.3 Alaisten ominaisuuksien suhde esimiehen omaan johtamistyyliin

Tässä tutkitaan ensin alaiskäsitteiden suhdetta esimiehen omaan johtamistyyliin. Alaiskäsitteiden muodostuu useasta alaisen ominaisuudesta. Muuttujan muodostamisesta kerrotaan seuraavaksi. Lisäksi tässä tarkastellaan yksittäisten alaisten ominaisuuksien suhdetta esimiehen omaan johtamistyyliin.

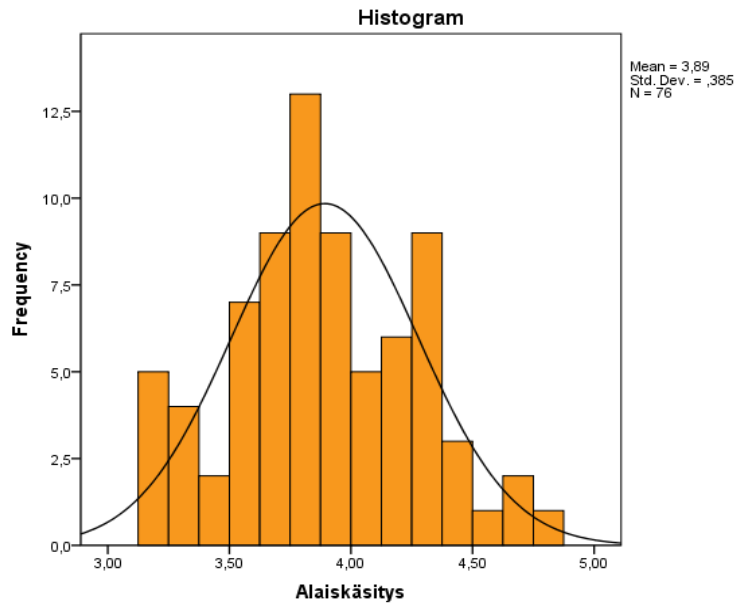
5.3.1 Alaiskäsityksen suhde esimiehen omaan johtamistyyliin

Kyselylomakkeessa (LIITE 1) esimiehiä pyydettiin kertomaan oma käsitys kolmesta alaisestaan, joiden kanssa he ovat eniten tekemisissä. Jokaisesta kolmesta alaisesta kysyttiin samat kysymykset; esimiehen käsitys ulkoisesta olemuksesta, persoonasta, työkokemuksesta, asenteesta työhön, asenteesta esimieheen, ahkeruudesta, tehokkuudesta, keskinäisestä luottamuksesta ja ammattitaidoista. Näitä kutsutaan alaismuuttujiksi. Näin syntyvistä muuttujista muodostettiin yksi yhteinen keskiarvomuuttuja Cronbachin Alphan reliabiliteettitestin avulla. Kaikkien kolmen henkilön alaismuuttujat mittasivat samaa asiaa ja Cronbachin Alphaksi saatiin yli 0,8 (TAULUKKO 8). Tästä muuttujasta käytetään nimitystä alaiskäsitys. Alaiskäsityksestä muodostettiin keskiarvomuuttuja. Tutkimuksen tarkastelussa alaiskäsitys on selittävä muuttuja. Alaiskäsitys on normaalisti jakautunut, mutta huomioitavaa on, että alaiskäsityksen jakauman vaihteluväli on 3-5 (KUVIO 6). Kenelläkään esimiehellä ei siis ollut huonoa käsitystä alaisestaan, eli kukaan ei arvioinut alaistaan 1-2 välillä. Huomioitavaa on myös se, että alaiskäsitys muodostuu 72 esimiehen käsityksestä kolmesta alaisesta, eli noin 200 alaisesta. Alaiskäsitysmuuttuja luokiteltiin kohtalainen - hyvä - erittäin hyvä -alaiskäsitys. Alaiskäsityksen suhdetta esimiehen omaan johtamistyyliin testattiin varianssianalyysillä. Levenen testiarvoksi saatiin $p=0,793$. Varianssianalyysin edellytykset ovat kunnossa. Taulukosta voidaan nähdä (TAULUKKO 9), että mitä parempi alaiskäsitys esimiehellä on alaisesta, sitä enemmän hän käyttää osallistuvaa johtamista.

TAULUKKO 8 Alaiskäsityksen Cronbachin Alpha testiarvo.

Cronbach's Alpha	N of Items
,802	27

KUVIO 6 Alaiskäsitysmuuttujan jakauma.



TAULUKKO 9 Alaiskäsityksen suhde esimiehen omaan johtamistyyliin.

Käsitykseni alaisesta on	N	Käytän osallistuvaa johtamista (5= erittäin usein) Keskiarvo	Keskihajonta
kohtalainen	11	3,9091	,37124
hyvä	38	3,8567	,46277
erittäin hyvä	23	4,1872	,41995
Total	72	3,9703	,45649

Näyttää siis siltä, että alaiskäsityksellä on tilastollisesti merkitsevä vaikutus esimiehen omaan johtamistyyliin ($p=0,019$). Huomioitavaa on kuitenkin se, että alaiskäsityksen ollessa hyvä, osallistuva johtamistyyli vaihtelee eniten, eli keskihajonta on suurempi. Tilastollisesti merkitsevin ryhmien välinen ero on hyvällä ja erittäin hyvällä alaiskäsityksellä ($p<0,01$). Myös Somechin (2003) tutkimus osoitti, että esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteella (LMX-teorialla) ja osallistuvalla johtamisella on

merkittävä yhteys. Tutkimuksen alaiskäsitsemissuuttujat tulevat juuri LMX-teoriasta. Somechin (2003) tutkimus tukee siis täysin tätä tutkimustulosta.

Esimiehen oman johtamistyylin ja jokaisen alaismuuttujan välisestä yhteydestä tehtiin varianssianalyysi. Ensin muodostettiin jokaisesta kolmen eri alaisen alaismuuttujasta keskiarvomuuuttuja. Jokainen muuttuja luokiteltiin kahteen tai kolmeen luokkaan. Testin mukaan tulokset ovat seuraavanlaisia; Alaisen ulkoisella olemuksella ei näyttäisi yksittäin olevan tilastollisesti merkitsevää vaikutusta esimiehen omaan johtamistyyliin ($p=0,416$). Alaisen persoonalla ei myöskään yksittäin ole tutkimuksen mukaan tilastollisesti merkitsevää vaikutusta esimiehen omaan johtamistyyliin ($p=0,193$). Alaisen asenne työhön ei tutkimuksen mukaan ole tilastollisesti merkitsevä esimiehen omaan johtamistyyliin ($p=0,474$). Keskinäisen luottamuksen yhteys esimiehen omaan johtamistyyliin ei myöskään yksittäin ole tilastollisesti merkitsevä omaan johtamistyyliin ($p=0,242$). Alaisen asenteella esimieheen ei myöskään ole tutkimuksen mukaan tilastollisesti merkitsevää vaikutusta esimiehen omaan johtamistyyliin ($p=0,094$). Tulos on kuitenkin suuntaa antava. Alaisen hyvällä asenteella esimieheen oli kuitenkin havaittavissa positiivista yhteyttä osallistuvaan johtamiseen. Alaisen tehokkuudella ei ole tilastollisesti merkitsevää vaikutusta esimiehen omaan johtamistyyliin ($p=0,092$). Varianssianalyysiä tulkittaessa voi kuitenkin huomata sen, että jos alaisen tehokkuus on korkea, esimies käyttää enemmän osallistuvaa johtamista kuin silloin, jos alaisen tehokkuus ei ole korkea.

5.3.2 Alaisen työkokemuksen suhde esimiehen omaan johtamistyyliin

Alaisen työkokemus on yksi muuttuja alaiskäsitsemissestä. Kaikkien kolmen alaisen työkokemuksesta muodostettiin keskiarvomuuuttuja, joka luokiteltiin arvojen mukaan kahteen luokkaan; ei kovin kokenut ja kokenut. Alaisen työkokemuksen yhteyttä esimiehen omaan johtamistyyliin testattiin varianssianalyysiä käyttäen. Levenen testin arvoksi saatiin 0,258. Varianssianalyysin oletukset ovat voimassa.

TAULUKKO 10 Alaisen työkokemuksen suhde esimiehen omaan johtamistyyliin.

Käsitys alaisen työkokemuksesta	N	Käytän osallistuvaa johtamista (5=erittäin usein) Keskiarvo	Keskihajonta
ei kovin kokenut	32	3,7743	,47434
kokenut	44	4,1130	,36736
Total	76	3,9704	,44577

Kuten taulukosta voidaan katsoa (TAULUKKO 10), esimiehen pitäessä alaista kokenena, hän käyttää enemmän osallistuvaa johtamista. Jos hän taas pitää alaista kokemattomana, hän käyttää vähemmän osallistuvaa johtamistyyliä. Alaisen työkokemuksella on tilastollisesti erittäin merkittävä vaikutus esimiehen omaan johtamistyyliin ($p=0,001$). Myös Schriesheimin ym. (1998) tutkimus osoittaa, että delegointi on todennäköisempää, jos esimies näkee alaisen päteväksi suhteessa tehtävän vaatimuksiin. Alaisen työkokemuksen voidaan nähdä olevan yhteydessä alaisen pätevyYTEEN. Näin ollen Schriesheimin ym. (1998) tutkimus tukee tätä tutkimustulosta, koska osallistuvan johtamisen määritelmä sisältää delegoinnin tässä tutkimuksessa.

5.3.3 Alaisen ahkeruuden suhde esimiehen omaan johtamistyyliin

Kolmen alaisen ahkeruudelle muodostettiin keskiarvomuuttuja. Alaisen ahkeruuden keskiarvomuuttuja luokiteltiin arvojen perusteella kolmeen luokkaan; ei korkea, korkea ja hyvin korkea. Alaisen ahkeruuden yhteyttä omaan johtamistyyliin testattiin varianssianalyysiiä käyttäen. Levenen testin arvoksi saatiin 0,492. Varianssianalyysin oletukset ovat voimassa.

TAULUKKO 11 Alaisen ahkeruuden suhde esimiehen omaan johtamistyyliin.

Käsitys alaisen ahkeruudesta	N	Käytän osallistuvaa johtamista (5= erittäin usein) Keskiarvo
ei niin korkea	20	3,5694
korkea	15	3,7422
hyvin korkea	41	4,1051
Total	76	3,8925

Esimiehen käsityksellä alaisen ahkeruudesta on tutkimuksen mukaan tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys omaan johtamistyyliin ($p < 0,000$). Tämän perusteella voidaan siis sanoa, että mitä korkeampi käsitys esimiehellä on alaisen ahkeruudesta, sitä enemmän hän käyttää osallistuvaa johtamista (TAULUKKO 11). Bauerin ja Greenin tutkimus (1996) osoittaa, että alaisen hyvä suorituskyyky voi edesauttaa esimiehen delegointia (Bauer & Green 1996, 1538). Ahkeruus voidaan rinnastaa hyvään suorituskyykyyn ja näin ollen Bauerin ja Greenin (1996) tutkimus tukee tätä tutkimustulosta.

5.3.4 Alaisen ammattitaidon suhde esimiehen omaan johtamistyyliin

Alaisen ammattitaito on myös yksi alaiskäsitsemissuuttuja, jota tässä tarkastellaan tarkemmin. Kolmen eri alaisen ammattitaidosta muodostettiin keskiarvomuuttuja. Keskiarvomuuttuja luokiteltiin arvojen perusteella kolmeen luokkaan; ei kovin korkea, korkea ja hyvin korkea. Alaisen ammattitaidon yhteyttä omaan johtamistyyliin testattiin varianssianalyysiä käyttäen. Levenen testin arvoksi saatiin 0,272. Varianssianalyysin oletukset ovat kunnossa.

TAULUKKO 12 Alaisen ammattitaitoa koskevan käsityksen suhde esimiehen omaan johtamistyyliin.

Käsitys alaisen ammattitaidosta	N	Käytän osallistuvaa johtamista (5= erittäin usein) Keskiarvo	Keskihajonta
ei kovin korkea	30	3,8148	,48768
korkea	20	3,9222	,35887
hyvin korkea	26	4,1870	,37774
Total	76	3,9704	,44577

Alaisen ammattitaitoa koskevalla käsityksellä on tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys esimiehen omaan johtamistyyliin ($p=0,005$). Tämän perusteella voidaan sanoa, että jos esimies kokee alaisen ammattitaidon korkeaksi, hän käyttää enemmän osallistuvaa johtamistyyliä (TAULUKKO 12). Esimiehen kokiessa alaisen ammattitaidon alhaisemmaksi, hän käytti vähemmän osallistuvaa johtamistyyliä. Myös Schriesheimin ym. (1998) tutkimus osoittaa, että delegointi on todennäköisempää, jos esimies näkee alaisen päteväksi suhteessa tehtävän vaatimuksiin. Alaisen ammattitaidon voidaan nähdä olevan yhteydessä alaisen pätevyyteen. Näin ollen Schriesheimin ym. (1998) tutkimus tukee tätä tutkimustulosta. Muistettava on myös se, että tässä tutkimuksessa osallistuvan johtamisen määritelmä sisältää delegoinnin määritelmän.

5.3.5 Alaisten työsuhteen pituuden suhde esimiehen omaan johtamistyyliin

Alaisen työsuhteen pituutta kysyttiin kyselylomakkeessa vuosina ja kuukausina. Alaisten työsuhteen pituutta kuvaava muuttuja muodostettiin niin, että ensin jokaisen kolmen alaisen kuukausimuuttuja muutettiin vuosiksi ja tästä uudesta kuukausimuuttujasta ja vuosimuuttujasta tehtiin summamuuttuja kullekin kolmelle alaiselle erikseen. Sen jälkeen kolmen eri alaisen summamuuttujasta muodostettiin keskiarvomuuuttuja. Keskiarvomuuuttuja luokiteltiin neljään luokkaan tunnuslukujen perusteella. Tämä luokiteltu muuttuja nimettiin alaisten työsuhteen pituudeksi. Luokitteluiksi muodostuivat 5kk – 3 vuotta 8kk, 3 vuotta 9kk – 7 vuotta, 7 vuotta 1 kk – 26 vuotta 9kk. Alaisten työsuhteen pituuden suhdetta esimiehen omaan johtamistyyliin

testattiin varianssianalyysin avulla. Levenen testiarvoksi saatiin 0,229. Varianssianalyysin käytön ehdot ovat voimassa. Taulukosta voidaan nähdä (TAULUKKO 13), että esimies käyttää osallistuvaa johtamista enemmän, mitä pitempään alaisen työsuhde on kestänyt. Huomioitavaa on kuitenkin se, että alaisen yli 15 vuotta kestänyt työsuhde vaikuttaa esimiehen osallistuvan johtamisen käyttöön laskevasti. Syy tähän voisi olla se, että esimies voi kokea alaisen ammattitaidon tai ahkeruuden laskevan 15 vuoden jälkeen. Toinen syy tulokseen voivat olla myös organisaatioiden ja niiden alojen väliset erot. Organisaatioista teleoperaattoriyrityksen esimiehet ovat suhteellisen nuoria ja työntekijöiden vaihtuvuus on korkea, mikä voi vaikuttaa tulokseen. Tässä ei kuitenkaan tutkittu organisaatioiden välisiä eroja tarkemmin.

TAULUKKO 13 Alaisten työsuhteen pituuden suhde esimiehen omaan johtamistyyliin.

Alaisen työsuhteen pituus	N	Käytän osallistuvaa johtamista (5=erittäin usein) Keskiarvo
5 kk - 3 vuotta 8 kk	18	3,7222
3 vuotta 9 kk - 7 vuotta	19	4,0760
7 vuotta 1 kk - 15 vuotta	20	4,1097
15 vuotta 1 kk - 26 vuotta	16	3,9167
9kk		
Total	73	3,9631

Alaisten työsuhteen pituuden vaikutus esimiehen omaan johtamistyyliin on tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,01$). Myös Somechin (2003) ja Dieneschin ja Lidenin (1986) tutkimukset osoittivat, että työsuhteen pituudella on vaikutusta osallistuvan johtamisen käyttöön. Heidän tuloksensa siis vahvistavat tätä tutkimustulosta.

5.4 Työn luonteen suhde esimiehen omaan johtamistyyliin

Tässä tarkastellaan työn luonteen suhdetta esimiehen omaan johtamistyyliin. Työn luonnetta mittaavien kysymysten (LIITE1) suhdetta osallistuvaan johtamiseen tarkastellaan yksittäin. Tähän on raportoitu tilastollisesti merkityksellisimmät tulokset.

5.4.1 Työn itsenäisyyden/yhteisöllisyyden yhteys esimiehen omaan johtamistyyliin

Työn luonnetta mittaavista muuttujista työn itsenäisyyden/yhteisöllisyyden yhteyttä esimiehen omaan johtamistyyliin testattiin varianssianalyysin avulla. Levenen testiarvoksi saatiin $p = 0,433$. Varianssianalyysin käytön edellytykset ovat voimassa. Työn yhteisöllisyys näyttää tutkimuksen mukaan lisäävän osallistuvan johtamisen käyttämistä (TAULUKKO 14).

TAULUKKO 14 Työn itsenäisyyden/yhteisöllisyyden yhteys omaan johtamistyyliin.

Työni on	N	Käytän osallistuvaa johtamista (5=erittäin usein) Keskiarvo
itsenäistä	34	3,8399
yhteisöllistä	43	4,0691
Total	77	3,9679

Työn itsenäisyydellä/yhteisöllisyydellä näyttää olevan tilastollisesti merkitsevä yhteys osallistuvaan johtamistyyliin ($p < 0,05$). Decin ym. (1989) tutkimuksessa itsemääräämisoikeutta mitattiin erilaisilla työn ominaisuuksilla, joita olivat mm. työn itsenäisyys/yhteisöllisyys, organisaation antama tuki ja luottamus esimieheen. Heidän tutkimuksensa mukaan osallistuva johtaminen luo itsemääräämisoikeuden ja itsearvostuksen tunnetta sekä motivaatiota. Tästä voidaan päätellä, että Decin ym. (1989) tutkimus tukee tämän tutkimuksen tulosta, työn yhteisöllisyyden vaikutuksen merkitystä osallistuvaan johtamistyyliin.

5.4.2 Organisaation antaman tuen yhteys esimiehen omaan johtamistyyliin

Työn luonteen kysymyksistä organisaation antaman tuen yhteyttä esimiehen omaan johtamistyyliin testattiin varianssianalyysin avulla. Levenen testiarvoksi saatiin $p=0,451$. Varianssianalyysin käytön edellytykset ovat voimassa. Kuten taulukosta voidaan nähdä (TAULUKKO 15), esimiehen ollessa tyytyväinen organisaation antamaan tukeen, hän myös käytti enemmän osallistuvaa johtamista.

TAULUKKO 15 Organisaation antaman tuen yhteys omaan johtamistyyliin.

Organisaation antama tuki	N	Käytän osallistuvaa johtamista (5=erittäin usein) Keskiarvo
ei tyytyväinen	39	3,8433
tyytyväinen	38	4,0958
Total	77	3,9679

Organisaation antamalla tuella näyttää olevan yhteyttä osallistuvaan johtamistyyliin ($p=0,012$). Decin ym. (1989) tutkimuksen voidaan nähdä tukevan tätäkin tutkimustulosta ollen sen kanssa samansuuntainen.

5.4.3 Omaan esimieheen kohdistuvan luottamuksen yhteys luonnehdintaan esimiehen johtamistyylistä

Esimiehen käsitystä oman esimiehen osallistuvan johtamisen käytöstä kysyttiin kyselylomakkeessa (LIITE 1) kahdella kysymyksellä;

1. Esimiehesi jakaa ja analysoi ongelmia kanssasi.
2. Esimiehesi keskustelee asioista kanssasi ja ottaa sinut mukaan päätöksentekoon.

Näistä kahdesta kysymyksestä haluttiin muodostaa keskiarvomuuttuja, jota kutsutaan esimiehen johtamistyyliksi. Cronbachin Alphan reliabiliteettitestillä testattiin, mittaavatko nämä kaksi kysymystä samaa asiaa. Cronbachin Alphaksi saatiin 0.828 (TAULUKKO 16). Näistä muuttujista pystyttiin siis muodostamaan keskiarvomuuttuja.

Esimiehen johtamistyyli muuttuja toimii tässä selitettävänä muuttujana ja on normaalisti jakautunut.

TAULUKKO 16 *Esimiehen johtamistyylin Cronbachin Alphan testiarvo.*

Cronbach's Alpha	N of Items
,828	2

Tutkimuksessa testattiin vastaajan omaan esimieheen kohdistuvan luottamuksen yhteyttä vastaajan esimiehen käyttämään johtamistyyliin varianssianalyysiä käyttäen. Luottamus esimieheen luokiteltiin kolmeen ryhmään: ei vahva, vahva tai hyvin vahva luottamus omaan esimieheen. Levenen testiarvoksi saatiin 0,059. Varianssianalyysin käytön edellytykset ovat juuri ja juuri voimassa. Kuten taulukosta (TAULUKKO 17) voidaan nähdä, kun esimiehen luottamus omaan esimieheen kasvaa, hän myös kokee esimiehen käyttävän sitä enemmän osallistuvaa johtamista.

TAULUKKO 17 *Omaan esimieheen kohdistuvan luottamuksen yhteys luonnehdintaan esimiehen johtamistyylistä.*

Luottamukseni omaan esimieheen on	N	Oma esimieheni käyttää osallistuvaa johtamista (5= hyvin paljon) Keskiarvo
ei vahva	19	2,5789
vahva	33	3,5455
hyvin vahva	25	4,1000
Total	77	3,4870

Koska varianssianalyysin edellytykset olivat juuri ja juuri voimassa, suoritettiin myös ristiintaulukointi esimiehen omaan esimieheen kohdistuvan luottamuksen yhteydestä luonnehdintaan omaan esimiehen johtamistyylistä (TAULUKKO 18).

TAULUKKO 18 Omaan esimieheen kohdistuvan luottamuksen yhteys luonnehdintaan esimiehen johtamistyylistä.

		Luottamus esimieheen			Total
		ei vahva	vahva	hyvin vahva	
Esimiehen johtamistyyli	osallistaa vähän / osallistaa	42 %	46 %	12 %	100 % (n=41)
	osallistaa paljon / hyvin paljon	5 %	39 %	56 %	100 % (n=36)
Total					77

Omaan esimieheen kohdistuvan luottamuksen yhteys oman esimiehen johtamistyyliin on tilastollisesti erittäin merkitsevä niin varianssianalyysissä kuin ristiintaulukoinnissa ($p < 0,000$). Jos vastaaja koki luottavansa omaan esimieheensä, hänen mukaansa oma esimies käytti myös osallistuvaa johtamista. Tästä voisi siis päätellä, että osallistuva johtamistyyli luo luottamuksen tunteen alaiselle. Tutkimustulosta tukevat monet aikaisemmat tutkimukset. Oshagbemin (2008) tutkimus osoitti, että osallistuva johtaminen luo hyvin suurta luottamusta. Myös Whitener ym. (1998, 517) tutkimuksessa osoitettiin, että vallan jakaminen, mukaan lukien osallistuminen päätöksentekoon ja delegointi ovat keskeisiä komponentteja luotettavalle toiminnalle (Whitener ym. 1998, 517). Lisäksi Huangin ym. (2010) tutkimuksen mukaan, osallistuvalla johtamisella on taipumus luoda tuntemus luottavasta johtajasta keskijohdolle kuin myös niiden alaiselleen.

5.4.4 Oman esimiehen palautteen laadun yhteys luonnehdintaan esimiehen johtamistyylistä

Oman esimiehen antaman palautteen laadun yhteyttä vastaajan esimiehen johtamistyyliin testattiin varianssianalyysillä. Oman esimiehen antama palaute

luokiteltiin kolmeen luokkaan: ei kannustavaa, kannustavaa tai hyvin kannustavaa. Levenen testiarvoksi saatiin $p= 0,108$. Varianssianalyysin käytön edellytykset ovat voimassa. Testin perusteella voidaan sanoa (TAULUKKO 19), että vastaajien kokiessa oman esimiehen palautteen kannustavaksi, he myös kokivat esimiehensä käyttävän enemmän osallistuvaa johtamista.

TAULUKKO 19 Oman esimiehen antaman palautteen laadun yhteys luonnehdintaan esimiehen johtamistyylistä.

Esimieheni palaute on	N	Esimieheni käyttää osallistuvaa johtamista (5=hyvin paljon) Keskiarvo
ei kannustavaa	28	2,7500
kannustavaa	33	3,7727
hyvin kannustavaa	16	4,1875
Total	77	3,4870

Oman esimiehen antaman palautteen laadun yhteys tämän johtamistyyliin on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p<0,000$). Aikaisempien tutkimusten mukaan esimiehen osallistuvalla käyttäytymisellä on keskeinen rooli, koska se tarjoaa alaisille kokemuksen sisäisestä motivaatiosta, tunteen itsearvostuksesta ja itsemääräämisoikeudesta (Deci ym. 1989.) Kannustavan palautteen saamisen voidaan katsoa luovan itsearvostuksen tunnetta ja sisäistä motivaatiota. Tämän tutkimuksen mukaan osallistuvan johtamisen voidaan katsoa lisäävän kannustavan palautteen antamista ja näin ollen myös alaisen sisäisen motivaation ja itsearvostuksen tunnetta. Aikaisemman tutkimuksen voidaan siis katsoa tukevan tutkimustulosta.

5.4.5 Oman esimiehen johtamistyylin suhde osallistuvaan johtamistyyliin

Vastaajan oman esimiehen johtamistyylin suhdetta vastaajan osallistuvaan johtamistyyliin tutkittiin varianssianalyysin avulla. Huomioitavaa on se, että tässä osallistuvan johtamistyyliin muuttujan muodostaa kyselylomakkeen kaikki 15 kysymystä osallistuvasta johtamisesta aiemman 9 sijaan. Nämä kysymykset ovat seuraavat:

- Teen päätöksen itsenäisesti, enkä kysy alaisten mielipidettä (käännetty).
- Keskustelen asiasta alaisten kanssa ja teemme yhdessä päätöksen.
- Kannustan alaisiani ilmaisemaan ajatuksia ja ehdotuksia.
- Käytän alaiseni ehdotuksia tekemissäni päätöksissä, jotka vaikuttavat heihin.
- Annan alaisilleni merkittävää itsenäisyyttä määrittäessä, miten hän tekee työnsä.
- Jaan ja analysoin ongelmia alaisten kanssa, arvioimme vaihtoehtoja ja teemme niiden pohjalta päätöksen.
- Kannustan alaisiani päättämään, kuinka ratkaista ongelmat.
- Autan alaisiani keskustelemalla heidän kanssaan.
- Kommunikoin alaisten kanssa avoimesti asioiden eri puolista.
- Kysyn ensin muiden mielipiteitä ja ideoita, jonka jälkeen harkitsen päätöstä niiden pohjalta ja teen päätöksen itse.
- Annan päätöksentekovastuun yksilölle/ryhmälle, kuitenkin päättämäni rajojen puitteissa.
- Huomioin alaisten tunteita ja tarvittaessa käsittelemme niitä yhdessä.
- Alainen saa itse päättää, miten hän suorittaa työtehtävänsä.
- Alainen saa laittaa päätöksensä täytäntöön kysymättä minulta lupaa.
- Tarvittaessa annan alaisilleni negatiivista palautetta.

Näiden 15 muuttujan Cronbachin Alphasiksi saatiin yli 0,7. Arvo on hyväksytty ja kysymysten voidaan katsoa mittaavan samaa asiaa. Osallistuvan johtamistyyliin muuttuja on luokiteltu kolmeen luokkaan: joskus – melko usein – usein. Esimiehen johtamistyyliin muuttuja on luokiteltu kahteen luokkaan: osallistaa vähän/ osallistaa – osallistaa paljon/ hyvin paljon. Levenen testiärvoksi saatiin 0,716 ja varianssianalyysin edellytykset ovat voimassa. Analyysin perusteella voidaan todeta, että vastaajan käsityksellä siitä, käyttääkö hänen oma esimiehensä osallistuvaa johtamista on tilastollisesti merkitsevä yhteys vastaajan osallistuvaan johtamistyyliin ($p=0,02$) (TAULUKKO 20).

TAULUKKO 20 Oman esimiehen johtamistyylin suhde osallistuvaan johtamistyyliin.

Esimieheni	N	Käytän osallistuvaa johtamista (5= hyvin paljon) Keskiarvo
osallistaa vähän / osallistaa	41	3,6341
osallistaa paljon / hyvin paljon	36	3,8272
Total	77	3,7244

Vastaaja käyttää osallistuvaa johtamista enemmän, kun hän kokee oman esimiehensä käyttävän paljon tai hyvin paljon osallistuvaa johtamista. Yhteys ei ole kovin voimakas, mutta tutkimustulos antaa suuntaa sille, että alainen ottaa mallia esimiehensä johtamistyylistä. Syynä voisi olla se, että esimiehen osallistaessa omia alaisiaan, myös alaisten on helpompi osallistaa omia alaisiaan. Osallistaminen voidaan katsoa olevan tällöin hyväksyttyä ja suotavaa.

5.5 Alaisten ominaisuuksien suhde alaiskäsitykseen

Luvussa 5.3.1 (s.45) esitettiin alaiskäsitysmuuttujan perusteet. Tutkimuksen edetessä alaiskäsityksestä tuli entistä kiinnostavampi, koska tutkimuksessa saatiin paljon tietoa alaisten ominaisuuksista. Tästä syystä analysoinnissa nähtiin tarpeelliseksi käsitellä alaiskäsitysmuuttujaa tarkemmin. Jatkossa alaiskäsitys on selitettävänä muuttujana ja se on normaalisti jakautunut. Alaiskäsitysmuuttuja on keskiarvomuuttuja, joka koostuu siis esimiehen käsityksestä kolmesta alaisesta, eli noin 200 alaisesta (ks. 45).

5.5.1 Alaisten työsuhteen pituuden yhteys alaiskäsitykseen

Alaisen työsuhteen pituutta kysyttiin kyselylomakkeessa vuosina ja kuukausina. Alaisten työsuhteen pituutta mittaava muuttuja muodostettiin niin, että ensin jokaisen

kolmen alaisen kuukausimuuttuja muutettiin vuosiksi ja tästä uudesta kuukausimuuttujasta ja vuosimuuttujasta tehtiin summamuuttuja kullekin kolmelle alaiselle erikseen. Sen jälkeen kolmen eri alaisen summamuuttujasta muodostettiin keskiarvomuttuja. Keskiarvomuttuja luokiteltiin neljään luokkaan tunnuslukujen perusteella. Tämä luokiteltu muuttuja nimettiin alaisten työsuhteen pituudeksi. Luokitteluiksi muodostuivat 5kk – 3 vuotta 8kk, 3 vuotta 9kk – 7 vuotta, 7 vuotta 1 kk – 26 vuotta 9kk. Alaisten työsuhteen pituuden yhteyttä alaiskäsitykseen testattiin varianssianalyysin avulla. Levenen testiärvoksi saatiin 0,396. Varianssianalyysin käytön ehdot ovat voimassa. Alaisen työsuhteen pituudella on taulukon mukaan yhteyttä alaiskäsitykseen (TAULUKKO 21).

TAULUKKO 21 Alaisen työsuhteen pituuden yhteys alaiskäsitykseen.

Alaisen työsuhteen pituus	N	Alaiskäsitys (5= erittäin hyvä) Keskiarvo	Keskihajonta
5 kk - 3 vuotta 8 kk	18	3,6491	,34507
3 vuotta 9 kk - 7 vuotta	19	4,0100	,29304
7 vuotta 1 kk - 15 vuotta	20	3,9793	,42983
15 vuotta 1 kk - 26 vuotta 9kk	16	3,9780	,36598
Total	73	3,9056	,38501

Näyttää siltä, että alaisen työsuhteen pituudella on tilastollisesti merkitsevä vaikutus alaiskäsitykseen ($p=0,011$). Alaiskäsitys näyttää paranevan huomattavasti 3 vuoden ja 8 kk jälkeen ja näyttää pysyvän sen jälkeen aika lailla samana. Tulokselle ei ole löydetty vahvistusta aikaisemmasta läpi käymästäni tutkimuksista. Syy tutkimustulokseen voisi olla se, että esimiehellä on epätietoisuutta uusia alaisiaan kohtaan. Kun alaisen työsuhteen pituus kasvaa, esimiehen epätietoisuus alaisesta vähenee ja alaiskäsitys paranee.

5.5.2 Alaisuuden keston yhteys alaiskäsitukseen

Alaisen alaisuuden kestoä kysyttiin kyselylomakkeessa vuosina ja kuukausina. Alaisuuden kesto muuttuja muodostettiin niin, että ensin jokaisen kolmen alaisen kuukausimuuttuja muutettiin vuosiksi ja tästä uudesta kuukausimuuttujasta ja vuosimuuttujasta tehtiin summamuuttuja kullekin kolmelle alaiselle erikseen. Sen jälkeen kolmen eri alaisen summamuuttujasta muodostettiin keskiarvomuttuja. Keskiarvomuttuja luokiteltiin neljään luokkaan tunnuslukujen perusteella: 3 kk – 1 vuosi 5 kk, 1 vuosi 6 kk – 2 vuotta 5 kk, 2 vuotta 6kk – 3 vuotta 11 kk ja 4 vuotta – 16 vuotta 6 kk.. Tämä luokiteltu muuttuja nimettiin alaisuuden kestoksi. Alaisuuden keston yhteyttä alaiskäsitukseen testattiin varianssianalyysin avulla. Levenen testiarvoksi saatiin $p= 0,176$. Varianssianalyysin käytön ehdot ovat voimassa. Taulukosta (TAULUKKO 22) voidaan nähdä, että alaisuuden kestolla on yhteys alaiskäsitukseen.

TAULUKKO 22 Alaisuuden keston yhteys alaiskäsitukseen.

Alaisuuden kesto	N	Alaiskäsitys (5= erittäin hyvä) Keskiarvo	Keskihajonta
3 kk - 1 vuosi 5 kk	19	3,8791	,33854
1 vuosi 6 kk - 2 vuotta 5 kk	19	3,6593	,28664
2 vuotta 6 kk - 3 vuotta 11 kk	19	3,9952	,38372
4 vuotta - 16 vuotta 6 kk	19	4,0365	,42766
Total	76	3,8925	,38497

Alaisuuden kestolla on tilastollisesti merkitsevä yhteys alaiskäsitukseen ($p<0,01$). Alaiskäsitys huonontuu jostain syystä toisessa luokassa (1 vuosi 6 kk – 2 vuotta 5 kk), mutta nousee sen jälkeen, mitä kauemmin alainen on ollut esimiehen alaisuudessa. Tämä tulos antaa suuntaa tulkinnalle, että esimiehen käsitys alaisesta paranee alaisuuden keston myötä, mutta asia ei ole kovin selvä. Yuklin (2002) tutkimus tukee tämän tutkimuksen tulosta alaiskäsituksen vaihtelusta. Hänen mukaansa esimiehen ja alaisen dyadinen suhde noudattaa eri aikoina erilaista kehitysjärjestystä kunkin alaisen

kohdalla (Yukl, 2002, 116). Lidenin ym. (1993) tutkimus taas osoittaa, että esimiehen ja alaisen välinen dyadinen suhde (LMX) kehittyy hyvin varhain. Heidän tutkimuksensa mukaan esimiehen ja alaisen käsitys toisistaan muodostuu ensimmäisen kahden viikon aikana. Esimiehen odotukset alaistansa kohtaan muodostuu jo muutamassa ensimmäisessä päivässä. (Liden ym. 1993, 670.) Lidenin ym. (1993) tutkimus ei kuitenkaan kerro LMX -suhteen kehittymisestä pitkällä aikavälillä. Tässä tutkimuksessa tutkittiin kuitenkin alaiskäsityksen kehitystä pitkällä aikavälillä, eikä siis saatu tietoa lyhyen aikavälin alaiskäsityksen kehityksestä. Yksi syy siihen, että alaiskäsitys paranee alaisuuden keston myötä, voisi olla se, että kun esimies oppii tuntemaan alaisensa paremmin ja hän kiintyy alaiseen. Seurauksena voi siten olla alaiskäsityksen paraneminen, mitä kauemmin alainen on hänen alaisuudessaan.

5.6 Yksittäisten osallistuvan johtamisen indikaattorien yhteys esimiehen ominaisuuksiin

Tässä luvussa analysoidaan yksittäisten osallistuvan johtamisen indikaattoreiden suhdetta esimiehen ominaisuuksiin. Osallistuvan johtamisen indikaattorit ovat kyselylomakkeen (LIITE 1) yksittäisiä kysymyksiä osallistuvasta johtamisesta. Seuraavaksi mainitaan tutkimuksellisesti mielenkiintoisimmat ja tilastollisesti merkitsevät tulokset. Jokainen osallistuvan johtamisen indikaattori on luokiteltu kahteen tai kolmeen luokkaan. Analyysissä käytetään ristiintaulukointia.

5.6.1 Esimieskoulutuksen yhteys esimiehen johtamisen kehittämiseen alaisilta saadun palautteen perusteella

Tässä tarkastellaan sitä, onko esimieskoulutus yhteydessä siihen, kehittääkö esimies johtamistaan alaisilta saadun palautteen perusteella. Esimiehen johtamisen kehittäminen alaisen palautteen perusteella luokiteltiin kolmeen luokkaan: ei kehitä, kehittää jonkin verran ja kehittää. Esimieskoulutus on luokiteltu kahteen luokkaan: joskus ja usein. Taulukon (TAULUKKO 23) mukaan esimies kehittää johtamistaan alaisen palautteen perusteella huomattavasti enemmän, kun hän on saanut usein esimieskoulutusta.

TAULUKKO 23 Esimieskoulutuksen suhde johtamisen kehittämiseen alaisten palautteen perusteella.

	Kehitän johtamistani alaisiltani saamani palautteen perusteella			Total
	ei kehitä	kehittää jonkin verran	kehittää	
Olen saanut joskus esimieskoulutusta	16 %	68 %	16 %	100 % (n=51)
usein		54 %	46 %	100 % (n=26)
N				77

Esimieskoulutuksella on tässä tilastollisesti merkitsevä yhteys siihen, että esimies kehittää johtamistaan alaisensa palautteen perusteella ($p=0,004$). Esimies, joka on saanut harvoin esimieskoulutusta, kehittää johtamistaan huomattavasti vähemmän alaisten palautteen perusteella. Tämä tulos antaa suuntaa sille, että esimiehen koulutuksella on merkitystä johtamisen kehittämiseen ja etenkin siihen, että alaisten vaikutus tässä kohden lisääntyy.

5.6.2 Esimiehen sukupuolen yhteys alaistensa ongelmanratkaisuun kannustamiseen

Tässä tarkastellaan sitä, kuinka esimiehen sukupuoli on yhteydessä, että esimies kannustaa alaisiaan ongelmanratkaisuun. Alaisten ongelmanratkaisuun kannustaminen on luokiteltu kolmeen luokkaan: joskus, melko usein ja erittäin usein. Taulukon (TAULUKKO 24) mukaan naiset kannustavat miehiä enemmän alaisia päättämään, kuinka ratkaista ongelmat.

TAULUKKO 24 Esimiehen sukupuolen suhde alaisensa ongelmanratkaisuun kannustamiseen.

	Kannustan alaisiani päättämään, kuinka ratkaista ongelmat			Total
	joskus	melko usein	erittäin usein	
Sukupuoli Mies	22 %	67 %	11 %	100 % (n=37)
Nainen	23 %	44 %	33 %	100 % (n=39)
N				76

Esimiehen sukupuolella on tilastollisesti merkitsevä yhteys siihen, kannustaako esimies alaisiaan itsenäiseen ongelmanratkaisuun ($p < 0,05$). Tulos antaa suuntaa sille, että naiset kannustavat miehiä enemmän alaisiaan ongelmanratkaisuun.

5.6.3 Esimiehen iän suhde päätöksentekovastuun antamiseen alaisille omien rajojen puitteissa

Tässä tarkastellaan esimiehen iän suhdetta päätöksentekovastuun antamiseen esimiehen päättämien rajojen puitteissa. Päätöksentekovastuun antaminen on luokiteltu kahteen luokkaan: joskus ja usein. Taulukon (TAULUKKO 25) mukaan vanhemmat esimiehet antavat päätöksentekovastuuta yksilölle/ryhmälle enemmän kuin nuoremmat esimiehet.

TAULUKKO 25 Esimiehen iän suhde päätöksentekovastuun antamiseen alaisilleen omien rajojen puitteissa.

		Annan päätöksentekovastuun yksilölle/ryhmälle, kuitenkin päättämäni rajojen puitteissa		Total
		joskus	usein	
Ikä	23-40 vuotta	69 %	31 %	100 % (n=39)
	41-60 vuotta	46 %	54 %	100 % (n=37)
N				76

Esimiehen iän suhde päätöksentekovastuun antamiseen yksilölle/ryhmälle esimiehen päättämien rajojen puitteissa on tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,05$). Nuoremmat (23–40-vuotiaat) esimiehet eivät anna päätöksentekovastuuta yksilölle/ryhmälle niin usein, kuin vanhemmat (41–60-vuotiaat) esimiehet. Aikaisempi tutkimus (Oshagbemi 2008) osoittaa, että vanhemmat esimiehet käyttävät enemmän osallistuvaa johtamista, kuin nuoremmat esimiehet. Hänen tutkimuksessaan tuli ilmi, että esimiehen ikä on suoraan verrannollinen siihen, kuinka paljon hän käyttää konsultatiivista, osallistuvaa ja delegoivaa johtamistapaa. Yukl (2010) määrittelee delegoinnin niin, että esimies antaa päätöksentekovastuun yksilölle/ryhmälle esimiehen päättämien rajojen puitteissa (Yukl, 2010, 133–134). Oshagbemin (2008) tutkimuksen voidaan siis katsoa tukevan tätä tutkimustulosta.

5.6.4 Esimiehen esimieskoulutuksen yhteys negatiivisen palautteen antamiseen alaisilleen

Tässä tarkastellaan esimieskoulutuksen suhdetta siihen, antaako esimies negatiivista palautta tarvittaessa alaisilleen. Negatiivisen palautteen antaminen on luokiteltu kahteen luokkaan: joskus ja usein. Taulukosta (TAULUKKO 26) voidaan nähdä, että

esimieskoulutus lisää huomattavasti negatiivisen palautteen antamisen määrää tarvittaessa alaisilleen.

TAULUKKO 26 Esimieskoulutuksen suhde negatiivisen palautteen antamiseen alaisille.

	Tarvittaessa annan alaisilleni negatiivista palautetta		Total
	joskus	usein	
Olen osallistunut esimieskoulutukseen joskus	77 %	23 %	100 % (n=51)
usein	42 %	58 %	100 % (n=26)
N			77

Esimeskoulutuksella on tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys siihen, antaako esimies tarvittaessa negatiivista palautetta ($p < 0,005$). Esimiehen osallistuttua usein esimieskoulutukseen, hän antaa myös tarvittaessa usein negatiivista palautetta alaisilleen. Voidaan siis sanoa, että esimieskoulutuksessa on jotain sellaista, joka rohkaisee esimiehiä antamaan alaisilleen tarvittaessa myös negatiivista palautetta.

5.6.5 Esimiehen esimieskoulutuksen yhteys päätöksentekovastuun antamiseen alaisilleen omien rajojen puitteissa

Tässä tarkastellaan esimieskoulutuksen suhdetta siihen, antaako esimies päätöksentekovastuuta yksilölle/ryhmälle omien rajojen puitteissa. Päätöksentekovastuun antaminen yksilölle/ryhmälle on luokiteltu kahteen luokkaan: joskus ja usein. Taulukosta (TAULUKKO 27) voidaan nähdä, että esimieskoulutus lisää päätöksentekovastuun antamista yksilölle/ryhmälle.

TAULUKKO 27 Esimieskoulutuksen suhde päätöksentekovastuun antamiseen alaisille omien rajojen puitteissa.

	Annan päätöksentekovastuun yksilölle/ryhmälle, kuitenkin päättämäni rajojen puitteissa		Total	
	joskus	usein		
Olen osallistunut esimieskoulutukseen				
	joskus	71 %	29 %	100 % (n=51)
	usein	35 %	65 %	100 % (n=26)
N		45	32	77

Esimieskoulutuksella on tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys siihen, antaako esimies päätöksentekovastuuta yksilölle/ryhmälle omien rajojen puitteissa ($p < 0,005$). Esimiehen osallistuttua usein esimieskoulutukseen, hän myös antaa usein päätöksentekovastuuta yksilölle/ryhmälle hänen omien rajojen puitteissa. Voidaan siis sanoa, että esimieskoulutus sisältää jotain sellaista, joka rohkaisee jakamaan päätöksentekovastuuta myös muille.

5.6.6 Esimiehen tutkinnon suhde hänen antamaan alaistensa vapauteen päättää heidän työtehtäviensä suoritustapa

Tässä tarkastellaan esimiehen tutkinnon suhdetta siihen, saako alainen itse päättää, miten hän suorittaa työtehtävänsä. Esimiehen antama alaistensa vapaus saada päättää työtehtävänsä suoritustapa on luokiteltu kahteen luokkaan: joskus ja usein. Kuten taulukosta (TAULUKKO 28) voidaan nähdä, korkeankoulutuksen saaneet esimiehet antoivat useammin alaisen päättää työtehtävänsä suoritustapa.

TAULUKKO 28 Esimiehen tutkinnon suhde hänen antamaan alaisensa vapauteen päättää heidän työtehtäviensä suoritustapa.

		Alainen saa itse päättää, miten hän suorittaa työtehtävänsä		Total
		joskus	usein	
Ylin tutkinto	toisen asteen tutkinto	77 %	23 %	100 % (n=30)
	korkeakoulututkinto	49 %	51 %	100 % (n=47)
N		46	31	77

Esimehen tutkinnolla on tilastollisesti merkitsevä yhteys siihen, antaako esimies alaiselleen vapauden päättää työtehtävänsä suoritustapa ($p < 0,05$). Toisen asteen tutkinnon omaava esimies antoi pääosin vain joskus alaiselleen vapauden päättää työtehtävänsä suoritustapa. Tulos antaa suuntaa sille, että korkeampi koulutus lisää todennäköisyyttä sille, että esimies antaa enemmän alaiselleen vapautta työtehtäviensä suorittamisessa.

5.6.7 Esimiehen tutkinnon yhteys esimiehen ideoiden ja mielipiteiden kysymiseen muilta ja niiden huomioimiseen päätöksenteossa

Tässä tarkastellaan esimiehen tutkinnon suhdetta siihen, kysyykö esimies muiden mielipiteitä ja ideoita päätöksiä tehdessään. Esimiehen kysymistä ideoita ja mielipiteitä muilta ja niiden huomioiminen päätöksenteossa on luokiteltu kahteen luokkaan: joskus ja usein. Taulukon (TAULUKKO 29) mukaan korkeamman koulutuksen saaneet esimiehet kysyivät muiden mielipiteitä ja ideoita ja huomioivat niitä päätöksenteossaan huomattavasti useammin, kuin toisen asteen koulutuksen saaneet esimiehet.

TAULUKKO 29 Esimiehen tutkinnon yhteys esimiehen ideoiden ja mielipiteiden kysymiseen muilta ja niiden huomioimiseen päätöksenteossa.

		Kysyn ensin muiden mielipiteitä ja ideoita, jonka jälkeen harkitsen päätöstä näiden pohjalta ja teen päätöksen		Total
		joskus	usein	
Ylin tutkinto	toisen asteen tutkinto	67 %	33 %	100 % (n=30)
	korkeakoulututkinto	34 %	66 %	100 % (n=47)
N		36	41	77

Esimiehen tutkinnolla on tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys siihen, kysyykö esimies muiden ideoita ja mielipiteitä ja huomioi ne päätöksenteossaan ($p=0,005$). Esimies kysyi usein muilta mielipiteitä ja ideoita sekä huomioi ne päätöksenteossa, kun hänellä oli korkeakoulututkinto. Pääosa toisen asteen koulutuksen saaneista kysyi joskus muiden mielipiteitä ja ideoita sekä huomioi niitä päätöksenteossaan.

5.7 Tutkimuksen arviointi

Tässä tutkimuksessa tutkittiin tilannetekijöiden vaikutusta osallistuvan johtamisen käyttöön. Tilannetekijöiden yhteys on usein jäänyt huomiotta aikaisemmassa tutkimuksessa. Myös LMX-teorian yhteys osallistuvaan johtamiseen on usein sivuutettu. Tämä tutkimus pyrki avaamaan tilannetekijöiden vaikutusta osallistuvan johtamisen käyttöön hyvin laajasti. Tutkimuksen merkittävä taustateoria oli LMX - teoria. Tilannetekijöiden runsauden vuoksi tuloksia saatiin paljon, minkä takia tulosten analysointia piti rajata.

Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella. Kyselylomaketta hiottiin useaan kertaan niin ohjaajan kanssa kuin koe-esimiesten sekä organisaatioiden yhteyshenkilöiden antaman palautteen avulla. Kyselylomaketta tarkasteltiin myös tilastotieteiden tutkimuspäällikön kanssa, jotta vältettäisiin virheet analyysivaiheessa. Kyselylomake onnistui pääosin hyvin, mutta haasteeksi jäi analyysissä kolmen alaisten ominaisuuksista sukupuolen, koulutuksen ja iän yhdistäminen. Nämä oli valmiiksi luokiteltu eikä esimerkiksi alaisten koulutuksen yhteyttä omaan johtamistyyliin voitu tarkastella, vaan jokaisen alaisen yhteyttä tarkasteltiin erikseen. Kyselylomakkeen kysymykset mittasivat oikeita asioita ja kattoivat koko tutkimusongelman. Kysymysten avulla saatiin selvitettyä tilannetekijöiden vaikutusta osallistuvan johtamisen käyttöön.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selittää, millaiset tilannetekijät vaikuttavat osallistuvan johtamisen käyttöön. Aluksi etsittiin teoriaa osallistuvan johtamisen tilannetekijöistä. Tutkimuksen tulokset antoivatkin viitteitä siitä, mitkä tilannetekijät vaikuttavat esimiehen käyttäytymiseen ja erityisesti osallistuvan johtamisen käyttöön. Tutkimuksen tarkoituksessa onnistuttiin hyvin.

Tutkimuksessa selvitettiin esimiehen omien ominaisuuksien, alaisen ominaisuuksien ja työn luonteen yhteyttä osallistuvan johtamisen käyttöön. Alaisen ominaisuuksien yhteyttä tarkasteltiin isona kokonaisuutena alaiskäsitäysmuuttujan avulla, mutta myös kysymys kerrallaan, mikä rikasti analyysiä. Analyysissä päädyttiin tarkastelemaan myös alaiskäsitäystä tarkemmin, koska se oli merkittävä tutkimuksen kannalta. Tähän päädyttiin myös, koska alaisista saatiin paljon aineistoa. Niin kuin aiemmin kerrottiin, kaikki muuttujat eivät ole mahtuneet analyysiin.

Aineiston keruussa onnistuttiin hyvin vaikka tavoite oli hieman korkeampi. Otantakoko oli 151 ja vastauksia saatiin 77. Vastausprosentti oli 51 %, joka voidaan katsoa riittäväksi. Tuloksista saatiin suuntaa-antavia ja tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä löytyi paljon. Tilastollisesta merkitsevyydestä voidaan päätellä, että taustateoria oli hyvin löydetty tukemaan tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen voidaan siis katsoa olevan sisäisesti validi. Tutkimus tuotti myös uutta suuntaa-antavaa tietoa. Huomioitavaa on se, että tutkimuksessa saatiin merkittävän paljon tietoa alaisista, koska lähes jokainen esimies kertoi käsityksensä kolmesta lähimmästä alaisestaan.

Uusien muuttujien muodostaminen monesta eri muuttujasta ei koskaan anna tarkkaa tietoa. Tutkimuksessa oli kuitenkin jo alun perin tarkoitus muodostaa keskiarvomuuttujia useasta eri kysymyksestä, mikäli muuttujat mittaisivat samaa asiaa. Tutkimuksessa testattiin muuttujien samaa mittaavuutta Cronbachin Alphan reliabiliteettitestin avulla. Arvoksi haluttiin saada yli 0,8, jotta muuttujan luotettavuus olisi mahdollisimman korkea. Myös analysoinnissa ja tulosten raportoinnissa pyrittiin läpinäkyvyyteen ja luotettavuuteen. Tästä syystä tutkimuksen reliabiliteetin voidaan katsoa olevan hyvä. Tutkimuksessa osallistuvan johtamismuuttujan kohdalla käytettiin Cronbachin Alphan testiarvona yli 0,7. Tätäkin testiarvoa voidaan pitää myös luotettavana. Esimiehen omassa johtamistyylimuuttujassa, jota tutkimuksessa pääasiassa käytettiin, haluttiin arvoksi yli 0,8, jotta tutkimusta voidaan pitää hyvin luotettavana.

Tutkimuksessa haluttiin myös tarkastella lähemmin esimiehen omien ominaisuuksien suhdetta jokaiseen osallistuvan johtamisen indikaattoriin erikseen. Tähän päädyttiin sen vuoksi, että tutkimuksen päätehtävä oli selittää osallistuvan johtamisen tilannetekijöitä. Jokaisen osallistuvan johtamisen indikaattorin tarkastelu erikseen rikastutti analyysiä hyvin paljon. Tämä myös antoi tarkempaa informaatiota, koska aiemmin tarkasteltiin pääosin vain yhdeksän osallistuvan johtamisen indikaattorin suhdetta tilannetekijöihin.

Tuloksissa ilmeni ristiriitaa aikaisemman tutkimuksen kanssa. Aikaisemman tutkimuksen mukaan sukupuolella oli vaikutusta esimerkiksi delegoinnin käyttöön. Tässä tutkimuksessa sukupuolten eroja ei havaittu muuten, kuin yhden osallistuvan johtamisen indikaattorin kohdalla. Yksi syy voi olla se, että tässä tutkimuksessa delegointi sisältyi osallistuvan johtamisen käsitteeseen eikä sitä erotettu omaksi selitettäväksi muuttujaksi. Syy siihen, että eroja sukupuolten välillä ei havaittu voi myös johtua kulttuurieroista.

Toinen ristiriita aiemman tutkimuksen kanssa oli organisatorisen tason yhteys osallistuvaan johtamiseen. Aiemman tutkimuksen mukaan ylemmän tason johto ei osallista alaisiaan niin paljon kuin alempi johto. Tässä tutkimuksessa ilmeni päinvastainen tulos. Ero voi johtua siitä, että tässä tutkimuksessa jokaisella esimiehellä oli lähialaisia, joiden kanssa he ovat tiiviisti tekemisissä, vaikka he kokivat olevansa ylemmässä johdossa. Toisessa organisaatiossa ylemmällä johdolla voidaan tarkoittaa

sellaisia johtajia, joilla ei ole lähialaisia ollenkaan, vain suuri määrä alaisia, joiden kanssa he eivät ole juurikaan tekemisissä. Tässä ratkaisevaa voi olla myös organisaation koko. Suurissa organisaatioissa ylempi johto on yleensä enemmän irtautunut organisaation suorittavasta työstä. Pienemmän organisaation ylempi johto on usein mukana myös suorittavaa työtä tekevien ihmisten kanssa.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Aikaisemmassa osallistuvan johtamisen tutkimuksessa on kehoitettu tutkimaan tilanteiden ja olosuhteiden vaikutusta johtajan käyttäytymiseen alaistensa kanssa. Tutkimuksen lähtökohtana oli siis erilaisten tilannetekijöiden etsiminen aiemmasta tutkimuksesta. Pyrkimys oli yhdistää ja soveltaa aikaisempia tutkimuksia ja muodostaa oma tutkimusasetelma. Tämän tutkimuksen tutkimusasetelma rakennettiin aiempia tutkimustuloksia hyödyntäen. Kyselylomake rakennettiin tutkimusasetelman pohjalta. Kyselylomakkeen kysymykset tulevat täten aiemmasta tutkimuksesta. Tuloksista saatiin pääosin odotetusti samansuuntaisia kuin aikaisemmassa tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa saatiin myös aiemmasta tutkimuksesta eroavia tuloksia. Tutkimustulokset osoittivat, että tähän tutkimukseen valituilla tilannetekijöillä on yhteys osallistuvan johtamisen käyttöön.

Esimiehen henkilökohtaisilla ominaisuuksilla oli vaikutusta osallistuvan johtamisen käyttöön. Esimiehen iällä ja koulutuksella oli yhteyttä osallistuvan johtamisen käyttöön. Nuoremmat esimiehet käyttivät vähemmän osallistuvaa johtamista, kuin vanhemmat esimiehet. Korkeasti kouluttautuneet käyttivät enemmän osallistuvaa johtamista, kuin toisen asteen koulutuksen saaneet. Myös esimieskoulutus ja organisatorinen taso olivat yhteydessä osallistuvan johtamisen käyttöön. Esimieskoulutuksen lisääntyessä myös osallistuvan johtamisen käyttö lisääntyi. Organisatoriselta tasolta ylemmät esimiehet osallistivat niin ikään enemmän kuin alemmalla organisatorisella tasolla olevat esimiehet. Esimiehen sukupuolella ei todettu olevan yhteyttä osallistuvan johtamisen käyttöön muuten kuin yhden osallistuvan johtamisen indikaattorin kohdalla.

Analyysissä tarkasteltiin myös esimiehen henkilökohtaisten ominaisuuksien suhdetta jokaiseen osallistuvan indikaattoriin erikseen. Esimieskoulutuksen määrän lisääntyessä esimies kehitti omaa johtamistaan alaisiltaan saaman palautteen perusteella enemmän. Esimieskoulutuksen määrä myös lisäsi negatiivisen palautteen antamista tarvittaessa alaisilleen sekä päätöksentekovastuun antamista yksilölle/ryhmälle. Esimiehen korkeakoulututkinolla oli yhteys siihen, että alainen sai useammin vapauden päättää, kuinka hän suorittaa työtehtävänsä. Toisen asteen tutkinon saaneet esimiehet taas

antoivat alaisilleen pääosin vain joskus vapauden päättää, kuinka he saavat suorittaa työtehtävänsä. Korkeakoulututkinnon omaavat esimiehet myös kysyivät useammin muiden mielipiteitä ja ideoita päätöksenteossa kuin toisen asteen tutkinnon omaavat esimiehet. Vanhemmat esimiehet antoivat useammin päätöksentekovastuuta yksilölle/ryhmälle kuin nuoremmat esimiehet. Naiset taas kannustivat miehiä enemmän alaisiaan itsenäiseen ongelmanratkaisuun.

Alaisen henkilökohtaisilla ominaisuuksilla oli myös merkittävä yhteys esimiehen osallistuvaan johtamiseen. Kun tarkastellaan alaisen ominaisuuksia isona kokonaisuutena, oli esimiehen käsityksellä alaisensa ulkoisesta olemuksesta, persoonasta, tehokkuudesta, ahkeruudesta, työkokemuksesta, ammattitaidosta, keskinäisestä luottamuksesta, asenteesta työhön ja häneen esimiehenä, yhteys esimiehen osallistuvan johtamisen käyttöön. Kun näitä jokaista ominaisuutta tarkastellaan yksittäin, esimiehen käsitys alaisensa ahkeruudesta, työkokemuksesta ja ammattitaidosta olivat merkittävimmät tekijät esimiehen osallistuvaan johtamiseen. Esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteella ja LMX – teorian pakottamalla kahdenkeskisellä suhdehistorialla on todettu olevan merkittävä yhteys osallistuvaan johtamiseen. Esimiehen käsitys alaisestansa on aiemman tutkimuksenkin mukaan keskeistä. Alaisen ominaisuuksien vaikutus osallistuvaan johtamiseen oli siten odotettavissa. Suurimmat vaikuttavat alaisen ominaisuudet, ahkeruus, ammattitaito ja työkokemus, voidaan katsoa olevan hyvin johdonmukaista. Kun alainen koetaan hyvin ahkeraksi, jolla on paljon työkokemusta ja ammattitaitoa, on hänen ideoillaan ja ajatuksillaan suurempi painoarvo. Tällaiselle alaiselle on myös helppo antaa vastuuta ja luottaa siihen, että asiat hoidetaan asianmukaisesti. Voidaan siis sanoa, että käsitys alaisesta muokkaa esimiehen käyttäytymistä.

Työn luonteella todettiin olevan myös yhteys osallistuvan johtamisen käyttöön. Esimiehen kokiessa työnsä yhteisölliseksi, osallistavuus oli suurempaa. Kokemus työn itsenäisyydestä vähensi osallistuvan johtamisen käyttöä. Organisaation antamalla tuella oli yhteys osallistuvaan johtamiseen. Kun esimies koki olevansa tyytyväinen organisaation antamaan tukeen, hän käytti enemmän osallistuvaa johtamista. Esimiehen ollessa tyytymätön organisaation antamaan tukeen, osallistuva johtaminen oli vähäisempää.

Esimiehiltä kysyttiin myös hänen oman esimiehen johtamistyylistä. Kun esimies koki oman esimiehensä käyttävän osallistuvaa johtamista, esimies myös luotti omaan esimieheensä paremmin. Osallistuvassa johtamisessa esimies antaa alaiselleen päätöksentekovastuuta, on kiinnostunut alaisen ideoista ja mielipiteistä sekä huomioi alaistaan. Näistä ymmärrettävästi seuraa alaisen luottamuksen lisääntyminen esimiestänsä kohtaan. Johtopäätöksenä voidaan pitää sitä, että esimiehen osallistava johtamiskäyttäytyminen luo luottamusta alaiseen. Tämä tukee täysin aikaisempia tutkimustuloksia. Tutkimuksessa löydettiin myös mielenkiintoinen yhteys oman esimiehen johtamistyylin ja esimiehen johtamistyylin välillä. Kun esimies koki, että hänen esimiehensä käyttää osallistuvaa johtamista, esimies käytti myös itse enemmän osallistuvaa johtamista. Tulos antaa suuntaa siihen, että oman esimiehen johtamistyyllillä on vaikutusta esimiehen omaan johtamistyyliin. Alainen näyttää ottavan mallia omaan johtamiseensa esimiehensä johtamistyylistä.

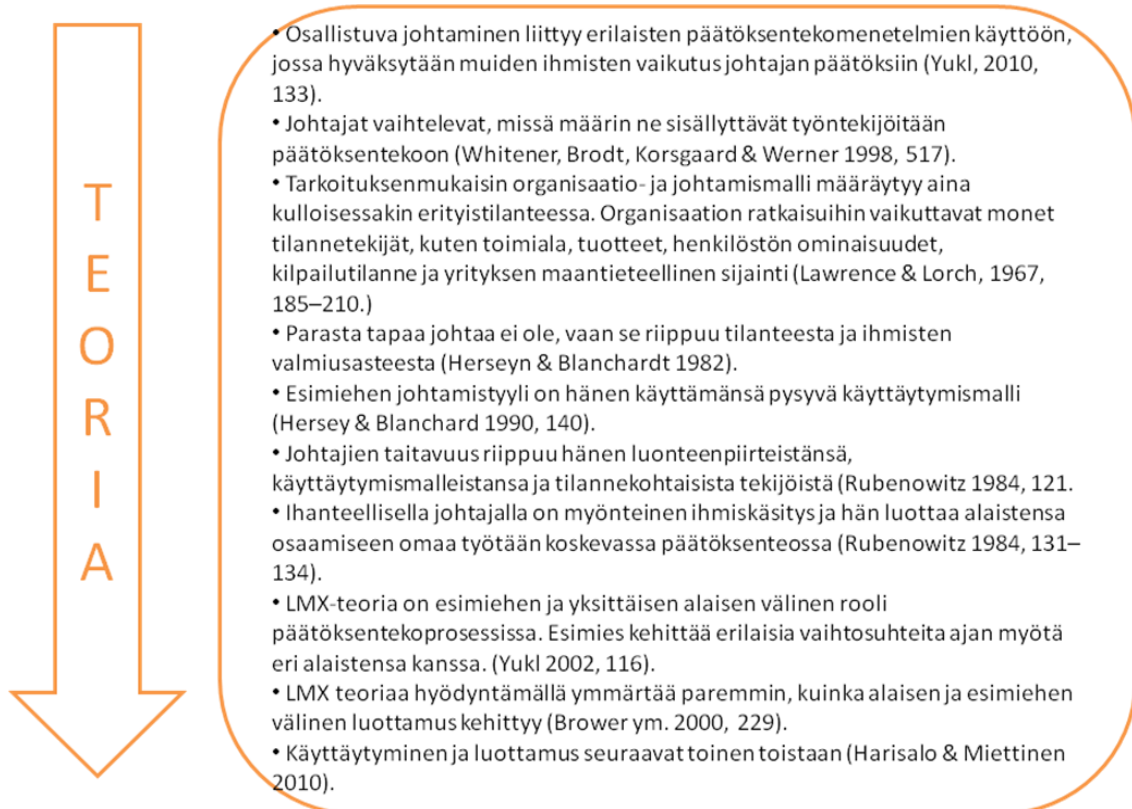
Alaisten ominaisuuksien yhteyttä alaiskäsitykseen tarkasteltiin analyysissä tarkemmin. Tulosten perusteella työsuhteen pituudella ja alaisuuden kestolla oli yhteys alaiskäsitykseen. Tulosten mukaan työsuhteen pituuden ja alaisuuden keston kasvaessa alaiskäsitys pääosin parani. Alaiskäsitys huonontui kuitenkin jostain syystä reilun vuoden tuttavuuden jälkeen ja nousi taas kahden ja puolen vuoden tuttavuuden jälkeen. Aikaisempi tutkimus tuki tätä alaiskäsityksen vaihtelua.

Aineistoa jäi kuitenkin paljon analysoimatta, koska kaikki tieto ei olisi mitenkään mahtunut pro gradu – tutkielman rajojen sisälle. Mielenkiintoista olisikin selvittää monien yksittäisten kysymyksen yhteyttä. Aineistosta saataisiin siis vielä paljon irti ja on hyvin mahdollista, että aineistosta tehdään vielä uusi tutkimus jossain muodossa.

Tulevaisuudessa olisi tärkeää tutkia vielä tarkemmin LMX – teorian ja osallistuvan johtamisen välistä yhteyttä. Tutkimukset alaisen esimiehistä koskevista käsityksistä ja esimiehen alaisia koskevista käsityksistä antaisi varmasti paljon rikkaampia tuloksia. Tutkimus vaatisi kuitenkin suuremmat resurssit, koska jokainen alainen ja esimies pitäisi olla yhdistettävissä toisiinsa. Tässä tutkimuksessa keskityttiinkin juuri resurssien puutteen vuoksi pelkästään esimiehen käsitykseen alaisesta.

Lopuksi esitetään kokoava yhteenveto tässä tutkimuksessa käytetystä teoriasta, aiemmasta tutkimuksesta ja tämän tutkimuksen tuloksista. Kuviolla (KUVIO 7) pyritään havainnollistamaan tutkimuksen etenemistä ja teorian, aiemman tutkimuksen ja tämän tutkimuksen välistä yhteyttä. Teoria on ollut tämän tutkimuksen perusta. Teoriasta kumpuavien teemojen avulla on lähdetty etsimään aikaisempaa tutkimusta. Aikaisempi tutkimus on taas silta tämän tutkimuksen tuloksiin, jotka myös vahvistavat tämän tutkimuksen tuloksia. Tämän tutkimuksen tuloksia on suoraan toistettu aiemmasta tutkimuksesta. Tämän tutkimuksen tuloksia on saatu myös soveltamalla aikaisemman tutkimuksen tuloksia.

KUVIO 7 Yhteenveto tutkimuksen teoriasta, aiemmasta tutkimuksesta ja tämän tutkimuksen tuloksista.



A
I
E
M
P
I
T
U
T
K
I
M
U
S

- Osallistuvan johtamisen arvellaan riippuvan ennakoimattomista tekijöistä, kuten alaisen ominaisuuksista ja ympäristön ominaisuuksista (Vroom & Jago 2007, 20).
- Delegointi on todennäköisempää, jos esimies näkee alaisen päteväksi suhteessa tehtävän vaatimuksiin ja riittävän luotettavaksi (Schriesheim ym. 1998).
- Alaisen hyvä suorituskyky voi edesauttaa esimiehen delegointia (Bauer & Green 1996, 1538).
- Delegoinnin on osoitettu johtavan korkeaan esimies-alais-vuorovaikutussuhteeseen (LMX) (Bauer & Green 1996; Schriesheim ym. 1998).
- Ajan myötä dyadinen vaihto (LMX) noudattaa erilaista kehitysjärjestystä kunkin alaisen kohdalla (Yukl 2002, 116).
- Useat tutkimukset ovat osoittaneet yksilöllisiä eroja LMX suhteista. Esimiehen ja alaisen ominaisuudet vaikuttavat heidän suhteeseensa (Dienesch & Liden 1986).
- Tuloksena luottamuksen lisääntymisestä on esimiehen delegeoiva ja valtuuttava käyttäytyminen, joka samalla vähentää seuranta- tai valvontaa (Kruglanski, 1970; Strickland, 1958, Whitener ym. 1998, viittaus Brower 2000, 240).
- Tutkimukset, jotka perustuvat keskinäisen luottamuksen käsitykseen, osoittavat, että vallan jakaminen, mukaan lukien osallistuminen päätöksentekoon ja delegointi ovat keskeisiä komponentteja luotettavalle toiminnalle (Whitener ym. 1998, 517).
- Vanhemmat johtajat harjoittavat enemmän osallistuvaa ja delegeoivaa johtamista ja suosivat enemmän kollektiivisiä päätöksiä, kuin nuoremmat johtajat (Oshagbemi 2008).

A
I
E
M
P
I
T
U
T
K
I
M
U
S

- Mitä korkeammalle organisaation hierarkiassa mennään, sitä vähemmän osallistuvaa johtamistapaa käytetään (Oshagbemi 2008).
- Osallistuva johtaminen luo hyvin suurta luottamusta (Oshagbemi 2008).
- Sukupuolella on vaikutusta delegeoinnin käyttöön. Naisjohtajat ylempällä organisaatiotasolla yleensä delegeoivat vähemmän kuin miehet (Oshagbemi 2008).
- LMX-teorialla ja osallistuvalla johtamisella on merkittävä yhteys (Somech 2003).
- Esimiehet kehittivät selvästi erottuvan mallin tuttavuus-suhteista organisaation alaisten kanssa heidän ikänsä, sukupuolensa, koulutuksensa ja virassaoloajansa mukaan (Somech 2003).
- Esimies-alais-vuorovaikutussuhteen kehittämisen mallissa on useita alaisen ominaisuuksia, jotka vaikuttavat esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen. Näitä ominaisuuksia ovat asenne, ulkonäkö, kyvyt, persoonallisuus, kokemus ja tausta (Dieneschin ja Lidenin 1986, 626–627.)
- Esimiehen osallistuvalla käyttäytymisellä on keskeinen rooli, koska se tarjoaa alaisille kokemuksen sisäisestä motivaatiosta, tunteen itsearvostuksesta ja itsemääräämisoikeudesta (Deci, Connell ja Ryan, 1989.)
- Organisaation koolla on vaikutusta osallistuvan johtamisen käyttöön (Somech 2003).
- Luottamuksella on hyvin suuri vaikutus esimiehen ihmissuhdetaitoihin. Jos esimies oli huolissaan esimerkiksi palkasta ja turvallisuudesta, hän ei luonut suhteita alaiseen (Deci ym. 1989.)

Esimiehen ominaisuudet:

- Sukupuolella ei ole vaikutusta osallistuvan johtamisen käyttöön.
- Nuoremmat esimiehet käyttävät vähemmän osallistuvaa johtamista kuin vanhemmat esimiehet.
- Mitä enemmän esimies on saanut esimieskoulutusta, sitä enemmän hän myös käyttää osallistuvaa johtamista.
- Korkeamman tutkinnon omaavat esimiehet käyttävät enemmän osallistuvaa johtamista, kuin toisen asteen tutkinnon omaavat.
- Ylempi- ja keskijohto käyttävät enemmän osallistuvaa johtamista, kuin ensimmäisen tason johto, ohjaaja tai työnjohtaja.

Alaisten ominaisuudet:

- Mitä parempi alaiskäsitys esimiehellä on alaisesta (=esimiehen käsitys alaisen ulkoisesta olemuksesta, persoonasta, työkokemuksesta, asenteesta työhön, asenteesta esimieheen, ahkeruudesta, tehokkuudesta, keskinäisestä luottamuksesta ja ammattitaidoista), sitä enemmän hän käyttää osallistuvaa johtamista.
- Esimiehen pitäessä alaista kokeneena, hän käyttää enemmän osallistuvaa johtamista.
- Mitä korkeampi käsitys esimiehellä on alaisen ahkeruudesta, sitä enemmän hän käyttää osallistuvaa johtamista.
- Jos esimies kokee alaisen ammattitaidon korkeaksi, hän käyttää enemmän osallistuvaa johtamistyyliä.
- Esimies käyttää osallistuvaa johtamista enemmän, mitä pitempään alaisen työsuhde on kestänyt.
- Alaiskäsitys näyttää paranevan huomattavasti 3 vuoden ja 8 kk jälkeen ja näyttää pysyvän sen jälkeen aika lailla samana.
- Esimiehen käsitys alaisesta paranee alaisuuden keston myötä.

Työn luonne:

- Työn yhteisöllisyys lisää osallistuvan johtamisen käyttämistä.
- Esimiehen ollessa tyytyväinen organisaation antamaan tukeen, hän myös käytti enemmän osallistuvaa johtamista.
- Alaisen luottamus esimieheen kasvaa, mitä enemmän hän kokee esimiehen käyttävän osallistuvaa johtamista.
- Osallistuva johtaminen lisää kannustavan palautteen antamista ja näin ollen myös alaisen sisäisen motivaation ja itsearvostuksen tunnetta.
- Alainen ottaa mallia omaan johtamiseensa esimiehensä johtamistyylistä.

Yksittäisten osallistuvan johtamisen indikaattorien yhteys esimiehen ominaisuuksiin:

- Esimies kehittää johtamistaan alaisten palautteen perusteella huomattavasti enemmän, kun hän on saanut usein esimieskoulutusta.
- Naiset kannustavat miehiä enemmän alaisia päättämään, kuinka ratkaista ongelmat.
- Vanhemmat esimiehet antavat päätöksentekovastuuta yksilölle/ryhmälle enemmän kuin nuoremmat esimiehet.
- Esimieskoulutus lisää huomattavasti negatiivisen palautteen antamisen määrää tarvittaessa alaisilleen.
- Esimieskoulutus lisää päätöksentekovastuun antamista yksilölle/ryhmälle.
- Korkeankoulutuksen saaneet esimiehet antoivat useammin alaisen päättää työtehtävänsä suoritustapa, kuin toisen asteen tutkinnon omaavat esimiehet.
- Korkeamman koulutuksen saaneet esimiehet kysivät muiden mielipiteitä ja ideoita ja huomioivat niitä päätöksenteossaan huomattavasti useammin, kuin toisen asteen koulutuksen saaneet esimiehet.

LÄHTEET

- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. 2000. The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249–269.
- Bauer, T. N., & Green, S.G. 1996. The development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567.
- Blanchard, K., 1997. Out with the old and in with the new. *Incentive* 171, 59–61.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D. & Tan, H. H. 2000. A Model of leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11, 227–247.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. 1988. The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471–482.
- Dansereau, F., Cashman, J. & Graen, G. 1973. Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 184–200.
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. 1975. A Vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. 1989. Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580–590.
- Dienesch, R. M. & Liden R. C. 1989. Leader-Member exchange model of leadership: A critique development author. *The Academy of Management Review*. 11, 618–634.
- Graen, G. 1976. Role-making processes within complex organization. In M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. 1201–1245. Chicago: Rand McNally.
- Graen, G., Novak, M. & Sommerkamp, P. 1982. The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109–131.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. 1987. Toward a psychology of dyadic organizing. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9. 175–208). Greenwich. CT: JAI Press.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. *Luottamus: Pääomien pääoma*. Juvenes Print. Tampere
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1990. *Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla*. Yritysvalmennuskirjat. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Huang X., Iun J., Liu A., & Gong Y. 2010. Does participative leadership enhance work performance by including empowerment or trust? The different effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 122–143.

- Kazi, S. 2009. Managerial Decision-Making Behavior and Impact Of Culture: Experience from three Countries: India, Bangladesh and Finland. University of Tampere.
- Kruglanski, A. W. 1970. Attributing trustworthiness in supervisor-worker relations, *Journal of Experimental Psychology*, 6, 214-232.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. 1969. Organization and environment: Managing differentiation and integration. Homewood. Irwin.
- Liden, R. C. Wayne. S. J.. & Stillwell. D. 1993. A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.
- Likert, R. 1961. New patterns of management. McGraw-Hill. New York.
- Likert, R. 1967. The human organization: Its management and value. McGraw-Hill. New York.
- Mayer. R. C, Davis, J. H.& Schoorman. F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Nauman, S., Mansur, A. & Ehsan, N. 2010. Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management*, 28, 638–649.
- Oshagbemi, T. 2008. The impact of personal and organizational variables on the leadership styles of managers. *The International Journal of Human Resource Management*. 19, 1896–1910.
- Perrow, C. 1970. Organisation analysis: A sociological view. Belmont, CA: Wadsworth
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. 1989. A second generation measure of organizational citizenship behavior. Working Paper, Indiana University, Bloomington.
- Randolph, W.A. 1995. Navigating the Journey to Empowerment. *Organisational Dynamics*, 23, 19–32.
- Riggio, R. E., Murphy, S. E., & Pirozzolo, F. J. 1999. Multiple intelligence and leadership (pp. 119–138). Lawrence: Erlbaum
- Rosenblatt, Z. ja Somech, A. 1998. Work behavior of Israeli elementary-school principals: expectations vs. reality. *Educational Administration Quarterly*, 34, 505–532.
- Rubenowitz, S. 1984. Organisaatiopsykologiaa. *Ekonomia-sarja*. Weilin+Göös. Espoo.
- Sashkin, M. 1976. Changing toward participative management approaches: A model and methods. *Academy of Management Review*, July, 75–86.
- Schriesheim, C. A., Neider. L. L., & Scandura. T. A. 1998. Delegation and leader-member exchange: Main effects, moderators, and measurement issues. *Academy of Management Journal*, 41, 298-318.
- Sherman, H. 1966. It all depends: A pragmatic approach to delegation. University of Alabama Press, Birmingham
- Somech, A. 2003. Relationships of participative leadership with relational demography variables: a multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*. 24, 1003–1018.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R.C. 1997. Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522–552.
- Spreitzer, G.M. 1995. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442–1465.

- Srivastava A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. 2006. Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 1239–1251.
- Strickland, L. H. 1958. Surveillance and trust. *Journal of Personality*, 26. 200–215.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. 1990. Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666–681.
- Uusitalo, H. (1991) Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. KY-Palvelut. Keuruu.
- Van Scotter, J., & Motowidlo, S. 1996. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525–531.
- Vogt, P. 1997. Transfer to power. *Credit Union Management*, 20, 44–45
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. 1973. Leadership and decision making. University of Pittsburgh Press. Pittsburgh.
- Vroom, V. H. and Jago, A. G. 1978. On the validity of the Vroom&Yetton model', *Journal of Applied Psychology*, 63, 151–162.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. 1988. The new leadership: Managing participation in organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Vroom, V. H. 2000. Leadership and the decision-making process. *Organizational Dynamics*, 28, 82–94.
- Vroom, V. H. & Jago A. G. 2007. The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, 62, 17–24.
- Webber, R. A. (1981). To be a manager. Homewood, IL: Irwin
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. 1998. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23. 513-530.
- Yukl, G. 1971. Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior And Human Performance*, 6, 414–440.
- Yukl, G. 2002. Leadership in organization. Upper Saddle River, Prentice-Hall.
- Yukl, G. 2010. Leadership in organization. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

LIITTEET

LIITE 1. Kyselylomake

E-lomake - Tutkimuslomake

Page 1 of 8

Tutkimuslomake



Johtamisen tilannetekijät

1.

Kiinnitä otsikkorivi Mies Nainen

Olet

2.

vuosi (vvvv)

Olet syntynyt vuonna:

3.

Mikä on ylin suorittamasi tutkinto:

- Peruskoulu / vastaava
- Ammattikoulu tai -kurssi, lukio tai ylioppilas
- Opistotason ammatillinen koulutus
- Ammattikorkeakoulu / alempi korkeakoulututkinto
- Ylempi korkeakoulututkinto
- Jatkotutkinto (lis. / tohtori)

4. Mikä on ammattinimikkeesi (esim. DI, ekonomi, insinööri)?

5. Mikä on nykyinen esimiesnimikkeesi (esim. huoltopäällikkö, myyntipäällikkö)?

6.

vuotta

Kuinka kauan olet ollut työelämässä? (ilmoita aika vuosina)

7.

vuotta kuukautta

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä organisaatiossa? (ilmoita aika vuosina ja kuukausina)

8.

vuotta kuukautta

Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi? (ilmoita aika vuosina ja kuukausina)

9.

henkilöä

Suorien hallinnollisten alaistesi määrä?

10.

henkilöä

Arvioi muiden henkilöiden määrä, joihin johtajuutesi kohdistuu?

11.

	Kiinnitä otsikkorivi	En ole osallistunut	Muutaman kerran	Silloin tällöin	Usein
	Olet osallistunut esimieskoulutukseen:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Kiinnitä otsikkorivi	Ylempi johto	Keskijohto	Ensimmäisen tason johto/ ohjaaja/ työnjohtaja	
	Mihin katsot kuuluvasi organisaation johdossa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Suhde alaisiin

Seuraavat kysymykset ovat hyvin henkilökohtaisia, mutta puhtaasti analyyttisiä ja ne perustuvat tutkimusasetelmaan. Kysymyksillä ei pyritä mihinkään muuhun tarkoitukseen. Tiedot pysyvät ehdottomasti vain tutkijan hallussa!

Kerro oma käsityksesi niistä kolmesta alaisesta, joiden kanssa olet eniten tekemisissä:

Rengasta mielestäsi sopivinta vaihtoehtoa vastaava numero tai kirjoita vastauksesi sille varattuun tilaan.

13. Henkilö 1 kysymykset 13-26.

- Ikä**
- <20
 - 20-29
 - 30-39
 - 40-49
 - 50-59
 - 60-

14. (Henkilö 1)

Kiinnitä otsikkorivi Mies Nainen

Sukupuoli

15. (Henkilö 1)

- Ylin tutkinto:**
- Peruskoulu / vastaava
 - Ammattikoulu tai -kurssi, lukio tai ylioppilas
 - Opistotason ammatillinen koulutus
 - Ammattikorkeakoulu / alempi korkeakoulututkinto
 - Ylempi korkeakoulututkinto
 - Jatkotutkinto (lis. / tohtori)

16. (Henkilö 1)

_____ vuotta kuukautta

Työsuhteen pituus (arvioi aika vuosina ja kuukausina)

17.

Kuinka kauan henkilö 1 on ollut alaisuudessaasi? (arvioi aika vuosina ja kuukausina) vuotta kuukautta

18. Omiin kokemuksiisi perustuva arvio henkilöstä 1 (kysymykset 18-26).

Kiinnitä otsikkorivi 1 2 3 4 5

Ulkoinen olemus (1= neutraali - 5= miellyttää hyvin paljon)

19. (Henkilö 1)

Kiinnitä otsikkorivi 1 2 3 4 5

Persoona (1= neutraali - 5= pidän hyvin paljon)

20. (Henkilö 1)

Kiinnitä otsikkorivi 1 2 3 4 5

Työkokemus (1= hyvin kokematon - 5= hyvin kokenut)

21. (Henkilö 1)

Kiinnitä otsikkorivi 1 2 3 4 5

Asenne työhön (1= paljon parantamisen varaa - 5= ei ollenkaan parantamisen varaa)

22. (Henkilö 1)

Kiinnitä otsikkorivi 1 2 3 4 5

Asenne sinuun esimiehenä (1= paljon parantamisen varaa - 5= ei ollenkaan parantamisen varaa)

23. (Henkilö 1)

Kiinnitä otsikkorivi 1 2 3 4 5

Ahkeruus (1= hyvin matala - 5= hyvin korkea)

24. (Henkilö 1)

Kiinnitä otsikkorivi 1 2 3 4 5

Tehokkuus (1= hyvin matala - 5= hyvin korkea)

25. (Henkilö 1)

Kiinnitä otsikkorivi 1 2 3 4 5

Keskinäinen luottamukseenne (1= hyvin heikko - 5= hyvin vahva)

26. (Henkilö 1)

Kiinnitä otsikkorivi 1 2 3 4 5

Ammattitaito (1= hyvin matala - 5= hyvin korkea)

27. Henkilö 2 kysymykset 27-40.

- <20
 20-29
 30-39
Ikä 40-49
 50-59
 60-

28. (Henkilö 2)

Kiinnitä otsikkorivi Mies Nainen

Sukupuoli

29. (Henkilö 2)

- Peruskoulu / vastaava
 Ammattikoulu tai -kurssi, lukio tai ylioppilas
Ylin tutkinto: Opistotason ammatillinen koulutus
 Ammattikorkeakoulu / alempi korkeakoulututkinto
 Ylempi korkeakoulututkinto
 Jatkotutkinto (lis. / tohtori)

30. (Henkilö 2)

Työsuhteen pituus (arvioi aika vuosina ja kuukausina) vuotta kuukautta

31.

Kuinka kauan henkilö 2 on ollut alaisuudessaasi? (arvioi aika vuosina ja kuukausina) vuotta kuukautta

32. Omiin kokemuksiisi perustuva arvio henkilöstä 2 (kysymykset 32-40).

Kiinnitä otsikkorivi 1 2 3 4 5
Ulkoinen olemus (1= neutraali - 5= miellyttää hyvin paljon)

33. (Henkilö 2)

Kiinnitä otsikkorivi 1 2 3 4 5
Persoona (1= neutraali - 5= pidän hyvin paljon)

34. (Henkilö 2)

Kiinnitä otsikkorivi 1 2 3 4 5
Työkokemus (1= hyvin kokematon - 5= hyvin kokenut)

35. (Henkilö 2)

Kiinnitä otsikkorivi 1 2 3 4 5
Asenne työhön (1= paljon parantamisen varaa - 5= ei ollenkaan parantamisen varaa)

36. (Henkilö 2)

Kiinnitä otsikkorivi 1 2 3 4 5
Asenne sinuun esimiehenä (1= paljon parantamisen varaa - 5= ei ollenkaan parantamisen varaa)

37. (Henkilö 2)

Kiinnitä otsikkorivi 1 2 3 4 5
Ahkeruus (1= hyvin matala - 5= hyvin korkea)

38. (Henkilö 2)

Kiinnitä otsikkorivi 1 2 3 4 5
Tehokkuus (1= hyvin matala - 5= hyvin korkea)

39. (Henkilö 2)

Kiinnitä otsikkorivi 1 2 3 4 5
Keskinäinen luottamuksenne (1= hyvin heikko - 5= hyvin vahva)

40. (Henkilö 2)

Kiinnitä otsikkorivi 1 2 3 4 5

Ammattitaito (1= hyvin matala - 5= hyvin korkea)

41. **Henkilö 3 kysymykset 41-54.**

- <20
 20-29
Ikä 30-39
 40-49
 50-59
 60-

42. (Henkilö 3)

Kiinnitä otsikkorivi Mies Nainen

Sukupuoli

43. (Henkilö 3)

- Ylin tutkinto:** Peruskoulu / vastaava
 Ammattikoulu tai -kurssi, lukio tai ylioppilas
 Opistotason ammatillinen koulutus
 Ammattikorkeakoulu / alempi korkeakoulututkinto
 Ylempi korkeakoulututkinto
 Jatkotutkinto (lis. / tohtori)

44. (Henkilö 3)

vuotta kuukautta

Työsuhteen pituus (arvioi aika vuosina ja kuukausina)

45.

vuotta kuukautta

Kuinka kauan henkilö 3 on ollut alaisuudessaasi? (arvioi aika vuosina ja kuukausina)

46. Omiin kokemuksiisi perustuva arvio henkilöstä 3 (kysymykset 46-54).

Kiinnitä otsikkorivi **1 2 3 4 5**

Ulkoisen olemus (1= neutraali - 5= miellyttää hyvin paljon)

47. (Henkilö 3)

Kiinnitä otsikkorivi **1 2 3 4 5**

Persoona (1= neutraali - 5= pidän hyvin paljon)

48. (Henkilö 3)

Kiinnitä otsikkorivi **1 2 3 4 5**

Työkokemus (1= hyvin kokematon - 5= hyvin kokenut)

49. (Henkilö 3)

Kiinnitä otsikkorivi **1 2 3 4 5**

Asenne työhön (1= paljon parantamisen varaa - 5= ei ollenkaan parantamisen varaa)

50. (Henkilö 3)

Kiinnitä otsikkorivi **1 2 3 4 5**

Asenne sinuun esimiehenä (1= paljon parantamisen varaa - 5= ei ollenkaan parantamisen varaa)

51. (Henkilö 3)

Kiinnitä otsikkorivi 1 2 3 4 5
Ahkeruus (1= hyvin matala - 5= hyvin korkea) ○ ○ ○ ○ ○

52. (Henkilö 3)

Kiinnitä otsikkorivi 1 2 3 4 5
Tehokkuus (1= hyvin matala - 5= hyvin korkea) ○ ○ ○ ○ ○

53. (Henkilö 3)

Kiinnitä otsikkorivi 1 2 3 4 5
Keskinäinen luottamuksenne (1= hyvin heikko - 5= hyvin vahva) ○ ○ ○ ○ ○

54. (Henkilö 3)

Kiinnitä otsikkorivi 1 2 3 4 5
Ammattitaito (1= hyvin matala - 5= hyvin korkea) ○ ○ ○ ○ ○

Organisaation ominaisuudet

55.

- Suomalainen finanssitalo
 ○ Lääketeollisuuden yritys
Työnantaja? ○ Aamulehti
 ○ Teleoperaattoriyritys
 ○ Asiantuntijapalveluja tarjoava yritys

Oma johtamistyyli

Rengasta mielestäsi sopivinta vaihtoehtoa vastaava numero: (1= ei juuri koskaan, 2= harvoin, 3= s

- | | Kiinnitä otsikkorivi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 56. Teen päätöksen itsenäisesti, enkä kysy alaisten mielipidettä. | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 57. Kysyn ensin muiden mielipiteitä ja ideoita, jonka jälkeen harkitsen päätöstä näiden pohjalta ja teen päätöksen itse. | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 58. Keskustelen asiasta alaisteni kanssa ja teemme yhdessä päätöksen. | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 59. Annan päätöksentekovastuun yksilölle/ryhmälle, kuitenkin päättämäni rajojen puitteissa. | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 60. Kannustustan alaisiani ilmaisemaan ajatuksia ja ehdotuksia. | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 61. Käytän alaiseni ehdotuksia tekemissäni päätöksissä, jotka vaikuttavat heihin. | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 62. Annan alaisilleni merkittävää itsenäisyyttä määrittäessä, miten hän tekee työnsä. | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 63. Jaan ja analysoin ongelmia alaisteni kanssa, arvioimme vaihtoehtoja ja teemme niiden pohjalta päätöksen. | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 64. Huomioin alaiseni tunteita ja tarvittaessa käsittelemme niitä yhdessä. | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 65. Kannustan alaisiani päättämään, kuinka ratkaista ongelmat. | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 66. Alainen saa itse päättää, miten hän suorittaa työtehtävänsä. | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 67. Alainen saa laittaa päätöksiä täytäntöön kysymättä minulta lupaa. | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 68. Autan alaisiani keskustelemalla heidän kanssaan. | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

69. Kommunikoin alaisten kanssa avoimesti asioiden eri puolista.
70. Tarvittaessa annan alaisilleni negatiivista palautetta.
- Rengasta mielestäsi sopivinta vaihtoehtoa vastaava numero: (1= täysin eri mieltä, 2= joksikin er
- Kiinnitä otsikkorivi** **1 2 3 4 5**
71. Kehitän johtamistani alaisiltani saamani palautteen perusteella.
72. Alaisten vaikutus päätöksiini tekee päätöksistäni epäjohdonmukaisia.
73. Alaisten vaikutus yksikköni päätöksiin on suuri.
74. Jos alaiseni haluavat antaa minulle palautetta, oletan, että he antavat sitä pyytämättä.
75. Positiivisen palautteen antaminen aiheuttaa sen, että alaiseni alkavat vaatia enemmän (esim. palkankorotus).

Työn luonne

76. Miten luonnehtisit yksikkösi perustehtävää? (esim. myynti, tuotanto, suunnittelu,

asiantuntijayksikkö, tuotetuki tms.)

- 77.
- Kiinnitä otsikkorivi** **1 2 3 4 5**
- Koet työsi olevan (1= hyvin itsenäistä - 5= hyvin yhteisöllistä)
- 78.
- Kiinnitä otsikkorivi** **1 2 3 4 5**
- Esimieheltäsi saatu palaute on (1= hyvin lannistavaa - 5= hyvin kannustavaa)
- 79.
- Kiinnitä otsikkorivi** **1 2 3 4 5**
- Työilmapiiri on (1= hyvin huono - 5= todella hyvä)
- 80.
- Kiinnitä otsikkorivi** **1 2 3 4 5**
- Luottamuksesi esimieheesi on (1= hyvin heikko - 5= hyvin vahva)
- 81.
- Kiinnitä otsikkorivi** **1 2 3 4 5**
- Luottamuksesi organisaatioon on (1= hyvin heikko - 5= hyvin vahva)
- 82.
- Kiinnitä otsikkorivi** **1 2 3 4 5**
- Organisaation antama tuki (1= olen hyvin tyytymätön - 5= olen hyvin tyytyväinen)
- 83.
- Kiinnitä otsikkorivi** **1 2 3 4 5**
- Etenemismahdollisuutesi organisaatiossa ovat (1= hyvin huonot - 5= todella hyvät)

84. **Kiinnitä otsikkorivi** 1 2 3 4 5
Organisaatiosi henkilöstöhallinto antaa tukea esimiestyöhösi (1= hyvin vähän - 5= hyvin paljon) ○ ○ ○ ○ ○

85. **Kiinnitä otsikkorivi** 1 2 3 4 5
Esimiehesi jakaa ja analysoi ongelmia kanssasi (1= hyvin vähän - 5= hyvin paljon) ○ ○ ○ ○ ○

86. **Kiinnitä otsikkorivi** 1 2 3 4 5
Esimiehesi keskustelee asioista ja ottaa sinut mukaan päätöksentekoon (1= ei juuri koskaan - 5= erittäin usein) ○ ○ ○ ○ ○

87. Kuinka luonnehtisit oman esimiehesi johtamistyyliä?

88. Kuinka luonnehtisit johtamistyyliäsi?

89. Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat siihen, millaista johtamistyyliä käytät?

Tietojen lähetys

Tallenna

Kiitos vaivannäöstänne!

Järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1, www.e-lomake.fi

LIITE 2. Saatekirje

TAMPEREEN YLIOPISTO

SAATE

Johtamiskorkeakoulu
Hallintotiede

23.8.2011

Arvoisa esimies

Olen hallintotieteiden opiskelija Tampereen yliopistosta. Teen pro gradu -tutkielmaa osallistuvaan johtamiseen vaikuttavista tilannetekijöistä. Tutkimukseni kohteena ovat esimiehet. Lähtökohtana on ollut aiheen tärkeys johtamistutkimuksessa ja oma kiinnostukseni aiheeseen. Graduni on osa laajempaa johtamista koskevaa tutkimusta, josta vastaa tutkielmani ohjaaja yliopistonlehtori Klaus af Ursin.

Tutkimuksessa on mukana viisi eri toimialan organisaatiota, joista sinä edustat yhtä.

Saat sähköpostilla linkin e-lomakkeeseen, jossa vastaaminen tapahtuu. Vastaukset tulevat suoraan minulle. Yksittäisiä vastauksia käytetään ainoastaan tutkimustarkoituksiin. Antamasi vastaukset käsitellään anonyyminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Tuloksia julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina eivätkä kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot paljastu niistä. Graduraportti toimitetaan organisaatiollesi tiedoksi, jotta sitä voidaan tarvittaessa käyttää kehittämistarkoituksiin.

Pyydän sinua vastaamaan kyselyyn maanantaihin **xx.xx.2011** mennessä. Mikäli haluat saada lisätietoja tutkimuksesta, voit soittaa tai laittaa sähköpostia minulle. Myös ohjaajani voi halutessasi antaa lisätietoja tutkimuksesta. Vastamme mielellään tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin,

Anne Valli
0440330468
anne.valli@uta.fi

Klaus af Ursin
yliopistonlehtori, tutkielman ohjaaja
klaus.af.ursin@uta.fi