

**JOHTAMISTYYLIT JA HYVINVOINTI:
KYSELYTUTKIMUS NELJÄSSÄ ORGANISAATIOSSA**

**Anna-Mari Auer
Harriet Bamberg
Psykologian pro gradu
Jyväskylän yliopisto
Syksy 2003**

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	2
2. TUTKIMUSMENETELMÄT	8
2.1. Tutkitut organisaatiot.....	8
2.2. Tutkimuksen asteikot.....	9
3. TULOKSET	13
3.1. Johtamistyylien eriytyminen organisaation, sukupuolen ja aseman mukaan.....	13
3.2. Hyvinvoinnin eriytyminen organisaation, sukupuolen ja aseman mukaan.....	16
3.3. Johtaminen ja alaisten hyvinvointi.....	18
3.4. Johtajien oma hyvinvointi ja johtamistyyli.....	21
4. POHDINTA	23
4.1. Johtamistyyli eriytyivät organisaatioittain ja aseman mukaan.....	23
4.2. Hyvinvointi eriytyi organisaatioittain.....	25
4.3. Johtamistyyliellä yhteys alaisten hyvinvointiin.....	27
4.4. Johtajien omalla hyvinvoinnilla ei yhteyttä heidän johtamistyylihin.....	28
4.5. Tutkimuksen arviointi.....	29
LÄHTEET	32

1. JOHDANTO

”Suomalainen on työssä keskimäärin

8 prosenttia elinajastaan

36 vuoden ajanjaksolla

7 000 päivää

56 000 tuntia”

(TT, 1998)

Työ on suurelle osalle ihmisistä vaikuttava ja tärkeä osa elämää. Tämän vuoksi henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen tulisikin nähdä merkittävänä osana organisaatioiden toimintaa. Olennaisena yksilöiden työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä voidaan pitää johtamista - sen määrää ja laatua. Johtajuuden tutkimukset ja teoriat ovatkin nykyään jatkuvien työelämän muutosten keskellä alkaneet tuoda paljon uusia hyödyllisiä näkökulmia organisaatioiden henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi. Vanhat teoriat eivät kuitenkaan ole menettäneet merkitystään uusien teorioiden rinnalla.

Johtamisteoreettisen tutkimuksen painopiste on muuttunut viime vuosikymmenten kuluessa yhteiskunnallisten ja talouselämän muutosten myötä. Aikaisemmin johtamisteoriat painottivat vain yhden näkökulman tarkastelua. Ensin kiinnostuttiin tietyistä piirteistä, kuten älykkyys, tarkkaavaisuus, aloitteellisuus ja oivalluskyky, joiden oletettiin tekevän tietyistä ihmisistä hyviä johtajia (Stogdill, 1948). Nämä piirteet eivät kuitenkaan yksin riittäneet selittämään johtajaksi tuleamista, sillä piirteiden kirjo oli liian laaja eikä teoria ottanut tilanteen vaikutuksia huomioon. Lisäksi piirreteoria sai osakseen kritiikkiä operationalisoinnin epäluotettavuudesta (Aditya, House & Kerr, 2000). Tämän seurauksena tutkijat alkoivat keskittyä johtamistyylien (ks. esim. Blake & Mouton, 1964, 1978; Likert, 1961) ja –tilanteiden (Fiedler, 1967; Fiedler & Chemers, 1974; Hersey & Blanchard, 1975,1988) kuvailuun. Useat tutkijat ovatkin tarkastelleet johtamistyyliä kahden johtamiskäyttäytymistyyppin avulla (ks. esim. Blake & Mouton, 1964, 1978; Fiedler, 1967; Fiedler & Chemers, 1974; Hersey & Blanchard,1975,1988; Likert, 1961). Ihmissuhdesuuntautunut johtaja (consideration) keskittyy alaisiinsa ja kokee tärkeänä heidän yksilöllisyytensä ja tarpeensa, kun taas tehtäväsuuntautunut johtaja (initiating structure)

keskittyy enemmän tuotokseen ja näkee työntekijät tavoitteisiin pääsemisen välineinä (Hersey & Blanchard, 1975; 1988). Aikaisemmin näitä tyylejä ei nähty toisilleen vastakkaisina (vrt. Bartol & Wortman Jr., 1976), mutta nykyään jotkut tutkijat ovat erotelleet nämä tyylit toisistaan tarkastellessaan esimerkiksi johtamistyylien vaikutusta työtyytyväisyyteen (ks. Childers, Dubinsky & Skinner, 1990; Gardiner & Tiggemann, 1999; Holdnak, Harsh & Bushardt, 1993; Pool, 1997). Myös johtamisen tilanneteoreettisissa tutkimuksissa johtamistyyli-teorioiden näkemykset tulevat vahvasti esille. Niissä painopiste on kuitenkin tilannetekijöissä, kuten johtajan ja työntekijöiden välisissä vuorovaikutussuhteissa, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksissa ja työn sisällössä (Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1988; Vroom & Jago, 1988).

Nykyään ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä johtamisteoriaa (Juuti, 1994; Northouse, 1997), mutta viime aikoina johtamistutkijoiden kiinnostuksen kohteena on ollut transformationaalinen (Bass, 1985) ja karismaattinen johtaminen (Bryman, 1992; Conger & Kanungo, 1994; Conger, Kanungo, & Menon, 2000). Näissä prosessilähtöisissä johtamisteorioissa on nähtävissä yhteneväisyyksiä piirreteorioihin (Aditya ym., 2000; Northouse, 1997). Monet tutkijat (Aditya ym., 2000; De Vries, Roe, & Taillieu, 1999) ovat liittäneet karismaattiseen johtajuuteen tietynlaisia luonteenpiirteitä, kuten itsevarmuus, periksiantamattomuus ja halu ottaa riskejä. Brymannin (1992) mukaan yksittäisiä piirteitä, jotka voitaisiin yhdistää kaikkiin karismaattisiin johtajiin, on kuitenkin mahdotonta löytää. Karismaattinen johtajuus on nivoutunut aikalailla yhteen transformationaalisen johtajuuden kanssa ja kirjallisuudessa ne usein nähdäänkin samankaltaisina konsepteina (Aaltio-Marjosola & Takala, 2000; Bass, 1985; Yukl, 2001). Transformationaaliset johtajat innostavat alaisiaan muuttamaan motiivejaan, arvojaan ja kykyjään niin, että heidän omat kiinnostuksensa ja tavoitteensa yhdenmukaistuvat organisaation vision ja vastaavien arvojen kanssa (Bass, 1985; Lievens, van Geit, & Coetsier, 1997). Johtajat inspiroivat alaisiaan näkemään työnsä korkeamman merkityksen (Flood, Hannan, Smith, Turner, West, & Dawson, 2000; Sparks & Schenk, 2001). Suurin osa transformationaalisen johtajuuden tutkimuksista (ks. esim. Bogler, 2002; Medley & Larochelle, 1995) on keskittynyt selvittämään tehokkuuden merkitystä organisaatiossa (Bass, 1995).

Myös monien johtamistyyli-teorioiden kiinnostuksen kohteena on ollut organisaation tuotteliaisuuden ja tehokkuuden tarkasteleminen. Tutkimusten pyrkimyksenä on ollut selvittää, miten esimiehet toiminnallaan voisivat vaikuttaa työntekijöiden tehokkuuteen ja tätä kautta

organisaation tuotteliaisuuteen (Blake & Mouton, 1964, 1978; Likert, 1961; Kirkpatrick & Locke, 1996). Vaikka johtamistutkimukset ovatkin painottuneet tehokkuustarkasteluun, ovat johtamisen tutkijat alkaneet hiljalleen myös keskittyä hyvinvoinnin tarkasteluun (Bass, 1995; Bogler, 2002; Gardiner & Tiggemann, 1999; Mauno & Piitulainen, 2002). Levin (1987) mukaan hyvinvointi on mielentila, jota kuvaavat tasapaino työntekijän kykyjen, tarpeiden ja odotusten sekä ympäristön vaatimusten ja mahdollisuuksien välillä. Hyvinvointi on kuitenkin määritelty tutkimuksissa hyvin moninaisesti. Se on nähty esimerkiksi työtyytyväisyyden ja stressin yläkäsitteenä (Bartolo & Furlonger, 2000; Bates, 2002; Pool, 1997; Siu, Lu, & Cooper, 1999; Smith & Cooper, 1994; Sosik & Godshalk, 2000; Sparks, Faragher, & Cooper, 2001). Monet tutkijat ovatkin käyttäneet tutkimuksissaan työtyytyväisyyden ja stressin käsitteitä puhuessaan hyvinvoinnista (Heinälä & Ruoppila, 1988; Kinnunen & Nätti, 1996; Kinnunen & Rasku, 1994; Mauno & Piitulainen, 2002; Rasku, Feldt & Ruoppila, 1997; Warr, 1990).

Myös tässä tutkimuksessa hyvinvointi nähdään yläkäsitteenä työtyytyväisyydelle, tyytyväisyydelle organisaatioon ja kielteiselle mielialalle. Työtyytyväisyydellä voidaan tarkoittaa tilaa, jossa työntekijä kokee työnsä vastaavan niitä vaatimuksia, joita hänellä on sen suhteen. Tärkeänä nähdään myös työntekijän asettamat tavoitteet, jotka ovat tasapainossa hänen päämääriensä kanssa (Pöyhönen, 1987). Vaikka stressin käsitteelle ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Le Blanc, de Jonge, & Schaufeli, 2000), se voidaan nähdä yksilön ja ympäristön välisen vuorovaikutuksen ristiriitatilana (Kalimo, 1987). Tutkimuksessamme käytetyllä PMI –menetelmällä (Piitulainen ym. 2002a, 2002b; Williams & Cooper, 1998) hyvinvointia tutkitaan juuri stressitekijöiden ja -reaktioiden kautta. On siis huomioitava, että vaikka tutkimuksessamme käytämme yleisempää hyvinvoinnin käsitettä, on sen taustalla stressiteoreettinen näkökulma.

On näyttöä siitä, että johtaminen kytkeytyy hyvinvointiin (ks. Butler & Cantrell, 1997; Childers ym., 1990; Gardiner & Tiggemann, 1999; Holdnak ym., 1993; Pool, 1997; Putti & Tong, 1992). Johtamistavan yhteydestä henkilöstön hyvinvointiin on todisteena esimerkiksi suomalainen Työelämän laatu –tutkimus, jossa on todettu tehtäväsuuntautuneen ja vuorovaikutteisen johtamistavan yhdessä lisäävän henkilöstön hyvinvointia, ja eristyvän johtamistyylin (alhainen tehtävä- ja ihmissuuntautuneisuus) vaikuttavan kielteisimmin henkilöstön hyvinvointiin (Kandolin & Kauppinen, 1994). Dobbinsin ja Zaccaron (1986) mukaan esimiesten korkea tehtäväsuuntautuneisuus sekä ihmissuuntautuneisuus

johtamistyyleinä ovat yhteydessä alaisten korkeaan työtyytyväisyyteen varsinkin kiinteissä työryhmissä. Myös Butler ja Cantrell (1997) ovat tutkimuksissaan saaneet samankaltaisia tuloksia. Monet tutkijat (Holdnak ym., 1993; Childers ym., 1990; Packard & Kauppi, 1999) ovat puolestaan havainneet positiivisen yhteyden johtajien korkean ihmissuhdesuuntautuneisuuden ja työntekijöiden korkean työtyytyväisyyden välillä. Toisaalta Holdnak ym. (1993) ovat todenneet korkean tehtäväsuuntautuneen johtamistyylin vähentävän työtyytyväisyyttä.

Johtajien johtamistyylin ja henkilöstön hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä on tutkittu melko paljon, kun taas johtajien johtamistyylien ja heidän oman työhyvinvointinsa välistä yhteyttä selvittäneet tutkimukset ovat jääneet vähäisemmiksi ja monissa niistä on otettu stressipainotteinen näkökulma hyvinvointiin (ks. Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000; Gardiner & Tiggemann, 1999; Kirkcaldy, Trimpop, & Williams, 2002; Ryska, 2002; Siu ym., 1999; Smith & Cooper, 1994). Ryska (2002) on esimerkiksi osoittanut tutkimuksissaan ihmissuhdesuuntautuneiden johtajien raportoivan muita johtajia vähemmän stressiä.

Monet tutkijat (Donnell & Hall, 1980; Eagly & Johnson, 1990; van Engen, van der Leeden, & Willemsen 2001; Kruger, 1996) ovat olleet kiinnostuneita myös *sukupuolen* vaikutuksista johtajan johtamistyyliin. Yleisten odotusten vastaisesti monet tutkijoista eivät kuitenkaan ole pystyneet osoittamaan eroja naisten ja miesten johtamistyyleissä. Myös sukupuolen vaikutuksia johtamistyylien ja johtajien oman hyvinvoinnin välisiin yhteyksiin on tutkittu (Bartol & Wortman Jr., 1976; Gardiner & Tiggemann, 1999; Eagly & Johnson, 1990). Gardinerin ja Tiggemannin (1999) mukaan miesvaltaisilla aloilla voimakkaasti ihmisläheistä johtamistyyliä käyttävä nainen kokee hyvinvointinsa usein heikoksi, kun taas miesjohtajat kokevat hyvinvointinsa sitä heikommaksi, mitä vähemmän ihmisläheisiä johtajia he ovat. Myös Bartol ja Wortman Jr. (1976) ovat tutkimuksessaan havainneet nais- ja miesjohtajien johtamistyylin ja hyvinvoinnin välillä olevan eroavaisuuksia: naiset osoittautuivat enemmän ihmissuhdesuuntautuneiksi johtajiksi ja he olivat tyytyväisempiä työyhteisöönsä kuin miehet.

Tässä tutkimuksessa tarkastelemme nimenomaan henkilöstöjohtamista (*leadership*), joka erotetaan yleisesti asioiden johtamisesta (*management*) (Kotter, 1982, 1996; Strömmer, 1999; Yukl, 2001). Asioiden johtamisen tavoitteena on pyrkiä turvaamaan tulosten saavuttaminen organisoinnin ja delegoinnin avulla. Tärkeänä osana asioiden johtamisessa ovat organisaation menettelytavat, jotka kehitellään yksilöiden työskentelyn tueksi. Henkilöstöjohtamisessa puolestaan yhteistyön merkitys korostuu ja jokaisen yksilön panos organisaation tavoitteiden

saavuttamiseksi nähdään tärkeänä (Kotter, 1982, 1996; Strömmer, 1999; Yukl, 2001). Kettunen (1997) on kuitenkin kritisoinut tätä jakoa sen keinotekoisuuden vuoksi. Hänen mukaansa näitä kahta johtamisen ulottuvuutta ei voida erottaa toisistaan, sillä ne vaikuttavat toinen toisiinsa ja kietoutuvat saumattomasti yhteen. Lönnqvistinkin (1994) mukaan ihmisten johtamisesta tulee tehokasta vasta silloin, kun asioiden johtaminen ja hallinto ovat myös hyvässä kunnossa.

Tutkimuksemme tavoitteena on selvittää johtamistyylien ja hyvinvoinnin eriytymistä organisaation, sukupuolen sekä aseman mukaan. Lisäksi tutkimuksen kohteena on johtamistyylien ja hyvinvoinnin välisten yhteyksien tarkastelu neljässä erilaisessa organisaatiossa (n = 1114). Tutkimukseen osallistui kaksi julkisen (sosiaali- ja terveystoimi sekä koulutoimi) ja kaksi yksityisen sektorin (paperi- ja sellutehdas sekä IT-yritys) organisaatiota. Tavoitteenamme on tutkia johtamistyylin hyvinvointiseurauksia alaisilla (n = 924) (ts. miten johtajien johtamistyyli on yhteydessä alaisten hyvinvointiin). Johtajien kohdalla (n = 121) tutkimme johtajien hyvinvoinnin mahdollisia yhteyksiä heidän omaan johtamistyyliinsä. Tarkastelemme myös sukupuolen merkitystä johtamisen ja hyvinvoinnin väliseen yhteyteen alaisten ryhmässä. Johtajien kohdalla kyseistä tutkimusasetelmaa ei toteutettu liian pienestä otoskoosta johtuen. Tutkimuksemme perustana on johtamistyylliteoreettinen viitekehys, johon myös tutkimuksemme johtamisen arviointimenetelmä Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ: Northouse, 1997; Stogdill, 1948), perustuu. Hyvinvoinnin empiirinen ja teoreettinen tausta puolestaan perustuu Pressure Management Indicator (PMI) -kyselyyn, joka on kehitetty arvioimaan työn stressitekijöitä ja niiden hyvinvointiseurauksia (ks. Piitulainen, Mauno, & Kinnunen, 2002a, 2002b; Williams & Cooper, 1998).

Yksityiskohtaiset tutkimuskysymykset hypoteeseineen ovat seuraavat:

- 1a) *Eriytyvätkö johtamistyyli (ihmissuhdesuuntautunut ja tehtäväsuuntautunut) organisaation, sukupuolen sekä aseman mukaan?* Sukupuolen osalta oletamme, että naiset ovat ihmissuuntautuneempia johtajia kuin miehet (Bartol & Wortman Jr., 1976; Kruger, 1996). Aseman kohdalla oletamme, että johtajien ja alaisten arviot eroavat toisistaan siten, että johtajat arvioivat käyttävänsä alaisia enemmän molempia johtamistyyliä, toisin sanoen johtajat arvioivat johtamistaan positiivisemmin kuin alaiset (Manning, 2002; Mauno &

Piitulainen, 2002). Koska organisaatioita vertailevaa tutkimusta ei ole paljolti tehty, emme aseta hypoteeseja tämän tutkimuskysymyksen kohdalla.

1b) *Eriytyykö hyvinvointi organisaation, sukupuolen sekä aseman mukaan?* Sukupuolen osalta asetamme hypoteesin, että naisilla ja miehillä ei ole eroa hyvinvoinnissa (ks. Fry & Greenfeld, 1980; Johnson, McClure, & Schneider, 1999; Rasku ym., 1997; Smith & Plant, 1982; Williams & Cooper, 1998). Vastahypoteesina oletamme kuitenkin hyvinvoinnin eriytyvän sukupuolen mukaan, koska tämän suuntaisia tuloksia on aiemmin saatu (Bartol & Wortman Jr, 1976; D'Arcy, Syrotiuk, & Siddigue, 1984; Lehto & Sutela, 1998; Oshagbemi, 2000; Piitulainen ym., 2002a; Pook, Fustos, & Marian, 2003). Koska aiemmat tulokset sukupuolieroista ovat kuitenkin ristiriitaisia, emme aseta hypoteeseja siitä, miten nämä sukupuolierot ilmenevät. Aseman osalta oletamme, että esimiehet kokevat hyvinvointinsa paremmaksi kuin alaiset (ks. esim. Burke, 2002; Poulin, 1995). Organisaation osalta emme aseta hypoteeseja vähäisen tutkimustiedon vuoksi.

2a) *Miten johtajan johtamistyyli on yhteydessä alaisten hyvinvointiin? Eriytyykö tämä yhteys organisaation sekä sukupuolen mukaan?* Hypoteesimme on, että ihmissuuntautunut johtamistyyli on yhteydessä alaisten parempaan hyvinvointiin (vrt. Packard & Kauppi, 1999). Sukupuolen ja organisaation osalta emme aseta hypoteeseja aiemman tutkimustiedon vähäisyyden vuoksi.

2b) *Miten johtajan hyvinvointi on yhteydessä hänen johtamistyyliinsä? Eriytyykö tämä yhteys organisaatioittain?* Koska hyvinvoivalla johtajalla on todennäköisesti paremmat voimavarat toimia monipuolisena johtajana, toisin sanoen käyttää joustavasti eri johtamistyyliä, oletamme hyvinvoinnilla olevan positiivinen yhteys johtamistyyliihin. Tämä oletus perustuu Hobfollin (1988) voimavarojen säilyttämisen teoriaan (COR-teoria), joka korostaa psyykkisten voimavarojen merkitystä käyttäytymisen ennustajana.

2. TUTKIMUSMENETELMÄT

2.1. Tutkitut organisaatiot

Tutkimus on osa työstressin arviointiin liittyvää PMI-tutkimushanketta (Piitulainen ym., 2002a, 2002b). Aineisto koostuu keväällä 2001 neljässä eri organisaatiossa suoritetuista PMI –ja LBDQ –kyselyistä. Tutkimuksessa mukana olevista organisaatioista kaksi edustaa julkista (koulutoimi, sosiaali- ja terveystoimi) ja kaksi yksityistä (IT-alan yritys, paperi- ja selluteollisuuden yritys) sektoria. Koulutoimi tarjoaa sivistys- ja opetuspalveluja ja sosiaali- ja terveystoimi puolestaan sosiaali- ja terveyspalveluja. IT-alan yritys tuottaa atk-palveluja ja ohjelmia ja paperi- ja selluteollisuuden yritys on erikoistunut sellun tuotantoon lähinnä paperi- ja kartonkitehtaiden tarpeisiin.

Tutkimuksen kyselyyn vastanneiden määrä oli 1114 ja kaiken kaikkiaan tutkimuksen otos oli 1835 henkilöä. Sosiaali- ja terveystoimessa kyselyyn vastanneita oli 499, koulutoimessa 232, IT-alan yrityksessä 199 sekä paperi- ja selluteollisuuden yrityksessä 184. Kokonaisvastausprosentti oli 60,7. Paras vastausprosentti oli koulutoimessa (78,6) ja huonoin IT-alan yrityksessä (50,6). Sosiaali- ja terveystoimessa vastaava prosentti oli 58,8 ja paperi- ja selluteollisuuden yrityksessä 61,7. Tutkimukseen osallistuneissa kolmessa organisaatiossa toteutettiin kokonaistutkimus eli kysely oli tarkoitettu koko henkilöstölle, mutta sosiaali- ja terveystoimessa henkilöstön suuren määrän (n = yli 2000) vuoksi otettiin tutkimukseen mukaan vain osa organisaation henkilöstöstä (n = 849). Otos muodostettiin siten, että alle 120 henkilöä käsittävistä työyksiköistä otettiin mukaan koko henkilöstö, kun taas sitä suuremmista yksiköistä valittiin satunnaisotantaa käyttäen otokseen joka kolmas työntekijä.

Koulutoimen organisaatiossa työskentelevistä suurin osa toimii opettajina, ylempinä toimihenkilöinä. Sosiaali- ja terveystoimessa puolestaan työntekijät toimivat pääasiassa sairaanhoitajina, lääkäreinä, päivähoitohenkilöinä sekä sosiaalityöntekijöinä. IT- alan yrityksen eri yksiköissä työskentelee toimihenkilöasemassa olevia atk-suunnittelijoita,

sovellusasiantuntijoita ja projektipäälliköitä ja paperi- ja selluteollisuuden yrityksessä työntekijöinä toimivat laboratoriotyöntekijät, sellunvalmistajat ja asentajat.

Taulukossa 1 (sivulla 11) on esitetty tutkittavien ominaispiirteet organisaatioittain. Sosiaali- ja terveystoimi eroaa muista organisaatioista siinä, että siellä esimiesasemassa toimii vähemmän henkilöitä kuin koulutoimessa ja yksityisen sektorin organisaatioissa. Organisaatioiden henkilöstö on selvästi sukupuolittain eriytynyttä: julkisella sektorilla suurin osa työntekijöistä on naisia, kun taas yksityisen sektorin työntekijöistä enemmistö on miehiä. Tutkittavista suurin osa on 45-54 –vuotiaita. Nuorinta henkilöstö on IT –alan yrityksessä ja iäkkäintä paperi- ja selluteollisuuden yrityksessä.

2.2. Tutkimuksen asteikot

Johtamistyyliä organisaatioissa arvioitiin Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ)- kyselyllä, joka on ollut yksi käytetyimmistä johtamista arvioivista mittareista (ks. esim. Gardiner & Tiggemann, 1999; Eagly & Johnson, 1990; Lee & Alvares, 1977; Littrell, 2002; Lucas, Messner, Ryan & Sturm, 1992; Katerberg & Hom, 1981; Packard & Kauppi, 1999; Templer, 1973). Se sisältää kaikkiaan 20 väittämää johtajan käyttäytymistyyleistä (Northouse, 1997; Stogdill, 1948). Väittämistä kymmenen käsittelee ihmissuhdesuuntautunutta johtamistyyliä ja kymmenen tehtäväsuuntautunutta johtamista. Tutkittavat arvioivat kyselyssä joko lähimmän esimiehensä käyttäytymistä (alaiset) tai omaa johtamistapaansa (esimiehet). Vastausvaihtoehtojen asteikon vaihteluväli on 1 (ei koskaan) – 5 (aina): mitä suurempi pistemäärä, sitä ihmis- tai tehtäväsuuntautuneempi johtamistyyli on. Taulukossa 2 (sivulla 12) on esitelty johtamistyyli-summamuuttujat kuvailevine tietoineen.

Tutkimuksessa hyvinvointia arvioitiin Iso-Britanniassa kehitetyllä lisensoidulla Pressure Management Indicator (PMI)–kyselyllä, joka on osoittautunut suhteellisen luotettavaksi työstressin ja niiden aikaansaamien hyvinvointiseurausten arviointimenetelmäksi eri maissa ja eri ammattiryhmillä (Piitulainen ym., 2002a; 2002b; Williams & Cooper, 1998). PMI sisältää yhteensä 111 kysymystä, joista muodostuu 24 asteikkoa (kysymyssarjaa). Se kattaa suuren joukon työn psykososiaalisia stressitekijöitä (esim. työn sisällölliset vaatimukset, ihmissuhteet

organisaatiossa, johtajan rooli, organisaatioilmasto), voimavaratekijöitä (esim. A–tyyppinen persoonallisuus, sosiaalinen tuki, kontrolli) sekä stressitekijöistä aiheutuvia hyvinvointiseurauksia (esim. työtyytyväisyys, tyytyväisyys organisaatioon, työn varmuus, mieliala, fyysiset oireet) kuvaavia kysymyksiä. Näistä on muodostettu faktorianalyysiiä käyttäen hyvinvointia kuvaavat summamuuttujia (ks. Piitulainen ym., 2002b), joista tämän tutkimuksen hyvinvointimuuttujiksi valittiin *tyytyväisyys organisaatioon ja kielteinen mieliala* normaalisuus- ja varianssitarkastelujen perusteella. Lisäksi otimme *työtyytyväisyys* –muuttujan mukaan summamuuttujaksi sen hyvän kuvailevuuden vuoksi siinä ilmenevästä varianssien erisuuruudesta huolimatta, jonka otimme huomioon myöhemmin tilastollisissa analyyseissä. Työtyytyväisyys- ja tyytyväisyys organisaatioon–muuttujien Likert -asteikon vaihteluväli oli 1 (erittäin tyytymätön) – 6 (erittäin tyytyväinen). Mieliala-muuttujan asteikko oli päinvastainen kuin muiden hyvinvointimuuttujien arvon 1 kuvatessa erittäin positiivista mielialaa ja arvon 6 erittäin kielteistä mielialaa. Taulukossa 2 (sivulla 12) on esitetty tässä tutkimuksessa käytetyt PMI-hyvinvointimuuttujat kuvailevine tietoineen.

TAULUKKO 1. Tutkittavien taustatiedot organisaatioittain, n, % (ka=keskiarvo, kh=keskihajonta)

Taustamuuttuja	Julkinen sektori				Yksityinen sektori			
	Sosiaali- ja terveystoimi		Koulutoimi		Paperi- ja selluteollisuuden yritys		IT-alan yritys	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Sukupuoli								
Mies	25	5	70	30	144	79	119	60
Nainen	471	95	162	70	39	21	80	40
Ikäluokka, v								
18-34	71	15	38	16	23	13	52	26
35-44	156	31	78	34	43	24	79	40
45-54	191	38	78	34	77	44	59	30
55-64	79	16	36	16	33	19	9	4
Ammatillinen koulutus								
Perusaste	52	11	32	14	43	24	21	11
Alempi keskiaste	189	38	29	13	95	52	9	4
Ylempi keskiaste	172	35	9	4	39	22	87	45
Korkea-aste	80	16	157	69	4	2	79	40
Työaikajärjestelyt								
Osa-aikainen	28	6	21	10	3	2	8	4
Kokoaikainen	459	94	200	90	170	98	189	96
Työaikamuoto								
Säännöllinen päivätyö	313	64	215	94	99	56	193	98
Muu työaikamuoto	177	36	15	6	77	44	5	2
Esimiesasema								
Ei	424	87	185	82	147	82	162	82
Kyllä	61	13	41	18	32	18	36	18
<hr/>								
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh
Todelliset työtunnit viikossa	38.58	7.59	37.32	8.72	39.51	5.08	37.87	8.95
Työvuodet organisaatiossa	13.43	8.56	10.69	9.49	16.36	10.18	9.23	8.84

TAULUKKO 2. PMI - ja LBDQ –kyselyistä muodostettujen summamuuttujien sisällöt, reliabiliteettikertoimet (Cronbachin alfa), vaihteluvälit, keskiarvot ja keskihajonnat

Muuttujat	Kysymykset	Alfa-kerroin	Vaihteluväli	Ka	Kh
Johtamistyhimmuttajat					
Tehtäväsunnautunut johtamistyyni	<p>Kertoo ryhmän jäsenille mitä heidän oletetaan tekevän.</p> <p>Luo normaaja työsuorituskista ryhmän jäsenille.</p> <p>Tekee ehdotuksia siitä miten ratkaista ongelmia.</p> <p>Tekee oman näkökulmansa selväksi toisille.</p> <p>Kehittää ryhmälle toimintasuunnitelman.</p> <p>Määrittää mistä kukin ryhmän jäsen on vastuussa.</p> <p>Tekee oman roolinsa selkeäksi ryhmässä.</p> <p>Tarjoaa suunnitelman siitä miten työ tehdään.</p> <p>Antaa kriteerit siihen mitä ryhmältä odotetaan.</p> <p>Rohkaisee ryhmän jäseniä tekemään laadukasta työtä.</p>	0,86	1 - 5	3,45	0,60
Immissuhdesunnautunut johtamistyyni	<p>Käyttyvyys ystävällisesti ryhmän jäseniä kohtaan.</p> <p>Auttaa muita ryhmässä tuntemaan olonsa mukavaksi.</p> <p>Reagoi myönteisesti toisten tekemiin ehdotuksiin.</p> <p>Kohtelee toisia oikeudenmukaisesti.</p> <p>Käyttyvyys ennakoitavalla tavalla ryhmän jäseniä kohtaan.</p> <p>Kommunikoi aktiivisesti ryhmän jäsenten kanssa.</p> <p>On kiinnostunut toisten henkilökohtaisesta hyvinvoinnista.</p> <p>Osoittaa joustavuutta päätöksenteossa.</p> <p>Tuo julki omat ajatuksensa ja tunteensa ryhmän jäsenille.</p> <p>Auttaa ryhmän jäseniä tulemaan toimeen keskenään.</p>	0,89	1 - 5	3,63	0,64
Hyvinvointimuuttujat					
Työtyytyväisyys	<p>Kuinka tyytyväinen olet?</p> <p>Työhön sinänsä</p> <p>Siihen, missä määrin tunnet työsi motivoivan sinua</p> <p>Sinulle määrättyihin töihin/tehtäviin</p> <p>Siihen, missä määrin koet voitavasi itse henkilökohtaisesti kehityä tai kasvaa työssäsi</p> <p>Siihen, miten hyvin työsi vastaa omaa kykyäsi</p> <p>Siihen, miten laajasti pääset hyödyntämään kykyjäsi työssäsi</p>	0,91	1 - 6	4,26	0,85
Tyytyväisyys organisaatioon	<p>Viestintään ja siihen, miten tieto kulkee organisaatiossasi</p> <p>Esimiestesi johtamistyyliin</p> <p>Tapaan, jolla muutokset ja innovaatiot toteutetaan</p> <p>Tapaan, jolla risirittoja ratkaistaan organisaatiossasi</p> <p>Organisaatiossasi vallitsevaan ”henkiseen ilmapiiriin”</p> <p>Organisaatiosi rakenteeseen</p>	0,88	1 - 6	3,56	0,87
Kielteinen mieliala	<p>Onko sinulla normaalin työpäivän aikana hetkiä, jolloin koet olevasi rauhaton ja huolestunut, vaikka siihen ei aina olekaan selkeää syytä</p> <p>Onko työssäsi hetkiä, jolloin tunnet iteesi niin ärtyneen turhautuneeksi, että joudut ponnistelemaan aivan liikaa elämässäsi</p> <p>Jos työsi tai tehtäväsi menevät huonosti, koetko joskus itseluottamuksen puutetta ja paniikkia ikään kuin asiat eivät enää olisi hallussasi</p> <p>Onko sinulla työssäsi aikoja, jolloin asiat yksinkertaisesti käyvät liian vaikeiksi ja koet niin paljon ylikuormitusta, että tunnet ”sekoavasi”</p>	0,83	1 - 6	2,77	0,99

3. TULOKSET

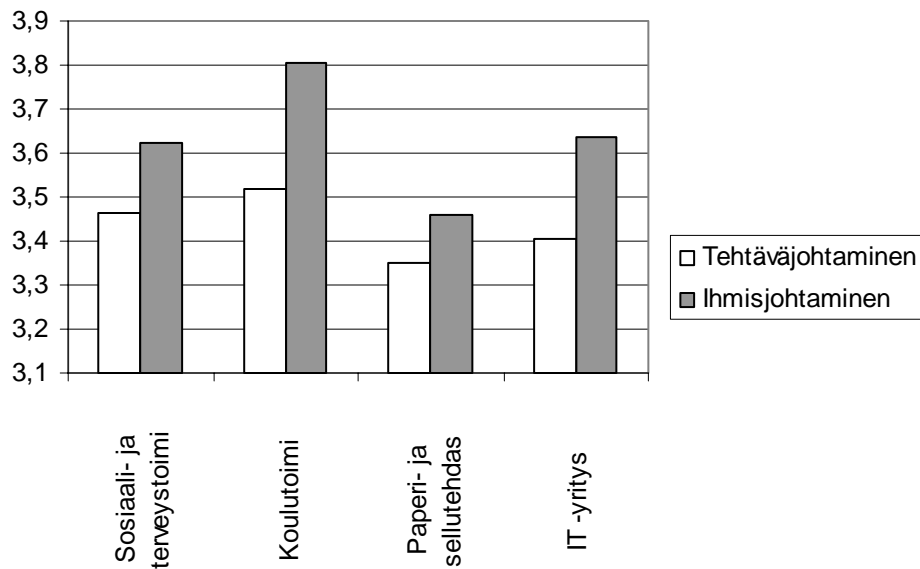
3.1. Johtamistyylien eriytyminen organisaation, sukupuolen ja aseman mukaan

Johtamistyylien sekä hyvinvoinnin eriytymistä neljässä eri organisaatiossa tarkasteltiin koko aineisto (alaiset ja esimiehet) huomioiden yksisuuntaisen varianssianalyysin (ANOVA) avulla. Riippuvina muuttujina johtamistyylianalyysissä olivat LBDQ:n mukaiset kaksi summamuuttujaa eli tehtävä- ja ihmishdejohtaminen.

Varianssianalyysistä kävi ilmi, että johtamistyyli vaihtelevat koko aineistossa *organisaatioittain* (ks. taulukko 3 ja kuvio 1). Erot organisaatioiden välillä olivat merkitsevempiä ihmishdejohtamisen ($F(3, 1092) = 10.43, p < .001$) kuin tehtäväsuuntautuneen ($F(3, 1093) = 3.13, p < .05$) johtamisen kohdalla. Eroja organisaatioiden välillä selvitetiin tarkemmin parittaisten vertailujen (Bonferronin testi) avulla, jotka osoittivat, että sekä ihmishdesuuntautuneinta että tehtäväsuuntautuneinta johtaminen oli koulutoimessa, joka erosi ihmishdesuuntautuneen johtamisen kohdalla tilastollisesti merkitsevästi kaikista muista organisaatioista. Lisäksi paperi- ja sellutehdas erosi merkitsevästi sosiaali- ja terveystoimesta sekä IT-alan yrityksestä siten, että tehtaassa koettiin johtamisen olevan vähemmän ihmishsuuntautunutta kuin sosiaali- ja terveystoimessa sekä IT-alan yrityksessä. Tehtäväsuuntautuneessa johtamistyyllissä puolestaan koulutoimi erosi merkitsevästi paperi- ja sellutehtaasta, jossa johtaminen oli vähiten tehtäväsuuntautunutta.

TAULUKKO 3. Johtamistyyli muuttujien keskiarvot ja keskihajonnat organisaatioittain sekä tilastollisesti merkitsevät erot

	1. Sosiaali- ja terveystoimi		2. Koulutoimi		3. Paperi- ja selluteollisuuden yritys		4. IT –alan yritys		Tilastollisesti merkitsevät erot
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh	
Tehtäväjohtaminen	3.47	.60	3.52	.57	3.35	.62	3.40	.61	2>3, p<.05
Ihmisjohtaminen	3.62	.60	3.80	.63	3.46	.68	3.64	.65	2>1, p<.01 2>3, p<.001 2>4, p<.05 3<1, p<.05 3<4, p<.05



KUVIO 1. Johtamistyylien eriytyminen organisaatioittain. (asteikon todellinen vaihteluväli 1-5)

Johtamistyylien eriytymistä *sukupuolen* mukaan tarkasteltiin riippumattomien otosten t-testillä. Riippuvina muuttujina johtamistyylianalyysissä olivat tehtävä- ja ihmishdejohtaminen. Sukupuolella ei havaittu olevan yhteyttä siihen, minkälaiseksi vastaajat (alaiset & esimiehet) raportoivat organisaatiossa käytettävän johtamistyylin (tehtäväjohtaminen $p > .05$, ihmisjohtaminen $p > .05$).

Lisäksi selvitimme riippumattomien otosten t-testillä, erosivatko johtajien ($n = 122$) ja alaisten ($n = 924$) arviot johtamistyyleistä. Tulokset osoittivat, että johtamistyylien arvioinneilla oli eroja sekä tehtäväjohtamisen että ihmisjohtamisen kohdalla. Johtajat arvioivat toimivan monipuolisempina johtajina kuin miten alaiset arvioivat heidän toimivan (ks. taulukko 4).

TAULUKKO 4. Johtajien ja alaisten väliset merkitsevät erot johtamistyylien arvioinnissa

	Johtajat		Alaiset		Tilastolliset merkitsevyydet
	ka	kh	ka	kh	
Tehtäväjohtaminen	3.69	.45	3.42	.61	t (187.29) = 6.08; $p < .001$
Ihmishjohtaminen	3.99	.39	3.60	.65	t (222.24) = 9.71; $p < .001$

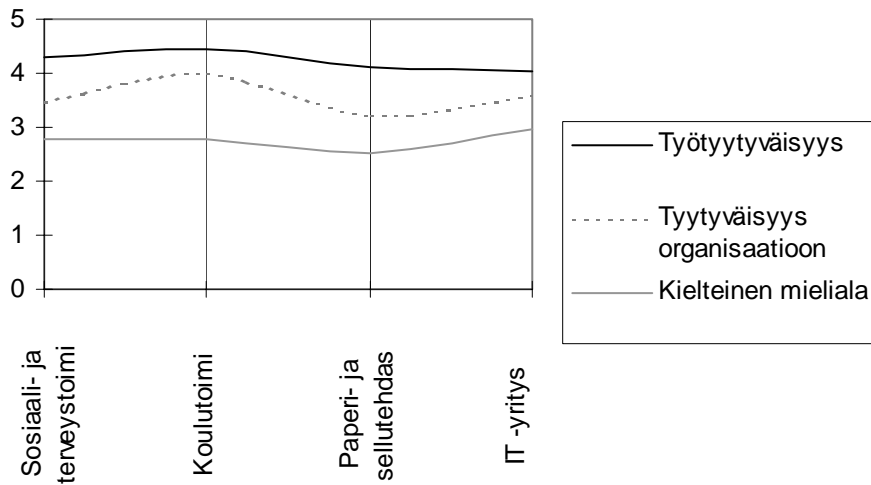
3.2. Hyvinvoinnin eriytyminen organisaation, sukupuolen ja aseman mukaan

Hyvinvointianalyseissä (ANOVA) riippuvina summamuuttujina olivat tyytyväisyys, tyytyväisyys organisaatioon ja kielteinen mieliala sekä luokittelevana muuttujana organisaatio.

Taulukosta 5 ja kuviosta 2 näkyy, että *hyvinvointi* eriytyi koko aineistossa (alaiset ja esimiehet) organisaatioittain ja että eniten vaihtelua organisaatioiden kesken hyvinvointimuuttujien osalta oli tyytyväisyydessä organisaatioon ($F(3, 1105) = 30.62, p < .001$). Paperi- ja sellutehtaassa tyytyväisyys organisaatioon koettiin kaikkein heikoimmaksi, kun taas koulutoimessa oltiin kaikkein tyytyväisimpiä organisaatioon. Tarkemmin parittaisissa vertailuissa havaitsimme, että koulutoimi erosi tilastollisesti merkitsevästi kaikista muista organisaatioista p -arvon ollessa aina $<.001$. Organisaatioita tarkasteltaessa tyytyväisyyden ($F(3, 1098) = 8.92, p < .001$) suhteen havaittiin, että IT -yrityksessä tyytyväisyys työhön koettiin heikoimmaksi. Parittaiset vertailut (Tamhanen testi: tyytyväisyyden osalta käytettiin epäparametrinen testiä, koska varianssisuusoletukset eivät olleet voimassa) osoittivat lisäksi, että IT-yritys erosi tilastollisesti merkitsevästi sosiaali- ja terveystoimesta sekä koulutoimesta. Tyytyväisyyden osalta koulutoimi erosi tilastollisesti merkitsevästi paperi- ja sellutehtaasta siten, että koulutoimessa oltiin tyytyväisempiä kuin paperi- ja sellutehtaassa. Mielialamuuttujan vastausasteikko oli käänteinen: positiivista mielialaa kuvattiin arvolla 1 ja kielteistä arvolla 6. Havaitsimme myös sen kohdalla eroja organisaatioiden välillä ($F(3, 1108) = 6.30, p < .001$). Sellu- ja paperitehdas erosi tilastollisesti merkitsevästi sekä IT - alan yrityksestä että sosiaali- ja terveystoimesta siten, että tehtaassa mieliala koettiin positiivisemmaksi kuin IT - alan yrityksessä ja sosiaali- ja terveystoimessa. Kielteisimmäksi mieliala puolestaan koettiin IT -alan yrityksessä. Tulokset on esitelty taulukossa 5 ja kuviossa 2.

TAULUKKO 5. Hyvinvointimuuttujien keskiarvot ja keskihajonnat organisaatioittain sekä tilastollisesti merkitsevät erot

	1. Sosiaali- ja terveystoimi		2. Koulutoimi		3. Paperi- ja selluteollisuuden yritys		4. IT –alan yritys		Tilastollisesti merkitsevät erot
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh	
Työtyytyväisyys	4.29	.76	4.44	.82	4.12	.81	4.05	1.07	1>4, p<.05 2>4, p<.001 2>3, p=.001
Tyytyväisyys organisaatioon	3.48	.83	3.99	.89	3.24	.87	3.58	.78	1>3, p<.01 2>1, p<.001 2>3, p<.001 2>4, p<.001
Kielteinen mieliala	2.78	.98	2.77	.98	2.53	.98	2.96	.99	1>3, p<.05 4>3, p<.001



KUVIO 2. Hyvinvoinnin eriytyminen organisaatioittain. (asteikon todellinen vaihteluväli 1-6)

Hyvinvoinnin eriytymistä *sukupuolen* mukaan tarkasteltiin riippumattomien otosten t-testillä. Naiset ja miehet erosivat ainoastaan siinä, miten he kokivat työtyytyväisyytensä. ($t(1096) = -3.48, p = .001$): naiset olivat työtyytyväisempiä ($ka = 4.31, kh = 0.84$) kuin miehet ($ka = 4.12, kh = 0.87$).

Lisäksi selvitimme riippumattomien otosten t-testillä avulla erosivatko johtajien ja alaisten arviot toisistaan hyvinvointimuuttujien osalta. Tulosten mukaan ainoastaan työtyytyväisyyden osalta arvioinneissa oli eroja johtajien ja alaisten välillä ($t(169.83) = 3.30, p = .001$). Johtajat ($ka = 4.46, kh = 0.71$) raportoivat työtyytyväisyytensä paremmaksi kuin alaiset ($ka = 4.23, kh = 0.86$).

3.3. Johtaminen ja alaisten hyvinvointi

Korrelatiiviset tarkastelut osoittivat *alaisten* ryhmässä yhteyden johtamistyylien ja hyvinvointimuuttujien välillä (ks. taulukko 6, sivu 20). Johtajan johtamistyylin ja alaisten hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä neljässä eri organisaatiossa tarkasteltiin tässä tutkimuksessa monimuuttujaisella kovarianssianalyysillä (MANCOVA). Riippuvina muuttujina analyysissä olivat hyvinvointimuuttujat (työtyytyväisyys, tyytyväisyys organisaatioon ja kielteinen mieliala). Luokittelevana muuttujana oli organisaatio ja kovariaatteina johtamistyyli muuttujat (tehtävä- ja ihmissuhdesuuntautuneisuus). Analyysissä olivat mukana vain alaiset eli ne, jotka olivat arvioineet esimiehensä johtamista. Tuloksiin tulee suhtautua varauksella, sillä varianssit eri ryhmissä eivät olleet yhtäsuuret (Boxin testi $F = 2.943, p < .001$). MANCOVAN tulokset osoittivat, että organisaatiolla ja tehtäväjohtamisella oli yhdysvaikutus hyvinvointiin (Wilksin lambda 0.979, $F(9, 2191) = 2.15, p < .05$). Myös organisaatiolla ja ihmisjohtamisella havaittiin olevan yhdysvaikutus hyvinvointiin (Wilksin lambda 0.967, $F(9, 2191) = 3.38, p < .001$). Lisäksi havaitsimme organisaatiolla (Wilksin lambda 0.963, $F(9, 2191) = 3.81, p < .001$), tehtäväjohtamisella (Wilksin lambda 0.959, $F(3, 900) = 12.69, p < .001$) sekä ihmisjohtamisella (Wilksin lambda 0.143, $F(3, 900) = 49.95, p < .001$) olevan merkitsevät omavaikutukset hyvinvointiin.

Tarkemmin tarkasteltaessa yksittäisiä hyvinvointimuuttujia havaitsimme, että organisaatiolla ja ihmisjohtamisella oli yhdysvaikutus vain tyytyväisyyteen organisaatiossa ($F(3, 902) = 3.91$, $p < .01$). Selvitimme osittaiskorrelaatiotarkastelujen avulla, miten ihmisjohtamisen yhteys tyytyväisyyteen organisaatiossa vaihteli eri organisaatioiden kesken, kun tehtäväjohtamista kontrolloitiin. Paperi- ja sellutehtaassa tämä yhteys oli heikoin ($r = .285$, $p = .001$) ja voimakkain sosiaali- ja terveystoimessa ($r = .463$, $p < .001$). Koulutoimessa osittaiskorrelaatioksi saatiin $r = .455$ ($p < .001$) ja IT-yrityksessä $r = .359$ ($p < .001$). Korrelaatioiden yhtäsuuruutta testasimme Fisherin z -transformaatiokaavan avulla (McNemar, 1969). Merkitsevin ero oli sosiaali- ja terveystoimen ja paperi- ja sellutehtaan välillä. Myös tehdas ja koulutoimi erosivat siinä, miten ihmisjohtaminen oli yhteydessä tyytyväisyyteen organisaatiossa. Toisin sanoen koulutoimessa sekä sosiaali- ja terveystoimessa ihmisjohtaminen oli voimakkaammin yhteydessä hyvinvointiin kuin paperi- ja sellutehtaassa (ks. taulukko 7, sivu 20).

Lisäksi ihmisjohtamisella oli omavaikutus työtyytyväisyyteen ($F(1, 902) = 34.49$, $p < .001$) ja mielialaan ($F(1, 902) = 28.63$, $p < .001$): mitä ihmissuhdesuuntautuneempaa johtaminen oli, sitä enemmän alaiset kokivat työtyytyväisyyttä ja positiivista mielialaa. Vaikka havaitsimme aikaisemmin organisaatiolla ja tehtäväjohtamisella olevan yhdysvaikutusta hyvinvointiin, ei yksittäisiä hyvinvointimuuttujia tarkasteltaessa yhdysvaikutus tullut esille. Tehtäväjohtamisella sen sijaan havaittiin olevan omavaikutus työtyytyväisyyteen ($F(1, 902) = 10.16$, $p = .001$) ja tyytyväisyyteen organisaatiossa ($F(1, 902) = 29.26$, $p = .001$). Johtamisen ollessa enemmän tehtäväsuuntautunutta myös työtyytyväisyys ja tyytyväisyys organisaatioon koettiin paremmaksi. Organisaatiolla sen sijaan oli omavaikutus vain työtyytyväisyyteen ($F(3, 902) = 4.61$, $p < .01$). Toisin sanoen työtyytyväisyys vaihteli organisaatioittain (ks. kappale 3.2., sivu 16).

TAULUKKO 6. Johtamistyyli- ja hyvinvointimuuttujien väliset korrelaatiot (Pearson) alaisten kohdalla

	Työtyytyväisyys	Tyytyväisyys organisaatioon	Kielteinen mieliala
Tehtäväjohtaminen	.28**	.51**	-.11**
Ihmisojohtaminen	.35**	.62**	-.18**

** Korrelaatio on merkitsevä tasolla $p < .01$

Kaikki merkitsevyydestaukset kaksisuuntaisia

Huom! Työtyytyväisyys-muuttujan kohdalla on käytetty epäparametrista korrelaatiota (Spearman)

TAULUKKO 7. Korrelaatioiden yhtäsuuruuksien tarkastelu. Fisherin Z-transformaation avulla saadut merkitsevyydet.

	1	2	3	4
1.Paperi- ja sellutehdas				
2.Sosiaali- ja terveystoimi	.02*			
3.Koulutoimi	.04*	.45		
4.IT -yritys	.24	.09	.14	

* Korrelaatio on merkitsevä tasolla $p < .05$

Johtajan johtamistyylin ja alaisten hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä *sukupuolen* mukaan tarkasteltiin myös MANCOVAlla. Riippuvina muuttujina olivat hyvinvointimuuttajat (työtyytyväisyys, tyytyväisyys organisaatioon ja kielteinen mieliala). Luokittelevana muuttujana oli sukupuoli ja kovariaatteina johtamistyyli- ja hyvinvointimuuttajat. Tulokset osoittivat, että sukupuolella ja tehtäväjohtamisella ei ollut yhdysvaikutusta hyvinvointiin (Wilksin lambda 0.996, $F(3, 902) = 1.24$, $p > .05$). Myöskään sukupuolella ja ihmisojohtamisella ei havaittu yhdysvaikutusta hyvinvointiin (Wilksin lambda 0.999, $F(3, 902) = .38$, $p > .05$). Sukupuolella (Wilksin lambda

0.984, $F(3,902) = 4.77$; $p < .01$), tehtäväjohtamisella (Wilksin lambda 0.997, $F(3, 902) = 7.18$, $p < .001$) ja ihmisjohtamisella (Wilksin lambda 0.840, $F(83, 902) = 57.33$, $p < .001$) havaitsimme olevan kuitenkin omavaikutukset hyvinvointiin. Tarkasteltaessa tarkemmin yksittäisiä hyvinvointimuuttujia sukupuoli luokittelevana tekijänä havaitsimme, että ihmisjohtamisella oli omavaikutus työtyytyväisyyteen ($F(1, 904) = 37.80$, $p < .001$), tyytyväisyyteen organisaatioon ($F(1, 904) = 168.41$, $p < .001$) ja mielialaan ($F(1, 904) = 17.45$, $p < .001$). Mitä enemmän ihmisjohtamista tutkittavat raportoivat, sitä paremmaksi he myös kokivat hyvinvointinsa. Tehtäväjohtamisella puolestaan oli omavaikutus työtyytyväisyyteen ($F(1, 904) = 8.52$, $p < .01$) ja tyytyväisyyteen organisaatiossa ($F(1, 904) = 18.69$, $p < .001$). Yhteys ilmeni siten, että mitä enemmän tutkittavat raportoivat tehtäväjohtamista, sitä enemmän he kokivat työtyytyväisyyttä ja tyytyväisyyttä organisaatioon. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että mitä ihmis- ja tehtäväsuuntautuneempaa johtaminen oli, sitä parempi oli alaisten hyvinvointi. Johtamistyylien (ks. kappale 3.3., sivu 18) yhteydet hyvinvointiin olivat siten odotetusti samansuuntaiset kuin mitä raportoitiin aikaisemmin. Sukupuolella havaitsimme omavaikutuksen ainoastaan työtyytyväisyyteen ($F(1, 904) = 6.01$, $p < .05$). Naiset ($ka = 4.31$, $kh = 0.83$) olivat tyytyväisempiä työhönsä kuin miehet ($ka = 4.03$, $kh = 0.89$). Myös sukupuolen (ks. kappale 3.2., sivu 18) yhteydet hyvinvointiin olivat samansuuntaiset kuin mitä raportoitiin aikaisemmin.

3.4. Johtajien oma hyvinvointi ja johtamistyylit

Korrelatiiviset tarkastelut osoittivat *johtajia* tarkasteltaessa yhteyden johtamistyylien ja joidenkin hyvinvointimuuttujien välillä. Molemmat johtamistyyli muuttujat olivat merkitsevästi yhteydessä työtyytyväisyyteen. Lisäksi tehtäväjohtamisen ja organisaatioon tyytyväisyyden välillä oli merkitsevä korrelaatio (ks. taulukko 8, sivu 22). Johtajan oman hyvinvoinnin merkitystä heidän johtamistyyliilleen neljässä eri organisaatiossa tarkasteltiin tässä tutkimuksessa lisäksi MANCOValla. Riippuvina muuttujina olivat johtamistyyli muuttujat, luokittelevana muuttujana oli organisaatio ja kovariaatteina hyvinvointimuuttujat. Tuloksista havaitsimme, ettei johtajan työtyytyväisyydellä (Wilksin lambda 0.951, $F(2, 104) = 2.68$, $p >$

.05), tyytyväisyydellä organisaatioon (Wilksin lambda 0.962, $F(2, 104) = 2.03$, $p > .05$) ja mielialalla (Wilksin lambda 0.994, $F(2, 104) = 0.32$, $p > .05$) ollut yhteyttä johtamistyyliin. Myöskään organisaatiolla (Wilksin lambda 0.897, $F(6, 208) = 1.95$, $p > .05$) ei ollut omavaikutusta johtamistyyliin. Johtajien hyvinvoinnin yhteyttä johtamistyyliin ei tarkasteltu sukupuolen mukaan, koska tietyissä organisaatioissa (sosiaali- ja terveystoimi ja paperi- ja sellutehdas) johtajien sukupuolijakaumat olivat hyvin epätasaiset ja tutkittavia oli liian vähän riittävän luotettavuuden saavuttamiseksi. Kaiken kaikkiaan johtamistyylien ja hyvinvoinnin väliset yhteydet olivat voimakkaammat alaisten kuin johtajien ryhmässä, ja vaikka korrelatiiviset tarkastelut osoittivatkin joitain yhteyksiä johtamistyyli- ja hyvinvointimuuttujien välillä (taulukko 8), nämä eivät saaneet tukea varianssianalyseissä.

TAULUKKO 8. Johtamistyyli- ja hyvinvointimuuttujien väliset korrelaatiot (Pearson) johtajien kohdalla

	Työtyytyväisyys	Tyytyväisyys organisaatioon	Kielteinen mieliala
Tehtäväjohtaminen	.26**	.21*	-.09
Ihmisojohtaminen	.19*	.13	-.15

** Korrelaatio on merkitsevä tasolla $p < .01$

* Korrelaatio on merkitsevä tasolla $p < .05$

Huom! Työtyytyväisyys-muuttujan kohdalla on käytetty epäparametrinen korrelaatiota (Spearman)

4. POHDINTA

4.1. Johtamistyyliä eriytyivät organisaatioittain ja aseman mukaan

Tutkimuksemme tavoitteena oli selvittää johtamistyylien sekä hyvinvoinnin eriytymistä organisaatioittain sekä sukupuolen ja aseman mukaan. Lisäksi tarkasteltiin alaisten ryhmässä johtamistyylien yhteyksiä hyvinvointiin organisaatioittain (ts. kuinka alaiset arvioivat esimiesten johtamistyyliä) sekä sukupuolen mukaan. Johtajien kohdalla tutkimusasetelma oli kuitenkin päinvastainen: selvitimme johtajien hyvinvoinnin yhteyksiä heidän johtamistyyliinsä, koska johtajien oman hyvinvoinnin on todettu voivan toimia käyttäytymistä ennakoivana resurssina (Hobfoll, 1988). Eri ammattialoilla johtamistutkimusta on tehty laajasti. Kiinnostuksen kohteena on ollut esimerkiksi opetusala (Bogler, 2002; Koh, Steers, & Terborg, 1995; Kruger, 1996), terveydenhuolto (Loke, 2001; Putti & Tong, 1992) ja tekninen ala (Rasku ym., 1997). Johtamisen alueella on kuitenkin tehty melko vähän juuri organisaatioita vertailevaa tutkimusta. Tämän tutkimuksen tulosten tarkastelua vaikeuttaakin vastaavan tutkimustiedon puuttuminen joidenkin tutkimuskysymysten kohdalla.

Alaisten sekä johtajien arvioidessa johtajien johtamistyyliä tulokset osoittivat johtamistyylien eriytyvän organisaatioittain. Koulutoimessa johtaminen koettiin voimakkaimmin sekä ihmissuhde- että tehtäväsuuntautuneeksi. Paperi- ja sellutehtaassa puolestaan johtaminen oli vähiten sekä ihmissuhde- että tehtäväsuuntautunutta. Voitaisiin siis ajatella, että koulu palveluorganisaationa toisin kuin tehdas motivoi jatkuvasti kehittämään toimintaperiaatteita ja henkilöstöään tämän heijastuessa myös johtamiskäytäntöihin. Toisin sanoen organisaation luonne ja tehtävät muoventuvat myös johtamista. On kuitenkin huomioitava, ettei korkea ihmissuhde- ja tehtäväsuuntautuneisuus yhdistyneinä saamaan henkilöön tee hänestä välttämättä muita parempaa johtajaa (Yukl, 2001). Toisaalta taas paperi- ja selluteollisuudessa ilmenevän vähäisemmän johtamistyylien ilmaisemisen voitaisiin ajatella olevan seurausta traditionaalisimmista ja jäykemmistä toimintaperiaatteista organisaatiossa. Näiden kahden organisaation väliset erot johtamistyyliissä voivat selittyä osaltaan myös sillä,

että koulutoimessa vuorovaikutusta esimiesten ja alaisten välillä on todennäköisesti enemmän kuin tehtaassa, jossa johtaminen on näkymättömämpää alaisten työskennellessä melko itsenäisesti kukin omassa tehtävässään tai tiimissä. On myös huomattava, että tässä tutkimuksessa ihmisjohtamista sekä tehtäväjohtamista arvioitiin kaikissa organisaatioissa – myös tehtaassa – kaiken kaikkiaan olevan kohtalaisen paljon, sillä kaikkien organisaatioiden keskiarvot olivat yli 3.0 (ks. taulukko 3, sivu 14). Tämä näyttää lupaavalta, sillä Heinälä ja Ruoppila (1988) havaitsivat aikaisemmin, että ihmisten johtamisen kyky arvioitiin yhdeksi heikoimmista teollisuuden esimiesten osaamisalueista.

Johtamistyylien arvioinnit eivät oletustemme vastaisesti eriytyneet tutkimuksessamme sukupuolen mukaan, kun tarkastelun kohteena olivat sekä alaiset että johtajat (koko aineisto). Lähes vastaavia tuloksia ovat saaneet myös muut tutkijat (ks. Chapman, 1975; Donnel & Hall, 1980; van Engen ym., 2001). Kuitenkin jotkut tutkijat (Bartol & Wortman Jr., 1976; Eagly & Johnson, 1990; Kruger, 1996; Powell, 1990) ovat osoittaneet sukupuolten välillä olevan eroa johtamistyyliissä. Esimerkiksi Bartol ja Wortman Jr. (1976) osoittivat naisjohtajien olevan ihmissuuntautuneempia johtajia kuin miehet. Eagly ja Johnson (1990) sen sijaan havaitsivat naisjohtajien olevan sekä ihmissuhde- että tehtäväsuuntautuneempia kuin miesjohtajat. Erot olivat kuitenkin erittäin vähäisiä. Myös Kruger (1996) havaitsi kouluympäristöjä koskevassa johtamistutkimuksessaan aikuiskoulutuksessa työskentelevien naisten olevan sekä ihmis- että tehtäväsuuntautuneempia johtamistyylistään kuin miehet. Sukupuolijakaumien epätasaisuus tässä tutkimuksessa mukana olleiden organisaatioiden kohdalla voi olla yksi selittävä tekijä sen suhteen, ettei sukupuolten välillä havaittu eroja johtamistyyliissä. Osassa organisaatioista sukupuoli oli erittäin epätasaisesti jakautunut, jolloin erot eivät välttämättä tule yhtä selkeästi esille, kuin jos jakaumat olisivat olleet tasaisemmat. Toisaalta tulokset saattavat antaa viitteitä siitä, että oletus naisten ihmissuhdesuuntautuneemmasta johtamistyylistä voi perustua vain yleistyneisiin stereotyyppioihin siitä, että naiset ovat feminiinisempiä johtajia kuin miehet ja näin ollen heidän oletetaan toimivan myös ihmisläheisemmin (Ashmore & Del Boca, 1986).

Asemalla oli tulostemme mukaan merkitystä sille, millaiseksi johtamistyyliä arvioitiin. Hypoteesimme mukaisesti johtajat arvioivat olevansa monipuolisempia johtajia kuin mitä alaiset kokivat heidän olevan. Tuloksiamme tukevat Manningin (2002) samansuuntaiset havainnot, joiden mukaan johtajat arvioivat itsensä paremmiksi johtajiksi alaisten arvioihin verrattuna. Arviointien eroavaisuuksiin voisi olla syynä esimerkiksi alaisten kriittisempi

suhtautuminen johtajien toimintaa kohtaan. Tämä voi korostua erityisesti silloin, kun alaisilla on mahdollisuus kirjallisen palautteen antamiseen nimettömänä. Voidaankin miettiä, annetaanko alaisille organisaatioissa tarpeeksi vapauksia ilmaista myös negatiivisia näkökantoja koskien johtajan toimintaa.

4.2. Hyvinvointi eriytyi organisaatioittain

Erilaisia ammattialoja on vertailtu ja niiden välillä on havaittu eroja työtyytyväisyydessä (Kandolin, Rannik, & Haavio-Mannila, 1997; Putti & Tong, 1992). Tässä tutkimuksessa tarkasteltaessa hyvinvoinnin eriytymistä sekä alaisten että johtajien ryhmissä organisaatioittain tulokset osoittivat, että koulutoimessa koettiin eniten työtyytyväisyyttä ja siellä oltiin myös tyytyväisimpiä organisaatioon. Sellu- ja paperitehtaassa sen sijaan koettiin vähiten tyytyväisyyttä organisaatioon, mutta mieliala arvioitiin hieman yllättäen positiivisimmaksi. Tyytymättömyys organisaatioon voi olla seurausta työn monotonisuudesta, rutiininomaisuudesta ja organisaation hierarkkisuudesta. Toisaalta voidaan myös pohtia sitä, annetaanko työntekijöille tarpeeksi työssään haasteita ja miten kunkin yksilöllistä työpanosta arvostetaan. Positiivinen mieliala puolestaan voisi olla seurausta kiirettömämmästä työtahdista sekä mahdollisesti organisaation ikärakenteesta: Sellu- ja paperitehtaassa 45-64 -vuotiaita oli huomattavasti enemmän (ks. taulukko1, sivu 11) kuin muissa tutkimuksen organisaatioissa. Kauan saman organisaation palveluksessa työskennelleillä työ on jo muuttunut rutinoituneeksi ja aiemmin ehkä kuormitusta aiheuttaneet tekijät siten nähdään nyt merkityksettömämpinä. Tutkimuksessamme on myös otettava huomioon Piitulaisen ym. (2002a) tutkimustulokset, joista havaitsimme, että suomalaisen aineiston keskiarvot mieliala-muuttujan kohdalla olivat matalampia kuin britannialaisessa normiaineistossa eli suomalaiset kokivat vähemmän kielteistä mielialaa kuin mitä normiaineistossa raportoitiin.

Mielenkiintoista oli havaita, että organisaatioissa, jossa johtaminen oli monipuolisempaa, myös tyytyväisyyttä koettiin eniten. Toisaalta tutkimuksessamme organisaatio (tehdas), jossa molempia johtamistyyliä arvioitiin käytettävän vähiten, myös tyytyväisyys koettiin heikoksi. Beehr ja Gupta (1987) ovatkin todenneet tutkimuksissaan, että työhön yhteydessä oleva käyttäytyminen, asenteet ja havainnot ovat sitä myönteisempiä, mitä osallistavampaa

johtamistyyliä organisaatioissa käytetään. Päinvastaisesti traditionaalisissa ja hierarkisissa organisaatioissa, kuten tehdasympäristöt usein, alaiset raportoivat kyseiset asiat usein negatiivisemmin.

IT-alan organisaatioissa sekä työtyytyväisyys että mieliala koettiin kaikkein heikoimmiksi muihin organisaatioihin verrattuna. IT-alalla talouselämän kiihtyminen näkyy suoraan myös henkilöstön työpanoksen, heihin kohdistuvien odotusten ja vaatimusten kasvuna. Tästä seuraava ylitöiden määrän kasvaminen sekä odotusten ja jaksamisen ristiriita heijastelevat suoraan henkilöstön hyvinvointiin organisaatioissa. Taloudellisten tekijöiden korostuessa liikaa, ihmisten jaksaminen voi helposti unohtua ja jäädä toissijaiseksi asiaksi. Alati kasvavat odotukset eivät ole omiaan pitämään työntekijöitä tyytyväisinä. Sen sijaan tyytyväisyys organisaatioon selittyy jo alan palkkauksen ja esimerkiksi IT-alan yritysten arvostetun imagon vuoksi. On kuitenkin huomioitava, että aineisto on kerätty keväällä 2001, jolloin informaatioteknologian ala oli vielä voimissaan. Jos tutkimuksemme toteutettaisiin tämänhetkisen tilanteen vallitessa, kun alalla on havaittavissa laskusuhdanne, voisivat tutkimustulokset olla tyytyväisyydessä organisaatioon hieman erisuuntaisia.

Havaitsimme tuloksista lisäksi, että sukupuolella on yhteys siihen, millaiseksi tutkittavat (alaiset & esimiehet) raportoivat työtyytyväisyytensä: naiset arvioivat olevansa työtyytyväisempiä kuin miehet. Monet tutkijat (Bartol & Wortman Jr, 1976; D'Arcy, Syrotiuk, & Siddique, 1984; Lehto & Sutela, 1998; Oshagbemi, 2000; Pook, Fustos, & Marian, 2003) ovat saaneet samankaltaisia tuloksia tutkiessaan naisten ja miesten työtyytyväisyyttä. Esimerkiksi Oshagbemi (2000) on todennut akateemisia henkilöitä tutkiessaan naisten kokevan miehiä enemmän työtyytyväisyyttä. Myös Bartol ja Wortman Jr. (1976) osoittivat tutkimuksessaan naisten olevan miehiä tyytyväisempiä työyhteisöönsä. Kuitenkin myös tutkimuksestamme eriäviä tuloksia ovat esittäneet monet tutkijat (Fry & Greenfeld, 1980; Gardiner & Tiggemann, 1999; Johnson, McClure, & Schneider, 1999; Rasku ym., 1997; Smith & Plant, 1982; Williams & Cooper, 1998). Esimerkiksi Gardiner ja Tiggemann (1999) osoittivat sukupuolia vertailevassa tutkimuksessaan, ettei naisten ja miesten välillä ole eroja mielenterveydessä. On otettava tosin huomioon, että heidän tutkimuksensa oli toteutettu ainoastaan esimiesasemassa oleville. Myöskään Rasku ym. (1997) eivät havainneet esimiehiä koskevassa tutkimuksessaan sukupuolen mukaan merkitseviä eroja työviihtyvyydessä, tosin naiset kokivat tulosten mukaan miehiä enemmän sekä fyysistä että psyykkistä oireilua. Vaikka

sukupuolella emme havainneet työtyytyväisyyden lisäksi olevan muita yhteyksiä hyvinvointiin, ovat Piitulainen ym. (2002a) löytäneet eroja naisten ja miesten välillä tarkastellessaan sukupuolen ja organisaation yhdysvaikutuksia hyvinvointiin. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että julkisella sektorilla naiset pitivät hyvinvointiaan heikompana kuin yksityisellä sektorilla, jossa tilanne oli päinvastainen: naiset olivat miehiä hyvävoimaisempia.

Tässä tutkimuksessa asemalla oli yhteys siihen, millaiseksi hyvinvointi arvioitiin, sillä johtajat kokivat olevansa työtyytyväisempiä kuin alaiset. Samankaltaisia tuloksia ovat saaneet esimerkiksi Burke (2002) ja Poulin (1995). Tutkiessaan naistyöntekijöitä Burke (2002) on todennut alemmassa asemassa työskentelevien naisten olevan korkeamman aseman omaavia naisia työtytymättömympiä. Tuloksemme tukee hypoteesiamme ja on siinä mielessä kiinnostava, että johtajien työn voisi ajatella olevan alaisten työtä kuormittavampaa siihen sisältyvän vastuun ja vaihtelevuuden vuoksi. Näin ollen johtajien työtyytyväisyyden olisi voinut olettaa olevan heikompi kuin alaisilla. Toisaalta taas työn vastuu ja vaihtelevuus lisäävät haasteellisuutta, ja tämä luo tutkimusten mukaan tyytyväisyyttä työhön (ks. esim. Lehto & Sutela, 1998). Voi olla myös niin, että johtajat haluavat antaa itsestään organisaation edustajana – ja samalla myös organisaatiostaan – positiivisemmän kuvan ulkopuolisille. Alaisten roolissa voi olla helpompi raportoida myös negatiivisia asioita, koska he eivät ole yhtä suuresti vastuussa organisaation imagosta kuin johtajat.

4.3. Johtamistyyleillä yhteys alaisten hyvinvointiin

Tutkimustuloksemme osoittivat oletustemme mukaisesti, että ihmissuhdesuuntautuneesti johdetuissa organisaatioissa alaiset kokivat enemmän työtyytyväisyyttä sekä positiivista mielialaa. Tätä tukevat monet eri tutkimukset. Esimerkiksi Packard ja Kauppi (1999) saivat omissa tutkimuksissaan samankaltaisia tuloksia tutkiessaan kuntoutustehtävissä toimivien työtyytyväisyyttä. Heidän mukaansa alaiset olivat työtyytyväisempiä silloin, kun johtaja toimi ihmissuuntautuneesti ja supportiivisesti. Childers ym. (1990) totesivat niin ikään työtyytyväisyyden kasvavan alaisten saadessa ohjausta, suuntaviivoja, tukea ja rohkaisua esimiehiltään (ks. myös Graham & Messner, 1998). Johtajan aito kiinnostus työntekijöitään

kohtaan näyttäisi siis olevan ainakin yksi mahdollinen alaisten hyvinvointiin vaikuttava tekijä. Esimiehen ei ole mielekästä luopua johtajan roolistaan eli käyttää ns. laissez-faire – johtamistyyliä, vaan osoittaa mieluummin alaisilleen aktiivisesti olevansa kiinnostunut heistä (Packard & Kauppi, 1999). Rasku ym. (1997) havaitsivat myös, että johdolta saatu vähäinen tuki altisti tyytymättömyydelle työssä.

Tutkimustuloksistamme näkyi myös, että organisaation johtamisen ollessa monipuolista eli sekä ihmis- että tehtäväsuuntautunutta, alaiset kokivat enemmän työtyytyväisyyttä ja olivat tyytyväisempiä organisaatioonsa. Kandolinin ja Kauppisen (1994) sekä Butlerin ja Cantrellin (1997) tutkimukset puoltavat tuloksiamme. Heidän mukaansa tehtäväsuuntautunut ja ihmissuuntautunut tai vuorovaikutteinen johtamistyyli yhdessä lisäävät henkilöstön hyvinvointia. Myös Butterfieldin ja Grinnellin (2000) monipuolisessa katsauksessa ilmeni, että yhdessä nämä kaksi johtamistyyliä lisäävät alaisten työtyytyväisyyttä. Toisaalta Packard ja Kauppi (1999) ovatkin todenneet, ettei tehtäväsuuntautuneella johtamistyyllillä ole juurikaan vaikutusta siihen, millaiseksi alaiset kokevat työtyytyväisyytensä, jos heidän esimiehensä käyttäytyvät kuitenkin ihmissuhdesuuntautuneesti. Jotkut tutkijat (Holdnak ym., 1993; Packard ja Kauppi, 1999) ovat tutkimuksissaan jopa saaneet tuloksia, jotka osoittavat tehtäväsuuntautuneen johtamistyylin olevan yhteydessä alaisten matalaan työtyytyväisyyteen. Vastoin näitä tuloksia tutkimustuloksemme osoittivat, että myös tehtäväjohtamisella oli yhteys lisääntyneeseen työtyytyväisyyteen ja tyytyväisyyteen organisaatiossa.

4.4. Johtajien omalla hyvinvoinnilla ei yhteyttä heidän johtamistyyliin

Johtajia tarkasteltaessa tutkimustuloksemme osoittivat hypoteesimme vastaisesti, ettei hyvinvoinnilla ollut yhteyttä siihen, millaista johtamistyyliä johtajat ja esimiehet itse käyttivät. Tämänkaltaista tutkimusta ei ole juurikaan tehty, mutta jotkut tutkijat (Eagly & Johnson, 1990; Gardiner & Tiggemann, 1999; Mauno & Piitulainen, 2002) ovat tarkastelleet kylläkin tutkimusongelmaa päinvastaisella tavalla eli miten johtamistyyli on yhteydessä johtajan omaan hyvinvointiin. Gardiner ja Tiggemann (1999) havaitsivat, että naisjohtajien ihmisläheinen johtaminen miesvaltaisilla aloilla oli yhteydessä johtajan heikkoon

mielenterveyteen, kun taas miehillä tulos oli päinvastainen: vähemmän ihmisläheisesti käyttäytyneet johtajat kokivat mielenterveytensä heikoksi miesvaltaisilla aloilla. Ryska (2002) puolestaan havaitsi tutkiessaan johtajien johtamistyylien ja työstressin yhteyttä, että ihmissuhdesuuntautuneet johtajat raportoivat vähemmän stressiä varsinkin tilanteissa, joissa he pystyivät itse kontrolloimaan työtään. Toisaalta hyvin byrokraattiset esimiehet, jotka olivat suuressa määrin kiinnostuneita taloudellisista tavoitteista, kokivat myös enemmän työstressiä. Jatkotutkimuksissa olisikin hyvä tarkastella hyvinvoinnin ja johtamistyylien yhteyttä ottaen huomioon mahdollisten välittävien tekijöiden vaikutukset. Tällaisia välittäviä tekijöitä voisivat mahdollisesti olla esimerkiksi alaisten asenteet johtajaa ja organisaatiota kohtaan sekä työpaikan ilmapiiri.

4.5. Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksemme liittyy selviä rajoituksia, jotka on huomioitava sen arvioinnissa. Ensinnäkin tuloksemme perustuvat poikkileikkausaineistoon, jossa syy-seuraussuhteiden todentaminen ei ole luotettavaa. Pitkittäistutkimuksen avulla johtamistyylien ja hyvinvoinnin välistä yhteyttä pystyttäisiin selvittämään luotettavammin (ks. esim. Coolican, 1994). Tuloksia tarkasteltaessa on otettava huomioon myös se, että tutkimusasetelmassamme ei ollut tietoa siitä, kuka henkilö todellisuudessa oli kenenkin esimies. Jatkotutkimuksien luotettavampien tulosten aikaansaamiseksi tulisikin huomioida, kenen johtamistyyliä tutkittavien kohdalla on kulloinkin arvioitu. Templerin (1973) mukaan LBDQ-kyselylomake ei mittaa samaa asiaa, jos henkilö on arvioinut itseään tai jos muut ovat arvioineet häntä. Hänen mukaansa näitä arviointeja ei tulisikaan yhdistää. Ulkopuolisten arvioinneissa on Templerin tutkimuksen mukaan vähemmän halo-efektiä kuin itsearvioinneissa. Olisi myös hyvä ottaa huomioon, että työtyytyväisemmät tutkittavat mahdollisesti arvioivat esimiestään tai itseään myönteisemmin (Mauno & Piitulainen, 2002).

Hyvinvoinnin käsite osoittautui ongelmalliseksi tekijäksi tutkimuksessamme. Aikaisemmat tutkimukset ovat käsitelleet hyvinvointia monin eri tavoin, eikä hyvinvoinnin käsitteelle ole yhtä selkeää yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Pöyhönen, 1987). On kyseenalaista kuvata näin

laajaa käsitettä muutaman muuttujan avulla. Tämän lisäksi hyvinvointia on tutkittu pitkään negatiivisesta näkökulmasta käsin painottaen stressiä ja työuupumusta työhyvinvoinnin osana (Hakanen, 2002). Tutkimuksessamme käytetty PMI –menetelmä (Piitulainen, ym., 2002a, 2002b; Williams & Cooper, 1998) painottuu myös hyvinvoinnin tutkimiseen stressitekijöiden kautta, vaikkakin hyvinvointia tulisi tarkastella enemmän painottaen positiivisempaa näkökulmaa. Hakasen (2002) mukaan yksilössä tulisi nähdä muutakin vahvuutta kuin vain stressioireiden puuttuminen, jotta hyvinvointi käsitteenä pystyttäisiin ymmärtämään syvemmin. Tulevaisuudessa olisikin toivottavaa, että työhyvinvoinnin käsitteistöä laajennettaisiin ja nähtäisiin näin sen osana myös positiivinen suuntaus. Huomioitavaa tutkimuksemme käsitteellisessä puolessa on myös stressi- ja johtamistutkimuksen erillisyyks, mikä on ollut näkyvissä pitkään. Vaikka näiden kahden tutkimusalueen tutkijat ovat todenneet johtamisen ja työstressin yhteyden, eivät he ole useinkaan huomioineet omissa tutkimuksissaan kuin joko johtamis- tai stressiteoreettisen mallinsa (Mauno & Piitulainen, 2002).

Myös tutkimuksessamme käyttämiimme kyselymenetelmiin on syytä suhtautua varauksella. Arvioimme johtamista melko vanhan teorian pohjalta kehitetyn menetelmän (LBDQ: Northouse, 1997; Stogdill, 1948) avulla. Vaikka kyseinen menetelmä onkin ollut käytössä jo vuosikymmeniä ja se on ainakin käytettävyyden perusteella hyvä menetelmävalinta, on mahdollista, että esimerkiksi transformationaalinen johtaminen ja sen pohjalta luodut mittarit (MLQ: Bass, 1985) vastaisivat paremmin nykypäivän johtajien lisääntyneisiin vaatimuksiin. Raskun ym. (1997) mukaan esimiesten johtamistaitoon kohdistuvat vaatimukset näkyvät muun muassa työtahdin kiristymisenä, paineensietokyvyn ja monitaitoisuuden lisääntyvinä vaatimuksina sekä esimiehen henkilökohtaisen vastuun kasvuna. Tämän päivän laajasti hyväksytyiksi johtamisen periaatteiksi on todettu joustavuus muuttuvissa organisaatioissa, avoin vuorovaikutus esimiesten ja alaisten välillä sekä osallistuminen ja tiimityö (ks. Rasku ym. 1997). Näiden johtamisen piirteiden arvioimiseen transformationaalisen johtajuuden mittarit voisivat vastata paremmin kuin LBDQ.

Tutkimustemme tulosten tulkinnassa tulee ottaa huomioon, ettei kumpikaan johtamistyyleistä ole toistansa parempi, eikä ns. hyvän johtajan johtamistyyliä kaikkiin tilanteisiin ole edes pystytty määrittelemään (Northouse, 1997). Tutkimuksessamme epäkohtana voisi kuitenkin pitää sitä, että johtaminen jaettiin ainoastaan kahteen erilliseen luokkaan, ihmissuhde- ja tehtäväsuuntautuneeseen. Monet tutkijat (Blake & Mouton, 1964,1978; Hersey & Blanchard,

1975,1988; Likert, 1961) eivät näe näitä kahta johtamistyyliä toisiaan poissulkevinä vaan toisiaan täydentävinä. Esimies voi siis käyttää sekä ihmissuuntautunutta että tehtäväkeskeistä johtamistyyliä käyttäytymisensä osana. Olisikin ollut hyvä tarkastella johtamistyylien korreloivuuden vuoksi lähemmin myös sitä, miten paljon samanaikaista ihmissuhde- sekä tehtäväjohtamista (ts. johtamistyyliä yhdistettynä yhdeksi muuttujaksi) arvioitiin organisaatioissa olevan.

Tutkimuksemme vahvuutena on se, että se tuo uutta – organisaatioita vertailevaa – tietoa johtamisesta ja hyvinvoinnista. Tällainen organisaatioita vertaileva tutkimus on tärkeää, jotta pystyttäisiin kehittämään erilaisten organisaatioiden ominaisuuksiin nähden sopivia toimintamalleja ja sitä kautta vaikuttamaan henkilöstön hyvinvointiin. Tutkimuksemme vahvistaa selvästi aiempia havaintoja siitä, että johtamisella voidaan vaikuttaa alaisten hyvinvointiin (ks. Butterfield ja Grinnell, 2000). Tämän vuoksi olisikin tärkeää kiinnittää huomiota johtamiseen organisaatioissa, ja tunnustaa sen merkittävä rooli organisaatioiden toiminnassa.

LÄHTEET

- Aditya, R.N., House, R.J., & Kerr, S. (2000). Theory and practice of leadership: Into the new millenium. Teoksessa C.L. Cooper & E.H. Locke (*toim.*), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (s.130-165). Massachusetts: Blackwell.
- Aaltio-Marjosola, I., & Takala, T. (2000). Charismatic leadership manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning*, 12 (4), 146-158.
- Ashmore, R.D., & Del Boca, F.K. (1986). Male – Female Relations: A summing up and notes toward a social-psychological theory. Teoksessa F.K., Del Boca. & R.D., Ashmore. (*toim.*), *The social psychology of female – male relations. A critical analysis of central concepts* (s.311-332). USA: Academic Press.
- Bartol, K.M. & Wortman Jr, M.S. (1976). Sex effects in leader behavior self description and job satisfaction. *Journal of Psychology*, 94 (2), 177- 184.
- Bartolo, K. & Furlonger, B. (2000). Leadership and job satisfaction among aviation fire fighters in Australia. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1), 87-93.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1995). Comment: Transformational leadership: Looking at possible antecedents and concequences. *Journal of Management Inquiry*, 4, 293-298.
- Bates, S. (2002). Honesty, empathy cited in effective leadership. *Human Resource Magazine*, 47 (3), 10.
- Beer, T.A., & Gupta, N. (1987). Organizational management styles, employee supervisory status, and employee responses. *Human Relations*, 40(1), 45-58.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1964). *Managerial Grid. Key orientations for achieving production through people*. Houston: Gulf.
- Blake, R.R., & Mouton. J.S. (1978). *The new Managerial Grid: Strategic new insights into a proven system for increasing organization productivity and individual effectiveness* (2.painos). Houston: Gulf.
- Bogler, R. (2002). Two profiles of schoolteachers: a discriminant analysis of job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 18 (6), 665-673.

- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. Lontoo: Sage.
- Burke, R.J. (2002). Work stress and women`s health: occupational status effects. *Journal of Business Ethics*, 37 (1), 91-102.
- Butler, J.K., & Cantrell, R.S. (1997). Effects of perceived leadership behaviors on job satisfaction and productivity. *Psychological Reports*, 80 (3), 976-979.
- Butterfield, D.A. & Grinnell, J.P. (2000). Re-viewing gender, leadership and managerial behavior. Teoksessa G.N. Powell (toim.), *Handbook of gender and work* (s.223-238). USA: Conneticut: Sage.
- 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 (1), 65-74.
- Chapman, J.B. (1975). Comparison of male and female leadership styles. *Academy of Management Journal*, 18 (3), 645.
- Childers, T.L., Dubinsky, A.J., & Skinner, S.J. (1990). Leadership substitutes as moderators of sales supervisory behavior. *Journal of Business Research*, 21, 363-382.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1994). Charismatic leadership in Organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452.
- Conger, J., Kanungo, R., & Menon, S. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.
- Coolican, H. (1994). *Research methods and statistics in psychology*. London: Hodder & Stoughton.
- D´Arcy, C., Syrotiuk, J., & Siddique C.M. (1984). Perceived job attributes, job satisfaction, and psychological distress: A comparison of working men and women. *Human Relations*, 37, 603-611.
- De Vries, R.E., Roe, R.A., & Taillieu, T.C. (1999). On charisma and need for leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 109-133.
- Dobbins, G. H, & Zaccaro, S.J. (1986). The effects of group cohesion and leader behavior on subordinate satisfaction. *Group & Organization Studies*, 11 (3), 203 –220.
- Donnell, S.M., & Hall, J. (1980). Men and women as managers: a significant case of no significant differences. *Organizational Dynamics*, 8 (4), 60.

- Eagly, A.H., & Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- van Engen, M.L., van der Leeden, R., & Willemsen, T.M. (2001). Gender, context and leadership styles: a field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 581-598.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F., & Chemers, M. (1974). *Leadership and Effective Management*. USA: Scott, Foresman and Co.
- Flood, P.C., Hannan, E., Smith, G.K., Turner, T., West, M.A., & Dawson, J. (2000). Chief executive leadership style, consensus decision making, and top management team effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 401-420.
- Fry, L.W., & Greenfeld, S. (1980). An examination of attitudinal differences between police-women and policeman. *Journal of Applied Psychology*, 65, 123-126.
- Gardiner, M., & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female-dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 301-315.
- Graham, M.W., & Messner, P.E. (1998). Principals and job satisfaction. *The International Journal of Educational Management*, 12 (5), 196-202.
- Hakanen, J. (2002). Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen arviointimenetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa. *Työ ja ihminen*, 1, 42-58.
- Heinälä, K., & Ruoppila, I. (1988). *Insinöörien ja teknisten toimihenkilöiden työolot, kuormittuneisuus ja voimavarat*. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja. Jyväskylän yliopiston monistuskeskus.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1975). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. (suom.) A., Miettinen. Espoo: Weilin & Göös.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1988). *Management of Organizational Behavior* (5. painos). USA: Prentice-Hall.
- Hobfoll, S.E. (1988). *The Ecology of stress*. New York: Hemisphere.

- Holdnak, B.J., Harsh, J., & Bushardt, S.C. (1993). An examination of leadership style and its relevance to shift work in an organizational setting. *Health Care Management Review*, 18, 21-30.
- Jamal, M. (1997). Job stress, satisfaction, and mental health: An empirical examination of self-employed and non-self-employed Canadians. *Journal of Small Business Management*, 35 (4), 48-57.
- Johnson, J.C., McClure, D.J., & Schneider, K.C. (1999). Job satisfaction of logistics managers: Female versus male perspectives. *Transportation Journal*, 39 (1), 5-19.
- Juuti, P. (1994). *Organisaatiokäyttäytyminen* (3. painos). Keuruu: Otava.
- Kalimo, R. (1987). Stressi ja psyykinen kuormitus työelämässä. Teoksessa R. Kalimo & K. Lindström (toim.), *Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu* (s.50-72). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kandolin, I., & Kauppinen, K. (1994). Nais- ja miesjohtaja, johtamistapa ja työyhteisön toimivuus. Teoksessa K. Lindström (toim.), *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä* (s.211-218). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kandolin, I., Rannik, E., & Haavio-Mannila, E. (1997). Työ ja hyvinvointi eräissä toimihenkilö- ja työntekijäammateissa Eestissä ja Suomessa. Teoksessa: I. Kandolin. *Gender, worklife and family responsibilities in Finland and Estonia – effects on economical mental well-being*. Helsinki: Finnish Institutional Occupational Health.
- Katerberg, R., & Hom, P.W. (1981). Effects of within-group and between-groups variation in leadership. *Journal of Applied Psychology*, 66 (2), 218-223.
- Kettunen, P.(1997). *Iso pyörä kääntyy*. Juva:WSOY.
- Kinnunen, U., & Nätti, J. (1996). Epävarmuus ja hyvinvointi erilaisissa työorganisaatioissa. *Työ ja ihminen*,1, 43-56.
- Kinnunen, U., & Rasku, A. (1994). Ikääntyvän opettajan hyvinvointi työssä. *Työ ja ihminen*, 2, 89-100.
- Kirkcaldy, B.D., Trimpop, R.M., & Williams, S. (2002). Occupational stress and health outcome among british and german managers. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (6), 491-505.

- Kirkpatrick, S.A., & Locke, E.A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology, 81* (1), 36-51.
- Koh, W., Steers, R., & Terborg, J. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 319-333.
- Kotter, J.P. (1982). *General Managers*. New York: The Free Press.
- Kotter, J.P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. (suom.), M. Tillmann. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kruger, M.L. (1996). Gender issues in school headship: Quality versus power? *European Journal of Education, 31* (4), 447-462.
- Le Blanc, P., de Jonge, J., & Schaufeli, W. (2000). Job stress and health. Teoksessa N. Chmiel (toim.), *Introduction to work and organizational Psychology. An European perspective* (s.148-177). Oxford: Blackwell
- Lee, D.M., & Alvares, K.M. (1977). Effects of sex descriptions and evaluations of supervisory behavior in a simulated industrial setting. *Journal of Applied Psychology, 62* (4), 405-410.
- Lehto, A.M., & Sutela, H. (1998). *Tehokas, tehokkaampi, uupunut. Työolotutkimusten tuloksia 1977-1997*. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Levi, L. (1987). Definitions and the conceptual aspects of health in relation to work. Teoksessa R. Kalimo, M.A. El-Batawi, & C.L. Cooper (toim.), *Psychosocial factors at work and their relation to health* (s.9-15). Geneva: WHO.
- Lievens, F., Van Geit, P., & Coetsier, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: an examination of potential biases. *European Journal Of Work And Organizational Psychology, 6* (4), 415-430.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Littrell, F.R.(2002). Desirable leadership behaviours of multi-cultural managers in China. *Journal of Management Development, 21* (1), 50-74.
- Loke, J. (2001). Leadership behaviors: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management, 9* (4), 191- 205.
- Lucas, P.R., Messner, P.E., Ryan, C.W., & Sturm, G.P. (1992). Preferred leadership style differences: Perceptions of defence industry labour and management. *Leadership & Organization Development Journal, 13* (7), 19-26.

- Lönnqvist, J. (1994). *Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Uudet haasteet – uudet näkemykset* (2. painos). Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Manning, T.T. (2002). Gender, managerial level, transformational leadership and work satisfaction. *Women in Management Review*, 17, (5/6), 207-216.
- Mauno, S., & Piitulainen, S. (2002). Johtamistyyli ja hyvinvointi. Vertaileva tutkimus neljässä organisaatiossa. *Psykologia*, 6, 473-487.
- McNemar, Q. (1969). *Psychological statistics*. New York: John Wiley.
- Medley, F., & Larochelle, D.R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing Management*, 26 (9), 64-68.
- Northouse, P. (1997). *Leadership theory and practice*. USA: Sage.
- Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Woman in Management Review*, 15 (7), 331-343.
- Packard, S.H., & Kauppi, D.R. (1999). Rehabilitation agency leadership style: Impact on subordinates. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 43 (1), 5-12.
- Piitulainen, S., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2002a). Työn stressitekijöiden ja hyvinvoinnin arvioiminen PMI-kyselyllä: kyselyn luotettavuuden arviointi ja stressikokemusten eriytyminen taustatekijöiden mukaan. *Työ ja Ihminen*, 1.
- Piitulainen, S., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2002b). *Työn stressitekijöiden ja hyvinvoinnin arvioiminen PMI-kyselyllä: Katsaus menetelmään ja sen psykometriisiin ominaisuuksiin*. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 348.
- Pook, L.A., Fustos, J., & Marian, L. (2003). The impact of gender bias on job satisfaction. *Human Systems Management*, 22 (1), 37-50.
- Pool, S. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation. *Journal of Psychology*, 13 (3), 271-283.
- Poulin, J.E. (1995). Job satisfaction of social work supervisors and administrators. *Administration in Social Work*, 19 (4), 35-37.
- Powell, G.N. (1990). One more time: Do female and male managers differ? *The Executive*, 4 (3), 68-76.
- Putti, J.M., & Tong, A.C. (1992). Effects of leader behavior on subordinate satisfaction in a civil Service-Asian context. *Public Personnel Management*, 21 (1), 53-64.

- Pöyhönen, T. (1987). Työtyytyväisyyden rakentuminen. Teoksessa K. Lindström & R. Kalimo (toim.), *Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu* (s.127-141). Helsinki: Painotalo Miktor.
- Rasku, A., Feldt, T., & Ruoppila, I. (1997). *Esimiesten työ, työympäristö ja hyvinvointi vuosina 1987 ja 1996*. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 335. Jyväskylä: Yliopisto paino.
- Ryska, T.A. (2002). Leadership styles and occupational stress among college. *Journal of Psychology, 136* (2), 195-214.
- Siu, U., Lu, L., & Cooper, C.L. (1999). Managerial stress in Hong Kong and Taiwan: a comparative study. *Journal of Managerial Psychology, 14* (1), 6-25.
- Smith, M., & Cooper, C.(1994). Leadership and stress. *Leadership and Organization Development Journal, 15* (2), 3-7.
- Smith, D.B., & Plant, W.T. (1982) Sex differences in the job satisfaction of university professors. *Journal of Applied Psychology, 67*, 249-251.
- Sosik, J.J., & Godshalk, V.M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 365-390.
- Sparks, J. R., & Schenk, J.A. (2001). Explaining the effects of transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior, 22*, 849-869.
- 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.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of literature. *Journal of Psychology, 25*, 35-71.
- Strömmer, R. (1999). *Henkilöstöressurssien johtaminen*. Helsinki: Edita.
- Templer, A.J. (1973). Self-perceived and others-perceived leadership style using the Leader Behavior Description Questionnaire. *Personnel Psychology, 26* (3), 359-
- Teollisuus ja työnantajat (TT). (1998). *Työaikoja on monipuolistettava - ei lyhennettävä*.
- Yukl, G.A. (2001). *Leadership in organizations* (5. painos). USA: Prentice Hall.
- Vroom, V.H., & Jago, A.G. (1988). *The new leadership managing participation in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 193-210.

Williams, S., & Cooper, C.L. (1998). Measuring occupational stress: Development of the pressure management indicator. *Journal of Occupational Health Psychology, 3* (4), 306-321.