



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Taru Feldt, Heidi Tsupari, Kiia Kilponen, Elina Auvinen, Mari Huhtala,  
Joonas Muotka ja Saija Mauno

## **MILTÄ JOHTOTEHTÄVÄ TUNTUISI?**

**Johtotehtävien seurauksiin liittyvät huolenaiheet korkeasti koulutetuilla  
asiantuntijoilla, niiden selittäjät ja seuraukset**

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON PSYKOLOGIAN LAITOKSEN JULKAISUJA 356

JULKAISIJA: Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos

JULKAISUSARJAN TIETEELLINEN TOIMITTAJA: Taru Feldt

ISSN: 0782-3274

ISBN: 978-951-39-7804-4

Copyright © Jyväskylän yliopisto

Jyväskylä 2019

Julkaisun pysyvä osoite: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7804-4>

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa selvitettiin johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita korkeasti koulutetuilla asiantuntijoilla, jotka eivät toimi johtotehtävissä. Johtotehtäviin liittyvillä huolenaiheilla tarkoitetaan yksilön kokemaa huolta johtotehtävien mahdollisia kielteisiä seurauksia kohtaan hänen pohtiessaan johtotehtävien mahdollisuutta omalla kohdallaan. Tutkimuksemme tavoitteena oli tutkia 16-osioisen johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden mittaamiseen kehitetyn WAL-kyselyn (Worries about Leadership scale; Aycan & Shelia, 2018) psykometrisia ominaisuuksia suomalaisilla asiantuntijoilla (reliabiliteetti, rakennevaliditeetti). Kysely sisältää kolme osa-aluea, jotka ovat 1) *huoli epäonnistumisesta*, 2) *huoli vaikeuksista*, sekä 3) *huoli työn ja muun elämän yhteensovittamisesta*. Lisäksi tavoitteenamme oli tutkia johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden selittäviä tekijöitä, joista tutkittiin sekä yksilöllisiä tekijöitä (demografiset taustatekijät, yksilölliset psykologiset tekijät) että työympäristöön liittyviä tekijöitä (työn intensifikaatio, työyhteisön oppimisen ilmapiiri). Kolmantena päätavoitteenamme oli tutkia johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteyttä työhyvinvointiin (työn imu, työuupumus) ja urasuunnitelmiin (johtotehtäviin pyrkiminen). Kaikkiaan 1147 ei-johtotehtävissä ollutta asiantuntijaa osallistui kyselytutkimukseen keväällä 2017. Tutkitut olivat professoreja (9%), tieteentekijöitä (51%), ekonomeja (21%) ja tekniikan akateemisia (20%). Naisten osuus tutkituista oli 56 %. Tutkittujen ikä vaihteli 25 ja 75 vuoden välillä (ka = 45.5). Tulokset osoittivat, että WAL-kyselyn kolmen osa-alueen reliabiliteetit olivat hyviä. Konfirmatorinen faktorianalyysi osoitti kolmen faktorin rakenteen sopivan kohtuullisesti tutkittujen asiantuntijoiden aineistoon. Tutkituista demografisista taustatekijöistä sukupuoli, ikä, aiempi kokemus johtotehtävistä ja perhetilanne olivat yhteydessä johtotehtävien seurauksiin liittyviin huolenaiheisiin. Naiset, alaikäisten lasten vanhemmat ja parisuhteessa olevat olivat johtotehtävien mahdollisuutta pohtiessaan enemmän huolissaan työn ja muun elämän epätasapainosta. Naiset ja alle 35-vuotiaat asiantuntijat olivat miehiä ja vanhempia ikäryhmiä enemmän huolissaan epäonnistumisista. Aiempi kokemattomuus johtotehtävistä oli yhteydessä huoliin epäonnistumisesta ja vaikeuksista. Yksilölliset psykologiset tekijät selittivät johtotehtävien seurauksiin liittyviä huolia. Erityisesti taipumus kuormittua virheistä oli yhteydessä siihen, että johtotehtävien seurauksista oltiin huolissaan. Myös johtamisen motivaatiolla oli merkitystä: ne asiantuntijat, joiden johtamisen motivaatio kuvastui tunnepohjaisena identiteettinä, eli ne, jotka ”kokivat syntyneensä johtajiksi”, olivat vähemmän huolissaan johtotehtävien kielteisistä seurauksista. Työympäristöön liittyvistä tekijöistä erityisesti oppimista korostuneesti palkitseva ilmapiiri ja työn tehostuminen (intensifikaatio) olivat yhteydessä suurempiin huoliin. Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet (erityisesti huoli vaikeuksista) olivat yhteydessä vähäiseen halukkuuteen pyrkiä johtotehtäviin. Johtotehtäviin liittyvät huolet olivat myös yhteydessä työhyvinvointiin: mitä enemmän huolia koettiin, sitä vähemmän raportoitiin työn imua ja sitä enemmän koettiin työuupumusta. Kaikkiaan tuloksemme osoittivat, että korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden johtotehtävien seurauksiin liittyvät huolet on syytä ottaa huomioon työelämää koskevassa keskustelussa ja päätöksenteossa. Jotta päteviä henkilöitä saataisiin hakeutumaan johtotehtäviin, on tiedostettava, että johtotehtävien kielteisiin seurauksiin liittyvät huolet voivat nousta esteeksi johtotehtäviin hakeutumiselle.

**Avainsanat:** Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet, virheorientaatiot, työn intensifikaatio, virheorientaatio, johtamisen motivaatio, työuupumus, työn imu, johtotehtäviin pyrkiminen, professorit, tieteentekijät, ekonomit, tekniikan akateemiset

## ABSTRACT

This study investigated Worries about Leadership (WAL) among highly educated professionals who were not currently working in leadership tasks. These worries refer to personal negative evaluations that one makes when considering the potential consequences of accepting a leadership role. The first aim of the study was to examine the psychometric properties (reliability and construct validity) of the 16-item Worries about Leadership scale (WAL; Aycan & Shelia, 2018) among Finnish professionals. The scale includes three sub-dimensions: 1) *worries about failure*, 2) *worries about harm*, and 3) *worries about work-life imbalance*. Second, we investigated different antecedents of leadership-related worries, both individual (demographic background factors, personal psychological factors) and contextual (intensified job demands, learning climate in the work place). Our third main goal was to study how worries about leadership associate with well-being (work engagement, burnout) and career plans (applying to leader positions). Altogether 1,147 professionals (non-leaders) participated in the survey in spring 2017. They represented professors (9 %), university researchers and other academics (51 %), business school graduates (21 %), and technical academics) (20 %). Of the participants, 56 % were women. Their age ranged between 25 and 75 years ( $M = 45.5$ ). The results showed that all three WAL dimensions had high reliabilities. Based on a confirmatory factor analysis, the three-factor model had a moderate fit to the data among the participated professionals. From the demographic background factors that were included in the study, gender, age, previous leadership experience and family situation were associated with worries about leadership. Women, parents of underage children and those having a spouse/partner reported more worries about work-life imbalance when considering leadership positions. Female and under 35-year-old professionals had more worries about failure than male and older professionals. A lack of previous leadership experience was associated with worries about failure and harm. Of the studied individual psychological factors, especially strain related to errors was related to worries about leadership. Also, motivation to lead had significant effects: those professionals whose motivation to lead was characterized by affective-identity motivation, (i.e., they felt that they were “born to lead”) had less worries about the negative consequences of leadership tasks. From the work environmental factors, strong learning climate and work intensification were associated with higher levels of worries. Worries about leadership (especially worries about harm) were associated with low willingness to apply to leader positions. Worries about leadership were also related to well-being at work: The more worries the participants reported, the less work engagement and the more burnout they experienced. Taken together, our findings showed that the worries that highly educated professionals have about leadership roles should be taken into consideration in general discussions and decision-making concerning work life. In order to ensure that suitable people apply for leadership positions, it is also important to acknowledge that worries about leadership can become a barrier for these career plans.

**Key words:** worries about leadership, error orientation, intensified job demands, motivation to lead, burnout, work engagement, leadership aspirations, professors, academics, economists, engineers

## ESIPUHE

Tutkimuksessa selvitettiin suomalaisten korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden (n = 1147) huolenaiheita liittyen johtotehtävien mahdollisiin seurauksiin. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat professorit, tieteentekijät, ekonomit ja tekniikan akateemiset. Käsillä oleva tutkimusraportti on osa laajempaa Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella toteutettavaa ja Työsuojelurahaston rahoittamaa Johtamisen pelko- tutkimushanketta, jota johtaa professori Taru Feldt. Tämä raportti on hankkeen ensimmäinen loppuraportti, joka kohdistuu asiantuntijoihin, jotka eivät toimi johtotehtävissä. Hankkeen toinen loppuraportti kohdistui johtajien huolenaiheisiin (ks. Auvinen, Kilponen, Tsupari, Huhtala, Muotka, & Feldt, 2019). Hankkeen tutkimusryhmään kuuluvat projektitutkija Heidi Tsupari, yliopistotutkija Mari Huhtala, tohtorikoulutettava Elina Auvinen, professori Saija Mauno, projektitutkija Kiia Kilponen ja yliopistonopettaja Joonas Muotka. Hankkeen yhteistyökumppaneita ovat Professoriliitto, Tieteentekijöiden liitto, Suomen Ekonomit ja Tekniikan Akateemiset. Kiitämme lämpimästi järjestöpäällikkö Raija Pyykköä (Professoriliitto), neuvottelupäällikkö Riku Matilaista (Tieteentekijöiden liitto), toiminnanjohtaja Anja Uljasta (Suomen Ekonomit) ja tutkimuspäällikkö Susanna Bairohia (Tekniikan Akateemiset) heidän arvokkaasta työpanoksestaan, jonka he ovat antaneet tutkimushankkeelle organisoidessaan tutkimusotoksen poiminnan ammattiliittojen jäsenrekistereistä ja kommentoimalla kyselyä sen kehittämisen eri vaiheissa. Lämmin kiitos myös professori Anna-Maija Lämsälle (Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu) ja Zeynep Aycanille (Koc University, Turkki), jotka ovat toimineet tieteellisinä yhteistyökumppaneina hankkeessamme. Kiitämme lämpimästi myös kyselyyn vastanneita professoreja, tieteentekijöitä, ekonomieja ja tekniikan akateemisia. Toivomme hankkeen tulosten edistävän sellaisia toimenpiteitä työelämässä ja työorganisaatioissa, jotka lieventävät johtotehtävien seurauksiin liittyviä huolenaiheita niin, etteivät ne estäisi motivoituneiden ja pätevien henkilöiden hakeutumista johtotehtäviin.

Tutkimushanketta on rahoittanut Työsuojelurahasto (hankenumero 116163). Suuret kiitokset rahoittajalle.

Jyväskylässä 1.9.2019,

Kirjoittajat

## SISÄLLYS

<b>1. JOHDANTO</b> .....	1
1.1 Johtamiseen liittyvät huolenaiheet psykologisena käsitteenä.....	3
1.2 Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden tutkiminen kyselyllä.....	4
1.3 Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yksilölliset ja työympäristöön liittyvät syytekijät.....	6
1.4 Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden seuraukset yksilön urasuunnitelmille ja työhyvinvoinnille.....	10
1.5 Tutkimusmalli ja tutkimuskysymykset.....	10
<b>2. MENETELMÄT</b> .....	13
2.1 Aineiston keruu .....	13
2.2 Tutkitut asiantuntijat.....	14
2.3 Tutkimuksen muuttujat.....	15
<b>3. TULOKSET</b> .....	19
3.1 Johtamisen huolenaiheiden kyselyn soveltuvuus suomalaiseen aineistoon .....	19
3.2 Taustatekijöiden yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin.....	20
3.3 Yksilölliset psykologiset tekijät: yhteydet taustatekijöihin ja johtamisen huolenaiheisiin .....	25
3.3.1 Taustatekijöiden yhteys virheorientaatioon.....	26
3.3.2 Taustatekijöiden yhteys johtamisen motivaatioon .....	30
3.3.3 Psykologisten tekijöiden yhteydet johtamisen huolenaiheisiin .....	32
3.4 Työympäristöön liittyvät tekijät ja johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet .....	36
3.4.1 Työympäristöön liittyvät tekijöiden yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin .....	37
3.5 Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ja pyrkiminen johtotehtäviin .....	39
3.5.1 Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys johtotehtäviin pyrkimiseen .....	40
3.6 Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ja työhyvinvointi .....	41
3.6.1 Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys työn imuun.....	42
3.6.2 Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys työuupumukseen.....	44
<b>4. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	47
4.1. WAL-kyselyn psykometriset ominaisuudet ja yhteydet taustatekijöihin .....	47
4.2. Yksilölliset psykologiset tekijät johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden selittäjinä....	49

4.3. Työympäristöön liittyvät tekijät johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden selittäjinä....	51
4.4. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteydet urasuunnitelmiin ja työhyvinvointiin .....	52
<b>LÄHTEET</b> .....	57
<b>LIITTEET</b> .....	62

## 1. JOHDANTO

Ottaisinko vastaan minulle tarjotun johtotehtävän? Hakeutuisinko johtotehtäviin vai en? Siinä suuria kysymyksiä, joita moni korkeasti koulutettu asiantuntija pohtii työuransa eri vaiheissa. Johtajan rooliin astuminen on monelle huolellisen harkinnan paikka, sillä työelämän laatu on muuttunut ja tuonut mukanaan työn intensiivisyyden, tehostamisvaatimukset sekä työtahdin kiristymisen (Eurofound ja EU-OSHA, 2014; Green, 2004). Kun työtä tehdään yhä useammin jatkuvien muutosten ja epävarmuuden keskellä globaalissa maailmassa, on johtajan kyettävä määrätietoisesti johtamaan työyhteisöään asetettujen tavoitteiden ja strategioiden suuntaisesti. Johtajaan kohdistuvien odotusten lista on pitkä. Ei ole siis ihme, että johtotehtävien mahdolliset kielteiset seurauksen herättävät huolta ja johtotehtäviä vältellään.

Tässä tutkimuksessa tutkimme johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita, joilla tarkoitetaan yksilön kokemaa huolta johtotehtävien mahdollisia kielteisiä seurauksia kohtaan (Aycan & Shelia, 2018). Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet voivat estää johtotehtäviin hakeutumista tai niiden vastaanottamista, vaikka henkilöllä muutoin olisi tiedollisia ja taidollisia valmiuksia selviytyä johtajan roolista. Käsillä oleva raportti sisältää tutkimushankkeemme tuloksia siitä, millaisia johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita on korkeasti koulutetuilla asiantuntijoilla, joilla ei vielä ole kokemusta johtamisesta. Tutkimuksemme on laatuaan ensimmäinen Suomessa ja kansainvälisestikin ottaen se kulkee tutkimuksen etulinjassa.

Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden tutkimisen tarve on jo tunnistettu alan tutkijoiden keskuudessa. Toukokuussa 2015 Osllossa järjestetyssä Euroopan työ- ja organisaatiopsykologian alan kongressissa professori Zeynep Aycan nosti keynote-luennossaan johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet uusien tutkimustarpeiden keskiöön (Aycan, 2015). Tutkimuksen tarvetta kuvaa muun muassa se, että tuoreessa yhdysvaltalaisessa kyselyssä ilmeni, että vain 34 % 3625:sta tutkitusta toimihenkilöstä olisi valmis lähiesimiestehtäviin ja ainoastaan 7 % ylemmän johdon tehtäviin (Torres, 2014). Myös Suomessa on havaittu vastaavaa, sillä Työolotutkimuksen (Sutela & Lehto, 2014) mukaan vuonna 2013 ainoastaan 11 % palkansaajista piti tärkeänä etenemistä hierarkiassa korkeampaan asemaan, kun taas enemmistö (48 %) piti tärkeänä omassa työssään kehittymistä. Johtotehtävään hakeutuminen ei siis näytä olevan työntekijöiden keskuudessa automaattisesti se kaikkein tavoitelluin uravaihtoehto, vaikka johtajan roolia onkin perinteisesti pidetty arvostettuna asemana. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden tutkimus tuo aivan uuden näkökulman muutoin melko



laajasti tutkittuun johtamisen ilmiöön. Se tarjoaa arvokasta tietoa niin organisaatioiden menestymisen kuin yksilöiden uratavoitteidenkin kannalta katsottuna: saadaksemme päteviä henkilöitä hakeutumaan johtajiksi, meidän on kysyttävä henkilökohtaisten tavoitteiden ja motivaation lisäksi, millaisia huolenaiheita johtotehtäviin ja niiden kielteisiin seurauksiin liitetään.

Tutkimuksessamme paneudumme johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ilmiöön eri näkökulmista. Ensinnäkin tavoitteenamme on selvittää, onko johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden tutkimiseen kehitetty uusi kysely (Aycan & Shelia, 2018) toimiva menetelmä käytettäväksi myös suomalaisten asiantuntijatyötä tekevien henkilöiden parissa (menetelmällinen tavoite). Toiseksi selvitämme, mikä voi aiheuttaa johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita. Kartoitamme mahdollisia syytekijöitä sekä yksilöllisistä ominaisuuksista että työhön ja työyhteisöön liittyvistä piirteistä. Kolmantena tavoitteenamme on tutkia, mitä johtotehtäviin liittyvistä huolenaiheista mahdollisesti seuraa yksilön urasuunnitelmille ja omalle työhyvinvoinnille.

Tutkimme johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita 1) professoreilla, 2) tieteentekijöillä, 3) tekniikan akateemisilla ja 4) ekonomeilla. Valitut asiantuntijaryhmät ovat erityisen relevantteja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden tutkimuksessa. Professorit ja tieteentekijät (esim. tutkijat, yliopistonopettajat) ovat tyypillisesti vahvasti suuntautuneita omaan tutkimus- ja asiantuntijatyöhönsä, eivätkä johtotehtävät tästä syystä välttämättä kuulu heidän urasuunnitelmiinsa. Ylipäättään yliopistojen johtotehtävät (esim. laitoksen/yksikön johtaja, dekaani) nähdään usein ”pakollisina” velvollisuuksina, ja vapaaehtoisten löytäminen näihin hallinnollisiin tehtäviin voi olla vaikeaa. Tilannetta eivät helpota yliopistojen taloudelliset säästötoimet, joiden kanssa johtajat joutuvat painimaan tutkimus-, opetus-, ja yhteiskunnallisten vaikuttamistehtäviensä ohessa. Tohtoreiden määrän kasvun ja korkeakoulujen henkilöstövähennysten vuoksi useamman kuin joka toisen tieteentekijän täytyy kuitenkin työllistyä tiedeyhteisön ulkopuolelle, jolloin yksi varteenotettava vaihtoehto on johtotehtäviin siirtyminen. Varauksellinen suhtautuminen johtotehtäviin ei kuitenkaan edesauta tohtorien työllistymistä. Mitä tulee akateemisen teknisen tutkinnon suorittaneisiin henkilöihin (diplomi-insinöörit, arkkitehdit), on monen alalle hakeutumisen motiivina ollut kiinnostus tekniikkaan ja matemaattisluonnontieteellinen lahjakkuus, eivätkä välttämättä johto- ja esimiestehtävät. Johtamisopintojen rooli on melko niukka teknisen alan korkeakoulutuksessa ja tästä syystä puutteellinen johtajuuteen liittyvä tieto ja osaaminen voi entisestään vähentää näiden tehtävien houkuttelevuutta. Naiset ovat myös selvästi aliedustettuina insinööri-taustaisissa johtajissa (Linnainmaa & Turunen, 2015) – huolenaiheiden kartoittaminen

voi auttaa ymmärtämään uudesta näkökulmasta, miksi teknisen alan naistyöntekijät eivät päädy johtajiksi. Suomen Ekonomien mukaan ekonomijäsenistä joka toinen on puolestaan jonkin tasoisessa esimiestehtävissä. Lähes jokainen ekonomi joutuukin urakaarensa aikana pohtimaan johtamisroolin houkuttavuutta omalla kohdallaan. Riippumatta pääaineesta ekonomikoulutus sisältää johtamiseen liittyviä opintoja, joten koulutuksen saaneissa on edelleen käyttämättömiä resursseja johtajiksi. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden tiedostaminen ja huolien hallintakeinot ovat henkilökohtaisissa urapohdintoissa tarpeen, jotta soveltuvat henkilöt löytäisivät paikkansa johtajina.

### **1.1 Johtamiseen liittyvät huolenaiheet psykologisena käsitteenä**

Johtamiseen liittyvien huolenaiheiden (engl. Worries about Leadership, WAL; Aycan, 2015; Aycan & Shelia, 2018) tieteellinen tutkimus on kansainvälisestikin ottaen vasta lähtökuopissa. Kielteiset tunteet ovat ylipäätään johtajuutta koskevassa kirjallisuudessa melko vähän tutkittu aihe. Aiempi tunteisiin kohdistunut tutkimus on keskittynyt lähinnä johtajan rohkeuteen tai arkuuteen tehdä päätöksiä (ks. esim. Collins, 2010; Lee & Elliot-Lee, 2006; Malandro, 2009). Nämä näkökulmat jättävät kuitenkin varjoon huolestuneisuuden johtotehtävien mahdollisista seurauksista, joka voi muodostua esteeksi ylipäätään johtajaksi tulemiselle (leadership emergency) tai omaehtoiselle hakeutumiselle johtotehtäviin.

Aycan ja Shelia (2018) määrittelevät johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet huolina, jotka yksilö liittyy mahdollisiin johtotehtävien kielteisiin seurauksiin. Psykologisena käsitteenä johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet kytkeytyvät kolmeen teoreettiseen lähtökohtaan. *Kognitiivisen arvioinnin teorian* (Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus, 1991) mukaisesti johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet selittyvät yksilön kognitiivisilla tulkinnoilla, joita hän tekee puntaroidessaan johtotehtävien mahdollisia seurauksia omalla kohdallaan. Kognitiiviset tulkinnat ovat yksilöllisiä (esim. toinen näkee johtotehtävät uhkana ja toinen positiivisena haasteena) ja niihin vaikuttavat sekä yksilön käytettävissä olevat voimavarat (esim. usko omiin kykyihin) että läsnä olevat vaatimustekijät (esim. työn aikapaine). Kielteisistä tulkinnoista voi seurata johtotehtäviin hakeutumiseen tai johtotehtävän vastaanottamiseen liittyvää pelkoa, ahdistusta ja stressiä. Tästä esimerkkinä voi olla henkilö, joka ei koe osaavansa riittävästi esimiestyön vaatimia taitoja, mutta työ vaatii silti monenlaista vastuunottamista ja ihmisten kohtaamista. Tällöin mahdollisuus siirtyä johtotehtäviin voidaan tulkita kielteisenä haasteena, jota yksilö ei halua ottaa vastaan, koska se entisestään lisäisi työn kuormittavuutta ja kokemuksia omien kykyjen riittämättömyydestä.

*Itseohjautuvuusteorian* (Deci & Ryan, 1985) mukaisesti johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kognitiiviset arvioinnit (ks. edellä) uhkaavat yksilön optimaalista kehitystä, kasvua ja hyvinvointia. Teorian mukaan jokaisella ihmisellä on tarve kokea pätevyyttä, yhteenkuuluvuutta sekä autonomiaa, ja johtamisen huolenaiheet muodostavat uhkia näille perustarpeille. Esimerkiksi huoli omasta epäonnistumisesta esimiestehtävissä uhkaa pätevyyden tunnetta, huoli ”kasvojen menettämisestä” muiden silmissä tai huoli muiden vahingoittamisesta omilla päätöksillä uhkaa yhteenkuuluvuutta, ja pelko siitä, että johtajana voi menettää niin ajanhallinnan, työn ja muun elämän tasapainon kuin oman yksityisyydenkin uhkaa autonomiaa. Tällaiset kielteiset arvioinnit lisäävät todennäköisyyttä *itseä vahingoittavaan käyttäytymiseen* (Elliot & Church, 2003; Jones & Berglas, 1978). Tällöin uhkien ennakointi näkyy toiminnan tasolla esimerkiksi johtotehtävien välttelynä tai niistä kieltäytymisenä.

## 1.2 Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden tutkiminen kyselyllä

Aycan ja Shelia (2018) ovat kehittäneet vastikään 16-osioisen huolenaiheita kartoittavan kyselyn (WAL-kysely, engl. Worries about Leadership Scale), jota olemme käyttäneet myös käsillä olevassa tutkimuksessa. Kyselyn osioiden kehittämisessä he hyödynsivät fokusryhmähaastatteluja, useita johtamisalan konsulttien haastatteluja ja populaareja kirjoituksia aihepiiriin liittyen (esim. Collins, 2010; Lee & Elliot-Lee, 2006; Petrilli, 2011). Näiden tiedonhankintakeinojen avulla he muodostivat 54 kysymystä, joiden pätevyyttä testattiin kahdessa pilottitutkimuksessa (n = 56, n = 88). Saadun palautteen sekä psykometrinen ominaisuuksien tarkastelun perusteella kysymyksiä karsittiin 34:ään. Näitä osioita testattiin tutkimuksessa, johon osallistui 389 eurooppalaista ja 299 yhdysvaltalaisista toimihenkilöä. Osioista valittiin jakaumatietojen, erottelukyvyn ja faktorilatausten voimakkuuden perusteella parhaat 16 lopulliseen WAL-kyselyyn (Aycan & Shelia, 2018).

**WAL-kyselyn kolme osa-aluetta.** Faktorianalyysien tulokset osoittivat WAL-16-kyselyn mittaavan kolmea johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden osa-aluetta: 1) huolta epäonnistumisesta, 2) huolta työn ja muun elämän epätasapainosta, ja 3) huolta vaikeuksista ja ongelmista (Aycan & Shelia, 2018). *Epäonnistumisen huolia* mittaavat osiot kuvaavat huolta omien virheiden saamasta huomiosta (kyselyssä osio numero 1), kritiikille altistumisesta (osio 5), pärjäämisen osoittamisesta (osio 9), itsetunnon laskusta (osio 13) ja kasvojen menettämisestä (osio 15). *Vaikeuksien ja ongelmien huolta* mittaavat osiot kohdistuvat huoliin ihmisten epäoikeudenmukaisesta kohtelusta (osio 3), muiden loukkaamisesta omilla päätöksillä (osio 7),

ongelmista oman puolison kanssa (10), inhimillisyyden menettämisestä (osio 11) ja terveysongelmien ilmenemisestä (osio 12). *Työn ja muun elämän epätasapainoon* liittyvää huolta mittaavat osiot liittyvät vähentyvään aikaan perheen kanssa (osio 2), oman ajan vähenemiseen (osio 4), työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen (osio 6), ystävyysuhteiden rapistumiseen (osio 8), henkilökohtaisen vastuunkantokyvyn vähenemiseen perheessä (osio 14) sekä yksityisyyden ja henkilökohtaisen elämän menettämiseen (osio 16). WAL-kyselyn psykometrisen ominaisuudet (mittarin reliabiliteetti sekä kolmen faktorin rakenne) osoittautuivat Aycan ja Shelian (2018) tutkimuksessa hyväksi.

Aycanin ja Shelian (2018) tutkimuksessa saatiin empiiristä tukea sille, että WAL-kyselyllä voidaan tavoittaa johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ilmiö. Psykofysiologisessa, laboratorio-olosuhteissa toteutetussa tutkimuksessa ( $n = 11$ ) he huomasivat, että itseraportoidut WAL-kokemukset (kyselyn kokonaispistemäärä) olivat yhteydessä autonomisen hermoston reaktioihin (ihon sähkönjohtavuus ja sykevaihteluväli) odotusten suuntaisesti: mitä enemmän huolia, sitä suurempi psykofysiologinen aktiivisuus, joka kertoo kehon reaktioista negatiiviseen tunteeseen. Nämä korrelaatiot eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä. Toisessa laboratorioympäristössä tehdyssä tutkimuksessa ( $n = 157$ ) Aycan ja Shelia (2018) osoittivat alhaisempien WAL-pistemäärien ennustavan halukkuutta asettua johtajan rooliin jopa kyselyllä mitattua johtamisen motivaatiota paremmin. Lisäksi opiskelijavaalien yhteydessä toteutetussa kenttäkokeessa ( $n = 28$ ) huomattiin WAL:n ennustavan sitä, ovatko muut ihmiset halukkaita asettamaan yksilöä johtotehtäviin. Toisin sanoen opiskelijoita, joilla oli alhainen WAL-pistemäärä, äänestettiin todennäköisemmin, kuin opiskelijoita, joilla oli korkea WAL-pistemäärä. Myös tässä tutkimuksessa WAL:n ennustearvo oli parempi kuin kyselyllä mitatun johtamisen motivaation. Tulokset viittaavat siihen, että huolten kokeminen voi saada välttelemään johtotehtäviin ehdoksi asettumista ja lisäksi huolet voivat välittyä toisille, jonka seurauksena muut ovat vähemmän halukkaita ehdottamaan huolestunutta henkilöä johtajaksi.

Aycanin ja Shelian (2018) pioneeritutkimuksen perusteella näyttää siis siltä, että johtamisen huolenaiheiden ilmiö on todella olemassa ja sen voimakkuutta voidaan kartoittaa itsearviointikyselyllä. Lisäksi nämä huolikokemukset heijastuvat käytännön toimintaan, jolla voi olla vaikutusta siihen, kuka valikoituu johtotehtäviin. Toistaiseksi ei kuitenkaan ole vielä selvitetty sitä, millaiset asiat voivat selittää yksilöllisiä eroja huolten kokemisessa. Käymme seuraavaksi läpi tässä tutkimuksessa kartoitetut mahdolliset syyt, joilla voi olla vaikutusta siihen koetaanko johtotehtävät huolestuttavina vai ei.

### 1.3 Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yksilölliset ja työympäristöön liittyvät syytekijät

*Yksilölliset tekijät.* Tutkimuksessamme etsimme johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden selittäviä tekijöitä tutkittavien yksilöllisistä tekijöistä, joista tutkimme *demografisia taustatekijöitä* (sukupuoli, ikä, aiempi johtamiskokemus, ammattitausta sekä perhetilanne) ja *yksilön psykologisia ominaisuuksia* (virheorientaatio, johtamisen motivaatio). Demografisten taustatekijöiden yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin voidaan tarkastella esimerkiksi kyvykkyyden ja inhimillisen toimijuuden viitekehyksen näkökulmasta (Hobson, 2011). Tutkimuksemme kannalta viitekehyksessä on keskeistä adaptiivisen preferenssin eli sopeutumisen teoria (Hobson, 2011), jonka keskeinen oletus on, että yksilö sopeuttaa tavoitteensa ja halunsa vallitseviin olosuhteisiin ja mahdollisuuksiin. Sopeutumisteorian mukaisesti yksilöt voivat alentaa tavoitetasoaan johtotehtäviin liittyvien huolestuneisuuden vuoksi, ja tämän vuoksi kieltäytyä vastaanottamasta johtotehtäviä kielteisten seurauksien pelossa. Esimerkiksi naiset voivat kokea johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita, koska arvioivat johtoasemaan siirtymisen edellyttävän heiltä miehiä enemmän ponnisteluja miesvaltaisessa johtamisen maailmassa (ks. The Global Gender Gap Report, 2015) tai pienten lasten vanhemmat voivat kokea johtotehtävät työn ja perheen yhteensovittamisen kannalta haitallisina (Heikkinen, Lämsä & Hiillos, 2014). Ikä ja aiempi johtamiskokemus luovat laajemman kokemuspohjan, jolla voi olla merkitystä johtotehtäviin hakeutumisen tai niiden vastaanottamisen kannalta. Myös persoonallisuudessa tapahtuu keskimääräisesti ottaen iän myötä kypsymistä (esim. neuroottisuus laskee ja sovinnollisuus ja tunnollisuus lisääntyvät, avoimuus uusille kokemuksille vähenee keskiaikuisuudessa; Rantanen, Metsäpelto, Feldt, Pulkkinen & Kokko, 2007) mikä voi vähentää osaltaan johtotehtävien seurauksiin liittyviä kielteisiä tunteita.

*Virheorientaatio* (engl. error orientation; Rybowskiak, Garst, Frese & Batinic, 1999) kuvaa sitä, miten yksilö suhtautuu virheisiin työssään. Virheet voidaan kokea kielteisinä ja ahdistavina, mutta myös mahdollisuutena oppia uutta ja kehittyä työssä. Virheorientaation käsitteeseen liittyy useita osa-alueita, joista tässä tutkimuksessa tutkimme 1) kykyä käsitellä virheitä, 2) virheille altistavien riskien ottamista ja 3) virheistä kuormittumista. Kyvyllä käsitellä virheitä tarkoitetaan yksilön tietoja, taitoja ja kykyjä käsitellä virheitä välittömästi niiden tapahduttua. Virheille altistavien riskien ottaminen kuvaa yksilön halukkuutta mukautua muuttuviin olosuhteisiin, ottaa vastuuta ja tehdä mahdollista menestymistä edistäviä päätöksiä, virheiden mahdollisuudesta huolimatta. Virheistä kuormittumisella puolestaan tarkoitetaan

pelokasta suhtautumista virheisiin ja kielteistä tunnepitoista suhtautumisia virheisiin yleisesti. Johtamisen huolenaiheisiin kuuluu mm. huoli siitä, että johtajan roolissa tehdyt virheet saavat enemmän huomiota. Siksi on todennäköistä, että henkilö, jolle virheet näyttävät kielteisinä tai jopa uhkaavina, kokee myös enemmän huolta johtotehtävien vastaanottamisen seurauksista.

Yksilön psykologisista ominaisuuksista keskitymme lisäksi *johtamisen motivaatioon* (engl. motivation to lead). Oletamme motivaation kytkeytyvän siihen, arvioiko yksilö johtotehtävien mahdollisia seurauksia omalla kohdallaan myönteisesti vai kielteisesti. Yksilön oma toimijuus johtajuuteen liittyvien valintojen suhteen nousi tutkimuksen kohteeksi vuosituhaten vaihteessa, kun Chan ja Drasgow (2001) esittelivät teoreettisen viitekehyksen kuvaamaan johtajaksi tulemistä (leader emergence) ja johtotehtävissä suoriutumista (leader performance). Keskeinen käsite tässä on johtamisen motivaatio. Johtamisen motivaatio kuvaa yksilöllisiä eroja siinä, hakeutuuko yksilö johtotehtäviin tai johtajakoulutukseen ja millaisen panoksen hän antaa johtotehtävissä toimiessaan. Johtamisen motivaation käsitteeseen kuuluu kolme osa-aluetta. *Tunnepohjainen identiteetti* kuvaa johtotehtäviin liittyvää positiivista henkilökohtaista asennetta ja tämän osa-alueen ollessa vahva, henkilö yleensä pitää johtamisesta ja kokee johtajaroolin osaksi omaa identiteettiään. *Ei-laskelmoisuus* viittaa johtotehtäviin liittyvien hyötyjen ja haittojen puntarointiin: johtajaroolin ”sivutuotteena” tulevat asiat voidaan nähdä joko kustannuksia (esim. lisääntyneet vastuut) tai hyvinä puolina (esim. lisääntynyt vapaus). Kun tämä motivaation osa-alue on vahva, henkilö laskelmoi vähemmän haittojen ja hyötyjen välillä johtotehtävää harkitessaan, ja sitä vähemmän hän tyypillisesti haluaa välttää johtotehtäviä: johtotehtävän vastaanottamisen kannalta vahvempi ei-laskelmoisuus on siis eduksi. *Sosiaalinen normatiivisuus* motivaation osa-alueena heijastaa sosiaalisia normeja ja esim. johtaja-aseman arvostusta yksilön valintojen takana. Sosiaalisen normatiivisuuden ollessa vahva, yksilö voi valita johtotehtävän velvollisuuden tunteesta muita ihmisiä tai yhteisöä kohtaan tai siksi, että johtotehtävää on yleisesti pidetty tavoiteltavana. Viime vuosina on ilmestynyt useita tutkimuksia johtamisen motivaatiosta (esim. Felfe & Schyns, 2014; Hong, Catano & Liao, 2011; Luria & Berson, 2013; Mascia, Russo & Morandi, 2015; Bergner, Kanape & Rybnicek, 2019) ja näyttääkin siltä, että johtamisen motivaatio pystyy osittain vastaamaan johtajaksi tuleminen kysymykseen. Se ei kuitenkaan yksin anna riittävää vastausta siihen, miksi yksilö ei hakeudu johtotehtäviin tai miksi niitä vältellään (Aycan, 2015; Aycan & Shelia, 2018). Johtamisen huolenaiheet voivatkin selittää paremmin johtotehtäviin hakeutumista tai sitä, nimeävätkö muut henkilön johtotehtäviin (Aycan & Shelia, 2018). Tässä tutkimuksessa tarkastelemme ensimmäistä kertaa, miten motivaatio ja huolenaiheet liittyvät

toisiinsa: voiko olla, että motivoituneillakin asiantuntijoilla saattaa samaan aikaan esiintyä myös johtamiseen kohdistuvia huolia?

*Työympäristöön liittyvät tekijät.* Kyvykkyyksien ja inhimillisen toimijuuden viitekehys tarjoaa mahdollisuuden tarkastella johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden selittäviä tekijöitä myös tutkittujen asiantuntijaryhmien työstä ja työympäristöistä (Robeyns, 2015). Työyhteisöllisistä tekijöistä nostamme tarkasteluun *työyhteisön oppimisen ilmapiirin*, joka kuvaa sitä, miten työyhteisössä tuetaan oppimista. Oppimisen ilmapiiristä tutkimme kolmea osa-aluetta, jotka ovat 1) oppimismahdollisuuksien tarjoaminen, 2) oppimisen palkitseminen ja 3) virheiden välttely (Nikolova, Van Ruysseveldt, De Witte, & Van Dam, 2014). *Oppimismahdollisuuksien tarjoamisella* tarkoitetaan organisaation toimintatapoja ja käytäntöjä, jotka mahdollistavat ja tukevat työntekijöiden oppimista. *Oppimisen palkitsemisella* puolestaan tarkoitetaan asenteita ja käytäntöjä, aineellisia tai aineettomia tapoja palkita työntekijöitä oppimisesta. *Virheiden välttely* viittaa organisaation ilmapiiriin, jossa on keskeistä estää (oppimiselle välttämätön) virheiden syntyminen. Tällaisessa ilmapiirissä työntekijät voivat kokea ahdistusta tai jopa pelkoa virheiden tekemisestä. Oletamme, että kun työyhteisön ilmapiiri on oppimisen kannalta myönteinen, se voi tukea myös myönteisempää suhtautumista virheisiin ja avoimempaa, positiivista asennetta uusiin haasteisiin. Tällöin työyhteisön jäsenillä on todennäköisesti vähemmän johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita, kun he puntaroivat johtotehtävien mahdollisuutta omalla kohdallaan.

*Työn intensifikaatio* on toinen työhön liittyvä tekijä, jota tutkimme suhteessa johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin. Ilmiö viittaa työelämän laadulliseen muutokseen, joka on tuonut mukanaan työn tehostamisvaatimukset, työtahdin kiristymisen ja jatkuvat odotukset uuden oppimiseen (Eurofound ja EU-OSHA, 2014; Green, 2004; ks. myös Mauno, Huhtala & Kinnunen, 2017). Laajasti ottaen muutokset liittyvät yhteiskunnassa käynnissä olevaan sosiaaliseen ja tietotekniseen murrosvaiheeseen, jota kuvaa monien toimintojen kiihtyminen (engl. acceleration) elämän eri osa-alueilla (Rosa, 2003). Teknologian nopea kehitys ja koko yhteiskunnan läpäisevä digitalisaatio muuttavat ihmisten työnkuvia ja voivat lisätä työn intensiivisyyttä poistamalla aikaa ja tilaan liittyviä työn tekemisen rajoituksia sekä hämärtämällä työn ja vapaa-ajan välistä rajaa (Rosa, 2003).

Kubicekin, Paškvanin ja Korunkan (2015) mukaan työn intensiivisyys ilmenee viidellä työn kognitiivisen vaatimuksen osa-alueella. Ensimmäinen osa-alue on *työn tehostuminen* (Kubicek ym., 2015; Mauno ym., 2017). Tietokoneen päivittäisellä käytöllä on havaittu olevan yhteys kiihtyneeseen työtahtiin, päällekkäisiin työtehtäviin sekä keskeytyksiin, jotka edelleen olivat yhteydessä ylikuormitukseen (Chesley, 2014). Toinen osa-alue on

*tehostuneet työhön liittyvät suunnittelun ja päätöksenteon vaatimukset*, joka sisältää työtavoitteiden itsenäistä asettamista entistä useammin ja työtehtävien itsenäistä suunnittelua siten, että tavoitteet saavutetaan (Kubicek ym., 2015). Autonomiia pidetään tärkeänä sisä- ja ulkosyntyisen motivaation lähteenä (Gagné & Deci, 2005), joten itsenäisen päätöksenteon voisi olettaa vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon ja sitä kautta parantavan työhyvinvointia. Itsenäisen työn ja päätöksenteon lisääntyminen työssä voi kuitenkin johtaa myös työpaineiden lisääntymiseen ja työntekijän ylikuormittumiseen, mikäli työntekijä ei pysty hallitsemaan tilanteita, joissa vaaditaan itsenäistä päätöksentekoa (Kubicek ym., 2015). *Tehostuneet uraan liittyvät suunnittelun ja päätöksenteon vaatimukset* viittaavat siihen, että työntekijä suunnittelee yhä enemmän uraansa, tekee siihen liittyviä päätöksiä, todistaa arvonsa nykyiselle työnantajalle ja pyrkii lisäämään myös yleistä työmarkkinakelpoisuuttaan esimerkiksi verkostoitumalla (Kubicek ym., 2015). Vaikka itseohjautuvuus oman uran suunnittelussa ilmentääkin omaehtoista toimijuutta, joka lisää sisäsyntyistä motivaatiota (Deci & Ryan, 1985; 2000), kuluttaa oman uran jatkuva hallinta myös työntekijän voimavaroja. Itsenäisen urasuunnittelun lisääntymistä voidaanankin siten pitää työntekijään kohdistuvana, työn intensiivisyyttä kuvaavana vaatimuksena (Kubicek ym., 2015; Pongratz & Voß, 2003). *Tiedon omaksumiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset* ilmentävät myös työn intensiivisyyttä (Kubicek ym., 2015). Digitalisaation edetessä ja ammattien sisällön muuttuessa ammattipätevyyyden säilyttäminen vaatii jatkuvaa uuden tiedon omaksumista. Oppimisvaatimusten on havaittu olevan yhteydessä suurempaan ponnisteluun työssä (Green, 2004). Myös *taitojen oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset* heijastavat osaltaan työn intensiivisyyttä (Kubicek ym., 2015), sillä uusien tietojen rinnalla vaaditaan myös uusia taitoja työntekijöiden sopeuttaessa ammattiosaamisensa uusiin työvälineisiin ja työkäytäntöihin (Korunka, Kubicek, Paškvan, & Ulferts, 2015; Kubicek ym., 2015).

Oletamme, että työn intensifikaatio on yhteydessä johtotehtävien seurausten herättämiin huolenaiheisiin. Johtajan roolissa korostuu vastuu organisaation tavoitteiden saavuttamisesta. Tässä tärkeäksi tehtäväksi muodostuu työntekijöiden hyvän työpanoksen mahdollistaminen ja voimavarojen oikea kohdistaminen. Lisääntynyt työn intensiivisyys tuo haasteita sekä yksittäisille työntekijöille oman työnsä suunnittelussa ja toteuttamisessa, että johtajille, jotka joutuvat kohtaamaan kiihtyneet muutokset ja lisääntyneet vaatimukset yhtäältä omassa työssään, toisaalta alaisia johtaessaan. Näin ollen on todennäköistä, että työn intensiivisyys voi altistaa näkemään johtotehtävät kielteisessä valossa ja saa johtamista harkitsevat henkilöt kokemaan enemmän niihin liittyviä huolenaiheita.

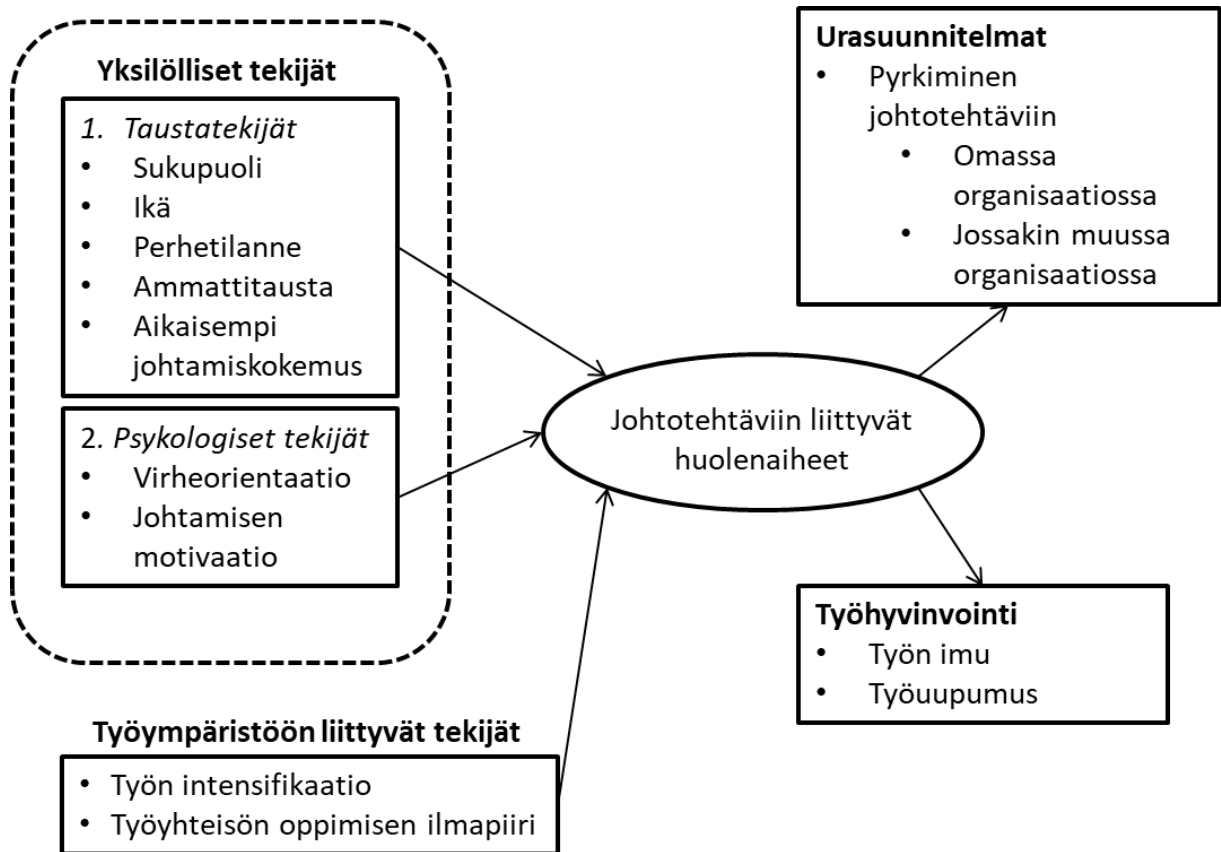


#### **1.4 Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden seuraukset yksilön urasuunnitelmille ja työhyvinvoinnille**

Tutkimuksessamme tarkastelemme johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden seurauksia tutkittujen asiantuntijoiden urasuunnitelmille ja työhyvinvoinnille. Psykologisten stressiteorioiden mukaan stressi syntyy ristiriidasta yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen välillä (ks. katsaukset Cooper, Dewe & Driscoll, 2001; Feldt, Kinnunen, & Mauno, 2017; Kahn & Byosiere, 1992; Lazarus & Folkman, 1984). Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet voivat olla tällainen psykologisesti ristiriitainen kokemus, joihin liittyy myös kielteisiä tunteita. Ristiriita voi syntyä esimerkiksi silloin, jos korkeasti koulutettu asiantuntija kokee, että hänellä olisi kykyjä johtotehtäviin, mutta ei uskallusta hakeutua niihin. Toisaalta ristiriitaiset tunteet voivat liittyä tilanteisiin, joissa henkilölle tarjotaan johtotehtäviä, mutta hänen johtotehtäviin liittyviä tulkintojaan hallitsevat huolet tehtävien seurauksista. Näin ollen huolenaiheet sekä niihin liittyvät ristiriidan kokemukset ja negatiiviset tunteet voivat aiheuttaa työhyvinvoinnin ongelmia, kuten alhaista työn imua (myönteinen työtä koskeva motivaatio- ja tunnetila) ja lisääntynyttä työuupumusta (pitkittyneen työssä koetun stressin seurauksena kehittyvä tila, jossa tyypillistä on yleistynyt väsymys sekä muuttuneet asenteet itseä ja työtä kohtaan). Edelleen oletamme – sopeutumisteorian ja itseä vahingoittavan käyttäytymisen teorian oletusten mukaisesti – että yksilö voi alentaa tavoitetasoaan johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden vuoksi, mikä heijastuu hänen urasuunnitelmiinsa (Hobson, 2011). Huolten seurauksena asiantuntijatehtävissä olevat voivat kieltäytyä vastaanottamasta johtotehtäviä tai jättää hakeutumasta niihin. Toisaalta jo johtotehtävissä olevat voivat pyrkiä muihin tehtäviin tai voivat etsiä jopa kokonaan uutta työpaikkaa, jossa johtamisen kielteiset seuraukset olisivat epätodennäköisempiä.

#### **1.5 Tutkimusmalli ja tutkimuskysymykset**

Edellä kuvatut johtamisen huolenaiheisiin liittyvät yksilölliset ja työhön liittyvät tekijät ja niiden oletetut yhteydet on esitetty Kuviossa 1. Tämä malli tiivistyy kuudeksi päätutkimuskysymykseksi, joihin haetaan vastauksia eri asiantuntijaryhmiin kohdistuvan kyselytutkimuksen avulla. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:



Kuvio 1. Tutkimusmalli

1. Onko 16-osioinen johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden mittaamiseen kehitetty kyselymenetelmä (Worries about Leadership scale; Aycan & Shelia, 2018) rakenteeltaan validi menetelmä suomalaisilla korkeasti koulutetuilla asiantuntijoilla, eli mittaako kysely kolmea johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita (epäonnistumisen huolet, työn ja muun elämän tasapainon menettämisen huolet, vaikeuksien ja ongelmien huolet)?

2. Onko asiantuntijoiden demografisilla taustatekijöillä (sukupuoli, ikä, johtamiskokemus, ammattitausta sekä perhetilanne) yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin?

3. Ovatko yksilölliset psykologiset tekijät (virheorientaatio ja johtamisen motivaatio) yhteydessä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin?

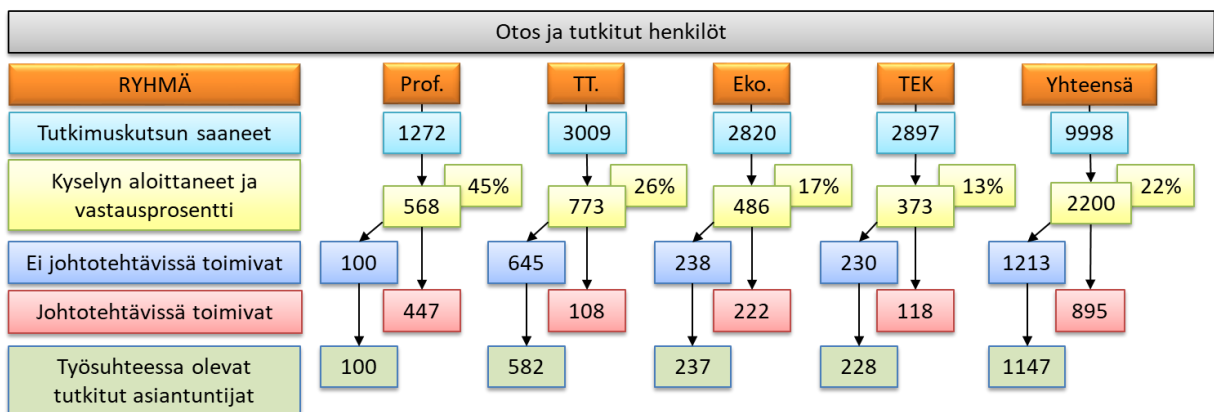
3.1 Onko demografisilla taustatekijöillä yhteyttä psykologisiin tekijöihin?

4. Onko työyhteisöllisillä tekijöillä (työn intensifikaatio, työyhteisön oppimisen ilmapiiriin) yhteyttä johtamisen huolenaiheisiin?
  
5. Ovatko johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet yhteydessä tutkittavien aikomuksiin pyrkiä johtotehtäviin?
  
6. Ovatko johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet yhteydessä työhyvinvointiin (työn imu, työuupumus)?

## 2. MENETELMÄT

### 2.1 Aineiston keruu

Maaliskuussa 2017 toteutettiin kysely tutkimuksen kohteena oleville asiantuntijaryhmille (aineistonkeruun 1. aalto, ks. Kuvio 2). Ensimmäisen aallon otokset poimittiin neljän ammattiliiton jäsenrekistereistä: 1) Professoriliitto, 2) Tieteentekijöiden liitto, 3) Suomen Ekonomit ja 4) Tekniikan Akateemiset. Professoriliitossa oli tutkimushetkellä noin 3000 jäsentä, joista kysely kohdistettiin 1272:lle työsuhteessa olevalla professorille (eläkkeellä olevat rajattiin otoksen ulkopuolelle), joilla oli jäsenrekisterissä ajantasainen sähköpostiosoite tutkimuskutsun ja sähköisen kyselyn linkin toimittamista varten. Tieteentekijöiden liiton jäsenistöstä kysely kohdistettiin kaikille työssä oleville tutkijoille ja opettajille (esim. työsuhteenimikkeenä yliopistonlehtori, yliopistontutkija, tutkimusjohtaja, tutkijatohtori, nuorempi tutkija/tutkija, yliopisto-opettaja), joista tavoitettiin 3009. Suomen Ekonomieihin kuului vuonna 2017 noin 50 000 kauppatieteellisen yliopistotutkinnon suorittanutta henkilöä, joista poimittiin 3000 työssä olevan henkilön satunnaisotos. Heistä 2820:lle saatiin toimitettua kyselylomake. Tekniikan Akateemisten liittoon kuului noin 70 000 jäsentä, jotka olivat etupäässä diplomi-insinöörejä tai vastaavan yliopistokoulutuksen saaneita henkilöitä. Jäsenistöstä poimittiin satunnaisotannalla 3000 työssä olevan henkilön edustava otos ja heistä 2897:lle saatiin toimitettua kyselylomake.



Kuvio 2. Aineiston keruu, otos, vastanneet ja vastausprosentit (käsillä olevan tutkimuksen tutkittavat kuvattu vihreällä alimmaisella rivillä).

Kyselyt toteutettiin siten, että ammattiliittojen toimesta otokseen poimituille henkilöille toimitettiin sähköpostitse linkki tutkijoiden laatimaan sähköiseen kyselyyn. Kyselyn saatteena oli tutkijoiden laatima tiedote tutkimuksen toteuttajasta yhteystietoineen, tutkimuksen tarkoituksesta, yhteistyökumppaneista ja luottamuksellisuudesta. Tutkittujen vastaukset tulevat suoraan Jyväskylän yliopistolle yksinomaan tutkijoiden käyttöön. Kyselyn sisällöt suunniteltiin huolellisesti otosten kohderyhmille sopiviksi. Suunnittelussa huomioitiin kyselyn käytettävyyteen ja luotettavuuteen vaikuttavat tekijät. Kyselyt suunniteltiin liitto- ja alakohtaisesti ja sekä a) johtotehtävissä toimiville, että b) muille asiantuntijoille siten, että kyselyn alussa olevien taustatietojen jälkeen kysyttiin, toimiiko vastaaja johtotehtävissä. Johtotehtävät määriteltiin kysymyksessä huolellisesti eri ammattiliittojen jäsenille sopiviksi (ammattiliittojen edustajien asiantuntemusta hyödyntäen). Johtotehtäviä koskevien vastausten perusteella molemmille kohderyhmille (johtajat ja muut asiantuntijat) avautuvat elektronisella kyselylomakkeella sopivat jatkokysymykset. Kysely testattiin molempien kohderyhmien (johtajat/muut asiantuntijat) edustajilla. Esitestaus suoritettiin poimimalla jokaisen liiton jäsenrekisteristä 50 jäsentä, joille kysely lähetettiin. Esitestauksen perusteella kyselylomakkeeseen ja saatteeseen tehtiin vähäisiä muutoksia liittyen ymmärrettävyyden, kiinnostavuuden ja sujuvuuden parantamiseen.

## 2.2 Tutkitut asiantuntijat

Tässä tutkimuksessa tutkittiin niitä korkeasti koulutettuja asiantuntijoita, jotka olivat tutkimushetkellä työsuhteessa ja eivät toimineet johtotehtävissä (n = 1147, ks. kuvio 2). Tutkituista professoreja oli 100 (8,7), tieteentekijöitä 582 (51%), ekonomeja 237 (21%) ja tekniikan akateemisia 228 (20%). Tutkittujen ikä vaihteli 25 ja 75 välillä (ka=45,5, kh = 10,9). Miehiä tutkituista oli 503 (44%) ja naisia 644 (56%). Professoreilta ei kysytty koulutustasoa, koska heillä kaikilla on ylin mahdollinen oppiarvo. Muilla vastaajilla koulutustaso jakautui seuraavasti: alempi korkeakoulututkinnon omaavia 1.6 % (n = 18), ylempikorkeakoulututkinnon omaavia 56.5% (n = 648), lisensiaatteja 2.5% (29), tohtoreita 20.0% (n = 229) ja dosentteja 9.9% (n = 114). Aiempaa johtamiskokemusta oli 34.5 %:lla (n = 396) vastaajista. Esimiestyöskentelyyn tai johtamiseen liittyvää osaamistaan ilmoitti kehittäneensä pitkäkestoisella koulutuskokonaisuudella (esim. MBA, PD, JET) 4.8% (n = 55), lyhytkestoisella kurssilla tai koulutuksella 29.7% (n = 341), mentoroinnin kautta 8.4% (n = 96), omatoimisesta 33.8% (n = 388) ja muulla tavoin 10.2% (n = 117) vastaajista. Ainoastaan 34.7%

(n = 398) vastaajista ei ollut kehittänyt esimiestyöskentelyyn tai johtamiseen liittyvää osaamistaan. Vastaajista 76.5 % (n = 878) eli parisuhteessa ja 32.7 %:lla (n = 375) oli perheessään alaikäisiä lapsia. Taustatietojen jakautuminen neljän ammattiryhmän mukaan on esitetty Taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Taustatekijöiden jakaumat ammattiliitoittain.

<b>Taustamuuttujat</b>	<b>Professori- liitto</b> n = 100 (9%)	<b>Tieteenteki- jöiden liitto</b> n = 582 (51%)	<b>Suomen Ekonomit</b> n = 237 (21%)	<b>Tekniikan Akateemiset</b> n = 228 (20%)
<b>Sukupuoli</b>				
nainen	34 (34%)	378 (65%)	163 (69%)	69 (30%)
mies	66 (66%)	204 (35%)	74 (31%)	159 (70%)
<b>Ikä</b>				
25–34	0 (0%)	95 (16%)	62 (26%)	55 (24%)
35–44	6 (6%)	200 (34%)	73 (31%)	62 (27%)
45–54	21 (21%)	165 (28%)	63 (27%)	62 (27%)
55 tai yli	72 (72%)	120 (21%)	39 (17%)	39 (17%)
<b>Johtamiskokemus</b>				
Ei johtamiskokemusta	31 (31%)	435 (75%)	154 (65%)	131 (58%)
On johtamiskokemusta	39 (69%)	147 (25%)	83 (35%)	97 (43%)
<b>Perhetilanne</b>				
<b>Lapsiperhetilanne</b>				
ei lapsia	86 (86%)	385 (66%)	154 (65%)	147 (65%)
on lapsia	14 (14%)	197 (34%)	83 (35%)	81 (37%)
<b>Parisuhdetilanne</b>				
elää parisuhteessa	82 (82%)	438 (75%)	186 (79%)	172 (75%)
ei elä parisuhteessa	17 (17%)	135 (23%)	51 (22%)	56 (25%)

### 2.3 Tutkimuksen muuttujat

*Johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita* mitattiin 16-osioisella WAL-kyselyllä (Aycan & Shelia, 2018), joka käännettiin tätä tutkimusta varten englannista suomeksi ammattikielenkääntäjän avulla. Kyselyn ohjeistus oli seuraava: ”Oletetaan, että Sinulle tarjotaan johtajan paikkaa organisaatiossasi. Missä määrin seuraavien seikkojen mahdollisuus huolestuttaisi Sinua harkitessasi tätä tarjousta?” Kyselyn osiot mittaavat kolmea osa-aluetta: 1) huoli epäonnistumisesta (5 osiota, esim. ”Menetän kasvoni tai nolostun, jos epäonnistun jossakin.”),

2) huoli vaikeuksista (5 osiota; esim. ” Kohtelen työntekijöitä epäoikeudenmukaisesti.”) ja 3) huoli työn ja muun elämän epätasapainosta (6 osiota: esim. ”En pysty sovittamaan yhteen työtä ja perhe-elämää.”). Vastaajat arvioivat osioita asteikolla 1 (ei huolestuta lainkaan) – 5 (huolestuttaa erittäin paljon). Suomen kielelle käännetyn johtamisen huolenaiheiden kyselyn saa pyydettyä ottamalla yhteyttä hankkeen tutkijoihin.

*Virheorientaatiota* mitattiin EOQ-kyselyn (Error Orientation Questionnaire; Rybowski ym., 1999) kolmella osa-alueella: 1) kyky käsitellä virheitä (3 osiota, esim. ”Pyrin kohti päämääräni, vaikka olisinkin tehnyt virheitä.”), 2) virheille altistavien riskien ottaminen (3 osiota, esim. ”On parempi ottaa riski ja altistua virheille kuin olla tekemättä mitään.”) ja 3) Virheistä kuormittuminen (3 osiota, esim. ”Pelkään usein virheiden tekemistä.”). Väittämiin vastattiin asteikolla 1 (ei kuvaa minua lainkaan) – 5 (kuvaa minua täydellisesti).

*Johtamisen motivaatiota* mitattiin MTL-kyselyllä (Motivation to Lead Scale), jonka kehittivät alun perin Chan ja Drasgow (2001). Kyselyn rakennevaliditeetti ja reliabiliteetti on todettu hyviksi aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Chan & Drasgow, 2001; Hendricks & Payne, 2007). Käytimme tässä tutkimuksessa kyselyn lyhennettyä 15-osioista versiota (Bobbio & Rattazzi, 2006). Kysely sisältää osioita kolmesta osa-alueesta, joita ovat 1) tunnepohjainen identiteetti (5 osiota; esim. ”Yleensä olen työryhmässä mieluummin johtaja kuin seuraaja.”), 2) ei-laskelmoivuus (5 osiota; esim. ”En koskaan suostu johtamaan ryhmää, jos siitä ei ole minulle selvästi hyötyä.”, käännettynä) ja 3) sosiaalinen normatiivisuus (5 osiota; ”Koen velvollisuudekseni johtaa muita, jos minua pyydetään siihen.”). Vastaajat arvioivat väittämien paikkansa pitävyyttä kohdallaan käyttäen 5-portaista asteikkoa (1 = täysin eri mieltä – 5 = täysin samaa mieltä). Koska kyselyä ei tietääksemme ollut aiemmin käytetty Suomessa, se käännettiin suomen kielelle ammattikielenkääntäjien toimesta.

*Työn intensifikaatiota* mitattiin IDS-kyselyllä (The intensification of job demands scale; Kubicek ym., 2015). Kyselyssä pyydetään arvioimaan muutoksia työssä viimeisen viiden vuoden aikana viidellä osa-alueella: 1) työn tehostuminen (5 osiota, esim. ”Työtehtävien suorittamiseen on ollut yhä harvemmin riittävästi aikaa.”), 2) tehostuneet työhön liittyvät suunnittelun ja päätöksenteon vaatimukset (5 osiota, esim. ”Työn tavoitteiden toteutumista on pitänyt arvioida yhä useammin itse.”), 3) tehostuneet uraan liittyvät suunnittelun ja päätöksenteon vaatimukset (3 osiota, esim. ”Oman ammatillisen kehityksen takia monien vaihtoehtojen avoimena pitäminen on tullut yhä tärkeämmäksi.”), 4) tiedon omaksumiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset (3 osiota, esim. ”Työtehtävien hoitaminen on edellyttänyt yhä useammin uuden tiedon omaksumista.”) ja 5) Taitojen oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset (3 osiota, esim. ”Uusiin työskentelytapoihin on pitänyt perehtyä yhä useammin.”).

Vastaajat arvioivat väittämiä asteikolla 1 (ei pidä lainkaan paikkansa) – 5 (pitää täysin paikkansa).

*Oppimisen ilmapiiriä* työyhteisössä tutkittiin LCS-kyselyllä (Learning Climate Scale; Nikolova ym., 2014), joka sisältää kolme ulottuvuutta: 1) oppimismahdollisuuksien tarjoaminen (3 osiota, esim. ”Organisaatiossani on tarjolla riittävästi resursseja oman osaamisen kehittämiseen.”), 2) oppimisen palkitseminen (3 osiota, esim. ”Organisaatiossani arvostetaan ja kunnioitetaan työntekijää, joka näkee vaivaa oppiakseen uutta.”) ja 3) virheiden välttely (3 osiota, esim. ”Organisaatiossani ei uskalleta keskustella virheistä.”). Väittämien sopivuutta työpaikan ilmapiiriin arvioitiin asteikolla 1 (ei kuvaa lainkaan) – 5 (kuvaa täysin).

*Johtotehtäviin pyrkimistä* tutkittiin pyytämällä vastaajia arvioimaan seuraavien kahden väittämän todennäköisyyttä tulevien viiden vuoden aikana: 1) ”Pyrin johtotehtäviin omassa organisaatiossani” ja 2) ”Pyrin johtotehtäviin jossakin toisessa organisaatiossa”. Väittämiä arvioitiin asteikolla 1 (hyvin epätodennäköistä) – 5 (hyvin todennäköistä).

*Työn imua* tutkittiin 9osioisella UWES-kyselyllä (Utrecht Work Engagement Scale; Schaufeli, Bakker & Salanova., 2006), joka mittaa sen kolmea ulottuvuutta: energisyys (3 osiota, esim. ”Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.”), omistautuminen (3 osiota, esim. ”Olen ylpeä työstäni.”) ja uppoutuminen (3 osiota, esim. ”Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.”). Tutkittavat arvioivat väittämiä asteikolla 1 (ei koskaan) – 7 (päivittäin). Työn imun kyselyllä on havaittu olevan hyvä reliabiliteetti ja valideetti suomalaisissa aineistoissa, myös esimiesasemassa olevilla henkilöillä (Seppälä, Mauno, Feldt, Hakanen, Kinnunen, & Tolvanen, 2009).

*Työuupumusta* tutkittiin 9-osioisella Bergen Burnout Indicator -kyselyllä (BBI-9) (Salmela-Aro, Rantanen, Hyvönen, Tilleman & Feldt, 2011; ks. myös Feldt ym., 2014). BBI-9 mittaa kolmea työuupumuksen ydinulottuvuutta: uupumusasteinen väsymys (3 osiota, esim. ”Tunnen hukkuvani työhön.”), kynnistyminen (3 osiota, esim. ”Tunnen itseni usein haluttomaksi työssä ja ajattelen usein lopettaa työsuhteeni.”) ja ammatillisen itsetunnon lasku (3 osiota, esim. ”Rehellisesti sanoen, tunsin itseni aikaisemmin arvostetummaksi työssäni.”). Väittämien vastausasteikko vaihteli välillä 1 (täysin eri mieltä) – 6 (täysin samaa mieltä).

*Taustatekijöinä* tutkimuksessa huomioitiin sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies), ikä (vuosina, jatkuva), aiempi johtamiskokemus (1 = ei kokemusta, 2 = on kokemusta), lapsiperhetilanne (1 = on alaikäisiä lapsia, 2 = ei ole alaikäisiä lapsia), parisuhdetilanne (1 = elää parisuhteessa, 2 = ei elä parisuhteessa; parisuhteeksi katsottiin tässä tutkimuksessa avoliitto, avioliitto ja rekisteröity parisuhde) ja ammattitausta (ammattiliiton jäsenyys: 1 =



Professoriliitto, 2 = Tieteentekijöiden liitto, 3 = Suomen Ekonomit, 4 = Tekniikan Akateemiset).

Tutkimusta varten muodostettujen summamuuttujien kuvailevat tiedot on esitetty Taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Tutkimuksessa käytettyjen muuttujien kuvailevat tiedot (vaihteluvälit, keskiarvot, keskihajonnat, reliabiliteetit) tutkituilla asiantuntijoilla (n = 1147).

	Vaihte- luväli	KA	KH	Cronbachin $\alpha$
<b>Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet</b>		2.42	.69	.89
Huoli epäonnistumisesta	1–5	2.35	.88	.88
Huoli vaikeuksista	1–5	2.12	.71	.71
Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	1–5	2.74	.93	.87
<b>Virheorientaatio</b>				
Kyky käsitellä virheitä	1–5	3.68	.59	.56
Virheille altistavien riskien ottaminen	1–5	3.66	.85	.86
Virheistä kuormittuminen	1–5	2.68	.92	.86
<b>Johtamisen motivaatio</b>				
Tunnepohjainen identiteetti	1–5	3.09	.74	.81
Ei-laskelmoisuus	1–5	3.39	.65	.65
Sosiaalinen normatiivisuus	1–5	3.36	.63	.72
<b>Työn intensifikaatio</b>				
Työn tehostuminen	1–5	3.50	1.05	.89
Tehostuneet työhön liittyvät suunnittelun ja päätöksenteon vaatimukset	1–5	3.51	.91	.84
Tehostuneet uraan liittyvät suunnittelun ja päätöksenteon vaatimukset	1–5	3.63	.97	.80
Tiedon omaksumiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset	1–5	3.58	.94	.87
Taitojen oppimiseen liittyvät tehostuneet vaatimukset	1–5	3.56	.99	.89
<b>Työyhteisön oppimisen ilmapää</b>				
Oppimismahdollisuuksien tarjoaminen	1–5	2.85	.92	.91
Oppimisen palkitseminen	1–5	2.56	.78	.71
Virheiden välttely	1–5	2.95	.96	.86
<b>Pyrkiminen johtotehtäviin<sup>a</sup></b>				
Omassa organisaatiossa	1–5	2.16	1.15	-
Jossakin muussa organisaatiossa	1–5	2.39	1.21	-
<b>Työn imu</b>	1–7	5.39	1.18	.95
Uppoutuminen	1–7	5.48	1.24	.87
Omistautuminen	1–7	5.44	1.33	.90
Tarmokkuus	1–7	5.27	1.27	.90
<b>Työuupumus</b>	1–6	2.88	1.02	.86
Uupumusasteinen väsymys	1–6	3.03	1.12	.72
Kyynistymisen	1–6	2.60	1.19	.80
Riittämättömyyden tunne	1–6	3.01	1.37	.79

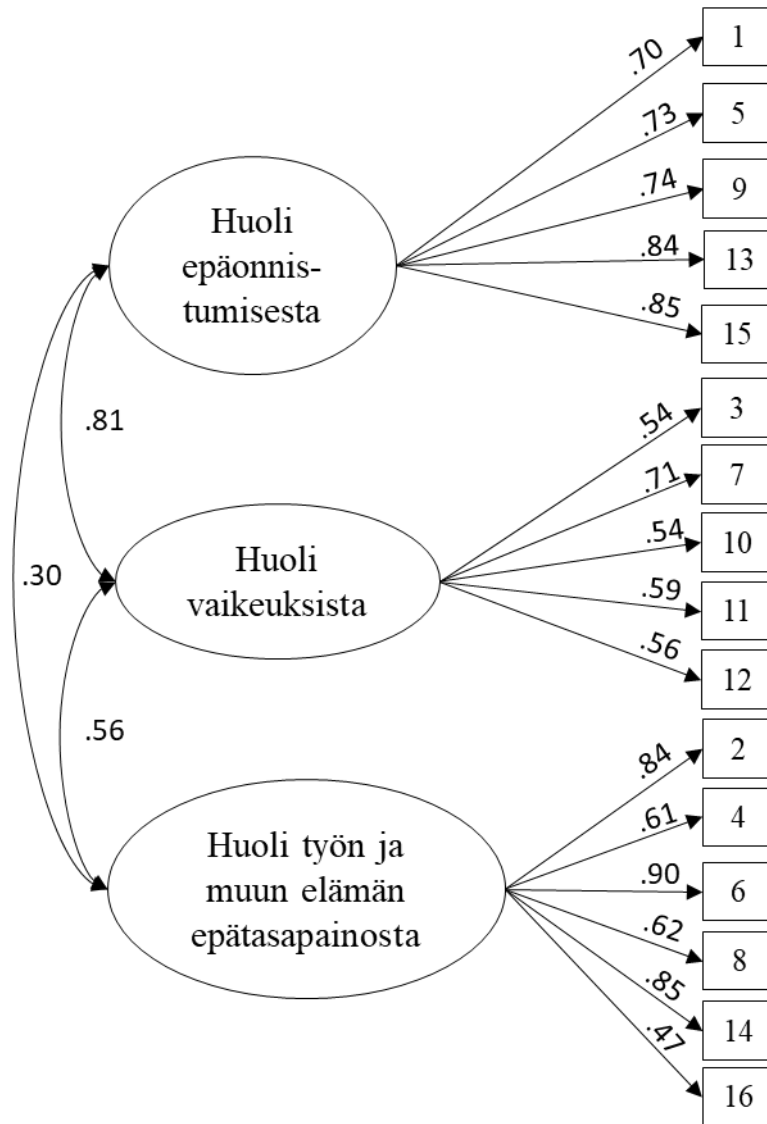
<sup>a</sup> Mitattu yhdellä osiolla, Cronbachin  $\alpha$  ei laskettu

### 3. TULOKSET

#### 3.1 Johtamisen huolenaiheiden kyselyn soveltuvuus suomalaiseseen aineistoon

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kyselyn (WAL-kysely; Aycan & Shelia, 2018) rakennevaliditeettia suomalaisista korkeasti koulutetuista asiantuntijoista koostuvassa aineistossa käyttäen konfirmatorista faktorianalyysia. Analyysit tehtiin käyttäen Mplus-ohjelmistoa (Versio 8.0). Mallien parametrien estimoinnissa käytettiin kategorisille muuttujille soveltuvaa, keskiarvot ja varianssit sopeuttavaa, pienimmän neliösumman menetelmää (WLSMV, weighted least squares means and variance adjusted). Mallien sopivuutta aineistoon arviointiin useiden sopivuusindeksien avulla, joita olivat  $\chi^2$ -arvo (Bollen, 1989), RMSEA-indeksi (Root mean square error of approximation; Steiger, 1990), jossa arvot .05 tai vähemmän osoittavat hyvää sopivuutta, arvot .06–.08 tyydyttävää sopivuutta ja arvot .09–.10 välttävää sopivuutta (Schermelleh-Engel ym., 2003); CFI-indeksiä (Comparative fit index; Bentler, 1990) ja TLI-indeksiä (Tucker-Lewis index; Tucker ja Lewis, 1973), joiden .90 ylittävät arvot osoittavat hyvää mallin sopivuutta aineistoon (Hu ja Bentler, 1999).

Kolmen osa-alueen faktorimallin sopivuusindeksit eivät olleet kaikilta osin ihanteellisia ( $\chi^2 = 1376.442$ ,  $df = 101$ ,  $p < 0.001$ ; RMSEA = 0.115; CFI = 0.84; TLI = 0.81). Mallin sopivuutta parannettiin vielä vapauttamalla modifikaatioindeksien ja osioiden sisällöllisen tarkastelun perusteella kolme virhekovarianssiparia (osiot 1 ja 5, osiot 7 ja 10 sekä osiot 4 ja 8). Modifioidun mallin sopivuusindeksit ( $\chi^2 = 1135.013$ ,  $df = 98$ ,  $p < 0.001$ ; RMSEA = 0.105; CFI = 0.87; TLI = 0.84) osoittivat mallin soveltuvan aineistoon hieman paremmin (Kuvio 3). Mallin kaikki faktorilataukset (vaihteluväli .47–.90) olivat tilastollisesti merkitseviä, joten osiot kuvastavat luotettavasti kutakin osa-aluetta. Faktoreista huoli epäonnistumisesta ja huoli vaikeuksista korreloivat keskenään voimakkaasti ( $\psi = 0.81$ ).



Kuvio 3. Modifioitu johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kyselyn kolmen osa-alueen faktorimalli, standardoitu ratkaisu.

### 3.2 Taustatekijöiden yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin

Tutkimuksessa tarkastellut demografiset taustamuuttujat olivat sukupuoli, ikä, aiempi johtamiskokemus, alaikäiset lapset, parisuhdetilanne ja ammattitausta. Taustamuuttujien ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden väliset korrelaatiot on kuvattu Liitetaulukossa 1. Taustatekijöistä voimakkaimmin johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin korreloi ikä: vanhemmilla asiantuntijoilla oli vähemmän johtotehtävien seurauksiin liittyviä huolenaiheita

(erityisesti vähemmän huolta epäonnistumisesta). Myös aiempi johtamiskokemus korreloi vähäisempiin huoliin. Korrelaatio löytyi myös lapsiperhetilanteen (perheessä olevien alaikäisten lasten määrä) ja johtotehtäviin liittyvien huolten väliltä: niillä asiantuntijoilla, joilla oli ala-ikäisiä (alle 0–17 -vuotiaita) lapsia, raportoivat enemmän huolia työn ja muun elämän epätasapainosta liittyen johtotehtävien mahdollisiin seurauksiin. Sukupuoli ja ammattitasta korreloivat vain heikosti tai ei ollenkaan johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin. Eroja tarkasteltiin kovarianssianalyysin avulla. Kovarianssianalyysissä kontrolloitiin johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kanssa tilastollisesti merkitsevästi korreloivat taustamuuttujat (ks. Liitetaulukko 1). Kontrolloidut taustamuuttujat on ilmoitettu myös kunkin tulostaulukon yhteydessä.

**Sukupuolierot huolenaiheissa.** Taulukossa 3 on esitetty sukupuolen yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin ja sen kolmeen ulottuvuuteen. Tarkasteltaessa johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kokonaispistemäärää naiset kokivat huolenaiheita miehiä enemmän. Naiset kokivat enemmän huolta epäonnistumisesta ja työn ja muun elämän epätasapainosta kuin miehet. Vaikeuksiin liittyvien huolien kokemisessa ei ilmennyt sukupuolten välisiä eroja.

TAULUKKO 3. Sukupuolen väliset erot johtotehtäviin liittyvissä huolenaiheissa.

	1) Naiset (n = 526) ka (kv)	2) Miehet (n = 425) ka (kv)	F	df	Pari- vertailut <sup>1</sup>
Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet <sup>a</sup>	2.47 (.03)	2.37 (.03)	4.82*	1	2 < 1
Huoli epäonnistumisesta <sup>b</sup>	2.43 (.04)	2.25 (.04)	10.38**	1	2 < 1
Huoli vaikeuksista <sup>c</sup>	2.11 (.03)	2.14 (.04)	.30	1	
Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta <sup>d</sup>	2.79 (.04)	2.67 (.04)	3.90*	1	2 < 1

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

<sup>1</sup> Bonferroni

a kontrolloitu ikä, aiempi johtamiskokemus, alle 17-vuotiaat lapset, parisuhde sekä Professoriliiton jäsenyys

b kontrolloitu ikä, aiempi johtamiskokemus, Professoriliiton jäsenyys sekä Tieteentekijöiden liiton jäsenyys

c kontrolloitu ikä, aiempi johtamiskokemus, Tieteentekijöiden liiton jäsenyys sekä Suomen Ekonomien jäsenyys

d kontrolloitu ikä, aiempi johtamiskokemus alle 17-vuotiaat lapset ja parisuhde

**Ikäerot huolenaiheissa.** Ikäerojen tutkimista varten tutkittavien ikä luokiteltiin neljään luokkaan (ks. Taulukko 4). Ikä oli merkitsevästi yhteydessä johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kokonaispistemäärään ja huoleen epäonnistumisesta (Taulukko 4). Alle 35-vuotiaat tutkittavat kokivat vanhempia tutkittavia enemmän johtotehtäviin liittyviä

huolenaiheita kokonaisuutena. He kokivat myös muita enemmän huolta epäonnistumisesta. Ikäryhmät eivät eronneet sen suhteen, miten paljon koettiin huolta vaikeuksista tai huolta työn ja muun elämän epätasapainosta.

TAULUKKO 4. Ikäryhmien väliset erot johtotehtäviin liittyvissä huolenaiheissa.

	1) 25–34 (n = 167) ka (kv)	2) 35–44 (n = 294) ka (kv)	3) 45–54 (n = 268) ka (kv)	4) 55–72 (n = 222) ka (kv)	F	df	Pari- vertailut <sup>1</sup>
Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet <sup>a</sup>	2,62 (.05)	2.40 (.04)	2.38 (.04)	2.36 (.05)	5.50**	3	2, 3, 4 < 1
Huoli epäonnistumisesta <sup>b</sup>	2.70 (.07)	2.32 (.05)	2.28 (.05)	2.22 (.06)	10.59***	3	2, 3, 4 < 1
Huoli vaikeuksista <sup>c</sup>	2.27 (.06)	2.10 (.04)	2.10 (.04)	2.09 (.05)	2.33	3	
Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta <sup>d</sup>	2.91 (.07)	2.79 (.06)	2.69 (.06)	2.71 (.07)	2.23	3	

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

<sup>1</sup>Bonferroni

<sup>a</sup> kontrolloitu sukupuoli, aiempi johtamiskokemus, alle 17-vuotiaat lapset, parisuhde sekä Professoriliiton jäsenyys

<sup>b</sup> kontrolloitu sukupuoli, aiempi johtamiskokemus, Professoriliiton jäsenyys sekä Tieteentekijöiden liiton jäsenyys

<sup>c</sup> kontrolloitu aiempi johtamiskokemus, Tieteentekijöiden liiton jäsenyys sekä Suomen Ekonomien jäsenyys

<sup>d</sup> kontrolloitu sukupuoli, aiempi johtamiskokemus, alle 17-vuotiaat lapset sekä parisuhde

**Ammattiryhmien väliset erot huolenaiheissa.** Ammattiryhmän yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin tarkasteltiin analysoimalla neljän ammattiliiton edustajien (Professoriliitto, Tieteentekijöiden liitto, Suomen Ekonomit, Tekniikan Akateemiset) välisiä eroja tutkittavien kokemien huolenaiheiden osalta. Taulukosta 5 käyvät ilmi huolenaiheiden erot eri ammattiryhmien välillä. Ammattiryhmät erosivat toisistaan ainoastaan epäonnistumisen huolen osalta, joskaan parittaiset vertailut eivät kuitenkaan osoittaneet ammattiryhmien välillä tilastollisesti merkitseviä eroja. Tarkasteltaessa johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kokonaispisteitä sekä sen muita osa-alueita eroja ei havaittu.

TAULUKKO 5. Eri ammattiliittoihin kuuluvien väliset erot johtotehtäviin liittyvissä huolenaiheissa.

	1) Professori- liitto (n = 75) ka (kv)	2) Tieteenteki- jöiden liitto (n = 487) ka (kv)	3) Suomen Ekonomit (n = 188) ka (kv)	4) Tekniikan Akateemiset (n = 201) ka (kv)	F	df	Pari- vertailut <sup>1</sup>
Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet <sup>a</sup>	2,44 (.08)	2.43 (.03)	2.35 (.05)	2.47 (.05)	1.15	3	
Huoli epäonnistumisesta <sup>b</sup>	2.02 (.10)	2.41 (.04)	2.22 (.06)	2.39 (.88)	3.18*	3	
Huoli vaikeuksista <sup>c</sup>	2.16 (.09)	2.17 (.03)	2.00 (.05)	2.11 (.05)	2.54	3	
Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta <sup>d</sup>	2.86 (.11)	2.69 (.04)	2.76 (.07)	2.80 (.06)	1.32	3	

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

<sup>1</sup>Bonferronin testi

<sup>a</sup> kontrolloitu sukupuoli, ikä, aiempi johtamiskokemus, alle 17-vuotiaat lapset sekä parisuhde

<sup>b</sup> kontrolloitu sukupuoli, ikä sekä aiempi johtamiskokemus

<sup>c</sup> kontrolloitu ikä ja aiempi johtamiskokemus

<sup>d</sup> kontrolloitu sukupuoli, ikä aiempi johtamiskokemus, alle 17-vuotiaat lapset sekä parisuhde

**Aiemman johtamiskokemuksen yhteys huolenaiheisiin.** Tutkittavat, joilla oli aiempaa kokemusta johtotehtävistä, kokivat vähemmän huolenaiheita kokonaisuutena, kuin ne tutkittavat, jotka eivät olleet aikaisemmin toimineet johtotehtävissä (ks. Taulukko 6). Aiempi johtamiskokemus oli myös yhteydessä vähäisempään huoleen epäonnistumisesta ja vähäisempään huoleen vaikeuksista. Huoleen työn ja muun elämän epätasapainosta johtamiskokemuksella ei ollut yhteyttä.

TAULUKKO 6. Aiemman johtamiskokemuksen yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin.

	1) Ei aiempaa kokemusta (n = 581) ka (kh)	2) On aiempaa kokemusta (n = 375) ka (kh)	F	df	Pari- vertailut <sup>1</sup>
Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet <sup>a</sup>	2.48 (.03)	2.34 (.04)	8.07**	1	2 < 1
Huoli epäonnistumisesta <sup>b</sup>	2.43 (.04)	2.22 (.05)	10.92**	1	2 < 1
Huoli vaikeuksista <sup>c</sup>	2.17 (.03)	2.05 (.04)	5.78*	1	2 < 1
Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta <sup>d</sup>	2.76 (.04)	2.71 (.05)	.39	1	

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

<sup>a</sup> kontrolloitu sukupuoli, ikä, alle 17-vuotiaat lapset, parisuhde sekä Professoriliiton jäsenyys

<sup>b</sup> kontrolloitu sukupuoli, ikä Professoriliiton jäsenyys sekä Tieteentekijöiden liiton jäsenyys

<sup>c</sup> kontrolloitu ikä, Tieteentekijöiden liiton jäsenyys sekä Suomen Ekonomien jäsenyys

<sup>d</sup> kontrolloitu ikä, sukupuoli, alle 17-vuotiaat lapset sekä parisuhde

**Perhetilanteen yhteys huolenaiheisiin.** Perhetilanteen yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin tarkasteltiin sen mukaan, oliko perheessä alaikäisiä lapsia (lapsiperhetilanne) ja elikö henkilö parisuhteessa vai ei (parisuhdetilanne). Tutkittavat, joilla ei ollut alaikäisiä lapsia, kokivat selvästi vähemmän huolta työn ja muun elämän epätasapainosta kuin ne tutkittavat, joilla oli alaikäisiä lapsia (Taulukko 7). Toisaalta ne tutkittavat, joilla oli alaikäisiä lapsia, kokivat hieman vähemmän huolta epäonnistumisesta. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kokonaispistemäärään tai huoleen vaikeuksista lapsiperhetilanteella ei ollut yhteyttä.

**TAULUKKO 7.** Lapsiperhetilanteen yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin.

	1) Perheessä ei 0–17-v. lapsia (n = 623) ka (kv)	2) Perheessä on alle 0–17-v. lapsia (n = 328) ka (kv)	F	df	Pari- vertailut <sup>1</sup>
Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet <sup>a</sup>	2.40 (.03)	2.48 (.04)	2.81	1	
Huoli epäonnistumisesta <sup>b</sup>	2.40 (.03)	2.26 (.05)	5.80*	1	2 < 1
Huoli vaikeuksista <sup>c</sup>	2.13 (.03)	2.10 (.04)	.41	1	
Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta <sup>d</sup>	2.62 (.04)	2.97 (.05)	28.38***	1	1 < 2

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

<sup>1</sup> Bonferroni

<sup>a</sup> kontrolloitu sukupuoli, ikä, aiempi johtamiskokemus, parisuhde sekä Professoriliiton jäsenyys

<sup>b</sup> kontrolloitu sukupuoli, ikä, aiempi johtamiskokemus ja Professoriliiton sekä Tieteentekijöiden liiton jäsenyys

<sup>c</sup> kontrolloitu ikä, aiempi johtamiskokemus, Tieteentekijöiden liiton jäsenyys sekä Suomen Ekonomien jäsenyys

<sup>d</sup> kontrolloitu sukupuoli, ikä, parisuhde sekä aiempi johtamiskokemus

Ne tutkittavat, jotka eivät olleet parisuhteessa, kokivat selvästi vähemmän huolta työn ja muun elämän epätasapainosta kuin parisuhteessa elävät tutkittavat (Taulukko 8). Parisuhdetilanne ei ollut yhteydessä johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kokonaispistemäärään, huoleen epäonnistumisesta tai huoleen vaikeuksista.

TAULUKKO 8. Parisuhdetilanteen yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin.

	1) Elää parisuhteessa (n = 737) ka (kh)	2) Ei elä parisuhteessa (n = 214) ka (kh)	F	df	Pari- vertailut <sup>1</sup>
Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet <sup>a</sup>	2.44 (.03)	2.36 (.05)	2.34	1	
Huoli epäonnistumisesta <sup>b</sup>	2.33 (.03)	2.41 (.04)	1.76	1	
Huoli vaikeuksista <sup>c</sup>	2.14 (.03)	2.07 (.05)	1.36	1	
Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta <sup>d</sup>	2.81 (.03)	2.51 (.06)	17.34***	1	2 < 1

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

<sup>1</sup> Bonferroni

<sup>a</sup> kontrolloitu sukupuoli, ikä, aiempi johtamiskokemus, alle 17-vuotiaat lapset sekä Professoriliiton jäsenyys

<sup>b</sup> kontrolloitu sukupuoli, ikä, aiempi johtamiskokemus ja Professoriliiton sekä Tieteentekijöiden liiton jäsenyys

<sup>c</sup> kontrolloitu ikä, aiempi johtamiskokemus, Tieteentekijöiden liiton jäsenyys sekä Suomen Ekonomien jäsenyys

<sup>d</sup> kontrolloitu sukupuoli, ikä, alle 17-vuotiaat lapset sekä aiempi johtamiskokemus

### 3.3 Yksilölliset psykologiset tekijät: yhteydet taustatekijöihin ja johtamisen huolenaiheisiin

Yksilöllisinä psykologisina tekijöinä tarkasteltiin *virheorientaatiota* (kyky käsitellä virheitä, virheille altistavien riskien ottaminen, Virheistä kuormittuminen) sekä *johtamisen motivaatiota* (tunnepohjainen identiteetti, ei-laskelmoivuus, sosiaalinen normatiivisuus). Näiden psykologisten tekijöiden korrelaatiot tutkittaviin taustamuuttujiin on esitetty Liitetaulukoissa 2 ja 3. Merkitsevät yhteydet kontrolloitu tutkittaessa kovarianssianalyysillä taustatekijöiden välisiä eroja johtamiseen liittyvissä huolenaiheissa. Virheistä kuormittuminen korreloi erityisesti iän ja aiemman johtamiskokemuksen kanssa: vanhemmat tutkittavat ja ne, joilla oli aiempaa johtamiskokemusta, raportoivat vähemmän virheistä kuormittumista. Johtamisen motivaatiolla on vain vähäisiä yhteyksiä tutkittavien taustatekijöihin: Aiempaa johtamiskokemusta omaavat tutkittavat raportoivat enemmän tunnepohjaista identiteettiä. Tieteentekijöiden keskuudessa tätä motivaation osa-aluetta raportoitiin vähemmän. Ei-laskelmoivuutta raportoivat enemmän professorit ja vähemmän Tekniikan Akateemisten jäsenet.



### 3.3.1 Taustatekijöiden yhteys virheorientaatioon

**Sukupuolierot virheorientaatioissa.** Tarkasteltaessa virheorientaation kolmea eri ulottuvuutta havaittiin, että naiset ja miehet eivät eronneet toisistaan virheiden käsittelykyvyn, virheille altistavien riskien ottamisen tai virheistä kuormittumisen osalta (ks. Taulukko 9).

TAULUKKO 9. Sukupuolen väliset erot virheorientaatioissa.

	1) Naiset (n = 500) ka (kv)	2) Miehet (n = 404) ka (kv)	F	df
Kyky käsitellä virheitä <sup>a</sup>	3.71 (.03)	3.64 (.03)	3.20	1
Virheille altistavien riskien ottaminen <sup>b</sup>	3.67 (.04)	3.64 (.04)	.26	1
Virheistä kuormittuminen <sup>c</sup>	2.72 (.04)	2.62 (.05)	2.64	1

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

a kontrolloitu ikä, Professoriliiton jäsenyys, Tieteentekijöiden liiton jäsenyys, Suomen Ekonomien jäsenyys sekä Tekniikan akateemisten jäsenyys

b kontrolloitu aiempi johtamiskokemus sekä Suomen Ekonomien jäsenyys

c kontrolloitu ikä, aiempi johtamiskokemus, Professoriliiton jäsenyys, Tieteentekijöiden liiton jäsenyys sekä Suomen Ekonomien jäsenyys

**Ikäerot virheorientaatioissa.** Taulukosta 10 käy ilmi eri ikäryhmien väliset erot virheorientaatioissa (virheorientaatioihin yhteydessä olevat taustamuuttujat kontrolloitu). Ikä oli yhteydessä virheorientaation osa-alueista virheistä kuormittumiseen. Yli 55-vuotiaat tutkittavat raportoivat kuormittuvansa virheistä selvästi vähemmän kuin nuoremmat tutkittavat. Myös 45–54 -vuotiaat tutkittavat kuormittuivat vähemmän kuin 25–34 ja 35–44 -vuotiaat tutkittavat. Ikäryhmät erosivat jonkin verran myös virheille altistavien riskien ottamisen osalta, joskaan parittaiset vertailut eivät kuitenkaan osoittaneet tilastollisesti merkitseviä eroja ikäryhmien välillä. Virheiden käsittelykyvyssä ei havaittu eroja iän suhteen.

TAULUKKO 10. Ikäryhmien väliset erot virheorientaatiossa.

	1) 25–34 (n = 156)	2) 35–44 (n = 280)	3) 45–54 (n = 260)	4) 55–72 (n = 206)				Pari- vertailut <sup>1</sup>
	ka (kv)	ka (kv)	ka (kv)	ka (kv)	F	df	$\eta^2$	
Kyky käsitellä virheitä <sup>a</sup>	3.73 (.05)	3.70 (.04)	3.65 (.04)	3.65 (.04)	.84	3	.00	
Virheille altistavien riskien ottaminen <sup>b</sup>	3.75 (.07)	3.70 (.05)	3.67 (.05)	3.51 (.61)	2.63*	3	.01	
Virheistä kuormittuminen <sup>c</sup>	3.02 (.07)	2.79 (.05)	2.60 (.05)	2.38 (.07)	14.42***	3	.05	4 < 1, 2, 3 3 < 1, 2

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ <sup>1</sup> Bonferroni

a kontrolloitu Professoriliiton jäsenyys, Tieteentekijöiden liiton jäsenyys, Suomen Ekonomien jäsenyys sekä Tekniikan akateemisten jäsenyys

b kontrolloitu aiempi johtamiskokemus sekä Suomen Ekonomien jäsenyys

c kontrolloitu aiempi johtamiskokemus, Professoriliiton jäsenyys, Tieteentekijöiden liiton jäsenyys sekä Suomen Ekonomien jäsenyys

**Ammattiryhmien väliset erot virheorientaatiossa.** Ammattiryhmän yhteyttä virheorientaatioon tarkasteltiin analysoimalla neljän ammattiliiton jäsenten välisiä eroja (ks. Taulukko 11). Ammattiryhmät eroavat toisistaan virheiden käsittelykyvyn ja virheistä kuormittumisen osalta. Professoriliittoon kuuluvat tutkittavat raportoivat kykynsä käsitellä virheitä matalammaksi kuin Suomen Ekonomien ja Tekniikan Akateemisten liittoihin kuuluvat tutkittavat. Myös Tieteentekijöiden liiton jäsenet raportoivat kykynsä käsitellä virheitä matalammaksi kuin Tekniikan Akateemisten jäsenet. Lisäksi Suomen Ekonomien jäsenet raportoivat kuormittuvansa virheistä vähemmän kuin Tieteentekijöiden liiton jäsenet. Virheille altistavien riskien ottamisen osalta eri ammattiryhmät eivät eronneet toisistaan.

TAULUKKO 11. Eri ammattiliittoihin kuuluvien väliset erot virheorientaatiossa.

	1) Professori- liitto (n = 72)	2) Tieteenteki- jöiden liitto (n = 465)	3) Suomen Ekonomit (n = 177)	4) Tekniikan akateemiset (n = 190)				Pari- vertailut <sup>1</sup>
	ka (kv)	ka (kv)	ka (kv)	ka (kv)	F	df		
Kyky käsitellä virheitä <sup>a</sup>	3.44 (.07)	3.64 (.03)	3.77 (.04)	3.78 (.04)	7.54***	3		1 < 3, 4 2 < 4
Virheille altistavien riskien ottaminen <sup>b</sup>	3.53 (.10)	3.65 (.04)	3.78 (.06)	3.62 (.06)	1.83	3		
Virheistä kuormittuminen <sup>c</sup>	2.64 (.11)	2.75 (.04)	2.48 (.07)	2.70 (.06)	4.12**	3		3 < 2

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ <sup>1</sup> Bonferroni

a kontrolloitu ikä

b kontrolloitu aiempi johtamiskokemus

c kontrolloitu ikä sekä aiempi johtamiskokemus

**Aiemman johtamiskokemuksen yhteys virheorientaatioon.** Taulukossa 12 on kuvattu tutkittavien erot virheorientaatioissa sen mukaan, onko heillä aiempaa kokemusta johtotehtävistä vai ei. Aiempi kokemus johtotehtävissä toimimisesta oli virheorientaation kolmesta osa-alueesta merkitsevästi yhteydessä virheille altistavien riskien ottamiseen sekä virheistä kuormittumiseen. Tutkittavista ne, joilla oli aiempaa kokemusta johtotehtävistä, raportoivat ottavansa työssään enemmän virheille altistavia riskejä kuin ne tutkittavat, joilla ei ollut aiempaa johtamiskokemusta. Ne tutkittavat, joilla ei ollut aiempaa kokemusta johtotehtävistä, raportoivat kuormittuvansa virheistä enemmän kuin ne tutkittavat, jotka olivat aikaisemmin toimineet johtotehtävissä. Kyky käsitellä virheitä ei eronnut tutkittavien johtamiskokemuksen mukaan.

TAULUKKO 12. Aiemman johtamiskokemuksen yhteys virheorientaatioon.

	1) Ei aiempaa kokemusta (n = 545)	2) On aiempaa kokemusta (n = 359)	F	df	Pari- vertailut <sup>1</sup>
Kyky käsitellä virheitä <sup>a</sup>	3.68 (.03)	3.67 (.03)	.06	1	
Virheille altistavien riskien ottaminen <sup>b</sup>	3.56 (.04)	3.80 (.04)	17.44***	1	1 < 2
Virheistä kuormittuminen <sup>c</sup>	3.77 (.04)	3.54 (.04)	11.99**	1	2 < 1

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

a kontrolloitu ikä, Professoriliiton jäsenyys, Tieteentekijöiden liiton jäsenyys, Suomen Ekonomien jäsenyys sekä Tekniikan akateemisten jäsenyys

b kontrolloitu Suomen Ekonomien jäsenyys

c kontrolloitu ikä, Professoriliiton jäsenyys, Tieteentekijöiden liiton jäsenyys sekä Suomen Ekonomien jäsenyys

**Perhetilanteen yhteys virheorientaatioon.** Perhetilanteen yhteyttä virheorientaatioon tarkasteltiin sen mukaan, oliko perheessä alaikäisiä lapsia ja oliko tutkittava parisuhteessa. Taulukosta 13 nähdään erot virheorientaatioissa lapsiperhetilanteen mukaan. Tarkasteltaessa virheorientaation kolmea ulottuvuutta havaittiin lapsiperhetilanteen olevan yhteydessä virheistä kuormittumiseen. Ne tutkittavat, joilla oli alle alaikäisiä lapsia, raportoivat kuormittuvansa selvästi enemmän virheistä kuin ne tutkittavat, joilla alaikäisiä lapsia ei ollut. Lapsiperhetilanne ei ollut yhteydessä kykyyn käsitellä virheitä tai virheille altistavien riskien ottamiseen.

TAULUKKO 13. Lapsiperhetilanteen yhteys virheorientaatioon.

	1) Perheessä ei 0–17-v. lapsia (n = 591) ka (kv)	2) Perheessä on 0–17-v. lapsia (n = 313) ka (kv)	F	df	Pari- vertailut <sup>1</sup>
Kyky käsitellä virheitä <sup>a</sup>	3.68 (.02)	3.67 (.03)	.08	1	
Virheille altistavien riskien ottaminen <sup>b</sup>	3.62 (.04)	3.72 (.05)	2.92	1	
Virheistä kuormittuminen <sup>c</sup>	2.76 (.06)	2.56 (.06)	14.07***	1	2 < 1

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

<sup>1</sup> Bonferroni

a kontrolloitu ikä, Professoriliiton jäsenyys, Tieteentekijöiden liiton jäsenyys, Suomen Ekonomien jäsenyys sekä Tekniikan akateemisten jäsenyys

b kontrolloitu aiempi johtamiskokemus sekä Suomen Ekonomien jäsenyys

c kontrolloitu ikä, aiempi johtamiskokemus, Professoriliiton jäsenyys, Tieteentekijöiden liiton jäsenyys sekä Suomen Ekonomien jäsenyys

Taulukossa 14 on kuvattu parisuhdetilanteen mukaiset erot virheorientaatioissa. Parisuhdetilanne ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä virheorientaation ulottuvuuksiin.

TAULUKKO 14. Parisuhdetilanteen yhteys virheorientaatioon.

	1) Elää parisuhteessa (n = 701) ka (kh)	2) Ei elä parisuhteessa (n = 203) ka (kh)	F	df
Kyky käsitellä virheitä <sup>a</sup>	3.66 (.02)	3.73 (.04)	2.03	1
Virheille altistavien riskien ottaminen <sup>b</sup>	3.64 (.03)	3.72 (.06)	1.36	1
Virheistä kuormittuminen <sup>c</sup>	2.65 (.03)	2.77 (.06)	2.91	2

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

a kontrolloitu ikä, Professoriliiton jäsenyys, Tieteentekijöiden liiton jäsenyys, Suomen Ekonomien jäsenyys sekä Tekniikan akateemisten jäsenyys

b kontrolloitu aiempi johtamiskokemus sekä Suomen Ekonomien jäsenyys

c kontrolloitu ikä, aiempi johtamiskokemus, Professoriliiton jäsenyys, Tieteentekijöiden liiton jäsenyys sekä Suomen Ekonomien jäsenyys

### 3.3.2 Taustatekijöiden yhteys johtamisen motivaatioon

**Sukupuolierot johtamisen motivaatiossa.** Taulukossa 15 on esitetty sukupuolten väliset erot johtamisen motivaation kolmessa eri ulottuvuudessa. Johtamisen motivaation eri osa-alueissa ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja miesten ja naisten kesken.

TAULUKKO 15. Sukupuolen väliset erot johtamisen motivaatiossa.

	1) Naiset (n = 518) ka (kv)	2) Miehet (n = 421) ka (kv)	F	df	$\eta^2$	Parivertailut <sup>1</sup>
Tunnepohjainen identiteetti <sup>a</sup>	3.09 (.03)	3.09 (.04)	.00	1	.00	
Ei-laskelmoivuus <sup>b</sup>	3.41 (.03)	3.36 (.03)	1.01	1	.00	
Sosiaalinen normatiivisuus	3.32 (.03)	3.40 (.03)	3.74	1	.00	

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

1 Bonferroni

a kontrolloitu aiempi johtamiskokemus ja Tieteentekijöiden liiton jäsenyys

b kontrolloitu Professoriliiton jäsenyys, Tieteentekijöiden liiton jäsenyys sekä Suomen Ekonomien jäsenyys

**Ikäerot johtamisen motivaatiossa.** Taulukossa 16 on kuvattu ikäryhmien väliset erot johtamisen motivaatiossa. Johtamisen motivaation kolmesta ulottuvuudesta ikä oli yhteydessä tunnepohjaiseen identiteettiin. Vanhemmilla, 45–54 –vuotiailla sekä 55–72 –vuotiailla tutkittavilla tunnepohjainen identiteetti oli nuorempia, 25–43 –vuotiaita tutkittavia matalampi. Ei-laskelmoivuuteen tai sosiaaliseen normatiivisuuteen iällä ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä.

TAULUKKO 16. Ikäryhmien väliset erot johtamisen motivaatiossa.

	1) 25–34 (n = 164) ka (kv)	2) 35–44 (n = 289) ka (kv)	3) 45–54 (n = 268) ka (kv)	4) 55–72 (n = 216) ka (kv)	F	df	$\eta^2$	Parivertailut <sup>1</sup>
Tunnepohjainen identiteetti <sup>a</sup>	3.24 (.06)	3.16 (.04)	3.00 (.04)	3.00 (.05)	4.61**	3	.02	3, 4 < 1
Ei-laskelmoivuus <sup>b</sup>	3.41 (.05)	3.36 (.04)	3.35 (.04)	3.44 (.05)	.92	3	.00	
Sosiaalinen normatiivisuus <sup>c</sup>	3.41 (.05)	3.37 (.04)	3.35 (.04)	3.30 (.04)	1.08	3	.00	

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

1 Bonferroni

a kontrolloitu aiempi johtamiskokemus ja Tieteentekijöiden liiton jäsenyys

b kontrolloitu Professoriliiton jäsenyys, Tieteentekijöiden liiton jäsenyys sekä Suomen Ekonomien jäsenyys

c kontrolloitu sukupuoli

**Ammattiryhmien väliset erot johtamisen motivaatiossa.** Taulukossa 17 on esitetty johtamisen motivaation erot eri ammattiryhmien välillä. Johtamisen motivaation kolmesta ulottuvuudesta ammattiryhmä oli yhteydessä ei-laskelmoivuuteen. Suomen Ekonomien ja Tekniikan Akateemisten jäsenet raportoivat ei-laskelmoivuutensa matalammaksi kuin Professoriliiton jäsenet. Tieteentekijät taas raportoivat ei-laskelmoivuutensa korkeammaksi kuin Suomen Ekonomien jäsenet. Tunnepohjaiseen identiteettiin tai sosiaaliseen normatiivisuuteen iällä ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä.

TAULUKKO 17. Eri ammattiliittoihin kuuluvien väliset erot johtamisen motivaatiossa.

	1) Professori- liitto (n = 74) ka (kv)	2) Tieteenteki- jöiden liitto (n = 485) ka (kv)	3) Suomen Ekonomit (n = 181) ka (kv)	4) Tekniikan akateemiset (n = 199) ka (kv)	F	df	Pari- vertailut <sup>1</sup>
Tunnepohjainen identiteetti <sup>a</sup>	3.11 (.09)	3.01 (.03)	3.16 (.05)	3.12 (.05)	1.23	3	
Ei-laskelmoivuus	3.59 (.08)	3.43 (.03)	3.27 (.05)	3.31 (.05)	6.16***	3	3 < 1, 2 4 < 1
Sosiaalinen normatiivisuus <sup>b</sup>	3.28 (.07)	3.43 (.03)	3.39 (.05)	3.39 (.05)	.75	3	

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

a kontrolloitu aiempi johtamiskokemus ja Tieteentekijöiden liiton jäsenyys

b kontrolloitu sukupuoli

**Aiemman johtamiskokemuksen yhteys johtamisen motivaatioon.** Aiempi johtamiskokemus oli yhteydessä tunnepohjaiseen identiteettiin (Taulukko 18). Ne tutkittavat, jotka eivät olleet aiemmin toimineet johtotehtävissä, raportoivat tunnepohjaisen identiteettinsä matalammaksi kuin ne tutkittavat, joilla oli kokemusta johtotehtävistä. Aiempi johtamiskokemus ei ollut yhteydessä ei-laskelmoivuuteen tai sosiaaliseen normatiivisuuteen.

TAULUKKO 18. Aiemman johtamiskokemuksen yhteys johtamisen motivaatioon.

	1) Ei aiempaa kokemusta (n = 568) ka (kh)	2) On aiempaa kokemusta (n = 371) ka (kh)	F	df	Pari- vertailut <sup>1</sup>
Tunnepohjainen identiteetti <sup>a</sup>	3.01 (.03)	3.21 (.04)	16.54***	1	1 < 2
Ei-laskelmoivuus <sup>b</sup>	3.39 (.03)	3.38 (.04)	.04	1	
Sosiaalinen normatiivisuus <sup>c</sup>	3.37 (.03)	3.34 (.03)	.53	1	

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

<sup>1</sup> Bonferroni

a kontrolloitu Tieteentekijöiden liiton jäsenyys

b kontrolloitu Professoriliiton jäsenyys, Tieteentekijöiden liiton jäsenyys sekä Suomen Ekonomien jäsenyys

c kontrolloitu sukupuoli

**Perhetilanteen yhteys johtamisen motivaatioon.** Seuraavissa taulukoissa on kuvattu erot johtamisen motivaatioissa perhetilanteen mukaan. Lapsiperhetilanne (se, oliko perheessä alaikäisiä lapsia) ei ollut merkitsevästi yhteydessä vastaajien johtamisen motivaation eri ulottuvuuksiin (Taulukko 19). Taulukossa 20 on esitetty parisuhdetilanteen mukaiset erot johtamisen motivaatioissa. Parisuhdetilanne ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä johtamisen motivaation ulottuvuuksiin.

TAULUKKO 19. Lapsiperhetilanteen yhteys johtamisen motivaatioon.

	1) Perheessä ei 0–17-v. lapsia (n = 617) ka (kv)	2) Perheessä on 0– 17-v. lapsia (n = 322) ka (kv)	F	df
Tunnepohjainen identiteetti <sup>a</sup>	3.07 (.03)	3.16 (.04)	1.12	1
Ei-laskelmoivuuks <sup>b</sup>	3.40 (.03)	3.36 (.04)	.94	1
Sosiaalinen normatiivisuus <sup>c</sup>	3.33 (.03)	3.41 (.04)	3.65	1

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

a kontrolloitu aiempi johtamiskokemus ja Tieteentekijöiden liiton jäsenyys

b kontrolloitu Professoriliiton jäsenyys, Tieteentekijöiden liiton jäsenyys sekä Suomen Ekonomien jäsenyys

c kontrolloitu sukupuoli

TAULUKKO 20. Parisuhdetilanteen yhteys johtamisen motivaatioon.

	1) Elää parisuhteessa (n = 725) ka (kh)	2) Ei elä parisuhteessa (n = 209) ka (kh)	F	df
Tunnepohjainen identiteetti <sup>a</sup>	3.01 (.03)	3.01 (.05)	.61	1
Ei-laskelmoivuuks <sup>b</sup>	3.40 (.02)	3.34 (0.5)	1.36	1
Sosiaalinen normatiivisuus <sup>c</sup>	3.37 (.02)	3.32 (.04)	1.10	1

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

a kontrolloitu aiempi johtamiskokemus ja Tieteentekijöiden liiton jäsenyys

b kontrolloitu Professoriliiton jäsenyys, Tieteentekijöiden liiton jäsenyys sekä Suomen Ekonomien jäsenyys

c kontrolloitu sukupuoli

### 3.3.3 Psykologisten tekijöiden yhteydet johtamisen huolenaiheisiin

Yksilöllisten psykologisten tekijöiden (*virheorientaatio, johtamisen motivaatio*) ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden välisiä yhteyksiä tutkittiin hierarkkisilla regressioanalyysillä (Taulukot 21-24). Regressioanalyysit suoritettiin erikseen huolenaiheiden

summamuuttujalle ja huolenaiheiden kolmelle eri osa-alueelle. Regressioanalyysin ensimmäisellä askeleella kontrolloitiin ne taustatekijät, jotka olivat korrelaatioiden (ks. Liitetaulukko 1) perusteella merkitsevästi yhteydessä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin. Ne taustamuuttujat, jotka eivät olleet merkitsevästi yhteydessä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin, pudotettiin pois analyysistä yksi kerrallaan. Toisella askeleella malliin lisättiin sekä virheorientaation että johtamisen motivaation kolme osa-alueita. Ne virheorientaation ja johtamisen motivaation osa-alueet, jotka eivät olleet merkitsevästi yhteydessä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin tai sen osa-alueisiin, pudotettiin pois analyysistä yksi kerrallaan.

**Psykologisten tekijöiden yhteydet johtamisen huolenaiheisiin.** Hierarkkisen regressioanalyysin tulokset osoittivat, että johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kokonaissummamuuttujan kohdalla taustatekijät selittivät huolenaiheiden vaihtelusta 6 prosenttia (Taulukko 21). Miessukupuoli, korkeampi ikä sekä parisuhteessa eläminen olivat yhteydessä vähäisempiin johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin. Virheorientaation ja johtamisen motivaation osa-alueet selittivät huolenaiheiden summamuuttujan vaihtelusta 23 prosenttia. Tulokset osoittavat, että ne tutkittavat, jotka kuormittuivat virheistä enemmän, kokivat enemmän johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita kokonaisuutena. Myös kyky käsitellä virheitä vähensi huolenaiheita jonkin verran. Enemmän tunnepohjaista identiteettiä raportoineet tutkittavat tunsivat kokonaisuudessaan vähemmän johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita.

TAULUKKO 21. Virheorientaation ja johtamisen motivaation yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin.

Muuttujat	Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet		
	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<i>Askel 1<sup>a</sup>: Taustamuuttujat</i>		.057	.061***
1. Sukupuoli	-.063*		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	-.083*		
3. Aiempi johtamiskokemus	-.024		
4. Parisuhdetilanne	-.094**		
<i>Askel 2<sup>a</sup>: Yksilölliset psykologiset tekijät</i>		.277	.222***
5. Kyky käsitellä virheitä	-.058*		
6. Virheistä kuormittuminen	.359***		
7. Tunnepohjainen identiteetti	-.232***		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

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

<sup>a</sup> = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta



**Psykologisten tekijöiden yhteydet epäonnistumiseen liittyviin huoliin.** Tarkasteltaessa *huolta epäonnistumisesta* (Taulukko 22) taustatekijät selittivät sen vaihtelusta 9 prosenttia. Tulokset osoittavat, että miessukupuoli ja korkeampi ikä olivat yhteydessä matalampaan epäonnistumisen huoleen. Virheorientaation ja johtamisen motivaation osa-alueet selittivät epäonnistumisen huolesta 37 prosenttia. Tulosten perusteella virheiden käsittelykykyä lukuun ottamatta kaikki virheorientaation ja johtamisen motivaation osa-alueet olivat yhteydessä huoleen epäonnistumisesta. Mitä enemmän tutkittavat olivat valmiina ottamaan työssään virheille altistavia riskejä ja mitä enemmän he raportoivat tunnepohjaista identiteettiä, sitä vähemmän he tunsivat huolta epäonnistumisesta. Myös korkeampi ei-laskelmoivuus vähensi huolta epäonnistumisesta jonkin verran. Ne tutkittavat, jotka kuormittuivat virheistä enemmän, puolestaan kokivat merkittävästi enemmän huolta epäonnistumisesta. Myös sosiaalista normatiivisuutta raportoineet tutkittavat tunsivat enemmän huolta epäonnistumisesta.

TAULUKKO 22. Virheorientaation ja johtamisen motivaation yhteys huoleen epäonnistumisesta.

Muuttujat	Huoli epäonnistumisesta		
	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<i>Askel 1<sup>a</sup>: Taustamuuttujat</i>		.08	.087***
1. Sukupuoli	-.115***		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	-.072*		
3. Aiempi johtamiskokemus	-.024		
<i>Askel 2<sup>a</sup>: Yksilölliset psykologiset tekijät</i>		.454	.372***
4. Virheille altistavien riskien ottaminen	-.124***		
5. Virheistä kuormittuminen	.471***		
6. Tunnepohjainen identiteetti	-.211***		
7. Ei-laskelmoivuus	-.065*		
8. Sosiaalinen normatiivisuus	.123***		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

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

<sup>a</sup> = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

**Psykologisten tekijöiden yhteydet vaikeuksiin liittyviin huoliin.** *Huolta vaikeuksista* (Taulukko 23) taustatekijät selittivät 3 prosenttia. Tulosten perusteella mikään taustatekijöistä ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä vaikeuksiin liittyvään huoleen yksilöllisten psykologisten tekijöiden lisäämisen jälkeen. Virheorientaation ja johtamisen motivaation osa-alueet selittivät vaikeuksiin liittyvien huolien vaihtelusta 15 prosenttia.

Tulokset osoittavat, että mitä paremmin tutkittavat kokivat osaavansa käsitellä työssään virheitä ja mitä enemmän raportoivat tunnepohjaista identiteettiä, sitä vähemmän he tunsivat huolta vaikeuksista. Virheistä kuormittuminen puolestaan oli vahvasti yhteydessä korkeampaan huoleen vaikeuksista. Myös sosiaalinen normatiivisuus lisäsi huolta vaikeuksista jonkin verran.

TAULUKKO 23. Virheorientaation ja johtamisen motivaation yhteys huoleen vaikeuksista.

Muuttujat	Huoli vaikeuksista		
	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
<i>Askel 1<sup>a</sup>: Taustamuuttujat</i>		.022	.027***
1. Sukupuoli	.017		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	.004		
3. Aiempi johtamiskokemus	-.044		
4. Suomen Ekonomien jäsenyys	-.043		
<i>Askel 2<sup>a</sup>: Yksilölliset psykologiset tekijät</i>		.168	.149***
5. Kyky käsitellä virheitä	-.114***		
6. Virheistä kuormittuminen	.292***		
7. Tunnepohjainen identiteetti	-.165***		
8. Sosiaalinen normatiivisuus	.063*		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin, R<sup>2</sup> = selitysaste,  $\Delta R^2$  = selitysasteen muutos

<sup>a</sup> = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askelelta

### **Psykologisten tekijöiden yhteydet työn ja muun elämän epätasapainosta liittyviin huoliin.**

Tarkasteltaessa *huolta työn ja muun elämän epätasapainosta* (ks. Taulukko 24) taustatekijät selittivät sen vaihtelusta 7 prosenttia. Tulokset osoittavat, että kotona asuvat lapset alle 17-vuotiaat lapset olivat yhteydessä korkeampaan huoleen työn ja muun elämän epätasapainosta. Parisuhteessa eläminen puolestaan oli yhteydessä vähäisempään huoleen epätasapainosta. Virheorientaation ja johtamisen motivaation osa-alueet selittivät työn ja muun elämän epätasapainoon liittyvästä huolesta 6 prosenttia. Tulosten perusteella havaittiin, että korkeampi Virheistä kuormittuminen oli yhteydessä korkeampaan huoleen työn ja muun elämän tasapainosta. Tunnepohjainen identiteetti puolestaan oli yhteydessä matalampaan huoleen työn ja muun elämän epätasapainosta.

TAULUKKO 24. Virheorientaation ja johtamisen motivaation yhteys huoleen työn ja muun elämän epätasapainosta.

Muuttujat	Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta		
	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<i>Askel 1<sup>a</sup>: Taustamuuttujat</i>		.069	.073***
1. Sukupuoli	-.046		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	-.064		
3. Lapsiperhetilanne	.191***		
4. Parisuhdetilanne	-.102**		
<i>Askel 2<sup>a</sup>: Yksilölliset psykologiset tekijät</i>		.131	.064***
5. Virheistä kuormittuminen	.121***		
6. Tunneperustainen identiteetti	-.194***		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin,  $R^2$  = selityssaste,  $\Delta R^2$  = selityssasteen muutos

<sup>a</sup> = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

### 3.4 Työympäristöön liittyvät tekijät ja johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet

Työympäristöön liittyvien tekijöiden (*työyhteisön oppimisen ilmapiiri, työn intensifikaatio*) ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden välisiä yhteyksiä tutkittiin hierarkkisilla regressioanalyysillä (Taulukot 25–28). Regressioanalyysit suoritettiin erikseen huolenaiheiden summamuuttujalle ja huolenaiheiden kolmelle eri osa-alueelle.

Ensimmäisellä askeleella regressioanalyysissä kontrolloitiin ne demografiset taustatekijät, jotka olivat korrelaatioiden (ks. Liitetaulukko 1) perusteella merkitsevästi yhteydessä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin. Ne taustamuuttujat, jotka eivät olleet merkitsevästi yhteydessä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin tai sen osa-alueisiin pudotettiin pois analyysistä yksi kerrallaan. Toisella askeleella malliin lisättiin työyhteisön oppimisen ilmapiirin kolme osa-alueita ja työn intensifikaation viisi osa-alueita. Ne oppimisen ilmapiirin ja työn intensifikaation osa-alueet, jotka eivät olleet merkitsevästi yhteydessä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin tai sen osa-alueisiin pudotettiin pois analyysistä yksi kerrallaan.

### 3.4.1 Työympäristöön liittyvät tekijöiden yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin

**Työympäristöön liittyvien tekijöiden yhteydet johtamisen huolenaiheisiin.** Hierarkkisen regressioanalyysin tulokset osoittivat, että työyhteisön oppimisen ilmapiirin ja työn intensifikaation osa-alueet selittivät huolenaiheiden summamuuttujan vaihtelusta 5 prosenttia (Taulukko 25). Mitä enemmän työyhteisössä palkittiin oppimista ja mitä enemmän välteltiin virheitä, sitä enemmän tutkittavat kokivat johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita. Myös työn tehostuminen ja lisääntyneet oppimisen vaatimukset olivat yhteydessä korkeampaan johtotehtäviin liittyviin huoliin. Sen sijaan lisääntyneet omaan uraan liittyvät suunnittelu- ja päätöksentekovaatimukset olivat yhteydessä vähäisiin huoliin.

TAULUKKO 25. Työyhteisön oppimisen ilmapiirin ja työn intensifikaation yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin.

Muuttujat	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<i>Askel 1<sup>a</sup>: Taustamuuttujat</i>		.057	.062***
1. Sukupuoli	-.078*		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	-.169***		
3. Aiempi johtamiskokemus	-.116***		
4. Parisuhdetilanne	-.081*		
<i>Askel 2<sup>a</sup>: Työyhteisölliset tekijät</i>		.099	.047***
5. Oppimisen palkitseminen	.151***		
6. Virheiden välttely	.113**		
7. Työn tehostuminen	.114**		
8. Tehostuneet uraan liittyvät suunnittelun ja päätöksenteon vaatimukset	-.112**		
9. Tehostuneet oppimisen vaatimukset	.076*		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

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

<sup>a</sup> = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

### **Työympäristöön liittyvien tekijöiden yhteydet epäonnistumiseen liittyviin huoliin.**

Tehostuneet omaan uraan liittyvät suunnittelu- ja päätöksentekovaatimukset selittivät epäonnistumiseen liittyvien huolien vaihtelusta 2 prosenttia (Taulukko 26). Mitä enemmän työyhteisössä palkittiin oppimista ja mitä kriittisemmin siinä suhtauduttiin virheisiin, sitä enemmän tutkittavat kokivat huolta epäonnistumisesta. Tehostuneet oppimisen vaatimukset olivat yhteydessä korkeampaan huoleen epäonnistumisesta. Tehostuneet omaan uraan liittyvät suunnittelu- ja päätöksentekovaatimukset olivat puolestaan yhteydessä matalampaan huoleen epäonnistumisesta.

TAULUKKO 26. Työyhteisön oppimisen ilmapiirin ja työn intensifikaation yhteys huoleen epäonnistumisesta.

Muuttujat	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<i>Askel 1<sup>a</sup>: Taustamuuttujat</i>		.084	.087***
1. Sukupuoli	-.139***		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	-.172***		
3. Aiempi johtamiskokemus	-.146***		
<i>Askel 2<sup>a</sup>: Työyhteisölliset tekijät</i>		.103	.024***
4. Oppimisen palkitseminen	.123**		
5. Virheiden välttely	.109**		
6. Tehostuneet uraan liittyvät suunnittelun ja päätöksenteon vaatimukset	-.078*		
7. Tehostuneet oppimisen vaatimukset	.072*		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

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

<sup>a</sup> = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

**Työympäristöön liittyvien tekijöiden yhteydet vaikeuksiin liittyviin huoliin.** Työyhteisön oppimisen ilmapiirin ja työn intensifikaation osa-alueet selittivät vaikeuksiin liittyvien huolien vaihtelusta 4 prosenttia (Taulukko 27). Mitä enemmän työyhteisössä palkittiin oppimista ja mitä kriittisemmin siinä suhtauduttiin virheisiin, sitä enemmän tutkittavat kokivat huolta vaikeuksista. Myös työn tehostuminen oli yhteydessä korkeampaan huoleen vaikeuksista.

TAULUKKO 27. Työyhteisön oppimisen ilmapiirin ja työn intensifikaation yhteys huoleen vaikeuksista.

Muuttujat	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<i>Askel 1<sup>a</sup>: Taustamuuttujat</i>		.020	.025***
1. Sukupuoli	.0110		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	-.052		
3. Aiempi johtamiskokemus	-.115**		
4. Suomen Ekonomien jäsenyys	-.079*		
<i>Askel 2<sup>a</sup>: Työyhteisölliset tekijät</i>		.052	.035***
5. Oppimisen palkitseminen	.165***		
6. Virheiden välttely	.117**		
7. Työn tehostuminen	.101**		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

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

<sup>a</sup> = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

**Työympäristöön liittyvien tekijöiden yhteydet työn ja muun elämän epätasapainoon liittyviin huoliin.** Työyhteisön oppimisen ilmapiirin ja työn intensifikaation osa-alueet selittivät työn ja muun elämän epätasapainoon liittyvien huolien vaihtelusta 4 prosenttia (ks. Taulukko 28). Tulokset osoittavat, että työn tehostuminen oli yhteydessä korkeampaan huoleen työn ja muun elämän epätasapainosta. Myös tehostuneet oppimisen vaatimukset olivat yhteydessä korkeampaan huoleen. Tehostuneet uraan liittyvät suunnittelun ja päätöksenteon vaatimukset puolestaan olivat yhteydessä matalampaan huoleen työn ja muun elämän epätasapainosta.

TAULUKKO 28. Työyhteisön oppimisen ilmapiirin ja työn intensifikaation yhteys huoleen työn ja muun elämän epätasapainosta.

Muuttujat	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<i>Askel 1<sup>a</sup>: Taustamuuttujat</i>		.067	.072***
1. Sukupuoli	-.052		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	-.140***		
4. Lapsiperhetilanne	.170***		
5. Parisuhdetilanne	-.097**		
<i>Askel 2<sup>a</sup>: Työyhteisölliset tekijät</i>		.105***	.041***
6. Oppimisen palkitseminen	.075*		
7. Työn tehostuminen	.155***		
8. Tehostuneet uraan liittyvät suunnittelun ja päätöksenteon vaatimukset	-.126***		
9. Tehostuneet oppimisen vaatimukset	.079*		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

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

<sup>a</sup> = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

### 3.5 Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ja pyrkiminen johtotehtäviin

Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kolmen osa-alueen yhteyttä johtotehtäviin pyrkimiseen omassa tai toisessa organisaatiossa tutkittiin hierarkkisilla regressioanalyysillä (Taulukot 29 ja 30). Regressioanalyysit suoritettiin erikseen huolenaiheiden summamuuttujalle ja huolenaiheiden kolmelle eri osa-alueelle. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kokonaissummamuuttuja jätettiin mallin ulkopuolelle korkean multikollinearisuuden vuoksi.

Ensimmäisellä askeleella regressioanalyysissä kontrolloitiin ne demografiset taustatekijät, jotka olivat korrelaatioiden (ks. Liitetaulukko 1) perusteella merkittävästi yhteydessä johtotehtäviin pyrkimiseen omassa tai toisessa organisaatiossa. Ne taustamuuttujat,

jotka eivät olleet merkittävästi yhteydessä johtotehtäviin pyrkimiseen, pudotettiin pois analyysistä yksi kerrallaan. Toisella askeleella malliin lisättiin yksitellen johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kolme osa-alueita. Ne huolenaiheiden osa-alueet, jotka eivät olleet yhteydessä johtotehtäviin pyrkimiseen, pudotettiin pois analyysistä yksi kerrallaan.

### 3.5.1 Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys johtotehtäviin pyrkimiseen

**Omassa organisaatiossa johtotehtäviin pyrkimisen** (Taulukko 29) kohdalla taustatekijät selittivät johtotehtäviin pyrkimisen vaihtelusta 8 prosenttia. Tulosten perusteella nuoremmat tutkittavat pitivät vanhempia tutkittavia epätodennäköisempänä hakeutumistaan johtotehtäviin omassa organisaatiossaan. Perheelliset ja Suomen ekonomiliittoon kuuluvat tutkittavat puolestaan pitivät hakeutumista johtotehtäviin omassa organisaatiossa todennäköisempänä kuin muut tutkittavat. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kolmesta osa-alueesta huoli epäonnistumisesta selitti omassa organisaatiossa johtotehtäviin pyrkimisestä 1 prosentin, huoli vaikeuksista prosenttia 0,1 prosenttia ja huoli työn ja muun elämän epätasapainosta 0,5 prosenttia. Tulokset osoittavat, että ne tutkittavat, jotka kokivat huolia epäonnistumisesta sekä työn ja muun elämän epätasapainosta, pitivät epätodennäköisempänä johtotehtäviin hakeutumista omassa organisaatiossa. Huoli vaikeuksista ei ollut yhteydessä omassa organisaatiossa johtotehtäviin hakeutumiseen.

TAULUKKO 29. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys johtotehtäviin pyrkimiseen omassa organisaatiossa.

Muuttujat	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<i>Askel 1<sup>a</sup>: Taustamuuttujat</i>		.079	.083***
1. Sukupuoli	.071*		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	-.264***		
3. Lapsiperhetilanne	.065*		
4. Professoriliiton jäsenyys	-.032		
5. Suomen Ekonomien jäsenyys	.064*		
<i>Askel 2<sup>a</sup>: Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet</i>			
5. Huoli epäonnistumisesta	-.105**	.088	.010**
6. Huoli vaikeuksista	-.033	.079	.001
7. Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	-.081*	.083	.005*

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

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

<sup>a</sup> = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

**Toisessa organisaatiossa johtotehtäviin pyrkimisen** (taulukko 30) kohdalla taustatekijät selittivät johtotehtäviin pyrkimisen vaihtelusta 17 prosenttia. Tulosten perusteella nuoremmat tutkittavat pitivät vanhempia tutkittavia epätodennäköisempänä hakeutumistaan johtotehtäviin toisessa organisaatiossa. Perheelliset ja Suomen ekonomiliittoon kuuluvat tutkittavat puolestaan pitivät hakeutumista johtotehtäviin toisessa organisaatiossa todennäköisempänä kuin muut tutkittavat. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kolmesta osa-alueesta huoli epäonnistumisesta selitti toisessa organisaatiossa johtotehtäviin pyrkimisestä 4 prosenttia, huoli vaikeuksista prosenttia 1 prosentin ja huoli työn ja muun elämän epätasapainosta 3 prosenttia. Tulokset osoittavat, että ne tutkittavat, jotka kokivat johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita, pitivät epätodennäköisempänä johtotehtäviin hakeutumista toisessa organisaatiossa.

TAULUKKO 30. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys johtotehtäviin pyrkimiseen toisessa organisaatiossa.

Muuttujat	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<i>Askel 1<sup>a</sup>: Taustamuuttujat</i>		.163	.167***
1. Ikä (jatkuvana muuttujana)	-.412***		
2. Lapsiperhetilanne	.072*		
3. Professoriliiton jäsenyys	-.024		
4. Suomen Ekonomien jäsenyys	.107***		
<i>Askel 2<sup>a</sup>: Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet</i>			
5. Huoli epäonnistumisesta	-.203***	.201	.038***
6. Huoli vaikeuksista	-.107**	.173	.011***
7. Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	-.154***	.189	.027***

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

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

<sup>a</sup> = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

### 3.6 Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ja työhyvinvointi

Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kolmen osa-alueen yhteyttä työhyvinvointiin (*työn imu, työuupumus*) tutkittiin hierarkkisilla regressioanalyysillä. Regressioanalyysit suoritettiin erikseen työn imun kokonaissummamuuttujalle ja sen kolmelle osa-alueelle sekä työuupumuksen kokonaissummamuuttujalle ja sen kolmelle osa-alueelle. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kokonaissummamuuttuja jätettiin mallin ulkopuolelle korkean multikollinearisuuden vuoksi.



Ensimmäisellä askeleella regressioanalyysissä kontrolloitiin ne demografiset taustatekijät, jotka olivat korrelaatioiden (ks. Liitetaulukot 8 ja 10) perusteella tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työn imuun ja työuupumukseen sekä niiden osa-alueisiin. Ne taustamuuttajat, jotka eivät olleet regressioanalyysin ensimmäisellä askeleella merkitsevästi yhteydessä työn imuun, työuupumukseen tai niiden osa-alueisiin, pudotettiin pois analyysistä yksi kerrallaan. Toisella askeleella malliin lisättiin johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kolme osa-aluetta. Ne huolenaiheiden osa-alueet, jotka eivät olleet yhteydessä työn imuun ja työuupumukseen tai niiden osa-alueisiin, pudotettiin pois analyysistä yksi kerrallaan.

### 3.6.1 Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys työn imuun

**Työn imun summamuuttujan** (Taulukko 31) kohdalla taustatekijät selittivät työn imun kokonaissummamuuttujan vaihtelusta 2 prosenttia. Tulosten perusteella miessukupuoli ja Tekniikan Akateemisten jäsenyys oli yhteydessä vähäisempään työn imun kokonaispistemäärään. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden osa-alueista huoli epäonnistumisesta selitti työn imun summamuuttujan vaihtelusta niin ikään 2 prosenttia. Tulokset osoittavat, että ne tutkittavat, jotka tunsivat korkeampaa huolta epäonnistumisesta, kokivat vähemmän työn imua kokonaisuutena.

TAULUKKO 31. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys työn imun kokonaissummamuuttuajaan.

Muuttajat	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<i>Askel 1<sup>a</sup>: Taustamuuttajat</i>		.013	.018**
1. Sukupuoli	-.070*		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	-.016		
3. Aiempi johtamiskokemus	.056		
4. Tekniikan akateemisten jäsenyys	-.085*		
<i>Askel 2<sup>a</sup>: Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet</i>		.033	.021***
5. Huoli epäonnistumisesta	-.152***		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

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

<sup>a</sup> = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

**Työhön uppoutumista** (Taulukko 32) tarkasteltaessa taustamuuttajat selittivät sen vaihtelusta 3 prosenttia. Tulokset osoittavat, että Professoriliiton ja Tieteentekijöiden liiton jäsenyydet

olivat yhteydessä korkeampaan työhön uppoutumiseen. Miessukupuoli sen sijaan oli yhteydessä vähäisempään työhön uppoutumiseen. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden osa-alueista huoli epäonnistumisesta selitti työhön uppoutumisen vaihtelusta 2 prosenttia. Tulosten perusteella enemmän huolta epäonnistumisesta kokevat raportoivat vähemmän uppoutumista.

TAULUKKO 32. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys työhön uppoutumiseen.

Muuttujat	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<i>Askel 1<sup>a</sup>: Taustamuuttujat</i>		.026	.030***
1. Sukupuoli	-.085*		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	-.007		
3. Professoriliiton jäsenyys	.132***		
4. Tieteentekijöiden liiton jäsenyys	.130***		
<i>Askel 2<sup>a</sup>: Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet</i>		.042	.017***
5. Huoli epäonnistumisesta	-.136***		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

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

<sup>a</sup> = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askelelta

**Työlle omistautumisen** (Taulukko 33) kohdalla taustatekijät selittivät sen vaihtelusta 2 prosenttia. Tulosten perusteella Tieteentekijöiden liiton jäsenyys ja aiempi johtamiskokemus olivat yhteydessä korkeampaan työlle omistautumisen kokemukseen. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden osa-alueista huoli epäonnistumisesta selitti työlle omistautumisen vaihtelusta 2 prosenttia. Tulokset osoittavat, että mitä enemmän koettiin huolta epäonnistumisesta, sitä vähäisemmäksi työlle omistautuminen raportoitiin.

TAULUKKO 33. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys työlle omistautumiseen.

Muuttujat	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<i>Askel 1<sup>a</sup>: Taustamuuttujat</i>		.019	.023***
1. Sukupuoli	-.071*		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	-.019		
3. Aiempi johtamiskokemus	.078*		
4. Tieteentekijöiden liiton jäsenyys	.127***		
<i>Askel 2<sup>a</sup>: Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet</i>		.039	.021***
5. Huoli epäonnistumisesta	-.153***		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

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

<sup>a</sup> = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askelelta

**Tarmokkuuden** (Taulukko 34) osalta taustatekijät eivät selittäneet sen vaihtelua tilastollisesti merkitsevästi. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden osa-alueista huoli epäonnistumisesta ja huoli työn ja muun elämän epätasapainosta selittivät tarmokkuuden vaihtelusta kolme prosenttia. Tulokset osoittavat, että mitä enemmän koettiin huolta epäonnistumisesta ja työn ja muun elämän epätasapainosta, sitä vähäisemmäksi tarmokkuus raportoitiin.

TAULUKKO 34. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys tarmokkuuteen.

Muuttujat	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<i>Askel 1<sup>a</sup>: Taustamuuttujat</i>		.004	.008
1. Sukupuoli	-.072		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	-.041		
3. Aiempi johtamiskokemus	.060		
<i>Askel 2<sup>a</sup>: Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet</i>		.032	.030***
4. Huoli epäonnistumisesta	-.119**		
5. Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	-.099**		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

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

<sup>a</sup> = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

### 3.6.2 Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys työuupumukseen

**Työuupumuksen kokonaissummamuuttujan** (Taulukko 35) kohdalla taustatekijät selittivät työuupumuksen vaihtelusta 1 prosenttia. Tulosten perusteella miessukupuoli oli yhteydessä vähäisempään työuupumukseen. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kolme osa-aluetta selittivät työuupumuksen vaihtelusta 7 prosenttia. Tulokset osoittivat, että ne tutkittavat, jotka tunsivat korkeampaa huolta epäonnistumisesta, vaikeuksista sekä työn ja muun elämän epätasapainosta, kokivat enemmän työuupumusta.

TAULUKKO 35. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys työuupumuksen kokonaissummamuuttujaan.

Muuttujat	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<i>Askel 1<sup>a</sup>: Taustamuuttujat</i>		.008	.010*
1. Sukupuoli	-.081*		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	.032		
<i>Askel 2<sup>a</sup>: Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet</i>		.079	.074***
3. Huoli epäonnistumisesta	.093*		
4. Huoli vaikeuksista	.139**		
5. Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	.102*		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

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

<sup>a</sup> = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

**Kyynistymisen** (Taulukko 36) osalta taustamuuttujat eivät selittäneet sen vaihtelua tilastollisesti merkitsevästi. Johtotehtäviin liittyvistä huolenaiheista huoli epäonnistumisesta sekä huoli työn ja muun elämän epätasapainosta selittivät kyynistymisen vaihtelusta 5 prosenttia. Tulosten perusteella nähdään, että mitä enemmän näitä huolia koettiin, sitä korkeammaksi kyynistymisen raportoitiin.

TAULUKKO 36. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys kyynistymiseen.

Muuttujat	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<i>Askel 1<sup>a</sup>: Taustamuuttujat</i>		.002	.004
1. Sukupuoli	-.042		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	.008		
<i>Askel 2<sup>a</sup>: Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet</i>		.050	.050***
3. Huoli epäonnistumisesta	.116**		
4. Huoli vaikeuksista	.137**		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

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

<sup>a</sup> = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

Tarkasteltaessa **uupumusasteista väsymystä** (Taulukko 37) taustamuuttujat selittivät sen vaihtelusta 8 prosenttia. Tulosten perusteella miessukupuoli sekä Tekniikan Akateemisten ja Suomen Ekonomien jäsenyys olivat yhteydessä vähäisempään uupumusasteiseen väsymykseen. Professoriliiton jäsenyys puolestaan oli yhteydessä korkeampaan uupumusasteiseen väsymykseen. Johtotehtäviin liittyvistä huolenaiheista huoli vaikeuksista sekä huoli työn ja muun elämän epätasapainosta selittivät uupumusasteisen

väsymyksen vaihtelusta 8 prosenttia. Tulokset osoittavat, että mitä enemmän näitä huolenaiheita koettiin, sitä korkeammaksi uupumusasteinen väsymys raportoitiin.

TAULUKKO 37. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys uupumusasteiseen väsymykseen.

Muuttujat	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<i>Askel 1<sup>a</sup>: Taustamuuttujat</i>		.070	.075***
1. Sukupuoli	-.172***		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	-.020		
3. Professoriliitto	.089*		
4. Suomen Ekonomit	-.107**		
5. Tekniikan akateemiset	-.128***		
<i>Askel 2<sup>a</sup>: Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet</i>		.150	.082***
3. Huoli vaikeuksista	.125**		
4. Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	.203***		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

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

<sup>a</sup> = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askelelta

**Ammatillisen itsetunnon laskun** (Taulukko 38) osalta taustamuuttujat eivät selittäneet sen vaihtelua tilastollisesti merkitsevästi. Johtotehtäviin liittyvistä huolenaiheista huoli epäonnistumisesta sekä huoli työn ja muun elämän epätasapainosta selittivät ammatillisen itsetunnon laskun vaihtelusta 4 prosenttia. Tulosten perusteella nähdään, että mitä enemmän näitä huolia koettiin, sitä enemmän ammatillisen itsetunnon laskua raportoitiin.

TAULUKKO 38. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys ammatillisen itsetunnon laskuun.

Muuttujat	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<i>Askel 1<sup>a</sup>: Taustamuuttujat</i>		-.002	.000
1. Sukupuoli	.000		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	.034		
<i>Askel 2<sup>a</sup>: Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet</i>		.032	.036***
3. Huoli epäonnistumisesta	.106*		
4. Huoli vaikeuksista	.108*		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

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

<sup>a</sup> = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askelelta

## 4. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa selvitettiin suomalaisten korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden (n = 1147) johtotehtävien seurauksiin liittyviä huolenaiheita. Johtotehtävien seurauksiin liittyvien huolenaiheiden käsite perustui Aycanin ja Shelian (2018) esittämään määritelmään ja teoreettiseen taustaan. Tutkimuksen toteutettiin kyselynä keväällä 2017 ja se kohdistettiin Professoriliiton, Tieteentekijöiden liiton, Suomen ekonomien ja Tekniikan Akateemisten jäsenille. Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, onko johtotehtävien seurauksiin liittyvien huolenaiheiden tutkimiseen kehitetty uusi WAL-kysely (Aycan & Shelia, 2018) psykometrisesti pätevä menetelmä suomalaisilla korkeasti koulutetuilla asiantuntijoilla. Toisena päätavoitteena oli selvittää johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden syytekijöitä, joita etsittiin sekä yksilöllisistä (demografiset tekijät, psykologiset tekijät) että työyhteisöllisistä tekijöistä (työn intensifikaatio, työyhteisön oppimisen ilmapiiri). Kolmantena päätavoitteena oli tutkia, miten johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet kytkeytyvät tutkittujen asiantuntijoiden urasuunnitelmiin (pyrkiminen johtotehtäviin) ja työhyvinvointiin (työn imu, työuupumus).

### 4.1. WAL-kyselyn psykometriset ominaisuudet ja yhteydet taustatekijöihin

Käytimme tutkimuksessamme uutta johtotehtävien huolenaiheita kartoittavaa 16-osioista WAL-kyselyä (Aycan & Shelia, 2018), joka käännettiin hankkeessamme ammattikielenkääntäjän toimesta suomenkielelle. Aycan ja Shelia (2018) kehittävät kyselyn mittaamaan kolmea pääulottuvuutta, jotka ovat 1) huoli epäonnistumisesta (5 osiota), huoli vaikeuksista (5 osiota) ja huoli työn ja muun elämän epätasapainosta (6 osiota). Kyselyssä vastaajien tuli pohtia johtotehtävien seurauksien huolestuttavuutta omalla kohdallaan kuvitteellisessa tilanteessa, jossa heille tarjottaisiin johtajan tehtävää omassa organisaatiossa. Koko kyselyn reliabiliteetti eli sisäinen johdonmukaisuus osoittautui varsin korkeaksi (Cronbachin alfa .89) ja kolmesta osa-alueesta huoli epäonnistumisesta ja huoli työn ja muun elämän epätasapainosta osoittautuivat lähes yhtä korkeiksi. Huoli vaikeuksista osoittautui sisäiseltä johdonmukaisuudeltaan heikommaksi (Cronbachin alfa .71), mutta oli kuitenkin hyväksyttävää tasoa.

Konfirmatorisen faktorianalyysin tulokset osoittivat, että kolmen faktorin mallin sopivuus aineistoomme oli kohtuullinen, joskin faktorianalyysi osoitti mallin sisältävän merkitseviä faktoreiden sisäisiä virhekovariansseja kolmen osioparin välillä. Virhekovarianssien ilmeneminen voi viitata siihen, että kysely sisältää yksityiskohtaisempia alafaktoreita kolmen pääfaktorin lisäksi. Esimerkiksi huolta epäonnistumisesta kuvaava faktori sisälsi virhekovarianssin osioiden 1 (virheiden saama huomio) ja 5 (kriitikille altistuminen) välillä, jotka molemmat viittaavat huoleen julkisesti havaittavasta epäonnistumisesta. Jatkossa olisikin syytä tarkastella WAL-kyselyn rakennetta yksityiskohtaisemmin huomioiden mahdollisten alafaktoreiden sisältyminen kyselyn rakenteeseen. Koska pääfaktoreiden reliabiliteetit osoittautuivat hyviksi, rajasimme tutkimuksemme tässä raportissa pääfaktoreiden analysointiin.

Tuloksemme osoittivat, että vastaajien taustatekijät olivat yhteydessä johtotehtävien seurauksiin liittyviin huolenaiheisiin. Naiset olivat miehiä enemmän huolissaan sekä epäonnistumisista että työn ja muun elämän epätasapainosta heidän pohtiessaan johtotehtäviin liittyviä seurauksia omalla kohdallaan. Havainto naisten suuremmasta huolesta epäonnistumisiin liittyen ei ole yllättävä, sillä huolimatta naisten korkeasta koulutustasosta Suomessa, naisten osuus johtotehtävissä kasvaa yhä melko hitaasti (Pietiläinen, Keski-Petäjä, & Katainen, 2015). Pohtiessaan johtotehtävien mahdollisuutta omalla kohdallaan moni nainen voikin pohtia johtotehtävien vaatimuksia, odotuksia ja seurauksia myös perinteisten johtotehtävien sukupuoliedustusten näkökulmasta, jolloin myös johtotehtävien vaatimuksista ja niihin liittyvistä epäonnistumisista voidaan olla enemmän huolissaan. Naisten suuremmat huolet työn ja perheen epätasapainosta johtotehtävien seurauksena voivat liittyä siihen, että he kantavat yhä miehiä enemmän vastuuta kotitöistä (Sutela & Lehto, 2014). Suurempi vastuu kotitöistä yhdistettynä johtotehtäviin liittyviin korkeisiin vaatimuksiin selittänee osaltaan naisten huolia työn ja muun elämän tasapainoon liittyen. Sukupuolen lisäksi myös perhetilanteella oli yhteys johtotehtävien seurauksiin liittyviin huolenaiheisiin. Aikaisempien suomalaisten tutkimusten mukaisesti (esim. Mauno ym., 2011) alaikäisten lasten vanhemmat ja parisuhteessa elävät olivat enemmän huolissaan työn ja muun elämän epätasapainosta johtotehtävien seurauksena.

Tutkimuksemme osoitti myös, että ikä ja aikaisempi kokemus johtotehtävistä olivat yhteydessä johtotehtävien seurauksiin liittyviin huolenaiheisiin. Nuoret, alle 35-vuotiaat asiantuntijat, olivat vanhempia ikäryhmiä enemmän huolissaan mahdollisista epäonnistumisista johtotehtävissä. Lisäksi ne asiantuntijat, joilla ei ollut lainkaan aiempaa kokemusta

johtotehtävistä, olivat enemmän huolissaan johtotehtävien kielteisistä seurauksista (epäonnistuminen, vaikeudet) verrattuna niihin, joilla oli aiempaa kokemusta johtotehtävistä.

#### **4.2. Yksilölliset psykologiset tekijät johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden selittäjinä**

Tulostemme perusteella tutkitut yksilölliset psykologiset tekijät olivat yhteydessä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin. Yksilöllisinä psykologisina tekijöinä tutkimme virheorientaatiota (kyky käsitellä virheitä, virheille altistavien riskien ottaminen, virheistä kuormittuminen) ja johtamisen motivaatiota (tunnepohjainen identiteetti, ei-laskelmoisuus, sosiaalinen normatiivisuus). Tuloksemme osoittivat, että johtamisen huolenaiheille altistavia psykologisia selittäviä tekijöitä löytyi sekä virheorientaatiosta että johtamisen motivaatiosta. Nämä molemmat psykologiset tekijät olivat osin myös yhteydessä tutkittujen demografisiin taustatekijöihin, jonka vuoksi taustatekijöiden vaikutukset kontrolloitiin selitettäessä johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita. Esimerkiksi virheistä kuormittuivat eniten alle 44-vuotiaat ja ne joilla ei ollut aiempaa kokemusta johtotehtävistä. Lisäksi professorit ja tieteentekijät kokivat kykynsä käsitellä virheitä hieman alhaisemmaksi kuin ekonomit ja tekniikan akateemiset (tieteentekijät myös kuormittuivat eniten virheistä). Johtamisen motivaatioon liittyen professorit ja tieteentekijät raportoivat eniten ei-laskelmoivuutta ja aiempaa johtamiskokemusta omaavat enemmän tunnepohjaista johtamisen identiteettiä. Huomionarvoinen havainto oli, että miehet ja naiset eivät eronneet toisistaan virheorientaatiossa eivätkä johtamisen motivaatiossa.

**Virheorientaatio.** Virheorientaation osa-alueista erityisesti *taipumus kuormittua virheistä* oli yhteydessä johtotehtävien seurauksiin liittyviin huolenaiheisiin; erityisen voimakkaasti se oli yhteydessä epäonnistumisen huoliin, mutta merkitsevästi myös huoliin vaikeuksista sekä työn ja muun elämän epätasapainosta. Tulos oli odotettu kognitiivisen arvioinnin teorian näkökulmasta (Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus, 1991). Henkilöillä, joilla on pelokas ja kielteisen tunnepitoinen suhtautuminen virheiden tekemiseen työssä, kokevat johtotehtäviin liittyvät seuraukset huolestuttavina ja jopa uhkaavina. Johtotehtävien mahdollisuutta omalla kohdallaan arvioidessaan henkilöt ovat tietoisia siitä, että vastuun kantaminen virheistä – ei ainoastaan omista vaan usein myös muiden tekemistä – kuuluu johtajan rooliin. Johtotehtävien seurauksia pohtiessaan taipumus kuormittua virheistä korostaa huolia kasvojen menettämisestä ja kritiikille altistumisesta (epäonnistumisen huolet), ihmisten



epäoikeudenmukaisesta kohtelusta ja muiden loukkaamisesta (vaikeuksien huolet) ja työn ja muun elämän tasapainon menettämisestä.

*Virheille altistavien riskien ottaminen ja kyky käsitellä virheitä* selittivät johtotehtävien seurauksiin liittyviä huolenaiheita: mitä enemmän tutkittavat raportoivat riskien ottoa, sitä vähemmän he olivat huolissaan epäonnistumisista ja mitä paremmaksi tutkitut arvioivat kykynsä käsitellä virheitä, sitä vähemmän he raportoivat huolia johtotehtäviin liittyvistä vaikeuksista. Uskallus riskien ottamiseen voi liittyä esimerkiksi minäpystyvyyden ja pätevyyden kokemuksiin, jotka alentavat huolta toimintojen seurauksista. Kognitiivisen arvioinnin teorian (Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus, 1991) näkökulmasta kyky käsitellä virheitä liittyy läheisesti ongelmasuuntautuneisiin stressinhallintakeinoihin (stressitekijään kohdistuvat aktiiviset hallintapyrkimykset), mikä selittänee osaltaan sitä, että johtotehtäviin liittyvistä vaikeuksista ei koeta voimakasta huolta.

**Johtamisen motivaatio.** Johtamisen motivaation osa-alueista *tunnepohjainen identiteetti* osoittautui kaikkien johtamisen huolenaiheiden merkitseväksi selittäjäksi. Tunnepohjainen johtamisen motivaatio kuvaa yksilön positiivista asennetta johtotehtäviin ja usein myös sitä, että yksilö kokee johtotehtävät luontevaksi osaksi omaa identiteettiään (Chan & Drasgow, 2001). Tulostemme mukaan vahvan tunnepohjaisen johtamisen motivaation omaavat asiantuntijat raportoivat vähemmän huolia epäonnistumiseen, vaikeuksiin sekä työn ja muun elämän epätasapainosta johtotehtävien seurauksiin liittyen.

*Sosiaaliseen normatiivisuuteen* perustuva johtamisen motivaatio osoittautui erityisesti johtotehtäviin liittyvien epäonnistumisten huolten selittäjäksi. Sosiaalinen normatiivisuus kuvaa esimerkiksi sitä, että yksilö valitsee johtotehtävän velvollisuuden tunteesta muita ihmisiä tai yhteisöä kohtaan tai että johtaja-asemaa ylipäätään pidetään arvostettavana ja tavoiteltavana (Chan & Drasgow, 2001). Tulostemme valossa näyttääkin siltä, että kun johtamisen motivaatioon liittyy vahvasti sosiaaliset normit ja asemaan liittyvä arvostus, epäonnistumisen mahdollisuudet johtotehtävien seurauksena huolestuttavat yksilöä enemmän hänen peilattaessaan suorituksiaan sosiaalisia normeja ja johtajan asemaan liittyvää arvostusta vasten. *Ei-laskelmoisuus* johtamisen motivaationa kytkeytyi huoleen epäonnistumisesta, joskin yhteys oli melko heikko: mitä enemmän tutkituilla asiantuntijoilla oli ei-laskelmoivaa johtamisen motivaatiota (johtotehtäviin liittyviä haittoja ja hyötyjä ei puntaroitu) – sitä vähemmän he olivat huolissaan epäonnistumisista johtotehtäviin liittyen.

### 4.3. Työympäristöön liittyvät tekijät johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden selittäjinä

Tuloksemme osoittivat, että myös työympäristöön liittyvät tekijät selittivät tutkittujen asiantuntijoiden johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita. Työympäristöön liittyvinä tekijöinä tutkimme *työyhteisön oppimisen ilmapiiriä* ja *työn intensifikaatiota*, joita molempia tutkittiin moniulotteisina käsitteinä. Työyhteisön oppimisen ilmapiiriä kuvattiin kolmella ulottuvuudella: 1) oppimismahdollisuuksien tarjoaminen, 2) oppimisen palkitseminen ja 3) virheiden välttely. Työn intensifikaatiota tutkittiin viiden ulottuvuuden avulla: 1) työn tehostuminen, 2) tehostuneet työhön liittyvät suunnittelun ja päätöksenteon vaatimukset, 3) tehostuneet uraan liittyvät suunnittelun ja päätöksenteon vaatimukset, 4) tiedon omaksumisen tehostuneet vaatimukset ja 5) taitojen oppimisen tehostuneet vaatimukset.

Tuloksemme osoittivat, että tutkituista työympäristötekijöistä *oppimisen palkitsemista kuvaava ilmapiiri* oli voimakkaimmin yhteydessä johtotehtävien seurauksiin liittyviin huolenaiheisiin. Mitä enemmän tutkitut asiantuntijat raportoivat työntekijöiden oppimista korostavia asenteita ja käytänteitä organisaatiossaan, sitä enemmän he olivat huolissaan johtotehtävien mahdollisista seurauksista. Tulos voi johtua siitä, korkean osaamisen organisaatioissa oppimista palkitseva ilmapiiri voi voimistaa kokemusta johtotehtäviin liittyvistä vaatimuksista ja odotuksista, jonka vuoksi asiantuntijat voivat johtotehtävien mahdollisuutta pohtiessaan olla huolissaan epäonnistumisista ja vaikeuksista. Korostuneesti oppimista palkitsevissa organisaatioissa arvostetaan ja kunnioitetaan työntekijöitä, jotka näkevät vaivaa uusien tietojen ja taitojen omaksumiseen. Arvioidessaan johtotehtäviä omalla kohdallaan, asiantuntijat voivat kokea tällaisen organisaation johtamisen erityisen vaativana ja epäonnistumisten riskit suurempina, mikä herättää huolenaiheita johtotehtävien mahdollisiin seurauksiin liittyen. Myös *virheitä välttelevä ilmapiiri* oli yhteydessä tutkittujen asiantuntijoiden huoliin epäonnistumisista ja vaikeuksista. Virheitä välttelevä ilmapiiri kuvaa työyhteisöä, jossa virheiden myöntäminen ja virheistä keskusteleminen herättää henkilöstössä pelkoa ja ahdistusta. Tällainen virheitä välttelevä ilmapiiri voi estää uuden oppimista ja aiheuttaa ahdistusta mahdollisten virheiden tekemisestä (Nikolova ym., 2014). Samalla se voi nostaa myös asiantuntijatehtävissä toimivien rimaa johtotehtäviä kohtaan.

Havaitsimme myös työn intensifikaatiolla eli kiihtymisellä olevan yhteyttä johtotehtävien seurauksiin liittyviin huolenaiheisiin. Erityisesti *työn tehostuminen* (esim. kiihtynyt työtahti, päällekkäiset työtehtävät/multitaskaaminen) selitti huolia työn ja muun elämän tasapainon menettämisestä sekä vaikeuksista johtotehtävissä tutkittujen

asiantuntijoiden pohtiessa johtotehtävien mahdollisuutta omalla kohdallaan. Työn tehostumisen on havaittu olevan työn laadullinen vaatimustekijä, joka on myös työuupumuksen riskitekijä (Kubicek ym., 2015; Mauno ym., 2019). On ymmärrettävää, että työn tehostumisen myötä johtotehtäviin liittyvät odotukset ja vaatimukset herättävät huolia, sillä johtajan rooliin kuuluu olennaisena osana vastuun kantaminen tuottavuudesta ja tuottavuus kytkeytyy työn tehostamiseen. Sen sijaan *tehostuneet omaan uraan liittyvät suunnittelun ja päätöksenteon vaatimukset* olivat yhteydessä vähäisempiin huoliin johtotehtävien seurauksiin liittyen; erityisesti huoliin vaikeuksista ja työn ja muun elämän epätasapainosta. Voi olla, että tämä työn intensiivisyyden muoto onkin enemmän työn voimavara (esim. työn autonomiaa), joka selittää positiivisen yhteyden tai voi myös olla, että sen negatiiviset vaikutukset tulevat esiin vasta hyvin korkealla intensiivisyyden tasolla (Korunka ym., 2015; Mauno ym., 2019). Muista työn intensifikaation osa-alueista vain tehostuneilla oppimisen vaatimuksilla oli yhteyttä johtotehtävien seurauksiin liittyviin huolenaiheisiin (vaikeudet, työn ja muun elämän epätasapaino), mutta yhteydet olivat vain melkein merkitseviä.

#### **4.4. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteydet urasuunnitelmiin ja työhyvinvointiin**

Oletustemme mukaisesti (Hobson, 2011) tuloksemme osoittivat, että asiantuntijoiden johtotehtävien seurauksiin liittyvät huolenaiheet selittivät sitä, että he eivät pitäneet todennäköisenä johtotehtäviin pyrkimistä. Mitä enemmän tutkitut kokivat johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita, sitä epätodennäköisempänä he pitivät sitä, että he pyrkisivät johtotehtäviin joko omassa tai toisessa organisaatiossa. Huolet nostivat kynnystä johtotehtäviin erityisesti silloin, kun tutkittavat pohtivat johtotehtäviin pyrkimistä jossakin toisessa organisaatiossa (yhteys voimakkaampi). Kolmesta huolenaiheesta erityisesti *huoli epäonnistumisesta* – eli omien virheiden saama huomio, itsetunnon lasku, kasvojen menettäminen, jatkuva pärjäämisen osoittaminen ja muilta saatu kritiikki – selitti sitä, että johtotehtäviin pyrkimistä pidettiin epätodennäköisenä. Tulos on itseohjautuvuusteorian mukainen: huoli epäonnistumisesta johtotehtävissä uhkaa yksilön pätevyyden tunnetta (Deci & Ryan, 1985), mikä voi johtaa johtotehtävien välttelyyn (Elliot & Church, 2003). Huomionarvoista oli myös, että *huoli työn ja muun elämän epätasapainosta* selitti sitä, että asiantuntijat pitivät epätodennäköisenä johtotehtäviin hakeutumista toisessa organisaatiossa (yhteys koskien omaa organisaatiota oli heikko). Johtotehtävät jossakin muussa organisaatiossa

voidaan kokea erityisen uhkaavina omalle autonomian tarpeelle, sillä johtotehtäviä pohtiessaan yksilö ei tunne vieraan organisaation kulttuuria ja käytänteitä mitä tulee työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Myös huoli vaikeuksista johtotehtävien seurauksena selitti sitä, että asiantuntijat pitivät epätodennäköisenä hakeutumista johtotehtäviin toisessa organisaatiossa (oman organisaation kohdalla yhteys ei ollut merkitsevä).

Tutkittujen asiantuntijoiden johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet kytkeytyivät myös heidän työhyvinvointiinsa. Työn imun kannalta merkitykselliseksi osoittautui huoli epäonnistumisesta, joka selitti alhaista työn imua sen kaikilla ulottuvuuksilla (uppoutuminen, omistautuminen, tarmokkuus). Työuupumukseen (kokonaissummamuuttuja) kytkeytyivät sen sijaan kaikki kolme tutkittua johtotehtäviin liittyvää huolenaihetta (epäonnistuminen, vaikeudet, huoli työn ja muun elämän epätasapainosta). Tarkasteltaessa erikseen työuupumuksen alakuvaajien selittäjiä, havaitsimme, että huoli vaikeuksista selitti erityisesti kyynistymistä työssä ja huoli työn ja muun epätasapainosta uupumusasteista väsymystä. Tulostemme valossa näyttääkin siltä, että johtotehtäviin seurauksiin liittyvät huolenaiheet ovat myös stressitekijä, jotka verottavat työhyvinvointia.

#### **4.5. Tutkimuksen vahvuudet, rajoituksen ja jatkotutkimuskohteet**

Tutkimuksemme vahvuus oli, että se kohdistui isoon joukkoon korkeasti koulutettuja asiantuntijoita (n = 1147), jotka edustivat monipuolisesti eri aloja yliopistoista ja korkeakouluista sekä kaupallisilta ja tekniikan aloilta. Tutkituista asiantuntijoista professoreja oli 8,7%, tieteentekijöitä 51%, ekonomia 21% ja tekniikan akateemisia 20%. Tutkittujen ikä vaihteli 25 vuodesta 75 vuoteen (keski-ikä 45.5 vuotta) ja sukupuolijakauma oli melko tasainen (naisia 56%, miehiä 44%). Kohdejoukkomme monipuolisuus mahdollisti johtotehtävien seurauksiin liittyvien huolenaiheiden tarkastelun tutkittujen erilaisia taustatekijöitä vasten.

Tutkimustuloksia yleistettäessä on syytä kuitenkin muistaa, että kyselytutkimuksemme vastausprosentit jäivät melko alhaisiksi (erityisesti tekniikan akateemisten ja ekonomien osalta), jonka vuoksi emme voi tietää, miten vastaamatta jättäneet henkilöt ovat mahdollisesti eronneet vastanneista tutkittujen ilmiöiden (esim. johtotehtävien seurauksiin liittyvät huolet) ja taustatekijöidensä suhteen. Lisäksi täytyy muistaa otantamenetelmämme erot tuloksia yleistettäessä. Professoriliiton ja Tieteentekijöiden liiton otokset kohdistuivat liiton kaikkiin työssä oleviin jäseniin, kun taas Ekonomiliiton ja Tekniikan

Akateemisten jäsenrekistereistä poimittiin satunnaisotokset työssä olevista jäsenistä tutkimustamme varten. Näin ollen ekonomien ja tekniikan akateemisten kohdalla edustavuuteen täytyy suhtautua varovaisemmin verrattuna professoreihin ja tietentekijöihin.

Tutkimuksemme oli luonteeltaan poikkileikkaustutkimus, jonka tavoitteena oli saada kuvailevaa tietoa asiantuntijoiden johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yleisyydestä sekä niiden yhteyksistä tutkittujen asiantuntijoiden taustatekijöihin, psykologisiin tekijöihin, työympäristöön liittyviin tekijöihin sekä urasuunnitelmiin ja työhyvinvointiin. On kuitenkin selvää, että syy-seuraussuhteiden todentaminen poikkileikkaustutkimuksessa ei ole mahdollista, vaan olettamamme huolenaiheiden ennustajat (yksilölliset psykologiset tekijät, työympäristöön liittyvät tekijät) ja seuraukset (urasuunnitelmat, työhyvinvointi) perustuvat tutkimuksemme teoreettisiin malleihin. On esimerkiksi mahdollista, että työuupumus ennustaakin johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita, eikä päinvastoin, kuten teoreettinen mallimme olettaa. Jatkossa johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden tutkimukseen tarvitaankin pitkittäistutkimusta, jotta päästään tarkastelemaan luotettavammin yhtäältä johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ennakoivia tekijöitä ja toisaalta huolenaiheiden seurauksia. Erityisen tärkeää olisi tutkia seurantatutkimuksella, missä määrin johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ennustavat johtotehtävien hakeutumista tai johtotehtävien välttelyä (esim. kieltäytyminen tarjotusta johtotehtävästä).

Lisäksi on huomioitava, että tutkimuksessamme analysoimme asiantuntijoiden johtotehtävien seurauksiin liittyviä huolenaiheita ns. muuttujakeskeisestä näkökulmasta käsin, jolloin ensisijaisena tutkimusyksikkönä on muuttuja ja niiden väliset yhteydet yksilön sijaan. Jatkossa olisikin tärkeää tutkia johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita myös henkilökeskeisestä näkökulmasta käsin, jolloin voitaisiin identifioida erilaisia ryhmiä (profiileja) johtotehtäviin liittyvien huolien suhteen (ks. Bergman & Lundh, 2015; Bergman & Trost, 2006). Tällaisella henkilökeskeisellä lähestymistavalla asiantuntijoiden huolet voidaan huomioida kokonaisuutena ja samalla saataisiin selville tyypilliset (suuret) ja epätyypilliset (pienet) ryhmät johtotehtävien seurauksiin liittyvien huolien suhteen.

#### **4.6. Johtopäätökset**

Tutkimuksemme osoitti, että asiantuntijat, jotka eivät toistaiseksi toimi johtotehtävissä, kokevat näihin tehtäviin pyrkimisen vähemmän haluttavana, jos heillä on johtamiseen liittyviä

huolenaiheita. Organisaatioiden tulisikin huomioida nämä huolenaiheet jokapäiväisissä toimintakulttuureissaan, esimerkiksi pyrkimällä kohti avointa ja keskustelevaa ilmapiiriä, jossa myös huolien esille tuominen on mahdollista. Lisäksi organisaatioiden tulisi kehittää toimintatapoja, joilla potentiaalisia johtajia ja lisäksi johtotehtävissä jo toimivia henkilöitä voitaisiin auttaa käsittelemään ja hallitsemaan huolia epäonnistumisista, vaikeuksista ja työn ja muun elämän epätasapainosta. Tällaisia toimintatapoja ovat esimerkiksi työnohjaus, mentorointi, koulutus ja työn ja muun elämän yhteensovittamista edistävät joustot. Nämä hyvinvoivaa johtajuutta tukevat toimintamallit ovat väline käsitellä johtotehtävien seurauksiin liittyviä huolia ja poistaa esteitä pätevien henkilöiden hakeutumiselle johtotehtäviin.

Asiantuntijoiden johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet on syytä nostaa myös laajempaan yhteiskunnalliseen ja työelämää koskevaan keskusteluun. Huolet ovat olennainen näkökulma pohdittaessa esimerkiksi johtamiseen liittyviä tasa-arvokysymyksiä ja johtajapaikkojen houkuttelevuutta Suomessa. Tutkimuksemme osoitti, että naiset ja miehet eivät eronneet johtamisen motivaation suhteen toisistaan, mutta naisilla oli miehiä enemmän johtotehtävien seurauksiin liittyviä huolenaiheita, erityisesti huolta epäonnistumisesta (kritiikille altistuminen, pärjäämisen osoittaminen, itsetunnon lasku). Naisten saaminen johtajapaikoille ei siis tämän tutkimuksen mukaan ole kiinni heidän johtamismotivaatiostaan, vaan esteeksi voi pikemminkin nousta naisten suurempi huoli johtotehtävien kielteisistä seurauksista. Siksi mietittäessä keinoja tukea naisten tietä organisaatioiden johtotehtäviin, on tärkeää huomioida naisten johtotehtävien seurauksiin liittyvät huolet. Ne tulisi sisällyttää sekä työelämää että johtajuutta koskevaan kehittämistyöhön. Tällainen kehittämistyö tulisi aloittaa jo varhain lasten ja nuorten kasvatuksessa ja koulutuksessa, jotta johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ja niihin kytkeytyvät mahdolliset sukupuolierot eivät nousisi esteeksi pätevien henkilöiden hakeutumiselle johtajiksi myöhemmin työuran eri vaiheissa.

Laajempaa yhteiskunnallista keskustelua vaativat myös työelämän suuret laadulliset muutokset ja niiden yhteydet johtotehtävien houkuttelevuuteen ja johtotehtävien seurauksiin liittyviin huolenaiheisiin. Työn intensiivisyys haastaa yksilöitä niin hyvässä kuin pahassakin. Yhtäältä se merkitsee omaan uraan liittyviä suunnittelun ja päätöksenteon vaatimuksia, jotka tässä tutkimuksessa olivat asiantuntijoilla yhteydessä vähäisempiin johtotehtävien seurauksiin liittyviin huoliin. Toisaalta kasvavaan intensiivisyyteen liittyy myös työn tehostuminen (kiihtynyt työtahti, päällekkäiset työtehtävät ja keskeytykset), joka tutkimuksemme perusteella näytti lisäävän tutkittujen asiantuntijoiden johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita. Keskusteltaessa johtamisen huolenaiheista onkin tärkeää huomioida työelämässä

käynnissä olevat laadulliset muutokset useista eri näkökulmista, ja kehittää tuki- ja toimintamalleja korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden urasuunnittelua varten.

Lopuksi muistutamme, että tutkimuksemme käytännön työelämän kehittämisen tavoitteena ei ole ollut korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden täydellinen poistaminen vaan tehdä ne näkyviksi ja saada ymmärrystä niitä selittävästä tekijöistä sekä niiden seurauksista johtotehtäviin pyrkimiselle. On luonnollista, että johtotehtäviin liittyvät kovat vaatimukset ja näiden vaatimusten seuraukset niin itselle, työyhteisölle, kuin omalle lähipiirillekin herättävät huolta, kun asiantuntijat puntaroivat johtotehtävien mahdollisuutta osana omaa urapolkuaan. Näiden huolien nostaminen avoimesti keskustelun kohteeksi yhdessä hyvien tuki- ja toimintamallien kehittämisen kanssa on tärkeää, jotta huolenaiheet eivät jäisi huomiotta, eivätkä ne nousisi esteeksi sille, että potentiaaliset osaajat hakeutuvat johtajiksi.

## LÄHTEET

- Auvinen, E., Kilponen, K., Tsupari, H., Huhtala, M., Muotka, J., & Feldt, T. (2019). *Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet korkeasti koulutetuilla johtajilla: selittäjät, seuraukset ja alaisten kokemukset*. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja, 357. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7844-0>
- Aycan, Z. (2015). *Leadership for Responsible and Sustainable Environments: Cross-cultural Perspectives*. Keynote speech held at the 17th European Congress of Work and Organizational Psychology. Oslo, Norway 20–23 May 2015.
- Aycan, Z. & Shelia, S. (2018). “Leadership? No, Thanks!” A New Construct: Worries About Leadership. *European Management Review*, 16(1), 21–35.
- Bentler, P. (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological Bulletin*, 107, 238–246.
- Bergman, L. & Lundh, L. (2015). Introduction: The person-oriented approach: Roots and roads to the future. *Journal for Person-Oriented Research*, 1, 1–6.
- Bergman, L. & Trost, K. (2006). The person-oriented versus the variable-oriented approach: Are the complementary, opposites, or exploring different worlds? *Merrill-Palmer Quarterly*, 52, 601–632.
- Bergner, S., Kanape, A. & Rybnicek, R. (2019). Taking an Interest in Taking the Lead: The Influence of Vocational Interests, Leadership Experience and Success on the Motivation to Lead. *Applied Psychology*, 68(1), 202–219.
- Bobbio, A. & Rattazzi, A. M. M. (2006). A contribution to the validation of the motivation to lead scale (MTL): A research in the Italian context. *Leadership*, 2(1), 117–129.
- Bollen K. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Chan, K. & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481–498.
- Chesley, N. (2014). Information and communication technology use, work intensification and employee strain and stress. *Work, Employment and Society*, 28(4), 589–610.
- Collins, L. (2010). *5 fears of leadership. Unleashing your personal power and influence*. Haettu osoitteesta <http://www.loricollinsleadership.com/wp-content/uploads/2010/11/5-Fears-of-Leadership.pdf>.
- Cooper, C., Dewe, P. & Driscoll, M. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research and applications*. California: Sage.
- Deci, E. & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York; Plenum.



- Deci, E. & Ryan R. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Elliot, A. & Church, M. (2003). A motivational analysis of defensive pessimism and self-handicapping. *Journal of Personality*, 71(3), 369–396.
- Eurofound & EU-OSHA (2014). *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Haettu osoitteesta [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1443\\_en\\_0.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1443_en_0.pdf).
- Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. (2017). Työstressin teoreettisia malleja: Kolme klassikkoa ja yksi tulokas. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S., & Feldt, T. (toim.), *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s.39–71). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Feldt, T., Rantanen, J., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., Huhtala, M., Pihlajasaari, P. & Kinnunen, U. 2014. The 9-item Bergen Burnout Inventory: Factorial Validity Across Organizations and Measurements of Longitudinal Data. *Industrial Health*, 52, 102–112.
- Felfe, J. & Schyns, B. (2014). Romance of leadership and motivation to lead. *Journal of Managerial Psychology*, 29(7), 850–865.
- Gagné, M. & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- Green, F. (2004). Work intensification, discretion, and the decline in well-being at work. *Eastern Economic Journal*, 30(4), 615–625.
- Heikkinen, S., Lämsä, A-M. & Hiillos, M. (2014). Narratives by women managers about spousal support for their careers. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 27–39.
- Hendricks, J. W. & Payne, S. C. (2007). Beyond the Big Five: Leader goal orientation as a predictor of leadership effectiveness. *Human Performance*, 20(4), 317–323.
- Hobson, B. (2011). The agency gap in work-Life balance: applying Sen's capabilities framework within European contexts. *Social Politics*, 18(2), 147–167.
- Hong, Y., Catano, V.M. & Liao, H. (2011). Leader emergence: The role of emotional intelligence and motivation to lead. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(4), 320–343.
- Hu L, Bentler P.M. (2009). Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1–55.
- Jones, E. & Berglas, S. (1978). Control of attributions about the self through self-handicapping strategies: The appeal of alcohol and the role of underachievement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4(2), 200–206.

- Jöreskog, K., Sörbom, D. & Magidson, J. (1979). *Advances in factor analysis and structural equation models*. New York: University Press of America.
- Kahn, R. & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. Teoksessa M. Dunnette & L. Hough (toim.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 571–650). California: Psychologist Press.
- Linnainmaa, L. & Turunen, A. (2015) *Nuoret naiset nousevat johtoryhmiin: Keskuskauppakamarin viides naisjohtajaselvitys 2015*. Helsinki: Kauppakamari. Haettu osoitteesta <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2015/11/keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2015web.pdf>.
- Korunka, C., Kubicek, B., Paškvan, M. & Ulferts, M. (2015). Changes in work intensification and intensified learning: Challenge or hindrance demands? *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 786–800.
- Kubicek, B., Paškvan, M. & Korunka, C. (2015). Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: The intensification of job demands scale (IDS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 898–913.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaption*. New York: Oxford University Press.
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Lee, G. & Elliot-Lee, D. (2006). *Courage: The backgone of leadership*. New Jersey: Jossey Bass.
- Luria, G. & Berson, Y. (2013). How do leadership motivates affect informal and formal leadership emergence? *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 995–1015.
- Malandro, R. (2009). *Fearless leadership: How to overcome behavioral blindspots and transform your organization*. New York: McGraw-Hill.
- Mascia, D., Russo, S. & Morandi, F. (2015). Exploring professionals' motivation to lead: A cross-level study in the healthcare sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(12), 1622–1644.
- Mauno, S., Huhtala, M. & Kinnunen, U. (2017). Työn laadulliset kuormitustekijät. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S., & Feldt, T. (toim.), *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s.73–99). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Rantanen, M. (2011). Work-family conflict and enrichment and perceived health: Does type of family matter? *Family Science*, 2, 1–12.
- Mauno, S., Minkkinen, J., Tsupari, H., Huhtala, M. & Feldt, T. (2019). Do older employees suffer more from work intensification and other intensified job demands: Evidence from upper white-collar workers. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, (1)4, 1–12.

- Muthén L. & Muthén, B. (1998-2014). *Mplus User's Guide.: 7th edition*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Nikolova, I., Van Ruysseveldt, J., De Witte, H. & Van Dam, K. (2014). Learning climate scale: Construction, reliability and initial validity evidence. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 258–265.
- Petrilli, L. (2011). *Leadership in the age of work-family conflict*. Haettu osoitteesta <http://www.lisapetrilli.com/2011/08/01/leadership-age-of-work-life-balance>.
- Pietiläinen, M., Keski-Petäjä, M., & Katainen, A. (2015). Naisten ja miesten edustus yritysten ylimmässä johdossa. Julkaisuja 2015:3. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.
- Pongratz, H. & Voß, G. (2003). From employee to 'entreplooyee': Towards 'self-entrepreneurial' work force? *Concepts and Transformation*, 8(3), 239–254.
- Rantanen, J., Metsäpelto, R., Feldt, T., Pulkkinen, L. & Kokko, K. (2007). Long term stability in the Big Five personality traits in adulthood. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48(6), 511–518.
- Robeyns, I. (2005). The capability approach: A theoretical survey. *Journal of Human Development*, 6(1), 93–114.
- Rosa, H. (2003). Social acceleration: Ethical and political consequences of a desynchronized high-speed society. *Constellations*, 10(1), 3–33.
- Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M. & Batinic, B. (1999). Error Orientation Questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 527–547.
- Salmela-Aro, K., Rantanen, J., Hyvönen, K., Tilleman, K. & Feldt, T. (2011). Bergen Burnout Inventory: Reliability and validity among Finnish and Estonian managers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84, 635–645.
- Schaufeli, W., Bakker, A. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- Schermelleh-Engel K, Moosbrugger H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8, 23–74.
- Seppälä, P., Mauno, T., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U. & Tolvanen, A. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10, 459–481.
- Steiger J. (2010). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173–180.
- Sutela, H. & Lehto, A.-M. (2014). *Työolojen muutokset 1977–2013*. Helsinki: Tilastokeskus.

The Global Gender Gap Report 2015. Geneve: Maailman talousfoorumi. Haettu osoitteesta <http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/cover.pdf>.

Torres, N. (2014). Most people don't want to be managers. *Harvard Business Review*. Haettu osoitteesta <https://hbr.org/2014/09/most-people-dont-want-to-be-managers>.

Tucker L. & Lewis C. (1973). The reliability coefficients for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38, 1–10.

## LIITTEET

LIITETAULUKKO 1. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ja taustamuuttujien väliset korrelaatiot korkeasti koulutetuilla asiantuntijoilla (n = 953–1147).

Muuttujat	1 <sup>1</sup>	2 <sup>2</sup>	3 <sup>1</sup>	4 <sup>1</sup>	5 <sup>1</sup>	6 <sup>1</sup>	7 <sup>1</sup>	8 <sup>1</sup>	9 <sup>1</sup>	10 <sup>2</sup>	11 <sup>2</sup>	12 <sup>2</sup>	13 <sup>2</sup>
1. Sukupuoli <sup>3</sup>	-												
2. Ikä (jatkuva)	.06*	-											
3. Aiempi johtamiskokemus <sup>4</sup>	.12***	.37***	-										
4. Lapsiperhetilanne <sup>5</sup>	-.04	-.27***	-.10**	-									
5. Parisuhdetilanne <sup>6</sup>	-.05	.02	-.01	-.25***	-								
6. Professoriliito <sup>7</sup>	.14***	.35***	.22***	-.12***	-.04	-							
7. Tieteentekijöiden liitto <sup>7</sup>	-.18***	-.05	-.20***	.03	.02	-	-						
8. Suomen Ekonomit <sup>7</sup>	-.13***	-.13***	.01	.03	-.02	-	-	-					
9. Tekniikan akateemis <sup>7</sup>	.26***	-.05	.08**	.03	.21	-.01	-	-	-				
10. Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet	-.09**	-.19***	-.16***	.12***	-.07*	-.08*	-.05	-.03	0.02	-			
11. Huoli epäonnistumisesta	-.13***	-.23***	-.21***	.00	.02	-.15***	.12***	-.04	.00	.78***	-		
12. Huoli vaikeuksista	-.01	-.09**	-.12***	.01	-.04	-.03	.08**	-.08*	-.01	.85***	.63***	-	
13. Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	-.08*	-.14***	-.08*	.23***	-.14***	-.02	-.04	.02	.04	.82***	.35***	.54***	-

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

<sup>1</sup> Spearmanin korrelaatio

<sup>2</sup> Pearsonin korrelaatio

<sup>3</sup> 1 = nainen, 2 = mies

<sup>4</sup> 1 = ei kokemusta, 2 = on kokemusta

<sup>5</sup> 1 = ei 0-17 -v lapsia, 2 = on 0-17 -v lapsia

<sup>6</sup> 1 = elää parisuhteessa, 2 = ei elä parisuhteessa

<sup>7</sup> 0 = ei kuulu liittoon, 1 = kuuluu liittoon

LIITETAULUKKO 2. Virheorientaation ja taustamuuttujien väliset korrelaatiot korkeasti koulutetuilla asiantuntijoilla (n = 902–1147).

Muuttujat	1 <sup>1</sup>	2 <sup>2</sup>	3 <sup>1</sup>	4 <sup>1</sup>	5 <sup>1</sup>	6 <sup>1</sup>	7 <sup>1</sup>	8 <sup>1</sup>	9 <sup>1</sup>	10 <sup>2</sup>	11 <sup>2</sup>	12 <sup>2</sup>
1. Sukupuoli <sup>3</sup>	-											
2. Ikä (jatkuva)	.06*	-										
3. Aiempi johtamiskokemus <sup>4</sup>	.12**	.37***	-									
4. Lapsiperhetilanne <sup>5</sup>	-.04	-.27***	-.10**	-								
5. Parisuhtetilanne <sup>6</sup>	-.05	.02	-.01	-.25***	-							
6. Professoriliitto <sup>7</sup>	.14***	.35***	.22***	-.12***	-.04	-						
7. Tieteentekijöiden liitto <sup>7</sup>	-.18***	-.05	-.20***	.03	.02	-	-					
8. Suomen Ekonomit <sup>7</sup>	-.13***	-.13***	.01	.03	-.02	-	-	-				
9. Tekniikan akateemiset <sup>7</sup>	.26***	-.05	.08**	.03	.21	-	-	-	-			
10. Kyky käsitellä virheitä	-.06	-.09**	-.04	.02	.05	-.12***	-.07*	.08*	.10**	-		
11. Virheille altistavien riskien ottaminen	-.02	-.02	.14***	.04	.03	.01	-.05	.07*	-.01	.38***	-	
12. Virheistä kuormittuminen	-.06	-.29***	-.23***	-.15	.03	-.13***	.12***	-.08*	.02	-.08*	-.31***	-

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

<sup>1</sup> Spearmanin korrelaatio

<sup>2</sup> Pearsonin korrelaatio

<sup>3</sup> 1 = nainen, 2 = mies

<sup>4</sup> 1 = ei kokemusta, 2 = on kokemusta

<sup>5</sup> 1 = ei 0-17 -v lapsia, 2 = on 0-17 -v lapsia

<sup>6</sup> 1 = elää parisuhteessa, 2 = ei elä parisuhteessa

<sup>7</sup> 0 = ei kuulu liittoon, 1 = kuuluu liittoon

LIITETAULUKKO 3. Johtamisen motivaation ja taustamuuttujien väliset korrelaatiot korkeasti koulutetuilla asiantuntijoilla (n = 934–1147).

Muuttujat	1 <sup>1</sup>	2 <sup>2</sup>	3 <sup>1</sup>	4 <sup>1</sup>	5 <sup>1</sup>	6 <sup>1</sup>	7 <sup>1</sup>	8 <sup>1</sup>	9 <sup>1</sup>	10 <sup>2</sup>	11 <sup>2</sup>	12 <sup>2</sup>
1. Sukupuoli <sup>3</sup>	-											
2. Ikä (jatkuva)	.06*	-										
3. Aiempi johtamiskokemus <sup>4</sup>	.12**	.37***	-									
4. Lapsiperhetilanne <sup>5</sup>	-.04	-.27***	-.10**	-								
5. Parisuhtetilanne <sup>6</sup>	-.05	.02	-.01	-.25***	-							
6. Professoriliitto <sup>7</sup>	.14***	.35***	.22***	-.12***	-.04	-						
7. Tieteentekijöiden liitto <sup>7</sup>	-.18***	-.05	-.20***	.03	.02	-	-					
8. Suomen Ekonomit <sup>7</sup>	-.13***	-.13***	.01	.03	-.02	-	-	-				
9. Tekniikan akateemiset <sup>7</sup>	.26***	-.05	.08**	.03	.21	-	-	-	-			
10. Tunnepohjainen identiteetti	.02	-.05	.14***	.01	-.02	.04	-.09**	.06	.03	-		
11. Ei-laskelmoivuuus	-.03	.04	.00	-.04	-.03	.09**	.07*	-.09**	-.06	.12***	-	
12. Sosiaalinen normatiivisuus	.07*	-.06	-.01	.05	-.04	-.02	-.01	.00	.02	.27***	.19***	-

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

<sup>1</sup> Spearmanin korrelaatio

<sup>2</sup> Pearsonin korrelaatio

<sup>3</sup> 1 = nainen, 2 = mies

<sup>4</sup> 1 = ei kokemusta, 2 = on kokemusta

<sup>5</sup> 1 = ei 0-17 -v lapsia, 2 = on 0-17 -v lapsia

<sup>6</sup> 1 = elää parisuhteessa, 2 = ei elä parisuhteessa

<sup>7</sup> 0 = ei kuulu liittoon, 1 = kuuluu liittoon

LIITETAULUKKO 4. Johtamisen motivaation, virheorientaation sekä johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden väliset korrelaatiot korkeasti koulutetuilla asiantuntijoilla (N = 904–939, Pearsonin korrelaatio).

Muuttujat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Tunnepohjainen identiteetti	-									
2. Ei-laskelmoivuus	-	-								
3. Sosiaalinen normatiivisuus	-	-	-							
4. Kyky käsitellä virheitä	.17***	.02	.14***	-						
5. Virheille altistavien riskien ottaminen	.33***	.11**	.12***	-	-					
6. Virheistä kuormittuminen	-.27***	-.12***	.03	-	-	-				
7. Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet	-.34***	-.11**	-.01	-.12***	-.24***	.46***	-			
8. Huoli epäonnistumisesta	-.36***	-.14***	.05	-.11**	-.33***	.61***	-	-		
9. Huoli vaikeuksista	-.25***	-.09**	.02	-.16***	-.18***	.36***	-	-	-	
10. Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	-.22***	-.05	-.06	-.04	-.10**	.19***	-	-	-	-

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001



LIITETAULUKKO 5. Työn intensifikaation ja taustamuuttujien väliset korrelaatiot korkeasti koulutetuilla asiantuntijoilla (n = 873–1147).

Muuttujat	1 <sup>1</sup>	2 <sup>2</sup>	3 <sup>1</sup>	4 <sup>1</sup>	5 <sup>1</sup>	6 <sup>1</sup>	7 <sup>1</sup>	8 <sup>1</sup>	9 <sup>1</sup>	10 <sup>2</sup>	11 <sup>2</sup>	12 <sup>2</sup>	13 <sup>2</sup>	14 <sup>2</sup>
1. Sukupuoli <sup>3</sup>	-													
2. Ikä (jatkuva)	.06*	-												
3. Aiempi johtamiskokemus <sup>4</sup>	.12***	.37***	-											
4. Lapsiperhetilanne <sup>5</sup>	-.04	-.27***	-.10**	-										
5. Parisuhdetilanne <sup>6</sup>	-.05	.02	-.01	-.25***	-									
6. Professoriliitto <sup>7</sup>	.14***	.35***	.22***	-.12***	-.04	-								
7. Tieteentekijöiden liitto <sup>7</sup>	-.18***	-.05	-.20***	.03	.02	-	-							
8. Suomen Ekonomit <sup>7</sup>	-.13***	-.13***	.01	.03	-.02	-	-	-						
9. Tekniikan akateemiset <sup>7</sup>	.26***	-.05	.08**	.03	.21	-	-	-	-					
10. Työn tehostuminen	-.16***	.11**	.05	.03	.01	.08*	.07	-.02	-.12**	-				
11. Tehostuneet työhön liittyvät suunnittelun ja päätöksenteon vaatimukset	-.06	-0.1	.05	.00	.04	-.09*	.03	.08*	-.05	.49***	-			
12. Tehostuneet uraan liittyvät suunnittelun ja päätöksenteon vaatimukset	-.15***	-.19***	-.02	.11**	-.03	-.18***	.18***	.01	-.11**	.32***	.55***	-		
13. Tiedon omaksumisen tehostuneet vaatimukset	-.11**	.10**	.08*	-.08*	-.03	-.02	-.01	.11**	-.11**	.36***	.46***	.28***	-	
14. Taitojen oppimisen tehostuneet vaatimukset	-.12**	-.14***	.06	-.04	-.03	-.00	.03	.06	-.09**	.48***	.40***	.25***	.82***	-

\* p &lt; 0.05, \*\* p &lt; 0.01, \*\*\* p &lt; 0.001

<sup>1</sup> Spearmanin korrelaatio<sup>2</sup> Pearsonin korrelaatio<sup>3</sup> 1 = nainen, 2 = mies<sup>4</sup> 1 = ei kokemusta, 2 = on kokemusta<sup>5</sup> 1 = ei 0-17 -v lapsia, 2 = on 0-17 -v lapsia<sup>6</sup> 1 = elää parisuhteessa, 2 = ei elä parisuhteessa<sup>7</sup> 0 = ei kuulu liittoon, 1 = kuuluu liittoon

LIITETAULUKKO 6. Työyhteisön oppimiskulttuurin ja taustamuuttujien väliset korrelaatiot korkeasti koulutetuilla asiantuntijoilla (n = 904–1147).

Muuttujat	1 <sup>1</sup>	2 <sup>2</sup>	3 <sup>1</sup>	4 <sup>1</sup>	5 <sup>1</sup>	6 <sup>1</sup>	7 <sup>1</sup>	8 <sup>1</sup>	9 <sup>1</sup>	10 <sup>2</sup>	11 <sup>2</sup>	12 <sup>2</sup>
1. Sukupuoli <sup>3</sup>	-											
2. Ikä (jatkuva)	.06*	-										
3. Aiempi johtamiskokemus <sup>4</sup>	.12***	.37***	-									
4. Lapsiperhetilanne <sup>5</sup>	-.04	-.27***	-.10**	-								
5. Parisuhtetilanne <sup>6</sup>	-.05	.02	-.01	-.25***	-							
6. Professoriliitto <sup>7</sup>	.14***	.35***	.22***	-.12***	-.04	-						
7. Tieteentekijöiden liitto <sup>7</sup>	-.18***	-.05	-.20***	.03	.02	-	-					
8. Suomen Ekonomit <sup>7</sup>	-.13***	-.13***	.01	.03	-.02	-	-	-				
9. Tekniikan akateemiset <sup>7</sup>	.26***	-.05	.08**	.03	.21	-	-	-	-			
10. Oppimismahdollisuuksien tarjoaminen	-.01	-.06	-.00	-.00	.03	-.05	.03	-.01	-.01	-		
11. Oppimisen palkitseminen	.02	-.10**	.02	.01	-.03	-.04	-.06	.08*	.02	.63***	-	
12. Virheiden välttely	-.02	.04	-.01	.03	.02	.02	.02	.10**	-.09**	-.43***	-.32***	-

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

<sup>1</sup> Spearmanin korrelaatio

<sup>2</sup> Pearsonin korrelaatio

<sup>3</sup> 1 = nainen, 2 = mies

<sup>4</sup> 1 = ei kokemusta, 2 = on kokemusta

<sup>5</sup> 1 = ei 0-17 -v lapsia, 2 = on 0-17 -v lapsia

<sup>6</sup> 1 = elää parisuhteessa, 2 = ei elä parisuhteessa

<sup>7</sup> 0 = ei kuulu liittoon, 1 = kuuluu liittoon

LIITETAULUKKO 7. Työn intensifikaation, työyhteisön oppimiskulttuurin sekä johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden väliset korrelaatiot korkeasti koulutetuilla asiantuntijoilla (n = 875–958, Pearsonin korrelaatio).

Muuttujat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Työn tehostuminen	-											
2. Tehostuneet työhön liittyvät suunnittelun ja päätöksenteon vaatimukset	-	-										
3. Tehostuneet uraan liittyvät suunnittelun ja päätöksenteon vaatimukset	-	-	-									
4. Tiedon omaksumisen tehostuneet vaatimukset	-	-	-	-								
5. Taitojen oppimisen tehostuneet vaatimukset	-	-	-	-	-							
6. Oppimismahdollisuuksien tarjoaminen	-.14***	-.07*	-.09**	.17***	.12***	-						
7. Oppimisen palkitseminen	-.17***	-.00	-.05	.20***	.12***	-	-					
8. Virheiden välttely	.26***	.18	.22***	-.03	.02	-	-	-				
9. Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet	.10**	.04	.01	.08*	.12**	.09**	.12***	.03	-			
10. Huoli epäonnistumisesta	.01	.03	.02	.05	.06	.06	.10**	.03	-	-		
11. Huoli vaikeuksista	.09**	.03	.02	.06	.09**	.08*	.10**	.07*	-	-	-	
12. Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	.13***	.04	-.00	.08*	.12***	.08*	.09**	-.00	-	-	-	-

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

LIITETAULUKKO 8. Työn imun ja taustamuuttujien väliset korrelaatiot korkeasti koulutetuilla asiantuntijoilla (n = 861–1147).

Muuttujat	1 <sup>1</sup>	2 <sup>2</sup>	3 <sup>1</sup>	4 <sup>1</sup>	5 <sup>1</sup>	6 <sup>1</sup>	7 <sup>1</sup>	8 <sup>1</sup>	9 <sup>1</sup>	10 <sup>2</sup>	11 <sup>2</sup>	12 <sup>2</sup>	
1. Sukupuoli <sup>3</sup>	-												
2. Ikä (jatkuva)	.06*	-											
3. Aiempi johtamiskokemus <sup>4</sup>	.12***	.37***	-										
4. Lapsiperhetilanne <sup>5</sup>	-.04	-.27***	-.10**	-									
5. Parisuhtetilanne <sup>6</sup>	-.05	.02	-.01	-.25***	-								
6. Professoriliitto <sup>7</sup>	.14***	.35***	.22***	-.12***	-.04	-							
7. Tieteentekijöiden liitto <sup>7</sup>	-.18***	-.05	-.20***	.03	.02	-	-						
8. Suomen Ekonomit <sup>7</sup>	-.13***	-.13***	.01	.03	-.02	-	-	-					
9. Tekniikan akateemiset <sup>7</sup>	.26***	-.05	.08**	.03	.21	-	-	-	-				
10. Työn imu	-.08*	.06	.08*	-.02	-.02	.04	.06	.00	-.10**	-			
11. Työhön uppoutuminen	-.08*	.08*	.07*	.02	.01	.10**	.07*	-.04	-.11**	.87***	-		
12. Työlle omistautuminen	-.08*	.06	.08*	-.02	-.01	.04	.10**	-.05	-.10**	.93***	.73***	-	
13. Tarmokkuuden tunne	-.06	.03	.07*	.01	-.05	-.02	-.01	.07*	-.04	.91***	.67***	.81***	-

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

<sup>1</sup> Spearmanin korrelaatio

<sup>2</sup> Pearsonin korrelaatio

<sup>3</sup> 1 = nainen, 2 = mies

<sup>4</sup> 1 = ei kokemusta, 2 = on kokemusta

<sup>5</sup> 1 = ei 0-17 -v lapsia, 2 = on 0-17 -v lapsia

<sup>6</sup> 1 = elää parisuhteessa, 2 = ei elä parisuhteessa

<sup>7</sup> 0 = ei kuulu liittoon, 1 = kuuluu liittoon

LIITETAULUKKO 9. Johtotehtäviin pyrkimisen, taustamuuttujien ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden väliset korrelaatiot korkeasti koulutetuilla asiantuntijoilla (n = 861–1147).

Muuttujat	1 <sup>1</sup>	2 <sup>2</sup>	3 <sup>1</sup>	4 <sup>1</sup>	5 <sup>1</sup>	6 <sup>1</sup>	7 <sup>1</sup>	8 <sup>1</sup>	9 <sup>1</sup>	10 <sup>2</sup>	11 <sup>2</sup>	12 <sup>2</sup>	13 <sup>2</sup>
1. Sukupuoli <sup>3</sup>	-												
2. Ikä (jatkuva)	.06*	-											
3. Aiempi johtamiskokemus <sup>4</sup>	.12***	.37***	-										
4. Lapsiperhetilanne <sup>5</sup>	-.04	-.27***	-.10**	-									
5. Parisuhdetilanne <sup>6</sup>	-.05	.02	-.01	-.25***	-								
6. Professoriliitto <sup>7</sup>	.14***	.35***	.22***	-.12***	-.04	-							
7. Tieteentekijöiden liitto <sup>7</sup>	-.18***	-.05	-.20***	.03	.02	-	-						
8. Suomen Ekonomit <sup>7</sup>	-.13***	-.13***	.01	.03	-.02	-	-	-					
9. Tekniikan akateemiset <sup>7</sup>	.26***	-.05	.08**	.03	.21	-	-	-	-				
Johtotehtäviin pyrkiminen													
10. omassa organisaatiossa	.07*	-.25**	-.05	.14**	-.02	-.10**	-.05	.08*	.05	-			
11. toisessa organisaatiossa	.01	-.38**	-.04	.15**	-.05	-.16**	-.06	.15**	.03	.47**	-		
Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet													
12. Huoli epäonnistumisesta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-.06	-.11**		
13. Huoli vaikeuksista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-.02	-.08*	-	
14. Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-.03	-.93**	-	-

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

<sup>1</sup> Spearmanin korrelaatio

<sup>2</sup> Pearsonin korrelaatio

<sup>3</sup> 1 = nainen, 2 = mies

<sup>4</sup> 1 = ei kokemusta, 2 = on kokemusta

<sup>5</sup> 1 = ei 0-17 -v lapsia, 2 = on 0-17 -v lapsia

<sup>6</sup> 1 = elää parisuhteessa, 2 = ei elä parisuhteessa

<sup>7</sup> 0 = ei kuulu liittoon, 1 = kuuluu liittoon

LIITETAULUKKO 10. Työuupumuksen ja taustamuuttujien väliset korrelaatiot korkeasti koulutetuilla asiantuntijoilla (n = 861–1147).

Muuttujat	1 <sup>1</sup>	2 <sup>2</sup>	3 <sup>1</sup>	4 <sup>1</sup>	5 <sup>1</sup>	6 <sup>1</sup>	7 <sup>1</sup>	8 <sup>1</sup>	9 <sup>1</sup>	10 <sup>2</sup>	11 <sup>2</sup>	12 <sup>2</sup>	
1. Sukupuoli <sup>3</sup>	-												
2. Ikä (jatkuva)	.06*	-											
3. Aiempi johtamiskokemus <sup>4</sup>	.12***	.37***	-										
4. Lapsiperhetilanne <sup>5</sup>	-.04	-.27***	-.10**	-									
5. Parisuhdetilanne <sup>6</sup>	-.05	.02	-.01	-.25***	-								
6. Professoriliitto <sup>7</sup>	.14***	.35***	.22***	-.12***	-.04	-							
7. Tieteentekijöiden liitto <sup>7</sup>	-.18***	-.05	-.20***	.03	.02	-	-						
8. Suomen Ekonomit <sup>7</sup>	-.13***	-.13***	.01	.03	-.02	-	-	-					
9. Tekniikan akateemiset <sup>7</sup>	.26***	-.05	.08**	.03	.21	-	-	-	-				
10. Työuupumus	-.10**	-.02	-.05	-.06	.02	.01	.07	-.02	-.07*	-			
11. Kynnistyminen	-.06	-.04	-.04	-.05	.03	-.04	-.01	.05	-.01	.89***	-		
12. Uupuneisuus	-.19***	-.01	-.05	.06	.04	.08*	.15***	-.08	-.16***	.68***	.43***	-	
13. Riittämättömyyden tunne	-.01	-.01	-.04	.02	.01	-.02	.05	-.01	-.03	.89***	.78***	.37***	-

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

<sup>1</sup> Spearmanin korrelaatio

<sup>2</sup> Pearsonin korrelaatio

<sup>3</sup> 1 = nainen, 2 = mies

<sup>4</sup> 1 = ei kokemusta, 2 = on kokemusta

<sup>5</sup> 1 = ei 0-17 -v lapsia, 2 = on 0-17 -v lapsia

<sup>6</sup> 1 = elää parisuhteessa, 2 = ei elä parisuhteessa

<sup>7</sup> 0 = ei kuulu liittoon, 1 = kuuluu liittoon

LIITETAULUKKO 11. Työn imun, työuupumuksen sekä johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden väliset korrelaatiot korkeasti koulutetuilla asiantuntijoilla (n = 861–958, Pearsonin korrelaatio).

Muuttujat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pyrkiminen johtotehtäviin	-											
1. omassa organisaatiossa												
2.toisessa organisaatiossa	.44***	-										
3. Työn imu	.12**	-.06	-									
4. Työhön uppotuminen	.05	-.06	-	-								
5. Työlle omistautuminen	.13***	-.07*	-	-	-							
6. Tarmokkuuden tunne	.14***	-.03	-	-	-	-						
7. Työuupumus	-.13***	.11**	-.56***	-.39***	-.56***	-.59***	-					
8. Kyynistyminen	-.12**	.10**	-.65***	-.50***	-.65***	-.63***	-	-				
9. Uupuneisuus	-.04	.04	-.17***	-.05	-.15***	-.28***	-	-	-			
10. Riittämättömyyden tunne	-.16***	.11**	-.52***	-.39***	-.56***	-.54***	-	-	-	-		
11. Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet	-.04	-.12***	-.16***	-.12***	-.14***	-.18***	.28***	.22***	.30***	.18***		
12. Huoli epäonnistumisesta	-.06	-.11**	-.15***	-.13***	-.14***	-.15***	.22***	.21***	.18***	.17***		
13. Huoli vaikeuksista	-.02	-.08*	-.11***	-.08*	-.09***	-.15***	.25***	.21***	.25***	.17***	-	
14. Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	-.03	-.09**	-.11***	-.09	-.09**	-.14***	.21***	.14***	.28***	.12***	-	-

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001