

TRANSFORMATIONAALISEN JOHTAJUUDEN MUUNTAVA YHTEYS TYÖN  
VAATIMUSTEN JA HYVINVOINNIN VÄLILLÄ

Henri Keijonen  
Psykologian pro gradu -tutkielma  
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö  
Tampereen yliopisto  
Huhtikuu 2015

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

HENRI KEIJONEN: Transformationaalisen johtajuuden muuntava yhteys työn vaatimusten ja hyvinvoinnin välillä

Pro gradu -tutkielma, 38s.

Ohjaajat: Kaisa Kirves ja Ulla Kinnunen

Psykologia

Huhtikuu 2015

---

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työn vaatimusten ja transformationaalisen johtamistyylin yhteyksiä työntekijän hyvinvointiin. Lisäksi tutkittiin, voiko transformationaalinen johtajuus muuntaa työn vaatimusten yhteyksiä hyvinvointiin. Työn vaatimuksina tarkasteltiin työn määrää ja epävarmuutta. Hyvinvoinnin – tai pikemminkin pahoinvoinnin – kuvaajina käytettiin uupumusasteista väsymystä ja työpaikan vaihtoaikkeitä. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimi työn vaatimusten ja voimavarojen malli (JD-R-malli). JD-R-mallin ja aikaisemman tutkimuksen perusteella hypoteeseina oli, että työn vaatimukset ovat positiivisesti ja transformationaalinen johtamistyyli negatiivisesti yhteydessä työntekijän pahoinvointiin. Lisäksi oletettiin, että transformationaalinen johtamistyyli voidaan nähdä JD-R-mallin mukaisesti työn voimavarana, minkä perusteella transformationaalisen johtamistyylin oletettiin heikentävän työn vaatimusten ja pahoinvoinnin välistä positiivista yhteyttä eli suojaavan työntekijää työn vaatimusten aiheuttamilta negatiivisilta hyvinvointiseuraamuksilta.

Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto on osa laajempaa RE-SU-LEAD -hanketta (Rewarding and Sustainable Health-Promoting Leadership). Aineisto ( $N = 557$ ) kerättiin vuonna 2011 kyselytutkimuksena suomalaisilta kuntatyöntekijöiltä, jotka edustivat useita eri ammattialoja. Suurimmat ammattialat olivat lastenhoito, opetustyö ja siivousala, joille sijoittui 62,6 % vastaajista. Tutkittavien keski-ikä oli 47,9 vuotta ja naisia oli aineistossa selvästi miehiä enemmän (84,4 %). Tutkimuksessa tarkasteltiin vain niiden henkilöiden vastauksia, jotka olivat vastanneet jokaiseen tutkimuksen kohteena olevaan kysymykseen, joten lopullinen vastaajamäärä oli 512.

Työn vaatimusten, transformationaalisen johtamistyylin ja hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä tarkasteltiin hierarkkisella regressioanalyysillä. Tutkimuksessa havaittiin hypoteesien mukaisesti työn vaatimusten olevan positiivisesti sekä transformationaalisen johtamistyylin negatiivisesti yhteydessä työntekijän kokemaan pahoinvointiin. Hypoteesi transformationaalisen johtamistyylin suojaavasta roolista sai vain osittaista tukea, sillä transformationaalinen johtamistyyli heikensi ainoastaan työn määrän ja uupumusasteisen väsymyksen välistä yhteyttä. Tämän lisäksi transformationaalisen johtamistyylin havaittiin hypoteesien vastaisesti lisäävän uupumusasteista väsymystä, jos työn epävarmuutta oli paljon. Työn vaatimusten ja työpaikan vaihtoaikkeitä välistä yhteyttä transformationaalinen johtajuus ei muuntanut tilastollisesti merkitsevästi.

Tutkimustulosten perusteella vaikuttaisi siltä, että transformationaalinen johtamistyyli voi työn vaatimuksesta riippuen toimia muuntavana tekijänä joko uupumusasteista väsymystä vähentäen tai sitä lisäten. Havainto transformationaalisen johtamistyylin uupumusasteista väsymystä lisäävästä vaikutuksesta koetun työn epävarmuuden yhteydessä on kuitenkin tietävästi vasta ensimmäinen, joten tulos tulisi replikoida jatkotutkimuksissa. Tulevaisuudessa olisi tärkeää selvittää, miten ja missä tilanteissa transformationaalinen johtamistyyli muuntaa erilaisten työn vaatimusten yhteyksiä hyvinvointiin.

Avainsanat: transformationaalinen johtajuus, työn määrä, työn epävarmuus, uupumusasteinen väsymys, työpaikan vaihtoaikkeit, työn vaatimukset, moderaattori

# Sisällys

<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Tutkimuksen lähtökohta .....	1
1.2 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli.....	2
1.3 Työn vaatimusten yhteys hyvinvointiin .....	4
1.4 Transformationaalinen johtamistyyli ja sen yhteydet hyvinvointiin .....	6
1.4.1 Transformationaalisen johtajuuden käsite.....	6
1.4.2 Transformationaalisen johtajuuden yhteydet hyvinvointiin .....	7
1.5 Transformationaalinen johtajuustyyli työn voimavarana ja transformationaalisen johtamistyylin muuntava yhteys työn vaatimusten ja hyvinvoinnin välillä .....	8
1.6 Tutkimusongelmat ja -hypoteesit .....	10
<b>2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....</b>	<b>11</b>
2.1 Tutkittavat ja aineiston keruu .....	11
2.2 Menetelmät ja muuttujat.....	12
2.3 Aineiston analysointi.....	14
<b>3 TULOKSET .....</b>	<b>15</b>
3.1 Kuvailevat tulokset ja korrelaatiot.....	15
3.2 Työn vaatimusten, transformationaalisen johtajuuden ja hyvinvoinnin väliset yhteydet ....	18
<b>4 POHDINTA.....</b>	<b>23</b>
4.1 Tutkimuksen päätulokset.....	23
4.2 Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset.....	27
4.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimuskohteet.....	28
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>31</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohta

Viimeisimpien vuosikymmenten aikana työelämässä on tapahtunut suuria muutoksia. Tällä hetkellä julkisuudessa keskustellaan siitä, kuinka vakituiset työsuhteet korvataan yhä useammin määräaikaaisilla työsuhteilla, fyysinen työympäristö siirtyy työhuoneista avokonttoreihin tai jopa kotiin asti ja uuden teknologian kehityksen myötä työn sisältö ja siihen liittyvät osaamisvaatimukset muuttuvat jatkuvasti. Työelämän muutokset ovat johtaneet siihen, että työpaikoilla ihmisiin kohdistetaan yhä enemmän erilaisia odotuksia ja vaatimuksia. Tilastokeskuksen tekemissä toistetuissa tutkimuksissa 36 vuoden ajalta on havaittu, että työn henkinen rasittavuus on pääsääntöisesti kasvanut 1970-luvun lopusta lähtien (Lehto & Sutela, 2014). Koska työhön liittyvät vaatimukset ovat laaja-alaisesti negatiivisesti yhteydessä eri hyvinvoinnin kuvaajiin, on työntekijöiden hyvinvointi ja jaksaminen uhattuna lisääntyneiden vaatimusten vuoksi. Esimerkiksi Terveys 2000 -tutkimuksessa todettiin, että työhön liittyvät epäedulliset kuormitustekijät ovat yhteydessä tuki- ja liikuntaelämisen ongelmiin, työuupumukseen ja masennukseen (Aromaa & Koskinen, 2010).

Työn vaatimukset vaihtelevat eri ammattialoilla ja erilaiset vaatimukset voivat vaikuttaa hyvinvoinnin eri osa-alueisiin. Siinä missä suorittavassa työssä vaatimuksissa voivat korostua työn fyysinen raskaus ja vähäiset vaikutusmahdollisuudet, tietotyössä vaatimukset liittyvät usein keskeisesti työn kognitiivisiin vaatimuksiin tai kiivaaseen työtahtiin. Työn määrä on kuitenkin yksi työn vaatimus, jonka voidaan ajatella liittyvän laajasti erilaisiin työtehtäviin työnkuvasta riippumatta. Vuonna 2008 jopa 39 prosenttia työntekijöistä raportoi pelkäävänsä työmäärän lisääntyvän yli oman sietokyvyn (Lehto & Sutela, 2008). Korkean työmäärän on havaittu olevan yhteydessä sekä fysiologisiin oireisiin (Nixon, Mazzola, Bauer, Krueger, & Spector, 2011) että psyykkisiin oireisiin, kuten työuupumukseen (Cordes & Dougherty, 1993). Lehto ja Sutela (2008) havaitsivat myös hieman yli viidesosan suomalaisista työntekijöistä kokevan lomautuksen, irtisanomisen tai pitkäaikaisen työttömyyden uhkaa. Kyseiset uhat olivat vieläkin yleisempiä vuonna 2013 (Sutela & Lehto, 2014). Työn epävarmuus onkin yksi ajankohtaisimmista työelämän haasteista tällä hetkellä, sillä yritykset ja organisaatiot ovat viime vuosina pyrkineet lisäämään työsuhteiden joustavuutta määräaikaaisilla työ sopimuksilla (Sparks, Faragher, & Cooper, 2001).

Myös työn epävarmuudella on havaittu olevan negatiivinen yhteys psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen sekä työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen (Cheng & Chan, 2008).

Erilaisten työn vaatimusten lisäksi myös muut työn piirteet voivat vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin. Vuosituhannen alussa tehdyssä laajassa tutkimuksessa, jonka tarkoituksena oli selvittää työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, todettiin, että esimiestyö on yksi neljästä tärkeästä hyvinvointiin vaikuttavasta tekijästä työn epävarmuuden, tehtyjen työtuntien ja hallinnantunteen lisäksi (Sparks ym., 2001). On esimerkiksi havaittu, että tyytymättömyys esimiestyöhön lisää työntekijän halukkuutta vaihtaa työpaikkaa (Lehto & Sutela, 2008). Johtajien stressitason ja psyykkisen hyvinvoinnin on myös havaittu olevan yhteydessä työntekijöiden stressitasoon ja psyykkiseen hyvinvointiin (Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010). Tutkimustulosten perusteella vaikuttaakin ilmeiseltä, että esimiehellä ja hänen käyttämällään johtamistyyllillä on yhteys työntekijän hyvinvointiin.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia työn vaatimusten (työn määrä ja työn epävarmuus) ja hyvinvoinnin (uupumusasteinen väsymys ja työpaikan vaihtoaiheet) välistä yhteyttä. Lisäksi selvitetään, muuntaako esimiehen käyttämä transformationaalinen johtamistyyli työn vaatimusten ja hyvinvoinnin välistä yhteyttä. Esimiehen johtamista tarkastellaan transformationaalisen johtamistyylin viitekehyksestä, joka on tutkituin johtamisteoria (Gardner, Lowe, Moss, Mahoney, & Cogliser, 2010; Judge & Piccolo, 2004), ja sen on todettu olevan yhteydessä useisiin hyvinvoinnin kuvaajiin (ks. Arnold & Connelly, 2013). Toisin sanoen tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, voiko transformationaalinen johtamistyyli suojata työntekijää työn vaatimusten haitallisilta vaikutuksilta. Transformationaalisen johtamistyylin suojaavaa vaikutusta on tutkittu vasta vähän, joten tutkimus tarjoaa tärkeää lisätietoa työn vaatimusten, transformationaalisen johtamistyylin ja työntekijän hyvinvoinnin välisistä yhteyksistä.

## **1.2 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli**

Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii työn vaatimusten ja voimavarojen malli (engl. Job Demands-Resources Model, JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). JD-R-malli perustuu ajatukseen, jonka mukaan työn piirteet voidaan ammatista riippumatta jakaa kahteen osa-alueeseen: työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin. Mallin mukaan työn vaatimuksiksi luokitellaan sellaiset fyysiset, psykologiset, sosiaaliset ja organisatoriset tekijät, jotka vaativat fyysistä, kognitiivista tai emotionaalista

ponnistelua (Demerouti ym., 2001). Esimerkiksi työn aikapaineet, emotionaalisesti haastavat tilanteet työpaikalla ja epäsuotuisat työolosuhteet voidaan määritellä työn vaatimuksiksi. Työn vaatimukset eivät ole välttämättä yksiselitteisesti negatiivisia, mutta pitkittyessään ja estäessään työntekijän palautumista, ne voivat aiheuttaa psyykkisiä ja fysiologisia ongelmia (Meijman & Mulder, 1998). Työn voimavaroilla tarkoitetaan puolestaan niitä tekijöitä, jotka edistävät työn tavoitteiden saavuttamista, vähentävät työn vaatimuksia ja niihin liittyviä fysiologisia ja psyykkisiä kustannuksia sekä edistävät henkistä kasvua, kehitystä ja oppimista (Demerouti ym., 2001). Bakkerin ja Demeroutin (2007) mukaan tällaisia työn voimavaroja voivat olla esimerkiksi autonomia, rakentava palaute ja työn kokeminen merkitykselliseksi.

Toinen keskeinen ajatus JD-R-mallissa on se, että vaatimukset ja voimavarat vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin kahden erillisen psykologisen prosessin kautta (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003a). Energian ehtymisen polku (engl. health impairment process) tarkoittaa negatiivista prosessia, jossa työntekijän henkiset ja fyysiset resurssit kuluvat työhön liittyvien vaatimusten seurauksena. Useat tutkimukset ovatkin vahvistaneet työn vaatimusten olevan selkeästi yhteydessä työuupumukseen ja erityisesti uupumusasteiseen väsymykseen, joka on yksi työuupumuksen kolmesta komponentista (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Demerouti ym., 2001; Greenglass, Burke, & Fiksenbaum, 2001). Esimerkiksi heikosti suunniteltu työnkuva tai liian suuret työntekijään kohdistetut odotukset voivat johtaa uupumusasteiseen väsymykseen, joka edelleen voi johtaa terveysongelmiin, työkyvyn heikkenemiseen ja lisääntyneisiin sairauspoissaoloihin. Toinen malliin kuuluva prosessi on motivaatiopolku (engl. motivational process), jonka mukaan työn voimavarat motivoivat työntekijää, johtavat korkeampaan työhön ja organisaatioon sitoutumiseen, alhaisempaan kyynisyyteen sekä parempaan suoriutumiseen työssä (Bakker & Demerouti, 2007). Työn voimavarat voivat vaikuttaa motivaatiopolun aktivoitumiseen sisäsyntyisen motivaation kautta, koska ne tukevat työntekijän henkistä kasvua ja kehitystä. Toisaalta työn voimavarat voivat motivoida työntekijää ulkosyntyisesti, mikäli ne parantavat työntekijän mahdollisuuksia saavuttaa työhön liittyviä tavoitteita ja palkkioita.

Sen lisäksi, että työn vaatimukset ja voimavarat voivat mallin mukaan erillisinä prosesseina käynnistää joko positiivisen tai negatiivisen prosessin, viime vuosina tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota myös siihen, että vaatimusten ja voimavarojen interaktio eli yhdysvaikutus voi osaltaan selittää energian ehtymistä tai motivaation lisääntymistä. Bakker, Demerouti ja Euwema (2005) havaitsivat, että työn voimavarat, kuten autonomia, sosiaalinen tuki, hyvä suhde esimieheen ja työsuoritukseen liittyvä palaute muunsivat työn määrän ja uupumusasteisen väsymyksen välistä yhteyttä. Toisin sanoen työn voimavarat suojasivat työntekijää liiallisen työn määrän negatiivisilta seurauksilta. Tämän perusteella tutkijat totesivat, että korkeat vaatimukset yhdistettynä vähäisiin

voimavaroihin lisäävät merkittävästi työuupumuksen todennäköisyyttä. Myös Demerouti ym. (2001) esittivät, että korkein riski työuupumukselle ja uupumusasteiselle väsymykselle on silloin, kun työn vaatimukset ovat korkeita ja voimavarat vähäisiä. Työn voimavarojen suojaavaa vaikutusta voi selittää sillä, että työn voimavaratekijä, kuten sosiaalinen tuki tai työntekijän henkilökohtaiset voimavarat, kuten pystyvyysusko, voivat vähentää työn vaatimuksen vaikutusta esimerkiksi muuntamalla työntekijän tilanteen tulkintatapaa ja kognitioita (Bakker & Demerouti, 2007; ks. myös Kahn & Byosiere, 1992).

### **1.3 Työn vaatimusten yhteys hyvinvointiin**

Tässä tutkimuksessa työn vaatimuksina tarkastellaan työn määrää ja työn epävarmuutta, sillä kuten edellä mainittiin, molemmat vaatimukset koskettavat ajankohtaisesti suomalaisia työntekijöitä. Työn määrällä tarkoitetaan työntekijän subjektiivista kokemusta siitä, kuinka paljon hänellä on töitä määrällisesti ja kuinka nopeassa tahdissa hänen tulee työtä tehdä (Spector & Jex, 1998). Työn epävarmuudella tarkoitetaan yksilön subjektiivista tulkintaa siitä, kuinka todennäköisenä hän pitää sitä ja kuinka huolissaan hän on siitä, että tulee menettämään työnsä vastentahtoisesti (De Witte, 1999; Sverke ym., 2002). Tässä työn epävarmuuden määritelmässä on kolme keskeistä piirrettä (ks. Kirves, 2014). Ensinnäkin työn epävarmuuden subjektiivinen tulkinta korostuu, sillä objektiivisesti tarkasteltuna samassa asemassa olevat työntekijät voivat kokea työn epävarmuuden määrän erisuuruksena (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Klandermans & Van Vuuren, 1999; Sverke & Hellgren, 2002). Toiseksi työn menettämisen todennäköisyys ja pelko työsuhteen päättymisestä korostavat työn epävarmuuden kognitiivista ja affektiivista luonnetta (Borg & Elizur, 1992; De Witte, 1999; Sverke ym., 2002; Vander Elst, De Witte, & De Cuyper, 2014). Kolmanneksi tässä työn epävarmuuden määrittelyssä oletetaan, että työntekijä ei toivo työsuhteen päättyvän, minkä seurauksena työn epävarmuus nähdään uhkana (Sverke ym., 2002).

Tämän tutkimuksen ensimmäisenä hyvinvoinnin kuvaajana tarkastellaan uupumusasteista väsymystä, joka on yksi kolmesta työuupumuksen ulottuvuudesta kyynistymisen ja heikentyneen ammatillisen itsetunnon ohella (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Uupumusasteisen väsymyksen nähdään yleisesti olevan työuupumuksen keskeisin ulottuvuus, joka näkyy työntekijän energiavarastojen tyhjentymisenä ja yksilön tunteena siitä, että hänen voimavaransa eivät riitä kuormittavan tilanteen käsittelyyn (Maslach & Goldberg, 1998; Maslach ym., 2001). Maslach ym. (2001) ovat todenneet, että uupumusasteinen väsymys syntyy keskeisesti työn vaatimusten kautta.

Erityisesti työn määrän ja uupumusasteisen väsymyksen välinen suora positiivinen yhteys on johdonmukaisesti havaittu useissa tutkimuksissa (esim. Bakker, Demerouti, de Boer, & Schaufeli, 2003b; Cordes & Dougherty, 1993; Demerouti ym., 2001; Greenglass ym., 2001; Maslach ym., 2001). Myös työn epävarmuuden positiivinen yhteys uupumusasteiseen väsymykseen on havaittu sekä pitkittäistutkimuksissa (Kinnunen, Mäkikangas, Mauno, De Cuyper, & De Witte, 2014) että poikittaistutkimuksissa (De Witte ym., 2010; Kinnunen, Mauno, & Siltaloppi, 2010).

Tutkimuksen toisena hyvinvointia kuvaavana tekijänä tarkastellaan työpaikan vaihtoaikkeitä, jolla tarkoitetaan sitä, kuinka todennäköisesti työntekijä arvioi vaihtavansa työpaikkaa tulevaisuudessa (Green, Miller, & Aarons, 2011). Vaihtoaikheet voivat johtua monista erilaisista tekijöistä, mutta useimmiten vaihtoaikheet liittyvät organisaatiotekijöihin tai työn piirteisiin (Mor Barak, Nissly, & Levin, 2001). Työn määrän ja työpaikan vaihtoaikkeitä on tutkittu erityisesti hoitoalan työntekijöillä. Heidän keskuudessa on havaittu työn määrän positiivinen yhteys sekä työpaikan vaihtoaikkeisiin (Alexander, Lichtenstein, Oh, & Ullman, 1998; Chen, Chu, Wang, & Lin, 2008) että konkreettiseen työpaikan vaihtamiseen (Chen ym., 2008; Tzeng, 2002). Lisäksi on havaittu, että työn määrä on positiivisesti yhteydessä työuupumukseen, joka puolestaan on positiivisesti yhteydessä työpaikan vaihtoaikkeisiin (Leiter & Maslach, 2009; Mauno, De Cuyper, Tolvanen, Kinnunen, & Mäkikangas, 2014). Työn epävarmuuden ja työpaikan vaihtoaikkeitä välisestä positiivisesta yhteydestä on selkeä yhteisymmärrys tutkijoiden piirissä, sillä tutkimus on johdonmukaisesti näyttänyt työn epävarmuuden olevan positiivisesti yhteydessä työpaikan vaihtoaikkeisiin niin pitkittäistutkimuksissa (Kinnunen ym., 2014) kuin lähinnä poikittaistutkimuksia sisältävissä meta-analyyseissa (Cheng & Chan, 2008; Sverke ym., 2002).

Näin ollen työn määrä ja työn epävarmuus vaikuttaisivat olevan positiivisesti yhteydessä sekä uupumusasteiseen väsymykseen että työpaikan vaihtoaikkeisiin. Uupumusasteinen väsymys on tutkimuksissa liitetty useisiin negatiivisiin seuraamuksiin, kuten masennukseen, psykosomaattisiin ongelmiin ja ahdistukseen (Demerouti ym., 2001) sekä heikompaan työssä suoriutumiseen ja vapaaehtoiseen irtisanoutumiseen (Cropanzo, Rupp, & Byrne, 2003; Wright & Cropanzo, 1998). Työpaikan vaihtoaikheet puolestaan ennustavat tutkimusten perusteella konkreettista työpaikan vaihtamista (Alexander ym., 1998; Griffeth, Hom, & Gaertner 2000) ja ovat siksi kuluera työntantajille (Carmeli & Weisberg, 2006). Koska uupumusasteinen väsymys ja työpaikan vaihtoaikheet ovat tutkimusten perusteella yhteydessä useisiin yksilö- ja organisaatiotason negatiivisiin seurauksiin, on tärkeää tutkia, mitkä tekijät ovat näihin hyvinvoinnin kuvaajiin yhteydessä. Aikaisempien tutkimusten otokset ovat koostuneet pääsääntöisesti rajatuista ammattiryhmistä, kuten sairaanhoitajista, joten tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten työn vaatimukset ovat yhteydessä hyvinvointiin ammattialoiltaan heterogeenisemmässä joukossa.



## 1.4 Transformationaalinen johtamistyyli ja sen yhteydet hyvinvointiin

### 1.4.1 Transformationaalisen johtajuuden käsite

Transformationaalisen johtajuuden käsite esiintyi ensimmäistä kertaa vuonna 1973 Downtownin tutkielmassa ”*Rebel leadership*”, mutta käsite nousi suurempaan tietoisuuteen vuonna 1978 James Burnsin poliittista johtajuutta käsittelevän kirjan myötä (Burns, 1978). Burns erotti transformationaalisen johtajuuden käsitteen transaktionaalisesta johtajuudesta, jolla viitataan johtajan tapaan käyttää palkkioita motivointikeinona eli johtaminen perustuu johtajaa ja alaista molempia hyödyttävään vaihtosuhteeseen. Transformationaalinen johtajuus puolestaan perustuu johtajan näyttämään esimerkkiin, karismaan ja alaisen arvoihin vetoamiseen. Bernard Bass (1985) laajensi Burnsin määritelmää koskemaan organisaatioita ja esitteli teorian transformationaalista johtajuudesta ja siitä, mitä johtamisen komponentteja tulisi mitata. Siinä missä Burnsin teorian mukaan transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuustyyli nähtiin kokonaan erillisinä käsitteinä, Bassin teoriassa transformationaalinen johtajuus nähdään transaktionaalisen johtajuuden laajenuksena. Bassin teorian mukaan transaktionaalinen ja transformationaalinen johtajuus ovat erillisiä käsitteitä, mutta osittain päällekkäisiä.

Transformationaalisen johtajuuden ydin koostuu neljästä eri osa-alueesta: ideaalipiirteillä vaikuttaminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen huomiointi (Bass, 1985). Ideaalipiirteillä vaikuttaminen (engl. idealized influence) tarkoittaa johtajan tapaa toimia esimerkkinä muille. Esimerkkiä näyttävää johtajaa halutaan seurata ja hänen ammattitaitonsa ja kykynsä toimia esimiehenä luotetaan. Teorian mukaan ideaalipiirteillään johtaja viestii vahvoja arvoja, joita hän johdonmukaisesti seuraa (Bass & Riggio, 2006). Inspiroiva motivointi (engl. inspirational motivation) viittaa johtajan tapaan motivoida ja inspiroida alaisiaan luomalla tehtävästä merkityksellinen ja haastava sekä saada alainen sitoutumaan ryhmän yhteisiin tavoitteisiin. Älyllinen stimulointi (engl. intellectual stimulation) on transformationaalisen johtajan tapa rohkaista alaisiaan olemaan innovatiivisia, luovia ja kyseenalaistamaan perinteiset ajattelutavat. Esimies rohkaisee alaisiaan olemaan avoimia uusille ideoille, eikä julkisesti kritisoi erilaisia mielipiteitä. Yksilöllinen huomiointi (engl. individualized consideration) tarkoittaa esimiehen tapaa kiinnittää erityisesti huomiota jokaisen alaisen henkilökohtaisiin tarpeisiin. Esimiehen tulee siis ottaa huomioon tiimin jäsenten yksilölliset erot ja tukea heidän ammatillista kasvuaan kunkin työntekijän omat lähtökohdat huomioiden.

## 1.4.2 Transformationaalisen johtajuuden yhteydet hyvinvointiin

Transformationaalista johtamista on tutkittu useista eri näkökulmista ja tutkimuksissa on saatu viitteitä sen yhteydestä työyksikön parempaan suoriutumiseen (Howell & Avolio, 1993) ja organisaation tehokkuuteen (Chi, Lan, & Dorjgotov, 2012). Tällä hetkellä tutkimuksessa ollaan yhä enemmän painottumassa transformationaalisen johtamistyylin ja työntekijän hyvinvoinnin välisiin yhteyksiin (Arnold & Connelly, 2013). Skakon ym. (2010) toteavat katsausartikkelissaan, joka käsittää johtajuustutkimuksia 30 vuoden ajalta, että transformationaalinen johtamistyyli on yhteydessä useisiin työntekijän hyvinvoinnin kuvaajiin, kuten korkeampaan työtyytyväisyyteen ja emotionaaliseen hyvinvointiin, sekä negatiivisesti yhteydessä stressiin.

Transformationaalisen johtamistyylin yhteyttä työuupumukseen ja sen pääkomponenttiin, uupumusasteiseen väsymykseen, on tutkittu erilaisilla ammattiryhmillä, mutta tutkimustulokset ovat osittain ristiriitaisia (Arnold & Connelly, 2013). Transformationaalisen johtamistyylin ja työuupumuksen välinen negatiivinen yhteys on osoitettu kaupallisen alan opiskelijoiden (Seltzer, Numerof, & Bass, 1989) ja opettajien (Leithwood, Menzies, Jantzi, & Leithwood, 1996) keskuudessa. Lisäksi transformationaalisen johtajuuden on havaittu olevan negatiivisesti yhteydessä työuupumukseen työstressin kautta (Gill, Flaschner, & Shachar, 2006). Uupumusasteisen väsymyksen ja transformationaalisen johtamistyylin negatiivinen yhteys on myös havaittu mielenterveyspalveluiden työntekijöiden (Corrigan, Diwan, Campion, & Rashid, 2002) ja määräraikaisten sairaanhoitajien (Kanste, Kyngäs, & Nikkilä, 2007) keskuudessa. Toisaalta sairaanhoitajilla (Stordeur, D'hoore, & Vandenberghe, 2001) ja informaatioteknologiayrityksen työntekijöillä (Hetland, Sandal, & Johnsen, 2007) ei havaittu tilastollisesti merkitsevää yhteyttä transformationaalisen johtamistyylin ja uupumusasteisen väsymyksen välillä.

Transformationaalisen johtamistyylin ja työpaikan vaihtoaikojen välistä suoraa yhteyttä on tutkittu toistaiseksi vain muutamissa tutkimuksissa. Näissä tutkimuksissa on havaittu transformationaalisen johtamistyylin negatiivinen yhteys työpaikan vaihtoaikoihin sairaanhoitajilla (Bycio, Hackett, & Allen, 1995), insinööreillä (Hughes, Avey, & Nixon, 2010) ja tehdastyöntekijöillä (Miao, Newman, & Lamb, 2012).

Transformationaalisen johtamistyylin yhteyttä uupumusasteiseen väsymykseen ja työpaikan vaihtoaikoihin on siis tutkittu useammassa tutkimuksessa. Tutkimustulokset ovat kuitenkin uupumusasteisen väsymyksen osalta osittain ristiriitaisia, sillä kaikissa tutkimuksissa yhteyttä ei ole löydetty ja työpaikan vaihtoaikojen osalta tutkimustietoa on vasta niukasti. Myös transformationaalisen johtamistyylin osalta aikaisemmat tutkimukset on usein tehty vain tietyillä

ammattialoilla, joten tämä tutkimus tarjoaa arvokasta lisätietoa heterogeenisen tutkittavan joukon vuoksi.

### **1.5 Transformationaalinen johtajuustyyli työn voimavarana ja transformationaalisen johtamistyylin muuntava yhteys työn vaatimusten ja hyvinvoinnin välillä**

Kuten edellä jo kuvattiin, JD-R-mallin keskeinen ajatus on, että tietyt työn piirteet voivat olla voimavaroja, jotka edistävät työntekijän hyvinvointia tai voivat muuntaa työn vaatimusten ja hyvinvoinnin välistä yhteyttä suojaen työntekijää työn vaatimusten negatiivisilta seurauksilta. Bakker ja Demerouti (2007) esittävät, että hyvä suhde esimieheen, jota kuvaavat esimieheltä saatu arvostus ja tuki, voi saada työntekijän näkemään työn vaatimukset uudesta näkökulmasta ja toimia näin vaatimuksilta suojaavana voimavarana. Esimiehen tuen onkin havaittu olevan negatiivisesti yhteydessä sairauspoissaolopäiviin (Väänänen ym., 2003). Rakentava palaute on toinen työn voimavara, joka voi vaikuttaa vaatimuksista selviytymiseen siksi, että palautteen ansiosta työn tekeminen helpottuu ja toisaalta siksi, että se parantaa esimiehen ja työntekijän välistä kommunikaatiota vähentäen mahdollisia työhön liittyviä ongelmia (Bakker & Demerouti, 2007). Myös työn autonomia voi suojella vaatimuksien haitallisilta vaikutuksilta siten, että mitä enemmän työntekijällä on toimintamahdollisuuksia ja joustavuutta työpaikalla, sitä enemmän hänellä on mahdollisuuksia käsitellä stressaavia tilanteita (ks. Karasek, 1979).

Edellä mainittujen tutkimustulosten perusteella tässä tutkimuksessa esitetään, että transformationaalinen johtamistyyli voidaan nähdä työn voimavarana. Esimiehen osoittaman arvostuksen ja tuen voidaan nähdä kuvaavan transformationaalisen johtamistyylin viitekehyksestä yksilöllistä huomiointia, sillä transformationaalisen johtajan tyyliin kuuluu ottaa työntekijän yksilölliset tarpeet ja ominaisuudet huomioon. Rakentavan palautteen voidaan myös ajatella itsessään sisältävän yksilöllistä huomiointia ja toisaalta inspiroivaa motivointia, koska transformationaalinen johtaja pyrkii antamaan rakentavaa palautetta, jotta alainen näkisi työn vaatimukset tavoitettavissa olevina haasteina ja henkilökohtaisina kasvun välineinä (Syrek, Apostel, & Antoni, 2013). Työn autonomia voidaan nähdä älyllisenä stimulointina, sillä esimiehen oletetaan rohkaisevan alaisiaan luovaan ja itsenäiseen ajatteluun. Lisäksi useissa tutkimuksissa on havaittu transformationaalisen johtamistyylin positiivinen yhteys useisiin hyvinvoinnin ja negatiivinen yhteys pahoinvoinnin (ks. luku 1.4.2.) kuvaajiin (Arnold & Connelly, 2013), mikä myös tukee ajatusta siitä, että johtamistyyli voidaan nähdä JD-R-mallin mukaisesti työn voimavarana.

Aiemmassa tutkimuksessa on siis havaittu, että työn voimavarat voivat suojata työntekijää työn vaatimusten negatiivisilta seurauksilta, kuten työuupumukselta (Bakker ym., 2005). Tämän vuoksi on mahdollista, että transformationaalinen johtamistyyli (työn voimavara) voi suojata työntekijää työn vaatimuksilta eli heikentää työn määrän ja työn epävarmuuden positiivista yhteyttä uupumusasteiseen väsymykseen ja työpaikan vaihtoaikeisiin. Transformationaalisen johtamistyylin suojaavaa vaikutusta työn vaatimusten ja hyvinvoinnin välillä on kuitenkin toistaiseksi tutkittu tiettävästi vain yhdessä tutkimuksessa. Syrek ym. (2013) havaitsivat transformationaalisen johtamistyylin suojaavan työntekijää aikapaineiden (työn vaatimus) negatiivisilta hyvinvointivaikutuksilta vähentäen uupumusasteista väsymystä ja lisäten tyytyväisyyttä työn ja muun elämän tasapainoon (engl. work-life balance). Tutkijat pohtivat suojaavan vaikutuksen selittyvän sillä, että transformationaalista johtajuustyyliä hyödyntävä esimies onnistuu esittämään ja muotoilemaan vaatimuksen saavutettavissa olevana haasteena, mikä luo uskoa ja motivoi työntekijää lisäämään ponnistelua tavoitteen saavuttamiseksi.

Viime vuosina tutkimuksissa on esitetty, että työn vaatimuksissa saattaa olla eroja juuri siinä, näkeekö työntekijä työn vaatimuksen sellaisena, että siihen voi omaa työpanosta kasvattamalla vaikuttaa. Työntekijä voi siis tulkita työn vaatimuksen joko haasteeksi (engl. challenge) tai esteeksi (engl. hindrance) (ks. Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000; LePine, Podsakoff, & LePine, 2005; Podsakoff, LePine, & Lepine, 2007). Haasteella tarkoitetaan sellaista työn vaatimusta, johon on mahdollista vaikuttaa omaa työpanosta kasvattamalla ja tavoitteen saavuttamisesta seuraa työntekijälle henkilökohtaista hyötyä (LePine ym., 2005). Esteellä tarkoitetaan puolestaan työn vaatimusta, joka aiheuttaa stressiä, estää henkistä kasvua, vaikeuttaa tavoitteiden saavuttamista ja jonka tulkitaan olevan oman kontrollin ulkopuolella eli vaatimuksesta selviämiseen ei omaa ponnistelua lisäämällä voida vaikuttaa (Cavanaugh ym., 2000). Tässä tutkimuksessa käsiteltävistä työn vaatimuksista voidaan edellä kuvatun perusteella nähdä työn määrä (eli aikapaineet työssä) haasteena (Cavanaugh ym., 2002; LePine ym., 2005) ja työn epävarmuus esteenä (Cavanaugh ym., 2000; Richter ym., 2013; Vander Elst, De Cuyper, Baillien, Niesen, & De Witte, 2014).

Koska myös työn vaatimuksissa vaikuttaisi tutkimusten perusteella olevan eroja, on tärkeää selvittää, voiko transformationaalinen johtamistyyli muuntaa erilaisten työn vaatimusten vaikutuksia eri tavalla. Syrekin ym. (2013) tutkimus viittaa siihen, että transformationaalinen johtamistyyli voisi suojata työntekijää sellaisilta työn vaatimuksilta, jotka on luokiteltu haasteeksi (LePine ym., 2005). Koska transformationaalisen johtamistyylin suojaavaa vaikutusta ei ole tiettävästi tätä yhtä tutkimusta lukuun ottamatta tutkittu aikaisemmin, tarjoaa tämä tutkimus arvokasta lisätietoa vasta vähän tutkitusta aiheesta.

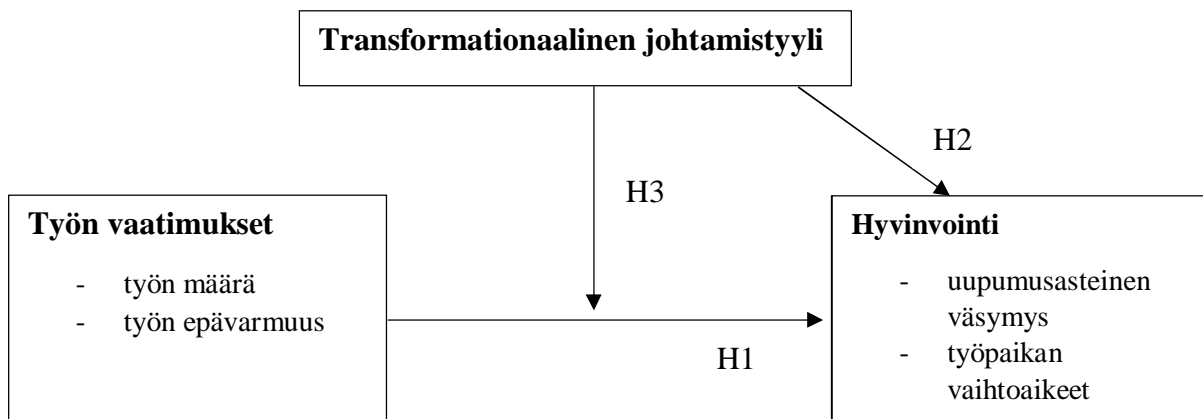
## 1.6 Tutkimusongelmat ja -hypoteesit

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella työn vaatimusten ja transformationaalisen johtajuuden yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin sekä sitä, muuntaako esimiehen transformationaalinen johtamistyyli työn vaatimusten ja hyvinvoinnin välistä yhteyttä. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii työn vaatimusten ja voimavarojen (JD-R) malli (Bakker & Demerouti, 2007). Tässä tutkimuksessa oletetaan, että transformationaalinen johtamistyyli voidaan nähdä JD-R-mallin mukaisena työn voimavarana, joka voi suojata työntekijää työn vaatimusten negatiivisilta hyvinvointivaikutuksilta. Työn vaatimuksina tarkastellaan työn määrää ja työn epävarmuutta. Työntekijän hyvinvoinnin kuvaajina tarkastellaan kahta hyvinvointia käänteisesti kuvaavaa muuttujaa: uupumusasteista väsymystä ja työpaikan vaihtoaikkeitä. JD-R-mallin ja aikaisemman tutkimuksen perusteella asetetaan seuraavat hypoteesit (ks. kuvio 1):

H1: Työn vaatimukset (työn määrä ja työn epävarmuus) ovat positiivisesti yhteydessä a) uupumusasteiseen väsymykseen ja b) työpaikan vaihtoaikkeisiin. Toisin sanoen, mitä enemmän raportoidaan työn vaatimuksia, sitä enemmän raportoidaan myös väsymystä ja työpaikan vaihtoaikkeitä.

H2: Transformationaalinen johtajuustyyli on negatiivisesti yhteydessä a) uupumusasteiseen väsymykseen ja b) työpaikan vaihtoaikkeisiin. Toisin sanoen, mitä enemmän oma esimies toteuttaa transformationaalista johtajuutta, sitä vähemmän raportoidaan väsymystä ja työpaikan vaihtoaikkeitä.

H3: Transformationaalinen johtamistyyli muuntaa työn vaatimusten (työn määrä ja työn epävarmuus) ja a) uupumusasteisen väsymyksen ja b) työpaikan vaihtoaikkeiden välistä yhteyttä. Transformationaalinen johtajuus suojaa etenkin työn määrän (haastevaatimus) negatiivisilta seurauksilta eli heikentää työn määrän ja väsymyksen ja työvaihtoaikkeiden välistä positiivista yhteyttä.



KUVIO 1. Tutkimusasetelma ja -hypoteesit.

## 2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 2.1 Tutkittavat ja aineiston keruu

Tutkimus perustuu kolmen maan (Suomi, Ruotsi, Saksa) yhteiseen RE-SU-LEAD -hankkeeseen (engl. Rewarding and Sustainable Health-Promoting Leadership), jonka aineisto kerättiin vuosina 2011–2013. Tarkoituksena oli selvittää, miten työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa esimiestyön avulla. Suomessa tutkimusta rahoitti Työsuojelurahasto.

Tämä tutkimus pohjautuu hankkeen ensimmäiseen kyselykierrokseen, joka toteutettiin keväällä 2011 ja se rajautuu vain Suomessa kerättyyn aineistoon. Tutkittavien rekrytointi aloitettiin lähestymällä henkilöstöpäälliköitä yhdeksästä kaupungista, joista lopulta neljä kaupunkia osallistui tutkimukseen. Kukin kaupunki päätti itse, mitkä työyksiköt osallistuivat tutkimukseen. Kriteerinä osallistumiselle oli se, että työntekijöillä tuli olla lähiesimies, jota he tapasivat säännöllisesti. Tutkimuskysely toteutettiin verkkokyselynä tai vaihtoehtoisesti paperilomakkeella siten, että verkkokyselyä tarjottiin ensisijaisena vastausvaihtoehtona niille, joilla oli työnsä sähköpostiosoite käytössä. Tutkimukseen osallistui työntekijöiden lisäksi myös heidän esimiehensä, mutta tässä tutkimuksessa tarkastellaan vain työntekijöiltä kerättyjä vastauksia.

Ensimmäisellä kyselykierroksella työntekijöille lähetettiin yhteensä 915 vastauspyyntöä. Vastauspyynnön saaneista kyselyyn vastasi 557 henkilöä, joista 282 vastasi paperikyselyyn ja 275 verkkokyselyyn. Kun otoksesta poistettiin ne työntekijät, jotka olivat vastaamisaikaan pitemmällä vapaalla (esim. vanhempainvapaa), lopulliseksi vastausprosentiksi muodostui 62,5 %. Tämän tutkimuksen analyysiin otettiin mukaan vain ne henkilöt, jotka olivat vastanneet kaikkiin analyyseihin käytettyihin muuttujiin (ns. listwise deletion). Näin menetellen tämän tutkimuksen lopullinen vastaajamäärä oli 512.

Tutkittavat ovat pääosin naisia, sillä vastanneista työntekijöistä vain 15,6 % oli miehiä. Tutkittavien ikä vaihteli välillä 21–65 ja keski-ikä oli 47,9 vuotta (keskihajonta 9,7 vuotta). Aineistossa 21–35-vuotiaita oli 12,5 %, 36–45-vuotiaita 23,4 %, 46–55-vuotiaita 39,5 % ja 56–65-vuotiaita 24,6 %. Tyypillisesti vastaajat olivat vakituisessa työsuhteessa (94,3 %) ja tekivät töitä keskimäärin 37,7 tuntia (kh = 4,9) viikossa. Peruskoulun tai keskikoulun oli vastaajista suorittanut 12,1 %, lukion, ammatillisen tutkinnon tai erikoisammattitutkinnon suorittaneita oli yhteensä 44,7 % ja korkeakoulututkinnon oli suorittanut 43,2 % vastaajista. Vastaajissa oli mukana työntekijöitä useilta eri aloilta, kuten lastenhoidosta, toimistotyöstä, opetustyöstä, siivoustyöstä ja kiinteistöhuollosta. Ammattialoista edustetuimmat olivat lastenhoito (22,1 %), opetustyö (21,7 %) ja siivousala (18,8 %).

## **2.2 Menetelmät ja muuttujat**

*Transformationaalista johtajuutta* mitattiin Global Transformational Leadership Scale -mittarilla (GTL), jonka on osoitettu mittaavan transformationaalista johtajuutta luotettavasti (Carless, Wearing, & Mann, 2000). GTL-mittarin kehittämisessä on hyödynnetty aiemmin kehitettyjä transformationaalisen johtajuuden arviointiin tarkoitettuja mittareita (esim. Multifactor Leadership Questionnaire, Conger-Kanungo Scale, Leadership Practices Inventory). GTL-mittari koostuu seitsemästä kysymyksestä, jotka mittaavat transformationaalisen johtajuuden eri osa-alueita: 1) selkeän ja positiivisen vision välittäminen, 2) työntekijöiden yksilöllinen huomiointi ja tukeminen, 3) rohkaisun ja tunnustuksen antaminen, 4) työntekijöiden luottamuksen, osallistumisen ja yhteistyön edistäminen, 5) innovatiiviseen ajatteluun kannustaminen, 6) omien arvojen tunteminen ja niiden mukaan toimiminen ja 7) karismaattisuus eli kunnioituksen ja ihailun herättäminen omalla osaamisella ja käyttäytymisellä. Vastaaja arvioi jokaista osa-aluetta viisiportaisella asteikolla (1 = hyvin pienissä määrin, 5 = hyvin suuressa määrin). Esimerkiksi selkeän ja positiivisen vision

välittämistä arvioidaan kysymyksellä: ”Lähin esimieheni välittää selkeän ja myönteisen vision tulevaisuudesta.” Mittarin Cronbachin alfa oli .91.

*Työn määrää* tutkittiin Spectorin ja Jexin (1998) kehittämällä Quantitative Workload Inventory -mittarilla (QWI). Mittari koostuu viidestä väittämästä, joista jokainen liittyy joko koettuun työn määrään (esim. ”Kuinka usein Sinulla on hyvin paljon töitä?”) tai työtahtiin (esim. ”Kuinka usein työsi vaatii Sinua työskentelemään hyvin nopeasti?”). Väitteiden todenmukaisuutta vastaajat arvioivat viisiportaisella asteikolla (1 = hyvin harvoin tai ei koskaan, 5 = hyvin usein tai aina). Mittarin Cronbachin alfa oli .84.

*Työn epävarmuutta* mitattiin De Witten (2000) kehittämällä mittarilla, joka koostuu neljästä väittämästä (esim. ”Olen epävarma työsuhteeni tulevaisuudesta”). Työntekijä arvioi väitteen todenmukaisuutta viisiportaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Mittarin Cronbachin alfa oli .89.

*Työpaikan vaihtoaikkeitä* tarkasteltiin kolmella väittämällä (esim. ”On todennäköistä, että katselen toisia työpaikkoja lähitulevaisuudessa”), joiden avulla voidaan arvioida, kuinka todennäköisesti työntekijä jättää nykyisen työpaikkansa (Meyer, Allen, & Smith, 1993). Mittaria on käytetty useissa suomalaisissa tutkimuksissa (esim. De Cuyper, Mauno, Kinnunen, & Mäkikangas, 2011; Mauno, Kinnunen, Mäkikangas, & Nätti, 2005). Vastaajat arvioivat väitteitä viisiportaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Mittarin Cronbachin alfaksi saatiin .85.

*Uupumusasteista väsymystä* mitattiin kolmella väittämällä (esim. ”Olen väsynyt jo aamulla tietäessäni, että minun pitää kohdata uusi työpäivä”), jotka perustuvat Maslachin työuupumusmittarin (Maslach Burnout Inventory) suomennettuun versioon (Kalimo, Hakanen, & Toppinen-Tanner, 2006). Vastaaja arvioi väitteen todenmukaisuutta seitsemänportaisella asteikolla (0 = ei koskaan, 6 = joka päivä). Mittarin Cronbachin alfa oli .85.

Tutkimuksen *taustamuuttujina* tarkasteltiin *sukupuolta*, *ikää* ja *koulutusastetta*, sillä aikaisemman tutkimuksen perusteella nämä tekijät voivat olla yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen ja työpaikan vaihtoaikkeisiin. Tutkimuksissa on esimerkiksi havaittu naisten kokevan enemmän uupumusasteista väsymystä (Ahola ym., 2006; Ahola, 2007; Kalimo & Toppinen, 1997) ja työuupumusta (Lindblom, Linton, Fedeli, & Bryngelsson, 2006). Lisäksi joissain tutkimuksissa on havaittu miesten raportoivan enemmän työpaikan vaihtoaikkeitä (Alexander ym., 1998). Uupumusasteisen väsymyksen ja iän välisen yhteyden osalta tutkimustulokset ovat ristiriitaisia, sillä joissain tutkimuksissa vanhempien ikäryhmien on todettu raportoivan vähemmän uupumusasteista väsymystä (esim. Maslach ym., 2001). Toisaalta on myös havaittu, että uupumusasteinen väsymys voi lisääntyä iän myötä (Ahola, 2007). Ikä vaikuttaisi olevan myös työpaikan vaihtoaikkeisiin yhteydessä siten, että iän myötä työpaikan vaihtoaikheet vähenevät (Alexander ym., 1998). On myös



havaittu, että naisilla alempi koulutustaso on yhteydessä korkeampaan uupumusasteiseen väsymykseen (Ahola, 2007). Koulutustaso liittyy myös työnvaihtoaikaisiin, sillä ne yleensä lisääntyvät koulutuksen parantuessa (Trevor, 2001).

### 2.3 Aineiston analysointi

Aineiston tilastolliseen analysointiin käytettiin SPSS-ohjelman versiota 22. Muuttujien normaalijakautuneisuutta tarkasteltiin Kolmogorov-Smirnovin testillä, jonka mukaan hyvinvointimuuttujat eivät olleet normaalisti jakautuneita. Kuitenkin histogrammien tarkastelun avulla pääteltiin, että muuttujat noudattavat normaalijakaumaa riittävän hyvin. Aineiston kuvailua varten tarkasteltiin muuttujien keskiarvoja, keskihajontoja ja jakaumia. Työn vaatimusten ja transformationaalisen johtajuuden suoria yhteyksiä hyvinvointimuuttujiin tarkasteltiin Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla.

Hypoteesien testaamiseksi suoritettiin hierarkkiset regressioanalyysit, joilla tarkasteltiin työn vaatimusten ja a) uupumusasteisen väsymyksen ja b) työpaikan vaihtoaikoiden välisiä suoria yhteyksiä. Tämän lisäksi hierarkkisen regressioanalyysin avulla tarkasteltiin Baronin ja Kennyn (1986) suositusten mukaisesti, muuntaako transformationaalinen johtamistyyli näitä yhteyksiä. Frazierin, Tixin ja Barronin (2004) suositusten mukaisesti transformationaalisesta johtajuudesta ja työn vaatimuksista (työn määrä ja työn epävarmuus) muodostettiin standardoidut muuttujat keinotekoisesti multikollineaarisuuden välttämiseksi. Standardoitujen muuttujien avulla luotiin kaksi yhdysvaikutustermiä kertomalla transformationaalinen johtajuus molempien työn vaatimusten kanssa. Hierarkkisen regressioanalyysin ensimmäisellä askeleella malliin lisättiin tutkimuksen taustamuuttujat, joiden vaikutus näin kontrolloitiin. Toisella askeleella lisättiin riippumattomat muuttujat eli työn vaatimukset (työn määrä ja työn epävarmuus). Kolmannella askeleella malliin lisättiin muuntava tekijä eli transformationaalinen johtaminen. Neljännellä ja viimeisellä askeleella malliin lisättiin muodostetut yhdysvaikutustermit (työn määrä  $\times$  transformationaalinen johtajuus, työn epävarmuus  $\times$  transformationaalinen johtajuus). Jos yhdysvaikutus havaittiin tilastollisesti merkitseväksi, niin suoritettiin myös simple slope -analyysit ja tarkasteltiin interaktiota kuvaajan avulla Frazierin ym. (2004) suositusten mukaisesti.

## 3 TULOKSET

### 3.1 Kuvailevat tulokset ja korrelaatiot

Työn vaatimuksista työn määrää raportoitiin olevan selvästi enemmän ( $ka = 3,63$ ) kuin työn epävarmuutta ( $ka = 1,88$ ) asteikoilla (1–5), ts. työn määrän raportoitiin olevan keskimääräistä suurempaa, kun taas työn epävarmuuden suhteellisen vähäistä. Esimiehen koettiin käyttävän transformationaalista johtamistyyliä (asteikko 1–5) keskimäärin jonkin verran ( $ka = 3,13$ ). Hyvin vähän transformationaalista johtamistyyliä raportoi 13,7 prosenttia vastaajista (vastausten keskiarvo välillä 1–2) ja hyvin paljon 11,7 prosenttia (vastausten keskiarvo välillä 4–5). Uupumusasteista väsymystä vastaajat kokivat käytetyllä asteikolla (0–6) hieman alle keskitason ( $ka = 2,31$ ). Tutkittavista 23,1 prosenttia vastasi kokevansa paljon uupumusasteista väsymyksen oireita (vastaajan väittämien keskiarvo välillä 3,50–6,00). Lieviä uupumusasteisen väsymyksen oireita raportoi 40,8 prosenttia vastaajista (keskiarvo välillä 1,50–3,49) ja vähän tai ei ollenkaan oireita raportoi 36,1 prosenttia vastaajista (keskiarvo välillä 0–1,49). Työpaikan vaihtoaikkeitä raportoitiin mitatulla asteikoilla (1–5) hieman alle keskitason ( $ka = 2,20$ ). Vastaajista noin kolmasosa (33,6 %) raportoi olevansa täysin eri mieltä jokaisen työpaikan vaihtoaikkeitä mittaavaan väitteen suhteen, joten suuri osa tutkittavista ei harkinnut työpaikan vaihtamista ollenkaan.

Työn vaatimusten, transformationaalisen johtajuuden, hyvinvoinnin ja taustamuuttujien välisiä suoria yhteyksiä tarkasteltiin ensin Pearsonin korrelaatiokertoimien avulla, jotka on esitetty taulukossa 1. Molemmat työn vaatimukset (työn määrä ja työn epävarmuus) olivat tilastollisesti merkitsevällä tasolla positiivisesti yhteydessä molempiin työntekijän pahoinvointia kuvaavaan muuttujaan (uupumusasteinen väsymys ja työpaikan vaihtoaikkeit), joista erityisesti työn määrä oli vahvasti yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen ( $r = .39$ ). Näin ollen mitä enemmän vastaajat raportoivat työn vaatimuksia, sitä enemmän he raportoivat myös uupumusasteista väsymystä ja työpaikan vaihtoaikkeitä. Myös tutkimuksen hyvinvointimuuttujat, uupumusasteinen väsymys ja työpaikan vaihtoaikkeit korreloivat kohtalaisesti keskenään ( $r = .34$ ), joten mitä enemmän vastaajat raportoivat uupumusasteista väsymystä, sitä enemmän he raportoivat myös työpaikan vaihtoaikkeitä.

Transformationaalinen johtajuus oli negatiivisesti yhteydessä molempiin pahoinvoinnin kuvaajiin tilastollisesti merkitsevästi. Mitä enemmän työntekijät raportoivat esimiehen käyttävän transformationaalista johtajuustyyliä, sitä vähemmän he raportoivat uupumusasteista väsymystä ja harkitsevansa työpaikan vaihtamista. On myös huomattava, että työn vaatimuksista työn

epävarmuus ja transformationaalinen johtamistyyli olivat korrelaatiotasolla negatiivisesti yhteydessä toisiinsa eli mitä enemmän esimiehen raportoitiin käyttävän transformationaalista johtajuutta, sitä vähemmän työntekijät raportoivat kokevansa työn epävarmuutta.

Myös tutkimuksen taustamuuttujilla oli yhteyksiä työn vaatimuksiin ja hyvinvointimuuttujiin. Ainoat keskenään korreloivat taustamuuttujat olivat ikä ja koulutus siten, että nuoremmat vastaajat olivat korkeammin koulutettuja. Ikä oli negatiivisesti yhteydessä myös uupumusasteiseen väsymykseen ja työpaikan vaihtoaikaisiin, joten vanhemmat vastaajat raportoivat vähemmän uupumusasteista väsymystä ja työpaikan vaihtoaikaita. Korkeammin koulutetut vastasivat kokevansa vähemmän työn epävarmuutta ja olivat todennäköisemmin harkitsemassa työpaikan vaihtamista. Naiset raportoivat työmääränsä olevan korkeampi ja kokevansa enemmän uupumusasteista väsymystä.

TAULUKKO 1. Muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja keskinäiset korrelaatiot (Pearson) ( $N = 512$ )

Muuttujat	<i>Ka</i>	<i>Kh</i>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Taustamuuttujat</b>									
1. Sukupuoli <sup>1)</sup>	–	–	–						
2. Ikä (vuosina)	47,85	9,75	.01	–					
3. Koulutus <sup>2)</sup>	–	–	.08	–.24***	–				
<b>Työn vaatimukset</b>									
4. Työn määrä	3,63	0,63	–.25***	–.01	.05	–			
5. Työn epävarmuus	1,88	1,00	–.07	–.03	–.24***	.08	–		
<b>Työn voimavara</b>									
6. Transformationaalinen johtajuus	3,13	0,86	.05	–.02	.04	–.03	–.26***	–	
<b>Hyvinvointi</b>									
7. Uupumusasteinen väsymys	2,31	1,49	–.17***	–.12**	.00	.39***	.16***	–.23***	–
8. Työpaikan vaihtoaikheet	2,20	1,19	–.04	–.38***	.16***	.14**	.24***	–.28***	.34***

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

<sup>1)</sup> 1 = Nainen, 2 = Mies

<sup>2)</sup> 0 = Alemman tason koulutus (peruskoulu tai keskikoulu, ammatillinen perustutkinto tai ylioppilas, erikoisammattitutkinto), 1 = Ylemmän tason koulutus (korkeakoulututkinto, lisensiaatin tutkinto tai tohtorin tutkinto)

### 3.2 Työn vaatimusten, transformationaalisen johtajuuden ja hyvinvoinnin väliset yhteydet

Työn vaatimusten ja hyvinvoinnin välisiä suoria yhteyksiä sekä transformationaalisen johtajuuden muuntavaa vaikutusta tarkasteltiin hierarkkisilla regressioanalyysillä, joiden tulokset on esitetty taulukoissa 2 ja 3. Kaikki muuttujat yhdessä selittivät uupumusasteisen väsymyksen vaihtelusta 24 prosenttia (ks. taulukko 2). Ensimmäisellä askeleella regressioanalyysiin lisättiin tutkimuksen taustamuuttujat, jotka selittivät neljä prosenttia kokonaisvaihtelusta. Ikä ja sukupuoli olivat korrelaatioanalyysien mukaisesti tilastollisesti merkitseviä muuttujia tällä askeleella, mutta sukupuoli ei myöhemmillä askelilla noussut enää merkitseväksi tekijäksi. Vanhemmat vastaajat siis raportoivat johdonmukaisesti vähemmän uupumusasteista väsymystä, mutta sukupuolella ei ollut enää merkitystä uupumusasteisen väsymyksen kokemisessa, kun malliin lisättiin työn vaatimukset. Tämä saattaa selittyä sillä, että sukupuoli ja työn määrä korreloivat melko vahvasti ( $r = -.25$ ) keskenään, kuten edellä esitettiin.

Toisella askeleella analyysiin lisättiin työn vaatimukset, jotka itsenäisesti selittivät 14 prosenttia uupumusasteisen väsymyksen vaihtelusta. Sekä työn määrän että työn epävarmuuden kasvaessa vastaajat raportoivat enemmän uupumusasteista väsymystä, joten hypoteesi työn vaatimusten ja uupumusasteisen väsymyksen välisestä yhteydestä (H1a) sai tukea myös silloin, kun taustamuuttujat kontrolloitiin. On kuitenkin huomattava, että kolmannella askeleella työn epävarmuus ei enää selittänyt uupumusasteisen väsymyksen vaihtelua tilastollisesti merkitsevästi, kun transformationaalinen johtajuus lisättiin malliin. Toisaalta työn epävarmuus oli jälleen tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen neljännellä askeleella, kun interaktiotermit lisättiin malliin. Todennäköisesti selittävien muuttujien väliset yhteydet aiheuttivat pientä vaihtelua regressiokertoimiin. Esimerkiksi työn epävarmuus ja transformationaalinen johtajuus korreloivat melko vahvasti keskenään ( $r = -.26$ ), kuten edellä esitettiin. Kaikkiaan työn epävarmuuden regressiokerroin muuttuu askeleelta toiselle kuitenkin vähän (pienimmillään .10 ja suurimmillaan .17), joten kertoimen muutoksesta ei tarvinne olla huolissaan.

Kolmannella askeleella regressioanalyysiin lisättiin työn voimavara, transformationaalinen johtajuus, joka selitti mallin kokonaisvaihtelusta tilastollisesti merkitsevät neljä prosenttia. Kuten korrelaatioanalyysissä, mitä enemmän vastaajat raportoivat esimiehensä käyttävän transformationaalista johtamistyyliä, sitä vähemmän he vastasivat kokevansa uupumusasteista väsymystä. Näin ollen hypoteesi 2a sai tukea.

Analyysin neljännellä askeleella lisättiin yhdysvaikutustermit (transformationaalinen johtajuus  $\times$  työn määrä, transformationaalinen johtajuus  $\times$  työn epävarmuus). Nämä selittivät

kokonaisvaihtelusta yhden prosentin eli tilastollisesti merkitsevän määrän. Molemmat yhdysvaikutukset olivat tilastollisesti merkitseviä, joten jatkotarkastelu suoritettiin piirtämällä kuvaajat ja tekemällä simple slope –analyysit.

TAULUKKO 2. Uupumusasteisen väsymyksen selittyminen työn vaatimuksilla ja transformationaalisella johtajuudella: hierarkkinen regressioanalyysi

Muuttujat	<i>B</i> 1. askel	<i>B</i> 2. askel	<i>B</i> 3. askel	<i>B</i> 4. askel
Askel 1: Taustamuuttujat				
1. Sukupuoli <sup>1)</sup>	-.69***	-.29	-.26	-.26
2. Ikä (vuosina)	-.02**	-.02**	-.02**	-.02**
3. Koulutus <sup>2)</sup>	-.04	-.02	-.05	-.06
Askel 2: Työn vaatimukset				
4. Työn määrä		.54***	.54***	.54***
5. Työn epävarmuus		.18**	.10	.14*
Askel 3: Työn voimavara				
6. Transformationaalinen johtajuus			-.29***	-.28***
Askel 4: Interaktiotermit				
7. Transformationaalinen johtajuus x työn määrä				-.12*
8. Transformationaalinen johtajuus x työn epävarmuus				.13*
$R^2$	0.044***	0.186***	0.222***	0.236***
$\Delta R^2$	0.044***	0.142***	0.036***	0.014**

Huom. *B* = standardoimaton regressiokerroin,  $\Delta R^2$  = selitysasteen ( $R^2$ ) muutos.

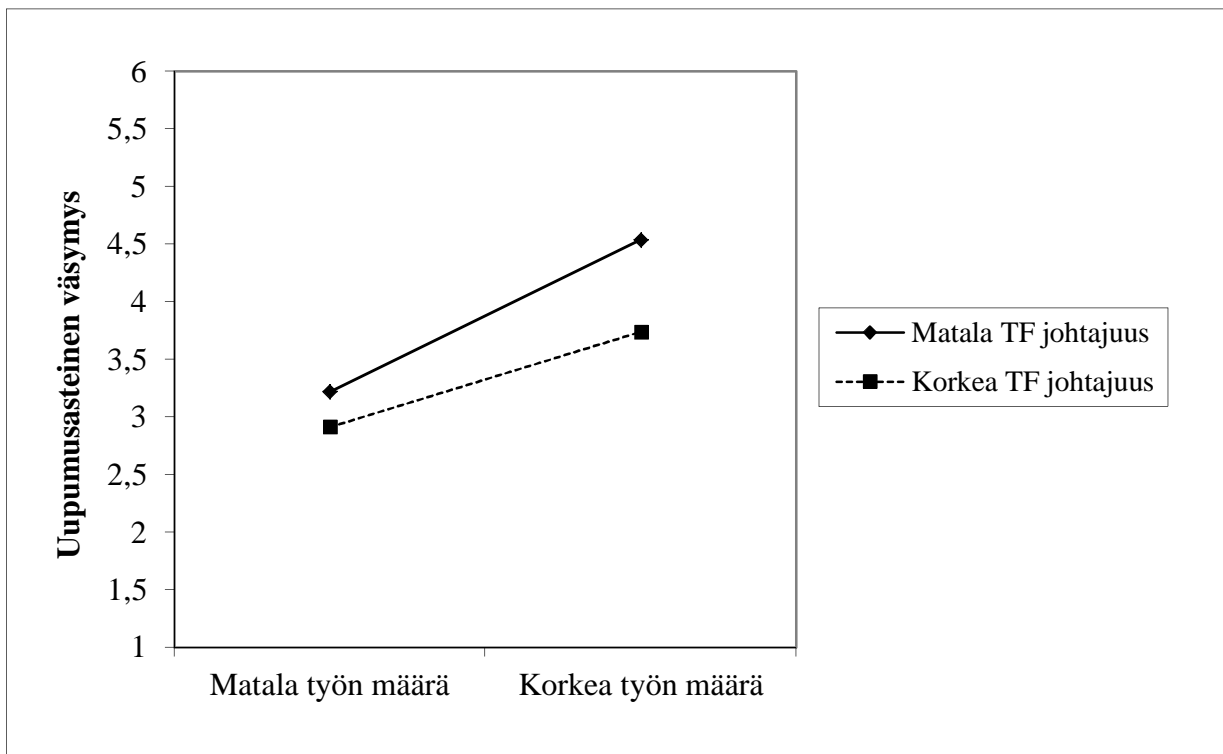
\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

<sup>1)</sup> 1 = Nainen, 2 = Mies

<sup>2)</sup> 0 = Alemman tason koulutus (peruskoulu tai keskikoulu, ammatillinen perustutkinto tai ylioppilas, erikoisammattitutkinto), 1 = Ylemmän tason koulutus (korkeakoulututkinto, lisensiaatin tutkinto tai tohtorin tutkinto)

Kuviossa 2 ja 3 esitetään transformationaalisen johtamistyylin muuntava vaikutus työn vaatimusten ja uupumusasteisen väsymyksen välillä silloin, kun työn määrä on korkea (keskihajonta keskiarvosta ylöspäin) tai matala (keskihajonta keskiarvosta alaspäin) (kuvio 2) ja silloin, kun työn epävarmuus on korkea tai matala (kuvio 3). Kuvioista 2 ja tehdystä simple slope -analyysistä nähdään, että transformationaalisen johtajuuden ollessa korkea, regressiosuoran kulmakerroin on pienempi ( $B = .46$ ,  $p < .001$ ) verrattuna tilanteeseen, jossa transformationaalista johtajuutta on vähän ( $B = .68$ ,  $p < .001$ ). Näin ollen työn määrän yhteys uupumusasteiseen väsymykseen oli

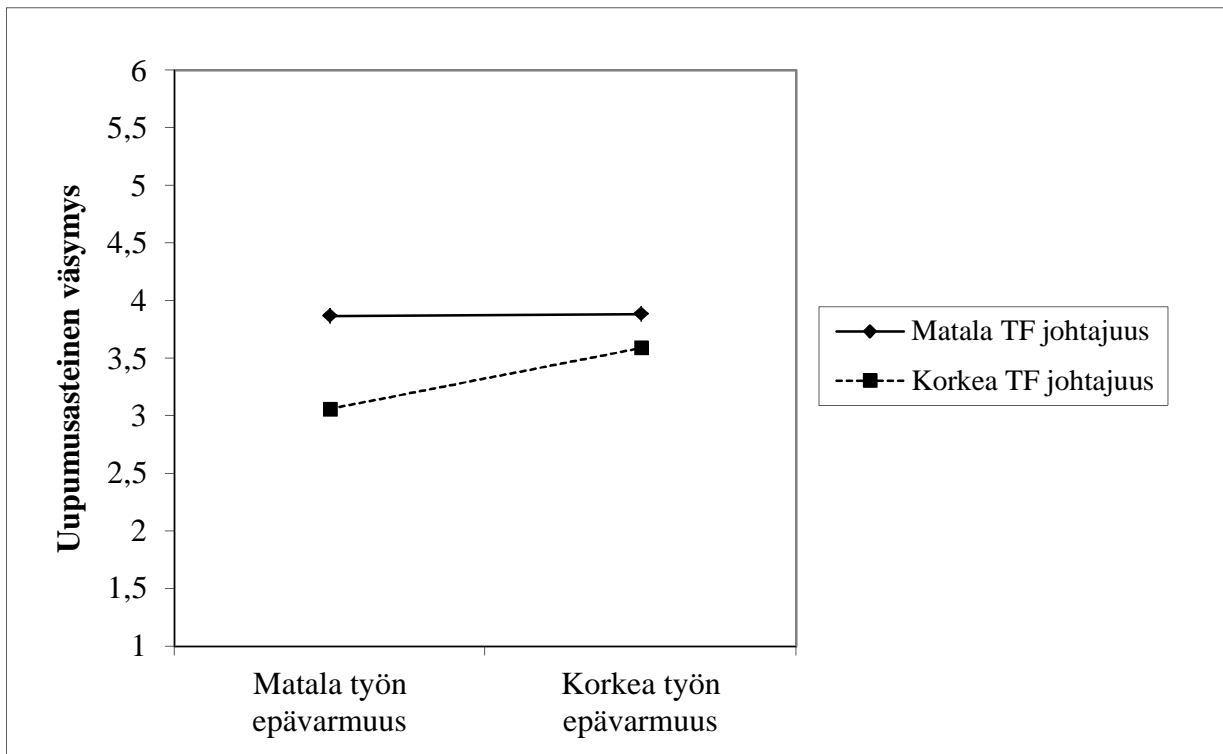
voimakkaampi silloin, kun transformationaalista johtamista ilmeni vähän. Kuitenkin yhteys on havaittavissa myös tilanteessa, jossa transformationaalista johtamista ilmenee paljon. Näyttääkin siltä, että transformationaalinen johtajuus heikensi työn määrän ja uupumusasteisen väsymyksen välistä positiivista yhteyttä erityisesti silloin, kun työn määrä koettiin korkeaksi. Toisin sanoen transformationaalinen johtajuus suojaasi jossain määrin korkean työn määrän negatiivisia seurauksia vastaan. Näin ollen hypoteesi 3a sai tukea.



KUVIO 2. Transformationaalinen johtamistyyli työn määrän ja uupumusasteisen väsymyksen yhteyttä muuntavana tekijänä.

Kuviossa 3 on esitetty transformationaalisen johtamistyylin muuntava vaikutus työn epävarmuuden ja uupumusasteisen väsymyksen välillä. Kuvioista havaitaan, että uupumusasteinen väsymys kasvaa silloin, kun transformationaalista johtajuutta raportoidaan paljon. Toisin sanoen ne työntekijät, jotka kokivat esimiehensä käyttävän enemmän transformationaalista johtamistyyliä, kokivat vastaavasti enemmän uupumusasteista väsymystä tilanteessa, jossa työn epävarmuuden raportoitiin olevan korkea. Tarkasteltaessa regressiosuoria simple slope -analyysillä havaitaan, että tilanteessa, jossa raportoidaan paljon transformationaalista johtamistyyliä, regressiosuoran kulmakerroin on tilastollisesti merkitsevä ( $B = .29, p < .01$ ). Kun transformationaalista johtajuutta raportoitiin vähän, uupumusasteista väsymystä raportoitiin kutakuinkin yhtä paljon huolimatta siitä, oliko työn epävarmuutta paljon tai vähän, eikä regressiosuoran kulmakerroin ollut tilastollisesti

merkitsevä ( $B = .08, p > .05$ ). Näin ollen havaitaan, että työn epävarmuuden yhteys uupumusasteiseen väsymykseen oli voimakkaampi silloin, kun transformationaalista johtajuutta raportoitiin paljon. Näin ollen transformationaalinen johtajuus ei toiminut työn epävarmuuden haitallisilta hyvinvointivaikutuksilta suojaavana tekijänä. Tulos on itse asiassa päinvastainen hypoteesin 3a kanssa.



KUVIO 3. Transformationaalinen johtamistyyli työn epävarmuuden ja uupumusasteisen väsymyksen yhteyttä muuntavana tekijänä.

Työpaikan vaihtoaikkeitä selittävä regressioanalyysi on kuvattu taulukossa 3. Kaikki muuttujat sisältävä regressioanalyysi selitti työpaikan vaihtoaikkeitä kokonaisvaihtelusta yhteensä 29 prosenttia. Ensimmäisellä askeleella analyysiin lisättiin taustamuuttujat, jotka selittivät työpaikan vaihtoaikkeitä 15 prosenttia. Taustamuuttujista ainoastaan ikä oli merkitsevä tekijä siten, että nuoremmat vastaajat raportoivat enemmän työpaikan vaihtoaikkeitä. Koulutus nousee tilastollisesti merkitseväksi selittäjäksi mallin myöhemmillä askeleilla, mutta tätä on pidettävä ns. supressiovaikutuksena, joka johtuu selittäjien keskinäisistä yhteyksistä.

Toisella askeleella regressioanalyysiin lisättiin työn vaatimukset, jotka molemmat olivat tilastollisesti merkitseviä selittäjiä ja selittivät kokonaisvaihtelusta tilastollisesti merkitsevästi kahdeksan prosenttia. Mitä enemmän vastaaja raportoi työn määrää ja työn epävarmuutta, sitä enemmän hän raportoi myös työpaikan vaihtoaikkeitä, joten hypoteesi 1b sai tukea.



Kolmannella askeleella malliin lisättiin transformationaalinen johtajuus, jonka selitysosuus kokonaisvaihtelusta oli viisi prosenttia. Hypoteesin 2b mukaisesti havaittiin, että mitä enemmän esimies käytti transformationaalista johtamistyyliä, sitä vähemmän työntekijä raportoi työpaikan vaihtoaikaita.

Neljännellä askeleella regressioanalyysiin lisättiin yhdysvaikutustermit transformationaalisen johtamistyylin muuntavan vaikutuksen selvittämiseksi. Nämä selittivät vain 0,4 % kokonaisvaihtelusta, mikä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eikä transformationaalisella johtamistyyllillä ollut muuntavaa vaikutusta työn vaatimusten ja työnvaihtoaikoiden välillä. Näin ollen hypoteesi 3b ei saanut tukea.

TAULUKKO 3. Työpaikan vaihtoaikoiden selittyminen työn vaatimuksilla ja transformationaalisella johtajuudella: hierarkkinen regressioanalyysi

Muuttujat	<i>B</i> 1. askel	<i>B</i> 2. askel	<i>B</i> 3. askel	<i>B</i> 4. askel
Askel 1: Taustamuuttujat				
1. Sukupuoli <sup>1)</sup>	-.13	.01	.04	.05
2. Ikä (vuosina)	-.04***	-.04***	-.04***	-.04***
3. Koulutus <sup>2)</sup>	.18	.33**	.30**	.29**
Askel 2: Työn vaatimukset				
4. Työn määrä		.14**	.14**	.14**
5. Työn epävarmuus		.31***	.23***	.24***
Askel 3: Työn voimavara				
6. Transformationaalinen johtajuus			-.28***	-.27***
Askel 4: Interaktiotermit				
7. Transformationaalinen johtajuus x työn määrä				-.08
8. Transformationaalinen johtajuus x työn epävarmuus				.00
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.151***	0.228***	0.282***	0.286***
$\Delta R^2$	0.151***	0.077***	0.054***	0.004

Huom. *B* = standardoimaton regressiokerroin),  $\Delta R^2$  = selityssasteen (*R*<sup>2</sup>) muutos.

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

<sup>1)</sup> 1 = Nainen, 2 = Mies

<sup>2)</sup> 0 = Alemman tason koulutus (peruskoulu tai keskikoulu, ammatillinen perustutkinto tai ylioppilas, erikoisammattitutkinto), 1 = Ylemmän tason koulutus (korkeakoulututkinto, lisensiaatin tutkinto tai tohtorin tutkinto)

## 4 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella työn vaatimusten, transformationaalisen johtamistyylin ja hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä oli työn vaatimusten ja voimavarojen malli (Bakker & Demerouti, 2007), jonka mukaan työn vaatimukset käynnistävät energian ehtymisen polun, joka voi johtaa työntekijän pahoinvointiin ja heikentyneeseen terveyteen. Työn voimavarojen nähdään mallin mukaan käynnistävän puolestaan motivaatiopolun, joka on yhteydessä motivaatioon ja parempaan suoriutumiseen työssä ja täten positiivisessa yhteydessä työntekijän hyvinvointiin. Lisäksi mallissa oletetaan, että työn voimavarat voivat suojata työntekijää työn vaatimusten negatiivisilta seurauksilta (Bakker ym., 2005). Työn vaatimuksina tarkasteltiin työn määrää ja työn epävarmuutta, joista ensimmäinen voidaan nähdä LePinen ym. (2005) mukaisesti haasteena ja jälkimmäinen esteenä. Transformationaalista johtamistyyliä tarkasteltiin työn voimavarana, jonka suojaavaa vaikutusta tutkittiin työn vaatimusten ja koetun pahoinvoinnin välillä. Työntekijän hyvinvoinnin kuvaajina käytettiin kahta käänteistä kuvaajaa: uupumusasteista väsymystä ja työpaikan vaihtoaikkeitä.

### 4.1 Tutkimuksen päätulokset

Tutkimuksen ensimmäinen hypoteesi, jonka mukaan työn määrä ja epävarmuus ovat positiivisesti yhteydessä a) uupumusasteiseen väsymykseen ja b) työpaikan vaihtoaikkeisiin, sai tukea. Mitä suuremmaksi vastaaja koki työn määrän ja työn epävarmuuden, sitä enemmän hän koki myös uupumusasteista väsymystä ja raportoi työpaikan vaihtoaikkeitä. Kiinnostava havainto on se, että työn määrä näyttää olevan jossain määrin voimakkaammin yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen, kun taas työn epävarmuus työpaikan vaihtoaikkeisiin. Tulos on yhdenmukainen työn vaatimusten ja voimavarojen mallin kanssa, sillä mallissa oletetaan, että työn vaatimukset käynnistävät energian ehtymisen polun ja ovat täten positiivisesti yhteydessä pahoinvointiin (Bakker ym., 2003a). Tulokset antavat tukea myös useille aikaisemmille tutkimuksille, joissa on havaittu työn määrän olevan positiivisesti yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen (Bakker ym., 2003b; Cordes & Dougherty, 1993; Demerouti ym., 2001; Greenglass ym., 2001; Maslach ym., 2001). Työn määrän positiivinen yhteys työpaikan vaihtoaikkeisiin on myös yhdenmukainen aikaisemman tutkimuksen kanssa (Alexander ym., 1998; Chen ym., 2008). Myös työn

epävarmuuden yhteys työpaikan vaihtoaikaisiin on todettu aiemmin (Cheng & Chan, 2008; Kinnunen ym., 2014; Sverke ym., 2002). Työn epävarmuus näyttää siis saavan aikaan vetäytymisreaktion, joka ilmenee työnvaihtoaikaisina (Mauno ym., 2014), mutta se yhdistyy myös uupumusasteiseen väsymykseen aikaisempien tutkimustulosten mukaisesti (De Witte ym., 2010; Kinnunen ym., 2010; Kinnunen ym., 2014).

Tämä tutkimus vahvistaa siis aikaisempien tutkimusten havaintoja työn vaatimusten yhteydestä työntekijän raportoimaan pahoinvointiin. Tutkimuksen tuloksista on kuitenkin tärkeää huomata se, että vaikka vaatimukset olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen ja työpaikan vaihtoaikaisiin, ne selittivät tässä tutkimuksessa vain 14 prosenttia uupumusasteisen väsymyksen vaihtelusta ja kahdeksan prosenttia työpaikan vaihtoaikaisista. Tämä tarkoittaa sitä, että selvästi suurempi osuus uupumusasteisen väsymyksen ja työpaikan vaihtoaikaisien vaihtelusta selittyy muilla tekijöillä kuin tässä tutkimuksessa tutkituilla työn vaatimuksilla. Aikaisemman tutkimuksen perusteella on esitetty, että ainakin muut työn vaatimukset (esim. työroolin epäselvyys) ja työntekijän ominaisuudet (esim. persoonallisuus, asenne ja odotukset työtä kohtaan) selittävät osaltaan työuupumuksen ja uupumusasteisen väsymyksen syntymistä (Maslach ym., 2001). Työpaikan vaihtoaikaisiin vaikuttaa aikaisemman tutkimuksen mukaan työn vaatimusten lisäksi ainakin muiden työmahdollisuuksien olemassaolo, alhainen sitoutuminen organisaatioon ja työtyytyväisyys (Mor Barak ym., 2001).

Tutkimuksen toinen hypoteesi, jonka mukaan esimiehen käyttämä transformationaalinen johtamistyyli on negatiivisesti yhteydessä a) uupumusasteiseen väsymykseen ja b) työpaikan vaihtoaikaisiin sai myös aineistosta tukea. Vastajat, jotka kokivat esimiehensä hyödyntävän enemmän transformationaalista johtamistyyliä, raportoivat vähemmän uupumusasteista väsymystä ja vähemmän työpaikan vaihtoaikaisia. Tässä tutkimuksessa transformationaalinen johtamistyyli tulkittiin aikaisemman tutkimuksen mukaisesti (ks. Bakker ym., 2005; Syrek ym., 2013) työn voimavarana. Tulos on yhdenmukainen työn vaatimusten ja voimavarojen mallin kanssa, jonka mukaan voimavarojen puute yhdistyy työntekijän pahoinvointiin (Bakker ym., 2003a). Tämän tutkimuksen tulokset antavat tukea aikaisemmille tutkimuksille, joissa transformationaalisen johtamistyylin on havaittu olevan negatiivisesti yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen (Corrigan ym., 2002; Kanste ym., 2007), työuupumuksen yleisesti (Gill ym., 2006; Leithwood ym., 1996; Seltzer ym., 1989) sekä työpaikan vaihtoaikaisiin (Bycio ym., 1995; Hughes ym., 2010; Miao ym., 2012). Kuitenkaan transformationaalisen johtamistyylin ei ole havaittu kaikissa tutkimuksissa olevan yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen (esim. Hetland ym., 2007; Stordeur ym., 2001).

Yksi mahdollinen selitys erilaisille tuloksille on se, että osa tutkimuksista on tehty tarkastellen transformationaalista johtamistyyliä yhtenä kokonaisuutena (esim. Hetland ym., 2007; Kanste ym.,

2007), kun taas osassa tutkimuksista transformationaalista johtamistyyliä on tarkasteltu sen neljän pääkomponentin (ideaalipiirteillä vaikuttaminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen huomiointi) avulla (esim. Corrigan ym., 2002). Tässä tutkimuksessa havaittu negatiivinen yhteys transformationaalisen johtamistyylin ja uupumusasteisen väsymyksen välillä perustui tarkasteluun, jossa transformationaalista johtamistyyliä lähestyttiin yhtenä kokonaisuutena. On siis mahdollista, että tulokset poikkeavat toisistaan siksi, että transformationaalista johtamistyyliä on mitattu eri tutkimuksissa eri tavalla ja eri tarkkuudella. Toinen syy erilaisille tuloksille voi olla se, että tutkimuksia on tehty erilaisilla otoksilla. Transformationaalisen johtamistyylin ja uupumusasteisen väsymyksen välillä on havaittu negatiivinen yhteys esimerkiksi kaupallisen alan opiskelijoilla (Seltzer ym., 1989) ja opettajilla (Leithwood ym., 1996), kun taas sairaanhoitajista (Stordeur ym., 2001) tai informaatioteknologiayrityksen työntekijöistä (Hetland ym., 2007) koostuvissa otoksissa yhteyttä ei havaittu. Tämän tutkimuksen otos koostui useiden eri alojen edustajista, joten tutkimus antaa arvokasta lisätietoa transformationaalisen johtamistyylin suorasta negatiivisesta yhteydestä työntekijän pahoinvointiin heterogeenisellä otoksella.

Tutkimuksen tuloksista on jälleen huomattava, että vaikka transformationaalinen johtamistyyli oli tilastollisesti merkitsevällä tasolla negatiivisesti yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen ja työpaikan vaihtoaikaisiin, pystyttiin uupumusasteisen väsymyksen vaihtelusta selittämään transformationaalisella johtamistyyllillä vain neljä prosenttia ja työpaikan vaihtoaikaisista viisi prosenttia. Näin ollen selvästi suurempi osuus pahoinvointia kuvaavista muuttujista selittyy muilla tekijöillä, kuten edellä todettiin. Aikaisemmassa tutkimuksessa on esimerkiksi havaittu, että työntekijän persoonallisuuden piirteet voivat selittää suuremman osan työuupumuksesta kuin esimiehen johtamistyyli (Hetland ym., 2007).

Tutkimuksen kolmas hypoteesi, jonka mukaan transformationaalinen johtamistyyli toimii muuntavana tekijänä työn vaatimusten ja hyvinvoinnin välillä siten, että se suojaaa työntekijää työn vaatimusten negatiivisilta vaikutuksilta, sai aineistosta osittaista tukea. Hypoteesin 3a mukaisesti transformationaalinen johtamistyyli vähensi työn määrän ja uupumusasteisen väsymyksen välisen yhteyden voimakkuutta eli johtamistyyli toimi suojaavana tekijänä. Kuitenkin hypoteesin 3a vastaisesti transformationaalinen johtamistyyli lisäsi uupumusasteista väsymystä silloin, kun työn epävarmuutta koettiin paljon. Hypoteesi 3b ei saanut aineistosta tukea, sillä transformationaalinen johtamistyyli ei muuntanut työn määrän eikä työn epävarmuuden ja työpaikan vaihtoaikaiden välistä yhteyttä tilastollisesti merkitsevällä tasolla.

Transformationaalisen johtamistyylin suojaavaa vaikutusta työn määrän ja uupumusasteisen väsymyksen välillä on tiettävästi tutkittu vain yhdessä tutkimuksessa. Tulos on yhdenmukainen tämän aikaisemman tutkimuksen kanssa, jossa havaittiin transformationaalisen johtamistyylin

suojaava vaikutus aikapaineiden ja uupumusasteisen väsymyksen välillä (Syrek ym., 2013). Aikapaineet ja tässä tutkimuksessa käytetty työn määrä kuvaavat molemmat työn määrällisiä vaatimuksia, jotka voidaan LePinen ym. (2005) mukaan luokitella haasteiksi. Näin ollen tämän tutkimuksen tulos yhdessä Syrekin ym. (2013) havaintojen kanssa viittaa siihen, että transformationaalinen johtamistyyli voisi suojata työntekijää nimenomaan työn haasteisiin liittyviltä negatiivisilta hyvinvointivaikutuksilta. Transformationaalisen johtamistyylin haastevaatimuksilta suojaavaa roolia voidaan selittää sillä, että transformationaalista johtamistyyliä käyttävä esimies onnistuu muuntamaan työntekijän tulkintaa siten, että työn vaatimuksesta tulee saavutettavissa oleva henkilökohtaisen kasvun väline, mikä lisää motivaatiota, parantaa suoritusta ja vähentää uupumusasteista väsymystä. Täytyy kuitenkin huomata, että tämä tutkimus on toteutettu poikkileikkausasetelmana, joten syy-seuraussuhteista ei voida tehdä päätelmiä. Lisäksi hypoteesi H3b, jonka mukaan transformationaalinen johtamistyyli muuntaa työn määrän ja työpaikan vaihtoaikojen välistä yhteyttä, ei saanut aineistosta tukea, joten transformationaalinen johtamistyyli ei vaikuttaisi suojaavan kaikilta haastevaatimusten negatiivisilta hyvinvointivaikutuksilta. Tämä voi johtua siitä, että uupumusasteinen väsymys ja työpaikan vaihtoaikojet kuvaavat hyvinvoinnin eri ulottuvuuksia. Voidaan ajatella, että uupumusasteinen väsymys mittaa enemmän hyvinvointia yksilötasolla ja työpaikan vaihtoaikojet kuvaavat hyvinvointia organisaatiotasolla (ks. Perko & Kinnunen, 2013).

Transformationaalinen johtamistyyli muunsi myös työn epävarmuuden ja uupumusasteisen väsymyksen välistä yhteyttä, mutta päinvastoin kuin hypoteesin H3a mukaisesti oletettiin. Oletusten vastaisesti transformationaalinen johtamistyyli siis lisäsi työntekijän uupumusasteista väsymystä silloin, kun työn epävarmuutta oli paljon. Työn epävarmuuden on aikaisemmassa tutkimuksessa havaittu olevan työn estevaatimus (LePine ym., 2005), joka voi työntekijän tulkinnan mukaan olla oman kontrollin ulottumattomissa (Richter ym., 2013; Vander Elst ym., 2014). Näiden tutkimustulosten avulla voidaan selittää hypoteesin vastaista tulosta. On nimittäin mahdollista, että työn epävarmuuden ollessa korkea, transformationaalinen johtaja voi voimistaa uupumusasteista väsymystä, koska hän saa alaisen sitoutumaan työhönsä, minkä vuoksi työntekijä lisää ponnisteluja entisestään ja väsyy. Ponnistelujen lisääminen ei kuitenkaan lisää subjektiivista työn varmuutta. Toisin sanoen transformationaalinen johtaja voi pyrkiä muotoilemaan estevaatimuksesta tavoitettavissa olevaa haastetta ja täten motivoida alaista lisäämään työpanostaan tilanteessa, jossa työntekijällä ei kuitenkaan ole kontrollia omaa työtään koskevaa epävarmuutta kohtaan. Tietävästi ainakin yhdessä tutkimuksessa on aikaisemmin saatu viitteitä transformationaalisen johtamistyylin osittaisesta negatiivisista hyvinvointivaikutuksista. Vaikka Seltzer ym. (1989) totesivat, että transformationaalinen johtamistyyli yleisesti vähentää työuupumusta, havaitsivat he älyllisesti

stimuloivan johtajan lisäävän työuupumusta. Älyllinen stimulointi yhtenä transformationaalisen johtamistyylin osa-alueena voi siis aikaisemman tutkimuksen perusteella olla positiivisesti työuupumukseen yhteydessä. Siksi voidaankin ajatella, että tiettyjen työn vaatimusten ollessa korkeita (esim. työn epävarmuus), jotkut transformationaalisen johtamistyylin osa-alueet voivat lisätä työntekijän pahoinvointia. Kuitenkaan transformationaalinen johtaminen ei muuntanut oletuksen mukaisesti – eikä sen vastaisesti – työn epävarmuuden yhteyksiä työnvaihtoaikaisiin.

## **4.2 Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset**

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa ja arvioitaessa tulee ottaa huomioon tutkimukseen liittyvät vahvuudet ja rajoitukset. Ensinnäkin tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää sen laajaa otosta. Suuri otoskoko (lopullinen vastaajamäärä 512) lisää tutkimuksen luotettavuutta, minkä lisäksi vastausprosenttia (62,5 %) voidaan pitää kohtuullisena. Kuten aikaisemmin todettiin, suuri osa aikaisemmasta tutkimuksesta on tehty ammattialoiltaan rajatuilla otoksilla. Tämän tutkimuksen yksi vahvuus on myös se, että otoksessa on mukana useiden eri ammattialojen edustajia, joten tämän tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä useisiin erilaisiin ammattiryhmiin. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta lisää käytettyjen mittareiden hyvä reliabiliteetti, sillä alhaisinkin mittarin reliabiliteetti (.84) oli hyvällä tasolla.

Tutkimuksesta tehtäviä johtopäätelmiä rajoittaa se, että tutkimus perustui poikkileikkausasetelmaan, minkä vuoksi syy-seuraussuhteista ei voida näiden tulosten perusteella tehdä päätelmiä. Tämän vuoksi ei voida esimerkiksi varmuudella sanoa, että transformationaalinen johtamistyyli vähentää uupumusasteista väsymystä, sillä on mahdollista, että vähemmän uupumusasteista väsymystä kokeva henkilö arvioi esimiehensä käyttävän enemmän transformationaalista johtamistyyliä.

Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella, joten aineisto koostuu kokonaisuudessaan vastaajien subjektiivisista arvioista. Tällaisissa itsearviointikyselyissä vastaajan tunnetila vastaushetkellä tai ääripäitä suosiva vastaustaipumus voi vaikuttaa tutkimuksen muuttujien välisiin yhteyksiin. Tutkimuksen rajoitukseksi on laskettava myös se, että transformationaalista johtamistyyliä arvoitiin yhtenä kokonaisuutena Carlessin ym. (2000) kehittämällä GTL-mittarilla, jolla ei pystytä tarkastelemaan transformationaalisen johtamistyylin eri osa-alueita, minkä yleisemmin käytetty MLQ-mittari (Bass & Avolio, 2000) mahdollistaa. Aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu, että

transformationaalisen johtamistyylin osa-alueet voivat olla eri tavalla yhteydessä riippuvaan muuttajaan (Seltzer ym., 1989). Tämän tutkimuksen perusteella ei voida tehdä päätelmiä siitä, olisiko transformationaalisen johtamistyylin eri osa-alueilla ollut erilainen rooli esimerkiksi työn vaatimusten ja hyvinvoinnin välisessä yhteydessä.

Vaikka tutkimuksen otos on melko suuri ja edustettuina oli useita eri ammattialoja, täytyy huomata, että tutkimuksen vastaajilla oli rajoitteensa. Ensinnäkin kaikki vastaajat olivat kuntatyöntekijöitä, minkä takia voidaan ajatella, että tuloksia ei voida yleistää esimerkiksi yksityisen sektorin työntekijöihin. Toiseksi tutkimukseen vastanneissa naiset olivat selvästi yliedustettuna, sillä vain 15,6 % vastanneista oli miehiä. Toisaalta kyse on kuntatyöntekijöistä, joiden enemmistö Suomessa on naisia. Lisäksi tietyt ammattiryhmät olivat enemmän edustettuina kuin toiset, koska kolme suurinta ammattiryhmää (lastenhoito, opetustyö ja siivousala) muodostivat 62,6 % vastanneista. Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa on myös muistettava niiden käytännön merkitys, sillä otoksen ollessa suuri, pienetkin muuttujien väliset yhteydet voivat olla tilastollisesti merkitseviä. Tässä tutkimuksessa riippumattomat muuttujat pystyivät parhaimmillaan selittämään riippuvan muuttujan vaihtelusta vain 29 %, joten selvästi suurempi osa vaihtelusta jäi selittämättä.

#### **4.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimuskohteet**

Tämän tutkimuksen keskeisin havainto oli se, että transformationaalinen johtamistyyli voi toisaalta suojata työntekijää uupumusasteiselta väsymykseltä silloin, kun työn määrä on korkea, mutta toisaalta lisätä uupumusasteista väsymystä, jos työn epävarmuutta on paljon. Nämä tulokset yhdessä Syrekin ym. (2013) havaintojen kanssa viittaavat siihen, että transformationaalista johtamistyyliä käyttävä esimies voi suojata työntekijää nimenomaan työn haastevaatimukseen liittyvältä väsymykseltä (haaste- vs. estevaatimuksista ks. LePine ym., 2005). Vaikuttaisi myös siis siltä, että transformationaalinen johtaja voi lisätä työntekijän väsymystä, mikäli työntekijä arvioi työhön liittyvän estevaatimuksia, kuten työn epävarmuutta, joiden koetaan olevan oman kontrollin ulottumattomissa. On kuitenkin hyvä huomata, että tässäkin tilanteessa uupumusasteista väsymystä kokivat enemmän ne työntekijät, jotka arvioivat esimiehensä toimivan vähemmän transformationaalisesti. Havainto transformationaalisen johtamistyylin uupumusasteista väsymystä lisäävästä vaikutuksesta on tietävästi ensimmäinen, vaikka aikaisemmassa tutkimuksessa on saatu viitteitä transformationaalisen johtamisen yksittäisen osa-alueen positiivisesta yhteydestä työuupumukseen yleisesti (Seltzer ym., 1989). Tulos tulisikin replikoida jatkotutkimuksissa.

Tietoa siitä, mitkä esimiestyön piirteet vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin sekä siitä, milloin tämä yhteys ilmenee, voidaan tulevaisuudessa hyödyntää esimerkiksi esimiestyön kehittämissuunnitelmissa. Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että esimiestyöhön kohdistuvilla interventioilla voidaan positiivisesti vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin (Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa, & Chan, 2009). Tämän tutkimuksen havaintojen perusteella esimiehiä voisi kouluttaa tunnistamaan niitä tilanteita, joissa ilmenee tiettyjä työn vaatimuksia, kuten työn epävarmuutta, ja sopeuttamaan omaa johtamistyyliä vallitsevan tilanteen mukaan.

Organisaatiot ovat kiinnostuneita esimerkiksi taloudellisten intressien vuoksi panostamaan työntekijöidensä hyvinvointiin, jonka on havaittu olevan yhteydessä esimerkiksi organisaation tuottavuuteen ja vähäisempiin sairauspoissaoloihin (Danna & Griffin, 1999). JD-R-mallia soveltamalla työntekijöiden hyvinvointia voitaisiin lisätä vähentämällä työn vaatimuksia. Organisaatiot eivät kuitenkaan usein pysty muuttamaan tai haluaa muuttaa työn vaatimusten määrää tai intensiteettiä, joten jotkut tutkijat ovatkin ehdottaneet, että tässä tapauksessa organisaatiot voisivat työn vaatimusten vähentämisen sijasta pyrkiä lisäämään työn voimavaroja (Van Vegchel, De Jonge, Bosma, & Schaufeli, 2005). Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että transformationaalinen johtamistyyli voi toimia JD-R-mallin mukaisesti tällaisena työn voimavarana, sillä transformationaalisen johtamistyylin havaittiin olevan suoraan negatiivisesti yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen ja työpaikan vaihtoihmiin. Tämän vuoksi voidaan ajatella, että transformationaalisen johtamistyylin edistäminen organisaatioissa edistäisi myös työntekijöiden hyvinvointia.

Tutkimuksen tuloksista nousee esille tärkeä jatkotutkimuskysymys, sillä tulevaisuudessa olisi syytä tutkia tarkemmin sitä, minkälaisissa tilanteissa transformationaalinen johtaja voi lisätä tai vähentää alaisten hyvinvointia. Koska nimenomaan transformationaalinen johtajuus vaikuttaisi heikentävän työntekijän hyvinvointia silloin, kun työssä on paljon estevaatimuksia, tulisi selvittää, voiko jokin muu johtamistyyli suojata alaisia työn estevaatimusten kielteisiltä vaikutuksilta. On mahdollista, että jokin tietty transformationaalisen johtamistyylin osa-alue korostuu erilaisten työn vaatimusten ja olosuhteiden vallitessa. Siksi jatkotutkimuksissa olisikin otettava huomioon transformationaalisen johtamistyylin eri osa-alueet ja niiden omavaikutus, joita voidaan luotettavasti mitata Bassin ja Avolion (2000) kehittämällä MLQ-mittarilla. Tämän lisäksi johtamisesta olisi tärkeää saada muutakin kuin työntekijöiden itsearviointitietoa. Esimerkiksi esimiesten arviot tai esimiesten ja työntekijöiden arvioiden yhdistelmä toisi uuden näkökulman tutkimukseen. Myös muiden työn vaatimusten ja eri hyvinvoinnin kuvaajien välisiä yhteyksiä tulisi jatkossa tutkia erilaisilla otoksilla esimerkiksi yksityissektorilla. Lisäksi tulevaisuudessa olisi



hyödyllistä tutkia esimiestyön vaikutuksia myös pitkittäisasetelmassa, jotta voitaisiin tehdä tarkempia päätelmiä esimiestyön, työn vaatimusten ja erilaisten seurausten syy-seuraussuhteista.

Kokonaisuudessaan tämä tutkimus vahvistaa entisestään sitä käsitystä, että työpaikalta työntekijään kohdistuvat vaatimukset ovat yhteydessä työntekijän hyvinvointiin ja sitä, että esimiehen käyttämällä johtamistyyllillä on sekä vaikutus tähän yhteyteen että suora yhteys työntekijän hyvinvointiin. Työntekijän hyvinvoinnilla voidaan nähdä olevan useita yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatason seurauksia, joten hyvinvointia ylläpitävien ja lisäävien tekijöiden tunnistaminen on tulevaisuudessa tärkeää esimerkiksi työurien pidentämisen ja terveydenhuoltokulujen vähentämisen kannalta. Yksi keskeinen tekijä tässä tehtävässä on esimiestyön tukeminen ja tutkiminen.

## LÄHTEET

- Ahola, K. (2007). *Occupational burnout and health*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Koskinen, S., Aromaa, A., & Lönnqvist, J. (2006). Burnout in the general population. Results from the Finnish Health 2000 study. *Social Psychiatry & Psychiatric Epidemiology*, *41*, 11–17.
- Alexander, J. A., Lichtenstein, R., Oh, H. J., & Ullman, E. (1998). A causal model of voluntary turnover among nursing personnel in long-term psychiatric settings. *Research in Nursing and Health*, *21*, 415–427.
- 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.
- Aromaa, A., & Koskinen, S. (2010). *Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa*. Loppuraportti työsuojelurahastolle: Raportti 11/2010.
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, *20*, 764–784.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*, 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. (2003b). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, *62*, 341–356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, *10*, 170–180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003a). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *12*, 393–417.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*, 83–104.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173–1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* (1. painos). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire* (2. painos). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* (2. painos). Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Borg, I., & Elizur, D. (1992). Job insecurity: Correlates, moderators and measurement. *International Journal of Manpower, 13*, 13–26.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1. painos). New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology, 80*, 468–478.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology, 14*, 389–405.
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring Turnover Intentions among Three Professional Groups of Employees. *Human Resource Development International, 9*, 191–206.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology, 85*, 65–74.
- Chen, H.-C., Chu, C.-I., Wang, Y.-H., & Lin, L.-C. (2008). Turnover factors revisited: A longitudinal study of Taiwan-based staff nurses. *International Journal of Nursing Studies, 45*, 277–285.
- Cheng, G., & Chan, D. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review.

*Applied Psychology*, 57, 272–303.

- Chi, H.-K., Lan, C.-H., & Dorjgotov, B. (2012). The moderating effect of transformational leadership on knowledge management and organizational effectiveness. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40, 1015–1023.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621–656.
- Corrigan, P., Diwan, S., Campion, J., & Rashid, F. (2002). Transformational leadership and the mental health team. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 30, 97–108.
- Cropanzano, R., Rupp, D., & Byrne, Z. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 160–169.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25, 357–384.
- De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2011). The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 253–263.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 155–177.
- De Witte, H. (2000). Work ethic and job insecurity: Assessment and consequences for well-being, satisfaction and performance at work. Teoksessa R. Bowen, K. De Witte, H. De Witte, & T. Taillieu (toim.), *From group to community* (s. 325–350). Leuven: Garant
- De Witte, H., De Cuyper, N., Handaja, Y., Sverke, M., Näswall, K., & Hellgren, J. (2010). Associations between quantitative and qualitative job insecurity and well-being. A test in Belgian banks. *International Studies of Management and Organization*, 40, 40–56.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.

- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology, 51*, 115–134.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly, 21*, 922–958.
- Gill, A., Flaschner, A., & Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 18*, 469–481.
- Green, A., Miller, E., & Aarons, G. (2013). Transformational leadership moderates the relationship between emotional exhaustion and turnover intention among community mental health providers. *Community Mental Health Journal, 49*, 373–379.
- Greenglass, E., Burke, R., & Fiksenbaum, L. (2001). Workload and burnout in nurses. *Journal of Community & Applied Social Psychology, 11*, 211–215.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy Of Management Review, 9*, 438–448.
- Griffeth, R., Hom, P., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*, 463–488.
- Hetland, H., Sandal, G., & Johnsen, T. (2007). Burnout in the information technology sector: does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology, 16*, 58–75.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology, 78*, 891–902.
- Hughes, L., Avey, J., & Nixon, D. (2010). Relationships between leadership and followers quitting intentions and job search behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 17*, 351–362.
- Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*, 755–768.

- Kahn, R., & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. Teoksessa M.D. Dunette & L.M. Hough (toim.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3. painos (s. 571–650). Consulting Psychologists Press.
- Kalimo, R., Hakanen, J., & Toppinen-Tanner, S. (2006). *Maslachin yleinen työuupumuksen arviointimenetelmä MBI-GS*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kalimo, R., & Toppinen, S. (1997). *Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kanste, O., Kyngäs, H., & Nikkilä, J. (2007). The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 15(7), 731–739.
- Karasek R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.
- Kinnunen, U., Mauno, S., & Siltaloppi, M. (2010). Job insecurity, recovery and well-being at work: Recovery experiences as moderators. *Economic and Industrial Democracy*, 31, 179–194.
- Kinnunen, U., Mäkikangas, A., Mauno, S., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2014). Development of perceived job insecurity across two years: Associations with antecedents and employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19, 243–258.
- Kirves, K. (2014). *Perceived Employability: Antecedents, trajectories and well-being consequences*. Tampere: Tampere University Press, Acta Universitatis Tamperensis 1925.
- Klandermans, B., & van Vuuren, T. (1999). Job insecurity: introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 145–153.
- Lehto, A. -M., & Sutela, H. (2008). *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lehto, A. -M., & Sutela, H. (2014). *Työolojen muutokset 1977–2013*. Helsinki: Tilastokeskus
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Nurse turnover: the mediating role of burnout. *Journal of Nursing Management*, 17, 331–339.
- Leithwood, K., Menzies, T., Jantzi, D., & Leithwood, J. (1996). School restructuring, transformational leadership and the amelioration of teacher burnout. *Anxiety, Stress, and Coping*, 9, 199–215.

- LePine, J., Podsakoff, N., & LePine, M. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, *48*, 764–775.
- Lindblom, K. M., Linton, S. J., Fedeli, C., & Bryngelsson, I.-L. (2006). Burnout in the working population: Relations to psychosocial work factors. *International Journal of Behavioral Medicine*, *13*, 51–59.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, *7*, 63–74.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, *52*, 397–422.
- Mauno, S., De Cuyper, N., Tolvanen, A., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2014). Occupational well-being as a mediator between job insecurity and turnover intention: Findings at the individual and work department levels. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *23*, 381–393.
- 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*, 209–237.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. Teoksessa P. J. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (toim.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, *2*. painos (s. 5–33). Hove, UK: Psychology Press.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, *78*, 538–551.
- Miao, Q., Newman, A., & Lamb, P. (2012). Does identification with leader mediate the relationship between transformational leadership and follower work outcomes? A study of migrant workers in the Chinese manufacturing industry. *Leadership*, *8*, 377–395.
- Mor Barak, M. E., Nissly, J. A., & Levin, A. (2001). Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Meta-analysis. *Social Service Review*, *75*, 625–661.

- Nixon, A., Mazzola, J., Bauer, J., Krueger, J., & Spector, P. (2011). Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work & Stress, 25*, 1–22.
- Perko, K., & Kinnunen, U. (2013). *Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Podsakoff, N., LePine, J., & LePine, M. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*, 438–454.
- Richter, A., Näswall, K., De Cuyper, N., Sverke, M., De Witte, H., & Hellgren, J. (2013). Exploring effects on perceived health and organizational attitudes. *Career Development International, 18*, 484–502.
- Seltzer, J., Numerof, R., & Bass, B. (1989). Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress? *Journal of Health and Human Resources Administration, 12*, 174–185.
- 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.
- 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*, 356–367.
- Stordeur, S., D'hoore, W., & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing, 35*, 533–542.
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology, 51*, 23–42.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*, 242–264.



- 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.
- Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 44*, 621–638.
- Tzeng, H.-M. (2002). The Influence of nurses' working motivation and job satisfaction on intention to quit: an empirical investigation in Taiwan. *International Journal of Nursing Studies, 39*, 867–878.
- Van Vegchel, N., De Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. B. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science & Medicine, 60*, 1117–1131.
- Vander Elst, T., De Cuyper, N., Baillien, E., Niesen, W., & De Witte, H. (2014). Perceived control and psychological contract breach as explanations of the relationships between job insecurity, job strain and coping reactions: Towards a theoretical integration. [Ennakkoverkköjulkaisu] *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*. doi: 10.1002/smi.2584.
- Vander Elst, T., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*, 364–380.
- Väänänen, A., Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J., & Peiró, J. M. (2003). Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector. *Social Science & Medicine, 57*, 807–824.
- Wright, T., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology, 83*, 486–493.