

**TRANSFORMATIONAALISEN JOHTAJUUDEN YHTEYDET TYÖHYVINVOINTIIN:
AMMATILLINEN PYSTYVYYSUSKO YHTEYTTÄ VÄLITTÄVÄNÄ TEKIJÄNÄ**

Maria Ollila

Psykologian pro gradu –tutkielma

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Tampereen yliopisto

Marraskuu 2012

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

OLLILA, MARIA: Transformationaalisen johtajuuden yhteydet työhyvinvointiin: Ammatillinen pystyvyysusko yhteyttä välittävänä tekijänä

Pro gradu –tutkielma, 43 s.

Ohjaaja: Ulla Kinnunen

Psykologia

Marraskuu 2012

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää transformationaalisen johtajuuden yhteyksiä työhyvinvointiin. Hyvinvointia kuvattiin työn imulla ja uupumusasteisella väsymyksellä. Lisäksi tutkittiin, välittääkö ammatillinen pystyvyysusko transformationaalisen johtajuuden ja hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä. Teoreettisena viitekehyksenä oli työn vaatimusten ja voimavarojen malli laajennettuna yksilöllisillä voimavaroilla (Job Demands-Resources Model, JD-R-model, esim. Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007).

Tutkimus liittyi Työsuojelurahaston rahoittamaan ”Palkitseva ja kestävä hyvinvointia edistävä johtajuus” –tutkimushankkeeseen (Rewarding and Sustainable Health-Promoting Leadership, RE-SU-LEAD). Tutkimuksen aineisto perustui kyselytutkimukseen, johon osallistui keväällä 2011 suomalaisia eri ammattialojen kuntatyöntekijöitä ($N = 557$). Vastanneista 85 % oli naisia ja 15 % miehiä. Vastaajien keski-ikä oli 48 vuotta. Vastaajien yleisin koulutus (40 %:lla) oli ammatillinen perustutkinto tai ylioppilastutkinto, 23 %:lla oli alempi korkeakoulututkinto, AMK- tai opistoasteen tutkinto ja 24 %:lla ylempi korkeakoulututkinto. Vastaajista 94 % oli pysyvässä työsuhteessa.

Transformationaalisen johtajuuden, ammatillisen pystyvyysuskon ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä analysoitiin lineaarisella hierarkkisella regressioanalyysillä. Tulokset osoittivat hypoteesien mukaisesti, että transformationaalinen johtajuus oli positiivisesti yhteydessä työn imuun ja negatiivisesti uupumusasteiseen väsymykseen. Samoin oletusten mukaisesti ammatillinen pystyvyysusko oli positiivisesti yhteydessä työn imuun ja negatiivisesti uupumusasteiseen väsymykseen. Ammatillinen pystyvyysusko välitti osittain transformationaalisen johtajuuden yhteyttä sekä työn imuun että uupumusasteiseen väsymykseen. Tulokset tukevat laajennettua työn vaatimusten ja voimavarojen mallia ja ennen kaikkea mallin sisältämää ajatusta positiivisten voimavarojen kasautumisesta.

Tutkimuksen mukaan transformationaalinen johtamistapa on yksi tekijä, jonka avulla organisaatioissa voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimus myös osoitti, että ammatillinen pystyvyysusko on yksi tätä yhteyttä osittain välittävä yksilöllinen tekijä. Näitä tietoja voidaan hyödyntää käytännön työelämässä muun muassa esimiestyöhön liittyvien koulutusten suunnittelussa.

Asiasanat: transformationaalinen johtajuus, ammatillinen pystyvyysusko, työn imu, uupumusasteinen väsymys, mediaattori

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen lähtökohta.....	1
1.2 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli.....	3
1.3 Transformationaalinen johtajuus ja työhyvinvointi.....	5
1.3.1 Transformationaalisen johtajuuden määrittely.....	5
1.3.2 Transformationaalisen johtajuuden yhteys hyvinvointiin.....	7
1.4 Transformationaalisen johtajuuden, ammatillisen pystyvyysuskon ja hyvinvoinnin väliset yhteydet.....	10
1.4.1 Transformationaalisen johtajuuden yhteys ammatilliseen pystyvyysuskoon.....	10
1.4.2 Ammatillisen pystyvyysuskon yhteys hyvinvointiin.....	11
1.4.3 Ammatillisen pystyvyysuskon välittävä rooli.....	13
1.5. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	14
2. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	16
2.1 Tutkittavat ja tutkimuksen kulku.....	16
2.2 Menetelmät ja muuttujat.....	17
2.3 Aineiston tilastollinen analysointi.....	19
3. TULOKSET	21
3.1 Erot transformationaalisen johtajuuden kokemisessa, ammatillisessa pystyvyysuskossa ja hyvinvoinnissa taustatekijöiden mukaan.....	21
3.2 Transformationaalisen johtajuuden, ammatillisen pystyvyysuskon ja hyvinvoinnin väliset yhteydet: korrelaatiot.....	23
3.3 Transformationaalisen johtajuuden ja ammatillisen pystyvyysuskon yhteydet hyvinvointiin: regressioanalyysit.....	25
3.4 Ammatillisen pystyvyysuskon välittävä rooli transformationaalisen johtajuuden ja hyvinvoinnin välisessä yhteydessä.....	27
4. POHDINTA	29
4.1 Tutkimuksen päätulokset.....	29
4.2 Tutkimuksen rajoitukset ja vahvuudet.....	31
4.3 Käytännön näkökulma ja jatkotutkimusaiheet.....	33
LÄHTEET	35

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohta

Työhyvinvoinnilla on keskeinen rooli niin yksilön työssä jaksamisen, organisaation menestyksen kuin koko yhteiskunnan toimivuuden kannalta. Suomen työikäisen väestön määrän on arvioitu vähenevän vuoteen 2025 mennessä yli 160 000 hengellä (Kauppinen ym., 2010). Väestön ikääntyessä työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistämisestä on tullut tekijä, jolla yhteiskunta säilyttää toimintakykynsä tulevaisuudessa. Viime vuosina Suomessa onkin havaittu myönteisiä työhyvinvoinnin kehityskulkuja. Monilla työpaikoilla on puututtu terveyshaittoihin sekä kehitetty työprosesseja, työyhteisön toimivuutta ja johtamista (Kauppinen ym., 2010). Myönteinen kehitys näkyy myös yksilötasolla: palkansaajista yli puolet kertoo kokevansa työn imua eli innostuneisuutta ja tarmokkuutta työssään päivittäin tai ainakin muutaman kerran viikossa. Tästä myönteisestä kehityksestä huolimatta jatkuva muutos, tulevaisuuteen liittyvä epävarmuus ja kiihtyvä työrytmi asettavat edelleen työntekijöille paineita, jotka uhkaavat työhyvinvointia. Työstä aiheutuva uupumus ja stressi ovat edelleen merkittäviä työntekijöiden työkykyä heikentäviä ongelmia. Esimerkiksi Euroopan työterveys- ja turvallisuusviraston selvitysten mukaan 50—60 % menetetyistä työpäivistä liittyy jollain lailla työperäiseen stressiin (Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010). Työntekijöiden terveyden ja työvoiman saatavuuden takaamiseksi tulevaisuudessa on tärkeä selvittää työhyvinvointia edistäviä keinoja.

Hyvä johtaminen ja esimiestaidot ovat tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Työolotutkimuksissa vuosilta 1977—2008 (Lehto & Sutela, 2008) esimiehen johtamistavan on todettu olevan yksi tärkeä tekijä, joka on yhteydessä työntekijän työtyytyväisyyteen, jonka puolestaan uskotaan kertovan työntekijän yksilöllisestä hyvinvoinnista. Toisaalta erilaisilla psyykkisillä ja somaattisilla oireilla on kiistaton yhteys muun muassa esimiestoimintaan kohdistuvaan tyytymättömyyteen. Johtaminen on avainasemassa työhyvinvoinnin kannalta, koska se vaikuttaa sekä kykyyn että haluun tehdä työtä. Johtaja pystyy vaikuttamaan työntekijään positiivisesti tai negatiivisesti esimerkiksi työn vaatimusten, työn hallinnan ja sosiaalisen tuen välityksellä (Gilbreath & Benson, 2004). Hyvän johtamisen, kuten vuorovaikutteisuuden, huomioonottamisen ja tuen, on tutkimuksissa havaittu ennustavan parempaa psyykkistä hyvinvointia, vähentävän sairauspoissaoloja ja ehkäisevän ennenaikaista eläköitymistä (Kuoppala, Lamminpää, Liira, & Vainio, 2008).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan transformationaalisen johtajuuden yhteyttä työhyvinvointiin. Transformationaalinen johtajuus on ollut yksi tutkituimmista johtamistyyleistä viime vuosina (Judge & Piccolo, 2004; Lowe & Gardner, 2001) ja sen on todettu olevan positiivisesti yhteydessä muun muassa organisaation innovointi- ja suorituskyykyyn (esim. Berson & Linton, 2005; Bono & Judge, 2003; Judge & Piccolo, 2004). Organisaatiotason vaikutusten lisäksi transformationaalisella johtajuudella on todettu myönteinen vaikutus myös yksittäisen työntekijän psyykkiseen hyvinvointiin (esim. Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007; Skakon ym., 2010). Tutkimustiedon perusteella transformationaalista johtajuutta pidetään positiivisena johtamistyylinä, jonka avulla voidaan ongelmien ehkäisemisen ja korjaamisen ohella myös edistää työntekijän hyvinvointia

Siitä huolimatta, että transformationaalista johtajuutta on tutkittu paljon, vähemmän on olemassa tutkimustietoa niistä mekanismeista, joiden välityksellä johtajuus ja työntekijöiden hyvinvointi ovat yhteydessä. Työn ominaisuuksien välittävää roolia transformationaalisen johtajuuden ja hyvinvoinnin välisessä yhteydessä on tarkasteltu useissa tutkimuksissa (Arnold ym., 2007; Nielsen, Randall, Yarker, & Brenner, 2008; Nielsen, Yarker, Brenner, Randall, & Borg, 2008), kun taas tätä yhteyttä välittäviä psykologisia tekijöitä on selvitetty tähänastisissa tutkimuksissa vähemmän. Yksi mahdollinen transformationaalisen johtajuuden ja hyvinvoinnin yhteyttä välittävä yksilöpsykologinen tekijä on ammatillinen pystyvyysusko, jonka roolia tarkastellaan tässä tutkimuksessa. Tutkimus pyrkii osaltaan lisäämään tietoa siitä, miten transformationaalinen johtajuus on yhteydessä työntekijän hyvinvointiin. Näin voidaan yhä paremmin kehittää niitä keinoja, joilla työhyvinvointia edistetään työpaikoilla tulevaisuudessa.

Tämän tutkimuksen päätarkoituksena on selvittää, onko transformationaalinen johtajuus suoraan yhteydessä työssä koettuun hyvinvointiin vai toimiiko ammatillinen pystyvyysusko tätä yhteyttä välittävänä tekijänä. Koettua työhyvinvointia lähestytään työn imun ja uupumusasteisen väsymyksen käsitteiden avulla. Tutkimuksen teoreettiseksi viitekehikseksi on valittu työn vaatimusten ja voimavarojen malli (esim. Bakker & Demerouti, 2007), joka keskittyy työn imun ja työuupumuksen työperäisiin selittäjiin. Malli esitellään johdanto-osassa seuraavaksi. Sen jälkeen esitellään lyhyesti transformationaalisen johtajuuden käsite sekä tarkastellaan transformationaalisen johtajuuden yhteyttä työhyvinvointiin aikaisempien tutkimusten valossa. Lopuksi käsitellään transformationaalisen johtajuuden, ammatillisen pystyvyysuskon ja hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä aikaisempien tutkimusten mukaan sekä tarkastellaan ammatillisen pystyvyysuskon välittävää roolia.

1.2 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli

Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (Job Demands-Resources Model, JD-R Model) laajennettuna henkilökohtaisilla voimavaroilla toimii tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007). Toisin kuin aiemmin esitetyt mallit (Karasek, 1979; Siegrist, 1996), työn vaatimusten ja voimavarojen malli tarkastelee työn negatiivisten ja terveyttä heikentävien ominaisuuksien rinnalla myös työn positiivisia ominaisuuksia ja niiden terveyttä edistäviä vaikutuksia.

Työn vaatimusten ja voimavarojen malli esittää, että työn ominaisuudet voidaan jakaa kahteen kategoriaan: työn vaatimuksiin ja voimavaroihin (Demerouti ym., 2001). Työn vaatimukset ovat fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia työhön liittyviä tekijöitä, jotka vaativat jatkuvaa fyysistä ja/tai psykologista ponnistelua tai osaamista (Bakker & Demerouti, 2007). Korkeat työn vaatimukset, kuten työn määrä, aikapaine ja vaativa fyysinen työympäristö, voivat johtaa uupumiseen ja terveysongelmiin. JD-R-malli nimeää tämän työhyvinvoinnin kielteisen kehityskulun energian ehtymisen poluksi (engl. health impairment process). Työn voimavaroihin puolestaan luetaan fyysiset, psykologiset, sosiaaliset ja organisatoriset työhön liittyvät tekijät, jotka edistävät työn tavoitteiden saavuttamista, vähentävät työn vaatimuksia ja niistä johtuvia psykologisia ja fyysisiä menetyksiä, ja tukevat henkistä kasvua, oppimista ja kehittymistä (Bakker & Demerouti, 2007). Työn voimavarat, kuten uralla etenemismahdollisuudet, esimiehen ja työyhteisön tarjoama tuki, työn merkityksellisyys ja palautteen saaminen, voivat johtaa hyvinvointiin, kuten työn imuun ja organisaatioon sitoutumiseen (Schaufeli & Bakker, 2004). Tätä myönteistä kehityskulkua kutsutaan mallissa motivaatiopoluksi (engl. motivational process).

Nojautuen Hobfollin (1989, 2002) voimavarojen säilyttämisen teoriaan (Conservation of resources (COR) theory) Xanthopoulou kollegoineen (2007) laajensivat JD-R-mallin koskemaan myös työntekijän henkilökohtaisia voimavaroja. Henkilökohtaiset voimavarat ovat yksilöön liittyviä tekijöitä, jotka yhdistetään yleisesti psykologiseen joustavuuteen ja yksilön käsitykseen mahdollisuuksistaan hallita ympäristöään ja vaikuttaa siihen (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003). Henkilökohtaisia voimavaroja ovat esimerkiksi pystyvyysusko (Bandura, 1989), organisaatiopohjainen itsetunto, joka kuvaa työntekijän käsitystä omasta arvostaan organisaation jäsenenä (Pierce, Gardner, Cummings, & Dunham, 1989), sekä optimismi (Scheier & Carver, 1985). Voimavarojen säilyttämisen teorian mukaan

henkilökohtaisten voimavarojen olemassaolo voi johtaa voimavarojen kasaantumiseen ja näin edistää hyvinvointia entisestään.

Laajennetun JD-R-mallin (Xanthopoulou ym., 2007) mukaan henkilökohtaiset voimavarat voivat toimia välittävänä tekijänä työn voimavarojen ja työn imun välisessä yhteydessä. Työn voimavarat voivat aktivoida työntekijän henkilökohtaisia voimavaroja, joka puolestaan lisää hänen tunnettaan työnsä hallinnasta (Luthans, Avey, Avolio, Norman, & Combs, 2006). Tämän vuoksi työntekijä on itsevarmempi ja ylpeä tekemästään työstä sekä pitää sitä merkityksellisenä (Hackman & Oldham, 1980) ja minkä seurauksena puolestaan työn imun kokemus lisääntyy. Esimerkiksi ammatillisen pystyvyysuskon on todettu välittävän työn voimavarojen ja työn imun välistä yhteyttä (Ahtilinna, Feldt, Kinnunen, & Mäkikangas, 2007). Xanthopouloun ym. (2007) mukaan henkilökohtaiset voimavarat voivat selittää myös työn voimavarojen roolia uupumuksen ehkäisemisessä. Työntekijän henkilökohtaisten voimavarojen aktivoituminen johtaa myönteisimpiin arvioihin stressitilanteista (Mäkikangas, Kinnunen, & Feldt, 2004), jolloin työntekijät tuntevat olevansa pystyvämpiä suorittamaan tehtävänsä ilman ylimääräisiä ponnistuksia eivätkä koe uupuvansa.

Transformationaalista johtajuutta voidaan pitää JD-R-mallin määritelmän mukaisena työn voimavarana, yksilöllisiä voimavaroja lisäävänä tekijänä ja työn vaatimuksia vähentävänä tekijänä, joka näin vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin mallin esittämien motivaatio- ja energian ehtymisen polkujen kautta. Transformationaalinen johtajuus voi voimavarana vaikuttaa työhyvinvointiin joko suoraan tai välillisesti. On todettu, että esimies voi vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin positiivisesti tai negatiivisesti joko suoraan tai työn vaatimusten ja voimavarojen välittävän vaikutuksen avulla (Gilbreath & Benson, 2004). Laajennetun JD-R-mallin mukaan välittävinä tekijöinä voivat toimia myös työntekijän henkilökohtaiset voimavarat. Yksi tärkeimmistä henkilökohtaisista voimavaroista COR-teorian mukaan on ammatillinen pystyvyysusko (Hobfoll, 1989), jonka välittävää vaikutusta tarkastellaan tässä tutkimuksessa. Tällöin välittävän vaikutuksen ajatellaan laajennetun JD-R-mallin mukaan esiintyvän siten, että esimiehen työntekijää tukeva toiminta ja positiivinen käyttäytyminen aktivoivat työntekijän ammatillista pystyvyysuskoa, joka puolestaan lisää työntekijän hyvinvointia.

1.3 Transformationaalinen johtajuus ja työhyvinvointi

1.3.1 Transformationaalisen johtajuuden määrittely

Transformationaalinen johtajuudella on ollut vallitseva asema johtajuutta koskevissa tutkimuksissa 1980-luvulta lähtien (Judge & Piccolo, 2004; Lowe & Gardner, 2001). Transformationaalista johtajuutta pidetään positiivisena johtamisen tapana, jossa johtaja huomioi työntekijän yksilötasolla. Tätä käsitystä tukee myös positiivisen psykologian näkemys, jonka mukaan johtajuus voi olla tärkeä tekijä, joka vaikuttaa työntekijän kehitykseen ja hyvinvointiin (Seligman, Steen, Park, & Peterson, 2005). Transformationaalisisessa johtamisessa keskeistä on se prosessi, jonka kautta johtajat vetoavat työntekijöiden arvoihin ja tunteisiin. Useat eri tutkijat ovat esittäneet omat teoriansa transformationaalisesta johtajuudesta (ks. esim. Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Conger & Kanungo, 1987; Kouzes & Posner, 1987; Tichy & Devanna, 1986). Suomessa transformationaalista johtajuutta on tutkittu muun muassa syväjohtamisen nimikkeellä Bassin malliin perustuen (Nissinen, 2004). Yhteistä transformationaalista johtajuutta kuvaaville teorioille on se, että ne määrittelevät johtamisen prosessiksi, jolla pyritään luomaan sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja voimaannuttamaan työntekijät niin, että heidän on mahdollista saavuttaa tavoitteet (Yukl, 2002).

Transformationaalisen johtajuuden käsitteen esitteli ensimmäisenä James Burns. Hän erotti toisistaan transformationaalisen johtajuuden ja transaktionaalisen johtajuuden poliittista johtajuutta koskevissa tutkimuksissaan (Burns, 1978). Burns (1978) mukaan transaktionaalinen johtajuus perustuu vaihtosuhteisiin. Transaktionaalinen johtaja määrittelee työn vaatimukset ja palkitsee työntekijät toivotusta lopputuloksesta ennalta sovitulla palkkioilla. Transformationaalinen johtajuus perustuu puolestaan johtajan karismaattisuuteen. Johtaja luo merkityksellisen vision, toimii roolimallina seuraajille ja motivoi alaisia sitouttamalla heitä yhteiseen visioon.

Bass (1985) perusti oman teoriansa johtajuudesta Burns (1978) määritelmiin ja sovelsi niitä laajemmin koskemaan organisaatioita. Toisin kuin Burns (1978) teoriassa Bass (1985) mukaan transaktionaalinen ja transformationaalinen johtajuus ovat erillisiä, mutta eivät toisiaan poissulkevia käsitteitä. Osaavat johtajat yhdistelevät näitä molempia johtamisen tapoja. Transaktionaalisen johtajuuden avulla määritellään selkeästi työntekijöille, mitä heiltä odotetaan ja mitä he voivat odottaa vastineeksi näiden odotusten täytyessä. Transformationaalisen johtajuuden avulla voidaan kuitenkin Bass (1985) mukaan saavuttaa enemmän kuin ennalta määritellyt tavoitteet. Transformationaalinen johtaja kannustaa työntekijöitä ylittämään itsensä ja arvostamaan yhteisiä saavutuksia.

Transformationalisella johtajuudella voidaan vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin, uskomuksiin, motivaatioon ja itseluottamukseen (Bass, 1985).

Bassin (1985) mukaan transformationaalinen johtajuus rakentuu neljästä tekijästä. *Karisman tai idealisoidun vaikuttamisen* tarkoituksena on herättää vahvoja tunteita työntekijöissä ja samaistumista johtajaan, joka toimii arvostettuna ja ihailtuna roolimallina, johon työntekijät luottavat. *Inspiroivalla motivoinnilla* johtaja pyrkii välittämään innostavan vision ja kasvattamaan työntekijän motivaatiota ja luottamusta siihen, että he voivat ylittää asetetut tavoitteet. *Yksilöllistetty huomiointi* tarkoittaa jokaisen alaisen yksilöllisten tarpeiden ja kykyjen huomioonottamista, alaisten henkilökohtaisen ja ammatillisen kasvun edistämistä sekä taitojen kehittämistä ikään kuin mentorin tai valmentajan roolista käsin. *Älyllisellä stimuloinnilla* puolestaan ohjataan työntekijöitä tarkastelemaan ongelmia uusista näkökulmista ja kyseenalaistamaan vakiintuneita näkökulmia. Bassin teoria (1985) transformationalisesta johtajuudesta on yksi tunnetuimmista ja suurin osa transformationaalista johtajuutta koskevasta empiirisestä tutkimuksesta on tehty Bassin ajatuksiin pohjautuen.

Transformationaalista johtajuutta koskevat teoriat eroavat kuitenkin toisistaan siinä, millaisista ja kuinka monesta eri osa-alueesta käsite koostuu. Podsakoff, McKenzie, Moorman ja Fetter (1990) esittivät aikaisempiin teorioihin nojaten transformationaalisen johtajuuden koostuvan kuudesta eri toiminnosta. Nämä ovat: 1) vision määrittelyminen ja viestiminen, 2) johtajan arvojen mukaisen mallin antaminen, 3) yhteisiin tavoitteisiin sitouttaminen ja yhteistyön edistäminen, 4) korkeiden odotusten asettaminen, 5) yksilöllisen tuen antaminen ja 6) älyllinen stimulointi. Carless, Wearing ja Mann (2000) tarkensivat Podsakoffin ym. (1990) mallia erottamalla toisistaan ryhmän tukemisen ja alaisten yksilöllisen kehityksen edistämisen, jolloin heidän mallinsa koostui seitsemästä eri toiminnosta. Tässä tutkimuksessa transformationaalinen johtajuus koostuu Carlessin ym. (2000) esittämistä toiminnoista.

Transformationaalisen johtajuuden on todettu olevan tehokas tapa johtaa eri johtamisen tasoilla, erityyppisissä organisaatioissa ja monissa eri maissa (Bass, 1997). Tähänastiset tutkimukset ovat pääasiassa keskittyneet transformationaalisen johtajuuden vaikutuksiin organisaatiotasolla. Transformationalisella johtajuudella on todettu olevan positiivinen yhteys muun muassa organisaation innovaatio- ja suoritustasoon (Bono & Judge 2003; Judge & Piccolo, 2004). Useissa viimeaikaisissa tutkimuksissa on tarkasteltu myös transformationaalisen johtajuuden vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin yksilötasolla (ks. Kuoppala ym., 2008; Skakon ym., 2010). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan transformationaalisen johtajuuden yksilötason vaikutuksia hyvinvointiin uupumusasteisen väsymyksen ja työn imun käsitteiden avulla.

1.3.2 Transformationaalisen johtajuuden yhteys hyvinvointiin

Positiivisena, työntekijöitä tukevana ja innostavana johtajuuden tyylinä transformationaalisen johtajuuden on osoitettu olevan myönteisesti yhteydessä työntekijän hyvinvointiin. Aikaisemmissa tutkimuksissa transformationaalisen johtajuuden on todettu olevan negatiivisesti yhteydessä esimerkiksi työperäiseen stressiin (Seltzer, Numerof, & Bass, 1989; Sosik & Godshalk, 2000) ja työuupumukseen (Corrigan, Diwan, Campion, & Rashid, 2002; Hetland, Sandal, & Johnsen, 2007; Seltzer ym., 1989). Transformationaalisella johtajuudella on todettu olevan positiivinen yhteys muun muassa työtyytyväisyyteen ja motivaatioon (Judge & Piccolo, 2004) ja sen ulottuvuuksien on todettu myös olevan positiivisesti yhteydessä työntekijän psyykkiseen hyvinvointiin sekä poikkileikkaus- (Gilbreath & Benson, 2004) että pitkittäistutkimuksissa (van Dierendonck, Haynes, Borril, & Stride, 2004).

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallia soveltaen tässä tutkimuksessa tarkastellaan transformationaalisen johtajuuden yhteyttä kahteen eri työhyvinvoinnin kuvaajaan: työn imuun ja uupumusasteiseen väsymykseen. *Työn imu* on työn vaatimusten ja voimavarojen mallin motivaatiopolun synnyttämää työhyvinvointia ja sillä on todettu olevan monia positiivisia vaikutuksia niin yksilöön kuin organisaatioon. *Työn imu* kuvaa työntekijän myönteisiä työhyvinvointikokemuksia ja keskittyy yksilön vahvuuksiin, optimaalisen toimintaan ja positiivisiin kokemuksiin työssä heikkouksien ja häiriöiden sijaan (Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Romá, & Bakker, 2002). Työn imu määritellään pysyväksi, myönteiseksi, tyydytystä tuottavaksi työhön liittyväksi mielentilaksi, jolle luonteenomaista on tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Schaufeli & Bakker, 2004). Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön ja sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisiä kohdatessa. Omistautuminen on kokemuksia merkityksellisyydestä, innostumisesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä. Uppoutuneisuutta luonnehtii syvä keskittyneisyyden tila ja paneutuminen työhön sekä näistä koettu nautinto. Uppoutuneena aika kuluu kuin huomaamatta ja työstä irrottautuminen voi tuntua vaikealta (Schaufeli & Bakker, 2004).

Schaufelin ja Bakkerin (2004) mukaan tarmokkuus ja omistautuminen ovat työn imun ydinulottuvuudet. Koska tämä näkemys saa tukea Gonzáles-Román, Schaufelin, Bakkerin ja Lloretin (2006) sekä Llorensin, Schaufelin, Bakkerin ja Salanovan (2007) tutkimuksista, myös tässä tutkimuksessa työn imua tarkastellaan tarmokkuuden ja omistautumisen avulla. Tutkimusten mukaan työn voimavarat, kuten sosiaalinen tuki, mahdollisuus vaikuttaa työhön, johtamisen laatu ja saatu palaute, selittävät parhaiten työn imun kokemista JD-R mallin mukaisesti (Hakanen, Bakker, &

Schaufeli, 2006; Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2006; Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007). Työn imun on todettu tukevan muun muassa työntekijän organisaatioon sitoutumista (Hakanen ym., 2006; Schaufeli & Bakker, 2004), halua pysyä pitkään työelämässä (Hakanen & Perhoniemi, 2008), työssä suoriutumista ja työn tuloksellisuutta (Hakanen, Perhoniemi, & Toppinen-Tanner, 2008) sekä hyvää terveyttä (Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001; Hakanen ym., 2006; Schaufeli & Bakker, 2004). Näiden myönteisten seurauksien vuoksi on tärkeää tutkia työn imua edistäviä tekijöitä.

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallissa uupumusasteinen väsymys liittyy energian ehtymisen polkuun ja edustaa kielteistä näkökulmaa työhyvinvointiin. *Uupumusasteinen väsymys* sopii hyvinvoinnin kielteiseksi kuvaajaksi, koska se on työuupumuksen keskeinen piirre ja sen näkyvin ja eniten raportoitu oire (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). *Uupumusasteisella väsymyksellä eli ekshaustiolla* tarkoitetaan tilaa, jossa työntekijän henkiset ja fyysiset voimavarat on kulutettu loppuun. Kyse on energiavarojen tyhjentymisestä ja kokonaisvaltaisesta väsymyksestä, joka ei häviä päivittäisellä levolla. Työuupumuksen ulottuvuutena uupumusasteista väsymystä edeltää emotionaalinen uupumus, joka viittaa ihmisten kanssa työskentelevien kokemaan henkiseen väsymykseen (Maslach & Jackson, 1981). Uupumusasteinen väsymys on käsitteenä yleisempi, eikä viittaa ihmisiin, joiden kanssa henkilö työskentelee. Uupumusasteista väsymystä voidaan pitää työuupumuksen ensivaiheena (Cordes & Dougherty 1993; Lee & Ashforth, 1993) ja sitä voidaan tutkia yksinään ilman työuupumuksen kahta muuta ulottuvuutta.

Lukuisissa tutkimuksissa on havaittu yhteys työuupumuksen ja työn vaatimustekijöiden, esimerkiksi kiireen, aikapaineiden ja asiakastyön kuormittavuuden välillä (Schaufeli & Enzmann, 1998). Työn kuormitustekijät eivät kuitenkaan yksin selitä uupumusta, vaan sen lisäksi on havaittu, että työuupumus on yhteydessä myös työn voimavarojen, kuten vaikutusmahdollisuuksien, esimiehen tuen, tiedonkulun sekä sosiaalisen ja innovatiivisen ilmapiirin, vähäisyyteen (Hakanen, 2002; Lee & Ashforth, 1996; Taris, Schreurs & Schaufeli, 1999). Tämä voimavarojen puutteen yhteys työuupumukseen sisältyy myös JD-R-malliin. Työuupumuksella ja sen oireilla on puolestaan monia negatiivisia seurauksia työntekijälle. Sen on todettu olevan yhteydessä masennus- ja ahdistuneisuushäiriöihin, alkoholiriippuvuuteen, tuki- ja liikuntaelinsairauksiin naisilla sekä sydän- ja verenkiertoelinten sairauksiin miehillä (Ahola, 2007). Lisäksi työuupumus on yhteydessä pitkiin sairauspoissaoloihin (Toppinen-Tanner, Ojajarvi, Väänänen, Kalimo, & Jäppinen, 2005), jotka puolestaan voivat johtaa ennenaikaiseen eläköitymiseen (Kivimäki ym., 2004). Työuupumuksen on todettu olevan yleinen ongelma Suomessa. Terveys 2000-tutkimuksen mukaan Suomessa

työuupumuksesta kärsii lievä-asteisena vuosittain noin 25 % ja vakavasta työuupumuksesta 2,5 %. (Aromaa & Koskinen, 2002). Koska työuupumuksesta aiheutuu merkittävää henkilökohtaista, taloudellista ja yhteiskunnallista haittaa, on tärkeää tutkia, miten sen syntymistä voidaan ehkäistä työpaikoilla.

Transformationaalinen johtajuus on JD-R-mallin mukainen voimavaratekijä, jonka oletetaan olevan yhteydessä sekä työn imuun että uupumusasteiseen väsymykseen mallin esittämiä kehityskulkuja noudattaen. Koska transformationaalisen johtajuuden tarkoituksena on motivoida ja innostaa työntekijöitä, sen voidaan olettaa olevan suoraan yhteydessä tarmokkuuden ja omistautumisen kokemuksiin JD-R-mallin motivaatiopolun mukaisesti. Transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välillä onkin kansainvälisissä tutkimuksissa todettu olevan suora positiivinen yhteys (Salanova, Lorente, Chambel, & Martinez, 2011; Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011; Zhu, Avolio, & Walumbwa, 2009). Transformationaaliseen johtajuuteen kuuluu olennaisesti esimiehen tarjoama valmennus, jolla on todettu olevan positiivinen yhteys työn imuun (Hakanen ym., 2006; Llorens ym., 2006; Schaufeli & Bakker, 2004). Sekä JD-R-mallin että aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan olettaa, että transformationaalinen johtajuus lisää työn imun kokemusta.

JD-R-malliin sisältyvän energian ehtymisen polun mukaan voimavarojen, kuten riittävän tuen, motivoinnin ja huomioon, puute työpaikalla voi johtaa uupumusasteiseen väsymykseen. Näin ollen transformationaalinen johtajuus voidaan nähdä voimavarana, joka ehkäisee uupumusasteista väsymystä. Transformationaalisen johtajuuden on sekä kansainvälisissä että suomalaisissa tutkimuksissa todettu olevan negatiivisesti yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen (Zopiatis & Constanti, 2009; Kanste, Kyngäs, & Nikkilä, 2007). Transformationaalisen johtajuuden eri osa-alueiden ja emotionaaliseen uupumuksen – uupumusasteista väsymystä edeltävä käsite – väliltä on myös löydetty kielteinen yhteys (Stordeur, D’hoore, & Vandenberghe, 2001; Webster & Hackett, 1999). Lisäksi esimieheltä saatava sosiaalinen tuki on tutkimusten mukaan negatiivisesti yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen (Janssen, Schaufeli, & Houkes, 1999) ja tukee käsitystä, jonka mukaan transformationaalinen johtajuus voi olla uupumusta ehkäisevä tekijä.

Kertyneen tutkimusnäytön perusteella voidaan olettaa, että transformationaalisella johtajuudella on suora yhteys tämän tutkimuksen hyvinvoinnin kuvaajiin sekä työn imuun että uupumusasteiseen väsymykseen. Seuraavaksi tarkastellaan ammatillisen pystyvyysuskon roolia transformationaalisen johtajuuden ja hyvinvoinnin välisessä yhteydessä.

1.4 Transformationaalisen johtajuuden, ammatillisen pystyvyysuskon ja hyvinvoinnin väliset yhteydet

1.4.1 Transformationaalisen johtajuuden yhteys ammatilliseen pystyvyysuskoon

Laajennetun JD-R mallin mukaan transformationaalista johtajuutta voidaan pitää työn voimavarana, joka aktivoi työntekijän ammatillista pystyvyysuskoa. Pystyvyysuskon käsite perustuu Banduran (1997) esittämään määrittelyyn. Pystyvyysusko on yksilön luottamusta omiin kykyihinsä suorittaa annetut tehtävät ja selviytyä eteen tulevista ongelmista. Se on yksilön uskoa omaan suorituskyykyyn ja onnistumiseen. Vaikka pystyvyysusko ei muuta henkilön kyvykapasiteettia, se vaikuttaa kontrollin ja hallinnan tunteeseen, henkilön tekemiin päätöksiin ja valintoihin, ponnistelun määrään, sinnikkyteen haastavissa tilanteissa, sekä ahdistuksen tai itseluottamuksen tunteeseen kussakin tilanteessa (Bandura, 1997; Lazarus & Folkman, 1984). Pystyvyysusko kehittyy ajan kuluessa ja voi muuttua uuden tiedon, oppimisen ja kokemuksen kautta (Gist & Mitchell, 1992). Aikaisempi tutkimuskirjallisuus ei usein tee yksiselitteistä eroa yleisen pystyvyysuskon ja tilannekohtaisen pystyvyysuskon välillä, mutta tutkimukset osoittavat, että tarkemman määritelmän käyttäminen johtaa selkeämpiin tutkimustuloksiin (Salanova, Peiró, & Schaufeli, 2002). Sen vuoksi tässä tutkimuksessa käsitellään ammatillista pystyvyysuskoa, joka on yleisen pystyvyysuskon käsitteestä johdettu tarkempi työkontekstiin liittyvä käsite (Schyns & von Collani, 2002). Ammatillisella pystyvyysuskolla tarkoitetaan siis kompetenssin tunnetta, joka kohdistuu henkilön kykyyn suorittaa työhönsä liittyvät tehtävät onnistuneesti (Rigotti, Schyns, & Mohr, 2008).

Pystyvyysusko kehittyy oppimisen ja kokemuksen kautta, joten siihen on mahdollista vaikuttaa johtajuuden keinoin. Avolion ja Gibbonsin (1988) mukaan transformationaalinen johtaja voi edistää työntekijän pystyvyysuskoa huomioimalla työntekijän onnistumiset, tarjoamalla haasteita, asettamalla korkeita tavoitteita ja mallintamalla toimintatapoja. Podsakoff ym. (1990) esittävät, että transformationaalinen johtaja toimii positiivisena roolimallina, jonka toimintaan samaistuminen kasvattaa pystyvyysuskoa. Transformationaalinen johtaja vaikuttaa työntekijän pystyvyysuskoon lisäämällä rooliodotusten selkeyttä ja tarjoamalla sosiaalista tukea (Yukl, 2002). Lisäksi transformationaaliset johtajat asettavat työntekijöille korkeita tavoitteita, joka saa heidät luottamaan omiin kykyihinsä suoriutua annetuista haasteista (Eden, 1990). Inspiroivat tehtävät tarjoavat työntekijöille onnistumisen kokemuksia, jotka kohottavat ammatillista pystyvyysuskoa (Bandura, 1977). Transformationaalisen johtajan tarjoama yksilöllistetty huomiointi kasvattaa työntekijän

itsearvostusta ja sen kautta myös pystyvyysuskoa (Avolio & Bass, 1995). Älyllisen stimuloinnin keinoin johtaja auttaa työntekijöitä löytämään uusia tapoja ratkaista työssä eteen tulevia haasteita. Ongelmien ja haastavien tilanteiden selvittäminen ilman johtajan apua kasvattaa työntekijän pystyvyysuskoa (Sivanathan, Arnold, Turner, & Barling, 2004; Turner, Barling, & Zacharatos, 2002).

Tutkimustulokset tukevat edellä esitettyjä teoreettisia näkemyksiä transformationaalisen johtajuuden vaikutuksesta pystyvyysuskoon. Dvir, Eden, Avolio ja Shamir (2002) havaitsivat armeijan johtajia koskevassa kokeellisessa tutkimuksessaan, että transformationaaliseen johtajuuteen liittyvää koulutusta saavien johtajien alaisilla oli korkeampi pystyvyysusko verrattuna niiden johtajien alaisiin, jotka saivat rutiininomaista johtajakoulutusta. Kirkpatrick ja Locke (1996) puolestaan totesivat tutkimuksessaan, että hyvä visio ja sen välittäminen työntekijöille kasvattaa työntekijöiden ammatillista pystyvyysuskoa. Koska inspiroivan vision asettaminen kuuluu olennaisesti transformationaaliseen johtajuuteen, voidaan tämän perusteella olettaa transformationaalisen johtajuuden vaikuttavan positiivisesti pystyvyysuskoon. Myös useat muut tutkimukset ovat löytäneet positiivisen yhteyden transformationaalisen johtajuuden ja pystyvyysuskon väliltä (Liu, Siu, & Shi, 2010; Nielsen, Yarker, Randall, & Munir, 2009; Pillai & Williams, 2004; Schyns, 2001).

Edellä esitettyjen teoreettisten näkemysten perusteella transformationaalinen johtajuus voi olla tekijä, jolla voidaan vaikuttaa työntekijän ammatilliseen pystyvyysuskoon. Myös tutkimustulosten perusteella voidaan olettaa, että transformationaalinen johtajuus on positiivisesti yhteydessä työntekijän pystyvyysuskoon.

1.4.2 Ammatillisen pystyvyysuskon yhteys hyvinvointiin

Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että henkilökohtaisilla voimavaroilla, kuten ammatillisella pystyvyysuskolla, on positiivinen yhteys fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin (Chen, Gully, & Eden, 2001). Lähes kaikki aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että korkea pystyvyysusko on yhteydessä parempaan hyvinvointiin, kun taas matala pystyvyysusko on yhteydessä masennukseen, tyytymättömyyteen työssä ja työuupumukseen (Bandura, 1997; Judge & Bono, 2001; Schyns & von Collani, 2002). Näin ollen voidaan olettaa, että ammatillinen pystyvyysusko on yhteydessä myös tämän tutkimuksen hyvinvoinnin ulottuvuuksiin työn imuun ja uupumusasteiseen väsymykseen.

Laajennetun JD-R mallin mukaan henkilökohtaiset voimavarat, kuten ammatillinen pystyvyysusko, voivat itsenäisinä tekijöinä selittää työn imua (Xanthopoulou ym., 2007). Työntekijät,

joilla on korkea pystyvyysusko, ovat taitavia käyttämään työn voimavaroja, jolloin he yleensä kokevat enemmän työn imua. Työntekijät, jotka kokevat työn imua ja suoriutuvat työstään hyvin luovat omia voimavarojaan, mikä edelleen kasvattaa työn imua (Bakker & Demerouti, 2008). Banduran (1997) mukaan kokemus omasta ammatillisesta pystyvyydestä lisää energisyyttä työssä ja sinnikkyyttä haastavissa tehtävissä (vrt. tarmokkuus). Lisäksi pystyvät työntekijät kokevat onnistumisen tunteita ja viihtyvät työssään, jolloin heidän kiinnostuksensa työtä kohtaan lisääntyy (vrt. omistautuminen).

Tutkimustulokset tukevat käsitystä, että ammatillisen pystyvyysuskon ja työn imun välillä on positiivinen yhteys. Suomalaisia johtajia käsitellyt tutkimus totesi korkean pystyvyysuskon olevan yhteydessä korkeaan työn imuun (Ahtilina ym., 2007). Vastaava yhteys on löydetty myös kansainvälisissä poikkileikkaus- (Llorens ym., 2007; Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti, & Schaufeli, 2008) ja pitkittäistutkimuksissa (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009b). Pystyvyysuskon on todettu olevan yhteydessä työn imuun myös positiivisen tunnetilan välityksellä (Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2011).

Sen lisäksi, että ammatillinen pystyvyysusko lisää myönteistä hyvinvoinnin kokemusta, sen on todettu myös vähentävän uupumisen todennäköisyyttä (Bandura, 1997; Jex & Bliese, 2001). Voimavarojen säilyttämisteorian mukaan (Hobfoll, 1989) pystyvyysuskoa voidaan pitää tärkeänä henkilökohtaisena voimavarana, joka auttaa vastustamaan stressiä. Mitä enemmän henkilö uskoo omaan pystyvyyteensä, sitä vähemmän hänellä on negatiivisia tunteita, kuten ahdistusta ja masennusta. Matalaa pystyvyysuskoa voidaan puolestaan pitää yhtenä uupumusta edeltävänä tekijänä. Cherniss (1993) esitti, että työuupumus on seurausta kykenemättömyyden tunteista ja oletti, että luottamuksen puute omiin taitoihin on ratkaiseva tekijä työuupumuksen kehittymisessä. Leiter (1992) puolestaan piti työuupumusta pystyvyysskriisinä. Banduran (1977) mukaan pystyvyysusko vaikuttaa henkilön hallinnan ja kyvykkyyden tunteisiin stressaavissa tilanteissa. Matala pystyvyysusko johtaa negatiivisiin arvioihin omista kyvyistä suhteessa tehtävään, mikä aiheuttaa stressiä ja jännitystä. Pitkittänyt stressi puolestaan voi johtaa uupumukseen. Työntekijät, joilla on korkea pystyvyysusko, pitävät vaikeita tilanteita haasteina ja uskovat kykynsä suorittaa ne onnistuneesti, jolloin he voivat psyykkisesti paremmin. Matalaa pystyvyysuskoa voidaan siis pitää työuupumukselle altistavana tekijänä, kun taas korkea pystyvyysuskon voidaan ajatella ehkäisevän uupumusta.

Tutkimustulokset tukevat korkean pystyvyysuskon negatiivista yhteyttä uupumusasteiseen väsymykseen. Shyman (2010) löysi tutkimuksessaan negatiivisen yhteyden pystyvyysuskon ja emotionaalisen uupumisen väliltä: pystyvyysuskon todettiin olevan yksi emotionaalista uupumusta selittävä tekijä. Alarconin, Esclemanin ja Bowlingin (2009) meta-analyysi osoitti negatiivisen yhteyden

yleisen pystyvyysuskon ja uupumusasteisen väsymyksen välillä. Betoretin (2006) tutkimuksessa opettajat, joilla oli korkea pystyvyysusko raportoivat vähemmän työuupumuksen oireita kuin opettajat, jotka arvioivat pystyvyysuskonsa matalaksi. Myös Yu, Lin ja Hsu (2009) osoittivat tutkimuksessaan, että omaan pystyvyyteensä uskovat työntekijät välttävät todennäköisimmin työuupumuksen stressaavissa tilanteissa.

1.4.3 Ammatillisen pystyvyysuskon välittävä rooli

Kuten edellä on jo käynyt ilmi, ammatillinen pystyvyysusko voi olla yksi niistä tekijöistä, johon vaikuttamalla transformationaalinen johtajuus lisää työntekijän hyvinvointia. Johtajan tarjoama inspirointi ja stimulointi kehittävät työntekijän ammatillista pystyvyysuskoa. Työntekijät, jotka työskentelevät voimavararikkaassa työympäristössä, jota luonnehtii valmentaminen, palautteen saaminen ja tuki, uskovat todennäköisesti, että he ovat kyvykkäitä saavuttamaan työnsä tavoitteet. Näin ollen heidän työn imunsa lisääntyy ja uupumuksen kokemus puolestaan vähenee (Xanthopoulou ym., 2007).

Tims ym. (2011) tarkastelivat päiväkirjatutkimuksessaan ammatillisen pystyvyysuskon välittävää roolia transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välisessä yhteydessä. Tutkimus osoitti ammatillisen pystyvyysuskon olevan suoraan yhteydessä työn imuun, mutta ammatillisen pystyvyysuskon ei löydetty välittävän yhteyttä transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välillä. Parhaan tietämykseni mukaan muita ammatillisen pystyvyysuskon välittävää roolia transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välisessä yhteydessä selvittäneitä tutkimuksia ei ole. Koska aikaisemmat tutkimukset kuitenkin tukevat näkemystä, jonka mukaan transformationaalinen johtajuus on positiivisesti yhteydessä ammatilliseen pystyvyysuskoon, joka puolestaan on positiivisesti yhteydessä työn imuun, on ammatillisen pystyvyysuskon välittävää roolia perusteltua tarkastella tässä tutkimuksessa.

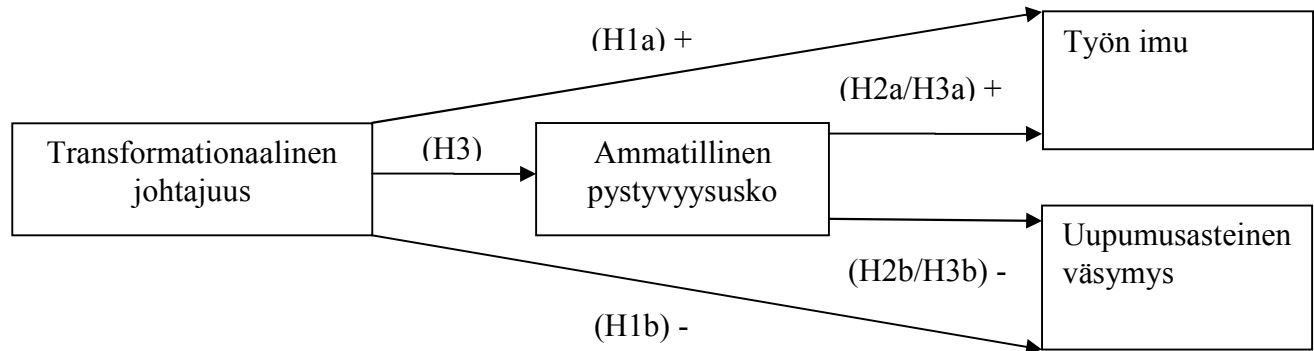
Pystyvyysuskon on osoitettu välittävän täysin yhteyttä transformationaalisen johtajuuden ja yleistä hyvinvointia kuvaavan positiivisen mielentilan, joka voidaan rinnastaa työn imuun, välillä (Nielsen & Munir, 2009; Nielsen ym., 2009). Pystyvyysuskon on myös useissa tutkimuksissa havaittu välittävän eri työn voimavarojen yhteyttä työn imuun. Ensinnäkin pystyvyysuskon on todettu välittävän osittain työn voimavareteijöiden (työn varmuus, työn hallinta, organisaation tuki) yhteyttä työn imuun suomalaisiin johtajiin kohdistuvassa tutkimuksessa (Ahtilina ym., 2007). Tämä tulos on

samansuuntainen Llorensin ym. (2007) tutkimuksen kanssa, jossa pystyvyysuskon todettiin välittävän yhteyttä tehtävän ja ajan hallinnan ja työn imun välillä yliopisto-opiskelijoilla. Työn voimavarat kasvattivat opiskelijoiden pystyvyysuskoa, joka edelleen kasvatti heidän tarmokkuuttaan ja omistautumistaan ajan kuluessa. Lisäksi pystyvyysusko toimi osittain välittävänä tekijänä työn voimavarojen (työn hallinta ja sosiaalinen tuki) ja työn imun välillä elektroniikka-alan työntekijöitä koskevassa tutkimuksessa (Xanthopoulou ym., 2007). Henkilökohtaisilla voimavaroilla (pystyvyysusko, itsetunto, optimismi) on todettu olevan välittävä rooli myös päivittäisten työn voimavarojen (autonomia, valmentaminen, tiimi-ilmasto) ja työn imun välillä (Xanthopoulou ym., 2009b). Voidaan siis olettaa, että ammatillinen pystyvyysusko henkilökohtaisena voimavarana välittää yhteyttä transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välillä. Transformationaalinen johtajuus on positiivisesti yhteydessä työntekijän pystyvyysuskoon, mikä edelleen yhdistyy korkeaan työn imuun. Välittävä yhteys voitaneen olettaa osittaiseksi, koska myös muiden tekijöiden, kuten optimismin (Tims ym., 2011), on havaittu välittävän ko. yhteyttä.

Ammatillisella pystyvyysuskolla on välittävä rooli myös transformationaalisen johtajuuden ja uupumusasteisen väsymyksen välillä. Transformationaalinen johtajuus aktivoi työntekijän ammatillista pystyvyysuskoa, jonka vuoksi työntekijä arvioi kuormitustilanteita positiivisemmalla tavalla. Liun ym. (2010) tutkimus osoitti, että pystyvyysusko välitti täysin yhteyttä transformationaalisen johtajuuden ja työstressin ja stressioireiden välillä kiinalaisilla työntekijöillä. Transformationaalinen johtajuus oli positiivisesti yhteydessä pystyvyysuskoon, joka puolestaan yhdistyi vähäiseen työstressiin. Koska uupumusasteinen väsymys saattaa olla seurausta pitkittyneestä työstressistä, voidaan tämän perusteella olettaa, että transformationaalinen johtajuus vähentää myös uupumusasteista väsymystä pystyvyysuskon välittävän yhteyden kautta. Myös tämä yhteys voitaneen olettaa osittaiseksi, sillä esimerkiksi luottamuksen johtajaa kohtaan (Liu ym., 2010) on myös todettu olevan tekijä, joka välittää yhteyttä transformationaalisen johtajuuden ja työstressin ja stressioireiden välillä.

1.5. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan transformationaalisen johtajuuden yhteyttä koettuun työhyvinvointiin työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti ym., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004) sekä henkilökohtaisilla voimavaroilla laajennetun JD-R mallin (Xanthopoulou ym., 2007) avulla. Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraavaan kolmeen kysymykseen (ks. kuvio 1):



Kuvio 1. Transformationaalisen johtajuuden yhteys työhyvinvointiin: ammatillinen pystyvyysusko välittävänä tekijänä. H1–H3 viittaavat tutkimuksen hypoteeseihin.

1. Onko transformationaalinen johtajuus suoraan yhteydessä hyvinvoinnin kuvaajiin työn imuun ja uupumusasteiseen väsymykseen?
Oletuksena (H1) on, että transformationaalinen johtajuus on työn voimavaratekijänä positiivisesti yhteydessä työn imuun (H1a) ja negatiivisesti uupumusasteiseen väsymykseen (H1b).
2. Onko ammatillinen pystyvyysusko yhteydessä työn imuun ja uupumusasteiseen väsymykseen?
Oletuksena (H2) on, että ammatillinen pystyvyysusko on positiivisesti yhteydessä työn imuun (H2a) ja negatiivisesti uupumusasteiseen väsymykseen (H2b).
3. Välittääkö ammatillinen pystyvyysusko transformationaalisen johtajuuden ja hyvinvoinnin (työn imu ja uupumusasteinen väsymys) välistä suhdetta?
Oletuksena (H3) on, että ammatillinen pystyvyysusko välittää osittain transformationaalisen johtajuuden yhteyttä hyvinvointiin siten, että transformationaalinen johtajuus on positiivisesti yhteydessä työntekijän ammatilliseen pystyvyysuskoon, mikä puolestaan on yhteydessä korkeaan työn imuun (H3a) ja matalaan uupumusasteiseen väsymykseen (H3b).

2. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

2.1 Tutkittavat ja tutkimuksen kulku

Tämä tutkimus pohjautuu Suomen, Saksan ja Ruotsin yhteiseen ”Palkitseva ja kestävä hyvinvointia edistävä johtajuus” –tutkimushankkeeseen (Rewarding and sustainable health-promoting leadership RE-SU-LEAD). Tutkimushankkeen tavoitteena on selvittää esimiehen käyttäytymisen ja hyvinvoinnin sekä terveyden välisiä yhteyksiä. Suomessa tutkimusta rahoittaa Työsuojelurahasto. Käsillä oleva tutkimus perustuu hankkeen suomalaiseen aineistoon. Tutkimuksen osallistujat rekrytoitiin ottamalla yhteyttä eri kaupunkien henkilöstöpäälliköihin Länsi-Suomen alueella. Kriteerinä osallistumiselle oli se, että työntekijöiden tuli toimia yksikkönä, jolla oli lähijohtaja. Kaikkiaan yhteyttä otettiin yhdeksään eri kaupunkiin, joista tutkimuksen kohderyhmäksi muodostui lopulta osa Porin, Hämeenlinnan, Sastamalan ja Seinäjoen kaupungin työntekijöitä ja esimiehiä. Henkilöstöpäälliköt valitsivat ne yksiköt, jotka osallistuivat tutkimukseen. Tutkimus toteutettiin kyselynä maaliskuussa 2011 verkkokyselyin ja paperilomakkein. Tutkimukseen otokseen kuului 990 henkilöä, joista 915 oli työntekijöitä ja 75 esimiestä. Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto rajattiin työntekijöiden kyselyyn vastanneisiin, johon vastasi yhteensä 557 henkilöä. Tästä joukosta poistettiin 24 vastaajaa, koska kävi ilmi, etteivät he kyselyn toteuttamisen hetkellä työskennelleet kohdeorganisaatiossa, vaan olivat pidempään poissa työstä (esim. vanhempainvapaalla). Poissaolijoiden vähentämisen jälkeen vastausprosentiksi muodostui 62,5 % (557/891). Taulukko 1 kuvaa vastaajien jakautumista ammattialoittain.

Taulukko 1. Vastaajien ($N = 557$) jakautuminen ammattialoittain.

Ammattiala	<i>n</i>	%
Lastenhoito	130	21,0
Opetustyö	126	20,3
Siivous	112	18,1
Ruokapalvelu	74	11,9
Kiinteistöhuolto	49	7,9
Muu hoitotyö	34	5,5
Toimistotyö	28	4,5
Sosiaalityö	21	3,4
Yleishallinto	15	2,4
Rakennushallinto	13	2,1
Taloushallinto	10	1,6
Lääkärit	8	1,3

Kyselyyn vastanneista työntekijöistä suurin osa (85 %) oli naisia. Vastanneiden keskimääräinen ikä oli 48,3 vuotta ja vaihteluväli oli 21—65 vuotta. Alle 36-vuotiaita vastaajia oli 11,9 prosenttia, 36—45-vuotiaita 22,5 prosenttia, 46—55-vuotiaita 39,7 prosenttia ja 56—65-vuotiaita 26,0 prosenttia. Taulukosta 2 nähdään vastaajien jakautuminen korkeimman suoritettun koulutuksen mukaan. Eniten oli joko ammatillisen perustutkinnon tai ylioppilastutkinnon (39,9 %) suorittaneita. Alemman korkeakoulututkinnon, ammattikorkeakoulututkinnon tai opistoasteen tutkinnon suorittaneita oli noin 23,0 prosenttia ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita ja korkeakoulujen jatkotutkinnon suorittaneita 24,1 prosenttia.

Taulukko 2. Vastaajat korkeimman suoritettun koulutuksen mukaan

Ylin suoritettu koulutus	<i>n</i>	%
Peruskoulu / keskkoulu tai vastaava	71	13,0
Ammatillinen perustutkinto tai ylioppilastutkinto	219	39,9
Alempi korkeakoulututkinto, AMK-tutkinto, ammatillinen opistoasteen tutkinto tai erikoisammattitutkinto	126	23,0
Ylempi korkeakoulututkinto tai lisensiaatin tai tohtorin tutkinto	132	24,1

Vastaajista suuri enemmistö (93,9 %) oli pysyvässä työsuhteessa. Enemmistö vastaajista työskenteli 38—40 tuntia viikossa (68,1 %). Yli 40 tuntia työskenteleviä oli 10,2 prosenttia. Alle 30 tuntia viikossa työskenteleviä oli 5,0 prosenttia ja 31—37 tuntia työtä tekeviä oli 16,7 prosenttia. Päivätyötä teki 78,7 prosenttia ja vuorotyötä 14,4 prosenttia. Työntekijöistä 6,8 prosentilla oli muu työaikajärjestely, kuten jakso- tai periodityö.

2.2 Menetelmät ja muuttujat

Aineisto kerättiin kyselylomakkeella, joka koostui viidestä pääosiosta, jotka olivat: 1) Työn ominaisuudet, 2) Johtajuus, 3) Hyvinvointi työssä, 4) Yleinen hyvinvointi ja terveys sekä 5) Taustatekijät. Tämä tutkimus perustuu vastauksiin, jotka koskevat transformationaalista johtajuutta sekä työhyvinvoinnin osalta työn imua, uupumusasteista väsymystä ja ammatillista pystyvyysuskoa.

Transformationaalista johtajuutta mitattiin Carlessin ym. (2000) kehittämällä mittarilla ”The Global Transformational Leadership Scale” (GTL). Mittari pohjautuu aiempiin transformationaalista johtajuutta mittaaviin kyselyihin, kuten Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ; Avolio, Bass, & Jung, 1995), Conger-Kanungo Scale (Conger & Kanungo, 1994) ja Leadership Practices Inventory (LPI; Kouzes & Posner, 1990). GTL-mittarin kehittäjät pyrkivät tekemään siitä mahdollisimman lyhyen ja käytännöllisen. Carlessin ym. (2000) mukaan mittari on reliabele ja validi ja mittaa transformationaalista johtajuutta seitsemän ulottuvuuden kautta.

GTL-mittarin ulottuvuudet ovat seuraavat: 1) selkeän ja positiivisen vision välittäminen, 2) työntekijöiden yksilöllisen kehittymisen tukeminen ja rohkaiseminen, 3) rohkaisun ja tunnustuksen antaminen, 4) luottamuksen, sitoutumisen ja yhteistyön edistäminen, 5) innovatiiviseen ajatteluun kannustaminen, 6) omien arvojen tunteminen ja niiden mukaan toimiminen ja 7) karismaattisuus eli kunnioituksen ja ihailun herättäminen omalla osaamisella ja käyttäytymisellä. Kutakin ulottuvuutta mittasi yksi väittämä, jota vastaajat arvioivat 5-portaisella asteikolla (1 = hyvin pienessä määrin, 5 = hyvin suuressa määrin). Mittariin sisältyivät muun muassa väittämät ”*Lähin esimieheni kohtelee työntekijöitä yksilöinä, rohkaisee heitä ja tukee heidän kehitystään*” (työntekijöiden yksilöllisen kehittymisen tukeminen ja rohkaiseminen) ja ”*Lähin esimieheni kannustaa ajattelemaan ongelmia uusilla tavoilla ja kyseenalaistaa olettamuksia*” (innovatiiviseen ajatteluun kannustaminen). Osioista muodostettiin keskiarvosummamuuttuja (vaihteluväli 1–5), jonka reliabiliteetti Cronbachin alfalla (α) mitattuna, oli .91.

Uupumusasteista väsymystä kartoitettiin kolmella väittämällä (esim. ”*Tunnen olevani lopen uupunut työstäni*”), jotka pohjautuvat Maslachin työuupumuksen arviointimenetelmään (Maslach Burnout Inventory, MBI; Kalimo, Hakanen, & Toppinen-Tanner, 2006; Maslach, Jackson & Leiter, 1996). Väittämien arvioinnissa käytettiin 7-portaista asteikkoa (0 = ei koskaan, 6 = joka päivä). Osioista muodostettiin keskiarvosummamuuttuja, jonka Cronbachin alfa oli .85.

Työn imua mitattiin Schaufelin, Bakkerin ja Salanovan (2006) kehittämällä UWES-9 -mittarin (Utrecht Work Engagement Scale, UWES-9) avulla. UWES-9 sisältää yhdeksän väittämää, jotka mittaavat työn imun kolmea ulottuvuutta kutakin kolmen väittämän avulla. Tässä tutkimuksessa mitattiin työn imun ulottuvuuksista tarmokkuutta (esim. ”*Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni*”) ja omistautumista (esim. ”*Työni inspiroi minua*”) kutakin kolmella väittämällä. Vastaajat arvioivat väittämiä 7-portaisen asteikon avulla (0 = ei koskaan, 6 = joka päivä). Osioista muodostettiin keskiarvosummamuuttuja, jonka Cronbachin alfa oli .92.

Ammatillista pystyvyysuskkoa mitattiin Rigottin ym. (2008) kehittämällä kuuden osion mittarilla. Väittämiä (esim. ”*Pysyn rauhallisena kohdatessani vaikeuksia työssäni, koska voin luottaa kykyihini*” ja ”*Mitä työssäni eteen tuleekaan, pystyn tavallisesti hoitamaan sen*”) arvioitiin 7-portaisen asteikon avulla (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä). Osioista muodostettiin keskiarvosummamuuttuja, jonka Cronbachin alfa oli .79.

Taustatekijöiksi tutkimukseen valittiin *sukupuoli, ikä ja koulutusaste*, koska aikaisemmissa tutkimuksissa on löydetty yhteyksiä näiden taustatekijöiden ja hyvinvointimuuttujien väliltä. Suomalaisissa tutkimuksissa on todettu naisten kokevan enemmän *uupumusasteista väsymystä* kuin miesten (Ahola, 2007; Ahola ym., 2006; Kalimo & Toppinen, 1997). Iän osalta suomalaiset laajoihin aineistoihin perustuvat tutkimukset osoittavat uupumusasteisen väsymyksen lisääntyvän iän myötä (Ahola, 2007; Ahola ym., 2006; Kalimo & Toppinen, 1997). Uupumusasteisen väsymyksen on todettu olevan yhteydessä koulutukseen naisilla: matalampi koulutustaso ennusti korkeampaa uupumusasteista väsymystä (Ahola, 2007). Miesten osalta vastaavaa yhteyttä ei ole löydetty. Tutkimukset ovat löytäneet ammattialakohtaisia eroja myös *työn imun* kokemisessa taustatekijöiden suhteen. Opetus- ja terveydenhuoltoalalla naisten on havaittu kokevan enemmän työn imua kuin miesten, kun taas it-alalla miehet raportoivat enemmän työn imun kokemuksia (Hakanen 2004; Mauno, Pyykkö, & Hakanen, 2005). Iän on todettu olevan yhteydessä työn imuun siten, että iäkkäämmät it-alan työntekijät kokivat enemmän työn imua kuin nuoremmat (Mauno ym., 2005). Opetusalan työntekijöiden keskuudessa ikä ei ollut yhteydessä työn imun kokemukseen (Hakanen, 2002). Koulutuksen osalta alhaisen ammatillisen koulutustason on todettu jossain määrin edesauttavan työn imun kokemista suomalaisilla it-alan työntekijöillä (Mauno ym., 2005), vaikka yleisesti voitaisiin ajatella koulutuksen lisäävän työn imun kokemista. Työn imun esiintyminen ei kuitenkaan välttämättä lisäännä suoraviivaisesti koulutuksen mukaan, mikä selittynee sillä, että korkeammin koulutetuilla on usein myös enemmän työn imua ylläpitäviä ja edistäviä voimavaroja (Hakanen, 2009).

2.3 Aineiston tilastollinen analysointi

Riippumattomien otosten *t*-testillä (2 ryhmää) ja yksisuuntaisella varianssianalyysillä (≥ 3 ryhmää) tutkittiin ensin eroja transformationaalisen johtajuuden kokemisessa, ammatillisessa pystyvyysuskossa ja hyvinvoinnissa eri taustamuuttujien (sukupuoli, ikäryhmä, koulutus) mukaan. Nämä analyysit tehtiin kuvailevassa tarkoituksessa.

Transformationaalisen johtajuuden, ammatillisen pystyvyysuskon ja hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä tarkasteltiin ensin Pearsonin korrelaatiokertoimilla ja sitten lineaarisella hierarkkisella regressioanalyysillä (enter-menetelmä). Ensin selvitettiin transformationaalisen johtajuuden suoria yhteyksiä työn imuun ja uupumusasteiseen väsymykseen siten, että ensimmäisellä askeleella malliin lisättiin taustamuuttujat (sukupuoli, ikä ja koulutus). Toisella askeleella malliin otettiin mukaan transformationaalinen johtajuus.

Koska suorien hyvinvointiyhteyksien lisäksi tutkimuksen kohteena oli myös ammatillisen pystyvyysuskon välittävä rooli transformationaalisen johtajuuden ja hyvinvoinnin välisessä yhteydessä, tutkittiin täyttääkö mediaattori eli pystyvyysusko Baronin ja Kennyn (1986) mediaattorille asettamat ehdot. Heidän mukaansa välittäjäsuhteesta on kyse, kun jokin kolmas muuttuja selittää riippumattoman ja riippuvan muuttujan välille syntynyttä suhdetta. Näin ollen ensin pitää todeta, että 1) transformationaalinen johtaminen on yhteydessä työn imuun ja uupumukseen (ks. edellä). Sen lisäksi, jotta ammatillista pystyvyysuskoa voidaan pitää välittävänä tekijänä, sen tulee 2) selittää tilastollisesti merkitsevästi riippuvaa muuttujaa eli työn imua ja uupumusasteista väsymystä. Lisäksi välittäjäsuhteen ehtona on, että 3) riippumaton muuttuja eli transformationaalinen johtajuus selittää tilastollisesti merkitsevästi ammatillista pystyvyysuskoa. Näiden ehtojen sisältämiä yhteyksiä tarkasteltiin lineaarisella regressioanalyysillä tutkimalla sekä pystyvyysuskon yhteyttä imuun ja uupumukseen että transformationaalisen johtamisen yhteyttä ammatilliseen pystyvyysuskoon. Kummassakin analyysissä taustatekijät kontrolloitiin ensimmäisellä askeleella.

Lopuksi analyysi, jossa riippuvana muuttujana oli työn imu ja uupumus vuorollaan, toteutettiin lisäämällä malliin ensin taustamuuttujat, toisella askeleella välittävänä tekijänä pidetty ammatillinen pystyvyysusko ja kolmannella transformationaalinen johtajuus. Tämän jälkeen ammatillisen pystyvyysuskon välittävää vaikutusta tutkittiin vertaamalla tätä mallia analyysiin, jossa ammatillinen pystyvyysusko ei ollut mukana. Malleja vertaamalla selvitettiin, heikkeneekö tai häviääkö yhteys transformationaalisen johtajuuden ja hyvinvointitekijöiden välillä, kun analyysissä kontrolloidaan ammatillinen pystyvyysusko. Välittävää vaikutusta voidaan pitää täydellisenä, jos transformationaalisella johtajuudella ei ole enää suoraa vaikutusta työn imuun ja uupumusasteiseen väsymykseen, kun ammatillinen pystyvyysusko lisätään malliin. Mikäli transformationaalisen johtajuuden suora yhteys hyvinvointitekijöihin vain heikkenee, ammatillista pystyvyysuskoa voidaan pitää osittaisena välittäjänä (Dugard, Todman, & Staines, 2010). Välittävän vaikutuksen tilastollista merkitsevyyttä testattiin Sobelin testillä (Preacher & Leonardelli, 2006).

3. TULOKSET

3.1 Erot transformationaalisen johtajuuden kokemisessa, ammatillisessa pystyvyysuskossa ja hyvinvoinnissa taustatekijöiden mukaan

Aluksi analysoitiin, onko transformationaalisen johtajuuden kokemisessa, ammatillisessa pystyvyysuskossa ja hyvinvoinnissa eroja taustatekijöiden mukaan. Tutkittavat taustatekijät olivat sukupuoli, ikäryhmä ja koulutus. *Sukupuolten* välisiä eroja ilmeni pystyvyysuskossa ($p < .01$), uupumusasteisessa väsymyksessä ($p < .001$) ja työn imussa ($p < .05$) (taulukko 3). Miehet kokivat pystyvyysuskoa hieman naisia enemmän, kun taas naiset tunsivat enemmän sekä uupumusasteista väsymystä että työn imua kuin miehet.

Taulukko 3. Transformationaalisen johtajuuden, ammatillisen pystyvyysuskon ja hyvinvoinnin keskiarvot sukupuolen mukaan: *t*-testin tulokset

Muuttujat	Sukupuoli		<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	Nainen ka	Mies ka			
Transformationaalinen johtajuus	3,12	3,22	-.988	550	.324
Ammatillinen pystyvyysusko	5,63	5,91	-3.001	553	.003**
Uupumusasteinen väsymys	2,42	1,82	3.440	552	.001***
Työn imu	4,79	4,47	2.266	552	.025*

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$
naiset: $n = 467-470$, miehet: $n = 85$

Seuraavaksi selvitettiin, onko *iällä* merkitystä transformationaalisen johtajuuden, pystyvyysuskon ja hyvinvoinnin kokemisessa. Analyysit osoittivat, ettei ikäryhmien välillä ole tilastollisesti merkitseviä eroja transformationaalisen johtajuuden, ammatillisen pystyvyysuskon eikä hyvinvoinnin kokemisessa (taulukko 4). Lisäksi ilmeni, ettei eri *koulutustasojen* välillä ollut tilastollisesti merkitseviä eroja transformationaalisen johtajuuden, ammatillisen pystyvyysuskon ja hyvinvoinnin kokemisessa (taulukko 5).

Taulukko 4. Transformationaalisen johtajuuden, ammatillisen pystyvyysuskon ja hyvinvoinnin kokeminen ikäryhmittäin: varianssianalyysin tulokset.

Muuttujat	Ikäryhmä ¹				<i>F</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>p</i>
	1 ka	2 ka	3 ka	4 ka				
Transformationaalinen johtajuus	3,12	3,27	3,04	3,14	1.851	3	538	.137
Ammatillinen pystyvyysusko	5,50	5,74	5,67	5,67	1.308	3	541	.271
Uupumusasteinen väsymys	2,69	2,45	2,17	2,26	2.458	3	540	.062
Työn imu	4,66	4,71	4,78	4,78	.340	3	540	.769

¹⁾ 1 = alle 36 vuotta ($n = 65$), 2 = 36–45 vuotta ($n = 121–123$), 3 = 46–55 vuotta ($n = 214–216$), 4 = 56–65 vuotta ($n = 141–142$)

Taulukko 5. Transformationaalisen johtajuuden, pystyvyysuskon ja hyvinvoinnin kokeminen koulutuksen mukaan: varianssianalyysin tulokset

Muuttujat	Koulutus ¹				<i>F</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>p</i>
	1 ka	2 ka	3 ka	4 ka				
Transformationaalinen johtajuus	3,28	3,06	3,19	3,12	1.248	3	540	.292
Ammatillinen pystyvyysusko	5,63	5,63	5,84	5,65	2.192	3	542	.088
Uupumusasteinen väsymys	2,30	2,33	2,23	2,41	.319	3	541	.812
Työn imu	5,02	4,64	4,81	4,71	2.442	3	541	.063

¹⁾ 1 = Peruskoulu/keskikoulu tai vastaava ($n = 69–70$), 2 = Ammatillinen perustutkinto tai ylioppilastutkinto ($n = 217–219$), 3 = Alempi korkeakoulututkinto, AMK-tutkinto, ammatillinen opintoasteen tutkinto tai erikoisammattitutkinto ($n = 126$), 4 = Ylempi korkeakoulututkinto, lisensiaatin tai tohtorin tutkinto ($n = 132$)

3.2 Transformationaalisen johtajuuden, ammatillisen pystyvyysuskon ja hyvinvoinnin väliset yhteydet: korrelaatiot

Transformationaalisen johtajuuden, ammatillisen pystyvyysuskon ja hyvinvoinnin ulottuvuuksien välisiä yhteyksiä tutkittiin ensin korrelaatiokertoimien avulla. Tulokset on esitetty taulukossa 6. Transformationaalinen johtajuus oli yhteydessä molempiin hyvinvoinnin ulottuvuuksiin: negatiivisesti uupumusasteiseen väsymykseen ($p < .001$) ja positiivisesti työn imuun ($p < .001$). Lisäksi transformationaalinen johtajuus oli tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä ammatilliseen pystyvyysuskoon ($p < .001$). Mitä enemmän transformationaalista johtajuutta esimies osoitti, sitä vähemmän työntekijät kokivat uupumusasteista väsymystä ja sitä enemmän työn imua sekä sitä korkeampi oli heidän pystyvyysuskonsa.

Ammatillisen pystyvyysuskon ja hyvinvoinnin väliset yhteydet olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Mitä voimakkaampi pystyvyysusko vastaajalla oli, sitä vähemmän koettiin uupumusasteista väsymystä ($p < .001$) ja sitä enemmän koettiin työn imua ($p < .001$). Uupumusasteinen väsymys ja työn imu olivat negatiivisesti yhteydessä toisiinsa ($p < .001$). Uupumusasteinen väsymys oli myös negatiivisesti yhteydessä molempiin mitattuihin työn imun ulottuvuuksiin, tarmokkuuteen ($p < .001$) ja omistautumiseen ($p < .001$).

Taustamuuttajat eivät olleet yhteydessä transformationaalisen johtajuuden arvioihin. Sen sijaan taustamuuttajien ja hyvinvoinnin ulottuvuuksien väliltä löydettiin joitakin yhteyksiä. Sukupuoli oli yhteydessä sekä uupumusasteiseen väsymykseen että työn imuun. Naiset näyttävät kokevan enemmän sekä uupumusasteista väsymystä että työn imua. Sukupuoli oli yhteydessä myös ammatilliseen pystyvyysuskoon: miehet kokevat ammatillista pystyvyysuskoa hieman enemmän. Nämä tulokset ovat samansuuntaisia aikaisemmin raportoitujen t -testin tulosten kanssa (taulukko 1). Ikä oli negatiivisesti yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen: mitä vanhempi vastaaja oli, sitä vähemmän hänellä oli uupumusta. Lisäksi taustamuuttajien välillä oli keskinäisiä yhteyksiä. Ikä oli yhteydessä koulutusasteeseen: mitä vanhempi vastaaja oli, sitä matalampi koulutus hänellä oli. Myös sukupuoli oli lievästi yhteydessä koulutukseen: miehet olivat korkeammin koulutettuja kuin naiset.

Kaikkiaan korrelaatiomatriisista (taulukko 6) havaitaan, että selittävät muuttujat korreloivat selitettäviin hyvinvointimuuttujiin, mutta eivät liian voimakkaasti toistensa kanssa. Näin ollen voitiin siirtyä tutkimaan suoria yhteyksiä ja mediaattorivaikutuksia regressioanalyysin avulla.

Taulukko 6. Muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja keskinäiset (Pearsonin) korrelaatiokertoimet, $N = 547-557$

Muuttujat	Korrelaatiot									
	ka	kh	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Sukupuoli ¹	-	-								
2. Ikä (vuosina)	48,25	9,72	-.01							
3. Koulutus ²	2,58	0,99	.11*	-.30***						
4. Transformationaalinen johtajuus	3,13	0,87	.04	-.01	-.02					
5. Pystyvyysusko	5,67	0,78	.13**	.05	.03	.23***				
6. Uupumusasteinen väsymys	2,32	1,48	-.15**	-.12**	.02	-.20***	-.35***			
7. Työn imu	4,74	1,09	-.11*	.05	-.03	.31***	.47***	-.39***		
8. Tarmokkuus	4,76	1,07	-.09*	.08	-.04	.29***	.46***	-.45***	.94***	
9. Omistautuminen	4,73	1,22	-.12*	.02	-.03	.30***	.44***	-.31***	.96***	.81***

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

¹) 1 = nainen, 2 = mies

²) 1 = Peruskoulu/keskikoulu tai vastaava ($n = 69-70$), 2 = Ammatillinen perustutkinto tai ylioppilastutkinto ($n = 217-219$), 3 = Alempi korkeakoulututkinto, AMK-tutkinto, ammatillinen opintoasteen tutkinto tai erikoisammattitutkinto ($n = 126$), 4 = Ylempi korkeakoulututkinto, lisensiaatin tai tohtorin tutkinto ($n = 132$)

3.3 Transformationaalisen johtajuuden ja ammatillisen pystyvyysuskon yhteydet hyvinvointiin: regressioanalyysit

Ensin tarkasteltiin transformationaalisen johtajuuden suoria yhteyksiä hyvinvointimuuttujiin hierarkkisella lineaarisella regressioanalyysillä. Transformationaalinen johtajuus oli regressioanalyysissä yhteydessä sekä uupumusasteiseen väsymykseen että työn imuun ja nämä yhteydet ilmenivät, kun analyysissä kontrolloitiin ensimmäisellä askeleella taustatekijöiden – sukupuolen, iän ja koulutuksen – vaikutus (taulukko 7). Transformationaalinen johtajuus selitti 4 prosenttia työntekijän kokemasta työhön liittyvästä uupumuksesta ($p < .001$) ja 11 prosenttia ($p < .001$) työn imun kokemuksesta. Taustatekijöistä sukupuoli oli yhteydessä sekä uupumusasteiseen väsymykseen ($p < .001$) että työn imuun ($p < .01$) ja ikä oli yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen ($p < .01$). Taustatekijät ja transformationaalisen johtajuuden sisältävän mallin kokonaisselitysaste uupumusasteisesta väsymyksestä oli 7 prosenttia ja työn imusta 11 prosenttia.

Taulukko 7. Transformationaalisen johtajuuden yhteys hyvinvointiin (uupumusasteiseen väsymykseen ja työn imuun): regressioanalyysin tulokset

Muuttujat (selittäjät)	Uupumusasteinen väsymys			Työn imu		
	β	ΔR^2	R^2	β	ΔR^2	R^2
<i>Askel 1: Taustatekijät</i>		.04***	.04***		.01	.01
1.Sukupuoli	-.15***			-.11**		
2.Ikä	-.13**			.06		
3.Koulutus	-.02			-		
<i>Askel 2:</i>		.04***	.07***		.11***	.11***
4.Transformationaalinen johtajuus	-.20***			.33***		

Huom. β = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta (kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana), ΔR^2 = selitysasteen (R^2) muutos, kun askeleen kaikki selittäjät ovat mukana.

*** $p < .001$, ** $p < .01$

Seuraavaksi tarkasteltiin ammatillisen pystyvyysuskon yhteyttä hyvinvointiin. Ammatillinen pystyvyysusko oli yhteydessä molempiin hyvinvointitekijöihin, kun kontrolloitiin taustatekijöiden vaikutus (taulukko 8). Yhteydet ammatillisesta pystyvyysuskosta uupumusasteiseen väsymykseen ja työn imuun olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Ammatillinen pystyvyysusko selitti 24 prosenttia työn imun vaihtelusta ja 11 prosenttia uupumusasteisen väsymyksen vaihtelusta. Taustatekijöistä sukupuoli selitti työn imua ($p < .001$): naiset kokivat enemmän työn imua kuin miehet. Koko mallin selitysaste työn imusta oli 25 prosenttia ja uupumusasteisesta väsymyksestä 15 prosenttia.

Taulukko 8. Ammatillisen pystyvyysuskon yhteys hyvinvointiin: regressioanalyysin tulokset

Muuttujat (selittäjät)	Uupumusasteinen väsymys			Työn imu		
	β	ΔR^2	R^2	β	ΔR^2	R^2
<i>Askel 1: Taustatekijät</i>		.04***	.04***		.01	.01
1.Sukupuoli	-.11**			-.16***		
2.Ikä	-.10*			.01		
3.Koulutus	.01			-.02		
<i>Askel 2:</i>		.11***	.15***		.24***	.25***
4.Ammatillinen pystyvyysusko	-.34***			.50***		

Huom. β = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta (kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana), ΔR^2 = selitysasteen (R^2) muutos, kun askeleen kaikki selittäjät ovat mukana.

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

Lopuksi tarkasteltiin transformationaalisen johtajuuden suoria yhteyksiä ammatilliseen pystyvyysuskoon. Havaittiin, että transformationaalinen johtajuus oli yhteydessä myös pystyvyysuskoon (taulukko 9). Transformationaalinen johtajuus selitti ammatillisesta pystyvyysuskosta 5,3 prosenttia ($p < .001$). Sukupuolen yhteys pystyvyysuskoon oli tilastollisesti merkitsevä ($p < .01$): miehet kokivat pystyvyysuskoa enemmän kuin naiset. Taustatekijät ja transformationaalisen johtajuuden sisältävän mallin kokonaisselitysaste ammatillisesta pystyvyysuskon vaihtelusta oli 7 prosenttia.

Taulukko 9. Transformationaalisen johtajuuden yhteys ammatilliseen pystyvyysuskon: regressioanalyysin tulokset

Muuttujat (selittäjät)	Pystyvyysusko		
	β	ΔR^2	R^2
<i>Askel 1: Taustatekijät</i>		.023**	.02**
1.Sukupuoli	.12**		
2.Ikä	.08		
3.Koulutus	.04		
<i>Askel 2:</i>		.053***	.07***
4.Transformationaalinen johtajuus	.23***		

Huom. β = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta (kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana), ΔR^2 = selitysasteen (R^2) muutos, kun askeleen kaikki selittäjät ovat mukana.

*** $p < .001$, ** $p < .01$

3.4 Ammatillisen pystyvyysuskon välittävä rooli transformationaalisen johtajuuden ja hyvinvoinnin välisessä yhteydessä

Aikaisempien analyysien perusteella voidaan todeta, että mediaattorimallin ehdot täyttyvät, koska ammatillinen pystyvyysusko oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä hyvinvointiin ja transformationaalinen johtajuus ammatilliseen pystyvyysuskoon – sen lisäksi, että transformationaalinen johtajuus oli yhteydessä hyvinvointiin (ks. taulukko 7). Näin voitiin siirtyä tutkimaan ammatillisen pystyvyysuskon välittävää roolia regressioanalyysillä. Ensimmäisellä askeleella kontrolloitiin taustatekijät ja toisella ammatillinen pystyvyysusko, jonka jälkeen malliin lisättiin transformationaalinen johtajuus. Ensimmäiseksi tarkasteltiin, onko ammatillisella pystyvyysuskolla välittävää roolia transformationaalisen johtajuuden ja uupumusasteisen väsymyksen välisessä yhteydessä. Kuten taulukosta 10 havaitaan (kun sitä verrataan taulukkoon 7), transformationaalisen johtajuuden yhteys uupumusasteiseen väsymykseen heikkeni, kun analyysissä kontrolloitiin ammatillinen pystyvyysusko. Ensinnäkin transformationaalisen johtajuuden selitysaste pieneni 4 prosentista 1,7 prosenttiin ja toiseksi β -kerroin laski $-.20$:sta $-.14$:sta. Transformationaalisen johtajuuden yhteys uupumusasteiseen väsymykseen oli kuitenkin edelleen tilastollisesti merkitsevä. Tämän perusteella näyttää siltä, että ammatillinen pystyvyysusko toimii osittaisena välittäjänä transformationaalisen johtajuuden ja uupumusasteisen väsymyksen välisessä yhteydessä.

Sobelin testillä tutkittiin, oliko välittävä vaikutus tilastollisesti merkitsevää. Sobelin testin mukaan ammatillisen pystyvyysuskon osittain välittävä rooli transformationaalisen johtajuuden suhteessa uupumusasteiseen väsymykseen oli tilastollisesti merkitsevä ($z = 3.03$, $p < .01$). Tämä tarkoittaa sitä, että transformationaalinen johtajuus oli yhteydessä korkeaan ammatilliseen pystyvyysuskoon, joka oli yhteydessä vähäiseen uupumusasteiseen väsymykseen. Koska ammatillinen pystyvyysusko ei toiminut täydellisenä välittäjänä, transformationaalisella johtajuudella oli myös suora yhteys uupumusasteiseen väsymykseen.

Toiseksi tarkasteltiin, onko ammatillisella pystyvyysuskolla välittävää roolia transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välisessä yhteydessä. Havaittiin (vrt. taulukot 8 ja 5), että transformationaalisen johtajuuden selitysaste pieneni 11 prosentista 5 prosenttiin ja β -kertoimessa tapahtui muutos $.33$:sta $.22$:een. Transformationaalisen johtajuuden yhteys työn imuun säilyi kuitenkin tilastollisesti erittäin merkitsevänä. Ammatillinen pystyvyysusko näyttää siis toimivan osittaisena välittäjänä myös transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välisessä yhteydessä. Sobelin testi osoitti, että ammatillisen pystyvyysuskon välittävä rooli transformationaalisen johtajuuden suhteessa työn imuun oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($z = 5.26$, $p < .001$). Näiden tulosten mukaan transformationaalinen johtajuus oli yhteydessä korkeaan pystyvyysuskoon, joka oli

yhteydessä korkeaan työn imuun. Ammatillinen pystyvyysusko ei toiminut täydellisenä välittävänä tekijänä, joten transformationaalisella johtajuudella oli myös suora yhteys työn imuun.

Taulukko 10. Ammatillinen pystyvyysusko välittävänä tekijänä transformationaalisen johtajuuden ja hyvinvoinnin välisessä yhteydessä: regressioanalyysin tulokset

Muuttujat (selittäjät)	Uupumusasteinen väsymys			Työn imu		
	β	ΔR^2	R^2	β	ΔR^2	R^2
<i>Askel 1: Taustatekijät</i>		.04***	.04***		.01	.01
1.Sukupuoli	-.11**			-.16***		
2.Ikä	-.11*			.02		
3.Koulutus	-			-.02		
<i>Askel 2: Pystyvyysusko, välittävä tekijä</i>		.11***	.15***		.24***	.25***
4.Ammatillinen pystyvyysusko	-.31***			.45***		
<i>Askel 3:</i>		.017**	.16**		.05***	.29***
5.Transformationaalinen johtajuus	-.14**			.22***		

Huom. β = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta (kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana), ΔR^2 = selityksasteen (R^2) muutos, kun askeleen kaikki selittäjät ovat mukana.

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

4. POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella transformationaalisen johtajuuden, ammatillisen pystyvyysuskon ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimi työn vaatimusten ja voimavarojen malli (JD-R Model) laajennettuna henkilökohtaisilla voimavaroilla (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti ym., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Xanthopoulou ym., 2007). Transformationaalinen johtajuus nähtiin JD-R-mallin mukaisena työn voimavarana ja ammatillinen pystyvyysusko yksilöllisenä voimavarana. Hyvinvointia kuvaavina tekijöinä olivat työn imu, joka edustaa JD-R-mallin motivaatiopolun synnyttämää myönteistä hyvinvointia ja uupumusasteinen väsymys, joka puolestaan liittyy energian ehtymisen polkuun. Ensiksi haluttiin selvittää, onko transformationaalisella johtajuudella ja ammatillisella pystyvyysuskolla suoria yhteyksiä hyvinvointiin. Sen jälkeen tarkasteltiin välittääkö ammatillinen pystyvyysusko transformationaalisen johtajuuden ja hyvinvoinnin välistä yhteyttä.

4.1 Tutkimuksen päätulokset

Transformationaalisen johtajuuden todettiin olevan yhteydessä hyvinvointiin siten, että se oli positiivisesti yhteydessä työn imuun ja negatiivisesti uupumusasteiseen väsymykseen. Tulos on asetetun hypoteesin (H1ab) mukainen ja antaa tukea työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (Demerouti ym., 2001) oletuksille. Tulosten mukaan transformationaalinen johtajuus – työn voimavarana – oli yhteydessä ennen kaikkea työntekijöiden työn imun kokemukseen JD-R-mallin motivaatiopolun mukaisesti. Tämä tulos on samansuuntainen aikaisempien kansainvälisten tutkimusten kanssa (Salanova ym., 2011; Tims ym., 2011; Zhu ym., 2009). Lisäksi transformationaalisen johtajuuden havaittiin olevan negatiivisesti yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen, mikä saa myös tukea aikaisemmista tutkimuksista (Kanste ym., 2007; Zopiatis & Constanti, 2009) ja on myös JD-R-mallin mukainen tulos: voimavarojen puute kytkeytyy energian ehtymisen polulle, jota uupumusasteinen väsymys kuvaa. Transformationaalinen johtajuus selitti enemmän työn imua (11 %) kuin uupumusta (4 %), mikä myös antaa tukea työn vaatimusten ja voimavarojen oletukselle siitä, että työn voimavaroilla on merkittävä rooli nimenomaan myönteisen hyvinvoinnin edistämisessä.

Myös ammatillisen pystyvyysuskon ja hyvinvoinnin välistä yhteyttä koskeva hypoteesi (H2ab) sai tukea. Ammatillinen pystyvyysusko oli positiivisesti yhteydessä työn imuun ja negatiivisesti uupumusasteiseen väsymykseen: mitä korkeampi pystyvyysusko oli, sitä enemmän

koettiin työn imua ja sitä vähemmän uupumusasteista väsymystä. Ammatillinen pystyvyysusko selitti enemmän työn imua (24 %) kuin uupumusasteista väsymystä (11 %). Havaittu positiivinen yhteys työn imuun saa tukea aikaisemmista tutkimuksista (Ahtilina ym., 2007; Llorens ym., 2007; Xanthopoulou ym., 2008, 2009b). Myös ammatillisen pystyvyysuskon negatiivinen yhteys uupumusasteiseen väsymykseen on yhdenmukainen sekä Alarconin ym. (2009) meta-analyysin että aiempien tutkimustulosten kanssa (Betoret, 2006; Shyman, 2010; Yu ym., 2009) kanssa. Nämä tutkimustulokset tukevat laajennetussa JD-R-mallissa (Xanthopoulou ym., 2007) esitettyä näkemystä, jonka mukaan ammatillinen pystyvyysusko voi henkilökohtaisena voimavarana edistää työhyvinvointia. Voimavarojen säilyttämisteorian (Hobfoll, 1989) mukaisesti kyse on voimavarojen kasautumisesta.

Viimeisenä hypoteesina (H3ab) esitettiin, että ammatillinen pystyvyysusko välittää osittain transformationaalisen johtajuuden ja hyvinvoinnin välistä yhteyttä. Tutkimustulokset ovat myös tämän hypoteesin mukaisia. Ammatillinen pystyvyysusko toimi osittaisena välittäjänä sekä transformationaalisen johtajuuden ja työn imun että transformationaalisen johtajuuden ja uupumusasteisen väsymyksen välisessä suhteessa. Johtamisen selitysaste työn imun vaihtelusta pieneni 11 prosentista 5 prosenttiin ja uupumusasteisen väsymyksen vaihtelusta 4 prosentista 1,7 prosenttiin, kun analyysissa kontrolloitiin ammatillinen pystyvyysusko. Koska transformationaalisen johtajuuden suora yhteys molempiin hyvinvoinnin tekijöihin säilyi, ammatillisen pystyvyysuskon välittävä vaikutus oli osittainen.

Tätä välittävää yhteyttä ei kuitenkaan löydetty Timsin ym. (2011) tutkimuksessa, joka on ainoa löytämäni aiempi tutkimus, jossa on tutkittu ammatillisen pystyvyysuskon välittävää roolia transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välillä. Erilaisen tuloksen taustalla voi olla kyse tutkimusten asetelmien eroista. Timsin ym. (2011) tutkimus oli lyhytaikainen seurantatutkimus, joka toteutettiin päiväkirjatutkimuksena, kun taas tänä tutkimus perustui poikkileikkausasetelmaan. Voi olla, että käsitteiden samanaikainen mittaus tuottaa yhteydet herkemmin. Tulos on kuitenkin yhdenmukainen niiden tutkimusten kanssa, jotka ovat selvittäneet ammatillisen pystyvyysuskon välittävää roolia muiden työn voimavarojen ja työn imun välisessä yhteydessä (Ahtilina ym., 2007; Llorens ym., 2007; Xanthopoulou ym., 2007, 2009b). Transformationaalisen johtajuuden, ammatillisen pystyvyysuskon ja työn imun välillä näyttäisi olevan Hobfollin (1989) voimavarojen säilyttämisteorian mukainen ns. voimavarakehä.

Ammatillisen pystyvyysuskon osittainen välittävä rooli transformationaalisen johtajuuden ja uupumusasteisen väsymyksen välisessä suhteessa on samansuuntainen kuin Liun ym. (2010) tutkimuksessa, jossa ammatillinen pystyvyysusko välitti täysin transformationaalisen johtajuuden sekä työstressin ja stressioireiden välistä yhteyttä. Tässä tutkimuksessa yhteys oli kuitenkin vain osittainen, sillä transformationaalisen johtajuuden yhteys uupumusasteiseen väsymykseen säilyi

merkitsevänä. Edellä esitettyjen tulosten perusteella näyttää siltä, että transformationaalinen johtajuus on yhteydessä työntekijän ammatilliseen pystyvyysuskoon, mikä edelleen yhdistyy korkeaan työn imuun ja vähäiseen uupumusasteiseen väsymykseen.

Tarkasteltaessa taustamuuttujia havaittiin, ettei transformationaalisen johtajuuden kokeminen eroa sukupuolen, iän tai koulutustason mukaan. Taustamuuttujista sukupuoli oli yhteydessä sekä uupumusasteiseen väsymykseen että työn imuun. Naisten havaittiin kokevan enemmän sekä uupumusasteista väsymystä että työn imua, mikä saa tukea aiemmilta suomalaisilta tutkimuksilta (Ahola, 2007; Ahola ym., 2006; Hakanen, 2005; Kalimo & Toppinen, 1997). Iän havaittiin olevan korrelaatiotasolla negatiivisesti yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen siten, että mitä vanhempi vastaaja oli, sitä vähemmän hän koki uupumusta. Tulos on myös vastakkainen verrattuna aiempiin suomalaisiin laajoihin tutkimuksiin, joiden mukaan uupumusasteisen väsymyksen on todettu lisääntyvän iän myötä (Ahola, 2007; Ahola ym., 2006; Kalimo & Toppinen, 1997). Toisaalta tulos on samansuuntainen Schaufelin ja Enzmannin (1998) ja Maslachin ym. (2001) havaintojen kanssa, joiden mukaan uupumuksen ja iän välillä on negatiivinen yhteys. Aholan (2007) mukaan laajat väestötutkimukset tavoittavat kuitenkin paremmin työntekijät eri ikäryhmistä ja toisaalta myös ne työntekijät, jotka ovat uupumuksen takia vaihtaneet työpaikkaa tai ammattia. Näin ollen koko väestön tasolla tehdyt tutkimukset tarjoavat luotettavampaa tietoa iän ja uupumuksen välisestä yhteydestä kuin valituissa kohdeorganisaatioissa ja ammattialoilla toteutetut tutkimukset. Voi siis olla, että tämä tutkimus ei ole tavoittanut esimerkiksi uupumuksen vuoksi työpaikkaa vaihtaneita, sairauslomalle jääneitä tai ennenaikaisesti eläköityneitä, mikä voi selittää negatiivisen yhteyden iän ja uupumuksen välillä.

4.2 Tutkimuksen rajoitukset ja vahvuudet

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa on syytä ottaa huomioon sen sisältämät rajoitukset ja vahvuudet. Tutkimuksen vastausprosentti oli kohtuullisen hyvä (62,5 %). Tutkimukseen osallistuneiden korkea lukumäärä voidaan pitää vahvuutena, joka lisää tulosten luotettavuutta. Otos ei kuitenkaan ollut täysin edustava. Naiset olivat vastanneet kyselyyn aktiivisemmin kuin miehet (65,6 % vs. 49,4 %). Miehet olivat aineistossa selkeästi aliedustettuina (vain 15,3 % vastanneista oli miehiä), joten saadut tulokset kuvaavat paremmin naisia. Tutkimus kohdistui myös vain kuntatekijöihin, mikä on hyvä pitää mielessä tuloksia yleistettäessä. Otos sisälsi kuitenkin laajasti eri koulutustaustan omaavia, eri-ikäisiä ja eri ammattialoja edustavia työntekijöitä, joten yleistettävyys

suomalaisella kuntasektorilla on varsin hyvä. Koska kunta-ala on naisvaltaista, voidaan otoksen ajatella edustavan kuntasektoria melko hyvin myös sukupuolen osalta.

Tutkimus on poikkileikkaustutkimus, jolloin syy- ja seuraussuhteiden todentaminen ei ole mahdollista. Vaikka transformationaalinen johtajuus olikin yhteydessä hyvinvoinnin kuvaajiin, siitä ei voida päätellä, että transformationaalinen johtajuus lisäisi työn imua ja vähentäisi uupumusasteista väsymystä. Sama pätee ammatillisen pystyvyysuskon yhteyksien tulkintaan. Voi olla, että hyvinvoivat ja omaan pystyvyyteensä uskovat työntekijät ovat arvioineet esimiehen johtamiskäyttäytymistä myönteisemmin kuin huonommin jaksavat ja pystyvyysuskoltaan heikommat työntekijät. Pitkittäistutkimus antaisikin paremman pohjan kausaalisuhteiden tutkimiselle. Tutkimukseen vastanneiden määrä oli kuitenkin sen verran suuri, että havaituista yhteyksistä voidaan olla melko varmoja. Lisäksi transformationaalisen johtajuuden ja ammatillisen pystyvyysuskon yhteydet hyvinvointimuuttujiin olivat kaikki tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p < .001$), mikä osaltaan myös lisää tulosten luotettavuutta. Otoksen ollessa suuri on tosin aina muistettava se, että merkitseviä yhteyksiä löydetään melko helposti, vaikka niiden käytännön merkitys olisi vähäinen. On syytä huomioida myös se, että kaikki tutkimuksen perustana ollut informaatio perustuu itsearviointeihin. Tietynlaiset vastaustaipumukset ovat voineet voimistaa havaittuja yhteyksiä. Itsearvioinneista peräisin oleva tieto perustuu lisäksi aina vastaajien subjektiivisiin kokemuksiin, joten siihen on suhtauduttava tietyin varauksin.

Myös tutkimuksessa käytetyt mittarit asettavat tutkimukselle tiettyjä rajoituksia. Jotta kyselylomake pysyisi suhteellisen lyhyenä, jouduttiin usein käyttämään lyhennettyjä mittareita. Transformationaalista johtamistapaa mitattiin Carlessin ym. (2000) lyhyemmällä GTL-mittarilla laajemman ja enemmän käytetyn MLQ-mittarin (Avolio ym., 1995) sijaan. GTL-mittarin on osoitettu korreloivan hyvin MLQ-mittarin kanssa (Carless ym., 2000), mutta se ei mahdollista transformationaalisen johtajuuden eri ulottuvuuksien analysointia. Transformationaalisen johtajuuden neljän ulottuvuuden tiivistäminen yhteen mittariin on kuitenkin yleinen menettely, koska ulottuvuuksiin on havaittu korreloivan keskenään voimakkaasti (Avolio & Bass, 1995).

Työn imun mittaamisessa käytettiin vain tarmokkuuden ja omistautumisen osioita eikä lainkaan uppoutumista kartoittavia väittämiä UWES-9-mittarista (Schaufeli ym., 2006). Aiemmissä tutkimuksissa on kuitenkin osoitettu tarmokkuuden ja omistautumisen olevan työn imun ydinulottuvuudet (esim. Gonzáles-Romá ym., 2006). Työuupumuksen ulottuvuuksista tutkimuksessa tarkasteltiin vain uupumusasteista väsymystä, jota mitattiin kolmella väittämällä Maslachin työuupumusmittarista (Maslach ym., 1996) alkuperäisen viiden sijaan. Pystyvyysuskon mittaamiseen käytettiin suoraan työhön liittyvään pystyvyysuskoon keskittyvää mittaria (Rigotti ym., 2008) mahdollisimman tarkan työkontekstiin liittyvän tiedon keräämiseksi. Tutkimuksissa on todettu, että spesifimmällä mittarilla saadaan kattavampia tuloksia (Llorens ym., 2007; Salanova

ym., 2002). Tätä voidaan pitää tutkimuksen vahvuutena verrattuna niihin aikaisempiin tutkimuksiin, joissa on käytetty yleiseen pystyvyysuskoon kohdistuvaa mittaria. Kaikkien käytettyjen mittareiden reliabiliteetit olivat myös varsin hyvät, joten edelle mainitut mittareihin liittyvät rajoitukset eivät luultavasti aiheuttaneet merkittävää haittaa tutkimukselle.

4.3 Käytännön näkökulma ja jatkotutkimusaiheet

Transformationalisen johtajuuden yhteys työntekijän hyvinvointiin on osoitettu lukuisissa tutkimuksissa viime vuosikymmenten aikana (Judge & Piccolo, 2004). Tämä tutkimus vahvistaa edelleen näitä havaintoja. Transformationalisen johtajuuden ja hyvinvoinnin välistä yhteyttä välittävistä yksilöllisistä tekijöistä on puolestaan vähemmän aikaisempaa tutkimustietoa. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat ammatillisen pystyvyysuskon välittävän tätä yhteyttä osittain. Tutkimus onnistuu näin ollen lisäämään osaltaan tietoa niistä yksilöllisistä mekanismeista, joiden avulla transformationaalinen johtajuus vaikuttaa hyvinvointiin.

Tämän tutkimuksen tuloksia transformationalisen johtajuuden myönteisistä yhteyksistä hyvinvointiin voidaan hyödyntää käytännön työelämässä erilaisten esimiestyöhön liittyvien koulutusten suunnittelussa. Työhyvinvoinnin edistämiseksi suunnatut interventiot ovat usein organisaation toiminnasta irrallisia ja lyhytaikaisia (Nielsen, Randal, Holton, & Gonzalez, 2010). Johtajuuden kehittäminen puolestaan voisi olla yksi keino lisätä työhyvinvointia pitkäjänteisemmin osana organisaation päivittäistä toimintaa. Johtamistapaan kohdistuvilla interventioilla onkin havaittu olevan myönteinen yhteys työntekijöiden hyvinvointiin (Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa, & Chan, 2009). Aikaisemmat tutkimukset ovat myös osoittaneet, että transformationaalista johtajuutta voidaan kouluttaa ja oppia (Barling, Weber, & Kelloway, 1996; Parry & Sinha, 2005). Koska koulutustarpeita arvioitaessa saattaisi olla hyödyllistä keskittyä tiettyjen transformationalisen johtajuuden ulottuvuuksien kehittämiseen, jatkossa tehtävässä tutkimustyössä olisi myös hyvä selvittää, miten transformationalisen johtajuuden eri ulottuvuudet ovat yhteydessä hyvinvointiin.

Tulokset ammatillisen pystyvyysuskon roolista osittaisena välittävänä tekijänä transformationalisen johtajuuden ja hyvinvoinnin välisessä yhteydessä osoittavat yksilöllisten voimavarojen tärkeyden osana työn vaatimusten ja voimavarojen mallia (Xanthopoulou ym., 2007). Ammatillista pystyvyysuskoa voidaan tämän tutkimuksen perusteella pitää tärkeänä yksilöllisenä voimavarana, jota tukemalla ja vahvistamalla voidaan vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin. Koska pystyvyysusko voi muuttua uuden tiedon, kokemuksen ja oppimisen kautta (Gist & Mitchell, 1992),

transformationaalisen johtajuuden käytäntöjen avulla työntekijän pystyvyysuskoa voidaan tukea ja vahvistaa esimerkiksi auttamalla häntä tunnistamaan omia kykyjään ja kehittämällä hänen taitojaan. Pystyvyysuskon vahvistuminen auttaa työntekijää selviytymään haastavista tilanteista, jolloin uupumuksen kokemus vähenee. Haastavien tilanteiden selvittäminen puolestaan kerryttää onnistumisen kokemuksia, mikä puolestaan kasvattaa työn imua. Koska yksilöllisillä voimavaroilla vaikuttaa olevan merkitystä hyvinvoinnille, tutkimusta eri yksilöllisten voimavarojen roolista johtajuuden ja hyvinvoinnin välisessä yhteydessä on syytä jatkaa myös tulevaisuudessa.

Transformationaalisen johtajuuden myönteiset vaikutukset ovat laajalti tunnustettuja, mutta pitkittäistutkimusta aiheesta on edelleen vähän. Jatkossa olisikin syytä selvittää, millaisia pitkäaikaisia vaikutuksia transformationaalisella johtajuudella on työntekijöiden hyvinvointiin, motivaatioon, tunteisiin ja työsuoritukseen. Pitkittäistutkimusasetelma mahdollistaisi näiden ilmiöiden välisten syy- ja seuraussuhteiden todentamisen. Pitkittäistutkimusten rinnalla olisi hyvä toteuttaa myös interventiotutkimuksia, jolloin voitaisiin todentaa transformationaalisen johtajuuden tehokkuutta ja käytännön vaikutuksia työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi tutkimusmenetelmien käyttöä tulisi myös laajentaa. Tähänastiset tutkimukset ovat pohjautuneet pääasiassa kvantitatiivisiin menetelmiin, jolloin ennalta asetetut kysymykset ja luokitukset asettavat rajoituksia kerättävälle tutkimusaineistolle. Kvalitatiivinen tutkimusote antaisi lisätietoa siitä, miten ilmiöiden väliset yhteydet kehittyvät ja auttaisi ymmärtämään niitä syvällisemmin esimiesten ja työntekijöiden omiin kokemuksiin nojautuen.

Tutkimus osoittaa, että transformationaaliseen johtajuuteen perustuva esimiestyö voi olla paitsi tärkeä tekijä, joka ehkäisee osaltaan uupumusta paineisessa ja muuttuvassa työympäristössä, myös positiivinen voimavara, jonka avulla voidaan edistää työntekijöiden optimaalista toimintaa ja kukoistusta työpaikoilla. Stimuloivana ja inspiroivana johtamisen tapana transformationaalinen johtajuus kasvattaa työntekijän yksilöllisiä voimavaroja, mikä vähentää uupumusta ja lisää työn imun kokemusta. Työn imun kokemus puolestaan lisää työntekijöiden kykyä luoda lisää voimavaroja työssään (Xanthopoulou ym., 2009b) ja on myönteisesti yhteydessä työsuoritukseen (Xanthopoulou ym., 2008; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009a). Koska hyvinvoivat, tarmokkaat ja omistautuneet työntekijät ovat avainasemassa organisaation tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn kannalta, esimiesten kouluttamista transformationaalisen johtajuuteen voidaan pitää kannattavana ja kustannustehokkaana tapana parantaa organisaation toimintakykyä. Transformationaalisen johtajuuden ja hyvinvoinnin välisten yhteyksien tutkimista ja löydettyihin yhteyksiin perustuvien interventiomenetelmien kehittämistä on siis syytä jatkaa tulevaisuudessakin.

LÄHTEET

- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Koskinen, S., Aromaa, A., & Lönnqvist, J. (2006). Burnout in the general population. Results from the Finnish Health 2000 study. *Social Psychiatry & Psychiatric Epidemiology*, *41*, 11—17.
- Ahola, K. (2007). *Occupational burnout and health*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ahtilinna, C., Feldt, T., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2007). Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys työn imuun suomalaisilla johtajilla: pystyvyysusko yhteyttä muuntavana ja välittävänä tekijänä. *Työ ja ihminen*, *21*, 230—249.
- Alarcon, G., Eschleman, K.J., & Bowling, N.A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress*, *23*, 244—263.
- Arnold, K., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E.K., & McKee, M.C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*, 193—203.
- Aromaa, K. & Koskinen, S. (2002). (toim.), *Terveys ja toimintakyky Suomessa. Terveys 2000 –tutkimuksen perustulokset*. Helsinki: Kansanterveyslaitos. [viitattu 18.9.2012]. Saantitapa: <http://www.ktl.fi/publications/2002/b3.pdf>
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, *6*, 199—218.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D.I. (1995). *MLQ Multifactor leadership questionnaire: Technical report*. Palo Alto, CA: Mind garden.
- Avolio, B.J., & Gibbons, T.C. (1988). Developing transformational leaders: A life span approach. Teoksessa J.A. Conger & R.N. Kanungo (toim.), *The elusive factor in organizational effectiveness*, 1. painos, (s. 276—308). San Francisco: Jossey-Bass.
- Avolio, B.J., Reichard, R.J., Hannah, S.T., Walumbwa, F.O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, *20*, 764—784.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*, 309—328.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, *13*, 209—223.
- Bandura, A. (1989). Human agency and social cognitive theory. *American Psychologist*, *44*, 1175—1184.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological*

Review, 84, 191—215.

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.
- Barling, A.J., Weber, T., & Kelloway, E.K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 87, 827—832.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173—1182.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 22, 130—142.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Berson, Y., & Linton, J.D. (2005). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. *R&D Management*, 35, 51—60.
- Betoret, F.D. (2006). Stressors, self-efficacy, coping resources, and burnout among secondary school teachers in Spain. *Educational Psychology*, 26, 519—539.
- Bono, J.E., & Judge, T.A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554—571.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carless, S.A., Wearing, A.J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14, 389—405.
- Chen, G., Gully, S.M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4, 62—83.
- Cherniss, C. (1993). Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. Teoksessa W.B. Schaufeli & C. Maslach (toim.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research. Series in applied psychology: Social issues and questions*, 1. painos, (s. 135—149). Washington D.C.: Taylor & Francis.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637—647.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioural attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439—452.
- Cordes, C., & Dougherty, T.W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621—656.

- Corrigan, P.W., Diwan, S., Campion, J., & Rashid, F. (2002). Transformational leadership and the mental health team. *Administration and Policy in Mental Health, 30*, 97—108.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., de Jonge, J., Janssen, P.P.M., & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health, 27*, 279—286.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499—512.
- Dugard, P., Todman, J., & Staines, H. (2010). *Approaching multivariate analysis. A practical introduction*. Hove, Sussex & New York: Routledge.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal, 45*, 735—744.
- Eden, D. (1990). *Pygmalion in Management*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Gilbreath, B., & Benson, P.G. (2004). The contribution of supervisor behavior to employee psychological well-being. *Work & Stress, 18*, 255—266.
- Gist, M.E., & Mitchell, T.R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review, 17*, 183—211.
- González-Romá, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior, 68*, 165—174.
- Hakanen, J. (2002). Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen ja -menetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatioissa. *Työ ja ihminen, 16*, 42—58.
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2009). *Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu –menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa*. Helsinki: Työterveyslaitos. [viitattu: 18.11.2012]. Saantitapa:
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Documents/Tyon_imu_arv_men.pdf
- Hakanen, J., Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*, 495—513.
- Hakanen, J., & Perhoniemi, R. (2008). Muutokset työssä, työn imu ja jatkamisaikeet työelämässä – kolmen vuoden seuranta tutkimus suomalaisilla hammaslääkäreillä. *Työelämän tutkimus, 6*, 30—43.

- Hakanen, J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78—91.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hetland, H., Sandal, G.M., & Johnsen, T.B. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 58—75.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of Resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513—524.
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307—324.
- Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N., & Jackson, A.P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632—643.
- Janssen, P.P.M., Schaufeli, W.B., & Houkes, I. (1999). Work-related and individual determinants of the three burnout dimensions. *Work & Stress*, 13, 74—86.
- Jex, S.M., & Bliese, P.D. (2001). The impact of self-efficacy on stressor-strain relations: Coping style as an explanatory mechanism. *Journal of Applied Psychology*, 86, 401—409.
- Judge, T.A., & Bono, J.E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80—92.
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755—768.
- Kalimo, R. & Toppinen, S. (1997). *Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kalimo, R., Hakanen, J., & Toppinen-Tanner, S. (2006). *Maslachin yleinen työuupumuksen arviointimenetelmä MBI-GS*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kanste, O., Kyngäs, H., & Nikkilä, J. (2007). The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 15, 731—739.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285—308.
- Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J., & Viluksela, M. (2010). (toim.), *Työ ja Terveys Suomessa 2009*. Helsinki: Työterveyslaitos [viitattu: 14.9.2012]. Saantitapa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_terveys_2009.pdf

- Kivimäki, M., Forma, P., Wikström, J., Halmeenmäki, T., Pentti, J., Elovainio, M. & Vahtera, J. (2004). Sickness absence as a risk marker of future disability pensions: the 10-town study. *Journal of Epidemiology and Community Health, 58*, 710—711.
- Kirkpatrick, S.A., & Locke, E.A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology, 81*, 36—51.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1990). *Leadership Practices Inventory (LPI): A self-assessment and analysis*. San Diego: Pfeiffer & Co.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects – A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 50*, 904—915.
- Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lee, R.T., & Ashforth, B.E. (1993). A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et. al. (1986) models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 54*, 369—398.
- Lee, R.T., & Ashforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology, 81*, 123—133.
- Lehto, A-M., & Sutela, H. (2008). *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977—2008*. Helsinki: Tilastokeskus. Saantitapa: http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf
- Leiter, M.P. (1992). Burn-out as a crisis in self-efficacy: Conceptual and practical implications. *Work & Stress, 6*, 107—115.
- Liu, J., Siu, O., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review, 59*, 454—479.
- Llorens, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 13*, 378—391.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior, 23*, 825—841.
- Lowe, K.B., & Gardner, W.L. (2001) Ten years of the leadership quarterly: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly, 11*, 459—514.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, J.M., & Combs, G.M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 387—393.

- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99—113.
- Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter, M.P. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397—422.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149—171.
- Mauno, S., Pyykkö, M. & Hakanen, J. (2005). Koetaanko organisaatiossamme työn imua? Työn yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa erilaisessa organisaatiossa. *Psykologia*, 40, 16—29.
- Mäkikangas, A., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2004). Self-esteem, dispositional optimism, and health: Evidence from cross-lagged data on employees. *Journal of Research in Personality*, 38, 556—575.
- Nielsen, K., & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 23, 313—329.
- Nielsen, K., Randall, R., Holton, A., & Gonzalez, E.R. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress*, 24, 234—259.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. (2008). The effects of transformational leadership on perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22, 16—32.
- Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S., Randall, R., & Borg, V. (2008). The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *Journal of Advanced Nursing*, 63, 465—475.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1236—1244.
- Nissinen, V. (2004). *Syväjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Parry, K.W., & Sinha, P.N. (2005). Researching the trainability of transformational organizational leadership. *Human Resource Development International*, 8, 165—183.
- Pierce, J.L., Gardner, D.G., Cummings, L.L., & Dunham, R.B. (1989). Organizational-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32, 622—648.
- Pillai, R., & Williams, E.A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 144—159.

- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, S., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, *1*, 107—142.
- Preacher, K.J., & Leonardelli, G.J. (2006). *Calculation for the Sobel test. An interactive calculation tool for mediation tests*. [viitattu: 24.3.2012]. Saantitapa: <http://www.danielsoper.com/statcalc3/calc.aspx?id=31>
- Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, *16*, 238—255.
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W.B. (2011). “Yes, I can, I feel good, and I just do it!” On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect and engagement. *Applied Psychology: An International Review*, *60*, 255—285.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M.J., & Martinez, I.M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, *10*, 2256—2266.
- Salanova, M., Peiró, J.M., & Schaufeli, W.B. (2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: an extension of the job demands-control model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *11*, 1—25.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*, 293—315.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, *6*, 701—716.
- Schaufeli, W.B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and research: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, *3*, 71—92.
- Scheier, M.F., & Carver, C.S. (1985). Optimism, coping and health: Assessment, and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, *4*, 219—247.
- Schyns, B. (2001). The relationship between employees' self-monitoring and occupational efficacy and perceived transformational leadership. *Current Research in Social Psychology*, *7*, 30—42.

- Schyns, B., & von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*, 219—241.
- Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress. Empirical validation of interventions. *American Psychologist, 60*, 410—421.
- Seltzer, J., Numerof, R., & Bass, B. (1989). Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress? *Journal of Health and Human Resources Administration, 12*, 174—185.
- Shyman, E. (2010). Identifying predictors of emotional exhaustion among special education paraeducators: A preliminary investigation. *Psychology in the Schools, 47*, 828-841.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effect of high-effort/low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*, 27—41.
- Sivanathan, N., Arnold, K.A., Turner, N., & Barling, J. (2004). Leading well: Transformational leadership and well-being. Teoksessa P.A. Linley & S. Joseph (toim.), *Positive psychology in practice*, 1. painos (s. 241—255). New York: Wiley.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress, 24*, 107—139.
- Sosik, J.J., & Godshalk, V.M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 365—390.
- Stordeur, S., D'hoore, W., & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing, 35*, 533—542.
- Taris, T.W., Schreurs, P.J.G., & Schaufeli, W.B. (1999). Construct validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey: a two-sample examination of its factor structure and correlates. *Work & Stress, 13*, 223—237.
- Tichy, N.M., & Devanna, M.A. (1986). *Transformational leadership*. New York: Wiley.
- Tims, M., Bakker, A.B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly, 22*, 121—131.
- Toppinen-Tanner, S., Ojajarvi, A., Väänänen, A., Kalimo, R. & Jäppinen, P. (2005). Burnout as a predictor of medically certified sick-leave absences and their diagnosed causes. *Behavioral Medicine, 31*, 18—27.
- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. Teoksessa C.R. Snyder & S.J. Lopez (toim.), *Handbook of positive psychology*, 1. painos, (s. 715—728). New York: Oxford University Press.

- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*, 165—175.
- Webster, L., & Hackett, R. (1999). Burnout and leadership in community mental health systems. *Administration & Policy in Mental Health, 26*, 3—15.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*, 121—141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2009a). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*, 183—200.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2009b). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 74*, 235—244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Heuven, E., & Schaufeli, W.B. (2008). Working in the sky: A diary study of work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*, 345—356.
- Zhu, W., Avolio, B.J., & Walumbwa, F.O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management, 34*, 590—619.
- Zopiatis, A., & Constanti, P. (2009). Leadership styles and burnout: is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22*, 300—320.
- Yu, M., Lin, C., & Hsu, S. (2009). Stressors and burnout: The role of employee assistance programs and self-efficacy. *Social Behavior and Personality, 37*, 365—378.
- Yukl, G.A. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River (NJ): Pearson Prentice Hall.