



TAMPEREEN  
YLIOPISTO

TAMPEREEN YLIOPISTON  
JULKAISUJA 11/2013



# **HYVINVOINTIA EDISTÄVÄ JOHTAJUUS:**

**Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla**

---

Kaisa Perko  
Ulla Kinnunen

Kaisa Perko ja Ulla Kinnunen

**HYVINVOINTIA EDISTÄVÄ JOHTAJUUS:  
Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla**

Loppuraportti

Rewarding and Sustainable Health-promoting Leadership (Re-Su-Lead)  
(suom. Palkitseva ja kestävä hyvinvointia edistävä johtajuus)

Tutkimus on valmistunut Työsuojelurahaston tuella  
osana NEW OSH ERA -tutkimusohjelmaa (Psychosocial Risks at Work)  
TSR:n hankenumero: 109398



Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



ISBN 978-951-44-9296-9

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen päätavoitteena oli tutkia lähijohtamisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä. Tutkimus on osa laajempaa tutkimushanketta (Rewarding and sustainable health-promoting leadership, Re-Su-Lead), joka toteutettiin samanaikaisesti Suomessa, Saksassa ja Ruotsissa. Tämä mahdollisti myös maiden välisten erojen tarkastelun tutkituissa ilmiöissä: johtajuus, työn vaatimukset ja voimavarat, hyvinvointi. Lisäksi selvitettiin suomalaisten työntekijöiden ja lähiesimiesten arvioiden eroja ja työntekijöiden arvioissa tutkittujen ajankohtien välillä tapahtuneita muutoksia.

Tutkimus on tehty kyselynä, johon työntekijät ja heidän lähiesimiehensä vastasivat yhteensä kolme kertaa vuosien 2011–2013 aikana. Suomessa seurantatutkimukseen osallistui neljän kaupungin työntekijöitä ja esimiehiä. Kyselyyn vastanneita työntekijöitä oli eri mittauskerroilla 294 (T3) – 557 (T1) ja esimiehiä 43 (T3) – 63 (T1). Kaikkiin kolmeen kyselyyn vastanneita työntekijöitä oli kaikkiaan 189. Naiset olivat vastanneissa enemmistönä ja suurimman ikäryhmän muodostivat 46–55-vuotiaat.

Tulokset osoittivat, että systemaattisimmin työntekijöiden ja esimiesten näkemykset erosivat johtajuutta koskevista arvioista: työntekijöiden arviot olivat esimiesten itsearvioita kriittisempiä jokaisella johtajuuden ulottuvuudella. Erityisesti ensimmäisellä, keskimäärin 14 kuukauden aikavälillä työntekijöiden työssä, johtajuusarvioissa ja hyvinvoinnissa tapahtui useita merkitseviä muutoksia, jotka koko aineiston tasolla näyttäytyivät useammin myönteisinä kuin kielteisinä. Kolmen maan työntekijöiden vertailussa oli nähtävissä, että johtajuutta arvioitiin myönteisimmin Ruotsissa ja kielteisimmin Saksassa. Suomi sijoittui johtajuuden arvioinnissa tyypillisesti Saksan ja Ruotsin välille.

Lähijohtamisen ja hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä koskevat tulokset osoittivat, että erityisesti puutteet lähijohtamisen oikeudenmukaisuudessa ennakoivat työntekijän pahoinvointia, kuten uupumusasteista väsymystä, työstä irrottautumisen vaikeutta ja depressio-oireita. Kaikkiaan lähijohtamisen yhteydestä työntekijöiden hyvinvointiin voidaan todeta, että vaikka tutkitut johtajuustyyli olivat johdonmukaisesti yhteydessä myöhemmin arvioituun hyvinvointiin, ne selittivät kuitenkin heikosti hyvinvoinnin tasossa tapahtuvaa muutosta. Sen sijaan työntekijän hyvinvoinnin ulottuvuuksista erityisesti työstä irrottautumisen vaikeus selitti myönteisten johtajuustyylien (transformationaalisen, autenttisen, oikeudenmukaisen ja työhyvinvointia edistävän johtajuuden) heikkenemistä ja loukkaavan johtajakäyttäytymisen lisääntymistä. Vastaavasti hyväksi arvioitu tiimi-ilmasto selitti puolestaan myönteisten johtajuustyylien lisääntymistä. Tutkitut mediaattorimallit tukivat ajatusta siitä, että lähijohtaminen voi edistää työntekijöiden hyvinvointia työn voimavareteijöiden kautta.

Koska vähäisen oikeudenmukaisen johtamisen ja loukkaavan johtajakäyttäytymisen sekä yksilön pahoinvoinnin, etenkin työstä irrottautumisen vaikeuden, välillä näytti ilmenevän vastavuoroinen, negatiivinen kehä, se olisi luonnollisesti tärkeä pystyä murtamaan. Työpaikoilla olisi edistettävä paitsi johtamisen oikeudenmukaisuutta myös sitä, että työntekijät pystyisivät irrottautumaan työstään vapaa-ajallaan. Lisäksi työyksikön yhteiset tavoitteet sekä jokaisen osallistumista tukeva ja toiminnan kehittämiseen suuntautuva ilmapiiri ovat merkittäviä tekijöitä hyvinvointia edistävän johtajuuden näkökulmasta.

Avainsanat: lähijohtaminen, esimiestyö, työhyvinvointi, työn vaatimukset, työn voimavarat, pitkittäistutkimus, kunta-ala

## ABSTRACT

The main aim of the study was to investigate the longitudinal relationships between leadership behavior and employee well-being. The study is part of a larger research project (Rewarding and Sustainable Health-promoting Leadership, Re-Su-Lead) which was conducted simultaneously in Finland, Sweden and Germany. International cooperation enabled comparisons between countries in the studied phenomena: leadership, job demands and job resources, and well-being. In addition, ratings by Finnish employees and their superiors were compared with each other, and changes in the study variables between the measurement points were also investigated.

This questionnaire study consists of three measurement waves during the years 2011–2013. The Finnish study was conducted among employees and their nearest superiors employed by four Finnish municipalities. The number of employees and leaders who participated in the study varied from 294 (T3) to 557 (T1) concerning employees and from 43 (T3) to 63 (T1) concerning leaders. There were 189 employees who responded at all three questionnaires waves. The majority of the participants were women and the largest age group was 46–55 years old.

The results showed that the differences between employees and leaders were most consistent in leadership ratings. The employees rated their leaders more critically than the leaders rated themselves. Concerning changes between the time points, there were some statistically significant changes in work characteristics, leadership and well-being especially on the first, 14-month time lag, and the changes were mostly favorable in nature. The country comparisons showed that leadership was rated most positively in Sweden and most negatively in Germany while Finland located typically in between.

Concerning the relationships between leadership and employee well-being, the results revealed that particularly injustice of leadership was related to employee ill-being like emotional exhaustion, work-related rumination (lack of detachment from work), and depressive symptoms, prospectively. Altogether, even though the leadership behaviors investigated were all consistently related to later well-being of employees, they were not good predictors of change in the levels of employee well-being. Instead, among the well-being indicators, work-related rumination particularly explained decreasing positive leadership behaviors (transformational, authentic, fair and health-promoting leadership) and increasing abusive supervision across time. Correspondingly, good team climate explained increasing positive leadership behaviors over time. The mediator models studied supported the idea according to which leadership enhances employee well-being through job resources.

Regarding implications for working life, it would be important to be able to break the vicious circle which seemed to emerge between unfair and abusive leadership and employee ill-being, especially work-related rumination. Thus, fairness of leadership is particularly worth promoting as well employees' psychological detachment from work-related issues during off-job time. Furthermore, at work group level, shared objectives, non-threatening interaction between group members and development orientation are important factors from the perspective of health-promoting leadership.

Key words: Leadership, Well-being, Employee ratings of supervisors, Job resources, Job demands, Longitudinal method

## Sisällysluettelo

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1.     | JOHDANTO .....   | 1  |
| 1.1.   | Tutkimuksen lähtökohta.....  | 1  |
| 1.2.   | Minkälaista on hyvinvointia ja terveyttä edistävä johtajuus?.....                          | 2  |
| 1.2.1. | Transformationaalinen johtaminen.....  | 3  |
| 1.2.2. | Autenttinen johtaminen.....  | 5  |
| 1.2.3. | Oikeudenmukainen ja loukkaava johtaminen .....   | 6  |
| 1.2.4. | Työhyvinvointia edistävä johtaminen.....   | 7  |
| 1.3.   | Kuinka esimiestyö on yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin?.....                         | 9  |
| 1.4.   | Kulttuurien väliset erot johtamisessa .....  | 11 |
| 2.     | TUTKIMUKSEN TEHTÄVÄ JA TAVOITTEET .....  | 14 |
| 3.     | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....  | 16 |
| 3.1.   | Aineiston keruu .....  | 16 |
| 3.2.   | Tutkimukseen osallistuneet vastaajat.....  | 17 |
| 3.3.   | Mittarit .....   | 20 |
| 3.4.   | Tilastolliset analyysit .....  | 21 |
| 4.     | TULOKSET.....  | 26 |
| 4.1.   | Mitä eroja oli työntekijöiden ja esimiesten kokemuksissa? .....                            | 26 |
| 4.2.   | Mitä muutoksia tapahtui työntekijöiden kokemuksissa tutkimuksen aikana?.....               | 32 |
| 4.2.1. | Muutokset aikavälillä T1–T2 (2011–2012, aikaväli keskimäärin 14 kuukautta) .....           | 32 |
| 4.2.2. | Muutokset aikavälillä T2–T3 (2012–2013, aikaväli keskimäärin 8 kuukautta).....             | 35 |
| 4.3.   | Minkälaisia eroja oli työntekijöiden kokemuksissa Suomen, Ruotsin ja Saksan välillä? ..... | 37 |
| 4.4.   | Mitkä johtamistyyli selittävät parhaiten myöhemmin koettua hyvinvointia? .....             | 45 |
| 4.4.1. | Johtajuus yksilöllisen hyvinvoinnin selittäjänä .....                                      | 45 |
| 4.4.2. | Johtajuus organisaatiotason hyvinvoinnin (suhde organisaatioon) selittäjänä .....          | 47 |
| 4.5.   | Mitkä hyvinvoinnin ulottuvuudet selittävät parhaiten myöhemmin arvioitua johtajuutta?..... | 49 |
| 4.5.1. | Yksilöllinen hyvinvointi johtajuuden selittäjänä .....                                     | 49 |
| 4.5.2. | Organisaatiotason hyvinvointi (suhde organisaatioon) johtajuuden selittäjänä .....         | 51 |
| 4.6.   | Johtajuus hyvinvoinnissa tapahtuvan muutoksen selittäjänä.....                             | 53 |
| 4.6.1. | Johtajuus yksilöllisessä hyvinvoinnissa tapahtuvan muutoksen selittäjänä .....             | 54 |
| 4.6.2. | Yksilöllinen hyvinvointi johtajuuden selittäjänä .....                                     | 54 |
| 4.6.3. | Johtajuus organisaatiotason hyvinvoinnissa tapahtuvan muutoksen selittäjänä.....           | 56 |
| 4.6.4. | Organisaatiotason hyvinvointi johtajuudessa tapahtuvan muutoksen selittäjänä .....         | 57 |
| 4.7.   | Työn piirteet mediaattoreina johtajuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä.....       | 59 |
| 4.7.1. | Mediaattorimallien muodostamisen periaatteet.....  | 59 |
| 4.7.2. | Tutkitut mediaattorimallit .....   | 60 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 5.     | DISKUSSIO .....   | 65 |
| 5.1.   | Esimiesten arviot myönteisempiä kuin työntekijöiden .....   | 65 |
| 5.2.   | Johtajuuden arviot myönteisimpiä Ruotsissa .....  | 67 |
| 5.3.   | Johtamistyylien ja hyvinvoinnin välinen yhteys monimutkainen ilmiö.....   | 69 |
| 5.3.1. | Oikeudenmukaisen johtamisen puute ennakoi parhaiten työntekijöiden pahoinvointia .....                                  | 69 |
| 5.3.2. | Työstä irrottautumisen vaikeus selittää johtamisen heikentymistä ja tiimi-ilmasto johtamisen paranemista yli ajan ..... | 71 |
| 5.4.   | Miksi hyvinvointi ennustaa johtajuutta? .....   | 73 |
| 5.5.   | E erityisesti työn voimavarat välittävät johtamistyylien yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin.....                     | 75 |
| 5.6.   | Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.....   | 76 |
| 5.7.   | Käytännön johtopäätökset .....  | 77 |
|        | Lähteet .....   | 79 |
|        | Liite 1. Johtajuuden ja yksilöllisen hyvinvoinnin väliset yhteydet (hierarkkiset regressioanalyysit).....               | 87 |
|        | Liite 2. Johtajuuden ja organisaatiotason hyvinvoinnin väliset yhteydet (hierarkkiset regressioanalyysit).....          | 89 |

# 1. JOHDANTO

## 1.1. Tutkimuksen lähtökohta

Tutkimushanke ”Palkitseva ja kestävä hyvinvointia edistävä johtajuus” (engl. Rewarding and sustainable health-promoting leadership, Re-Su-Lead) käynnistyi huhtikuussa 2010 kolmen maan – Ruotsi, Saksa ja Suomi – yhteistyönä. Hankkeen tavoitteena oli pureutua kysymykseen, minkälaista on työntekijöiden hyvinvointia ja psykologista terveyttä edistävä esimiestyö. Tutkimuksessa seurattiin kyselyjen avulla samoja työntekijöitä ja heidän lähiesimiehiään maaliskuusta 2011 tammi-helmikuuhun 2013 yhteensä kolme kertaa. Tämä seurantatutkimus toteutettiin kussakin maassa. Tämän lisäksi Ruotsissa ja Saksassa toteutettiin interventiotutkimus, jonka avulla pyrittiin selvittämään, voidaanko esimiestyöhön vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointia lisäävällä tavalla. Tässä tutkimuksessa raportoidaan seurantatutkimuksen tuloksia keskittymällä erityisesti Suomen seurantatutkimukseen, joskin vertailuja tehdään myös muihin maihin.

Esimiestyön yhteyksiä työntekijöiden hyvinvointiin on alettu tutkia intensiivisesti vasta viime aikoina (Donaldson-Feilder ym., 2013). Vaikka työpaikoilla on pitkään oltu tietoisia esimiehen käyttäytymisen vaikutuksista työntekijöiden hyvinvointiin, on esimiestyön ja hyvinvoinnin yhtäaikainen tutkiminen lisääntynyt vasta 2000-luvulla. Yksi syy tähän lienee se, että näiden kahden alueen tutkimus on eriytynyt eri tieteenaloille: johtamisen kysymykset hallinto- ja taloustieteisiin ja hyvinvoinnin tutkimus psykologiaan ja terveystieteisiin. Tähänastisen tutkimuksen viesti on, että esimiestyöllä on merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnin, terveyden ja sitoutumisen näkökulmista (ks. katsaukset Donaldson-Feilder ym., 2013; Kuoppala ym., 2008; Skakon ym., 2010).

Kuitenkin olemassa olevassa tutkimuksessa on useita aukkoja, joista merkittävimminä voidaan ehkä pitää seuraavaa kahta seikkaa: Ensinnäkin tähänastinen tutkimus on ollut enimmäkseen poikkileikkaustutkimusta, minkä vuoksi emme voi tehdä päätelmiä syy-seuraussuhteista. Vaikka esimiestyön ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä on todettu olevan yhteys, emme siis tiedä, edistääkö tietynlainen esimiestyö hyvinvointia vai onko kenties niin, että työntekijöiden hyvinvointi ja käyttäytyminen vaikuttaa siihen, kuinka heitä kohdellaan ja johdetaan. Toiseksi tietoa puuttuu siitä, kuinka – mitä prosesseja pitkin – esimiestyö vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Tähänastinen tutkimus on pitkälti keskittynyt tutkimaan esimiestyön ja työntekijöiden hyvinvoinnin välisiä suoria yhteyksiä, minkä vuoksi on vielä epäselvää, kuinka tämä yhteys syntyy. Merkittävimpänä linkkinä esimiestyön ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä on pidetty

työympäristöä ja työoloja. Esimiehet pystyvät vaikuttamaan alaistensa psykososiaalisiin työoloihin ja siihen, kuinka alaiset työolonsa kokevat. Näin ollen esimiestyö johtaisi parantuneiden työolojen vuoksi alaisten parantuneeseen hyvinvointiin. Tämän seurantalutkimuksen tarkoituksena oli saada uutta tietoa näistä mainituista kahdesta kysymyksestä.

Kaikkiaan työntekijöiden hyvinvoinnin – ja siihen yhteydessä olevien tekijöiden – tutkiminen on tärkeää, sillä tiedämme, että nykypäivän työelämässä työssä jaksaminen on koetuksella. Vuoden 2008 työolotutkimuksen (Lehto & Sutela, 2008) mukaan noin viidesosa (19 %) työntekijöistä toi ilmi, että heillä on usein vaikeuksia jaksaa työssään. Naiset kokivat näin miehiä useammin. Niiden osuus, jotka tunsivat itsensä vähintään viikoittain henkisesti väsyneeksi töihin lähtiessään, oli 16 %. Lisäksi ristiriidat esimiehen tai työtovereiden kanssa, työpaikalla jatkuvasti esiintyvä kiusaaminen ja tyytymättömyys esimiehen johtamistapaan nostivat töihin lähtönsä viikoittain vastenmieliseksi kokevien osuuden 40 prosenttiin ja jopa sen yli. Sparksin kollegoineen (2001) tekemässä analyysissä esimiehen johtamistyylin nähtiin olevan neljän merkittävimmän työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavan tekijän joukossa 2000-luvun työelämässä, jota luonnehtivat erilaiset muutokset.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on siis tuottaa uutta tietoa esimiestyön ja työntekijöiden hyvinvoinnin välisistä yhteyksistä. Tutkimuksessa tarkasteltiin useita erilaisia johtamistyyliä ja hyvinvoinnin ulottuvuuksia, jotta yhteyksistä saataisiin monipuolinen kuva. Aikaisemmissa tutkimuksissa on usein keskitytty tarkastelemaan vain yhtä johtamistyyliä (esimerkiksi transformationaalista johtamista), mikä vaikeuttaa erilaisten johtamistyylien vertailua. Aikaisempia tutkimuksia on myös kritisoitu kapea-alaisesta hyvinvoinnin määrittelystä. Tässä tutkimuksessa monipuolisen lähestymistavan avulla pystyimme vertailemaan erilaisten johtamistyylien merkitystä eri hyvinvoinnin ulottuvuuksien näkökulmasta. Myös se, että tutkimus tehtiin kolmessa maassa yhtä aikaa, antoi mahdollisuuden vertailla johtamistyyliä ja työntekijöiden hyvinvointia eri maissa.

## **1.2. Minkälaista on hyvinvointia ja terveyttä edistävä johtajuus?**

Tässä tutkimuksessa keskityttiin viiteen johtamistyyliin: transformationaalinen, autenttinen, oikeudenmukainen, loukkaava ja työhyvinvointia edistävä johtaminen. Nämä viisi johtamistyyliä nähtiin olennaisiksi tekijöiksi alaisten hyvinvointiin vaikuttavassa esimiehen käyttäytymisessä aikaisempien tutkimusten perusteella. Lähestymistavat perustuvat osittain erilaisiin teoreettisiin lähtökohtiin. Johtamistyyllillä tarkoitetaan esimiehen käyttäytymistä, jolla hän pyrkii vaikuttamaan



alaisiinsa siten, että se edistää yhteisen tavoitteen saavuttamista (Northouse, 2010). Seuraavaksi esitellään nämä viisi johtamistyyliä/käsitettä ja tarkastellaan niiden yhteyksiä työntekijöiden hyvinvointiin.

### **1.2.1. Transformationaalinen johtaminen**

Yksi tutkituimmista johtamistyyleistä on *transformationaalinen* johtaminen (Bass 1985, 1999), jonka yleensä esitetään koostuvan neljästä ulottuvuudesta: 1) *ideaalipiirteillä vaikuttaminen*, 2) *inspiroiva motivointi*, 3) *älyllinen stimulointi* ja 4) *yksilöllinen huomiointi*. Toisin sanoen esimies toimii myönteisenä roolimallina, tarjoaa motivoivan vision tulevaisuudesta, kyseenalaistaa vakiintuneita oletuksia ja rohkaisee lähestymään ongelmia uusilla tavoilla ja ottaa huomioon alaisten yksilölliset kehitystarpeet. Transformationaalinen johtaminen oli etenkin 1990-luvulla tutkituin johtamisteoria ja se on edelleen yleinen lähestymistapa johtamistutkimuksissa (Arnold & Connelly, 2013).

Transformationaalisen johtamistyylin on havaittu olevan negatiivisesti yhteydessä useisiin hyvinvoinnin osoittimiin, jotka liittyvät stressiin ja uupumukseen (ks. tarkemmin Arnold & Connelly, 2013). Yhdessä varhaisimmista tutkimuksista, jossa tarkasteltiin transformationaalisen johtamisen ja työuupumuksen välistä yhteyttä, oletuksena oli, että yhteys olisi positiivinen (Seltzer ym., 1989). Tutkijat oletivat, että transformationaalinen johtaminen olisi vaativaa, sillä esimerkiksi esimiehen roolimalli voi johtaa pitkiin työpäiviin ja älylliseen stimulointiin liittyvä epävarmuus tehdä työtä uudella tavalla voi vaarantaa alaisten hyvinvoinnin. Tutkimus kuitenkin osoitti, että transformationaalinen johtaminen oli negatiivisesti yhteydessä alaisten työuupumukseen. Myös useat muut tämän jälkeen tehdyt tutkimukset osoittavat, että transformationaalinen johtaminen liittyy yleensä alaisten vähäisempään työstressiin ja työuupumukseen (esim. Hetland ym., 2007; Kanste ym., 2007). Tosin tutkittaessa transformationaalisen johtajuuden ja työuupumuksen eri ulottuvuuksia on saatu viitteitä siitä, että älyllinen stimulointi ei välttämättä ole yhteydessä työuupumukseen tai voi jopa lisätä sitä (ks. tarkemmin Arnold & Connelly, 2013).

Transformationaalisen johtamisen yhteydestä laajempaan ns. affektiiviseen hyvinvointiin on myös näyttöä (ks. Skakon ym., 2010). Affektiivinen hyvinvointi sisältää työuupumukseen liittyvän uupumusasteisen väsymyksen lisäksi esimerkiksi työtyytyväisyyden ja työhön liittyvän tarmokkuuden. Transformationaalinen johtaminen on ollut positiivisesti yhteydessä alaisten työtyytyväisyyteen useissa tutkimuksissa (Bono ym., 2007; Braun ym., 2013; Wofram & Mohr,

2009). Transformationaalinen johtaminen ennakoi myös alaisten työn imua, joka useimmiten koostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta työhön (Schaufeli & Bakker, 2004). Useassa viimeaikaisessa tutkimuksessa transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välillä on havaittu positiivinen yhteys (Salanova ym., 2011; Tims ym., 2011; Zhu ym., 2009). Kaikkiaan näyttö transformationaalisen johtajuuden yhteydestä työntekijän hyvinvointiin on muita johtajuustyyliä johdonmukaisempaa (Skakon ym., 2010).

Transformationaalisen johtamisen yhteyksistä työryhmän ja organisaatiotason hyvinvoinnin osoittimiin on myös näyttöä. Tällaisia osoittimia ovat mm. tiimi-ilmasto, henkilöstön sitoutuminen, vähäinen vaihtuvuus ja sairastavuus. Tutkimukset ovat osoittaneet, että transformationaalinen johtaminen on positiivisesti yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen (Jackson ym., 2012; Meyer ym., 2002) ja ns. työyhteisötaitoihin (ts. käyttäytymiseen, jota ei virallisesti tehtävässä odoteta) (Walumbwa ym., 2008; Zacher & Jimmieson, 2013). McMurray kollegoineen (2012) havaitsivat puolestaan, että transformationaalinen johtaminen oli positiivisesti yhteydessä työryhmän itsearvioituun suoriutumiseen, ei niinkään tiimi-ilmastoon.

Kaikkiaan vaikka tutkimustietoa näyttää kertyneen melko runsaasti transformationaalisen johtamisen ja erilaisten työntekijöiden hyvinvointia kuvaavien ilmiöiden välisistä yhteyksistä, se edelleen perustuu pitkälti poikkileikkaustutkimukseen. Harvat olemassa olevat pitkittäistutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijöiden hyvinvointi (positiivinen mieliala) ennusti 18 kuukautta myöhemmin arvioitua transformationaalista johtamista, kun sekä transformationaalinen johtaminen ensimmäisellä mittauskerralla että työntekijöiden hyvinvointi toisella mittauskerralla (samoin kuin työn piirteet molemmilla mittauskerroilla) oli huomioitu (Nielsen ym., 2008a). Lisäksi havaittiin, että työntekijöiden pystyvyysusko ennusti 18 kuukautta myöhemmin arvioitua transformationaalista johtamista, kun jälleen sekä transformationaalinen johtaminen ensimmäisellä mittauskerralla että työntekijöiden pystyvyysusko toisella mittauskerralla (samoin kuin työntekijöiden hyvinvointi molemmilla mittauskerroilla) oli huomioitu (Nielsen & Munir, 2009). Nämä tutkimukset viittaavat siihen, että työntekijöiden hyvinvointi toimisi pikemminkin transformationaalisen johtamisen syynä kuin seurauksena. Tafvelinin ym. (2011) tutkimuksessa transformationaalinen johtaminen ei ennustanut 12 kuukautta myöhemmin arvioitua työpaikan innovatiivista ilmapiiriä eikä työntekijöiden hyvinvointia (positiivinen mieliala), kun transformationaalinen johtaminen toisella mittauskerralla ja innovatiivinen ilmapiiri ja hyvinvointi ensimmäisellä mittauskerralla oli otettu huomioon. Edellä mainituissa tutkimuksissa transformationaalinen johtaminen osoittautui suhteellisen pysyväksi, pysyvintä se oli 12 kuukauden aikavälillä (pysyvyyskerroin .71). Myös van Dierendonckin ym. (2004) tutkimuksessa johtaminen (arvioituna yhdeksällä ulottuvuudella: esim.

palaute, tuki, laatuun sitoutuminen, kommunikaatio, oikeudenmukaisuus) ja työntekijöiden affektiivinen hyvinvointi osoittautuivat varsin pysyväksi noin neljän kuukauden välein toistetuissa mittauksissa, eivätkä ne ennustaneet toisiaan yli ajan.

### 1.2.2. Autenttinen johtaminen

*Autenttinen johtamistyyli* on syntynyt positiivisen psykologian (Seligman, 2002) piirissä ja se on johtamistyylien joukossa suhteellisen uusi tulokas. Autenttisen johtamisteorian on kehittänyt Avolio kollegoineen 2000-luvulla (Avolio & Gardner, 2005). Autenttisuus viittaa omien kokemusten – niin ajatusten, tunteiden, tarpeiden kuin uskomustenkin – omistamiseen ja niiden mukaisesti toimimiseen (ks. Walumbwa ym., 2008). Walumbwan ym. (2008) mukaan autenttinen johtajuus koostuu neljästä ulottuvuudesta: 1) *Itsensä tiedostaminen* tarkoittaa ymmärrystä siitä, kuinka yksilö rakentaa merkityksiä maailmassa ja kuinka nämä merkitykset vaikuttavat siihen, kuinka hän havaitsee itsensä. Se viittaa myös kykyyn tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet ja olla tietoinen muiden ihmisten vaikutuksesta omaan itseen samoin kuin itsen vaikutuksesta muihin ihmisiin. 2) *Ihmissuhteiden läpinäkyvyys* puolestaan tarkoittaa todellisen itsensä paljastamista muille esimerkiksi ilmaisemalla omat ajatuksensa ja tunteensa. Tämä edistää myös muiden luottamusta siihen, että he voivat ilmaista omat näkemyksensä. 3) *Tasapuolinen tiedonkäsittely* viittaa siihen, että esimiehet analysoivat objektiivisesti kaiken relevantin tiedon ennen päätöksen tekoa. He ovat avoimia myös sellaisille näkemyksille, jotka haastavat heidän omat suhtautumistapansa. 4) *Sisäistetty moraal* viittaa sisäistettyyn ja integroituun itsesäätelyyn, ts. henkilö toimii omien sisäistettyjen moraaliarvojen mukaisesti ulkoisista paineista ja tilannetekijöistä riippumatta. Autenttiset johtajat siis osoittavat, että he aidosti pyrkivät ymmärtämään omaa johtajuuttaan palvellakseen muita tehokkaasti.

Autenttisella johtamisella on käsitteellistä yhteyttä transformationaaliseen johtamiseen. Walumbwan ym. (2008) mukaan autenttinen johtaminen on läheisesti yhteydessä transformationaalisen johtamisen neljään käyttäytymispiirteeseen, mutta erottuu siitä vahvan itsensä tiedostamisen kautta. Myös empiirinen tutkimus on osoittanut, että autenttinen ja transformationaalinen johtaminen ovat positiivisesti yhteydessä toisiinsa, mutta kuitenkin toisistaan erillisiä käsitteitä (Walumbwa ym., 2008). Autenttinen johtaminen oli positiivisesti yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen ja ns. työyhteisötaitoihin myös silloin, kun transformationaalinen johtaminen oli kontrolloitu (Walumbwa ym., 2008). Autenttinen johtaminen liittyi positiivisesti myös työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työssä suoriutumiseen samaisessa poikkileikkaus-

tutkimuksessa. Myös muut viimeaikaiset tutkimukset osoittavat vastaavanlaisia yhteyksiä: autenttinen johtaminen oli positiivisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen ja negatiivisesti yhteydessä työpaikkakiusaamiseen hoitajia koskevassa tutkimuksessa (Laschinger ym., 2012) sekä positiivisesti yhteydessä työntekijöiden työssä suoriutumiseen poliisi- ja sotilasalan organisaatioissa tehdyssä tutkimuksessa (Peterson ym., 2012).

### **1.2.3. Oikeudenmukainen ja loukkaava johtaminen**

Johtamisen oikeudenmukaisuus ja loukkaava esimieskäyttäytyminen ovat edellä käsitellyjä johtamistyytlejä kapea-alaisempia, sillä ne keskittyvät tiettyyn johtamista kuvaavaan yksittäiseen piirteeseen. Johtamisen oikeudenmukaisuuden tutkimuksessa on usein keskitytty päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuuteen (ks. Colquitt ym., 2001). Päätöksenteon oikeudenmukaisuus (engl. procedural justice) viittaa siihen, missä määrin päätökset tehdään johdonmukaisesti, oikean tiedon pohjalta ja asianomaiset huomioon ottaen. Kohtelun oikeudenmukaisuus (engl. relational justice) tarkoittaa puolestaan sitä, kohtelevatko esimiehet työntekijöitä kunnioittavasti, rehellisesti, tasapuolisesti ja ystävällisesti. Voidaan ajatella, että päätöksenteon oikeudenmukaisuus kuvaa laajemmin organisaatiotasoa, kun taas kohtelun oikeudenmukaisuus sijoittuu suoremmin esimiestasolle. Yleisesti kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta syntyy vuorovaikutuksessa työntekijän, esimiehen ja työyhteisön/organisaation välillä.

Loukkaava esimieskäyttäytyminen on puolestaan määritelty yhdeksi aggression muodoksi; se käsittää käyttäytymisen, joka koetaan tarkoituksellisesti vihamieliseksi ja joka pitää sisällään sekä verbaalista että ei-verbaalista vihamielistä käyttäytymistä pois lukien fyysisen kontaktin (Tepper, 2000). Loukkaava esimieskäyttäytyminen jaetaan usein passiiviseen ja aktiiviseen. Passiivista loukkaavaa käyttäytymistä on mm. valehtelu, lupauksen pettäminen tai vanhoista virheistä muistuttaminen, kun taas aktiivista loukkaavaa käyttäytymistä kuvaa alaisen nolaaminen muiden edessä, epäpätevänä pitäminen ja toistuva vähättely (Mitchell & Ambrose, 2007). Loukkaava esimieskäyttäytyminen liittyy työpaikalla ilmenevään esimiesten harjoittamaan kiusaamiseen, sillä molemmissa on kyse jatkuvasta vihamieliselle käyttäytymiselle altistumisesta, jolla on psykologinen luonne (Einarsen ym., 2013). Oikeudenmukaisuudella on merkitystä myös loukkaavan esimieskäyttäytymisen näkökulmasta, sillä epäoikeudenmukaisuuden kokemus on nähty yhdeksi tekijäksi, joka selittää työntekijöiden kielteistä reagoitua loukkaavaan esimieskäyttäytymiseen (Mitchell & Ambrose, 2007). Toisin sanoen loukkaava esimieskäyttäytyminen saa

aikaan epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen, mikä puolestaan johtaa esimerkiksi pahoinvointiin (Tepper, 2000).

Niin epäoikeudenmukaisen johtamisen kuin myös loukkaavan esimieskäyttäytymisen on havaittu liittyvän negatiivisiin seurauksiin. Suomessa on tutkittu erityisesti työelämässä koetun epäoikeudenmukaisuuden terveysvaikutuksia. Nämä tutkimukset ovat osoittaneet esimerkiksi, että päätöksenteon menettelytapojen epäoikeudenmukaisuus liittyy heikentyneeseen itsearvioituun terveyteen sekä pitkiin ja lyhyisiin sairauspoissaoloihin (Elovainio ym., 2002). Päätöksenteon epäoikeudenmukaisuus on ollut johdonmukaisemmin yhteydessä terveystekijöihin kuin kohtelun oikeudenmukaisuus (Kivimäki ym., 2003b). Kuitenkin myös kohtelun epäoikeudenmukaisuus selitti kaksi vuotta myöhemmin mitattuja sairauspoissaoloja ja psyykkisiä oireita alun perin terveillä työntekijöillä (Kivimäki ym., 2003a). Oikeudenmukaisuuden kokemusten työssä on havaittu vaikuttavan myös sairausloman pituuteen vakavan elämäntapahtuman yhteydessä (Elovainio ym., 2010). Kaikkiaan johtamisen oikeudenmukaisuuteen liittyviä tutkimustuloksia voidaan tiivistää seuraavasti: kun johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi, työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä, auttavat useammin työyhteisön muita jäseniä, sitoutuvat vahvemmin työpaikkansa ja sairastavat vähemmän.

Loukkaavan esimieskäyttäytymisen seuraukset ovat kohtalokaita niin kiusatuille työntekijöille kuin koko organisaatiolle (ks. Einarsen ym., 2013). Loukkaavan esimieskäyttäytymisen on osoitettu olevan positiivisesti yhteydessä mm. uupumusasteiseen väsymykseen (Wu & Hu, 2009; Yagil 2006), psykologiseen pahoinvointiin, työpaikan vaihtoaikaisin (Tepper, 2000) ja organisaatiolle haitalliseen käyttäytymiseen (Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper ym., 2008; ks. myös Tepper, 2007). Myös pitkittäistutkimukset osoittavat, että esimiehen kiusaamiselle altistumiseen liittyy lisääntynyt psykologisen oirehtimisen riski kahden vuoden aikavälillä, kun aiempi oirehtiminen oli huomioitu (Nielsen ym., 2012) ja kohonnut riski sairastua sydänsairauteen ja depressioniin kahden vuoden aikavälillä alkumittauksessa terveillä työntekijöillä (Kivimäki ym., 2003c).

#### **1.2.4. Työhyvinvointia edistävä johtaminen**

Uusimpia tulokkaita johtamistyylien joukossa on työhyvinvointia edistävä esimieskäyttäytyminen. Kyseessä on saksalaisen Sylvie Vincentin (2011) väitöstutkimuksessaan kehittämä johtamisen käsite, joka yleisesti ottaen perustuu näkemykseen, että esimiehet voivat vaikuttaa alaistensa työoloihin ja siihen, kuinka työolot havaitaan. Käsitteellä on yhtymäkohtia tehtävä- ja

suhdekeskeiseen johtamiseen (Donaldson-Feilder ym., 2013), joissa nähdään keskeiseksi se, että esimies tukee alaisiaan, ratkoo konflikteja, auttaa työryhmän muodostumisessa (suhdekeskeisyys) ja että esimies luo alaisilleen hyvät olosuhteet työntekoon mm. suunnittelemalla ja organisoimalla, jakamalla tietoa, selventämällä työntekijöiden rooleja ja tavoitteita (tehtäväkeskeisyys).

Työhyvinvointia edistävän johtamistyylin kehittämisessä on hyödynnetty työn piirteiden jakoa vaatimukseen (esim. työn monimutkaisuus, vaihtelevuus), stressoreihin (esim. kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen ylikuormitus) ja voimavaroihin (esim. kehittymismahdollisuudet, työn kontrolli, osallistuminen, tavoitteiden selkeys). Vaatimukseen, joita voitaneen kuvata haasteina, liittyy kehittymisorientoitunut johtaminen, stressoreihin ylivaativa johtaminen ja voimavaroihin tukea antava johtaminen. Vincentin (2011) näkemyksen mukaan hyvinvointia edistävä johtaminen käsittää 14 ulottuvuutta, joista tutkimuksessamme hyödynsimme kolmea: tehtävien kontrolli (Handlungsspielraum), osallistaminen (Partizipation), ja konfliktien ratkaisu (Konfliktmanagement).

Tehtävien kontrollissa kyse on siitä, että esimies antaa alaisensa työskennellä itsenäisesti (esim. antaa päättää millä tavoilla työtehtävät suoritetaan, uskoo työn suunnittelun, toteutuksen ja valvonnan pitkälti alaiselle). Osallistaminen viittaa siihen, että esimies antaa alaisilleen mahdollisuuden osallistua heitä itseään koskevien asioiden päätöksentekoon, esimerkiksi ottaa alaisen mukaan muutosten suunnitteluun ja ottaa alaisen ideat ja ehdotukset vakavasti huomioon. Konfliktien ratkaisu tarkoittaa sitä, että esimies ei jätä työyhteisössä ilmeneviä konflikteja huomiotta vaan pyrkii ratkaisemaan ne siten, että eri osapuolten intressit tulevat huomioituiksi. Tehdyssä faktorianalyysissä konfliktien ratkaisu latautui faktorille, jota kuvattiin tukea-antavana johtajuutena, kun taas tehtävien kontrolli ja osallistaminen latautuivat kehittymisorientoitunutta johtajuutta kuvaavalle faktorille. Tehtävien kontrolli ja osallistaminen olivat yhteydessä työntekijän työkykyyn ja ammatilliseen pystyvyyssuskoon ( $r \geq .30$ ). Lisäksi työhyvinvointia edistävä johtajuus selitti työntekijöiden hyvinvointia vielä sen jälkeenkin, kun transformationaalinen johtaminen oli kontrolloitu. Selitysvaikutus kasvoi 5–12 % hyvinvoinnin kuvaajasta riippuen.

Myös muissa tutkimuksissa edellä mainittuja johtajuuden ulottuvuuksia kuvaavat ilmiöt ovat olleet yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin. Työn vaikutusmahdollisuuksien (vrt. tehtävien kontrolli ja osallistaminen) merkitys hyvinvoinnille ja terveydelle on osoitettu selkeästi aiemmissä tutkimuksissa (esim. Häusser ym., 2010). Tehtävien kontrollia ja osallistamista voidaan kuvata myös käsitteillä osallistava tai voimaannuttava johtaminen, sillä ne lisäävät työntekijän omaa

osallisuutta. Myös konfliktien ratkaisu osana huomioonottavaa (engl. considerate) johtamista on todettu työntekijöiden hyvinvointia edistäväksi (ks. Donaldson-Feilder ym., 2013; Kuoppala ym., 2008). Mikäli esimies toiminnallaan pyrkii edistämään näitä työn ominaisuuksia, se näyttää edistävän myös työntekijän hyvinvointia.

### **1.3. Kuinka esimiestyö on yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin?**

Kuten aiemmin jo todettiin, tähänastinen tutkimus on pitkälti keskittynyt tutkimaan johtamisen ja alaisten hyvinvoinnin välisiä suoria yhteyksiä. Tämän vuoksi tieto niistä mekanismeista, joita pitkin yhteydet syntyvät, on rajallista. Tieto yhteydet synnyttävistä mekanismeista on kuitenkin erittäin tärkeää, sillä se edistää sekä teorianmuodostusta että auttaa suuntamaan käytännön interventioita. Tähän mennessä yhteyttä välittäviä mekanismeja eli mediaattoreita on eniten tutkittu transformationaalisen johtamisen yhteydessä (ks. Arnold & Connelly, 2013). Tehdyn tutkimuksen perusteella tutkitut välittävät mekanismit voidaan jakaa useampaan luokkaan. Ainakin seuraavia seikkoja on tutkittu: työntekijöiden ominaisuuksia (pystyvyysusko), suhdetta esimieheen (luottamus), työn ominaisuuksia (esim. työn merkityksellisyys) ja työpaikan ilmapiiriä (tiimi-ilmastoa).

Liu ym. (2010) havaitsivat, että sekä työntekijän *pystyvyysusko* (usko omaan kykyihin selviytyä eteen tulevista haasteista ja ongelmista, ts. yleinen, ei vain työhön liittyvä pystyvyysusko) että *luottamus esimieheen* välitti transformationaalisen johtamisen ja koetun stressin välistä yhteyttä kiinalaisilla työntekijöillä. Toisin sanoen transformationaalinen johtaminen oli positiivisesti yhteydessä työntekijöiden pystyvyysuskoon ja esimieheen koettuun luottamukseen, mitkä puolestaan liittyivät vähäiseen koettuun stressiin. Myös Nielsen ym. (2009) osoittivat, että sekä yksilön että tiimin (yleinen) pystyvyysusko toimi transformationaalisen johtamisen ja työntekijöiden affektiivisen hyvinvoinnin (positiivinen mieliala) välisen positiivisen yhteyden välittäjänä. Kyse on kuitenkin poikkileikkaustutkimuksista, joten syy-seuraussuhde jää avoimeksi. Nielsen ja Munir (2009) osoittivat kahden mittauksen pitkittäistutkimuksessa, että yleinen pystyvyysusko välitti transformationaalisen johtamisen yhteyttä hyvinvointiin (positiivinen mieliala) ainoastaan poikkileikkausasetelmassa (toisella mittauksella) mutta ei yli ajan (18 kk). Yhteyden syntyä on selitetty sillä, että transformationaaliset johtajat odottavat alaisiltaan paljon, minkä he myös ilmaisevat alaisilleen, mikä puolestaan johtaa siihen, että alaiset myös uskovat selviytyvänsä työnsä haasteista tehokkaasti. Myös älyllisen stimuloinnin, inspiroivan motivoinnin ja visioinnin ja yksilöllisen huomioinnin oletetaan vaikuttavan myönteisesti pystyvyysuskoon

esimerkiksi lisäämällä motivaatiota ja auttamalla asettamaan selkeitä tavoitteita (ks. Nielsen & Munir, 2009).

On esitetty, että transformationaalinen johtaja voi vaikuttaa alaistensa työhön ja sitä kautta heidän hyvinvointiinsa. Työn ominaisuuksista eniten huomiota on saanut *työn merkityksellisyys*. Sen on todettu välittävän transformationaalisen johtamisen ja työntekijöiden affektiivisen ja psykologisen terveyden välistä yhteyttä useassa poikkileikkaustutkimuksessa (esim. Arnold ym., 2007; Nielsen ym., 2008b). Yhteyden on katsottu syntyvän mm. siten, että transformationaalinen johtaja tulevaisuuden visioinnin ja motivoinnin avulla luo ja ylläpitää työtehtävien merkityksellisyyttä. Piccolo ja Colquitt (2006) puolestaan tutkivat työn piirteiden, sisäisen motivaation ja tavoitteisiin sitoutumisen välittävää roolia transformationaalisen johtamisen ja työssä suoriutumisen ja ns. työyhteisötaitojen välillä. Työn ydinpiirteet – *työn vaihtelevuus ja kehittävyys, kokonaisuuksien hallinta, merkityksellisyys, autonomia ja palaute* – välittivät osittain yhteyttä siten, että ne edistivät sisäistä motivaatiota työssä ja tavoitteisiin sitoutumista. Sisäinen motivaatio puolestaan edisti sekä työssä suoriutumista että työyhteisötaitoja. Nielsenin kollegoineen (2008a) tekemässä pitkittäis-tutkimuksessa *työn merkityksellisyydestä, rooliselvyydestä ja kehittymismahdollisuuksista* koostuva latentti faktori välitti osittain transformationaalisen johtamisen ja hyvinvoinnin (positiivinen mieliala) välistä yhteyttä ensimmäisellä mittauskerralla ja täysin toisella mittauskerralla. Sen sijaan pitkittäinen evidenssi ei ollut yhtä selkeästi havaittavissa, sillä transformationaalisen johtamisen yhteys 18 kuukautta myöhemmin arvioituun hyvinvointiin näytti välittyvän lähinnä tutkittujen ilmiöiden – ennen kaikkea työn piirteiden – ajallisen pysyvyyden kautta.

Myös innovatiivista *tiimi-ilmastoa* on tutkittu transformationaalisen johtamisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin (positiivinen mieliala) yhteyttä välittävänä mekanismina. Tafvelinin (2011) kollegoineen tekemä pitkittäistutkimus osoitti, että työpaikan innovatiivinen ilmapiiri välitti yhteyttä sekä ensimmäisellä että toisella mittauskerralla. Jälleen pitkittäinen evidenssi jäi kiistanalaiseksi, sillä yhteys transformationaalisesta johtamisesta 12 kuukautta myöhemmin mitattuun työntekijöiden hyvinvointiin kuvattiin syntyvän tiimi-ilmaston pysyvyyden kautta. Toisin sanoen transformationaalinen johtaminen liittyi innovatiiviseen tiimi-ilmastoon ensimmäisellä mittauskerralla, mikä puolestaan ennakoi innovatiivista tiimi-ilmastoa myös toisella mittauskerralla. Innovatiivinen tiimi-ilmasto toisella mittauskerralla oli yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin toisella mittauskerralla. Tutkimuksessa ei siis havaittu tutkittujen ilmiöiden välisiä ristikkäis-yhteyksiä yli ajan. Tulokset kuitenkin viittaavat siihen, että esimiestyöllä olisi merkitystä työpaikan



ilmapiirin muodostumiselle ja että hyvä ilmapiiri voisi toimia transformationaalisen johtamisen myönteisiä vaikutuksia välittävänä tekijänä.

Viime aikoina on tutkittu tarkemmin myös niitä mekanismeja, jotka liittävät autenttisen johtamisen työntekijöiden hyvinvointiin. Laschingerin ym. (2012) tutkimuksessa autenttinen johtaminen oli negatiivisesti yhteydessä työpaikkakiusaamiseen, mikä puolestaan oli positiivisesti yhteydessä emotionaaliseen väsymykseen. Autenttinen johtaminen liittyi myös työtyytyväisyyteen, mikä taas vähensi työnvaihtoaikkeitä. Petersonin ym. (2012) tutkimuksessa positiiviset emootiot välittivät osittain autenttisen johtamisen yhteyttä työntekijöiden työssä suoriutumiseen, kun taas työntekijöiden psykologinen pääoma näytti toimivan ko. yhteyden täydellisenä välittäjänä. Leroy'n ym. (2012) tutkimus paljasti, että autenttisen johtamisen ja organisaatioon sitoutumisen välinen yhteys välittyi täysin esimiehen rehellisyyden (sanojen ja tekojen vastaavuus) välityksellä.

Kaikkiaan voidaan todeta, että tähänastinen tutkimustuki johtamisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin yhteyttä välittävistä mekanismeista perustuu pitkälti poikkileikkaustutkimukseen. Tällaiseen evidenssiin on suhtauduttava varauksellisesti, sillä siinä kaikki kolme ilmiötä, joiden yhteyksiä tutkitaan, on mitattu samanaikaisesti. Mediaattoreiden asianmukainen tutkiminen niihin liittyvän kausaalisen ajattelun vuoksi vaatisi vähintään kolmen mittauskerran aineiston (McKinnon, 2008). Myös mittauskertojen aikaväli on ongelmallinen, sillä meiltä puuttuu teoreettinen tieto siitä, millä aikavälillä johtamisen oletetut vaikutukset tulevat ilmi. Tämä ei koske ainoastaan välittävien mekanismien tutkimista vaan ylipäättään pitkittäistutkimuksia. Kuten Kelloway ja Francis (2013) toteavat, tarvitaan sekä teoreettista kehitystyötä että kuvailevia tutkimuksia, jotta pitkittäistutkimuksissa pystytään tulevaisuudessa valitsemaan kunkin ilmiön tutkimisen kannalta oikea aikaväli. Lisäksi se, että tutkimus perustuu työntekijöiden omiin arviointeihin vaikeuttaa mm. sen arviointia, tapahtuuko työssä todellisia muutoksia vai arvioivatko työntekijät työtään jostain syystä positiivisemmin, vaikka niissä ei olisi tapahtunutkaan muutoksia.

#### **1.4. Kulttuurien väliset erot johtamisessa**

Kulttuurien välinen tutkimus edellyttää kunkin maan historian, kielen, uskonnon ja jopa ilmaston tuntemusta, sillä muuten ei voida ymmärtää sitä kulttuuria, mikä maahan on pitkällä aikavälillä syntynyt. Tämä kulttuuri heijastuu myös organisaatioissa vallitsevaan organisaatio- ja johtamiskulttuuriin. Ehkä tunnetuin kulttuurien välisiä eroja johtamisessa tarkastellut tutkimus on ns. GLOBE-tutkimus, jossa on tarkasteltu 62 maan yhteiskunnallista kulttuuria ja johtamiskulttuuria

(House ym., 2004). Yhteiskunnassa vallitsevan kulttuurin tarkastelu perustuu kaikkiaan yhdeksään ulottuvuuteen, joista kuusi pohjautuu Hofsteden esittämiin kulttuurissa vallitseviin normeihin ja kolme lisäulottuvuutta luotiin tutkimusta varten. Tutkittavat arvioivat näitä yhteiskunnallista kulttuuria kuvaavia ulottuvuuksia kahdesta näkökulmasta: kuinka asiat ovat ja kuinka niiden tulisi olla. Lisäksi tutkimuksessa oli ns. johtamisosa, jossa tutkittavia pyydettiin arvioimaan erinomaiseen johtamiseen liittyviä piirteitä (yhteensä 112 ominaisuutta) asteikolla 1 (= ominaisuus estää suuresti henkilöä olemasta erinomainen johtaja) – 7 (= ominaisuus auttaa suuresti henkilöä olemaan erinomainen johtaja). Seuraavassa kuvataan tutkimuksen tuloksia erityisesti Suomen näkökulmasta. Suomalaiset tutkittavat olivat keskijohtoon kuuluvia johtajia ( $n = 438$ ). Kuvaus perustuu pääasiassa Lindellin ja Sigfridsin (2008) tekemään koosteeseen.

Verrattuna muihin maihin suomalaisessa yhteiskunnassa vallitseva kulttuuri arvioitiin korkeaksi kolmella ulottuvuudella: epävarmuuden välttäminen (8. sija), institutionaalinen kollektivismi (10. sija) ja tulevaisuuden orientointi (14. sija). Tämä tarkoittaa sitä, että ensinnäkin suomalainen yhteiskunta perustuu sosiaalisiin normeihin, sääntöihin ja menettelytapoihin, joilla lievitetään tulevaisuuden tapahtumien ennakoimattomuuden vaikutuksia. Toiseksi Suomi nähtiin institutionaalisesti kollektivistisena kulttuurina, jossa kannustetaan resurssien kollektiiviseen jakoon. Kolmanneksi kulttuurin nähtiin palkitsevan tulevaisuusorientoituneesta käyttäytymisestä, kuten suunnittelusta, tulevaisuuteen panostamisesta ja tyydytyksen lykkäämisestä. Hofsteden alkuperäisestä kollektivismi/individualismi-ulottuvuudesta poiketen GLOBE-tutkimuksessa kollektivismiin ulottuvuus oli jaettu yhtäältä institutionaaliseen ja toisaalta ryhmätason (kuten perhe tai organisaatio) kollektivismiin. Suomi sijoittui korkealle edellisellä mutta matalalle jälkimmäisellä ulottuvuudella. Suomalainen individualismi koskee siis erityisesti yksilöiden toimintaa lähiyhteisöjensä suhteen.

Johtamisen suhteen tutkittavia pyydettiin arvioimaan erinomaisen johtajan ominaisuuksia, joista muodostettiin 21 skaalaa. Suomalaiset erottuivat muista maista neljässä skaalassa: integriteetti (rehellisyys, luotettavuus, oikeudenmukaisuus) (4. sija), inspiroivuus (6. sija), yhteistyötä edistävä tiimi-orientoituneisuus (3. sija) ja visionäärisyys (9. sija). Nämä siis nähtiin tärkeinä erinomaisen johtajan ominaisuuksina Suomessa. Sinänsä nämä ominaisuudet sopivat hyviin johtajiin myös universaalisti, ts. ne ovat ominaisuuksia, joita joka kulttuurissa arvostettiin suhteellisen haluttuina ominaisuuksina. Hyvät johtajat ovat siis vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa, kertovat minne organisaatio on menossa, rohkaisevat alaisiaan työtehtävissä ja luovat positiivisen ilmapiirin organisaatioon.

On todennäköistä, että kulttuuriset normit ja arvostukset ilmenevät myös johtajuudessa, sillä johtajuus on erottamaton osa ympäröivää kulttuuria. Yleisemmin kulttuurisiin arvoihin ja normeihin perustuvan eri maiden ryhmittelyn onkin osoitettu sopivan myös johtajuutta koskevaan tarkasteluun (Brodbeck ym., 2000). Länsi- ja Pohjois-Euroopan maat on usein jaettu germaaniseen, angliseen ja pohjoismaiseen klusteriin. Tutkimuksemme osallistujamaat Saksa, Ruotsi ja Suomi ryhmittyvät näin ollen kahteen eri kokonaisuuteen. Germaanisella ja pohjoismaisella kulttuurisella klusterilla on paljon yhteistä, kuten epävarmuuden välttäminen ja heikko ryhmätason kollektivismi, mutta niiden välillä on myös selviä eroja. Erotuksena pohjoismaisesta klusterista germaanista klusteria kuvaavat erityisesti vahva suoritusorientaatio, asertiivisuus ja suhteellisen matalat arvot myös institutionaalisissa kollektivismissa (Gupta ym., 2002). Pohjoismaille on puolestaan tyypillistä korkea institutionaalinen kollektivismi, matala valtaetäisyys ja suoritusorientaatio sekä vahva pyrkimys sukupuolten väliseen tasa-arvoon. Pohjoismaissa erinomaisen johtajuuden arvioitiin olevan vähemmän itsekeskeistä ja autonomista kuin germaanisissa maissa, ja vastaavasti Pohjoismaissa arvostettiin enemmän tiimin yhteistyötä ja integraatiota edistävää johtajuutta (Brodbeck ym., 2000). Tiimin yhteistoimintaa edistävää johtajuutta arvostettiin erityisesti Suomessa. Toisaalta useissa maissa toimivissa kansainvälisissä organisaatioissa tehdyissä tutkimuksissa on havaittu, että ruotsalainen johtamistyyli on demokraattisempaa, kun taas Suomessa kokemukset johtamisesta ovat vähemmän demokraattisia ja enemmän autokraattisia (Hyde ym., 2006). Suomalainen johtajuusihanne voi siis hyvinkin poiketa siitä, mitä suomalainen johtajuus käytännössä on. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että sekä germaaninen että pohjoismainen klusteri edustavat kumpikin läntisen ja pohjoisen Euroopan aluetta, jonka sisällä kulttuurierot johtajuudessa näyttävät GLOBE-tutkimuksen mukaan olevan suhteellisen pieniä.

## 2. TUTKIMUKSEN TEHTÄVÄ JA TAVOITTEET

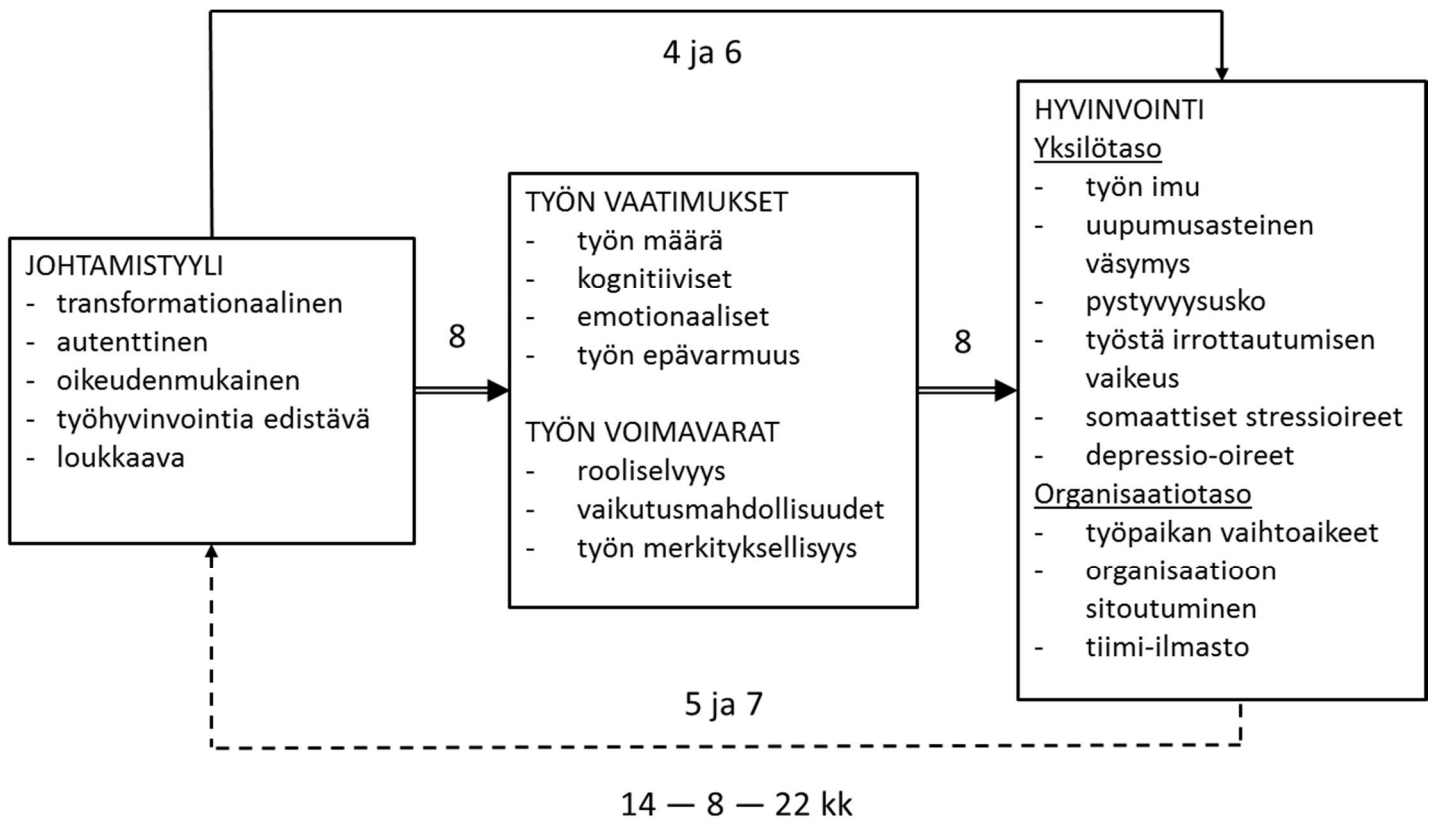
Tutkimuksessa etsitään vastauksia sekä kuvaileviin että yhteyksiä etsiviin kysymyksiin. Kuvailevissa kysymyksissä kyse on erilaisista arvioiden eroista työntekijöiden ja lähiesimiesten tai eri maiden välillä sekä tutkituissa ilmiöissä (johtajuus, työn vaatimukset ja voimavarat, hyvinvointi) tapahtuneista muutoksista tutkittuina ajankohtina (T1–T3). Yhteyksiä etsivissä kysymyksissä tarkastellaan tutkittujen ilmiöiden välisiä suhteita ja pyritään vastaamaan tutkimuksen pääkysymykseen, minkälaista on työntekijöiden hyvinvointia edistävä johtajuus. Samalla tutkitaan myös yhteyksien suuntaa, ts. ennustaako johtaminen työntekijöiden hyvinvointia ja toisaalta, ennustaako työntekijöiden hyvinvointi johtamista. Ilmiöiden suhteita on havainnollistettu myös kuviossa 1.

Kuvailevat kysymykset:

1. Mitä eroja on työntekijöiden ja lähiesimiehien kokemuksissa (johtaminen, työn vaatimukset ja voimavarat, hyvinvointi)? (T1)
2. Mitä muutoksia tapahtuu työntekijöiden kokemuksissa (johtaminen, työn vaatimukset ja voimavarat, hyvinvointi)? (T1–T2, T2–T3)
3. Minkälaisia eroja on työntekijöiden kokemuksissa (johtaminen, työn vaatimukset ja voimavarat, hyvinvointi) Suomen, Ruotsin ja Saksan välillä? (T1)

Yhteyksiä etsivät kysymykset:

4. Minkälainen johtamistyyli ennustaa parhaiten työntekijöiden hyvinvointia 8, 14 ja 22 kuukauden aikavälillä?
5. Mitkä työntekijöiden hyvinvoinnin ulottuvuudet ennustavat parhaiten johtamistyyliä 8, 14 ja 22 kuukauden aikavälillä?
6. Mitkä johtamistyyli ennustavat työntekijöiden hyvinvoinnissa tapahtuvaa muutosta (heikkenemistä tai paranemista) 8, 14 ja 22 kuukauden aikavälillä?
7. Mitkä työntekijöiden hyvinvoinnin ulottuvuudet ennustavat johtamistyyliä tapahtuvaa muutosta (lisääntymistä tai vähenemistä) 8, 14 ja 22 kuukauden aikavälillä?
8. Toimivatko työn piirteet mediaattoreina johtamisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä?



- > oletettu (normaali) yhteys
- > käänteinen yhteys
- =====> mediattoriyhteys

Kuvio 1. Malli tutkittujen ilmiöiden välisistä yhteyksistä. Numerot kuviossa viittaavat tutkimuskysymyksiin. Tutkitut aikavälit olivat 14 kk (T1–T2), 8 kk (T2–T3) ja 22 kk (T1–T3). Pisin aikaväli muodostuu kahden edellisen aikavälin yhdistelmästä.

### 3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

#### 3.1. Aineiston keruu

Pitkittäistutkimuksen aineiston keruu toteutettiin kolmessa vaiheessa. Ensimmäisen kyselykierroksen aineisto kerättiin maaliskuussa 2011, toisen kyselykierroksen aineisto touko-kesäkuussa 2012 ja kolmannen tammi-helmikuussa 2013. Näin kyselykierrosten aikaväleiksi muodostui 13–15, 7–9 ja 21–23 kuukautta. Samat kysymykset sisältävät työntekijä- ja esimieskyselyt toteutettiin myös Saksassa ja Ruotsissa. Kyselykierrosten ajankohdat sovitettiin yhteensopivaksi Saksassa ja Ruotsissa toteutetun intervention kanssa. Ensimmäistä kyselykierrosta edelsi kolmella kielellä toteutettu pilottikysely, joka oli rajoituksetta internetissä anonyymisti vastattavissa.

Osallistujien rekrytointi tutkimukseen tapahtui syksyllä 2010. Lähestyimme henkilöstöasioista vastaavia henkilöitä kaikkiaan yhdeksässä eri kaupungissa Pirkanmaan, Kanta-Hämeen, Satakunnan ja Etelä-Pohjanmaan alueella. Lopulta neljä kaupunkia ilmoitti halukkuutensa osallistua tutkimukseen. Kaupunkien yhteyshenkilöitä informoitiin tutkimukseen osallistujia koskevista kriteereistä. Tärkein kriteeri oli, että kyseessä olisi yksikkö, jolla on esimies, jota työntekijät tapaavat kasvokkain vähintään viikoittain. Päätökset tutkimukseen osallistuvista työyksiköistä tehtiin kaupunkien sisällä. Tarjosimme ensisijaiseksi vaihtoehdoksi verkkokyselyä kaikkien niiden tutkittavien osalta, joilla oli käytössään sähköpostiosoite työnsä puolesta. Noin puolella osallistujista ei kuitenkaan ollut työnsä puolesta käytössä sähköpostiosoitetta eikä tietokonetta, joten aineisto kerättiin sekä elektronisella että paperisella kyselyllä.

Verkkokysely toteutettiin E-lomake-ohjelmalla. Kyselyyn vastaaminen tapahtui kirjautumalla kyselyyn sähköpostissa tarjotusta linkistä henkilökohtaisella, ohjelman luomalla tunnuksella ja salasanalla. Paperilomakkeet (nimellä varustetut kirjekuoret) lähetettiin työpaikkojen esimiesten kautta työntekijöille jaettaviksi. Ensimmäisellä kyselykierroksella myös paperilomakkeiden palautus hoidettiin esimiesten kautta, eli esimiehiä pyydettiin kokoamaan työntekijöidensä lomakkeet sisältävät suljetut kirjekuoret ja postittamaan ne tutkijoille valmiiksi annettussa pakkauksessa. Toisella ja kolmannella kyselykierroksella paperilomakkeella vastanneita osallistujia pyydettiin postittamaan lomakkeet valmiiksi maksetuissa kirjekuorissa suoraan tutkijoille.

Ennen toista kyselyä tutkimukseen osallistuvien kaupunkien yhteyshenkilöiltä pyydettiin tietoja tutkimukseen osallistuvissa työyksiköissä tapahtuneista henkilöstömuutoksista koskien sekä

poislähteneitä että uusia tulokkaita. Toisella kyselykierroksella tutkimukseen otettiin mukaan myös uusia vastaajia mukaan lukien ensimmäisellä kierroksella vastaamatta jättäneet henkilöt. Kolmannella kyselykierroksella kyselyt lähetettiin vain tutkimukseen aiemmin osallistuneille henkilöille, mikä ei kuitenkaan koskenut esimiesasemassa toimivia vastaajia heidän vähäisen lukumääränsä vuoksi.

Ensimmäisellä kyselykierroksella lähetettiin kaikkiaan 915 kutsua vastata kyselyyn (työntekijäversio) ja lisäksi 75 kutsua vastata kyselyn esimiesversioon. Työntekijäkyselyyn saatiin 557 (aineistoon hyväksyttävää) vastausta ja esimieskyselyyn vastaavasti 63 vastausta. Kun potentiaalisten osallistujien määrästä poistettiin tietoon tulleet vastaamasta estyneet henkilöt, vastausprosentiksi muodostui työntekijöiden osalta 62,5 % ja esimiesten osalta 84,0 %. Toisella kyselykierroksella lähetettiin 934 työntekijäkyselyä ja 71 esimieskyselyä, ja vastausprosentit olivat vastaavasti 36,1 % (N = 333) työntekijöiden ja 73,3 % (N = 52) esimiesten osalta. Kolmannella kyselykierroksella kysely lähetettiin 573:lle tutkimukseen aiemmin osallistuneelle työntekijälle ja kaikille 71 esimiehelle. Vastausprosentiksi muodostui 52,9 % (N = 294) työntekijöiden ja 62,3 % (N = 43) esimiesten osalta. Ensimmäiseen kyselyyn vastanneesta 557 työntekijästä 189 (33,9 %) vastasi kaikkiin kolmeen kyselyyn (pois lukien 3 työntekijää, jotka vaihtoivat esimiesasemaan kyselyjen välillä). Vastaavasti ensimmäiseen kyselyyn vastanneesta 63 esimiehestä 34 (54,0 %) jatkoi osallistumista läpi koko tutkimuksen. Kaikkiin kyselyihin vastanneista 189 työntekijästä 149 arvioi samaa esimiestä jokaisella kyselykerralla.

### **3.2. Tutkimukseen osallistuneet vastaajat**

Ensimmäiseen kyselyyn vastanneiden työntekijöiden (N = 557) ja esimiesten (N = 63) sekä kaikilla kyselykerroilla osallistuneiden työntekijöiden (N = 189) taustatekijät on esitetty taulukossa 1. Taulukosta nähdään, että kaikissa aineiston osajoukoissa naiset olivat enemmistönä ja suurimman ikäryhmän muodostivat 46–55-vuotiaat. Kolmeen kyselyyn vastanneista työntekijöistä jopa lähes 90 % oli naisia. Lähes puolella esimiehistä korkein suoritettu koulutus oli alempi korkeakoulututkinto ja runsaalla neljänneksellä esimiehistä oli (vähintään) ylempi korkeakoulututkinto. Työntekijöistä lähes puolella korkein koulutus oli toisen asteen koulutus. Työntekijöiden koulutustaso vaihteli peruskoulusta ylempään korkeakoulututkintoon ja poikkileikkausaineistossa oli myös tutkijakoulutuksen saaneita vastaajia (N = 9). Esimiehistä yli puolet oli nimenomaan esimiehiä, mutta noin kolmannes kuului kuitenkin keskijohtoon ja mukana oli myös muutama ylimmän johdon edustaja. Vastaajat jakaantuivat eri ammattialoille seuraavasti

Taulukko 1. Tutkittavien taustatekijät.

| Taustatekijä                              | Esimiehet T1 |       | Työntekijät <sup>1)</sup> T1 |      | Työntekijät <sup>1)</sup> T1-T2-T3 |      |
|---|--------------|-------|------------------------------|------|------------------------------------|------|
|   | N = 63       |       | N = 557                      |      | N = 189                            |      |
|   | <i>n</i>     | %     | <i>n</i>                     | %    | <i>n</i>                           | %    |
| Sukupuoli                                 |              |       |                              |      |                                    |      |
| Nainen                                    | 39           | 61,9  | 472                          | 84,7 | 167                                | 88,4 |
| Mies                                      | 24           | 38,1  | 85                           | 15,3 | 22                                 | 11,6 |
| Ikä ka (kh)                               | 49,24 (8,74) |       | 48,26 (9,70)                 |      | 49,08 (8,60)                       |      |
| –35                                       | 4            | 6,3   | 65                           | 11,8 | 17                                 | 9,0  |
| 36–45                                     | 15           | 23,8  | 123                          | 22,4 | 35                                 | 18,5 |
| 46–55                                     | 28           | 44,4  | 219                          | 39,9 | 91                                 | 48,1 |
| 56–                                       | 16           | 25,4  | 142                          | 25,9 | 46                                 | 24,3 |
| Koulutustaso <sup>2)</sup>                |              |       |                              |      |                                    |      |
| Peruskoulu                                | -            | -     | 71                           | 13,0 | 19                                 | 10,2 |
| Toisen asteen tutkinto                    | 17           | 27,0  | 246                          | 44,9 | 85                                 | 45,7 |
| Alempi korkeakoulu-<br>tutkinto           | 29           | 46,0  | 99                           | 18,1 | 46                                 | 24,7 |
| Ylempi korkeakoulututkinto<br>(vähintään) | 17           | 27,0  | 132                          | 24,1 | 36                                 | 19,4 |
| Kaupunki                                  |              |       |                              |      |                                    |      |
| 1   | 25           | 39,7  | 276                          | 49,6 | 98                                 | 51,9 |
| 2   | 15           | 23,8  | 132                          | 23,7 | 28                                 | 14,8 |
| 3   | 13           | 20,6  | 121                          | 21,7 | 56                                 | 29,6 |
| 4   | 10           | 15,9  | 28                           | 5,0  | 7                                  | 3,7  |
| Työsuhdetyyppi                            |              |       |                              |      |                                    |      |
| Toistaiseksi voimassa                     | 62           | 100,0 | 523                          | 94,7 | 183                                | 97,9 |
| Määräaikainen                             | -            | -     | 29                           | 5,3  | 4                                  | 2,1  |
| Työaikajärjestelyt                        |              |       |                              |      |                                    |      |
| Päivätyö                                  | 54           | 88,5  | 436                          | 78,7 | 157                                | 84,0 |
| Muu                                       | 7            | 11,5  | 118                          | 21,3 | 30                                 | 16,0 |
| Työtunnit viikossa ka (kh)                | 41,49 (4,37) |       | 37,73 (4,87)                 |      | 38,24 (3,59)                       |      |
| vaihteluväli                              | 36–60        |       | 13–60                        |      | 20–50                              |      |
| Sama työnantaja (vuosia)                  | 15,21        |       | 15,16                        |      | 16,39                              |      |
| ka (kh)                                   | (12,16)      |       | (10,81)                      |      | (11,02)                            |      |
| Asuu puolison kanssa                      |              |       |                              |      |                                    |      |
| Ei  | 6            | 9,5   | 136                          | 24,5 | 46                                 | 24,5 |
| Kyllä                                     | 57           | 90,5  | 418                          | 75,5 | 142                                | 75,5 |
| Lapsi/lapsia kotona                       |              |       |                              |      |                                    |      |
| Ei  | 24           | 38,1  | 278                          | 50,2 | 91                                 | 48,4 |
| Kyllä                                     | 39           | 61,9  | 276                          | 49,8 | 97                                 | 51,6 |
| Asema johtajana<br>/ esimiehenä           |              |       |                              |      |                                    |      |
| Ylin johto                                | 5            | 8,2   |                              |      |                                    |      |
| Keskijohto                                | 19           | 31,1  |                              |      |                                    |      |
| Esimies                                   | 37           | 60,7  |                              |      |                                    |      |
| Alaisten määrä ka (md)                    | 23,78 (16)   |       |                              |      |                                    |      |

Huom. Prosenttiosuus on osuus vastaajista, joilta tieto on saatavilla.

<sup>1)</sup>Kutsumme kaikkia muita kuin esimiesasemassa työskenteleviä tutkittavia työntekijöiksi heidän ammattiasemastaan riippumatta.

<sup>2)</sup>Toisen asteen tutkinto: ammatillinen perustutkinto, ylioppilastutkinto tai erikoisammattitutkinto.

Alempi korkeakoulututkinto: alempi yliopistotutkinto, AMK-tutkinto tai opistoasteen tutkinto.

Vähintään ylempi korkeakoulututkinto: ylempi korkeakoulututkinto, lisensiaatin tai tohtorin tutkinto.



(suurimmat alat): Tutkituista esimiehistä 14,3 % työskenteli ruokapalvelualalla, 15,9 % kiinteistöhoidossa, 15,9 % lasten hoidossa ja 11,1 % opetuslalla. Ensimmäiseen kyselyyn vastanneista työntekijöistä työskenteli ruokapalvelussa 11,7 %, siivoustyössä 19,0 %, lastenhoidossa 21,5 % ja opetuslalla 21,4 %. Pitkittäisaineiston työntekijöistä 33,3 % työskenteli lastenhoidossa, 12,7 % siivoustyössä, 18,5 % opetuslalla ja 9,0 % toimistotehtävissä. Lähes kaikki tutkittavat olivat kokoaikaisessa työssä, sillä 96,4 % ensimmäiseen kyselyyn vastanneista työntekijöistä ja 100 % esimiehistä työskenteli vähintään 35 tuntia viikossa (tarkastelusta opetusala pois lukien).

Taulukossa kuvattujen aineistojen lisäksi raportissa käytetään myös kahta työntekijäaineistoa, joiden avulla tarkasteltiin ensimmäisen ja toisen kyselyn (T1–T2) sekä toisen ja kolmannen kyselyn (T2–T3) välillä tutkittavissa muuttujissa tapahtuneita muutoksia muuttujien keskiarvojen muutoksina (ks. luku 3). Ensimmäisen aikavälin analyysiin otettiin mukaan kaikki sekä ensimmäiseen että toiseen kyselyyn vastanneet työntekijät (N = 262) ja toisen aikavälin tarkasteluun sekä toiseen että kolmanteen kyselyyn vastanneet työntekijät (N = 225). Näin menetellen mukaan saatiin mahdollisimman suuri vastaajamäärä.

**Valikoitumisanalyysit.** Työntekijäaineiston valikoituneisuutta tutkimukseen alun perin mukaan ilmoitettujen työyksiköiden suhteen tutkittiin sukupuolen osalta, sillä se oli ainoa kattavasti saatavilla oleva taustatekijä myös vastaamatta jättäneiden osalta. Vertailu osoitti, että naisia oli tutkimuskyselyyn vastaajissa (85 %) suurempi osuus kuin tutkimukseen mukaan kutsutuissa henkilöissä (81 %). Toisin sanoen naiset osallistuivat kyselyyn miehiä aktiivisemmin ( $\chi^2(1) = 6.08$ ,  $p = .014$ ). Työntekijöiden pitkittäisaineiston valikoituneisuutta tutkittiin vertaamalla kolmella kyselykerralla tutkimukseen osallistuneita työntekijöitä niihin työntekijöihin, jotka eivät vastanneet kaikilla kolmella kyselykerralla (ts. he jäivät tutkimuksesta pois sen aikana). Vertailu tehtiin koskien ensimmäisen mittauskerran taustatekijöitä ja tutkittuja muuttujia. Tämä valikoitumisanalyysi osoitti ensinnäkin, että aktiivisimmin kyselyyn vastasivat työntekijät, joilla oli toisen asteen tai erityisesti alemman korkea-asteen koulutus ( $\chi^2(3) = 11.05$ ,  $p = .011$ ). Tutkittujen muuttujien osalta kävi ilmi, että vastaamatta jättäneet työntekijät kokivat enemmän työn epävarmuutta ( $U = 24437.00$ ,  $p < .001$ ) ja heillä oli pitkittäisvastaajia useammin määrääaikainen työsuhte ( $\chi^2(1) = 5.60$ ,  $p = .018$ ). Pitkittäisvastaajilla puolestaan oli enemmän luottamusta organisaatioon kuin vastaamatta jättäneillä ( $U = 38351.00$ ,  $p = .016$ ). Pitkittäisvastaajien ja vastaamatta jättäneiden välillä ei ollut muita tilastollisesti merkitseviä eroja.

**Maiden väliset vertailut.** Maiden välisessä vertailussa käytettiin suomalaisen aineiston lisäksi ruotsalaista ja saksalaista työntekijäaineistoa. Ensimmäiseen kyselyyn vastasi kaikkiaan 1310 saksalaistyöntekijää, mutta maiden välisen vertailun kannalta keskeinen koulutustasoa koskeva tieto oli saatavilla vain 869 (66 %) työntekijältä, jotka näin ollen muodostivat vertailussa käytetyn saksalaisotoksen. Suomen (N = 548) Ruotsin (N = 439) (koulutustiedon sisältävässä) aineistossa oli ainoastaan julkisen sektorin työntekijöitä, kun taas Saksan (koulutustiedon sisältävässä) aineistossa vain 26,6 % (N = 231) vastaajista työskenteli julkisen sektorin organisaatiossa. Saksalaisista yksityisen sektorin työntekijöistä 89,5 % työskenteli pankissa ja julkisenkin sektorin työntekijöistä 47,2 % työskenteli taloudentarkastusvirastossa. Loput saksalaisaineiston julkisen sektorin työntekijät työskentelivät lastenhoidossa (32,0 %) tai erilaisissa julkishallinnon tehtävissä, mm. sosiaalialalla (20,8 %). Ruotsalaistyöntekijät työskentelivät lastenhoidossa, keittiö- ja siivoustyössä, vanhustenhoidossa, sosiaalipalveluissa, kouluissa ja kaupungin hallinnossa.

Saksalaiset tutkittavat olivat iältään nuorempia (ka = 40,61, kh = 9,92) kuin ruotsalaiset (ka = 45,84, kh = 10,85) ja suomalaiset (ka = 48,10, kh = 9,70) tutkittavat ( $F(2) = 101.03$ ,  $p < .001$ ). Naisten osuus myös kansainvälisessä aineistossa oli suuri (80,9 %). Suhteellisesti eniten miehiä (23,0 %) oli saksalaisaineistossa ( $\chi^2(1) = 16.68$ ,  $p < .001$ ). Eri maiden aineistot erosivat toisistaan myös koulutustason suhteen siten, että saksalaisilla oli korkein koulutustaso ja suomalaisilla matalin ( $\chi^2(4) = 89.14$ ,  $p < .001$ ).

### **3.3. Mittarit**

Tutkimuksessa käytetyt summamuuttujat on esitelty taulukossa 2. Pyrkimyksenä oli käyttää aiemmissa tutkimuksissa validoituja, toimiviksi todettuja mittareita. Reliabiliteettikertoimet on laskettu kunkin mittauskerran työntekijöitä koskevasta poikkileikkausaineistosta (T1 N = 557, T2 N = 333, T3 = 294).

On hyvä huomata, että johtajuustyylit korreloivat huomattavan voimakkaasti keskenään ja myös hyvinvoinnin ulottuvuuksien välillä oli kohtalaisen voimakkaita yhteyksiä. Johtajuustyyleistä eniten korreloivat transformationaalinen ja autenttinen johtajuus ( $r = .83$ ,  $p < .001$ ) ja vähiten transformationaalinen ja loukkaava johtajakäyttäytyminen ( $r = -.41$ ,  $p < .001$ ). Hyvinvoinnin ulottuvuuksista eniten korreloivat depressio-oireet ja somaattiset stressioireet ( $r = .61$ ,  $p < .001$ ) ja vähiten ammatillinen pystyvyysusko ja työpaikan vaihtoaiheet ( $r = .16$ ,  $p < .001$ ). Sekä johtajuustyylit että hyvinvoinnin ulottuvuudet olivat jossain määrin pysyviä mittauskerrasta toiseen.

Johtajuustyylien korrelaatiot eri mittauskertojen välillä vaihtelivat välillä .54 (työhyvinvointia edistävä johtajuus T1–T3) ja .79 (autenttinen johtajuus T2–T3). Hyvinvoinnin ulottuvuuksien korrelaatiot vaihtelivat välillä .52 (uupumusasteinen väsymys T1–T3) ja .75 (somaattiset oireet T1–T2).

### 3.4. Tilastolliset analyysit

**Keskiarvovertailut.** Suomalaisten työntekijöiden ja esimiesten vertailu (tutkimuskysymys 1) sekä kolmen maan työntekijöiden keskiarvovertailut (tutkimuskysymys 3) suoritettiin monimuuttujaisella GLM-analyysillä. Työn vaatimus- ja voimavaratekijät sekä johtajuuden, yksilötason hyvinvoinnin ja organisaatiotason hyvinvoinnin muuttujat analysoitiin omina ryhminään. Taustatekijöistä kontrolloitiin ikä, sukupuoli ja koulutustaso siten, että monimuuttujaisessa tarkastelussa ei-merkitsevät kontrollimuuttujat pudotettiin pois kutakin muuttujaryhmää koskevasta lopullisesta mallista. Työntekijöiden ja esimiesten vertailussa käytettiin neliluokkaista koulutusmuuttujaa. Maiden välistä vertailua varten koulutustasosta muodostettiin kolmiluokkainen muuttuja (perusaste, keskiaste ja korkea-aste). Maiden väliset parittaiset vertailut on tehty estimoitujen marginaalikeskiarvojen luottamusvälien testauksena (Bonferroni-korjauksella), mikä mahdollistaa parittaiset vertailut myös silloin, kun mallissa on mukana jatkuva ikä-muuttuja. Parittaiset vertailut niissä malleissa, joissa ikä-muuttuja ei ole mukana, on tehty tavanomaisina post hoc –vertailuina Bonferronin testiä käyttäen. Suomalaisen työntekijäaineiston keskiarvomuutoksia (T1–T2 ja T2–T3) (tutkimuskysymys 2) tutkittiin riippuvien otosten t-testillä sekä koko aineistossa että kaupunkikohtaisesti.

**Regressioanalyysit.** Muuttujien välisiä yhteyksiä yli ajan tutkittiin ensinnä askeltavalla ja toiseksi hierarkkisella regressioanalyysillä. *Askeltavalla regressioanalyysillä* tutkittiin, mitkä johtajuuden muuttujat selittävät parhaiten myöhemmin arvioitua hyvinvointia, ja toisin päin, mitkä hyvinvoinnin ulottuvuudet selittävät parhaiten myöhemmin arvioitua johtajuutta (tutkimuskysymykset 4–5). Askeltavan regressioanalyysin avulla saadaan tietää, mitkä keskenään korreloivista selittävästä muuttujista selittävät eniten ja itsenäisesti vastemuuttujan vaihtelua. Näin ollen selittäviä muuttujia (johtajuustyyli, hyvinvoinnin ulottuvuudet) käsiteltiin ryppäinä, joista parhaita selittäjiä etsittiin aina kullekin yksittäiselle vastemuuttujalle. Askeltavassa regressioanalyysissä malli muodostetaan yksinomaan tilastomatemaattisin perustein siten, että parhaiten vastemuuttujan vaihtelua selittävä selittäjä tulee malliin ensin. Muut selittäjät tulevat malliin mukaan vain, jos niillä on itsenäistä selitysvoimaa selitettävän muuttujan suhteen senkin jälkeen, kun malliin jo sisälletyt muuttujat on

huomioitu. Näin ollen myös lopullisen mallin ulkopuolelle jäävillä muuttujilla voi olla merkitsevä yhteys vastemuuttujaan, mutta ei riittävästi omaa selitysvoimaa silloin, kun muut selittäjät on huomioitu. Hyvinkin pienet erot keskenään korreloivien selittävien muuttujien selitysvoimassa määräävät, mikä muuttuja tulee malliin ja mikä jää mahdollisesti kokonaan pois. Askeltava regressioanalyysi myös tarvittaessa poistaa muuttujia mallista, sillä niiden kertoimet voivat muuttua muiden malliin lisättyjen muuttujien vaikutuksesta.

*Hierarkkisella regressionanalyysillä* tutkittiin pareittain kutakin johtajuustyyliä (5 summamuuttujaa) ja kutakin hyvinvoinnin ulottuvuutta (6 summamuuttujaa) vastemuuttujan lähtötaso huomioiden. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä kaikki johtajuustyyli selittävät muutosta hyvinvoinnin tasossa, ja vastaavasti mitkä kaikki hyvinvoinnin ulottuvuudet selittävät muutosta johtajuuden arvioinnissa (tutkimuskysymykset 6–7). Näin muodostettiin 2 x 30 mallia kutakin aikaväliä kohden, eli yhteensä 180 mallia. Ensimmäisellä askeleella malliin laitettiin tarkastelun kohteena oleva pääselittäjä, ja toisella askeleella vastemuuttuja aiemmalta mittaukselta. Tällä etenemisjärjestyksellä varmistettiin, ettei pääselittäjän ja vastemuuttujan välinen yhteys synny vain supressiovaikutuksesta.

Lisäksi mediaattorianalyysillä tutkittiin, toimivatko työn piirteet mediaattoreina (välittävinä tekijöinä) johtamistyylien ja hyvinvoinnin välillä (tutkimuskysymys 8). Analyysissä tarkasteltiin muuttujien välisten regressioyhteyksien lisäksi *epäsuoria yhteyksiä bootstrap-estimaattien* avulla (Hayes, 2009; Preacher & Hayes, 2008). Lähestymistapa mahdollistaa useamman mediaattorin tutkimisen samassa mallissa, mikä on tärkeää kunkin mediaattorin oman selitysosuuden tutkimiseksi.

Taulukko 2. Tutkimuksessa käytetyt muuttujat

| Summamuuttuja              | Esimerkki   | Osiot (lkm) | Asteikon vaihteluväli | Cronbachin alfa T1, T2, T3 | Lähde   |
|----------------------------|---|-------------|-----------------------|----------------------------|---|
| <b>Työn vaatimukset</b>    |   |             |                       |                            |   |
| Työn määrä                 | Kuinka usein Sinulla on työssäsi niukasti aikaa töiden tekemiseen?  | 5           | 1-5                   | .83, .83, .83              | Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998).  |
| Kognitiiviset vaatimukset  | Joudutko työssäsi tekemään monimutkaisia päätöksiä?   | 4           | 1-5                   | .85, .85, .84              | Pejtersen, J. H., Søndergård Kristensen, T., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). |
| Emotionaaliset vaatimukset | Joudutko osana työtäsi kohtaamaan toisten ihmisten henkilökohtaisia ongelmia?                             | 4           | 1-5                   | .85, .86, .84              | Pejtersen, J. H., Søndergård Kristensen, T., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). |
| Työn epävarmuus            | Saatan menettää työpaikkani lähitulevaisuudessa.  | 4           | 1-5                   | .89, .90, .90              | De Witte, H. (2000).  |
| Työ-perheristiriita        | Joudun laiminlyömään osallistumistani perheen yhteisiin toimiin työvelvollisuksieni vaatiman ajan vuoksi. | 3           | 1-5                   | .66                        | Matthews, R. A., Kath, L. M., & Barnes-Farrell, J. L. (2010).                   |
| <b>Työn voimavarat</b>     |   |             |                       |                            |   |
| Työn merkityksellisyys     | Koetko työsi merkitykselliseksi?  | 3           | 1-5                   | .80, .84, .88              | Pejtersen, J. H., Søndergård Kristensen, T., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). |
| Rooliselvyys               | Onko työllesi määritelty selkeät tavoitteet?  | 3           | 1-5                   | .74, .77, .78              | Pejtersen, J. H., Søndergård Kristensen, T., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). |
| Kehittymismahdollisuudet   | Työni vaatii pitkälle kehittyneitä taitoja.   | 4           | 1-5                   | .76                        | van der Doef, M., & Maes, S. (1999).  |
| Vaikutusmahdollisuudet     | Voin suorittaa työtehtäväni tavalla, jonka itse katson parhaimmaksi.                                      | 4           | 1-5                   | .80, .81, .81              | Guest, D., Isaksson, K., & De Witte, H. (2010). (toim.).                        |

| Summamuuttuja                       | Esimerkki   | Osiot (lkm) | Asteikon vaihteluväli | Cronbachin alfa T1, T2, T3 | Lähde   |
|-------------------------------------|---|-------------|-----------------------|----------------------------|---|
| <b>Johtajuus</b>                    |   |             |                       |                            |   |
| Johtajuusilmasto                    | Esimieheni selittää työmme tavoitteet ja välitavoitteet siten, että ymmärrän, mitä ne merkitsevät erityisesti minun työtehtävieni osalta. | 9           | 1-4                   | .90                        | Nyberg, A., Alfredsson, L., Theorell, T., Westerlund, H., Vahtera, J., & Kivimäki, M. (2009). |
| Transformationaalinen johtajuus     | ...kohtelee työntekijöitä yksilöinä, rohkaisee heitä ja tukee heidän kehittymistään.  | 7           | 1-5                   | .91, .90, .91              | Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000).  |
| Autenttinen johtajuus <sup>1)</sup> | ...kuuntelee huolellisesti erilaisia näkökantoja ennen johtopäätöksen tekemistä.  | 16          | 1-5 (0-4)             | .95, .94, .95              | Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008).    |
| Johtamisen oikeudenmukaisuus        | Jakaako lähin esimiehesi työt oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti?  | 2           | 1-5                   | .93, .88, .91              | Dallner, M., Elo, A., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindström, K. ym. (2000).    |
| Työhyvinvointia edistävä johtajuus  | ...ottaa minut mukaan päätöksentekoon asioissa, jotka koskevat työtäni tai työympäristöäni.   | 10          | 1-5                   | .90, .87, .88              | Vincent, S. (2011).   |
| Loukkaava johtajakäyttäytyminen     | ...saattaa minut naurunalaiseksi.   | 5           | 1-7                   | .92, .93, .90              | Mitchell, M.S., & Ambrose, M.L. (2007).   |
| <b>Hyvinvointi: yksilötaso</b>      |   |             |                       |                            |   |
| Työn imu                            | Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.  | 6           | 1-7 (0-6)             | .92, .93, .93              | Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006).   |
| Uupumusasteinen väsymys             | Tunnen olevani henkisesti tyhjiin puserrettu työstäni.  | 3           | 1-7 (0-6)             | .85, .82, .84              | Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996).  |
| Pystyvyysusko työssä                | Pysyn rauhallisena kohdatessani vaikeuksia työssäni, koska voin luottaa kykyihini.  | 6           | 1-7                   | .79, .80, .77              | Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008).   |

| Summamuuttuja                                  | Esimerkki   | Osiot (lkm) | Asteikon vaihteluväli | Cronbachin alfa T1, T2, T3 | Lähde   |
|--|---|-------------|-----------------------|----------------------------|---|
| Työstä irrottautumisen vaikeus (kognitiivinen) | Myös kotona minun täytyy usein ajatella työni ongelmia.   | 3           | 1-7                   | .78, .77, .81              | Mohr, G., Müller, A., Rigotti, T., Aycan, Z., & Tschan F. (2006).                       |
| Somaattiset oireet                             | Kuinka usein olet kärsinyt päänsärystä [viimeisen neljän viikon aikana]?  | 4           | 1-5                   | .62, .55, .65              | Pejtersen, J. H., Søndergård Kristensen, T., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010).         |
| Depressio-oireet                               | Miten suuren osan ajasta [ viimeisen kahden viikon aikana] ... olet tuntenut itsesi alakuloiseksi tai surulliseksi? | 10 (12)     | 1-6 (0-5)             | .90, .90, .88              | Bech, P., Rasmussen, N.A., Raabæk Olsen, L., Noerholm, V., & Abildgaard, W. (2001).     |
| <b>Hyvinvointi: organisaatiotaso</b>           |   |             |                       |                            |   |
| Organisaatioon sitoutuminen                    | Minusta on mukava tietää, että oma työpanokseni on hyödyksi organisaatiolle.  | 4(5)        | 1-5                   | .76, .80, .83              | Cook, J. & Wall, T. (1980). Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993).          |
| Hyvä tiimi-ilmasto                             | Kiinnitättekö huomiota toimintanne heikkoihin kohtiin parantaaksenne työskentelyänne?                               | 14          | 1-5                   | .93, .94, .92              | Kivimäki, M., & Elovainio, M. (1999).   |
| Työpaikan vaihtoaikheet                        | Ajattelen usein työpaikan vaihtoa.  | 3           | 1-5                   | .85, .82, .79              | Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A., & Nätti, J. (2005).                            |
| Organisaation oikeudenmukaisuus                | Saamani palkka on sopiva siihen nähden mitä olen työssäni saanut aikaan.  | 3           | 1-5                   | .61                        | Elovainio, M., Heponiemi, T., Kuusio, H., Sinervo, T., Hintsa, T., Aalto, A.-M. (2010). |
| Luottamus                                      | Missä määrin luotat organisaatiosi pitävän Sinulle ja muille työntekijöille antamansa lupaukset ja sitoumukset?     | 3           | 1-5                   | .84                        | Guest, D. & Conway, N. (1998).  |

## 4. TULOKSET

### 4.1. Mitä eroja oli työntekijöiden ja esimiesten kokemuksissa?

Tässä luvussa tarkastellaan työntekijöiden ja esimiesten arvioita ja niiden välisiä eroja, ensin kuvaillen ja sitten tilastollisista testausta hyödyntäen. Taulukosta 3 nähdään työntekijöiden ja esimiesten arviot työnsä piirteistä, johtajuudesta ja hyvinvoinnista ja erityisesti kuinka yleistä tutkittavan asian ilmeneminen on aineistossa. Johtajuutta koskevissa kysymyksissä työntekijät arvioivat lähimmän esimiehensä käyttäytymistä, kun taas esimiesten kysymykset oli muotoiltu siten, että ne koskivat heidän omaan toimintaansa. Taulukon prosenttijakaumista huomataan, että työntekijöitä huomattavasti useammat esimiehet kokivat työssään paljon kognitiivisia vaatimuksia (79 % vs. 46 %) ja työstä irrottautumisen vaikeutta (37 % vs. 16 %). Tästä huolimatta esimiehet tunsivat työntekijöitä hiukan useammin työn imua (89 % vs. 81 %) ja vastaavasti työntekijöillä oli esimiehiä hiukan useammin uupumusasteista väsymystä (17 % vs. 13 %).

Johtajuudessa esimiesten itsearviot olivat työntekijöiden arviota myönteisempiä varsinkin oikeudenmukaisen johtajuuden suhteen, sillä kaikki esimiehet arvioivat kohtelevansa työntekijöitä tasapuolisesti ja toimivansa oikeudenmukaisesti työntekijöiden vastaavan osuuden ollessa 62 %. Muista johtajuustyyleistä poiketen selvästi transformationaaliseksi johtajaksi itsensä arvioivien esimiesten osuus (19 %) oli hyvin lähellä työntekijöiden arvioita (18 %). Transformationaalisen johtajuuden piirteet olivat esimiehille mahdollisesti vieraampia eivätkä yhtä luontevia toteuttaa kuin muut johtajuustyyli. Esimiehiltä kysyttiin myös, missä määrin he ovat itse halunneet päästä esimiesasemaan ja missä määrin he kokevat saavansa tukea omalta esimieheltään. Valtaosa esimiehistä näytti toimivan esimiestehtävissä omasta halustaan, sillä 86 % oli vähintään kohtalaisesti halunnut tähän asemaan. Noin kolme neljästä esimiehestä (76 %) koki saavansa vähintään kohtalaisesti tukea omalta esimieheltään.

Työntekijöiden ja esimiesten arviointien väliset tilastolliset erot tutkittiin erikseen 1) työn vaatimus- ja 2) voimavaratekijöissä, 3) johtajuuden arvioinneissa, 4) yksilö- ja 5) organisaatiotason hyvinvoinnin arvioinneissa. Seuraavaksi raportoidaan GLM-analyysien tulokset edellä mainituilla viidellä osa-alueella. Analyysit on tehty tutkimuksen ensimmäisen mittauksen aineistolla, jolloin tutkimukseen osallistuneiden määrä oli suurimmillaan. Analyysissa ryhmittelevänä tekijänä oli työntekijän asema (työntekijä, esimies) ja kontrolloitavina muuttujina sukupuoli, ikä ja koulutus. Lopullisissa malleissa kontrolloitavista tekijöistä ovat mukana vain monimuuuttujaisen testin



Taulukko 3. Työntekijöiden ja esimiesten arviot työstä, hyvinvoinnista ja johtajuudesta. Johtajuuskysymyksissä esimiehet arvioivat omaa toimintaansa.

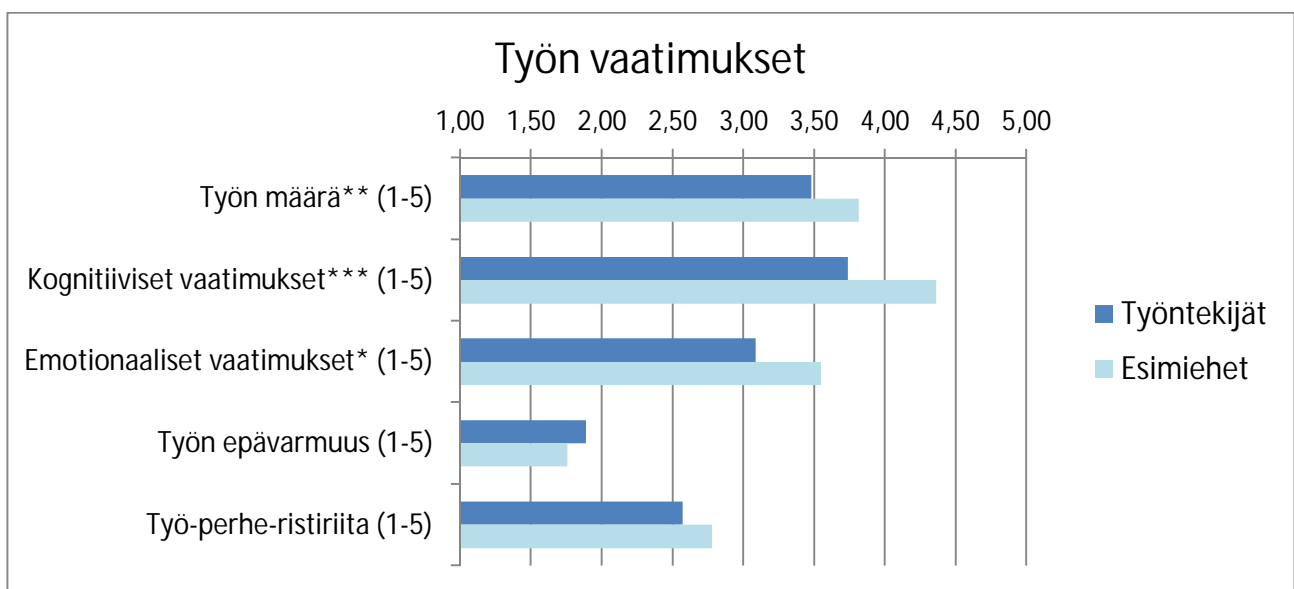
|  | Työntekijät |      |                        | Esimiehet |      |                           |
|--|-------------|------|------------------------|-----------|------|---------------------------|
|  | ka          | kh   | paljon % <sup>1)</sup> | ka        | kh   | paljon % <sup>1) 2)</sup> |
| <b>Työn vaatimukset</b>                  |             |      |                        |           |      |                           |
| Työn määrä (1-5)                         | 3,63        | 0,63 | 31,9                   | 3,88      | 0,55 | 47,6 (30)                 |
| Kognitiiviset vaatimukset (1-5)          | 3,75        | 0,75 | 46,1                   | 4,37      | 0,46 | 79,4 (50)                 |
| Emotionaaliset vaatimukset (1-5)         | 3,25        | 0,95 | 28,9                   | 3,57      | 0,64 | 33,3 (21)                 |
| Työn epävarmuus (1-5)                    | 1,90        | 1,00 | 4,7                    | 1,67      | 0,91 | 4,8 (3)                   |
| Työ-perhe-ristiriita (1-5)               | 2,76        | 1,01 | 15,8                   | 2,94      | 1,05 | 25,4 (15)                 |
| <b>Työn voimavarat</b>                   |             |      |                        |           |      |                           |
| Rooliselvyys (1-5)                       | 4,05        | 0,65 | 69,9                   | 3,94      | 0,76 | 61,9 (39)                 |
| Vaikutusmahdollisuudet (1-5)             | 3,54        | 0,76 | 32,4                   | 3,77      | 0,63 | 41,3 (26)                 |
| Kehittymismahdollisuudet (1-5)           | 3,80        | 0,70 | 50,2                   | 4,09      | 0,60 | 71,4 (45)                 |
| Työn merkityksellisyys (1-5)             | 4,13        | 0,72 | 71,9                   | 4,34      | 0,62 | 84,1 (53)                 |
| <b>Johtajuus</b>                         |             |      |                        |           |      |                           |
| Johtajuusilmasto (1-4)                   | 3,06        | 0,61 | 62,1                   | 3,49      | 0,29 | 93,7 (59)                 |
| Transformationalinen johtajuus (1-5)     | 3,13        | 0,87 | 18,3                   | 3,59      | 0,49 | 19,0 (12)                 |
| Autenttinen johtajuus (1-5)              | 3,45        | 0,78 | 26,1                   | 3,93      | 0,40 | 47,6 (30)                 |
| Oikeudenmukainen johtajuus (1-5)         | 3,77        | 1,06 | 62,1                   | 4,62      | 0,44 | 100,0 (63)                |
| Työhyvinvointia edistävä johtajuus (1-5) | 3,83        | 0,77 | 50,3                   | 4,26      | 0,43 | 79,4 (50)                 |
| Loukkaava johtajakäyttäytyminen (1-7)    | 1,47        | 0,98 | 1,6                    | -         | -    | -                         |
| Halukkuus esimiesasemaan (1-6)           | -           | -    | -                      | 4,87      | 1,05 | 85,5 (53)                 |
| Tuki omalta esimieheltä (1-6)            | -           | -    | -                      | 4,25      | 1,22 | 76,2 (48)                 |
| <b>Yksilötason hyvinvointi</b>           |             |      |                        |           |      |                           |
| Työn imu (1-7)                           | 5,74        | 1,09 | 80,5                   | 5,97      | 0,91 | 88,9 (56)                 |
| Uupumusasteinen väsymys (1-7)            | 3,32        | 1,48 | 17,3                   | 3,19      | 1,39 | 12,7 (8)                  |
| Ammatillinen pystyvyysusko (1-7)         | 5,67        | 0,78 | 85,8                   | 5,88      | 0,53 | 95,2 (60)                 |
| Somaattiset stressioireet (1-5)          | 1,82        | 0,62 | 6,9                    | 1,79      | 0,56 | 4,8 (3)                   |
| Työstä irrottautumisen vaikeus (1-7)     | 3,02        | 1,57 | 15,9                   | 3,97      | 1,54 | 37,1 (23)                 |
| Depressio-oireet (1-6)                   | 1,59        | 0,66 | 17,9                   | 1,58      | 0,63 | 19,0 (12)                 |
| <b>Organisaatiotason hyvinvointi</b>     |             |      |                        |           |      |                           |
| Työpaikan vaihtoaiheet (1-5)             | 2,18        | 1,19 | 11,2                   | 2,12      | 1,10 | 9,5 (6)                   |
| Organisaatioon sitoutuminen (1-5)        | 3,83        | 0,82 | 53,2                   | 4,21      | 0,63 | 71,4 (45)                 |
| Hyvä tiimi-ilmasto (1-5)                 | 3,48        | 0,67 | 23,6                   | 3,82      | 0,47 | 34,9 (22)                 |
| Organisaation oikeudenmukaisuus (1-5)    | 3,10        | 0,90 | 22,0                   | 3,56      | 0,91 | 42,9 (27)                 |
| Luottamus organisaatioon (1-5)           | 2,89        | 0,94 | 20,4                   | 3,17      | 1,01 | 33,3 (21)                 |

<sup>1)</sup> Niiden osuus (%), jotka arvioivat ominaisuuden esiintyvän työssään vähintään ”melko usein” tai ”suuresta määrin”, tai jotka arvioivat olevansa vähintään ”jonkin verran samaa mieltä” (summamuuttujan arvo  $\geq 4$  asteikolla 1–5 tai summamuuttujan arvo  $\geq 5$  asteikolla 1–7). Johtajuusilmasto: vähintään ”joskus” (summamuuttujan arvo  $\geq 3$  asteikolla 1–4). Halukkuus esimiesasemaan ja tuki omalta esimieheltä: vähintään ”kohtalaisesti” (vastaus yksittäiseen kysymykseen  $\geq 4$  asteikolla 1–6). Työn imu ja uupumusasteinen väsymys: vähintään ”kerran viikossa” (summamuuttujan arvo  $\geq 5$  asteikolla 1–7). Somaattiset stressioireet: vähintään ”osan ajasta” (summamuuttujan arvo  $\geq 3$  asteikolla 1–5). Depressio-oireet: summamuuttujan arvo  $\geq 2$  asteikolla 1–6.

<sup>2)</sup> Esimiehillä suluissa prosenttilukua vastaava vastaajien lukumäärä.

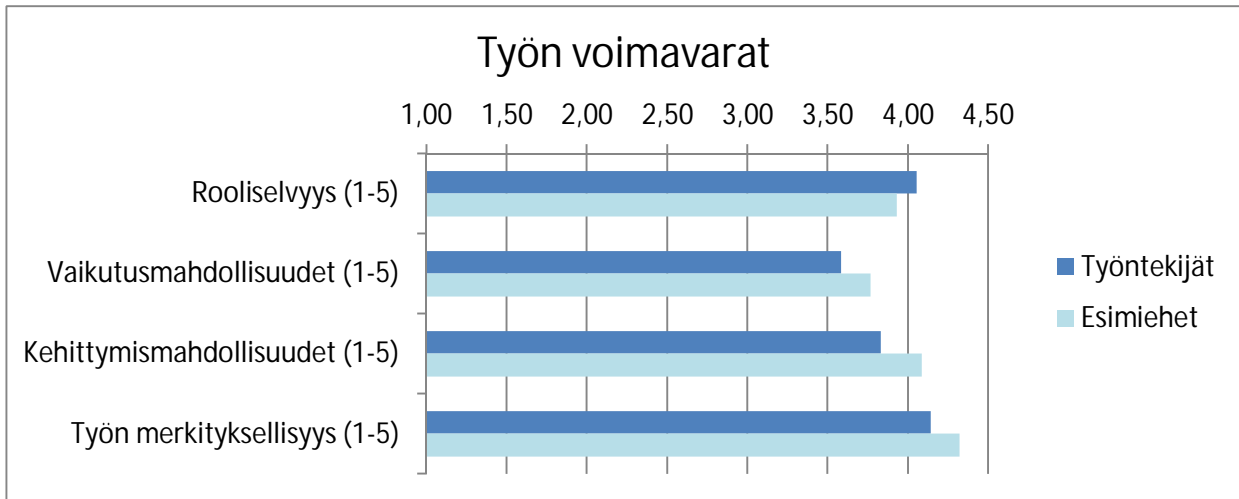
mukaan tilastollisesti merkitsevät. Kuvioissa on esitetty estimoidut marginaalikeskiarvot, eli niissä (toisin kuin taulukossa edellä) on huomioitu kontrolloitujen taustatekijöiden vaikutus.

**Työn piirteet.** GLM-analyysin monimuuttujainen testi osoitti, että esimiehet kokivat työssään työntekijöitä enemmän *vaatimustekijöitä* ( $F(5, 503) = 5.54, p < .001, \eta^2 = .052$ ). Tarkempi yksimuuttujainen analyysi vahvisti, että tämä koski työn määrällisiä ( $p = .001$ ), kognitiivisia ( $p < .001$ ) ja emotionaalisia ( $p = .017$ ) vaatimuksia, kuten kuvioista 2 voidaan havaita. Lisäksi työntekijät näyttivät kokevan enemmän työn epävarmuutta ja esimiehet puolestaan työ-perhe-ristiriitaa, mutta nämä erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.



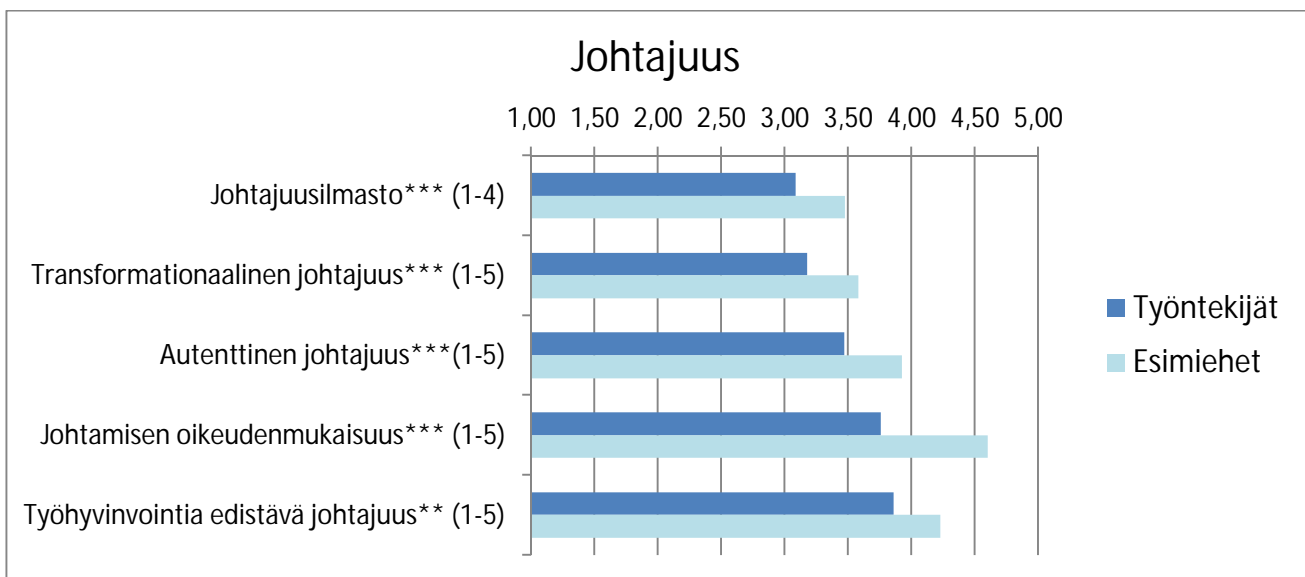
Kuvio 2. Työn vaatimustekijät työntekijöiden ja esimiesten arvioimina. Analyysissä on kontrolloitu ikä, sukupuoli ja koulutustaso. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Myös *työn voimavaratekijöiden* kohdalla GLM-analyysin monimuuttujainen testi oli tilastollisesti merkitsevä ( $F(4, 581) = 3.79, p = .005, \eta^2 = .025$ ), mikä viittaa siihen, että työntekijöiden ja esimiesten arvioinneissa on eroja (ks. kuvio 3). Yksimuuttujaisissa analyyseissä tilastollisesti merkitseviä eroja ei kuitenkaan ollut havaittavissa. Lähinnä tilastollisesti merkitsevää oli ero kehittymismahdollisuuksissa ( $p = .054$ ). Yleisesti ottaen erot vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksissa sekä työn koetussa merkityksellisyydessä näyttivät olevan esimiesten hyväksi, mutta erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä, kun vastaajien koulutustaso ja ikä otettiin huomioon.



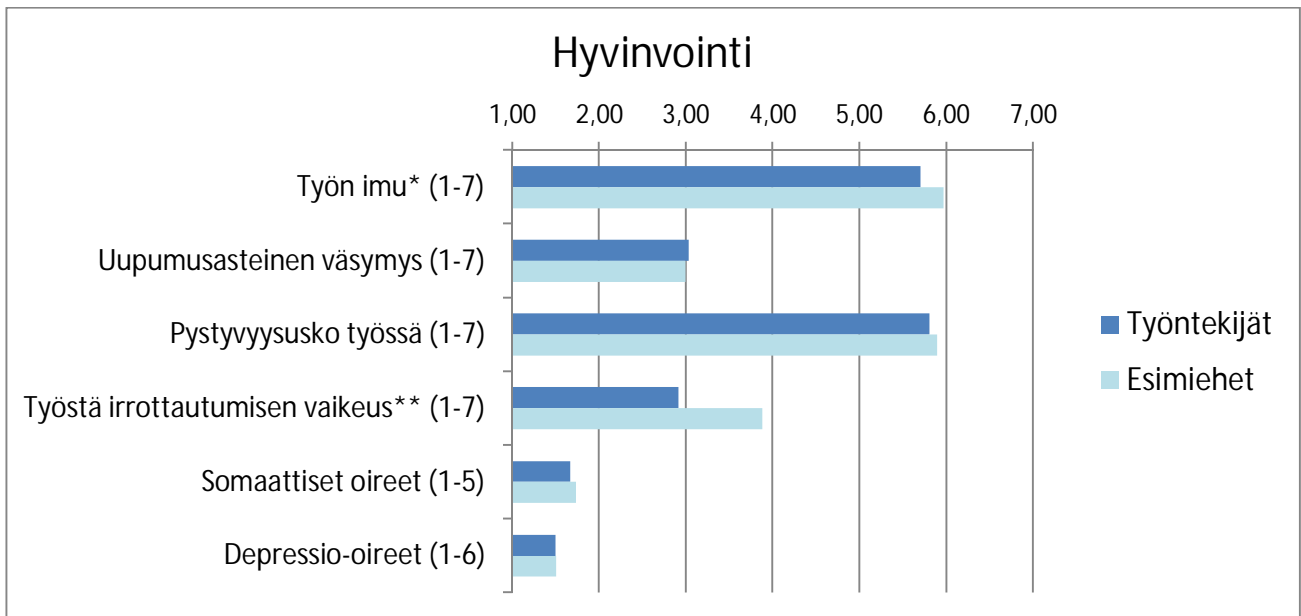
Kuvio 3. Työn voimavaratekijät työntekijöiden ja esimiesten arvioimina. Analyysissä on kontrolloitu ikä ja koulutustaso.

**Johtajuus.** Johtajuusarvioinneissa työntekijät arvioivat lähintä esimiestään, kun taas esimiehille johtajuutta koskevat kysymykset oli muotoiltu siten, että ne koskivat heidän omaa toimintaansa esimiehinä. Monimuuttujainen testi oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $F(5, 585) = 8.57, p < .001, \eta^2 = .068$ ). Yksimuuttujaiset testit osoittivat, että johtajuusarvioinneissa esiintyi systemaattinen ero siten, että esimiehet arvioivat omaa johtajuuttaan kullakin kysytyllä johtamistyyllä työntekijöitä myönteisemmin (kuvio 4). Erot olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä ( $p < .001$ ) kaikkien johtajuustyylien suhteen työhyvinvointia edistävää johtajuutta ( $p = .001$ ) lukuun ottamatta.



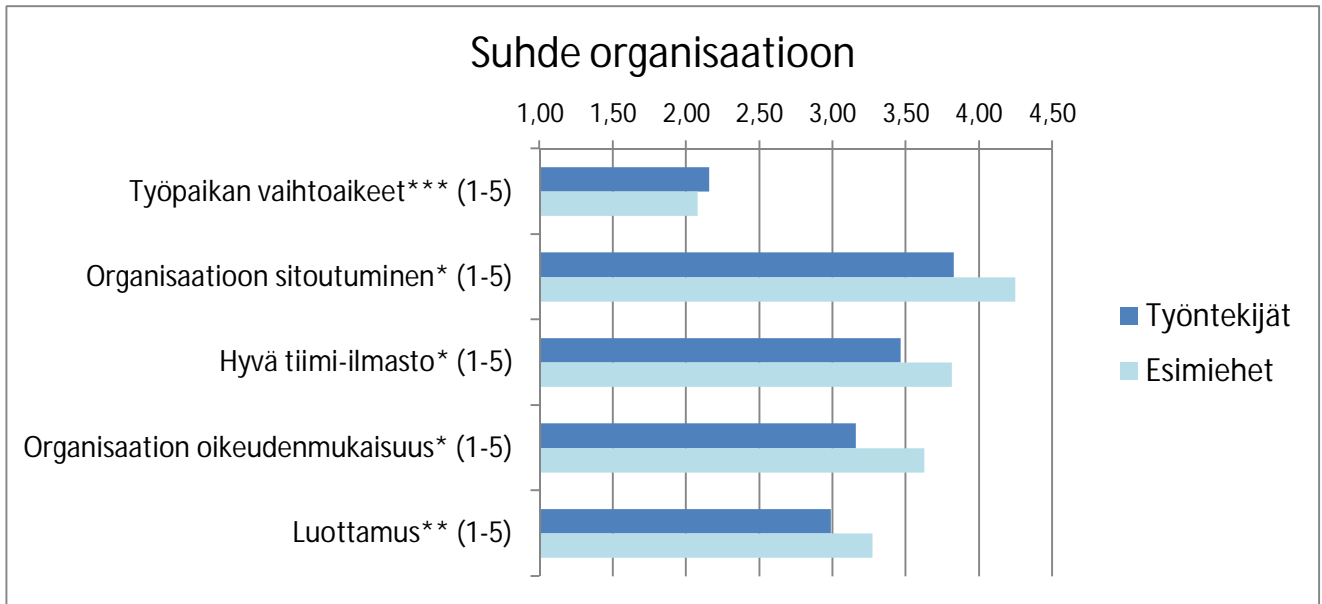
Kuvio 4. Työntekijöiden arviot lähimmän esimiehensä toiminnasta ja esimiesten itsearvioinnit. Analyysissä on kontrolloitu koulutustaso. \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Kuviosta 4 näkyvien johtamistyylien lisäksi tutkittiin loukkaavaa johtajakäyttäytymistä, jota kysyttiin vain työntekijöiltä. Se osoittautui harvinaiseksi, sillä vain 1,6 % vastaajista antoi selvästi myöntäviä vastauksia loukkaavaa johtajakäyttäytymistä koskeviin väittämiin (keskiarvo  $\geq 5$  asteikolla 1–7) ja 66 % vastaajista oli kaikkien loukkaavaa johtajakäyttäytymistä kuvaavien väittämien kanssa täysin eri mieltä. Toisaalta tämän voi tulkita niin, että 34 % vastaajista ilmoitti kokeneensa loukkaavaa johtamiskäyttäytymistä jossakin muodossa, koska he eivät olleet täysin eri mieltä väittämien kanssa.



Kuvio 5. Hyvinvointi työntekijöillä ja esimiehillä. Analyseissa on kontrolloitu ikä, sukupuoli ja koulutustaso. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

**Yksilötason hyvinvointi.** Hyvinvoinnin ulottuvuuksina tarkasteltiin työhön liittyvää hyvinvointia (työn imu, ammatillinen pystyvyysusko, uupumusasteinen väsymys, työstä irrottautumisen vaikeus) ja yleistä kontekstista riippumatonta hyvinvointia (somaattiset stressioireet ja depressio-oireet). Vaikka monimuuttujainen testi oli tilastollisesti merkitsevää ( $F(6, 569) = 3.64, p = .001, \eta^2 = .037$ ), yksimuuttujaisten testien mukaan hyvinvoinnissa oli kuitenkin vain vähän eroja työntekijöiden ja esimiesten välillä (kuvio 5). Esimiehillä oli työntekijöitä enemmän työstä irrottautumisen vaikeutta ( $p = .002$ ). Ero työn imussa, jota esimiehet kokivat työntekijöitä hiukan useammin, tuli tilastollisesti merkitseväksi vasta, kun taustatekijät kontrolloitiin ( $p = .03$ ). Uupumusasteista väsymystä työntekijöillä ja esimiehillä oli saman verran – keskimäärin kerran kuussa tai harvemmin – taustatekijöiden kontrolloinnista riippumatta.



Kuvio 6. Suhde organisaatioon työntekijöiden ja esimiesten arvioimina. Analyysissä on kontrolloitu ikä ja sukupuoli \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

**Organisaatiotason hyvinvointi.** Organisaatiotason hyvinvoinnin ulottuvuuksina tarkasteltiin työpaikan vaihtoaikeita, organisaatioon sitoutumista, tiimi-ilmastoa, organisaation oikeudenmukaisuutta (arvostus, palkkaus ja puolueettomuus) ja luottamusta organisaatioon (luottamus ylipäätään johtoon, lähimpään esimieheen ja organisaatioon lupauksen pitäjänä). Monimuuttujainen testi oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $F(5, 588) = 5.81, p < .001, \eta^2 = .047$ ). Yksimuuttujaiset testit osoittivat useita työntekijöiden ja esimiesten välisiä eroja suhteessa organisaatioon (kuvio 6). Esimiehet raportoivat työntekijöitä enemmän organisaatioon sitoutumista ( $p = .022$ ), arvioivat tiimi-ilmaston paremmaksi ( $p = .023$ ) ja pitivät organisaatiota oikeudenmukaisempana ( $p = .022$ ) kuin työntekijät. Esimiehillä oli myös työntekijöitä enemmän luottamusta organisaatioon ( $p = .008$ ) ja vastaavasti työntekijöitä vähemmän työpaikan vaihtoaikeita ( $p < .001$ ), kun koulutustasoa ei (monimuuttujaisesti ei-merkitsevä) huomioitu analyysissä.

**Yhteenveto.** Työntekijöiden ja esimiesten väliset vertailut osoittivat, että työntekijöiden ja esimiesten kokemukset erosivat toisistaan erityisesti työn piirteiden, johtajuutta koskevien arvioiden sekä organisaatiotason hyvinvoinnin suhteen. Esimiehillä oli työssään työntekijöitä enemmän vaatimuksia mutta toisaalta myös enemmän voimavaretkijöitä. Tosin kun taustatekijät otettiin analyysissä huomioon, voimavaroissa oli ero ainoastaan silloin, kun niitä tarkasteltiin yhtenä kokonaisuutena. Systemaattisimmin työntekijöiden ja esimiesten näkemykset erosivat johtajuutta

koskevilla arvioissa, joissa työntekijät olivat esimiesten itsearvioiteja kriittisempiä jokaisella johtajuuden ulottuvuudella. Esimiehet arvioivat myös organisaatiotason hyvinvointia kaikilla tutkituilla ulottuvuuksilla suopeammin kuin työntekijät. Yksilötason hyvinvoinnissa havaittiin vain vähän eroja siten, että esimiehillä oli työntekijöitä enemmän työstä irrottautumisen vaikeutta, mutta he kokivat kuitenkin hiukan työntekijöitä useammin työn imua.

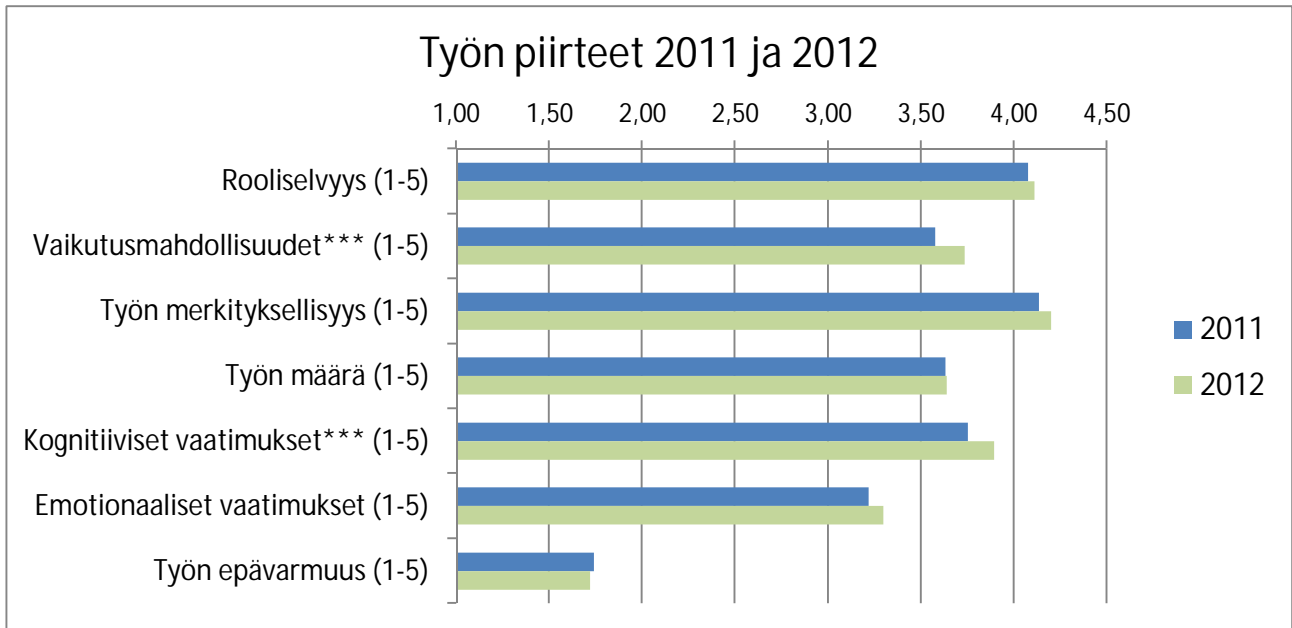
## **4.2. Mitä muutoksia tapahtui työntekijöiden kokemuksissa tutkimuksen aikana?**

Muutokset kokemuksissa edellä mainituilla viidellä osa-alueella analysoitiin erikseen ensimmäiseltä mittauskerralta toiselle (T1–T2) ja toiselta kolmannelle mittauskerralle (T2–T3). Näin toimittiin, jotta analyysiin saatiin enemmän voimaa isomman vastaajajoukon muodossa. Kaikkiaan 262 työntekijää vastasi sekä ensimmäiseen että toiseen kyselyyn ja 225 työntekijää vastasi puolestaan toiseen ja kolmanteen kyselyyn. Muutokset tutkittiin vain työntekijöiden arvioimina, sillä tutkimukseen osallistuneiden esimiesten joukko oli pieni.

### **4.2.1. Muutokset aikavälillä T1–T2 (2011–2012, aikaväli keskimäärin 14 kuukautta)**

Muutoksia työssä, hyvinvoinnissa ja johtajuudessa tutkittiin riippuvien otosten t-testillä koko työntekijäaineistossa. Lisäksi vastaavat analyysit tehtiin kaupungeittain (kaupunki 1:  $n = 124$ , kaupunki 2:  $n = 47$ , kaupunki 3:  $n = 71$  ja kaupunki 4:  $n = 15$ ), jotta nähtiin, eriytykö mahdollinen muutos kaupungeittain. Muutostarkastelusta poistettiin kaksi työntekijää, jotka olivat siirtyneet esimiesasemaan toiseen mittausajankohtaan tultaessa.

**Työn piirteet.** Työn *voimavaratekijöissä* tapahtui tarkastelujakson aikana muutosta siten, että työn vaikutusmahdollisuudet lisääntyivät tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p < .001$ ) (kuvio 7). Suuntaus työn voimavaratekijöissä näytti suotuisalta myös työn merkityksellisyyden ja rooliselvyyden suhteen, joiden muutos ei tosin ollut tilastollisesti merkitsevää. Työn *vaatimuksista* kognitiiviset vaatimukset lisääntyivät ( $p < .001$ ), kun taas muissa vaatimuksissa ei tapahtunut muutosta.

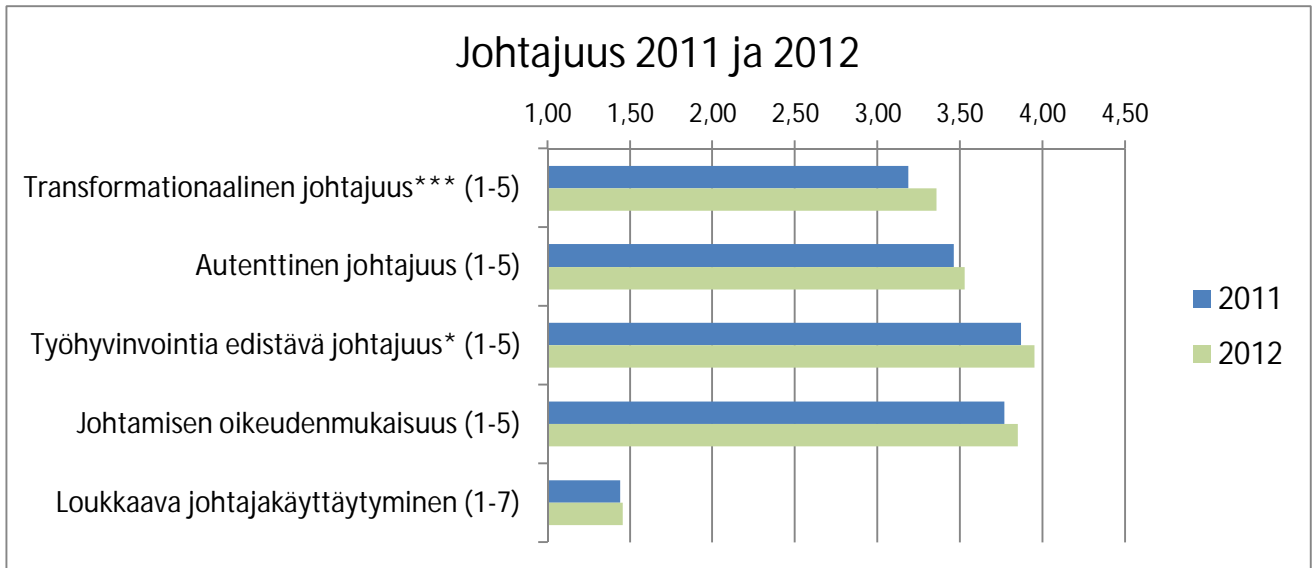


Kuvio 7. Työn piirteiden muutokset ensimmäiseltä toiselle mittauskerralle. \*\*\*  $p < .001$

Kaupunkikohtaisessa tarkastelussa kävi ilmi, että vaikutusmahdollisuudet lisääntyivät tilastollisesti merkitsevästi kaikissa muissa kaupungeissa paitsi kaupungissa 4. Lisäksi kaupungissa 2 työn koettu merkityksellisyys kasvoi. Työn vaatimustekijöistä kognitiiviset vaatimukset lisääntyivät tilastollisesti merkitsevästi kaikissa muissa kaupungeissa paitsi kaupungissa 2. Lisäksi emotionaaliset vaatimukset lisääntyivät kaupungeissa 2 ja 4.

**Johtajuus.** Työntekijöiden tekemät johtajuuden arviot näyttivät kehittyneen yleisesti ottaen suotuisaan suuntaan (kuvio 8). Tilastollisesti merkitsevää muutosta tapahtui transformationaalisessa ( $p < .001$ ) ja hyvinvointia edistävässä ( $p = .032$ ) johtajuudessa. Myös autenttinen johtaminen ja johtamisen oikeudenmukaisuus arvioitiin myönteisemmin toisella mittauskerralla, mutta muutos ei ollut tilastollisesti merkitsevää.

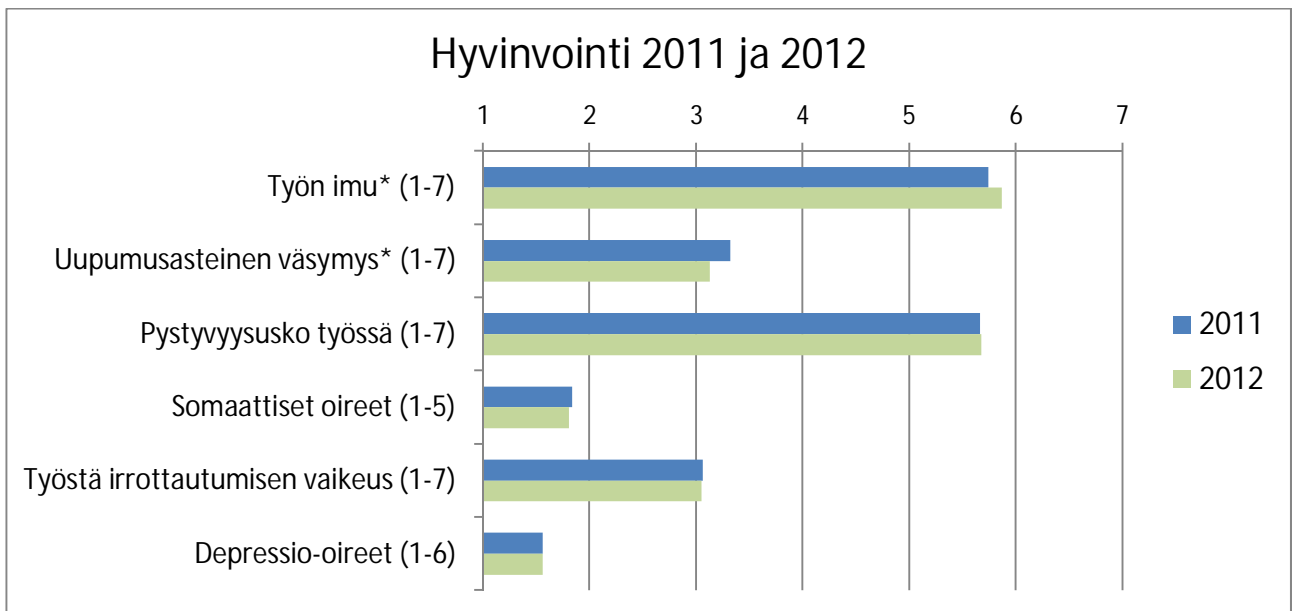
Kun johtajuuden muutosta tarkasteltiin kaupungeittain, kävi ilmi että myönteiset muutokset koskivat lähinnä kaupunkia 1. Kaupungissa 1 tilastollisesti merkitsevästi suotuisaan suuntaan kehittyivät transformationaalinen, autenttinen ja työhyvinvointia edistävä johtajuus. Myös kaupungissa 4 transformationaalinen johtajuus lisääntyi. Kaupungissa 3 johtajuuden muutoksen suuntaus oli enimmäkseen kielteistä, mutta ei tilastollisesti merkitsevää.



Kuvio 8. Johtajuuden arvioiden muutokset ensimmäiseltä toiselle mittauskerralle.

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

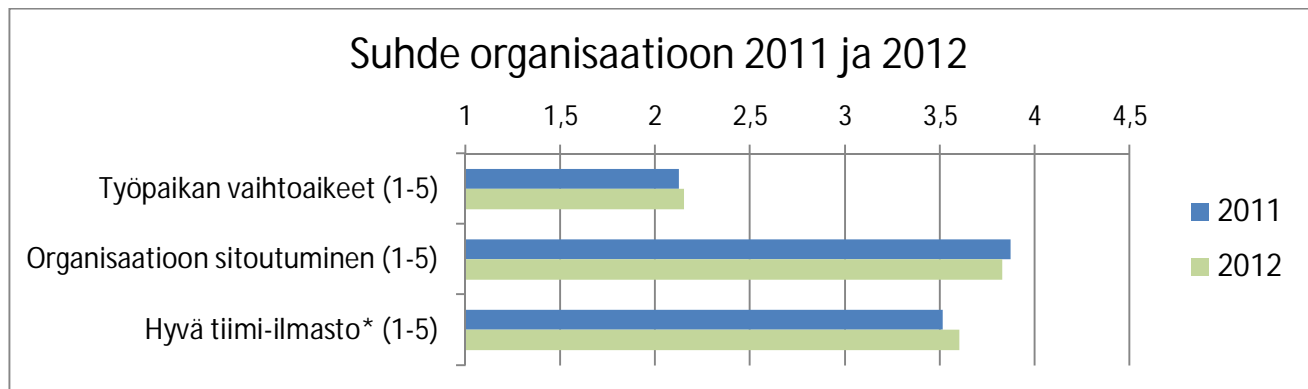
**Yksilötason hyvinvointi.** Myös työhyvinvointi näytti koko työntekijöiden aineistossa kehittyneen myönteiseen suuntaan (kuvio 9), sillä työn imu lisääntyi tilastollisesti merkitsevästi ( $p = .013$ ) ja vastaavasti uupumusasteinen väsymys ( $p = .023$ ) väheni tilastollisesti merkitsevästi. Muita muutoksia hyvinvoinnin kuvaajissa ei tosin ollut havaittavissa.



Kuvio 9. Hyvinvoinnin arvioiden muutokset ensimmäiseltä toiselle mittauskerralle. \*  $p < .05$



Kaupunkikohtaisessa tarkastelussa ilmeni, että työn imu lisääntyi merkitsevästi kaupungissa 1, jossa oli muutenkin havaittavissa myönteinen suuntaus hyvinvoinnissa. Kaupungissa 4 suuntaus oli epäsuotuisa ja siellä työstä irrottautumisen vaikeus lisääntyi tilastollisesti merkitsevästi tarkastelujakson aikana. Kaupungissa 2 uupumusasteinen väsymys vähentyi tilastollisesti merkitsevästi, mutta muuta myönteistä kehitystä ei ollut havaittavissa. Kaupungissa 3 ei tapahtunut mitään muutoksia.



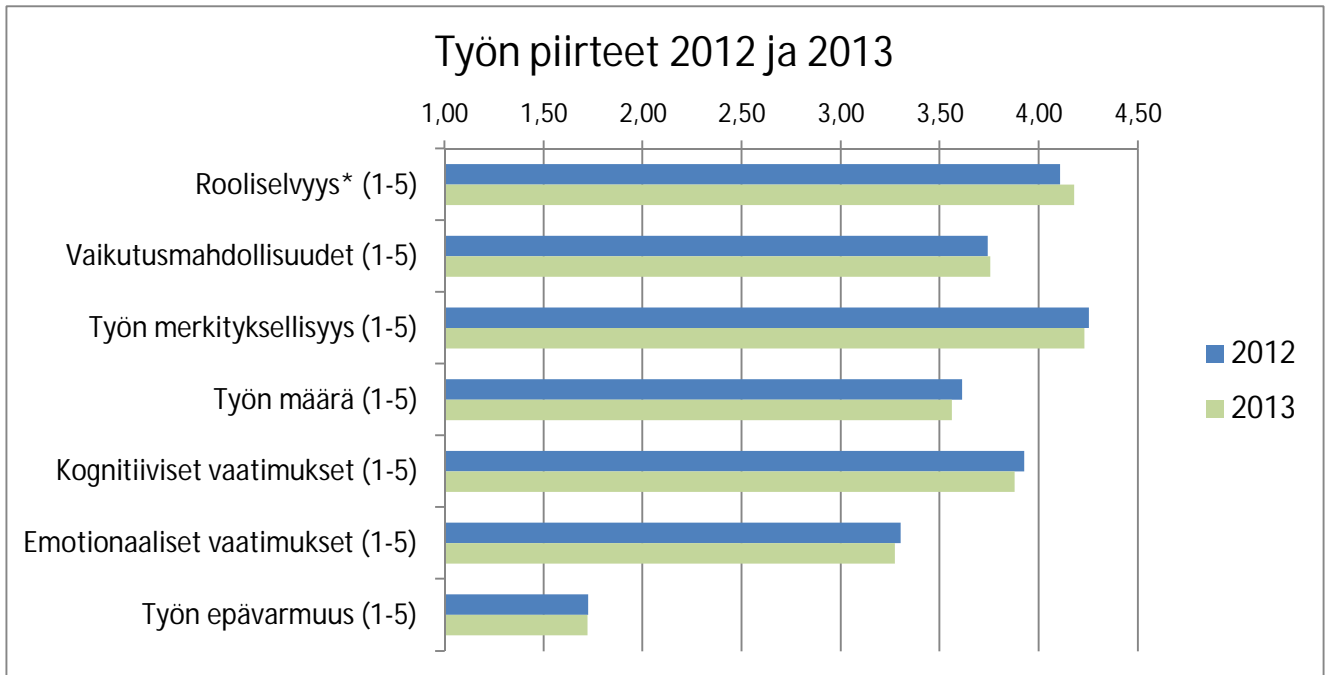
Kuvio 10. Organisaatiotason hyvinvoinnin arvioiden muutokset ensimmäiseltä toiselle mittauskerralle. \*  $p < .05$

**Organisaatiotason hyvinvointi.** Työyhteisön hyvinvoinnissa tapahtui koko työntekijäaineiston tarkastelussa myönteistä muutosta siten, että tiimi-ilmasto parani tilastollisesti merkitsevästi ( $p = .010$ ) (kuvio 10). Tiimi-ilmaston muutos oli nähtävissä kaikissa neljässä kaupungissa, mutta se ei ollut tilastollisesti merkitsevä yhdessäkään niistä. Organisaatioon sitoutumisessa ja työpaikan vaihtoaikeissa ei tapahtunut merkitsevää muutosta koko aineiston tarkastelussa. Kaupungissa 3 organisaatioon sitoutuminen kuitenkin väheni tilastollisesti merkitsevästi. Kaupungissa 2 puolestaan oli nähtävissä myönteistä suuntausta organisaatioon sitoutumisessa ja työpaikan vaihtoaikeiden vähenemisessä.

#### 4.2.2. Muutokset aikavälillä T2–T3 (2012–2013, aikaväli keskimäärin 8 kuukautta)

Nämä muutostarkastelut perustuvat toiselta kolmannelle mittauskerralle työntekijäasemassa pysyneiden osallistujien vastauksiin ( $N = 225$ ). Kuten edellä, muutoksia tutkittiin riippuvien otosten t-testillä. Kaupunkikohtaisessa tarkastelussa tämän aikavälin pienet vastaajamäärät ovat ongelmallisia tilastollisen merkitsevyyden kannalta (kaupunki 1:  $n = 114$ , kaupunki 2:  $n = 38$ , kaupunki 3:  $n = 64$  ja kaupunki 4:  $n = 9$ ).

**Työn piirteet.** Koko aineiston tarkastelussa ainoastaan työroolin selkeys ( $p = .044$ ) lisääntyi kyseisellä ajanjaksolla, muissa työn voimavaroissa tai vaatimuksissa ei tapahtunut muutosta (kuvio 11). Kaupunkikohtaisessa tarkastelussa kävi ilmi, että työroolin selkeyden muutos oli tilastollisesti merkitsevä kaupungissa 1 ja samanlainen suuntaus oli havaittavissa myös kaupungeissa 2 ja 4. Kaupungissa 3 työn määrälliset ja kognitiiviset vaatimukset vähenivät.



Kuvio 11. Työn piirteiden muutokset toiselta kolmannelle mittauskerralle. \*  $p < .05$

**Johtajuus ja hyvinvointi.** Jälkimmäisellä aikavälillä ei tullut esiin merkitseviä muutoksia johtajuudessa eikä yksilö- tai organisaatiotason hyvinvoinnissa koko työntekijäaineiston tarkastelussa. Kaupungeittain tarkasteltuna hyvinvointia edistävä johtajuus lisääntyi kaupungissa 1 ja oikeudenmukainen johtaminen väheni kaupungissa 3. Hyvinvoinnista uupumusteinen väsymys lisääntyi kaupungissa 2.

**Yhteenveto.** Erityisesti ensimmäisellä, keskimäärin 14 kuukauden aikavälillä työntekijöiden työssä, johtajuusarvioissa ja hyvinvoinnissa tapahtui useita tilastollisesti merkitseviä muutoksia, jotka koko aineiston tasolla näyttäytyivät useammin myönteisinä kuin kielteisinä. Kehitys ei kuitenkaan ollut samanlaista kaikissa kaupungeissa. Yhtäältä työn vaikutusmahdollisuudet ja toisaalta kognitiiviset vaatimukset lisääntyivät paitsi koko aineiston keskimääräisellä tasolla myös kaupunkikohtaisesti tarkasteltuna kolmessa neljästä kaupungista. Johtajuutta arvioitiin toisella mittauskerralla keskimäärin ensimmäistä kertaa myönteisemmin, mikä koskee erityisesti transformationaalista ja

työhyvinvointia edistävää johtajuutta. Kaupunkikohtainen tarkastelu osoitti, että johtajuusarviointien muutos suotuisampaan suuntaan koski erityisesti kaupunkia 1. Myös yksilötason työhyvinvointi kehittyi ensimmäisellä aikavälillä myönteiseen suuntaan koko aineiston tasolla, sillä työn imu lisääntyi ja uupumusasteinen väsymys vähentyi. Tosin työhyvinvoinnin tarkastelu kaupungeittain toi esiin, ettei myönteistä muutosta tapahtunut kaikissa kaupungeissa. Työn imun osalta muutos paikantui kaupunkiin 1 ja uupumusasteisen väsymyksen suhteen kaupunkiin 2. Organisaatiotason hyvinvoinnissa suotuisaan suuntaan kehittyi yleistasolla erityisesti tiimi-ilmasto. Jälkimmäisellä, keskimäärin 8 kuukauden aikavälillä muutosta tutkituissa asioissa tapahtui ensimmäiseen aikaväliin nähden huomattavasti vähemmän ja hajanaisemmin. Työn piirteissä oli nähtävissä muutosta työroolin selkeyden lisääntymisenä, minkä kaupunkikohtainen tarkastelu paljasti koskevan jälleen erityisesti kaupunkia 1. Koko aineistoa tarkastellen muita tilastollisesti merkitseviä muutoksia ei tullut esiin.

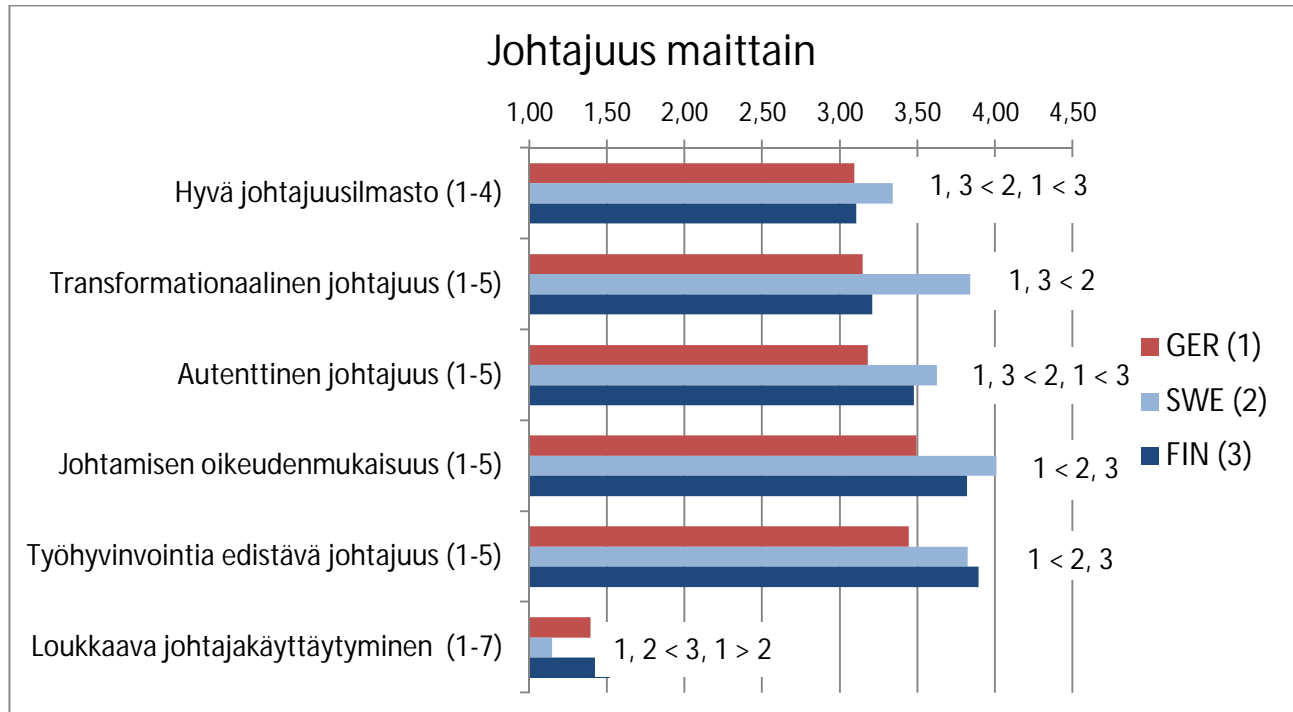
Kaikkiaan myönteiset muutokset näyttävät keskittyvän kaupunkiin 1. Tätä voi selittää ensinnäkin se, että kaupungissa 1 vastaajista 34 % ilmoitti työssään tapahtuneen muutoksia ensimmäisen ja toisen kyselyn välisenä aikana koskien omaa vastuualuetta tai työtehtäviä, kun taas muissa kaupungeissa näitä muutoksia kohdanneiden osuus oli 23–25 % (lisäksi kaupungissa 4 yksi vastaaja eli 7 %). Näin ollen myönteiset muutokset kaupungissa 1 voivat osaltaan liittyä itse työssä tapahtuneisiin muutoksiin. Kaupunkia 1 tarkemmin tarkasteltaessa kävi myös ilmi, että johtajuusarvioissa tapahtui myönteistä muutosta eniten silloin, kun arvioitava esimies vaihtui kyselyajankohtien välillä. Toiseksi kaupungissa 1 työyksiköt saivat kaupunkikohtaisen palauteraportin lisäksi esimieskohtaisen kirjallisen palautteen tutkimukseen osallistumisestaan. Tämä on voinut myötävaikuttaa siihen, että työtä ja yhteistoimintaa on yhdessä käsitelty työyksiköiden sisällä. Muiden kaupunkien osalta palaute koski yleisemmin oman kaupungin vastaajia ammattialoittain tarkasteltuna. Kaikkiaan tutkimuksessa havaittuihin muutoksiin työssä ja hyvinvoinnissa on voinut vaikuttaa myös kyselyajankohta, sillä eri mittauskertojen kyselyt sijoittuivat eri kohtaan kalenterivuotta, ja joissakin ammateissa työn kuormittavuus vaihtelee vuoden kierron mukaan.

#### **4.3. Minkälaisia eroja oli työntekijöiden kokemuksissa Suomen, Ruotsin ja Saksan välillä?**

Samanlaisen kyselyn toteuttaminen Suomessa, Saksassa ja Ruotsissa mahdollisti tutkittujen asioiden vertailun maiden välillä. Seuraavaksi suomalaisten (N = 548), saksalaisten (N = 869) ja ruotsalaisten (N = 439) työntekijöiden arvioita verrataan toisiinsa johtajuuden, hyvinvoinnin ja työn

piirteiden suhteen. Vertailun tuloksia arvioitaessa on muistettava, että eri maiden otokset poikkeavat toisistaan yksilö- ja organisaatiotasolla mm. ammattialan suhteen. Tästä johtuen maiden välillä havaitut erot eivät välttämättä kerro todellisista työkuultuurien eroista, vaan voivat osaltaan liittyä eri maiden otosten ominaisuuksiin. Varsinkin työn vaatimus- ja voimavaratekijät tyyppillisesti vaihtelevat sen mukaan, minkä alan työntekijöistä on kyse.

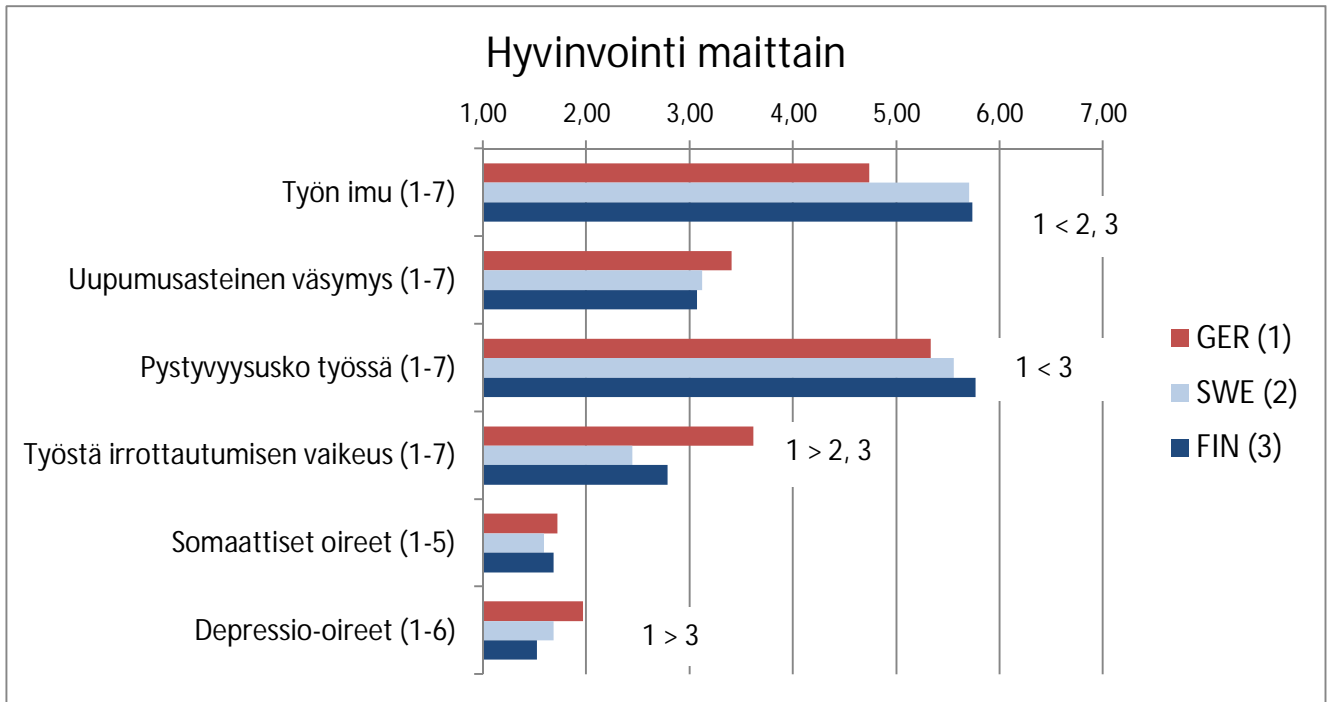
Seuraavaksi raportoidaan maiden välisen vertailun GLM-analyysien tulokset 1) johtajuuden, 2) yksilö- ja 3) organisaatiotason hyvinvoinnin sekä 4) työn vaatimus- ja 4) voimavaratekijöiden arvioinneissa. Vertailut on tehty tutkimuksen ensimmäisen mittauksen aineistolla, jolloin tutkimukseen osallistuneiden määrä oli suurimmillaan eivätkä Saksan ja Ruotsin tutkittavat olleet vielä osallistuneet näissä maissa järjestettyyn interventioon. Analyyseissa ryhmittelevänä tekijänä oli maa (Saksa, Ruotsi, Suomi) ja kontrolloitavina muuttujina sukupuoli, ikä ja koulutus. Lopullisissa malleissa kontrolloitavista tekijöistä ovat mukana vain monimuuttujaisen testin mukaan tilastollisesti merkitsevät. Kansainvälisen koulutusluokituksen vastaavuus eri maissa mahdollisti koulutustason kontrolloinnin vain karkealla tasolla. Kuvioissa on esitetty estimoidut marginaalikeskiarvot.



Kuvio 12. Johtajuuden arviointi maittäin. Analyyseissa on kontrolloitu sukupuoli ja koulutustaso. Kuvioon merkityt maiden väliset erot ovat tilastollisesti merkitseviä vähintään  $p < .05$  tasolla.

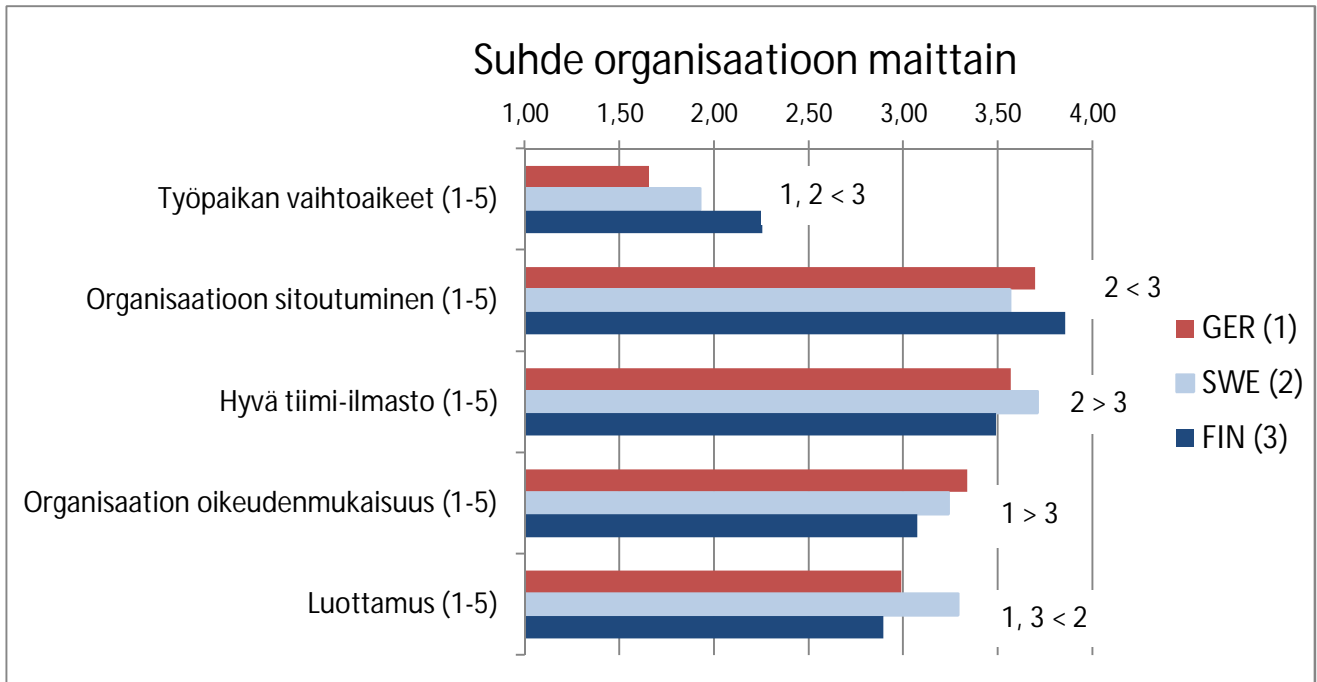
**Johtajuus.** GLM-analyysin monimuuttujainen testi oli tilastollisesti erittäin merkitsevä osoittaen, että maiden välillä oli eroja johtajuuden arvioinnissa ( $F(12, 3508) = 13.72, p < .001, \eta^2 = .045$ ). Yksimuuttujaisten testien mukaan eroja työntekijöiden arvioissa oli kaikissa kysytyissä johtajuustyyeissä eli johtajuusilmastossa ( $p = .001$ ), transformationaalisessa johtajuudessa ( $p < .001$ ), autenttisuudessa ( $p = .001$ ), johtamisen oikeudenmukaisuudessa ( $p = .004$ ), työhyvinvointia edistävässä johtajuudessa ( $p < .001$ ) sekä loukkaavassa johtajakäyttäytymisessä ( $p < .001$ ). Johtajuutta arvioitiin kaiken kaikkiaan myönteisimmin Ruotsissa (kuvio 12). Ruotsalaistyöntekijöiden arviot olivat sekä saksalais- että suomalaistyöntekijöiden arvioita tilastollisesti merkitsevästi myönteisempiä hyvän johtajuusilmaston, transformationaalisen johtajuuden, autenttisen johtajuuden ja loukkaavan johtajakäyttäytymisen osalta. Saksassa puolestaan arvioitiin sekä Suomea että Ruotsia kielteisemmin johtajuusilmastoa, autenttista johtajuutta, johtamisen oikeudenmukaisuutta ja työhyvinvointia edistävää johtajuutta. Suomalaistyöntekijät havaitsivat loukkaavaa johtajakäyttäytymistä ruotsalaisia ja saksalaisia enemmän. Tarkasteltaessa vain julkisen sektorin työntekijöitä Saksan johtajuusarviot heikkenivät entisestään. Ilmeisesti pienentyneen otoksen johdosta maiden välisten erojen tilastollisessa merkitsevyydessä tapahtui kuitenkin muutoksia siten, että Saksan ja Suomen väliset erot johtajuusilmastossa ja johtamisen oikeudenmukaisuudessa sekä Saksan ja Ruotsin välinen ero loukkaavassa johtajakäyttäytymisessä eivät olleet enää tilastollisesti merkitseviä.

**Yksilötason hyvinvointi.** Monimuuttujaisen GLM-analyysin mukaan työntekijöiden hyvinvoinnissa oli tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja maiden välillä ( $F(12, 3442) = 7.15, p < .001, \eta^2 = .024$ ). Yksimuuttujaisten testien mukaan eroja oli työn imussa ( $p < .001$ ), ammatillisessa pystyvyysuskossa ( $p = .001$ ), työstä irrottautumisen vaikeudessa ( $p < .001$ ) sekä depressio-oireissa ( $p < .001$ ). Sen sijaan tilastollisesti merkitseviä eroja ei ollut uupumusasteisessa väsymyksessä eikä somaattisissa stressioireissa (kuvio 13). Työssä koettua hyvinvointia kuvaavaa työn imua raportoitiin Saksassa vähemmän ja vastaavasti työstä irrottautumisen vaikeutta enemmän kuin Ruotsissa ja Suomessa. Lisäksi ammatillista pystyvyysuskoa saksalaistyöntekijöillä oli vähemmän ja depressio-oireita enemmän kuin suomalaisilla työntekijöillä. Tarkasteltaessa ainoastaan julkisen sektorin työntekijöitä Saksan ero muihin maihin säilyi työn imun suhteen tilastollisesti merkitsevä, mutta Saksan ja Suomen välinen ero työstä irrottautumisen vaikeudessa katosi. Lisäksi Saksan ja Ruotsin väliset erot tulivat tilastollisesti merkitseviksi pystyvyysuskon ja depressio-oireiden suhteen.



Kuvio 13. Yksilötason hyvinvointi maittain. Analyseissa on kontrolloitu ikä, sukupuoli ja koulutustaso. Kuvioon merkityt maiden väliset erot ovat tilastollisesti merkitseviä vähintään  $p < .05$  tasolla.

**Organisaatiotason hyvinvointi.** Monimuuttujaisen testin mukaan eri maiden työntekijät erosivat toisistaan myös organisaatiotason hyvinvoinnissa erittäin merkitsevällä tasolla ( $F(10, 3462) = 13.77, p < .001, \eta^2 = .038$ ). Yksimuuttujaiset testit osoittivat eroja olevan kaikilla kysytyillä ulottuvuuksilla, eli työpaikan vaihtoaikaisissa ( $p < .001$ ), organisaatioon sitoutumisessa ( $p < .001$ ), tiimi-ilmastossa ( $p = .001$ ), organisaation oikeudenmukaisuudessa ( $p = .005$ ) ja luottamuksessa ( $p < .001$ ). Organisaatiotason hyvinvoinnissa ei ollut nähtävissä yleispätevää järjestystä maiden välillä, vaan niiden sijoittuminen suhteessa toisiinsa vaihteli kysytyn ulottuvuuden mukaan (kuvio 14). Työpaikan vaihtoaikaita työntekijöillä oli eniten Suomessa, mutta toisaalta suomalaistyöntekijät olivat sitoutuneempia organisaatioon kuin ruotsalaiset. Sitä vastoin tiimi-ilmastoa arvioitiin Ruotsissa myönteisemmin kuin Suomessa. Organisaation oikeudenmukaisuutta (arvostus, palkka ja päätösten puolueettomuus) arvioitiin Saksassa suotuisammin kuin Suomessa. Luottamusta (koskien lähintä esimiestä, ylintä johtoa ja organisaation sitoumuksia) koettiin Ruotsissa enemmän kuin Saksassa ja Suomessa.

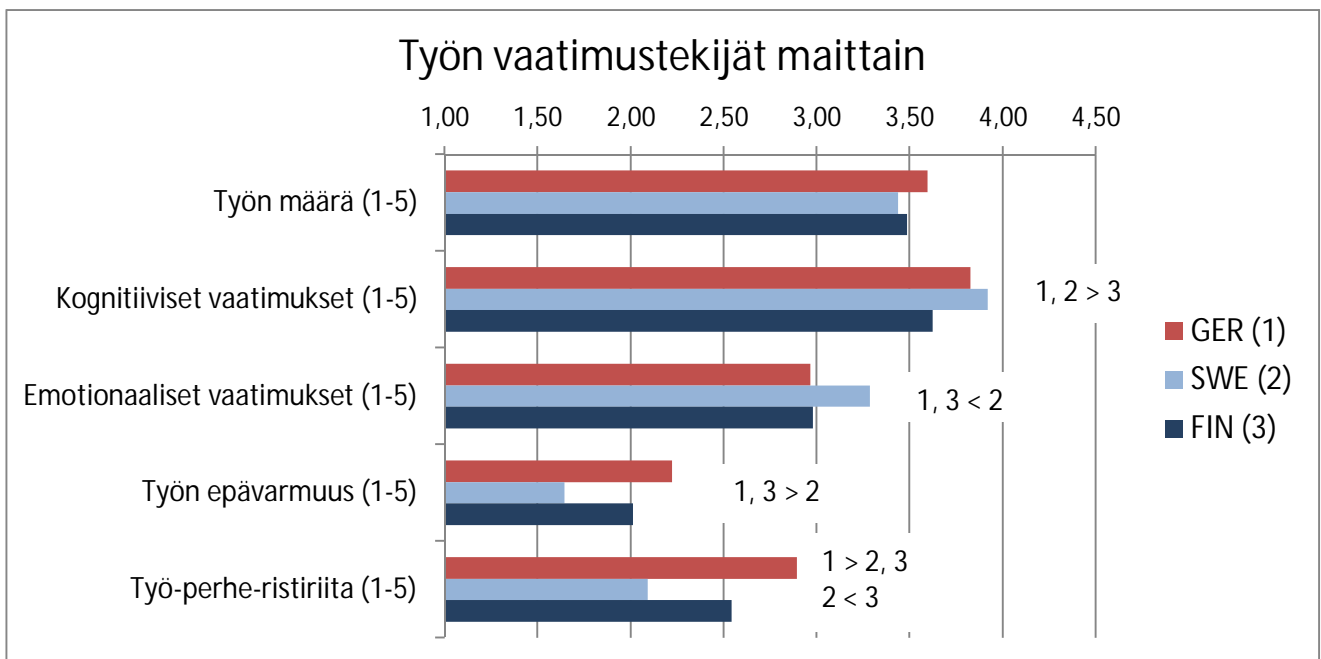


Kuvio 14. Organisaatiotason hyvinvointi maittain. Analyyseissa on kontrolloitu ikä ja koulutustaso. Kuvioon merkityt maiden väliset erot ovat tilastollisesti merkitseviä vähintään  $p < .05$  tasolla.

Saksalaistyöntekijöiden arviot muuttuivat jälleen kielteisemmiksi, kun tarkasteluun otettiin ainoastaan julkisen sektorin työntekijät. Saksan ero Suomeen hävisi työpaikan vaihtoaikkeissa ja organisaation oikeudenmukaisuudessa. Organisaation oikeudenmukaisuudessa maiden järjestys vaihtui siten, että Saksassa (julkisen) organisaation oikeudenmukaisuus arvioitiin muihin maihin nähden heikoimmaksi, tosin erot maiden välillä eivät tällöin olleet tilastollisesti merkitseviä. Saksan ja Suomen järjestys vaihtui myös tiimi-ilmaston ja luottamuksen suhteen, kun saksalaiset yritysten työntekijät jätettiin pois tarkastelusta: Tiimi-ilmaston arviot olivat matalimpia Saksassa, ja se erosi molemmista muista maista tilastollisesti merkitsevästi. Myös luottamus oli heikointa Saksassa, joka erosi tilastollisesti merkitsevästi Ruotsista.

**Työn vaatimukset.** GLM-analyysin monimuuttujainen testi oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $F(10, 3134) = 9.34, p < .001, \eta^2 = .029$ ) osoittaen, että maiden välillä oli eroja työn vaatimuksissa (kuvio 15). Yksimuuttujaisten testien mukaan eri maiden työntekijöiden arviot erosivat toisistaan kognitiivisissa vaatimuksissa ( $p = .001$ ), emotionaalisissa vaatimuksissa ( $p = .006$ ), työn epävarmuudessa ( $p < .001$ ) sekä työ–perhe-ristiriidassa ( $p < .001$ ). Sen sijaan maiden välillä ei ollut eroja työn määrällisissä vaatimuksissa. Suomalaiset työntekijät kokivat työssään ruotsalaisiin ja saksalaisiin työntekijöihin nähden vähemmän kognitiivisia vaatimuksia. Emotionaalisia

vaatimuksia koettiin puolestaan enemmän Ruotsissa kuin Saksassa tai Suomessa. Työn epävarmuutta ruotsalaistyöntekijöillä oli vähemmän kuin saksalaisilla ja suomalaisilla työntekijöillä. Työ-perhe-ristiriitaa arvioitiin olevan Saksassa enemmän kuin Ruotsissa tai Suomessa ja edelleen Ruotsissa vähemmän kuin Suomessa. Kun vertailuun otettiin mukaan vain julkisen sektorin työntekijät (ts. saksalaisten yritysten työntekijät jätettiin analyysin ulkopuolelle), kaikki tilastollisesti merkitsevät työn vaatimustekijöitä koskevat erot Saksan ja muiden maiden välillä katosivat.

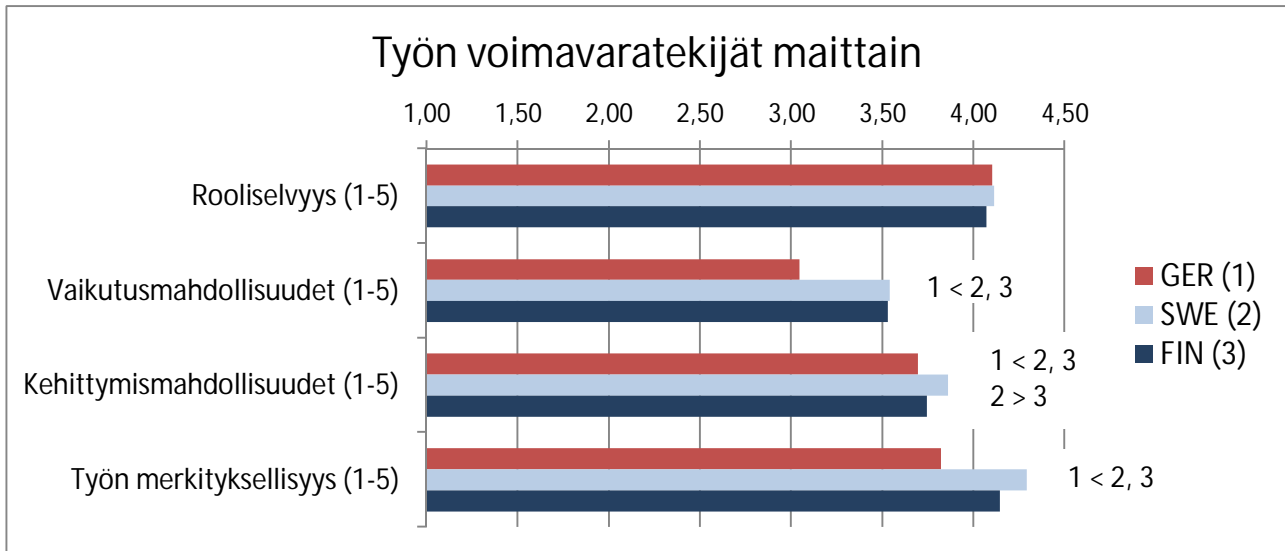


Kuvio 15. Työn vaatimustekijät maittain. Analyyseissa on kontrolloitu ikä, sukupuoli ja koulutustaso. Kuvioon merkityt maiden väliset erot ovat tilastollisesti merkitseviä vähintään  $p < .05$  tasolla.

**Työn voimavarat.** Monimuuttujainen analyysi osoitti myös voimavaratekijöissä tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja maiden välillä ( $F(8, 3602) = 10.78, p < .001, \eta^2 = .023$ ). Yksimuuttujaisten testien mukaan eri maiden työntekijät erosivat arvioissaan vaikutusmahdollisuuksista ( $p < .001$ ), kehitysmahdollisuuksista ( $p = .036$ ) sekä työn koetusta merkityksellisyydestä ( $p < .001$ ). Sen sijaan työroolin selvyudessa ei ollut havaittavissa eroja maiden välillä (kuvio 16). Saksassa työntekijöillä oli Ruotsiin ja Suomeen nähden vähemmän sekä vaikutus- että kehitysmahdollisuuksia työssään. Vastaavasti Ruotsissa ja Suomessa työ koettiin merkityksellisemmäksi kuin Saksassa, ja Ruotsissa vielä vahvemmin kuin Suomessa. Ruotsissa työntekijöillä oli myös enemmän kehitysmahdollisuuksia kuin Suomessa. Kun tarkasteluun otettiin mukaan vain julkisen sektorin työntekijät (ts. saksalaiset yritysten työntekijät jätettiin pois



vertailusta), Saksan ero Suomeen katosi kehittymismahdollisuuksien osalta. Lisäksi saksalaiset julkisen sektorin työntekijät arvioivat rooliselvyyden heikommaksi kuin ruotsalaiset ja suomalaiset työntekijät.



Kuvio 16. Työn voimavaratekijät maittäin. Analyyseissa on kontrolloitu koulutustaso. Kuvioon merkityt maiden väliset erot ovat tilastollisesti merkitseviä vähintään  $p < .05$  tasolla.

**Yhteenveto.** Maiden välillä havaittiin tilastollisesti merkitseviä eroja johtajuudessa, yksilö- ja organisaatiotason hyvinvoinnissa sekä työn piirteissä. Johtajuustyyliä koskevassa tarkastelussa oli nähtävissä, että johtajuutta arvioitiin kaiken kaikkiaan myönteisimmin Ruotsissa ja kielteisimmin Saksassa. Sekä saksalais- että ruotsalaistyöntekijöiden arviot erosivat molemmista muista maista lähes kaikkien johtajuustyylien suhteen. Suomi sijoittui johtajuuden arvioinnissa tyyppillisesti Saksan ja Ruotsin välille. Poikkeuksen tähän muodosti loukkaava johtajakäyttäytyminen, jota esiintyi Suomessa eniten. Yksilötason hyvinvoinnin suhteen saksalaistyöntekijät näyttivät olevan jonkin verran heikommassa asemassa kuin ruotsalaiset ja suomalaiset, tosin uupumusasteisessa väsymyksessä maiden välillä ei ollut eroja. Organisaatiotason hyvinvoinnissa maat erosivat eri tavoin eri ulottuvuuksien suhteen. Suomessa työntekijöillä oli eniten työpaikan vaihtoihtoja, kun taas Ruotsissa koettiin eniten luottamusta organisaatioon. Organisaation oikeudenmukaisuutta arvioitiin Saksassa myönteisemmin kuin Suomessa, mutta vain silloin, kun myös yksityisen sektorin saksalaistyöntekijät olivat mukana tarkastelussa. Saksalaistyöntekijöiden arviot johtamisesta ja organisaatiotason hyvinvoinnista heikkenivät, kun tarkasteluun otettiin vain julkisen sektorin työntekijät.

Erityisesti työn piirteiden suhteen maiden väliset erot todennäköisesti selittyvät eri maiden otosten eroilla. Työn määrällisissä vaatimuksissa maat eivät eronneet toisistaan, mutta muissa vaatimustekijöissä havaittiin eroja. Ruotsalaistyöntekijät kokivat työssään eniten emotionaalisia vaatimuksia, mikä voi liittyä ruotsalaisvastaajien työskentelyyn sosiaalialalla. Suomalaisyöntekijöillä oli vähiten kognitiivisia vaatimuksia. Saksassa koettiin eniten työ–perhe-ristiriitaa, mutta Saksan erot muihin maihin hävisivät, kun tarkasteluun otettiin vain julkisen sektorin työntekijät muiden maiden kanssa yhtäläisesti. Työn voimavaratekijöistä saksalaistyöntekijöillä oli Ruotsiin ja Suomeen nähden vähiten vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksia työssään ja vastaavasti työ koettiin Saksassa vähemmän merkitykselliseksi. Erot vaikutusmahdollisuuksissa ja työn merkityksellisyydessä säilyivät, vaikka tarkastelua yhdenmukaistettiin ottamalla analyysiin mukaan vain julkisen sektorin työntekijät.

Kaikkiaan maiden väliset erot tulivat voimakkaimmin esiin johtajuuden arvioinnissa, jossa Ruotsi erottui muita maita suotuisammilla arvioinneilla. Lisäksi Saksassa yksilötason hyvinvointi oli joiltain osin Ruotsin ja Suomen tasoa epäsuotuisampaa tasoa.

#### **4.4. Mitkä johtamistyyli selittävät parhaiten myöhemmin koettua hyvinvointia?**

Seuraavaksi raportoidaan askeltavien regressioanalyysien tulokset. Näillä analyyseilla etsittiin tutkittujen johtamistyylien joukosta ne, jotka parhaiten selittivät työntekijöiden myöhemmin (8 kk, 14 kk, 22 kk) kokemaa hyvinvointia. Lisäksi tutkittiin ns. käänteistä kausaliteettia, eli mitkä hyvinvoinnin ulottuvuudet selittävät parhaiten myöhemmin arvioitua johtamiskäyttäytymistä. Tarkasteluissa hyvinvointi on jaettu yksilölliseen ja organisaatiotason hyvinvointiin. Taulukoissa on esitetty kaikki analyysiin alun perin sisällytetyt selittäjät. Selitysaste on kuitenkin lopullisen, vain tilastollisesti merkitsevät selittäjät sisältävän mallin selitysaste.

##### **4.4.1. Johtajuus yksilöllisen hyvinvoinnin selittäjänä**

Askeltavan regressioanalyysin tulokset eri johtajuustyylien ja yksilöllisen hyvinvoinnin välisistä yhteyksistä tutkimuksen ensimmäisellä aikavälillä (T1–T2) on esitetty taulukossa 4. Keskimäärin 14 kuukauden aikavälillä positiivisia työhyvinvoinnin kuvaajia, eli työn imua sekä ammatillista pystyvyysuskoa, selitti parhaiten aiempi työhyvinvointia edistävä johtajuus, eikä muilla johtamistyyliellä ollut sen jälkeen enää merkitystä. Sen sijaan työssä pahoinvointia kuvaavaa uupumusasteista väsymystä selitti parhaiten aiempi (vähäinen) oikeudenmukainen johtajuus. Vastaavasti työn haitallisia vaikutuksia vapaa-aikaan ja yleiseen hyvinvointiin osoittavat työstä irrottautumisen vaikeus ja depressio-oireet selittyivät parhaiten loukkaavalla johtamiskäyttäytymisellä. Johtajuustyylien selitysosuudet (parhaiden, tilastollisesti merkitsevien selittäjien selitysaste) vaihtelevat 3–11 %:n välillä. Enimmillään työhyvinvointia edistävä johtajuus selitti yli 10 % 14 kuukautta myöhemmin arvioidun ammatillisen pystyvyysuskon vaihtelusta. Somaattisiin stressioireisiin aiemmin arvioidulla johtajuudella ei ollut tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä.

Taulukosta 5 nähdään, että edellistä ajanjaksoa lyhyemmällä 8 kuukauden aikavälillä (T2–T3) työn imua selitti parhaiten transformationaalinen johtajuus ja ammatillista pystyvyysuskoa edellisen aikavälin tapaan työhyvinvointia edistävä johtajuus. Sekä uupumusasteista väsymystä, somaattisia stressioireita että depressio-oireita selitti parhaiten (vähäinen) oikeudenmukainen johtajuus. Kuten edellisellä aikavälillä, työstä irrottautumisen vaikeutta selitti parhaiten loukkaava johtajakäyttäytyminen. Johtajuus selitti parhaiten (7–10 %) pahoinvoinnin vaihtelua somaattisia stressioireita lukuun ottamatta (3 %).

Taulukko 4. Johtajuus T1 yksilöllisen hyvinvoinnin T2 selittäjänä (aikaväli 14 kuukautta).

| Selittäjät T1                      | Työn imu T2 | Uupumusasteinen väsymys T2 | Työstä irrottautumisen vaikeus T2 | Ammatillinen pystyvyysusko T2 | Somaattiset stressioireet T2 | Depressio-oireet T2 |
|------------------------------------|-------------|----------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|------------------------------|---------------------|
|                                    | $\beta$     | $\beta$                    | $\beta$                           | $\beta$                       | $\beta$                      | $\beta$             |
| Transformationaalinen johtajuus    | .11         | -                          | -.07                              | -.03                          | -                            | -                   |
| Autenttinen johtajuus              | .06         | -                          | -.09                              | -.03                          | -                            | -                   |
| Oikeudenmukainen johtajuus         | .05         | -.19*                      | -.02                              | .05                           | -                            | -.09                |
| Työhyvinvointia edistävä johtajuus | .27***      | -.08                       | -.09                              | .34***                        | -                            | -.01                |
| Loukkaava johtajakäyttäytyminen    | -           | .10                        | .16*                              | .09                           | -                            | .17*                |
| $R^2$                              | .07***      | .04*                       | .03*                              | .11***                        | -                            | .03*                |

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin,  $R^2$  = selitysaste

Taulukko 5. Johtajuus T2 yksilöllisen hyvinvoinnin T3 selittäjänä (aikaväli 8 kuukautta).

| Selittäjät T2                      | Työn imu T3 | Uupumusasteinen väsymys T3 | Työstä irrottautumisen vaikeus T3 | Ammatillinen pystyvyysusko T3 | Somaattiset stressioireet T3 | Depressio-oireet T3 |
|------------------------------------|-------------|----------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|------------------------------|---------------------|
|                                    | $\beta$     | $\beta$                    | $\beta$                           | $\beta$                       | $\beta$                      | $\beta$             |
| Transformationaalinen johtajuus    | .20**       | .10                        | -.04                              | -.08                          | -                            | .05                 |
| Autenttinen johtajuus              | -.02        | .16                        | -.06                              | -.08                          | -                            | .18                 |
| Oikeudenmukainen johtajuus         | .06         | -.31***                    | -.16                              | .09                           | -.18*                        | -.28***             |
| Työhyvinvointia edistävä johtajuus | .11         | -.02                       | -.11                              | .21**                         | -                            | .07                 |
| Loukkaava johtajakäyttäytyminen    | -           | .12                        | .26***                            | -                             | -                            | -.01                |
| $R^2$                              | .04**       | .10***                     | .07***                            | .05**                         | .03*                         | .08***              |

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin,  $R^2$  = selitysaste

Tutkimuksen pisimmällä, keskimäärin 22 kuukauden aikavälillä (T1–T3), johtajuuden ja positiivisen työhyvinvoinnin yhteydet vastaavat edellisen aikavälin yhteyksiä, eli työn imua selitti parhaiten transformationaalinen johtajuus ja ammatillista pystyvyysuskoa työhyvinvointia edistävä johtajuus (taulukko 6). Pahoinvointia – uupumusasteista väsymystä, työstä irrottautumisen vaikeutta sekä depressio-oireita – selitti parhaiten (vähäinen) oikeudenmukainen johtajuus.

Taulukko 6. Johtajuus T1 yksilöllisen hyvinvoinnin T3 selittäjänä (aikaväli 22 kuukautta).

| Selittäjät T1                      | Työn imu T3 | Uupumusasteinen väsymys T3 | Työstä irrottautumisen vaikeus T3 | Ammatillinen pystyvyysusko T3 | Somaattiset stressioireet T3 | Depressio-oireet T3 |
|------------------------------------|-------------|----------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|------------------------------|---------------------|
|                                    | $\beta$     | $\beta$                    | $\beta$                           | $\beta$                       | $\beta$                      | $\beta$             |
| Transformationaalinen johtajuus    | .20**       | -                          | -.03                              | -.02                          | -                            | .04                 |
| Autenttinen johtajuus              | -.15        | -                          | -.02                              | .03                           | -                            | -                   |
| Oikeudenmukainen johtajuus         | -.03        | -.23**                     | -.24**                            | .09                           | -                            | -.21**              |
| Työhyvinvointia edistävä johtajuus | .05         | -.04                       | -.12                              | .31***                        | -                            | .02                 |
| Loukkaava johtajakäyttäytyminen    | -           | .06                        | .15                               | .11                           | -                            | .02                 |
| R <sup>2</sup>                     | .04**       | .06**                      | .06**                             | .10***                        | -                            | .04**               |

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin, R<sup>2</sup> = selitysaste

**Yhteenvedo.** Kaikkiaan *työhyvinvointia edistävä johtajuus* ennusti parhaiten hyvää ammatillista pystyvyysuskoa kaikilla tutkituilla aikaväleillä. Samoin *vähäinen oikeudenmukainen johtajuus* säilyi uupumusasteisen väsymyksen parhaana selittäjänä kullakin aikavälillä. Muiden hyvinvoinnin kuvaajien parhaissa selittäjissä oli jossain määrin vaihtelua aikavälien kesken. Huomionarvoista kuitenkin on, että kaikilla kolmella aikavälillä pahoinvointia (uupumusasteista väsymystä, työstä irrottautumisen vaikeutta, somaattisia stressioireita ja depressio-oireita) selittivät parhaiten joko (vähäinen) oikeudenmukainen johtaminen tai loukkaava johtajakäyttäytyminen. Positiivista työssä hyvinvointia (työn imua ja ammatillista pystyvyysuskoa) selittivät puolestaan parhaiten joko työhyvinvointia edistävä johtajuus tai transformationaalinen johtajuus. Transformationaalisen johtajuuden kanssa voimakkaasti korreloivalla autenttisella johtajuudella ei ollut hyvinvointia selittävää merkitystä muiden johtajuustyylien jälkeen. Kaikkiaan johtajuuden selitysosuudet olivat parhaimmillaan noin 10 %.

#### 4.4.2. Johtajuus organisaatiotason hyvinvoinnin (suhde organisaatioon) selittäjänä

Organisaatiotason hyvinvoinnissa on kyse työntekijän suhteesta työnantajaorganisaatioonsa (organisaatioon sitoutuminen ja työpaikan vaihtoaikheet) tai työyksikkönsä (tiimi-ilmasto). Taulukosta 7 nähdään, että keskimäärin 14 kuukauden aikavälillä (T1–T2) työpaikan vaihtoaiketa selitti parhaiten aiempi (vähäinen) työhyvinvointia edistävä johtajuus. Sekä organisaatioon sitoutumista että hyvää tiimi-ilmastoa selitti puolestaan parhaiten transformationaalinen johtajuus.

Seuraavalla, keskimäärin 8 kuukauden aikavälillä (T2–T3) (taulukko 8), työpaikan vaihtoaikkeitä selitti parhaiten (vähäinen) johtamisen oikeudenmukaisuus, kun taas organisaatioon sitoutumista selitti parhaiten transformationaalinen johtajuus edellisen aikavälin tapaan. Hyvää tiimi-ilmastoa selitti parhaiten työhyvinvointia edistävä johtajuus.

Taulukko 7. Johtajuus T1 organisaatiotason hyvinvoinnin T2 selittäjänä (aikaväli 14 kuukautta).

| Selittäjät T1                      | Työpaikan vaihtoaikkeit T2<br>$\beta$ | Organisaatioon sitoutuminen T2<br>$\beta$ | Hyvä tiimi-ilmasto T2<br>$\beta$ |
|------------------------------------|---------------------------------------|---|----------------------------------|
| Transformationaalinen johtajuus    | -                                     | .27***                                    | .36***                           |
| Autenttinen johtajuus              | -.07                                  | -.01                                      | .18                              |
| Oikeudenmukainen johtajuus         | -.10                                  | .09                                       | -.04                             |
| Työhyvinvointia edistävä johtajuus | -.16*                                 | .12                                       | .13                              |
| Loukkaava johtajakäyttäytyminen    | .05                                   | -.09                                      | .05                              |
| R <sup>2</sup>                     | .03*                                  | .07***                                    | .13***                           |

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin, R<sup>2</sup> = selitysaste

Taulukko 8. Johtajuus T2 organisaatiotason hyvinvoinnin T3 selittäjänä (aikaväli 8 kuukautta).

| Selittäjät T2                      | Työpaikan vaihtoaikkeit T3<br>$\beta$ | Organisaatioon sitoutuminen T3<br>$\beta$ | Hyvä tiimi-ilmasto T3<br>$\beta$ |
|------------------------------------|---------------------------------------|---|----------------------------------|
| Transformationaalinen johtajuus    | -.13                                  | .32***                                    | .16                              |
| Autenttinen johtajuus              | -.05                                  | .10                                       | .16                              |
| Oikeudenmukainen johtajuus         | -.34***                               | .08                                       | .06                              |
| Työhyvinvointia edistävä johtajuus | -.03                                  | .14                                       | .48***                           |
| Loukkaava johtajakäyttäytyminen    | -.06                                  | -   | -                                |
| R <sup>2</sup>                     | .12***                                | .10***                                    | .23***                           |

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin, R<sup>2</sup> = selitysaste

Pisimmällä, keskimäärin 22 kuukauden aikavälillä (T1–T3) organisaatioon sitoutumista selitti edelleen parhaiten transformationaalinen johtajuus, kun taas hyvää tiimi-ilmastoa selitti parhaiten autenttinen johtajuus (taulukko 9). Työpaikan vaihtoaikkeisiin johtajuudella ei ollut kyseisellä aikavälillä merkitseviä yhteyksiä.

**Yhteenveto.** Eri aikavälien tarkastelu organisaatiotason hyvinvoinnin suhteen osoitti, että tiimi-ilmaston parhaat selittäjät vaihtelivat eri aikaväleillä, kun taas *transformationaalinen johtajuus* säilyi organisaatioon sitoutumisen parhaana selittäjänä kaikilla aikaväleillä. Työpaikan vaihtoaiheet selittyivät parhaiten (vähäisellä) *työhyvinvointia edistävällä* ja (vähäisellä) *oikeudenmukaisella johtajuudella*. Kaikkiaan johtajuus näytti selittävän suhteellisesti suuremman osuuden (selitysosuudet 0–23 %) organisaatiotason hyvinvoinnin ulottuvuuksista kuin yksilöllisestä hyvinvoinnista (selitysosuudet 0–11 %). Lyhimmällä, keskimäärin 8 kuukauden aikavälillä työhyvinvointia edistävä johtajuus selitti jopa 23 % tiimi-ilmaston vaihtelusta

Taulukko 9. Johtajuus T1 organisaatiotason hyvinvoinnin T3 selittäjänä (aikaväli 22 kuukautta).

| Selittäjät T1                      | Työpaikan vaihtoaiheet T2<br>$\beta$ | Organisaatioon sitoutuminen T2<br>$\beta$ | Hyvä tiimi-ilmasto T2<br>$\beta$ |
|------------------------------------|--------------------------------------|---|----------------------------------|
| Transformationaalinen johtajuus    | -                                    | .28***                                    | .12                              |
| Autenttinen johtajuus              | -                                    | -.02                                      | .39***                           |
| Oikeudenmukainen johtajuus         | -                                    | -.05                                      | .03                              |
| Työhyvinvointia edistävä johtajuus | -                                    | .13                                       | .19                              |
| Loukkaava johtajakäyttäytyminen    | -                                    | -.12                                      | -.01                             |
| R <sup>2</sup>                     | -                                    | .08***                                    | .15***                           |

#### 4.5. Mitkä hyvinvoinnin ulottuvuudet selittävät parhaiten myöhemmin arvioitua johtajuutta?

##### 4.5.1. Yksilöllinen hyvinvointi johtajuuden selittäjänä

Askeltavan regressioanalyysin tulokset ensimmäisen aikavälin (T1–T2) ns. käänteisen kausaalisuuden mukaisille yhteyksille on esitetty taulukossa 10. Myöhemmin arvioitua transformationaalista johtajuutta selitti parhaiten työn imu ja (vähäinen) työstä irrottautumisen vaikeus, joista jälkimmäinen oli myös autenttisen johtajuuden paras selittäjä. Työstä irrottautumisen vaikeus olikin paras tai parhaita selittäjiä kaikille johtajuustyyyleille työhyvinvointia edistävää johtajuutta lukuun ottamatta. Sitä selitti 14 kuukauden aikavälillä parhaiten ammatillinen pystyvyysusko. Oikeudenmukaista johtajuutta selitti (vähäisen) työstä irrottautumisen vaikeuden

lisäksi (vähäiset) depressio-oireet. Myös loukkaavaa johtajakäyttäytymistä selitti parhaiten työstä irrottautumisen vaikeus.

Taulukko 10. Yksilöllinen hyvinvointi T1 johtajuuden T2 selittäjänä (aikaväli 14 kuukautta).

| Selittäjät T1                  | Transformationaalinen johtajuus T2 | Autenttinen johtajuus T2 | Oikeudenmukainen johtajuus T2 | Työhyvinvointia edistävä johtajuus T2 | Loukkaava johtajakäyttäytyminen T2 |
|--------------------------------|------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
|                                | $\beta$                            | $\beta$                  | $\beta$                       | $\beta$                               | $\beta$                            |
| Työn imu                       | .16*                               | .09                      | .08                           | .06                                   | -                                  |
| Uupumusasteinen väsymys        | -                                  | -                        | .14                           | .04                                   | -                                  |
| Työstä irrottautumisen vaikeus | -.18*                              | -.27***                  | -.18*                         | -.13                                  | .21**                              |
| Ammatillinen pystyvyysusko     | .10                                | .11                      | .08                           | .27***                                | -                                  |
| Somaattiset stressioireet      | -                                  | -                        | -.01                          | .01                                   | -                                  |
| Depressio-oireet               | -.05                               | -.03                     | -.20*                         | -.04                                  | -                                  |
| R <sup>2</sup>                 | .07**                              | .07***                   | .11***                        | .07***                                | .04**                              |

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin, R<sup>2</sup> = selitysaste

Tutkimuksen lyhimmällä (T2–T3, taulukko 11) ja pisimmällä (T1–T3, taulukko 12) aikavälillä työstä irrottautumisen vaikeus oli paras tai toinen parhaista selittäjistä kaikille johtajuustyyliille. Lyhimmällä 8 kuukauden aikavälillä transformationaalista sekä työhyvinvointia edistävä johtajuutta selitti lisäksi ammatillinen pystyvyysusko ja autenttista sekä oikeudenmukaista johtajuutta lisäksi työn imu. Vastaavasti pisimmällä 22 kuukauden aikavälillä työhyvinvointia edistävä johtajuutta selittivät parhaiten (vähäinen) työstä irrottautumisen vaikeus sekä ammatillinen pystyvyysusko ja oikeudenmukaista johtajuutta (vähäinen) työstä irrottautumisen vaikeus sekä työn imu. Loukkaava johtajakäyttäytyminen selittyi kaikilla aikaväleillä parhaiten työstä irrottautumisen vaikeudella, eivätkä muut hyvinvoinnin ulottuvuudet selittäneet sitä merkitsevästi työstä irrottautumisen vaikeuden jälkeen.

**Yhteenveto.** Kaikkiaan näyttää siis siltä, että *työstä irrottautumisen vaikeus* ennakoi parhaiten myöhempää johtajuuden arviointia. Työstä irrottautumisen vaikeus ilmenee rentoutumisen vaikeutena ja työhön liittyvien ongelmien ajattelemisena vapaa-ajalla. Vaikeudet työstä irrottautumisessa ovat mahdollisesti merkki työssä jo olevista ongelmista. Työstä irrottautumisen vaikeuden ohella kunkin johtajuustyylin muut parhaat selittäjät vaihtelevat aikavälien kesken. *Ammatillinen pystyvyysusko* kuitenkin säilyi työhyvinvointia edistävän johtajuuden selittäjänä



kaikilla tutkituilla aikaväleillä. Yksilöllisen hyvinvoinnin ulottuvuuksien selitysasteet johtajuustyylien suhteen vaihtelivat 3–15 %:n välillä.

Taulukko 11. Yksilöllinen hyvinvointi T2 johtajuuden T3 selittäjänä (aikaväli 8 kuukautta).

| Selittäjät T2                  | Transformaationaalinen johtajuus T3 | Autenttinen johtajuus T3 | Oikeudenmukainen johtajuus T3 | Työhyvinvointia edistävä johtajuus T3 | Loukkaava johtajakäyttäytyminen T3 |
|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
|                                | $\beta$                             | $\beta$                  | $\beta$                       | $\beta$                               | $\beta$                            |
| Työn imu                       | .09                                 | .19*                     | .20**                         | .10                                   | -.07                               |
| Uupumusasteinen väsymys        | -.08                                | .04                      | -.11                          | -.11                                  | .07                                |
| Työstä irrottautumisen vaikeus | -.18*                               | -.21**                   | -.18*                         | -.24**                                | .33***                             |
| Ammatillinen pystyvyysusko     | .21**                               | .10                      | .07                           | .27***                                | -                                  |
| Somaattiset stressioireet      | -                                   | -                        | -                             | -                                     | -                                  |
| Depressio-oireet               | -.04                                | -.04                     | -.09                          | -.04                                  | .00                                |
| R <sup>2</sup>                 | .09***                              | .11***                   | .10***                        | .15***                                | .11***                             |

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin, R<sup>2</sup> = selitysaste

Taulukko 12. Yksilöllinen hyvinvointi T1 johtajuuden T3 selittäjänä (aikaväli 22 kuukautta).

| Selittäjät T1                  | Transformaationaalinen johtajuus T3 | Autenttinen johtajuus T3 | Oikeudenmukainen johtajuus T3 | Työhyvinvointia edistävä johtajuus T3 | Loukkaava johtajakäyttäytyminen T3 |
|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
|                                | $\beta$                             | $\beta$                  | $\beta$                       | $\beta$                               | $\beta$                            |
| Työn imu                       | .13                                 | .11                      | .20**                         | .11                                   | -.05                               |
| Uupumusasteinen väsymys        | -                                   | -                        | .09                           | .08                                   | -                                  |
| Työstä irrottautumisen vaikeus | -.18*                               | -.22**                   | -.19*                         | -.18*                                 | .22**                              |
| Ammatillinen pystyvyysusko     | .14                                 | .14                      | .00                           | .18*                                  | -                                  |
| Somaattiset stressioireet      | -                                   | -                        | .02                           | -                                     | -                                  |
| Depressio-oireet               | -                                   | -.02                     | -.09                          | -.01                                  | -                                  |
| R <sup>2</sup>                 | .03*                                | .05**                    | .10***                        | .08***                                | .05**                              |

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin, R<sup>2</sup> = selitysaste

#### 4.5.2. Organisaatiotason hyvinvointi (suhde organisaatioon) johtajuuden selittäjänä

Taulukosta 13 nähdään, että organisaatiotason hyvinvoinnin ulottuvuudet selittivät huomattavan osan (16–18 %) 14 kuukautta myöhemmin (T1–T2) arvioidusta johtajuudesta lukuun ottamatta loukkaavaa johtajakäyttäytymistä, jonka selitysosuus jäi 3 %:iin. Tiimi-ilmasto oli kaikkien

myönteisten johtajuustyylien paras selittäjä. Lisäksi transformationaalista, autenttista ja oikeudenmukaista johtajuutta selittivät vähäiset ja loukkaavaa johtajakäyttäytymistä runsaat työpaikan vaihtoaikeet.

Taulukko 13. Organisaatiotason hyvinvointi T1 johtajuuden T2 selittäjänä (aikaväli 14 kuukautta).

| Selittäjät T1                  | Transforma-<br>tionaalinen<br>johtajuus T3 | Autenttinen<br>johtajuus T3 | Oikeuden-<br>mukainen<br>johtajuus T3 | Työhyvin-<br>vointia<br>edistävä<br>johtajuus<br>T3 | Loukkaava<br>johtaja-<br>käyttäytyminen<br>T3 |
|--------------------------------|--|-----------------------------|---------------------------------------|---|---|
|                                | $\beta$                                    | $\beta$                     | $\beta$                               | $\beta$   | $\beta$                                       |
| Työpaikan vaihtoaikeet         | -.17*                                      | -.16*                       | -.22**                                | -.08  | .17*  |
| Organisaatioon<br>sitoutuminen | .10  | .01                         | .03                                   | .10   | -   |
| Hyvä tiimi-ilmasto             | .34***                                     | .33***                      | .26***                                | .42***  | -.08  |
| R <sup>2</sup>                 | .18***                                     | .17***                      | .16***                                | .17***  | .03*  |

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin, R<sup>2</sup> = selitysaste

Lyhyellä, keskimäärin 8 kuukauden aikavälillä (T2–T3) organisaatiotason hyvinvointi selitti edelleen huomattavan osan myöhemmästä myönteisten johtajuustyylien arvioinneista (18–30 %) (taulukko 14). Kuten edellä, hyvä tiimi-ilmasto selitti parhaiten kaikkia myönteisiä johtajuustyyliä. Lisäksi tällä 8 kuukauden aikavälillä (heikko) tiimi-ilmasto selitti myös loukkaavaa johtajakäyttäytymistä yhdessä työpaikan vaihtoaikeiden kanssa. Transformationaalista, oikeudenmukaista ja työhyvinvointia edistävää johtajuutta selittivät hyvän tiimi-ilmaston lisäksi parhaiten organisaatioon sitoutuminen ja autenttista johtajuutta (vähäiset) työpaikan vaihtoaikeet.

Taulukko 14. Organisaatiotason hyvinvointi T2 johtajuuden T3 selittäjänä (aikaväli 8 kuukautta).

| Selittäjät T1                  | Transforma-<br>tionaalinen<br>johtajuus T3 | Autenttinen<br>johtajuus T3 | Oikeuden-<br>mukainen<br>johtajuus T3 | Työhyvin-<br>vointia<br>edistävä<br>johtajuus<br>T3 | Loukkaava<br>johtaja-<br>käyttäytyminen<br>T3 |
|--------------------------------|--|-----------------------------|---------------------------------------|---|---|
|                                | $\beta$                                    | $\beta$                     | B                                     | $\beta$   | $\beta$                                       |
| Työpaikan vaihtoaikeet         | -.10                                       | -.13*                       | -.11                                  | -.10  | .16*  |
| Organisaatioon<br>sitoutuminen | .18**                                      | .09                         | .16*                                  | .15*  | -.04  |
| Hyvä tiimi-ilmasto             | .45***                                     | .45***                      | .34***                                | .45***  | -.16*   |
| R <sup>2</sup>                 | .30***                                     | .26***                      | .18***                                | .27***  | .06**   |

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin, R<sup>2</sup> = selitysaste

Taulukosta 15 nähdään, että pisimmällä, keskimäärin 22 kuukauden aikavälillä (T1–T3) hyvä tiimi-ilmastosta selitti parhaiten kaikkia myönteisiä johtajuustyyliä. Oikeudenmukaista johtajuutta selitti lisäksi organisaatioon sitoutuminen. Myös loukkaavaa johtajakäyttäytymistä selitti parhaiten (vähäinen) organisaatioon sitoutuminen.

Taulukko 15. Organisaatiotason hyvinvointi T1 johtajuuden T3 selittäjänä (aikaväli 22 kuukautta).

| Selittäjät T1               | Transformaationaalinen johtajuus T3 | Autenttinen johtajuus T3 | Oikeudenmukainen johtajuus T3 | Työhyvinvointia edistävä johtajuus T3 | Loukkaava johtajakäyttäytyminen T3 |
|-----------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
|                             | $\beta$                             | $\beta$                  | $\beta$                       | $\beta$                               | $\beta$                            |
| Työpaikan vaihtoaikeet      | -.05                                | -.06                     | -.04                          | -.06                                  | .08                                |
| Organisaatioon sitoutuminen | .12                                 | .07                      | .18*                          | .13                                   | -.23**                             |
| Hyvä tiimi-ilmastosta       | .40***                              | .41***                   | .37***                        | .44***                                | -.10                               |
| $R^2$                       | .16***                              | .17***                   | .22***                        | .19***                                | .05**                              |

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin,  $R^2$  = selitysaste

**Yhteenvedo.** Organisaatiotason hyvinvoinnin tarkastelu johtajuuden selittäjänä eri aikaväleillä osoitti, että kaikilla aikaväleillä myönteisiä johtamistyyliä ennakoiti parhaiten hyvä *tiimi-ilmastosta*. Hyvässä tiimi-ilmastossa on kyse jaetuista tavoitteista, toisten työntekijöiden tukemisesta sekä työn kehittämiseen ja uusiin ideoihin suuntautumisesta. Nämä asiat liittyvät siinä määrin lähijohtajuuteen, että niitä voi pitää jopa lähijohtajuuden kohteina tai tuloksina. Lisäksi tiimi-ilmastosta osa-alueet liittyvät organisaation toimintaan laajemmin, ja on todennäköistä, että organisaation toimivuudella on merkitystä sen kannalta, millaisiksi esimiesten ja työntekijöiden suhteet muodostuvat. Hyvän tiimi-ilmastosta lisäksi *organisaatioon sitoutumisella* näyttää olevan sekä lyhyellä (8 kk) että pitkällä (22 kk) aikavälillä merkitystä etenkin oikeudenmukaiselle johtamiselle. Organisaatiotason hyvinvointi selitti heikoiten loukkaavaa johtajakäyttäytymistä (3–6 %) mutta huomattavan hyvin kaikkia myönteisiä johtajuustyyliä (16–30 %).

#### 4.6. Johtajuus hyvinvoinnissa tapahtuvan muutoksen selittäjänä

Seuraavaksi raportoidaan hierarkkisten regressioanalyysien tulokset. Näillä analyyseilla selvitettiin, selittääkö johtajuus hyvinvoinnissa kyselykertojen välissä (8 kk, 14 kk, 22 kk) tapahtuvaa muutosta. Muutosta tutkittiin ottamalla analyysissa huomioon hyvinvoinnin alkutaso. Lisäksi jälleen tutkittiin ns. käänteistä kausaliteettia, eli selittääkö koettu hyvinvointi johtamiskäyttäytymisessä tapahtuvaa

muutosta. Näissä analyyseissa puolestaan huomioitiin johtamiskäyttäytymisen alkutaso. Tarkasteluissa hyvinvointi on jaettu yksilölliseen ja organisaatiotason hyvinvointiin.

#### **4.6.1. Johtajuus yksilöllisessä hyvinvoinnissa tapahtuvan muutoksen selittäjänä**

Viisi johtajuustyyliä ja kuusi yksilöllisen hyvinvoinnin ulottuvuutta muodostivat 30 tutkittavaa parittaista yhteyttä kullakin kolmella eri aikavälillä. Näistä kaikkiaan 90 regressiomallista vain yhteensä neljässä mallissa johtajuustyylin yhteys myöhemmin arvioituun hyvinvointiin säilyi merkitseväna sen jälkeen, kun kyseisen hyvinvoinnin ulottuvuuden lähtötaso oli otettu huomioon. *Ensimmäkin* vähäinen oikeudenmukainen johtajuus selitti ( $\beta = -.15$ ,  $p = .008$ ) työstä irrottautumisen vaikeuden lisääntymistä tutkimuksen lyhimmillä, keskimäärin 8 kuukauden aikavälillä. *Toiseksi* (vähäinen) oikeudenmukainen johtajuus selitti ( $\beta = -.15$ ,  $p = .015$ ) uupumusasteisen väsymyksen lisääntymistä tutkimuksen pisimmällä, keskimäärin 22 kuukauden aikavälillä. *Kolmanneksi* samalla aikavälillä oikeudenmukainen johtajuus selitti ( $\beta = .12$ ,  $p = .049$ ) myös ammatillisen pystyvyysuskon kasvua. *Neljänneksi* loukkaava johtajakäyttäytyminen selitti ( $\beta = .13$ ,  $p = .029$ ) lisääntyvää työstä irrottautumisen vaikeutta 22 kuukauden aikavälillä. Kaikki neljä mallia on esitetty liitteen 1 taulukoissa 1-4. Kun johtajuusmuuttuja lisättiin malliin hyvinvointimuuttujan alkutason jälkeen, johtajuustyylien selitysasteet jäivät alhaisiksi (1–2 %). Yksi mahdollinen selitys alhaisiin selitysasteisiin on se, että hyvinvointi oli kohtalaisen pysyvää tutkituilla aikaväleillä, ts. alkutason kontrolloinnin jälkeen selitettävä varianssi vähentyi huomattavasti.

#### **4.6.2. Yksilöllinen hyvinvointi johtajuuden selittäjänä**

Käänteisten mallien, joissa johtajuuden muutosta selitettiin aiemmalla hyvinvoinnilla, analyysi osoitti, että työstä irrottautumisen vaikeus selitti kaikkien johtajuustyylien kehittymistä epäsuotuisaan suuntaan. Taulukosta 16 nähdään, että työstä irrottautumisen vaikeus selitti autenttisen johtajuuden vähenemistä kaikilla tutkimuksen aikaväleillä. Taulukossa 17 on esitetty vastaavasti työstä irrottautumisen vaikeuden yhteydet (vähäiseen) oikeudenmukaiseen johtajuuteen keskimäärin 14 ja 22 kuukauden aikaväleillä ja taulukossa 18 yhteydet loukkaavaan johtajakäyttäytymiseen 8 ja 22 kuukauden aikaväleillä.

Taulukko 16. Työstä irrottautumisen vaikeus autenttisen johtajuuden selittäjänä aikaväleillä T1–T2 (keskimäärin 14 kuukautta), T2–T3 (8 kk) ja T1–T3 (22 kk).

| Selittäjät                                  | Autenttinen johtajuus |         |         |         |         |         |
|---|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
|   | T2                    |         | T3      |         | T3      |         |
|   | Askel 1               | Askel 2 | Askel 1 | Askel 2 | Askel 1 | Askel 2 |
|   | $\beta$               | $\beta$ | $\beta$ | $\beta$ | $\beta$ | $\beta$ |
| Työstä irrottautumisen vaikeus T1 / T2 / T1 | -.27***               | -.17**  | -.27*** | -.10*   | -.23**  | -.14*   |
| Autenttinen johtajuus T1 / T2 / T1          | -                     | .60***  | -       | .78***  | -       | .58***  |
| $\Delta R^2$                                | .07                   | .35     | .07     | .57     | .05     | .33     |
| $R^2$                                       | .07                   | .42     | .07     | .65     | .05     | .38     |

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin,  $\Delta R^2$  = askeleen selitysasteen muutos,  $R^2$  = selitysaste

Taulukko 17. Työstä irrottautumisen vaikeus oikeudenmukaisen johtajuuden selittäjänä aikaväleillä T1–T2 (keskimäärin 14 kuukautta) ja T1–T3 (22 kk).

| Selittäjät                             | Oikeudenmukainen johtajuus |         |         |         |
|--|----------------------------|---------|---------|---------|
|  | T2                         |         | T3      |         |
|  | Askel 1                    | Askel 2 | Askel 1 | Askel 2 |
|  | $\beta$                    | $\beta$ | $\beta$ | $\beta$ |
| Työstä irrottautumisen vaikeus T1 / T1 | -.28***                    | -.16**  | -.24**  | -.13*   |
| Oikeudenmukainen johtaminen T1 / T1    | -                          | .58***  | -       | .56     |
| $\Delta R^2$                           | .08                        | .32     | .06     | .30     |
| $R^2$                                  | .08                        | .39     | .06     | .36     |

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin,  $\Delta R^2$  = askeleen selitysasteen muutos,  $R^2$  = selitysaste

Työstä irrottautumisen vaikeus selitti myös vähenevää työhyvinvointia edistävää johtajuutta 8 kuukauden ja 22 kuukauden aikaväleillä (ks. liite 1, taulukko 5). Lisäksi työstä irrottautumisen vaikeus selitti vähenevää transformationaalista johtajuutta tutkimuksen ensimmäisellä, keskimäärin 14 kuukauden aikavälillä (ks. liite 1, taulukko 6). Yksilöllisen hyvinvoinnin ulottuvuuksista myös somaattiset stressioireet sekä depressio-oireet selittivät oikeudenmukaisen johtajuuden vähenemistä tutkimuksen ensimmäisellä, keskimäärin 14 kuukauden aikavälillä (ks. liite 1, taulukot 7 ja 8).

Taulukko 18. Työstä irrottautumisen vaikeus loukkaavan johtajakäyttäytymisen selittäjänä aikaväleillä T2–T3 (keskimäärin 8 kuukautta) ja T1–T3 (22 kk).

| Selittäjät                              | Loukkaava johtajakäyttäytyminen |         |         |         |
|---|---------------------------------|---------|---------|---------|
|   | T3                              |         | T3      |         |
|   | Askel 1                         | Askel 2 | Askel 1 | Askel 2 |
|   | $\beta$                         | $\beta$ | $\beta$ | $\beta$ |
| Työstä irrottautumisen vaikeus T2 / T1  | .33***                          | .18**   | .22**   | .13*    |
| Loukkaava johtajakäyttäytyminen T2 / T1 | -                               | .52***  | -       | .55***  |
| $\Delta R^2$                            | .11                             | .25     | .05     | .29     |
| $R^2$                                   | .11                             | .36     | .05     | .34     |

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin,  $\Delta R^2$  = askeleen selitysasteen muutos,  $R^2$  = selitysaste

**Yhteenvedo.** Näyttää siis siltä, että erityisesti pahoinvointia kuvaavat ulottuvuudet ennustavat johtajuusarviointien heikentymistä. *Työstä irrottautumisen vaikeus* selitti kaikkien myönteisten johtajuustyylien heikkenemistä ja vastaavasti loukkaavan johtajakäyttäytymisen lisääntymistä useilla eri aikaväleillä. Ns. normaalin ja toisaalta käänteisen kausaalisuuden mukaisten mallien tulokset viittaavat siihen, että työstä irrottautumisen vaikeuden ja johtajuuden välinen yhteys on kaksisuuntainen. Yhtäältä loukkaava johtajakäyttäytyminen ja (vähäinen) oikeudenmukainen johtajuus ennustavat lisääntyvää työstä irrottautumisen vaikeutta, joka toisaalta on yhteydessä oikeudenmukaisen johtajuuden vähenemiseen ja loukkaavan johtajakäyttäytymisen lisääntymiseen.

#### 4.6.3. Johtajuus organisaatiotason hyvinvoinnissa tapahtuvan muutoksen selittäjänä

Viisi johtajuustyyliä ja kolme organisaatiotason hyvinvoinnin ulottuvuutta (yksilön suhde organisaatioon) muodostivat 15 parittaista regressiomallia, joilla tutkittiin johtajuutta organisaatiotason hyvinvoinnissa tapahtuneen muutoksen selittäjänä. Kolmella aikavälillä näitä malleja tutkittiin kaikkiaan 45, joista neljässä jokin johtajuustyyleistä säilyi tilastollisesti merkitsevänä sen jälkeen, kun kyseisen hyvinvointiulottuvuuden lähtötaso oli lisätty selittäjäksi. Kaikki neljä merkitsevää yhteyttä sijoittuvat tutkimuksen lyhimmälle aikavälille (keskimäärin 8 kk).

Taulukosta 19 nähdään, että *ensinnäkin* työhyvinvointia edistävän johtajuuden yhteys hyvään tiimi-ilmastoon säilyi merkitsevänä, kun malliin lisättiin selittäjäksi tiimi-ilmasto aiemmalta mittaukselta. *Toiseksi* myös autenttinen johtajuus selitti ( $\beta = .13$ ,  $p = .033$ ) paranevaa tiimi-ilmastoa ja

*kolmanneksi* lisääntyvää organisaatioon sitoutumista ( $\beta = .14$ ,  $p = .016$ ) (ks. liite 2, taulukot 1 ja 2). *Neljänneksi* vähäinen oikeudenmukainen johtajuus selitti ( $\beta = -.11$ ,  $p = .031$ ) lisääntyviä työpaikan vaihtoaikkeitä (ks. liite 2, taulukko 3). Kuten yksilöllisen hyvinvoinnin selittämisessä, myös organisaatiotason hyvinvoinnissa johtajuustyyli paransivat mallin selityksastetta vain vähän (1–2 %) hyvinvoinnin alkutason jälkeen.

Taulukko 19. Työhyvinvointia edistävä johtajuus T2 hyvän tiimi-ilmaston T3 selittäjänä (aikaväli 8 kuukautta).

| Selittäjät                            | Hyvä tiimi-ilmasto T3 |                    |
|---------------------------------------|-----------------------|--------------------|
|                                       | Askel 1<br>$\beta$    | Askel 2<br>$\beta$ |
| Työhyvinvointia edistävä johtajuus T2 | .48***                | .17**              |
| Hyvä tiimi-ilmasto T2                 | -                     | .62***             |
| $\Delta R^2$                          | .23                   | .29                |
| $R^2$                                 | .23                   | .53                |

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin,  $\Delta R^2$  = askeleen selityksasteen muutos,  $R^2$  = selityksaste

#### 4.6.4. Organisaatiotason hyvinvointi johtajuudessa tapahtuvan muutoksen selittäjänä

Käänteisessä tarkastelussa johtajuuden muutosta selitettiin organisaatiotason hyvinvoinnilla ja se osoitti hyvän tiimi-ilmaston selittävän kaikkien myönteisten johtajuustyylien kehitystä suotuisaan suuntaan. Tarkalleen ottaen hyvä tiimi-ilmasto selitti sekä transformationaalisen, oikeudenmukaisen että työhyvinvointia edistävän johtajuuden lisääntymistä kaikilla tutkimuksen kolmella aikavälillä. Myös autenttisen johtajuuden lisääntymistä hyvä tiimi-ilmasto selitti 8 kuukauden ja 22 kuukauden aikaväleillä. Taulukossa 20 on esitetty hyvän tiimi-ilmaston ja transformationaalisen johtajuuden väliset yhteydet kolmella aikavälillä. Hyvän tiimi-ilmaston yhteydet muihin johtajuustyyliin on esitetty liitteessä 2 (taulukot 4–6).

Lisäksi organisaatioon sitoutuminen selitti lisääntyvää oikeudenmukaista johtajuutta 14 ja 22 kuukauden aikaväleillä, lisääntyvää transformationaalista johtajuutta 14 kuukauden aikavälillä sekä lisääntyvää työhyvinvointia edistävää johtajuutta 22 kuukauden aikavälillä (ks. liite 2, taulukot 7–9). Myös työpaikan vaihtoaikeet selittivät oikeudenmukaisen johtajuuden vähenemistä 14 ja 22 kuukauden aikaväleillä (taulukko 21). Lisäksi työpaikan vaihtoaikeet selittivät transformationaalisen ja autenttisen johtajuuden vähenemistä 14 kuukauden aikavälillä (ks. liite 2, taulukot 10–11).

Taulukko 20. Hyvä tiimi-ilmasto transformationaalisen johtajuuden selittäjänä aikaväleillä T1-T2 (keskimäärin 14 kuukautta), T2-T3 (8 kk) ja T1-T3 (22 kk).

| Selittäjät                                   | Transformationaalinen johtajuus |         |         |         |         |         |
|--|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
|  | T2                              |         | T3      |         | T3      |         |
|  | Askel 1                         | Askel 2 | Askel 1 | Askel 2 | Askel 1 | Askel 2 |
|  | $\beta$                         | $\beta$ | $\beta$ | $\beta$ | $\beta$ | $\beta$ |
| Hyvä tiimi-ilmasto T1 / T2 / T1              | .40***                          | .14*    | .52***  | .15**   | .41***  | .18*    |
| Transformationaalinen johtajuus T1 / T2 / T1 | -                               | .49***  | -       | .68***  | -       | .46***  |
| $\Delta R^2$                                 | .16                             | .18     | .27     | .33     | .17     | .15     |
| $R^2$  | .16                             | .34     | .27     | .60     | .17     | .32     |

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin,  $\Delta R^2$  = askeleen selityksasteen muutos,  $R^2$  = selityksaste

Taulukko 21. Työpaikan vaihtoaikaiset oikeudenmukaisen johtamisen selittäjänä aikaväleillä T2-T3 (8 kk) ja T1-T3 (22 kk).

| Selittäjät                         | Oikeudenmukainen johtajuus |         |         |         |
|------------------------------------|----------------------------|---------|---------|---------|
|                                    | T2                         |         | T3      |         |
|                                    | Askel 1                    | Askel 2 | Askel 1 | Askel 2 |
|                                    | $\beta$                    | $\beta$ | $\beta$ | $\beta$ |
| Työpaikan vaihtoaikaiset T1 / T1   | -.31***                    | -.18**  | -.26*** | -.13*   |
| Oikeudenmukainen johtajuus T1 / T1 | -                          | .56***  | -       | .55***  |
| $\Delta R^2$                       | .10                        | .30     | .07     | .29     |
| $R^2$                              | .10                        | .39     | .07     | .35     |

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin,  $\Delta R^2$  = askeleen selityksasteen muutos,  $R^2$  = selityksaste

**Yhteenveto.** Hyvä tiimi-ilmasto selitti transformationaalisen, oikeudenmukaisen ja työhyvinvointia edistävän johtajuuden lisääntymistä kaikilla tutkituilla aikaväleillä ja autenttisen johtajuuden lisääntymistä kahdella kolmesta aikavälistä. Myös organisaatioon sitoutuminen ja työpaikan vaihtoaikaiset selittivät myönteisten johtajuustyylien kehitystä. Lisäksi ns. normaalien ja käännteisten yhteyksien tarkastelu viittaa siihen, että *työhyvinvointia edistävällä* ja *autenttisella johtajuudella* on kaksisuuntainen yhteys hyvän *tiimi-ilmaston* kanssa. Autenttinen sekä työhyvinvointia edistävä johtajuus selittivät tiimi-ilmaston paranemista tutkimuksen lyhimmillä, keskimäärin 8 kuukauden aikavälillä.



## 4.7. Työn piirteet mediaattoreina johtajuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä

### 4.7.1. Mediaattorimallien muodostamisen periaatteet

Työn piirteiden välittävää roolia johtajuuden ja hyvinvoinnin yhteydessä tutkittiin kolmen eri mediaattorimallin avulla (taulukko 22). Mediaattorimallien muuttujat noudattavat kausaalisuusoletuksen mukaista aikajärjestystä siten, että johtajuus on mitattu ensimmäisellä mittausajankohdalla, työn piirteet toisella ja hyvinvointi kolmannella mittausajankohdalla. Mallit koskevat työhyvinvointia edistävää, transformationaalista sekä autenttista johtajuutta ja vastemuuttujina niissä on positiivinen yksilöllisen hyvinvoinnin kuvaaja (työn imu), yksilöllinen pahoinvoinnin kuvaaja (uupumusasteinen väsymys) sekä organisaatiotason hyvinvoinnin kuvaaja (organisaatioon sitoutuminen).

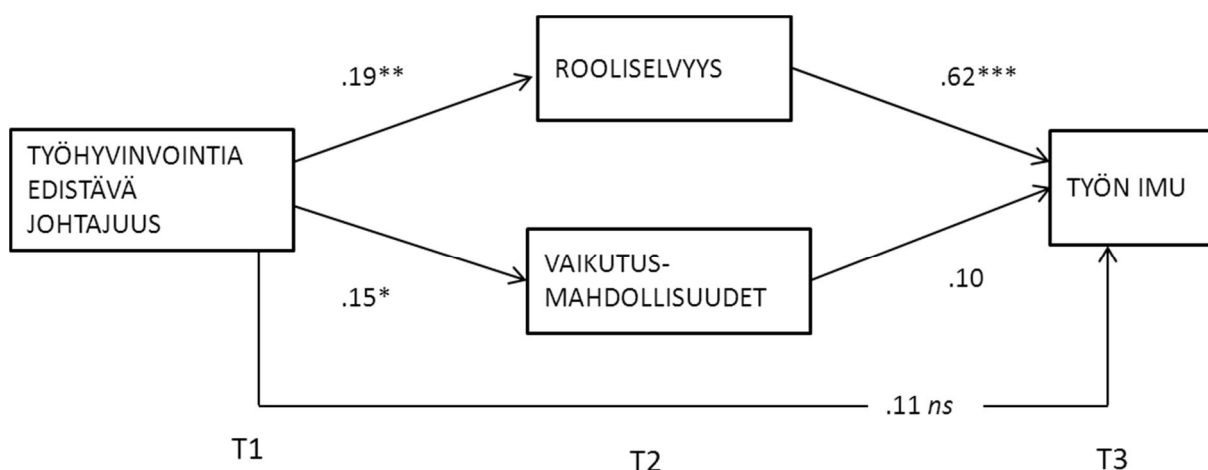
Mediaattorimallit muodostettiin yhtäältä muuttujien välisten korrelaatioiden ja toisaalta johtajuutta koskevan aiemman tutkimuksen ja teorian perusteella. Kaikkiaan transformationaalinen, autenttinen ja työhyvinvointia edistävä johtajuus (T1) muodostivat hyvin samankaltaisia korrelaatioita työn voimavaratekijöihin (T2). Tosin työhyvinvointia edistävä johtajuus oli ainoa johtajuustyyli, joka kyseisellä aikavälillä korreloi työn vaikutusmahdollisuuksien kanssa ( $r = .225$ ,  $p = .002$ ). Sen sijaan työn vaatimuksiin johtajuustyyliellä oli huomattavasti vähemmän yhteyksiä. Transformationaalinen johtajuus oli ainoa johtajuustyyli, jolla oli kyseisellä aikavälillä tilastollisesti merkitsevä yhteys työn aikapaineisiin ( $r = .147$ ,  $p = .043$ ). Mediaattoreiksi valitut rooliselvyys, vaikutusmahdollisuudet, työn merkityksellisyys ja työn aikapaineet (T2) yhdistyivät puolestaan eri tavoin hyvinvoinnin ulottuvuuksiin (T3). Työn merkityksellisyys korreloi kaikkien hyvinvoinnin ulottuvuuksien kanssa (eniten työn imun kanssa,  $r = .618$ ,  $p < .001$ , ja vähiten työstä irrottautumisen vaikeuden kanssa,  $r = -.143$ ,  $p = .050$ ), kun taas vaikutusmahdollisuudet korreloivat vain työn imun kanssa ( $r = .212$ ,  $p = .004$ ). Rooliselvyys yhdistyi työn merkityksellisyyden lailla useimpiin hyvinvoinnin ulottuvuuksiin, joista voimakkaimmin työn imuun ( $r = .406$ ,  $p < .001$ ) ja organisaatiotason hyvinvoinnin kuvaajiin (esim. tiimi-ilmastoon  $r = .376$ ,  $p < .001$ ).

Korrelaatioita tarkasteltiin mediaattorimallien muodostamisessa kahdenlaisella kriteerillä. Mediaattoreiksi valittiin ensiksikin työn piirteitä, jotka toisella mittausajankohdalla mitattuina korreloivat tilastollisesti merkitsevästi sekä ensimmäisellä mittausajankohdalla mitatun johtajuuden kanssa että kolmannella mittausajankohdalla mitatun hyvinvoinnin kanssa. Yhteyksiä johtajuudesta työn piirteisiin tutkittiin myös hierarkkisella regressioanalyysillä siten, että jokaista johtajuustyyliä

tutkittiin jokaisen työn piirteen selittäjänä kyseisen työn piirteen lähtötaso huomioiden. Tällä tavoin tarkasteltuna johtajuustyyli ei kuitenkaan selittäneet muutosta työn piirteissä ensimmäisen ja toisen tutkimuskyselyn välisenä aikana (keskimäärin 14 kuukautta). Toiseksi, vaikka tarkoituksena olikin muodostaa useamman mediaattorin malleja, potentiaalisten mediaattorien sijoittamista samaan malliin rajoittivat työn piirteiden keskinäiset suhteellisen voimakkaat yhteydet ja niiden seurauksena syntyvät multikollineaarisuusongelmat mediaattorimallien b-poluilla (työn piirteistä hyvinvointiin). Esimerkiksi työn merkityksellisyys (T2) korreloi tilastollisesti merkitsevästi kaikkien myönteisten johtajuustyylien (T1) kanssa, ja vastaavasti merkitsevästi myös kaikkien hyvinvoinnin ulottuvuuksien (T3) kanssa. Työn merkityksellisyyden kanssa samassa mallissa ei kuitenkaan voitu tutkia muiden, muilta osin kriteerit täyttävien työn piirteiden välittävää vaikutusta, koska se olisi johtanut b-poluilla regressiokertoimien etumerkkien kääntymiseen.

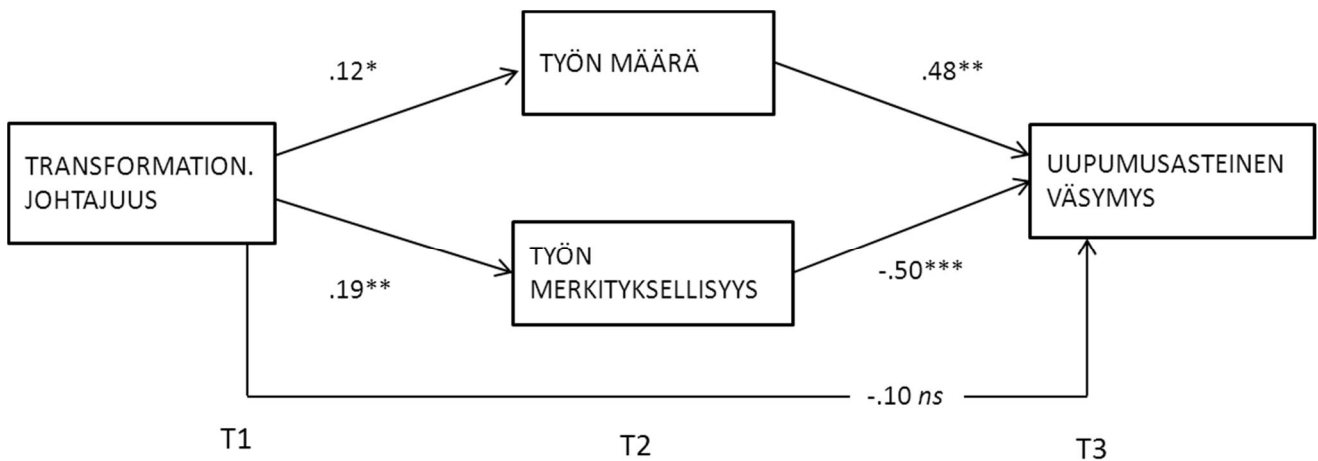
#### **4.7.2. Tutkitut mediaattorimallit**

*Ensimmäisessä mediaattorimallissa* tutkittiin, välittävätkö rooliselvyys ja vaikutusmahdollisuudet työhyvinvointia edistävän johtajuuden yhteyttä työn imuun (kuvio 17, taulukko 22). Rooliselvyyden ja vaikutusmahdollisuuksien tutkiminen samassa mallissa paljasti, että rooliselvyys välittää kyseistä yhteyttä ja on näin ollen vaikutusmahdollisuuksiin nähden ensisijainen mediaattori työhyvinvointia edistävän johtajuuden ja työn imun välillä. Vaikutusmahdollisuudet eivät toimi välittävänä tekijänä tässä yhteydessä, eikä vaikutusmahdollisuuksien yhteys työn imuun ole tilastollisesti merkitsevä. Lisäanalyysi varmisti, etteivät vaikutusmahdollisuudet välitä työhyvinvointia edistävän johtajuuden ja työn imun välistä yhteyttä silloinkaan, kun työn imun yhteisestä vaihtelusta kilpailevia mediaattoreita ei ole mukana mallissa. Toisin sanoen työhyvinvointia edistävä johtajuus edistää työroolin selkeyttä, mikä puolestaan edistää työn imua. Tulos tukee ajatusta siitä, että työstressiä lisäävää epäselvyyttä omasta vastuualueesta ja omaan työsuoritukseen kohdistuvista odotuksista voidaan vähentää esimiestyön avulla. Selvillä tavoitteilla on todennäköisesti motivoiva vaikutus, sillä työn tavoitteiden kirkastaminen auttaa työntekijöitä kohdistamaan energiansa tarkoituksenmukaisiin asioihin.



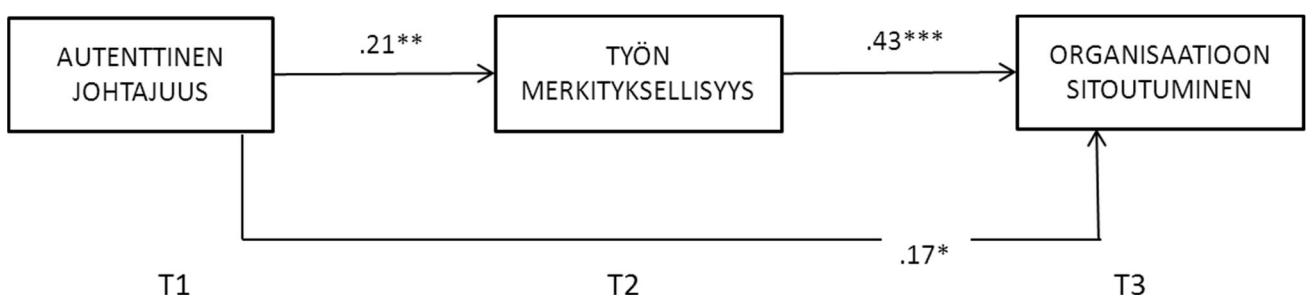
Kuvio 18. Työhyvinvointia edistävän johtajuuden yhteydet työn imuun rooliselvyyden ja vaikutusmahdollisuuksien kautta.

*Toisessa mediaattorimallissa* tutkittiin, onko transformationaalisella johtajuudella epäsuora yhteys uupumusasteiseen väsymykseen yhtäältä työn merkityksellisyyden ja toisaalta työn määrällisten vaatimusten kautta (kuvio 18, taulukko 22). Työn merkityksellisyyden ja määrällisten vaatimusten tutkiminen samassa mallissa osoitti, että molemmilla mediaattoreilla on itsenäinen, toisistaan riippumaton välittävä rooli transformationaalisen johtajuuden ja uupumusasteisen väsymyksen välisessä epäsuorassa yhteydessä. Tulosten mukaan transformationaalinen johtajuus yhtäältä edistää työn kokemista merkitykselliseksi, ja sitä kautta vähentää uupumusasteisen väsymyksen todennäköisyyttä. Toisaalta transformationaalinen johtajuustyyli lisää työn määrällisiä vaatimuksia, ja tällä tavoin kasvattaa uupumusasteisen väsymyksen riskiä. Tuloksia arvioitaessa on huomioitava, että transformationaalisen johtajuuden yhteys työn määrään oli juuri ja juuri tilastollisesti merkitsevä. Samoin työn määrän luottamusväli tuli lähelle nolaa, mutta ei kuitenkaan ylittänyt sitä, joten epäsuora yhteys säilyi kuitenkin merkitsevänä. Paitsi työn merkityksellisyyden, myös määrällisten vaatimusten rooli transformationaalisen johtajuuden ja uupumusasteisen väsymyksen välittävänä tekijänä sopii teoriaan transformationaalisesta johtajuudesta. Transformationaalisen johtajuuden piirteitä ovat paitsi yksilöiden ja työyhteisön kehityksen tukeminen ja kannustaminen myös vaativuus, sillä transformationaalinen johtaja edellyttää työntekijöiltä korkeaa suoriutumisen tasoa. Työn koetun merkityksellisyyden kasvu voi puolestaan liittyä useampaankin transformationaalisen johtajuuden piirteeseen, kuten työntekijöiden yksilölliseen huomiointiin tai avoimuuteen uusia lähestymistapoja kohtaan. Perinteisesti se on kuitenkin liitetty motivoivan, selkeän ja positiivisen vision välittämiseen työntekijöille.



Kuvio 19. Transformationaalisen johtajuuden yhteydet uupumusasteiseen väsymykseen työn määrän ja työn merkityksellisyyden kautta.

*Kolmannessa mediaattorimallissa* tutkittiin, välittääkö työn merkityksellisyys autenttisen johtajuuden yhteyttä organisaatioon sitoutumiseen (kuvio 19, taulukko 22). Tulokset osoittivat epäsuoran yhteyden olevan tilastollisesti merkitsevä. Myös yhteydet autenttisesta johtajuudesta työn merkityksellisyyteen ja työn merkityksellisyydestä organisaatioon sitoutumiseen olivat tilastollisesti merkitseviä, joten työn merkityksellisyys välittää kyseistä yhteyttä. Autenttinen johtaminen siis edistää työn merkityksellisyyden kokemista, mikä puolestaan edistää organisaatioon sitoutumista. Autenttinen johtaja tekee eettisesti kestäviä ratkaisuja, kunnioittaa omia ja muiden arvoja sekä tutustuu erilaisiin näkemyksiin ennen päätöksentekoa. Autenttinen johtaja kannustaa myös työntekijöitään ilmaisemaan kunkin omia arvoja tukevan näkemyksen, mikä todennäköisesti lisää työntekijöiden kokemusta työn merkityksellisyydestä. Organisaatioon, jossa työ koetaan merkitykselliseksi, luonnollisesti myös sitoudutaan paremmin.



Kuvio 20. Autenttisen johtajuuden yhteys organisaatioon sitoutumiseen työn merkityksellisyyden kautta.

**Yhteenveto.** Mediaattorianalyysin tulokset osoittivat, että työhyvinvointia edistävä johtajuus lisää työn imua rooliselvyyden, mutta ei vaikutusmahdollisuuksien, kautta. Lisäksi havaittiin, että autenttinen johtajuus lisää organisaatioon sitoutumista vahvistamalla kokemusta työn merkityksellisyydestä. Tulokset osoittivat myös, että transformationaalinen johtajuustyyli voi lisätä työn määrällisiä vaatimuksia, jotka työn koetusta merkityksellisyydestä riippumatta lisäävät uupumusasteista väsymystä. Kaikkiaan tutkitut mediaattorimallit tukevat ajatusta siitä, että lähijohtajan toiminta voi lisätä *työn voimavaratekijöitä*, jotka puolestaan edistävät hyvinvointia. Sen sijaan työn vaatimuksiin johtajuudella ei juuri ollut yhteyksiä.

Taulukko 22. Yhteenveto mediaattorianalyseista.

|  | <b>Regressio-kerroin<br/><i>a</i>-polku</b><br>(johtajuus – työ) | <b>Regressio-kerroin<br/><i>b</i>-polku</b><br>(työ – hyvinvointi) | <b>Yksittäinen epäsuora yhteys (<i>ab</i>)</b><br>(piste-estimaatti) | <b>Epäsuoran yhteyden 95 %:n luottamusväli</b> | <b>Regressio-kerroin<br/><i>Kokonaisyhteys c</i></b><br>(Yksittäisten epäsuorien yhteyksien ja suoran yhteyden summa) | <b>Regressio-kerroin<br/><i>Suora yhteys c'</i></b><br>(johtajuus – hyvinvointi) |
|--|--|--|--|--|---|--|
|  | B  | B  |  |  | B   | B  |
| <i>Malli 1</i><br><b>Työhyvinvointia edistävä johtajuus – työn imu</b>             |  |  |  |  | .2474*  | .1139 <i>ns</i>  |
| Rooliselvyys   | .1901**  | .6233***   | .1203  | .0336, .2473                                   |   |  |
| Vaikutusmahdollisuudet   | .1461*   | .1028 <i>ns</i>  | .0175  | -.0085, .0814                                  |   |  |
| <i>Malli 2</i><br><b>Transformationaalinen johtajuus – uupumusasteinen väsymys</b> |  |  |  |  | -.1330 <i>ns</i>  | -.0954 <i>ns</i>   |
| Työn määrä   | .1159*   | .4776**  | .0529  | .0105, .1392                                   |   |  |
| Työn merkityksellisyys   | .1874**  | -.4960***  | -.0932   | -.2180, -.0249                                 |   |  |
| <i>Malli 3</i><br><b>Autenttinen johtajuus – organisaatioon sitoutuminen</b>       |  |  |  |  | .2541**   | .1660*   |
| Työn merkityksellisyys   | .2071**  | .4256***   | .0878  | .0254, .1874                                   |   |  |

Huom. Regressiokertoimet eivät ole standardoituja. Luottamusvälit ovat “bias corrected and accelerated” ja perustuvat 5000 bootstrap-otokseen (resamples). Jos luottamusväli ei sisällä nollaa, ko. epäsuora yhteys on merkitsevä. N = 187–189. *ns* = ei-merkitsevä

## 5. DISKUSSIO

Tutkimuksen päätavoitteena oli tarkastella lähijohtamisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä. Tutkimus on osa laajempaa tutkimushanketta (Rewarding and sustainable health-promoting leadership, Re-Su-Lead), joka toteutettiin samanaikaisesti Suomessa, Saksassa ja Ruotsissa. Tutkimus on tehty kyselynä, johon työntekijät ja esimiehet vastasivat yhteensä kolme kertaa vuosien 2011–2013 aikana. Tämä raportti käsittelee pääasiassa Suomen tutkimustuloksia. Suomalaiset tutkimukseen osallistujat ovat kuntasektorin työntekijöitä ja esimiehiä eri ammattialoilta.

### 5.1. Esimiesten arviot myönteisempiä kuin työntekijöiden

Tutkimuksessa verrattiin toisiinsa työntekijöiden ja esimiesten arvioita työstä, johtamisesta ja hyvinvoinnista. Johtajuuskysymyksissä työntekijät arvioivat lähintä esimiestään, kun taas esimiehet arvioivat omaa toimintaansa ja käyttäytymistään esimiehenä. Eniten eroja työntekijöiden ja esimiesten välillä havaittiin johtajuuden ja organisaatiotason hyvinvoinnin arvioissa. Esimiesten itsearvioinnit olivat kaikkien johtajuustyylien osalta myönteisempiä kuin työntekijöiden arvioinnit omasta esimiehestään. Lisäksi esimiesten suhde organisaatioon oli kaiken kaikkiaan myönteisempi kuin työntekijöillä, sillä esimiehet olivat esimerkiksi sitoutuneempia organisaatioon ja arvioivat työntekijöitä myönteisemmin organisaation oikeudenmukaisuutta ja tiimi-ilmastoa. Nähtävästi koko työnantajaorganisaation toiminta näyttäytyy erilaisena riippuen siitä, mistä asemasta sitä tarkastellaan. Tarkalleen ottaen organisaation oikeudenmukaisuuden kysymykset koskivat päätösten puolueettomuuden lisäksi vastaajan osakseen saamaa arvostusta ja palkkausta, jotka tyypillisesti ovat matalimmillaan organisaation alatasolla. Lisäksi tiimi-ilmaston suhteen esimiesten myönteisempiä arvioita voi osaltaan selittää se, että arvioidessaan tiimi-ilmastoa esimiehet arvioivat asiaa, joka on osittain käsitettävissä heidän oman työnsä tulokseksi.

Mitä tulee johtajuuden arvioinneissa havaittuihin eroihin, työntekijöiden arviot esimiehensä toiminnasta ja toisaalta esimiesten itsearvioinnit edustavat kahta näkökulmaa asiaan, josta ei ole osoitettavissa yhtä totuutta. On sinänsä ymmärrettävää, että esimiehet näkevät oman toimintansa myönteisemmässä valossa kuin työntekijät. Tämä havainto on tehty useissa muissakin tutkimuksissa, joissa on verrattu johtajien itsearviointia muiden tekemiin arvioihin (Fleenor ym., 2010). Itsearviointiin vaikuttaa mm. se, kuinka hyvin ihminen on yhtäältä tietoinen itsestään ja toiminnastaan ja toisaalta se, missä määrin hän on halukas raportoimaan havainnoistaan muille

missäkin kontekstissa. Itsearviointi voi olla myös eri tavoin vinoutunutta, sillä toisilla on taipumus arvioida omaa toimintaa positiiviseen suuntaan värityneesti ja toisilla puolestaan negatiiviseen suuntaan. On osoitettu, että erityisesti johtamisen itsearviointeihin vaikuttaa asema, jossa henkilö toimii (ks. Fleenor ym., 2010): korkeammassa asemassa olevat arvioivat omaa toimintaansa myönteisemmin kuin muut sen näkevät. On jopa osoitettu, että ero johtajan itsearvioinnin ja muiden työntekijöiden tekemien arvioiden välillä kasvaa sitä suuremmaksi, mitä korkeampi asema organisaatiossa johtajalla on. Yhtenä selityksenä tähän on nähty palautteen puute: ylimmän tason johtajat eivät välttämättä saa enää palautetta toiminnastaan. Vastaavasti työntekijöiden tekemiin arvioihin esimiehestään vaikuttavat useat itse arvioitsijaan liittyvät seikat (mm. mieliala, ks. Fleenor ym., 2010), joten työntekijöidenkään tekemiä arvioita ei ole syytä pitää koko totuutena. Kuitenkin esimiesten olisi hyvä suhtautua muiden tekemiin arvioihin vakavasti, vaikka he olisivatkin niistä eri mieltä.

Työntekijöiden ja esimiesten vertailu osoitti eroja myös työn piirteissä. Esimiehet kokivat työssään työntekijöitä enemmän työn määrällisiä, kognitiivisia ja emotionaalisia vaatimuksia. Vastaavasti esimiehillä näytti olevan työssään työntekijöihin nähden enemmän työn voimavaroja, kuten vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksia, mutta ero voimavaroissa oli tilastollisesti merkitsevä vain silloin, kun niitä tarkasteltiin yhtenä kokonaisuutena. Esimiesten työn suuremmista vaatimuksista huolimatta yksilötason hyvinvointia koskevassa vertailussa ei tullut esiin huomattavia eroja esimiesten ja työntekijöiden välillä. Esimiehillä oli työntekijöitä enemmän työstä irrottautumisen vaikeutta, mutta he kokivat hiukan työntekijöitä useammin myös työn imua. Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaisesti (esim. Schaufeli & Bakker, 2004) työn vaatimusten negatiivisia vaikutuksia voivat kompensoida esimiesasemaan mahdollisesti liittyvät suuremmat voimavarat, kuten vaikutusmahdollisuudet (ks. myös Tarvainen ym., 2006). Kuitenkaan tässä tutkimuksessa esimiesten ja työntekijöiden työn voimavaroissa ei ollut suurta eroa sen jälkeen, kun tutkittavien koulutustaso ja ikä otettiin huomioon. Erojen vähäisyys selittynee sillä, että tutkimuksen kohteena olivat pääasiassa nimenomaan lähiesimiehet, eivät korkeamman tason johtajat.

Tutkittaessa työntekijöiden arvioissa tapahtuneita muutoksia havaittiin, että niitä tapahtui erityisesti tutkimuksen ensimmäisellä, keskimäärin 14 kuukauden aikavälillä, useissa työtä, johtajuutta ja hyvinvointia koskevissa seikoissa. Muutokset olivat useammin myönteisiä kuin kielteisiä luonteeltaan. Esimerkiksi työn vaikutusmahdollisuudet lisääntyivät samalla, kun myös työn imu lisääntyi ja uupumusasteinen väsymys väheni. Johtajuuden arviot kehittyivät myönteiseen suuntaan erityisesti transformationaalisen ja työhyvinvointia edistävän johtajuuden osalta. Kyselyjen välillä



tapahtuneet muutokset eivät kuitenkaan olleet samanlaisia kaikissa tutkimukseen osallistuneessa neljässä kaupungissa, ja johtajuusarvioiden kuten myös hyvinvoinnin myönteinen kehitys paikantuikin lähinnä kaupunkiin 1.

Muutosten taustalla voi olla useita seikkoja. Ensinnäkin kyse voi olla työtehtävissä tapahtuneista muutoksista. Eri kaupunkien työntekijöistä 7–34 % raportoi työssään tapahtuneen muutoksia ensimmäisen ja toisen kyselyn välisenä aikana koskien omaa vastuualuetta tai työtehtäviä. Toiseksi kyse voi olla myös siitä, että tutkimus – siihen toistuvasti vastaaminen ja annettu palaute – on sinänsä toiminut ”interventiona” ja käynnistänyt muutosprosesseja. Kolmanneksi erityisesti johtamisen muutokset voivat liittyä esimiesten vaihdoksiin, sillä näytti siltä, että eniten muutosta myönteiseen suuntaan tapahtui tapauksissa, joissa arvioitava esimies vaihtui kyselyjen välillä. Neljänneksi myös ajankohta, jolloin tutkimuskyselyyn vastattiin, voi selittää erityisesti työn vaatimusten muutoksia, sillä työkuormitus voi vaihdella ”sesongin” mukaan (esim. opettajien työssä lukuvuoden eri vaiheet).

## **5.2. Johtajuuden arviot myönteisimpiä Ruotsissa**

Koska suomalaistutkimus toteutettiin osana kansainvälistä yhteistyöhanketta, oli mahdollista tutkia myös maiden välisiä eroja tutkituissa asioissa. Suomalaisten, ruotsalaisten ja saksalaisten työntekijöiden välillä havaittiin eroja varsinkin johtajuuden arvioissa. Johtajuutta arvioitiin myönteisimmin Ruotsissa ja kielteisimmin Saksassa Suomen sijoituessa näiden kahden maan välimaastoon. Poikkeuksena oli loukkaava johtajakäyttäytyminen, jota esiintyi eniten Suomessa. Saksassa esiintyi vähiten työn imua ja eniten työstä irrottautumisen vaikeutta. Työn määrällisissä vaatimuksissa ei ollut eroja maiden välillä. Saksalaistyöntekijöillä oli kuitenkin vähiten vaikutus- ja kehitysmahdollisuuksia työssään, ja he kokivat työnsä myös vähemmän merkitykselliseksi kuin suomalaiset ja ruotsalaiset työntekijät.

Maiden väliset erot johtajuuden arvioissa vastasivat odotuksia, sillä GLOBE-tutkimuksen mukaan Pohjoismaat muodostavat oman kulttuurisen klusterinsa, joka jossain määrin eroaa germaanisesta klusterista, johon Saksa kuuluu (Brodbeck ym., 2000; House ym., 2004; Lindell & Sigfrids, 2008). Tutkimuksessamme havaittuja eroja johtajuuden arvioinnissa voivat selittää erityisesti humanistista orientaatiota, valtaetäisyyttä ja suoritusorientaatiota koskevat erot germaanisesta ja pohjoismaisesta kulttuurin välillä. Myös sillä, mitä ylipäänsä pidetään erinomaisena johtajuutena, on merkitystä johtajuuden arvioinnin kannalta. GLOBE-tutkimuksen mukaan esimerkiksi johtajan autonomisuus

liitetään erinomaiseen johtajuuteen vahvemmin Saksassa kuin Pohjoismaissa (ks. Brodbeck ym., 2002) ja humanistista orientaatiota arvostetaan Ruotsissa enemmän kuin Saksassa tai Suomessa (Brodbeck ym., 2000). Humanistinen orientaatio kuvaa sitä, missä määrin kulttuuriset arvot ja normit ohjaavat ihmisiä olemaan oikeudenmukaisia, altruistisia, ystävällisiä ja huolehtivia toistensa suhteen. Tämä linjaus sopiikin yhteen sen totutun havainnon kanssa, että ruotsalainen johtamistyyli on demokraattisempaa ja keskustelevampaa kuin Suomessa (esim. Hyde ym., 2006). Vertailussa muihin maihin Suomi ja Ruotsi näyttävät toistensa kaltaisilta, mutta kun niitä verrataan toisiinsa, ne ovat kuitenkin hyvin erilaisia (Hyde ym., 2006). On kaiken kaikkiaan mielenkiintoista huomata, että varsinkin transformationaalisen johtajuuden piirteet (visiointi, inspiroivuus, päättäväisyys, integriteetti, suoritusorientaatio) ovat korkealle arvostettuja lähes kaikissa Euroopan maissa (Brodbeck ym., 2000).

Suomen johtava asema loukkaavan johtajakäyttäytymisen osalta ei ollut täysin yllättävä, sillä Suomi on saanut jo vuoden 2005 Eurooppalaisessa työolotutkimuksessa kyseenalaisen kunnian maana, missä esiintyy eniten työpaikkakiusaamista (ks. Lehto & Sutela, 2008). Kyse voi olla paitsi todellisista eroista kiusaamisen määrässä, myös kulttuurien välistä eroista siinä, mitä pidetään kiusaamisena. Viime kädessä erot voivat palautua myös kyselylomakkeiden kieliversioiden eroihin. Vuoden 2012 Työolobarometrin mukaan esimiesten harjoittama kiusaaminen on yleisempää valtiolla ja kunnissa kuin yksityisellä sektorilla (Lyly-Yrjänäinen, 2013). Kuntasektorin työntekijöistä 28 % arvioi, että omalla työpaikalla esimiehet kiusaavat joskus ja 2 % on sitä mieltä, että tätä tapahtuu jatkuvasti. Omassa tutkimuksessamme, jossa kysyttiin suoraan vastaajaan itseensä kohdistuvaa loukkaavaa johtajakäyttäytymistä, se todettiin hyvin harvinaiseksi. Toisaalta noin kolmannes työntekijöistä ei kuitenkaan ollut täysin eri mieltä kaikkien loukkaavaa johtamista koskevien väitteiden kanssa, joten jossakin muodossa loukkaavaksi koettu johtaminen voi olla hyvinkin yleistä, mihin myös Työolobarometrin tulokset viittaavat.

Kaikkiaan tutkimuksessamme havaitut maiden väliset erot olivat suhteellisen pieniä, mutta johdonmukaisia. Vertailun tuloksiin on kuitenkin syytä suhtautua varauksella, sillä ensinnäkin tutkittavien ammattiaseman sekoittavaa vaikutusta ei pystytty ottamaan analyysissä huomioon ja koulutustaso (joka korreloi ammattiasemaan) pystyttiin huomioimaan analyysissä vain karkeana kolmiportaisena jaotteluna. Toiseksi eri maiden työntekijät työskentelivät eri ammattialoilla ja erilaisissa tehtävissä, mitä ei vertailussa myöskään pystytty huomioimaan. Näillä kaikilla tekijöillä on merkitystä siihen, miten työtä arvioidaan (Lehto & Sutela, 2008). Lisäksi maiden väliset erot voivat johtua paitsi aidoista työskulttuurien välisistä eroista koskien työtä ja johtamista, myös siitä,

etteivät käytetyt mittarit käyttäydy samalla tavoin eri maissa. Tutkittaessa alustavasti mittarien invarianttisuutta maiden välillä havaittiin, että useat mittarit näyttivät toimivan eri maissa jossain määrin eri tavoin. Vaikka mittareiden yhtäläisiin käännoiksi yritettiin panostaa, on mahdollista, että kysymysten tulkinnassa oli kuitenkin eroja eri maiden kesken.

### **5.3. Johtamistyylien ja hyvinvoinnin välinen yhteys monimutkainen ilmiö**

Tutkimuksen päätavoitteet koskivat lähijohtajuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä. Kysymys lähijohtajuuden yhteydestä työntekijöiden hyvinvointiin osoittautui monimutkaiseksi ilmiöksi. Tutkimuksessa hyödynnettiin kolmea eripituista aikaväliä ja johtajuuden ja hyvinvoinnin yhteydet tutkittiin sekä ns. odotetun (normaalin) että ns. käänteisen kausaliteetin mukaisina malleina. Käänteisten yhteyksien analysoiminen laiminlyödään usein pitkittäistutkimuksissa, vaikka niiden tutkiminen voi olennaisesti tuoda lisävalaistusta tutkittavaan asiaan (de Lange ym., 2004; de Lange ym., 2005; Kelloway & Francis, 2013; Zapf ym., 1996). Käänteisistä yhteyksistä johtajuuden ja hyvinvoinnin aihepiirissä ei ole toistaiseksi julkaistu kovin montaa tutkimusta, mutta joissakin tutkimuksissa on toteutettu ns. ristiviiveanalyysija (engl. cross-lagged), joissa tutkitaan myös käänteiset yhteydet. Esimerkiksi Nielsenin ym. (2008) tutkimuksessa työntekijän hyvinvointi selitti lisääntyvää transformationaalista johtajuutta ja Nielsenin ja Munirin (2009) samaan aineistoon perustuvassa tutkimuksessa työntekijän pystyvyysusko ennakoii lisääntyvää transformationaalista johtajuutta. De Langen ym. (2004) tutkimuksessa uupumusasteisella väsymyksellä oli vastavuoroinen yhteys esimiehen antaman sosiaalisen tuen kanssa ja lisäksi työtyytyväisyys ennakoii lisääntyvää esimiehen sosiaalista tukea. Työstressin tutkimuksessa käänteisten (stressireaktiosta stressitekijään) yhteyksien on tulkittu syntyvän paitsi kuluttaviin ympäristöihin valikoitumisen kautta myös kielteisesti värittyneen arvioinnin tai kielteiseen suuntaan muokkautuvan työympäristön kautta (de Lange ym., 2005; Zapf ym., 1996).

#### **5.3.1. Oikeudenmukaisen johtamisen puute ennakoii parhaiten työntekijöiden pahoinvointia**

Johtajuustyylien ja hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä tutkittiin ensinnäkin askeltavan regressioanalyysin keinoin selvittämällä, mikä tai mitkä johtajuustyyli parhaiten ennakoivat kutakin myöhemmin arvioitua hyvinvoinnin ulottuvuutta. Näiden analyysien tulokset osoittivat, että yksilötason hyvinvoinnin osoittimista uupumusasteista väsymystä selitti kaikilla aikaväleillä parhaiten vähäinen oikeudenmukainen johtajuus ja ammatillista pystyvyysuskoa selitti parhaiten työhyvinvointia edistävä johtajuus. Merkillepantavaa on, että kaikilla kolmella aikavälillä

pahoinvointia (uupumusasteista väsymystä, työstä irrottautumisen vaikeutta, somaattisia stressioireita ja depressio-oireita) selittivät parhaiten joko aiempi vähäinen oikeudenmukainen johtaminen tai loukkaava johtajakäyttäytyminen. Nämä molemmat johtajakäyttäytymisen muodot todennäköisesti liittyvät kokemukseen epäoikeudenmukaisesta kohtelusta (ks. Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper, 2000). Positiivista työssä hyvinvointia (työn imua ja ammatillista pystyvyysuskoa) selittivät eri aikaväleillä puolestaan parhaiten joko työhyvinvointia edistävä johtajuus tai transformationaalinen johtajuus (ks. esim. Salanova ym., 2011; Tims ym., 2011).

Johtajuustyylien tilastollinen vertailu viittaa siis siihen, että pahoinvointia aiheuttaa pikemmin epäoikeudenmukaisuus kuin esimerkiksi transformationaalisten johtajuuspiirteiden puuttuminen. Oikeudenmukaisuutta onkin perusteltua ajatella välttämättömänä tekijänä työhyvinvoinnille. Esimerkiksi transformationaaliset piirteet voivat edistää työssä koettua hyvinvointia (esim. Arnold & Connelly, 2013), mutta niiden puute ei tutkimuksemme mukaan ole yhtä haitallista kuin oikeudenmukaisuuden puute. Vastaavia johtamisen oikeudenmukaisuuden merkitystä korostavia tuloksia saatiin, kun tutkittiin, mitkä johtajuustyyleistä selittävät muutosta – paranemista tai heikkenemistä – kussakin hyvinvointiulottuvuudessa. Näissä analyyseissa johtajuustyyliä tutkittiin yksitellen suhteessa kuhunkin hyvinvoinnin ulottuvuuteen. Kun hyvinvoinnin lähtötaso otettiin huomioon, johtajuus säilyi merkitsevästi selittäjänä vain neljässä yksilöllistä hyvinvointia koskevassa mallissa. Vähäinen oikeudenmukainen johtajuus selitti lisääntyvää uupumusasteista väsymystä, lisääntyvää työstä irrottautumisen vaikeutta ja vähenevää ammatillista pystyvyysuskoa. Lisäksi loukkaava johtajakäyttäytyminen selitti lisääntyvää työstä irrottautumisen vaikeutta. Näin ollen myös hyvinvoinnin muutosta koskevat tarkastelut osoittavat, että erityisesti puutteet johtamisen oikeudenmukaisuudessa lisäävät työhön liittyvää pahoinvointia.

Parhaita selittäjiä tutkittiin myös organisaatiotason hyvinvoinnin suhteen. Organisaatiotason hyvinvoinnin kysymyksissä on kyse työntekijän suhteesta työyksikkönsä ja työnantajaorganisaatioonsa. Organisaatiotason hyvinvoinnin ulottuvuuksista organisaatioon sitoutumista selitti eri aikaväleillä parhaiten transformationaalinen johtajuus. Hyvän tiimi-ilmaston parhaina selittäjinä vaihtelivat transformationaalinen, autenttinen ja työhyvinvointia edistävä johtajuus. Työpaikan vaihtoaikkeitä selittivät kahdella eri aikavälillä parhaiten vähäinen oikeudenmukainen johtajuus ja vähäinen työhyvinvointia edistävä johtajuus. Tutkimuksen pisimmällä aikavälillä johtajuustyyleillä ei ollut yhteyttä työpaikan vaihtoaikkeisiin. Kun johtajuustyyliä tutkittiin organisaatiotason hyvinvoinnissa tapahtuvan muutoksen selittäjänä, jälleen yhteys säilyi merkitsevästi ainoastaan neljässä, tutkimuksen lyhintä aikaväliä koskevassa

mallissa. Vähäinen oikeudenmukainen johtajuus selitti lisääntyviä työpaikan vaihtoaikkeitä ja autenttinen sekä työhyvinvointia edistävä johtajuus selittivät tiimi-ilmaston paranemista. Lisäksi autenttinen johtajuus selitti lisääntyvää organisaatioon sitoutumista.

Askeltavien regressioanalyysien selitysasteiden perusteella näyttää siltä, että johtajuustyylit selittävät paremmin organisaatiotason hyvinvointia kuin yksilöllistä hyvinvointia. Kyse lienee siitä, että yksilölliseen hyvinvointiin vaikuttavat myös monet työn ulkopuoliset tekijät enemmän kuin organisaatiotason arviointeihin (esim. Schaufeli & Bakker, 2004; Zapf ym., 1996). Arvioitaessa johtajuustyilien keskinäistä paremmuusjärjestystä kunkin hyvinvoinnin ulottuvuuden suhteen on huomattava käytetyn analyysimenetelmän ominaisuudet. Askeltavassa regressioanalyysissa on hyvin pienistä eroista kiinni, mitkä keskenään korreloivista muuttujista tulevat malliin ja mitkä jäävät kokonaan mallin ulkopuolelle. Erityisesti johtajuustyylit korreloivat hyvin voimakkaasti keskenään. Juuri tästä seikasta todennäköisesti johtuukin, että saman selitettävän muuttujan parhaissa selittäjissä oli jonkin verran vaihtelua eri aikavälien kesken.

Kaikkiaan lähijohtamisen yhteydestä työntekijöiden hyvinvointiin voidaan todeta, että vaikka johtajuustyylit olivat johdonmukaisesti yhteydessä myöhemmin arvioituun hyvinvointiin, ne selittivät kuitenkin heikosti hyvinvoinnin tasossa tapahtuvaa muutosta. Edellä mainitut johtajuustyylit selittivät kukin vain 1–2 % mainitusta yksilö- tai organisaatiotason hyvinvointimuuttujan vaihtelusta sen jälkeen, kun hyvinvoinnin lähtötaso otettiin huomioon. Toisaalta työhyvinvoinnin tiedetään olevan hyvin monitekijäinen ilmiö, eikä voi olettaakaan, että yksittäiset tekijät selittäisivät sitä kovin hyvin (Zapf ym., 1996). Lisäksi on hyvä muistaa, että paitsi johtajuuden arviot, myös hyvinvoinnin ulottuvuudet osoittautuivat kohtalaisen pysyviksi, eli selitettävää vaihtelua mittauskertojen välillä ei ylipäänsä ollut paljon.

### **5.3.2. Työstä irrottautumisen vaikeus selittää johtamisen heikentymistä ja tiimi-ilmasto johtamisen paranemista yli ajan**

Parhaita selittäjiä tutkittiin myös käänteisesti, eli askeltavalla regressioanalyysillä selvitettiin, mitkä hyvinvoinnin ulottuvuuksista ennakoivat parhaiten kutakin myöhemmin arvioitua johtajuustyyliä. Yksilöllisen hyvinvoinnin ulottuvuuksista erityisesti työstä irrottautumisen vaikeus, joka ilmenee rentoutumisen vaikeutena ja työhön liittyvien ongelmien ajattelemisena vapaa-ajalla (Mohr ym., 2004), oli kaikkien johtajuustyilien paras tai parhaita selittäjiä lähes kaikilla aikaväleillä. Työstä irrottautumisen vaikeuden lisäksi varsinkin myönteisen hyvinvoinnin kuvaajilla (työn imu ja

ammattillinen pystyvyysusko) oli itsenäistä selitysvoimaa myöhemmin tehdyssä johtajuuden arvioinnissa. Työstä irrottautumisen vaikeus osoittautui merkittäväksi tekijäksi myös muutosta koskevassa tarkastelussa, jossa hyvinvoinnin ulottuvuuksia tutkittiin yksitellen suhteessa kuhunkin johtajuustyyliin. Työstä irrottautumisen vaikeus oli yhteydessä kaikkien myönteisten johtajuustyylien heikkenemiseen ja vastaavasti loukkaavan johtajakäyttäytymisen lisääntymiseen. Autenttisen johtajuuden vähenemistä työstä irrottautumisen vaikeus selitti jopa kaikilla tutkituilla aikaväleillä. Kaikkiaan tässä käänteisessä tarkastelusuunnassa merkitseväinä säilyviä yhteyksiä oli huomattavasti enemmän kuin odotetun, ns. normaalin kausaalisuuden suunnassa. Toisin sanoen muutosta koskevissa tarkasteluissa löytyi huomattavasti enemmän sellaisia yhteyksiä, joissa pahoinvointi ennusti heikkenevää johtajuuden arviointia kuin yhteyksiä, joissa johtajuus ennusti paranevaa tai heikkenevää hyvinvointia.

Työstä irrottautumisen yhteydet johtajuuden arviointiin voivat syntyä useammasta syystä. Työasioiden pohtiminen vapaa-ajalla ja rentoutumisen vaikeus ovat todennäköisesti seurausta jo olemassa olevista työhön liittyvistä ongelmista. Se tiedetään, että työstä irrottautuminen edistää työkuormituksesta palautumista (Kinnunen ym., 2011; Sonnentag & Fritz, 2007; Sonnentag ym., 2010), ja kääntäen työasioiden pohtiminen vapaa-ajalla estää palautumisen. Riittämätön palautuminen puolestaan voi johtaa hyvinvoinnin ongelmiin ja työuupumukseen (Geurts & Sonnentag, 2006). Onkin mahdollista, että työssä irrottautumisen vaikeus ennakoii heikkenevää työhyvinvointia ja esimerkiksi työuupumuksen oireita. Heikon hyvinvoinnin tilassa, joka johtuu liian vähäisestä työstä irrottautumisesta, esimiehen käyttäytymistä voi olla vaikeampi arvioida positiivisesti ja nähdä hänet esimerkiksi autenttisenä, eli aitona, omille tunteilleen, ajatuksilleen ja moraaliarvoilleen rehellisenä.

Organisaatiotason hyvinvoinnin ulottuvuuksista erityisesti tiimi-ilmasto selitti johdonmukaisesti myöhempää johtajuuden arviointia: loukkaavaa johtajakäyttäytymistä lukuun ottamatta se selitti parhaiten kaikkia johtajuustyyliä kaikilla tutkituilla aikaväleillä. Tiimi-ilmaston lisäksi myös organisaatioon sitoutumisella ja työpaikan vaihtoaikeilla oli itsenäistä selitysvoimaa eri johtajuustyylien suhteen. Kun organisaatiotason hyvinvoinnin ulottuvuuksia tutkittiin yksitellen suhteessa kuhunkin johtajuustyyliin johtajuustyylin lähtötaso kontrolloiden, tilastollisesti merkitseväinä säilyi useita yhteyksiä. Myös tässä tarkastelussa tuli selvästi esiin tiimi-ilmaston rooli johtajuusarvioinnin kehityksessä, sillä hyvä tiimi-ilmasto selitti sekä transformationaalisen, oikeudenmukaisen että työhyvinvointia edistävän johtajuuden lisääntymistä kaikilla tutkimuksen kolmella aikavälillä. Myös autenttisen johtajuuden lisääntymistä hyvä tiimi-ilmasto selitti kahdella

kolmesta tutkitusta aikavälistä. Mielenkiintoista kyllä, myös organisaatioon sitoutuminen selitti useiden myönteisten johtajuustyylien lisääntymistä ja työpaikan vaihtoaikaa puolestaan useiden myönteisten johtajuustyylien vähenemistä. Kaikkiaan askeltavan regressioanalyysin selitysteiden mukaan organisaatiotason hyvinvointi selitti johtajuuden arviointia paremmin (16–30 %) kuin yksilöllinen hyvinvointi (3–15 %). Loukkaava johtajakäyttäminen poikkeaa jossain määrin muista johtajuustyyleistä suhteessa organisaatiotason hyvinvointiin, mikä voi liittyä siihen, että loukkaavassa käyttäytymisessä on selvemmin kyse yksittäisen esimiehen sellaisista käyttäytymisen piirteistä, jotka eivät selity työyksikön tai organisaation toiminnasta käsin.

Tiimi-ilmastoa (Anderson & West, 1998; Kivimäki & Elovainio, 1999) selvitettiin neljällä osa-alueella, joita olivat 1) selkeät ja realistiset tavoitteet, joihin yksikön henkilöstö on sitoutunut, 2) henkilöiden välinen, osallistumista tukeva vuorovaikutus, jota luonnehtii ei-uhkaavuus, 3) korkeaan suoritustasoon sitoutuminen, mikä pitää sisällään toiminnan heikkouksien tunnistamisen ja 4) innovatiivisuuden tukeminen, mikä tarkoittaa yhteistyötä uusien ideoiden tuottamiseksi ja soveltamiseksi. Tiimi-ilmaston osa-alueet vastaavat hyvin niitä organisaatiotoiminnan osa-alueita, joiden voi ajatella kuuluvan erityisesti lähijohtajuuden piiriin. Toisaalta esimerkiksi työyksikölle asetetut tavoitteet määräytyvät todennäköisesti yksikön ulkopuolelta, vaikka esimiehellä olisikin tavoitteita työyksikölle välittävä rooli. Tiimi-ilmaston asema erityisen hyvänä johtajuusarvioinnin selittäjänä perustuu siihen, että se kuvaa organisaation, yksikön ja tiimin toimintaa kattavammin kuin muut tutkimuksessa käytetyt organisaatiotason hyvinvoinnin ulottuvuudet. Toimiva lähijohtajuus todennäköisesti edellyttää organisaatiota, jossa esimerkiksi työyksikön toimintaa ohjaavat tavoitteet ovat selkeitä ja realistisesti toteutettavissa ja jossa toteutuu yhteistyöhön suuntautuva vuorovaikutus.

#### **5.4. Miksi hyvinvointi ennustaa johtajuutta?**

Kaikkiaan käänteisille yhteyksille, eli sille että hyvinvointi selittää johtajuuden arvion kehitystä, voi olla monenlaisia syitä. Ensinnäkin kyseessä voi olla aidosti ns. käänteinen kausaalisuus, mikä tarkoittaa sitä, että työntekijän hyvinvoinnilla olisi todella vaikutusta esimiehen käyttäytymiseen. Tällainen vaikutus syntyy todennäköisesti työntekijän käyttäytymisen kautta, sillä uupuneena tai stressaantuneena ihmiset ovat yleensä tavallista ärtyneempiä, vetäytyneempiä ja vähemmän innostuneita uusista asioista, mikä puolestaan vaikuttaa vuorovaikutukseen muiden kanssa. Toiseksi kyseessä voi olla hyvinvoinnin tasoon perustuva arviointivaikutus. Kuten jo mainittiin, psyykkisesti kuormittuneessa tilassa esimiestä on mahdollisesti vaikeampi nähdä myönteisessä valossa.

Kolmanneksi yhteydet – sekä ns. normaalin että käänteisen kausaalisuuden mukaiset – voivat syntyä myös kolmansien tekijöiden vaikutuksesta. Tällaisia kolmansia tekijöitä voivat olla paitsi arvioitsijan eli työntekijän sisäiset tekijät, kuten persoonallisuuden piirteet (Bono ym., 2012) tai vastaamistaipumukset (Moors, 2012), myös kontekstiin kuten työyksikköön ja organisaatioon liittyvät tekijät. Työntekijöiden ja esimiesten voi ajatella altistuvan samankaltaisille työympäristön piirteille, mitä tulee esimerkiksi työyksikön toimintaan ja organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. On mahdollista, että työyksikköön ja organisaatioon liittyvät tekijät vaikuttavat paitsi työntekijöiden hyvinvointiin, myös esimiehen käyttäytymiseen. Esimerkiksi työyksikön toimintaan liittyvät ongelmat vaikeuttavat työntekijän irrottautumista työstään ja vastaavasti vaikuttavat epäsuotuisasti esimiehen kykyyn toimia omassa roolissaan. Työkuormituksestaan stressaantunut esimies on todennäköisesti vähemmän kykenevä ottamaan työntekijöitä huomioon (Skakon ym., 2010). Myös työntekijän sisäisten ja ulkoisten tekijöiden yhdistelmä on mahdollinen. Ilman että esimiehen käyttäytyminen välttämättä muuttuu, häntä arvioidaan kriittisemmin, jos työyksikön toiminta on muuten häiriintynyt. Neljänneksi on huomattava, että työstä irrottautumisen vaikeus on laajempi käsite kuin esimerkiksi tarkemmin rajatut somaattiset stressioireet tai depressio-oireet, mikä voi osaltaan selittää sen muita hyvinvoinnin ulottuvuuksia parempaa selitysvoimaa johtajuuden suhteen. Rentoutumisen vaikeudet ja työhön liittyvien ongelmien miettiminen vapaa-ajalla on yleisempää kuin klinisen depression oireet tai huomattavat somaattiset stressioireet.

Metodologisista syistä johtuen tuloksiamme ei kuitenkaan voi suoraan pitää osoituksena siitä, että hyvinvoinnin ulottuvuudet selittäisivät johtajuustyyliä paremmin kuin johtajuustyyli hyvinvointia. Rajoituksena tällaiselle vertailulle on ensinnäkin se, että tutkimuksessamme muuttujien – sekä selittäjien että selitettävien – ajallista pysyvyyttä voitiin huomioida vain rajallisesti, sillä emme tehneet ns. ristiviiveanalyseja, joissa sekä selittäjän että selitettävän muuttujan ajallinen pysyvyys huomioitaisiin yhtä aikaa. On mahdollista, että johtajuuden arvioissa voi olla mittauskertojen välillä enemmän vaihtelua kuin hyvinvoinnissa jo siitäkin syystä, että osalla työntekijöistä arvioitava esimies vaihtui tutkimuksen aikana. Hyvinvoinnin pysyvyys voisi ainakin osaksi selittää sitä, miksi hyvinvointi näyttäytyy parempana johtajuuden selittäjänä kuin toisin päin (Zapf ym., 1996). Toistaiseksi ei myöskään ole teoreettista tietoa siitä, millä aikavälillä johtajuuden vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin tapahtuu. Itse asiassa se on voinut tapahtua jo ennen tutkimuksen tiedon keruun alkamista (ks. Kelloway & Francis, 2013).



## **5.5. Erityisesti työn voimavarat välittävät johtamistyylien yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin**

Lähijohtajuuden on esitetty vaikuttavan työntekijöiden hyvinvointiin työn piirteiden kautta (ks. esim. Arnold & Connelly, 2013). Erityisesti transformationaalisen johtajuuden yhteyksiä hyvinvointiin on tutkittu työn ominaisuuksien kautta välittyvinä. Tässä tutkimuksessa analysoitiin kolme mediaattorimallia, jotka koskivat työhyvinvointia edistävän johtajuuden yhteyttä työn imuun, transformationaalisen johtajuuden yhteyttä uupumusasteiseen väsymykseen ja autenttisen johtajuuden yhteyttä organisaatioon sitoutumiseen. Mediaattorianalyysien tulokset korostavat erityisesti rooliselvyyden ja työn koetun merkityksellisyyden tärkeyttä voimavariatekijöinä, joihin lähijohtajuudella todennäköisesti voidaan vaikuttaa ja jotka puolestaan edistävät hyvinvointia. Tulokset ovat siis samantapaisia kuin on saatu aiemmissa poikkileikkaustutkimuksissa (esim. Arnold ym., 2007; Nielsen ym., 2008b) ja myös Nielsenin ym. (2008a) pitkittäistutkimuksessa, mutta siinäkin ainoastaan poikkileikkausaineistossa.

Vaikka työn tavoitteet asetettaisiinkin organisaation ylemmässä johdossa, lähiesimiehet ovat usein avainasemassa työn tavoitteiden välittämisessä työntekijöille ja samalla heillä on mahdollisuus vaikuttaa rooliselvyyteen. Tavoitteita on usein tarpeen selventää, konkretisoida ja pilkkoa välitavoitteisiin, jotta työntekijä olisi selvillä, mitä odotuksia hänen työsuoritukseensa kulloinkin liittyy. Työhyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää olla selvillä omasta vastuualueesta ja pystyä kohdistamaan työhön liittyvät ponnistelut mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla. Työn merkityksellisyys on työroolin selvyyttä kokemuksellisempi ilmiö, johon vaikuttaminen ei ole yhtä suoraviivaista ja helposti määriteltävissä. Työn merkityksellisyys syntyy monista eri tekijöistä, joista yhtenä voi pitää lähijohtajuuden laatua. Merkityksellisyyden kokemus on transformationaalisen johtajuuden yhteydessä liitetty erityisesti inspiroivaan motivointiin ja puoleensa vetävän vision välittämiseen, mutta merkityksellisyyden voi ajatella liittyvän myös esimerkiksi yksilölliseen huomiointiin ja henkilöstön yhteistoiminnan edistämiseen.

On mielenkiintoista, että sekä työn määrällisillä vaatimuksilla että työn merkityksellisyydellä oli molemmilla itsenäinen välittävä rooli transformationaalisen johtajuuden ja uupumusasteisen väsymyksen välisessä yhteydessä. Transformationaalinen johtaja tukee työntekijöiden yksilöllistä kehitystä, mutta on myös vaativa työntekijöiden työssä suoriutumisen suhteen, mikä mahdollisesti selittää positiivisen yhteyden työn määrällisiin vaatimuksiin. Työn määrälliset vaatimukset (aikapaineet työssä) on myös nähty esimerkkinä haasteellisista työn stressitekijöistä. Vaikka

vaatimukset aiheuttavat esimerkiksi uupumusasteista väsymystä, ne toisaalta lisäävät myös motivaatiota, jos työntekijöillä säilyy kuitenkin tunne, että he voivat selviytyä tällaisesta stressitekijästä (Syrek ym., 2013).

Vaikka mediaattorianalyseissa käytettiin kolmea eri aikapistettä, jotka noudattavat ilmiöiden oletettua ajallista järjestystä, myös vaihtoehtoiset selitykset voivat olla johtajuuden, työn piirteiden ja työhyvinvoinnin välisten yhteyksien taustalla. Mediattorianalyysi, johon sisältyisi kaikki kolme tutkittua ilmiötä kaikilta kolmelta ajankohdalta, pystyisi paremmin sulkemaan pois vaihtoehtoisia selityksiä, esimerkiksi ilmiöiden ajalliseen pysyvyyteen liittyvät selitykset (MacKinnon, 2008).

## **5.6. Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksella on tiettyjä vahvuuksia, sillä kyseessä on kolmen mittauskerran seurantatutkimus ja tietoa on kerätty sekä työntekijöiltä että esimiehiltä. Vahvuuksistaan huolimatta tutkimukseen liittyy myös useita rajoituksia. *Ensinnäkin* sitä voidaan kritisoida vastaajan itsearviointiin perustuvien kyselyjen yleisistä ongelmista. Yleensä ongelmaksi nähdään se, että vastaajien erilaiset vastaustaipumukset voivat voimistaa havaittuja yhteyksiä (Moors, 2012). Tämä ei kuitenkaan ole yhtä suuri ongelma pitkittäis- kuin poikkileikkaustutkimuksessa. *Toiseksi* tutkimusotoksen piirteet rajoittavat tulosten yleistettävyyttä. Tutkimus on tehty kuntasektorilla vahvasti naisenemmistöisellä otoksella, mikä on hyvä pitää mielessä tulosten yleistettävyyttä pohdittaessa. Toisaalta kunta-ala on naisvaltainen, mikä osaltaan selittää otoksen naisenemmistöä. *Kolmanneksi* vaikka pitkittäistutkimus mahdollistaa tutkittavissa asioissa tapahtuvan muutoksen tutkimisen ja ns. odotetun (normaalin) ja käänteisen kausaaliteetin tutkimisen, niin viime kädessä pitkittäistutkimukseen ei voi osoittaa tutkittavien asioiden välisiä syy-seuraussuhteita (Kelloway & Francis, 2013). Havaittu suhde voi syntyä ns. kolmansien tekijöiden ansiosta, joita tutkimuksessa ei ole huomioitu. Myöskään yhteyden suuntaa ei voida pitävästi määrittää, sillä psykologisten ilmiöiden mittaamisen ajankohtaa ei voi samaistaa tapahtumisen ajankohtaan (Kelloway & Francis, 2013). Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimamme ilmiöt ovat olleet olemassa pidempään, jo ennen tutkimuksen alkamista, mikä vaikeuttaa syy-seuraussuhteen tutkimista. *Neljänneksi* tekemiämme tähänastisia analyyseja voi pitää pitkälti alustavina, sillä vaativammilla analyysimenetelmillä (esim. ristiviiveanalyysit, monitasoanalyysit) voimme saada pitävämpiä tuloksia.

Jatkossa onkin tarkoitus syventää tuloksia. *Ensinnäkin* aineistomme rakenne mahdollistaa monitasoanalyysien toteutuksen. Monitasoanalyysissa otetaan huomioon, etteivät työntekijöiden

arviot ole toisistaan riippumattomia, vaan tietyt työntekijät ovat arvioineet samaa esimiestä. Monitasoanalyysin avulla voidaan tutkia, missä määrin kokemukset, kuten esimerkiksi arviot lähijohtajuudesta tai hyvinvoinnista, ovat jaettuja yksilöiden välillä, ja mikä tärkeämpää, onko yksilötasolla havaittu johtamisen ja hyvinvoinnin välinen yhteys löydettävissä myös ns. tiimitasolla. Tämä puolestaan on tärkeää, jotta voimme esimerkiksi kohdistaa interventioita oikealle tasolle. *Toiseksi* ns. normaalin ja käänteisten yhteyksien analyysia voidaan syventää tekemällä ns. ristiviiveanalyysseja, jotka ottamalla huomioon molempien tutkittavien ilmiöiden ajallisen pysyvyyden, pystyvät tässä raportoituja analyysseja paremmin pureutumaan siihen kysymykseen, ennustaako johtaminen paremmin hyvinvointia vai hyvinvointi johtamista. Ristiviiveanalyysit paljastavat myös vastavuoroiset suhteet ilmiöiden välillä. *Kolmanneksi* vastaavasti mediaattorianalyysia voidaan syventää tutkimalla kaikkia kolmea ilmiötä (riippumaton muuttuja – mediaattori – riippuva muuttuja) yhtä aikaa eri ajankohtina. Analyysi paljastaa sekä mittausajankohtina että yli ajan tapahtuvat mediaattoriyhteydet. Tällaisten yhteyksiä välittävien mekanismien tutkiminen puolestaan on tärkeää tunnistettaessa niitä prosesseja, joiden kautta johtaminen voi vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. *Neljänneksi* jatkossa on tärkeää tutkia johtamista myös moderaattorina eli muuntavana tekijänä esimerkiksi työn vaatimusten ja koetun hyvinvoinnin välillä (esim. Dormann & Zapf, 1999; Syrek ym., 2013). Monet työn vaatimukset ovat sellaisia, että niitä on vaikea poistaa työstä (esim. työn määrälliset ja kognitiiviset vaatimukset, työn epävarmuus), mutta tunnistamalla johtamisen tyylejä, joilla vaatimusten negatiivisia vaikutuksia hyvinvointiin voidaan vähentää, voidaan auttaa työntekijöitä. Tällaisella tiedolla olisi erityisen paljon sovellusarvoa esimiesten koulutuksessa. *Lopuksi* on hyvä muistaa, että johtaminen tapahtuu aina jossakin kontekstissa, organisaatiossa, joka luo puitteet sekä esimiesten että työntekijöiden toiminnalle. Tutkimus, joka kohdistuisi myös näiden organisaatioon liittyvien puitteiden merkitykseen johtajuuden ja hyvinvoinnin yhteydessä, voisi tuottaa uusia avauksia tärkeään aiheeseen.

## **5.7. Käytännön johtopäätökset**

Tutkimuksemme perusteella hyvinvointia pitkäjänteisesti edistävä johtajuus on ennen kaikkea oikeudenmukaista, ts. työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti ja työt jaetaan oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti, sillä epäoikeudenmukaisuus on omiaan lisäämään työhön liittyvää pahoinvointia. Oikeudenmukainen johtaja ei myöskään käyttäydy työntekijöitä loukkaavalla tavalla. Lisäksi hyvinvointia edistävää johtajuutta voidaan kuvata transformationaalisen ja autenttisen johtajuuden käsittein, sillä myös nämä johtajuustyyliä ennakoivat työntekijöiden hyvinvointia. Hyvinvoinnin

kannalta keskeistä on myös, että työntekijöillä on riittävästi vaikutusmahdollisuuksia omassa työssään ja että he voivat osallistua työtään ja työympäristöään koskevaan päätöksentekoon. Hyvinvointia edistävät johtajat pyrkivät myös edistämään työyhteisössä ilmenevien konfliktien ratkaisemista siten, että eri osapuolet tulevat huomioituiksi.

Tulostemme mukaan lähijohtajuus ja työntekijöiden hyvinvointi ovat toisiinsa kietoutuneita ilmiöitä. Tulokset viittaavat vastavuoroiseen, negatiiviseen kehään etenkin vähäisen oikeudenmukaisen johtamisen ja loukkaavan johtamisen sekä yksilön pahoinvoinnin välillä, mikä olisi luonnollisesti tärkeä pystyä murtamaan. Vaikka tutkimuksemme ei pystykään vastamaan siihen, kumpi on ensin, ts. kumpaan – johtamiseen vai työntekijöiden pahoinvointiin – pitäisi ensisijaisesti vaikuttaa, lienee tärkeää vaikuttaa molempiin: työpaikoilla olisi edistettävä paitsi johtamisen oikeudenmukaisuutta myös työntekijöiden irrottautumista työstään silloin, kun he viettävät vapaa-aikaansa. Työstä irrottautuminen on keskeistä työkuormituksesta palautumiselle ja voimavarojen uusiutumiselle. Työpaikalla tehdyillä ratkaisuilla (esim. työn vaatimusten vähentämisellä ja työn voimavarojen lisäämisellä) on merkitystä työstä irrottautumiselle ja lisäksi myös työntekijät itse voivat osaltaan edistää irrottautumistaan työstä vapaa-ajalla esimerkiksi itselle mieluisten harrastusten avulla. Organisaatiotason hyvinvointiin liittyen tutkimuksessa tuli selvästi esiin tiimi-ilmaston merkitys johtajuusarviointien kehitystä ennakoivana tekijänä. Työyksikön sisällä yhteiset, selkeät tavoitteet sekä jokaisen osallistumista tukeva, toiminnan kehittämiseen ja uusiin, innovatiivisiin ratkaisuihin orientoituva ilmapiiri ovat merkittäviä tekijöitä hyvinvointia edistävän johtajuuden näkökulmasta.

## Lähteet

- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaning of work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 193–203.
- Arnold, K. A., & Connelly, C.E. (2013). Transformational leadership and psychological well-being: Effects on followers and leaders. Teoksessa H. S. Leonard, R. Lewis, A. M. Freedman & J. Passmore (toim.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development* (s.177–194). Chichester: John Wiley.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8, 9–32.
- Bech, P., Rasmussen, N.A., Raabæk Olsen, L., Noerholm, V., & Abildgaard, W. (2001). The sensitivity and specificity of the Major Depression Inventory, using the present state examination as the index of diagnostic validity. *Journal of Affective Disorders*, 66, 159-164.
- Bono, J. E., Foldes, H. J., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1357–1367.
- Bono, J. E., Hooper, A. M., & Yoon. D. J. (2012). Impact of rater personality on transformational and transactional leadership ratings. *The Leadership Quarterly*, 23, 132–145.
- Braun, S. Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24, 270–283.
- Brodbeck, F. C., Frese, M., & Javidan, M. (2002). Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance. *Academy of Management Executive*, 16(1), 16–29.
- Brodbeck, F. C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H., ym. (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 1–29.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14, 389–405.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*, 425–445.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology, 53*, 39-52.
- Dallner, M., Elo, A., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindström, K., ym. (2000). *Validation of the general Nordic questionnaire (QPSNordic) for psychological and social factors at work*. Copenhagen: Nordic Council of Ministers. Nord 2000:12.
- de Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. (2004). The relationships between work characteristics and mental health: Examining normal, reversed and reciprocal relationships in a 4-wave study. *Work & Stress, 18*(2), 149–166.
- de Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. (2005). Different mechanisms to explain the reversed effects of mental health on work characteristics. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 31*(1), 3–14.
- De Witte, H. (2000). Work ethic and job insecurity: Assessment and consequences for well-being, satisfaction and performance at work. In R. Bowen, K. De Witte, H. De Witte & T. Taillieu (toim.) *From group to community* (s. 325-350). Leuven: Garant. (in Dutch).
- Donaldson-Feilder, E., Munir, F., & Lewis, R. (2013). Leadership and employee well-being. Teoksessa H. S. Leonard, R. Lewis, A.M. Freedman & J. Passmore (toim.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development* (s. 155–173). Cichester: John Wiley.
- Dormann, C., & Zapf, D. (1999). Social support, social stressors at work, and depressive symptoms: Testing for main and moderating effects with structural equations in a three-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology, 84*(6), 874–884.
- Einarsen, S., Skogstad, A., & Glaso, L. (2013). When leaders are bullies: Concepts, antecedents, and consequences. Teoksessa H. S. Leonard, R. Lewis, A. M. Freedman & J. Passmore (toim.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development* (s. 129–154). Chichester: John Wiley.
- Elovainio, M., Heponiemi, T., Kuusio, H., Sinervo, T., Hintsala, T., Aalto, A.-M. (2010). Developing a short measure of organizational justice: A multisample health professionals study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 52*(11), 1068-1074.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health, 92*(1), 105–108.

- Elovainio, M., Kivimäki, M., Linna, A., Brockner, J., van den Bos, K., Greenberg, J., Pentti, J., Virtanen, M., & Vahtera, J. (2010). Does organisational justice protect from sickness absence following a major life event? A Finnish public sector study. *Journal of Epidemiological Community Health, 64*(5), 470–472.
- Fleenor, J., Smither, J., Atwater, L., Braddy, P., & Strum, R. (2010). Self-other agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly, 21*, 1005–1034.
- Geurts, S. A. E., & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 32*, 482–492.
- Guest, D., & Conway, N. (1998). *Fairness at work and the psychological contract*. London: IPD.
- Guest, D., Isaksson, K., & De Witte, H. (2010). (toim.). *Employment contracts, psychological contracts and worker well-being: an international study*. Oxford: Oxford University Press.
- Gupta, V., Hanges, P. J., & Dorfman, P. (2002). Cultural clusters: Methodology and findings. *Journal of World Business, 37*, 11–15.
- Hetland, H., Sandal, G.M., & Johnsen, T.B. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology, 16*, 58–75.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V., & Globe Associates (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hyde, M., Jäppinen, P., Thorell, T., & Oxenstierna, G. (2006). Workplace conflict resolution and the health of employees in the Swedish and Finnish units of an industrial company. *Social Science and Medicine, 63*, 2218–2227.
- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schultz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress, 24*(1), 1–35.
- Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wanf, X-H. (2012). Leadership, commitment and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 21*, 84–106.
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*, 755–768.
- Kanste, O., Kyngäs, H., & Nikkilä, J. (2007). The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of Nursing Management, 15*, 731–739.
- Kelloway, E., & Francis, L. (2013). Longitudinal research and data analysis. Teoksessa L. Tetric, M. Wang & R. Sinclair (toim.), *Research methods in occupational health psychology: Measurement, design and data analysis* (s. 374–393). New York: Routledge.

- Kinnunen, U., Feldt, T., Siltaloppi, U., & Sonnentag, S. (2011). Job demands-resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*, 805–832.
- Kivimäki, M., & Elovainio, M. (1999). A short version of the team climate inventory: Development and psychometric properties. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 72*(2), 241–246.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J., & Ferrie, J. E. (2003a). Organisational justice and health of employees: Prospective cohort study. *Occupational & Environmental Medicine, 60*, 27–33.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Virtanen, M., & Stansfeld, S.A. (2003b). Association between organizational inequity and incidence of psychiatric disorders in female employees. *Psychological Medicine, 33*(2), 319–326.
- Kivimäki, M., Virtanen, M., Vartia, M., Elovainio, M., Vahtera, J., & Keltikangas-Järvinen, L. (2003c). Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression. *Occupational and Environmental Medicine, 60*, 779–783.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects—A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 50*, 904–915.
- Laschinger, H., Wong, C., & Grau, A. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes. A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies, 49*, 1266–1276.
- Lehto, A.-M., & Sutela, H. (2008). *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Leroy, H., Palanski, M., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics, 107*, 255–264.
- Lindell, M., & Sigfids, C. (2008). Culture and leadership in Finland. Teoksessa J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck & R. J. House (toim.), *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies* (s. 75–106). New York: Taylor & Francis.
- Liu, J., Siu, O., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: the mediating role of trust in leaders and self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review, 59*, 454–479.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2013). Työolobarometri – Syksy 2012. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 24/2013*. Verkkojulkaisu. Edita Publishing Oy.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual*. Third Edition. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, Inc.



- Matthews, R. A., Kath, L. M., & Barnes-Farrell, J. L. (2010). A short, valid, predictive measure of Work–Family conflict: Item selection and scale validation. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(1), 75-90.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A., & Nätti, J. (2005). Psychological consequences of fixed-term employment and perceived job insecurity among health care staff. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 14*(3), 209-237.
- MacKinnon, D. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. New York: Psychology Press.
- McMurray, A.J., Islam, M. M., Sarros, J. C., & Pirola-Merlo, A. (2012). The impact of leadership on workgroup climate and performance in a nonprofit organization. *Leadership & Organization Development Journal, 33*, 522–549.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20–52.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1159–1168.
- Mohr, G., Müller, A., Rigotti, T., Aycan, Z., & Tschan F. (2006). The assessment of psychological strain in work contexts: Concerning the structural equivalency of nine language adaptations of the Irritation-scale. *European Journal of Psychological Assessment, 22*(3), 198-206.
- Moors, G. (2012). The effect of response style bias on the measurement of transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*(2), 271–298.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. (2008a). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress, 22*, 16–32.
- Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S-O., Randall, R., & Vilhelm, B. (2008b). The importance of transformational leadership for the well-being of employees working with older people. *Journal of Advanced Nursing, 63*(5), 465–475.
- Nielsen, K., & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress, 23*, 313–329.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effect of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: a cross-sectional survey questionnaire. *International Journal of Nursing Studies, 46*, 1236–1244.

- Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2012). Longitudinal relationships between workplace bullying and psychological distress. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health, 38*, 38–46.
- Northouse, P. (2010). *Leadership. Theory and practice* (4. painos). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nyberg, A., Alfredsson, L., Theorell, T., Westerlund, H., Vahtera, J., & Kivimäki, M. (2009). Managerial leadership and ischaemic heart disease among employees: the Swedish WOLF study. *Occupational and Environmental Medicine, 66*, 51-55.
- Peeters, M., & Le Blance, P.M. (2001). Towards a match between job demands and sources of social support: a study among oncology care providers. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*, 53-72.
- Pejtersen, J. H., Søndergård Kristensen, T., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen psychosocial questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health, 38*(3), 8-24.
- Peterson, S., Walumbwa, F., Avolio, B., & Hannah, S. (2012). The relationship between authentic leadership and follower performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly, 23*, 502–516.
- Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment, 16*(2), 238-255.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M.J., & Martinez, I.M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing, 10*, 2256–2266.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293–315.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701-716.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress, 24*, 107–139.

- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 204–221.
- Sonnentag, S., Kuttler, I., & Fritz, C. (2010). Job stressors, emotional exhaustion, and need for recovery: A multi-source study on the benefits of psychological detachment. *Journal of Vocational Behavior, 76*, 355–365.
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C.L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*, 489–509.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*(4), 356-367.
- Syrek, C. Apostel, E., & Antoni, C. (2013). Stress in highly demanding IT jobs: Transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work-life balance. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*, 252–261.
- Tafvelin, S., Armelius, K., & Westerberg, K. (2011). Toward understanding the direct and indirect effects of transformational leadership on well-being: A longitudinal study. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 18*(4), 480–492.
- Tarvainen, T., Kinnunen, U., Feldt, T., Mauno, S., & Mäkikangas, A. (2006). Vaatimus- ja voimavaratekijät suomalaisten johtajien työssä. *Työ ja ihminen, 19*, 440–456.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*, 178–190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management, 33*, 261–289.
- Tepper, B. J. Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organizational deviance. *Journal of Applied Psychology, 93*, 721–732.
- Tims, M., Bakker, A.B., & Xanthopoulou, D. (2010). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly, 22*, 121–131.
- Tuckey, M., Bakker, A., & Dollard, M. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*, 15–17.
- van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The Leiden Quality of Work Questionnaire: its construction, factor structure, and psychometric qualities. *Psychological Reports, 85*, 954-962.

- Vincent, S. (2011). Gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten: ein Analyseinstrument. Teoksessa B. Badura ym. (toim.), *Fehlzeiten-Report 2011* (s. 49–60). Berlin: Springer Verlag.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W.L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, *34*, 89–126.
- Wofram, H. J., & Mohr, G. (2009). Transformational leadership, team goal fulfillment, and follower work satisfaction: The moderating effects of deep-level similarity in leadership dyads. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *15*, 260–274.
- Wu, T. Y., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, *34*, 143–169.
- Yagil, D. (2006). The relationship of abusive and supportive workplace supervision to employee burnout and upward influence tactics. *Journal of Emotional Abuse*, *6*, 49–65.
- Zacher, H., & Jimmieson, N. L. (2013). Leader-follower interactions: Relations with OCB and sales productivity. *Journal of Managerial Psychology*, *28*, 92–106.
- Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, *1*(2), 145–169.
- Zhu, W., Avolio, B.J., & Walumbwa, F.O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, *34*, 590–619.

**Liite 1. Johtajuuden ja yksilöllisen hyvinvoinnin väliset yhteydet (hierarkkiset regressioanalyysit)**

Taulukko 1. Oikeudenmukainen johtajuus T2 työstä irrottautumisen vaikeuden T3 selittäjänä (aikaväli 8 kuukautta).

| Riippumaton muuttuja              | Riippuva muuttuja<br>Työstä irrottautumisen vaikeus T3 |         |
|-----------------------------------|--|---------|
|                                   | Askel 1  | Askel 2 |
| Oikeudenmukainen johtajuus T2     | -.29***  | -.15**  |
| Työstä irrottautumisen vaikeus T2 | -  | .62***  |
| R <sup>2</sup>                    | .08  | .45     |
| ΔR                                | .08  | .37     |

Taulukko 2. Oikeudenmukainen johtajuus T1 uupumusasteisen väsymyksen T3 selittäjänä (aikaväli 22 kuukautta).

| Riippumaton muuttuja          | Riippuva muuttuja<br>Uupumusasteinen väsymys T3 |         |
|-------------------------------|---|---------|
|                               | Askel 1   | Askel 2 |
| Oikeudenmukainen johtajuus T1 | -.23**  | -.15*   |
| Uupumusasteinen väsymys T1    | -   | .49***  |
| R <sup>2</sup>                | .06   | .29     |
| ΔR                            | .06   | .23     |

Taulukko 3. Oikeudenmukainen johtajuus T1 ammatillisen pystyvyysuskon T3 selittäjänä (aikaväli 22 kuukautta).

| Riippumaton muuttuja          | Riippuva muuttuja<br>Ammatillinen pystyvyysusko T3 |         |
|-------------------------------|--|---------|
|                               | Askel 1  | Askel 2 |
| Oikeudenmukainen johtajuus T1 | .26***   | .12*    |
| Ammatillinen pystyvyysusko T1 | -  | .60***  |
| R <sup>2</sup>                | .07  | .41     |
| ΔR                            | .07  | .34     |

Taulukko 4. Loukkaava johtajakäyttäytyminen T1 työstä irrottautumisen vaikeuden T3 selittäjänä (aikaväli 22 kuukautta).

| Riippumaton muuttuja               | Riippuva muuttuja<br>Työstä irrottautumisen vaikeus T3 |         |
|------------------------------------|--|---------|
|                                    | Askel 1  | Askel 2 |
| Loukkaava johtajakäyttäytyminen T1 | .23**  | .13*    |
| Työstä irrottautumisen vaikeus T1  | -  | .58***  |
| R <sup>2</sup>                     | .05  | .38     |
| ΔR                                 | .05  | .33     |

Taulukko 5. Työstä irrottautumisen vaikeus työhyvinvointia edistävän johtajuuden selittäjänä aikaväleillä T2–T3 (keskimäärin 8 kk) ja T1–T3 (22 kk).

| Riippumaton muuttuja                       | Riippuva muuttuja                  |         |         |         |
|--|------------------------------------|---------|---------|---------|
|  | Työhyvinvointia edistävä johtajuus |         |         |         |
|  |                                    | T3      | T3      | T3      |
|  | Askel 1                            | Askel 2 | Askel 1 | Askel 2 |
| Työstä irrottautumisen vaikeus T2 / T1     | -.27***                            | -.11*   | -.23**  | -.12*   |
| Työhyvinvointia edistävä johtajuus T2 / T1 | -                                  | .73***  | -       | .52***  |
| R <sup>2</sup>                             | .07                                | .59     | .05     | .31     |
| ΔR   | .07                                | .52     | .05     | .26     |

Taulukko 6. Työstä irrottautumisen vaikeus T1 transformationaalisen johtajuuden T2 selittäjänä (aikaväli 14 kuukautta).

| Riippumaton muuttuja               | Riippuva muuttuja                  |         |
|------------------------------------|------------------------------------|---------|
|                                    | Transformationaalinen johtajuus T2 |         |
|                                    | Askel 1                            | Askel 2 |
| Työstä irrottautumisen vaikeus T1  | -.23**                             | -.15*   |
| Transformationaalinen johtajuus T1 | -                                  | .54***  |
| R <sup>2</sup>                     | .05                                | .34     |
| ΔR                                 | .05                                | .29     |

Taulukko 7. Somaattiset stressioireet T1 oikeudenmukaisen johtajuuden T2 selittäjänä (aikaväli 14 kuukautta).

| Riippumaton muuttuja          | Riippuva muuttuja             |         |
|-------------------------------|-------------------------------|---------|
|                               | Oikeudenmukainen johtajuus T2 |         |
|                               | Askel 1                       | Askel 2 |
| Somaattiset stressioireet T1  | -.20**                        | -.15**  |
| Oikeudenmukainen johtajuus T1 | -                             | .60***  |
| R <sup>2</sup>                | .04                           | .39     |
| ΔR                            | .04                           | .35     |

Taulukko 8. Depressio-oireet T1 oikeudenmukaisen johtajuuden T2 selittäjänä (aikaväli 14 kuukautta).

| Riippumaton muuttuja          | Riippuva muuttuja             |         |
|-------------------------------|-------------------------------|---------|
|                               | Oikeudenmukainen johtajuus T2 |         |
|                               | Askel 1                       | Askel 2 |
| Depressio-oireet T1           | -.29***                       | -.15*   |
| Oikeudenmukainen johtajuus T1 | -                             | .57***  |
| R <sup>2</sup>                | .08                           | .39     |
| ΔR                            | .08                           | .31     |

**Liite 2. Johtajuuden ja organisaatiotason hyvinvoinnin väliset yhteydet (hierarkkiset regressioanalyysit)**

Taulukko 1. Autenttinen johtajuus T2 hyvä tiimi-ilmaston T3 selittäjänä (aikaväli 8 kuukautta).

| Riippumaton muuttuja     | Riippuva muuttuja     |         |
|--------------------------|-----------------------|---------|
|                          | Hyvä tiimi-ilmasto T3 |         |
|                          | Askel 1               | Askel 2 |
| Autenttinen johtajuus T2 | .45***                | .13*    |
| Hyvä tiimi-ilmasto T2    | -                     | .65***  |
| R <sup>2</sup>           | .20                   | .52     |
| ΔR                       | .20                   | .32     |

Taulukko 2. Autenttinen johtajuus T2 organisaatioon sitoutumisen T3 selittäjänä (aikaväli 8 kuukautta).

| Riippumaton muuttuja           | Riippuva muuttuja              |         |
|--------------------------------|--------------------------------|---------|
|                                | Organisaatioon sitoutuminen T3 |         |
|                                | Askel 1                        | Askel 2 |
| Autenttinen johtajuus T2       | .30***                         | .14*    |
| Organisaatioon sitoutuminen T2 | -                              | .58***  |
| R <sup>2</sup>                 | .09                            | .41     |
| ΔR                             | .09                            | .31     |

Taulukko 3. Oikeudenmukainen johtajuus T2 työpaikan vaihtoaikoiden T3 selittäjänä (aikaväli 8 kuukautta).

| Riippumaton muuttuja          | Riippuva muuttuja           |         |
|-------------------------------|-----------------------------|---------|
|                               | Työpaikan vaihtoaikoidet T3 |         |
|                               | Askel 1                     | Askel 2 |
| Oikeudenmukainen johtajuus T2 | -.35***                     | -.11*   |
| Työpaikan vaihtoaikoidet T2   | -                           | .70***  |
| R <sup>2</sup>                | .12                         | .56     |
| ΔR                            | .12                         | .44     |

Taulukko 4. Hyvä tiimi-ilmasto oikeudenmukaisen johtajuuden selittäjänä aikaväleillä T1-T2 (keskimäärin 14 kk), T2-T3 (8 kk) ja T1-T3 (22 kk).

| Riippumaton muuttuja                    | Riippuva muuttuja          |         |         |         |         |         |
|---|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
|   | Oikeudenmukainen johtajuus |         |         |         |         |         |
|   | T2                         | T3      |         | T3      |         |         |
|   | Askel 1                    | Askel 2 | Askel 1 | Askel 2 | Askel 1 | Askel 2 |
| Hyvä tiimi-ilmasto T1 / T2 / T1         | .35***                     | .14*    | .40***  | .17**   | .45***  | .27***  |
| Oikeudenmukainen johtajuus T1 / T2 / T1 | -                          | .55***  | -       | .63***  | -       | .49***  |
| R <sup>2</sup>                          | .12                        | .39     | .16     | .51     | .20     | .40     |
| ΔR                                      | .12                        | .27     | .16     | .34     | .20     | .20     |

Taulukko 5. Hyvä tiimi-ilmasto työhyvinvointia edistävän johtajuuden selittäjänä aikaväleillä T1-T2 (keskimäärin 14 kk), T2-T3 (8 kk) ja T1-T3 (22 kk).

| Riippumaton muuttuja                            | Riippuva muuttuja                  |         |         |         |         |         |
|---|------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
|   | Työhyvinvointia edistävä johtajuus |         |         |         |         |         |
|   | T2                                 | T3      |         | T3      |         |         |
|   | Askel 1                            | Askel 2 | Askel 1 | Askel 2 | Askel 1 | Askel 2 |
| Hyvä tiimi-ilmasto T1 / T2 / T1                 | .43***                             | .19**   | .50***  | .16**   | .44***  | .25***  |
| Työhyvinvointia edistävä johtajuus T1 / T2 / T1 | -                                  | .53***  | -       | .68***  | -       | .43***  |
| R <sup>2</sup>                                  | .18                                | .41     | .25     | .60     | .19     | .34     |
| ΔR  | .18                                | .23     | .25     | .35     | .19     | .15     |

Taulukko 6. Hyvä tiimi-ilmasto autenttisen johtajuuden selittäjänä aikaväleillä T2-T3 (keskimäärin 8 kk) ja T1-T3 (22 kk).

| Riippumaton muuttuja          | Riippuva muuttuja     |         |         |         |
|-------------------------------|-----------------------|---------|---------|---------|
|                               | Autenttinen johtajuus |         |         |         |
|                               | T3                    | T3      |         | T3      |
|                               | Askel 1               | Askel 2 | Askel 1 | Askel 2 |
| Hyvä tiimi-ilmasto T2 / T1    | .50***                | .14**   | .41***  | .16*    |
| Autenttinen johtajuus T2 / T1 | -                     | .72***  | -       | .53***  |
| R <sup>2</sup>                | .25                   | .65     | .17     | .39     |
| ΔR                            | .25                   | .40     | .17     | .21     |



Taulukko 7. Organisaatioon sitoutuminen oikeudenmukaisen johtajuuden selittäjänä aikaväleillä T1–T2 (keskimäärin 14 kk) ja T1–T3 (22 kk).

| Riippumaton muuttuja                | Riippuva muuttuja                  |         |         |         |
|-------------------------------------|------------------------------------|---------|---------|---------|
|                                     | Oikeudenmukainen johtajuus T2 / T3 |         |         |         |
|                                     | Askel 1                            | Askel 2 | Askel 1 | Askel 2 |
| Organisaatioon sitoutuminen T1 / T1 | .25***                             | .12*    | .33***  | .21***  |
| Oikeudenmukainen johtajuus T1 / T1  | -                                  | .58***  | -       | .54***  |
| R <sup>2</sup>                      | .06                                | .38     | .11     | .38     |
| ΔR                                  | .06                                | .32     | .11     | .27     |

Taulukko 8. Organisaatioon sitoutuminen T1 transformationaalisen johtajuuden T2 selittäjänä (aikaväli 14 kk).

| Riippumaton muuttuja               | Riippuva muuttuja                  |         |
|------------------------------------|------------------------------------|---------|
|                                    | Transformationaalinen johtajuus T2 |         |
|                                    | Askel 1                            | Askel 2 |
| Organisaatioon sitoutuminen T1     | .30***                             | .14*    |
| Transformationaalinen johtajuus T1 | -                                  | .52***  |
| R <sup>2</sup>                     | .09                                | .34     |
| ΔR                                 | .09                                | .25     |

Taulukko 9. Organisaatioon sitoutuminen T1 työhyvinvointia edistävän johtajuuden T3 selittäjänä (aikaväli 22 kk).

| Riippumaton muuttuja                  | Riippuva muuttuja                     |         |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---------|
|                                       | Työhyvinvointia edistävä johtajuus T3 |         |
|                                       | Askel 1                               | Askel 2 |
| Organisaatioon sitoutuminen T1        | .29***                                | .15*    |
| Työhyvinvointia edistävä johtajuus T1 | -                                     | .50***  |
| R <sup>2</sup>                        | .09                                   | .31     |
| ΔR                                    | .09                                   | .23     |

Taulukko 10. Työpaikan vaihtoaiheet T1 transformationaalisen johtajuuden T2 selittäjänä (aikaväli 14 kk).

| Riippumaton muuttuja               | Riippuva muuttuja                  |         |
|------------------------------------|------------------------------------|---------|
|                                    | Transformationaalinen johtajuus T2 |         |
|                                    | Askel 1                            | Askel 2 |
| Työpaikan vaihtoaiheet T1          | -.28**                             | -.17**  |
| Transformationaalinen johtajuus T1 | -                                  | .53***  |
| R <sup>2</sup>                     | .08                                | .35     |
| ΔR                                 | .08                                | .27     |

Taulukko 11. Työpaikan vaihtoaikeet T1 autenttisen johtajuuden T2 selittäjänä (aikaväli 14 kk).

| Riippumaton muuttuja      | Riippuva muuttuja        |         |
|---------------------------|--------------------------|---------|
|                           | Autenttinen johtajuus T2 |         |
|                           | Askel 1                  | Askel 2 |
| Työpaikan vaihtoaikeet T1 | -.28***                  | -.13*   |
| Autenttinen johtajuus T1  | -                        | .60***  |
| R <sup>2</sup>            | .08                      | .41     |
| ΔR                        | .08                      | .33     |