

**TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAJUUS JA TYÖN IMU:
TYÖN VOIMAVAROJEN VÄLITTÄVÄ ROOLI**

Annamari Henno
Psykologian pro gradu -tutkielma
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö
Tampereen yliopisto
Helmikuu 2013

ANNAMARI HENNO: Transformationaalinen johtajuus ja työn imu: Työn voimavarojen välittävä rooli

Pro gradu -tutkielma, 36 s., 2 liites.

Ohjaaja: Ulla Kinnunen

Psykologia

Helmikuu 2013

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, onko transformationaalinen johtajuus yhteydessä työn imuun työn voimavarojen välityksellä. Työn voimavaroina tarkasteltiin työroolin selkeyttä, vaikutusmahdollisuuksia työssä ja työn merkityksellisyyden kokemista. Teoreettisesti tutkimus perustui työn vaatimusten ja voimavarojen malliin sekä voimavarojen säilyttämisteoriaan, joiden mukaisesti oletettiin transformationaalisen johtajuuden olevan työn voimavara ja toimivan työn voimavaroja ja työn imua lisäävänä tekijänä. Työn voimavarat puolestaan edellä mainittujen teorioiden mukaan lisäävät työhyvinvointia ja etenkin työn imua.

Tutkimus on osa laajempaa työhyvinvointia edistävää johtajuutta käsittelevää projektia, joka toteutettiin kyselynä. Kyselyyn vastasi 557 kuntatyöntekijää ja vastausprosentiksi muodostui 62,5 % (557/891). Tutkimukseen vastanneista naisia oli 84,7 % ja vastaajien keski-ikä oli 48 vuotta. Suurimmalla osalla oli korkeintaan ammattikoulututkinto (57,9 %). Transformationaalista johtajuutta, työn voimavaroja ja työn imua mitattiin kansainvälisillä, suomennetuilla mittareilla.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työn voimavarat (roolien selkeys, vaikutusmahdollisuudet työssä ja työn merkityksellisyyden kokeminen) välittävät osittain transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välistä positiivista yhteyttä. Työn voimavaroista työn merkityksen kokemisella oli voimakkain välittävä rooli. Toisin sanoen mitä enemmän työntekijät näkivät lähiesimiehessään transformationaalisen johtamisen piirteitä, sitä paremmaksi he arvioivat työn voimavaransa ja sitä enemmän he myös kokivat työn imua. Transformationaalinen johtajuus yhdistyi myös suoraan työn imuun. Tutkimustulokset olivat linjassa sekä aikaisemman tutkimuksen että teoreettisen viitekehyksen kanssa.

Tämä tutkimus siis osoitti, että transformationaalinen johtaja pystyy työn voimavaroja edistämällä vahvistamaan alaisen työn imun kokemista. Kuitenkin on hyvä muistaa, että tutkimuksessa oli poikkileikkausasetelma, minkä vuoksi syy-seuraussuhteet jäivät epäselviksi. Jatkossa transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välittäviä tekijöitä tulisikin tarkastella pitkittäisasetelmalla. Myös muiden yhteyttä mahdollisesti välittävien tekijöiden vaikutusta tulisi selvittää.

Avainsanat: transformationaalinen johtajuus, työn imu, työn voimavarat

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO.....	1
1.1. Johtaminen ja työhyvinvointi.....	1
1.2. Transformationaalinen johtaminen ja hyvinvointi.....	2
1.3. Transformationaalinen johtaminen, työn voimavarat ja työn imu.....	4
1.4. Tutkimusongelmat	8
2. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	10
2.1. Aineiston keruu ja tutkittavat.....	10
2.2. Muuttujat.....	11
2.3. Aineiston analysointi	13
3. TULOKSET	15
3.1. Kuvailevat tulokset: iän, sukupuolen ja ammattiaseman merkitys....	15
3.2. Transformationaalisen johtajuuden yhteys työn imuun.....	18
3.3. Transformationaalisen johtajuuden yhteys työn voimavaroihin.....	19
3.4. Työn voimavarojen yhteydet työn imuun	21
3.5. Työn voimavarojen välittävä rooli transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välillä.....	22
4. POHDINTA.....	27
4.1. Päätulokset	27
4.2. Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset	29
4.3. Lopuksi	31
LÄHTEET	32
LIITTEET	37
Liite 1: Regressioanalyysit Sobelin testiä varten	37

1. JOHDANTO

1.1. Johtaminen ja työhyvinvointi

Miksi työntekijän pitäisi voida työssä hyvin? Pitääkö töissä viihtyä? Mitä työnantaja ja yritys saavat siitä, että yksittäinen työntekijä on motivoitunut, innostunut, hyvinvoiva ja tyytyväinen? Vasta viime aikoina tällaiset kysymykset, jotka liittyvät työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen, on nostettu korostetusti esille. Työhyvinvoinnin on huomattu tuottavan yrityksille lisäarvoa (Baicker, Cutler & Song, 2010; Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Robbins & Judge, 2008) – työntekijän voidessa hyvin, myös yritys voi hyvin. Robbins ja Judge (2008) kuvaavat työhyvinvoinnin vaikutusta sekä yksilöön että yritykseen. Kun tietty perustoimeentulo on turvattu, ansaitun rahan määrän merkitys työtyytyväisyydelle laskee ja onnellisuuteen, tyytyväisyyteen vaikuttavat asiat muuttuvat. Merkityksellisiksi asioiksi yksilön kannalta nousevat työn voimavarat, kuten työhön sitoutuminen, oikeudenmukaisuus, itsemääräämisoikeus työssä, esimiehen tuki ja mahdollisuus kehittää itseä. Kun työntekijä on tyytyväinen, yritys hyötyy siitä esimerkiksi siten, että työteho nousee, tyytyväiset työntekijät puhuvat organisaatiosta positiivisesti, auttavat kollegoja, ylittävät työsuorituksiin kohdistetut odotukset, luottavat yritykseen, haluavat sitoutua ja vapaaehtoisesti nostaa työpanosta (mm. Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006; Robbins & Judge 2008; Salanova, Agut & Peiró, 2005).

Työpsykologinen tutkimus on perinteisesti ollut ongelmalähtöistä. Työn hahmottaminen myönteisten, hyvinvointia vahvistavien käsitteiden kautta, tuo uutta näkökulmaa tutkimukseen. Tällaisia uusia käsitteitä ovat esimerkiksi työn voimavarat ja työn imu, jotka ovat nousseet yhä enemmän esille; heikkouksien ja ongelmien selvittely on muuttunut vahvuuksien kehittämiseksi. Työn imu ilmentää työssä koettua aitoa hyvinvointia ja sitä voidaan pitää suhteellisen pysyvänä ja myönteisenä tunne- ja motivaatiotilana, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (mm. Hakanen, 2009a; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002b). Työn imua on tutkittu viime aikoina yhä enenevässä määrin, mutta vielä on epäselvää, millä tavoin siihen pystytään vaikuttamaan. Miten työntekijät saataisiin kokemaan enemmän työn imua? Voiko esimerkiksi johtaja vaikuttaa työhön niin, että työn imua koetaan enemmän?

Johtaminen on nähty yhdeksi keinoksi vaikuttaa työn voimavaroihin ja työhyvinvointiin. Johtajuuden ja työhyvinvoinnin välistä suoraa yhteyttä on pyritty selvittämään useissa

tutkimuksissa ja niiden välinen suora yhteys on saanutkin tukea (esim. Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007; Nielsen, Randall, Yarker & Brenner, 2008a). Kuitenkin aivan viimeaikaiset tutkimukset viittaavat siihen, että johtajuudella pystytään vaikuttamaan nimenomaan työn voimavaroihin, jotka puolestaan ovat yhteydessä työhyvinvointiin. Tietynlaisen johtajuuden – etenkin transformationaalisen johtamistyylin – on havaittu edistävän muun muassa työn merkityksellisyyden kokemista (Arnold ym., 2007; Nielsen, Yarker, Brenner, Randall, & Borg, 2008b; Piccolo & Colquitt, 2006), itsensä kehittämismahdollisuuksia työssä (Nielsen ym., 2008b), roolien selkeyttä (Nielsen ym., 2008a) ja mahdollisuuksia vaikuttaa työhön (Nielsen ym., 2008b). Näiden työn voimavarojen on taas todettu edistävän hyvinvointia. Vaikka transformationaalisen johtajuuden, eli alaisia inspiroivan, huomioivan ja älyllisesti haastavan johtamistyylin, vaikutusta työn voimavarojen kautta työhyvinvointiin on kansainvälisesti alettu viime aikoina tutkia, suomalaista tutkimusta aiheesta ei ole. Lisäksi aikaisemmissa tutkimuksissa on tutkittu johtajuuden vaikutusta yleisesti työhyvinvointiin, mutta johtajuuden vaikutukset työn imuun ovat jääneet vähäisempään osaan. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, onko transformationaalinen johtajuus yhteydessä työn imuun työn voimavarojen kautta.

1.2. Transformationaalinen johtaminen ja hyvinvointi

Transformationaalinen johtajuus kuuluu niin sanottuihin moderneihin johtajuusteorioihin (Bryman, 1992). Sen suosio perustuu osin siihen, että se sopii hyvin nykyaikaiseen, jatkuvassa muutoksessa olevaan organisaatiokulttuuriin, ja saa työntekijät motivoitumaan ja voimaan hyvin työssä. Transformationaalisen johtajuuden käsitettä käytti ensimmäisen kerran Downton vuonna 1973, mutta transformationaalinen johtajuus nousi keskusteluun vasta hieman myöhemmin vuonna 1979 James Burnsin poliittisista johtajista kertovan kirjan myötä. Hän erotti käsitteet transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus toisistaan (Burns, 1979), ja antoi sysäyksen uusille johtajuusteorioille.

Burnsin (1979) mukaan transformationaalinen johtaja on karismaattinen esikuva alaisilleen ja inspiroi ja kannustaa seuraajia omalla esimerkillään. Transaktionaalinen johtaja puolestaan pohjaa johtamiskäyttäytymisensä palkkioiden ja rangaistusten käyttöön, ja hyödyntää johtajan asemavaltaa. Bass (1985) lähti viemään eteenpäin Burnsin johtajuusteoriaa ja sovelsi teoriaa organisaatioihin. Bassin ja Avolion (1991) mukaan transformationaaliseen johtajuuteen verrattuna transaktionaalinen johtajuus on passiivista ja tehotonta, eikä ota huomioon motivaatiota ja inspiraation merkitystä

johtamisessa (Bass & Avolio, 1991; Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011). Vaikka Bassin ja Avolion (1991) malli antaakin transaktionaalisesta johtajuudesta tehottoman ja passiivisenkin kuvan, monet tutkijat ovat todenneet transaktionaalisen ja transformationaalisen johtajuuden parhaimmillaan täydentävän toisiaan (Barling & Cooper, 2008).

Bass jakoi transformationaalisen johtajuuden neljään eri osatekijään: ihannoituun vaikuttamiseen, inspiroivaan motivoimiseen, älylliseen stimulointiin ja alaisten yksilölliseen huomioimiseen (Bass, 1985). Nämä neljä osatekijää pystyvät kaikki vaikuttamaan yksilön hyvinvointiin myönteisesti ja kehittävät alaisia ottamaan käyttöön suurimman mahdollisen kapasiteetin (Northouse, 2010; Sivathan, Arnold, Turner & Barling, 2004).

Ihannoitu vaikuttaminen (engl. idealized influence) kuvaa sellaista käyttäytymistä, jossa johtaja toimii niin kuin on oikein toimia, eikä esimerkiksi mene siitä missä aita on matalin tai toimi niin kuin ylemmällä tasolla odotetaan miettimättä alaisten näkökulmaa. Esimies toimii alaistensa esikuvana, roolimallina. Tällaisella toiminnalla esimies voittaa alaistensa kunnioituksen. *Inspiroivaa motivoimista* (engl. inspirational motivation) käyttävä esimies luo alaisille selkeän vision ja sitouttaa alaisia työhön, saa heidät ponnistelemaan kovempaa ja vie heidät työskentelyssä korkeammalle tasolle motivoimalla heitä. Käytännössä tämä näkyy esimerkiksi tiimissä, jossa esimies saa alaiset ponnistelemaan ryhmän parhaaksi. Esimies kiinnittää alaistensa huomion siihen, mitä he osaavat ja mihin he pystyvät sen sijaan, että jumittuisi pelkoihin ja epäonnistumisiin. *Älyllinen stimulointi* (engl. intellectual stimulation) haastaa alaiset luovaan ja innovatiiviseen toimintatapaan ja kyseenalaistaa työntekijän, esimiehen ja organisaation arvot ja uskomukset. Älyllinen stimulointi rohkaisee alaisia laajempaan ongelmanratkaisuun ja edistää hyvinvointia kasvavan itseluottamuksen ja pystyvyysuskon muodossa. *Alaisten yksilöllinen huomioiminen* (engl. individual consideration) tarkoittaa esimiehen luomaa kannustavaa ilmapiiriä, jossa alaisten tarpeita kuunnellaan, osoitetaan välittämistä ja kiinnostusta alaisten kehittymiseen sekä fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen. Esimies pystyy huomioimaan alaiset yksilöinä ja vastaamaan heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa.

Johtamisen vaikutusta alaisten hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen on tutkittu paljon (ks. meta-analyysi Judge & Piccolo, 2004). Esimiehen käyttäytymisen, esimies-alaissuhteen laadun ja johtamistyylin on huomattu vaikuttavan alaisen hyvinvointiin useissa tutkimuksissa (Bass, 1990; Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio, 2008; Schaufeli & Enzmann, 1998). Meta-analyysi johtajuuden vaikutuksesta hyvinvointiin osoitti, että johtajuus vaikuttaa hyvinvointiin merkittävästi (Kuoppala ym, 2008). Positiivisen ja korkealaatuisen johtamiskäyttäytymisen on myös huomattu

edistävän sekä työhyvinvointia että kontekstista riippumatonta hyvinvointia (Gilbreath & Benson, 2004; van Dierendonck, Haynes, Borill & Stride, 2004).

Viime aikoina pinnalle on noussut erityisesti transformationaalisen johtajuuden vaikutus hyvinvointiin, ja useissa tutkimuksissa onkin löydetty viitteitä transformationaalisen johtajuuden ja hyvinvoinnin välisestä yhteydestä. Judgen ja Piccolon (2004) meta-analyysi osoitti transformationaalisen johtajuuden vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Transformationaalisen johtajuuden on todettu lisäävän työhyvinvointia (Kelloway, Turner, Barling & Loughlin, 2012) ja työhyvinvoinnin ilmentymiä, kuten työtyytyväisyyttä (Medley & Larochelle, 1995; Shieh, Mills & Waltz, 2001). Lisäksi transformationaalisen johtajuuden on todettu olevan negatiivisessa yhteydessä työstä johtuvan stressiin (Bono, Foldes, Vinson & Muros, 2007; Sosik & Godshalk, 2000) ja työuupumukseen (burnout) (Kanste, Kyngäs & Nikkilä, 2007).

Toisaalta transformationaalista johtajuutta ja sen yhteyksiä hyvinvointiin on tutkittu lähes yksinomaan poikkileikkausasetelmin. Harvoissa olemassa olevissa pitkittäistutkimuksissa tulokset eivät ole olleet niin yksiselitteisiä (Nielsen & Munir, 2009; Tafvelin, Armelius & Westerberg, 2011). Lisäksi tutkimus on ollut viime aikoina kallistumassa transformationaalisen johtamisen ja hyvinvoinnin yhteyttä välittäviin tekijöihin. Onkin ehdotettu, että transformationaalinen johtajuus vaikuttaisi työhyvinvointiin työn voimavarojen kautta (Arnold ym., 2007; Nielsen ym., 2008a; Nielsen ym., 2008b).

1.3. Transformationaalinen johtaminen, työn voimavarat ja työn imu

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia kuvataan työn imun käsitteen avulla. Työn imua voidaan pitää työhyvinvoinnin ilmentymänä (Hakanen, 2009b). Työn imulle löytyy useita eri määritelmiä, joista yleisimmin käytetty on Schaufelin ja Bakkerin (2003) määritelmä: *Työn imu* (engl. work engagement) on myönteinen tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tila, jota luonnehtii tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön (Hakanen, 2004; Hakanen, 2009a; Schaufeli & Bakker, 2003; Schaufeli, Martinez, Marques Pinto, Salanova, & Bakker, 2002a). *Tarmokkuudella* (engl. vigor) tarkoitetaan energisyyden kokemusta, halua panostaa työhön ja ponnistella sen eteen vastoin käymistenkin kohdatessa. *Omistautuminen* (engl. dedication) kuvaa kokemuksia merkityksellisyydestä, innostuksesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta. *Uppoutumisen* (engl. absorption) pääpiirteitä luonnehtii täysi keskittyminen ja paneutuneisuus työhön, ajantajun

menettäminen, työstä nauttiminen ja työstä irrottautumisen vaikeus. Nimenomaan uppoutuminen onkin lähellä Csikszentmihalyin (1990) *flow*n käsitettä – ihminen keskittää omat fysiologiset, emotionaaliset ja kognitiiviset resurssinsa työhön tai muuhun tekemiseen muut tarpeensa unohtaen. *Flow*n erottaa työn imusta siinä, että työn imu on kestoiltaan pitkäaikaisempaa, ennemminkin mielentila kuin lyhytkestoinen hetki.

Työn imu on osittain työuupumuksen vastakohta. Useissa tutkimuksissa (mm. Hakanen, 2004; Schaufeli ym., 2002a) on voitu osoittaa, että työn imun ominaispiirteet, tarmokkuus ja omistautuminen, ovat vastakkaisia käsitteitä työuupumuksen ominaispiirteiden uupumusasteisen väsymyksen ja kyynisyyden kanssa. Kuitenkaan työn imua ei voida täysin pitää työuupumuksen vastakohtana, kuten Maslach ja Leiter (1997) ehdottavat, vaan ne ovat keskenään osittain korreloivia, mutta kuitenkin erillisiä työhyvinvoinnin käsitteitä (Schaufeli ym., 2002a).

Transformationalisen johtamisen, työn voimavarojen ja työn imun välistä yhteyttä voidaan kuvata kahden teoreettisen mallin avulla. Nämä mallit ovat työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) ja voimavarojen säilyttämisteoria (Hobfoll, 1998). Ensinnäkin *työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallin* (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti ym. 2001; Schaufeli & Bakker, 2004) mukaan työn voimavarat ovat työn ominaisuuksia, jotka edistävät yksilön työhyvinvointia, vähentävät työn vaatimustekijöitä ja niiden aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia ja edistävät yksilön kehitystä ja oppimista työssä. Työn voimavaroja ovat esimerkiksi roolien selkeys, sosiaalinen tuki, vaikutusmahdollisuudet työssä, työn merkityksellisyyden kokeminen ja hyvät etenemismahdollisuudet. Mallin mukaan työn voimavarat ylläpitävät motivaatiota ja edistävät sitoutumista ja hyvinvointia työssä, kuten työn imua. Tämän mallin valossa myös transformationaalinen johtaminen voidaan myös nähdä työn voimavarana, joka edistää hyvinvointia.

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallissa tavoitellaan tasapainoa. Työ saa olla tiettyyn pisteeseen asti vaativaa ja kuormittavaa, mutta sen pitää samalla sisältää voimavarakäijöitä, jotka vähentävät kuormitusta ja edistävät työntekijän hyvinvointia. Hakanen (2009a) kuvaa työn voimavaroja työntekijöiden ja työyhteisöjen vahvuuksina, joiden avulla voidaan kukoistaa hyvinä aikoina, mutta jotka auttavat myös vaikeista ajoista selviämässä. Näin ollen työn voimavaroilla on myös kauaskantoisia vaikutuksia. Työn voimavarat hyödyttävät sekä työntekijää että organisaatiota.

Toiseksi *voimavarojen säilyttämisteorian* (engl. Conservation of Resources theory) (Hobfoll, 1998) avulla voidaan kuvata erilaisten voimavarojen muodostamia ketjuja. Tämän mallin mukaan voimavaroilla tarkoitetaan erilaisia ihmisten arvostamia asioita, joita he pyrkivät saavuttamaan ja

säilyttämään. Nämä voimavarat Hobfoll luokitteli neljään eri kategoriaan, jotka ovat: aineelliset tekijät, henkilökohtaiset ominaisuudet, olosuhteet ja erilaiset energian muodot.

Aineellisilla tekijöillä, kuten esimerkiksi talolla tai arvokkailla tavaroilla, on arvoa joko selviytymisen tai statuksen näkökulmasta. Henkilökohtaiset ominaisuudet sisältävät erilaisia taitoja ja piirteitä, joita ihminen on joko oppinut tai perinyt. Näitä ominaisuuksia voi olla esimerkiksi taito johtaa muita ihmisiä tai optimismi ja itseluottamus. Olosuhteiden voimavarat puolestaan toimivat perustana muihin resursseihin pääsyle. Olosuhteiden voimavaroista osa voi olla perittyjä, kuten terveys, osa puolestaan itse saavutettuja, kuten työpaikka, senioriteetti työpaikalla ja avioliitto. Neljäs voimavaraluokka sisältää erilaisia energian muotoja, kuten rahan ja tiedon. Näillä kaikilla voimavaroilla on taipumus kasautua ja muodostaa kehiä, joissa yhden voimavaran saavuttaminen voi johtaa toisen voimavaran saavuttamiseen. Esimerkiksi työpaikalla johtaja omalla toiminnallaan lisää työntekijän työn merkityksen kokemista saaden aikaiseksi optimismin ja itseluottamuksen tunteita, mikä kasvattaa samalla työn imua. Työntekijän voimavarojen lisääminen ja voimavarojen menetyksiltä suojaaminen ylläpitää voimavaroja ja ruokkii myönteistä voimavarojen kehää. Työn voimavarat vaikuttavat kaiken kaikkiaan myönteisesti työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen ja vähäisiin työstä poissaoloihin (Hakanen, 2004; Schaufeli ym., 2009).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kolmea työn voimavaratekijää, jotka ovat *roolien selkeys* (engl. role clarity), *työn merkityksen kokeminen* (engl. meaningfulness) ja *vaikutusmahdollisuudet työssä* (engl. autonomy). Näiden voimavaratekijöiden ja erityisesti työn merkityksen kokemisen on todettu välittävän transformationaalisen johtajuuden ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä (Arnold ym., 2007; Nielsen ym., 2008a). Kaikki työn voimavaratekijät puolestaan vahvistavat työn imua niin työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan kuin myös tutkimustulosten perusteella (esim. Hakanen 2009a; Hakanen 2009b). Roolien selkeyteen transformationaalinen johtaja pystyy vaikuttamaan luomalla alaisille selkeät ja tavoittelemisen arvoiset visiot (inspiroiva motivoiminen) ja noudattamaan niitä itse näyttäen työntekijöilleen mallia (ihannoitu vaikuttaminen). Samalla johtajan tulee huolehtia siitä, että alaisilla on riittävästi tietoa ja taitoa työskennellä kohti tavoiteltavaa visiota (Nielsen ym., 2008a). Transformationaalinen johtaja voi kasvattaa myös työn merkityksen kokemista inspiroivan motivoimisen kautta (Arnold ym., 2007; Nielsen ym., 2008a): kun esimiehen määrittämän vision ja työn yhteys on selkeä, ja työntekijä tietää, miten hänen työpanoksensa liittyy organisaation tavoitteisiin, työntekijä kokee työnsä merkityksellisempänä. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä transformationaalinen johtaja pystyy kehittämään alaisten yksilöllisen huomioimisen kautta. Alaisen omat toiveet huomioidaan ja hänen

yksilöllisiin tarpeisiinsa pyritään vastaamaan. Näin ollen työn voimavaratekijöitä kasvattamalla transformationaalinen johtaja parantaa alaiensa työhyvinvointia ja työn imua.

Transformationaalisen johtajuuden ja hyvinvoinnin välittäjistä on aikaisemmissa tutkimuksissa tutkittu esimerkiksi työn merkityksen kokemista (Arnold ym., 2007; Nielsen, ym., 2008a), roolien selkeyttä (Nielsen ym., 2008a), työhön vaikutusmahdollisuuksia (Piccolo & Colquitt, 2006) ja itsensä kehittämismahdollisuuksia (Nielsen ym. 2008a; Nielsen ym., 2008b). Näiden työn voimavarojen on havaittu toimivan yhteyttä osittain välittävinä tekijöinä. Aivan viime vuosina tehdyissä ulkomaisissa tutkimuksissa on löydetty myös välittäviä yhteyksiä transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välillä (Salanova, Lorente, Chambel & Martínez, 2011; Tims ym. 2011; Zhu, Avolio & Walumbwa, 2009). Zhu ym. (2009) osoittivat, että transformationaalinen johtajuus lisää työn imua silloin, kun alaisen yksilölliset voimavarat ovat positiivisia. Tims ym. (2011) puolestaan havaitsivat päiväkirjatutkimuksessa, että transformationaalinen johtajuus oli yhteydessä työn imuun, ja alaisen optimismi välitti tätä yhteyttä. Salanova ym. (2011) totesivat pystyvyysuskon välittävän transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välistä yhteyttä. Työn voimavarojen välittävää roolia transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välillä ei ole vielä tutkittu.

Transformationaalisen johtajuuden on todettu olevan suoraan yhteydessä työn imuun kolmessa edellä kuvatussa tutkimuksessa (Salanova ym., 2011; Tims ym., 2011; Zhu ym. 2009). Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin sekä voimavarojen säilyttämisteorian mukaan transformationaalisen johtajuuden ja työn imun yhteys voisi välittyä työn voimavarojen kautta. Ensinnäkin transformationaalisen johtajuuden teorian mukaan transformationaalinen johtaja motivoi alaisia, auttaa alaisia tavoittamaan työn merkityksellisyyden kokemuksen, lisää alaisen vaikutusmahdollisuuksia työhön sekä selkiyttää hänen työtehtäviään. Transformationaalisen johtajuuden vaikutus näihin työn voimavaroihin on pystytty myös osoittamaan useissa tutkimuksissa (mm. Arnold ym., 2007; Nielsen ym., 2008a; Nielsen ym., 2008b). Toiseksi työn voimavarojen tiedetään sekä työn vaatimusten ja voimavarojen mallin sekä aiempien tutkimusten mukaan olevan eniten työn imua vahvistavia tekijöitä (ks. katsaus Bakker & Demerouti, 2007). Näin ollen voidaan perustellusti olettaa, että transformationaalinen johtajuus lisää alaisten kokemaa työn imua työn voimavarojen kautta. Toisaalta voidaan olettaa, että tämä välittävä yhteys olisi osittainen, sillä transformationaalinen johtajuus on ollut ensinnäkin suoraan yhteydessä työn imuun, ja toiseksi myös muita välittäviä tekijöitä on havaittu.

1.4. Tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen päätarkoituksena on selvittää, lisääkö transformationaalinen johtajuus työn imua työn voimavarojen kautta (ks. kuvio 1). Työn voimavaroista tarkastelun kohteena ovat roolien selkeys, vaikutusmahdollisuudet työssä ja työn merkityksen kokeminen. Teorian ja aikaisempien tutkimustulosten pohjalta asetettiin seuraavat tutkimuskysymykset ja -hypoteesit:

1. Onko transformationaalisella johtajuudella yhteys työn imuun?

Hypoteesi 1: Transformationaalinen johtajuus on positiivisesti yhteydessä työn imuun

2. Onko transformationaalinen johtajuus yhteydessä työn voimavaroihin?

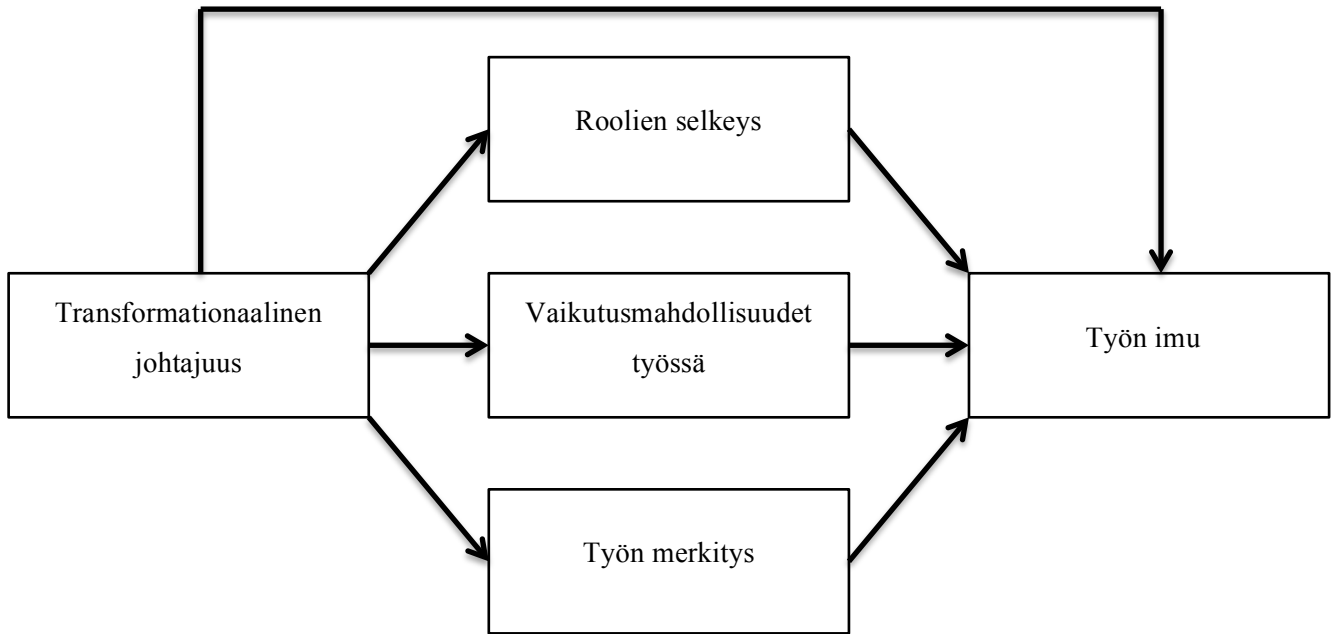
Hypoteesi 2: Transformationaalinen johtajuus on positiivisesti yhteydessä työn voimavaroihin (roolien selkeys, vaikutusmahdollisuudet työssä ja työn merkityksen kokeminen).

3. Ovatko työn voimavarat yhteydessä työn imuun?

Hypoteesi 3: Työn voimavarat (roolien selkeys, vaikutusmahdollisuudet työssä ja työn merkityksen kokeminen) edistävät työn imun kokemista.

4. Välittävätkö työn voimavarat transformationaalisen johtajuuden yhteyttä työn imuun?

Hypoteesi 4: Työn voimavarat (roolien selkeys, vaikutusmahdollisuudet työssä ja työn merkityksen kokeminen) välittävät osittain transformationaalisen johtajuuden yhteyttä työn imuun.



KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen malli. Kaikki mallissa esitetyt yhteydet oletetaan positiivisiksi

2. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

2.1. Aineiston keruu ja tutkittavat

Tämä tutkimus pohjautuu Työsuojelurahaston rahoittamaan *Rewarding and sustainable health-promoting leadership* -projektissa kerättyyn aineistoon. Tutkimus liittyy kolmen maan, Suomen, Ruotsin ja Saksan, yhteiseen hankkeeseen. Hankkeen tarkoituksena on selvittää, miten työhyvinvointiin voidaan pitkäjänteisesti vaikuttaa esimiestyön avulla. Tämä tutkimus perustuu Suomen aineistoon.

Osallistujat rekrytoitiin lähestymällä aluksi eri kuntien (yhteensä yhdeksän) henkilöstöpäälliköitä. Näistä kunnista tutkimukseen osallistui työntekijöitä lopulta neljästä kaupungista – Porista, Hämeenlinnasta, Sastamalasta ja Seinäjoelta. Henkilöstöpäälliköt päättivät, mitkä työyksiköt osallistuivat tutkimukseen. Yleisenä edellytyksenä osallistumiselle pidettiin sitä, että työntekijät työskentelivät yksikkönä, jolla oli lähiesimies. Keväällä 2011 niille tutkittaville, joilla oli käytössään työnsä puolesta sähköpostiosoite, lähetettiin verkkokysely E-lomake-ohjelmalla toteutettuna. Verkkokyselyyn kutsuja lähetettiin yhteensä 463 kappaletta, ja niille tutkittaville, joilla ei työnsä puolesta ollut sähköpostia käytössään, lähetettiin paperilomakkeet työpaikkojen esimiesten kautta. Paperilomakkeita postitettiin 452 kappaletta. Yhteensä kyselyitä lähetettiin siis 915 kappaletta, mutta ennen vastausprosentin laskemista työntekijäotoksesta poistettiin 24 tapausta, sillä nämä työntekijät olivat pitempään poissa työstä (esim. Vanhempainvapaalla), eivätkä voineet tästä johtuen vastata kyselyyn. Kahden muistutuskerran jälkeen palautui hyväksyttävästi 557 vastausta, joista 282 oli täytetty paperikyselyinä ja 275 verkkokyselyinä. Vastausprosentiksi muodostui 62,5 % (557/891).

Tutkimukseen osallistujien taustatekijät ovat nähtävissä taulukossa 1. Vastaajista ($N=557$) 84,7 % oli naisia ja 15,3 % miehiä. Kyselyyn vastaajien ikä vaihteli välillä 21-65 vuotta keski-ikä ollessa 48 vuotta. Vastaajista suurin osa (75,5 %) eli parisuhteessa. Yli puolella vastaajista (57,9 %) oli korkeintaan ammattikoulututkinto ja 50,3 % työskenteli työntekijän asemassa. Suurin osa vastaajista (94,7 %) työskenteli vakituisessa työsuhteessa. Suurimmat ammattialat, joilla työskennettiin, olivat lastenhoito (21,5 %), opetus (21,4%), siivous (17,0 %) ja ruokapalvelut (11,7 %).

TAULUKKO 1. Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden taustatiedot (frekvenssit ja prosentuaaliset osuudet)

Taustatekijä	Tutkimukseen osallistuneet	
	<i>n</i>	%
Sukupuoli		
Nainen	472	84,7
Mies	85	15,3
Ikä		
Alle 46 vuotta	188	34,4
46 tai yli	359	65,6
Parisuhde		
Kyllä	418	75,5
Ei	136	24,5
Ammatillinen koulutus		
Enintään ammattikoulu	317	57,9
Ammattikorkeakoulu	99	18,1
Yliopisto	132	24
Työsuhde		
Vakituinen	523	94,7
Määräaikainen	29	5,3
Ammattiasema		
Työntekijä	269	50,3
Alempi toimihenkilö	160	29,9
Ylempi toimihenkilö	106	19,8

2.2. Muuttujat

Kyselylomake oli pituudeltaan 14 sivua, ja siinä kartoitettiin muun muassa työn ominaisuuksia (vaatimuksia ja voimavaroja), esimiehen johtamiskäyttäytymistä, työ- ja yleistä hyvinvointia ja

taustatekijöitä. Tässä tutkimuksessa käytettiin kyselyn osioita transformationaalisesta johtajuudesta, työn voimavaroista, työn imusta ja taustatiedoista.

Transformationaalista johtajuutta tutkittiin Carlessin, Wearingin ja Mannin kehittämällä GTL –mittarilla (Carless, Wearing & Mann, 2000). Mittari koostui seitsemästä väittämästä, kuten ”Lähin esimieheni kannustaa ja antaa tunnustusta henkilöstölle” ja ”Lähin esimieheni herättää ylpeyttä ja kunnioitusta muissa sekä innostaa heitä pätevyydellään”. Väittämiä arvioitiin viisiportaisella asteikolla: 1 = hyvin pienissä määrissä, 5 = hyvin suuressa määrin. Vastauksista muodostettiin keskiarvosummamuuttuja, jonka Cronbachin alfa-kerroin oli .91. GTL-mittarin kehittäjät pyrkivät tekemään siitä mahdollisimman lyhyen ja käytännöllisen, ja Carlessin ym. (2000) mukaan mittari mittaa reliabelisti ja validisti transformationaalista johtajuutta.

Työn voimavaroina tutkittiin roolien selkeyttä, työn merkityksen kokemista ja vaikutusmahdollisuuksia. *Roolien selkeyttä* mitattiin kolmella kysymyksellä, jotka ovat osa COPSOQ II-kyselyä (Copenhagen Psychosocial Questionnaire; Pejtersen, Søndergård Kristensen, Borg & Bjorner, 2010). Kysymyksiin (esim. ”Onko työllesi määritelty selkeät tavoitteet?”, ”Tiedätkö tarkalleen, mitkä asiat ovat Sinun vastuullasi?” ja ”Tiedätkö tarkalleen, mitä Sinulta odotetaan työssäsi?”) vastattiin 5-portaisella asteikoilla: 1 = hyvin pienessä määrin, 5 = hyvin suuressa määrin.

Työn merkityksen kokemista mitattiin kolmella COPSOQ II-kyselyn (Pejtersen ym., 2010) kysymyksellä, joihin vastattiin asteikolla 1 = hyvin pienessä määrin, 5 = hyvin suuressa määrin. Kysymykset olivat ”Koetko työsi merkitykselliseksi?”, ”Tunnetko, että työsi on tärkeää?” ja ”Tunnetko olevasi motivoitunut ja sitoutunut työhösi?”.

Vaikutusmahdollisuuksia työssä mitattiin neljällä väittämällä, jotka ovat osa Psycones -kyselyä (Guest, Isaksson & De Witte, 2010). Väittämiin (esim. ”Voin suunnitella oman työni” ja ”Voin vaihdella työskentelytapojani”) vastattiin 5-portaisella asteikolla 1 = ei (juuri) koskaan, 5 = melko usein tai aina. Kustakin työn voimavarasta muodostettiin erikseen keskiarvosummamuuttuja. Summamuuttujien Cronbachin alfa-kertoimet olivat: .74 (roolien selkeys), .80 (työn merkitys) ja .80 (vaikutusmahdollisuudet työssä).

Työn imua tutkittiin UWES-9 –mittarin tarmokkuutta ja omistautumista käsittelevillä kuudella väittämällä (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Väittämiä arvioitiin seitsenportaisella asteikolla, 0 = ei koskaan, 6 = joka päivä. Mittari sisälsi muun muassa väittämät ”Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni” ja ”Olen innostunut työstäni”. Vastauksista muodostettiin yksi keskiarvosummamuuttuja, jonka Cronbachin alfa-kerroin oli .92.

Tarkasteltaviksi *demografisiksi tekijöiksi* tutkimukseen valittiin työntekijän ikä, sukupuoli ja ammattiasema. Näillä kaikilla on havaittu olevan yhteys työn imuun (mm. Hakanen, Bakker & Demerouti, 2005; Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006).

2.3. Aineiston analysointi

Aineiston kuvailu aloitettiin tarkastelemalla muuttujien keskiarvoja, -hajontoja ja jakaumia. Taustatekijöiden mukaan ilmeneviä eroja muuttujissa tarkasteltiin joko t-testillä (sukupuoli, ikä) tai varianssianalyysillä (ammattiasema). Varianssianalyysissa post hoc -vertailuihin käytettiin Bonferronin testiä varianssien ollessa yhtä suuret, tai Tamhanen testiä varianssien ollessa erisuuret. Kuvailevien tarkastelujen jälkeen siirryttiin etsimään vastauksia tutkimuskysymyksiin Pearsonin korrelaatiokertoimilla ja lineaarisen hierarkkisen regressioanalyysin avulla. Regressioanalyysiin valittiin kontrollimuuttujiksi ne taustatekijät, jotka korreloivat selitettävän muuttujan kanssa.

Kaikkia tutkimuskysymyksiä (1-4) tarkasteltiin korrelaatioiden ja lineaarisen hierarkkisen regressioanalyysin (enter-menetelmä) kautta. *Ensimmäisessä* tutkimuskysymyksessä (transformationaalisen johtajuuden yhteyttä työn imuun) analyysin ensimmäisellä askeleella malliin lisättiin taustamuuttujaksi sukupuoli. *Toisella* askeleella malliin lisättiin transformationaalinen johtajuus. *Toisessa* tutkimuskysymyksessä eli transformationaalisen johtajuuden yhteys työn voimavaroihin (roolien selkeys, vaikutusmahdollisuudet työssä ja työn merkityksen kokeminen), analyysin ensimmäisellä askeleella kontrolloitiin taustamuuttujat (ikä, sukupuoli ja ammattiasema) ja toisella askeleella mukaan otettiin transformationaalinen johtajuus. *Kolmannessa* tutkimuskysymyksessä, eli työn voimavarojen (roolien selkeys, vaikutusmahdollisuudet työssä ja työn merkityksen kokeminen) yhteys työn imuun, regressioanalyysissa ensimmäisellä askeleella kontrolloitiin taustamuuttujista sukupuoli ja toisella askeleella mukaan otettiin työn voimavarat, eli roolien selkeys, vaikutusmahdollisuudet työssä ja työn merkityksen kokeminen.

Neljättä tutkimuskysymystä eli työn voimavarojen välittävää roolia transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välillä tarkasteltiin myös hierarkkisella regressioanalyysillä. Tässä regressioanalyysissa ensimmäisellä askeleella malliin lisättiin taustamuuttujista sukupuoli ja toisella askeleella otettiin mukaan välittävät tekijät eli työn voimavarat ja kolmannella askeleella transformationaalinen johtajuus. Mediaattorivaikutuksen esiintyminen edellyttää Baronin ja Kennyn (1986) mukaan sitä, että selittävän muuttujan on oltava yhteydessä sekä selitettävään että välittävään muuttujaan. Tämän tutkimuksen kohdalla se tarkoittaa sitä, että transformationaalisen

johtajuuden on oltava yhteydessä sekä suoraan työn imuun että työn voimavaroihin. Tämän lisäksi välittävän muuttujan, eli työn voimavarojen, on oltava yhteydessä selitettävään muuttujaan, eli työn imuun. Jos siis tutkimuskysymykset 1-3 eivät saa tuloksista tukea, on silloin hylättävä myös neljäs tutkimuskysymys hypoteeseineen.

Lopuksi mediaattoriefektien tilastollinen merkitsevyys testattiin Sobelin testillä (Sobel, 1982; Preacher & Leonardelli, 2006). Sobelin testin tarkoituksena on siis vahvistaa, onko välittävällä vaikutuksella tilastollista merkitsevyyttä.

3. TULOKSET

3.1. Kuvailevat tulokset: iän, sukupuolen ja ammattiaseman merkitys

Aluksi tarkasteltiin, onko transformationaalisessa johtajuudessa, työn imussa ja työn voimavaroissa eroja taustatekijöiden mukaan keskiarvoja ja korrelaatioita vertailemalla. Tutkittavat taustatekijät olivat ikä, sukupuoli ja ammattiasema. Näiden keskiarvovertailujen tulokset ovat nähtävissä taulukoissa 2 ja 3, korrelaatiot löytyvät taulukosta 4.

Transformationaalista johtajuutta tarkasteltaessa huomattiin, että työntekijän sukupuolella ja iällä ei ollut yhteyttä transformationaalisen johtajuuden arviointeihin. Sen sijaan ammattiasema oli yhteydessä transformationaaliseen johtajuuteen sekä korrelaatio- ($r = .10, p < .05$) että varianssianalyysitarkasteluissa. Jälkimmäisen tulokset parivertailuineen kertoivat, että työntekijät arvioivat esimiehensä vähemmän transformationaaliseksi kuin alemmat toimihenkilöt ($p < .01$).

Tutkimukseen vastanneet kokivat *työn imua* melko usein ($ka = 4,74$, asteikolla 0-6). Naiset kokivat miehiä enemmän työn imua ($p < .05$), mikä näkyi myös korrelaatiotasolla ($r = -.10, p < .05$). Ikä ja ammattiasema eivät olleet yhteydessä työn imun kokemisen määrään.

TAULUKKO 2. Transformationaalinen johtajuus ja työn imu taustatekijöittäin.

Taustatekijät	Transformationaalinen johtajuus			Työn imu		
	ka	n	t/F	ka	n	t/F
Sukupuoli						
Nainen	3,12	467	-.99	4,79	469	2.27*
Mies	3,22	85		4,47	85	
Ikä						
Alle 46	3,22	186	3.127	4,69	188	.923
Yli 46	3,08	356		4,78	356	
Ammattiasema						
Työntekijä	3,00 ¹⁾	264	7.24**	4,66	266	2.26
Alempi toimihenkilö	3,30	160		4,88	160	
Ylempi toimihenkilö	3,18	106		4,66	106	

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

¹⁾ Työntekijät erosivat alemmista toimihenkilöistä, post hoc Tamhane $p < .01$

Taustatekijät olivat yhteydessä työn voimavaroihin (taulukot 3 ja 4). Korrelaatioita tarkasteltaessa huomattiin, että ikä oli yhteydessä roolien selkeyteen ($r = .09$). Kuitenkaan varianssianalyysissa ero ei ollut merkitsevää. Muihin työn voimavaroihin iällä ei ollut yhteyttä. *T*-testin mukaan naiset kokivat enemmän roolien selkeyttä ($p < .01$) ja työn merkitystä kuin miehet ($p < .01$). Tämä näkyi myös korrelaatiotarkasteluissa ($r = -.14, p < .01$ ja $r = -.10, p < .05$). Varianssianalyysin parivertailut kertoivat, että ylemmät toimihenkilöt erosivat selvästi muista ammattiasemista, ja kokivat enemmän työn vaikutusmahdollisuuksia kuin työntekijät tai alemmat toimihenkilöt ($p < .001$). Myös korrelaatiotarkasteluissa ammattiasema oli yhteydessä työn vaikutusmahdollisuuksiin ($r = .24, p < .01$).

TAULUKKO 3. Roolien selkeys, vaikutusmahdollisuudet työssä ja työn merkityksen kokeminen taustatekijöittäin.

Taustatekijät	Roolien selkeys			Vaikutusmahdollisuudet työssä			Työn merkityksen Kokeminen		
	ka	<i>n</i>	<i>t/F</i>	ka	<i>n</i>	<i>t/F</i>	ka	<i>n</i>	<i>t/F</i>
Sukupuoli									
Nainen	4,09	467	3.23**	3,52	470	1.21	4,16	468	2.70**
Mies	3,81	84		3,63	85		3,93	84	
Ikä									
Alle 46	4,01	187	-1.26	3,64	188	2.30*	4,11	187	-0.48
Yli 46	4,08	355		3,49	357		4,13	356	
Ammattiasema									
Työntekijä	4,06	265	0.48	3,39	267	18.53***	4,05	268	2.34
Alempi toimihlö	4,00	159		3,50	160		4,20	158	
Ylempi toimihlö	4,03	105		3,88 ¹⁾	106		4,09	104	

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

¹⁾ Ylemmät toimihenkilöt erosivat muista ryhmistä, post hoc Tamhane $p < .001$

TAULUKKO 4. Muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja Pearsonin korrelaatiokertoimet, N = 535-557

Muuttuja	ka	kh	Korrelaatiot										
			1.	2. ^s	3. ^s	4.	5.	6.	7.	8.			
1. Ikä	48,25	9,27	-										
2. Sukupuoli (1=nainen, 2=mies) ^s	-	-	-.02	-									
3. Ammattiasema ^s	-	-	-.22**	.06	-								
4. Transformationaalinen johtajuus	3,13	0,87	-.01	.05	.12*	-							
5. Roolien selkeys	4,05	0,65	.09*	-.14**	-.05	.26**	-						
6. Vaikutusmahdollisuudet työssä	3,54	0,76	-.07	.04	.24**	.17**	.27**	-					
7. Työn merkityksen kokeminen	4,13	0,72	.04	-.10**	.03	.25**	.59**	.36**	-				
8. Työn imu	4,74	1,09	.05	-.10*	.01	.31**	.36**	.29**	.68**	-			

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

s = Spearmanin jäjrestyskorrelaatiokerroin

3.2. Transformationaalisen johtajuuden yhteys työn imuun

Muuttujien välisten korrelaatioiden perusteella voidaan todeta, että transformationaalinen johtajuus oli positiivisesti yhteydessä työn imuun ($r = .31, p < .01$) (ks. taulukko 4). Transformationaalisen johtajuuden yhteyttä työn imuun tutkittiin lisäksi regressioanalyysillä. Jotta yhteys saataisiin paremmin selville, kontrolloitiin analyysissä vain sukupuolen vaikutus, sillä se oli taustamuuttujista ainoa, joka korreloi työn imun kanssa ($r = -.10, p < .05$), joten muita taustatekijöitä ei otettu mukaan tarkasteluun. Ensimmäisessä mallissa tarkasteltiin transformationaalisen johtajuuden yhteyttä työn imuun, toiseen malliin otettiin mukaan ensimmäisellä askeleella kontrollimuuttuja ja toisella askeleella transformationaalinen johtajuus. Regressioanalyysin tulokset on esitetty taulukossa 5.

TAULUKKO 5. Regressioanalyysin tulokset: Transformationaalisen johtajuuden yhteys työn imuun

Riippumattomat muuttujat	Työn imu		
	β	ΔR^2	R^2
1. Malli			
Transformationaalinen johtajuus	.31***		.09***
2. Malli ¹⁾			
Askel 1		.01*	.01*
Sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies)	-.12*		
Askel 2		.10***	.11***
Transformationaalinen johtajuus	.31***		

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

¹⁾ Hierarkkisen regressioanalyysin β -kertoimet ovat kaikki toiselta askeleelta R^2 on korjattu selityskerroin, joka huomioi selitettävien muuttujien lukumäärän ΔR^2 on selitystason R^2 muutos, kun kaikki askeleen muuttujat ovat mukana

Kun transformationaalinen johtajuus oli ainoa selittäjä, se oli yhteydessä työn imuun siten, että mitä enemmän transformationaalista johtajuutta koettiin, sitä enemmän koettiin myös työn imua. Transformationaalinen johtajuus selitti työn imusta 9 % ($p < .001$). Kun malliin lisättiin kontrolloitava taustamuuttuja, eli sukupuoli, koko malli selitti työn imusta 11 % ($p < .001$). Näin ollen tutkimuksen ensimmäinen hypoteesi – transformationaalinen johtaminen on positiivisesti yhteydessä työn imuun – sai tukea.

3.3. Transformationaalisen johtajuuden yhteys työn voimavaroihin

Transformationaalisen johtajuuden ja työn voimavarojen välisten korrelaatioiden (ks. taulukko 4) perusteella nähdään, että transformationaalinen johtajuus on yhteydessä kaikkiin työn voimavaroihin siten, että mitä enemmän transformationaalista johtajuutta työntekijä kokee, sitä enemmän hän kokee roolien selkeyttä ($r = .26$), työhön vaikutusmahdollisuuksia ($r = .17$) ja työn merkityksen kokemista ($r = .25$). Transformationaalisen johtajuuden yhteyttä työn voimavaroihin testattiin regressioanalyysillä samaan tapaan kuin edellä. Regressioanalyysien tulokset löytyvät taulukosta 6.

Kun transformationaalinen johtajuus oli ainoa selittävä muuttuja, se selitti roolien selkeydestä 7 % ($p < .001$), työhön vaikutusmahdollisuuksista 3 % ($p < .001$) ja työn merkityksen kokemisesta 6 % ($p < .001$). Kun malliin lisättiin taustamuuttujat (ikä, sukupuoli ja ammattiasema), transformationaalisen johtajuuden selitysosuus roolien selkeyteen pysyi samana (7 %, $p < .001$), työn vaikutusmahdollisuuksiin väheni yhdellä prosentilla (2 %, $p < .01$) ja työn merkityksen kokemiseen kasvoi yhdellä prosentilla (7 %, $p < .001$). Koko malli selitti roolien selkeydestä 9 % ($p < .001$), työhön vaikutusmahdollisuuksista 8 % ($p < .001$) ja työn merkityksen kokemisesta 8 % ($p < .001$). Taustatekijöistä ammattiasema oli yhteydessä työn vaikutusmahdollisuuksiin ($p < .001$) ja sukupuoli roolien selkeyteen ($p < .001$) ja työn merkityksen kokemiseen ($p < .05$). Ikä oli yhteydessä roolien selkeyteen ($p < .05$). Näin ollen tutkimuksen toinen hypoteesi – transformationaalinen johtajuus on yhteydessä työn voimavaroihin – sai tukea.

TAULUKKO 6. Regressioanalyysin tulokset: Transformationaalisen johtajuuden yhteys työn voimavaroihin

	Roolien selkeys				Vaikutusmahdollisuudet työssä				Työn merkityksen kokeminen			
	β	ΔR^2	R^2		β	ΔR^2	R^2		β	ΔR^2	R^2	
Riippumattomat muuttujat												
1. Malli												
Transform. johtajuus	.26***		.07***		.17***		.03***		.25***		.06***	
2. Malli ¹⁾												
Askel 1		.03**	.02**			.06***	.06***		.01	.01	.01	
1. Ikä	.09*				-.03				.03			
2. Sukupuoli (1 = n, 2 = m)	-.16***				.03				-.10*			
3. Ammattiasema	.01				.22***				.03			
Askel 2.		.07***	.09***			.02**	.08***		.07***	.07***	.08***	
1. Transform. johtajuus	.26***				.15**				.27***			

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

¹⁾ Hierarkkisen regressioanalyysin β -kertoimet ovat kaikki toiselta askeleelta R^2 on korjattu selityskerroin, joka huomioi selittävien muuttujien lukumäärän ΔR^2 on selitysasteen R^2 muutos, kun kaikki askeleen muuttujat ovat mukana

3.4. Työn voimavarojen yhteydet työn imuun

Seuraavaksi tarkasteltiin työn voimavarojen yhteyksiä työn imuun. Korrelaatiotarkasteluissa (taulukko 4) kaikki työn voimavarat olivat merkitsevässä yhteydessä työn imuun. Toisin sanoen, mitä enemmän roolien selkeyttä ($r = .35$), työhön vaikutusmahdollisuuksia ($r = .29$) ja työn merkitystä ($r = .68$) työntekijä koki, sitä enemmän hän koki myös työn imua. Seuraavaksi työn voimavarojen vaikutusta työn imuun tutkittiin regressioanalyysillä. Taustamuuttujista tarkasteluun otettiin sukupuoli, sillä se oli ainoa taustamuuttuja, joka korreloi työn imun kanssa. Regressioanalyysin tulokset löytyvät taulukosta 7.

Kun työn voimavarat olivat ainoana muuttujina analyysissä, ne selittivät työn imusta 47 % ($p < .001$). Kuitenkin ainoastaan työn merkityksen kokeminen oli yhteydessä työn imuun ($p < .001$), ja se selitti työn imusta 70 %. Se, ettei muille voimavaroille jäänyt merkitsevää roolia, selittynee sillä, että työn merkityksen kokeminen oli muita voimavaroja huomattavasti voimakkaammin yhteydessä työn imuun. Myös muuttujien keskinäisillä korrelaatioilla lienee selitysosuutensa, sillä esimerkiksi työn merkityksen kokeminen ja roolien selkeys korreloivat vahvasti keskenään ($r = .59$, $p = .01$). Kun malliin lisättiin sukupuoli, työn merkityksen kokeminen oli edelleen yhtä voimakkaasti yhteydessä työn imuun ($p < .001$), eikä sukupuoli ollut yhteydessä työn imuun. Näin ollen tutkimuksen kolmas hypoteesi – työn voimavarat edistävät työn imun kokemista – sai tukea korrelaatiotasolla, mutta regressioanalyysissä vain työn merkityksen kokeminen oli merkitsevä.

Multikollinearisuudesta johtuen regressioanalyysi tehtiin uudestaan siten, että työn voimavarat lisättiin malliin yksi kerrallaan (ks. taulukko 7, malli 2b). Näin tarkastellen kaikki työn voimavarat olivat erittäin merkitsevästi yhteydessä työn imuun. Roolien selkeys selitti työn imusta 13 % ($p < .001$), vaikutusmahdollisuudet työstä 10 % ($p < .001$) ja työn merkityksen kokeminen 46 % ($p < .001$).

TAULUKKO 7. Työn voimavarojen yhteydet työn imuun.

Riippumattomat muuttujat	Työn imu		
	β	ΔR^2	R^2
1. Malli			.47***
1. Roolien selkeys	-.07		
2. Vaikutusmahdollisuudet työssä	.06		
3. Työn merkityksen kokeminen	.70***		
2. Malli ¹⁾			
Askel 1		.01*	.01*
1. Sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies)	-.04		
Askel 2a (kaikki yhdessä)		.45***	.46***
1. Roolien selkeys	-.08		
2. Vaikutusmahdollisuudet työssä	.06		
3. Työn merkityksen kokeminen	.70***		
Askel 2b (yksi voimavara kerrallaan mallissa)			
1. Roolien selkeys	.35***	.12***	.13***
2. Vaikutusmahdollisuudet työssä	.30***	.09***	.10***
3. Työn merkityksen kokeminen	.67***	.45***	.46***

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

¹⁾ Hierarkkisen regressioanalyysin β -kertoimet ovat kaikki toiselta askeleelta R^2 on korjattu selityskertoimen, joka huomioi selitettävien muuttujien lukumäärän ΔR^2 on selityksasteen R^2 muutos, kun kaikki askeleen muuttujat ovat mukana

3.5. Työn voimavarojen välittävä rooli transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välillä

Tutkittaessa muuttujan toimimista välittävänä tekijänä kahden muun muuttujan välisessä suhteessa, pitää kaikkien muuttujien korreloida myös keskenään (Baron & Kenny, 1986). Kuten edellä esitetyt korrelaatiot (ks. taulukko 4) ja regressioanalyysit (ks. taulukot 5–7) osoittivat, nämä yhteydet olivat voimassa, joten voitiin siirtyä tutkimaan työn voimavarojen välittävää roolia regressioanalyysillä.

Jälleen ensimmäisellä askeleella kontrolloitiin taustatekijöistä sukupuoli, toisella askeleella malliin lisättiin työn voimavarat ja kolmannella askeleella transformationaalinen johtajuus. Regressioanalyysin tulokset löytyvät taulukosta 8. Tämän jälkeen regressioanalyysin tuloksia verrattiin analyysiin, jossa selittäjinä olivat taustatekijät ja transformationaalinen johtajuus (ks. taulukko 5). Vertailu kertoo, että transformationaalisen johtajuuden selitysaste pieneni 10 prosentista 2 prosenttiin ja β -kerroin pieneni 31:stä 15:een (vrt. taulukot 5 ja 8). Yhteydet säilyivät kuitenkin tilastollisesti erittäin merkitsevinä. Koska selittävän ja selitettävän muuttujan yhteys pieneni, mutta ei kadonnut kokonaan, kyseessä on osittainen mediaatiomalli (Baron & Kenny, 1986; Mathieu & Taylor, 2006). Tämän tarkastelun perusteella voidaan siis sanoa, että työn voimavarat toimivat osittaisena välittäjänä transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välisessä suhteessa, joten neljäs hypoteesi näytti saavan tukea.

TAULUKKO 8. Työn voimavarojen välittävä rooli transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välillä, voimavarat mallissa yhtä aikaa.

Riippumattomat muuttujat	Työn imu		
	β	ΔR^2	R^2
Askel 1 ¹⁾		.01**	.01**
1. Sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies)	-.06		
Askel 2 ¹⁾		.46***	.47***
1. Roolien selkeys	-.11**		
2. Vaikutusmahdollisuudet työssä	.05		
3. Työn merkityksen kokeminen	.68***		
Askel 3		.02***	.49***
1. Transformationaalinen johtajuus	.15***		

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

¹⁾ Hierarkkisen regressioanalyysin β -kertoimet ovat kaikki kolmannelta askeleelta R^2 on korjattu selityskerroin, joka huomioi selitettävien muuttujien lukumäärän ΔR^2 on selitysasteen R^2 muutos, kun kaikki askeleen muuttujat ovat mukana

Kun työn voimavarojen yhteyksiä tarkasteltiin tarkemmin, havaittiin, että roolien selkeyden β -kerroin muuttui regressioanalyysissä negatiivisesti merkitseväksi. Kuitenkin roolien selkeys korreloi positiivisesti työn imun kanssa ($r = .36$, $p < .01$), joten analyysia jatkettiin siten, että kukin

välittävä tekijä otettiin tarkasteluun erillisessä analyysissä. Näiden regressioanalyysien tulokset löytyvät taulukoista 9–11.

Jälleen analyyseissa ensimmäisellä askeleella kontrolloitiin taustatekijät, toisella askeleella lisättiin yksi kolmesta työn voimavarasta ja kolmannella askeleella transformationaalinen johtajuus. Lopuksi analyysejä verrattiin tilanteeseen, jossa työn voimavaroja ei kontrolloitu (taulukko 5). Regressioanalyysin tulokset löytyvät roolien selkeyden osalta taulukosta 9, työhön vaikutusmahdollisuuksien osalta taulukosta 10 ja työn merkityksen kokemisen osalta taulukosta 11.

Kun tarkasteltiin roolien selkeyden välittävää roolia, havaittiin, että transformationaalisen johtamisen selitysosuus laski alun perin 10 prosentista (taulukko 5) 5 prosenttiin (taulukko 9). Selitysosuus laski työn vaikutusmahdollisuuksien kohdalla 6 prosenttiin (taulukko 10) ja työn merkityksellisyyden kohdalla kahteen prosenttiin (taulukko 11). Jokaisessa analyysissä transformationaalisen johtamisen yhteys työn imuun säilyi erittäin merkitsevänä.

Kun vielä testattiin eri voimavarojen osittain välittävän roolin tilastollista merkitsevyyttä Sobelin testillä (Sobel, 1998; Preacher & Leonardelli, 2006), havaittiin että roolien selkeyden ($z = 5.19, p < .001$) ja työn merkityksen kokemisen ($z = 5.93, p < .001$) osittain välittävä rooli oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ja työn vaikutusmahdollisuuksien osittain välittävä vaikutus oli tilastollisesti merkitsevä ($z = 3.02, p < .01$). Nämä analyysit perustuvat standardoimattomiin regressiokertoimiin (B). Tarvittavat analyysit ovat löydettävissä liitteestä 1.

TAULUKKO 9. Roolien selkeyden välittävä rooli transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välillä

Riippumattomat muuttujat	Työn imu		
	β	ΔR^2	R^2
Askel 1 ¹⁾		.01	.01
Sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies)	-.08		
Askel 2		.12***	.13***
Roolien selkeys	.29***		
Askel 3		.05***	.18***
Transformationaalinen johtajuus	.24***		

*** $p < .001$

¹⁾ Hierarkkisen regressioanalyysin β -kertoimet ovat kaikki kolmannelta askeleelta
 R^2 on korjattu selityskerroin, huomioi selitettävien muuttujien lukumäärän
 ΔR^2 on selityssasteen R^2 muutos, kun kaikki askeleen muuttujat ovat mukana

TAULUKKO 10. Työhön vaikutusmahdollisuuksien välittävä rooli transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välillä

Riippumattomat muuttujat	Työn imu		
	β	ΔR^2	R^2
Askel 1 ¹⁾		.01*	.01*
Sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies)	-.13**		
Askel 2		.08***	.08***
Vaikutusmahdollisuudet työssä	.25***		
Askel 3		.06***	.17***
Transformationaalinen johtajuus	.28***		

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

¹⁾ Hierarkkisen regressioanalyysin β -kertoimet ovat kaikki kolmannelta askeleelta R^2 on korjattu selityskerroin, huomioi selitettävien muuttujien lukumäärän ΔR^2 on selitysasteen R^2 muutos, kun kaikki askeleen muuttujat ovat mukana

TAULUKKO 11. Työn merkityksen kokemisen välittävä rooli transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välillä

Riippumattomat muuttujat	Työn imu		
	β	ΔR^2	R^2
Askel 1 ¹⁾		.01*	.01*
Sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies)	-.04		
Askel 2		.45***	.46***
Työn merkityksen kokeminen	.64***		
Askel 3		.02***	.48***
Transformationaalinen johtajuus	.15***		

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

¹⁾ Hierarkkisen regressioanalyysin β -kertoimet ovat kaikki kolmannelta askeleelta R^2 on korjattu selityskerroin, joka huomioi selitettävien muuttujien lukumäärän ΔR^2 on selitysasteen R^2 muutos, kun kaikki askeleen muuttujat ovat mukana

Näin ollen tutkimushypoteesi neljä sai edelleen tukea, sillä kaikki työn voimavarat toimivat tilastollisesti merkitsevinä osittaisina välittävinä tekijöinä transformationaalisen johtamisen ja työn imun välisessä suhteessa. Tämä tarkoittaa sitä, että transformationaalinen johtajuus oli yhteydessä työn voimavaroihin, jotka olivat yhteydessä työn imuun. Transformationaalisella johtajuudella oli

myös suora yhteys työn imuun, joten työn voimavarojen välittävä rooli oli osittainen. Työn voimavaroista voimakkain välittävä rooli oli työn merkityksen kokemisella, joka ilmeni sekä analyysissa, jossa kaikki kolme työn voimavaraa oli yhtä aikaa mallissa, että yksittäisissä työn voimavarojen malleissa.

4. POHDINTA

Tämän tutkimuksen päätarkoituksena oli selvittää, onko transformationaalinen johtajuus yhteydessä työn imuun työn voimavarojen kautta. Toisin sanoen tarkasteltiin, onko transformationaalinen johtajuus yhteydessä työn voimavaroihin (roolien selkeys, vaikutusmahdollisuudet työssä ja työn merkityksen kokeminen), ja ovatko työn voimavarat yhteydessä työn imuun. Oletuksena oli, että työn voimavaratekijät toimisivat osittaisina välittäjinä transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välillä. Transformationaalisen johtajuuden vaikutusta työn imuun on tutkittu varsin vähän (Salanova ym., 2011; Tims ym. 2011; Zhu ym. 2009), eikä tätä yhteyttä mahdollisesti välittävistä tekijöistä ole selvyttänyt. Tutkimus perustui työn vaatimusten ja voimavarojen malliin (Bakker & Demerouti, 2007) sekä voimavarojen säilyttämisteoriaan (Hobfoll, 1998), joiden mukaan oletettiin transformationaalisen johtajuuden olevan työn voimavara, joka voi edistää muiden työn voimavarojen ilmenemistä, mikä puolestaan lisää työn imua.

4.1. Päätulokset

Tutkimuksen *ensimmäinen* hypoteesi transformationaalisen johtajuuden yhteydestä työn imuun sai tukea. Mitä enemmän työntekijä arvioi kokevansa transformationaalista johtajuutta, sitä enemmän hän koki työn imua. Transformationaalinen johtajuus selitti työn imusta 9–10 %. Vaikka selitysaste jäi siis melko pieneksi, se oli tilastollisesti merkitsevä. Tulos on aikaisempien tutkimusten mukainen (Salanova ym. 2011; Tims ym., 2011, Zhu ym., 2009) ja ymmärrettävissä työn vaatimusten ja voimavarojen mallin avulla: transformationaalinen johtaminen on nähtävissä työn voimavarana. Työn voimavarojen puolestaan tiedetään edistävän työn imua (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti ym., 2001; Hakanen, 2009ab; Schaufeli & Bakker, 2004).

Tutkimuksen *toinen* hypoteesi transformationaalisen johtajuuden yhteydestä työn voimavaroihin, eli roolien selkeyteen, työssä vaikutusmahdollisuuksiin ja työn merkityksen kokemiseen, sai myös tukea. Transformationaalinen johtajuus selitti roolien selkeydestä 7 %, työhön vaikutusmahdollisuuksista 2 % ja työn merkityksen kokemisesta 7 %, kun taustamuuttujat kontrolloitiin. Kaikki tulokset olivat tilastollisesti merkitseviä, joskin selitysasteet jäivät melko mataliksi.

Transformationaalisen johtajuuden yhteyttä työn voimavaroihin on tutkittu aiemmissa tutkimuksissa, ja tutkimustulokset ovat olleet samansuuntaisia tämän tutkimuksen tulosten kanssa (Nielsen ym., 2008a; Nielsen ym., 2008b; Piccolo & Colquitt, 2006). Tutkimustulokset antoivat tukea myös Hobfollin (1998) voimavarojen säilyttämisteorialle, jonka mukaan työn voimavarat muodostavat ketjuja, jotka kasautuvat ja muodostavat vastavuoroisia kehiä keskenään. Mikäli esimies arvioidaan transformationaaliseksi johtajaksi, hän kykenee vaikuttamaan alaisen kokemiin työn voimavaroihin. Inspiroivan motivoimisen kautta esimies luo alaisilleen selkeät ja tavoittelemisen arvoiset visiot, ja lisää näin ollen roolien selkeyttä (Nielsen ym., 2008a). Huomioimalla alaisiaan yksilöllisesti, esimies auttaa alaisiaan kokemaan työn vaikutusmahdollisuuksia (Piccolo & Colquitt, 2006). Työn merkityksen kokemista esimies voi kasvattaa inspiroivan motivoimisen kautta (Arnold ym., 2007; Nielsen ym., 2008a) – kun esimiehen määrittämän vision ja työn yhteys on selkeä, ja työntekijä tietää, miten hänen työpanoksensa liittyy organisaation tavoitteisiin, työntekijä kokee työnsä merkityksellisempänä. Jatkossa olisikin mielenkiintoista selvittää, mitkä transformationaalisen johtajuuden osa-alueista erityisesti lisäävät työn voimavaroja ja edistävät työn imun kokemista.

Tutkimuksen *kolmas* hypoteesi – työn voimavarat edistävät työn imun kokemista – sai tukea. Korrelaatiotarkasteluissa kaikki voimavarat olivat yhteydessä työn imuun, mutta regressiotarkasteluissa vain työn merkityksen kokeminen oli tilastollisesti erittäin merkitsevästi yhteydessä työn imuun. Tämä johtui sekä tarkasteltujen työn voimavarojen voimakkaista keskinäistä yhteyksistä että työn merkityksellisyyden erittäin voimakkaasta yhteydestä työn imuun. Kun regressioanalyysi tehtiin uudestaan siten, että kaikki voimavarat olivat mallissa erikseen, myös muut voimavarat olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä, mutta työn merkityksen kokeminen oli vahvimmin yhteydessä.

Tulokset ovat sekä työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (Demerouti ym., 2001) että aiempien empiiristen tutkimusten (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen, 2009a; Hakanen 2009b) mukaisia. Työn voimavarat ovat yhteydessä myös muihin työhyvinvoinnin kuvaajiin kuin työn imuun (Arnold, ym., 2007; Nielsen, ym., 2008). Se, että erityisesti työn merkityksen kokeminen näyttää edistävän työn imun kokemista, voi selittyä sillä, että työn merkityksellisyys on osa työn imun omistautumisen alaskaalaa.

Tutkimuksen *neljäs* hypoteesi, eli työn voimavarat välittävät osittain transformationaalisen johtajuuden yhteyttä työn imuun, sai tukea. Transformationaalinen johtajuus oli yhteydessä työn voimavaroihin, jotka olivat yhteydessä työn imuun. Lisäksi transformationaalisella johtajuudella oli

suora yhteys työn imuun, joten työn voimavarat välittivät yhteyttä osittain. Työn voimavaroista työn merkityksen kokemisella oli voimakkain välittävä rooli.

Työn voimavarojen välittävän vaikutuksen tutkiminen on osoittautunut haastavaksi (mm. Nielsen ym. 2008b), sillä voimavarojen keskinäinen korkea korrelaatio aiheuttaa regressioanalyysissä multikollinearisuutta, mikä ilmeni myös tässä tutkimuksessa. Voimavarojen säilyttämisteorian (Hobfoll, 1998) mukaan voimavaroille on ominaista kasautua ja muodostaa vastavuoroisia kehiä. Tämän näkemyksen mukaan transformationaalinen johtaminen, tutkitut työn voimavarat ja työn imu ovat kaikki voimavaroja, jotka muodostavat voimavarojen ketjuja. Tähän tutkimukseen valittiin mukaan kolme työn voimavaratekijää lähinnä aiempien tutkimusten perusteella: niiden kaikkien on havaittu toimivan mediaattoreina transformationaalisen johtamisen ja työhyvinvoinnin välillä. Kuitenkaan näissä aiemmissä tutkimuksissa työn imua ei ole tutkittu työhyvinvoinnin kuvaajana.

Voimavaratekijöiden määrä on kuitenkin paljon suurempi, ja työn voimavarojen lisäksi oman lisänsä työn imun kokemiseen tuovat esimerkiksi yksilön, työyhteisön ja organisaation omat voimavarat (mm. Hakanen, 2009b). Aiemmissä tutkimuksissa (Salanova ym., 2011; Tims ym., 2010; Zhu, ym., 2009) onkin havaittu esimerkiksi yksilöllisten voimavarojen – pystyvyysusko, optimisi – välittävän transformationaalisen johtamisen ja työn imun välistä yhteyttä. Myös yksilöllisiä eroja sen suhteen on löydetty, kuinka transformationaalinen johtajuus vaikuttaa eri työntekijöihin. Onkin ehdotettu, että transformationaalisen johtajuuden vaikutus voisi olla osaan työntekijöistä suurempi (mm. Bass & Avolio, 1995; Bass 1998) siten, että mitä myönteisempiä piirteitä työntekijällä on, sitä enemmän transformationaalinen johtajuus vaikuttaa työn imuun (Zhu, ym., 2009). Jatkossa tulisikin edelleen selvittää, mitkä tekijät mahdollisesti välittävät parhaiten transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välistä suhdetta, ja mikä näiden välittävien tekijöiden suhde on toisiinsa. Työn imun kokemisen lisääminen on tärkeää, sillä työn imulla on paljon myönteisiä vaikutuksia esimerkiksi työssä suoriutumiseen (Hakanen ym., 2009a).

4.2. Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset

Tutkimustulokset vastasivat pääosin teoreettisia taustaoletuksia ja olivat aiempien tutkimustulosten kanssa saman suuntaisia. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa on hyvä huomioida myös rajoituksia, jotka liittyvät tulosten tulkintaan. Ensinnäkin tutkimukseen osallistuneet koostuivat kuntatyöntekijöistä ja olivat enimmäkseen naisia. Tilastokeskuksen työssäkäyntitilaston vuodelta

2009 mukaan Suomessa kuntasektorilla työskentelevistä 77,7% on naisia ja 22,2 % on miehiä. Tähän tutkimukseen vastanneista 84,7 % oli naisia, ja miehiä oli 15,3 %. Miehet olivat siis aineistossa aliedustettuina, mutta kuntasektorilla vastaava sukupuolijakauma on varsin tyypillinen. Naiset myös vastasivat miehiä aktiivisemmin. Vastausprosentti oli naisilla 65,5 % ja miehillä 49,4 %. Tutkimuksen vastausprosenttia voidaan kuitenkin pitää varsin kohtuullisena. Aineiston yleistettävyyttä muihin kuin kuntatyöntekijöihin voi olla hieman ongelmallista mm. sukupuolijakauman mukaan, sillä Suomessa kaikilla aloilla naisia työskentelee 50,4 % ja miehiä 49,6 %.

Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeilla, joten kaikki saatu tieto perustuu itsearviointiin. Itsearvioinneissa vastaajat saattavat vastata sosiaalisesti suotavalla tavalla tai vastata tarkoituksenmukaisesti jopa väärin. Lisäksi vastaajan positiivinen tai negatiivinen tunnetila vastaushetkellä saattaa heijastua tutkimustuloksiin. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake oli 14-sivuinen, joten se oli suhteellisen pitkä. Kyselyn pituuteen kiinnitettiin huomiota, ja siksi osaa mittareista lyhennettiin tai niistä käytettiin lyhyempiä versioita. Kyselyn pituus saattoi kuitenkin johtaa esimerkiksi vastaajien motivaation laskuun tai välinpitämättömään vastaamistyyliin. Jatkossa olisi tärkeää saada tietoa johtamisesta myös esimieheltä itseltään tai käyttää työntekijöiden antamia johtamisarvioita, jotta tulokset eivät perustuisi pelkästään itsearviointeihin.

Transformationaalista johtajuutta arvioitiin GTL-mittarilla (Carless ym., 2000) pidemmän ja paljon käytetyn MLQ-mittarin (Avolio, Bass & Jung, 1995) sijaan. Toisaalta GTL-mittarin on todettu korreloivan hyvin MLQ-mittarin kanssa (Carless ym., 2000). Työn imua arvioitiin UWES-9-mittarilla, josta käytettiin vain tarmokkuuden ja omistautumisen väittämiä, eli siitä jätettiin pois uppoutumista käsittelevät kysymykset. Aikaisemmissa tutkimuksissa tarmokkuus ja omistautuminen on katsottu työn imun ydinolottuvuuksiksi (Salanova, Llorens, Cifre, Martinez & Schaufeli, 2003; Schaufeli ym., 2009). Tutkimuksen mittareiden reliabiliteetteja arvioitiin Cronbachin alfa-kertoimien avulla, jotka olivat varsin hyvät.

Tutkimuksen yhtenä rajoituksena oli poikkileikkausasetelma, jolloin syy-seuraussuhteita ei päästy tarkastelemaan. Tulokset olivat aikaisempien poikkileikkaustutkimusten suuntaisia, mutta toisaalta transformationaalisen johtajuuden ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä tutkittaessa on todettu, että pitkittäistutkimuksessa yhteyttä ei ole löydetty (Nielsen & Munir, 2009; Tafvelin ym., 2011). Poikkileikkausasetelmasta johtuen ei voida tehdä varmoja päätelmiä siitä, että transformationaalinen johtajuus lisää työn voimavaroja ja sitä kautta työn imua. Yhteydet voivat syntyä myös niin, että hyvinvoiva työntekijä (korkea työn imu) arvioi esimiestään (transformationaalinen johtajuus) ja työtään (työn voimavarat) positiivisemmin.

4.3. Lopuksi

Tämä tutkimus antoi vahvistusta sille, että transformationaalinen johtaja pystyy lisäämään työn imua työn voimavarojen kautta. Jatkossa tarvittaisiin kuitenkin pitkittäistutkimuksia todentamaan edellä mainittujen ilmiöiden väliset syy-seuraussuhteet. Pitkittäisasetelman lisäksi olisi hyvä tarkastella interventioita, joilla pyrittäisiin yhtäältä kehittämään johtajuutta ja toisaalta lisäämään työn imua. Tällöin saataisiin syvennettyä syy-seuraussuhteiden tarkastelua ja lisäksi päästäisiin mittaamaan interventioiden vaikuttavuutta. Interventioiden kautta päästäisiin mahdollisesti vaikuttamaan johtamistyyliin ja sitä kautta parannettua työn imua ja työhyvinvointia. Aiemmassa tutkimuksessa johtamistapaan kohdistuvilla interventioilla on todettu olevan myönteinen vaikutus johtamiseen (ks. meta-analyysi Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa & Chan, 2009).

Tällä hetkellä julkisuudessa käydään keskustelua työurien pidentämisen tarpeesta. Vaikka tarve työurien pidentämiseen liittyykin kansantalouden kestävyysvajeeseen, se sivuaa samalla työelämän laatua ja työhyvinvointia. Johtamisen kehittäminen, työn voimavaratekijöiden lisääminen ja työn imun parantaminen voisivat osaltaan vastata tähän tarpeeseen, ja vaikuttaa siihen, että ihmiset pysyvät pidempään työkykyisinä ja haluavat pysyä työelämässä. Työn imun ja työhyvinvoinnin vaikutukset ovat laaja-alaisia. Työn imun on todettu vaikuttavan myönteisesti esimerkiksi yrityksen tuottavuuteen, tuotantokapasiteettiin, asiakasuskollisuuteen ja vähentävän työntekijän työpaikanvaihtamisaikeita (Harter ym., 2002). Lisäksi työhyvinvointiin panostamisen laskee terveydenhoitokuluja (Baicker ym., 2009) ja vähentää sairauspoissaoloja (Ahonen & Näsman, 2008).

Työtä on perinteisesti muokattu ja järjestelty ylhäältä alaspäin – esimies muokkaa edellytykset työlle. Kuitenkin uusimpien tutkimusten mukaan myös työntekijä voi omaa työtään muokkaamalla kasvattaa itse työn imua (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin, 2012). Jokaisella työyhteisöllä ja työntekijällä on mahdollisuus kasvattaa työn imun kokemista. Kannustavan ilmapiirin luominen, palautteenantokulttuurin ja esimiestyön kehittäminen sekä oman työn muokkaaminen nostavat kaikki osaltaan työn imua. Työn imu tarttuu työyhteisöissä ihmisestä toiseen, ja sen vaikutus ulottuu aina kotiin ja parisuhteeseen asti (Hakanen, 2009a; Hakanen, 2009b). Työn imun edistäminen koskettaa työpaikan kaikkia toimijoita, se toimii yrityksen strategisena menestystekijänä ja tuo yritykselle merkittävää kilpailuetua. Tämän tutkimuksen mukaan niin transformationaalinen johtaminen kuin työn voimavarat edistävät työn imun kokemista.

LÄHTEET

- Ahonen, G., & Näsman, O. (2008). *Druvan. Den personalekonomiska nyttan av mångdimensionell företagshälsovårds- och personalutvecklingsverksamhet baserad på Metal Age-konceptet i Dragsfjärds kommun (2002–2005)*. Svenska handelshögskolan. Tutkimusraportti nro 65.
- Arnold, A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E., & McKee, M. (2007). Transformational leadership in psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 193–203.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1995). *Construct validation and norms for the multifactor leadership questionnaire (MLQ-Form 5X)*. New York: Center for leadership studies, Binghamton University.
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *Leadership Quarterly*, 20(5), 764–784.
- Baicker, K., Cultler, D., & Song, Z. (2010). Workplace wellness programs can generate saving. *Health Affairs*, 29, 304–311.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Barling, J., & Cooper, C. L. (2008). *The Sage handbook of organizational behavior*. London: Sage Publications.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, 1173c1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19–31.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. New Jersey: Erlbaum.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1991). *Assessing leadership across the full range*. Florida: Society for Industrial and Organisational Psychology.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire (2. painos)*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1357–1367.

- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Burns, J. M. (1979). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14, 389–405.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow. The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). *The Job Demands-Resources model of burnout*. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: Free Press.
- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behavior to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18, 255–266.
- Guest, D., Isaksson, K., & De Witte, H. (2010). *Employment contracts, psychological contracts and worker well-being: An international study*. Oxford: Oxford University Press.
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2009a). *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – kohti laadukasta työelämää*. Työsuojelurahasto, tätä on tutkittu 2009.
- Hakanen, J. (2009b). *Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu –menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentist cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479–487.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513.
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A., & Pahkin, K. (2012). *Innostuksen Spiraali – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehityshankkeen tuloksia*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- 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.
- Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and physiology of stress*. New York: Plenum Press.
- Judge, T., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768.

- Kanste, O., Kyngäs, H., & Nikkilä, J. (2007). The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 15, 731–739.
- Kelloway, E., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26, 39–55.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects: a systematic review and meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50, 904–915.
- 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.
- Maslach, C., Shcaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mathieu, J. E., & Taylor, S. R. (2006). Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1031–1056.
- Medley, F., & Larochele, D. R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing Management*, 26, 64JJ–64NN.
- Nielsen, K., & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 23, 313–329.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. (2008a). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22, 16–32.
- Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S., Randall, R., & Borg, V. (2008b). The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *Journal of Advanced Nursing*, 63, 465–475.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. 5. painos. California: Sage Publications.
- Pejtersen, J. H., Søndergård Kristensen, T., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen psychosocial questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3), 8–24.
- Piccolo, R., & Colquitt, J. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327–340.
- Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2006). *Calculation for the Sobel Test. An interactive calculation tool for mediation tests*. [Viitattu 8.12.2012]. Saatavissa <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>
- Robbins, S., & Judge, T. (2008). *Essentials of organizational Behavior* (8. painos). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1217–1227.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I., & Schaufeli, W. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Group Research, 34*, 43–73.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing, 67*, 2256–2266.
- Shieh, H. L., Mills, M. E., & Waltz, C. F. (2001). Academic leadership style predictors for nursing faculty job satisfaction in Taiwan. *Journal of Nursing Education, 40*, 203–209.
- Sivathan, N., Arnold, K. A., Turner, N., & Barling, J. (2004) Leading well: Transformational leadership and well-being. Teoksessa P. A. Linley & S. Joseph (toim.), *Positive psychology in practice* (s. 241–255). New Jersey: Wiley.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES-Utrecht Work Engagement Scale: test manual*. Unpublished manuscript, Department of Psychology, Utrecht University.
- Schaufeli, W., & Bakker A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293–315.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 893–917.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*, 701–716.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W., Martínez, I., Marques Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. (2002a). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 33*, 464–481.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2002b). The measurements of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies, 3*, 71–92.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology, 13*, 290–312.
- Sosik, J., & Godshalk, V. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 365–390.

Tafvelin, S. Armelius, K., & Westerberg, K. (2011). Towards understanding the direct and indirect effects of transformational leadership on well-being: a longitudinal study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18, 480–492.

Tilastokeskus (2009). *Suomen virallinen tilasto (SVT): Työssäkäynti. Ammatti ja sosioekonominen asema 2009, Liitetaulukko 1. Työlliset työnantajasektorin, sukupuolen ja iän mukaan 2009* [verkkójulkaisu].

Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 165–175.

Tims, M., Bakker, A., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22, 121–131.

Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34, 590–619.

LIITTEET

Liite 1: Regressioanalyysit Sobelin testiä varten

Taulukko 1a. Roolien selkeyden yhteys työn imuun

Muuttujat (selittäjät)	Työn imu	
	B	s.e.
Askel 1 Taustatekijät		
Sukupuoli		
Askel 2		
Roolien selkeys	.59***	.07

*** $p < .001$

Taulukko 1b. Työhön vaikutusmahdollisuuksien yhteys työn imuun

Muuttujat (selittäjät)	Työn imu	
	B	s.e.
Askel 1 Taustatekijät		
Sukupuoli		
Askel 2		
Vaikutusmahdollisuudet työssä	.42***	.06

*** $p < .001$

Taulukko 1c. Työn merkityksen kokemisen yhteys työn imuun

Muuttujat (selittäjät)	Työn imu	
	B	s.e.
Askel 1 Taustatekijät		
Sukupuoli		
Askel 2		
Työn merkityksen kokeminen	1.02***	.05

*** $p < .001$

Taulukko 1d. Transformationaalisen johtajuuden yhteys roolien selkeyteen

Muuttujat (selittäjät)	Roolien selkeys	
	B	s.e.
Askel 1 Taustatekijät		
Ikä		
Sukupuoli		
Askel 2		
Transformationaalinen johtajuus	.20***	.03

*** $p < .001$

Taulukko 1e. Transformationaalisen johtajuuden yhteys työhön vaikutusmahdollisuuksiin

Muuttujat (selittäjät)	Vaikutusmahdollisuudet työssä	
	B	s.e.
Askel 1 Taustatekijät		
Ammattiasema		
Askel 2		
Transformationaalinen johtajuus	.12**	.04

** $p < .01$

Taulukko 1f. Transformationaalisen johtajuuden yhteys työn merkityksen kokemiseen

Muuttujat (selittäjät)	Työn merkityksen kokeminen	
	B	s.e.
Askel 1 Taustatekijät		
Sukupuoli		
Askel 2		
Transformationaalinen johtajuus	.21***	.03

*** $p < .001$