

AUTENTTISEN JA TRANSFORMATIONAALISEN  
JOHTAMISEN YHTEYS ALAISTEN HYVINVOINTIIN

**Marjo Tavast**  
**Psykologian pro gradu -tutkielma**  
**Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö**  
**Tampereen yliopisto**  
**Maaliskuu 2012**

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

TAVAST, MARJO: Autenttisen ja transformationaalisen johtamisen yhteys alaisten hyvinvointiin

Pro gradu -tutkielma, 44 s.

Ohjaaja: Ulla Kinnunen

Psykologia

Maaliskuu 2012

---

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää transformationaalisen ja autenttisen johtamisen yhtäläisyyksiä ja eroja sekä näiden johtamistapojen yhteyksiä työntekijöiden kokemaan työn imuun, organisaatioon sitoutumiseen ja depressio-oireisiin. Teoreettisena viitekehysenä oli työn vaatimusten ja voimavarojen malli.

Tutkimus liittyi Työsuojelurahaston rahoittamaan Rewarding and Sustainable Health-promoting Leadership -hankkeeseen ja perustui keväällä 2011 suomalaisilta eri ammattialojen kuntatyöntekijöiltä ( $N = 557$ ) kerättyyn kyselyaineistoon. Tutkittavista 85 % oli naisia, ja pysyvässä työsuhteessa oli 94 %. Vastaajien keski-ikä oli 48 vuotta. Koulutustaustaltaan eniten oli ammatillisen perustutkinnon tai ylioppilastutkinnon suorittaneita (40 %). Alemman korkeakoulututkinnon, AMK- tai pintoasteen tutkinnon oli suorittanut 23 % , ylemmän korkeakoulututkinnon 24 %.

Tarkasteltavana olivat työntekijöiden kokemukset lähiesimiehensä johtamistoiminnasta ja omasta hyvinvoinnistaan. Johtamiskäsitteiden rakennevaliditeettia tutkittiin faktorianalyysillä, jossa osittain oletuksen vastaisesti autenttisen ja transformationaalisen johtajuuden rinnalle muodostui periaatteiden mukaisen toiminnan ulottuvuus. Oletuksen mukaisesti johtamistavat korreloivat voimakkaasti keskenään. Tämä näkyi myös, kun koettujen johtamisulottuvuuksien yhtäaikaista ja erillistä esiintymistä työntekijöiden arvioissa tarkasteltiin tyypittelemällä työntekijät kummankin johtamisulottuvuuden mukaan joko niitä esimieheensä kokeviksi tai ei-kokeviksi. Ryhmät, joissa koettiin paljon, keskimääräisesti tai vähän molempia johtamistapoja, olivat huomattavasti suurempia kuin ryhmät, joissa koettiin paljon toista mutta vähän toista. Ryhmät eivät eronneet taustatekijöissä. Sen sijaan esimiehen arvioiminen autenttiseksi ja transformationaaliseksi johtamistavaltaan oli yhteydessä lisääntyneeseen työn imuun ja organisaatioon sitoutumiseen sekä depressio-oireiden vähäisyyteen. Hierarkkisella regressioanalyysillä rakennetuissa malleissa transformationaalinen johtamistapa oli voimakkaampi työn imun ja organisaatioon sitoutumisen selittäjä kuin autenttinen johtamistapa. Depressio-oireiden vähäisyyden selittäjänä autenttisella ja transformationaalisella johtamisella ei ollut eroa. Kokonaisuutena tämän tutkimuksen tulosten voidaan katsoa sopivan hyvin yhteen työn voimavarojen ja vaatimusten mallin oletusten kanssa.

Tulokset antavat viitteitä siitä, että periaatteiden mukainen toiminta sekä autenttinen ja transformationaalinen johtamistapa voitaisiin ymmärtää yhden arvotietoisien ja tunnesuhdetta korostavan johtamisen osatekijöinä siten, että ytimessä on periaatteiden mukainen toiminta, autenttisuus laajentaa sitä hyviin vuorovaikutustaitoihin liittyvillä tekijöillä ja transformationaalisuus edelleen laajentaa kokonaisuutta esimiehen karismaattisuudella ja kehittämissuuntautuneisuudella. Tätä oletusta tulisi jatkossa testata tarkemmin. Koska transformationaalinen johtamistapa oli autenttista voimakkaammin yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin, tulisi esimiesvalmennuksia kehittää siitä näkökulmasta. Jatkossa pitkäaikaistutkimusasetelmilla ja erityisesti interventiotutkimuksilla voitaisiin paremmin todentaa johtamistavan ja hyvinvoinnin välisen suhteen syy-seurausluonnetta.

**Asiasanat:** autenttinen johtaminen, transformationaalinen johtaminen, työn imu, organisaatioon sitoutuminen, depressio, työn vaatimukset ja voimavarat

## Sisällys

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	1
1.2	Arvotietoinen ja tunnesuhdetta korostava johtaminen	3
1.2.1	Transformationaalinen johtajuus	3
1.2.2	Autenttinen johtajuus ja sen suhde transformationaaliseen johtajuuteen	4
1.3	Johtamistavan yhteys hyvinvointiin	6
1.3.1	Työn vaatimusten ja voimavarojen malli työhyvinvoinnin selittäjänä	6
1.3.2	Työn imu, organisaatioon sitoutuminen ja depressio-oireet hyvinvoinnin kuvaajina	7
1.3.3	Transformationaalisen ja autenttisen johtamistavan yhteydet hyvinvointiin	10
1.4	Tutkimusongelmat	11
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	13
2.1	Tutkittavat ja aineiston keruu	13
2.2	Käytetyt mittarit	14
2.3	Aineiston analyysi	16
3	TULOKSET	18
3.1	Johtamiskäsitteiden rakennetarkastelu	18
3.2	Tutkimuksen muuttujien väliset yhteydet	20
3.3	Tutkittavien luokittelu koettujen johtamistapojen perusteella ja erot taustamuuttujissa	22
3.4	Ryhmien erot työn imussa, organisaatioon sitoutumisessa ja depressio-oireissa	25
3.5	Johtamistapojen erot hyvinvoinnin selittämisessä	27
4	POHDINTA	31
4.1	Tutkimuksen tarkoitus	31
4.2	Päätulokset	32
4.3	Tutkimuksen rajoitukset ja vahvuudet	35
4.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimuskohteet	37
	LÄHTEET	40

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Työolotutkimukset vuosilta 1977–2008 (Lehto & Sutela, 2008) osoittavat, että 30 vuoden aikana suomalainen työelämä on muuttunut monessa suhteessa myönteisesti. Työtehtävät ovat muuttuneet monipuolisemmiksi ja itsenäisemmiksi, ja omat vaikutusmahdollisuudet työn eri osatekijöihin ja mahdollisuudet kehittyä työssä ovat parantuneet. Toisaalta kiire, henkilöstön riittämättömyys ja epävarmuus tulevaisuudesta ovat lisääntyneet ja työilmapiirin avoimuus ja kannustavuus ovat vähentyneet varsinkin julkisella sektorilla. Myös jatkuvassa muutoksessa eläminen on tavallista. Vuonna 2008 vastaajista 40 % raportoi työpaikkaa koskevista suurehkoista muutoksista. Erityisesti muutostilanteissa ja kiireen tuottaman paineen ja siihen usein liittyvien ristiriitojen keskellä hyvän esimiestyön merkitys korostuu, jotta työntekijät säilyttäisivät innostuneisuutensa ja sitoutuneisuutensa työhön.

Hyvinvoivaa ja sitoutunutta henkilöstöä voidaan pitää organisaation keskeisimpänä voimavarana. Samaan aikaan tiedetään, että työhön liittyvä stressi ja uupumus ovat mittavia ongelmia. Skakon, Nielsen, Borg ja Guzman (2010) viittaavat Euroopan Unionissa tehtyihin selvityksiin, joiden mukaan arviolta 50–60 % menetetyistä työpäivistä liittyy jollain tavalla työperäiseen stressiin. Esimerkiksi vuonna 2002 arvioitiin, että työperäisen stressin aiheuttamat kustannukset Euroopan Unionissa olivat 20 miljardia euroa. Koska pitkällä aikavälillä organisaation tuottavuus, toimintakyky ja innovatiivisuus ovat riippuvaisia työntekijöiden hyvinvoinnista ja sitoutuneisuudesta, olisi johtamistavan tuettava myös työntekijöiden hyvinvointia. On siis monella tavalla merkityksellistä ymmärtää hyvin johtamistavan ja hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä.

Johtajuustutkimus on painottunut enemmän tuottavuuden ja työssä suoriutumisen kuin hyvinvoinnin tutkimukseen. Esimiestyön ja työhyvinvoinnin tutkiminen yhdessä on kuitenkin hyvin perusteltua. Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavat paitsi työn fyysiset ja rakenteelliset tekijät, myös psykososiaalinen työympäristö (Gilbreath & Benson, 2004). Johtamistapa on yksi keskeinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä, koska johtaja pystyy vaikuttamaan työntekijän elämään positiivisesti tai negatiivisesti esimerkiksi työn vaatimusten, työn hallinnan ja sosiaalisen tuen välityksellä (Gilbreath & Benson, 2004). Johtamistavan yhteyksistä työhyvinvoinnin eri puoliin on myös olemassa tutkimusnäyttöä. Kuoppala, Lamminpää, Liira ja Vainio (2008) toteavat meta-analyysissään, että tutkimusten valossa johtajuuden laatu on yhteydessä työhyvinvointiin, sairauspoissaoloihin ja

sairauseläkkeisiin. Samoin Skakon ym. (2010) havaitsivat tutkimuskatsauksessaan, että esimiehen toiminta ja erityisesti transformationaalinen johtamistapa olivat yhteydessä työntekijöiden affektii- viseen hyvinvointiin. Clausen ja Borg (2010) puolestaan osoittivat pitkittäistutkimuksessaan, että johtajuuden laatu ennusti organisaatioon sitoutuneisuutta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on osaltaan auttaa hahmottamaan tarkemmin johtamistavan ja hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä.

Positiivisen psykologian kehittymisen vuoksi työ- ja organisaatiopsykologisen tutkimuksen painopiste on vähitellen muuttunut. Johtajuuden tutkimuksessa on erityisesti transformationaalisen johtamisteorian (Bass, 1985) myötä siirrytty ongelmien ehkäisemisen ja korjaamisen ja kuvailevan tutkimuksen sijaan tarkastelemaan myös sitä, miten johtaja voi edistää alaisten hyvinvointia ja saada heissä syntymään luottamusta, innostusta ja sitoutumista, jotka johtavat jopa odotetun suorituksen ylittämiseen ja tuottavuuden paranemiseen (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Samoin työhyvinvoinnin tutkimuksessa perinteinen stressi- ja työuupumustutkimus on saanut rinnalleen uusia positiivisia käsitteitä kuten työn imu. Tässä tutkimuksessa nojaututaan positiivisen psykologian näkökulmiin ja rajaudutaan tarkastelemaan johtajuutta ja sen yhteyksiä alaisten hyvinvointiin transformationaalisen ja autenttisen johtajuuden näkökulmista.

Autenttiselle ja transformationaaliselle johtamistavalle yhteistä on huomion kiinnittäminen uudella tavalla johtajuuden karismaattisiin ja tunnepitoisiin elementteihin sekä arvoihin (Avolio ym., 2009b; Bryman, 1992). Moderneista johtajuusteorioista toistaiseksi eniten kiinnostusta on herättänyt ja tutkimusta synnyttänyt transformationaalinen johtajuus (Lowe & Gardner, 2000). Autenttinen johtajuus on niin tuore tulokas, että sitä on tutkittu varsin niukasti. Sekä transformationaalisessa että autenttisessa johtajuudessa keskeistä on johtajan osoittama yksilöllinen huomio ja tuki alaiselle sekä johtajan vahva arvotietoisuus ja arvojen mukainen toiminta. Keskiössä ovat myös sisäisen motivaation ruokkiminen ulkoisen ohjailun sijaan ja alaisen kehittyminen (Bass & Riggio, 2006). Ns. positiivisen johtajuuden, josta sekä transformationaalinen että autenttinen johtajuus ovat oivia esimerkkejä, on osoitettu olevan yhteydessä työhyvinvointiin, työhön sitoutuneisuuteen ja myös työn tuloksellisuuteen (esim. Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007; Judge & Piccolo, 2004; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Näiden kahden johtamistavan suhdetta toisiinsa ei kuitenkaan ole juurikaan tutkittu. Suomessa ei myöskään ole selvitetty näiden johtamistapojen esiintyvyyttä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on osallistua alkumetreillä olevaan autenttisen ja transformationaalisen johtamisen suhteen tutkimukseen tarkastelemalla suomalaisen aineiston valossa, ovatko transformationaalinen ja autenttinen johtajuus toisistaan erillisiä käsitteitä ja onko niillä toisistaan poikkeavia yhteyksiä alaisten hyvinvointiin. Näin saadaan laajennettua tietopohjaa myös esimieskoulutusten kehittämisen perustaksi.

## 1.2 Arvotietoinen ja tunnesuhdetta korostava johtaminen

### 1.2.1 Transformationaalinen johtajuus

Transformationalisessa johtamistavassa pyritään tietoisesti organisaation tavoitteiden ja arvojen välittämiseen innostavalla ja sitouttavalla tavalla. Kuten nimikin kertoo, transformationalisessa johtajuudessa on kyse muutoksesta, joka alaisissa ja organisaatiossa tapahtuu johtamisen prosessissa. Transformationaalinen johtaminen määritellään usein prosessiksi, jossa pyritään luomaan sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja varustamaan työntekijät sellaisilla asenteilla, taidoilla ja resursseilla, että he kykenevät saavuttamaan tavoitteet (Yukl, Gordon, & Taber, 2002). Vaikka transformationaalisen johtamisen voisi suomentaa muutosjohtajuudeksi, on kuitenkin tehtävä ero organisaatiomuutosten ulkoisen hallinnan ja varsinaisen transformationaalisen, ihmisten asenteita ja arvomaailmaa muuttavan, johtamisen välillä. Suomessa transformationaalista johtamista on kutsuttu myös syväjohtamiseksi (esim. Nissinen, 2004).

Transformationalisesta johtajuudesta ensimmäisenä kirjoitti James Burns. Poliittisia johtajia käsittelevissä tutkimuksissaan hän erotti käsitteet *transaktionaalinen* ja *transformationaalinen johtajuus* (Burns, 1978). Burns (1978) mukaan transaktionaalinen johtaja korostaa alaisten tehtävien määrittelyä ja motivoi alaisia tarkkaan sovituille palkkioille. Transformationaalinen johtaja puolestaan on karismaattinen ja toimii roolimallina seuraajille. Johtaja antaa merkityksellisen päämäärän, ja häntä seurataan visioon emotionaalisesti sitoutuneena.

Bass (1985) kehitti eteenpäin Burns (1978) ideoita ja sovelsi niitä organisaatioihin. Bassin mukaan transformationaalinen johtajuus saa alaisen ja yhteisön ylittämään itsensä ja saavuttamaan enemmän kuin transaktionaalinen, vaihtokauppaan perustuva johtaminen. Hyvä johtajuus sisältää kuitenkin molemmat ulottuvuudet. Bassin mallissa transformationaalinen johtajuus rakentuu neljästä tekijästä. *Ideologinen vaikuttaminen* tarkoittaa vahvana roolimallina olemista ja kunnioituksen saamista. Se tulee lähelle karismaattisuutta. *Inspiroiva motiivointi* kuvaa johtajan tapaa asettaa suuria odotuksia ja sitouttaa alaiset visioon emotionaalisesti mukaansatempaavalla ja ryhmähenkeä ruokkivalla tavalla. *Älyllinen stimulointi* sisältää kannustuksen kriittiseen ajatteluun ja totunnaisten toimintatapojen kyseenalaistamiseen. *Yksilöllistetty huomio* on johtajan antamaa tukea ja alaisten yksilöllisten tarpeiden huomioon ottamista sekä alaisten persoonallisen ja ammatillisen kasvun edistämistä; kyse on ikään kuin valmentajana tai mentorina toimimisesta.

Podsakoff, McKenzie, Moorman ja Fetter (1990) esittivät laajan kirjallisuuskatsauksen perusteella, että transformationaalinen johtajuus voidaan kuvata kuuden toiminnon avulla. Ne ovat

1) vision määrittely ja viestiminen, 2) mallin antaminen (sanojen ja tekojen yhdenmukaisuus), 3) yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisen ja luottamuksen edistäminen, 4) korkeiden odotusten asettaminen, 5) yksilöllisen tuen antaminen ja 6) älyllisten virikkeiden tarjoaminen. Carless, Wearing ja Mann (2000) tekivät tähän vielä tarkennuksen jakamalla tuen toisaalta yksilön tai ryhmän kehittämisen edistämiseksi ja toisaalta positiivisen palautteen antamiseksi.

Ehkä eniten keskustelua transformationaalisen johtajuuden määrittelyssä on herättänyt karismaattisuuden luonne ja sen asema. Bass (1985) kutsui karismaattisuutta ideologiseksi vaikuttamiseksi ja piti sitä tärkeimpänä transformationaalista johtajuutta kuvaavana toimintana. Karismaattisten johtajien on kuvattu olevan luotettavia, erittäin osaavia ja arvostusta ansaitsevia (Bass, 1990). Sen sijaan Podsakoff kollegoineen (1990) määrittivät karismaattisuuden suppeammin. Karismaattisuudessa on heidän mielestään kyse korkeiden odotusten asettamisesta eikä niinkään luottamuksen ja ihailun saavuttamisesta. Carless ym. (2000) esittivät tutkimusnäytön osoittavan, että erityisesti karismaattisuus määriteltynä alaisten arvostuksen ja luottamuksen ansaitsemiseksi ennustaa johtamisen vaikuttavuutta ja johtajien suoriutumisen laatua. On perusteltua pitää karismaattisuus osana transformationaalisen johtajuuden määritelmää ja käsitellä sitä nimenomaan laajemmasta alaisten osoittaman arvostuksen näkökulmasta. Alaisten antamaan arvostukseen keskittyvä määrittely erottaa karismaattisuuden selkeästi omaksi ulottuvuudekseen transformationaalisen johtajuuden muista tavoitteisiin ja motivaatioon liittyvistä ulottuvuuksista toisin kuin Podsakoffin ym. (1990) korkeiden tavoitteiden asettamiseen painottuva määritelmä, joka tulee lähelle inspiroivaan motivointiin liittyvää odotusten esittämistä. Toisaalta Yuklin (2006) näkemys karismaattisuudesta alaisten tekemänä tulkintana eikä niinkään johtajan käyttäytymistapana, on merkille panemisen arvoinen ja hiukan kyseenalaistaa karismaattisuuden osuvuutta johtamistoiminnan kuvauksena.

Tutkimustulokset osoittavat transformationaalisen johtajuuden olevan vaikuttavaa usealta eri näkökannalta katsottuna. Judgen ja Piccolon (2004) meta-analyysin mukaan transformationaalinen johtaminen on positiivisessa yhteydessä alaisten työtyytyväisyyteen ja motivaatioon sekä tyytyväisyyteen johtajaa kohtaan. Se myös parantaa sekä johtajan että organisaation tai ryhmän suoriutumistasoa ja johtamisen vaikuttavuutta.

### **1.2.2 Autenttinen johtajuus ja sen suhde transformationaaliseen johtajuuteen**

Autenttisuudesta tai aitoudesta ja totuudellisuudesta puhuminen johtamisen yhteydessä on tuore 2000-luvun ilmiö. Transformationaalisen johtamisen teoria herätti kysymyksen alaisiin vaikuttamisen eettisyydestä tai epäeettisyydestä. Tähän vastauksena Bass ja Steidlmeier (1999) erottivat au-

tenttisen ja pseudotransformationaalisen johtamisen, ja 2000-luvulla Luthansin ja Avolion johdolla alettiin puhua kokonaan erillisestä autenttisen johtamisen käsitteestä.

Käsitteen sisältö on muovautunut vähitellen (ks. Walumbwa ym., 2008). Avolion ym. (2009b) mukaan nykyään vallitsee yksimielisyys siitä, että autenttinen johtajuus koostuu neljästä ulottuvuudesta. *Itsensä tiedostaminen* (engl. self-awareness) tarkoittaa kykyä tunnistaa ensinnäkin omat vahvuudet ja heikkoudet, toiseksi oma yksilöllinen tapa tehdä tulkintoja tosiasioista sekä kolmanneksi oma yksilöllinen vaikutus toisiin ihmisiin. Itsensä tiedostaminen vähentää defensiivistä käyttäytymistä. Siihen liittyy myös halu saada palautetta oman itseymmärryksen ja kehittymisen tueksi. *Suhteiden läpinäkyvyys* puolestaan viittaa avoimeen tiedon jakamiseen ja omien ajatusten sekä tunteiden ilmaisemiseen avoimella mutta tilanteeseen sopivalla tavalla. Tämä edistää luottamusta. *Tasapainoinen tiedonkäsittely* kattaa huolellisen ja objektiivisen tiedon hankinnan päätösten pohjaksi sekä kyvyn ottaa käsiteltäväksi omista näkemyksistä poikkeavia kantoja. *Sisäistetty moraali* viittaa siihen, että henkilö toimii johdonmukaisesti omien korkeatasoisten arvojensa mukaisesti ulkoisista paineista ja tilannetekijöistä riippumattomana. Walumbwa ym. (2008) rakensivat näitä ulottuvuuksia mittaavan kyselyn ja osoittivat ulottuvuuksien muodostavan yhdessä korkeamman tason käsitteen, autenttisen johtajuuden, joka eroaa lähelle tulevista käsitteistä kuten transformationaalinen (esim. Avolio, 1999) tai eettinen (esim. Brown, Treviño, & Harrison, 2005) johtaminen. Autenttinen johtaminen kuitenkin korreloi vahvasti sekä transformationaalisen että eettisen johtamisen kanssa (Walumbwa ym., 2008).

Yhteistä autenttiselle ja transformationaaliselle johtamiselle on huomion kiinnittäminen johtajuuden tunnepitoisiin elementteihin. Sekä transformationaalisessa että autenttisessa johtajuudessa keskeistä on esimiehen osoittama yksilöllinen huomio ja tuki alaiselle sekä esimiehen vahva arvotietoisuus ja arvojen mukainen toiminta (Bass & Riggio, 2006). Autenttisen ja transformationaalisen johtajuuden yksi keskeinen ero on se, että transformationaalinen johtaja pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan alaisiinsa symbolisen toiminnan ja kielenkäytön kautta luoden muutosta. Joidenkin näkemysten mukaan transformationaalinen johtaja ohjaa alaisia kasvamaan itse johtajuuteen (esim. Avolio, 1999; Bass, 1985). Autenttinen johtaja puolestaan ruokkii omalla esimerkillään autenttisuutta alaisissa (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Autenttinen johtaja ei välttämättä ole inspiroiva tai karismaattinen (Avolio & Gardner, 2005).

Avolio kollegoineen (2009b) esittää, että autenttinen johtajuus olisi jonkinlainen hyvää johtajuutta kuvaava peruskäsite, jolloin siihen voi yhdistyä esim. transformationaalinen inspirointi, transaktionaalinen ohjaus tai palvelevan johtajuuden asenne. Tämä tutkimus pyrkii omalta osaltaan selvittämään, millainen on autenttisen ja transformationaalisen johtajuuden keskinäinen suhde.



## 1.3 Johtamistavan yhteys hyvinvointiin

### 1.3.1 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli työhyvinvoinnin selittäjänä

Transformationalisen ja autenttisen johtamisen yhteyttä työhyvinvointiin voidaan perustellusti tarkastella työn vaatimusten ja voimavarojen mallin viitekehyksessä. Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan työn piirteet ja työolot voidaan luokitella työn voimavaroiksi tai työn vaatimuksiksi (Bakker & Demerouti, 2007). Työn vaatimuksilla tarkoitetaan sellaisia työn fyysisiä, sosiaalisia ja organisatorisia piirteitä, jotka vaativat jatkuvaa fyysistä tai psyykkistä ponnistelua ja ovat sen vuoksi yhteydessä uupumiseen. Tällaisia työn vaatimuksia ovat esimerkiksi työn määrä ja aikapaineet, työtehtävien kognitiivinen tai emotionaalinen kuormittavuus, epäsuotuisa työympäristö, puutteellinen ura- ja tehtäväkehitys ja ihmissuhdeongelmat työssä (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Työn voimavarat puolestaan ovat sellaisia fyysisiä, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä, jotka edistävät työn tavoitteiden saavuttamista, vähentävät työn vaatimusten tuomia psykologisia kustannuksia ja tukevat oppimista, kehittymistä ja henkistä kasvua. Organisaatiotason työn voimavaroja ovat esimerkiksi tyydyttävä palkka, vaikutus- ja uramahdollisuudet ja työn pysyvyys. Sosiaalisen tason voimavaroja ovat esimerkiksi esimiehen ja työyhteisön tarjoama tuki. Työn piirteistä esimerkiksi vaihtelevuus ja mahdollisuus käyttää taitoja monipuolisesti, työntekijän autonomia, roolien selkeys, palautteen saaminen ja työn merkityksellisyys voidaan nähdä työn voimavaroina (Demerouti ym., 2001).

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan työkuormitukseen ja motivaatioon vaikuttaa kaksi erilaista psykologista prosessia, energian ehtymisen polku ja motivaatiopolku. Työn vaatimusten ollessa liian suuria ja voimavarojen vähäisiä energian ehtymisen polku johtaa mallin mukaan jatkuvaan ylikuormittumiseen ja lopulta työuupumukseen tai sen kautta jopa terveysongelmiin. Työn voimavarat puolestaan ruokkivat sekä ulkoista että sisäistä motivaatiota ja johtavat sitä kautta työn imuun, organisaatioon sitoutumiseen ja vähäisiin työnvaihtoaikaisiin (Demerouti ym., 2001). Mallin mukaan myös vuorovaikutus vaatimusten ja voimavarojen välillä vaikuttaa työkuormitukseen ja motivaatioon. Oletuksena on, että työn voimavarat suojaavat työntekijää vaatimustekijöiden kielteiseltä vaikutukselta. Esimerkiksi esimiehen arvostus ja tuki voivat muuntaa sitä, miten työntekijä kokee työn vaatimukset. Crawford, LePine ja Rich (2010) tarkensivat työn vaatimusten ja voimavarojen mallia esittämällä, että työn vaatimukset olisi syytä jakaa vielä vastuksiin ja haasteisiin (engl. hindrances and challenges). Jos työntekijä kokee esimerkiksi aikapaineen myönteisenä haas-

teena, se todennäköisemmin lisää hänen työn imuaan, kuin jos hän kokee sen työtä haittaavana vastuksena.

Hyvä esimiestyö on sekä suora työn voimavara että vaikuttaa välillisesti työntekijän työhyvinvointiin. Esimerkiksi esimieheltä saatu sosiaalinen tuki on työn voimavara ja ristiriidat esimiehen kanssa ovat merkittävä työn vaatimus- ja kuormitustekijä. Toisaalta johtamistapa on keskeinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä myös välillisesti, koska esimies pystyy vaikuttamaan työntekijän elämään positiivisesti tai negatiivisesti työn vaatimusten ja voimavarojen kautta (Gilbreath & Benson, 2004). Välillinen vaikutus voi olla sekä sitä, että esimies konkreettisesti muokkaa työn piirteitä, tai sitä, että hän vaikuttaa omilla asenteillaan ja toiminnallaan siihen, miten ne koetaan. Esimerkiksi Nielsen, Randall, Yarker ja Brenner (2008) osoittivat, että transformationaalinen johtajuus on yhteydessä siihen, millaisiksi alaiset kokevat roolinsa selkeyden, työnsä merkityksellisyyden ja kehittymismahdollisuutensa. Näitä kaikkia voidaan pitää työn voimavaroina, jotka lisäävät työhyvinvointia. Näin siis työn voimavarojen ja vaatimusten mallin mukaan eriteltyä esimiestyöllä ja työntekijän hyvinvoinnilla on sekä suoria että erilaisia välillisiä yhteyksiä.

### **1.3.2 Työn imu, organisaatioon sitoutuminen ja depressio-oireet hyvinvoinnin kuvaajina**

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan koetun johtamistavan yhteyttä kolmeen erilaiseen hyvinvoinnin osoittimeen. *Työn imu* on valittu tarkasteltavaksi, koska sillä on todettu olevan monia merkittäviä yhteyksiä organisaation menestystekijöihin, kuten työntekijöiden tehokkuuteen ja pysyvyyteen, asiakastyytyväisyyteen ja yleiseen tuottavuuteen (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002, katso myös Hakanen, 2009). Organisaatiotason ulottuvuuksista mukaan on valittu *organisaatioon sitoutuneisuus*, koska sitä voidaan perustellusti pitää yhtenä laajempaa ammatillista hyvinvointia kuvaavana ilmiönä, joka on hyvin merkityksellinen organisaation toiminnan kannalta (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Työn imu ja organisaatioon sitoutuminen kuvaavat työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaista motivaatiopolun synnyttämää työhyvinvointia. Yksilötasolla tutkitaan myös työhön suoraan kytkeytymätöntä psyykkistä terveyttä, tässä tapauksessa *depressio-oireita*. Se puolestaan voidaan nähdä osana työn vaatimusten ja voimavarojen mallin energian ehtymisen polun seurauksia.

Yksi ensimmäisiä työn imun käsitteen määritelmiä on peräisin Kahnilta (1990). Hänen mukaansa työn imu on täysipainoista fyysistä, kognitiivista ja emotionaalista itsensä ilmaisua ja toteuttamista työroolissa. Harter ym. (2002) määrittelivät työn imun työntekijän sitoutumiseksi, tyytyväisyydeksi ja innokkuudeksi työtä kohtaan. Maslach ja Leiter (1997) käsitteellistivät työ-

uupumuksen ja työn imun toistensa vastakohtiksi, jolloin työuupumuksen ja työn imun ulottuvuudet olisivat vastinparit siten, että emotionaalista uupumusta vastaa tarmokkuus, kyynisyyttä sitoutuneisuus ja ammatillisen itsetunnon vähenemistä pystyvyyskokemus.

Eniten käytetty määritelmä on kuitenkin Schaufelin, Salanovan, Gonzales-Roman ja Bakkerin (2002) kolmijako, jossa työn imu nähdään omana työuupumuksesta erillisenä käsitteenään, joka koostuu tarmokkuudesta, työlle omistautumisesta ja työhön uppoutumisen kokemuksesta. *Tarmokkuus* viittaa energisyyteen, haluun panostaa työhön sekä joustavuuteen ja sinnikkyYTEEN vastoin käymisten edessä. Työlle *omistautuminen* kuvaa kokemusta työn merkityksellisyydestä, ylpeydestä, positiivisesta haasteellisuudesta ja innostuneisuudesta omassa työssä. Työhön *uppoutuminen* puolestaan on nautintoa tuottavaa syvää keskittymistä ja paneutumista työhön, jolloin ajantaju hämärtyy ja työstä voi olla vaikea irrottautua. Schaufeli ja Bakker (2004) esittivät, että tarmokkuus ja omistautuminen olisivat työn imun ydinulottuvuudet. Myös Gonzales-Roman, Schaufelin, Bakkerin ja Lloretin (2006) sekä Llorensin, Schaufelin, Bakkerin ja Salanovan (2007) tutkimukset tukevat näkemystä. Siksi tässäkin tutkimuksessa rajaudutaan tarkastelemaan työn imua tarmokkuuden ja omistautumisen kautta. Hallberg ja Schaufeli (2006) ovat lisäksi osoittaneet, että työn imu eroaa käsitteellisesti organisaatioon sitoutumisesta (engl. organizational commitment) ja työhön sitoutumisesta (engl. work involvement).

Hakanen (2009) käy katsauksessaan läpi suomalaista ja kansainvälistä työn imun tutkimusta. Katsauksen mukaan sekä poikittais- että pitkittäistutkimuksessa on osoitettu, että työn voimavarat selittävät parhaiten työn imua (esim. Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007). Esimiesten itsensä kokema työ imu on tutkittu, samoin organisaation tuen ja organisaatiokulttuurin yhteyksiä työntekijöiden kokemaan työ imuun (esim. Kinnunen, Feldt, & Mäkikangas, 2006). Sen sijaan rajatusti transformationaalisen tai autenttisen johtamistavan yhteyksistä työ imuun ei katsauksen perusteella ole Suomessa toistaiseksi julkaistu tutkimuksia. Siksikin on perusteltua ottaa työ imu tarkastelun kohteeksi tässä tutkimuksessa.

Yksilötason ohella tarkastellaan johtamistavan yhteyttä organisaatiotason hyvinvointiin. Tutkittavaksi valittiin nimenomaan työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon, koska se on tärkeää organisaation toiminnalle ja tuloksellisuudelle. Organisaatioon sitoutumisen on todettu olevan yhteydessä esimerkiksi hyvinvointiin ja vähäisiin työvaihtoaikaisiin (Harris & Cameron, 2005; Meyer ym. 2002), työssä suoriutumiseen (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer ym., 2002) ja pienempään riskiin pitkiin sairauspoissaoloihin (Clausen, Christensen, & Borg, 2010).

Organisaatioon sitoutuminen voidaan määritellä voimaksi, joka sitoo yksilön organisaatioon ja saa aikaan organisaation kannalta merkityksellistä toimintaa (Meyer & Herscovitch, 2001). Meyer ja Herscovitch (2001) erottavat kolme erillistä sitoutumisen muotoa: affektiivisen, normatiiv-

visen ja jatkuvuuteen perustuvan (engl. continuance). *Affektiivinen* viittaa tunneperäiseen haluun olla osa organisaatiota, ja *normatiivinen* puolestaan tarkoittaa muodollisiin rakenteisiin kuten sopimukseen perustuvaa pakkoa. *Jatkuvuuteen perustuvan* sitoutumisen lähteenä on pelko muutoksen tuomasta epävarmuudesta ja kustannuksista tai vaihtoehtojen vähyys. Koska tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita nimenomaan hyvinvoinnista ja organisaatiomyönteisestä toiminnasta, tarkastellaan näistä ainoastaan affektiivista sitoutumista. Affektiivisella sitoutumisella tarkoitetaan sisäistä motivaatiota jatkaa työtä omassa organisaatiossa siten, että osallistuminen organisaation elämään on arvo sinänsä eikä ensisijaisesti väline esimerkiksi toimeentulon saavuttamiseen (Clausen & Borg, 2010).

Kolmanneksi tutkittavaksi hyvinvoinnin kuvaajaksi otettiin depressio-oireet, sillä työssä koettua kuormitusta seuraava pahoinvointi voi yleistyä myös työn ulkopuolelle. Vaikka tämä tutkimus painottuu niin sanotun positiivisen johtamisen mahdollisiin myönteisiin vaikutuksiin, on tarkastelun laajentamiseksi hyvä, että mukana on myös jokin työn ulkopuolista hyvinvointia tai sen puutetta kuvaava ilmiö. Depression on todettu olevan yhteydessä psykososiaalisiin työoloihin monissa tutkimuksissa (Bonde, 2008). Terveys 2000-tutkimuksen (Aromaa & Koskinen, 2010) mukaan Suomessa diagnosoitua masennusta esiintyy noin 6,4 %:lla työssäkäyvistä väestöstä. Vakava masennustila eli depressio on yleisin mielenterveydenhäiriö ja samalla se on nopeimmin kasvava syy ennenaikaiseen eläkkeelle jäämiseen (Karpansalo ym., 2005). Siksi se on kansantaloudellisestikin merkittävä tutkimuskohde. Depressio-oireiden tarkastelu tuo mukaan myös työn vaatimusten ja voimavarojen mallin energian ehtymisen polun ja täydentää siten johtamistapojen seurausten tarkastelua.

ICD-10 -tautiluokituksen (1992) mukaan masennustiloissa keskeinen oire on alakuloinen mieliala tai selvästi vähentynyt mielenkiinto tai mielihyvä. Varsinaisen masennustilan diagnosointi edellyttää myös useita muita samanaikaisesti esiintyviä oireita, jotka vaivaavat suurimman osan päivästä vähintään kahden viikon ajan. Tällaisia oireita ovat esimerkiksi merkittävä painon lasku tai nousu, unettomuus tai lisääntynyt unen tarve, jatkuva väsymys tai voimattomuus, liikkeiden ja mielen hidastuminen tai kiihtyneisyys, arvottomuuden kokemus tai kohtuuttomat syyllisyyden tunteet, vaikeudet ajatella, keskittyä tai tehdä päätöksiä, kuolemaan liittyvät mielikuvat tai itsemurhaajatukset. Usein masennusoireisiin liittyy myös eriasteista ahdistuneisuutta sekä lisääntynyttä alkoholin käyttöä.

### 1.3.3 Transformationaalisen ja autenttisen johtamistavan yhteydet hyvinvointiin

Seuraavassa tarkastellaan transformationaalisen ja autenttisen johtamisen yhteyksistä hyvinvoinnin kuvaajiin aikaisemman tutkimustiedon valossa. Transformationaalisen johtajuuden yhteyksiä tyytyväisyyteen tai -hyvinvointiin on tutkittu viime vuosina melko paljon. Transformationaalisen johtajuuden ja psyykkisen hyvinvoinnin yhteyden on havaittu välittyvän muun muassa työn koettujen piirteiden kuten roolien selkeyden, työn merkityksellisyyden ja kehittymismahdollisuuksien (Nielsen ym. 2008), työn tarkoituksen kokemisen (Arnold ym., 2007), pystyvyysuskon (Nielsen & Munir, 2009), johtajaa kohtaan koetun luottamuksen (Liu, Shiu, & Shi, 2010) ja oikeudenmukaisuuskokemusten (Cho & Dansereau, 2010) kautta. Nämä havainnot tukevat hyvin työn voimavarojen ja vaatimusten mallin oletuksia.

On perusteltua olettaa, että transformationaalinen johtajuus lisää myös spesifisti työn imun kokemusta. Transformationaaliseen johtajuuteen kuuluu alaisen motivointi, työn merkityksellisyyden osoittaminen ja työntekijän itsenäisyyden lisääminen, joten sen voi olettaa olevan myös suoraan yhteydessä tarmokkuuden ja omistautumisen kokemuksiin. Viime vuosien ulkomaisissa transformationaalisen johtajuuden tutkimuksissa onkin löydetty myös suoria positiivisia yhteyksiä työn imuun (Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011; Zhu, Avolio, & Walumbwa, 2009).

Myös autenttisen johtajuuden voi olettaa lisäävän työn imua. Jo Kahn (1990) havaitsi, että imua koettiin enemmän ympäristössä, jossa ihmiset kokivat olevansa hyväksytyjä, saavansa tukea ja kykenevänsä osallistumaan yhteiseen toimintaan ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Näillä piirteillä on selviä yhteyksiä aiemmin esitettyihin autenttisen johtamiskäyttäytymisen kuvauksiin. Autenttisen johtajuuden yhteydestä työn imuun on myös tutkimusnäyttöä aivan viime vuosilta. Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck ja Avolio (2010) havaitsivat, että samastuminen esimieheen ja voimaantuminen (engl. empowerment) välittävät autenttisen johtajuuden positiivista yhteyttä työn imuun ja alaistaitoihin (engl. OCB, organizational citizenship behaviors). Autenttisen johtajuuden tutkimus on kuitenkin nuorta, eikä tuloksia ole toistettu muissa tutkimuksissa.

Aiemmissä tutkimuksissa johtamiskäyttäytymisellä yleisesti on todettu olevan yhteys työntekijän organisaatioon sitoutumiseen (Hakanen ym., 2006; Mathieu & Zajac, 1990), joten voidaan olettaa, että sekä transformationaalisella että autenttisella johtajuudella on positiivinen yhteys organisaatioon sitoutumiseen Walumbwan ym. (2008) tutkimuksissa autenttinen johtajuus olikin positiivisessa yhteydessä alaistaitoihin, organisaatioon sitoutumiseen, tyytyväisyyteen esimieheen, tyytyväisyyteen ja työsuoritukseen.

Aiemman tutkimuksen mukaan transformationaalisella johtajuudella on havaittu yhteys sekä työuupumuksen vähäisyyteen (Hetland & Sandal, 2007) että depressio-oireiden vähäisyyteen

(Munir, Nielsen, & Gomes-Carneiro, 2010). Autenttisen johtajuuden yhteyksiä depressio-oireisiin ei tietävästi ole toistaiseksi selvitetty. Sekä transformationaaliseen että autenttiseen johtajuuteen sisältyy oletus korkeatasoisesta moraalista ja siten myös oikeudenmukaisuuden toteuttamisesta työyhteisössä. Työssä koetulla epäoikeudenmukaisuudella yleensä ja erityisesti vuorovaikutuksessa koetulla epäoikeudenmukaisuudella on havaittu olevan yhteys monenlaiseseen pahoinvointiin työssä ja työn ulkopuolella, myös depression (Elovainio ym., 2005). Siten transformationaalisella ja autenttisella johtajuudellakin voi olettaa olevan yhteydet depressio-oireiden vähäisyyteen.

#### 1.4 Tutkimusongelmat

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan transformationaalisen ja autenttisen johtamisen yhtäläisyyksiä ja eroja etsimällä vastausta viiteen kysymykseen. *Ensimmäiseksi* tutkitaan transformationaalisen ja autenttisen johtajuuden käsitteiden rakennevaliditeettia. Faktoriansalyysilla on tarkoitus selvittää, latautuvatko työntekijöiden arviot esimiestensä johtamistavoista transformationaalisen ja autenttisen johtajuuden teorioiden mukaisesti omille faktoreilleen vai onko niissä päällekkäisyyttä. Aikaisempien tutkimusten mukaisesti hypoteesina (H1) on, että erilliset faktorit löytyvät, mutta niiden oletetaan korreloivan voimakkaasti keskenään.

*Toiseksi* tarkastellaan koettujen johtamisulottuvuuksien yhtäaikaista ja erillistä esiintymistä työntekijöiden arvioissa. Koska autenttinen johtajuus saattaa olla jonkinlainen ydinkäsite eri johtamistapojen takana, on todennäköistä, että transformationaalinen ja autenttinen johtajuus esiintyvät usein yhtä aikaa. Toisaalta ne ovat teoreettisesti eri sisältöisiä, joten on myös mahdollista, että toinen esiintyy ilman toista. Tarkoitus on siis tutkia, voidaanko johtaja kokea työntekijöiden arvion mukaan yhtä aikaa transformationaaliseksi ja autenttiseksi vai onko mahdollista, että johtaja on vain transformationaalinen tai vain autenttinen tai ei kumpaakaan niistä. Oletuksena (H2) on, että useimmiten johtamistavassa koetaan sekä transformationaalisuutta että autenttisuutta rinnakkain.

*Kolmanneksi* tutkitaan, eroavatko koetun johtamistavan mukaan muodostetut ryhmät toisistaan taustatekijöissä. Tarkoituksena on selvittää, miten kutakin koettua johtamistapaa esiintyy suhteessa arvioijan sukupuoleen, ikään, koulutustasoon, työtä ja perhettä kuvaaviin tekijöihin. Oletuksena (H3) on, että ryhmät eivät eroa taustamuuttujissa vaan mahdolliset erot löytyisivät pikemminkin esimiesten taustatekijöistä. Näitä tekijöitä ei kuitenkaan tarkastella tässä tutkimuksessa. On kuitenkin tärkeää varmistaa, onko ryhmien välillä koetun johtamistavan lisäksi eroja, jotka voisivat selittää niiden yhteyksiä hyvinvointimuuttujiin.

*Neljänneksi* tutkitaan ryhmien eroja koetun työn imun, organisaatioon sitoutumisen ja depressio-oireiden suhteen. Oletuksena (H4) on, että jos koetussa johtajuudessa on paljon transformationaalisen tai autenttisen johtajuuden piirteitä, työntekijä kokee voimakkaampaa työn imua (H4a), suurempaa organisaatioon sitoutuneisuutta (H4b) ja vähemmän depressio-oireita (H4c).

*Viidenneksi* pyritään tarkentamaan johtamistavan ja hyvinvoinnin yhteyttä selvittämällä, kumpi johtamistavoista on merkityksellisempi hyvinvoinnin näkökulmasta. Tarkoituksena on siis tutkia, kuinka voimakkaita hyvinvoinnin selittäjiä transformationaalinen ja autenttinen johtaminen ovat ja jääkö niille vielä omaa vaikutusta, jos toisen vaikutus on jo otettu huomioon. Oletuksena (H5) on, että molemmilla on oma itsenäinen selitysosuutensa silloinkin, kun toisen johtamistavan vaikutus on jo otettu huomioon, siten että mitä enemmän kyseessä olevaa johtamistapaa koetaan, sitä enemmän koetaan myös työn imua (H5a) ja organisaatioon sitoutumista (H5b), ja sitä vähemmän ilmenee depressio-oireita (H5c).

## 2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 2.1 Tutkittavat ja aineiston keruu

Tutkimus liittyy kolmen Euroopan maan – Suomi, Ruotsi ja Saksa – yhteiseen RE-SU-LEAD-hankkeeseen (Rewarding and Sustainable Health-promoting Leadership). Hankkeen tarkoituksena on selvittää, kuinka työhyvinvointiin ja psykologiseen terveyteen voidaan pitkäjänteisesti vaikuttaa esimiestyön avulla. Suomessa hanketta rahoittaa Työsuojelurahasto. Tämä tutkimus rajautuu ainoastaan Suomen aineistoon.

Tässä tutkimuksessa käytettiin keväällä 2011 kerättyä hankkeen ensimmäisen vaiheen suomalaista työntekijäaineistoa. Aineisto kerättiin verkkokyselyin ja paperilomakkein maaliskuussa 2011 joukolta Porin, Hämeenlinnan, Sastamalan ja Seinäjoen kuntien työntekijöitä eri toimialoilta. Osallistujat rekrytoitiin lähestymällä aluksi kaupunkien henkilöstöpäälliköitä, joilta saatiin tiedot osallistuvista työyksiköistä. Otos koostui monen eri alan työntekijöistä.

Lomakkeita työntekijöille lähetettiin kaikkiaan 915. Työntekijäotoksesta poistettiin ennen vastausprosentin laskemista 24 tapausta, koska he olivat pitempään poissa työstä (esim. vanhempainvapaalla) eivätkä siksi voineet vastata kyselyyn. Työntekijäkyselyyn saatiin 557 vastausta, joista 282 tuli paperikyselyn ja 275 verkkokyselyn kautta. Vastausprosentti oli 62,5 % (557/891). Työntekijät olivat 63 eri työtiimistä, joiden esimiehiltä kerättiin samanaikaisesti oma aineistonsa. Taulukko 1 kuvaa vastaajien jakautumista ammattialoittain.

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

Ammattiala	<i>n</i>	%
Ruokapalvelu	65	11,7
Siivous	106	19,0
Kiinteistöhuolto	39	7,0
Lastenhoito	120	21,5
Hoitotyö muu	30	5,4
Lääkärit	7	1,3
Opetustyö	119	21,4
Toimistotyö	28	5,0
Sosiaalityö	16	2,9
Taloushallinto	8	1,4
Yleishallinto	11	2,0
Rakennushallinto	8	1,4



Tutkittavien joukko oli hyvin naisvaltainen. Vastaajista vain 15,3 % oli miehiä. Vastaajien ikä vaihteli välillä 21–65 keski-ikä ollessa 48,3 vuotta (kh = 9,7 vuotta). Alle 36-vuotiaita vastaajia oli 11,9 %, 36–45-vuotiaita 22,5 %, 46–55-vuotiaita 39,7 % ja 56–65-vuotiaita 26,0 %. Vastanneista 83,0 %:lla oli tällä hetkellä elämäkumppani ja 49,8 %:lla oli kotona asuvia lapsia. Taulukosta 2 käy ilmi, että koulutustaustaltaan vastaajaryhmistä suurin oli ammatillisen perustutkinnon tai ylioppilastutkinnon suorittaneet (39,9 %). Alemman korkeakoulututkinnon, AMK- tai opistoasteen tutkinnon suorittaneita oli 23,0 % ja ylemmän korkeakoulututkinnon tai korkeakoulujen jatko-tutkinnon suorittaneita oli 24,1 %.

**Taulukko 2.** Vastaajat korkeimman suoritettun koulutuksen mukaan

Ylin suoritettu koulutus	<i>n</i>	%	Kumulatiivinen %
Peruskoulu / keskikoulu tai vastaava	71	13,0	13,0
Ammatillinen perustutkinto tai ylioppilastutkinto	219	39,9	52,9
Alempi korkeakoulututkinto, AMK-tutkinto, ammatillinen opistoasteen tutkinto tai erikoisammattitutkinto	126	23,0	75,9
Ylempi korkeakoulututkinto tai lisensiaatin tai tohtorin tutkinto	132	24,1	100,0

Vastaajista valtaosa (93,9 %) oli pysyvässä työsuhteessa. Työsuhte nykyiseen työnantajaan oli kestänyt keskimäärin 15,2 vuotta (kh = 10,8 vuotta). Päivätyötä teki 78,3 % ja vuorotyötä 14,4 % vastanneista. Enemmistö (65,0 %) vastaajista työskenteli 38–40 tuntia viikossa. Yli 40 tuntia tekeviä oli 9,7 %. Alle 30 tuntia viikossa työskenteleviä oli 9,3 %, ja 31–37 tuntia työskenteli 25,2 % vastaajista.

## 2.2 Käytetyt mittarit

Aineisto kerättiin 14-sivuisella kyselylomakkeella, jossa kartoitettiin työn voimavaroja, työn vaatimuksia, kokemuksia oman esimiehen johtamiskäyttäytymisestä, työhyvinvointia, yleistä hyvinvointia ja terveyttä sekä työhön ja elämäntilanteeseen liittyviä taustekijöitä. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin taustatietojen lisäksi tietoja transformationalisesta ja autenttisesta johtajuudesta, työn imusta, organisaatioon sitoutumisesta ja depressio-oireista.

*Transformationaalista johtajuutta* mitattiin tässä tutkimuksessa Global Transformational Leadership Scale (GTL) -mittarilla (ks. esim. Carless ym., 2000). Transformationaalista johtajuutta mittaamaan on kehitetty useita muitakin mittareita, esim. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ja Conger-Kanungo Scale, Leadership Practices Inventory (LPI). GTL:n kehittämisessä on hyödynnetty näitä aiempia mittareita ja pyritty saamaan aikaan mahdollisimman lyhyt mittari. Carless ym. (2000) osoittivat GTL-mittarin olevan reliaabeli ja mittaavan seitsemän ulottuvuuden avulla yhtä ylemmän tason käsitettä, transformationaalista johtajuutta.

Mitattavat ulottuvuudet olivat 1) selkeän ja positiivisen vision välittäminen, 2) henkilöstön yksilöllisen kehittymisen tukeminen ja rohkaiseminen, 3) rohkaisun ja tunnustuksen antaminen, 4) luottamuksen, osallisuuden ja yhteistyön edistäminen, 5) innovatiiviseen ajatteluun kannustaminen, 6) omien arvojen tunteminen ja niiden mukaan toimiminen ja 7) karismaattisuus eli kunnioituksen ja ihailun herättäminen omalla osaamisellaan. Kutakin ulottuvuutta mittasi yksi osio, esim. ”Lähin esimieheni välittää selkeän ja myönteisen vision tulevaisuudesta”. Osioita arvioitiin viisiportaisella asteikolla (1 = hyvin pienessä määrin, 5 = hyvin suuressa määrin). Osioista muodostettiin keskiarvosummamuuttuja (vaihteluväli 1–5), jonka Cronbachin  $\alpha$  -kerroin oli .92.

*Autenttisen johtamisen* mittaamiseen on toistaiseksi olemassa yksi koeteltu mittari, ALQ eli Authentic Leadership Questionnaire (Walumbwa ym., 2008), jota käytettiin myös tässä tutkimuksessa. Se koostuu 16 osiosta, joista viisi mittaa läpinäkyvyyttä suhteissa (esim. ”Lähin esimieheni kertoo ikävätkin tosiasiat niin kuin ne ovat”), neljä sisäistettyä moraalialia (esim. ”Lähin esimieheni toimii periaatteidensa mukaisesti”), kolme tiedonkäsittelyn tasapainoisuutta (esim. ”Lähin esimieheni on avoin näkemyksille, jotka kyseenalaistavat hänen vahvoja mielipiteitään”) ja neljä itse-tuntemusta ja itsereflektiivisyyttä (esim. ”Lähin esimieheni pystyy hahmottamaan, kuinka muut näkevät hänen kykynsä”). Osioihin vastattiin viisiportaisella arviointiasteikolla (0 = ei koskaan, 4 = usein tai aina). Näiden neljän dimension on todettu muodostavan yhden yläkäsitteen, autenttisen johtajuuden (Walumbwa ym., 2008) Tässä aineistossa osioista muodostetun keskiarvosummamuuttujan Cronbachin  $\alpha$  oli .95.

*Työn imua* mitattiin Schaufelin, Bakkerin ja Salanovan (2006) lyhyen UWES-9 -mittarin kysymysten avulla. Mukana oli kuusi osiota, joista kolme mittasi tarmokkuutta (esim. ”Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni”) ja kolme omistautumista (esim. ”Olen ylpeä työstäni”). Näiden kahden dimension on todettu muodostavan työn imun ytimen (Gonzales-Roma ym., 2006). Osioita arvioitiin kuusiportaisella asteikolla (1 = ei koskaan, 6 = joka päivä). Kaikki osiot sisältävän summamuuttujan Cronbachin  $\alpha$  oli .92.

*Organisaatioon sitoutumisen* mittaamiseen käytettiin Cookin ja Wallin (1980) mittariston neljää kysymystä (esim. ”Työssäni haluan tuntea ponnistelevani paitsi itseni myös organisaation

hyväksi”). Osioihin vastattiin viisiportaisella arviointiasteikolla (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Keskiarvosummamuuttujan Cronbachin  $\alpha$  -kerroin oli .76.

*Depressio-oireiden* mittaamisessa käytettiin Bechin, Rasmussenin, Raabaek Olsenin, Noerholmin ja Abildgaardin (2001) Major Depression Inventorya. Osioita oli 12 ja niitä arvioitiin kuusiportaisella asteikolla (0 = en lainkaan, 5 = koko ajan). Vastaaajaa pyydettiin arvioimaan vointiaan viimeisen kahden viikon aikana esimerkiksi seuraavilla osioilla ”Miten suuren osan ajasta olet tuntenut itsesi alakuloiseksi tai surulliseksi?” ja ”Miten suuren osan ajasta itseluottamuksesi on ollut tavallista heikompia?”. Summamuuuttujaa muodostettaessa osiot 8 ja 9 (”Miten suuren osan ajasta olet tuntenut itsesi hyvin levottomaksi?” ja ”Miten suuren osan ajasta olet tuntenut itsesi tavallista vaikeammaksi?”) yhdistettiin, samoin kuin osiot 11 ja 12 (”Miten suuren osan ajasta ruokahalusi on ollut tavallista heikompia?” ja ”Miten suuren osan ajasta ruokahalusi on ollut tavallista suurempia?”). Tässä aineistossa lopullisen keskiarvosummamuuttujan Cronbachin  $\alpha$  oli .90.

### **2.3 Aineiston analyysi**

Transformationaalisen ja autenttisen johtajuuden käsitteiden rakennevaliditeettia selvitettiin eksploratiivisella faktorianalyysillä. Molempien johtamistapojen mittareiden kaikki osiot (seitsemän transformationaalista johtajuutta kuvaavaa ja 16 autenttista johtajuutta kuvaavaa) olivat mukana faktori-tarkastelussa. Koska on oletettavaa, että johtamistavat korreloivat keskenään, käytettiin vinorotointia (oblimin). Löydettyjen faktoreiden pohjalta muodostettiin uudet keskiarvosummamuuttujat jatkoanalyysija varten ja tarkistettiin niiden reliabiliteetit laskemalla Cronbachin  $\alpha$ :t.

Seuraavaksi tarkasteltiin tutkittavien muuttujien jakaumia laskemalla keskiarvot ja keskihajonnat. Muuttujien keskinäisiä yhteyksiä tutkittiin korrelaatiokertoimien ja niiden merkitsevyystestauksen avulla.

Koettujen johtamisulottuvuuksien yhtäaikaista ja erillistä esiintymistä työntekijöiden arvioissa selvitettiin henkilösuuntautuneesti tyyppitelemällä tutkittavat henkilöt koettujen johtamistapojen mukaisesti neljään ryhmään. Ryhmät muodostettiin jakamalla tutkittavat ”paljon” ja ”vähän” -luokkiin käyttäen aluksi raja-arvona kummankin johtamistavan summamuuttujan keskiarvoa. Keskiarvoon perustuva luokittelu saattaa kuitenkin tuottaa varsin näennäisiä eroja, joten ensimmäisen luokituksen jälkeen tehtiin toinen luokitus, jossa oli viisi ryhmää, erottamalla puolikkaan keskihajonnan verran keskiarvon molemmiin puolin sijoittuvat omaksi ”keskiryhmäkseen”. Näin selvitettiin, esiintyvätkö johtamistavat aina toisiinsa kytkeytyneinä (paljon molempia, vähän

molempia tai keskimääräisesti molempia) vai myös toisistaan riippumattomina (paljon toista ja vähän toista).

Seuraavassa vaiheessa tutkittiin, eroavatko muodostetut ryhmät taustatekijöissä. Jatkuvien muuttujien keskiarvojen yhtäsuuruuden testaamiseksi eri ryhmissä käytettiin yksisuuntaisia varianssianalyysseja ja post hoc -tarkasteluita. Kategoristen taustamuuttujien eroja ryhmittäin tutkittiin käyttämällä ristiintaulukointia ja  $\chi^2$ -testejä. Koetun johtamistavan ja hyvinvoinnin yhteyksien selvittämiseksi tutkittiin ryhmien eroja koetussa työn imussa, organisaatioon sitoutumisessa ja depressio-oireiden esiintymisessä yksisuuntaisella varianssianalyysillä.

Lopuksi tutkittiin faktorianalyysin avulla muodostettujen johtamisen summamuuttujien voimakkuutta hyvinvoinnin selittäjinä. Kutakin hyvinvointimuuttujaa selitettiin hierarkkisella regressioanalyysillä. Malliin otettiin ensimmäisellä askeleella aina mukaan taustamuuttujista ne, joilla oli havaittu tilastollisesti merkitsevä korrelaatio kyseiseen hyvinvointimuuttujaan. Seuraavilla askeleilla malliin lisättiin faktorianalyysin pohjalta muodostetut johtamistapojen summamuuttujat. Tarkastelun kohteena oli se, jääkö kullekin johtamismuuttujalle itsenäistä selitysosuutta sen jälkeen, kun muiden johtamismuuttujien vaikutus on otettu huomioon. Toisin sanoen tarkasteltiin johtamismuuttujien  $\beta$ -kertoimien suuruutta ja merkitsevyyttä eri tavoin rakennetuissa malleissa. Mallit erosivat toisistaan sen suhteen, missä järjestyksessä muuttujat lisättiin malleihin.

### 3 TULOKSET

#### 3.1 Johtamiskäsitteiden rakennetarkastelu

Transformationalisen ja autenttisen johtamisen käsitteiden rakennevaliditeettia ja erillisyyttä tai mahdollista päällekkäisyyttä tässä aineistossa tutkittiin aluksi eksploratiivisella faktorianalyysillä. Siinä olivat mukana 16 oletettavasti autenttista johtamista mittaavaa osiota (ALQ-mittari) ja seitsemän oletettavasti transformationaalista johtamistapaa kuvaavaa osiota (GTL-mittari). Faktorien lukumäärän arvioinnissa rajana käytettiin ominaisarvoa yksi.

Maximum likelihood -menetelmällä ekstraktoitu ja oblimin-rotatoitu faktorilataustaulukko oli selkeä (Taulukko 3). Kun rajana pidettiin .320 suuruista latausta, ainoastaan yksi johtamistavan osio latautui kahdelle faktorille, ja sekin oli tulkinnallisesti ymmärrettävä. Kaikkiaan osiot eivät latautuneet kahdeksi faktoriksi oletuksen mukaisesti vaan muodostui kolmidimensioinen malli.

Ensimmäiselle faktorille latautui suurin osa *autenttista johtamistapaa* kuvaavista osioista. Toiselle faktorille latautuivat alkuperäisistä sekä autenttisen että transformationaalisen johtamisen mittareista osiot, joille yhteistä on arvojen ja toiminnan yhdenmukaisuus. Myös kaksoislatauksen tälle faktorille saanut osio ”Lähin esimieheni perustaa vaikeat päätökset eettisesti kestävään toimintatapaan” kuvaa sisällöllisesti samaa ilmiötä. Faktori nimettiin *periaatteiden mukaiseksi toiminnaksi*. Kolmannelle faktorille latautui enemmistö *transformationaalista johtamista* mittaavista osioista. Yhdessä faktorit selittivät 62,2 % koetun johtamistavan kokonaisvaihtelusta.

Edes osioiden pakottaminen kahdelle faktorille ei tuottanut ratkaisua, jossa autenttinen ja transformationaalinen johtaminen olisivat muodostaneet omat erilliset faktorinsa. Tällaisessa pakotetussa mallissa autenttinen ja transformationaalinen johtaminen niputtuivat yhteen ja toinen faktori muodostui edellä mainituista arvojen ja toiminnan yhdenmukaisuutta kuvaavista osioista. Sama ilmiö näkyi kolmifaktorisen mallin faktoreiden välisissä korrelaatioissa. Autenttisen ja transformationaalisen johtamisen faktoreiden välinen korrelaatio oli korkea ( $r = .80$ ), kun taas korrelaatiot periaatteiden mukaiseen toimintaan olivat alhaisempia; autenttisen johtamisen korrelaatio periaatteiden mukaiseen toimintaan oli .45 ja transformationaalisen johtamisen korrelaatio oli samaa suuruusluokkaa ( $r = .40$ ).

Faktorianalyysin valossa näyttää siis siltä, että vastoin odotuksia autenttinen ja transformationaalinen johtamistapa eivät ole toisistaan erillisiä käsitteitä, vaan niillä on yhteinen tekijä, periaatteiden mukainen toiminta. Toisaalta odotusten mukaisesti transformationaalilla ja autenttisella

johtamisella on molemmilla omat erityispiirteensä, vaikka ne korreloivatkin voimakkaasti keskenään.

**Taulukko 3.** Tutkittujen johtamistapojen rakenne: faktorilataukset

Osio	Faktori		
	1	2	3
Lähin esimieheni...			
...tietää, milloin on aika arvioida uudelleen oma näkökanta tärkeään kysymykseen.	<b>.862</b>	-.053	.031
...kuuntelee huolellisesti erilaisia näkökantoja ennen johtopäätöksen tekemistä.	<b>.859</b>	-.064	.040
...on avoin näkemyksille, jotka kyseenalaistavat hänen vahvoja mielipiteitään.	<b>.851</b>	-.078	.022
...myöntää virheet, kun ne on tehty.	<b>.802</b>	-.113	.066
...pystyy hahmottamaan, kuinka muut näkevät hänen kykynsä.	<b>.741</b>	.026	.095
...analysoi asiaa koskevat olennaiset tiedot ennen päätöksentekoa.	<b>.727</b>	.144	.021
...osoittaa ymmärtävänsä, kuinka tietyt toimenpiteet vaikuttavat toisiin ihmisiin.	<b>.680</b>	-.030	.186
...pyytää palautetta voidakseen parantaa yhteistyötään muiden kanssa.	<b>.673</b>	-.118	.217
...rohkaisee jokaista sanomaan mielipiteensä.	<b>.625</b>	-.016	.195
...sanoo täsmällisesti, mitä hän tarkoittaa.	<b>.550</b>	.255	.008
...perustaa vaikeat päätökset eettisesti kestävään toimintatapaan.	<b>.537</b>	<b>.344</b>	.034
...kertoo ikävätkin tosiasiat niin kuin ne ovat.	<b>.526</b>	.265	-.031
...pyytää minua ilmaisemaan syvimpiä arvojani tukevan kantani.	<b>.411</b>	.135	.216
...näyttää tunteensa siten kuin hän ne kokee.	<b>.342</b>	.185	.005
...tekee päätökset syvimpiin arvoihinsa pohjaten.	.243	<b>.722</b>	-.012
...toimii periaatteidensa mukaisesti.	.166	<b>.701</b>	.026
...tuo esiin arvonsa ja toimii niiden mukaisesti.	-.108	<b>.495</b>	.216
...kohtelee työntekijöitä yksilöinä, rohkaisee heitä ja tukee heidän kehittymistään.	.065	-.070	<b>.889</b>
...kannustaa ja antaa tunnustusta henkilöstölle.	.078	-.079	<b>.866</b>
...edistää luottamusta, sitoutumista ja yhteistyötä henkilöstössä.	.195	-.043	<b>.740</b>
...välittää selkeän ja myönteisen vision tulevaisuudesta.	-.006	.147	<b>.691</b>
...kannustaa ajattelemaan ongelmia uusilla tavoilla ja kyseenalaistaa olettamuksia.	.072	.156	<b>.655</b>
...herättää ylpeyttä ja kunnioitusta muissa sekä innostaa heitä pätevyydellään.	.246	.198	<b>.509</b>
Ominaisarvot	12.37	1.19	0.74
Selitysosuus kokonaisvaihtelusta	53,8 %	5,2%	3,2%

Jatkoanalyysieja varten luotiin uudet summamuuttujat faktorirakenteen mukaisesti. Alkuperäinen transformationaalisen johtamisen asteikko (vaihteluväli 1–5) muutettiin vastaamaan autenttisen johtamisen asteikkoa (0–4). Kaksoislatauksen saanut muuttuja ”Lähin esimieheni perustaa vaikeat päätökset eettisesti kestävään toimintatapaan” jätettiin tässä vaiheessa pois. Autenttisen johtamisen keskiarvosummamuuttujan (13 osiota) Cronbachin  $\alpha$  oli .94, periaatteiden mukaisen toiminnan keskiarvosummamuuttujan (kolme osiota) Cronbachin  $\alpha$  oli .76 ja transformationaalisen johtamisen keskiarvosummamuuttujan (kuusi osiota) Cronbachin  $\alpha$  oli .94.

### 3.2 Tutkimuksen muuttujien väliset yhteydet

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 4) on esitetty tutkittavien muuttujien jakaumatietoja ja muuttujien väliset korrelaatiot. Johtamistavoista yleisimmin koettiin periaatteiden mukaista toimintaa ( $ka = 2,68$ ), seuraavaksi eniten autenttista johtamistapaa ( $ka = 2,40$ ), ja transformationaalista johtamista koettiin esiintyvän vähiten ( $ka = 2,10$ ). Riippuvien otosten  $t$ -testillä tutkittuna keskiarvojen väliset erot olivat tilastollisesti merkitseviä. Työntekijöiden arvioissa periaatteiden mukaista toimintaa esiintyi enemmän kuin autenttista johtamistapaa ( $t(554) = 8.65, p < .001$ ) ja autenttista enemmän kuin transformationaalista johtamistapaa ( $t(554) = 8.57, p < .001$ ).

Työn imua koettiin keskimäärin varsin paljon. Asteikolla 0–6 (ei koskaan – joka päivä) keskiarvo koko aineistossa oli 4,74. Myös sitoutumista organisaatioon esiintyi aineiston työntekijöillä melko paljon ( $ka = 3,83$  asteikolla 1–5; täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä). Depressio-oireita puolestaan esiintyi niukasti. Keskiarvo koko aineistossa oli 0,59 ja keskihajonta 0,66 asteikolla 0–5 (en lainkaan – koko ajan).

Autenttisen ja transformationaalisen johtamistavan summamuuttujat korreloivat voimakkaasti keskenään kuten faktoritarkastelun pohjalta saattoi odottaakin ( $r = .83, p < .001$ ). Periaatteiden mukaisen toiminnan yhteys oli täsmälleen samansuuruinen sekä autenttiseen että transformationaaliseen johtamistapaan ( $r = .55, p < .001$ ). Johtamisen muuttujista transformationaalisella johtamisella oli voimakkain korrelaatio kaikkiin hyvinvointimuuttujiin ja periaatteiden mukaisella toiminnalla heikoin. Transformationaalisen johtamisen, autenttisen johtamisen ja periaatteiden mukaisen toiminnan lisääntyminen olivat yhteydessä työn imun ja organisaatioon sitoutumisen lisääntymiseen ja depressio-oireiden esiintymisen vähenemiseen sillä tarkennuksella, että periaatteiden mukaisen toiminnan ja depressio-oireiden välinen yhteys ei ollut tilastollisesti merkitsevä toisin kuin muut johtamistapa- ja hyvinvointimuuttujien väliset yhteydet.

**Taulukko 4.** Tutkimuksen muuttujien keskiarvot, keskihajonnat, muuttujien väliset korrelaatiot ja summamuuttujien Cronbachin  $\alpha$ :t

Muuttuja ja sen vaihteluväli	ka	kh	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 <sup>S</sup>	11 <sup>S</sup>	12 <sup>S</sup>
1. Autenttinen johtaminen (0-4)	2,40	0,83	.94 <sub><math>\alpha</math></sub>											
2. Periaatteiden mukainen toiminta (0-4)	2,68	0,77	.55 <sup>***</sup>	.76 <sub><math>\alpha</math></sub>										
3. Transformationaalinen johtaminen (0-4)	2,10	0,94	.83 <sup>***</sup>	.55 <sup>***</sup>	.94 <sub><math>\alpha</math></sub>									
4. Työn imu (0-6)	4,74	1,09	.29 <sup>***</sup>	.19 <sup>***</sup>	.31 <sup>***</sup>	.92 <sub><math>\alpha</math></sub>								
5. Organisaatioon sitoutuminen (1-5)	3,83	0,82	.28 <sup>***</sup>	.18 <sup>***</sup>	.30 <sup>***</sup>	.45 <sup>***</sup>	.76 <sub><math>\alpha</math></sub>							
6. Depressio-oireet (0-5)	0,59	0,66	-.15 <sup>***</sup>	-.02	-.16 <sup>***</sup>	-.42 <sup>***</sup>	-.30 <sup>***</sup>	.90 <sub><math>\alpha</math></sub>						
7. Nykyisen työsuhteen kesto (vuosina)	15,16	10,80	.01	-.01	-.01	.04	.17 <sup>***</sup>	-.04						
8. Todellinen työaika (tuntia viikossa)	37,62	5,21	.06	.06	.08	.03	.09 <sup>*</sup>	-.05	.02					
9. Ikä vuosina	48,25	9,72	.04	-.07	-.00	.05	.16 <sup>***</sup>	-.11 <sup>**</sup>	.58 <sup>***</sup>	.02				
10. Sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies) <sup>S</sup>	-	-	-.00	-.07	.08	-.10 <sup>*</sup>	-.03	-.12 <sup>*</sup>	-.11 <sup>*</sup>	-.00	.02			
11. Koulutus (4 luokkaa) <sup>S</sup>	-	-	-.10 <sup>*</sup>	.04	-.03	-.06	-.07	.08	-.19 <sup>***</sup>	-.16 <sup>***</sup>	.33 <sup>***</sup>	.10 <sup>*</sup>		
12. Asuuko puolison kanssa (1 = ei, 2 = kyllä) <sup>S</sup>	-	-	.03	.02	.03	-.03	.00	-.02	-.06	-.03	-.09 <sup>*</sup>	.01	.10 <sup>*</sup>	
13. Onko kotona asuvia lapsia (1 = ei, 2 = kyllä) <sup>S</sup>	-	-	.01	.11	.04	.06	-.07 <sup>*</sup>	.00	-.23 <sup>***</sup>	.02	-.42 <sup>***</sup>	.04 <sup>***</sup>	.24 <sup>***</sup>	.45 <sup>***</sup>

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

$\alpha$  = kunkin keskiarvosummamuuttujan Cronbachin  $\alpha$

S = Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin



Myös hyvinvointimuuttajat korreloivat keskenään (ks. Taulukko 4). Mitä suurempi oli työn imu ja organisaatioon sitoutuminen, sitä vähemmän oli depressio-oireita. Työn imu ja organisaatioon sitoutuminen olivat yhteydessä toisiinsa siten, että toisen lisääntyessä myös toinen kasvoi.

Taustamuuttujista sukupuoli oli yhteydessä koettuun työn imuun ja depressio-oireisiin siten, että miehet kokivat vähemmän sekä työn imua että depressio-oireita. Ikä oli yhteydessä sekä organisaatioon sitoutumiseen että depressio-oireisiin; iän lisääntyessä sitoutuminen lisääntyi ja depressio-oireiden esiintyminen lievästi vähentyi. Koulutus oli hyvin heikossa, mutta tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä autenttiseen johtamiseen; mitä korkeampi koulutus, sitä vähemmän autenttiseksi johtamista arvioitiin. Työsuhteen kesto ja todellinen viikkotyöaika olivat heikosti yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen; mitä pidempi työsuhde ja viikkotyöaika, sitä enemmän sitoutumista. Perhetekijöistä kotona asuvien lasten olemassaolo oli tilastollisesti merkitsevässä, mutta heikossa yhteydessä organisaatioon sitoutumisen vähäisyyteen. Kumppanin olemassaolo tai puuttuminen ei ollut tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä mihinkään tutkittavista muuttujista.

Taustatekijät korreloivat myös keskenään. Miehillä oli hiukan todennäköisemmin korkeampi koulutus kuin naisilla. Kokonaisuutena iältään nuoremmat olivat korkeammin koulutettuja ja olivat olleet lyhyemmän aikaa nykyisen työnantajansa palveluksessa ja heillä oli todennäköisemmin kotona asuvia lapsia kuin ikääntyneemmillä. Korkea koulutus oli yhteydessä lyhyempään viikkotyöaikaan ja ilman lapsia elämiseen.

### **3.3 Tutkittavien luokittelu koettujen johtamistapojen perusteella ja erot taustamuuttujissa**

Seuraavaksi pyrittiin selvittämään, esiintyvätkö transformationaalinen ja autenttinen johtaminen aineistossa aina toisiinsa kytkeytyneinä – mihin korkea korrelaatio viittaa – vai onko mahdollista, että ne esiintyvät myös erillään. Tarkastelun kohteena oli siis, voiko alainen kokea esimiehensä autenttiseksi mutta ei transformationaaliseksi tai toisinpäin, vai onko niin, että esimies koetaan aina sekä autenttiseksi että transformationaaliseksi yhtä aikaa. Käytännössä tarkastelu tapahtui luokittelemalla tutkittavat henkilöt koettujen johtamistapojen mukaan erilaisiin ryhmiin.

Aluksi faktorianalyysin pohjalta rakennettujen autenttisen ja transformationaalisen johtamisen summamuuttujien keskiarvojen perustella muodostettiin neljä ryhmää: vähän (= alle keskiarvon) ja paljon (= yli keskiarvon) kumpaakin johtamisen tyyliä esimiehissään tunnistaneet tutkittavat (ks. Taulukko 5).

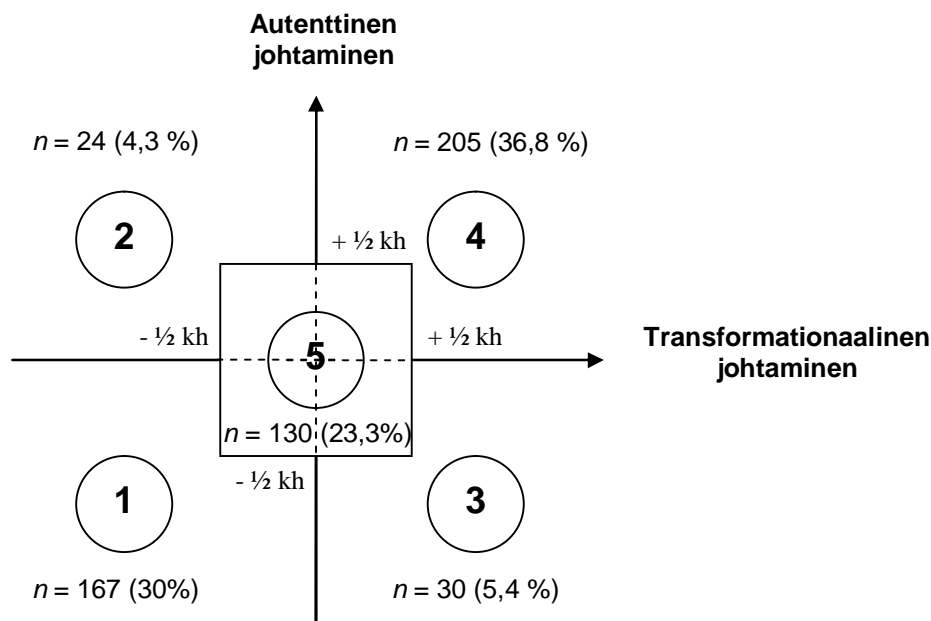
**Taulukko 5.** Tutkittavien luokittelu koettujen johtamistapojen mukaan (jakoperusteena ka;  $N= 557$ )

Ryhmät	<i>n</i>	%
1 Vähän transformationaalista ja autenttista johtamista	209	37,5
2 Paljon transformationaalista – vähän autenttista johtamista	55	9,9
3 Vähän transformationaalista – paljon autenttista johtamista	48	8,6
4 Paljon transformationaalista ja autenttista johtamista	244	43,8

Kuten Taulukosta 5 nähdään, tutkittavat jakautuivat neljään ryhmään seuraavasti: Ryhmät, joissa koettiin sekä autenttista että transformationaalista johtamista vähän (ryhmä 1) tai paljon (ryhmä 4) olivat kooltaan huomattavasti suurempia kuin ryhmät, joissa transformationaalinen ja autenttinen johtamistapa esiintyivät erillään toisistaan siten, että samanaikaisesti toista oli vähän ja toista paljon (ryhmät 2 ja 3). Vain alle 20 % tutkituista kuului näihin johtamistapojen erillisyyttä ilmentäviin ryhmiin.

Keskiarvoon perustuva luokittelu saattaa kuitenkin tuottaa varsin näennäisiä eroja, sillä hyvin pienikin ero arvioissa voi aiheuttaa henkilön sijoittumisen eri ryhmään. Esimerkiksi voi olla, että tosiasiaissa ryhmissä 2 ja 3 on enimmäkseen tapauksia, joissa arvio toisesta johtamistavasta on ollut juuri ja juuri keskiarvon yläpuolella ja toisessa juuri ja juuri alapuolella, eli oikeastaan on kyse tapauksista, joissa molempia johtamistapoja koetaan ”keskimääräisesti”. Siksi tästä jaosta ei voi vielä varmasti päätellä, että johtamistavat esiintyisivät erillään toisistaan. Tämän vuoksi luokittelua jatkettiin erottamalla molemmissa johtamisarvioissa lähellä keskiarvoa olevat omaksi ryhmäkseen. Se tapahtui ottamalla kriteeriksi johtamistapojen summamuuttujien keskihajonnat. Keskiryhmäksi erotettiin ne tutkittavat, joiden arviot sijoituivat kummallakin johtamisulottuvuudella keskiarvosta alle puolen hajonnan päähän molempiin suuntiin. Ne, jotka saivat tätä suuremman pistemäärän ainakin toisella ulottuvuudella, sijoituivat kyseessä olevaan johtamisen ryhmään. Kuvio 1 havainnollistaa ryhmien muodostamista.

Kuviosta 1 havaitaan, että näin syntynyt keskiryhmä on itse asiassa varsin suuri, sillä lähes neljännes tutkituista sijoittui siihen. Vain vajaa 10 % tutkituista henkilöistä kokee esimiehessään autenttisuutta ja transformationaalisuutta toisistaan erillään siten, että esimiehen johtamistavassa oli joko paljon autenttisuutta ja vähän transformationaalisuutta tai päinvastoin. Yli 90 %:lla vastaajista kokemus esimiehen autenttisuudesta ja transformationaalisuudesta kytkeytyivät siis toisiinsa.



- (1) Vähän transformationaalista ja autenttista johtamista
- (2) Vähän transformationaalista, paljon autenttista johtamista
- (3) Paljon transformationaalista, vähän autenttista johtamista
- (4) Paljon transformationaalista ja autenttista johtamista
- (5) Keskimääräisesti transformationaalista ja autenttista johtamista

**Kuvio 1.** Tutkittavien luokittelu koetun johtamistavan mukaan (jakoperusteena ka  $\pm 1/2$  kh;  $N = 556$ )

Seuraavaksi tutkittiin, eroavatko edellä muodostetut ryhmät toisistaan taustamuuttujittain. Kuten Taulukosta 6 havaitaan, ryhmien välillä ei ilmennyt eroja iän, sukupuolen, koulutuksen, parisuhteessa elämisen eikä lapsiperheellisyyden suhteen. Myöskään työsuhteen pituudessa ja viikkotuntien määrässä ei ilmennyt ryhmien välisiä eroja.

**Taulukko 6.** Johtamistaparyhmien erot taustamuuttujittain: tilastollisten testausten tulokset

Taustamuuttuja	5 koetun johtamistavan ryhmää		4 koetun johtamistavan ryhmää	
	$F/\chi^2$	$p$	$F/\chi^2$	$p$
Ikä vuosina	$F_{4,541} = 0.15$	.963	$F_{3,542} = 0.57$	.636
Sukupuoli	$\chi^2(4) = 6.25$	.182	$\chi^2(3) = 5.50$	.138
Koulutus (4 luokkaa)	$\chi^2(12) = 10.51$	.571	$\chi^2(9) = 7.61$	.573
Työsuhteen pituus vuosina	$F_{4,445} = 0.23$	.923	$F_{3,546} = 1.05$	.371
Työtuntimäärä viikossa	$F_{4,498} = 1.16$	.333	$F_{3,499} = 0.26$	.835
Eläkö kumppanin kanssa	$\chi^2(4) = 2.70$	.611	$\chi^2(3) = 5.15$	.161
Onko kotona asuvia lapsia	$\chi^2(4) = 5.11$	.276	$\chi^2(3) = 5.60$	.276

Varianssianalyysillä tarkasteltiin myös viiden ryhmän mahdollisia eroja periaatteiden mukaisen toiminnan esiintymisessä. Ryhmien välillä oli havaittavissa eroa. Varianssien yhtäsuuruus- ehto ei toteutunut, mutta kun  $F$ -testisuureen sijasta katsottiin Welchin arvoa, voitiin havaita sen olevan tilastollisesti merkitsevä (Welchin arvo = 41.11;  $df_1 = 4$ ,  $df_2 = 98.287$ ;  $p < .001$ ). Post hoc - tarkasteluissa osoittautui, että ryhmässä 4, jossa koetaan paljon sekä transformationaalista että autenttista johtajuutta, koetaan myös kaikkia muita ryhmiä enemmän esimiehen periaatteiden mukaista toimintaa ( $ka = 3,13$ ). Lisäksi keskimäärin molempia johtamistapoja kokevien ryhmässä 5 koetaan enemmän periaatteiden mukaista toimintaa ( $ka = 2,65$ ) kuin vähän sekä transformationaalista että autenttista johtamista kokevien ryhmässä 1 ( $ka = 2,19$ ). Ryhmien 2 ja 3 ("paljon toista ja vähän toista" -ryhmät) keskiarvot olivat lähellä toisiaan (ryhmässä 2  $ka = 2,60$  ja ryhmässä 3  $ka = 2,58$ ). Nämä ryhmät erosivat tilastollisesti merkitsevästi vain ryhmästä 4. Periaatteiden mukainen toiminta näyttää siis esiintyvän ryhmissä johdonmukaisesti siten, että mitä enemmän koetaan sekä transformationaalista että autenttista johtamista, sitä enemmän koetaan myös periaatteiden mukaista toimintaa.

### **3.4 Ryhmien erot työn imussa, organisaatioon sitoutumisessa ja depressio-oireissa**

Jatkoanalyysit suoritettiin koettujen johtamistapojen mukaan tehdyllä ryhmäjaolla, jossa oli mukana viides "keskiryhmä", koska se ilmentää tarkemmin johtamistapojen esiintymistä aineistossa. Varianssianalyysillä selvitettiin, onko johtamistavan mukaan muodostettujen ryhmien välillä eroja työn imussa, organisaatioon sitoutumisessa ja depressio-oireissa. Taulukossa 7 on esitetty ryhmäkohtaiset keskiarvot ja -hajonnat.

Varianssien yhtäsuuruusoletus toteutui vain organisaatioon sitoutumisen kohdalla (Levenen arvo 1,20;  $p > .05$ ). Siksi ryhmien työn imun ja depression keskiarvojen yhtäsuuruuden testauksessa on käytetty Welchin testisuuretta. Taulukosta 7 käy ilmi, että ryhmien välillä oli eroja kaikissa hyvinvointimuuttujissa.

**Taulukko 7.** Hyvinvointimuuttujien keskiarvot ja keskihajonnat ryhmittäin

Muuttuja	Ryhmäkohtaiset keskiarvot ja keskihajonnat					Testisuure	df1	df2	p	$\eta^2$	Parivertailut					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)											
	n = 167	n = 24	n = 30	n = 205	n = 130											
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh								
Työn imu	4,31	1,29	4,70	1,16	5,16	0,68	5,04	0,92	4,73	0,94	Welchin arvo = 11.51	4	102.753	.000	.083	1 < 3,4,5 <sup>b</sup> 5 < 3,4 <sup>b</sup>
Organisaatioon sitoutuneisuus	3,52	0,86	3,67	0,85	4,18	0,63	4,06	0,78	3,84	0,73	F = 7.78	4	550	.000	.083	1 < 3,4,5 <sup>a</sup>
Depressio-oireet	0,65	0,60	0,60	0,61	0,44	0,37	0,46	0,46	0,60	0,61	Welchin arvo = 3.87	4	99.104	.006	.026	1 > 4 <sup>b</sup>

- (1) Vähän transformationaalista ja autenttista johtamista
- (2) Vähän transformationaalista, paljon autenttista johtamista
- (3) Paljon transformationaalista, vähän autenttista johtamista
- (4) Paljon transformationaalista ja autenttista johtamista
- (5) Keskimääräisesti transformationaalista ja autenttista johtamista

- a. Bonferroni
- b. Tamhane

Ryhmässä 1, jossa koettiin vain vähän sekä transformationaalista että autenttista johtajuutta, ilmeni odotusten mukaisesti vähiten työn imua ja organisaatioon sitoutumista sekä eniten depressio-oireita. Odotuksista poiketen eniten työn imua ja organisaatioon sitoutumista ja vähiten depressio-oireita esiintyi ryhmässä 3, jossa koettiin paljon transformationaalista ja vähän autenttista johtajuutta. Täytyy kuitenkin huomata, että tämän ryhmän ja paljon molempia johtamistapoja kokevan ryhmän 4 välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa missään tutkitussa hyvinvointimuuttujassa. Myös paljon transformationaalista ja paljon autenttista johtajuutta kokevien ryhmä 4 koki tilastollisesti merkitsevästi enemmän työn imua ja organisaatioon sitoutumista ja vähemmän depressio-oireita kuin vain vähän molempia johtamistapoja kokeva ryhmä. Vähän transformationaalista ja paljon autenttista johtajuutta kokevien ryhmän 2 ja vain vähän molempia johtamistapoja kokevien ryhmän 1 välillä ei ilmennyt tilastollisesti merkitsevää eroa.

### **3.5 Johtamistapojen erot hyvinvoinnin selittämisessä**

Seuraavaksi tutkittiin, onko toinen autenttisesti ja transformationaalisesta johtamistavasta toista voimakkaampi koetun hyvinvoinnin selittäjä ja onko molemmilla oma itsenäinen selitysoosuutensa keskinäisestä korrelaatiosta huolimatta. Mukaan tarkasteluun otettiin myös faktorianalyyseissä löydetty periaatteiden mukainen toiminta. Kutakin hyvinvointimuuttujaa selitettiin hierarkkisen regressioanalyysin avulla siten, että ensimmäisellä askeleella malliin otettiin taustamuuttujista mukaan ne, joilla oli aiemmin havaittu tilastollisesti merkitsevä korrelaatio selitettävään muuttujaan (ks. Taulukko 4). Periaatteiden mukainen toiminta, transformationaalinen johtamistapa ja autenttinen johtamistapa lisättiin työn imun ja organisaatioon sitoutumisen malleihin kukin omalla askeleellaan. Tarkasteluissa kokeiltiin järjestelmällisesti kaikki eri järjestykset, joissa johtamistapamuuttujat voidaan lisätä malliin. Depressio-oireita selittäviin malleihin periaatteiden mukaista toimintaa ei otettu mukaan, koska sillä ei ollut korrelaatiotarkastelussa (ks. Taulukko 4) tilastollisesti merkitsevää yhteyttä depressio-oireisiin. Vaikka autenttinen ja transformationaalinen johtamistapa korreloivat voimakkaasti keskenään ja melko voimakkaasti myös periaatteiden mukaisen toiminnan kanssa, vakavaa multikollinearisuongelmaa ei ilmennyt; VIF-arvot olivat jokaisessa mallissa pienempiä kuin 3,3.

Työn imun ja organisaatioon sitoutumisen eri mallien tarkastelussa ilmeni, että periaatteiden mukaisella toiminnalla oli oma pieni tilastollisesti merkitsevä selitysoosuutensa vain silloin, kun se oli mallissa mukana ilman muita johtamistapamuuttujia. Heti jos malliin lisättiin joko autenttinen tai transformationaalinen johtamistapa, periaatteiden mukainen toiminta ei enää ollut tilastollisesti

merkitsevä selittäjä. Autenttinen johtamistapa oli tilastollisesti merkitsevä selittäjä vain ollessaan mallissa ilman transformationaalista johtamistapaa riippumatta siitä, missä järjestyksessä muuttujat oli malliin lisätty. Siksi seuraavassa raportoidaan vain mallit, joissa on lisätty taustamuuttujien jälkeen ensin periaatteiden mukainen toiminta, sitten autenttinen ja lopuksi transformationaalinen johtamistapa.

Kun *työn imua* ennustettiin hierarkkisella regressioanalyysillä sukupuolen, periaatteiden mukaisen toiminnan ja autenttisen ja transformationaalisen johtamistavan avulla, malli sopi aineistoon ( $F_{4, 544} = 16.29, p < .001$ ) joskin sen selitysaste jäi varsin vaatimattomaksi ( $R^2_a = .10$ ). Johtamistavoista ainoastaan transformationaalinen johtaminen oli lopullisessa mallissa tilastollisesti merkitsevä selittäjä ( $\beta = .26, p < .01$ ) kuten taulukosta 8 ilmenee.

**Taulukko 8.** Työn imun selittyminen eri johtamistavoilla

Selittäjä	Askel 1	Askel 2	Askel 3	Askel 4
Sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies)	-.10*	-.09*	-.12*	-.12**
Periaatteiden mukainen toiminta		.18***	.05	.01
Autenttinen johtamistapa			.25***	.06
Transformationaalinen johtamistapa				.26**
$\Delta R^2$	.01*	.03***	.04***	.02**
$R^2_a$	.01	.04	.08	.10

$\Delta R^2 =$  selitysasteen  $R^2_a$  muutos, kun askeleen muuttuja otetaan malliin mukaan

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

Kun *organisaatioon sitoutumista* ennustettiin vastaavasti, taustamuuttujista mukaan otettiin nykyisen työsuhteen kesto, ikä ja onko kotona asuvia lapsia. Malli sopi aineistoon ( $F_{6, 531} = 14.21, p < .001$ ) ja sen selitysaste ( $R^2_a = .12$ ) oli samaa suuruusluokkaa kuin työn imun mallissa. Samoin kuin työn imun mallissa johtamistavoista ainoastaan transformationaalinen johtaminen oli lopullisessa mallissa tilastollisesti merkitsevä selittäjä ( $\beta = .26, p < .001$ ) kuten Taulukko 9 osoittaa.

**Taulukko 9.** Organisaatioon sitoutumisen selittyminen eri johtamistavoilla

Selittäjä	Askel 1	Askel 2	Askel 3	Askel 4
Taustamuuttujat				
- nykyisen työsuhteen kesto	.12*	.11*	.12*	.12*
- ikä	.09	.10*	.09	.09
- onko kotona asuvia lapsia	-.01	-.03	-.03	-.04
Periaatteiden mukainen toiminta		.20***	.07	.04
Autenttinen johtamistapa			.24***	.05
Transformationaalinen johtamistapa				.26***
$\Delta R^2$	.04***	.04***	.04***	.02***
$R_a^2$	.03	.07	.11	.13

$\Delta R^2$  = selityssasteen  $R_a^2$  muutos, kun askeleen muuttuja otetaan malliin mukaan

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

Näyttää siis siltä, että sekä työn imun että organisaatioon sitoutumisen selittäjänä autenttinen johtamistapa on periaatteiden mukaista toimintaa vahvempi ja transformationaalinen puolestaan kattaa nämä molemmat. Kun kaikki johtamistapamuuttujat olivat mukana työn imun tai organisaatioon sitoutumisen mallissa, ainoastaan transformationaaliselle johtamistavalle jäi tilastollisesti merkitsevää selitysvaimaa.

Kun *depressio-oireita* ennustettiin vastaavasti hierarkkisella regressioanalyysillä, mukaan ei otettu enää periaatteiden mukaisen toiminnan summamuuttujaa, koska sillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota depressio-oireisiin. Taustamuuttujista aiemman korrelaatiotarkastelun perusteella mukaan valikoituivat ikä ja sukupuoli. Molemmat johtamistapamuuttujat sisältävä malli sopi aineistoon ( $F_{4, 521} = 7.31, p < .001$ ). Taulukosta 10 näkyvät muuttujien regressiokertoimet ja selitysosuudet eri vaiheissa.

Jos transformationaalinen johtamistapa oli yksinään taustamuuttujien kanssa mallissa sen  $\beta$ -kerroin oli  $-.14$  ( $p < .001$ ) ja jos autenttinen johtaminen puolestaan oli yksinään taustamuuttujien kanssa mallissa, sen  $\beta$ -kerroin oli  $-.15$  ( $p < .001$ ). mutta jos sekä autenttinen että transformationaalinen johtamistapa olivat mukana, niistä kumpikaan ei enää ollut tilastollisesti merkitsevä depressio-oireiden selittäjä, kuten taulukosta 10 käy ilmi. Tällöin merkitseviksi selittäjiksi jäivät vain taustamuuttujat ikä ja sukupuoli. Kuitenkin jommankumman johtamistapamuuttujan ottaminen mukaan malliin yksinään taustamuuttujien lisäksi lisäsi mallin selityssastetta tilastollisesti merkitsevästi vaikkakin määrällisesti hyvin vähän (molempien osalta  $\Delta R^2 = .02, p < .001$ ).



**Taulukko 10.** Depressio-oireiden selittyminen eri johtamistavoilla

Selittäjä	Askel 1	Askel 2	Askel 3
Taustamuuttujat			
- ikä	-.13**	-.12**	-.12**
- sukupuoli	-.12**	-.12**	-.11**
Autenttinen johtamistapa		-.15***	-.12
Transformationaalinen johtamistapa			-.04
$\Delta R^2$	.03***	.02***	.00
$R_a^2$	.03	.05	.05

$\Delta R^2$  = selityksasteen  $R_a^2$  muutos, kun askeleen muuttuja otetaan malliin mukaan

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

Depressio-oireiden selittäjänä autenttisella ja transformationaalisella johtamistavalla ei siis näytä olevan keskinäistä eroa. Tarkastelu osoittaa, että näillä johtamistavoilla ylipäättään on tilastollisesti merkitsevää selitysvoimaa sisältävä yhteys depressio-oireiden vähäisyyteen – joskin se on varsin vähäistä ( $R_a^2 = .02$ ).

## 4 POHDINTA

### 4.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia transformationaalisen ja autenttisen johtamisen yhtäläisyyksiä ja eroja ja näiden johtamistapojen yhteyksiä koettuun hyvinvointiin. Tutkimukseen osallistui neljän eri kaupungin työntekijöitä ja tarkastelun kohteena olivat heidän arvionsa lähiesimiehensä johtamiskäyttäytymisestä ja itse kokemastaan työn imusta, organisaatioon sitoutumisesta ja depressio-oireiden esiintymisestä. Tutkimus perustui työn vaatimusten ja voimavarojen malliin (Bakker & Demerouti, 2007), jonka mukaan oletettiin, että autenttinen ja transformationaalinen johtajuus voidaan nähdä työn voimavaroina ja/tai välillisesti työn voimavaroja lisäävinä tekijöinä ja että ne ovat siksi positiivisesti yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin.

Aluksi tutkittiin transformationaalisen ja autenttisen johtajuuden käsitteiden rakennevaliditeettia selvittämällä, latautuvatko työntekijöiden arviot esimiestensä johtamistavoista transformationaalisen ja autenttisen johtajuuden teorioiden mukaisesti omille faktoreilleen vai onko niissä päällekkäisyyttä. Lisäksi tarkasteltiin koettujen johtamisulottuvuuksien yhtäaikaista ja erillistä esiintymistä työntekijöiden arvioissa tyypittelemällä työntekijät kummankin johtamisulottuvuuden mukaan joko niitä esimiehessään kokeviksi tai ei-kokeviksi. Tällainen tyypittely edustaa henkilösuuntautunutta tutkimusotetta. Tarkoitus oli siis tutkia, voiko työntekijä kokea esimiehensä yhtä aikaa transformationaaliseksi ja autenttiseksi vai onko mahdollista, että johtamistapa koetaan vain transformationaaliseksi tai vain autenttiseksi tai ei kummaksikaan niistä.

Tarkoituksena oli myös tutkia, eroavatko koetun johtamistavan mukaan muodostetut ryhmät toisistaan hyvinvoinnin kuvaajiksi valittujen koetun työn imun, organisaatioon sitoutumisen ja depressio-oireiden osalta. Tätä ennen selvitettiin, eroavatko ryhmät suhteessa arvioijan sukupuoleen, ikään, koulutustasoon sekä työtä ja perhettä kuvaaviin tekijöihin. Näin tehtiin, jotta tiedettäisiin, onko ryhmien välillä koetun johtamistavan lisäksi muita eroja, jotka saattaisivat osaltaan selittää vaihtelua hyvinvointimuuttujissa.

Lopuksi haluttiin tarkentaa autenttisen ja transformationaalisen johtamistavan mahdollisia eroja hyvinvoinnin selittäjänä. Kutakin hyvinvointimuuttujaa varten rakennettiin oma selitysmalli, johon otettiin mukaan tutkimuksen taustamuuttujista ne, joilla oli havaittu tilastollisesti merkitsevä yhteys kyseiseen hyvinvointimuuttujaan, ja faktorianalyysin pohjalta muodostetut johtamistapojen summamuuttujat. Näin päästiin vertailemaan, onko toinen johtamistavoista voimakkaampi työn imun, organisaatioon sitoutumisen tai depressio-oireiden selittäjä kuin toinen. Lisäksi tarkastelu toi

esiin, onko kummallakin johtamistavalla vielä omaa itsenäistä selitysvoimaa, kun toinen on jo otettu huomioon hyvinvoinnin kuvaajien selittäjänä.

## 4.2 Päätulokset

Tulokset olivat osittain vastoin oletusta (H1), jonka mukaan oletettiin, että autenttista ja transformationaalista johtajuutta mittaavista osioista muodostuu teorian mukaisesti kaksi erillistä faktoria, jotka kuitenkin korreloivat merkittävästi keskenään. Johtamistapaa mittaavista osioista muodostui kolmidimensioinen malli, jossa autenttisen ja transformationaalisen johtajuuden rinnalle syntyi periaatteiden mukaiseksi toiminnaksi nimetty ulottuvuus, joka koostui molempien johtamistapojen mittareista tulevista osioista. Sanojen ja tekojen yhdenmukaisuus, periaatteiden mukainen toiminta, näyttää siis olevan autenttiselle ja transformationaalille johtamistavalle yhteinen elementti. Tämä on ymmärrettävissä, koska molempien johtamistapojen pohjana on arvotietoinen ja eettisyyttä korostava lähestymistapa johtajuuteen (Bass & Riggio, 2006).

Oletuksen mukaisesti (H1) autenttinen ja transformationaalinen johtamistapa korreloivat voimakkaasti keskenään. Tämä johtamistapojen keskinäinen yhteys näkyi myös muodostettaessa tutkittavista henkilöistä ryhmiä koetun johtamistavan mukaan, sillä ryhmät, joissa koettiin paljon, keskimääräisesti tai vähän molempia johtamistapoja, olivat huomattavasti suurempia kuin ryhmät, joissa koettiin paljon toista mutta vähän toista näistä kahdesta johtamistavasta. Jälkimmäisiin johtamistapojen erillisyyttä ilmentäviin ryhmiin kuului vain vajaa 10 % tutkittavista. Näin hypoteesi 2, joka oletti, että useimmiten johtamistavassa koetaan yhtä aikaa sekä autenttisuutta että transformationaalisuutta, sai siis vahvistusta. Aiemmassakin kirjallisuudessa on ajateltu autenttisen johtajuuden olevan mahdollisesti jonkinlainen ydinkäsite, joka liittyy läheisesti niin transformationaaliseen kuin eettiseen tai palvelemaan johtamiseen (Avolio ym., 2009b). Tämän tutkimuksen valossa voidaan todeta, että autenttinen ja transformationaalinen johtaminen todellakin ovat hyvin läheisesti yhteydessä toisiinsa.

Oletuksen mukaisesti (H3) koetun johtamistavan mukaan muodostetut työntekijäryhmät eivät eronneet taustatekijöissä. Sen sijaan tutkimus osoitti, että esimiehen arvioiminen autenttiseksi ja transformationaaliseksi johtamistavaltaan oli yhteydessä työn imuun ja organisaatioon sitoutumiseen sekä depressio-oireiden vähäisyyteen. Näin ollen hypoteesit 4a–4c saivat siis vahvistusta. Tulos sopii hyvin yhteen aiemman transformationaalisen johtamistavasta tehdyn tutkimuksen kanssa (esim. Tims ym., 2011; Zhu ym., 2009). Autenttisen johtamistavan on aiemmassa tutkimuksessa osoitettu olevan yhteydessä lisääntyneeseen työn imuun (Walumbwa ym., 2010) ja organi-

saatioon sitoutumiseen (Walumbwa ym., 2008). Tämä tutkimus vahvisti näitä aiempia havaintoja. Tulokset antavat myös tukea työn vaatimusten ja voimavarojen malliin (Bakker & Demerouti, 2007) perustuvalla näkemykselle: molemmat johtamistavat voidaan nähdä työn voimavaroina, jotka edistävät mallin motivaatiopolun mukaisesti koettua hyvinvointia.

Työntekijän kokemien depressio-oireiden vähäisyyden ja transformationaalisen johtamistavan välillä on havaittu yhteys aiemmassa tutkimuksessa (Munir ym., 2010). Tämä tutkimus vahvisti tätä havaintoa. Samalla tutkimus laajensi tietoa autenttisen johtamistavan yhteyksistä hyvinvointiin osoittamalla yhteyden myös autenttisen johtamistavan ja työntekijän kokemien depressio-oireiden vähäisyyden välillä. Pelkkä ryhmätarkastelu ei kuitenkaan vielä kerro, ovatko ryhmien väliset erot yhteydessä myös molempien johtamistapojen esiintymiseen vai syntyykö tilastollinen yhteys esimerkiksi pelkän transformationaalisen johtamistavan vaikutuksesta. Korrelaatiotarkastelut kuitenkin osoittivat, että sekä autenttisella että transformationaalisella johtamistavalla oli kummallakin merkittävä yhteys depressio-oireiden vähäisyyteen, vaikkakaan yhteyksiä ei voida pitää suurina.

Hypoteesit 5a-5c eivät saaneet vahvistusta tässä tutkimuksessa. Hypoteesin 5 mukaan oletettiin, että autenttisella ja transformationaalisella johtamistavalla olisi kummallakin oma itsenäinen yhteys työn imuun, organisaatioon sitoutumiseen ja depressio-oireiden vähäisyyteen. Näin oletettiin, koska autenttisella johtamistavalla on havaittu aiemmin yhteys työn imuun (Walumbwa ym., 2010) ja koska Walumbwa kollegoineen (2008) on havainnut, että autenttiselle johtamistavalle jää itsenäistä selitysvoimaa organisaatioon sitoutumisen ennustajana silloinkin, kun transformationaalinen johtamistapa on jo otettu huomioon. Tämän tutkimuksen tulokset olivat kuitenkin erisuuntaisia.

Sekä työn imun että organisaatioon sitoutumisen selittäjänä transformationaalinen johtamistapa oli voimakkaampi kuin autenttinen. Osoittautui, että faktoritarkastelussa löytynyt periaatteiden mukainen toiminta selitti työn imua ja organisaatioon sitoutumista ollessaan ainoa huomioon otettava johtamisulottuvuus. Jos mukaan lisättiin autenttinen johtamistapa, se näytti sisältävän periaatteiden mukaisen toiminnan vaikutuksen. Kun tarkasteluun lisättiin vielä transformationaalinen johtajuus, se puolestaan kattoi kaiken periaatteiden mukaisen toiminnan ja autenttisen johtajuuden selitysvoiman ja oli ainoa merkittävä selittäjä.

Näyttää siis siltä, että periaatteiden mukaista toimintaa voitaisiin pitää jonkinlaisena hyvän johtamisen perusulottuvuutena, jolla jo itsessään on myönteinen yhteys työn imun kokemiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Esimiehen autenttisuus edellyttää periaatteiden mukaisen toiminnan tuomaa sanojen ja tekojen johdonmukaisuutta ja avoimuutta jo määritelmällisesti, koska autenttisen johtajuuden ajatellaan muodostuvan muun muassa sellaisista osatekijöistä kuin sisäistetty moraalit ja suhteiden läpinäkyvyys (Avolio ym., 2009b). Autenttinen johtajuus on kuitenkin sisällöltään laajempi kuin periaatteiden mukainen toiminta täydentäen johtajuutta ensinnäkin persoonan kypsyy-

deksi luonnehdittavilla tekijöillä kuten hyvä itsetuntemus ja kyky tunnistaa oma herkkyyks tehdä tulkintoja, jotka eivät aina vastaa tosiasioita (itsensä tiedostaminen, engl. self-awareness). Toiseksi autenttinen johtajuus laajentaa periaatteiden mukaista toimintaa hyvillä vuorovaikutustaidoilla kuten avoimella ja asianmukaisella itseilmaisulla, kyvyllä tunnistaa oma vaikutus toisiin ihmisiin ja ottaa käsiteltäväksi omista näkemyksistä poikkeavia kantoja (tasapainoinen tiedonkäsittely).

Transformationaalinen johtajuus puolestaan määritellään ensisijaisesti aktiivisena vaikuttamisena, kehittämisenä, kannustamisena ja innostamisena (Carless ym., 2000). Jotta työntekijä kokisi tällaisen toiminnan myönteisenä, tulee esimiehen olla samalla luotettava (periaatteiden mukainen toiminta) ja varustettu hyvillä vuorovaikutustaidoilla, joita puolestaan voidaan pitää autenttisen johtajuuden erityispiirteenä (Avolio ym., 2009b; Bass, 1985). Transformationaalinen johtajuus täydentää periaatteiden mukaista toimintaa ja autenttista johtajuutta ennen kaikkea tuomalla mukaan esimiehen kehittämissuuntautuneisuuden ja sen myötä myös mallin aktiivisesta, ennakkoluulottomasta ja innostuneesta työorientaatiosta (Avolio, 1999). Transformationaalisen esimiehen pätevyyden ja innostuneisuuden – karismaattisuuden – ajatellaan herättävän työntekijöissä arvostusta, luottamusta ja innostusta. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että karismaattisuus on vaikuttavuuden kannalta erityisen keskeinen transformationaalisen johtajuuden ulottuvuus (Carless ym., 2000). Tässä tutkimuksessa karismaattisuutta mitattiin osiolla ”Lähin esimieheni herättää ylpeyttä ja kunnioitusta muissa sekä innostaa heitä pätevyydellään”. Tämä vaatii esimieheltä jo varsin paljon enemmän kuin ”tekee päätökset syvimpiin arvoihinsa pohjaten” (esimerkki periaatteiden mukaisen toiminnan faktorille latautuneesta osiosta) tai ”sanoo täsmällisesti, mitä hän tarkoittaa” (esimerkki autenttisen johtajuuden mittarin osiosta). Esimerkiksi Avolio ja Gardner (2005) argumentoivat, että autenttinen johtaja ei välttämättä ole karismaattinen vaan karismaattisuus on jotain enemmän kuin autenttisuus. On siis ymmärrettävää, että transformationaalista johtajuutta toisaalta esiintyi aineistossa vähemmän kuin periaatteiden mukaista toimintaa tai autenttista johtajuutta ja että se kattoi näiden selitysvoiman, kun tarkasteltiin kaikkien johtamistapojen yhteyttä hyvinvointiin.

Walumbwan kollegoineen (2008) tekemä tutkimus, jossa autenttinen johtajuus näyttäytyi transformationaalisesta johtajuudesta erillisenä ilmiönä ja vieläpä voimakkaampana organisaatioon sitoutumiseen vaikuttajana, toteutettiin keskimäärin 26-vuotiailla amerikkalaisilla yliopistop opiskelijoilla, joilla oli työkokemusta keskimäärin alle 3,5 vuotta. Sen hetkinen työsuhde oli siis todennäköisesti ollut vieläkin lyhytaikaisempi. Saattaa olla, että jos esimiestyötä arvioidaan hyvin lyhyen työsuhteen pohjalta, transformationaalisen johtamisen piirteet eivät juuri tule esiin, koska työntekijällä ei vielä ole kokemusta pidemmältä ajalta esimiehen toimista työn ja työyhteisön aktiiviseksi kehittämiseksi. Sen sijaan autenttisuutta, joka näkyy välittömässä vuorovaikutuksessa, voi olla helpompi tunnistaa. Nuori työntekijä myös todennäköisesti luo välittömämmän suhteen esimie-

heensä kuin muodollisempaan kulttuurin kasvanut ikääntynyt työntekijä. On siis mahdollista, että otokseen liittyvät tekijät selittävät sitä, että kyseisessä tutkimuksessa autenttinen johtajuus näyttäytyi transformationalisesta erillisenä ja vieläpä voimakkaampana organisaatioon sitoutumisen selittäjänä. Toinen selitys tulosten ristiriitaisuuteen saattaa löytyä siitä, että Walumbwa kollegoineen (2008) käytti analyysissa rakennetyhtälömallinnusta, joka tavoittaa latenteine muuttujineen käsitteiden väliset yhteydet paremmin kuin tässä tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Voi siis olla, että johtamistapojen välillä kuitenkin on eroja, jotka eivät tulleet tässä tutkimuksessa näkyviin. Autenttisen ja transformationalisen johtamistavan suhde vaatiikin vielä lisätutkimusta.

Depressio-oireiden vähäisyyden selittäjänä autenttisella ja transformationalisella johtamisella ei kummallakaan ollut omaa selitysvoimaa silloin, kun toinen oli jo otettu huomioon. Hypoteesi 5c ei siis saanut vahvistusta. Tulokset kuitenkin vahvistivat esimerkiksi Bonden (2008) katsauksessaan kokoaminen tutkimusten havaintoja siitä, että depressio-oireiden ilmenemisellä ja työn psykososiaalisilla tekijöillä, joihin johtamistapakin kuuluu, on tilastollisesti merkitsevä yhteys. Kokonaisuutena tämän tutkimuksen johtamistavan ja työhyvinvoinnin sekä depressio-oireiden yhteyttä kartoittavien tulosten voidaan katsoa sopivan hyvin yhteen työn voimavarojen ja vaatimusten mallin (Bakker & Demerouti, 2007) oletusten kanssa.

### **4.3 Tutkimuksen rajoitukset ja vahvuudet**

Vaikka tutkimustulokset olivat pääasiassa hypoteesien, teoreettisen mallin ja aiempien tutkimustulosten mukaisia tai ainakin teoreettisesti ymmärrettäviä, on päätelmiä tehdessä syytä ottaa huomioon tutkimuksen rajoitukset. Tutkimuksen vastausprosentti oli kohtuullisen hyvä (62,5 %), mutta naiset olivat vastanneet aktiivisemmin kuin miehet (65,6 % vs. 49,4 %). Miehet ylipäätään olivat selkeästi aliedustettuina aineistossa (vain 15,3 % vastanneista oli miehiä), joten tulokset kuvaavat paremmin naisia.

Tutkimus oli poikkileikkaustutkimus, minkä vuoksi syy-seuraussuhteita ei päästä tässä yhteydessä tarkastelemaan. Ei siis voida väittää, että autenttinen ja transformationaalinen johtamistapa lisäisivät työn imua, sitouttaisivat organisaatioon ja vähentäisivät depressio-oireita. Tämän tutkimuksen myötä voidaan vain todeta näiden asioiden välinen yhteys. Näin ollen kyse voi olla myös siitä, että hyvinvoivat työntekijät arvioivat esimiehensä johtamistapaa positiivisemmin. Havaitut yhteydet johtamistapojen ja hyvinvointimuuttujien välillä olivat kaikki tilastollisesti erittäin merkitseviä ( $p < .001$ ), joten yhteyksien olemassaolosta voidaan olla jokseenkin varmoja – tosin täytyy

muistaa, että suuressa otoksessa tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä löydetään melko helposti, vaikka niiden käytännön merkitys olisikin vähäinen.

On syytä huomata myös, että kaikki tämän tutkimuksen perustana ollut informaatio on peräisin itsearvioinneista. Tämä seikka on voinut vahvistaa havaittuja yhteyksiä. Erityisesti on mahdollista, että vastaajan yleinen positiivinen tai negatiivinen affektiivisuus heijastuu itsearviointiin perustuviin tuloksiin. Yleensä positiivinen ja vastaamishetkellä hyväntuulinen ihminen arvioi sekä oman hyvinvointinsa että esimiehensä toiminnan ja työyhteisönsä piirteet positiivisesti, kielteinen kokee kaiken johdonmukaisesti kielteisempänä. Näin saattaa syntyä virheellisesti korostuneita yhteyksiä ilmiöiden välille. Ongelmaa lisää se, että kaikki informaatio kerättiin samalla kertaa. Esimerkiksi transformationaalista ja autenttista johtamistapaa mittaavat osiot olivat kyselylomakkeessa peräkkäin osana laajaa esimiestyötä kartoittavaa kokonaisuutta, jolloin aiemmassa vastaamisessa virinneet mielikuvat saattavat heijastua myös toiseen osioon siten, että eroja ei tule esiin, tai toisaalta siten, että arvioinnin tarkkuus ja kriittisyys kasvavat yhä uusien kysymysten myötä. Esimerkiksi Walumbwan ym. (2008) tutkimuksissa, joissa autenttinen johtaminen näyttäytyi transformationalisesta erillisenä ilmiönä, eri johtamistapoja mittaavat osiot esitettiin tutkittaville kahden viikon aikaviiveellä tämän ongelman minimoimiseksi Podsakoffin, MacKenzien, Leen ja Podsakoffin (2012) suosituksia mukaillen. Tällainen menettely ei kuitenkaan ollut mahdollista toteuttaa tässä tutkimuksessa.

Oman ongelmansa tutkimukseen saattoivat tuoda käytetyt mittarit. Autenttisen johtamistavan mittaamiseen käytetyn ALQ-mittarin jotkin osiot ovat jo lähtökohtaisesti vaikeaselkoisia eikä niiden suomentaminen ollut helppoa. Esimerkiksi osiota ”Lähin esimieheni pyytää minua ilmaisemaan syvimpiä arvojani tukevan kantani” ei voi pitää täysin onnistuneena väittämänä, joka olisi yksiselitteisesti ja helposti ymmärrettävä. Kyselylomakkeen lyhentämiseksi jouduttiin osittain käyttämään lyhennettyjä mittareita. Transformationaalista johtamistapaa mittaamaan valittiin Carlessin ym. (2000) lyhyempi GTL-mittari laajemman ja paljon käytetyn MLQ-mittarin (Avolio, Bass, & Jung, 1995) sijaan. GTL-mittarin on kuitenkin osoitettu korreloivan hyvin MLQ-mittarin kanssa (Carless ym., 2000), mutta se ei mahdollista transformationaalisen johtamistavan eri dimensioiden analysointia. Työn imun mittaamisessa käytettiin vain tarmokkuuden ja työlle omistautumisen osioita eikä lainkaan uppoutumista kartoittavia kysymyksiä UWES-9-mittarista. Aiemmassa tutkimuksessa on kuitenkin osoitettu tarmokkuuden ja omistautumisen olevan työn imun ydinulottuvuudet (esim. Gonzales-Roma ym., 2006). Kaikkien käytettyjen mittareiden reliabiliteetit olivat lopulta varsin hyvät, joten edellä mainitut ongelmat tuskin tuottivat merkittävää haittaa tutkimukselle. Mittareiden lyhentämisestä huolimatta tässä tutkimuksessa käytetty kyselylomake oli varsin pit-

kä, mikä saattaa jossain määrin heijastua motivaation laskuna, välinpitämättömyytenä ja tarkkaavuuden herpaantumisenä vastaustilanteessa.

Kun hyvinvointimuuttujia selitettiin eri johtamistavat sisältävillä malleilla, selitysasteet jäivät varsin vaatimattomiksi. On hyvä muistaa, että johtamistapa on vain yksi monista työn imuun, organisaatioon sitoutumiseen tai depressio-oireiden esiintymiseen vaikuttavista tekijöistä eikä tässä tutkimuksessa pyrittykään mahdollisimman kattavaan hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden löytämiseen. Mallit kuitenkin auttoivat täsmentämään, millaisia eroja eri johtamistavoilla on hyvinvoinnin selittäjinä.

Tutkimustulosten yleistettävyyttä pohdittaessa tulee ottaa huomioon, että aineisto koostui vain suomalaisista eivätkä tulokset siten ole välttämättä yleistettävissä toisenlaisen työmentaliteetin ja esimerkiksi suuremman valtaetäisyyden ja siten erilaisen esimies-alaisuuden omaaviin kulttuureihin. Suomen sisällä yleistettävyys on kuitenkin kohtuullisen hyvä, koska otos sisälsi laajasti eri koulutustaustan omaavia, eri-ikäisiä ja eri ammattialoja edustavia työntekijöitä. Kuitenkin kaikki tutkittavat olivat julkisen sektorin työntekijöitä, joten tulokset eivät välttämättä kuvaa yksityisen sektorin tilannetta. Johtamistavan ja hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä koskevien tulosten kansainvälistä yleistettävyyttä tukee se, että ne olivat monissa eri maissa tehtyjen tutkimusten tulosten ja työn voimavarojen ja vaatimusten mallin mukaisia.

#### **4.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimuskohteet**

Transformationalisen johtamisen teoria on synnyttänyt paljon tutkimusta viime vuosikymmeninä. Tämä tutkimus vahvisti osaltaan niitä lukuisia havaintoja, joita transformationalisen johtajuuden ja hyvinvoinnin välisistä yhteyksistä on tehty (Judge & Piccolo, 2004). Sen sijaan autenttisen johtajuuden teoriakehittely ja tutkimus esimiehen autenttisuuden yhteyksistä alaisten työhyvinvointiin on vielä varsin nuorta. Tämä tutkimus otti kantaa autenttisen ja transformationalisen johtamistavan keskinäisestä suhteesta käytävään keskusteluun osoittamalla, että tämän aineiston valossa niitä ei voi pitää toisistaan erillisinä käsitteinä. Samalla tuli esiin, että näiden johtamistapojen taustalla voidaan nähdä yhteinen periaatteiden mukaisen toiminnan ulottuvuus. Tämän tutkimuksen antamien viitteiden valossa jatkossa olisi mielekästä selvittää tarkemmin, voidaanko periaatteiden mukainen toiminta sekä autenttinen ja transformationaalinen johtamistapa ymmärtää yhden arvotietoisien ja tunnesuhdetta korostavan johtamisen osatekijöinä. Tällöin ne olisivat mallissa ikään kuin sisäkkäisinä kehinä siten, että ytimessä on periaatteiden mukainen toiminta, autenttisuus laajentaa sitä persoonan kypsyyteen ja hyviin vuorovaikutustaitoihin liittyvillä tekijöillä ja transformationaalisuus



edelleen laajentaa kokonaisuutta esimiehen karismaattisuudella eli pätevyydellä ja aktiivisuudella työn ja työyhteisön kehittämiseksi. Kokonaisuuden vielä täsmällisemmäksi hahmottamiseksi tuleviin tutkimuksiin kannattaisi ottaa mukaan myös eettisen johtamisen teoria (esim. Brown ym., 2005), joka tulee hyvin lähelle autenttista ja transformationaalista johtajuutta (ks. vertailutaulukko Walumbwa ym., 2008).

Esimerkiksi esimieskoulutuksen kautta tehtävien interventioiden kehittämiseksi olisi tarpeellista tutkia myös tarkemmin autenttisen ja transformationaalisen johtajuuden eri ulottuvuuksien yhteyksiä työntekijöiden hyvinvointiin, esimiestyön vaikuttavuuteen ja työn tuloksellisuuteen. Tällöin osattaisiin paremmin kohdentaa koulutus oleellisimpiin esimiestyön piirteisiin. Siksi jatkossa teorian kehittelyyn suuntautuneessa tutkimuksessa voisi olla mielekästä käyttää transformationaalisen johtamistavan mittaamiseen lyhyen GTL-mittarin sijasta paljon käytettyä MLQ-mittaria, jossa transformationaalinen johtajuus on kuvattu teorian mukaisten eri ulottuvuuksien kautta. Erityisesti Tejedan (2001) kehittämä 27-osioinen versio MLQ-mittarista voisi olla hedelmällinen lähtökohta jatkotutkimuksessa, koska se sisältää transformationaalisen johtamisen ulottuvuudet kohtuullisen lyhyesti mitattuna ja sen lisäksi myös transaktionaaliseen johtamistapaan liittyvät ulottuvuudet, joista ansioon perustuvan palkkion (engl. contingent reward), on havaittu olevan positiivisessa yhteydessä transformationaaliseen johtamistapaan. Autenttista johtamista mittaava ALQ-mittari (Walumbwa ym., 2008) on rakenteeltaan vastaava neljästä ulottuvuudesta (16 osiota) rakentuva kokonaisuus, joka ilmentää yhtä ylemmän tason käsitettä. Näin jatkossa voitaisiin tutkia myös eri ulottuvuuksien itsenäisiä yhteyksiä työhyvinvointiin. Tosin Walumbwa ym. (2008) argumentoivat, että autenttisen johtamisen ulottuvuudet ilmentävät selkeästi ylemmän tason käsitettä eikä niillä välttämättä ole itsenäistä selitysvoimaa. Tässäkin aineistossa autenttisen johtamistavan eri ulottuvuuksien yhteydet tutkittuihin hyvinvointimuuttujiin olivat keskenään hyvin samansuuntaisia. Walumbwa kollegoineen (2008) kuitenkin tuo esiin, että on mahdollista, että samalla kun ulottuvuudet muodostavat korkeamman tason latentin käsitteen, niillä saattaa olla omia erillisiä yhteyksiä työhyvinvoinnin ja työsuoriutumisen joihinkin kuvaajiin.

Jatkossa tiedonhankintamenetelmiä olisi tärkeää monipuolistaa. Tässä tutkimuksessa ei päästy mitenkään kontrolloimaan mahdollista vastaajan positiivisen tai negatiivisen affektiivisuuden heijastumista tuloksiin virheellisesti korostuneina positiivisina korrelaatioina koetun johtamistavan ja työhyvinvoinnin kuvaajien välillä. Ongelmaa voitaisiin pienentää, jos esimiehen johtamistavan määrittämisessä käytettäisiin useampia tiedonlähteitä – esimerkiksi hänen oman esimiehensä ja vertaistensa arvioita alaisarvioiden lisäksi sekä laadullista esimerkiksi tiedotteiden, sähköpostiviestien ja kokous- tai kehityskeskusteluvideointien analyysia. Jos nojaututaan helpoiten kerättävään alaisarviomateriaaliin, sen luotettavuus johtamistavan kuvaajana voisi parantua yhdistämällä yksilö-

tason menetelmiin ryhmätason analyysia, jolloin tietyn esimiehen alaisten arviot hänestä keskiarvoistettaisiin. Näin voitaisiin vähentää yksilön positiivisen tai negatiivisen affektiivisuuden vaikutusta tuloksiin ja tavoittaa täsmällisemmin ei vain tietyn alaisen kokemus esimiehensä johtamistavasta vaan käytännössä toteutunut esimiestoiminta. Toisaalta on hyvä muistaa, että jokainen esimies-alaisuhde on tosiasiaa erilainen kuten LMX- teoria (engl. leader-member-exchange; (Graen, & Uhl-Bien, 1995) on tuonut esiin, ja siksi yksilötason analyysikin on perusteltua.

Vaikka johtamistavan ja työhyvinvoinnin välinen yhteys on havaittu monessa tutkimuksessa, pitkittäistutkimusta on edelleen hyvin vähän. Vasta pitkittäistutkimusasetelmalla päästäisiin paremmin todentamaan havaittujen yhteyksien syy-seurausluonnetta. Erityisen tärkeää olisi tehdä myös interventiotutkimusta, jolloin saataisiin samalla kertaa sekä tietoa ilmiöiden välisistä syy-seuraussuhteista että interventiomenetelmien tehokkuudesta.

Tämä tutkimus vahvisti aiempia havaintoja siitä, että johtamistavalla on merkitystä alaisten kokeman työn imun ja organisaatioon sitoutumisen kannalta. Työn imun ja organisaatioon sitoutumisen puolestaan on osoitettu olevan niin merkittävästi yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen, että niitä voidaan pitää kilpailuvalttina (Harter ym., 2002; Meyer ym., 2002). Samalla havaittu johtamistavan ja depressio-oireiden yhteys tukee esimerkiksi Kuoppalan kollegoineen (2008) tekemää päätelmää johtamistavan taloudellisista vaikutuksista niin organisaation toiminnalle kuin laajemmin yhteiskunnallekin sairauspoissaolojen ja sairauseläkkeiden kautta. Johtamistapaan kannattaisi siis yrittää vaikuttaa.

Johtamistapaan kohdistuvien interventioiden on havaittu olevan toimiva keino vaikuttaa myös työntekijöiden hyvinvointiin (Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa, & Chan, 2009a). Tämän tutkimuksen valossa ei näytä mielekkäältä rakentaa puhtaasti autenttisen johtamisteorian varaan rakentuvaa esimieskoulutusta. Esimiehen itsetuntemuksen ja vuorovaikutustaitojen ja avoimen toimintakulttuurin vahvistaminen autenttisen johtajuuden teoriaan pohjautuen ei tämän tutkimuksen tulosten valossa ole turhaa, mutta oleellista olisi täydentää sitä transformationaaliseen johtamisteoriaan perustuvien alaisten motivointitaitojen ja aktiivisen ja ennakkoluulottoman kehittämiseen pyrkivän työotteen tukemisella. Joissakin tutkimuksissa (esim. Elo, Mattila, & Kuosma, 2005) on arveltu, ettei eri teoriataustaan ja menetelmiin perustuvilla esimiesvalmennuksilla ole eroa vaan vaikuttavana tekijänä koulutuksessa ovat yleiset sosiaaliset mekanismit. Asia vaatii kuitenkin vielä lisätutkimusta. Koska johtamistapa yhtenä keskeisenä psykososiaalisena tekijänä työyhteisössä on yhteydessä toisaalta työntekijän hyvinvointiin ja mahdollisuuksiin inhimilliseen kukoistukseen ja toisaalta organisaation tuloksellisuuteen, kannattaa johtamistapojen ja niiden hyvinvointivaikutusten tutkimista ja interventiomenetelmien kehittämistä jatkaa edelleen.

## LÄHTEET

- Arnold , K. A., 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*(3), 193-203.
- Aromaa, A., & Koskinen, S. (2010). *Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa*. Loppuraportti työsuojelurahastolle: Raportti 11/2010. [viitattu: 15.2.2012].  
Saantitapa: <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/346e246c-991f-4ca3-a7f7-3813415facf3>
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. I. (1995). *MLQ Multifactor leadership questionnaire: Technical report*. Palo Alto, CA: Mind garden.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Reichard, R.J., Hannah, S.T., Walumbwa F.O., & Chan, A. (2009a). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *Leadership Quarterly, 20*(5), 764-784.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009b). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*, 421-450.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass , B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Riggio R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, N.J.: Erlbaum.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly, 10*(2), 181-217.
- Bech, P., Rasmussen, N. A., Raabaek Olsen, L., Noerholm, V., & Abidgaard, W. (2001). The sensitivity and specificity of the major depression inventory, using the present state examination as the index of diagnostic validity. *Journal of Affective Disorders, 66*(3), 159-164.
- Bonde, J. P. E. (2008). Psychosocial factors at work and risk of depression: A systematic review of the epidemiological evidence. *Occupational & Environmental Medicine, 65*(7), 438-445.
- Brown , M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership : A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117-134.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- 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 & Psychology, 14*(3), 389-406.
- Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 21*(3), 409-421.
- Clausen, T., & Borg, V. (2010). Psychosocial work characteristics as predictors of affective organisational commitment: A longitudinal multi-level analysis of occupational well-being. *Applied Psychology: Health and Well-being, 2*(2), 182-203.
- Clausen, T., Christensen, K.B., & Borg, V. (2010). Positive work-related states and long-term sickness absence: A study of register-based outcomes. *Scandinavian Journal of Public Health, 38*, 51-58.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology, 53*(1), 39-52.
- Crawford, E. R., Le Pine, J.A., & Rich, B.L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834-848.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512.
- Elo, A-L., Mattila, P., & Kuosma, E. (2005). Voidaanko alaisten psykososiaalista työympäristöä ja hyvinvointia parantaa johtamisvalmennuksella? *Työ ja ihminen 19* (3): 334-349.
- Elovainio, M., Keltikangas-Järvinen, L., Kivimäki, M., Vahtera, J., Virtanen, M., & Ylipaavalniemi, J. (2005). Psychosocial work characteristics and incidence of newly diagnosed depression: A prospective cohort study of three different models. *Social Science & Medicine, 61*(1), 111-122.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 343-372.
- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress, 18*(3), 255-266.
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior, 68*(1), 165-174.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*, 219-247
- Hakanen, J. (2009). *Työn imun arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale)*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(6), 495-513.

- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, *11*(2), 119-127.
- Harris, G. E., & Cameron, C. (2005). Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. *Canadian Journal of Behavioural*, *37*(3), 159-169.
- Harter, J. K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*(2), 268-279.
- Hetland, H., & Sandal, G.M. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *16*(1), 58-75.
- ICD-10 classification of mental and behavioral disorders clinical descriptions and diagnostic guidelines* (1992). Geneva: World Health Organization.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 755-768.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692-724.
- Karpansalo, M., Kauhanen, J., Lakka, T. A., Manninen, P., Kaplan, G. A., Salonen, J. T. (2005). Depression and early retirement: prospective population based study in middle aged men. *Journal of Epidemiology and Community Health*. *59*(1):70-74.
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mäkikangas, A. (2006). Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: The role of perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, *13*, 114-127.
- Kuoppala, J. M., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects-A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, *50*(8), 904-915.
- Liu, J., Shiu, O-L., & 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*(3), 454-479.
- Lehto, A-M., & Sutela, H. (2008). Työolotutkimus. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 3.12.2011]. Saantitapa: [http://www.stat.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot\\_2008\\_2008-12-16\\_tie\\_001.html](http://www.stat.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot_2008_2008-12-16_tie_001.html).
- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, *23*(1), 825-841.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2000). Ten years of the leadership quarterly contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, *11*(4), 459.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

- Mathieu, J. E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171.
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Munir, F., Nielsen, K., & Gomes-Carneiro, I. (2010). Transformational leadership and depressive symptoms: A prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 120(1-3), 235-239.
- Nielsen, K., & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 23(4), 313-329.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16-32.
- Nissinen, V. (2004). *Syväjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N.P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- 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(3), 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*, 66(4), 101-116.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- 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(2), 107-139.
- Tejeda, M. J. (2001). The MLQ revisited - psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly* 12(1), 31-52.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly, 21*(5), 901-914.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River (NJ): Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 9*(1), 15-32.
- 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*(5), 590-619.