

TAMPEREEN YLIOPISTO

**PEDAGOGISEN JOHTAMISEN YHTEYS TYÖYHTEISÖN
ILMAPIIRIIN SEKÄ OPETTAJIEN TYÖMOTIVAATIOON
JA TYÖHÖN SITOUTUMISEEN**

Kasvatustieteiden tiedekunta
Ammattikasvatuksen tutkimus- ja
koulutuskeskus
Pro gradu –tutkimus
Jaana Manninen
2005

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteen tiedekunta

Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus

MANNINEN, JAANA: Pedagogisen johtamisen yhteys työyhteisön ilmapiiriin sekä opettajien työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen

Pro gradu –tutkielma, 96 sivua + liitteitä 32 sivua

Kasvatustiede, erityisesti ammattikasvatus

Joulukuu 2005

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää pedagogisen johtamisen yhteyttä opettajien työmotivaatioon, työilmapiiriin ja työhön sitoutumiseen sekä kuvailla tutkimusilmiötä yleisesti. Lisäksi selvitetään työmotivaation ja työilmapiirin yhteyttä toisiinsa ja työhön sitoutumiseen. Tutkimuksen päähypoteesina on, että hyvä pedagoginen johtaminen, jossa on mahdollisesti myös kvanttijohtamisen piirteitä, tuottaa opettajille hyvän työmotivaation ja työilmapiirin ja saa heidät sitoutumaan työhönsä.

Tutkimusmenetelmänä on kvantitatiivisella tutkimusotteella toteutettu kuvaileva survey –tutkimus, ja tutkimuskohteena oli 1360 opettajaa ympäri Suomea, eri koulumuodoista ja ikäryhmistä. Laaja tutkimusaineisto kerättiin internet-kyselylomakkeen avulla, jolloin opettajien vastaukset tallentuivat suoraan SPSS –tilasto-ohjelmalla analysoitavaan muotoon. Analyysimenetelmänä käytettiin mm. faktorianalyysia, summamuuttujia ja regressioanalyysia.

Teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään mm. Siv Theirin pedagogisen johtamisen malliin ja Dannah Zoharin kvanttijohtamisen malliin, Pekka Ruohotien tutkimuksiin motivaatiosta, Daniel Golemanin emotionaalisen ilmapiirin malliin, sekä henkisen ilmapiirin ja työhön sitoutumisen keskeisiin käsitteisiin.

Tutkimustulokset ovat yhdensuuntaisia aikaisempien tutkimusten sekä teoreettisen viitekehysten kanssa. Näin ollen hyvällä pedagogisella johtamisella on yhteyttä opettajien työmotivaatioon, työilmapiiriin ja työhön sitoutumiseen. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että hyvä pedagoginen johtaminen näyttää tuottavan opettajille hyvän työmotivaation, työilmapiirin ja saa opettajat sitoutumaan työhönsä. Yllättävää tutkimuksessa kuitenkin on mm. se, että hyvä pedagoginen johtaminen näyttää lisäävän myös ulkoista motivaatiota, että hyvällä emotionaalisella ilmapiirillä ei näytä olevan lainkaan yhteyttä sisäiseen motivaatioon, ja että hyvä henkinen ilmapiiri näyttää nostavan myös ulkoista motivaatiota.

Tämän tutkimuksen edetessä syntyi myös johtamisen teorian kannalta uusi käsite, pedagoginen kvanttijohtaminen. Käytännön johtamisen kannalta tämä tutkimus tuo tutuksi kvanttijohtamisen periaatteita myös koulun johtamisen näkökulmasta.

Avainsanat: johtaminen, johtajuus, pedagoginen johtaminen, kvanttijohtaminen, työmotivaatio, työilmapiiri, työhön sitoutuminen.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 JOHTAMINEN JA JOHTAMISTYYLIT	9
2.1 Johtajuus ja johtaminen käsitteenä	9
2.2 Johtamistyylit	9
2.2.1 Pedagoginen johtaminen	12
2.2.2 Kvanttijohtaminen	14
2.2.3 Newtonin mallin ja kvanttijohtamisen vertailua	18
3 MOTIVAATIO	22
3.1 Motivaatio käsitteenä	22
3.2 Työmotivaatio	24
3.3 Motivaatioteorioiden luokittelua	27
3.3.1 Maslowin tarvehierarkia	28
3.3.2 Herzbergin kahden faktorin teoria	29
3.3.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	31
3.3.4 Motivaatioteorioiden vertailua	34
4 TYÖILMAPIIRI	36
4.1 Ilmapiirin määritelmä	36
4.2 Emotionaalinen ilmapiiri, tunneäly	39
4.3 Henkinen ilmapiiri	43
5 TYÖHÖN SITOUTUMINEN	46
6 YHTEENVETOA TUTKIMUKSEN KESKEISISTÄ KÄSITTEISTÄ JA NIIDEN VÄLISET YHTEYDET	51
7 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA	54
7.1 Johtamisen vaikutus työmotivaatioon	54
7.2 Johtamisen vaikutus työilmapiiriin	54

7.3 Johtamisen vaikutus työhön sitoutumiseen	55
7.4 Työilmapiirin vaikutus työmotivaatioon	56
7.5 Työilmapiirin vaikutus työhön sitoutumiseen	57
7.6 Työmotivaation vaikutus työhön sitoutumiseen	57
8 TUTKIMUSONGELMAT JA TUTKIMUKSEN TARKOITUS	58
8.1 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimustehtävä	58
8.2 Tutkimusongelmat	59
8.3 Tutkimuksen hypoteesit	59
9 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	61
9.1 Tutkimusmenetelmän valinta	61
9.2 Tutkimuksen kohde	61
9.3 Aineiston kuvaus	61
9.4 Aineiston keruu	62
9.5 Aineiston käsittely ja analysointi	63
10 TUTKIMUKSEN TULOKSET	66
10.1 Tutkimustulosten yleistä kuvailua	66
10.1.1 Tutkimuksen taustamuuttajat	66
10.1.2 Johtamistyylin kuvailua opettajien kokemana	68
10.1.3 Opettajien työmotivaation kuvailua	69
10.1.4 Opettajien työyhteisön ilmapiirin kuvailua	71
10.1.5 Opettajien työhön sitoutumisen kuvailua	72
10.1.6 Sukupuolten väliset erot	74
10.2 Tutkimuksen tuloksien analysointia	74
10.2.1 Johtamistyylin ja ilmapiirin yhteys sisäiseen motivaatioon	74
10.2.2 Johtamistyylin ja ilmapiirin yhteys ulkoiseen motivaatioon	75
10.2.3 Motivaation, ilmapiirin ja johtamistyylin yhteys työtyytyväisyyteen perustuvaan sitoutumiseen	77
10.2.4 Motivaation, ilmapiirin ja johtamistyylin yhteys organisatoriseen sitoutumiseen	79
10.2.5 Johtamistyylin yhteys ilmapiiriin	81

10.3 Tutkimustuloksien analysointia tutkimusongelmien ja hypoteesien valossa	83
11 JOHTOPÄÄTÖKSET	86
11.1 Johtamistyylin yhteys työmotivaatioon, työilmapiiriin ja työhön sitoutumiseen	86
11.2 Työilmapiirin vaikutus työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen	88
11.3 Työmotivaation vaikutus työhön sitoutumiseen	89
12 POHDINTAA	91
12.1 Tutkimuksen menetelmällistä pohdintaa	91
12.2 Tutkimuksen sisällöllistä pohdintaa	92
13 LÄHTEET	94
LIITTEET	97

1 JOHDANTO

Johtamismenetelmät kouluissa, henkilöstön työmotivaatio, organisaation ilmapiiri, henkilöstön työhön sitoutuminen ja tietenkin työsuorituksen taso kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa. Tämä on johtanut tietoiseen pyrkimykseen muuttaa koulun johtamismenetelmiä ja ilmapiiriä niin, että henkilöstön työmotivaatio ja sitä kautta suoritustaso samalla paranevat. Tätä muutosprosessia voidaan kutsua työyhteisön sisäiseksi kehittämiseksi. Tavoitteena onkin saada aikaan sellaisia muutoksia, joiden avulla kouluissa työskentelevät opettajat voisivat vastata entistä paremmin uusiin haasteisiin, ratkaista esiin tulevia ongelmia ja oppia uusista kokemuksista. (Peltonen & Ruohotie 1991, 95.)

Tässä tutkimuksessa pyritään määrittelemään johtamista ja johtajuutta, sekä tarkastellaan niitä kahden eri johtamistyylin eli pedagogisen johtamisen ja kvanttijohtamisen näkökulmasta. Pedagoginen johtaminen nähdään usein rehtorin tapana johtaa kouluaan ja tapana edistää opetussuunnitelman toteutumista. Kvanttijohtaminen on vielä suhteellisen tuntematon ajattelutapa ja lähinnä vasta yritysmaailmassa tunnettu malli. Yritysmaailmassa on saatu kvanttijohtamisesta hyviä tuloksia. Tutkimuksen oletuksena onkin, että kvanttijohtamisen periaatteita liitettynä hyvään pedagogiseen johtamiseen syntyy hyvä johtamistyyli johtaa koulua, mikä vaikuttaa myönteisesti opettajien työmotivaatioon, työilmapiiriin ja työhön sitoutumiseen. Pedagogisen ja kvanttijohtamisen elementtejä sisältävä johtaminen motivoi opettajia ja antaa heille myönteisiä työhön liittyviä tunteita. Newtonilainen autoritaarinen johtaminen vie pohjaa opettajan työmotivaatiolta, vaikkakin autoritaarista johtamista tarvitaan tietyissä johtamistilanteissa.

Siv Theirin (1994) mukaan hyvän pedagogisen johtamisen avainsanoja ovat mm. emotionaalisuus, osallistuminen ja vuorovaikutus, informaatio, itseorganisointi, jatkuva oppiminen, itsensä kehittäminen, avoimuus ja yhteinen visio. Danah Zohar (1997) taas liittää hyvään kvanttijohtamiseen luovuuden, väljyyden, joustavuuden, holistisuuden, arvomaailman ja tarkoituksen, vision, globaalisuuden, intuitiivisuuden, loogisen ajattelun, kokeilunhalun ja riskinoton, emotionaalisuuden, verkostoitumisen sekä epävarmuuden sietämisen.

Pedagogisen johtamisen ja kvanttijohtamisen käsitteiden lisäksi tässä tutkimuksessa käsitellään myös työmotivaatiota, työilmapiiriä ja työhön sitoutumista. Työelämässä motivaatio on tärkeässä asemassa, koska se yhdessä ammattitaidon kanssa vaikuttaa suoritukseen. Johtamis- ja esimiestaitojen kehittäminen on avainasemassa pyrittäessä nostamaan työntekijän työmotivaatiota. Myös Jorosen (1992) tutkimuksen mukaan motivaatio on tämän päivän johtamisen avainsanoja. Jokaisella

esimiehellä, myös koulun johtajalla tulisi olla käsitys alaistensa työmotivaatiosta ja siitä, kuinka motivaatiota tulisi kehittää ja työntekijöitä innostaa.

Opettajien työmotivaatiota mittaavana pääteorianä tässä tutkimuksessa on sisäinen ja ulkoinen motivaatio, lähinnä sisäisen motivaation merkittävyyden vuoksi. Ruohotie (1998) liittää sisäisen motivaation ihmisen tarpeelle päteä ja olla itsenäinen, jolloin työ itsessään palkitsee tekijäänsä. Etenkin opetustyössä motivoivia tekijöitä ovat työn sisältö, sen mielekkyys ja vaihtelevuus, kuinka paljon saa vastuuta ja toimia itsenäisesti sekä palautetta ja tunnustusta. Ulkoinen motivaatio puolestaan tyydyttää turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita ja liittyy läheisesti työympäristöön. Motivaation yhteydessä käsitellään myös motivaatioteorioista Maslowin tarvehierarkiaa, koska se selittää sisäistä ja ulkoista motivaatiota, sekä Herzbergin kaksifaktoriteoriaa, koska se selittää myös työmotivaatiota.

Johtamismenetelmät ovat Pessin (1999) mukaan hyvin merkittävässä roolissa myös työilmapiirin muodostumisessa. Tässä tutkimuksessa pyritään määrittelemään työilmapiiriä yleensä, ja sitä mittaavana pääteorianä on emotionaalinen ja henkinen ilmapiiri, koska ne liittyvät läheisesti kvanttijohtamiseen ja emotionaalinen ilmapiiri osaltaan myös pedagogiseen johtamiseen. Goleman (1998) liittää emotionaalisen ilmapiirin sosiaalisiin suhteisiin, kanssakäymiseen ja verkostoitumiseen. Zoharin & Marshallin (2000) mukaan henkinen ilmapiiri taas liittyy syvempiin arvoihin, arvomaailmaan, tarkoitukseen, visioon ja toisten kunnioittamiseen.

Viime vuosien keskeisimpiä henkilöstöhallinnon strategisia tavoitteita on ollut työntekijöiden sitoutumisen lujittaminen. Koska sitoutumisesta on paljon erilaisia määritelmiä ja jakoperusteita, ei sitoutumiskäsitettä ole helppo määritellä. Aikaisemmat tutkimukset (Kushman 1992; Rosenholz 1989; Meyer & Allen 1997) osoittavat, että johtamismenetelmillä voidaan parantaa myös työhön sitoutumista. Tässä tutkimuksessa sitoutumista mitataan työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuvan sitoutumisen ja organisatorisen sitoutumisen teorian avulla, koska näitä sitoutumisen muotoja on luontevaa tutkia johtamistyylin, motivaation ja ilmapiirin avulla. Leithwood (1994) luonnehtii organisatorista sitoutumista samaistumisena organisaation tavoitteisiin ja haluna pysyä organisaation jäsenenä ja Peltosen & Ruohotien (1991) mukaan organisatorinen sitoutuminen osoittaa lisäksi, missä määrin työyhteisön jäsenet hyväksyvät organisaation tavoitteet, arvostavat organisaation jäsenyyttä ja haluavat ponnistella sen menestymisen eteen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää, onko johtamistyyllillä eli pedagogisella johtamisella jossa on myös kvanttijohtamisen piirteitä, vaikutusta opettajien työmotivaatioon, työilmapiiriin ja työhön sitoutumiseen. Lisäksi selvitetään myös, onko opettajien työmotivaatiolla ja työilmapiirillä vaikutusta työhön sitoutumiseen. Tutkimuksen päähypoteesina on, että hyvä pedagoginen johtaminen tuottaa opettajille hyvän työmotivaation, hyvän työilmapiirin ja saa opettajat sitoutumaan työhönsä.

Tutkimuksen kohdejoukkona on 1360 opettajaa ympäri Suomea, eri koulumuodoista ja ikäryhmistä. Tutkimusmenetelmänä on kvantitatiivinen kuvaileva Survey-tutkimus ja tutkimusaineisto on koottu kvantitatiivisella kyselytutkimuksella. Laaja tutkimusaineisto saatiin kerätyksi internet-kyselylomakkeen avulla, jolloin opettajien vastaukset tallentuivat suoraan SPSS for Windows –tilasto-ohjelmalla analysoitavaan muotoon.

Näkemykset opettajien havaintojen merkityksestä kouluorganisaation johtamistyylistä, työmotivaatiosta, työilmapiiristä sekä työhön sitoutumisesta on siis valittu tämän tutkimuksen keskeiseksi periaatteeksi ja johtopäätöksiä tehdään yksilöiden havaintoihin perustuen. Kvantitatiivinen kuvaileva Survey –tutkimus sopii hyvin tähän tarkoitukseen, ja sen avulla etsitään ja kartoitetaan kahden tai useamman ilmiön yhteyksiä ja lisäksi pyritään kuvailemaan tutkimusilmiötä yleensä.

2 JOHTAMINEN JA JOHTAMISTYYLIT

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtamista ja johtajuutta kahden eri johtamistyylin näkökulmasta eli pedagogisen johtamisen ja kvanttijohtamisen näkökulmasta. Pedagoginen johtaminen nähdään usein rehtorin tapana johtaa kouluaan ja tavaksi, jolla rehtori edistää opetussuunnitelman toteutumista koulussaan. Pedagogista johtamista kuvataan lähinnä Siv Theirin (1994) teorian mukaan. Their tuo esiin johtajuuden vertailuissaan mm. yhteiskunnan muutoksen. Kvanttijohtamisen periaatteita esitellään Danah Zoharin (1997) mukaan. Hänen näkemyksensä menestyvästä johtamistyylistä sopii erityisen hyvin koulun johtamiseen pedagogisen johtamisen ohella. Zohar liittyy kvanttijohtamisen ajattelun laajasti koko maailmaan ja kulttuurisidonnaiseen ajatteluun.

Kvanttijohtaminen on suhteellisen tuntematon ajattelutapa ja lähinnä yritysmaailmassa vasta käytössä ollut malli. Hypoteesini kuitenkin on, että pedagoginen johtaminen ja siihen mahdollisuuksien mukaan paljon kvanttijohtamisen periaatteita yhdistettynä, syntyy hyvä johtamistyyli johtaa kouluja. Tästä johtamistyylistä voisi mielestäni käyttää myös käsitettä pedagoginen kvanttijohtaminen tai kvanttipedagoginen johtaminen. Määrittelen tässä yhteydessä myös johtajuuden ja johtamisen käsitteenä.

2.1 Johtajuus ja johtaminen käsitteenä

Ruohotien (2005) mukaan johtajuus ja johtaminen ovat tutkituimpia aihepiirejä sosiaali- ja käyttäytymistieteissä. Siitä huolimatta johtajuutta ja johtamista luonnehtivista piirteistä on vain vähän yhteisymmärrystä. Tämä johtuu mm. käsiteanalyysiin liittyvistä ongelmista. Johtaminen ja johtajuus on usein tilanneriippuvaista, joten niitä on harvoin määritelty tieteellisesti pätevällä tavalla. Johtajuutta on myös harvoin tarkasteltu yksilön koko persoonaan sidoksissa olevana ilmiönä, jossa on huomioita kognitiiviset, affektiiviset ja konatiiviset rakenteet. Akateemisissa tutkimuksissa johtajuus linkitetään harvoin organisaation toimintaan ja tuotoksiin ja sitä harvoin tutkitaan sosiaalisena prosessina, jolla on vaikutusta sekä tuotoksiin että henkilöstön tunne-elämään. (Ruohotie 2005.)

Johtajuus on sosiaalinen prosessi, jota säätelemällä johtaja / esimies vaikuttaa ryhmän tai organisaation tuotoksiin sekä työyhteisön jäsenten kognitiivisiin ja affektiivisiin rakenteisiin. Johtaminen puolestaan määräytyy aktiviteeteista, joiden avulla johtaja / esimies saa aikaan muutoksia ryhmän

tai organisaation tuotoksissa ja työyhteisön jäsenten kognitiivisissa ja affektiivisissa rakenteissa. (Ruohotie 2005.)

Johtajuudesta ja johtamisesta on siis olemassa erilaisia määritelmiä tilanteesta riippuen ja niiden tieteellinen määrittely on vaikeaa. Eri tutkijat ovat myös määritelleet johtajuutta ja johtamista omissa tutkimuksissaan, joista seuraavaksi tuodaan esille muutamia.

Juuti (1989) mukaan johtaminen liittyy organisaation suunnitteluprosessissa syntyneiden toimintastrategioiden toimeenpanoon ja valvontaan. Perinteisesti johtamiseen on katsottu kuuluvan suunnittelun, organisoinnin, toimeenpanon ja valvonnan. Johtamista voidaan määritellä ainakin seuraavilla tavoilla: ryhmäsosiaalisen prosessin osana, johtajan ominaisuuksien avulla, vaikutustapana, valtasuhteena, keinona päämäärään pyrittäessä, sosiaalisena roolina tai sosiaalisen rakenteen osana. (Juuti 1989, 154-155.)

Johtamisella tarkoitetaan johtajan toimenpiteitä, joiden avulla hän saa johtamansa organisaation ja sen jäsenet toimimaan päämääriensä edellyttämään suuntaan. Tämän määritelmän mukaan johtaminen on vuorovaikutusta johtajan ja alaisen välillä sekä tavoitteellista toimintaa. (Peltonen & Ruohotie 1991, 150.)

Johtaminen on vuorovaikutusprosessi, jonka avulla pyritään vaikuttamaan ja motivoimaan ryhmän toimintaan niin, että jokin päämäärä saavutettaisiin. Tämä vuorovaikutusprosessi edellyttää vapaaehtoisen yhteistoiminnan aikaansaamista ryhmässä niin, että toiminnot organisoidaan ja toteutetaan koordinoitusti ja päämäärähakuisesti. Johtaminen on siis vuorovaikutussuhde kahden tai useamman ihmisen välillä. Tässä vuorovaikutussuhteessa on vaikutusvalta jakautunut epätasaisesti. Johtaminen on myös taloudellista, tiedollista ja tunteenomaista vaihdantaa sisältävä vuorovaikutusprosessi, sekä käyttäytymiseen vaikuttava prosessi. Johtaminen on toimintaa, eikä ihmisten ominaisuuksia. (Juuti 1989, 155.)

Seppänen (2000) tiivistää johtamisen ja johtajuuden käsitteiden välisen eron. Johtaminen on sitä, mitä tehdään, kun johdetaan, johtajuus on puolestaan lopullista vastuullisuutta oppilaitoksesta ja sen tehtävän suoritetuksi tulemisesta. (Seppänen 2000, 21.)

Johtaminen ja johtajuus nähdään usein toisiinsa ihmisiin ja organisaatioon suuntautuvana toimintana. Salosen (2000, 24) mukaan johtaminen on kuitenkin myös itsensä johtamista.

Johtamista kuvataan myös kahden tason toiminnaksi: itse työn, tuotannon (management) johtamista sekä ihmisten (leadership) johtamista. Taulukossa 1 esitetään tarkemmin kahden tason johtamista.

TAULUKKO 1. Kahden tason johtaminen (Their 1994, 15)

<i>Tuotannon johtaminen (management)</i>	<i>Ihmisten johtaminen (leadership)</i>
- hallinto	- kommunikaatio
- tuote, tuotanto	- psykologia (yksilö, ryhmä)
- budjetointi	- vuorovaikutus, yhteistoiminta
- lait, asetukset	- motivaatio
- seuranta, valvonta jne	- asenteet, normit, arvot jne

Management ja leadership –käsitteillä kuvataan johtamisen eri puolia, asioiden ja ihmisten johtamista (johtajuutta), mutta niiden välille on tarpeetonta tai mahdotonta vetää rajaa, koska asioita johdetaan ihmisten kautta. Management ja leadership ovat johtamisen eri näkökulmia ja niillä painotetaan asioiden ja ihmisten johtamista eri tavalla.

Monet tutkijat ovat Antikaisen (2005) mielestä sitä mieltä, että management-leadership – vastakkaisuusasettelu ei ole tarkoituksenmukainen. Management johtajan odotetaan säilyttävän objektiivisen otteen ja hallitsevan tilanteita ja ihmisiä. Management johtajan maailmankuva on mekaanisluonteinen ja analyyttinen, ja hän pyrkii oikeudenmukaisuuteen, tehokkuuteen ja luotettavuuteen. Leadership johtajan odotetaan heittäytyvän ja etsivän luovia ratkaisuja suhtautumisessaan tilanteisiin ja ihmisiin ja hänen johtamisensa perusta on orgaaninen ja holistinen sekä synteesiin pyrkivä. Hän pyrkii johtamisessaan sitouttamaan henkilöstön organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. (Antikainen 2005, 60.)

Beairston (2003) mukaan edellä mainitut kaksi johtamisen puolta näyttävät vastakkaisilta, mutta kumpaakin toimintatapaa tarvitaan johtamisessa. Kun puhutaan johtamisesta, em. käsitteet on kuitenkin syytä erottaa toisistaan, jotta vältetään sekaannuksilta.

2.2 Johtamistyylit

2.2.1 Pedagoginen johtaminen

Hyvin usein pedagoginen johtaminen tarkoittaa rehtorin tapaa johtaa kouluun. Hämäläisen (1986) mukaan pedagogisen johtajuuden voi määrittellä varsin yleisluontoisesti toiminnaksi, jolla koulun johtaja edistää opetussuunnitelman toteutumista. Jotta johtaja pääsisi tähän tavoitteeseen, on hänen johdettava, valvottava ja kehitettävä koulun kasvatus- ja opetustyötä. (Hämäläinen 1986, 10.)

Vahervan (1984) mukaan pedagoginen johtaminen on käsitteenä monimerkityksellisempi. Koulun työtä tulisi kuitenkin leimata pedagoginen kokonaisnäkemys. (Vaherva 1984, 41-44)

Koulun johtaminen on erilaista kuin liikkeen johtaminen. Suomessa koulun johtaja on usein opettajakunnan keskuudesta valittu opettaja (Erätuuli & Leino 1992, 6). Erätuuli ja Leino (1992) toteavat myös, että koulun johtaminen on organisaation eli järjestäytyneen yhteisön johtamista. Perusmerkitykseltään johtaminen on tien näyttämistä seuraajille. Jotta johtaja voisi aidosti toimia tien näyttäjänä, on seuraajien pidettävä johtajan toimintaa seuraamisen arvoisena. Aito johtaja ei käytä väärin aseman hänelle suoma määräysvaltaa, vaan hankkii arvostuksensa olemalla seuraajien tarpeiden, toiveiden ja uskomusten tulkki. (Erätuuli & Leino, 1992, 11.)

Siv Their (1994) nostaa esille mm. seuraavia pedagogisen johtamisen peruskäsitteitä:

- emotionaalisuus
- osallistuminen ja vuorovaikutus
- informaatio
- itseorganisointi
- jatkuva oppiminen
- itsensä kehittäminen
- avoimuus
- visio

Pedagoginen johtaminen vaatii erityistä valmiutta ja erityistä kykyä, joka perustuu johtajalla oleviin piileviin asenteisiin. Ilman tätä edellytystä on mahdotonta harjoittaa pedagogista johtamista. Tä-

mänkaltaisia piileviä asenteita ovat mm. johtajalla oleva näkemys johtamisesta sekä erityisesti käsitys itsestään johtajana (roolin kokeminen). Koska johtaminen merkitsee ihmisten välistä vuorovaikutusta, vaikuttanee johtajan ihmiskäsitys työntekijöiden vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön kuten myös tiedon käsitykseen ja sen merkitykseen. (Their 1994, 46.)

Pedagogin, samoin kuin johtajan työhön ja työtapaan vaikuttaa pohjalla oleva ihmiskäsitys. Johtajan työssä tämä vaikuttaa tekijöihin, joita ovat esim. aktiviteetti, tahto, kiinnostus, metodi, intensiteetti, aika, frekvenssi, muunnelmat, kestävyys jne. Toiminnalla kuten myös sillä, miten ihmiseen suhtaudutaan, on ennalta määräävä vaikutus työhön. Pedagogisen johtajan käsityksen mukaan ihminen on tietoinen olento. Hän on pikemminkin itsenäisesti ajatteleva ja toimiva subjekti kuin objekti. Häneen voidaan siksi vaikuttaa oivalluksen ja ymmärtämisen avulla. Ihmisellä on sosiaalisia tarpeita, ja hänen kasvunsa ja kehittymisensä saavat käyttövoimaa vuorovaikutuksesta muiden kanssa terveessä sosiaalisessa ympäristössä. Hänen rationaalinen ja irrationaalinen käyttäytymisensä hyväksytään, koska tunteita ei voi eliminoida. Pedagoginen johtaja tukee ihmisen pyrkimystä tutkia ja selittää sekä ympäristöään että itseään. (Their 1994, 47-52.)

Pedagogisen johtajan toimintaa leimaa positiivinen ja avoin näkemys tiedosta sekä tietoisuus siitä, että pätevyys ei ole mikään pysyvä ominaisuus. Pätevyys voi kehittyä eri asteisesti ja eri ulottuvuuksissa. Pedagoginen johtaja arvostaa kaikkia pätevyyden dimensioita. Eri painopisteiden dimensioiden tulee täydentää toisiaan. (Their 1994, 66-67.)

Pedagoginen johtaja aloittaa ja käy keskustelua organisaatiossaan ja vastaa siitä, että visio saa selvän muodon ja siitä, että kaikki oppivat sen. Visio – kuva toivotusta tilasta – antaa dynamiikkaa ja suunnan työlle ja se antaa käyttövoimaa työprosesseille. Siksi visiointi on samalla motivaatiota edistävää toimintaa. Johtaja toimii kuten pedagoginen tukihenkilö, joka ei tee päätöksiä muiden osalta vaan joka auttaa muita tekemään omat päätöksensä ja joka auttaa oppimaan ja kasvamaan. (Their 1994, 90-93.)

Pedagoginen johtaja on opettava, opastava, itse oppiva ja hän kommunikoi tehokkaasti. Johtajan käsitykset ihmisestä, tiedosta ja omasta roolistaan ovat ratkaisevat. Pedagogisen johtamisen perustana on kasvatustieteen metodiikka ja oppiva organisaatio luo järjestelmiä työpaikan pedagogisia prosesseja varten.

Vahervan (1984) mukaan pedagoginen johtajuus on sitä, että johtaja saa ihmiset tajuamaan, mitä koulussa todella tapahtuu. Pedagoginen johtaja pystyy myös yhdistelemään eri aineista ja tapahtumista tarkoituksenmukaisen, yksilön kasvua tukevan yhdistelmän, johon kuuluvat myös koulun ulkopuoliset tapahtumat. (Vaherva 1984, 44.)

Vaherva (1984) listaa tutkimuksessaan esimerkkejä pedagogisen johtajan toiminnasta. Näitä ovat mm:

- opetus- ja ohjaustyön tuloksellisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden arviointi
- opetus- ja kasvatustavoitteiden saavuttamisen arviointi
- opettajien itsensä ja kouluyhteisönsä jatkuvaan kehittämiseen ohjaava motiivointi
- kiistojen selvittely opettajien ja oppilaiden välillä
- opettajien ohjaus ja neuvominen ohjaustyössä
- koulua koskevaan tutkimustyöhön osallistuminen
- oppilasarvostelun tarkkaileminen ja seuraaminen
- opettajien tuntien kuuntelu
- yleiskuvan luominen kouluyhteisön toiminnasta ja sen arviointi
- opettajan ja muun henkilökunnan ristiriitatilanteiden selvittely
- uuden koulun johtamista koskevan tiedon selvittely
- koulutapahtumien seuraaminen
- informointi koulun ja kodin välillä
- oppilaiden esimerkiksi ammatinvalinnan ohjaamisen järjestäminen. (Vaherva 1984, 66.67.)

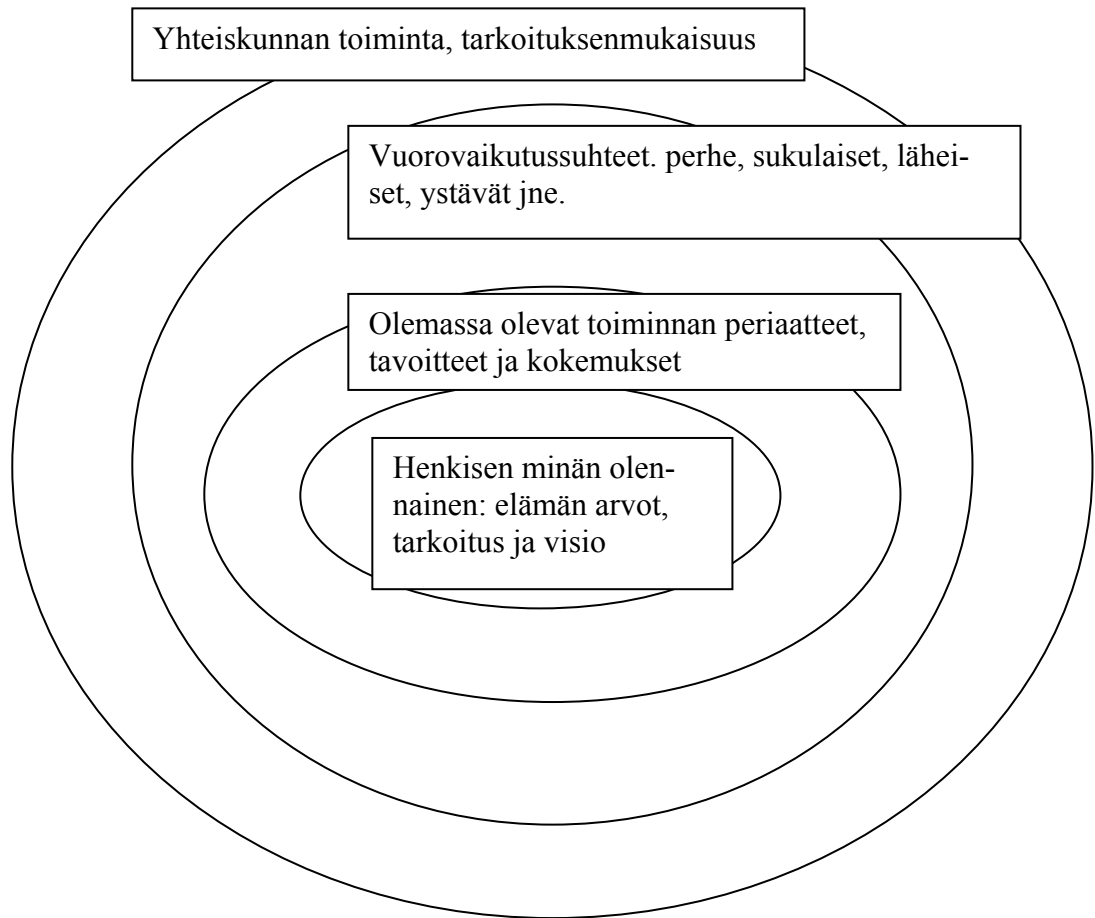
2.2.2 Kvanttijohtaminen

Fyysikko, filosofi ja kirjailija Danah Zohar (1997) välittää kirjassaan *ReWiring the Corporate Brain* kuvan kvantti- ja kaaosteoriaan pohjautuvista uusista toimintatavoista. Hän vertaa vanhaa Newtonilaista ajattelutapaa uuteen kvanttiajatteluun. Se, missä aiemmin odotimme ohjeita ylhäältä, pidimme huolen tarkasta työnjaosta ja noudatimme ohjesääntöjä, on raskas ja huonosti sopeutuva tapa toimia. Toimimme vanhojen uskomusten tapaan niin kauan, kunnes oivallamme jotain uutta. Tilalle tarvitaan sisältä ohjautuva, merkityksen omalle työlleen ja kumppaneina yhdessä luovasti toimiva yhtei-

sö. Vanha, kankea ja hitaasti muutoksiin sopeutuva malli ei enää toimi, koska maailma muuttuu nopeammin. Zohar käyttää kaaos-, kvantti- ja epävarmuusteorioita sekä tietoa aivojen toimintatavoista ja mahdollisuuksista apunaan kohti uudenlaista ajattelua ja uusia toimintatapoja. Danah Zohar nostaa esille mm. seuraavia kvanttijohtamisen peruskäsitteitä:

- luovuus
- väljyys, joustavuus
- holistisuus, kokonaisvaltaisuus
- tarkoitus (meaning), arvot
- visio
- globaalisuus
- intuitiivisuus
- looginen ajattelu
- kokeilunhalu, riskinotto
- emotionaalisuus
- epävarmuuden sietäminen
- verkostoituminen. (Zohar 1997.)

Zoharin luomissa tarvekerrostumissa eli minän kerrostumissa on taustalla Maslowin tarvehierarkia, mutta Zohar soveltaa niitä toisin. Kuviossa 1 on esitetty Zoharin luomat tarvekerrostumat.



KUVIO 1. Zoharin esittämät tarvekerrostumat kvanttijohtamisessa (Zohar 1997, 19)

Minän kerrostumat kuvataan sisäkkäin olevissa ympyröissä ja ytimessä on kvanttiminä. Kvanttiminä sijaitsee henkisen minän olennainen, kuten elämän arvot, tarkoitus ja visio. Sen ympärillä on olemassa olevat toiminnan periaatteet, tavoitteet ja kokemukset. Tätä puolestaan ympäröi perhe ja läheisyys eli tärkeät ihmissuhteet. Uloimmassa ympyrässä on yhteiskunnan toiminta, tarkoituksenmukaisuus, kuten käytäntö, bisnes ja sosiaalisuus.

Zoharin kvanttiteorian mukaan on kolme tapaa ajatella:

1. Sarja-ajattelu (serial thinking) eli ”aivojen järki”, jolla lailla tietokoneet ja newtonilainen ajattelu toimivat

2. Yhdistelevä, assosioiva ajattelu eli miellelyhtymäajattelu (associate thinking, parallel thinking) eli ”aivojen sydän” sekä
3. Kvanttiajattelu (quantum thinking) eli ”aivojen henki”, jossa on kyse luovuudesta ja intuitiosta. Tähän eivät tietokoneet vielä pysty. (Zohar 1997, 32-37.)

Sarja-ajattelu on logiikkaa ja aritmetiikkaa, jossa noudatetaan tarkasti sääntöjä ja edetään askel askeleelta. Se on järkeilevää ja lineaarista sekä tavoitesuuntautunutta. Assosioivassa miellelyhtymäajattelussa jokin asia tuo toisen asian mieleen. Se on myös yrityksen ja erehdyksen kautta oppimista. Taitojen oppiminen voi vaatia paljon aikaa ja vaivaa, mutta se mahdollistaa oppimisen jokaisen omalla tavalla ja itsekseen. Kvanttiajattelu on luovaa ja intuitiivista. Siinä rikotaan tottumuksia, kyseenalaistetaan oletuksia ja vaihdetaan älyllisiä malleja. Kvanttiajattelu on holistista ja kokonaisvaltaista. (Zohar 1997, 32-37.)

Millainen on kvanttiorganisaatio? Newtonilaisessa ajattelutavassa – sama Newton, joka loi gravitaatioteorian katselemalla omenoiden putoavan puusta – luonto nähdään yksinkertaisena, kontrolloitavana ja odotuksenmukaisena. Länsimainen ajatteluperinne pohjautuu Newtonilaiseen, autoritaariseen ajatteluun. Kontrolli pitää kaiken järjestyksessä, jopa silloin kun pitäisi muuttaa asioita. Newtonilainen tiede toimii sidotusti, odotuksenmukaisesti ja atomistisesti. Newtonilaisessa tieteessä ei ole yllätyksiä, vaan siinä pyritään varmuuteen ja tarkkaan ennustettavuuteen. Kokonaisuudet on paloitetu osiin. (Zohar 1997, 43-73.)

Newtonilaiset organisaatiot ovat hierarkkisia, jossa valta on huipulla ja toimintaa kontrolloidaan jokaisella tasolla. Ne ovat myös byrokraattisia ja joustamattomia. Johtaja on usein diktaattori joka ei huomioi yksilöllisiä ideoita vaan seuraa yhtä ja samaa käytäntöä. (Zohar 1997, 43-73.)

Kvanttiajattelussa luovutaan valmiista ajatuksista siitä, kuinka asioiden tulisi tapahtua (Newtonin malli), kyseenalaistetaan ja rikotaan rajoja ja työ tuottaa silloin enemmän tyydytystä. Juuri tyytymättömyys saa aikaan muutostarpeen, jolloin pitää olla jotain mitä parantaa. Kvanttiajattelussa kaaosmalli on tärkeä elementti. Kaaosmallissa järjestys ja tuntematon kohtaavat, ja epävarmuus on yksi hyväksyttävä tekijä. Tällöin syntyy uutta tietoa, asiantuntevuutta ja luovuutta, koska tuntemattoman kynnyksellä aivot ovat luovimmillaan eli silloin syntyy neuronien välisiä uusia yhteyksiä. Organisaation selviytymiskeinoina ovat tunnelmien aistiminen, oman motivaation löytyminen ja työtöveiden kannustaminen luovuuteen. (Zohar 1997, 43-73.)

Ruohotie (1990) painottaakin sitä, että organisaation tulee luoda edellytykset sille, että ihmiset oppivat hallitsemaan epävarmuutta ja jatkuvaa muutosta sekä pystyvät keskittymään yhdessä.

Kvanttiorganisaation toiminta on kokonaisvaltaista ja monipuolista ja sen verkosto on hierarkkinen. Kvanttiorganisaatiossa panostetaan ihmissuhteisiin ja huomioidaan globaalisuus. Organisaatio on joustava, sitoutunut visioonsa, myötätuntoinen ja valmis tekemään nopeita muutoksia. Luovuudelle annetaan tilaa. Organisaatio menestyy vaihtelussa. Vuorovaikutuksesta saadaan voimaa, työntekijät ovat luovia partnereita ja he omaavat uusia näkökulmia. Organisaatiossa tehdään joustavasti yhteistyötä. Johtajan on oltava huumorintajuinen ja uskallettava ottaa riskejä. (Zohar 1997, 123-128.)

2.2.3 Newtonin mallin ja kvanttijohtamisen vertailua

Kvanttijohtamisen ajattelun periaatteet selventyvät ehkä parhaiten, kun niitä vertaillaan perinteiseen newtonilaiseen ajattelumalliin. Zohar (1997) asettaa vastakkain newtonilaisen ajattelun (autoritaarinen) ja kvanttiajattelun näkökohtia ajatellen uutta johtamista.

Vanhassa newtonilaisessa mallissa luonto nähdään yksinkertaisena, lainalaisuuksiin perustuvana ja viime kädessä aina hallittavana. Koko tiede on organisoitua yksinkertaisuutta. Uudessa kvanttimal- lissa luonto nähdään monitahoisena, kaoottisena ja epämääräisenä. Kvanttiajattelu on jatkuvaa op- pimista elämästä ja täydellistä antautumista monimutkaisuuden maailmaan. Kontrollointi voi olla jopa haitallista. (Zohar 1997, 43.)

Vanha newtonilainen tiede on atomistinen. Se antaa meille erillisiä, pirstoutuneita työskentelyn osasia. Atomistinen, newtonilainen organisaatio elää eristäytyneessä elinympäristössään. Tällaiset organisaatiot kontrolloivat sekä työntekijöitä että elinympäristöään. Uusi tiede, kvanttiajattelu on holistinen. Se painottaa suhteita ja verkostoitumista ja tähdentää integraatiota. Se opettaa, että maa- ilma ei koostu erilaisista erillisistä palasista. Kvanttiorganisaatiot ovat sisäisissä ja ulkoisissa yh- teyksissään paljon ymmärtäväisempiä. (Zohar 1997, 43-48.)

Vanha newtonilainen malli on määräävä. Rautaiset lait hallitsevat kaikkea liikettä ja suurempaa yhteisöä. Se painottaa varmuutta ja odotuksenmukaisuutta. Uusi kvanttimalli on epämääräinen. En- nustettavuus ja kontrolli ovat mahdottomia, jopa tuhoisia. Kvantti- ja kaaosteoria kukoistaa epä- varmuudessa ja moniselitteisesti. (Zohar 1997, 48-51.)

Newtonin mallissa pelkistäminen, supistaminen ja analysointi ovat avainsanoja. Kokonaisuus koostuu osien summasta joten parhaiten tunnemme kokonaisuuden tuntemalla nuo palaset. Mottona on; ”kouraise systeemiä, revi se palasiksi, opi kontrolloimaan osasia ja lisää voimaa kokonaisuudelle”. Kvanttimallissa syntyminen, muodostuminen ja itseohjautuvuus ovat avainsanoja. Kvanttijaattelussa kokonaisuus on suurempi kuin osien summa. Sekä osaset että koko systeemi ovat kontekstuaalisia, yhteydestä riippuvaisia. (Zohar 1997, 52-53.)

Newtonin malli on malli joko - tai -tieteestä. Sen mukaan fysiikka on lineaarista eli seurataan yhtä ja tasaista polkua A:sta B:hen. Olemmehan oppineet geometrian tunneilla että lyhyin polku A:sta B:hen on suora viiva. Newtonilaisessa organisaatiossa on jatkuva ja näennäinen jännite yksilön ja ryhmän välillä - joko yksilö tai ryhmä. Kvanttijaattelussa on täysin erilainen sekä - että -malli. Sekä yksilö että ryhmä huomioidaan samaan aikaan. Kvanttiorganisaatio haluaa etsiä hyötyä yrityksen sisältä päin. Kvanttijohtaja haluaa viljellä sisäistä valoaan ja yksilöllisiä voimavarojaan ja on samalla tietoisesti luova ja ryhmää inspiroiva johtaja. Sekä kvantti- että kaaosmalli ovat molemmat epälineaarisia. Kvanttimalli kehittyy ”kvanttiharppauksilla”, varmasta paikasta tuntemattomaan vain tuntosarviensa varassa. (Zohar, 1997, 54-63.)

Newtonilainen malli keskittyy vain todellisuuteen eli ”tässä ja nyt”, asioihin joita voidaan nähdä, kosketella tai arvioida. Uusi kvanttimalli on keksinyt, että kiinnostavimmat ja arvokkaimmat systeemit ovat kätkeytyneinä, mukana tajunnassamme tai vielä kehittymässä. Tämä valmiuksien ja mahdollisuuksien näkökohta on ihmisille ehkä vielä vaikeaa käsittää. (Zohar 1997, 64-66.)

Vanha newtonilainen tiede jakaa maailman subjettiin ja objektiin. Tieteentekijät ovat erillään elinympäristöstään. Maailma on ”jossain tuolla”. Uusi kvanttitiede on osallistuvaa. Subjekti (tieteentekijä) on maailman sisällä, joten osallistuminen auttaa asioiden tapahtumista. (Zohar 1997, 66-69.)

Vanhan newtonilaisen tieteen mukaan maailmankaikkeus on yhä kylmä ja hiljainen paikka. Tieteilijät ovat syventyneet kohteeseen, havainnointiin ja kontrollin pariin. Newtonilaiset organisaatiot ja johtajat keskittyvät vain tekemiseen, maalien asettamiseen ja saavuttamaan tuloksia. Uusi kvanttitiede näkee, että maailmankaikkeus on valtava allas, joka kuhisee mahdollisuuksia. Se on tiiviisti punoutunut malli dynaamisesta energiasta. Ei ole olemassa tyhjyyttä. Kvanttiorganisaatioissa visio on

syvään juurtunut työntekijöiden ja johdon mieleen. Johtajat keskittyvät sekä tekemiseen että ole-
massa oloon. (Zohar 1997, 66-69.)

Taulukkoon 2 on vielä tiivistetysti koottu Zoharin (1997) näkemyksiä vanhan ja uuden tieteen oleel-
lisista eroista:

TAULUKKO 2. Newtonilaisen ja kvanttiajattelun lähestymistapojen vertailua

<i>Newtonilainen lähestymistapa (Newton approach)</i>	<i>Kvanttiajattelun lähestymistapa (Quantum approach)</i>
- tulee luonnosta	- tulee kvanttifysiikasta
- yksinkertainen	- monitahoinen
- lainalaisuuksiin perustuva	- kaoottinen
- kontrolloitu	- epävarmuus olemassa
- atomistinen	- holistinen
- kokonaisuus paloitetu osiin	- kokonaisuus suurempi kuin osien summa
- pirstoutuminen	- integraatio
- painottaa varmuutta ja odotuksenmukaisuutta	- viihtyy epävarmassa ja monimerkityksellisessä
- kontrolli	- luottamus
- pelkistäminen, supistaminen	- syntyminen, muodostuminen
- eristetty, kontrolloitu	- kontekstuaalinen
- johtamistapa ylhäältä alas	- johtamistapa alhaalta ylös
- voima purkautuu ylhäältä tai keskeltä	- voima purkautuu yhteisvaikutuksena eri keskuksista
- helposti reagoiva	- mielikuvituksellinen, kokeilunhaluinen
- ”joko – tai” -periaate	- ”sekä – että” -periaate
- todellisuus ”tässä ja nyt”	- valmiuksien ja mahdollisuuksien näkökohta
- subjekti – objekti jako	- osallistuva maailmankatsomus
- tyhjiö	- ”kvanttityhjiö”, piilevä potentiaalisuus
- ei kehitä emotionaalista eikä henkistä dimen- siota => ei edellytyksiä muutokseen	- luovuusajattelu, verkostoituminen, verkkoidea
- työntekijät passiivisia tuotannon yksilöitä	- työntekijät luovia kumppaneita
- yksinkertainen näkökanta: yksi hyvä tie	- monta näkökantaa: monta tapaa tehdä asioita
- kilpailu	- yhteistyö

- jäykkä rakenne	- myötämielinen ja joustava rakenne
- tehokkuus, suorituskyky	- mielekäs palvelu ja ihmissuhteet
- Newton pohtii: mikä on paras, nopein ja halvin tapa tehdä X?	- kvanttimalli pohtii: onko X moraalisesti hyvä, mikä on X:n tarkoitus jne.

3 MOTIVAATIO

Tähän tutkimukseen olen työmotivaatiota mittaavaksi pääteoriaksi valinnut sisäisen ja ulkoisen motivaatioteorian lähinnä sisäisen motivaation merkittävyyden vuoksi. Yleensä työssä ja etenkin opetustyössä motivoivia tekijöitä ovat työn sisältö, sen mielekkyys ja vaihtelevuus, kuinka paljon saa vastuuta ja toimia itsenäisesti sekä palautetta ja tunnustusta. Käsittelen tässä yhteydessä myös Maslowin tarvehierarkian, koska se selittää myös sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Herzbergin kahden faktorin teorian olen valinnut esiteltäväksi siksi, että se selittää työmotivaatiota. Tässä yhteydessä määrittelen myös motivaation ja työmotivaation käsitteenä.

3.1 Motivaatio käsitteenä

Motivaatio-sana on alun perin johdettu latinalaisesta sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin motivaatio on laajennettu merkitsemään käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaation kantasana on motiivi. Motiiveista puhuttaessa on usein viitattu tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit siis virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. Näin ollen ne ovat päämääräsuuntutuneita, joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motiivit ohjaavat yksilön toimintoja kohti tiettyjä päämääriä ja sitovat tietyn osan ihmisen energiasta niiden saavuttamiseksi. Motivaatiolla puolestaan tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykinen tila, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella, ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. (Ruohotie & Honka, 1999, 13.)

Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Useimmat määritelmät kuvaavat motivaatiokäsitettä eräänlaisena vektorisuureena, jonka komponentteina erotetaan vireys ja suunta. Määrittelyn lähtökohtana on joko yksilön kokonaistila tai toimintaa aikaansaavat prosessit. (Ruohotie 1998, 37.)

Motivaatioon liittyvät sellaiset tekijät, jotka virittävät ja suuntaavat käyttäytymistä. Henkilö, jonka motivaatio on korkea, työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Motivaatiosta siis riippuu, miten halukas ihminen on käyttämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan tehdessään työtä. Motivaatiota kuvaa hyvin sana hinku, jota joskus on ehdotettu motivaation suomenkieliseksi vastineeksi. Motivaatioilmiötä voidaan luonnehtia kolmen ominaisuuden avulla:

- Vireys viittaa yksilön energiavoimaan ja ”ajaa” häntä käyttäytymään tietyllä tavalla.
- Suunta viittaa toiminnan päämääräsuuntautuneisuuteen; yksilön käyttäytyminen on suunnattu jotakin kohti.
- Systemiorientoituminen viittaa yksilössä ja hänen ympäristössään oleviin voimiin, jotka palauteprosessin kautta joko vahvistavat hänen tarpeensa voimakkuutta ja energiansa suuntaa tai saavat hänet luopumaan päämäärästä ja suuntaamaan ponnistuksensa toisaalle. (Ruohotie 1998, 37.)

Motivaatio ei välttämättä näy ulospäin eli sitä on vaikea havainnoida eikä sitä voi myöskään oikein luotettavasti mitata. Motivaatio voi olla myös tiedostettua ja / tai tiedostamatonta sekä sisäistä ja / tai ulkoista. Voidaan olettaa, että ihminen pyrkii tietoisesti mielihyvään (hedonismi), joten hänen tavoitteena on onnistuminen, jota vahvistavat sisäiset tai ulkoiset palkkiot. (Molander 1997, 15.)

Useimmat motivaation määritelmät korostavat sen tilannesidonnaisuutta. Motivaatiotutkimusten perusteella voidaan tosin erottaa toisistaan tilannemotivaatio ja yleismotivaatio. Tilannemotivaatio liittyy tiettyyn tilanteeseen, jossa sisäiset ja ulkoiset motiivit virittävät tavoitteeseen suuntautuvaa käyttäytymistä. Motivaatio on luonteeltaan dynaaminen, ja se voi vaihdella tilanteesta toiseen. Yleismotivaatio korostaa vireyden ja suunnan lisäksi käyttäytymisen pysyvyyttä. Tällöin motivaatio kuvaa käyttäytymisen yleistä suuntaa ja vireyttä, eräänlaista keskimääräistä tasoa. Tilannemotivaatio on voimakkaasti riippuvainen yleismotivaatiosta. Esimerkiksi jos esimies on kiinnostunut työstään, hänet on helppo tarvittaessa saada innostumaan tietyn työn suunnittelusta ja kehittämisestä, alaisten ongelmista, erilaisten vaihtoehtojen kokeilusta jne. (Ruohotie 1998, 14.)

Termi ”yleismotivaatio” on nähty joskus asenteen synonyymina. Aseenteen ja motivaation välillä voidaan kuitenkin nähdä eroja. Asenne on suhteellisen pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva reaktiovalmius. Motivaatio sen sijaan on melko lyhytaikainen ja liittyy yleensä vain yhteen tilanteeseen kerrallaan. Asenne vaikuttaa enemmän toiminnan laatuun, motivaatio taas siihen, millä vireydellä toiminta tehdään. Muutokset motivaatiossa eivät välttämättä edellytä muutoksia saman alueen asenteissa. Käsitesekaannuksen välttämiseksi tulisi motivaatiosta puhuttaessa korostaa sen dynaamista ja tilannesidonnaista luonnetta. Motivaatio viittaa siis ihmisen psyykkiseen tilaan, joka määrää, millä aktiivisuudella hän toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Asenne merkitsee yksilön taipumusta tuntea, ajatella ja toimia tietyllä tavalla. (Ruohotie 1998, 41-42.)

3.2 Työmotivaatio

Luotettavan työmotivaation kuvauksen tulee kattaa ainakin kolme keskeistä työtilanteessa vaikuttavaa tekijäryhmää. Ne ovat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Yksilölliset erot voivat suurestikin selittää erilaisuutta ponnistelujen määrässä ja suoritustasossa. Persoonallisuustekijäryhmiä on kolme mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. Mielenkiinnon kohde viittaa yksilön tarkkaavaisuuden suuntaan. Työntekijän mielenkiinnosta riippuu, miten ulkoinen virike, esimerkiksi raha, vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä. Kahdesta samaa työtä tekevästä työntekijästä A voi olla kiinnostunut työstään, mutta B ei ole. Jos työntekijä A:lle tarjottaisiin suurempaa palkkaa vähemmän mielenkiintoisesta työstä, hänen olisi tehtävä valinta kiinnostavan työn ja paremman ansion tuottavan työn välillä. On mahdollista, että sisäiset palkkiot toimivat riittävinä motiiveina kieltäytyä siirrosta. Sen sijaan työntekijä B:llä, joka ei ole kiinnostunut nykyisestä työstään, ei ole valintatilanteessa mitään ristiriitaa: hänellä ei ole mielenkiintoa pysytellä nykyisessä työssään, ja niinpä suurempi ansio uudessa työssä on voimakas vaikutin lähteä uuteen työhön. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus määrää suuresti työmotivaatiota. (Ruohotie & Honka 1999, 17.)

Asenteet määräävät mm. yksilön suoritusmotivaatiota. Työntekijät, jotka ovat tyytymättömiä työhönsä ja esimiehiinsä, saattavat olla haluttomia ponnistelemaan työssään. Suoritukseen ja motivaatioon vaikuttavat myös yksilön asenteet omasta itsestään eli ns. minäkuva: ihmiset pyrkivät käyttäytymään tavalla, joka on yhdenmukainen heidän minäkuvansa kanssa. Jos he käsittävät epäonnistuneensa työssään itsestä johtuvista syistä, heidän ponnistelunsa laimenee ja suoritustasonsa jää todennäköisesti heikoksi. Tämä puolestaan vahvistaa negatiivista minäkuva. Johtamistaidollisena haasteena on pyrkiä muuttamaan tällaisen työntekijän minäkuva. (Ruohotie & Honka 1999, 18.)

Tarpeet ovat motivaatioteoriassa saaneet osakseen eniten huomiota. Tarve voidaan määritellä sisäiseksi epätasapainotilaksi, joka saa yksilön toimimaan tietyllä tavalla ja ponnistelemaan sisäisen tasapainon saavuttamiseksi. (Ruohotie & Honka 1999, 18.) Mm. Maslow ja Alderfet käyttävät tarvekäsitettä teorioidensa perusyksikkönä.

Työmotivaatio ei määräydy vain yksilön sisäisistä ominaisuuksista. Ulkopuolisista tekijöistä keskeinen tekijäryhmä työmotivaation säätelyn kannalta ovat työn ominaisuudet. Esimerkiksi työn sisältö viittaa siihen, mitä työ itsessään tarjoaa ihmiselle: kuinka paljon hän saa palautetta toimintojensa todellisista tuloksista? Saako hän työssä onnistumisen kokemuksia? Onko työ mielekäs?

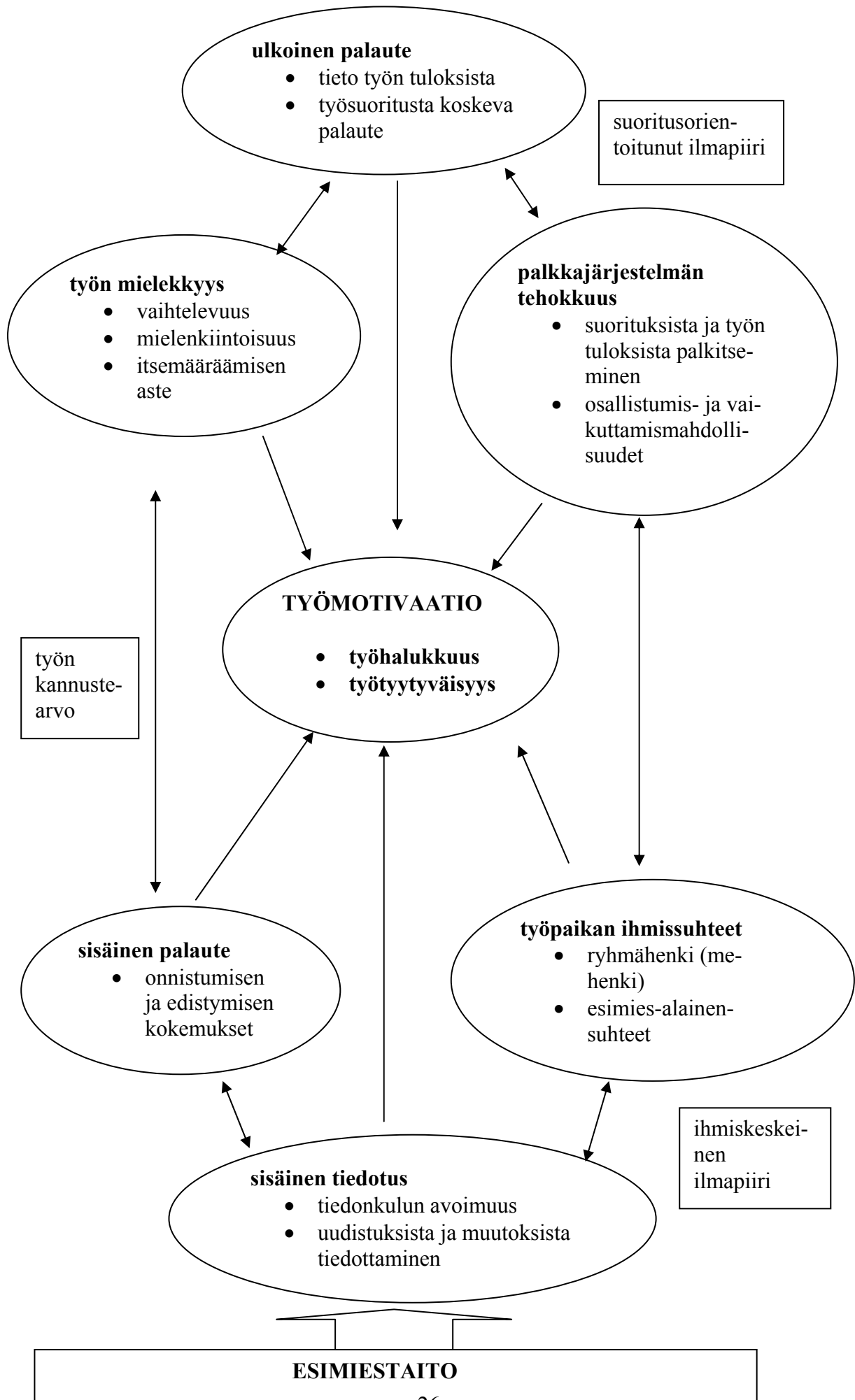
Työn sisällölliset tekijät vaikuttavat voimakkaasti yksilön haluun suoriutua työtehtävästään. (Ruohotie & Honka 1999, 18.)

Persoonallisuuden ja työn ominaisuuksien lisäksi kolmas motivaation kannalta merkittävä tekijäryhmä ovat työympäristön ominaisuudet. Työympäristö voidaan jakaa välittömään työympäristöön ja koko yrityksen kattavaan ympäristöön. Välittömän työympäristön ominaisuuksiin kuuluva asia on mm. työryhmän ja esimiehen vaikutus yksilön työpanokseen: millainen on esimiehen johtamistyyli tai millaista on esim. pinnareihin kohdistuva painostus. Välittömällä esimiehillä on usein tärkeä kannustava tehtävä, koska he säätelevät palkkiota. Koko yrityksen kattava työympäristö sisältää tekijöitä, jotka ovat yhteisiä kaikkialla yrityksessä. (Ruohotie & Honka 1999, 18.)

Aikaisemmin mainittiin motivaatioon vaikuttavan yksilön tarpeet, viestit, sekä sisäiset ja ulkoiset tekijät, kuten odotukset, toiveet ja pyrkimykset. Kaikki nämä yhdistyvät monimutkaisella tavalla toisiinsa. Organisaatiossa työmotivaatioon vaikuttavat useat tekijät, jotka korostuvat organisaation toimintoja muutettaessa. (Peltonen & Ruohotie 1991, 14.)

Motivaatioon vaikuttavien tekijöiden yksinkertainen luetteleminen ei vielä osoita, miten eri tekijät vaikuttavat toisiinsa ja miten ne voivat määrätä työkäyttäytymistä. On mahdollista, että työntekijällä on voimakas halu suoriutua hyvin työstään, mutta hänellä ei ehkä ole selkeää näkemystä varsinaisesta roolistaan. Niinpä hän voi tuhllata energiaansa ja suunnata toimintaansa väärin ja siten epäonnistua tavoitellessaan palkkiota. Samaten työntekijä voi haluta korkeatasoista suoritusta, mutta häneltä puuttuvat suorituksen edellyttämät kyvyt. Työntekijöiden työkäyttäytymisen ymmärtäminen edellyttää, että esimiehellä on riittävästi tietoa työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden välisistä suhteista. (Ruohotie & Honka 1999, 18-19.)

Esimiestaitojen kehittäminen on avainasemassa pyrittäessä nostamaan työntekijöiden työmotivaatiota. Tutkimustulokset heijastavat niitä haasteita, joita kannustavalle esimiestoiminnalle asetetaan: johtamisessa luodaan edellytykset sille, että työntekijät voivat toimintansa kautta saavuttaa myös omat tavoitteensa. Kysymys on siis henkilöstön tarpeiden ja tavoitteiden ottamisesta huomioon. Henkilöstöohjaukseen liittyvät olennaisesti kiinnostus työntekijöiden töihin, suoritusta koskevan palautteen antaminen, tiedottamisesta ja yhteistyön toimivuudesta huolehtiminen sekä yksilöllisen ja tehokkaan palkkiojärjestelmän luominen. Kuviossa 2 on esitetty näiden tekijöiden merkitystä suomalaisissa yrityksissä. (Peltonen & Ruohotie 1991, 92-95.)



KUVIO 2. Työmotivaatiota määrittävät tekijät suomalaisessa yrityksessä (Peltonen & Ruohotie 1991, 94)

Työelämässä motivaatio on tärkeässä asemassa, koska se yhdessä valmiuden kanssa vaikuttaa suoriutumiseen (Asp & Peltonen 1991, 166). Jokaisella esimiehellä, myös koulun johtajalla, tulisi olla käsitys alaistensa työmotivaatiosta ja siitä, kuinka motivaatiota tulisi kehittää ja työntekijöitä innostaa. Tällöin koulun johtaja voisi suoraan vastata alaistensa tarpeisiin ja parantaa työpaikan ilmapiiriä.

Työmotivaatio ja työtyytyväisyys ovat sukulaiskäsitteitä. Tätä osoittaa mm. se, että työtyytyväisyys- ja työmotivaatioteorioita käsitellään hyvin usein yhdessä, ja varsinkin ne samaistetaan toisiinsa. Työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat kuitenkin eri asioita, vaikka ne kietoutuvatkin läheisesti yhteen. Vallitsevan käsityksen mukaan tyytyväisyys on seurausta työsuorituksen palkitsemisesta; työmotivaatioon taas vaikuttavat mm. palkkiota koskevat odotukset. (Ruohotie & Honka 1999, 24.)

Työn ominaisuudet vaikuttavat työmotivaatioon, työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen sekä poissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Ihminen viihtyy hyvin työssään ja saavuttaa parhaat tulokset, jos hän kokee työnsä mielekkääksi, tuntee kantavansa vastuuta työnsä tuloksista ja on tietoinen työtoimintojen todellisista tuloksista. Tämä edellyttää, että työ täyttää tietyt vaatimukset. Kannustavaa työtä luonnehtivat seuraavat ominaisuudet: 1) työn vaativien taitojen moninaisuus, 2) työtehtävien sisällön mielekkyys, 3) työn merkityksellisyys, 4) mahdollisuus itsenäiseen toimintaan sekä 5) palaute työn tuloksista. (Ruohotie & Honka 1999, 144-145.)

3.3 Motivaatioteorioiden luokittelua

Motivaatioteoriat luokitellaan tavallisesti kahteen ryhmään, sisältöteorioihin (content theories) ja prosessiteorioihin (process theories). Sisältö- eli tarveteorioissa huomio kohdistetaan ihmisen sisäisiin tekijöihin, jotka saavat aikaan ja ylläpitävät käyttäytymistä tai jotka vaikuttavat käyttäytymisen loppumiseen. Sisäisten tekijöiden perusteella pyritään määrittelemään tarpeita, jotka motivoivat ihmisiä. Ihmisen sisäisistä tekijöistä, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen, voidaan yleensä tehdä vain päätelmiä. Prosessiteoriat eli kognitiiviset motivaatioteoriat kuvaavat ja analysoivat, kuinka käyt-

täytyminen saa alkunsa, kuinka sitä pidetään yllä, kuinka sitä ohjataan ja kuinka käyttäytyminen saadaan päättymään.

Sisältöteorioista mainitaan useimmiten Maslowin tarvehierarkia teoria, Herzbergin kahden faktorin teoria ja Mc Clellandin teoria, jossa on keskeisenä saavuttamisen tarve. Prosessiteorioita ovat Vroomin odotusteoria (expectancy theory), Adamsin oikeudenmukaisuusteoria (equity theory) ja Locken tavoiteteoria (goal-setting theory), jossa tietoiset tavoitteet ja aikomukset määrittävät käyttäytymistä. Molempiin ryhmiin kuuluvien teorioiden soveltamista pidetään hyödyllisenä johtamisessa. Tarveteorioissa korostuvat ihmisten tarpeiden, halujen ja päämäärien erilaisuus ja ainutlaatuisuus. Johtamisessa on hyödyllistä ymmärtää ihmisten yksilöllisten tarpeiden eroja. Johtajien tulee tuntee motivaatioprosesseja ja kuinka ihmiset tekevät valintoja miletymysten, palkintojen ja saavutettavan lopputuloksen perusteella. (Ivancevich & Matteson 1990, 124-127.)

Tarveteorioissa tarve määritellään sisäisen epätasapainon tilaksi, joka saa yksilön toimimaan tasapainon saavuttamiseksi (Ruohotie 1998, 51). Tarveteorioissa tarpeet on yleensä luokiteltu hierarkkisesti muodostuneeksi järjestelmäksi. Abraham Maslowin tarveteoria on tunnetuimpia motivaatio-teorioita. (Juuti 1983, 70.)

3.3.1 Maslowin tarvehierarkia

Maslowin tarveteoriassa yksilön tarpeet asetetaan hierarkkiseen järjestykseen. Tasolta toiselle siirtyminen voi tapahtua vasta alemman tason tarpeen tyydyttämisen jälkeen. Kuviossa 3 on esitetty Maslowin tarvehierarkian tarpeiden hierarkkinen järjestys.

ylemmän asteen tarpeet,
kasvutarpeet (growth needs)

itsensä toteuttamisen tarve
(self-actualization)



KUVIO 3. Maslowin tarvehierarkia

Maslowin tarvehierarkia selittää myös sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Sisäinen motivaatio liittyy ylimmän asteen tarpeiden, kuten itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tyydytykseen ja ulkoinen motivaatio liittyy alemman asteen tarpeisiin, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeisiin.

Perinteisesti motivaatio on ymmärretty psykologiassa joko tarvedynaamisen mallin perusteella tai sitten ihmisen on ajateltu reagoivan ulkoisiin ärsykkeisiin. Jälkimmäinen ehdotus on saanut kannatusta pääasiassa behaviorismilta, ja tarvedynaaminen malli onkin ollut selvästi suositumpi. Tarvedynaamisen mallin mukaan ihmisen motivaatiota ohjaavat fysiologiset tarpeet kuten nälkä ja jano. Kun tarvetta ei ole vähään aikaan tyydytetty siitä vallitsee ns. vajaatila, mutta kun se taas tyydytetään, tarve ei enää motivoi ihmistä.

3.3.2 Herzbergin kahden faktorin teoria

Herzbergin kahden faktorin teoria eli tutkimus työmotivaatiosta lähti siitä perusasetelmasta, että ihmisellä on kaksi erilaista tarvejärjestelmää, hänen tarpeensa eläimenä välttää kipua ja hänen tarpeensa ihmisenä kasvaa psykologisesti. Herzbergin tutkimuksessa kaksi olennaista löydöstä olivat, että tekijät, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen ovat eri tekijöitä kuin ne, jotka vaikuttavat työtyytymättömyyteen ja että ne ovat kaksi toisistaan riippumatonta kokonaisuutta, joilla on eri perusajatus. Lisäksi työtyytyväisyyden vastakohta ei ole työtyytymättömyys vaan ei-tyytyväisyys. Tyytyväisyystekijät eli motivaatiotekijät kuvaavat henkilön suhdetta siihen, mitä hän tekee, kun taas tyy-

tymättömyyttä aiheuttavat eli hygieniatekijät kuvaavat hänen suhdettaan työympäristöön ja työoloihin. Motivaatiotekijät ovat tehokkaita yksilön motivoinnissa erinomaisiin saavutuksiin. Työasenteiden kaksi ulottuvuutta kuvastavat kaksiulotteista tarverakennelmaa, epämiellyttävien kokemusten välttämisen tarvetta ja rinnakkaista henkilökohtaisen kasvun tarvejärjestelmää. (Herzberg 1971, 74-76.)

Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä sanotaan kannuste- eli motivaatiotekijöiksi ja työtyytymättömyyteen vaikuttavia tekijöitä toimeentulo- eli hygieniatekijöiksi.

Kannuste- eli motivaatiotekijöitä ovat:

- saavutukset
- tunnustus saavutuksista
- työn sisältö
- vastuu
- ammatillinen eteneminen
- mahdollisuus kasvuun

Toimeentulo- eli hygieniatekijöitä ovat ulkoiset työolosuhteet:

- työnjohto
- yrityksen politiikka ja hallinto
- työolot
- henkilöstön väliset suhteet
- asema
- työpaikan turvallisuus
- palkka
- työntekijöiden elämäntilanne. (Herzberg 1971, 74-75.)

Sisäiset työhön ja työn sisältöön liittyvät tekijät (motivaatiotekijät) nostavat voimakkaasti motivaatiotasoa ja saavat aikaan hyviä työsuorituksia. Motivaatiotekijöiden olemassaolo tai puuttuminen määräävät suurelta osin, motivoituuko yksilö hyviin työsuorituksiin. Teorian mukaan työilmapiiriin on oltava sellainen, jossa yksilö saa tyydytetyksi hygieniatekijät, jotta motivaatiotekijät voivat aktivoitua. Toiseksi työtehtävän on oltava tarpeeksi haasteellinen ja kiinnostava, jotta sen suorittaminen tyydyttäisi motivaatiotekijöitä. Hygieniatekijät eivät suoranaisesti aiheuta hyvää työsuoritusta ja

tyytyväisyyttä vaan pikemminkin poistavat työsuoritusten esteitä. Silloin kun hygieniatekijät ovat kunnossa, tyytymättömyys vähenee, mutta se ei vaikuta juuri motivaatioon. Hygieniatekijät ovat merkittäviä työympäristön ulkoisia tekijöitä. (Herzberg 1971, 74-76.)

3.3.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaation kestoon tai pysyvyyteen liittyy myös jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että työ itsessään palkitsee tekijäänsä, ts. motivaatio on sisäisesti välittynyt, ja että syyt käyttäytymiseen ovat sisäisiä. Lisäksi sisäinen motivaatio liittyy ylimmän asteen tarpeiden, kuten itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tyydytykseen. Decin (1975) mukaan sisäinen motivaatio perustuu ihmisen tarpeelle päteä ja olla itsenäinen. Ihminen hakee aktiivisesti haasteita ja pyrkii kohtaamaan ja voittamaan ne tai pienentämään niistä syntyvää sisäistä epätasapainoa. Ulkoinen motivaatio puolestaan liittyy läheisesti työympäristöön, ja palkkiot välittää jokin muu kuin itse työntekijä. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeita, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarvetta. (Ruohotie 1998, 14-15.)

Molanderin (1997) mukaan Peltonen ja Ruohotie ovat esittäneet että ulkoinen motivaatio on kyseessä silloin, kun yksilö tekee jotakin saavuttaakseen jonkin välillisen päämäärän. Yksilö voi esimerkiksi tehdä epämieluisia työtä ainoastaan suuren palkan takia. Yksilö saa tyydytystä palkkion vuoksi, joten mielihyvä tulee yksilön ulkopuolelta. (Molander 1997, 13.)

Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei erilaisista sisällöistä huolimatta voida pitää täysin erillisinä. Pikemminkin ne täydentävät toisiaan; ne esiintyvät yhtäaikaaisesti, joskin toiset motiivit ovat hallitsemampia kuin toiset. Ulkoiset palkkiot ovat yleensä kestoltaan lyhytaikaisia ja tarvetta niiden saamiseksi voi esiintyä hyvinkin usein. Sisäiset palkkiot ovat kestoltaan pitkäaikaisia ja niistä voi tulla ”pysyvämmän” motivaation lähde. Tästä syystä sisäiset palkkiot ovat yleensä tehokkaampia kuin ulkoiset. (Ruohotie 1998, 38-39.)

Sisäinen motivaatio liittyy aktiviteettiin, johon yksilö ryhtyy toiminnan itsensä vuoksi; ulkoinen motivaatio viittaa puolestaan aktiviteettiin, johon yksilö ryhtyy yltääkseen parempiin tuloksiin kuin muut (vertailuun perustuva motivaatio) tai saavuttaakseen ulkoisen palkkion / välttääkseen negatiivisen seuraamuksen (ei vertailuun perustuva motivaatio). (Ruohotie 1998, 143.)

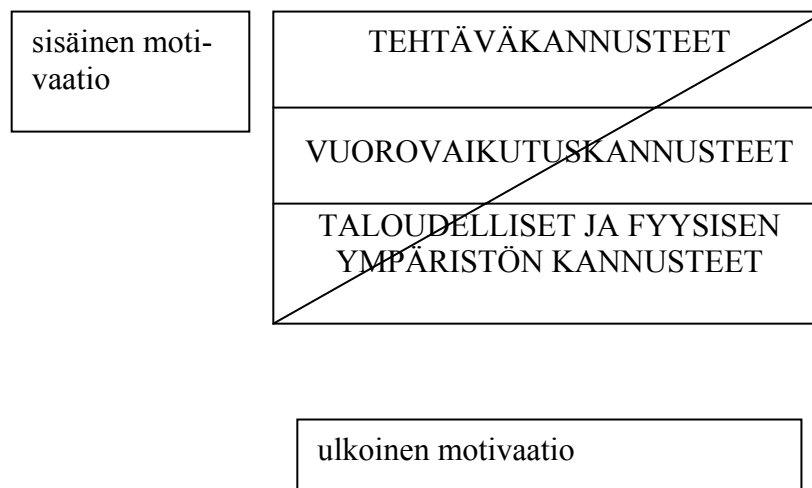
Erilaiset kannusteet ja palkkiot ovat suorituksen tehostajia. Kannusteilla voidaan vaikuttaa siihen, miten innokkaasti tavoitteeseen pyritään. Kannuste yllyttää ihmisiä toimintaan, palkkio puolestaan tyydyttää tarpeen; edellinen virittää toimintaa, jälkimmäinen vahvistaa sitä. Motivaatiotutkimuksissa kannusteiden palkkiovaikutukset jaetaan usein sisäisiin ja ulkoisiin kuten taulukossa 3. (Ruohotie & Honka 1999, 45.)

TAULUKKO 3. Sisäisille ja ulkoisille palkkioille tunnusomaiset piirteet (Ruohotie & Honka 1999, 45)

<i>Tutkija</i>	<i>Sisäiset palkkiot</i>	<i>Ulkoiset palkkiot</i>
Saleh ja Grygier	Liittyvät työn sisältöön (monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, mielekkyys, itsenäisyys, onnistumisen kokemukset)	Ovat johdettavissa työympäristöstä (palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, kiitos / tunnustus, osallistumismahdollisuudet jne.)
Deci	Ovat yksilön itsensä välittämiä	Ovat organisaation tai sen edustajan välittämiä
Slocum	Tyydyttävät ylemmän asteen tarpeita (pätemisen tarve, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarve jne.)	Tyydyttävät alemman asteen tarpeita (yhteenkuuluvuuden tarve, ravinnon tarve jne.)
Wernimont	Ovat subjektiivisia; esiintyvät tunteiden muodossa (tyytyväisyys, työn ilo jne.)	Ovat objektiivisia; esiintyvät esiinmenneiden tai tapahtumien muodossa (raha, kannustava tilanne jne.)

Sisäisiä ja ulkoisia palkkioita ei pidä nähdä toisistaan riippumattoina – ne esiintyvät yhtäaikaaisesti, joskin toiset motiivit ovat hallitsevampia kuin toiset. Lisäksi samatkin kannusteet voivat palkita ulkoisesti tai sisäisesti sen mukaan, miten eri henkilöt havaitsevat ja tulkitsevat ne. Kysymys on lähinnä siitä onko käyttäytymisen syy sisäinen vai ulkoinen. Esim. jos palkka sidotaan suoritukseen, siitä tulee pätemisen mitta ja se voi silloin palkita myös sisäisesti. Ihmiset voivat tehdä työtään joko työn itsensä vuoksi tai siksi, että se on heille väline mieluisten palkkioiden saavuttamiseksi. (Ruohotie & Honka 1999, 45.)

Monet tutkimukset ovat selvästi osoittaneet, että sisäinen motivaatio lisääntyy suoritukseen liittyvän ulkoisen palkkion seurauksena. Esimerkiksi sosiaaliset palkkiot, kuten kiitos, tunnustus jne. lisäävät sisäistä motivaatiota, mikäli ne selvästi liittyvät suoritukseen. Myönteinen ilmapiiri sekä työtovereiden osoittama arvostus ja kunnioitus voivat lisätä sisäistä motivaatiota. Samoin positiivinen sanallinen palaute näyttää vahvistavan sisäistä motivaatiota, sen sijaan negatiivinen sanallinen palaute heikentää sitä. Palkkion luonteeseen eli siihen, onko palkkio sisäinen vai ulkoinen, vaikuttaa paljolti kannustetyyppi. Kannustetyyppejä ovat taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet, vuorovaikutuskannusteet ja tehtäväkannusteet. Sisäisen ja ulkoisen motivaation riippuvuutta kannustetyypistä voidaan karkeasti valaista kuviolla 4. (Ruohotie & Honka, 49.)



KUVIO 4. Sisäisen ja ulkoisen motivaation riippuvuus kannustetyypistä (Ruohotie & Honka 1999, 49)

Sisäisten ja ulkoisten palkkioiden erottaminen on tärkeää, koska ne vaikuttavat suoritukseen eri tavoin. Sisäiset palkkiot – kuten itsenäinen, haasteellinen ja mielenkiintoinen työ – liittyvät itse työsuoritukseen ja ovat tästä syystä tärkeimpiä työhalukkuutta ja työtyytyväisyyttä määrääviä tekijöitä. (Ruohotie & Honka 1999, 49.)

Yksilön sisäisillä palkkioilla – eli henkisten voimavarojen käytöstä aiheutuvalla mielihyvällä – on siis läheisempi yhteys työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen kuin ulkoisilla palkkioilla – eli yleensä rahalla. Tämän vuoksi työt pitäisi muotoilla siinä määrin haasteellisiksi ja mielenkiintoisiksi, että

niiden suorittaminen voisi johtaa sisäisiin palkkioihin, esim. onnistumiseen, edistymiseen ja vastuun kokemiseen.

Ulkoisten palkkioidenkaan vaikutusta ei pitäisi kuitenkaan kiistää. Työntekijän kokonaistyytyväisyys ei välttämättä ole sisäisten ja ulkoisten palkkioiden tuottaman tyytyväisyyden summa, vaan niiden vaikutus määräytyy lopulta yksilön kokemasta oikeudenmukaisuudesta, ts. siitä, mitä yksilö odottaa saavansa. Jos palkkiot ovat seurausta työsuorituksesta ja ne havaitaan oikeudenmukaisiksi, suorituksen ja tyytyväisyyden välillä vallitsee positiivinen riippuvuus.

3.3.4 Motivaatioteorioiden vertailua

Mielestäni Maslowin tarvehierarkian jaottelu eri tarvetasoihin (fysiologiset, turvallisuuden, sosiaaliset tarpeet sekä arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve) on hyvä, mutta se ei kaikilta osin vastaa käsitystäni tarpeiden tyydyttämisestä. Hierarkkinen jako ja oletamus, että alemman tason tarpeita ei tarvita enää niiden tyydyttämisen jälkeen, ei mielestäni ole looginen. Yksilöllä voi olla tarve toteuttaa itseään, vaikka alemmat tarvetasot eivät olisikaan tyydytetyt. Motivaatio on mielestäni aina tunnettava yksilötasolla.

Maslowin tarvehierarkiassa itsensä toteuttamisen tarve on kaikkein korkeimmalla. Se eroaa muista tarpeista siten, ettei sitä voida koskaan täysin tyydyttää – tarve vain kasvaa. Itsensä toteuttamisen tarvetta voidaan tulkita motivaatioon vaikuttavana tekijänä monelta kannalta. Työelämässä itsensä toteuttaminen voi ilmetä kutsumuksena työhön. Tällöin itsensä toteuttaminen toimii jatkuvana motivaation lähteenä: aina kun uusi tavoite saavutetaan, asetetaan uusi tavoite vielä korkeammalle. Tämän tyyppistä motivaatiota esiintyy yleensä organisaation ylimmillä hierarkiatasoilla. Toisaalta voidaan ajatella, että itsensä toteuttamisen tarpeeseen aktivoituessa yksilö odottaa työltään yhä enemmän. Jos nämä odotukset eivät toteudukaan, yksilön motivaatiotaso laskee. Toisaalta organisaation rakenne ja kulttuuri voivat aiheuttaa sen, että itsensä toteuttamisen tarve on täysin vaiennettu.

Myöskin Danah Zoharin (1997) mukaan Maslowin tarvehierarkia on hyvä ja sen tasot ovat edustettuina hänen kvanttijohtamis-teoriassaan. Maslowin tarvehierarkiasta löytyvät Zoharin mukaan älyllinen (kognitiivinen), emotionaalinen ja henkinen dimensio, joista hän katsoo ihmisen koostuvan kvanttimallissaan, mutta ne on järjestetty erillisiin laatikoihin ja eri arvojärjestykseen. Maslowin

malli on Zoharin mielestään ylösalaisin ja liian hierarkkinen. Zohar kääntäisi Maslowin hierarkian nurinpäin eli kaikkien tasojen tulisi olla edustettuina ja toimia yhtä aikaa. Ensisijainen tarve tulisi olla sekä yksilöllä että organisaatiolla; tarve tarkoitusperästä (meaning), tarve visiosta ja tarve arvoista. Nämä kuuluvat ensisijaisesti henkiseen dimensioon. Kuitenkin Maslowin tarvehierarkiassa nämä ovat kytkeytyneet muihin dimensioihin. Zohar korvaa tarvehierarkiapyramidin kuviolla joka muodostuu sisäkkäisistä ympyröistä, kuten kuviossa 1. (Zohar 1997, 16-18).

Herzbergin kaksifaktoriteoria yhdistää Maslowia selkeämmin toisiinsa tietyt tarpeet ja työsuorituksen. Kun Abraham Maslowin tarvehierarkian mukaan palkka on perustarpeiden tyydyttämisen väline niin Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan palkan avulla voidaan poistaa tyytymättömyyttä. Herzbergin teoria esittää myös työn rikastamisen mallin sekä määrittelee työn peruselottomuudet, joita ovat työn ulkoiset olosuhteet ja työ itse.

Kaikki motivaatioteoriat tuovat esiin ajatuksen motivaation ja suorituksen riippuvuudesta eli hyvä, etenkin sisäinen motivaatio mahdollistaa hyvät tulokset.

4 TYÖILMAPIIRI

Tässä tutkimuksessa työilmapiiriä käsittelevä teoria perustuu emotionaaliseen eli sosiaaliseen ja henkiseen ilmapiiriin. Näistä käytetään myös nimitystä tunneäly ja henkinen äly. Emotionaalisella ilmapiirillä tarkoitetaan sosiaalisia suhteita, kanssakäymistä ja verkostoitumista, ja henkinen ilmapiiri taas syvempiä arvoja ja arvomaailmaa, tarkoitusta, visiota ja kunnioittavaa ajattelua. Emotionaalinen ja henkinen ilmapiiri on valittu ilmapiirin teorioiksi siksi että emotionaalinen ja henkinen ilmapiiri liittyvät läheisesti kvanttijohtamiseen ja emotionaalinen ilmapiiri myös pedagogiseen johtamiseen. Käsittelen tässä yhteydessä myös yleisesti ilmapiiriä käsitteenä.

4.1 Ilmapiirin määritelmä

”Yrityksessä on potentiaalisesti yhtä monta ilmapiiriä kuin ihmistäkin” (Ruohotie & Honka 1999, 122).

Työyhteisön ilmapiiriä on hankala rajata tai kuvata. Se on jotakin, minkä takia työntekijä on valmis ponnistelemaan jopa yli vaaditun työpanoksen. Hyvä ilmapiiri lisää tyytyväisyyttä, pitää yllä korkeaa motivaatiota ja saa työntekijän sitoutumaan yritykseen. On vaikea osoittaa luotettavasti tekijöitä, joita vahvistamalla työyhteisöön luodaan hyvä ilmapiiri. (Ruohotie & Honka 1999, 119.)

Millainen ilmapiiri on tehokkaassa organisaatiossa? Juutin (1989) mukaan tehokkaan organisaation tunnusomaisina piirteinä voidaan pitää erityisesti suorituksia korostavaa ja ihmiskeskeistä ilmapiiriä. Suoritusta korostavan ilmapiirin luomisessa on ratkaiseva rooli esimiehillä. Olennaista on ennen kaikkea se, missä määrin alaiset saavat osallistua ja vaikuttaa työhönsä ja tiedostavat vastuunsa organisaatiota ja ryhmää koskevien päämäärien tavoittelussa. Suorituksia korostava ilmapiiri rohkaisee henkilöstöä luovaan toimintaan ja korkeisiin suoritustavoitteisiin, josta tuloksena yksilötasolla on korkea suoritusmotivaatio. Näin ollen se poikkeaa olennaisesti esim. autoritaarisesta ilmapiiristä, jolle tunnusomaista on keskitetyt päätöksenteot ja hallitsevat säännöt ja määräykset. (Juuti 1989, 249.)

Sekä suorituksia korostava että ihmiskeskeinen ilmapiiri johtavat korkeaan työtyytyväisyyteen ja positiivisiin ryhmäasenteisiin, minkä seurauksena tällainen ilmapiiri tuottaa usein parhaimpia tuloksia, vaikkakaan ne eivät takaa näitä tuloksia. Ilmapiirin myönteinen vaikutus työsuoritukseen ja

tyytyväisyyteen toteutuu vain silloin, kun organisaation jäsenillä virittyy suoritusmotivaatio ja kun he voivat tyydyttää tarpeitaan. (Juuti 1989, 249.)

Yrityksen ilmapiirillä on merkitystä työmotivaation, työtyytyväisyyden ja työn tulosten kannalta, koska se voi tyydyttää mm. liittymistarpeita; edelleen ilmapiiri voi vaikuttaa siihen, miten palkitsevaksi ihminen kokee työnsä, sekä siihen, miten todennäköisesti hän pitää työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Yrityksen ilmapiiri vaikuttaa ihmisiin luomalla tietynlaista motivaatiota. Esimerkiksi suoritusmotivaatiota herättävälle ilmapiirille on tyypillistä henkilökohtaisen vastuun korostaminen, laskelmoitujen riskien ja aloitteellisuuden salliminen, tunnustuksen antaminen, palkitseminen työsuoritusten perusteella sekä yksilön tunne menestyvään ryhmään kuulumisesta. Liittymismotivaatiota synnyttää puolestaan yritys, jolle on tyypillistä läheisten ja lämpimien henkilösuhteiden suosiminen, tuen ja rohkaisun antaminen, kohtalaisen vapauden salliminen sekä yksilön tunne työryhmän hyväksyttynä jäsenenä olemisesta. (Ruohotie & Honka 1999, 120.)

Useimmat tutkijat puoltavat yrityksen ilmapiirin välittävää luonnetta, koska ilmapiirin ymmärretään määräytyvän sekä yritykselle tyypillisten että yksilöiden persoonallisten ominaisuuksien perusteella. Ilmapiirin katsotaan puolestaan määrävän ihmisten käyttäytymistä yrityksessä. (Ruohotie & Honka 1999, 120.)

Pritchard ja Karasick (1973) esittävät Ruohotien & Hongan (1999) mukaan että yrityksen ilmapiiri on yrityksen sisäisessä ympäristössä esiintyvä, suhteellisen muuttumaton tunnuspiirre, joka erottaa sen muista yrityksistä ja

- joka aiheutuu yrityksen henkilöstön, erityisesti ylimmän johdon, käyttäytymisestä ja menettelytavoista,
- jonka yrityksen henkilöstö havainnoi,
- joka tarjoaa pohjan yrityksen tilan tulkinnalle ja
- joka toimii toimintaa ohjaavana voimanlähteenä. (Ruohotie & Honka 1999, 121.)

Ilmapiiriin vaikuttavat useat tekijät, kuten organisaation koko, toiminnan luonne, ikä, sijainti, henkilöstön kokoonpano, johtamispolitiikka, säännöt ja normisto, arvot sekä johtajien johtamistyyli. Ruohotie ja Honka (1999, 121) pitävät edellä mainittuja asioita objektiivisina asioina ja nostavat

vaikuttavina tekijöinä esille vielä organisaation kulttuurin tai organisaation tavoitteet. He toteavat, että ilmapiiri riippuu näiden objektiivisten tekijöiden lisäksi henkilöstön yksilöllisistä piirteistä, joilla he tarkoittavat henkilöstön koulutusta, palveluajan pituutta sekä työasenteita.

Kun henkilöstö arvioi organisaation ilmapiirin hyväksi, henkilöstö ilmaisee ja kehittää itseään työssään, on tyytyväinen palkkaansa sekä vaikutusmahdollisuuksiinsa. Lisäksi hyvä ilmapiiri työpaikalla sekä esimiesten käyttämä osallistuva johtamistyyli vähentävät stressin syntymisen todennäköisyyttä. (Juuti 1988, 237.)

Ihmisten välinen kanssakäyminen luo työpaikalle tietynlaisen ilmapiirin tai yhteisesti omaksutun tunteen siitä, millaista on olla organisaation palveluksessa, mikä on sallittua, mikä kiellettyä, mikä on tärkeää ja mikä vähemmän tärkeää. Työpaikalla vallitseva ilmapiiri vaikuttaa sekä organisaation toimintaan että jokaiseen työpaikalla työskentelevään henkilöön. (Juuti 1989, 246.) Mikäli työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri on todennäköistä, että työpaikalla on helppo viihtyä ja työtkin tulevat paremmin tehdyiksi. Jos työntekijät viihtyvät liiankin hyvin keskenään on vaarana, että itse olenainen eli työ jää vähemmälle huomiolle.

Myönteisenä organisaation ilmapiirinä pidetään, jos työtovereilla on yhteyksiä keskenään, koetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä saadaan työtovereilta sosiaalista tukea. Huonoa ilmapiiria kuvaavat keskinäisen luottamuksen puute, keskinäinen kilpailu, sosiaalisen tuen puute, työyhteisön salamyhkäisyys, huono tiedonkulku, paljon huhuja, esimiesten ja alaisten väliset kireät välit, lokeroituminen ja toisten tarkkailu, työsuorituksen heikko laatu, alhainen työtyytyväisyys, paljon poissaoloja sekä työpaikalla koetut ihmissuhdeongelmat. (Juuti 1988, 12-13.)

Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri auttaa työntekijöitä kestämaan paineita ja myös voittamaan eteen tulevia vaikeuksia. Kehittymistä edistävässä ilmapiirissä pystytään pohtimaan vaikeitakin työhön liittyviä ongelmia yhdessä. Kun työkaverilla on aikaa kuunnella ongelmien parissa kamppailevaa työntekijää, pystytään purkamaan sellaisia paineita jotka muuten aiheuttaisivat tulehtuneen ja painostavan ilmapiirin.

4.2 Emotionaalinen ilmapiiri, tunneäly

Zoharin (1997) mukaan ihminen rakentuu ainakin kolmesta eri elementistä, dimensiosta ja hän kehottaa myös kehittämään kaikkia näitä ominaisuuksia:

- älyllisestä (mental)
- emotionaalisesta (emotional) ja
- henkisestä (spiritual)

Nämä kolme eri elementtiä työstävät meissä jokaisessa tarkoituksen, arvomaailman ja elämisen tyylin. Koska organisaatiot koostuvat ihmisistä, pitäisi niidenkin toimia näiltä kolmelta tasolta. Emotionaalinen älykkyys ohjaa ihmisten sosiaalisia suhteita, kanssakäymistä ja verkostoitumista. Järkiälykkyys näkyy mm. siinä kuinka ihminen käyttää ongelmanratkaisutaitojaan. Käsittelen tässä tutkimuksessa tarkemmin emotionaalista ja henkistä ilmapiiriä koska ne liittyvät läheisesti pedagogiseen johtamiseen ja kvanttijohtamiseen.

Tunneäly on valttia. Tunneäly puhuttaa yhä enemmän. Tällä hetkellä tunneäly on kaikkien aikaansa seuraavien yritysten koulutusohjelmien ykkösaihe. Sen avulla uskotaan saatavan entistä parempia tuloksia työelämässä. Yksilöllistä kilpailukykyä korostavilta työmarkkinoilta ihmisiltä edellytetään tietotaidon lisäksi aloitekykyä, empatiaa, sopeutuvaisuutta ja kykyä tulla toimeen sekä itsensä että muiden kanssa.

Tunneälyyn ei tavallisesti kiinnitetä suurempaa huomiota, mutta sen puute huomataan nopeasti mitä erilaisimmissa yhteyksissä. Toisinaan hämmästelemme sitä, kuinka ihmiset, joilla on korkea älykkyysosamäärä, saattavat olla uskomattoman kyvyttömiä hoitamaan omaa elämäänsä tai he voivat muuten tehdä jotakin aivan järjetöntä. He saattavat käyttäytyä sosiaalisissa tilanteissa suorastaan tyhmästi tai eivät huomaa heille kohdistettuja selviäkään vihjeitä. Tavallinen äly ei aina riitä, vaan tarvitaan myös tunneälyä. Tunneälyllä (Emotional Intelligence) tarkoitetaan joukkoa ihmisen ominaisuuksia, joilla on merkitystä kaiken inhimillisen kanssakäymisen sujumisen kannalta.

Tunneäly tarkoittaa kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. Tunneäly on eri asia kuin perinteinen ”älykkyys”, jota mitataan ÄO:lla, mutta sitä tarvitaan täydentämään ÄO:ta. Monet älykkäät ihmiset, joilta puuttuu tunneälyä, päätyvät työelämässä niiden alaisiksi, joilla on heitä matalampi ÄO, mutta

korkeampi tunneäly. Älykkyydosamäärä ja tunneäly eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia ominaisuuksia. Tunneäly edellyttää tunnekeskuksen ja aivokuoren yhteistyötä. (Goleman 1998, 361.)

Amerikkalainen psykologi Daniel Goleman (1998) jakaa tunnetaidot kahteen pääluokkaan seuraavasti:

- henkilökohtaiset taidot
 - itsetuntemus
 - itsehallinta
 - motivoituminen
- sosiaaliset taidot
 - empatia
 - sosiaaliset kyvyt

Itsetuntemus eli reaallinen tieto omista tunteista ja kyky käyttää niitä hyväksi päätöksenteossa ovat tunneällyn kulmakivi. Ihmiset, jotka ovat varmoja tunteistaan, osaavat järjestellä elämänsä muita paremmin, koska he eivät tee yhtä helposti virhearvioita elämän suurissa valinnoissa. Omien tunteiden tiedostaminen antaa luotettavan tunteen siihen, mitä eri vaihtoehdot itselle todella merkitsevät. (Goleman 1998, 72-93.)

Itseluottamus taas on varmuutta omasta arvosta ja pätevyydestä. Itseensä luottavat ihmiset ovat päättäväisiä. He pystyvät ratkaisuihin epävarmuudesta tai paineista huolimatta. He uskaltavat muita helpommin esittää uusia ja rohkeita näkökulmia asioihin. Itseluottamuksen puute saa helposti aikaan avuttomuuden ja voimattomuuden tunteita. Sen sijaan ylikorostunut itseluottamus yhdistettynä vähäisiin sosiaalisiin taitoihin tekee helposti ylimielisen vaikutelman. Itseluottamusta ei kuitenkaan pidä sekoittaa omahyväisyyteen; itseluottamus vaikuttaa positiivisesti silloin kun se perustuu todellisuuteen. (Goleman 1998, 72-93.)

Itsehallinta auttaa välttämään ylireagoitua ja primitiivireaktioita. Ne saattavat sumentaa arvostelukyvyn. Ihanteena on tunteiden käsitteleminen niin, etteivät ne haittaa tehtävien suorittamista vaan helpottavat sitä. Itsehallintaan kuuluu viisi tunnetaitoa: itsekuri, luotettavuus, tunnollisuus, joustavuus ja innovatiivisuus. Itsekuri on haitallisten mielihalujen ja tunteiden hallintaa. Tässä suhteessa taitavat henkilöt pystyvät hillitsemään impulssinsa, pitämään päänsä kylmänä ja keskittymään oleelliseen paineista huolimatta. Luotettavat ja tunnolliset ihmiset pyrkivät toimimaan moraalisesti oi-

kein ja pitämään sen minkä lupaavat. He pitävät myös itseään vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta. Työelämässä tunnollisuus ja luotettavuus ilmenevät ammattietiikan noudattamisena ja vastuun kantamisena omasta toiminnasta. Innovatiivisuus ja joustavuus ilmenevät luontevana suhtautumisena uusiin ajatuksiin sekä sopeutumisenä muutoksiin. Tunteiden hallinta pohjautuu ennen kaikkea itsetuntemukseen. (Goleman 1998, 104-123.)

Selkeä päämäärä motivoi ihmisiä. Motivoituminen on kykyä saada voimaa, joka innostaa ja ohjaa päämäärien tavoittelussa, auttaa aloittekykyisyyteen, rohkaisee kehitysponnisteluissa ja kasvattaa sisua. Motivoitumiseen liittyvät läheisesti kunnianhimo, sitoutuminen, aloittekyky ja optimismi. Kunnianhimoiset ihmiset asettavat tavoitteita ja ottavat harkittuja riskejä. He etsivät tietoa parantaakseen toimintatapojaan ja arvostavat saavutettuja tuloksia. Sitoutumisella tarkoitetaan tunneällyn yhteydessä ryhmän tai organisaation päämäärien omaksumista. Taitavat henkilöt löytävät työlleen merkityksen laajasta näkemyksestä. He etsivät oma-aloitteisesti tilaisuuksia toimia tehtävänsä puolesta. Sitoutuminen edellyttää kuitenkin sitä, että työntekijä voi aidosti tuntea yhteenkuuluvuutta organisaation perusarvojen kanssa. Yhteinen, selkeä päämäärä voikin monessa tapauksessa vahvistaa henkilön sitoutumista enemmän kuin rahalliset palkkiot. (Goleman 1998, 130-155.)

Aloittekyky ja optimismi näkyvät työpaikalla tilaisuuteen tarttumisenä ja sinnikkyytenä. Aloitekykyiset ihmiset tekevät enemmän kuin heiltä odotetaan ja he uskaltavat muita helpommin irrottautua tavanomaisesta toimintatavasta. He ovat muita vahvemmillä myös rekrytointimarkkinoilla, koska etsivät aktiivisesti sopivaa tehtävää sen sijaan, että odottaisivat sen ilmestyvän sanomalehteen. Näin he saavat monissa tapauksissa työpaikan, josta ei ehkä olisi koskaan laitettu ilmoitusta lehteen. Aloitekyky antaa muutenkin tunnetta oman elämän hallinnasta. Se taas auttaa työelämän haasteissa ja stressitilanteissa. (Goleman 1998, 130-155.)

Työelämässä kaikki asiat eivät aina kulje niin kuin haluaisimme. Tapa tulkita takaiskuja on tärkeää. Positiivinen tai negatiivinen elämänasenne saattaa olla synnynnäinen ominaisuus, mutta optimismia voi oppia pyrkimällä vahvistamaan uskoa omaan kykyyn hallita elämän tapahtumia. Kaikenlaisten taitojen hankkiminen vahvistaa itseluottamusta, mikä taas saa ihmisen ottamaan enemmän riskejä ja etsimään vaikeampia haasteita. Voitettut haasteet vahvistavat itseluottamusta entisestään. (Goleman 1998, 130-155.)

Tunneäly on myös empatiaa ja ihmissuhdekykyä. Tunneälykäs ihminen huomaa helposti, millä mielellä muut ovat. Empatia on ymmärrystä muiden tunteista ja kykyä nähdä asiat heidän kannaltaan.

Muiden ihmisten tunteiden tunnistaminen on epäilemättä yksi tärkeimmistä ihmissuhdetaidoista. Empaattista taitoa on myös yhteisötuntuma eli tietoisuus tunnevirtauksista ja valtasuhteista. Tässä taitavat ihmiset tietävät tarkalleen organisaation oikeat valta- ja vaikutussuhteet sekä havaitsevat nopeasti organisaation sosiaaliset verkostot. (Goleman 1998, 161-192.)

Ihmissuhdetaidot ovat kykyä saada aikaan haluttuja reaktioita muissa ihmisissä. Sosiaalinen taitavuus näkyy ihmissuhteisiin liittyvässä tunteiden käsittelyssä sekä sosiaalisten tilanteiden ja verkostojen tajussa. Sosiaalista kykyä tarvitaan myös suhteiden luomisessa ja sujuvassa vuorovaikutuksessa. Työpaikoilla ihmissuhdetaidot korostuvat etenkin johtamisessa sekä ryhmä- ja tiimityössä. Sosiaalisesti taitava henkilö osaa käyttää tehokkaita suostuttelutapoja ja esityksiä saadakseen muut vakuuttuneeksi asiastaan. Hän pystyy viestimään vakuuttavasti sekä säätämään viestintäänsä kuulijoiden tunnehjjeiden avulla. Ihmissuhdekyvyt näkyvät myös ristiriitatilanteiden ratkomisessa. Hankalien ihmisten ja tiukkojen tilanteiden käsitteleminen vaatii tunneälyn käyttöä. (Goleman 1998, 198.)

Tunneäly parantaa johtamiskykyä. Johtajuudessa tunneäly näkyy taitona motivoida ja innostaa ihmisiä sekä samalla ohjata heitä. Vahvoilla pääjohtajilla havaittiin kansainvälisessä tutkimuksessa olevan kolme vahvaa taitoaluetta, joista kaksi liittyi tunneälyyn. Ensimmäinen alue muodostui henkilökohtaisista taidoista: kunnianhimesta, itseluottamuksesta ja sitoutumisesta. Toinen alue oli vaikuttaminen, yhteisötuntuma, empatia ja muut sosiaaliset taidot. Kolmas alue liittyi ”tavalliseen” älyyn: parhaat johtajat pystyivät tiedon laajaan keräämiseen sekä käsitteelliseen ja strategiseen ajatteluun. (Coleman 1998, 198-221.)

Tunneäly edistää uraa. Golemanin (1998) mukaan tunneälyn arvostus nousee sitä mukaa, kun organisaatiot tulevat yhä riippuvaisemmiksi työtään itsenäisesti tekevien ihmisten lahjoista ja luovuudesta. Itsenäinen työote vaatii itsekuria, luotettavuutta ja tunnollisuutta. Työelämän kiristyvässä kilpailussa johtavat ne, jotka pystyvät motivoitumaan, haluavat voittaa itsensä ja osaavat suhtautua takaiskuihin optimistisesti. Kyky tehdä yhteistyötä joustavasti ja luovasti erilaisten ihmisten kanssa on yhä tärkeämpää. Goleman väittääkin, että monet älykkäät ihmiset, joilta puuttuu tunneälyä, päätyvät työelämässä niiden alaisiksi, joilla on heitä matalampi älykkyydosamäärä mutta korkeampi tunneäly. Tunneäly ei ole synnynnäinen ominaisuus, vaan se on enimmäkseen oppimisen tulosta ja kehittyy elämäkokemuksen myötä.

Myöskin psykologi Mikael Saarisen (2003, 32-33) mukaan tunneälyssä on olennaista tunteiden olemassaolon hyväksyminen ihmisen toiminnassa ja ilmapiirissä, toisin sanoen on tunnustettava se, että emme voi täysin hallita itseämme. Toisaalta ihmisillä on myös mahdollisuus järjen avulla eritellä tunteitamme, ilmaista ja säädellä niitä. Tunneälyllä varustettu ihminen saa ikään kuin kaupapäällisiksi empaattisuutta, joustavuutta ja ongelmanratkaisukykyä ja hän todennäköisesti voi hyvin ja luo hyvää mieltä ympärilleen.

Saarisen (2003) mukaan tunneälystä on hyötyä myös opettajan työtä ajatellen. Opettajan ammatti on perinteisesti ollut sellainen jossa on korostettu järkeä ja haluttu pitää tunteet piilossa. Opettajan olisi kuitenkin hyvä uskaltaa näyttää tunteensa. Tunneälyyn kuuluvaan itsensä pohtimiseen sisältyy se, että kysytään säännöllisin väliajoin itseltä, onko minulla tarpeeksi mahdollisuuksia nauttia tekemästäni työstä ja kehittyä siinä edelleen vai onko se pikemminkin vain stressin aiheuttaja. Oman itsensä kanssa sinut oleva opettaja on helposti lähestyttävä, ja hän levittää ympärilleenkin rauhaa ja ei-pakonomaista ilmapiiriä, jonka olemassaolo on luovuuden ja uuden syntymisen edellytys. Silta tunteen ja järjen välillä on olemassa ja vieläpä ahkerassa käytössäkin. (Saarinen 2003, 32-33.)

4.3 Henkinen ilmapiiri

Järkiälyn ja tunneälyn lisäksi Zohar (1997) esittelee kolmannenkin älykkyyden lajin, henkisen älyn. Eli seuraava askel tunneälyn jälkeen näyttää olevan henkisen älykkyyden tunnistaminen. Henkisen älykkyyden avulla löydämme tarkoituksen tekemisillemme, kyseenalaistamme ja löydämme yhteyksiä syvempiin arvoihimme eli siihen mikä on elämässä tärkeintä, esim. yrityksen visio ja arvomaailma. Spiritual ei tässä tarkoita uskonnollista sisältöä. Syvyyspsykologia näyttää osoittavan, että henkiselle dimensiolle rakentuu hyvin suuri osa ajattelutavastamme eli mitä pidämme elämässä tärkeänä (tarkoitus), visiolle (toiminta-ajatus) ja arvomaailmalle (moraali). Ihmisellä on tarve ja kyky etsiä merkitys kokemuksilleen. Ihmisen itsetunto ja älyllinen kapasiteetti ovat kytkeytyneet sekä emotionaaliseen ja spirituaaliseen tasoon. Ihmisellä on visio, unelma, tarkoitus ja arvot projekteihin, joita hän tekee. Henkinen älykkyys vie meidät reaali maailman rajoille, kaaoksen partaalle, paikkaan joka on pelottava henkisen älyn puuttuessa. Siellä voi olla kuitenkin mukavaakin, kun tietää, että siellä sykkii oppiminen ja innovaatiot, siellä on itse luomassa maailmaa sellaiseksi kuin sen haluaa saada. Zohar neuvo: ”*Advance to the edge, pitch your tent and breathe in the crackling particles of change*”. (Astele reunalle, pystytä telttasi ja hengitä muutoksesta murtuvia palasia.)

Henkisen älyn piirteitä Zoharin ja Marshallin (2000) mukaan ovat:

- elämän arvot
- itsetuntemus
- kunnioittava ajattelu
- riippumattomuus
- joustavuus
- uteliaisuus
- suhtautuminen ongelmiin ja pelkoihin
- taipumus kokonaisvaltaisuuteen. (Zohar & Marshall 2000, 13-17.)

Henkisen ihmisen toiminta perustuu harkittuun arvomaailmaan. Hän on käsitellyt ne periaatteet, joihin pitäytyen hän toimii. Hän on kuitenkin valmis uudelleen arvioimaan arvomaailmaansa aina tilanteen sitä vaatiessa. Hän johtaa tulevaisuutta koskevat visionsa henkisistä arvoista. Itsensä hyväksyminen, menneisyys ei ole taakka vaan kokemusten lähde. Henkisesti kyvykäs ihminen hyväksyy itsensä sellaisena kuin on. Hän ei kanna syyllisyyttä menneisyydestään taakkana vaan eletty elämä on antanut kokemuksia, joista hän voi oppia. Hänellä on käsitys siitä, mikä on hänen suuntansa elämässä, mitä hän tavoittelee ja mihin hän pyrkii. Hän ottaa vastuun omasta elämästään. Jokainen luo itse tulevaisuutensa, henkinen ihminen tietoisena omasta luomisvoimastaan. (Zohar & Marshall 2000, 282-296.)

On tärkeää ajatella toisia kunnioittaen ja se on vahva henkisen älyn piirre. Oma suhtautuminen muihin ratkaisee miten muut suhtautuvat minuun. Kun hyväksyn toisten valinnat niin hekin hyväksyvät minut. Henkinen ihminen toimii toisia kohtaan rakkaus taustavoimanaan. Meillä on vapaus kulkea omaa tietä, mutta onko meillä siihen rohkeutta. Henkinen ihminen valitsee tietoisesti ne yhteisöt, joiden arvot ja toiminta sopivat hänelle. Henkisesti joustava ihminen hyväksyy, että maailma ja elämä on mutkikas, kaoottinen ja epävarma. Hänen ei tarvitse hallita maailman ääretöntä monimuotoisuutta. Hänellä ei ole tiukkoja periaatteita, jotka rajoittavat hänen ajatteluaan ja sitä mitä hän vastaanottaa. Hän laajentaa maailmankuvaansa kokemusten perusteella. Hän ymmärtää, että maailmantila on selkeä syiden ja seurausten tulos, joka muuttuu jatkuvasti. (Zohar & Marshall 2000, 282-296.)

Miksi? Miksi ei? Mitäpä jos? Henkinen ihminen on kiinnostunut uusista asioista, etsii vaihtoehtoja, laajentaa maailmankuvaa. Arvona hänellä on toisen kunnioittaminen, uteliaisuus ei johda sotkeutu-

maan toisten asioihin. Henkisesti rohkea ihminen suhtautuu rakkaudella elämän tuomiin tilanteisiin ja muihin ihmisiin. Hän uskaltaa katsoa vastoinkäymisiä ja pelkoja silmästä silmään. Hän ei säikähdä, pakene tai kiellä epäonnistumista tai pelkojaan. Hän tavoittelee sisäistä rauhaa ja onnellisuutta elämässään tietäen, että ilo on osa onnea ja että kärsimisellä ei ole mitään itseisarvoa, jonka takia se olisi tavoiteltavaa. Hän uskaltaa kohdata ongelmat ja pelot ymmärtäen ne elämän haasteina, jotka kasvattavat ja kehittävät. (Zohar & Marshall 2000, 282-296.)

Henkiseen dimensioon liittyy läheisesti myös organisaation visio. Sana visio tarkoittaa unikuvaa. Visio-sanaa käytetään tavallisimmin ilmaisemaan mielikuvaa jostakin kaukaisesta tulevaisuudesta, jonne pyritään. Visio onkin eräänlainen julistus toiminnan tavoitteista, toiminta-ajatus. (Karlöf 1995, 251.) Vision käsite on tullut myös koulumaailmaan ja alkaa vähitellen vakiinnuttaa asemansa (Kohonen & Leppilampi 1994, 39).

Visiot ovat välttämättömiä pyrittäessä onnistuneeseen muutokseen, mutta niitä ei tule vaatia liian nopeasti. Vision tulee olla koko työyhteisön yhteinen ja yhdessä työstetty, ja näin ollen vision kehittäelyyn tarvitaan runsaasti aikaa. Vision tulee olla jatkuvasti avoin kehitykselle ja muutokselle.

Vision muodostaminen ja työstäminen vaativat paljon työtä. Erityisen tärkeää on, miten visio luodaan ja miten sitä uudistetaan. Visio on myös voitava kytkeä käytännön toimintaan; on nähtävä millä sen mukainen toiminta näyttää, tuntuu ja kuulostaa omassa työyhteisössä. On myös uskallettava toimia pitkäjännitteisesti ja hyväksyttävä siihen liittyvä epävarmuus. Omistajuus saavutetaan, kun sitoudutaan yhdessä ratkaisemaan toteutusvaiheessa aina esille nousevia ongelmia. Vision omistajuus kasvaa sitoutumisen myötä vasta prosessin edetessä. (Kohonen & Leppilampi 1994, 263-264.)

Zoharin (1997) mukaan uudessa ajattelutavassa henkinen taso on yrityksen perusvisio. Visio ei tarkoita suunnitelmia seuraavaksi viideksi vuodeksi tai miten me nyt suunnittelemmekin saavuttaaksemme tavoitteemme. Sen perusteet ovat syvemmillä. Organisaation visio on kaikkialle ulottuva, tiedostamatonkin, identiteetin tunne. Vision perusteet ovat sen pyrkimykset, sen tunne itsestä maailmassa, sen syvemmät motivoivat perusarvot ja pitkän aikavälin strategiat. (Zohar 1997, 19.)

5 TYÖHÖN SITOUTUMINEN

Käsittelen tässä tutkimuksessa myös työhön sitoutumista koska eräs viime vuosien keskeisimmistä henkilöstöhallinnon strategisista tavoitteista on ollut työntekijöiden sitoutumisen lujittaminen. Syyt tähän ovat selvät: korkea sitoutuminen vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, parantaa työn laatua, edistää innovatiivisuutta ja lisää työntekijöiden joustavuutta, mitkä kaikki osaltaan antavat yritykselle mahdollisuuden saavuttaa kilpailuetua. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat myös että johtamismenetelmillä voidaan parantaa työhön sitoutumista.

Olen valinnut sitoutumisen pääteoriaksi työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuvan sitoutumisen ja organisatorisen sitoutumisen koska näitä sitoutumisen muotoja on mielestäni luontevaa tutkia johtamistyylin, motivaation ja ilmapiirin avulla. Koska sitoutumisesta on paljon erilaisia määritelmiä ja jakoperusteita, on tässä yhteydessä paikallaan selvittää eri näkökulmia sitoutumiseen.

Sitoutumiskäsitettä ei ole helppo määritellä, mitä kuvastaa se, että tutkijoiden keskuudessa ei ole muodostunut yhteisymmärrystä käsitteestä, vaikka se esiintyy kirjallisuudessa jo yli 40 vuoden takaa. Sitoutumista on tutkittu useiden eri tieteenalojen piirissä, mikä osaltaan on aiheuttanut sen, että tutkimusmallit ja lähestymistavat ovat osittain päällekkäisiä, mikä hankaloittaa keskinäistä vertailua. Määritelmien ja lähestymistapojen vaihtelevuudesta huolimatta sitoutumista pidetään yleisesti psykologisena ilmiönä, joka linkittää yksilön ja organisaation. Sitoutumista käytetään usein, kun ilmaistaan työyhteisöön kuulumisen voimakkuusastetta. Sitoutumista voidaan pitää myös esimerkiksi ajattelumallista, joka vaikuttaa yksilön toimintatapaan työssään.

Sitoutuminen voidaan jakaa asenteelliseen (ihmisten ajatukset ja mielipiteet organisaatiosta) ja käytökselliseen sitoutumiseen (kuinka ihminen jää tiettyyn organisaatioon). Asenteellisen sitoutumisen tutkimus on yleisesti sisältänyt sitoutumisen mittaamisen. Käytöksellinen sitoutuminen tutkii sitoutumista pikemminkin tiettyyn toimenpiteeseen kohdistuvana, ei niinkään kokonaisuuteen. Meyer & Allen pitävät sitoutumista psykologisena tilana, joka voi kehittyä menneisyydestä johtuen, mutta myös tulevaisuudesta johtuen. (Meyer & Allen 1997.)

Mowdayn ym. (1982, 28) määritelmän mukaan sitoutuminen merkitsee lujaa uskoa organisaation päämääriin ja arvoihin, halukkuutta tehdä huomattavia ponnistuksia organisaation hyväksi sekä voimakasta halua pysyä organisaation jäsenenä. Työtyytyväisyyden ja sitoutumisen käsitteiden välinen ero on määritelty muotoon: sitoutuminen on tunteenomainen vastike organisaatioon uskomiin ja työtyytyväisyys on työtehtävistä saatujen kokemusten vastike. Sitoutuminen kuvaa kiinty-

mystä työorganisaatioon ja työtyytyväisyys syntyy tehtäväympäristöstä jossa henkilö työskentelee. (Mowday 1982, 28.)

Ahonen (1991, 101) lainaa Meyeriä & Allenia, jotka erottavat sitoutumisessa kaksi eri ulottuvuutta, affektiivisen ja pysyvyyteen liittyvän sitoutumisen. Sitoutumista pidetään vaihtuvuutta kuvaavana ilmiönä. Tunteenomaisesti organisaatioon sitoutunut henkilö pysyy palveluksessa omasta tahdostaan, mutta pysyvyyteen sitoutunut henkilö puolestaan on organisaation palveluksessa, koska muita vaihtoehtoja ei ole (esim. työmarkkinatilanne) tai muut vaihtoehdot tarjoavat huonompia palkkioita (esim. palkka). Tunteenomaisesti organisaatioon sitoutuneiden on todettu olevan valmiita suurempiin ponnistuksiin organisaation hyväksi kuin pysyvyyteen sitoutuneiden. Lisäksi organisaatiossa olosuhteiden pakosta olevien on todettu pyrkivän vain sellaiselle suoritustasolle, joka varmistaa työpaikan säilymisen. (Ahonen 1991, 101.)

Opettajien sitoutumista ovat tutkineet mm. Leithwood, Menzies ja Jantzi (1994). Etsiessään kirjallisuudesta tietoa opettajien sitoutumisesta he käyttivät mm. seuraavia hakutermejä: organisatorinen sitoutuminen (organizational commitment), opettajan sitoutuminen (teacher commitment), ammatillinen sitoutuminen, työtyytyväisyys, opettajan motivaatio, lupautuminen (engagement), organisatorinen uskollisuus ja urasitoutuminen (career commitment). Eri tutkijat tarkastelevat sitoutumista eri näkökulmista, mm. sosiologisena tai psykologisena kysymyksenä. Organisatorista sitoutumista tutkivat määrittelevät sitoutumisen yksilön tiettyyn organisaatioon identifioitumisen ja osallistumisen voimakkuutena. Organisatorista sitoutumista luonnehtii samastuminen organisaation tavoitteisiin ja halu pysyä organisaation jäsenenä. (Leithwood ym. 1994, 40.)

Leithwood ym. (1994, 41) toteavat, että sitoutumisen kohteena on lähes aina ihminen, idea tai toiminta, ja koulukontekstissa monet tällaiset kohteet, esimerkiksi oppilaiden tarpeet, koulun tehtävä ja suhteet kollegoihin kilpailevat opettajien identifikaatiosta ja osallistumisesta. Kun opettajien identifikaation kohteena ovat kouluorganisaation päämäärät, arvot ja normit, heidän sitoutumisensa perusta on moraalinen. Moraalisen sitoutumisen omaavat opettajat ovat omistautuneet koulutyölle, heillä on halu parantaa käytäntöjään, he pyrkivät entistä menestyksellisemmin toteuttamaan koulun tehtävää eikä heillä ole halua jättää organisaatiota. Sitoutumisen moraalinen perusta tulee opettajien muutokseen sitoutumisesta. (Leithwood ym. 1994, 41.)

Leithwood ym. erottavat myös pragmaattisen sitoutumisen perustan. Pragmaattisesti sitoutuneet opettajat tekevät kustannus-hyötyanalyyseja, ja näiden perusteella päättävät, kannattaako panostaa työhön ja pysyä organisaation jäsenenä. (Leithwood ym. 1994, 41.)

Opettajien eri elämänvaiheessa vaikuttaa sekä moraalinen että pragmaattinen sitoutuminen, ja ne voivat vaikuttaa myös samanaikaisesti. Sitoutumisen perusta voi vaihdella opettajan uravaiheen, henkilökohtaisten olosuhteiden ja monien tekijöiden vaikuttamana. Myös sitoutumisen aste on pääteltävissä tarkkailemalla, kuinka aktiivisesti opettajat toimivat suhteessa heidän sitoutumisensa kohteisiin (ihminen, idea, toiminta). (Leithwood ym. 1994, 42.)

Kushman (1992) on tutkinut opettajien työhön ja työyhteisöön sitoutumista (teacher workplace commitment) ja sen kahta tyyppiä: organisatorista sitoutumista ja oppilaiden oppimiseen sitoutumista. Organisatorisella sitoutumisella hän tarkoittaa opettajan lojaalisuutta koulua kohtaan työpaikkana sekä koulun arvoihin ja tavoitteisiin identifioitumista. Organisatorinen sitoutuminen heijastaa yhteyttä yksilön sekä organisatoristen tarpeiden ja arvojen välillä. Organisatorinen sitoutuminen nähdään myös sisäisen motivaation tekijänä, jossa organisatoristen arvojen sisäistäminen edustaa voimakkaampaa työntekijän motivaation lähdettä kuin ulkoiset palkkiot. Tällainen sitoutuminen ei ole riippuvainen ulkoisesta kontrollista tai jatkuvasta palkkioiden virrasta, vaan se on omavarainen, kun se saavutetaan. (Kushman 1992, 7.)

Henkilöstön organisaatiositoutuneisuus osoittaa, missä määrin työyhteisön jäsenet hyväksyvät organisaation tavoitteet, arvostavat organisaation jäsenyyttä ja haluavat ponnistella yrityksen menestymisen eteen. Asenteellisen sidonnaisuuden saavuttamista henkilöstön keskuudessa voidaan pitää esimiehen keskeisimpänä tavoitteena. (Peltonen & Ruohotie 1991, 93.)

Henkilöstön organisaatiosidonnaisuuden saavuttaminen ei ole yksinkertainen tehtävä esimiehelle. Henkilöstön on koettava työnsä haasteelliseksi ja mielenkiintoiseksi, sekä työn on tuotettava myös onnistumisen ja edistymisen kokemuksia. Näitä tekijöitä esimies voi vahvistaa palautteen antamisella ja työn muotoilulla. Organisaation palkkiojärjestelmän on oltava tehokas ja se on koettava oikeudenmukaiseksi, sekä organisaatiossa tulee olla toimiva yhteistyö henkilöstön välillä. Tätä voidaan tehostaa organisaation sisäisen tiedotuksen tehostamisella. Näin henkilöstö tietää organisaatiossa tapahtuvista muutoksista ajoissa ja pystyy koordinoimaan toimintaansa organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Peltonen & Ruohotie 1991, 92-93.)

Steersin ja Porterin (1991, 247) määritelmän mukaan yksilön sitoutuminen organisaatioon tapahtuu kolmen vaiheen kautta. Nämä vaiheet ovat noudattaminen, tunnistaminen ja sisäistäminen. Noudattamisvaiheessa yksilö sitoutuu hyväksymään muiden vaikutuksen organisaatiossa ja ottaa oppia heidän toimintatavoistaan. Tunnistamisvaiheessa yksilö hyväksyy kuuluvansa organisaatioon, pyrkien kuitenkin säilyttämään itsemääräämisen tunteensa. Kolmannessa vaiheessa eli sisäistämisyksilö hyväksyy organisaation tavoitteet ja huomaa niiden olevan sisäisesti palkitsevia sekä yhdenmukaisia omien arvojensa kanssa. (Steers & Porter 1991, 247.)

Oppilaiden oppimiseen sitoutuminen koostuu Kushmanin (1992, 7) mukaan kolmesta keskinäisessä suhteesta olevasta komponentista: opettajan tehokkuuden tunteesta, oletuksista, että oppilaat oppivat, ja halukkuudesta ponnistella oppilaiden oppimisen eteen, erityisesti hitaasti kehittyvien kohdalla. (Kushman 1992, 7.)

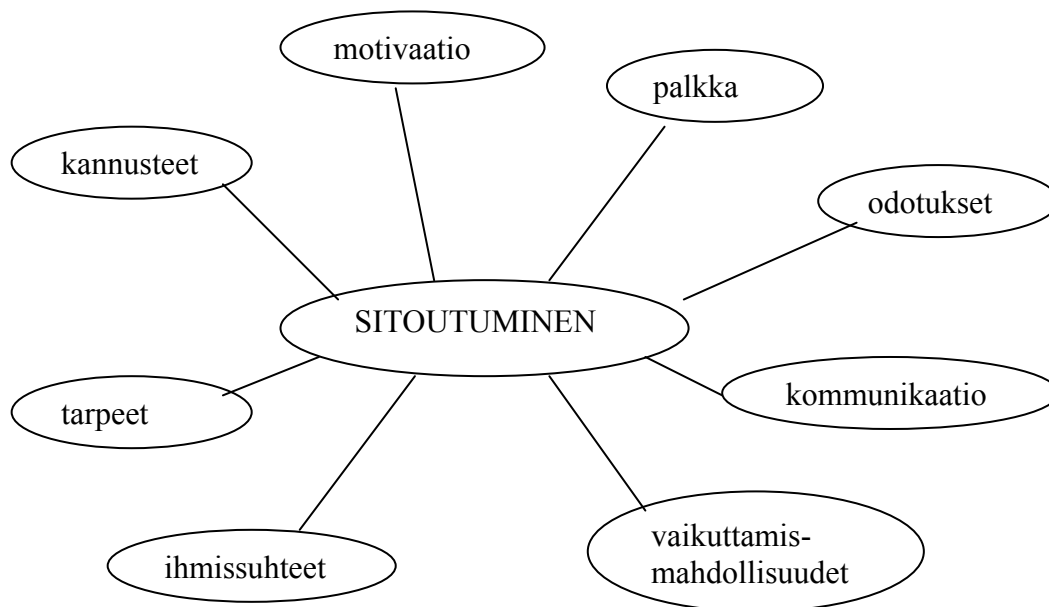
Tavoitesitoutuminen (goal commitment) ja monivaiheinen arviointi liittyvät läheisesti toisiinsa, mukaan lukien tulevaisuuteen suuntautuvien prosessien arviointi. Ruohotien mukaan itsetehokkuus (self-efficacy) vaikuttaa henkilökohtaiseen tavoitevalintaan ja sitoutumiseen ja siten epäsuorasti tavoitteen määrittelyyn. Sitoutuminen viittaa Ruohotien mukaan siihen, miten tavoittelemisen arvoisena yksilö pitää kyseistä tavoitetta, miten merkittäväksi tai tärkeäksi hän kokee tavoitteen, miten innokas hän on tavoittelemaan sitä ja pitämään siitä kiinni huolimatta esteistä ja vastoinkäymisistä. Organisaation tulisi korostaa myös oppimistavoitteita, ei pelkästään suoritustavoitteita. Ruohotien mukaan tärkeää ei ole vain se, kuinka ihmiset tekevät työnsä, vaan myös se, mitä he osaavat ja miten he voivat käyttää hyväksi tietojaan ja taitojaan. Oppimistavoitteet suuntaavat ihmisten pyrkimyksiä lisätä omaa pätevyyttään ja hallita uutta. Heitä tulisi rohkaista uusien tietojen ja taitojen hankkimiseen. Nykyistä osaamista korostavat suoritustavoitteet eivät juuri edistä sisäistä motivaatiota, vaan siihen tarvitaan oppimistavoitteita, jotka suuntaavat uuden oppimiseen. (Ruohotie 1996, 212.)

Rosenholtzin (1989) mukaan myös opettajien uran vaihe vaikuttaa sitoutumisen asteeseen. Uravaiheen keskivaiheilla olevat opettajat ovat vähemmän sitoutuneita työhönsä kuin noviisiopettajat (1-5 vuoden kokemus) ja veteraaniopettajat (yli 11 vuoden kokemus).

Niemen (1995, 36) mukaan uusprofessionaalisen syklisen mallin sitoutuminen merkitsee oman ammatin arvostusta ja uskoa siihen, että voi työllään vaikuttaa positiivisesti oppilaan elämään. Sitoutuminen merkitsee laajempaa käsitettä kuin pelkästään tunnollista tehtävän hoitamista. Se mer-

kitsee oman henkilökohtaisen panoksen antamista tehtävässään. Sitoutumiseen liittyy myös opettajan itsetutkiskelu ja itsearviointi, riskien ja epävarmuuden kohtaaminen, sekä innovatiivisuus, intuitiivisuus ja vaihtoehtojen etsiminen. (Niemi 1995, 36.)

Sitoutumiseen liittyvän teoreettisen viitekehyksen ja aikaisempien tutkimusten perusteella yksilön sitoutumiseen työyhteisössä vaikuttavat hyvin monet seikat. Sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä on lopuksi koottu miellekartta kuvioon 5.



KUVIO 5. Miellekartta yksilön työyhteisöön sitoutumiseen vaikuttavista asioista

6 YHTEENVETOA TUTKIMUKSEN KESKEISTÄ ÄSITTEISTÄ JA NIIDEN VÄLISET YHTEYDET

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden väliset yhteydet on tuotu esille taulukossa 4.

TAULUKKO 4: Tutkimuksen käsitteet ja niiden väliset yhteydet

<i>Käsite / Teoria</i>	<i>Käsitteen sisältö, yhteydet muihin käsitteisiin</i>
Johtaminen	<p>Toimenpiteitä, joiden avulla organisaatio ja sen jäsenet saadaan toimimaan päämääriensä edellyttämään suuntaan (Peltonen & Ruohotie 1991).</p> <p>Määräytyy aktiviteeteista, joiden avulla johtaja saa aikaan muutoksia ryhmän tai organisaation tuotoksissa ja työyhteisön jäsenten kognitiivisissa ja affektiivisissa rakenteissa (Ruohotie 2005).</p> <p>Pessin (1999) mukaan johtajan toiminta on merkittävässä roolissa ilmapiirin muodostumisessa ja Kushman (1992) toteaa, että johtamisen ratkaisulla voidaan parantaa organisatorista sitoutumista.</p> <p>Peltosen ja Ruohotien (1991) mukaan johtamismenetelmät kouluissa, työmotivaatio, ilmapiiri, työhön sitoutuminen ja työsuorituksen taso kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa.</p>
Management -johtaminen	Tuotannon johtamista, johon liitetään hallinto, tuotanto, budjetointi, lait ja valvonta (Their 1994).
Leadership -johtaminen	Ihmisten johtamista, johon liitetään kommunikaatio, psykologia, vuorovaikutus, motivaatio ja asenteet (Their 1994).
Johtajuus	Sosiaalinen prosessi, jota säätelemällä johtaja vaikuttaa ryhmän tai organisaation tuotoksiin sekä työyhteisön jäsenten kognitiivisiin ja affektiivisiin rakenteisiin (Ruohotie 2005).
Pedagoginen johtajuus	Vastuullisuutta oppilaitoksesta ja sen tehtävän suoritetuksi tulemisesta (Seppänen 2000).
Pedagoginen johtaminen	Rehtorin tapaa johtaa kouluun ja edistää opetussuunnitelman toteutumista (Hämäläinen 1986) ja johon Theirin (1994) mukaan kuuluu emotionaalisuus, vuorovaikutus, informaatio, itseorganisointi, jatkuva oppiminen, itsensä kehittäminen, avoimuus ja visio. Pedagogiseen johtamiseen liitetään myös emotionaalinen ilmapiiri
Kvanttijohtaminen	Johtamistyyli, joka painottaa mm. luovaa yhteistyötä, joustavuutta, arvomaailmaa, globaalisuutta, intuitiivisuutta, epävarmuuden sietämistä ja verkostoitumista. On vastakohta

	<p>newtonilaiselle ajattelulle. (Zohar 1997.) Zohar liittää kvanttijohtamiseen myös emotionaalisen ja henkisen ilmapiirin.</p>
Newtonilainen johtaminen	<p>Johtamistyyli, jossa ohjeet annetaan hierarkkisesti ylhäältä, työnjaon ja ohjesäännön noudattaminen on tärkeää ja muutoksiin sopeudutaan hitaasti (Zohar 1997).</p>
Motivaatio	<p>Käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmä, motiivien aikaansaama tila (Ruohotie & Honka 1999). Rosenholzin (1989) mukaan motivaatiolla ja sitoutumisella on läheinen yhteys toisiinsa.</p>
Työmotivaatio	<p>Motivaatiotila, johon liitetään kolme keskeistä työtilanteessa vaikuttavaa tekijää; työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Työmotivaatioon vaikuttavat myös palkkiota koskevat odotukset. (Ruohotie & Honka 1999.)</p>
Maslowin tarvehierarkia	<p>Tarveteoria, jossa yksilön tarpeet on asetettu hierarkkiseen järjestykseen; fysiologiset, turvallisuuden, kiintymyksen ja liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslowin tarvehierarkia selittää myös sisäistä ja ulkoista motivaatiota.</p>
Herzbergin kahden faktorin teoria	<p>Tutkimus työtyytyväisyyteen (kannuste- eli motivaatiotekijöihin) ja työtytymättömyyteen (toimeentulo- eli hygieniitekijöihin) vaikuttavista tekijöistä. Herzbergin kaksifaktoriteoria selittää myös työmotivaatiota.</p>
Sisäinen motivaatio	<p>Motiivien aikaansaama tila, jossa työ itsessään palkitsee tekijäänsä ja käyttäytymisen syyt ovat sisäisiä ja liittyvät ylemmän asteen tarpeiden tyydyttämiseen kuten itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen (Ruohotie 1998). Rosenholzin (1989) mukaan sisäinen motivaatio on välttämätön työhön sitoutumisessa.</p>
Ulkoinen motivaatio	<p>Motiivien aikaansaama tila, joka liittyy läheisesti työympäristöön ja palkkiot välittää jokin muu kuin itse työntekijä ja ne tyydyttävät alemman asteen tarpeita kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarvetta (Ruohotie 1998).</p>
Työilmapiiri	<p>Yrityksen sisäisessä ympäristössä esiintyvä, suhteellisen muuttumaton tunnuspiirre, joka vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin (Ruohotie & Honka 1999). Ilmapiiri vaikuttaa ihmisiin luomalla tietynlaista motivaatiota (Peltonen & Ruohotie 1991) ja ilmapiiri pitää yllä motivaatiota sekä saa työntekijän sitoutumaan työhönsä (Ruohotie & Honka 1999).</p>

Emotionaalinen ilmapiiri	Tunneäly, joka liittyy sosiaalisiin suhteisiin, kanssakäymiseen ja verkostoitumiseen (Goleman 1998). Tunneäly liittyy Zoharin (1997) mukaan myös kvanttijohtamiseen ja Theirin (1994) mukaan myös pedagogiseen johtamiseen.
Henkinen ilmapiiri	Liittyy arvomaailmaan, tarkoitukseen ja visioon sekä toisten kunnioittamiseen ja on yhteydessä myös kvanttijohtamiseen (Zohar 1997).
Organisatorinen sitoutuminen	Osoittaa, missä määrin työyhteisön jäsenet hyväksyvät organisaation tavoitteet, arvostavat organisaation jäsenyyttä ja haluavat ponnistella sen menestymisen eteen (Peltonen & Ruohotie 1991). Samaistumista organisaation tavoitteisiin ja halua pysyä organisaation jäsenenä (Leithwood 1994). Sitoutumisen vahvistamiseen liittyy Niasin, Southworthin & Campbellin (1992) mukaan läheisesti kannustava ilmapiiri.

7 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA

7.1 Johtamisen vaikutus työmotivaatioon

Joronen (1992) on tutkinut ammatillisen kasvun edellytyksiä organisaatiossa. Hänen tutkimuksensa käsitteli mm. henkilöstön kokemuksia työorganisaation ilmapiiristä sekä työmotivaatiosta. Tutkimuksessa käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusotetta. Jorosen mukaan työntekijätasolla oltiin esimiehiä tyytymättömämpiä ammatillisiin kasvuedellytyksiin. Hänen mukaansa tämä johtui taylorilaisen mallin mukaisesta työstä. Jorosen tutkimuksen mukaan työmotivaatioon vaikutti eniten työn vaatimusten ja yksilöllisten valmiuksien vastaavuus.

Jorosen (1992) väitöskirjan mukaan motivaatio on tämän päivän johtamisen avainsanoja. Ilman motivoitunutta henkilöstöä organisaation on vaikea menestyä. Motivoitumisen ohella sitoutuminen on ratkaisevan tärkeää. Jos henkilöstö ei ole sitoutunut yksikön päämääriin ja tavoitteisiin, niiden saavuttaminen on vaikeaa. (Joronen 1992, 26.)

Korpelaisen väitöskirjan (2005) mukaan palkkioilla on suuri vaikutus ihmisten motivaatioon ja käyttäytymiseen ja siksi niitä käytetään paljon liike-elämässä. Hänen tutkimuksensa käsitteli markkinointiviestintäyrityksiä, ja myöskin näissä yrityksissä pyrittiin rekrytoimaan, kannustamaan ja sitouttamaan työntekijöitä erilaisten palkkioiden avulla. Liialliset ulkoiset palkkiot saattavat vähentää sisäistä motivaatiota, jos niiden avulla pyritään kontrolloimaan käyttäytymistä. (Korpelainen 2005, 160.)

7.2 Johtamisen vaikutus työilmapiiriin

Pessin (1999) mukaan johtajan toiminta on hyvin merkittävässä roolissa ilmapiirin muodostumisessa. Organisaation johdon ilmaistessa selkeästi toimintaperiaatteet ja toteutettaessa niitä työssä johdonmukaisesti työilmasto rakentuu toiminnan vahvaksi taustaksi. (Pessi 1999, 37-44.)

7.3 Johtamisen vaikutus työhön sitoutumiseen

Kushmanin (1992) tutkimustulokset osoittivat, että koulun johtamisen ratkaisuilla voidaan parantaa organisatorista sitoutumista, erityisesti tukemalla opettajien voimaantumista jaetun johtajuuden ja jaetun päätöksenteon mahdollisuuksilla. Nämä johtamisen strategiat antavat opettajille entistä suuremman kontrollin heidän omassa oppimisprosessissaan. (Kushman 1992, 46-47.)

Rozenholz (1989) on havainnut tutkimuksissaan vähäisen työtyytyväisyyden ja loppuunpalamisen olleen keskeisimmät syyt opettajien poissaoloihin, vähäiseen työhön panostamiseen ja tehottomuuteen auttaa oppilaita saavuttamaan asetetut päämäärät. Työpaikan sosiaalis-organisatorisilla olosuhteilla voidaan Rozenholzin mukaan edistää opettajien työhön sitoutumista. Ihmiset tarvitsevat palautetietoa työssään onnistumisestaan, koska psyykkisten palkkioiden puute johtaa opettajienkin työssä tyytymättömyyteen, poissaoloihin ja haluun jättää työpaikka. Työhön ja työyhteisöön sitoutumista lisää työntekijöiden henkilökohtainen vastuu työn tuloksista sekä uskomukset, että heidän työsaavutuksensa johtuvat suoraan heidän omista ponnistuksistaan. Autonomia on paras sitoutumisen ennustaja. Ammatillinen itsenäisyys, toimintavapaus ja mahdollisuus itse kontrolloida omaa toimintaansa ovat keskeisiä ammatillisen voimaantumisen ja työhön sitoutumisen tekijöitä. (Rozenholz 1989, 423-424.)

Meyerin & Allenin (1997) mukaan sitoutumista on johtamiseen liittyen tutkittu pääasiassa henkilöjohtamisen ja muutosjohtamisen alueilla. Tähänastinen sitoutumisen johtamisen tutkimus on keskittynyt lähinnä affektiiviseen sitoutumiseen. Tämä johtuu osaksi siitä että affektiivista sitoutumista pidetään kaikkein toivotuimpana sitoutumisen muotona, ja juuri sitä organisaatiot pyrkivät lisäämään työntekijöissään. Organisaatio voi kuitenkin johtamistoimillaan vaikuttaa myös instrumentaaliseen ja normatiiviseen sitoutumiseen.

Meyerin & Allenin (1997) mukaan korkeampi sitoutuminen saavutetaan silloin, kun johtamiskäytännöt toteutetaan niin, että työntekijät kokevat olevansa yrityksille tärkeitä resursseja. Tärkeitä tekijöitä organisaation johdon suhteutumisessa työntekijään ovat mm. avoimuus, rehellisyys, motivoiva asennoituminen ja oikeanlainen kommunikointi.

7.4 Työilmapiirin vaikutus työmotivaatioon

Luopajärven (1995) tutkimus käsittelee ammattioppilaitosten opettajien ja opiskelijoiden motivaatioperustaa. Tutkimuksen mukaan vaikutusta työmotivaatioon oli erityisesti työorganisaation yhteishengellä ja mahdollisuudella toteuttaa itseään.

Peltosen ja Ruohotien (1991) mukaan Litwin ja Stringer (1968) ovat tutkineet ilmapiiriä ja todenneet että ilmapiiri vaikuttaa ihmisiin luomalla tietynlaista motivaatiota. Esimerkiksi suoritusmotivaatiota herättävälle ilmapiirille on tyypillistä mm. henkilökohtaisen vastuun korostaminen, laskelmoitujen riskien ja aloitteellisuuden salliminen, tunnustuksen antaminen ja yksilön tunne menestyvään ryhmään kuulumisesta. Liittymismotivaatiota synnyttää puolestaan organisaatio, jolle on tyypillistä mm. läheisten ja lämpimien henkilösuhteiden suosiminen, tuen ja rohkaisun antaminen sekä yksilöiden tunne hyväksyttynä jäsenenä olemisesta. (Peltonen & Ruohotie 1991, 89.)

Ruohotien ja Hongan (1999) mukaan työyhteisön ilmapiiriä on hankala rajata tai kuvata, mutta he pitävät ilmapiirin, työtyytyväisyyden ja suorituksen kiinteää yhteyttä ilmeisenä. Hyvä ilmapiiri lisää työtyytyväisyyttä, pitää yllä korkeaa motivaatiota ja saa työntekijän sitoutumaan työpaikkaansa. (Ruohotie & Honka 1999, 119-123.)

Ruohotie on vuosina 1979-1989 selvittänyt laajasti työmotivaatiota määrääviä tekijöitä erityyppisissä suomalaisissa yrityksissä. Näiden tutkimusten mukaan työntekijöiden työhalukkuutta määräävät mm. ihmiskeskeinen ilmapiiri, eli se miten hyvin ihmisten välinen yhteistyö ja sisäinen tiedotus toimii työyhteisössä. (Peltonen & Ruohotie 1991, 92-93.)

Molander (1997) on tehnyt pro gradu-tutkielman aiheesta Mitkä tekijät motivoivat ammatilliseen kasvuun? Tutkimusmenetelmänä hän käytti kvantitatiivista kyselylomaketta ja haastatteluja. Tutkimuksensa hän suoritti UPM-Kymmene Kajaanin tulosyksikössä. Molanderin tutkimukset osoittivat, että voimakkaimpia ammatillisen kasvumotivaation selittäjiä olivat työn sisällön kokeminen mielekkääksi sekä omien pätevyysien hyödyntäminen työtehtävissä. Työyhteisön ilmapiirillä ja vaikutusmahdollisuuksilla työtehtäviin oli myöskin merkittävä vaikutus ammatilliseen kasvumotivaatioon. Muita motivoivia tekijöitä olivat mm. mahdollisuus edetä uralla, sisäiset kannusteet kuten ammatillinen osaaminen ja ulkoiset kannusteet kuten palkka.

7.5 Työilmapiirin vaikutus työhön sitoutumiseen

Niasin, Southworthin ja Campbellin (1992) tutkimuksen mukaan sitoutumisen vahvistumiseen liittyy läheisesti kannustava ilmapiiri, arvostus, keskinäinen tuki ja yhdessä oppiminen. Kannustava ilmapiiri edisti kyselevää lähestymistapaa ja riskinottoa.

Furman & Ahola (2002) toteavat, että kaikkialla länsimaissa on havaittu huomaamaan, että työpaikan ilmapiirillä ja sillä, miten ihmiset työssään viihtyvät, on paljon merkitystä. Jos ilmapiiri on huono ja työviihtyvyys alhainen, työntekijöiden vaihtuvuus on suuri, heillä on runsaasti sairaspotilaita, he siirtyvät herkemmin ennenaikaiselle eläkkeelle, heidän keskinäinen yhteistyönsä ei toimi ja heidän työtehonsa on alhaisempi kuin mitä se todellisuudessa voisi olla. Jos taas ilmapiiri on hyvä ja työviihtyvyys korkea, työntekijät ovat terveempiä, he pysyvät talossa pidempään, tekevät enemmän yhteistyötä keskenään, ovat aloitteenkykyisempiä ja innovatiivisempia ja saavat enemmän aikaiseksi. (Furman & Ahola 2002, 7.)

7.6 Työmotivaation vaikutus työhön sitoutumiseen

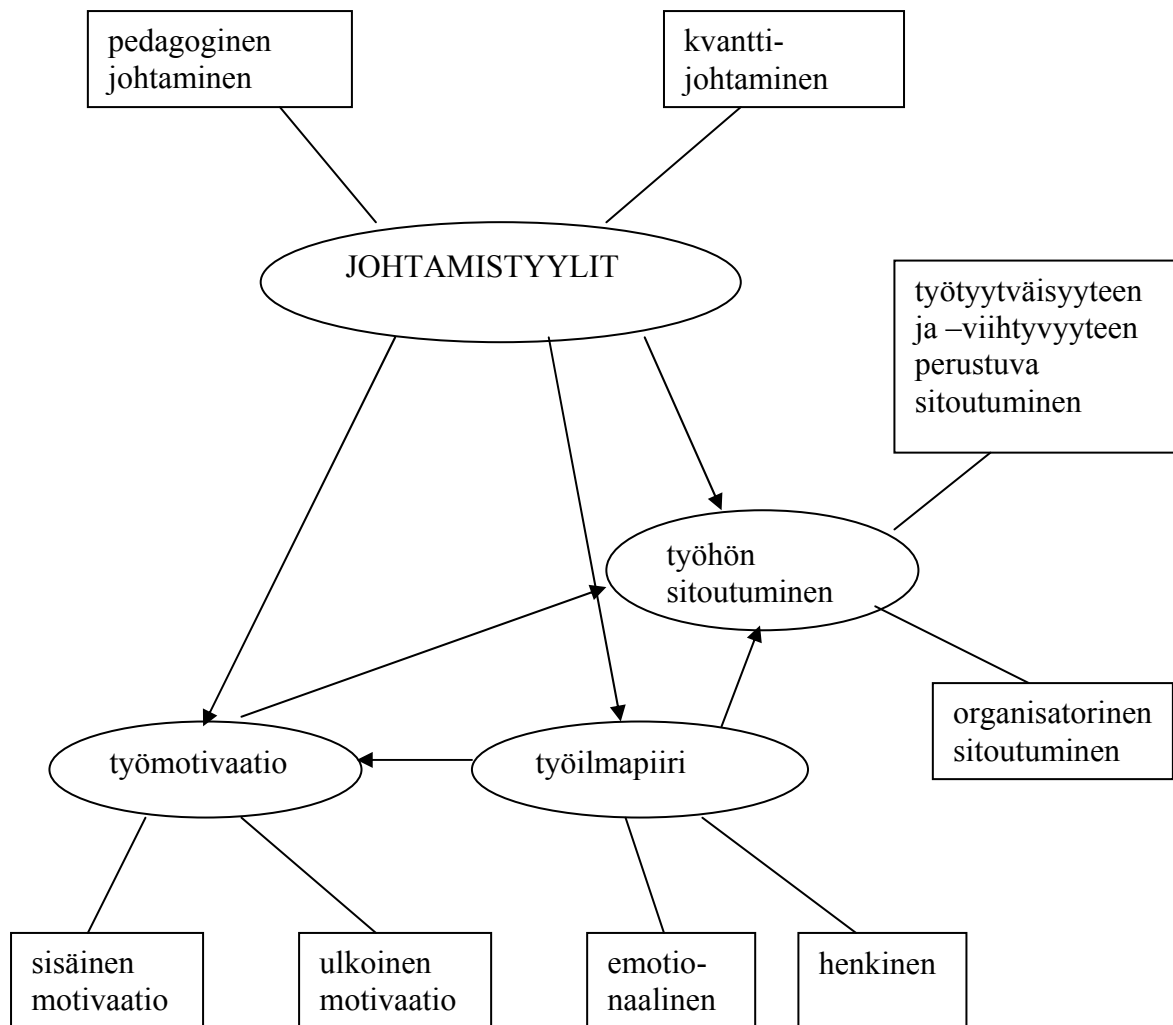
Rosenholz (1989) on tutkinut opettajien työhön ja työyhteisöön sitoutumista (workplace commitment) koulun sosiaalisten ja organisatoristen olosuhteiden näkökulmasta. Rosenholzin mukaan opettajan työhön sitoutumiseen vaikuttavat erityisesti koetut psyykkiset palkkiot, autonomisuus ja toimintavapaus, työn merkityksellisyyden kokeminen ja omiin kykyihin luottaminen. Hän näkee sitoutumisella ja motivaatiolla olevan läheisen yhteyden toisiinsa. Hänen mukaansa vahva sisäinen motivaatio on välttämätön työhön sitoutumisessa, ja siitä seuraa, että opettajien sitoutumista voidaan tarkastella heidän työhönsä panostamisen määrän ja laadun kautta, työtyytyväisyytenä, osallistumisena ja haluna pysyä ammatissa. (Rosenholtz 1989, 422-425.)

Myöskin Ruohotien ja Hongan (1999) tutkimuksen mukaan hyvä ilmapiiri lisää työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitä kautta saa työntekijän sitoutumaan työpaikkaansa. (Ruohotie & Honka 1999, 119-123.)

8 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT

8.1 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimustehtävä

Tutkimuksessa pyritään selvittämään pedagogisen johtamistyylin, työmotivaation, työilmapiirin ja työhön sitoutumisen yhteyksiä, eli onko pedagogisella johtamisella vaikutusta opettajien työmotivaatioon, työilmapiiriin ja työhön sitoutumiseen. Lisäksi pyritään selvittämään myös onko opettajan työmotivaatiolla ja työilmapiirillä vaikutusta opettajien työhön sitoutumiseen. Lähtökohtana on oletus siitä, että kun kvanttijohtamisen piirteitä liitettyä pedagogiseen johtamiseen, syntyy hyvä johtamistyyli johtaa koulua, mikä taas vaikuttaa myönteisesti opettajien työmotivaatioon, työilmapiiriin ja työhön sitoutumiseen. Tutkimuksen struktuurimalli on esitetty kuviossa 6.



KUVIO 6. Tutkimuksen struktuurimalli

8.2 Tutkimusongelmat

Tutkimuksen pääongelmana on löytää vastaus seuraaviin kysymyksiin:

1. Onko pedagogisella johtamisella vaikutusta opettajien työmotivaatioon?
2. Onko pedagogisella johtamisella vaikutusta opettajien työilmapiiriin?
3. Onko pedagogisella johtamisella vaikutusta opettajien työhön sitoutumiseen?

Tutkimuksen alaongelmia ovat lisäksi:

1. Onko työilmapiirillä vaikutusta opettajien työmotivaatioon?
2. Onko työilmapiirillä vaikutusta opettajien työhön sitoutumiseen?
3. Onko työmotivaatiolla vaikutusta opettajien työhön sitoutumiseen?

8.3 Tutkimuksen hypoteesit

Tutkimuksen hypoteesit ja nollahypoteesit ovat seuraavat:

1. H1 Hyvä pedagoginen johtaminen tuottaa opettajille hyvän työmotivaation.
H0 Pedagogisella johtamisella ei ole vaikutusta työmotivaatioon.
2. H1 Hyvä pedagoginen johtaminen tuottaa opettajille hyvän työilmapiirin.
H0 Pedagogisella johtamisella ei ole vaikutusta työilmapiiriin
3. H1 Hyvä pedagoginen johtaminen saa opettajat sitoutumaan työhönsä.
H0 Pedagogisella johtamisella ei ole vaikutusta työhön sitoutumiseen.
4. H1 Hyvä työilmapiiri tuottaa opettajille hyvän työmotivaation.
H0 Työilmapiirillä ei ole vaikutusta työmotivaatioon.
5. H1 Hyvä työilmapiiri saa opettajat sitoutumaan työhönsä.
H0 Työilmapiirillä ei ole vaikutusta työhön sitoutumiseen.

6. H1 Hyvä työmotivaatio saa opettajat sitoutumaan työhönsä.
H0 Työmotivaatiolla ei ole vaikutusta työhön sitoutumiseen.

9 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

9.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämän tutkimuksen menetelmäksi on valittu kuvaileva Survey –tutkimus ja tutkimusaineisto on koottu kvantitatiivisella kyselytutkimuksella. Survey –tutkimus on kysely- tai haastattelumenetelmällä toteutettu tutkimus, joka kohdistuu suurehkoon määrään satunnaisotannalla valittuja tutkimuskohteita. Kuvaileva Survey –tutkimus on valittu siksi, että sen avulla pystytään etsimään ja kartoittamaan kahden tai useamman ilmiön välisiä yhteyksiä ja lisäksi kuvailemaan tutkimusilmiötä yleensä. Organisaation johtamistoiminnasta ja henkilöstön välisistä yhteyksistä on mahdollista saada tietoa esim. esimiesten toimintaa, työmotivaatiota ja työilmapiiriä kuvaavien kyselymittareiden avulla.

9.2 Tutkimuksen kohde

Tämän tutkimuksen kohdejoukkona olivat opettajat ympäri Suomea. Opettajat edustivat molempia sukupuolia, eri koulumuotoja ja eri ikäluokkia. Kaikkiaan kyselylomakkeeseen vastanneita opettajia oli 1360 (N = 1360). Kaikki kyselylomakkeen palauttaneet eivät olleet vastanneet kaikkiin lomakkeen kysymyksiin.

9.2 Aineiston kuvaus

Tutkimusaineisto koostuu kvantitatiivisesta kyselytutkimuksesta (liite 1). Kyselylomakkeen kysymykset työstettiin kolmen tutkijan ryhmässä. Koska samassa kyselylomakkeessa kerättiin tietoa kolmen eri tutkijan tarpeisiin, muodostui kyselylomakkeesta melko pitkä. Kyselylomakkeen pituudesta tulikin muutamilta vastanneilta opettajilta palautetta sähköpostitse. Tutkijoilla oli yhteisiä mitattavia osa-alueita kuten johtamistyyliä, työmotivaatio ja työilmapiiri sekä erillisiä osa-alueita kuten työssäjaksaminen ja työhön sitoutuminen. Tässä työssä on käytetty johtamistyyliä, työmotivaatiota, työilmapiiriä ja työhön sitoutumista mittaavia kysymyksiä.

Professori Pertti V. J. Yli-Luoma auttoi suuresti kyselylomakkeen valmistumisessa ja sen saattamisessa sellaiseen muotoon, että opettajien vastaaminen internetissä oli mahdollista.

Kyselylomakkeen taustatietoina kysyttiin sukupuoli, koulumuoto, jossa toimii opettajana, oppilaitoksen koko, opettajien ja oppilaiden lukumääränä, työkokemus nykyisessä työssä sekä ikäluokka johon kuuluu. Tutkimuksen hypoteeseja mittaavia kysymyksiä ovat kysymykset johtamisesta, työtä / työtehtävää koskevat väittämät, henkilökohtainen suhtautuminen työhön, työviihtyvyys sekä työilmapiiri.

9.3 Aineiston keruu.

Kyselylomake oli valmis joulukuussa 2002, jonka jälkeen se saatettiin Oulun yliopiston tietotekniikan osaajien toimesta sellaiseen muotoon, että opettajien oli mahdollista vastata siihen internetissä. Kyselylomakkeeseen tehtiin vielä muutamia tarkistuksia ja se oli opettajien vastattavissa helmikuussa 2003. Vastaajat pysyivät nimettöminä, eikä edes kotipaikkakunta tullut esille. Vastaukset tallentuivat suoraan Oulun yliopiston palvelimelle sellaiseen muotoon, että ne olivat heti analysoitavissa SPSS for Windows –tilasto-ohjelmalla. Koska lopullisten vastausten lukumäärä oli 1360 (N = 1360) ja kyselylomake pitkä, olisi vastausten syöttäminen SPSS –ohjelmaan ollut todella työlästä. Nyt työ helpottui suuresti, kun aineisto oli valmiina analysoitavaksi. Tutkimuksella on kvantitatiivista analysointia ajatellen todella laaja aineisto. Voidaan myöskin olettaa, että aineisto kattaa koko Suomen, vaikka kyselylomakkeista ei voida päätellä vastaajien kotipaikkakuntaa.

Tutkimuksen kyselylomakkeesta tiedotettiin siten, että siitä lähetetään eri paikkakuntien opettajille henkilökohtaista sähköpostia. Tällöin myös kyselylomakkeen internet-osoite oli jo valmiina linkkinä sähköpostikirjeessä, joten kyselylomakesivun löytyminen oli varmaa ja helppoa. Vastaajien vain täytyi ”klikata” linkkiä ja kyselylomakesivu aukesi.

Paikkakunnat jaettiin siten, että aluksi Suomi jaettiin kolmeen osaan. Etelä-Suomeen, Keski-Suomeen ja Pohjois-Suomeen. Näiden alueiden kaupungeista tehtiin lista ja jokaisen alueen listasta arvottiin kymmenen kaupunkia. Kaupunkien koulutoimistoissa on sähköpostissa yleensä yhteispostitusjärjestelmä. Näin ollen sähköposti lähetettiin koulutoimistojen kanslisteille, ja heitä pyydettiin lähettämään sähköposti edelleen yhteispostituksena opettajille (liite 2). Sähköpostin lähettämistä edelsi puhelinsoitto kanslistille, jossa selitettiin tutkimusta ja tiedusteltiin yhteissähköpostituksen mahdollisuutta. Suurimmalla osalla kanslisteista oli mahdollisuus yhteissähköpostin lähettämiseen. Opettajien harkintaan sitten jäi, vastaavatko he kyselyyn vai ei.

Lisäksi sähköpostia lähetettiin suoraan myös ammatillisiin oppilaitoksiin ja erikoislukioihin ympäri Suomea. Kirjassa Koulutusopas peruskoulun jälkeiseen koulutukseen 2003, on kaikkien Suomen ammatillisten oppilaitosten ja erikoislukioiden yhteystiedot. Yhteystiedoissa oli suurimmalla osalla myös sähköpostiosoite. Tähän osoitteeseen lähetettiin sähköpostia, jossa pyydettiin välittämään sähköpostikirje opettajille. Ammatilliset oppilaitokset olivatkin hyvin edustettuina vastaajissa, koska niiden osuus oli 52,3 % kaikista vastaajista. Tutkimuksen kyselylomakkeesta tiedottaminen oli onnistunut, koska 1360 opettajaa vastasi kyselyyn. Vastausten analysointi aloitettiin maaliskuussa 2003.

9.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineiston tilastollisessa käsittelyssä käytettiin SPSS for Windows tilasto-ohjelmaa. Tällä tilasto-ohjelmalla voi analysoida aineistoa tilastollisesti monelta kannalta ja testata sekä kokeilla monipuolisesti aineiston antamia mahdollisuuksia. Analyyseissa keskityttiin tiedoston peruskartoitukseen, muuttujien tiivistämiseen mittareiksi ja hypoteesien testaukseen. Menetelminä käytettiin mm. faktorianalyysia ja regressioanalyysia. Reliabiliteettia mitattiin Cronbachin alfalla.

Reliabiliteetti. Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus määritellään tarkkuudeksi eli kyvyksi tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen muuttujista eli johtamistyyleistä, työmotivaatiosta, työilmapiiristä ja työhön sitoutumisesta laskettiin reliabiliteetit siinä vaiheessa, kun oli valittu mitkä kysymykset muodostavat tietyn mittarin (liite 3). Johtamistyylejä mittaavien kysymysten kohdalla tehdyssä reliabiliteettiajossa saatiin alphaksi .9664 joka on erittäin hyvä. Kysymykset mittaavat siis luotettavasti johtamistyylejä sekä samansuuntaisesti. Tätä muuttujaa mittaavia kysymyksiä oli 34.

Työmotivaatiota mittaavien kysymysten kohdalla tehtiin vain yksi reliabiliteettiajo. Tätä muuttujaa mittaavia kysymyksiä oli 13. Alpha oli reliabiliteettiajon jälkeen hyvä eli .8335, joten kysymykset mittaavat melko luotettavasti työmotivaatiota.

Työilmapiiriä mittaavien kysymysten kohdalla jouduttiin tekemään useita reliabiliteettiajoja, koska osa kysymyksistä mittaa asiaa eri suuntaisesti. Osa kysymyksistä käännettiin, että saatiin ne samansuuntaisiksi. Alpha oli lopullisen reliabiliteettiajon jälkeen hyvä eli .8282, joten kysymykset mittaavat melko luotettavasti työilmapiiriä. Työilmapiiriä mittaavia kysymyksiä oli kaikkiaan 12.

Työhön sitoutumista mittaavien kysymysten kohdalla tehdyssä reliabiliteettiajossa saatiin alphaksi .839, joten kysymykset mittaavat melko luotettavasti työhön sitoutumista. Tätä muuttujaa mittaavia kysymyksiä oli kuusi.

Faktorianalyysi. Reliabiliteettiajon mukaan johtamistyylejä, työmotivaatiota, työilmapiiriä ja työhön sitoutumista mittaavat kysymykset olivat kunnossa. Seuraavaksi kysymyksille tehtiin faktorianalyysit, että saatiin suuret muuttujajoukot ryhmiteltyä eli pienenettyä muutamaaan helpommin käsiteltävään muuttujaan (liite 4). Summamuuttujia muodostettaessa faktoreista käytettiin suluissa olevia lyhenteitä.

Johtamistyylejä mittaavien kysymysten faktorianalyysissa muodostui aluksi neljä faktoria. Nämä faktorit kuvaavat pedagogista johtamista ja kvanttijohtamista sekä näiden yhteisiä piirteitä. Koska johtamistyyli, jonka vaikutuksia tässä työssä tutkitaan, on pedagoginen kvanttijohtaminen, muodostettiin johtamistyyleistä vain yksi faktori faktorianalyysillä. Muodostettu faktori kuvaa siis pedagogisen ja kvanttijohtamisen yhteisiä piirteitä. Tutkimuksen pääteoriat johtamistyyleistä pohjaavat myös pedagogiseen johtamiseen ja kvanttijohtamiseen. Seuraavaksi muodostettiin johtamistyylin summamuuttuja, jolle annettiin nimi JOHTYYLI. Tätä summamuuttujaa käytettiin myöhemmin regressioanalyysissä.

Työmotivaatiota mittaavien kysymysten faktorianalyysissa muodostui neljä faktoria. Näistä faktoreista kolme ensimmäistä kuvaavat kuitenkin selvästi sisäisen motivaation piirteitä, joten nämä faktorit yhdistettiin yhdeksi faktoriksi. Näille kolmelle faktorille siis laskettiin myöhemmin yhteinen summamuuttuja. Tälle yhdistetylle faktorille annettiin nimi sisäinen motivaatio (SISMOT). Työmotivaation neljäs faktori kuvaa selvästi ulkoisen motivaation piirteitä, joten sille annettiin nimi ulkoinen motivaatio (ULKMOT). Lopullisesti työmotivaatioon syntyi kaksi faktoria, sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Tutkimuksen työmotivaatiota käsittelevä teoria pohjautuu myös sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon.

Työilmapiiriä mittaavien kysymysten faktorianalyysissa muodostui kaksi faktoria. Ensimmäinen faktori kuvaa lähinnä henkistä, moraalista ja auttavaista ilmapiiriä. Tälle faktorille annettiin nimi sprituaalinen ilmapiiri (SPIRILM). Toinen faktori kuvaa lähinnä tunteita ja emotionaalista ilmapiiriä, joten sille annettiin nimeksi emotionaalinen ilmapiiri (EMOTILM). Tutkimuksen työilmapiirin pääteorioina ovat myös emotionaalinen ja henkinen ilmapiiri.

Työhön sitoutumista mittaavien kysymysten faktorianalyyseissa muodostui kaksi faktoria. Ensimmäinen faktori kuvaa lähinnä työtyytyväisyyttä ja työviihtyvyyttä, joten sille annettiin nimeksi työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuva sitoutuminen (TYYTSIT). Toinen faktori kuvaa lähinnä organisatorista sitoutumista eli kuinka organisaation arvot ovat yhteneväisiä työntekijän omien arvojen kanssa. Tälle faktorille annettiin nimeksi organisatorinen sitoutuminen (ORGSIT). Tutkimuksen työhön sitoutumisen teoriaosuus pohjautuu myös osaksi työtyytyväisyyteen ja organisatoriseen sitoutumiseen. Sitoutumisesta on esitelty kuitenkin muitakin määritelmiä, koska sitoutumisen tutkimusmallit ja lähestymistavat ovat päällekkäisiä ja vaihtelevia.

Summamuuttujien muodostaminen. Faktorianalyyseillä saatiin tutkimuksen muuttujien mittarit sellaisiksi kokonaisuuksiksi, joista pystyttiin muodostamaan summamuuttujat. Saaduista faktoreista muodostettiin summamuuttujat, jotka nimettiin suluissa olevilla lyhenteillä. Näiden summamuuttujia käytettiin regressioanalyyseissä. Summamuuttujia tehtäessä yhteenlasketut muuttujat jaettiin muuttujien määrällä. Näin saadun keskiarvon avulla aikaisempi muuttujan skaala pysyy samana (1-5) ja tuloksia voidaan havainnollistaa selkeästi keskiarvopylväillä. Keskiarvon laskemisessa käytettiin myös MEAN –komentoa, jolloin keskiarvo laskettiin vain niistä muuttujista, joista tieto on olemassa.

Regressioanalyysi. Summamuuttujien välisiä yhteyksiä selvitettiin regressioanalyysin avulla (liite 5). Regressioanalyysin (regression analysis) avulla tutkitaan yhden tai useamman selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan. Sen avulla voidaan pyrkiä vastaamaan esimerkiksi siihen vaikuttaako johtamistyyli motivaatioon, ja jos vaikuttaa, niin kuinka voimakas tämä vaikutus on. Regressioanalyysin erityinen etu on, että siinä voidaan tutkia yhtä aikaa monen selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan. Tällöin tulokset kertovat, mikä on yksittäisen muuttujan osuus silloin, kun muiden vaikuttavien tekijöiden vaikutus selitettävään muuttujaan on otettu huomioon. Regressioanalyysin tuloksia tulkitaan vertailemalla β -kertoimia ja näiden antamia merkitsevyysarvoja (sig.) Merkitsevyysarvot ovat:

$p < 0.001$	(***)	erittäin merkitsevä
$p < 0.01$	(**)	merkitsevä
$p < 0.05$	(*)	melkein merkitsevä
$p > 0.05$	(n.s)	ei merkitystä

10 TUTKIMUKSEN TULOKSET

10.1 Tutkimustulosten yleistä kuvailua

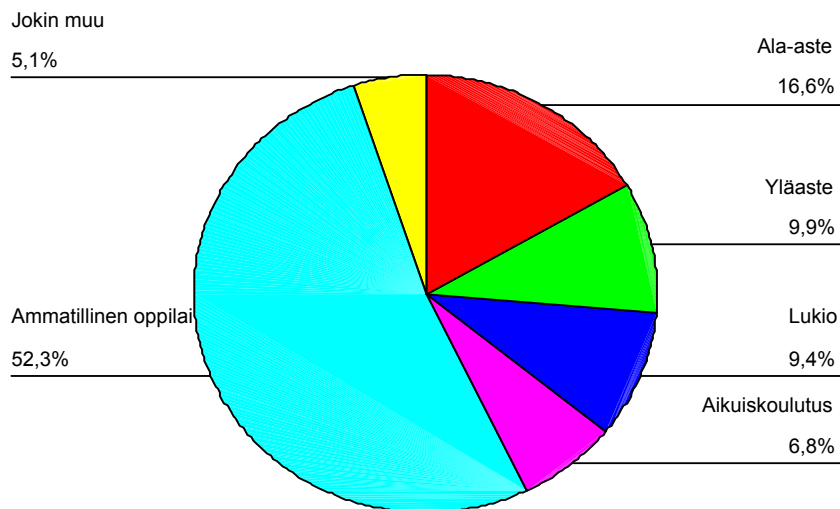
Tässä luvussa pyritään kuvailemaan tutkimusilmiötä yleisesti. Survey-tutkimus sopii hyvin tarkoitukseen silloin kun pyritään kuvailemaan ilmiötä yleensä. Tässä yhteydessä kerrotaan tutkimuksen taustamuuttujista ja pyritään kuvailemaan yleisesti, millaisena johtajuus, työmotivaatio, työilmapiiri ja työhön sitoutuminen on koettu opettajien keskuudessa. Kuvailun havainnollistamisessa käytetään mm. keskiarvopylväitä. Keskiarvopylväillä esitetään jonkin muuttujan keskiarvoja yhden tai kahden muuttujan määrittelemissä ryhmissä ja niiden avulla voidaan yksinkertaisesti tiivistää tietoa hyvin helposti havaittavaan muotoon. Tutkimusilmiötä pyritään kuvailemaan siten, miten opettajat eri koulumuodoissa ovat kokeneet johtamisen, motivaation, ilmapiirin ja työhön sitoutumisen. Joidenkin muuttujien osalta tuodaan esille myös sukupuolten välisiä eroja.

10.1.1 Tutkimuksen taustamuuttujat

Aivan aluksi on paikallaan selvittää tutkimustuloksista hieman kohdejoukon taustatietoja. Taustatietoihin liittyvät kysymykset 1-5. Niistä sukupuoli, koulumuoto ja ikäluokka analysoitiin SPSS for Windows tilasto-ohjelman avulla (frekvenssit ja prosentit), ja tulokset esitetään graafisesti.

Kyselylomakkeeseen vastanneiden opettajien koulumuoto. Kuviosta 7 selviää vastanneiden opettajien koulumuoto. Vastanneista opettajista toimi 16,6 % ala-asteella, 9,9 % yläasteella, 9,4 % lukiossa, 6,8 % aikuiskoulutuksen parissa, 52,3 % ammatillisissa oppilaitoksissa ja 5,1 % jossain muualla opettajana. Koulumuoto ”jokin muu” tarkoittaa todennäköisesti korkea-asteen opettajia.

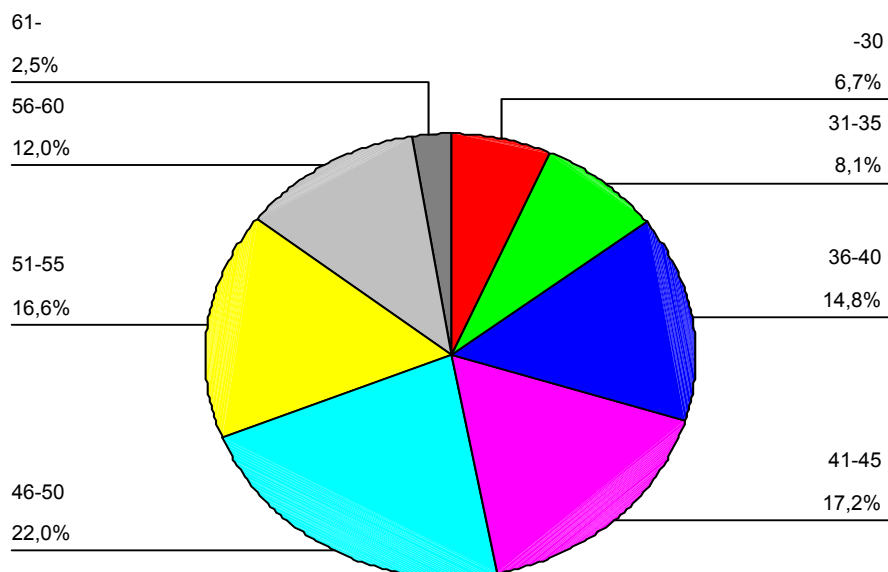
Koulumuoto jossa toimii opettajana



KUVIO 7. Vastanneiden opettajien koulumuoto prosentteina

Kyselylomakkeeseen vastanneet opettajat ikäluokittain. Kuviosta 8 selviää vastanneiden opettajien ikäluokka. Vastanneista opettajista 6,7 % kuuluu ikäluokkaan alle 30, 8,1 % 31-35, 14,8 % 36-40, 17,2 % 41-45, 22 % 46-50, 16,6 51-55, 12 % 56-60 ja 2,5 % ikäluokkaan yli 61 vuotta.

Ikäluokka johon kuuluu

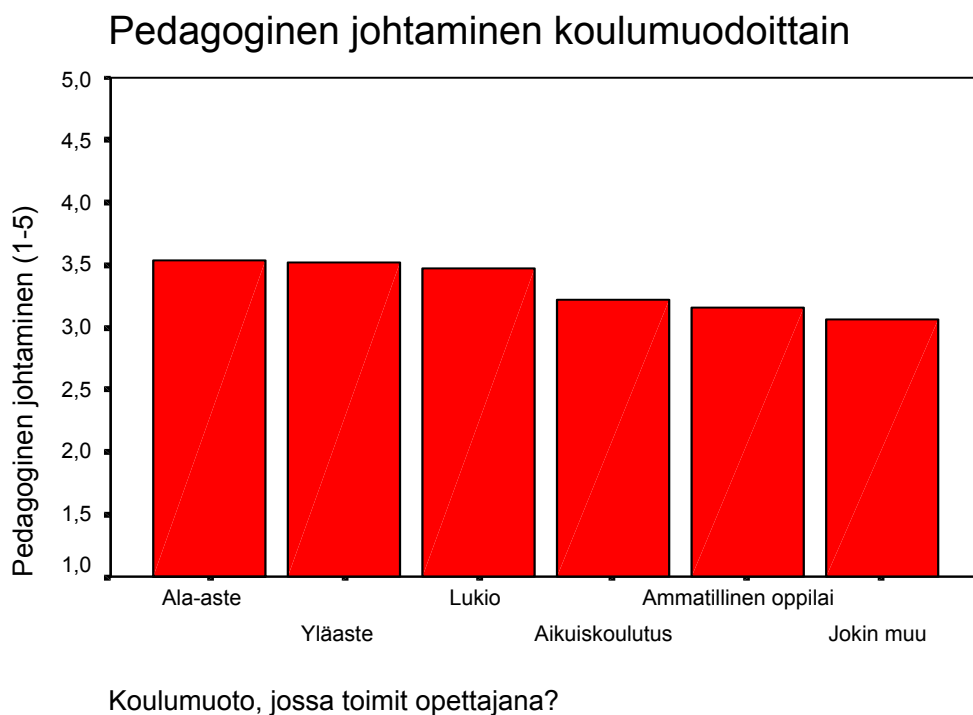


KUVIO 8. Vastanneiden opettajien ikäluokat prosentteina

Kyselylomakkeeseen vastanneiden opettajien sukupuoli. Lisäksi taustakysymyksissä kysyttiin opettajien sukupuoli. Vastanneista opettajista 38,9 % oli miehiä ja 61,1 % naisia. Naisien olivat jonkin verran miehiä innokkaampia vastaajia.

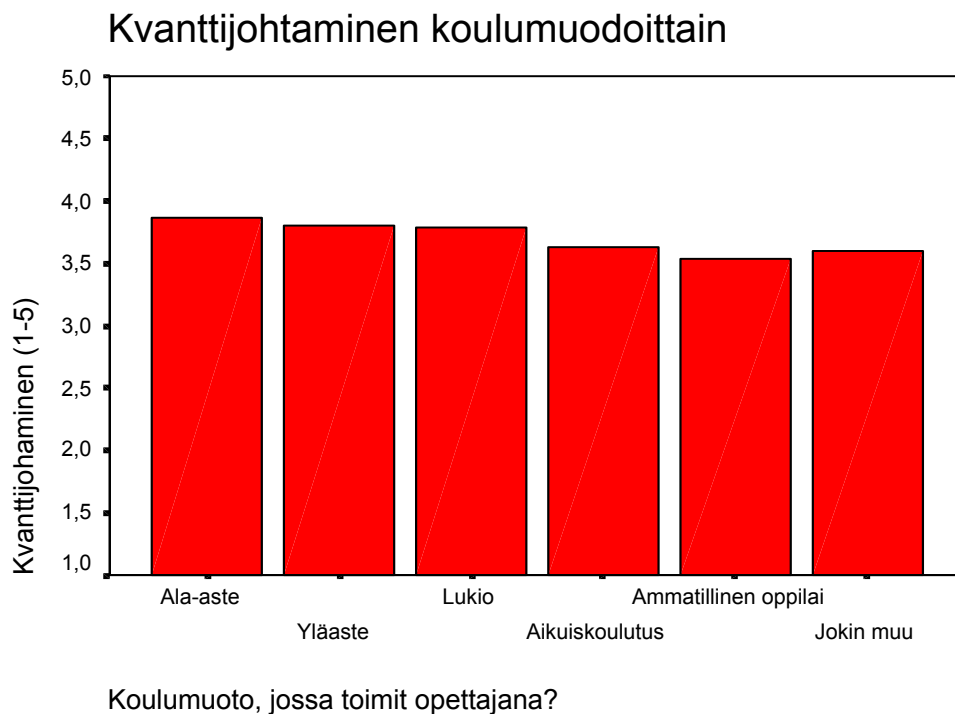
10.1.2 Johtamistyylin kuvailua opettajien kokemana

Pedagoginen johtaminen ja koulumuoto. Pedagogista johtamista mitattiin kysymysten avulla, jotka pyrkivät selvittämään johtamistyylistä mm. emotionaalisuutta, osallistumis- ja vuorovaikutusmahdollisuutta, itsensä kehittämisen mahdollisuutta, avoimuutta ja jatkuvaa oppimista. Kuvio 9 näkyy, millaista opettajien mielestä työyhteisössä on pedagoginen johtaminen asteikolla 1-5. Pedagoginen johtaminen näyttää saavan keskiarvoisen arvosanan. Koulumuotojen välillä ei näytä olevan merkittäviä eroja.



KUVIO 9. Pedagogisen johtamisen keskiarvot koulumuodoittain

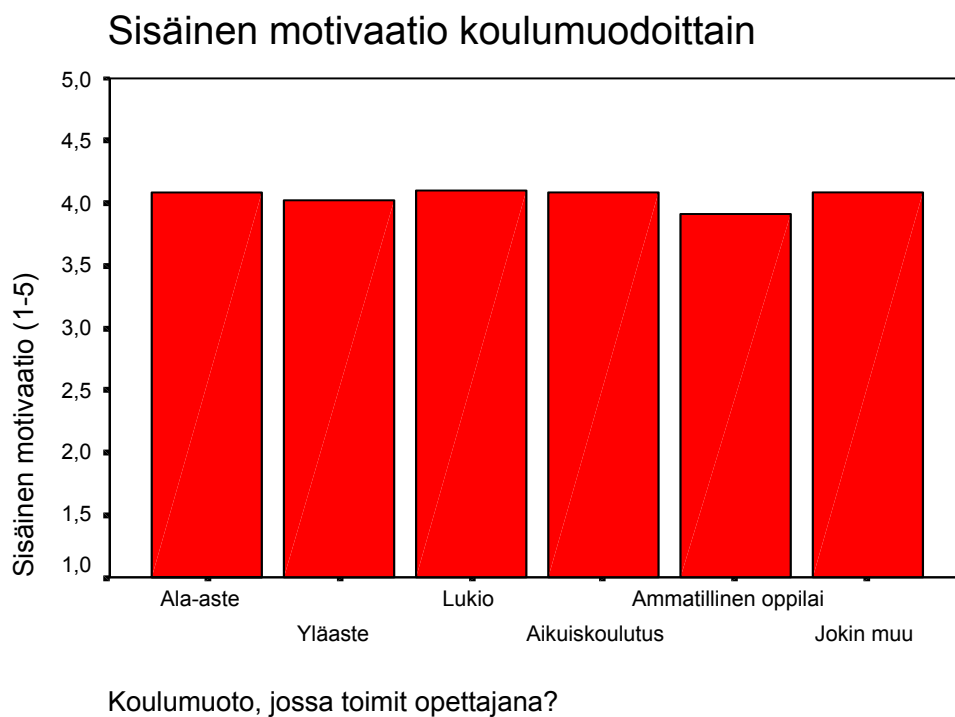
Kvanttijohtaminen ja koulumuoto. Lisäksi haluttiin selvittää, minkä verran pedagogisessa johtamisessa koetaan kvanttijohtamista. Kvanttijohtamisessahan pidetään tärkeänä mm. luovuutta, joustavuutta, holistisuutta, arvomaailmaa ja tarkoitusta, globaalisuutta, innovatiivisuutta ja epävarmuuden sietämistä. Kuviosta 10 näkyy, miten opettajat ovat kokeneet kvanttijohtamisen piirteitä. Tulokset ovat hyvin samansuuntaisia kuin pedagogisen johtamisenkin kuviossa. Mielenkiintoista onkin havaita, että kouluorganisaatioissa on myös jonkin verran kvanttijohtamisen piirteitä. Koulumuotojen välillä ei näytä olevan merkittäviä eroja.



KUVIO 10. Kvanttijohtamisen kokeminen keskiarvot koulumuodoittain

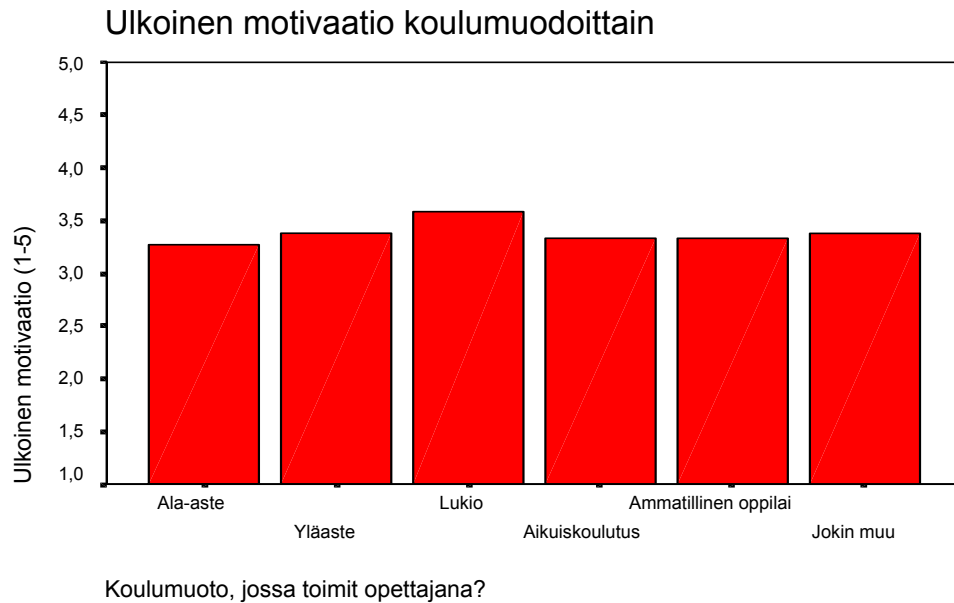
10.1.3 Opettajien työmotivaation kuvailua

Sisäinen motivaatio ja koulumuoto. Kuviosta 11 nähdään, miten opettajat kokevat sisäistä motivaatiota työssään asteikolla 1-5. Opettajat näyttävät olevan hyvin sisäisesti motivoituneita, eli työn sisältö, sen mielekkyys ja vaihtelevuus, vastuu, itsenäisyys ja palautteen saaminen motivoi heitä. Koulumuotojen välillä ei näytä olevan merkittäviä eroja.



KUVIO 11. Sisäisen motivaation keskiarvot koulumuodoittain

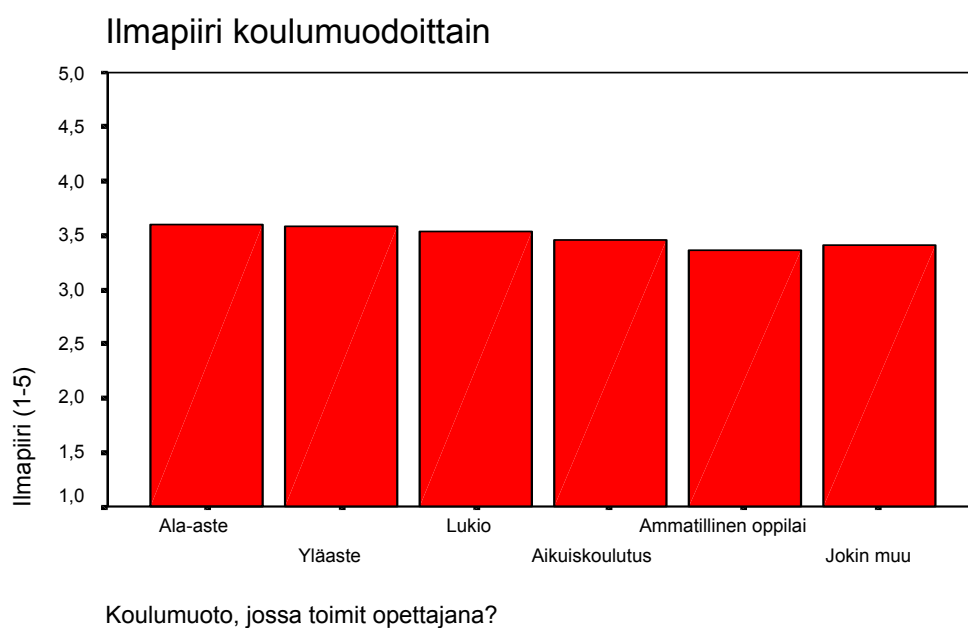
Ulkoinen motivaatio ja koulumuoto. Kuviosta 12 ilmenee, miten opettajat kokevat ulkoista motivaatiota työssään asteikolla 1-5. Ulkoiseen motivaation liittyvät tekijät, kuten työympäristö ja palkkiot näyttävät jonkin verran vaikuttavan opettajien työmotivaatiossa. Opettajat näyttävät olevan kuitenkin hieman enemmän sisäisesti kuin ulkoisesti motivoituneita. Koulumuotojen välillä ei näytä olevan merkittäviä eroja.



KUVIO 12. Ulkoisen motivaation keskiarvot koulumuodoittain

10.1.4 Opettajien työyhteisön ilmapiirin kuvailua

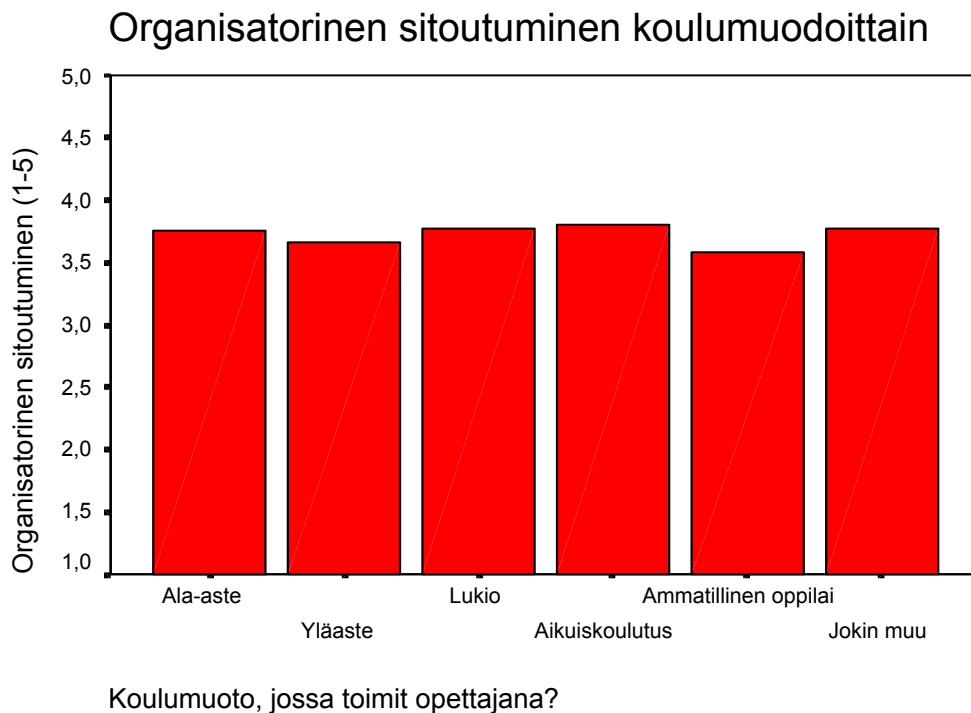
Työilmapiiri ja koulumuoto. Kuviosta 13 selviää, millaisena opettajat kokevat ilmapiirin työssään asteikolla 1-5. Emotionaalinen ja henkinen ilmapiiri on tässä yhdistetty, koska ne koettiin hyvin samansuuntaisesti. Opettajat näyttävät kokevan ilmapiirin työssään kohtalaisen hyväksi. Koulumuotojen välillä ei tämänkään muuttujan osalta näytä olevan eroja.



KUVIO 13. Työilmapiirin keskiarvot koulumuodoittain

10.1.5 Opettajien työhön sitoutumisen kuvailua

Työhön sitoutuminen ja koulumuoto. Kuviosta 14 selviää, miten opettajat kokevat sitoutuneensa työhönsä asteikolla 1-5. Tässä kuvaillaan vain organisatorista sitoutumista koska työtyytyväisyyteen perustuva sitoutuminen koetaan samalla lailla. Opettajat kokevat olevansa kohtalaisen hyvin organisatorisesti sitoutuneita. Organisatorinen sitoutuminen kertoo samaistumisesta organisaation tavoitteisiin ja halusta pysyä organisaation jäsenenä. Koulumuotojen välillä ei näytä olevan eroja.

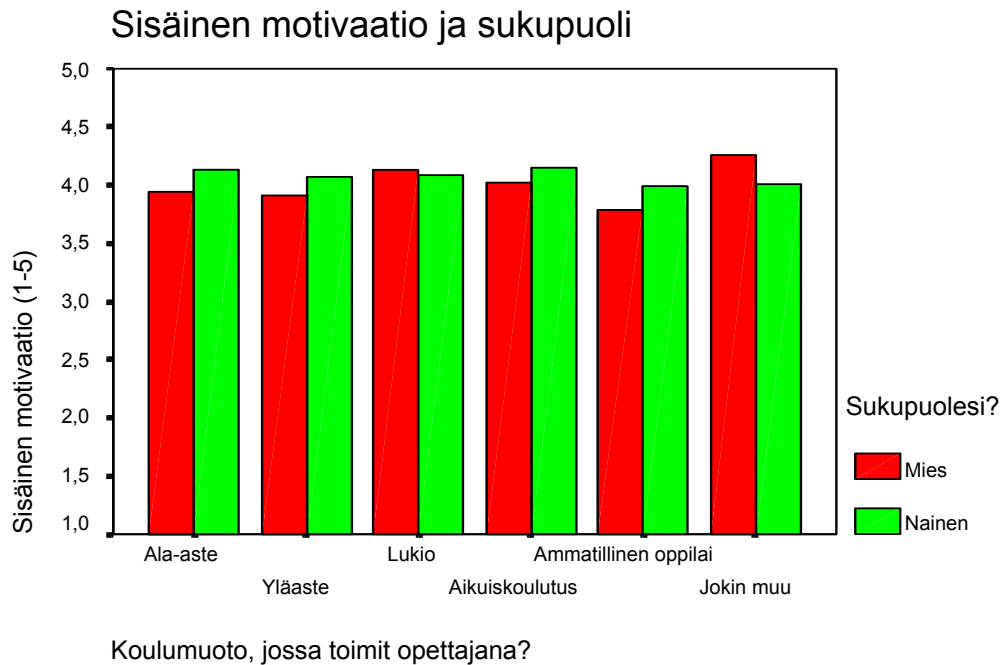


KUVIO 14. Organisatorisen sitoutumisen keskiarvot koulumuodoittain

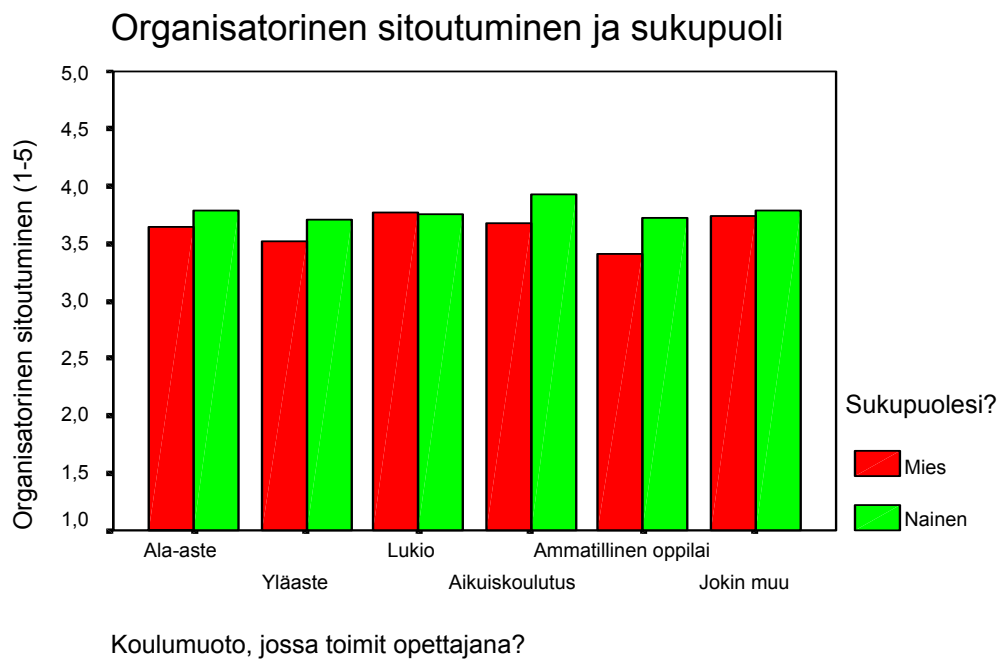
10.1.6 Sukupuolten väliset erot

Tutkimustuloksissa on selvitetty myös sukupuolten välisiä eroja. Tähän yhteyteen on valittu muutama kuvio, joista miesten ja naisten väliset erot on havaittavissa. Loput kuvioista on liitteessä 6. Kuvioista 15 (Sisäinen motivaatio ja sukupuoli) ja 16 (Organisatorinen sitoutuminen ja sukupuoli)

nähdään, että miesten ja naisten välillä on joitain pieniä eroja. Eroista ei ole analysoitu tilastollisia merkitsevyyksiä. Naiset näyttävät olevan hieman miehiä enemmän sisäisesti motivoituneita ja organisatorisesti sitoutuneita useimmissa koulumuodoissa, mutta nämä erot ovat pieniä.



KUVIO 15. Sisäisen motivaation keskiarvot sukupuolittain



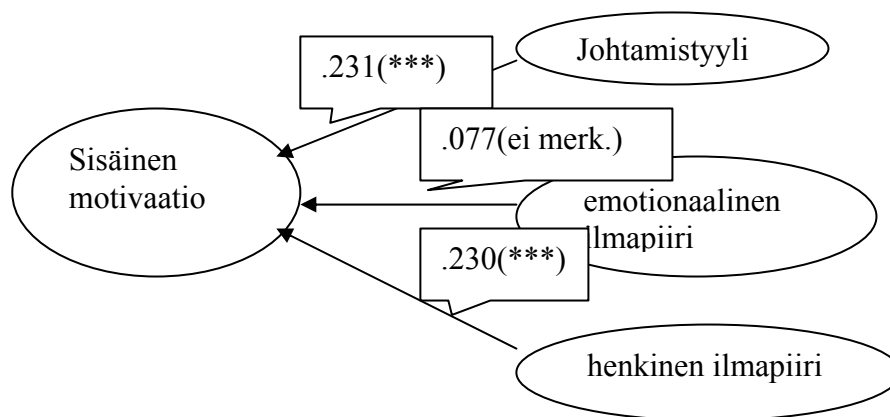
KUVIO 16. Organisatorisen sitoutumisen keskiarvot sukupuolittain

10.2 Tutkimuksen tuloksien analysointia

Tässä yhteydessä kerrotaan regressioanalyysillä saatuja tuloksia. Regressioanalyysin avulla tutkittiin useamman selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan. Taulukoista ilmeneviä regressioanalyysin tuloksia on lisäksi havainnollistettu kuvioiden avulla. Kuvioissa nuolien kohdalla olevat luvut ovat regressioanalyysillä saatuja β -arvoja ja suluissa ovat merkitsevyydet.

10.2.1 Johtamistyylin ja ilmapiirin yhteys sisäiseen motivaatioon

Kuviossa 17 on havainnollistettu johtamistyylin, emotionaalisen ja henkisen ilmapiirin yhteyttä sisäiseen motivaatioon.



KUVIO 17. Johtamistyylin, emotionaalisen ja henkisen ilmapiirin yhteys sisäiseen motivaatioon (β -kertoimet)

Parhaiten sisäistä motivaatiota selittää kvanttipedagoginen johtamistyyli ($\beta=.231$). Koska $p < 0.001$, on tulos erittäin merkitsevä. Eli mitä parempi on kvanttipedagoginen johtamistyyli, sitä parempi on sisäinen motivaatio.

Seuraavaksi parhaiten sisäistä motivaatiota selittää henkinen ilmapiiri ($\beta=.230$). Koska $p < 0.001$, on tulos erittäin merkitsevä. Eli mitä parempi on henkinen ilmapiiri, sitä parempi on sisäinen motivaatio.

Emotionaalinen ilmapiiri ei selitä mitenkään sisäistä motivaatiota ($\beta=.077$). Koska $p > 0.05$, tuloksella ei ole merkitystä. Tulokset ovat luettavissa myös taulukosta 5.

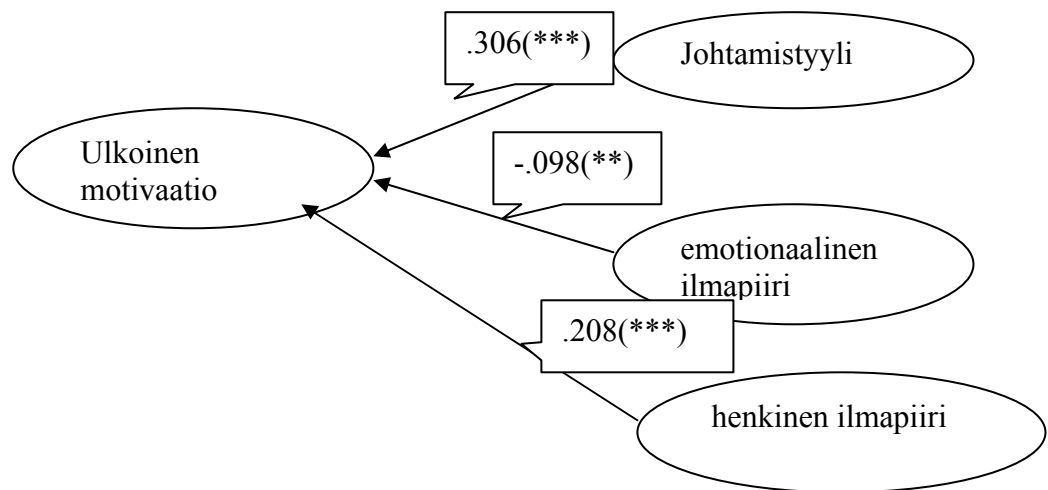
TAULUKKO 5. Regressioanalyysin tuloksia. Johtamistyylin, emotionaalisen ja henkisen ilmapiirin yhteys sisäiseen motivaatioon

Kertoimet			
<i>Malli</i>	β -kerroin	<i>t</i>	<i>p</i>
1 JOHTAMISTYYLI	.380	13,580	.000
2 JOHTAMISTYYLI	.262	8,433	.000
HENKINEN ILMAPIIRI	.248	7,974	.000
3 JOHTAMISTYYLI	.231	6,915	.000
HENKINEN ILMAPIIRI	.230	7,239	.000
EMOTIONAALINEN ILMAPIIRI	.077	2,405	.016

Merkitsevyydet: $p < 0.001$ erittäin merkitsevä, $p < 0.01$ merkitsevä, $p < 0.05$ melkein merkitsevä, $p > 0.05$ ei merkitystä.

10.2.2 Johtamistyylin ja ilmapiirin yhteys ulkoiseen motivaatioon

Kuviossa 18 on havainnollistettu johtamistyylin, emotionaalisen ja henkisen ilmapiirin yhteyttä ulkoiseen motivaatioon.



KUVIO 18. Johtamistyylin, emotionaalisen ja henkisen ilmapiirin yhteys ulkoiseen motivaatioon (β -kertoimet)

Parhaiten ulkoista motivaatiota selittää kvanttipedagoginen johtamistyyli ($\beta = .306$). Koska $p < 0.001$, on tulos erittäin merkitsevä. Eli johtamistyyllillä on suuri vaikutus myös ulkoiseen motivaatioon.

Seuraavaksi parhaiten ulkoista motivaatiota selittää henkinen ilmapiiri ($\beta=.208$). Koska $p < 0.001$, on tulos erittäin merkitsevä. Eli mitä parempi on henkinen ilmapiiri, sitä enemmän on myös ulkoisella motivaatiolla merkitystä.

Myöskin emotionaalinen ilmapiiri selittää ulkoista motivaatiota, mutta korrelaatio on negatiivinen ($\beta= -.098$). Koska $p < 0.01$, on tulos merkitsevä. Koska β -arvo on negatiivinen, niin mitä parempi on emotionaalinen ilmapiiri, sitä pienemmäksi tulee ulkoisen motivaatio. Tulokset ovat luettavissa myös taulukosta 6.

TAULUKKO 6. Regressioanalyysin tuloksia. Selitettävä muuttuja on ulkoisen motivaatio ja selittäviä muuttujia ovat johtamistyyli sekä henkinen ja emotionaalinen ilmapiiri.

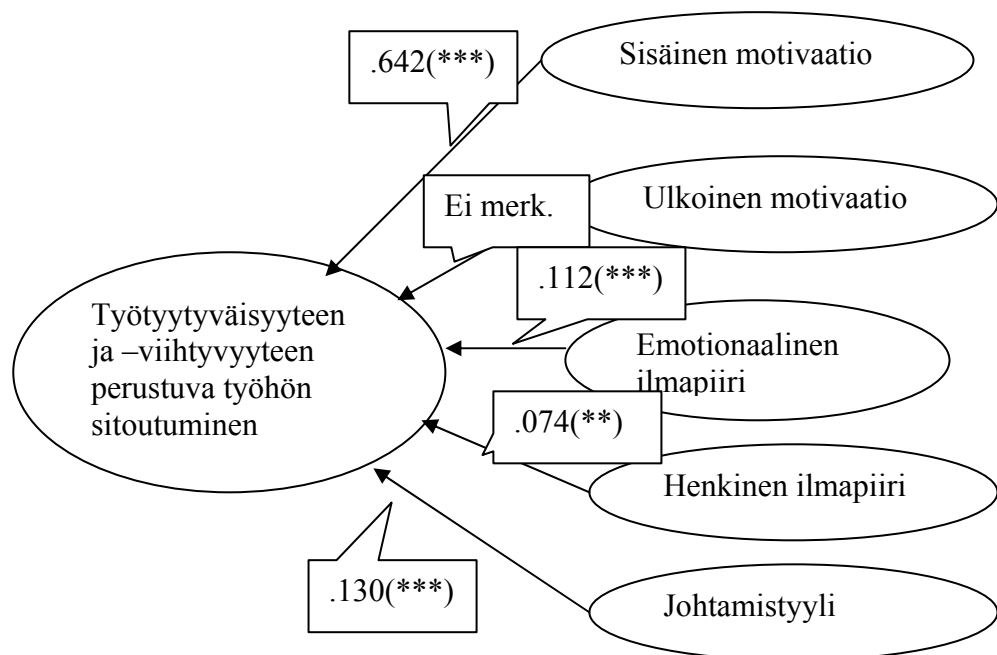
		Kertoimet		
<i>Malli</i>		β -kerroin	<i>t</i>	<i>p</i>
1	JOHTAMISTYYLI	.357	12,692	.000

2	JOHTAMISTYYLI	.268	8.502	.000
	HENKINEN ILMAPIIRI	.029	5.941	.000
3	JOHTAMISTYYLI	.306	9.032	.000
	HENKINEN ILMAPIIRI	.208	6.477	.000
	EMOTIONAALINEN ILMAPIIRI	-.098	-2.997	.003

Merkitsevydet: $p < 0.001$ erittäin merkitsevä, $p < 0.01$ merkitsevä, $p < 0.05$ melkein merkitsevä, $p > 0.05$ ei merkitystä.

10.2.3 Motivaation, ilmapiirin ja johtamistyylin yhteys työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuvaan työhön sitoutumiseen

Kuviossa 19 on havainnollistettu sisäisen ja ulkoisen motivaation, emotionaalisen ja henkisen ilmapiirin sekä johtamistyylin yhteyttä työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuvaan sitoutumiseen.



KUVIO 19. Sisäisen ja ulkoisen motivaation, emotionaalisen ja henkisen ilmapiirin sekä johtamistyylin yhteys työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuvaan sitoutumiseen (β -kertoimet)

Parhaiten tyytyväisyys-sitoutumista selittää sisäinen motivaatio ($\beta = .642$). Koska $p > 0.001$, on tulos erittäin merkitsevä. Eli mitä suurempi on sisäinen motivaatio, sitä parempi on työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuva työhön sitoutuminen.

Seuraavaksi parhaiten em. sitoutumista selittää kvanttipedagoginen johtamistyyli ($\beta = .130$). Koska $p < 0.001$, on tulos erittäin merkitsevä. Eli mitä parempi on kvanttipedagoginen johtamistyyli, sitä parempi on em. työhön sitoutuminen.

Kolmanneksi parhaiten em. sitoutumista selittää emotionaalinen ilmapiiri ($\beta = .112$). Koska $p < 0.001$, on tulos erittäin merkitsevä. Eli mitä parempi on emotionaalinen ilmapiiri, sitä parempi on em. työhön sitoutuminen.

Myöskin henkinen ilmapiiri selittää työhön sitoutumista ($\beta = .074$). Koska $p < 0.01$, on tulos merkitsevä. Eli mitä parempi on henkinen ilmapiiri, sitä parempi on työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuva työhön sitoutuminen.

Ulkoinen motivaatio ei selitä mitenkään em. sitoutumista. Koska $p > 0.05$, niin tuloksella ei ole merkitystä. Tulokset ovat luettavissa myös taulukosta 7.

TAULUKKO 7. Regressioanalyysin tuloksia. Selitettävä muuttuja on työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuva sitoutuminen ja selittäviä muuttujia ovat sisäinen motivaatio, johtamistyyli, emotionaalinen ja henkinen ilmapiiri.

Kertoimet

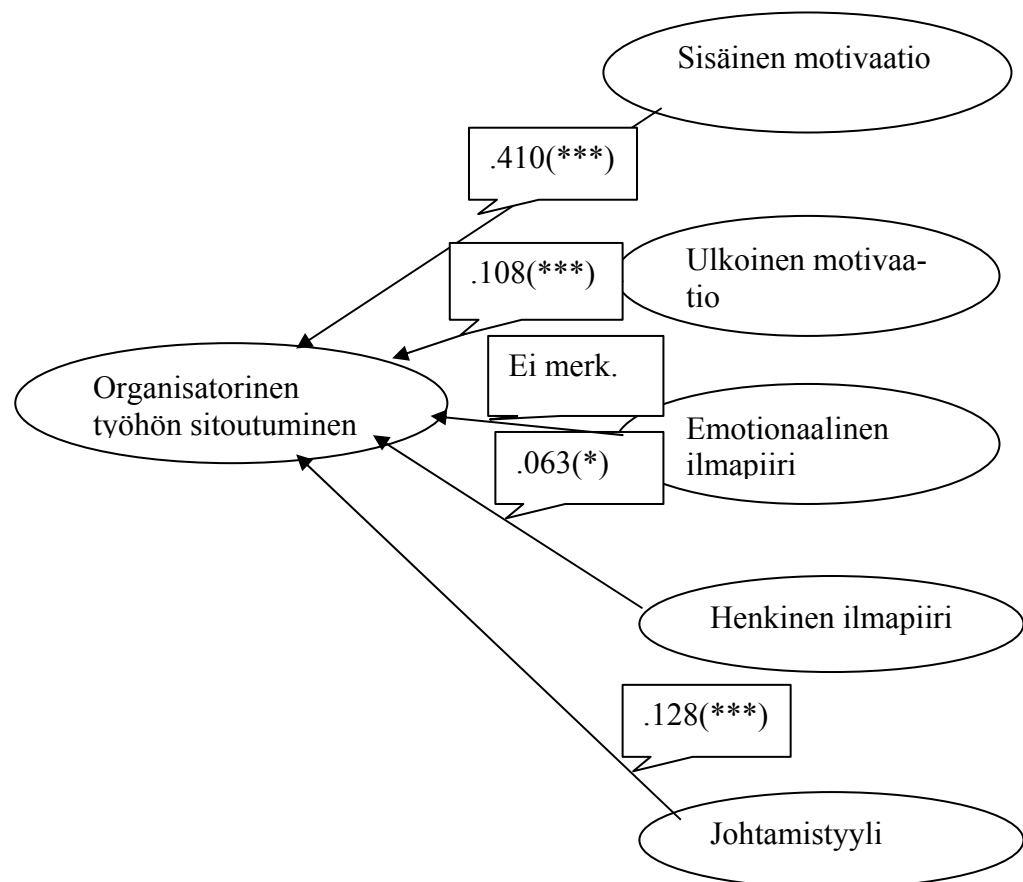
<i>Malli</i>	β -kerroin	<i>t</i>	<i>p</i>
1 SISÄINEN MOTIVAATIO	.752	37,582	.000
2 SISÄINEN MOTIVAATIO	.672	32,455	.000
JOHTAMISTYYLI	.210	10,129	.000

3	SISÄINEN MOTIVAATIO	.657	31,965	.000
	JOHTAMISTYYLI	.152	6,708	.000
	EMOTIONAALINEN ILMAPIIRI	.127	5,778	.000
4	SISÄINEN MOTIVAATIO	.642	30,632	.000
	JOHTAMISTYYLI	.130	5,505	.000
	EMOTIONAALINEN ILMAPIIRI	.112	5,010	.000
	HENKINEN ILMAPIIRI	.074	3,310	.001

Merkitsevydet: $p < 0.001$ erittäin merkitsevä, $p < 0.01$ merkitsevä, $p < 0.05$ melkein merkitsevä, $p > 0.05$ ei merkitystä.

10.2.4 Motivaation, ilmapiirin ja johtamistyylin yhteys organisatoriseen sitoutumiseen

Kuviossa 20 on havainnollistettu sisäisen ja ulkoisen motivaation, emotionaalisen ja henkisen ilmapiirin sekä johtamistyylin yhteyttä organisatoriseen sitoutumiseen.



KUVIO 20. Sisäisen ja ulkoisen motivaation, emotionaalisen ja henkisen ilmapiirin sekä johtamistyylin yhteys organisatoriseen sitoutumiseen (β -kertoimet)

Parhaiten organisatorista työhön sitoutumista selittää sisäinen motivaatio ($\beta = .410$), kuten työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuvaakin sitoutumista. Koska $p < 0.001$, on tulos erittäin merkitsevä. Eli mitä parempi on sisäinen motivaatio, sitä parempi on organisatorinen sitoutuminen.

Seuraavaksi parhaiten organisatorista sitoutumista selittää kvanttipedagoginen johtamistyyli ($\beta = .128$). Koska $p < 0.001$, on tulos erittäin merkitsevä. Eli mitä parempi on kvanttipedagoginen johtamistyyli, sitä parempi on organisatorinen sitoutuminen.

Kolmanneksi parhaiten organisatorista sitoutumista selittää ulkoinen motivaatio ($\beta = .108$). Koska $p < 0.001$, on tulos erittäin merkitsevä. Eli mitä suurempi on ulkoinen motivaatio, sitä parempi on organisatorinen sitoutuminen.

Myöskin henkinen ilmapiiri selittää jonkin verran organisatorista sitoutumista ($\beta = .063$). Koska $p < 0.05$, on tulos melkein merkitsevä. Eli mitä parempi on henkinen, sitä parempi on organisatorinen sitoutuminen.

Emotionaalinen ilmapiiri ei selitä mitenkään organisatorista sitoutumista. Koska eli $p > 0.05$, niin tuloksella ei ole merkitystä. Tulokset ovat luettavissa myös taulukosta 8.

TAULUKKO 8. Regressioanalyysin tuloksia. Selitettävänä muuttujana on organisatorinen sitoutuminen ja selittävinä muuttujina ovat sisäinen motivaatio, johtamistyyli, ulkoinen motivaatio ja henkinen ilmapiiri.

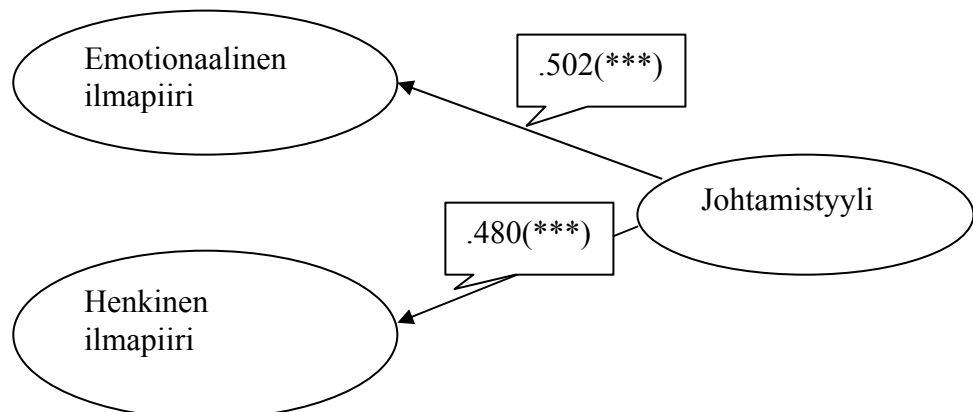
Kertoimet

<i>Malli</i>	<i>β-kerroin</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
1 SISÄINEN MOTIVAATIO	.524	20,188	.000
2 SISÄINEN MOTIVAATIO	.457	16,576	.000
JOHTAMISTYYLI	.178	6,478	.000
3 SISÄINEN MOTIVAATIO	.422	14,718	.000
JOHTAMISTYYLI	.151	5,351	.000
ULKOINEN MOTIVAATIO	.115	4,051	.000
4 SISÄINEN MOTIVAATIO	.410	14,041	.000
JOHTAMISTYYLI	.128	4,221	.000
ULKOINEN MOTIVAATIO	.108	3,803	.000
HENKINEN ILMAPIIRI	.063	2,118	.034

Merkitsevyydet: $p < 0.001$ erittäin merkitsevä, $p < 0.01$ merkitsevä, $p < 0.05$ melkein merkitsevä, $p > 0.05$ ei merkitystä.

10.2.5 Johtamistyylin yhteys ilmapiiriin

Kuviossa 21 on havainnollistettu johtamistyylin vaikutus emotionaaliseen ja henkiseen ilmapiiriin. Nuolien kohdalla olevat luvut ovat regressioanalyysillä saatuja β -arvoja ja suluissa on merkitsevyydet.



KUVIO 21. Johtamistyylin yhteys emotionaaliseen ja henkiseen ilmapiiriin (β -kertoimet)

Emotionaalista ilmapiiriä selitettäessä kvanttipedagoginen johtamistyyli sai β -arvon .502. Koska $p < 0.001$, on tulos erittäin merkitsevä. Eli mitä enemmän johtamistyyli sisältää kvanttijohtamisen ja pedagogisen johtamisen hyviä piirteitä, sitä parempi on emotionaalinen ilmapiiri.

Henkistä ilmapiiriä selitettäessä kvanttipedagoginen ilmapiiri sai β -arvon .078. Koska $p < 0.001$ on tulos erittäin merkitsevä. Eli mitä enemmän johtamistyyli sisältää kvanttijohtamisen ja pedagogisen johtamisen hyviä piirteitä, sitä parempi on henkinen ilmapiiri. Tulokset on luettavissa vielä taulukoista 9 ja 10.

TAULUKKO 9. Regressioanalyysin tuloksia. Selitettävänä muuttujana on emotionaalinen ilmapiiri ja selittävänä muuttujana johtamistyyli.

Kertoimet

<i>Malli</i>	β -kerroin	<i>t</i>	<i>p</i>
1 JOHTAMISTYYLI	.502	19,603	.000

Merkitsevyydet: $p < 0.001$ erittäin merkitsevä, $p < 0.01$ merkitsevä, $p < 0.05$ melkein merkitsevä, $p > 0.05$ ei merkitystä.

TAULUKKO 10. Regressioanalyysin tuloksia. Selitettävänä muuttujana on henkinen ilmapiiri ja selittävänä muuttujana johtamistyyli.

Kertoimet

<i>Malli</i>	β -kerroin	<i>t</i>	<i>p</i>
1 JOHTAMISTYYLI	.480	18,322	.000

Merkitsevyydet: $p < 0.001$ erittäin merkitsevä, $p < 0.01$ merkitsevä, $p < 0.05$ melkein merkitsevä, $p > 0.05$ ei merkitystä.

10.3 Tutkimustuloksien analysointia tutkimusongelmien ja hypoteesien valossa

Seuraavaksi selvitetään tässä tutkimuksessa ilmenneitä tuloksia ja vertaillaan niitä asetettuihin hypoteeseihin. Tulokset ovat hypoteesien mukaisessa järjestyksessä.

1. Onko pedagogisella johtamisella yhteyttä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon?

Johtamistyyllillä ja sisäisellä motivaatiolla on havaittavissa voimakas yhteys. Yhteys on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Nollahypoteesi (H0) hylätään ja vastahypoteesi (H1) jää voimaan, eli hyvällä pedagogisella johtamisella on vaikutusta sisäiseen motivaatioon.

Johtamistyyllillä ja ulkoisella motivaatiolla on havaittavissa voimakas yhteys. Yhteys on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Nollahypoteesi (H0) hylätään ja vastahypoteesi (H1) jää voimaan, eli hyvällä pedagogisella johtamisella on vaikutusta myös ulkoiseen motivaatioon.

2. Onko pedagogisella johtamisella yhteyttä emotionaaliseen ja henkiseen ilmapiiriin?

Johtamistyyllillä ja emotionaalisella ilmapiirillä on havaittavissa erittäin voimakas yhteys. Yhteys on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Nollahypoteesi (H0) hylätään ja vastahypoteesi (H1) jää voimaan, eli hyvällä pedagogisella johtamisella on vaikutusta emotionaaliseen ilmapiiriin.

Johtamistyyllillä ja henkisellä ilmapiirillä on havaittavissa erittäin voimakas yhteys. Yhteys on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Nollahypoteesi (H0) hylätään ja vastahypoteesi (H1) jää voimaan, eli hyvällä pedagogisella johtamisella on vaikutusta henkiseen ilmapiiriin.

3. Onko pedagogisella johtamisella yhteyttä työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuvaan sitoutumiseen ja organisatoriseen sitoutumiseen?

Johtamistyyllillä ja työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuvalla sitoutumisella on havaittavissa voimakas yhteys. Yhteys on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Nollahypoteesi (H0) hylätään ja vastahypoteesi (H1) jää voimaan, eli hyvällä pedagogisella johtamisella on vaikutusta työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuvaan sitoutumiseen.

Johtamistyyllillä ja organisatorisella sitoutumisella on havaittavissa voimakas yhteys. Yhteys on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Nollahypoteesi (H0) hylätään ja vastahypoteesi (H1) jää voimaan, eli hyvällä pedagogisella johtamisella on vaikutusta organisatoriseen sitoutumiseen.

4. Onko emotionaalisella ja henkisellä ilmapiirillä yhteyttä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon?

Emotionaalisella ilmapiirillä ja sisäisellä motivaatiolla ei tämän tutkimuksen mukaan ole havaittavissa yhteyttä. Vastahypoteesi (H01) hylätään ja vastahypoteesi (H0) jää voimaan, eli hyvällä emotionaalisella ilmapiirillä ei ole vaikutusta sisäiseen motivaatioon.

Emotionaalisella ilmapiirillä ja ulkoisella motivaatiolla on havaittavissa yhteys. Yhteys on tilastollisesti merkitsevä. Korrelaatio on negatiivinen eli toisen kasvaessa toinen vähenee. Toisin sanoen mitä parempi on emotionaalinen ilmapiiri, sitä pienemmäksi tulee ulkoisen motivaation merkitys. Nollahypoteesi (H0) hylätään ja vastahypoteesi (H1) jää voimaan, eli hyvällä emotionaalisella ilmapiirillä on vaikutusta ulkoisen motivaation vähenemiseen.

Henkisellä ilmapiirillä ja sisäisellä motivaatiolla on havaittavissa voimakas yhteys. Yhteys on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Nollahypoteesi (H0) hylätään ja vastahypoteesi (H1) jää voimaan, eli hyvällä henkisellä ilmapiirillä on vaikutusta sisäiseen motivaatioon.

Henkisellä ilmapiirillä ja ulkoisella motivaatiolla on havaittavissa voimakas yhteys. Yhteys on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Nollahypoteesi (H0) hylätään ja vastahypoteesi (H1) jää voimaan, eli hyvällä henkisellä ilmapiirillä on vaikutusta myös ulkoiseen motivaatioon.

5. Onko emotionaalisella ja henkisellä ilmapiirillä yhteyttä työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuvaan sitoutumiseen ja organisatoriseen sitoutumiseen?

Emotionaalisella ilmapiirillä ja työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuvalla sitoutumisella on havaittavissa erittäin voimakas yhteys. Yhteys on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Nollahypoteesi (H0) hylätään ja vastahypoteesi (H1) jää voimaan, eli hyvällä emotionaalisella ilmapiirillä on vaikutusta työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuvaan sitoutumiseen.

Emotionaalisella ilmapiirillä ja organisatorisella sitoutumisella ei tämän tutkimuksen mukaan ole havaittavissa minkäänlaista yhteyttä. Vastahypoteesi (H1) hylätään ja nollahypoteesi (H0) jää voimaan, eli emotionaalisella ilmapiirillä ei ole vaikutusta organisatoriseen sitoutumiseen.

Henkisellä ilmapiirillä ja työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuvalla sitoutumisella on havaittavissa yhteys. Yhteys on merkitsevä. Nollahypoteesi (H0) hylätään ja vastahypoteesi (H1) jää voimaan, eli hyvällä henkisellä ilmapiirillä on vaikutusta työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuvaan sitoutumiseen.

Henkisellä ilmapiirillä ja organisatorisella sitoutumisella on havaittavissa heikko yhteys. Yhteys on melkein merkitsevä. Nollahypoteesi (H0) hylätään ja vastahypoteesi (H1) jää voimaan, eli hyvällä henkisellä ilmapiirillä on hieman vaikutusta organisatoriseen ilmapiiriin.

6. Onko sisäisellä ja ulkoisella motivaatiolla yhteyttä työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuvaan sitoutumiseen ja organisatoriseen sitoutumiseen?

Sisäisellä motivaatiolla ja työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuvalla sitoutumisella on havaittavissa voimakas yhteys. Yhteys on erittäin merkitsevä. Nollahypoteesi (H0) hylätään ja vastahypoteesi (H1) jää voimaan, eli hyvällä sisäisellä motivaatiolla on vaikutusta työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuvaan sitoutumiseen.

Sisäisellä motivaatiolla ja organisatorisella sitoutumisella on havaittavissa voimakas yhteys. Yhteys on erittäin merkitsevä. Nollahypoteesi (H0) hylätään ja vastahypoteesi jää voimaan, eli hyvällä sisäisellä motivaatiolla on vaikutusta organisatoriseen sitoutumiseen.

Ulkoisella motivaatiolla ja työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuvalla sitoutumisella ei tämän tutkimuksen mukaan ole minkäänlaista yhteyttä. Ulkoisen motivaation osalta vastahypoteesi (H1) hylätään ja nollahypoteesi (H0) jää voimaan, eli ulkoisella motivaatiolla ei ole vaikutusta työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuvaan sitoutumiseen.

Ulkoisella motivaatiolla ja organisatorisella sitoutumisella on havaittavissa voimakas yhteys. Yhteys on erittäin merkitsevä. Nollahypoteesi (H0) hylätään ja vastahypoteesi (H1) jää voimaan, eli ulkoisella motivaatiolla on vaikutusta organisatoriseen sitoutumiseen.

11 JOHTOPÄÄTÖKSET

Edellisessä luvussa tutkimustuloksia vertailtiin tutkimustehtävässä asetettuihin hypoteeseihin. Tässä yhteydessä tehdään johtopäätöksiä saaduista tutkimustuloksista ja tuloksia pyritään selittämään ja suhteuttamaan aikaisempiin tutkimuksiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Johtopäätöksiä ja pohdintaa tehdään hypoteesien mukaisessa järjestyksessä.

11.1 Johtamistyylin yhteys työmotivaatioon, työilmapiiriin ja työhön sitoutumiseen

Tutkimuksessa todettiin, että pedagogisella johtamisella on yhteyttä opettajien työmotivaatioon. Hyvä pedagoginen kvanttijohtaminen tuottaa opettajille hyvän sisäisen motivaation, mutta vaikuttaa myös ulkoiseen motivaatioon sitä kasvattavasti. Pedagogisen johtamisen vaikutus ulkoiseen motivaation kasvamiseen on yllättävää, koska ulkoinen motivaatio yleensä liitetään autoritaariseen johtamiseen. Tulos on ehkä selitettävissä sillä, että sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei erilaisista sisällöistä huolimatta voida pitää täysin erillisinä. Pikemminkin ne täydentävät toisiaan; ne esiintyvät yhtäaikaisesti, joskin toiset motiivit ovat hallitsevampia kuin toiset.

Pedagogisen johtamisen yhteys sisäiseen motivaation kasvamiseen selittyy sillä, että hyvä pedagoginen johtaminenhan perustuu mm. mahdollisuuteen kehittää itseään, jatkuvaan oppimiseen ja itseorganisointiin. Nämä johtamisen periaatteet ruokkivat sisäistä motivaatiota, koska mahdollistavat itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tyydytyksen. Opettajilla on myös mahdollisuus päteä ja olla itsenäisiä sekä myös hakea jatkuvasti haasteita. Samoin kvanttijohtamisen periaatteet, kuten luovuus, väljyys, joustavuus, kokeilunhalu, riskinotto ja intuitiivisuus ruokkivat sisäistä motivaatiota. Kvanttijohtamisen periaatteet liittyvät itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen sekä haasteiden kohtaamiseen. Myös Jorosen (1992) mukaan työmotivaatioon vaikuttaa eniten työn vaatimusten ja yksilöllisten valmiuksien vastaavuus.

Tutkimuksessa todettiin myös, että pedagogisella johtamisella on yhteyttä opettajien työilmapiiriin. Hyvä pedagoginen johtaminen tuottaa opettajille hyvän emotionaalisen ja henkisen ilmapiirin työpaikalla. Pedagogisen johtamisen vaikutus emotionaaliseen ilmapiiriin selittyy sillä, että hyvästä pedagogisesta johtamisesta löytyy paljon piirteitä, jotka lisäävät emotionaalista ilmapiiriä. Näitä ovat (Theirin 1994) mukaan mm. emotionaalisuus ja tunneäly, osallistuminen, vuorovaikutus, in-

formaatio ja avoimuus. Samoin hyvän kvanttijohtamisen piirteet kuten joustavuus ja emotionaalisuus varmasti parantavat emotionaalista ilmapiiriä.

Pedagogisen johtamisen vaikutus henkiseen ilmapiiriin näyttää selittyvän sillä, että hyvä kvanttijohtaminen ruokkii henkistä ilmapiiriä, koska se perustuu mm. luovuuteen, väljyyteen, joustavuuteen, tarkoitukseen ja arvoihin, intuitiivisuuteen sekä kokeilunhaluun. Zohar (1997) liittyy kvanttijohtamisen ja henkisen ilmapiirin, henkisen älyn erottamattomasti toisiinsa.

Tutkimuksen mukaan pedagogisella johtamisella on yhteyttä myös opettajien työhön sitoutumiseen. Hyvä pedagoginen johtaminen saa opettajat sitoutumaan hyvin työhönsä. Johtamistyyllillä on vaikutusta sekä työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuvaan sitoutumiseen että organisatoriseen sitoutumiseen.

Pedagogisen johtamisen yhteys työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuvaan sitoutumiseen näyttää selittyvän mm. Rozenholzin (1989) tutkimuksella, jonka mukaan työpaikan sosiaalisorganisatorisilla olosuhteilla voidaan edistää opettajien työhön sitoutumista. Työhön ja työyhteisöön sitoutumista lisää työntekijöiden henkilökohtainen vastuu työn tuloksista, ammatillinen itsenäisyys, toimintavapaus ja mahdollisuus kontrolloida omaa toimintaansa. Hyvä pedagoginen johtaminen mahdollistaa tällaisen työskentelyn.

Pedagogisen johtamisen yhteys organisatoriseen sitoutumiseen näyttää selittyvän kvanttijohtamisen ja sitoutumisen teorian, sekä aikaisempien tutkimusten kautta. Organisatorinen sitoutuminen merkitsee lujaa uskoa organisaation päämääriin ja arvoihin, samaistumista organisaation tavoitteisiin ja niihin identifioitumista. Sitoutuminen heijastaa yhteyttä yksilön sekä organisatoristen tarpeiden ja arvojen välillä. Kvanttijohtamisen peruskäsitteitä ovat tarkoitus (meaning), arvot ja visio, joihin myös organisatorinen sitoutuminen perustuu. Kushmanin (1992) tutkimustulosten mukaan koulun johtamisen ratkaisuilla voidaan parantaa organisatorista sitoutumista.

Johtopäätösten yhteenvedona johtamistyyllistä voidaan todeta, että hyvällä pedagogisella johtamisella on yhteyttä työmotivaatioon, työilmapiiriin ja työhön sitoutumiseen. Nämä tutkimustulokset ovat yhdensuuntaisia teoreettisen viitekehyksen ja aikaisempien tutkimusten kanssa.

11.2 Työilmapiirin yhteys työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen

Tutkimuksen tuloksena todettiin, että hyvällä emotionaalisella ilmapiirillä on yhteyttä vain ulkoiseen motivaatioon, ei lainkaan sisäiseen motivaatioon. Hyvä emotionaalinen ilmapiiri vaikuttaa ulkoiseen motivaatioon sitä pienentävästi. Mielestäni tämä onkin ymmärrettävää, koska jos työpaikalla vallitsee emotionaalinen, lämmin ja toiset huomioon ottava ilmapiiri, ei ulkoisilla palkkioilla välttämättä ole merkitystä työntekijöille, eli niiden merkitys pienenee.

Yllättävää tutkimustuloksissa onkin se, että emotionaalisella ilmapiirillä ei ole lainkaan vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Tämä saattaa selittyä sillä, että sisäinen motivaatio liittyy ylimmän asteen tarpeiden, kuten itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tyydytykseen, tarpeeseen päteä ja olla itsenäinen. Hyvä emotionaalinen ilmapiiri luo ehkä työtyytyväisyyttä, muttei ruoki välttämättä sisäistä motivaatiota.

Henkisellä ilmapiirillä on yhteyttä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Hyvä henkinen ilmapiiri tuottaa opettajille hyvän sisäisen motivaation. Edellä on jo tullut esille, että sisäinen motivaatio liittyy ylimmän asteen tarpeiden tyydyttämiseen, mahdollisuuksiin päteä, olla itsenäinen ja hakea haasteita. Kun työpaikalla vallitsee hyvä henkinen ilmapiiri, se antaa opettajille mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen ja näin nostaa sisäistä motivaatiota. Zoharin (1997) mukaan henkisen älykkyyden piirteitä ovat mm. elämän arvot, itsetuntemus, kunnioittava ajattelu, riippumattomuus, joustavuus ja uteliaisuus. Teoreettisessa viitekehyksessä todettiin mm. että myönteinen ilmapiiri sekä työtovereiden osoittama arvostus ja kunnioitus voivat lisätä sisäistä motivaatiota. Myös Luopajärven (1995) tutkimuksen mukaan ilmapiirillä on vaikutusta työmotivaatioon.

Yllättävää tässä tutkimuksessa oli myös se, että henkinen ilmapiiri nostaa myös ulkoista motivaatiota. Tämä on mielestäni selitettävissä samoin kuin pedagogisen johtamisen vaikutus ulkoisen motivaation lisääntymiseen. Ruohotien (1998) mukaan sisäistä ja ulkoista motivaatiota erillisistä sisällöistä huolimatta voida pitää täysin erillisinä. Pikemminkin ne täydentävät toisiaan ja esiintyvät yhtäaikaaisesti.

Tutkimuksen mukaan emotionaalisella ilmapiirillä on yhteyttä työtyytyväisyyteen ja – viihtyvyyteen perustuvaan sitoutumiseen. Tämä selittyy mm. aikaisemman tutkimuksen avulla. Niasin, Soutworthin ja Campbellin (1992) tutkimuksen mukaan sitoutumisen vahvistumiseen liittyy läheisesti kannustava ilmapiiri, arvostus, keskinäinen tuki ja yhdessä oppiminen.

Emotionaalisella ilmapiirillä ei ole yhteyttä organisatoriseen sitoutumiseen. Tämä saattaa selittyä mielestäni sillä että organisatorinen sitoutuminen on enemmän sidoksissa johtamistyyliin kuin ilmapiiriin. Aikaisemmin jo todettiin, että pedagogisella johtamisella on vaikutusta organisatoriseen sitoutumiseen. Organisatorinen sitoutuminen merkitsee lujaa uskoa organisaation päämääriin ja arvoihin sekä samaistumista organisaation tavoitteisiin. Näihin saattaa olla enemmän vaikutusta johtamistyyllillä, kuin emotionaalisella ilmapiirillä.

Hyvällä henkisellä ilmapiirillä on yhteyttä työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuvaan sitoutumiseen. Tämä selittyy mielestäni samoin kuin emotionaalisenkin ilmapiirin vaikutus sitoutumiseen.

Hyvällä henkisellä ilmapiirillä on vain vähän yhteyttä organisatoriseen sitoutumiseen. Emotionaalisella ilmapiirillä ei ollut lainkaan vaikutusta organisatoriseen sitoutumiseen. Henkisen ilmapiirin heikko vaikutus selittyy sillä, että organisatorinen sitoutuminen on enemmän sidoksissa johtamistyyliin kuin henkiseen ilmapiiriin. Organisatorisesti sitoutunut henkilö uskoo lujasti organisaation päämääriin ja arvoihin, samaistuu organisaation tavoitteisiin. Henkisen ilmapiirin vaikutus jää vähemmälle, mutta vähäinkin vaikutus perustuu mielestäni siihen että henkiseen ilmapiiriin sisältyy myös arvomaailmaa.

Johtopäätösten yhteenvetona työilmapiiristä voidaan todeta, että hyvällä emotionaalisella ilmapiirillä on yhteyttä vain ulkoiseen motivaatioon, sitä pienentävästi eli ulkoinen motivaatio vähenee emotionaalisen ilmapiirin parantuessa. Hyvällä henkisellä ilmapiirillä on yhteyttä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Hyvällä työilmapiirillä on yhteyttä työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuvaan sitoutumiseen. Organisatoriseen sitoutumiseen vaikuttaa vain vähän henkinen ilmapiiri.

11.3 Työmotivaation yhteys työhön sitoutumiseen

Tutkimuksessa todettiin että hyvällä sisäisellä motivaatiolla on yhteyttä sekä työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuvaan että organisatoriseen sitoutumiseen. Tämä selittyy teoreettisen viitekehyksen avulla. Kushmanin (1992) mukaan organisatorinen sitoutuminen nähdään myös sisäisen motivaation tekijänä, jossa organisatoristen arvojen sisäistäminen edustaa voimakkaampaa työntekijän motivaation lähdeä kuin ulkoiset palkkiot. Tällainen sitoutuminen ei ole riippuvainen ulkois-

ta palkkioista, vaan on omavarainen. Myös Rozenholz (1989) kokee sitoutumisella ja motivaatiolla olevan läheisen yhteyden. Hänen mukaansa vahva sisäinen motivaatio on välttämätön työhön sitoutumisessa.

Ulkoisella motivaatiolla ei ole yhteyttä työtyytyväisyyteen ja –viihtyvyyteen perustuvaan sitoutumiseen. Kuten edellä tuli ilmi, sitoutuminen on enemmän sisäisen motivaation tekijä kuin ulkoiset palkkiot.

Yllättävää onkin että ulkoisella motivaatiolla on kuitenkin vaikutusta organisatoriseen sitoutumiseen. Tämä selittyy sillä, että sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät ole täysin eroteltavissa toisistaan, vaan ne täydentävät toisiaan ja esiintyvät siksi joskus yhtäaikaisesti.

Johtopäätösten yhteenvetona työmotivaatiosta voidaan todeta, että hyvällä sisäisellä motivaatiolla on vaikutusta työhön sitoutumiseen. Ulkoisella motivaatiolla on vaikutusta vain organisatoriseen sitoutumiseen.

12 POHDINTAA

12.1 Tutkimuksen menetelmällistä pohdintaa

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa tärkeimmäksi luotettavuuden kriteeriksi nousee totuus. Tutkimuksen luotettavuutta mitataan pohtimalla tutkimuksen reliabiliteettia. Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta, ei sattumanvaraisuutta. Tämän tutkimuksen muuttujien reliabiliteettia käsiteltiin tarkemmin luvussa Aineiston käsittely ja analysointi. Johtamistyylin, työmotivaation ja työhön sitoutumisen reliabiliteetit olivat hyviä eli voidaan olettaa, että ne mittaavat luotettavasti kyseisiä muuttujia.

Menetelmän kannalta uutta tässä tutkimuksessa oli tapa kerätä aineistoa internetin avulla. Kyselylomake oli internetissä, jonne opettajat pääsivät vaivattomasti klikkaamalla saamassaan sähköpostissa olevaa internet-osoitetta. Tutkimustulosten analysoinnissa säästyi aikaa ja vaivaa, kun ei tarvinnut syöttää kaikkien 1360 vastaajan tietoja SPSS for Windows -tilasto-ohjelmaan. Tiedot tallentuivat valmiiksi analysointia varten SPSS muotoon. Tällainen menetelmä mahdollisti suurenkin aineiston käsittelyn. Opettajille hyvin kohdennettu tiedottaminen kyselylomakkeesta nousi tärkeään asemaan. Tiedottaminen oli onnistunutta ja henkilökohtainen sähköposti osoittautui parhaaksi tiedotuskanavaksi.

Ammatillisten opettajien osuus vastaajista oli suuri, yli 53 %. Syynä tähän oli hyvin kohdennettu sähköpostitiedottaminen ja se, että sähköpostit välitettiin ammatillisissa oppilaitoksissa ehkä tehokkaammin kuin muissa oppilaitoksissa. Lähetettyjen sähköpostien osuus oli myös suurempi ammatillisiin oppilaitoksiin kuin muihin oppilaitoksiin, koska kirjassa Koulutusopas peruskoulun jälkeiseen koulutukseen 2003 oli paljon ammatillisten oppilaitosten sähköpostiosoitteita, ja niihin kaikkiin lähetettiin sähköpostia. Mielestäni kyselyn palauttaneiden joukko vastaa opettajia yleensä, vaikka puolet vastanneista opettajista edustaakin ammatillisia oppilaitoksia. Tutkimuksessa käsiteltävät asiat eli johtaminen, motivaatio, ilmapiiri ja sitoutuminen ovat mielestäni sellaisia, että niihin suhtautumisessa tuskin on eroja eri koulumuodoissa, ehkä enemmän eroja on persoonatasolla.

Kyselylomake osoittautui liian pitkäksi vastata. Kyselylomakkeen pituudesta tuli palautetta opettajilta sähköpostitse. Kaikkea kyselylomakkeen tietoahan ei käytetty tässä tutkimuksessa, vaan myös kahden muun tutkijan tarpeisiin. Vastauksien katoa on vaikea tietää, kun ei tiedetä tarkkaan, paljonko oppilaitoksissa on opettajia, kuinka tehokkaasti sähköposti välitettiin kanslistilta opettajille ja

kuinka moni sähköpostin saaneista opettajista vastasi kyselyyn. 1360 vastausta on kuitenkin laaja aineisto tähän tutkimukseen. Vastaamatta jättämiseen on saattanut vaikuttaa mm. kyselylomakkeen pituus ja tutkimuksen aihe. Muutamat aiheesta kiinnostuneet opettajat pyysivät myös tietoa tutkimustuloksista tutkimuksen valmistuttua.

12.2 Tutkimuksen sisällöllistä pohdintaa

Tutkimustuloksissa todettiin, että hyvällä pedagogisella kvanttijohtamisella on myönteinen vaikutus opettajien työmotivaatioon, työilmapiiriin ja työhön sitoutumiseen. Tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempien tutkimusten tuloksia. Tutkimuksessa on tullut esille myös yllättäviä tuloksia. Yllättävää on että hyvä pedagoginen kvanttijohtaminen vaikutti ulkoista motivaatiota lisäävästi. Liitetään ulkoinen motivaatio yleensä autoritaariseen johtamiseen. Yllättävää on myös, että hyvä henkinen ilmapiiri nostaa myös ulkoista motivaatiota. Edelleen yllättävää on se, että hyvällä emotionaalisella ilmapiirillä ei ole lainkaan vaikutusta sisäiseen motivaatioon.

Johtamista käsittelevän teorian kannalta tässä tutkimuksessa on uutta lähinnä pedagoginen kvanttijohtaminen käsitteenä. Pedagoginen kvanttijohtaminen syntyi tutkimuksen edetessä, kun alettiin kerätä teoriaa koulun johtamisesta, pedagogisesta johtamisesta ja kvanttijohtamisesta. Koska kvanttijohtamisella on saatu hyviä tuloksia yritysmaailmassa, tehtiin oletus, että kvanttijohtamisen periaatteita liitettynä sopivassa suhteessa pedagogiseen johtamiseen syntyy hyvä tapa johtaa koulua.

Käytännön johtamisen kannalta tämä tutkimus on tuonut tutuksi kvanttijohtamisen periaatteita. Tässä tutkimuksessa niitä on esitetty koulun johtamisen näkökulmasta ja yhdistetty koulun johtamiseen. Samoin myös työilmapiiriä on käsitelty ennakkoluulottomasti emotionaalisen ja henkisen ilmapiirin näkökulmasta.

Tutkimuksen merkityksestä voidaan todeta, että tutkimuksen aihe on ajankohtainen. Niin koulu kuin rehtorin työnkuvakin on muuttumassa tulevina vuosina ja on jo muuttunutkin. Keskustelua hyvästä koulun johtamisesta, opettajien työmotivaatiosta ja työilmapiiristä tarvitaan, ja ne kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa. Kyse on koulun työyhteisön kehittämisestä. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempien tutkimusten tuloksia johtamistyylin vaikutuksesta työmotivaatioon, työilmapiiriin ja työhön sitoutumiseen.

Pohdittaessa jatkotutkimusmahdollisuuksia, koulun johtamista voidaan tutkia eri näkökulmista. Paitsi näkemyksiä, voidaan tutkia myös erilaisia koulun johtamisen tyylejä sekä johtamistyylien vaikutusta koko koulu yhteisöön ja sen toimintaan. Olisi mielenkiintoista myös tutkia, näkykö kvanttijohtamisen periaatteet erityisesti taide- ja kulttuurialan oppilaitoksissa, eroaako niiden johtamistyyli muista oppilaitoksista ja onko opettajien motivoitumisessa ja sitoutumisessa eroja. Tämän tutkimuksen taustakysymyksiä voi edelleen työstää jatkotutkimukseksi eli tutkia miten eri opettajien ikä, sukupuoli, koulumuoto ja työkokemus vaikuttavat työmotivaatioon, työilmapiiriin, työhön sitoutumiseen ja johtamistyylin kokemiseen.

13 LÄHTEET

- Ahonen, H. 1991. Työntekijän sitoutuminen työyhteisöön. Tarkastelu tulosjohtamisen konseptiossa. Teoksessa O. Ketola, Outi (toim.) Näkökulmia kunnallisten organisaatioiden kehittämiseen. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja 26. Tampere, 101-102.
- Antikainen, E-L.2005. Kasvuorientoitunut ilmapiiri esimiestyön tavoitteena. Tapaustutkimus ammattikorkeakoulussa. Tampereen yliopiston kasvatustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy-Juvenes Print.
- Asp, E. & Peltonen, M. 1991. Työelämän sosiologia. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.
- Beairsto, B. 2003. Multi-dimensional administrative interaction. A binocular Model of simultaneous leadership and management. In B. Beairsto, M. Klein & P. Ruohotie (eds.) Professional learning and leadership. Research centre for vocational education and training (RCVE). Saarijärvi : Saarijärven Offset Oy, 1-48.
- Coleman, D. 1998. Tunneäly työelämässä. Suom. Jaakko Kankaanpää. Helsinki: Otava.
- Deci, E.L. 1975. Intrinsic motivation. New York: Plenum.
- Erätuuli, M. & Leino, J. 1992. Rehtori koulunsa pedagogisena johtajana. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitos. Tutkimuksia 138. Helsinki: Kirjapaino.
- Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: Tammerpaino oy.
- Herzberg, F. 1971. Work and the Nature of Man. New York: Word.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hämäläinen, K. 1986. Koulun johtaja ja koulun kehittäminen. Jyväskylä: Suomen kaupunkiliitto. Suomen kunnallisliitto. Kouluhallitus.
- Ivancevich, J. & Matteson, M. 1990. Organisational behavior and management. Homewood: Bpi Irwin.
- Joronen, L. 1992. Ammatillisen kasvun edellytykset organisaatiossa. Helsingin yliopiston kasvatustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Yliopistopaino.
- Juuti, P. 1988. Työilmapiiri ja työolot. JTO tutkimuksia. Sarja 2. Kokemäki.
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtaminen ja Organisaation toiminnan perusteet. Helsinki: Otava.
- Karlöf, B. 1995. Johtamisen käsitteet ja mallit. Ekonomia-sarja. Suom. Riikonen, E. & Tillman, M. Porvoo: WSOY.

- Kohonen, V. & Leppilampi, A. 1994. Toimiva koulu. Yhdessä kehittäen. Opetus 2000. Porvoo: WSOY.
- Korpelainen, K. 2005. Kasvun pelivara. Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiyri-tyksessä. Tampereen yliopiston kasvatustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Akateeminen väit-
töskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy-Juvenes Print.
- Kushman, J. 1992. The organisational dynamics of teacher workplace commitment. A study of ur-
ban elementary and middle schools. *Educational Administration Quarterly*, 28 (1), 5-42.
- Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen
tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Leithwood, K., Menzies, T. & Jantzi, D. 1994. Earning Teachers. Commitment to Curriculum Re-
form. *Peabody Journal of Education* 69 (4), 38-61.
- Luopajarvi, T. 1995. Ammattioppilaitosten opettajien ja opiskelijoiden motivaatioperusta. Opetusta
ja oppimista kannustavat tekijät ammattioppilaitoksen metalli- ja sähköosastoilla. Tampereen
yliopisto. *Acta Universitatis Tamperensis ser A vol 452*. Saarijärvi: Saarijärven Offset.
- Meyer, J. & Allen, N. 1997. *Commitment in the Workplace*. Thousand Oaks:
Sage Publications.
- Molander, M. 1997. Mitkä tekijät motivoivat ammatilliseen kasvuun? Oulun yliopisto. Kasvatustie-
teen pro gradu-tutkielma. Kasvatustieteiden tiedekunta. Käyttäytymistieteen laitos.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. 1982. *Employee-organization Linkages. The Psychology of
Commitment. Absenteeism and Turnover*. New York.
- Nias, J., Soutworth, G. & Campbell, P. 1992. *Whole school curriculum Development in the primary
school*. Falmer Press, Lewes.
- Niemi, H. 1995. Opettajien ammatillinen kehitys. Osa 2. Opettajankoulutuksen arviointi oppimis-
kokemusten ja uuden professionaalisuuden viitekehyksessä. Tampereen yliopiston opettajan-
koulutuksen julkaisuja A 3.
- Peltonen, M. Ruohotie, P. 1991. *Ihmisten johtaminen. Aavaranta-sarja*. Keuruu: Otava.
- Pessi, Y. 1999. *Työilmapiiri*. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Rosenholtz, S. 1989. Workplace condition and that affect teacher quality and commitment. Implica-
tion for teacher induction programs. *The Elementary School Journal* 89 (4), 421-439.
- Ruohotie, P. 1996. *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. 2005. *Johtamisen sosiaaliset ja affektiiviset ulottuvuudet. Toistaiseksi julkaisematon
käsikirjoitus*. Tampereen yliopisto.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.

- Saarinen, M. 2003. Tunneäly auttaa opettajaakin. *Opettaja* 1-2, 32-33.
- Salonen, M. 2000. Mitä johtajuus on? Teoksessa M-L.Toivanen (toim.) *Kirjeitä rehtoreilta*. Opetus 2000. Juva: PS-kustannus, 24.
- Seppänen, R. 2000. Miten rehtori johtaa? Teoksessa M-L. Nikki (toim.) *Rehtori tietää, taitaa...* Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Opetuksen perusteita ja käytänteitä 36. Rehtori-instituutti. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 21.
- Steers, R. & Porter, L. 1991. *Motivation and Work Behavior*. 5 th ed. Mc Graw-Hill. Inc.
- Their, S. 1994. *Pedagoginen johtaminen*. Tampere: Mermerus.
- Vaherva, T. 1984. Rehtorin ammattikuva ja koulutustarve. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitoksen julkaisu A 5 / 1984.
- Zohar, D. 1997. *Rewiring the Corporate Brain*. Berrett-Koehler Publishers. Inc. San Francisco.
- Zohar, D. & Marshall, I. 2000. *SQ Spiritual Intelligence*. Bloomsbury Publishing. Plc. London.
- Yli-Luoma, P. 2000. Johdatus kvantitatiivisiin analyysimenetelmiin SPSS for Windows-ohjelman avulla. Sipoo: IMDL.
- Yli-Luoma, P. 2001. Ohjeita opinnäytetyön tekemiseen. Sipoo: IMDL.

Arvoisa Opettaja,

Oulun yliopiston tutkijat keräävät empiiristä aineistoa pedagogisesta johtamisesta ja siihen liittyvistä asioista. Täyttämällä kyselylomakkeen autat koulujen kehittämisyhtymyksiä. Kun olet täyttänyt tämän verkkolomakkeen ja lähettänyt sen "lähetä"-käskyllä eteenpäin, vastauksesi tallioituvat automaattisesti yliopiston palvelimeen. Mieliteesi ovat tärkeitä tutkimustyössä. Vastajaana pysyt tuntemattomana.

Kiitämme avustasi.

**Pertti V.J. Yli-Luoma, FT, KT
Professori, Tutkimuksen johtaja
E-mail: Pertti.Yli-Luoma@Oulu.FI
Puh: (08) 632 4672**

Sukupuolesi?

- Mies Nainen

Koulumuoto, jossa toimit opettajana?

- Ala-aste Yläaste Lukio Aikuiskoulutus Ammatillinen oppilaitos Jokin muu

Oppilaitoksen koko?

LIITE 1

Oppilaiden lukumäärä noin

Opettajien lukumäärä noin

Miten kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi? (Vuosina)

Mihin ikäluokkaan kuulut?

-30 31-35 36-40 41-45 46-50 51-55 56-60 61-

Kysymyksiä Johtamisesta

	Olen täysin eri mieltä	Olen täysin samaa mieltä
Valitse vaihtoehto, joka on lähinnä omaa mielipidettäsi.		
Rehtori osoittaa selkeästi yksikön toiminnalle suunnan ja painopistealueet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rehtori viestii ja vahvistaa hyväksytyjä arvoja sanallisesti ja omalla esimerkillään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rehtori toiminta ilmentää selkeitä arvoja ja johtamisen linjakkuutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rehtori seuraa eri yksiköiden kehittymistä ja käyttää seurannan tuloksia toiminnan suuntaamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rehtori on ystävällinen ja sellainen, että häneen on helppo ottaa yhteyttä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rehtori ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rehtori työskentelee yhdessä ryhmän kanssa ratkaisujen löytämiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rehtori on oikeudenmukainen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rehtori kannustaa uusien työtapojen kehittämiseen ja luovuuteen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rehtori luottaa alaisiansa ja antaa heidän työskennellä itsenäisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rehtori rohkaisee oma-aloitteisuuteen ja työtapojen kehittämiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meille on annettu mahdollisuus kokeilla uusia ideoita käytäntöön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tässä yksikössä rehtori on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tässä yksikössä Rehtori pyrkii parantamaan työskentelyolosuhteita.

Olen sopinut Rehtorin kanssa yhdessä siitä, mitä pyrin työssäni saamaan aikaan.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on yksikössäni rehtorin keskeinen strateginen tavoite.

Henkilöstön osaamista kehitetään rehtorin laatiman kehittämissuunnitelman mukaisesti.

Minulla on selvät tavoitteet ammatin osaamisen kehittämiseksi.

Osaamisen kehittymistä arvioidaan säännöllisin väliajoin.

Tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan.

Rehtori palkitsee opettajia ammatillisesta osaamisesta ja pätevyydestä.

Henkilöstön jäsenille annetaan lisää vastuuta osaamisen kasvaessa.

Epäonnistumisiin suhtaudutaan rakentavasti ja niistä pyritään ottamaan oppia.

Vaativista tehtävistä suoriutuminen huomioidaan työyhteisössäni.

Rehtori on tukenut minua.

Rehtori osaa hyödyntää työyhteisön jäsenten erilaisuutta.

Rehtori on onnistunut lujittamaan yhteishenkeä.

Seuraavat väittämät koskevat työtäsi/työtehtävääsi

Valitse vaihtoehto, joka on lähinnä omaa mielipidettäsi.	Olen täysin eri mieltä	Olen täysin samaa mieltä
Voin työskennellä itsenäisesti ja vapaasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssäni saan käyttää osaamistani monipuolisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni sisältää erilaisia ja vaihtelevia tehtäviä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Saan työstäni onnistumisen ja edistymisen kokemuksia.

Saan työstäni sisältä tyydytystä.

Opetajilla on mahdollisuus osallistua omaa työtään koskevien tavoitteiden asettamiseen.

Työyhteisössä arvostetaan uusia ideoita.

Työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus osallistua kehittämiprojekteihin.

Työyhteisöni pyrkii jatkuvasti hyödyntämään alansa uusinta tietoa.

Työyhteisössäni opettajia koulutetaan ammattitaidon lisäämiseksi.

Yksikössäni ollaan aktiivisesti kiinnostuneita henkilöstön ammatillisesta kasvusta.

Saamme käyttöömmme uusinta alan tietoa ja ammattikirjallisuutta.

Minulla on mahdollisuus oppia uusia asioita ja kehittää itseäni.

Rehtori arvostaa työtäni.

Saan rehtorilta kannustavaa palautetta työstäni.

Pidän rehtorista.

Yksiköni päätöksentekojärjestelmä on selkeä.

Opetajilla on selkeä käsitys siitä, mitä heiltä odotetaan työntekijänä.

Minulla on hyvät mahdollisuudet vaihtaa mielipiteitä ja kokemuksia työtehtävien suorittamisesta työtovereitteni kanssa.

Meillä on tapana arvioida ja analysoida yhdessä työsuorituksiamme oppimismielessä.

Ratkaisemme työssä ilmeneviä ongelmia yhdessä.

Neuvoimme ja opastamme toisiamme työtehtävien suorittamisessa.

Kollegat auttavat minua, kun se on tarpeen.

Opetajat keskustelevat työn ja/tai työympäristön kehittämisestä.

Työyhteisössäni arvostetaan tiimityöskentelyä.

Avun pyytäminen työtovereilta on yksikössäni luontevaa.

Opetus on liian teoriapainotteista.

Opetus on riittävän käytännönläheistä.

Opiskelijat/oppiilat osallistuvat opetuksen suunnitteluun.

Opetus vastaa hyvin työelämän tarpeita.

Opiskelijat/oppiilat oppivat ryhmätöitä.

Pyrin vahvistamaan opiskelijoiden/oppiilaiden itsetuntoa.

Pyrin pitämään opetuksessa tarpeeksi kognitiivista uutuuden viehätystä.

Käytän paljon erilaisia projekteja didaktisena työkaluna.

Arvostan oppilaissani kykyä soveltaa tietoa uusiin tilanteisiin.

Arvostan oppilaissani enemmän loogista päättelykykyä kuin faktatietoa.

Ammatillinen jatkokoulutus: Arvioi, miten hallitset seuraavat taidot tai osaamisalueet!

	Taidossa on selviä puutteita	Hallitsen taidon erittäin hyvin
Arvioi taitosi seuraavalla asteikolla, jossa hallinta kasvaa vasemmalta oikealle		
Vuorovaikutustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmaratkaisutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itseluottamus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonhankintakyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taito oppia elektronisissa oppimisympäristöissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky pitää ammattaitoa ajan tasalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luovuus ja innovatiivisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmätöitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Kyky hallita ajankäyttöä
- Kriittinen ajattelu
- Suullinen viestintätaito
- Johtamistaito
- Taito hallita konflikteja
- Suunnittelu- ja organisointitaito
- Kyky oppia työkokemuksista
- Kyky soveltaa tietoa uusiin tilanteisiin
- Sähköisen viestinnän taito
- Ammatin osaaminen
- Positiivinen elämänsäsenne
- Taito toimia stressitilanteissa

Työn aiheuttama stressi: Seuraavat väittämät koskevat työpaineita ja työn aiheuttamaa kuormitusta tai stressiä

- Väittämän samanlaisuus oman mielipiteesi kanssa kasvaa vasemmalta oikealle**
- Olen täysin eri mieltä Olen täysin samaa mieltä
- Työpaikalla on liian vähän työntekijöitä työtehtäviin nähden
- Työmääräni on lisääntynyt sisäisten muutosten takia
- Joudun lähes päivittäin tekemisiin minulle ennestään tuntemattomien asioiden kanssa
- Koen työssäni tapahtuvat toiminnan muutokset raskaana
- Koen, että työmääräni on sopiva
- Työtahtini on viime vuosina kiristynyt
- Tunnistan itsessäni työhaluttomuutta

- Tunnistan itsessäni aloitekyvyttömyyttä
- Minulla on keskittymisvaikeuksia
- Olen kokenut muutospelkoa viimeaikaisten uusien toimintojen käynnistyttyä

Henkilökohtainen suhtautuminen työhön: Seuraavat väittämät koskevat Sinua itseäsi ja suhtautumistasi nykyiseen työhön.

- Väittämän samanlaisuus oman käsityksesi kanssa kasvaa vasemmalta oikealle**
- Minulle on tärkeää työni antama taloudellinen turva
- Koen että opettajan ammatti antaa minulle yhteiskunnallisesti arvostetun aseman
- Palkkaus kannustaa minua hyviin työsuorituksiin
- Rehtorin positiivinen palaute kannustaa minua
- Innostun työstäni, kun saan vaativia tehtäviä
- Työssäni saan toteuttaa itseäni
- Koen että työni on riittävän itsenäistä
- Työni on riittävän haasteellista
- Työni tuottaa minulle mielihyvän kokemuksia
- Työviihtyvyys**
- Väittämän samanlaisuus oman käsityksesi kanssa kasvaa vasemmalta oikealle**
- Vastuun lisääntyminen kannustaa minua

- Olen täysin samaa mieltä
- Olen täysin samaa mieltä

Itseni kehittämisestä on minulle hyötyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistun mielelläni kehittämistoimintaan organisaatiossani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kiinnostunut jatkokoulutuksesta, jos siitä seuraa uusia haasteellisia tehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokeilen mielelläni uusia ideoita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuraan aktiivisesti oman alan kehitystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viihdyn hyvin nykyisessä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluun tehdä nykyistä työtäni, se tuottaa minulle tyydytystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhön lähteminen ei ole minulle vastenmielistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tässä organisaatiossa minut otetaan huomioon yksilönä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En halua vaihtaa nykyistä työpaikkaani toiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation tavoitteet ovat minulle tärkeitä, joten jaksan kiinnostua niistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työilmapiiri

Väittämän samanlaisuus oman käsityksesi kanssa kasvaa vasemmalta oikealle	Olen täysin samaa mieltä	Olen täysin eri mieltä
Työpaikallani on hyvä ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on useita hyviä työkavereita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani on henkilöitä, joita en voi sietää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut työpaikkakiusaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on kiinnostunut vain tuloksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen usein ryhmäni painostusta työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani osataan asettaa toisten rooliin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Työkaverin auttaminen on todella tärkeää työssäni
- Auttaminen työpaikallani on rajattu oman tiimin sisälle
- Työpaikallani osataan huomioida toisen ihmisen tarpeet
- Työskentelen täysin itsenäisesti työpaikallani; yhteistyö on minimaalista
- Tapaa työkavereitani myös vapaa-aikanani

Seuraavassa lohkossa halutaan mielipidettä esimiehestäsi

Valitse lähinnä omaa käsitystäsi oleva vaihtoehto

- | | | | | | | |
|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| Rento | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Jännittynyt |
| Rauhallinen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Stressattu |
| Pikkutarkka | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Suurpiirteinen |
| Vaatimaton | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Itsevarma |
| Epäsosiaalinen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Sosiaalinen |
| Spontaani | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Varovainen |
| Rutinoitunut | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muutoshakuinen |
| Varovainen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Rohkea |
| Epävarma | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Määrätietoinen |
| Avulias | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Määräilevä |
| Karsimaton | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Karsivallinen |
| Itsekäs | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Epäitsekäs |

Kiitos vastauksistasi!

Jaana Manninen

Lähettäjä: Jaana Manninen [jaana.manninen@aeak.fi]
Lähetetty: 10. maaliskuuta 2003 14:10
Vastaanottaja: 'aulikki.ylinen@alavus.fi'
Aihe: Oulun yliopiston tutkimuskysely opettajille lähetettäväksi

Hei. Voisitko ystävällisesti lähettää alla olevan sähköpostiviestin ryhmäsähköpostin kautta kaikille opettajille. Kiitos vaivannööstäsi.

Arvoisa opettaja.

Oulun yliopiston tutkijat keräävät empiiristä aineistoa pedagogisesta johtamisesta ja opettaja työssä viihtymisestä. Täyttämällä kyselylomakkeen autat koulujen kehittämissyrkimyksiä ja kehität opettajien työviihtyvyyttä.

Kun olet täyttänyt verkkolomakkeen ja lähettänyt sen "lähetä" -käskyllä eteenpäin, vastauksesi taltioituvat automaattisesti yliopiston palvelimeen. Mieltäsi ovat tärkeitä tutkimustyössä. Vastaajana pysyt tuntemattomana. Kyselylomakkeeseen pääset klikkaamalla alla olevaa linkkiä. Kiitos avustasi.

Vuokko Ikola ja Jaana Manninen

<http://atkk-des oulu.fi:80/rehtorit/index.htm>

TYÖILMAPIIRIN RELIABILITEETTI

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00127	38,9598	44,1496	,6570	,8004
VAR00128	38,2765	47,7980	,5529	,8118
VAR00129	38,9542	46,8209	,4216	,8213
VAR00130	38,3199	45,8606	,4433	,8202
VAR00131	38,9670	47,1968	,4286	,8202
VAR00132	38,3119	46,9228	,5518	,8107
VAR00133	39,2805	45,4651	,6312	,8039
VAR00134	38,5595	50,5813	,3434	,8252
VAR00135	38,9566	47,1856	,4454	,8186
VAR00136	39,2347	45,1983	,6683	,8013
VAR00137	38,8103	46,7073	,4892	,8150
VAR00138	39,4630	48,7138	,2852	,8338

Reliability Coefficients

N of Cases = 1244,0

N of Items = 12

Alpha = ,8282

JOHTAJUUDEN RELIABILITEETTI

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00001	109,4689	610,2026	,6127	,9657
VAR00002	109,3895	603,6520	,7125	,9651
VAR00003	109,5311	601,8378	,7214	,9650
VAR00004	109,5302	607,0911	,6750	,9653
VAR00005	108,9482	603,8245	,6766	,9653
VAR00006	109,1468	603,8177	,7387	,9649
VAR00007	109,3877	599,7467	,7607	,9648
VAR00008	109,2694	601,1218	,7427	,9649
VAR00009	109,1857	602,8722	,7406	,9649
VAR00010	108,8316	609,5230	,6449	,9655
VAR00011	109,1140	604,6836	,7601	,9649
VAR00012	108,8316	615,2983	,6384	,9655
VAR00013	109,3731	597,2056	,7888	,9646
VAR00014	109,3610	602,2482	,7683	,9648
VAR00015	109,9136	605,8663	,6452	,9655
VAR00016	109,6442	609,3132	,6563	,9654
VAR00017	110,1183	616,3084	,5379	,9661
VAR00019	110,1960	616,6867	,4915	,9664
VAR00020	110,6183	613,4359	,6000	,9657
VAR00021	110,4922	611,6970	,6257	,9656
VAR00022	109,7470	610,8236	,6219	,9656
VAR00023	109,5967	609,9297	,6869	,9653
VAR00024	110,0449	609,0300	,6470	,9655
VAR00025	109,3817	599,3235	,7574	,9648
VAR00026	109,7858	602,2601	,7570	,9648
VAR00027	109,8877	597,6866	,7793	,9647
VAR00029	108,5501	627,0100	,4475	,9664
VAR00030	108,5674	626,6917	,4309	,9665
VAR00031	108,5345	629,4919	,3765	,9667
VAR00034	109,0898	613,2486	,5942	,9658
VAR00035	109,3437	610,2188	,6390	,9655
VAR00042	109,2660	603,5282	,7836	,9647
VAR00043	109,7185	599,6683	,7683	,9648
VAR00124	109,2124	609,6299	,6516	,9654

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 1158,0

N of Items = 34

Alpha = ,9664

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

TYÖMOTIVAATION RELIABILITEETTI

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00032	45,2872	37,6476	,6314	,8114
VAR00033	45,3440	37,1017	,6405	,8100
VAR00115	45,4880	41,4894	,3054	,8328
VAR00122	45,3664	36,8680	,6445	,8094
VAR00187	45,0312	42,3665	,1950	,8398
VAR00188	46,1800	38,0564	,4583	,8243
VAR00189	46,5864	38,7968	,3463	,8355
VAR00190	45,8304	39,2634	,3125	,8384
VAR00191	45,4168	40,4386	,3888	,8280
VAR00192	45,1584	38,1799	,6363	,8122
VAR00193	44,9760	39,7913	,5428	,8196
VAR00194	45,1288	38,4374	,5678	,8162
VAR00195	45,2784	36,7151	,7204	,8048

Reliability Coefficients

N of Cases = 1250,0

N of Items = 13

Alpha = ,8335

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

TYÖHÖN SITOUTUMISEN RELIABILITEETTI

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00117	18,7697	15,6319	,3188	,8552
VAR00121	18,7283	12,5122	,7812	,7661
VAR00122	18,6932	12,7838	,7708	,7700
VAR00123	18,6295	13,6688	,5836	,8074
VAR00125	19,0159	12,2789	,6253	,8015
VAR00126	19,0598	13,9988	,5747	,8092

Reliability Coefficients

N of Cases = 1255,0

N of Items = 6

Alpha = ,8309

TYÖILMAPIIRIN FAKTORIANALYYSI

Rotated Factor Matrix^a

	Factor	
	1	2
Työpaikallani osataan huomioida toisen ihmisen tarpeet	,731	
Työpaikallani osataan asettua toisten rooliin	,717	
Työpaikallani on hyvä ilmapiiri	,594	,457
Minulla on useita hyviä työkavereita	,496	
Työkaverin auttaminen on todella tärkeää työssäni	,465	
Työskentelen täysin itsenäisesti työpaikallani; yhteistyö on minimaalista	,434	
Auttaminen työpaikallani on rajattu oman tiimin sisälle	,406	
Tapaan työkavereitani myös vapaa-aikanani		
Olen kokenut työpaikkakiusaamista		,730
Tunnen usein ryhmäni painostusta työpaikallani		,606
Työpaikallani on henkilöitä, joita en voi sietää		,457
Esimieheni on kiinnostunut vain tuloksista		,413

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

TYÖMOTIVAATION FAKTORIANALYYSI

Rotated Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
Saan työstäni sisäistä tyydytystä.	,879			
Saan työstäni onnistumisen ja edistymisen kokemuksia.	,799			
Työni tuottaa minulle mielihyvän kokemuksia	,675			
Haluan tehdä nykyistä työtäni; se tuottaa minulle tyydytystä	,612			
Koen että työni on riittävän itsenäistä		,716		
Työssäni saan toteuttaa itseäni		,688		
Työni on riittävän haasteellista		,600		
Innostun työstäni, kun saan vaativia tehtäviä			,944	
Vastuun lisääntyminen kannustaa minua			,561	
Palkkaus kannustaa minua hyvin työsuiorituksiin				,716
Koen että opettajan ammatti antaa minulle yhteiskunnallisesti				,550
Minulle on tärkeää työni antama taloudellinen turva				,335
Rehtorin positiivinen palaute kannustaa minua				,328

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

JOHTAMISTYILIEN FAKTORIANALYYSI

Rotated Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
VAR00003	,816			
VAR00002	,789			
VAR00004	,666			
VAR00008	,630		,441	
VAR00007	,596		,409	
VAR00001	,595			
VAR00009	,554			
VAR00011	,550		,401	
VAR00013	,510		,482	
VAR00014	,491		,458	
VAR00010	,471			,417
VAR00027	,468		,407	
VAR00020		,747		
VAR00021		,732		
VAR00019		,639		
VAR00024		,591		
VAR00017		,578		
VAR00016		,529		
VAR00022		,525		
VAR00015		,512		
VAR00026		,436	,413	
VAR00045				
VAR00023				
VAR00025			,686	
VAR00042			,639	
VAR00043		,444	,629	
VAR00006	,458		,602	
VAR00005	,493		,550	
VAR00030				,745
VAR00029				,699
VAR00034				,557
VAR00031				,537
VAR00035		,436		,511
VAR00124				,482
VAR00012				,473

Extraction Method: Maximum Likelihood.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 11 iterations.

TYÖHÖN SITOUTUMISEN FAKTORIANALYYSI

Rotated Factor Matrix^a

	Factor	
	1	2
VAR00121 Viihdyn hyvin nykyisessä työssäni	,916	
VAR00122 Haluan tehdä nykyistä työtäni; se tuottaa minulle tyydytystä	,869	
VAR00125 En halua vaihtaa nykyistä työpaikkaani toiseen	,718	
VAR00123 Työhön lähteminen ei ole minulle vastenmielistä	,611	
VAR00126 Organisaation tavoitteet ovat minulle tärkeitä, joten jaksan kiinnostua niistä	,461	,352
VAR00117 Osallistun mielelläni kehittämistoimintaan organisaatiossani		,993

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Correlations

		SISMOT	EMOILMP	SPIRILM	JOHTYYLI
Pearson Correlation	SISMOT	1,000	,288	,373	,380
	EMOILMP	,288	1,000	,412	,500
	SPIRILM	,373	,412	1,000	,479
	JOHTYYLI	,380	,500	,479	1,000
Sig. (1-tailed)	SISMOT	,	,000	,000	,000
	EMOILMP	,000	,	,000	,000
	SPIRILM	,000	,000	,	,000
	JOHTYYLI	,000	,000	,000	,
N	SISMOT	1092	1092	1092	1092
	EMOILMP	1092	1092	1092	1092
	SPIRILM	1092	1092	1092	1092
	JOHTYYLI	1092	1092	1092	1092

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4295,097	1	4295,097	184,406	,000 ^a
	Residual	25387,793	1090	23,292		
	Total	29682,889	1091			
2	Regression	5695,809	2	2847,905	129,293	,000 ^b
	Residual	23987,080	1089	22,027		
	Total	29682,889	1091			
3	Regression	5822,684	3	1940,895	88,503	,000 ^c
	Residual	23860,205	1088	21,930		
	Total	29682,889	1091			

- a. Predictors: (Constant), JOHTYYLI
- b. Predictors: (Constant), JOHTYYLI, SPIRILM
- c. Predictors: (Constant), JOHTYYLI, SPIRILM, EMOILMP
- d. Dependent Variable: SISMOT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	35,833	,146		245,355	,000
	JOHTYYLI	2,014	,148	,380	13,580	,000
2	(Constant)	25,947	1,248		20,792	,000
	JOHTYYLI	1,386	,164	,262	8,433	,000
	SPIRILM	,438	,055	,248	7,974	,000
3	(Constant)	25,227	1,281		19,698	,000
	JOHTYYLI	1,225	,177	,231	6,915	,000
	SPIRILM	,408	,056	,230	7,239	,000
	EMOILMP	,129	,054	,077	2,405	,016

a. Dependent Variable: SISMOT

Excluded Variables^c

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	EMOILMP	,130 ^a	4,059	,000	,122	,750
	SPIRILM	,248 ^a	7,974	,000	,235	,770
2	EMOILMP	,077 ^b	2,405	,016	,073	,712

a. Predictors in the Model: (Constant), JOHTYYLI

b. Predictors in the Model: (Constant), JOHTYYLI, SPIRILM

c. Dependent Variable: SISMOT

Correlations

		ULKMOT	EMOILMP	SPIRILM	JOHTYYLI
Pearson Correlation	ULKMOT	1,000	,139	,314	,357
	EMOILMP	,139	1,000	,405	,498
	SPIRILM	,314	,405	1,000	,476
	JOHTYYLI	,357	,498	,476	1,000
Sig. (1-tailed)	ULKMOT	,	,000	,000	,000
	EMOILMP	,000	,	,000	,000
	SPIRILM	,000	,000	,	,000
	JOHTYYLI	,000	,000	,000	,
N	ULKMOT	1108	1108	1108	1108
	EMOILMP	1108	1108	1108	1108
	SPIRILM	1108	1108	1108	1108
	JOHTYYLI	1108	1108	1108	1108

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1036,135	1	1036,135	161,086	,000 ^a
	Residual	7114,019	1106	6,432		
	Total	8150,154	1107			
2	Regression	1256,370	2	628,185	100,691	,000 ^b
	Residual	6893,784	1105	6,239		
	Total	8150,154	1107			
3	Regression	1311,990	3	437,330	70,606	,000 ^c
	Residual	6838,165	1104	6,194		
	Total	8150,154	1107			

a. Predictors: (Constant), JOHTYYLI

b. Predictors: (Constant), JOHTYYLI, SPIRILM

c. Predictors: (Constant), JOHTYYLI, SPIRILM, EMOILMP

d. Dependent Variable: ULKMOT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,410	,076		176,008	,000
	JOHTYYLI	,985	,078	,357	12,692	,000
2	(Constant)	9,523	,659		14,461	,000
	JOHTYYLI	,739	,087	,268	8,502	,000
	SPIRILM	,172	,029	,187	5,941	,000
3	(Constant)	10,006	,676		14,809	,000
	JOHTYYLI	,845	,094	,306	9,032	,000
	SPIRILM	,192	,030	,208	6,477	,000
	EMOILMP	-8,45E-02	,028	-,098	-2,997	,003

a. Dependent Variable: ULKMOT

Excluded Variables^c

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	EMOILMP	-,051 ^a	-1,578	,115	-,047	,752
	SPIRILM	,187 ^a	5,941	,000	,176	,773
2	EMOILMP	-,098 ^b	-2,997	,003	-,090	,716

a. Predictors in the Model: (Constant), JOHTYYLI

b. Predictors in the Model: (Constant), JOHTYYLI, SPIRILM

c. Dependent Variable: ULKMOT

Correlations

		TYYSIT	JOHTYYLI	EMOILMP	SPIRILM	SISMOT	ULKMOT
Pearson Correlation	TYYSIT	1,000	,466	,393	,423	,752	,346
	JOHTYYLI	,466	1,000	,498	,479	,382	,357
	EMOILMP	,393	,498	1,000	,410	,290	,142
	SPIRILM	,423	,479	,410	1,000	,375	,315
	SISMOT	,752	,382	,290	,375	1,000	,395
	ULKMOT	,346	,357	,142	,315	,395	1,000
Sig. (1-tailed)	TYYSIT	,	,000	,000	,000	,000	,000
	JOHTYYLI	,000	,	,000	,000	,000	,000
	EMOILMP	,000	,000	,	,000	,000	,000
	SPIRILM	,000	,000	,000	,	,000	,000
	SISMOT	,000	,000	,000	,000	,	,000
	ULKMOT	,000	,000	,000	,000	,000	,
N	TYYSIT	1089	1089	1089	1089	1089	1089
	JOHTYYLI	1089	1089	1089	1089	1089	1089
	EMOILMP	1089	1089	1089	1089	1089	1089
	SPIRILM	1089	1089	1089	1089	1089	1089
	SISMOT	1089	1089	1089	1089	1089	1089
	ULKMOT	1089	1089	1089	1089	1089	1089

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7114,061	1	7114,061	1412,439	,000 ^a
	Residual	5474,917	1087	5,037		
	Total	12588,977	1088			
2	Regression	7586,614	2	3793,307	823,517	,000 ^b
	Residual	5002,363	1086	4,606		
	Total	12588,977	1088			
3	Regression	7735,936	3	2578,645	576,511	,000 ^c
	Residual	4853,041	1085	4,473		
	Total	12588,977	1088			
4	Regression	7784,485	4	1946,121	439,088	,000 ^d
	Residual	4804,492	1084	4,432		
	Total	12588,977	1088			

a. Predictors: (Constant), SISMOT

b. Predictors: (Constant), SISMOT, JOHTYYLI

c. Predictors: (Constant), SISMOT, JOHTYYLI, EMOILMP

d. Predictors: (Constant), SISMOT, JOHTYYLI, EMOILMP, SPIRILM

e. Dependent Variable: TYYSIT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2,328	,472		-4,932	,000
	SISMOT	,490	,013	,752	37,582	,000
2	(Constant)	-,454	,488		-,930	,353
	SISMOT	,438	,013	,672	32,455	,000
	JOHTYYLI	,724	,072	,210	10,129	,000
3	(Constant)	-1,614	,521		-3,097	,002
	SISMOT	,428	,013	,657	31,965	,000
	JOHTYYLI	,526	,078	,152	6,708	,000
	EMOILMP	,137	,024	,127	5,778	,000
4	(Constant)	-3,022	,671		-4,505	,000
	SISMOT	,418	,014	,642	30,632	,000
	JOHTYYLI	,449	,081	,130	5,505	,000
	EMOILMP	,121	,024	,112	5,010	,000
	SPIRILM	8,593E-02	,026	,074	3,310	,001

a. Dependent Variable: TYYTSIT

Excluded Variables^b

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	JOHTYYLI	,210 ^a	10,129	,000	,294	,854
	EMOILMP	,191 ^a	9,506	,000	,277	,916
	SPIRILM	,164 ^a	7,817	,000	,231	,859
	ULKMOT	,058 ^a	2,675	,008	,081	,844
2	EMOILMP	,127 ^b	5,778	,000	,173	,740
	SPIRILM	,097 ^b	4,373	,000	,132	,727
	ULKMOT	,007 ^b	,341	,734	,010	,794
3	SPIRILM	,074 ^c	3,310	,001	,100	,697
	ULKMOT	,018 ^c	,844	,399	,026	,789
4	ULKMOT	,009 ^d	,411	,681	,012	,775

a. Predictors in the Model: (Constant), SISMOT

b. Predictors in the Model: (Constant), SISMOT, JOHTYYLI

c. Predictors in the Model: (Constant), SISMOT, JOHTYYLI, EMOILMP

d. Predictors in the Model: (Constant), SISMOT, JOHTYYLI, EMOILMP, SPIRILM

e. Dependent Variable: TYYTSIT

Correlations

		ORGSIT	JOHTYYLI	EMOILMP	SPIRILM	SISMOT	ULKMOT
Pearson Correlation	ORGSIT	1,000	,352	,222	,311	,524	,334
	JOHTYYLI	,352	1,000	,499	,479	,379	,355
	EMOILMP	,222	,499	1,000	,409	,289	,142
	SPIRILM	,311	,479	,409	1,000	,373	,310
	SISMOT	,524	,379	,289	,373	1,000	,393
	ULKMOT	,334	,355	,142	,310	,393	1,000
Sig. (1-tailed)	ORGSIT	,	,000	,000	,000	,000	,000
	JOHTYYLI	,000	,	,000	,000	,000	,000
	EMOILMP	,000	,000	,	,000	,000	,000
	SPIRILM	,000	,000	,000	,	,000	,000
	SISMOT	,000	,000	,000	,000	,	,000
	ULKMOT	,000	,000	,000	,000	,000	,
N	ORGSIT	1077	1077	1077	1077	1077	1077
	JOHTYYLI	1077	1077	1077	1077	1077	1077
	EMOILMP	1077	1077	1077	1077	1077	1077
	SPIRILM	1077	1077	1077	1077	1077	1077
	SISMOT	1077	1077	1077	1077	1077	1077
	ULKMOT	1077	1077	1077	1077	1077	1077

ANOVA^e

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	697,409	1	697,409	407,537	,000 ^a
	Residual	1839,624	1075	1,711		
	Total	2537,032	1076			
2	Regression	766,579	2	383,290	232,513	,000 ^b
	Residual	1770,453	1074	1,648		
	Total	2537,032	1076			
3	Regression	793,245	3	264,415	162,702	,000 ^c
	Residual	1743,787	1073	1,625		
	Total	2537,032	1076			
4	Regression	800,510	4	200,127	123,544	,000 ^d
	Residual	1736,523	1072	1,620		
	Total	2537,032	1076			

a. Predictors: (Constant), SISMOT

b. Predictors: (Constant), SISMOT, JOHTYYLI

c. Predictors: (Constant), SISMOT, JOHTYYLI, ULKMOT

d. Predictors: (Constant), SISMOT, JOHTYYLI, ULKMOT, SPIRILM

e. Dependent Variable: ORGSIT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,803	,276		6,533	,000
	SISMOT	,154	,008	,524	20,188	,000
2	(Constant)	2,516	,292		8,605	,000
	SISMOT	,134	,008	,457	16,576	,000
	JOHTYYLI	,277	,043	,178	6,478	,000
3	(Constant)	2,012	,316		6,369	,000
	SISMOT	,124	,008	,422	14,718	,000
	JOHTYYLI	,234	,044	,151	5,351	,000
	ULKMOT	6,484E-02	,016	,115	4,051	,000
4	(Constant)	1,444	,414		3,487	,001
	SISMOT	,120	,009	,410	14,041	,000
	JOHTYYLI	,198	,047	,128	4,221	,000
	ULKMOT	6,114E-02	,016	,108	3,803	,000
	SPIRILM	3,305E-02	,016	,063	2,118	,034

a. Dependent Variable: ORGSIT

Excluded Variables^e

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	JOHTYYLI	,178 ^a	6,478	,000	,194	,856
	EMOILMP	,076 ^a	2,824	,005	,086	,916
	SPIRILM	,134 ^a	4,826	,000	,146	,861
	ULKMOT	,152 ^a	5,438	,000	,164	,845
2	EMOILMP	,001 ^b	,020	,984	,001	,739
	SPIRILM	,075 ^b	2,530	,012	,077	,728
	ULKMOT	,115 ^b	4,051	,000	,123	,796
3	EMOILMP	,011 ^c	,366	,715	,011	,734
	SPIRILM	,063 ^c	2,118	,034	,065	,719
4	EMOILMP	-,003 ^d	-,085	,932	-,003	,700

a. Predictors in the Model: (Constant), SISMOT

b. Predictors in the Model: (Constant), SISMOT, JOHTYYLI

c. Predictors in the Model: (Constant), SISMOT, JOHTYYLI, ULKMOT

d. Predictors in the Model: (Constant), SISMOT, JOHTYYLI, ULKMOT, SPIRILM

e. Dependent Variable: ORGSIT

Correlations

		EMOILMP	JOHTYYLI
Pearson Correlation	EMOILMP	1,000	,502
	JOHTYYLI	,502	1,000
Sig. (1-tailed)	EMOILMP	,	,000
	JOHTYYLI	,000	,
N	EMOILMP	1140	1140
	JOHTYYLI	1140	1140

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,926	,081		135,203	,000
	JOHTYYLI	1,607	,082	,502	19,603	,000

a. Dependent Variable: EMOILMP

Correlations

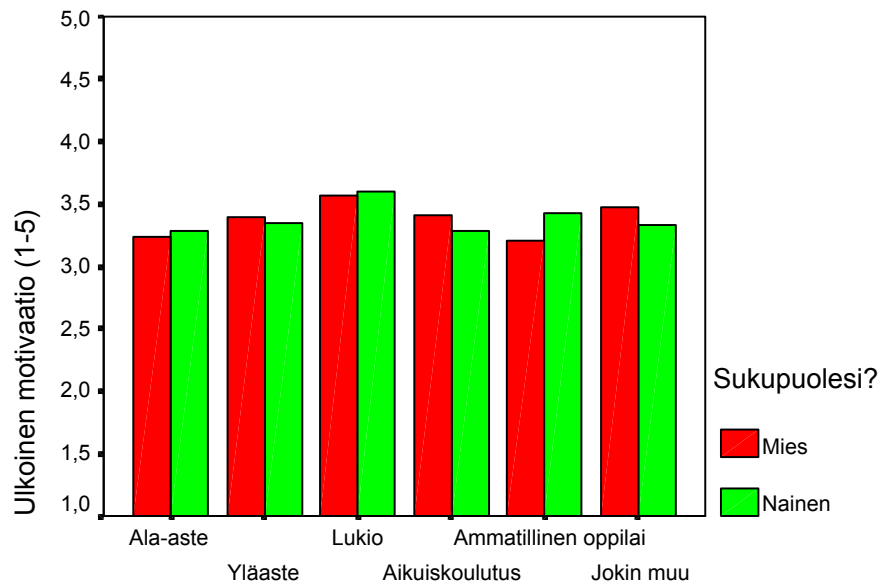
		SPIRILM	JOHTYYLI
Pearson Correlation	SPIRILM	1,000	,480
	JOHTYYLI	,480	1,000
Sig. (1-tailed)	SPIRILM	,	,000
	JOHTYYLI	,000	,
N	SPIRILM	1123	1123
	JOHTYYLI	1123	1123

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22,553	,077		292,193	,000
	JOHTYYLI	1,437	,078	,480	18,322	,000

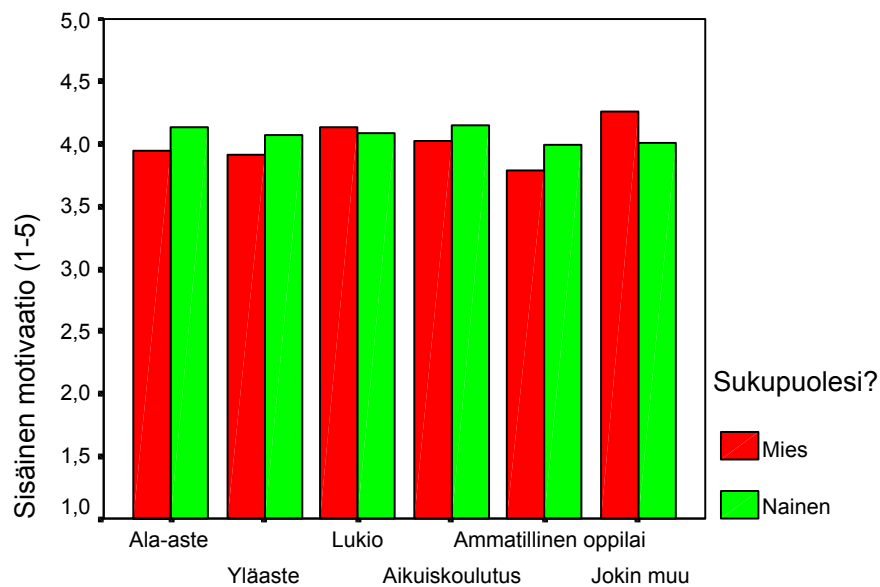
a. Dependent Variable: SPIRILM

Ulkoinen motivaatio ja sukupuoli



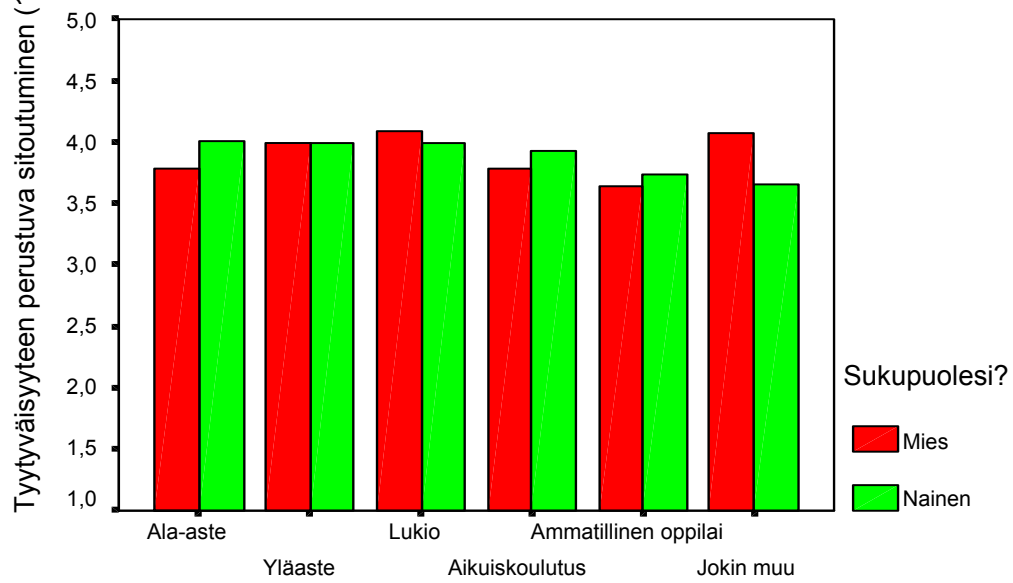
Koulumuoto, jossa toimit opettajana?

Sisäinen motivaatio ja sukupuoli



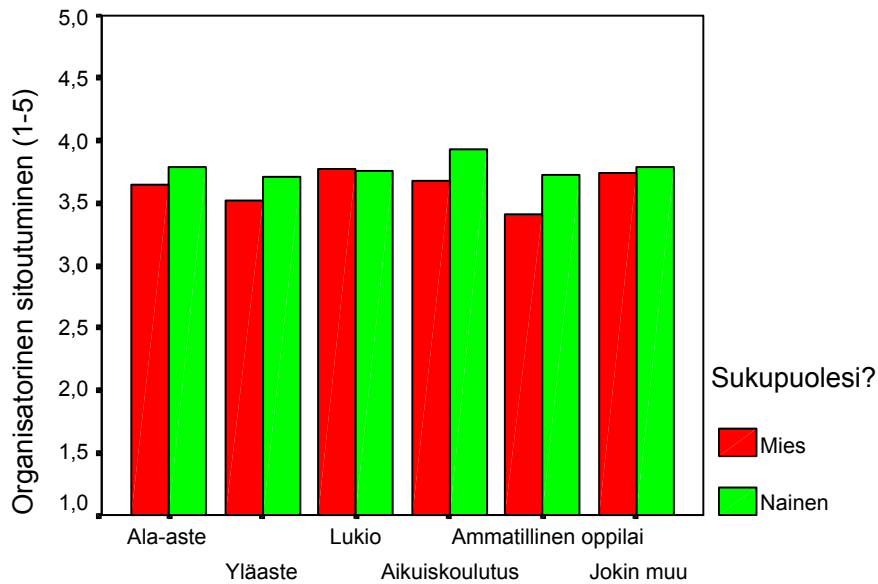
Koulumuoto, jossa toimit opettajana?

Tyytyväisyyteen perustuva sitoutuminen ja sukupuoli



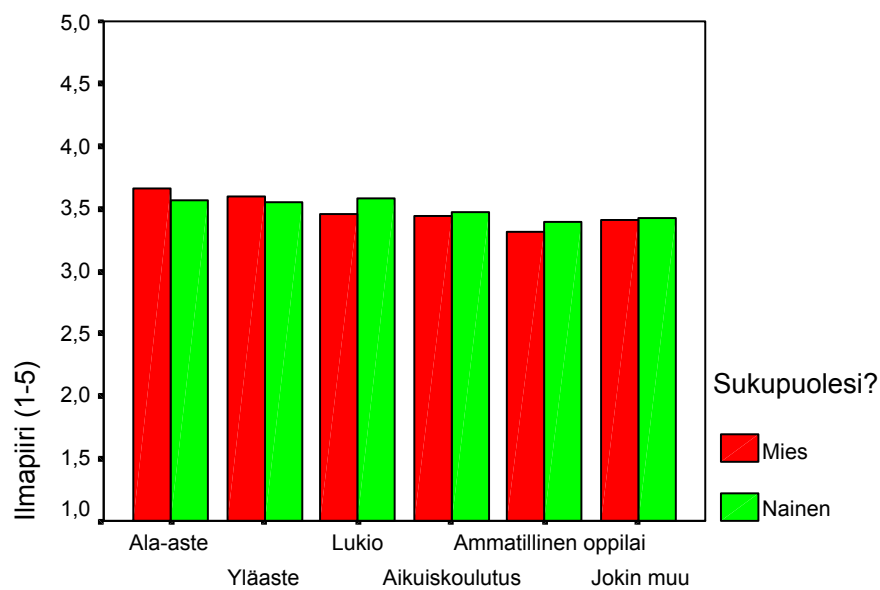
Koulumuoto, jossa toimit opettajana?

Organisatorinen sitoutuminen ja sukupuoli



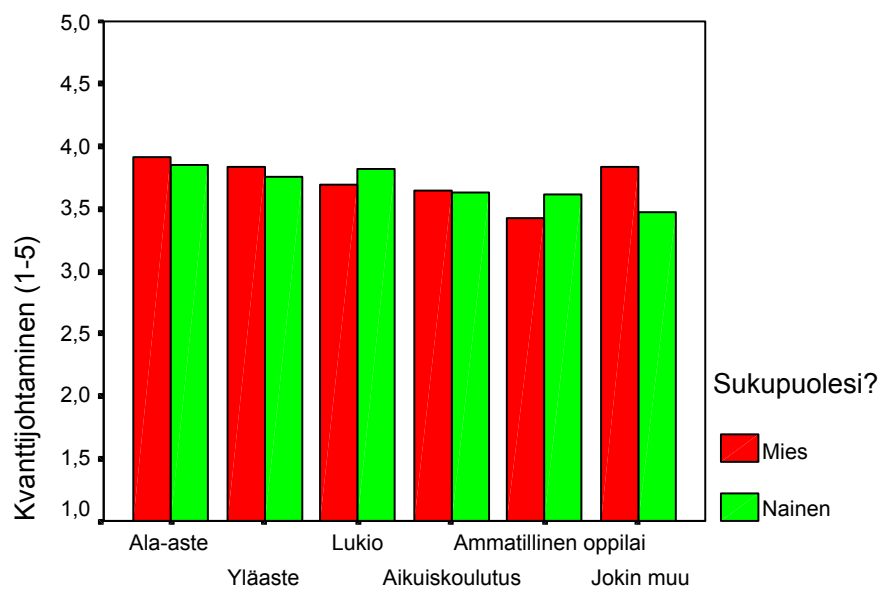
Koulumuoto, jossa toimit opettajana?

Ilmapiiri ja sukupuoli



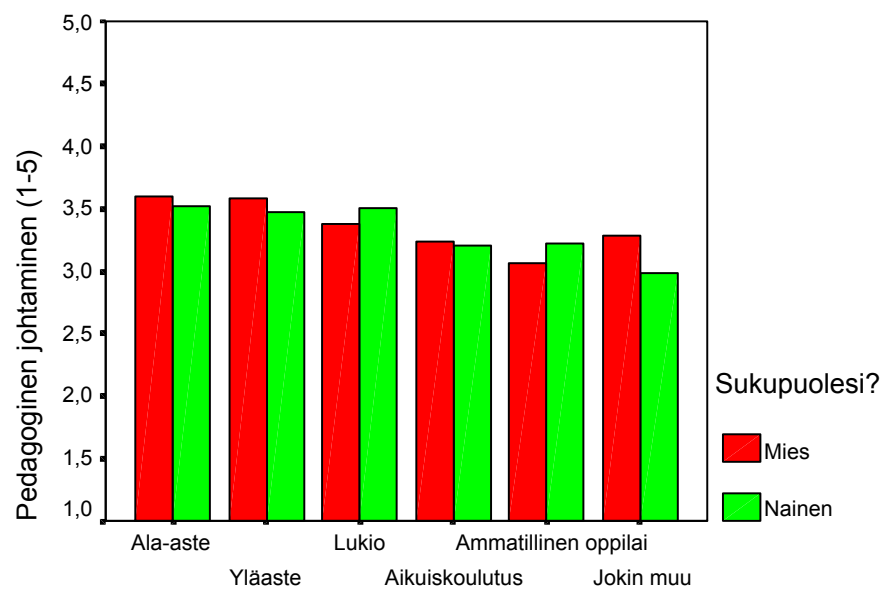
Koulumuoto, jossa toimit opettajana?

Kvanttijohtaminen ja sukupuoli



Koulumuoto, jossa toimit opettajana?

Pedagoginen johtaminen ja sukupuoli



Koulumuoto, jossa toimit opettajana?