

”SUURIN SAAVUTUKSEN”

Työhön liittyvien saavutusten yhteydet työholismiin suomalaisilla johtajilla

Anne Granström

Mari Laari

Pro gradu -tutkielma

Psykologian laitos

Jyväskylän yliopisto

Toukokuu 2011

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Psykologian laitos

GRANSTRÖM, ANNE ja LAARI, MARI: ”Suurin saavutukseni” – Työhön liittyvien saavutusten yhteydet työholismiin suomalaisilla johtajilla

Pro gradu –tutkielma, 31s.

Ohjaaja: professori Taru Feldt ja tohtorikoulutettava Mari Huhtala

Psykologia

Toukokuu 2011

Tutkimuksessa tarkasteltiin suomalaisten johtajien merkittävimpiä työhön liittyviä saavutuksia ja niiden yhteyttä työholismiin sekä tutkittiin johtajien taustatekijöiden (sukupuoli, ikä, johtotaso) yhteyksiä tutkittuihin ilmiöihin. Lisäksi selvitettiin, kuinka johtajat arvioivat saavutuksiaan. Tutkimus perustuu syksyllä 2009 toteutettuun kyselytutkimukseen, johon osallistui 902 johtajaa eri toimialoilta eri puolilta Suomea. Vastaajista 70 % oli miehiä, ja vastanneiden keski-ikä oli 46 vuotta (kh = 9,3, vaihteluväli 25 – 68 vuotta). Vastanneet toimivat eri johtotasoilla ylimmästä johdosta alempaan keskijohtoon. Johtajien kuvaamat merkittävimmät saavutukset luokiteltiin yhdeksään luokkaan: koulutus (4,1 %), uralla eteneminen (24,2 %), työssä onnistuminen (27,6 %), organisaation kehittäminen (18,8 %), uskallus muutokseen (5,1 %), sosiaalinen menestys (5,6 %), työpaikan säilyttäminen (1,4 %), muut (1,5 %) ja ei vielä saavutuksia (11,9 %). Nuoremmilla johtajilla oli eniten uralla etenemiseen liittyviä saavutuksia ja muutosuskallukseen liittyviä tavoitteita oli eniten ylimmän johdon edustajilla ja miehillä. Johtajat arvioivat koulutuksen ja sosiaalisen menestyksen tärkeimmiksi saavutuksikseen ja ne tuottivat heille myös paljon mielihyvää. Lisäksi koulutukseen ja organisaation kehittämiseen oli käytetty paljon aikaa ja vaivaa. Työholismin taso vaihteli eri saavutusluokkien välillä alemmassa keskijohdossa sekä johdossa. Sosiaaliseen menestykseen liittyviä saavutuksia raportoineilla johtajilla oli keskimääräistä enemmän työholismia kuin muilla, kun taas niillä, joilla saavutuksia ei vielä ollut, oli keskimääräistä vähemmän työholismia kuin muilla. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työhön liittyvien saavutusten tietäminen auttaa ymmärtämään johtajien arvomaailmaa ja tätä tietoa voidaan hyödyntää työelämässä monin tavoin. Jatkossa ilmiötä tulisi kuitenkin tutkia lisää esimerkiksi pitkittäisasetelmalla.

Avainsanat: henkilökohtaiset työuraan liittyvät saavutukset, saavutusten sisällöt, saavutusten arvioinnit, työholismi

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	<u>1</u>
1.1 Työuralla koetut saavutukset	<u>1</u>
1.2 Johtajien työn ominaisuudet	<u>4</u>
1.3 Työholismi	<u>5</u>
1.4 Tutkimuskysymykset.....	<u>8</u>
2. MENETELMÄT	<u>9</u>
2.1 Tutkitut johtajat.....	<u>9</u>
2.2 Menetelmät ja muuttujat	<u>11</u>
2.3 Katoanalyysi	<u>13</u>
2.4 Tilastolliset analyysit.....	<u>13</u>
3. TULOKSET.....	<u>14</u>
3.1 Henkilökohtaiset työhön liittyvät saavutukset.....	<u>14</u>
3.2 Taustatekijöiden yhteydet saavutusten sisältöihin	<u>16</u>
3.3 Saavutusten arvioinnit	<u>18</u>
3.4 Työholismin yhteys saavutusten sisältöihin	<u>20</u>
4. POHDINTA.....	<u>23</u>
4.1 Johtajien työhön liittyvät saavutukset	<u>23</u>
4.2 Erot saavutusluokkien välillä.....	<u>24</u>
4.3 Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimuksen tarpeet.....	<u>26</u>
4.4 Johtopäätökset.....	<u>28</u>
LÄHTEET	<u>29</u>

1. JOHDANTO

Työelämä on nykyisin vaatimuksineen hyvin suoritus- ja saavutuskeskeistä ja vallalla on usein ajatus ”tulos tai ulos”. Henkilökohtaisia kokemuksia työhön tai uraan liittyvistä saavutuksista ei ole kuitenkaan tutkittu. Työuraan liittyvistä henkilökohtaisista tavoitteista puolestaan on jonkin verran tutkimusta ja saavutusten voidaankin ajatella olevan toteutuneita tavoitteita. On tärkeää tutkia, vastaavatko saavutukset tavoitteita, jolloin työtavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen liittyviä ilmiöitä pystytään ymmärtämään paremmin. Johtajien työ sisältää omat haasteensa ja erikoispiirteensä ja se on tullut nykyään entistä vaativammaksi. Johtajat joutuvat myös usein työskentelemään kovien tulospaineiden ja jatkuvien muutosten keskellä (Kinnunen, Feldt, & Mäkikangas, 2008). Tällä voi olla vaikutusta johtajien hyvinvointiin sekä välillisesti myös koko organisaation ja alaisten hyvinvointiin. Tämän takia olisi hyödyllistä tietää, minkälaisia henkilökohtaisia saavutuksia johtajat pitävät merkittävänä, sillä se saattaa heijastaa johtajien arvomaailmaa myös koko työyhteisön toimintaan liittyen. Vaativaan työhön saattaa liittyä työholismi, joka on monelle tuttu käsite, ja sen vaikutukset mielletään usein melko kielteisesti. Työholismia ja sen yhteyksiä mm. terveyteen, hyvinvointiin ja sosiaalisiin suhteisiin on tutkittu paljon. Sen sijaan työholismin yhteyksistä koettuihin saavutuksiin ei ole tutkimustietoa tarjolla.

Tässä tutkimuksessa tarkoituksenamme oli selvittää, millaisia saavutuksia suomalaisilla johtajilla on työurallaan, onko taustatekijöillä ja työholismilla yhteyttä saavutusten sisältöihin, ja kuinka johtajat arvioivat merkittävintä saavutustaan. Tutkimuksemme perustuu vuonna 2009 suomalaisille johtajille tehtyyn kyselytutkimukseen, johon osallistui 902 keskijohdon ja ylimmän johdon edustajaa ympäri Suomea.

1.1 Työuralla koetut saavutukset

Työhön liittyvistä saavutuksista on niukasti tutkimustietoa. Joissakin tavoitteisiin liittyvissä tutkimuksissa sivutaan saavutuksia, mutta niitä on arvioitu vain saavutettuina tavoitteina. Esimerkiksi Minjung Koo (2009) tarkastelee tavoitteiden saavuttamisprosessiin liittyvissä tutkimuksissaan sekä jo saavutettuja asioita että vielä jäljellä olevia tehtäviä, jotka on suoritettava

ennen tavoitteeseen pääsemistä. Koo erottelee kaksi toisistaan poikkeavaa tapaa tarkastella tavoitteiden saavuttamista. Ihmiset joko katsovat taaksepäin ja miettivät mitä he ovat jo saavuttaneet (engl. to-date actions), tai katsovat eteenpäin ja miettivät, mitä heidän pitää vielä tehdä saavuttaakseen tavoitteensa (engl. to-go actions). Taaksepäin katsominen motivoi enemmän silloin, kun tavoitteeseen sitoutuminen on epäselvää eikä ole varmaa onko päämäärä tavoittelun arvoinen. Silloin voidaan nähdä jo tehdyn työn tulokset. Eteenpäin katsominen puolestaan motivoi suorittamaan keskeneräisen tehtävän loppuun silloin, kun tavoitteeseen on sitouduttu vahvasti.

Kohdistuvatpa ihmisten tavoitteet mihin elämän alueeseen tahansa, ne seuraavat usein tavoiteportaita (engl. goal ladder), joissa seuraava askelma on aina vaativampi kuin edellinen (Koo & Fishbach, 2010). Työelämän esimerkkinä tästä voidaan nähdä työura, jossa ylennykset ja palkankorotukset ovat urakehityksen portaita. On väitetty, että suurin osa ellei jopa kaikki toimintamme on tarkoituksellista ja tavoitteiden ohjaamaa (Austin & Vancouver, 1996). Jotkut suunnitelmat johtavat lopulta toimintaan, kun taas jotkut toiminnat ilmenevät ilman suunnitelmaa.

Saavutuksen katsotaan olevan tässä tutkimuksessa subjektiivisesti merkittäväksi saavutukseksi koettu tapahtuma, joka liittyy henkilön työuraan. Saavutukset voidaan nähdä toteutuneina tavoitteina. Austin ja Vancouver (1996) määrittelevät katsauksessaan tavoitteen halutun tai toivotun tilan sisäisenä representaationa. He kuvailevat tavoitetta prosessina, joka voidaan eritellä tasoihin ja välitavoitteisiin. Toisen määritelmän mukaan tavoite kuvaa sitä, mitä ihminen haluaa saavuttaa, säilyttää tai välttää (Emmons, 1986). Tämä määritelmä voidaan soveltaa saavutuksiin siten, että saavutus voi olla eteenpäin meneminen, hyvänä koetun tilan säilyttäminen tai jonkin ikävän asian välttäminen. Eli työhön liittyvä saavutus voi olla esimerkiksi ylennys, tasaisen hyvät työsuoritukset tai irtisanomisen välttäminen.

Työhön liittyviä, henkilökohtaisia tavoitteita tarkastelevissa tutkimuksissa on noussut esille, että tavoitteet voidaan jakaa useisiin eri kategorioihin. Hyvönen kollegoineen (Hyvönen, Feldt, Salmela-Aro, Kinnunen, & Mäkikangas, 2009) on tutkinut nuoria, suomalaisia, esimiesasemassa olevia henkilöitä ja jaotellut heidän työhön liittyvät tavoitteensa seitsemään luokkaan: osaamisen kehittäminen (engl. competence), uralla eteneminen, hyvinvointi, työn muutokset, varmuus työsuhteen pysyvyydestä, organisaation menestyminen ja talouteen liittyvät tavoitteet. Hyvönen havaitsi väitöstutkimuksessaan, että kahden vuoden seurannassa tavoiteluokat pysyivät samoina mutta tutkimus osoitti työtavoitteiden olevan lyhyellä aikavälillä muuntuvia (Hyvönen, 2011). Suurin muutos näkyi organisaatioon liittyvissä tavoitteissa, joita oli seurantamittauksessa kaksinkertainen määrä alkutilanteeseen verrattuna. Tämä saattaa liittyä esimiesten uran etenemiseen ja työkokemuksen karttumiseen (Hyvönen, 2011). Huhtalan ja hänen kollegoidensa (Huhtala, Feldt, Hyvönen, & Mauno, 2011a) tutkimuksessa tarkasteltiin suomalaisten, korkeamman tason johtajien

työtavoitteita ja ne jaoteltiin kahdeksaan luokkaan, jotka olivat: organisaatiotavoitteet, osaamisen kehittäminen, hyvinvointi, työuran päättäminen, uralla eteneminen, arvostus/vaikuttaminen, työn muutokset ja työsuhdetavoitteet. Samanlaiseen luokitteluun päätyivät myös Ojanperä ja Ropponen (2011) pro gradu – tutkielmassaan, joka oli tehty samasta aineistosta kuin Huhtalan ja hänen kollegoidensa (2011a) tutkimus. Wiese ja Salmela-Aro (2008) tutkivat puolestaan saksalaisia ja suomalaisia työssä käyviä henkilöitä, jotka työskentelivät hyvin eri aloilla ja erilaisissa asemissa. He erottelivat tutkittavien työhön liittyvät tavoitteet yhdeksään kategoriaan, jotka ovat menestyminen/korkeampi asema, jatkokouluttautuminen ja oppiminen, tehokas työnteke, varmuus työsuhteen pysyvyydestä, tyytyväisyys, positiiviset työhön liittyvät asenteet, sosiaaliset suhteet työpaikalla, talouteen liittyvät tavoitteet, avoimuus työhön liittyviin muutoksiin ja muut. Edellä mainittujen tutkimusten välillä oli paljon yhtäläisyyksiä, mm. uralla etenemiseen liittyviä tavoitteita löytyi kaikista. Erojakin tutkimusten välillä löytyi, esimerkiksi Huhtalan ja hänen kollegoidensa (2011a) tutkimuksessa ei esiintynyt talouteen liittyviä tavoitteita. Toisaalta taas esimiehillä ja johtajilla ilmeni organisaation menestykseen liittyviä tavoitteita, joita ei työntekijätasolla esiintynyt.

Koska saavutukset nähdään toteutuneina tavoitteina, voidaan olettaa, että tässä tutkimuksessa saavutukset jakautuvat samansuuntaisiin luokkiin kuin edellisten tutkimusten tavoitteet. Tutkimusaineistomme koostuu suomalaisista johtajista, joten eniten yhtäläisyyksiä oletamme löytyvän tämän tutkimuksen saavutusten ja edellä mainittujen, johtajiin ja esimiehiin liittyvissä tutkimuksissa havaittujen tavoitteiden kanssa (Huhtala ym., 2011a; Hyvönen ym., 2009; Ojanperä & Ropponen, 2011). Toisaalta voimme myös olettaa erojakin löytyvän, koska tavoitteiden ja saavutusten välisestä suhteesta ei ole vielä riittävästi tietoa.

Sisältöjen lisäksi tavoitteita on tutkittu myös arviointien kautta, eli esimerkiksi kuinka mielekkäinä, kuormittavina ja tärkeinä henkilöt tavoitteensa kokevat. Hyvönen kollegoineen (2009) on tarkastellut suomalaisten, nuorten johtajien työtavoitteiden arviointeja osittain hieman erilaisilla kysymyksillä. Kyseisessä tutkimuksessa tärkeimmiksi tavoitteiksi arvioitiin organisaation menestyminen sekä varmuus työsuhteen pysyvyydestä. Näiden tavoitteiden eteen oli myös ponnisteltu eniten. Oma hyvinvointi nähtiin myös tärkeänä tavoitteena. Lisäksi oman osaamisen kehittämisen eteen oli ponnisteltu. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan myös kyseessä olevien johtajien arviointeja omasta saavutuksestaan (tärkeys, niihin käytetty aika ja vaiva, niiden vaikutus henkilön työuraan ja niistä koettu mielihyvä). Voisi olettaa, että tässä tutkimuksessa nousee samansuuntaisia tuloksia saavutusten arviointeihin liittyen kuin Hyvösen ja hänen kollegoidensa (2009) tavoitetutkimuksen arviointiosiossa.

1.2 Johtajien työn ominaisuudet

Johtajien työ on yleisesti ottaen vaativampaa ja kuormittavampaa kuin useimpien muiden työntekijöiden. Johtajat joutuvat työskentelemään yhä tiukempien aikapaineiden alla (Kinnunen ym., 2008) ja toimimaan malliesimerkkinä. Yukl:n katsauksessa (2006) todetaan, että johtajat tekevät tyypillisesti pitkiä työpäiviä ja he ottavat usein töitä kotiin, minkä takia heidän on vaikea unohtaa työtä vapaa-ajalla tai lomalla. Työpäivän aikana heillä on harvoin taukoja, työ on hektistä ja he kohtaavat työpäivän mittaan monenlaisia haasteita. Heillä on paljon erilaisia vastuualueita ja työtehtäviä, jolloin heiltä vaaditaan huomion kohdistamista moneen eri asiaan samanaikaisesti. Lisäksi heiltä kysytään tietoa sekä pyydetään apua, ohjausta sekä lupaa koko ajan ja johtajien kokema vuorovaikutus syntyykin usein muiden aloitteesta. Johtajilla on myös monia erilaisia rooleja, ja eräs näistä rooleista liittyy työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseen ja säilyttämiseen. Esimerkiksi johdon ja esimiesten osoittama arvostus ja kannustus voivat osaltaan vaikuttaa ehkäisevästi alaisten työuupumuksen syntymiseen (Kinnunen & Hättinen, 2005). Erityistä johtajien työssä on myös mm. irtisanomisiin ja työntekijöiden kohteluun liittyvä eettinen kuormittavuus (Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno, & Kinnunen, 2011b). Johtajat kokevat usein myös työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeaksi (Judge, Boudreau, & Bretz, 1994). Lisäksi he kokevat usein emotionaalista uupumusta työssään (Huhtala ym., 2011b).

Toisaalta johtajilla on vaikutusmahdollisuuksia työhönsä (Feldt, Mäkikangas, & Kinnunen, 2003) ja työ on vaihtelevaa, mitkä voidaan katsoa myönteisiksi työn piirteiksi. Johtajien on havaittu kokevan muita henkilöstöryhmiä enemmän työn imua (Huhtala ym., 2011b; Mauno, Pyykkö, & Hakanen, 2005). Lisäksi johtajat kokevat kaikkien työn piirteiden tuovan harmin lisäksi myös paljon iloa, ja johtajat ovat yleisesti työhönsä melko tyytyväisiä (Mäkikangas, Feldt, Kinnunen, 2005). Suomalaisessa tutkimuksessa on havaittu, että johtajat kokevat työssään enemmän tyydytystä kuin kuormitusta (Tarvainen, Kinnunen, Feldt, Mauno, & Mäkikangas, 2005).

Kaikki yllä mainitut johtajien työn piirteet voivat liittyä siihen, että johtajat ovat usein hyvin sitoutuneita työhönsä (Feldt, Hyvönen, Mäkikangas, Kinnunen, & Kokko, 2009; Mäkikangas ym., 2008) ja johtajien elämässä työllä on havaittu olevan keskimääräistä suurempi merkitys (Judge ym., 1994). On havaittu, että korkeamman koulutuksen omaavilla henkilöillä, kuten johtajilla, on taipumus esiintyä korkeampia arvoja mitattaessa ylisitoutuneisuutta (engl. overcommitment, OVC) (Kinnunen ym., 2008). Ylisitoutuneisuus saattaa johtaa prosesseihin, joista voi seurata niin fyysisiä kuin mielenterveydellisiäkin ongelmia. Ylisitoutuneisuus tarkoittaa lähinnä kyvyttömyyttä

irrottautua työstä. Se on siis hyvin lähellä työholismin käsitettä tai ainakin osaa siitä. Työholismi onkin toinen tämän tutkimuksen keskeisistä käsitteistä.

1.3 Työholismi

Yleensä ihmiset käsittävät sanan työholismi (engl. workaholism) tapana tehdä pitkiä työpäiviä. Käsitys on kuitenkin harhaanjohtava, koska se jättää huomiotta työholismin addiktoivan luonteen (Shimazu, Schaufeli, & Taris, 2010). Terminä työholismi esiintyi ensimmäisen kerran vuonna 1971, kun Wayne Oates kuvasi sen (Taris, Geurts, Schaufeli, Blonk, & Lagerveld, 2008). Silloin työholismin käsitteelle ei ollut vielä mitään yksiselitteistä kuvausta ja käytössä on edelleen useita erilaisia määritelmiä. Tämän takia aikaisemmat tutkimustulokset ovat usein ristiriitaisia, eikä niitä voi verrata keskenään. Työholismin on todettu olevan suhteellisen pysyvä käyttäytymismalli, joka säilyy organisaatioympäristöstä riippumatta (Scott, Moore, & Miceli, 1997).

Työholisti kuvaillaan henkilöksi, joka on sitoutunut työhön, tuntee pakottavaa tarvetta tai painostusta työskennellä sisäisen vietin takia, ja jonka työn ilon kokeminen on vähäistä (Spence & Robbins, 1992). Työholisti käyttää paljon aikaa työhön liittyviin aktiviteetteihin usein sosiaalisten suhteiden kustannuksella, ajattelee töitä usein silloinkin, kun ei ole töissä, sekä tekee enemmän töitä kuin työyhteisö ja esimies odottavat (Scott ym., 1997). Scott kollegoineen esittää katsauksessaan oman näkemyksensä kolmesta eri työholismin tyypistä: pakkomielteis-riippuvainen (engl. compulsive-dependent), täydellisyyden tavoittelija (engl. perfectionist) ja saavutuksiin keskittynyt (engl. achievement oriented).

Työholismin monien määritelmien lisäksi on olemassa useita lähikäsitteitä, jotka ovat osittain päällekkäisiä työholismin käsitteen kanssa. Lähinnä on jo aikaisemmin mainittu ylisitoutuminen. Työhyvinvointiin liittyvä käsite, työn imu (engl. work engagement) on positiivinen, tyydytystä tuottava, työhön liittyvä mielentila, jota kuvataan tarkemmin käsitteillä tarmokkuus (engl. vigor), omistautuneisuus (engl. dedication) ja uppoutuminen (engl. absorption) (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Näistä uppoutuminen tulee lähimmäksi työholismin käsitettä, koska se kuvaa tilaa, jossa työstä on vaikea irrottautua. Schaufeli ja Bakker (2010) kuvailevat katsauksessaan myös muita käsitteitä, jotka liittyvät työholismiin. Näitä ovat työsitoutuneisuus (engl. job involvement/ work commitment), joka tarkoittaa psykologista työhön samastumista tai työn roolia ihmisen minäkuvassa sekä organisaatioon sitoutuminen (engl. organizational

commitment). Lisäksi on henkilöitä, jotka tekevät paljon töitä ja heidän roolinsa ulottuu myös omien työtehtävien ulkopuolelle (engl. extra-role behavior). Virtauskokemus (engl. flow) tarkoittaa hetkellistä ja spesifiä huippukokemusta, jossa psyykinen energia käytetään jonkin tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Ajan ja paikan taju saattaa hetkellisesti kadota, ja kaikki tuntuu sujuvan vaivattomasti ja helposti (Csikszentmihalyi, 1990; Hakkarainen, Lonka, & Lipponen, 2005). Nämä käsitteet saattavat joskus sekoittaa työholismin käsitteen määritelmiin ja saattavat vaikuttaa siihen, että työholismiin liittyvät tutkimustulokset ovat usein ristiriitaisia.

Tämä tutkimus perustuu Schaufelin ja hänen kollegoidensa määritelmään, jonka mukaan työholismi sisältää kaksi elementtiä: kohtuuttoman työnteon (engl. working excessively) ja pakonomaisen työnteon (engl. working compulsively) (Schaufeli, Bakker, van den Heijden, & Prins, 2009a). Kohtuuton työnteke tarkoittaa heidän mukaansa sitä, että työholistit omistavat suuren osan ajastaan ja energiastaan työnteolle. Tästä seuraa se, että heidän työtuntimääränsä on huomattavasti normaalia suurempi, ja he tekevät enemmän työtä kuin heiltä vaaditaan (Schaufeli, Taris, Bakker, 2008, katsaus). Pakonomaisuus työn tekemiseen syntyy henkilön sisäisestä tarpeesta eikä liity ulkoisiin palkkioihin tai vaatimuksiin (Schaufeli ym. 2009a). Schaufeli kollegoineen (2009a) määrittelee työholistin henkilöksi, jolla esiintyy nämä molemmat työholismin puolet.

Schaufeli ja hänen kollegansa (2008b) toteavat empiirisen tutkimuksensa perusteella, että työholisteilla on taipumus tehdä enemmän työtunteja kuin muilla työntekijöillä. Douglas ja Morris (2006) korostavat tutkimusartikkelissaan, että kaikki ahkerasti ja paljon työtä tekevät eivät kuitenkaan ole työholisteja. Ihmiset voivat motivoitua työskentelemään ulkoisten palkkioiden (raha, luontoisedut), työn ilon tai työn itsensä takia. Näistä vain työstä itsestään motivoituvia henkilöitä voidaan kutsua työholisteiksi. Työholistit siis motivoituvat työnteeseen nimenomaan sisäisestä vietistä, jota ei voi vastustaa, eivätkä ulkoisista palkkioista tai muiden ihmisten arvostuksesta. Shimazu ja hänen kollegansa (2010) esittävät, että työholistit kokevat usein syyllisyyttä ja ahdistusta, kun he eivät työskentele. Työnteko on heille keino välttää ja vähentää näitä kielteisiä koettuja tunteita. Machlowitz (1980) havaitsi kyselytutkimuksensa perusteella työholistien saattavan mennä niinkin pitkälle, että he kehittävät itselleen lisää töitä, esimerkiksi muokkaamalla projekteista monimutkaisempia kuin on tarpeen tai kieltäytymällä delegoimasta töitä muille.

Työholismi näkyy monin tavoin henkilön sosiaalisissa suhteissa, työtavoissa, terveydentilassa ja elämässä yleensä. Työholistit raportoivat usein parisuhteeseen liittyviä ongelmia sekä alhaista tyytyväisyyttä perheeseen ja sosiaalisiin suhteisiin (Schaufeli, Taris, & van Rhenen, 2008; Shimazu & Schaufeli, 2009). Shimazun ja hänen kollegoidensa (2010) mukaan työholistit ajattelevat usein työskentelevänsä enemmän ja tehokkaammin kuin muut. Tämän takia he saattavat tuoda herkemmin esille kielteisiä tunteitaan työtovereitaan kohtaan, mikä saattaa johtaa sosiaalisten suhteiden

heikkenemiseen työtovereiden kanssa. Myös työtovereilta saatu sosiaalinen tuki voi olla vähäisempää. Tämä saattaa olla yhteydessä siihen, että työholisti on harvoin kiinnostunut työtovereidensa tai alaistensa elämästä eikä hän kysele muiden henkilökohtaiseen elämään liittyviä kysymyksiä, kuten Machlowitz (1980) haastattelututkimuksensa perusteella toteaa.

Van der Hulst (2003) toteaa katsauksessaan, että normaalia pidempien työpäivien tekemisellä on yhteys terveysongelmiin. Työholistien on todettu raportoivan useammin työkuormittuneisuutta ja terveysongelmia kuin muiden (Schaufeli ym., 2008b; Taris ym., 2008). Työmäärän on todettu olevan yhteydessä palautumisen ongelmiin (Sonntag & Bayer, 2005). Työholisteilla on työmääränsä takia vähemmän aikaa palautumiseen eikä palautumisaikaa pystytä hyödyntämään tehokkaasti, koska se, että he eivät työskentele, aiheuttaa syyllisyyttä ja ahdistusta. Heikko palautuminen aiheuttaa sen, että seuraavana päivänä on ponnisteltava vielä kovemmin, jotta työtehtävistä selviydytään. Työholismin yhteydestä terveydentilaan on kuitenkin ristiriitaisia tutkimustuloksia. Joidenkin tulosten mukaan yhteys löytyy, toisten mukaan taas ei (Shimazu & Schaufeli ym., 2009a; Shimazu ym. 2010; Spence & Robbins, 1992; Taris ym., 2008). Syy ristiriitaisiin tuloksiin voi olla työholismi-termin erilaisissa määrittely- ja mittaustavoissa.

Työholismin ja työn vaatavuuden välillä on todettu olevan vahva positiivinen yhteys (Schaufeli ym., 2008b). Koska johtajien työn on todettu olevan vaativampaa kuin keskimäärin muiden työntekijöiden (Yukl, 2006), voidaan olettaa, että heillä esiintyy työholismia keskimääräistä enemmän. Tätä oletusta tukee myös se, että johtajilla on todettu olevan keskimääräistä enemmän ylisitoutuneisuutta (Kinnunen ym., 2008). Porter (2006) tutki johtajien työholismia ja hänen tuloksensa osoittivat, että reilut 20 % tutkimukseen osallistuneista johtajista oli työholisteja ja n. 35 % oli riskiryhmässä. Hänen otoksensa oli kuitenkin erittäin pieni (n. 14), joten hänen tuloksiaan ei pysty yleistämään.

Työholismi voi olla eri tavoilla yhteydessä työsuorituksiin. Työholisti ei välttämättä ole tehokas, koska hän saattaa tehdä tarpeettomia asioita vain saadakseen tehdä lisää töitä (Machlowitz, 1980). Työn määrä saattaa olla työholistille usein tärkeämpää kuin laatu (Scott, 1997). Työholisti voi kuitenkin olla myös saavutuksiin orientoitunut, jolloin työn tulokset ovat tärkeimmässä asemassa (Scott ym., 1997). Aikaisempien tutkimusten perusteella ei siis pystytä sanomaan, ovatko työholistit työssään tehokkaampia vai vähemmän tehokkaita kuin muut.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisten johtajien saavutusten ja työholismin välistä yhteyttä. Voidaan ajatella, että työssä koetut saavutukset ovat yhteydessä työn tuloksiin. Ei ole selvää, onko työholismilla myönteinen vai kielteinen yhteys työn tuloksiin. Machlowitzin (1980) tekemän laadullisen haastattelututkimuksen mukaan työholismilla on myönteinen yhteys työn tuloksiin. Burke ja MacDermid (1999) puolestaan havaitsivat yhteyden olevan kielteinen. Scott

kollegoineen (1997) puolestaan erottelevat kolme työholismin tyyppiä, joista osalla työn tulokset ovat hyviä ja osalla taas työ ei välttämättä ole tuloksellista. Työn tuloksiin liittyvä tutkimus ei siis tarjoa tarkkaa tietoa siitä, ovatko työholistit työssään tuloksellisempia vai vähemmän tuloksellisia kuin muut. Työholistien kokemista saavutuksista ei voida aikaisempien tutkimusten pohjalta sanoa mitään, koska niitä ei ole tutkittu aikaisemmin. Ei voi myöskään tietää, onko esimerkiksi iällä, sukupuolella tai johtotasolla yhteyttä tähän ilmiöön. Työholistien tavoitteistakaan ei ole tutkimustietoa, joten tavoitetutkimusta ei voida käyttää tältä osin käyttää tämän tutkimuksen teoriataustana.

Kuten jo aiemmin totesimme, työholisteilla on erilainen tapa tehdä töitä ja erilaiset asenteet työntekoa kohtaan kuin muilla. Tämän takia voidaan olettaa, että työholistien työtavoitteet eroavat muiden työtavoitteista ja tästä seuraa että myös työhön liittyvät saavutukset voivat olla erilaisia kuin muiden.

1.4 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisia työhön liittyviä saavutuksia suomalaisilla johtajilla omasta mielestään on. Lisäksi tarkasteltiin, onko taustatekijöillä yhteyttä näihin saavutuksiin sekä miten johtajat arvioivat saavutuksiaan. Tutkimuksen toisena päätavoitteena oli selvittää, onko työholismilla ja saavutusten sisällöillä jotain yhteyttä. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Minkälaisia henkilökohtaisia työhön liittyviä saavutuksia suomalaiset johtajat ovat kokeneet merkittävimmiksi työurallaan?
 - a) Ovatko taustatekijät (sukupuoli, ikä, johtotaso) yhteydessä saavutusten sisältöihin?
2. Millaisia ovat johtajien arvioinnit merkittävimmästä saavutuksestaan (tärkeys, aika ja vaiva, työuran edistäminen, mielihyvä)?
3. Onko johtajien työholismilla yhteys saavutusten sisältöihin ja muuntavatko johtajien taustatekijät (sukupuoli, ikä, johtotaso) tätä yhteyttä?

2. MENETELMÄT

2.1 Tutkitut johtajat

Tämä tutkimus liittyy Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen Eettinen kuormittavuus johtajien työssä – tutkimusprojektiin. Tutkimukseen poimittiin satunnaisotannalla johtotehtävissä toimivia henkilöitä Tekniikan Akateemisten Liiton TEK:in ja Suomen Ekonomiliiton SEFE:n jäsenrekisteristä. Tutkimus toteutettiin postikyselynä syyskuussa 2009. Otokseen poimituista 3000 johtajasta puolet kuului TEK:iin ja puolet SEFE:en ja heistä 902 johtajaa palautti kyselylomakkeen. Alkuperäisestä otoksesta poistettiin ne henkilöt, jotka eivät oman ilmoituksensa mukaan kuuluneet sillä hetkellä tutkimuksen kohdejoukkoon (eläkkeelle siirtyneet, ei johtotehtävissä toimivat, opiskelijat, työttömät, n = 369). Lopullinen tutkittavien joukko oli 2641 ja vastausprosentiksi saatiin näin ollen 34 %.

Vastaajien taustatiedot tulostulokset analysoissa käytettävien taustamuuttujien osalta on esitetty taulukossa 1. Vastaajista yli kaksi kolmasosaa (70 %) oli miehiä. Vastaajien keski-ikä oli 46 vuotta (kh = 9.3) nuorimman johtajan ollessa 25 ja vanhimman 68-vuotias. Ikäryhmiin luokiteltaessa suurimmat ikäluokat olivat 51–60 -vuotiaat ja 41–50 -vuotiaat. Johtotasoista suurimmat ryhmät olivat ylempi keskijohto ja johto. Toimialoista selvästi suurin toimialaryhmä oli teollisuus-, energia- ja rakennusala (40 %) ja pienin koulutus (2 %). Yritykset jaettiin henkilöstömäärän mukaan pieniin, keskisuuriin ja suuriin yrityksiin. Näin tehdyn luokittelun mukaan yli puolet (58 %) johtajista työskenteli suurissa yrityksissä.

Johtajista lähes puolet (46 %) oli diplomi-insinööriä ja kauppatieteiden maistereita oli noin kolmannes (31 %). Suurimmalla osalla oli ylempi korkeakoulututkinto (90 %) ja vakituinen työsuhde (98 %), ja enemmistö työskenteli yksityisen työnantajan palveluksessa (81 %). Suurin osa työskenteli 40–50 tuntia viikossa (69,4 %).

TAULUKKO 1. Tutkimuksen taustamuuttujat

Taustamuuttujat	n	%
<i>Sukupuoli</i>		
1) Mies	629	70
2) Nainen	273	30
<i>Ikäluokka</i>		
1) -30	37	4
2) 31-40	222	25
3) 41-50	295	33
4) 51-60	302	34
5) 61-	46	5
<i>Johtotaso</i>		
1) Ylin johto (toimitusjohtajataso)	123	14
2) Johto	302	34
3) Ylempi keskijohto (esim. perinteisen organisaation osastopäällikkötaso)	327	37
4) Alempi keskijohto (esim. tiiminvetäjätyyppinen, projektijohto)	150	17

Ristiintaulukointi osoitti, että johtotaso oli yhteydessä sukupuoleen ($\chi^2(3) = 10.2, p = .017$). Koko tutkittavien joukosta miehistä ylimmässä johdossa toimi 16 %, kun taas naisista 9 %. Miehet olivat yliedustettuina ylimmässä johdossa siten, että ylimmästä johdosta 80,5 % oli miehiä. Muilla johtotasoilla ei ilmennyt eroja sukupuolten välillä.

Johtotaso oli myös yhteydessä ikään ($F(3, 898) = 10.17, p < .001$). Ylimmän johdon edustajat olivat vanhempia (ka = 49,7v, kh = 8.17) verrattuna muiden johtotasojen edustajiin (adjusted residuals –tarkastelu). Lisäksi alemmassa keskijohdossa oli nuorempia (ka = 44,0v, kh = 9.94) henkilöitä kuin johdossa (ka = 47,1v, kh = 8.97).

Miehet (ka = 46,9v, kh = 9.39) olivat keski-ikältään hieman vanhempia kuin naiset (ka = 45,2v, kh = 8.97) ($t(900) = 2.47, p = .014$).

2.2 Menetelmät ja muuttujat

Henkilökohtaisia työhön liittyviä saavutuksia selvitettiin avoimella kysymyksellä: ”Mikä on ollut merkittävin työhösi tai työuraasi liittyvä henkilökohtainen saavutuksesi?”. Vastaajalla oli myös mahdollisuus merkitä kohta: ”Minulla ei ole vielä ollut merkittäviä saavutuksia työssäni tai työurallani.” Vastausten sisältöjen perusteella saavutukset luokiteltiin yhdeksään luokkaan ja näitä luokkia käytettiin muuttujana tilastollisissa analyyseissa.

Henkilökohtaisten työhön liittyvien saavutusten arviointia selvitettiin neljällä kysymyksellä, joissa vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1 (ei lainkaan) – 5 (erittäin paljon). Kysymykset olivat: ”Miten tärkeä tämä saavutuksesi on Sinulle?”, ”Kuinka paljon aikaa ja vaivaa käytit saavutuksesi eteen?”, ”Missä määrin saavutuksesi on edistänyt työuraasi?” ja ” Kuinka paljon mielihyvää saavutuksesi on Sinulle tuottanut?”.

Työholismia mitattiin 10-osioisella, suomenkielisellä työholismikyselyllä (Dutch Workaholism Scale, DUWAS; Schaufeli, Shimazu, & Taris, 2009b). Kyselystä muodostettiin kolme keskiarvoistettua summamuuttujaa: työholismi (10 osiota, $ka = 2.3$, $kh = 0.5$, Cronbachin alfa = 0.88), kohtuuton työnteko (5 osiota, $ka = 2.6$, $kh = 0.6$, Cronbachin alfa = 0.87) (esim. ”Olen jatkuvasti kiireinen ja minulla on monta rautaa tulella”) ja pakonomainen työnteko (5 osiota, $ka = 2.1$, $kh = 0.5$, Cronbachin alfa = 0.83) (esim. ”Tunnen, että jokin sisälläni saa minut työskentelemään kovasti”). Kysymysten vastausvaihtoehdot olivat: 1 = ei koskaan/hyvin harvoin, 2 = joskus, 3 = usein ja 4 = aina/lähes aina.

Tutkimuksen taustamuuttujina tarkasteltiin sukupuolta, ikää ja johtotasoa. Muuttujien väliset korrelaatiot, lukuunottamatta luokitteluasteikollisia saavutuksia, on esitetty taulukossa 2. Saavutusten arvioinnit korreloivat keskenään hyvin voimakkaasti, samoin työholismin summamuuttujat keskenään.

TAULUKKO 2. Muuttujien väliset korrelaatiot

Muuttujat	1 ¹	2 ²	3 ¹	4 ¹	5 ¹	6 ¹	7 ¹	8 ¹	9 ¹
1. Sukupuoli									
2. Ikä	-.082*								
3. Johtotaso	.097**	-.167***							
4. Tärkeys	.068	.057	-.073*						
5. Aika ja vaiva	-.014	.118**	-.109**	.254***					
6. Uran edistäminen	.029	-.145***	-.137***	.287***	.135***				
7. Mielihyvä	.017	.099**	-.093*	.543***	.259***	.290***			
8. Työholismi	.115**	-.086*	-.068*	.020	.188***	.040	-.020		
9. Kohtuuton työnteko	.144**	-.111**	-.097**	-.001	.160***	.057	-.016	.905***	
10. Pakonomainen työnteko	.052	-.036	-.030	.043	.173***	.016	-.018	.872***	.580***

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

¹ Pearsonin korrelaatiokerroin

² Spearmanin korrelaatiokerroin

Muuttujien luokat:

1) Sukupuoli (1 = mies, 2 = nainen)

2) Ikä jatkuvana muuttujana

3) Johtotaso (1 = ylin johto, 2 = johto, 3 = ylempi keskijohto, 4 = alempi keskijohto)

2.3 Katoanalyysi

Vastaamatta jättäneistä johtajista oli tiedossa heidän ikänsä ja sukupuolensa. Katoanalyysin avulla selvitettiin eroja tutkimukseen vastanneiden ($n = 902$) ja vastaamatta jättäneiden ($n = 1739$) johtajien välillä. Tutkimukseen osallistuneet johtajat olivat riippumattomien otosten t-testin mukaan keskimäärin vuoden nuorempia ($t(1751) = 2.69, p = .007$) kuin vastaamatta jättäneet. Naiset olivat vastanneissa χ^2 -yhteensopivuustestin mukaan yliedustettuina ($\chi^2(1) = 6.07, p = .014$).

2.4 Tilastolliset analyysit

Aineistoa analysoitiin PASW Statistics 18.0 – ohjelmalla. Taustamuuttujien välisiä yhteyksiä tarkasteltiin χ^2 -yhteensopivuustestillä, yksisuuntaisella varianssianalyysilla (ANOVA) ja riippumattomien otosten t-testillä. Muuttujien väliset korrelaatiot laskettiin Pearsonin ja Spearmanin korrelaatiokertoimilla. Taustamuuttujien yhteyksiä saavutuksiin tutkittiin ANOVA:lla (parivertailu Bonferroni) ja χ^2 -yhteensopivuustestillä. Arviointien yhteyttä saavutuksiin tarkasteltiin monimuuttujaisella kovarianssianalyysilla (MANCOVA), jossa taustamuuttujien vaikutus oli kontrolloitu. Koska osalla muuttujista varianssit olivat erisuuret, käytettiin parivertailuun Tamhane-menetelmää. Taustamuuttujien yhteyksiä työholismiin tarkasteltiin riippuvien otosten t-testillä, Pearsonin korrelaatiokertoimella ja ANOVA:lla. Työholismin yhteyttä saavutuksiin tutkittiin DUWAS-mittarista muodostettujen summamuuttujien avulla kovarianssianalyysilla (ANCOVA, LSD parivertailu), jossa taustamuuttujien vaikutus oli kontrolloitu.

3. TULOKSET

3.1 Henkilökohtaiset työhön liittyvät saavutukset

Toteutimme saavutusten luokittelun siten, että muodostimme ensin itsenäisesti kaksi erilaista sisältöluokitusta. Tämän jälkeen vertailimme luokituksia ja päätimme lopullisen yhteisen luokituksen sekä yhdistimme useita pieniä, muutaman vastauksen ryhmiä luokaksi ”Muut”. Lopullisessa jaottelussa luokkia oli yhdeksän. Keskustelimme luokituksen sisällöistä tarkkaan ja jaoimme vastaukset itsenäisesti näihin uusiin luokkiin. Vertailimme saatuja luokituksia ja yhteneviä tuloksia oli 96,8 %. Tämän jälkeen pohdimme yhdessä vastauksia, joiden luokittelusta olimme eri mieltä ja päätimme, mihin luokkaan vastaukset kuuluvat. Tarkastelimme vielä luokkaan ”Muut” sijoitettuja vastauksia yhdessä ohjaajamme kanssa ja siirsimme osan vastauksista informaatioarvon parantamiseksi luokkiin, joihin ne parhaiten sopivat.

Saavutusluokkia muodostettiin lopulta 9 ja ne on esitetty taulukossa 3. Luokat olivat: Koulutus (1), Uralla eteneminen (2), Työssä onnistuminen (3), Organisaation kehittäminen ja menestyminen (4), Uskallus muutokseen (5), Sosiaalinen menestys (6), Työpaikan säilyttäminen (7), Muut (8) ja Ei vielä saavutuksia (9). Uralla eteneminen, työssä onnistuminen ja organisaation kehittäminen olivat selkeästi suurimmat luokat ja ne kattoivat yli kaksi kolmasosaa vastauksista. Lisäksi 10 % eli 93 henkilöä oli joko jättänyt vastaamatta saavutuksiin liittyvään kysymykseen tai oli vastannut saavutuksia olevan useita, jolloin saavutusten sisältöä ei pystytty päättelemään.

TAULUKKO 3. Johtajien työhön liittyvien merkittävimpien saavutusten luokittelu

Saavutusluokan nimi	% (n)	Sisällön kuvaus	Esimerkkejä
1. Koulutus	4,1 (33)	Koulutus, valmistuminen, täydennysopinnot	”KTM-paperit työn ohessa”; ”Väitöskirja”; ”Uuden oppiminen”
2. Uralla eteneminen	24,2 (196)	Ylennys, saavutettu asema, urakehitys	”Yleneminen esimiesasemaan”; ”Osakkuus yrityksessä”
3. Työssä onnistuminen	27,6 (223)	Onnistunut projekti, työtehtävien läpivienti, tunnustukset	”Suuren hankkeen onnistunut läpivienti”; ”Valinta vuoden työntekijäksi”
4. Organisaation kehittäminen ja menestyminen	18,8 (152)	Organisaation laajentuminen, taloudellinen menestys	”Yrityksen kasvu”; ”Edellisen organisaationi kehittyminen erittäin osaavaksi”; ”Erinomainen vuositulo”
5. Uskallus muutokseen	5,1 (41)	Yrityksen perustaminen, irtisanoutuminen	”Firman myynti ja osto”; ”Alan radikaali vaihto”; Potkuista selviytyminen”
6. Sosiaalinen menestys	5,6 (45)	Alaisten arvostus ja hyvinvointi, hyvä yhteishenki	”Arvostus esimiehenä ja ihmisenä”; ”Henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen”; ”Aidosti tyytyväinen asiakas”
7. Työpaikan säilyttäminen	1,4 (11)	Pitkä työura, irtisanomisten välttäminen	”Säilyttää johtoasema nykyisessä työssä 15v”; ” Olen toiminut yrityksen perustehtävän mukaisesti 30-vuotta.”
8. Muut	1,5 (12)	Muihin luokkiin sopimattomat vastaukset	”Työn ja perheen yhteensovittaminen”; ”Asioiden yksinkertaistaminen”; ”AmmatINVALINTA”
9. Ei saavutuksia	11,9 (96)	”Minulla ei ole vielä saavutuksia”	

3.2 Taustatekijöiden yhteydet saavutusten sisältöihin

Taustatekijöiden yhteydet saavutusten sisältöihin on esitetty taulukoissa 4 ja 5. Saavutusluokkien välillä havaittiin eroja iän suhteen. Ne henkilöt, joiden saavutus liittyi uralla etenemiseen, olivat nuorempia kuin ne, joiden saavutukset liittyivät työssä onnistumiseen, organisaation kehittämiseen, muutoksiin liittyvään uskallukseen tai työpaikan säilyttämiseen. Ne, joiden saavutus liittyi koulutukseen, olivat nuorempia kuin ne, joiden saavutus liittyi työpaikan säilyttämiseen. Ne, joiden saavutus liittyi työpaikan säilyttämiseen, olivat vanhempia kuin ne, joilla ei vielä ollut saavutuksia. Ne henkilöt, joiden saavutus ei ollut tiedossa, olivat vanhempia kuin ne, joiden saavutus liittyi uralla etenemiseen.

Sukupuolen ja johtotason yhteyttä saavutuksiin tarkasteltiin ristiintaulukoinnin avulla. Miehet ja naiset erosivat saavutusten sisällöissä. Verrattuna koko tutkittujen joukon sukupuolijakaumaan naiset olivat yliedustettuina koulutukseen (1) ja uralla etenemiseen (2) liittyvissä saavutusluokissa. Miehet puolestaan olivat yliedustettuina saavutusluokissa työssä onnistuminen (3), uskallus muutokseen (5) sekä työpaikan säilyttäminen (7). Muissa luokissa eroja sukupuolten välillä ei ollut verrattuna koko joukon sukupuolijakaumaan. Myöskään siinä joukossa, jonka saavutuksia ei tiedetä, sukupuolten välisiä eroja ei ollut.

Johtotaso oli myös yhteydessä saavutusten sisältöihin. Verrattuna koko tutkittujen joukon johtotason jakaumaan ylin johto oli yliedustettuna saavutusluokissa uskallus muutokseen (5) sekä työpaikan säilyttäminen (7) ja aliedustettuna luokissa uralla eteneminen (2) ja ei saavutuksia (9). Alempi keskijohto oli yliedustettuna luokassa, jossa saavutuksia ei vielä ollut (9) ja aliedustettuna luokassa organisaation kehittäminen (4). Ne henkilöt, joiden saavutus ei ollut tiedossa, eivät eronneet muista johtotason suhteen.

TAULUKKO 4. Iän yhteys saavutuksiin (ka/kh), yksisuuntainen varianssianalyysi (ANOVA)

	1. Koulutus (n=33)	2. Uralla eteneminen (n=196)	3. Työssä onnistuminen (n=223)	4. Org. kehittäminen (n=152)	5. Uskallus muutokseen (n=41)	6. Sos. menestys (n=45)	7. Työpaikan säilyttäminen (n=11)	8. Muut (n=12)	9. Ei saavutuksia (n=96)	F (9,892)	Parivert. ¹
Ikä	44,4 (8.59)	42,4 (9.36)	47,8 (9.01)	48,2 (8.29)	47,7 (7.88)	46,5 (9.57)	55,4 (6.22)	47,5 (7.83)	45,0 (10.00)	8.182***	2 < 3,4,5,7 7 > 1,9

¹Bonferroni parivertailu

TAULUKKO 5. Sukupuolen ja johtotason yhteydet saavutuksiin (lkm, %), ristiintaulukointi

	1.Koulutus (n =33)	2. Uralla eteneminen (n=196)	3. Työssä onnistuminen (n=223)	4. Org. kehittäminen (n=152)	5. Uskallus muutokseen (n=41)	6. Sos. menestys (n=45)	7. Työpaikan säilyttäminen (n=11)	8. Muut (n =12)	9. Ei saavutuksia (n=96)	χ^2
Sukupuoli										35.547***
- mies (n=629)	16 ET (48 %)	117 ET (60 %)	175 T (78 %)	103 (68 %)	35 T (85 %)	29 (64 %)	11 T (100 %)	9 (75 %)	70 (73 %)	
- nainen (n=273)	17 T (52 %)	79 T (40 %)	48 ET (22 %)	49 (32 %)	6 ET (15 %)	16 (36 %)	0 ET (0 %)	3 (25 %)	26 (27 %)	
Yht. %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Johtotaso										78.757***
-Ylin johto (n = 123)	7 (21 %)	17 ET (9 %)	23 (10 %)	23 (15 %)	17 T (42 %)	10 (22 %)	5 T (46 %)	0 (0 %)	5 ET (5 %)	
-Johto (n = 302)	12 (36 %)	66 (34 %)	76 (34 %)	58 (38 %)	8 (20 %)	14 (31 %)	3 (27 %)	7 (58 %)	29 (30 %)	
-Yl. kesk. (n = 327)	9 (27 %)	76 (39 %)	79 (35 %)	56 (37 %)	13 (32 %)	14 (31 %)	3 (27 %)	3 (25 %)	35 (37 %)	
-Al. kesk. (n = 150)	5 (15 %)	37 (19 %)	45 (20 %)	15 ET (10 %)	3 (7 %)	7 (16 %)	0 (0 %)	2 (17 %)	27 T (28 %)	
Yht. %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	

*** $p < .001$, T = tyypillinen, ET = epätyypillinen

3.3 Saavutusten arvioinnit

Saavutusten arviointeja tarkasteltaessa analyysiin otettiin mukaan vain ne henkilöt, jotka olivat maininneet jonkin saavutuksen. Eli poistimme ne henkilöt, joiden saavutus ei ollut tiedossa sekä ne, joilla ei vielä ollut saavutuksia. Otoksiksi jäi näin ollen 713. Vertasimme näitä analyysiin mukaan otettuja henkilöitä otoksesta pois jätettyihin iän, sukupuolen ja johtotason osalta. Ryhmät eivät eronneet näiden taustatekijöiden suhteen. Kokonaisuudessaan johtajat arvioivat saavutuksensa melko tärkeiksi (ka = 4.29, kh = 0.68), niihin oli käytetty paljon aikaa ja vaivaa (ka = 4.17, kh = 0.81), ne olivat edistäneet työuraa jonkin verran (ka = 3.69, kh = 1.05) ja niiden oli arvioitu tuottavan melko paljon mielihyvää (ka = 4.27, kh = 0.74).

Arviointien yhteydet saavutusluokkiin on esitetty taulukossa 6. Päätestin tulos osoitti, että saavutusluokat erosivat toisistaan kaikissa neljässä arvioinnissa. Saavutuksen tärkeyttä arvioitaessa löytyi seuraavia eroja: johtajat pitivät koulutusta (1) ja sosiaalista menestystä (6) tärkeämpinä kuin työssä onnistumista (3). Johtajien arvioidessa, kuinka paljon aikaa ja vaivaa saavutuksen eteen oli käytetty, eroja löytyi seuraavien luokkien välillä: koulutukseen (1) ja organisaation kehittämiseen (4) oli käytetty enemmän aikaa ja vaivaa kuin uralla etenemiseen (2) sekä muutosuskallukseen (5). Lisäksi uralla etenemiseen (2) oli käytetty vähemmän aikaa ja vaivaa kuin työssä onnistumiseen (3). Tutkittujen johtajien arvioidessa, missä määrin saavutus oli edistänyt työuraa, ilmeni, että uralla etenemiseen (2) liittyvät saavutukset olivat edistäneet työuraa enemmän kuin työssä onnistuminen (3) tai organisaation kehittäminen (4). Koulutukseen (1) ja sosiaaliseen menestykseen (6) liittyvät saavutukset tuottivat johtajille enemmän mielihyvää kuin uralla etenemiseen (2), työssä onnistumiseen (3) ja organisaation kehittämiseen (4) liittyvät saavutukset.

TAULUKKO 6. Arviointien yhteydet saavutuksiin, monimuuttujainen kovarianssianalyysi (MANCOVA) (ikä, sukupuoli ja johtotaso kontrolloitu)

Saavutusten arviointi (vaihteluväli 1-5)	1. Koulutus (n = 33) ka (kv)	2. Uralla eteneminen (n = 196) ka (kv)	3. Työssä onnistuminen (n = 223) ka (kv)	4. Org. kehittäminen (n = 152) ka (kv)	5. Uskallus muutokseen (n = 41) ka (kv)	6. Sosiaalinen menestys (n = 45) ka (kv)	7. Työpaikan säilyttäminen (n = 11) ka (kv)	8. Muut (n = 12) ka (kv)	F-Testi ¹	Parivertailu ²
Tärkeys	4.56 (.12)	4.36 (.05)	4.16 (.05)	4.30 (.06)	4.33 (.11)	4.59 (.10)	4.58 (.22)	4.64 (.21)	3.89***	3 < 1, 6
Aika ja vaiva	4.56 (.14)	3.80 (.06)	4.29 (.06)	4.46 (.07)	4.08 (.12)	4.20 (.12)	3.97 (.25)	4.17 (.23)	10.89***	1, 4 > 2, 5 3 > 2
Työuran edistäminen	4.03 (.18)	4.02 (.08)	3.50 (.08)	3.48 (.09)	3.70 (.16)	3.51 (.15)	3.94 (.32)	3.32 (.31)	5.63***	2 > 3, 4
Mielihyvä	4.64 (.13)	4.23 (.06)	4.25 (.05)	4.23 (.06)	4.21 (.12)	4.65 (.11)	3.93 (.24)	4.55 (.22)	3.58***	1, 6 > 2, 3, 4

*** p < .001

¹ Vapausasteet 7,689

² Tamhane vertailu, p < .05

3.4 Työholismin yhteys saavutusten sisältöihin

Tutkimme työholismin yhteyttä saavutusten sisältöihin kovarianssianalyysillä. Lisäksi tarkastelimme erikseen kaikkien taustamuuttujien yhteyksiä työholismiin, koska halusimme tutkia, onko niillä muuntavaa vaikutusta työholismin ja saavutusten väliseen yhteyteen. Havaitimme, että naisilla esiintyi hieman enemmän työholismia ($ka = 2.44$, $kh = 0.54$) kuin miehillä ($ka = 2.31$, $kh = 0.51$) ($t(880) = -3.439$, $p = .001$). Ero ilmeni selvemmin työholismin kohtuuttoman työnteon osa-alueella ($t(888) = -4.337$, $p < .001$), (naisilla $ka = 2.77$, $kh = 0.66$ ja miehillä $ka = 2.57$, $kh = 0.61$). Iän suhteen tutkittavat erosivat siten, että nuoremmilla esiintyi enemmän kohtuutonta työntekoa ($r = -.111$, $p < .01$) sekä työholismia kokonaisuudessaan ($r = -.086$, $p < .05$). Johtotasoissa löytyi myös eroa kohtuuttoman työnteon osa-alueen suhteen ($F(3, 886) = 2.967$, $p = .031$). Ero löytyi johdon ja alemman keskijohdon välillä siten, että johdossa ($ka = 2.7$, $kh = 0.63$) oli enemmän kohtuutonta työntekoa kuin alemmassa keskijohdossa ($ka = 2.5$, $kh = 0.65$). Kokonaisuudessaan otoksessa ilmeni melko vähän työholismia.

Kovarianssianalyysin (ikä, sukupuoli, johtotaso kontrolloitu) perusteella saavutusluokilla ei ollut päävaikutusta työholismiin. Sen sijaan saavutusluokkien yhteys työholismiin oli erilaista johtotasosta riippuen ($F(22, 731) = 1.740$, $p = .019$). Tämä huomattiin myös työholismin alaasioissa, eli kohtuuttomassa työnteossa ($F(22, 736) = 1.673$, $p = .028$) ja pakonomaisessa työnteossa ($F(22, 738) = 1.693$, $p = .025$). Analyysi paljasti myös saavutusluokkien, sukupuolen ja johtotason yhdysvaikutuksen ($F(19, 731) = 1.623$, $p = .045$) työholismiin. Erikseen molemmille sukupuolille tehdyt analyysit eivät osoittaneet sukupuolella olevan muuntavaa vaikutusta työholismin ja saavutusten väliseen yhteyteen. Myöskään iällä ei ollut muuntavaa vaikutusta. Sen sijaan eri johtotasojen välillä havaittiin eroja, joten tarkastelimme työholismia kaikilla johtotasoilla erikseen.

Taulukossa 7 on esitetty työholismin yhteydet saavutuksiin johtotasoittain, kun ikä ja sukupuoli on kontrolloitu. Taulukossa näkyy myös työholismin ja sen osa-alueiden päävaikutukset, jotka eivät olleet tilastollisesti merkitseviä sekä eri saavutusluokille lasketut korjatut keskiarvot ja keskivirheet, kun taustamuuttujat (ikä, sukupuoli ja johtotaso) on kontrolloitu. Eroja eri saavutusluokkien välillä työholismin kokonaisuuttujan suhteen löytyi alemmassa keskijohdossa. Parivertailutesti osoitti, että niillä henkilöillä, joiden saavutus liittyi koulutukseen (1), uralla etenemiseen (2), työssä onnistumiseen (3) tai sosiaaliseen menestykseen (6), esiintyi enemmän työholismia kuin niillä,

joilla ei ollut vielä saavutuksia (9). Lisäksi niillä, joiden saavutus liittyi koulutukseen (1), työssä onnistumiseen (3) tai sosiaaliseen menestykseen (6) oli enemmän työholismia kuin niillä, joiden saavutus kuului luokkaan muut (8).

Myös työholismin alaasioita tarkasteltiin johtotasoittain. Kohtuuttomassa työnteossa löytyi eroja johdossa sekä alemmassa keskijohdossa. Johdossa työholismin taso oli luokassa ”Uskallus muutokseen” (5) alhaisempi kuin kaikissa muissa luokissa. Alemmassa keskijohdossa niillä, joiden saavutus liittyi koulutukseen (1), uralla etenemiseen (2), työssä onnistumiseen (3) tai sosiaaliseen menestykseen (6) esiintyi enemmän kohtuutonta työnteoa kuin niillä, joilla ei vielä ollut saavutuksia (9). Pakonomaisessa työnteossa eroja löytyi alemmassa keskijohdossa. Niillä henkilöillä, joiden saavutus liittyi koulutukseen (1), uralla etenemiseen (2), työssä onnistumiseen (3) tai sosiaaliseen menestykseen (6) esiintyi enemmän pakonomaista työnteoa kuin niillä, joiden saavutus kuului luokkaan muut (8) sekä niillä, joilla ei saavutuksia vielä ollut (9). Lisäksi niillä, joiden saavutus liittyi organisaation kehittämiseen (4) esiintyi vähemmän pakonomaista työnteoa kuin niillä, joiden saavutus liittyi uralla etenemiseen (2).

TAULUKKO 7. Työholismin korjatut keskiarvot ja keskivirheet johtotasoittain ja saavutusluokittain, kovarianssianalyysi (ANCOVA) (ikä ja sukupuoli kontrolloitu)

	1. Koulutus (n = 33)	2. Uralla eteneminen (n = 196)	3. Työssä onnistum. (n = 223)	4. Org. keh. (n = 152)	5. Uskallus muutok. (n = 41)	6. Sos. menestys (n = 45)	7. Työp. säilyt. (n = 11)	8. Muut (n = 12)	9. Ei saav. (n = 96)	F-Testi	Parivertailu ²
	ka (kv)	ka (kv)	ka (kv)	ka (kv)	ka (kv)	ka (kv)	ka (kv)	ka (kv)	ka (kv)		
Työholismi	2.35 (0.10)	2.36 (0.08)	2.47 (0.05)	2.39 (0.05)	2.12 (0.12)	2.40 (0.10)	2.28 (0.16)	2.25 (0.18)	2.23 (0.06)	1.640¹	
ylin	2.02 (0.20)	2.23 (0.27)	2.57 (0.13)	2.47 (0.13)	2.32 (0.20)	2.32 (0.18)	2.06 (0.24)	-	2.22 (0.27)	1.220	
johto	2.46 (0.15)	2.36 (0.07)	2.46 (0.07)	2.47 (0.08)	1.60 (0.27)	2.42 (0.14)	2.30 (0.30)	2.59 (0.28)	2.39 (0.10)	1.372	
ylempi k.	2.30 (0.18)	2.41 (0.06)	2.39 (0.07)	2.43 (0.07)	2.38 (0.19)	2.14 (0.14)	2.47 (0.29)	2.45 (0.31)	2.40 (0.10)	0.521	
alempi k.	2.64 (0.23)	2.45 (0.08)	2.48 (0.10)	2.17 (0.13)	2.16 (0.31)	2.68 (0.27)	-	1.74 (0.36)	1.90 (0.11)	3.930***	9 < 1,2,3,6 8 < 1,3,6
Kohtuuton työnteko	2.65 (0.12)	2.68 (0.09)	2.79 (0.06)	2.72 (0.06)	2.37 (0.15)	2.70 (0.12)	2.48 (0.19)	2.64 (0.22)	2.52 (0.08)	1.376¹	
ylin	2.26 (0.24)	2.77 (0.33)	2.85 (0.15)	2.85 (0.15)	2.71 (0.24)	2.58 (0.22)	2.25 (0.29)	-	2.58 (0.32)	1.164	
johto	2.73 (0.18)	2.65 (0.08)	2.85 (0.09)	2.77 (0.10)	1.60 (0.34)	2.93 (0.17)	2.63 (0.37)	2.98 (0.34)	2.71 (0.12)	1.990*	5 < 1,2,3,4,6,7,8,9
ylempi k.	2.68 (0.21)	2.66 (0.07)	2.64 (0.08)	2.75 (0.08)	2.55 (0.23)	2.35 (0.17)	2.50 (0.35)	2.81 (0.37)	2.68 (0.12)	0.674	
alempi k.	2.94 (0.28)	2.64 (0.10)	2.80 (0.12)	2.50 (0.16)	2.60 (0.37)	2.93 (0.32)	-	2.16 (0.43)	2.12 (0.13)	3.012**	1,2,3,6 > 9
Pakonom. työnteko	2.10 (0.10)	2.00 (0.08)	2.16 (0.05)	2.06 (0.06)	1.88 (0.13)	2.09 (0.10)	2.09 (0.18)	1.86 (0.19)	1.94 (0.06)	1.500¹	
ylin	1.78 (0.19)	1.68 (0.26)	2.29 (0.12)	2.10 (0.12)	1.94 (0.19)	2.06 (0.17)	1.86 (0.23)	-	1.77 (0.23)	1.509	
johto	2.18 (0.15)	2.07 (0.07)	2.07 (0.07)	2.16 (0.08)	1.59 (0.28)	1.91 (0.14)	1.98 (0.31)	2.20 (0.28)	2.08 (0.10)	0.763	
ylempi k.	1.92 (0.20)	2.16 (0.07)	2.13 (0.08)	2.12 (0.08)	2.20 (0.21)	1.93 (0.15)	2.44 (0.32)	2.09 (0.34)	2.14 (0.11)	0.545	
alempi k.	2.34 (0.25)	2.25 (0.09)	2.16 (0.11)	1.84 (0.14)	1.72 (0.34)	2.43 (0.30)	-	1.32 (0.39)	1.69 (0.12)	3.522**	8,9 < 1,2,3,6 4 < 2

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

¹ Taustamuuttujat (ikä, sukupuoli, johtotaso) kontrolloitu

² LSD parivertailu, $p < .05$

4. POHDINTA

Selvitimme tässä tutkimuksessa, minkälaisia henkilökohtaisia, työhön liittyviä saavutuksia suomalaisilla johtajilla on. Tämä tutkimus on ainoa laatuaan ja tuo siten paljon uutta tietoa aiheesta, koska ilmiötä ei ole ennen tutkittu. Johtajien kuvaamat saavutukset kohdistuvat moniin eri työelämän osa-alueisiin ja tämän tutkimuksen perusteella ne liittyvät koulutukseen, uralla etenemiseen, työssä onnistumiseen, organisaation kehittämiseen ja menestymiseen, uskallukseen tehdä muutoksia, sosiaaliseen menestykseen tai työpaikan säilyttämiseen. Lisäksi havaitsimme pienen joukon muita saavutuksia, jotka eivät sopineet yllä kuvattuihin luokkiin. Kymmenesosalla johtajista ei vielä ollut saavutusta, jonka he olisivat kokeneet merkittäväksi. Työholismi näytti erottelevan johtajia saavutusten suhteen varsinkin alemman keskijohdon tasolla mm. siten, että niillä johtajilla, joilla ei vielä ollut saavutuksia, esiintyi vähiten työholismia. Kokonaisuudessaan johtajilla esiintyi työholismia kuitenkin oletettua vähemmän.

4.1 Johtajien työhön liittyvät saavutukset

Saavutusten voidaan ajatella olevan toteutuneita tavoitteita, ja siksi voidaankin verrata tässä tutkimuksessa havaittuja saavutuksia aikaisempiin työtavoitetutkimusten tuloksiin. Saavutukset ovat hyvin samansuuntaisia kuin tavoitteet, joita havaittiin nuoriin esimiehiin kohdistuneessa tutkimuksessa (Hyvönen ym., 2009) sekä suomalaisiin johtajiin liittyvässä tutkimuksessa (Huhtala ym., 2011a), joista viimeksi mainitussa on käytetty samaa aineistoa kuin tässä tutkimuksessa. Samankaltaisia tavoitteita/saavutuksia näissä kolmessa tutkimuksessa olivat: organisaation kehittäminen, osaamisen kehittäminen/työssä onnistuminen, uralla eteneminen, työn muutokseen liittyvät tavoitteet/saavutukset sekä työn jatkuvuus. Tutkimuksissa nämä luokat oli nimetty hieman eri tavoin, mutta sisällöt olivat lähes samanlaiset. Huhtalan ja hänen kollegoidensa (2011a) tutkimuksessa ilmeni arvovaltaan ja vaikuttamiseen liittyviä tavoitteita, jotka olivat osittain samantyyppisiä kuin tämän tutkimuksen sosiaaliseen menestykseen liittyvät saavutukset. Hyvösen ja hänen kollegoidensa (2009) tutkimuksessa tämänkaltaisia tavoitteita ei esiintynyt.

Selviäkin eroja saavutusten ja tavoitteiden välillä löytyi. Esimerkiksi hyvinvointiin kohdistuvia tavoitteita havaittiin sekä nuoriin esimiehiin (Hyvönen, 2011) että korkeamman tason johtajiin liittyvissä (Huhtala ym., 2011a; Ojanperä & Ropponen, 2011) tavoitetutkimuksissa. Yllättävää oli, ettei henkilökohtaiseen hyvinvointiin liittyviä saavutuksia löytynyt lainkaan. Tämä viittaa siihen, että tavoitteiden ja saavutusten välinen suhde on odotettua monimutkaisempi. Ihmisillä voi siis olla tärkeitä tavoitteita, joita he eivät kuitenkaan toteutumisen jälkeen enää osaa mieltää kovin merkittäviksi saavutuksiksi, koska ne saattavat alkaa tuntua arkisilta ja itsestään selviltä. Toisaalta osa merkittävinä koetuista saavutuksista on sellaisia, joita ei etukäteen osattu asettaa tavoitteeksi. Esimerkkinä tässä tutkimuksessa havaitut sosiaalisiin taitoihin sekä työyhteisön hyvin toimiviin vuorovaikutussuhteisiin liittyvät saavutukset, jotka sisältyvät sosiaalisen menestyksen saavutusluokkaan.

Emmonsin (1986) teoria, jonka mukaan tavoitteet voidaan jakaa asioihin, joita halutaan saavuttaa, säilyttää tai välttää, sopii myös tämän saavutustutkimuksen tuloksiin. Tosin saavutukset kohdistuivat lähinnä siihen, mikä on vienyt eteenpäin, kun taas säilytys- sekä välttämisaavutukset olivat selvästi pienemmässä roolissa. Henkilökohtaiseen hyvinvointiin liittyvien saavutusten puuttuminen saattaa liittyä siihen, että hyvinvointi voidaan ajatella olotilana, joka pyritään säilyttämään. Toisaalta sen edistäminen on jatkuva prosessi, ja siksi voi olla vaikea sanoa, milloin on saavutettu jokin tietty hyvinvoinnin porras (vrt. tavoiteportaati, Koo & Fishbach, 2010).

4.2 Erot saavutusluokkien välillä

Eri saavutuksia maininneet johtajat erosivat iän, sukupuolen ja johtotason suhteen, ja heidän arviointinsa saavutuksistaan erosivat toisistaan jonkin verran. Saavutusten yhteydet työholismiin vaihtelivat varsinkin alemmassa keskijohdossa. Uralla etenemiseen liittyvät saavutukset olivat tyypillisiä nuoremmille johtajille, jotka eivät olleet vielä ylittäneet ylimmälle johtotasolle. Tämä on todettu myös tavoitetutkimuksissa (Huhtala ym., 2011a; Hyvönen ym., 2009) ja se on ymmärrettävää, koska iän karttuessa ja aseman vakiintuessa ylenemiseen liittyviä saavutuksia ei varmasti pidetä enää yhtä merkittävinä kuin uran aiemmissa vaiheissa. Johtajat eivät olleet käyttäneet uralla etenemiseen yhtä paljon aikaa ja vaivaa kuin koulutukseen, työssä onnistumiseen ja organisaation kehittämiseen. Tämä saattaa selittyä sillä, että ylennysten ja tunnustusten taustalla on paljon yksittäisiä tekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi suuret, toteutetut projektit ja onnistuneet

työsuoritukset, joihin on todennäköisesti käytetty paljon aikaa ja vaivaa, mutta tätä ei ole ehkä huomioitu arvioitaessa lopullista saavutusta (esim. ylennys). Aikaisemmassa tavoitetutkimuksessakin uralla etenemiseen liittyvien tavoitteiden toteuttamiseen oli käytetty vähemmän aikaa ja vaivaa kuin osaamisen kehittämiseen ja työssä onnistumiseen (Hyvönen ym., 2009). Tämä on ainoa kohta, jossa havaitsimme yhtäläisyyksiä saavutus- ja tavoitetutkimusten välillä arviointien osalta.

Organisaation kehittäminen ja menestyminen osoittautui tässä tutkimuksessa erittäin merkittäväksi saavutukseksi varsinkin ylimmillä johtotasolla, ja tähän luokkaan kuuluvat henkilöt olivat keskimääräistä vanhempia. Tämä jatkaa kehityslinjaa, joka havaittiin uralla etenemiseen liittyvissä saavutuksissa. Eli iän karttuessa ja edettäessä ylemmälle johtotasolle keskitytään oman urakehityksen sijaan koko organisaation kehittämiseen. Hyvösen seurantalutkimuksessa nuorilla johtajilla oli aluksi hyvin vähän organisaatioon liittyviä tavoitteita, ja jo kahden vuoden päästä näiden tavoitteiden määrä oli lähes kaksinkertaistunut. Näinkin lyhyellä ajanjaksolla huomataan esimiesten tavoiterakenteen muutos organisaatitavoitteiden suhteen, ja voidaan olettaa organisaatioon liittyvien tavoitteiden lisääntyvän yhä enemmän johtajien iän karttuessa ja heidän edetessä korkeammille johtotasolle. Tähän viittaa myös se, että vanhempiin johtajiin kohdistuvissa tavoitetutkimuksissa organisaatioon liittyvät tavoitteet olivat merkittävässä roolissa (Huhtala ym., 2011a; Ojanperä & Ropponen, 2011). On myös luonnollista, että organisaatioon liittyvät saavutukset koettiin merkittävinä, koska niitä pidettiin jo tavoitevaiheessa tärkeinä.

Sosiaaliseen menestykseen liittyvät saavutukset erosivat muista sekä arviointien että työholismin suhteen. Johtajat pitivät niitä erittäin tärkeinä ja ne tuottivat heille erittäin paljon mielihyvää. Tämä saattaa liittyä siihen, että johtajien työpaikalla kokema vuorovaikutus syntyy usein muiden aloitteesta (Yukl, 2006) ja siksi heidän omat vaikutusmahdollisuutensa työpaikan sosiaaliseen ilmapiiriin saattavat olla vähäiset. Tämän takia onnistuessaan näissä vuorovaikutustilanteissa johtajat kokevat siitä erityisen paljon mielihyvää. Yllättävää oli, että alemmassa keskijohdossa niillä henkilöillä, joiden saavutus liittyi sosiaaliseen menestykseen, oli eniten työholismia. Olisi voinut olettaa, että merkittävimmäksi saavutukseksi niille, joilla on eniten työholismia, olisi noussut esimerkiksi työssä onnistuminen tai uralla eteneminen. Yksi mahdollinen selitys tälle ilmiölle saattaa liittyä siihen, että työholistit ovat usein tyytymättömiä sosiaalisiin suhteisiinsa (Schaufeli, Taris, & van Rhenen, 2008; Shimazu & Schaufeli, 2009). Siksi työholistit saattavat arvostaa onnistumistaan sosiaalisissa suhteissaan paljon.

Koulutus nähtiin sosiaalisen menestyksen tavoin erittäin tärkeänä ja mielihyvää tuottavana saavutuksena ja sen eteen oli myös nähty eniten aikaa ja vaivaa. Tämä saattaa johtua siitä, että useat koulutussaavutukset liittyivät työn ohessa suoritettuun tutkintoon, jolloin sisäisen motivaation

voidaan olettaa olleen suuri. Myös väitöskirjan valmistuminen oli monelle merkittävin saavutus. Naisilla koulutukseen liittyviä saavutuksia oli enemmän kuin miehillä. Tarkasteltuumme yksittäisiä vastauksia ilmeni, että naisilla nämä saavutukset olivat usein työn ohella suoritettuja tutkintoja, jolloin on luonnollista, että näitä arvostetaan enemmän kuin esimerkiksi onnistumisen kokemuksia työssä.

Miehillä oli selvästi enemmän muutosuskallukseen liittyviä saavutuksia. Niitä esiintyi eniten ylimmän johdon edustajilla ja tässä ryhmässä saavutukset liittyivät useimmiten uuden yrityksen perustamiseen. Lisäksi johtoa edustavista henkilöistä tämän saavutuksen maininneilla johtajilla oli selvästi vähemmän kohtuutonta työntekoa kuin muilla. Vastausten lähempi tarkastelu ei kuitenkaan tuottanut selitystä tälle ilmiölle.

Tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen oli myös se ryhmä, jolla ei vielä ollut saavutuksia. Ryhmä oli sukupuolen ja iän suhteen samanlainen kuin muutkin, eli todennäköisesti kyseessä eivät olleet nuoret johtajat, jotka eivät vielä olleet ehtineet saavuttaa urallaan mitään omasta mielestään merkittävää. Tämä ryhmä edusti alhaisempaa johtotasoa kuin muut ryhmät ja siinä esiintyi vähemmän työhölyismia kuin monissa muissa ryhmissä. Mahdollinen selitys saavutusten puuttumiselle saattaa olla se, ettei näiden henkilöiden elämässä työllä kenties ole kovin suurta roolia, ja työtä tehdään vain toimeentulon takia vailla etenemisen vaatimaa kunnianhimoa. Toinen mahdollinen syy ryhmän melko suurelle koolle voi olla se, etteivät tutkitut johtajat ole jaksaneet vastata saavutuksia koskevaan avoimeen kysymykseen.

4.3 Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimuksen tarpeet

Tutkimusta arvioitaessa on hyvä ottaa huomioon monia seikkoja. Tämä on ensimmäinen työhön liittyviin saavutuksiin keskittyvä tutkimus, joka voidaan nähdä vahvuutena siinä mielessä, että se pureutuu täysin uuteen aiheeseen ja tuo siten uutta perspektiiviä myös työtavoitetutkimukseen. Tutkimuksen rajoitus oli, että tässä tutkimuksessa kysyttiin vain yhtä merkittävintä saavutusta. Tutkimuksessa kuitenkin ilmeni, että monet johtajat toivat esiin useita työhön liittyviä saavutuksia, joita he eivät osanneet laittaa tärkeysjärjestykseen. Tämä saattaa johtua siitä, että saavutukset liittyvät moniin eri työelämän osa-alueisiin, jolloin niitä vaikea vertailla ja laittaa tärkeysjärjestykseen. Siksi olisikin aiheellista antaa jatkossa tutkittaville mahdollisuus mainita useampia merkittäviä saavutuksia, ja tarkastella niiden sisältöjä. Tutkimusta tehdessä havaitsimme,

että saavutusta koskevan avoimen kysymyksen vastauksiin olisi kaivattu tarkennuksia. Esimerkiksi joissakin vastauksissa oli kerrottu, että saavutuksia on, mutta niistä ei ollut mainittu yhtäkään. Jos aineisto olisi kerätty haastattelemalla, tätä ongelmaa ei olisi ollut. Toisaalta kyselytutkimuksella pystyttiin tavoittamaan suurempi tutkittavien joukko.

Tutkimuksen otoksesta löytyy sekä vahvuuksia että heikkouksia. Otoksen suuri koko ja molempien sukupuolten edustus vahvistavat tutkimusta. Toisaalta ei voida tietää, onko otoksesta valikoitunut pois tietynlaisia ihmisiä (esim. työholismin suhteen). Kuitenkaan nämä tutkimuksen ulkopuolelle jääneet henkilöt eivät eronneet tutkimukseen osallistuneista iän tai sukupuolen suhteen, joten otosta voidaan pitää näiltä osin edustavana. Ehdoton otokseen liittyvä vahvuus on se, että tutkimukseen osallistui johtajia eri johtotasoilta, jolloin saavutusten ja työholismin kannalta tärkeäksi muodostunut ilmiö eri johtotasoilla ilmenevistä eroista pystyttiin huomaamaan. Heikkoutena voidaan nähdä se, että tutkittavat ovat kaikki suomalaisia, jolloin tuloksia ei voi välttämättä suoraan yleistää muihin kulttuureihin. Jatkossa olisikin hyvä tutkia työhön liittyviä saavutuksia myös muissa maissa, jolloin saataisiin tietää, onko kyse yleismaailmallisesta ilmiöstä vai eroaako se, minkälaisia saavutuksia pidetään merkittävinä, eri maissa ja kulttuureissa (esim. individualistiset vs. kollektiiviset kulttuurit).

Tutkimuksessa on käytetty sekä laadullisia (sisällön määrällistä luokittelua) että määrällisiä tutkimusmenetelmiä, joka voidaan nähdä tutkimuksen vahvuutena, koska se monipuolistaa tutkimusta. Tutkimusmenetelmiin liittyvänä vahvuutena voidaan mainita korkea rinnakkaisluokittelun reliabiliteetti. Poikkileikkausasetelma voidaan nähdä yhtenä tutkimuksen rajoituksena, koska se ei mahdollista syy-seuraussuhteiden todentamista saavutusten ja työholismin välillä. Työholismin on todettu olevan melko pysyvä ilmiö (Scott ym., 1997), kun taas saavutusten voidaan olettaa muuttuvan tavoitteiden tavoin ajan mittaan. Tulevaisuudessa seurantatutkimus voisi laajentaa tietämystä tästä ilmiöstä ja siihen liittyvistä syy-seuraussuhteista.

Muita mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita olisivat esimerkiksi persoonallisuuden yhteys saavutuksiin, koska pohdimme mm. luokan ”Uskallus muutokseen” kohdalla, ovatko tällaisia saavutuksia maininneet ihmiset persoonaltaan tietyn tyyppisiä. Tutkimukset osoittavat (Hyvönen, 2011), että henkilökohtaisten työtavoitteiden sisällöt määrittävät merkittävästi yksilön työhyvinvointia. Jatkossa olisi hyödyllistä tutkia myös työhön liittyvien saavutusten yhteyttä työhyvinvointiin, jotta saataisiin lisäkeinoja sen lisäämiseksi työpaikoilla. Tutkimuksissa on myös havaittu tavoitteiden etenevän portaittain seuraavan askelman ollessa aina vaativampi kuin edellisen (Koo & Fishbach, 2010). Tämän takia olisikin perusteltua tutkia pitkittäistutkimuksella sekä tavoitteita että saavutuksia, jotta saataisiin laajempaa ja syvempää ymmärrystä näiden portaittain etenemisen ilmiöön. Työtavoitteisiin liittyvissä tutkimuksissa on jo havaittu tavoitteiden muuttuvan

lyhyelläkin aikavälillä, joten jatkossa olisi hyvä tehdä seurantatutkimusta myös saavutuksista ja niiden mahdollisista muutoksista työvuosien karttuessa.

4.4 Johtopäätökset

Aiemman tutkimuksen puuttuessa tämä tutkimus tarjoaa uutta ja arvokasta tietoa työhön liittyvistä, henkilökohtaisesti merkittäviksi koetuista saavutuksista. Tietoa saatiin myös siitä, minkälaisia saavutuksia johtajat pitävät erityisen tärkeinä ja kuinka he niitä muuten arvioivat. Lisäksi havaittiin, että työholismilla oli oletettua vähäisempi rooli saavutusten välisissä eroissa, joka saattaa johtua siitä, että työholismin taso oli koko otoksessa melko alhainen.

On tärkeää tietää, minkälaisia työhön liittyviä saavutuksia ihmiset pitävät merkittävinä. Tämä auttaa johtoa ja esimiehiä tiedostamaan, miten henkilöstön jäseniä kannattaa tukea ja kannustaa yksilöllisesti, jotta he voisivat saavuttaa heille merkittäviä asioita. Kun ihmiset saavuttavat niitä asioita, joita he pitävät tärkeinä, he voivat varmasti paremmin, ja tästä hyötyy koko työyhteisö. Valittaessa yrityksiin uusia työntekijöitä olisi syytä ottaa huomioon työnhakijoiden aiemmat, työhön liittyvät saavutukset. Tällöin voitaisiin parantaa mahdollisuuksia siihen, että oikeat henkilöt tulisi valittua oikeisiin työtehtäviin.

Johtajan merkittävinä pitämät saavutukset voivat kertoa jotain hänen arvomaailmastaan ja johtamistyylistään. Johtajan arvomaailma saattaa heijastua myös siihen, mitä hän arvostaa työntekijöissä, ja minkälaisia odotuksia hän työntekijöihin kohdistaa. Koska johtajia pidetään usein malliesimerkkeinä alaisille, se, minkälaisia saavutuksia johtajat arvostavat omassa työssään, saattaa vaikuttaa myös siihen, millaisia saavutuksia heidän alaisensa arvostavat. Tätä tietoa johtajien arvomaailmasta voidaan käyttää hyväksi mm. johtajille suunnattujen koulutusten kehittämisessä. Työhön liittyvistä saavutuksista on kuitenkin vielä niin vähän tietoa, että lisätutkimusta tarvitaan, jotta jo saatua tietoa voidaan hyödyntää paremmin käytännössä.

LÄHTEET

- Austin, J. T., & Vancouver, J. B. (1996). Goal constructs in psychology: Structure, process, and content. *Psychological Bulletin*, *120*, 338-375.
- Burke, R. J., & MacDermid, G. (1999). Are workaholics job satisfied and successful in their careers? *Career Development International* *4/5*, 277-282.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper.
- Douglas, E. J., & Morris, R. J. (2006). Workaholic or just hard worker? *Career Developmental International*, *11*, 394-417.
- Emmons, R. A., (1986). Personal strivings: An approach to personality and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 1058-1068.
- Feldt, T., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., & Kokko, K. (2009). Development trajectories of Finnish managers' work ability over a 10-year follow-up period. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, *35*, 37-47.
- Feldt, T., Mäkikangas, A., & Kinnunen, U. (2003). Onko esimiesten työsitoutuneisuus heidän hyvinvointinsa voimavara vai riskitekijä? *Työ ja Ihminen*, *17*, 292-303.
- Hakkarainen, K., Lonka, K., & Lipponen, L. (2005). *Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä*. (6.-7. painos). Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Huhtala, M., Feldt, T., Hyvönen, K., & Mauno, S. (2011a). Ethical organisational culture as a context for managers' personal work goals. Julkaistavaksi lähetetty käsikirjoitus.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A. -M., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2011b). Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect connections through ethical strain. *Journal of Business Ethics*, Online first. [18.5.2011]. Saatavissa: <http://www.springerlink.com/content/d64067h45842668r/>
- Hyvönen, K. (2011). *Personal work goals put into context. Associations with work environment and occupational well-being*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2009). Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, *75*, 183-196.
- Judge, T., Boudreau, J., & Bretz, R. (1994). Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology*, *79*, 767-782.

- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mäkikangas, A. (2008). Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: The role of perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*, 114-127.
- Kinnunen, U., & Hättinen, M. (2005). Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt, & S. Mauno. (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 38-55). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Koo, M. (2009). *The influence of looking backward versus forward on goal pursuit*. Chicago, Illinois.
- Koo, M., & Fishbach, A. (2010). Climbing the goal ladder: How upcoming actions increase level of aspiration. *Journal of Personality and Social Psychology, 99*, 1-13.
- Machlowitz, M. (1980). *Workaholics: Living with them, working with them*. New York: Simon & Schuster.
- Mauno, S., Pyykkö, M., & Hakanen, J. (2005). Koetaanko organisaatiossamme työn imua? Työn imun yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa erilaisessa organisaatiossa. *Psykologia, 40*, 16-30.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., & Kinnunen, U. (2005). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt, & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 56-74). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Ojanperä, S., & Ropponen, J. (2011). Työtavoitteista työhyvinvointiin – Henkilökohtaiset työtavoitteet työn imun selittäjinä suomalaisilla johtajilla. Pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Psykologian laitos.
- Porter, G. (2006). Profiles of workaholism among high-tech managers. *Career Development International, 11*, 440-462.
- Scott, K. S., Moore, K. S., & Miceli, M. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations, 50*, 287-314.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2010). The conceptualization and measurement of work engagement. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter (toim.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 10-24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., van der Heijden, F. M. M. A., & Prins, J.T. (2009a). Workaholism among medical residents: It is the combination of working excessively and compulsively that counts. *International Journal of Stress Management, 16*, 249-272.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009b). Being driven to work excessively hard: The evaluation of the two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research, 43*, 320-348.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2008a). It takes two to tango. Workaholism is working excessively and working compulsively. In R.J. Burke & C.L. Cooper, *The long work hours culture. Causes, consequences and choices* (s. 203-226). Bingley, UK: Emerald.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008b). The workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review, 57*, 173-203.
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health, 47*, 495-502.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2010). How does workaholism affect worker health and performance? The mediating role of coping. *International Society of Behavioral Medicine, 17*, 154-160.
- Sonnentag, S., & Bayer, U.-V. (2005). Switching off mentally: Predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*, 393-414.
- Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment, 58*, 160-178.
- Taris, T. W., Geurts, S. A. E., Schaufeli, W. B., Blonk, R. W. B., & Lagerveld, S. E. (2008). All day and all of the night: The relative contribution of two dimensions of workaholism to well-being in self-employed workers. *Work & Stress, 22*, 153-165.
- Tarvainen, T., Kinnunen, U., Feldt, T., Mauno, S., & Mäkikangas, A. (2005). Vaatimus- ja voimavaratekijät suomalaisten johtajien työssä. *Työ ja Ihminen, 19*, 440-456.
- Van der Hulst, M. (2003). Long work hours and health. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 29*, 171-188.
- Yukl, G. (2006) *Leadership in organizations* (6. painos). Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey.