

Sinna Pirinen

**TEKNOSTRESSIN HUOMIOON OTTAMINEN
TRANSFORMATIONAALISESSA JOHTAMISESSA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2021

TIIVISTELMÄ

Pirinen, Sinna

Teknostressin huomioon ottaminen transformationaalisessa johtamisessa

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2021, 32 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatin tutkielma

Ohjaaja: Seppänen, Ville

Tässä kirjallisuuskatsauksessa käsitellään teknostressiä ja transformationaalista johtamista sekä niiden yhteyksiä keskenään. Digitalisaation ja informaatioteknologian kehityksen seurauksena työympäristöt ovat nopeatempoisia ja muuttuvia ja työntekijöiden on sopeuduttava tähän muutokseen. Työntekijät voivat kokea työperäisen stressin lisäksi teknologiasta aiheutuvaa stressiä eli teknostressiä. Työperäinen stressi sekä teknostressi vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Organisaatioissa työhyvinvoinnin on huomattu vaikuttavan työntekijän suorituskykyyn sekä sitoutumiseen. Johtamisen tutkimuksessa on huomattu, että johtamisella on suora vaikutus työntekijän motivaatioon ja hyvinvointiin. Johtamisen tutkimuksessa tarkoituksena on ollut kehittää johtamista siten, että johtajan toiminta on työntekijää kohtaan tyydyttävää ja motivoivaa. Teknostressin tutkimus taas on keskittynyt teknostressin hallintakeinoihin sekä tekijöihin, jotka sitä aiheuttavat yksilölle. Aikaisempaa tutkimusta liittyen teknostressin ja johtamisen yhteyteen ei ole paljoa. Tämän tutkielman tarkoituksena on tarjota perusteluja teknostressitutkimuksen laajentamiselle eri näkökulmiin. Johtamisen näkökulma on rajattu transformationaaliseen johtamiseen ja varsinkin osallistavaan ja valmentavaan johtamiseen keskeisinä johtamisen tapoina. Tutkielmassa määritellään teknostressin ja transformationaalisen johtamisen käsitteet ja pyritään löytämään uutta informaatiota johtamisen vaikutuksista työntekijän teknostressin ilmaantumiseen. Tämän tutkielman tuloksista voidaan päätellä, että transformationaalisella johtamisella on lieventäviä vaikutuksia työntekijöiden teknostressiin. Jatkuva työntekijän koulutus, autonomia työn teossa ja teknologian käytössä sekä emotionaalinen tuki ovat lieventäviä tekijöitä, joilla työntekijöiden teknostressiä voidaan hallita. Kirjallisuuden perusteella ei ole kuitenkaan selvää, pyritäänkö transformationaalisessa johtamisessa aktiivisesti hallitsemaan ja vähentämään työntekijöiden teknostressiä.

Asiasanat: teknostressi, teknostressori, transformationaalinen johtaminen, valmentava johtaminen, osallistava johtaminen

ABSTRACT

Pirinen, Sinna

Consideration of technostress in transformational leadership

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2021, 32 pp.

Information systems science, Bachelor's thesis

Supervisor: Seppänen, Ville

This literature review examines technostress, transformational leadership, and their connection to each other. Working environments are fast-paced and dynamic due to digitalization and the development of information technology. Employees must adapt to the changes. In addition to work-related stress, employees may experience stress due to the use of technology. Work-related stress and technostress affect the employee's well-being. It has been found that work well-being affects the employee's efficiency and commitment to the organization. Management research has found that leadership has a direct impact on employee motivation and well-being. The purpose of management research has been to develop management in a direction that the manager's actions are satisfying and motivating for the employee. Technostress research, on the other hand, has focused on the technostress management and the factors that cause it in the individual. There is not much previous research of the connections between technostress and leadership. The aim of this paper is to provide a reasoning for extending technostress research to different perspectives. In this thesis the leadership perspective is limited to transformational leadership. Participatory and coaching leadership are reviewed as key leadership styles. This paper defines the concepts of technostress and transformational leadership. The purpose is to find new information about the impact of leadership style to the employees' technostress and its incidence. From the results of this study, it can be concluded that transformational leadership has a relieving effect on the technostress of employees. Continuous employee training, autonomy of the use of technology and emotional support are mitigating factors that can be used to manage employees' technostress. However, based on the literature, it is uncertain whether the transformational leadership actively pursues to manage and reduce the technostress of employees.

Keywords: technostress, techno-stressor, transformational leadership, coaching leadership, participative leadership

KUVIOT

KUVIO 1 Työperäisen teknostressin käsitteellinen malli: aiheuttajat, estäjät, rasitteet ja negatiiviset seuraukset .	10
KUVIO 2 Työperäisen teknostressin käsitteellinen malli: aiheuttajat .	11
KUVIO 3 Työperäisen teknostressin käsitteellinen malli: rasitteet ja negatiiviset seuraukset .	12
KUVIO 4 Työperäisen teknostressin käsitteellinen malli: teknostressin estäjät ..	14
KUVIO 5 Johtamisen vaikutukset teknostressiin.....	20

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
KUVIOT	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	6
2 TEKNOSTRESSI	9
2.1 Teknostressi ilmiönä.....	9
2.2 Teknostressin aiheuttajat	10
2.3 Teknostressin seuraukset työympäristössä	12
2.4 Teknostressin hallinta	13
3 TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN	16
3.1 Transformationaalisen johtamisen ominaispiirteet.....	16
3.2 Valmentava johtaminen.....	18
3.3 Osallistava johtaminen.....	19
4 JOHTAMINEN JA TEKNOSTRESSI	20
5 YHTEENVETO	24
LÄHTEET	28

1 JOHDANTO

Digitalisaatio sekä informaatioteknologian jatkuva kehitys ovat vaikuttaneet merkittävästi työympäristöihin tällä vuosituhanella. Jotta yritysten kilpailukyky säilyy, on yritysten keskityttävä uusiin innovaatioihin sekä kustannusten vähentämiseen (Mahboob, 2016). Tietojärjestelmien avustamana tiedon hallinta on sujuvampaa ja näin myös tiedon arvo kohoaa (Ahlqvist, ym., 2015). Nämä muuttuvat työympäristöt ovat paineita luovia työntekijöille nopeatempoisuutensa takia. Jatkuvat muutokset altistavat työntekijät stressille, sillä työnkuvat ovat laajoja sekä vaativat joustavuutta. Tietotekniikka luo osaltaan stressiä, sillä yrityksissä parannetaan tuottavuutta parantamalla viestintää ja tämä tapahtuu usein teknologian turvin, kuten sähköpostitse, viestein sekä videopuheluna ja tämä voi lisätä työntekijän stressitasoa. (Mahboob, 2016.) Työympäristöissä johtamisen on huomattu vaikuttavan työntekijöiden motivaatioon sekä työhyvinvointiin. Työtyytyväisyys ja hyvinvointi on vahvasti linkitetty tiimien sekä yksilöiden tehokkuuteen (Gundersen, Hellesøy & Raeder, 2012). Työperäisen stressin ja johtamisen välistä yhteyttä on tutkittu aiemmin. On huomattu, että johtajat voivat aiheuttaa työntekijöille stressiä omalla toiminnallaan. Kohonnut työperäinen stressi taas vaikuttaa suoraan negatiivisesti työntekijän motivaatioon työtä kohtaan. (Peiró & Rodríguez, 2008; Syaifuddin, 2016.) Tämän seurauksena johtamisen tutkimuksessa on siirrytty ajan saatossa asioiden johtamisesta ihmisten johtamisen suuntaan. Tutkimus on siirtynyt johtamisen hallinnasta johtajan kykyihin muuttaa organisaatiota. (Luzinski, 2011.)

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät aiheuttavat yksilölle teknostressiä ja millä tavoin teknostressiä voidaan hallita yksilön sekä organisaation näkökulmasta. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, millä tavoin transformationaalisessa johtamisessa otetaan huomioon työntekijöiden kokemus teknostressiä ja pyritäänkö sitä aktiivisesti estämään. Transformationaalisessa johtamisessa on kyse organisaatiokulttuurin luomisesta sekä kannustamisesta (Birasnav, Rangnekar & Dalpati, 2011). Kirjallisuudessa painotetaan transformationaalisesta johtamisesta ominaispiirteitä, joiden perusteella tutkielmassa tarkastellaan osallistavaa ja valmentavaa johtamista. Transformationaaliseen johtamiseen kuuluvat ominaispiirteidensä perusteella esimerkiksi osallistava, val-

mentava, tilannejohtaminen sekä esimerkiksi johtaminen (Bass & Riggio, 2006). Eisenbachin, Watsonin ja Pillain (1999) mukaan työntekijöiden yksilöllinen valmentaminen ja ohjaaminen ovat transformationaalisessa johtamisessa keskeisiä piirteitä. Tarkoituksena on ohjata alaisia toimimaan kohti valmentajan eli esimiehen visiota. (Eisenbach ym., 1999.) Waddellin ja Sohalin (1998) mukaan keskeistä transformationaalisessa johtamisessa on osallistaminen. Näiden ominaispiirteiden perusteella osallistava ja valmentava johtaminen ovat keskeisiä transformationaalisen johtamisen tapoja. Tutkielmassa osallistavaa ja valmentavaa johtamista tarkastellaan keskeisinä transformationaalisen johtamisen tapoina.

Tämä kandidaatintutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuus on kerätty pääosin kahdesta verkkokirjastosta, jotka ovat Google Scholar ja Jykdok. Tutkielmassa käytetty kirjallisuus on haettu käyttäen seuraavia termejä: teknostressi (technostress), teknostressori (techno-stressor), transformationaalinen johtaminen (transformational leadership), valmentava johtaminen (coaching leadership) ja osallistava johtaminen (participative leadership). Termejä on yhdistelty sidossanoin. Tutkielma pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mikä aiheuttaa teknostressiä ja kuinka sitä voidaan hallita?
- Miten työntekijän teknostressi otetaan huomioon transformationaalisen johtamisessa?

Tutkielma on jaettu viiteen sisältöluokkaan. Toisessa sisältöluvussa käsitellään teknostressiä ilmiönä ja perehdytään teknostressiä aiheuttaviin tekijöihin sekä sen hallintakeinoihin käsitteellisen mallin avulla. Luvussa perehdytään tarkemmin työperäiseen teknostressiin ja sen hallintakeinoihin. Kolmannessa sisältöluvussa käsitellään transformationaalista johtamista, sen tavoitteita sekä ominaispiirteitä. Transformationaalisen johtamisen tavoista tutkimuksen tarkastelussa ovat valmentava ja osallistava johtaminen. Luvussa perehdytään näiden molempien johtamisen tapojen ominaispiirteisiin sekä tavoitteisiin. Luvussa eritellään valmentavan ja osallistavan johtamisen välineitä sekä johtamisen perusteella odotettuja tuloksia. Seuraavassa luvussa käsitellään teknostressin ja johtamisen yhteyksiä keskenään. Luvussa tarkastellaan eri johtamisen tyylien vaikutuksia teknostressin ilmaantumiseen ja sen hallintaan. Tämän jälkeen perehdytään transformationaalisen johtamisen ja työperäisen stressin välisiin yhteyksiin sekä tulkitaan valmentavan ja osallistavan johtamisen ominaispiirteiden ja teknostressiä lieventävien tekijöiden yhteyksiä. Viimeinen sisältöluokka on yhteenveto, jossa perehdytään tutkimuksen tuloksiin sekä jatkotutkimusaiheisiin.

Teknostressi on monimutkainen ilmiö ja sen vaikutuksia tietojärjestelmien käyttäjiin ei ole Nisafanin, Kielyn ja Mahonyn (2020) mukaan tutkittu tarpeeksi. Aihealueen tutkimuksen avulla voidaan edistää organisaatioissa teknostressin hallintakeinoja (Nisafani ym., 2020). Johtamisen ja teknostressin välisen tutkimuksen tuloksilla voidaan kehittää myös johtamista, joka ottaa huomioon työ-

peräisen stressin lisäksi teknostressin ja sen aiheuttamat seuraukset. Johtamisen ja teknostressin välistä yhteyttä ei ole tutkittu aikaisemmin laajalti, joten tutkimuksen tekeminen tälle osa-alueelle on tärkeää, jotta saadaan lisää informaatiota teknostressin hallintakeinoista. Tutkielman tulokset tarjoavat perusteluja sille, miksi teknostressitutkimusta tulisi laajentaa eri näkökulmiin.

2 TEKNOSTRESSI

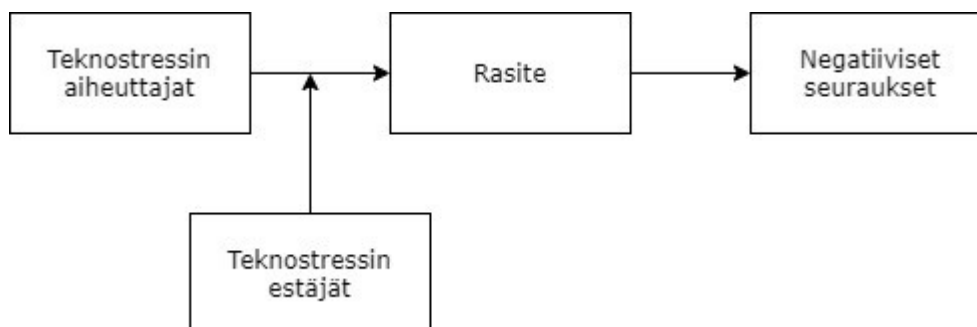
Tässä luvussa käsitellään teknostressiä ilmiönä sekä sen syitä ja seurauksia. Ensimmäisessä alaluvussa keskitytään teknostressiin ilmiönä sekä esitellään työperäisen stressin käsitteellinen malli. Toisessa alaluvussa tarkastellaan teknostressin aiheuttajia yksilölle ja tästä siirrytään teknostressin seurauksiin työympäristössä. Luvun viimeisessä alaluvussa tarkastellaan teknostressin hallintakeinoja sekä yksilön että organisaation näkökulmasta.

2.1 Teknostressi ilmiönä

Psyykinen stressi tarkoittaa yksilön voimavarojen sekä ulkoisten haasteiden kohtaamista, sekä siitä seuraavaa epävarmuutta sekä muuttuvuutta. Teknologian käytöstä sekä jatkuvan informaation tulvan seurauksena yksilön kokema stressi on teknostressiä ja käsite on määritelty ensimmäistä kertaa vuonna 1984. (Lönnqvist ym., 2017; Chiappetta, 2017.) Stressikokemus on yksilöllinen ja se liittyy yksilön voimavaroihin sekä elämäntapahtumiin, joten teknostressille altistavat tekijät eivät laukaise stressireaktiota jokaisessa ihmisessä (Lönnqvist ym., 2017).

Nisafanin ym. (2020) mukaan teknostressi yksilöllä johtuu tietojärjestelmien laajasta käytöstä sekä itse käyttäjän henkilökohtaisista kokemuksista informaatioteknologian parissa. Ayyagari, Grover ja Purvis (2011) sekä Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan ja Ragu-Nathan (2007) määrittelevät teknostressin modernina sairautena. Heidän mukaansa teknostressi on sairaus, joka vaikuttaa sellaisiin ihmisiin, joilla on haasteita selviytyä informaatioteknologian kanssa toimimisesta terveellisellä tavalla (Ayyagari ym., 2011; Tarafdar ym., 2007). Tarafdar ym. (2007) määrittelee tarkemmin teknostressin yksilöiden sopeutumisongelmana. Sopeutumisongelma nousee ilmi tietotekniikan kanssa toimiessa, eli yksilö ei kykene sopeutumaan ja selviytymään tietotekniikan parissa (Tarafdar ym., 2007).

Teknostressiin liittyvää tutkimusta on tehty paljon, mutta puutteena aikaisemmin on ollut kokoava tiivistelmä aiemmasta tutkimuksesta. Tämän vuoksi aiemmasta tutkimuksesta on tehty tiivistelmä ja sen pohjalta kokoava käsitteellinen malli työperäisen teknostressin aiheuttajista, rasitteista, estäjistä sekä negatiivisista seurauksista. (Nisafani ym., 2020.) Tässä tutkielmassa tarkastellaan teknostressiä Nisafanin ym. (2020) käsitteellisen mallin (kuvio 1) pohjalta.



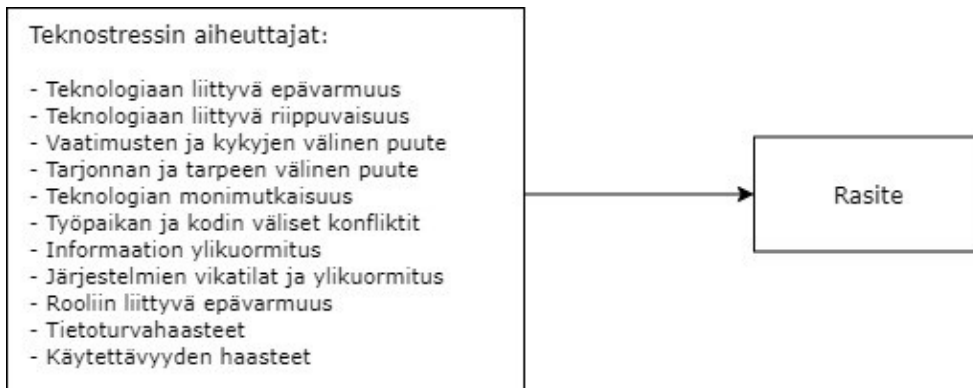
KUVIO 1 Työperäisen teknostressin käsitteellinen malli: aiheuttajat, estäjät, rasitteet ja negatiiviset seuraukset (Nisafani ym., 2020, s.11)

Nisafanin ym. (2020) käsitteellisen mallin (kuvio 1) mukaan teknostressin aiheuttajat aiheuttavat yksilölle erilaisia rasitteita. Mallin mukaan rasitteet aiheuttavat yksilölle sekä organisaatiolle negatiivisia seurauksia. Teknostressin estäjiä ovat tekijät, joilla teknostressiä voidaan hallita sekä estää. Estäjät ovat käsitteellisen mallin mukaan estämässä rasitteen muodostumista. (Nisafani ym., 2020.)

Teknostressi on ilmiönä hyvin laaja sekä monimutkainen. Teknostressin vaikutukset ovat laajoja yksilöllisesti, mutta seuraukset ulottuvat organisaatiotasolle saakka. Yksilötasolla stressikokemus voi aiheuttaa sekä fyysisiä että psyykkisiä ongelmia ja vaikutukset voivat johtaa myös sosiaalisiin ongelmiin. Seurauksena teknostressin aiheuttamalla rasitteella yksilölle on tehokkuuden laskeminen organisaatiotasolla. (Chiappetta, 2017; Nisafani ym., 2020.)

2.2 Teknostressin aiheuttajat

Teknostressoreita (eng. techno-stressors) eli teknostressille altistavia tekijöitä on paljon ja ne vaikuttavat jokaiseen yksilöön, joka käyttää informaatioteknologiaa. Tekijät vaikuttavat yksilöihin eri tavoin, eli teknostressin kokeminen on yksilöllistä. (Nisafani ym., 2020.) Henkilökohtaiset epävarmuudet, pelkotilat sekä informaation ylikuormitukselle altistuminen ovat pääsyyt yksilön teknostressin syntymiselle (Tarafdar ym., 2007). Ayyagarin ym. (2011) mukaan pääsyyt teknostressin kokemiselle ovat työn ylikuormitus sekä työntekijän oman roolin epäselvyydet. Nisafanin ym. 2020 mukaan (kuvio 2) työperäisen teknostressin aiheuttajia ovat esimerkiksi työntekijän henkilökohtaiset epävarmuudet teknologian käytön kanssa sekä kokemus työn riippuvaisuudesta teknologiaan.



KUVIO 2 Työperäisen teknostressin käsitteellinen malli: aiheuttajat (Nisafani ym., 2020, s.11)

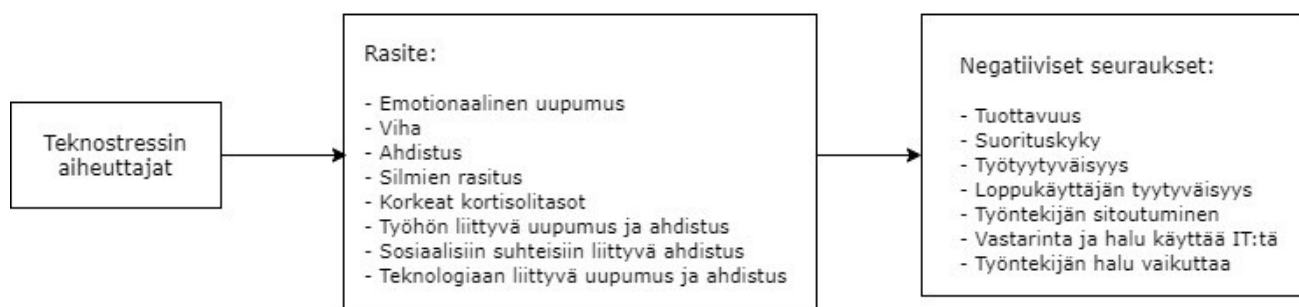
Nisafanin ym. (2020) käsitteellisen mallin (kuvio 2) mukaan teknostressin aiheuttajia työympäristössä ovat käytössä olevat tietojärjestelmät sekä niihin liittyvät vikatilat ja haasteet. Vikatilojen ilmaantuessa työnteko hidastuu ja tämä voi aiheuttaa yksilölle turhautumista ja lisätä teknologiasta johtuvaa stressiä. Teknostressin aiheuttajia ovat käsitteellisen mallin mukaan epävarmuus teknologian käyttöön liittyen, teknologiariippuvuus, käytettävyyden- sekä tietoturvaongelmat ja tietotulva, jonka tietojärjestelmien käyttäjä voi kokea. Yksilön henkilökohtaiset epävarmuudet sekä riippuvaisuuden tunne voivat laukaista joillakin yksilöillä stressireaktion tai muun emotionaalisen rasitteen. Työntekijän kyvyt voivat olla hyvin eri tasolla verrattuna vaatimuksiin työtehtävissä ja esimerkiksi tarve tekniselle tuelle työssä voi olla hyvin epätasapainossa tämän yksilön tarpeen kanssa. (Nisafani ym., 2020.) Nisafanin ym. (2020) mukaan työperäisen teknostressin aiheuttaja voi olla myös työntekijän oman roolin epäselvyydet. Myös Ayyagarin ym. (2011) mukaan oman roolin epäselvyydet ovat yksi suurimmista teknostressiä aiheuttavista tekijöistä.

Uudet ominaisuudet tietojärjestelmissä sekä käytettävän teknologian monimutkaisuus ovat myös huomattavia teknostressoreita, sillä ne vaativat käyttäjältään lisäponnisteluja liittyen työn teon onnistumiseen sekä sujumiseen. Tietotekniikan ominaisuuksista syntyneet keskeytykset voivat olla läpitunkevia työnteon keskellä ja aiheuttaa näin epävarmuutta käyttäjälle. Keskeytyksiä ovat esimerkiksi sähköpostit tai muut pikaviestinnälle tarkoitetut sovellukset ja muistutukset ja ne aiheuttavat työntekijälle stressiä. Työntekijä kokee vaatimuksia olla koko ajan tavoitettavissa. Nämä tekijät voivat aiheuttaa työntekijälle konflikteja työn ja kodin välillä, sillä työpaikan ja kodin erottaminen toisistaan vaikeutuu ja teknologia tunkeutuu myös yksityiselämään (Ayyagari ym., 2011; Nisafani ym., 2020; Tarafdar ym. 2007.) Nisafanin ym. (2020) käsitteellisen mallin (kuvio 2) mukaan nämä kodin ja työpaikan väliset konfliktit sekä keskeytyksistä johtuva informaation ylikuormitus ovat tekijöitä, jotka aiheuttavat yksilölle rasitteita ja voivat olla teknostressin laukaisevia tekijöitä taustalla. Brooks ja Califfin (2017) tutkimuksen mukaan varsinkin IT-alalla sosiaalisen

median selailu työajalla altistaa teknostressin kokemiselle. Teknostressin aiheuttajat ovat siis teknologiaperäisiä, mutta myös työn kuvaan liittyviä sekä yksilökohtaisia. Teknostressin kokeminen on yksilöllistä, mutta Kumarin, Singhin ja Bhuncharin (2017) mukaan naiset kokevat miehiä yleisemmin teknostressin oireita.

2.3 Teknostressin seuraukset työympäristössä

Nisafanin ym. (2020) käsitteellisen mallin (kuvio 3) mukaan teknostressin aiheuttajat luovat yksilölle rasitteita, jotka ovat fyysisiä, psyykkisiä sekä sosiaalisia. Rasitteet luovat negatiivisia seurauksia, jotka näkyvät suoraan työn suorittamisessa yksilöllä, mutta myös organisaatiotasolla.



KUVIO 3 Työperäisen teknostressin käsitteellinen malli: rasitteet ja negatiiviset seuraukset (Nisafani ym., 2020, s.11)

Nisafanin ym. (2020) käsitteellisen mallin (kuvio 3) mukaan rasitteita ovat teknologiaan sekä sosiaalisiin suhteisiin liittyvä ahdistus, uupumus ja kortisolitasojen nousu sekä silmien rasitus. Sosiaalisiin suhteisiin liittyvä ahdistus ja uupumus voi haitata yhteistyössä toimimista sekä työkavereiden, että asiakkaiden kanssa toimimista. Emotionaalinen uupumus ja ahdistus sekä fyysiset teknostressin oireet kuten korkeat kortisolitasot voivat johtaa mielenterveyshäiriöiden syntymiseen tai sairastumiseen. (Nisafani ym., 2020; Tarafdar ym., 2007.) Nisafanin ym. (2020) mukaan teknostressin yksilölle aiheuttamien rasitteiden negatiivisena seurauksena organisaatiolle ovat tehokkuuden sekä tuottavuuden heikentyminen sekä työntekijän heikentynyt sitoutuminen organisaatioon. Tehokkuutta vähentävä tekijä on Brooks ym. (2017) mukaan työajalla sosiaalisen median käyttäminen ja siitä seurannut teknostressi, koska sillä on suora, negatiivinen seuraus yksilön suorituskyvyn heikkenemiseen.

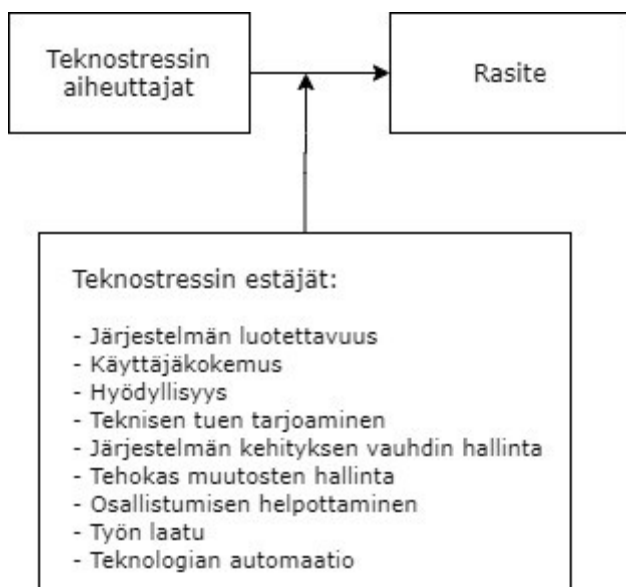
Teknostressi vähentää myös työntekijän työtyytyväisyyttä ja heikentää organisaatioon sekä työn jatkuvuuteen sitoutumista (Ragu-Nathan, Tarafdar, Ragu-Nathan & Tu, 2008; Kumar ym., 2017). Tarafdar ym. (2007) mukaan organisaatioon sitoutumisen heikkeneminen voi ilmetä suurena henkilöstön vaihtuvuutena, mikä vähentää organisaation tuottavuutta. Heikentynyt sitoutuminen

organisaatioon vaikuttaa myös työntekijän halukkuuteen vaikuttaa organisaation sisäisiin asioihin. Pahimmillaan heikko sitoutuminen ja tehokkuuden laskeminen voivat vaikuttaa negatiivisesti organisaation asiakkaiden tyytyväisyyteen ja vaikutukset voivat olla suuria. (Nisafani ym., 2020.) Tarafdarin ym. (2007) mukaan teknostressin seuraamien sairastumisien seurauksena olevat poissaolot vaikuttavat organisaation tuottavuuteen ja tehokkuuteen, joka aiheuttaa hidasteita organisaatiossa. Nisafanin ym. (2020) mukaan organisaatiossa yksilön kokeman teknostressin vaikutukset voivat heijastua organisaation asiakkuuksiin, mikäli asiakkaat kokevat palvelun tai tuotteen laadun heikentyneen ja yhteistyön jatkaminen ei ole järkevää.

2.4 Teknostressin hallinta

Stressiä voidaan hallita joko ulkoisia tekijöitä muuttamalla eli ongelmakeskeisesti tai yksilön omien voimavarojen vahvistamisella eli tunnekeskeisesti (Lönnqvist ym., 2017). Emotionaalinen eli tunnekeskeinen lähestymistapa stressiä kohtaan voi vaikuttaa yksilön stressikokemukseen, sillä se voi aiheuttaa oivalluksia yksilön ajattelussa. Tällä tavoin tunnekeskeinen lähestymistapa voi vaikuttaa yksilön mielialaan. (Baker & Berenbaum, 2007.) Tunnekeskeiset stressinhallintakeinot voivat olla hyödyksi yksilölle stressin ja rasituksen välillä. On kuitenkin havaittu, että tunnekeskeiset stressinhallintakeinot eivät ole aina hyödyllisiä. Muun muassa informaatioteknologiasta etäännyminen aiheuttaa tutkimuksen mukaan lisärasitusta, jolloin tunnekeskeinen stressinhallinta ei välttämättä riitä (Pirkkalainen, Salo, Makkonen & Tarafdar, 2017.) Ongelmakeskeisessä stressinhallinnassa tavoitteena on ulkoisten tekijöiden muuttaminen stressin lieventämiseksi. Tällä lähestymistavalla stressiä kohtaan voi kuitenkin olla negatiivisia vaikutuksia, mikäli yksilö ei osaa käyttää omia tunteuksiaan apuna, vaan stressinhallintastrategioiden käyttämiseen liittyviä päätöksiä tehdään ilman riittävää harkintaa. (Baker ym., 2007; Lönnqvist ym., 2017.)

Teknostressin estäjät ovat Nisafanin ym (2020) käsitteellisen mallin mukaan teknologiaan liittyviä sekä ei teknologiaan liittyviä. Estäjät ovat mallissa (kuvio 4) hyvin ongelmakeskeisiä ja niillä pyritään estämään rasitteiden syntyä yksilölle (Nisafani ym., 2020).



KUVIO 4 Työperäisen teknostressin käsitteellinen malli: teknostressin estäjät (Nisafani ym., 2020, s.11)

Nisafanin ym. (2020) käsitteellisen mallin (kuviokuva 4) teknostressin estämisen keinoina ovat järjestelmän luotettavuus sekä automaatio. Teknologian hyvällä ja helpolla käytettävyydellä työntekijät saavat tehtyä työnsä sujuvasti ja rasitteita ei pääse syntymään. Yksilön teknostressin lieventämiseen auttavien keinojen lisäksi organisaatio voi panostaa järjestelmien toimivuuteen. Samalla työntekijöiden teknostressi lievenee teknologian käyttöongelmien osalta, sillä teknologian käyttöön liittyvä turhautuminen ja epätoivo vähenee ja teknologian käytöstä koettu hyödyllisyys kasvaa. Kodin ja työpaikan välisien konfliktien aiheuttamia rasitteita voidaan ennaltaehkäistä autonomian lisäämisellä liittyen työmäärään ja informaatioteknologian käyttöön työympäristössä. (Nisafani ym., 2020.)

Organisaatiotasolla työntekijöiden teknostressiä voidaan hallita ja lieventää pääasiassa ongelmakeskeisesti tarjoamalla työntekijöille teknologiakoulutusta, kehittämällä viestintätapoja, ottamalla työntekijöitä mukaan uuden teknologian käyttöönottoon, tarjoamalla reaaliaikaista IT-tukea sekä tarjoamalla hyvän palkkiojärjestelmän. (Tu, Wang & Shu, 2005.) Organisaation puolelta tuleva, tehokas muutosten hallinta sekä järjestelmien kehityksen vauhdin hallinta ovat suuressa roolissa teknostressin estäjinä. Tähän liittyy myös teknisen tuen saaminen tarvittaessa reaaliaikaisesti. (Nisafani ym., 2020.) Nisafanin ym. (2020) käsitteellisessä mallissa (kuviokuva 4) osallistumisen helpottaminen määrittellään teknostressiä estäväksi tekijäksi. Työntekijöiden osallistamisen sekä hyvä IT-tuen tarjoamisen puolella ovat myös Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan ja Ragu-Nathan (2011), mutta heidän tutkimuksessaan myös avoin viestintäympäristö on organisaation keino helpottaa työntekijöiden teknostressiä. Teknisen tuen riittävyys ja tärkeys korostuu Ragu-Nathanin ym. (2008) tutkimuksessa, jossa myös osallistumisen helpottaminen korostuu teknostressin lieventämisen keino.

Kumarin ym. (2017) mukaan työntekijöiden teknostressiä voidaan pyrkiä lieventämään tarjoamalla säännöllisesti mahdollisuuksia kognitiiviseen käyttäytymisterapiaan sekä meditaatioon. Mahboob (2016) taas korostaa teknostressin lieventämisen keinona organisaatiossa koulutusohjelmien tärkeyttä. Koulutusohjelmien avulla työntekijät oppivat, kuinka esimerkiksi tietyillä informaatioteknologian ominaisuuksilla saadaan helpotettua työntekoa ja stressi teknologian käytön seurauksena vähenee. Myös hyvällä sosiaalisella tuella saadaan vähennettyä teknostressiä kokevien työntekijöiden tehottomuutta, sillä kokemusten jakaminen sekä sosiaalinen tuki auttaa yksilöä ilmaisemaan tunteensa sekä käsittelemään asiaa. (Mahboob, 2016.)

Sosiaalisen median aikaansaamaa teknostressiä voidaan hallita organisaationtasolla ja täten voidaan vähentää teknostressistä seuraamaa työn tehokkuuden heikkenemistä. Näitä hallintakeinoja ovat työstä saatava jatkuva palaute, työtehtävien merkityksellisyys työntekijälle sekä tehtävien vaihtelu. (Brooks ym., 2017.) Työn laatu korostuu myös Nisafanin ym., (2020) käsitteellisessä mallissa, jonka perusteella esimerkiksi työtehtävien vaihtelulla voidaan lisätä työn merkityksellisyyttä sekä mielekkyyttä työntekijälle ja näin estää rasitteiden syntymistä. Sosiaalisen median aiheuttamaa teknostressiä voidaan myös lieventää siten, että työntekijöiden autonomiaa sosiaalisen median käyttöön liittyen parannetaan. Autonomia sosiaalisen median käytön suhteen vaikuttaa siihen, että työntekijä voi hallita paremmin omaa ajankäyttöään sekä tekemäänsä työtä. (Brooks ym., 2017.)

3 TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa perehdytään transformationaaliseen johtamistyyliin. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään yleisesti transformationaalista johtamista sen ominaispiirteiden ja tavoitteiden kautta. Luvun toisessa ja kolmannessa alaluvussa tarkastellaan valmentavaa ja osallistavaa johtamista, jotka ovat valittuna tähän tutkielmaan keskeisinä transformationaalisen johtamisen tapoina.

3.1 Transformationaalisen johtamisen ominaispiirteet ja tavoitteet

Transformationaalinen johtaminen on syntynyt alun perin johtamisen syvällisen ymmärryksen löytämistä varten (Marshall & Broome 2016). Aiemmin tutkimuksessa liittyen johtamiseen ja johtajuuteen on painotettu muutoksen hallintaa, mutta nykyinen johtajuuteen liittyvä tutkimus sekä kirjallisuus korostavat johtajan kykyihin muuttaa organisaatiota. Kyse on transformationaalisesta johtamisesta, jossa johtaja ohjaa työntekijöitä visiotaan kohti tarkoituksenmukaisesti, jotta tuloksena on muutos sekä esimerkiksi parempi tuottavuus. (Luzinski, 2011.) Rolfen (2011) mukaan transformationaalinen johtaminen on tehokasta nykyajan muuttuvissa työympäristöissä, sillä muutoksia organisaatiotasolle saadaan tehtyä organisaation yksilöiden kautta.

Transformationaalisen johtamisen kolme pääteemaa ovat suhteet, itse johtaja sekä työympäristö. Suhteet pääteemana tarkoittaa sitä, että johtajalla on kyky luoda hyviä sekä onnistuneita ihmissuhteita työympäristössä. Suhteiden avulla nämä johtajan ympärillä olevat ihmiset panostavat johtajan visioon ja tekevät osansa sen saavuttamiseksi. Jotta tällainen suhde onnistuu, on johtajan ympärillä olevien ihmisten eli seuraajien koettava tarpeellisuuden ja hyödyllisyyden tunnetta sekä heidän tulee kokea olevansa arvostettuja. Tarkoituksena hyvillä sekä onnistuneilla suhteilla on se, että johtajan visiosta muodostuu yhteinen visio, jota kohti jokainen työntekijä työskentelee. Samalla myös työntekijöiden moraalit paranevat sekä heidän omat johtamistaitonsa kehittyvät. Trans-

formationaalinen johtaminen vaikuttaa tiedon jakamiseen tiimeissä. Myös tiimien itsenäisyys vaikuttaa tiedon jakamiseen. Integroivat sekä autonomiset mekanismit tiimeissä ovat tärkeitä transformationaalisessa johtamisessa. (Jiang & Chen, 2018; Rolfe, 2011.)

Suhteiden kehittäminen on kuitenkin haastavaa ja se voi viedä paljon aikaa. Johtajan tulee olla kiinnostunut seuraajiensa elämästä ja panostaa ihmisuhteisiin. Johtajan ja alaisen välinen suhde on aina yksilöllinen. Tämän takia transformationaalinen johtajuus ei ole täysin virheetöntä. Joskus läheisiä suhteita on esimerkiksi vaikea luoda erinäisten syiden varjolla, kuten sairauslomien väärinkäytön seurauksena. Työympäristö voi olla hyvin kielteinen hyvien ihmisuhteiden rakentamista varten tällaisissa tilanteissa. (Rolfe, 2011; Yammariño & Dubinsky, 1994.)

Toinen pääteema transformationaalisessa johtamisessa on Rolfen (2011) mukaan itse johtaja. Transformationaaliset johtajat hyviä kommunikoimaan haastavissakin tilanteissa. He ovat tavoitteellisia, sekä heillä on kyky innostaa ja kannustaa muita tekemään parhaansa. Karismaattinen ihminen voi transformationaalisen johtajuuden teorian mukaan innostaa ja kannustaa ihmisiä tehokkaasti toimimaan. Johtaja kehittää omia kykyjään reflektoida omaa tekemistään sekä etsiä omia heikkouksiaan sekä vahvuuksiaan. Tällä tavoin johtaja pystyy kehittämään omaa toimintaansa sekä johtamaan paremmin ihmisiä. Transformationaalinen johtaminen sekä johtajan henkinen älykkyys ovat hyvin liitoksissa toisiinsa. Oman toiminnan arviointi sekä hyvät kommunikaatiotaidot ovat transformationaalisen johtamisen perusta. (Aguas, Zapata & Arellano, 2017; Rolfe, 2011)

Kolmas transformationaalisen johtamisen pääteema on työympäristö. Tarkoituksena on johtajuusteorian mukaan luoda terveellinen työympäristö, jonka avulla saadaan tehokkaasti tuloksia aikaan. Työympäristön viihtyvyyteen vaikuttavat johtajan ja alaisten väliset henkilökohtaiset suhteet, jotka ovat täysin yksilöllisiä ja voivat vaikuttaa negatiivisesti työympäristöön. Terveellinen työympäristö edesauttaa sitä, että työntekijöistä tulee itsenäisiä päätöksentekijöitä sekä innovatiivisia. Transformationaalinen johtaja parantaa avointa sekä luovaa työympäristöä toimimalla alaisilleen roolimallina. Johtajuusteorian mukaan tarkoituksena on toteuttaa yhteistyössä työntekijöiden strategioita. Seurauksena tällä on työntekijöiden parempi sitoutuminen organisaatioon, sillä he pääsevät osaksi päätöksentekoa. (Yammarino ym., 1994; Rolfe, 2011.)

Mesun, Sandersin ja Riemsdijkn (2015) mukaan transformationaalinen johtaminen luo positiivisia tuloksia varsinkin organisaatioiden tehokkuuteen ja tuottavuuteen varsinkin suurissa sekä keskisuurissa yrityksissä. Tämä eroaa Andersenin (2015) ajatuksesta, että transformationaalisen johtajuuden teoria on puutteellinen. Teoriassa ei käsitellä sitä, mitä johtajuus itsessään on. Kirjallisuudessa ei ole todisteita, joista nousisi ilmi objektiivisesti muutosjohtamisen vaikutukset organisaation tehokkuuteen. Yammarinon ym. (1994) mukaan transformationaalisen johtamisen tulokset eivät ole täysin vertailtavissa. Johtamistyylin tulokset perustuvat seuraajien eli johdettavien yksilöllisiin eroihin. Myös teorian termistössä on parannettavaa, sillä termiä seuraaja (eng. follower)

ei käytetä kuin uskonnollisten sekä poliittisten johtajien yhteydessä. Termi voisi luoda sekaannuksia aihealueen tutkimuksessa. (Andersen, 2015; Yammari-no ym., 1994.)

3.2 Valmentava johtaminen

Transformationalisen johtamisen yksi keskeinen elementti on valmentaminen (Bass & Riggio, 2006). Valmentavasta johtamisesta ei ole yhtä selkeää teoriaa, johon se pohjautuu. Ristikangas ym. (2013) mukaan valmentava johtajuus on saanut alkunsa antiikin filosofien ajoilta ja se on päätynyt johtamisen kirjallisuuteen 1950-luvulla. Valmentavan johtamisen ideana on tasa-arvoinen suhde ihmisten välillä. Tässä suhteessa ihmiset auttavat toinen toistaan saavuttamaan yhteisiä päämääriä, tietoja sekä taitoja ja täten myös tuloksia. (Bowerman & Collins, 1999.) Kansanen (2004) mukaan valmentavan johtamisen ajatuksena on lisätä työntekijän tietoisuutta tämän omasta osaamisestaan ja itsestään sekä ympärillä olevan organisaation kulttuurista.

Valmentamisen tarkoituksena on muuttaa yksilön käyttäytymistä. Tämän seurauksena myös organisaation tulos kasvaa. Valmentaminen kuvataan jatkuvana toimintana, joka tähtää asetettuihin tavoitteisiin. Keskeisenä tarkoituksena on varmistaa suunniteltujen asioiden toteutuminen käytännössä yhteistyön ja vuorovaikutuksen avulla. (Gilley, Gilley & Kouider, 2010; Kansanen, 2004.) Tämä eroaa paljon Yoderin (1995) valmennuksen määritelmästä, jossa valmennus tarkoittaa alaisen ja esimiehen välistä jatkuvaa prosessia, jolla tavoitellaan alaisen tietojen ja taitojen karttumista sekä uusien oppimismahdollisuuksien tunnistamista. Myös Allison-Napolitano (2013) sekä Hamlin ym. (2008) mukailivat Yoderin (1995) määritelmää valmennuksesta siten, että valmentavassa johtamisessa tarkoituksena on haastaa alaisia sekä motivoida heitä toimintaan ja samalla parantaa heillä jo olemassa olevia henkilökohtaisia kyvykkyyksiä. Johtamistavassa otetaan huomioon kaikkien työntekijöiden tarpeet sekä etsitään ratkaisuja, joilla saadaan parannettua työntekijöiden henkilökohtaista tehokkuutta ja taitoja (Allison-Napolitano, 2013; Hamlin ym., 2008).

Kansanen (2004) mukaan valmentavalla johtamisella on kolme päätarkoitusta. Ensimmäinen tarkoitus on se, että valmentavalla johtamisella luodaan joko valmennettavalle yksilölle tai ryhmälle sellaisia mahdollisuuksia kehittyä, että heidän suorituskykynsä kehittyi. Toisena tarkoituksena on se, että palaute on palautteen antajan kanssa vuorovaikutteista, rehellistä sekä hyvin ajoitettua. Kolmas tarkoitus on se, että valmentavan johtamisen keinoin voidaan keskittyä tuloksiin ja näin esimerkiksi palkita työntekijää hänen ansaitsemallaan tavalla. (Kansanen, 2004.). Kansanen (2004) ajatus palkitsemisesta valmentavassa johtamisessa ei nouse esille muussa kirjallisuudessa valmentavasta johtamisesta, vaan keskittyy johdettavan henkilökohtaiseen kehitykseen.

Työntekijän kehityksestä sekä syistä kehityksen taustalla on eriäviä mielipiteitä. Väkilän (2014) mukaan valmentavan johtamisen konkreettisia välineitä ovat havainnointi, valmennuskeskustelut, kehityskeskustelut, koulutus, palave-

rit sekä päivittäinen kanssakäyminen. Tämä eroaa hieman Kansasen (2004) näkemyksestä, jossa työntekijän kehityksen perustana on työntekijän itsearviointi suorituksesta aiempina suorituskautena.

3.3 Osallistava johtaminen

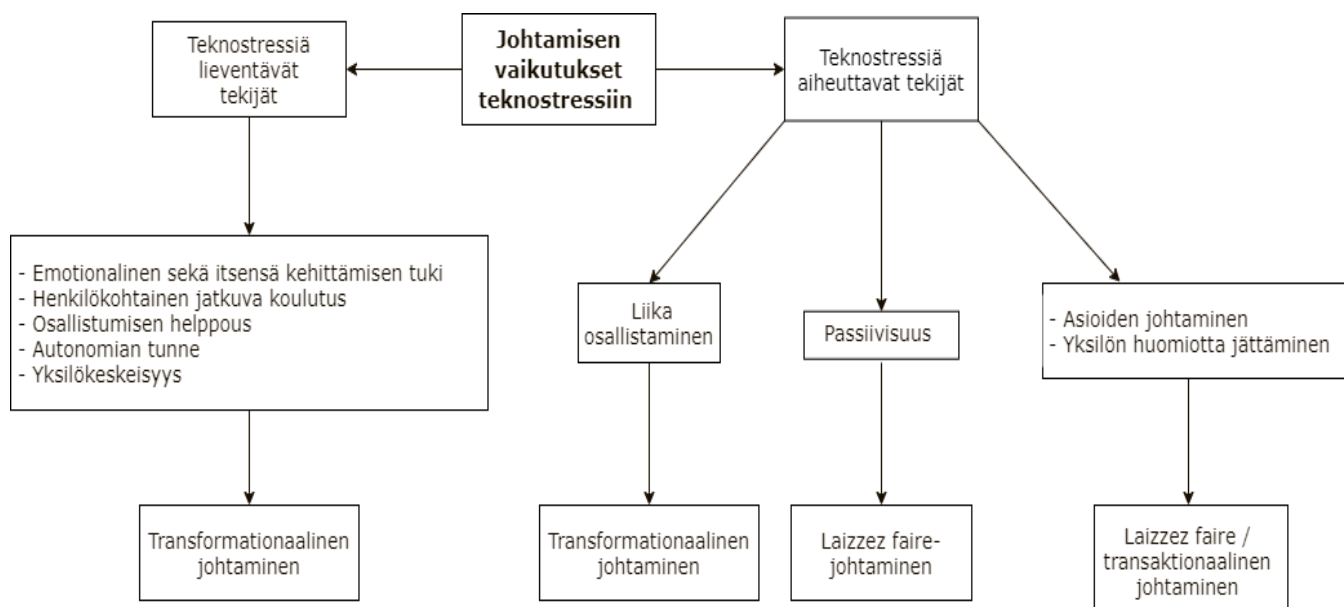
Bassin ja Riggion (2006) mukaan osallistaminen on valmentamisen lisäksi keskeinen transformationaalisen johtamisen elementti. Osallistava johtaminen on johtamisen tapa, joka pohjautuu Housen ja Mitchellin (1974) teoriaan polkujohdattamisesta. Eisenbachin ym. (1999) mukaan esimiehen motivoiva sekä tyydyttävä käyttäytyminen ovat keskiössä, jotta johtamisen seurauksena tulokset ovat positiivisia. Polkujohdattamisen teorian mukaan johtaminen on tehokasta, sillä johtajan toiminta ja käyttäytyminen ovat tyydyttäviä sekä motivoivia työntekijää kohtaan. Työntekijät pääsevät osallistumaan päätöksentekoon ja se auttaa tavoitteiden ymmärtämisessä. (House & Mitchell, 1974; House & Mitchell, 1975.)

Osallistavassa johtamisessa painostus työn tekoon ei tule organisaatiolta tai esimieheltä, vaan itse työntekijältä. Työntekijä pystyy asettamaan omia tavoitteitansa tietyin organisaatiolta saaduista rajauksista. (House ym., 1975; House ym., 1974.) Osallistavaan johtamiseen liittyy vahvasti Nummen (2018) mukaan fasilitoiva johtaminen, joka tarkoittaa mukaan osallistavaa tiimin tai ryhmän johtamista. Johdettavana oleva tiimi tai ryhmä pystyy itse suunnittelemaan työtään sekä ajankäyttöään, eikä vain seuraa esimiehen antamia ohjeita. Osallistavassa johtamisessa tarkoituksena on luoda ryhmän yhteiset pelisäännöt sekä tavoitteet yhdessä, eivätkä ne tule suoraan ylemmältä organisaation tasolta. (Nummi, 2018.)

Päätöksentekoon osallistuminen sekä omien tavoitteiden määrittäminen antavat työntekijälle autonomiaa, jolla on vaikutusta työntekijän työtyytyväisyyteen sekä motivaatioon (House ym., 1974; House ym., 1975). Myös Banjarnahorin ym. (2018) sekä Kimin (2002) mukaan osallistava johtajuus johtaa parempaan työntekijöiden työtyytyväisyyteen sekä organisaatioon sitoutumiseen ja vastuun ottamiseen. Chan (2019) esittää tutkimuksessaan, että osallistavan johtamisen ja korkean työtyytyväisyyden väliseen suhteeseen vaikuttaa se, että työntekijöillä on hauskaa töissä.

4 JOHTAMINEN JA TEKNOSTRESSI

Johtamistyylin tai tavan vaikutusta teknostressin ilmaantumiseen työntekijällä ei ole tutkittu vielä paljoa. On kuitenkin todettu, että transaktionaalisessa sekä laissez faire johtamistavassa työntekijät kokevat enemmän teknostressiä. (Boyer-Davis, 2018.) Työympäristöissä on todettu, että transformationaalinen johtajuus luo positiivisia tuloksia, kuten sitoutumista ja suorituskykyä organisaation jäsenille (Pillai & Williams, 2004). Johtaminen nähdään lisävälteenä, jolla työntekijöiden teknostressiä voidaan lieventää (Fieseler, Grubenmann, Meckel & Müller, 2014). Seuraavassa kuviossa (kuvio 5) yhdistetään teknostressiä aiheuttavia sekä lieventäviä tekijöitä johtamisen tyyliin kirjallisuudessa esitettyjen tekijöiden pohjalta.



KUVIO 5 Johtamisen vaikutukset teknostressiin

Johtamisen vaikutukset teknostressiin -kuviossa (kuvio 5) yhdistellään teknostressiä lieventäviä sekä aiheuttavia tekijöitä johtamisessa kirjallisuuden perusteella. Transformationaalinen johtaminen on Salanovan, Llorensin ja Ciftren (2013) mukaan yksi tekijä teknostressiä vähentävä tekijä. Transformationaalissa johtamisessa keskeistä teknostressiä lieventävänä tekijänä on yksilökeskeisyys (Salanova ym., 2013). Sosikin ja Godshalkin (2000) mukaan transformationalisen johtamisen on todettu vähentävän myös työperäistä stressiä. Syynä tälle on heidän mukaansa johtamisesta saatu emotionaalinen sekä itsensä kehittämisen tuki (Sosik & Godshalk, 2000). Mahboobin (2016) mukaan emotionaalinen ja itsensä kehittämisen tuki ovat teknostressiä lieventäviä tekijöitä, joten voidaan päätellä, että transformationaalissa johtamisessa nämä piirteet ovat myös yksilön teknostressiä lieventäviä. Emotionaalinen ja itsensä kehittämisen tuki esitetään KUVIO 5:ssä teknostressiä vähentävänä tekijänä johtamisessa.

Valmentavassa johtamisessa on Allison-Napolitanon (2013) ja Hamlinin ym. (2008) mukaan keskeistä työntekijän kyvykkyyksien kehittäminen sekä jokaisen työntekijän henkilökohtaisten tarpeiden huomiointi. Mahboobin (2016) mukaan teknostressiä lieventäviä tekijöitä ovat työntekijöiden kouluttaminen sekä sosiaalinen sekä emotionaalinen tuki. Valmentavassa johtamisessa teknostressiä vähentäviä tekijöitä ovat johtajalta saatu emotionaalinen tuki työnteossa sekä henkilökohtainen jatkuva koulutus ja tiedon lisääntyminen. Nämä tekijät ovat KUVIO 5:ssä luokiteltu teknostressiä lieventäviksi tekijöiksi johtamisessa.

Osallistavan lähestymistavan on osoitettu olevan työstä johtuvaa stressiä lieventävä tekijä organisaatioissa (Kompier, Geurts, Gründemann, Vink & Smulders, 1998). Budhirajan ja Malhotran (2013) tutkimuksen mukaan osallistavat sekä demokraattiset johtajat ovat onnistuneimpia johtamisessaan. Nummen (2018) sekä Housen ym. (1974; 1975) mukaan osallistavassa johtamisessa keskeistä on työntekijän autonomia, jolla on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Nisafanin ym. (2020) sekä Brooks ym. (2017) mukaan työntekijän autonomian tunne on teknostressiä lieventävä tekijä. Myös osallistumisen helpottaminen on Tun ym. (2005) sekä Ragu-Nathanin ym. (2008) mukaan teknostressiä vähentävä tekijä organisaation puolelta. Kirjallisuuden perusteella teknostressiä lieventäviä tekijöitä on keskeisenä osallistavassa johtamisessa. Osallistava johtaminen osaltaan lieventää työntekijän teknostressiä työntekijän autonomian sekä osallistumisen avulla ja nämä tekijät ovat esitettyinä KUVIO 5:ssä. Johtamisen vaikutukset teknostressiin -kuviossa (kuvio 5) eri johtamisen tekijät, jotka ovat teknostressiä hallitsevia sekä lieventäviä keinoja, ovat transformationalisen johtamisen erityispiirteitä. Tähän kuuluvat myös osallistava ja valmentava johtaminen.

Boyer-Davisin (2018) mukaan teknostressin torjumiseksi tehdyt aloitteet ja tekijät voidaan räätälöidä henkilökohtaisesti siten, että ne vastaavat parhaiten työntekijät tarpeita. Fieselerin ym. (2014) mukaan johtaja ei pysty vaikuttamaan informaatioteknologian kielteisiin, teknostressin vaikutuksiin työntekijällä suoraan omalla olemuksellaan. Johtajalla on kuitenkin mahdollisuus ehkäistä rasitteiden syntymistä vaikuttamalla esimerkiksi työntekijöiden käyttämiin järjes-

telmiin (Fieseler ym., 2014). Teknostressin vähentämisessä henkilökohtaisten suunnitelmien toteuttaminen on tehokkaampaa kuin se, että teknostressiä pyritäisiin vähentämään vain esimerkiksi organisaatiotasolla (Boyer-Davis, 2018). Tämän vuoksi yksilökeskeisyys kuvataan myös KUVIO 5:ssä teknostressiä lieventävänä tekijänä. Voidaan päätellä, että transformationaalisessa johtamisessa on teknostressiä lieventäviä tekijöitä, sillä kyseinen johtamisen tyyli on yksilökeskeinen. Kirjallisuudesta ei kuitenkaan nouse ilmi, ovatko teknostressiä lieventävät tekijät tarkoituksenmukaisia juuri teknostressiin kohdistuen.

Johtamisen vaikutukset teknostressiin -kuviossa (kuvio 5) esitetään transformationaalisen johtamisen myös lisäävän työntekijöiden teknostressiä. Parveenin ja Adeinatin (2019) mukaan transformationaalinen johtaminen lisää työntekijöiden työperäistä stressiä, sillä johtamistyyli haastaa alaisia olemaan luovempia ja innovatiivisempia työssään. Myös epäselvät tai liialliset vaatimukset voivat aiheuttaa työntekijälle stressiä (Peiró ym., 2008). Työperäisen stressin kasvua perustellaan sillä, että transformaationaalinen johtajuus lisää vaatimuksia työntekijöille (Parveen & Adeinat, 2019). Mui Fongin, Mulokin ja Sumilanin (2015) mukaan transformationaalisella johtamisella ja työntekijöiden työperäisellä stressillä ei ole yhteyksiä keskenään.

KUVIO 5:ssä esitetään passiivisuuden olevan teknostressiä lisäävä tekijä. *Laissez faire* johtamisessa keskeistä on johtajan läsnäolon puute sekä tehtävien viivästyttäminen ja passiivisuus. Johtaja on nimellisesti olemassa, mutta tämä ei hoida velvollisuuksiaan siten, että se motivoisi ja innostaisi myös alaisiaan. *Laissez faire* johtajuus on tutkimuksen mukaan tuhoisaa johtamiskäyttäytymistä, sillä se voi olla jopa haitallisempaa kuin sellainen johtaminen, jossa ei johdeta ollenkaan. *Laissez faire* seurauksena ovat muun muassa työpaikkakiusaaminen, sekä muut negatiiviset konfliktit voivat nousta esille. (Skogstad, Einarssen, Torsheim, Aasland & Hetland, 2007.)

Burnsin (1978) mukaan transaktionaalisisessa johtamisessa on kyse työntekijän tehdystä työstä ja rahallista korvauksesta, eli kyseessä on vaihdanta. Johtaja johtaa työntekijän tekemään työtään kohti tulosta. Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen ovat toistensa vastakohtia. (Burns, 1978.) Myös Yammarinon (1993) mukaan transaktionaalisisessa johtamisessa on kyse palkitsemisesta. Johtamisen tavassa on kyse asioiden johtamisesta, kun transformationaalisisessa johtamisessa johtamisen kohteena ovat ihmiset. Kuviossa (kuvio 5) myös asioiden johtaminen sekä yksilön huomiotta jättäminen kuvataan teknostressiä lisääväksi tekijäksi. Erinäiset palkitsemisjärjestelmät voivat aiheuttaa työperäistä stressiä työntekijöille, mikäli ne koetaan epäreiluiksi. Transaktionaalisen johtamisen on todettu vaikuttavan negatiivisesti alaisten sitoutumiseen organisaatioon. (Dai, Dai, Chen & Wu, 2013; Peiró ym., 2008.) Dain ym. (2013) mukaan paras johtamisen tulos työntekijöiden tehokkuuden näkökulmasta on johtaa samanaikaisesti transformationaalisesti sekä transaktionaalisesti, mutta vaikutukset johtamisen tyylin vaikutuksesta voivat vaihdella kulttuurin mukaan.

Myös teknostressin ilmeneminen itse johtajilla on hyvin riippuvaista liittyen johtamisen tyyliin. Transaktionaaliset sekä *laissez faire* johtajat kokevat

enemmän teknostressiä kuin transformationaaliset johtajat. Heillä ilmenee enemmän negatiivisia teknostressin seurauksia kuin transformationaalisilla johtajilla. Fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten seurauksien myötä johtamisen kontrolli voi heikentyä ja se vaikuttaa myös alaisiin negatiivisesti. Esimerkiksi roolien epäselvyydet voivat johtua johtamisen kontrollin heikentymisestä. (Boyer-Davis, 2018; Boyer-Davis, 2019.) Tästä voi päätellä, että teknostressi työntekijällä voi saada alkunsa johtajan teknostressin negatiivisista seurauksista, kuten roolin epäselvyyksien kokemisesta. Työntekijän teknostressin ilmaantumisessa tekijänä voi olla johtajan teknostressi ja sen seuraukset.

5 YHTEENVETO

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin teknostressiä ilmiönä sekä sitä aiheuttavia tekijöitä ja hallintakeinoja. Tutkielmassa tarkasteltiin myös transformationaalista johtamista sekä sen erityispiirteitä ja tavoitteita. Transformationaalista johtamisesta tutkielmassa keskityttiin valmentavaan sekä osallistavaan johtamiseen keskeisinä transformationaalisen johtamisen tapoina. Tutkielman tarkoituksena oli kartoittaa teknostressin sekä transformationaalisen johtamisen kirjallisuutta sekä löytää yhteyksiä johtamistavan ja teknostressin ilmaantumisen välillä. Tutkielman tutkimuskysymykset olivat:

1. Mikä aiheuttaa teknostressiä ja kuinka sitä voidaan hallita?
2. Miten työntekijän teknostressi otetaan huomioon transformationaalisen johtamisessa?

Tutkielmassa huomattiin, että sekä teknostressiin että transformationaaliseen johtamiseen liittyvää tutkimusta on tehty paljon. Johtamisen ja teknostressin välistä yhteyttä on kuitenkin tutkittu niukasti. Valmentavan ja osallistavan johtamisen sekä teknostressin välistä yhteyttä ei ole tutkittu suoranaisesti ollenkaan, mikä on yksi tutkimuksen päätuloksista. Transformationaalisen johtaminen on kuitenkin kirjallisuuden mukaan johtamisen tyyli, jossa teknostressiä havaitaan vähemmän kuin muissa johtamisen tyyliissä. Tämän vuoksi johtopäätöksiä voidaan tehdä valmentavan sekä osallistavan johtamisen kirjallisuudella perustellen.

Toisessa sisältöluvussa tarkasteltiin teknostressiä ja keskityttiin työperäiseen teknostressiin. Kirjallisuuden perusteella huomattiin, että teknostressin aiheuttajia on useita ja teknostressin kokeminen on yksilöllistä. Jokainen ihminen kokee stressin sekä teknostressin eri tavoin, ja teknostressiä aiheuttavat tekijät eivät täten vaikuta jokaiseen yksilöön. Luvussa kaksi pystyttiin myös vastaamaan toiseen tutkimuskysymykseen. Pääasiassa teknostressiä aiheuttavia tekijöitä ovat käytettävän teknologian monimutkaisuus, teknologian käyttäjän omat epävarmuudet sekä teknologiasta aiheutuneet keskeytykset. Yllättävänä teknostressorina kirjallisuudesta nousi ilmi sosiaalisen median käyttäminen

työajalla. Nämä teknostressorit aiheuttavat teknologian käyttäjälle rasitteita, jotka ovat sekä psyykkisiä että fyysisiä. Seuraukset ulottuvat organisaatiotasolle asti ja ne ilmenevät pääosin työn tehon heikkenemisenä. Yksilön teknostressin hallinta työympäristöissä on kirjallisuuden mukaan vain vähäisesti mahdollista, mutta organisaatiolla on useita ongelmakeskeisiä keinoja teknostressin lieventämiseen työpaikoilla. Tutkielmassa korostui kirjallisuuden mukaan organisaation hallintakeinoina teknisen tuen ja teknologiakoulutuksen tarjoaminen sekä sosiaalisen tuen tärkeys. Myös työntekijän kokema autonomia nousi ilmi kirjallisuudessa teknostressiä lieventävänä keinona. Autonomian avulla työntekijä pystyy itse päättämään esimerkiksi työajoistaan ja työn määrästä, jolloin teknostressin aiheuttamien kodin ja työpaikan välisien konfliktien riski pienenee.

Kolmannessa tutkielman sisältöluvussa tarkasteltiin transformationaalista johtamista sekä erityisesti valmentavaa ja osallistavaa johtamista. Kirjallisuus liittyen transformationaaliseen johtamiseen oli hyvin jakautunutta. Osan tutkielmassa käytettyjen lähteiden mukaan transformationaalinen johtaminen luo positiivisia tuloksia, kuten parempaa organisaatioon sitoutumista ja motivaatiota työtä kohtaan. Vastapainona tälle, kirjallisuuden mukaan transformationaalinen johtajuus ja sen tulokset ovat ristiriidassa, sillä ei ole olemassa objektiivisia tuloksia sen positiivisista vaikutuksista. Tutkimusta aiheesta löytyi myös siitä näkökulmasta, että transformationaalinen johtajuus lisää painetta työntekijöille olla innovatiivisempi ja luovempi työssä. Kirjallisuuden perusteella korostui, että kulttuuri on suuri vaikuttava tekijä transformationaalisen johtamisen tuloksiin ja se on varmasti yksi syy tälle näkemysten jakautumiselle. Tästä voidaan päätellä, että transformationaalinen johtaminen johtamisen tyylinä on vaihtelevaa kulttuurin mukaan, sillä arvopohja sekä tavat eri kulttuureissa voivat olla hyvin erilaisia.

Kolmannessa sisältöluvussa tarkasteltiin myös valmentavaa ja osallistavaa johtamista. Kirjallisuudessa valmentavan johtamisen keskeisenä ominaispiirteenä korostui työntekijän henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen yhteistyössä. Valmentava johtaminen on vuorovaikutuksellinen suhde työntekijän ja esimiehen välillä ja tulokset tällä johtamisen tavalla ovat positiiviset varsinkin organisaation sitoutumisen sekä työtyytyväisyyden suhteen. Osallistavassa johtamisessa keskeistä on työntekijälle vastuun sekä autonomian antaminen, jolla on kirjallisuuden mukaan positiivisia tuloksia hyvän organisaatioon sitoutumisen lisäksi vastuun ottamiseen sekä työmotivaatioon.

Neljännessä sisältöluvussa käsiteltiin johtamisen sekä teknostressin yhteyksiä keskenään. Kirjallisuudesta nousi ilmi, että työntekijä kokee teknostressiä vähemmän transformationaalisen johtamisessa kuin transaktionaalisen tai *laissez faire* johtamisen alaisuudessa. Transformationaaliset johtajat myös kokevat vähemmän teknostressiä. Johtajan kokema teknostressi voi johtaa johtamisen kontrollin heikkenemiseen ja aiheuttaa näin työntekijöille esimerkiksi roolien epäselvyyksiä. Roolien epäselvyydet tai muut johtamisen kontrollin heikkenemisen negatiiviset seuraukset voivat olla teknostressiä aiheuttavia tekijöitä työntekijällä.

Luvussa havaittiin, että vaikka suoranaista tutkimusta valmentavan tai osallistavan johtamisen ja teknostressin välillä ei ole tutkittu, on näissä johtamisen tavoissa elementtejä, jotka ovat teknostressiä lieventäviä tekijöitä. Valmentavan johtamisen kohdalla huomatiin, että työntekijän saama emotionaalinen tuki sekä jatkuva koulutus ovat myös teknostressiä lieventäviä tekijöitä. Osallistavassa johtamisessa taas lieventävinä tekijöinä todettiin työntekijän kokemaa autonomiaa sekä osallistumisen helppous. Kirjallisuudesta nousi myös ilmi, että itse johtajat kokevat enemmän stressiä, jos johtamisen tyylinä on transaktionaalinen tai *laissez faire* johtaminen. Tämän perusteella voitiin tulkita, että transformationaalisessa johtamisessa on tekijöitä, jotka voivat olla teknostressiä lieventäviä sekä johtajalle että työntekijälle. Näitä tekijöitä ovat emotionaalinen tuki, koulutus, autonomia sekä tekninen tuki. Transformationaalisen johtamisen yksilökeskeisyydellä voidaan lieventää työntekijöiden teknostressiä ja tämä eroaa paljon transaktionaalisesta ja *laissez faire* johtamisesta. Toisaalta kirjallisuuden perusteella transformationaalinen johtaminen voi aiheuttaa työntekijöille lisäpainetta esimerkiksi luovuuden ja innovatiivisuuden suhteen. Työntekijöille suuren vastuun antaminen voi siis olla teknostressiä lisäävä tekijä ja rasitteiden aiheuttaja. Teknostressin eikä johtamisen tutkimuksessa kuitenkin nouse ilmi, että otetaanko teknostressiä aktiivisesti huomioon transformationaalisessa johtamisessa. Tämän seurauksena voitiin päätellä, että transformationaalisessa johtamisessa on sekä teknostressiä lieventäviä että lisääviä tekijöitä, mutta ei ole varmaa onko se tarkoituksen mukaista.

Tämä tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Tutkimuskysymyksiin pyrittiin vastaamaan kirjallisuudesta nousseiden havaintojen perusteella. Kirjallisuuden perusteella nousi ilmi, että teknostressiä, johtamista ja sen vaikutusta työperäiseen stressiin on tutkittu suhteellisen kattavasti erillisinä tutkimuskohteina. Tutkielman haasteena oli se, että suoranaista tutkimusta teknostressin ja johtamisen välisestä yhteydestä ei ole tehty vielä paljoa, joten lähdemateriaali oli rajoittunutta. Teknostressi on myös tutkimusaiheena suhteellisen tuore teknologian kehityksen myötä, joten siitä ei löydy suoraa mainintaa johtamisen teorioissa. Myös joidenkin tärkeiden lähteiden löytäminen oli haasteellista. Tutkielman tuloksien yksi rajaava tekijä oli myös aihealueen rajaaminen. Transformationaalista johtamista käsiteltiin sen oman kirjallisuuden perusteella sekä keskeisten johtamisen tyyliin kuuluvien johtamistapojen näkökulmasta. Näkökulmina olivat siis osallistava ja valmentava johtaminen. Tutkielmassa ei tutustuttu syvemmin muihin transformationaaliseen johtamiseen kuuluihin johtamisen tapoihin. Tutkielmassa keskityttiin myös vahvasti työperäiseen teknostressiin, joten teknostressin käsittely omana aihealueenaan jäi tutkielmassa suppeaksi.

Tutkielmassa keskityttiin teknostressiin työympäristössä ja yhdistettiin johtamisen ja teknostressin välisiä yhteyksiä kirjallisuudesta. Käytännön osalta tutkielma antoi vastauksia siihen, kuinka työntekijöiden teknostressiä voitaisiin huomioida ja hallita, mutta myös ymmärtää organisaatioissa. Täten myös johtamiskulttuuria ja johtamisen tapoja pystyttäisiin kehittämään suuntaan, jossa työntekijöiden kokemaa teknostressiä otettaisiin huomioon paremmin.

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita liittyen teknostressiin ja transformationaaliseen johtamiseen on useita. Tämän kirjallisuuskatsauksen pohjalta olisi hyvä laajentaa johtamisen sekä työperäisen stressin välisen suhteen tutkimusta myös teknostressin osa-alueelle. Esimerkiksi valmentavan tai osallistavan johtamisen elementtejä voidaan tutkia teknostressin aiheuttajina tai sen lieventäjinä. Tällä tavoin voitaisiin saada hyödyllistä informaatiota siitä, kuinka työntekijöiden teknostressiä pystytään hallitsemaan paremmin sekä millainen johtajan käyttäytyminen vaikuttaa työntekijän teknostressin ilmaantumiseen.

LÄHTEET

- Aguas, P. P., Zapata, L. V. & Arellano, D. L. (2017). Transformational Leadership Plans. *World journal of education*, 7(4), 1-8.
- Ahlqvist, T., Ailisto, H., Alahuhta, P., Collin, J., Halen, M., Heikkilä, T., Juhanko, J., Jurvansuu, M., Kortelainen, H., Mäntylä, M., Sallinen, M., Seppälä, T., Simons, M. & Tuominen, A. (2015). *Suomalainen teollinen internet - haasteesta mahdollisuudeksi: Taustoittava kooste*. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA.
- Allison-Napolitano, E. (2013). *Flywheel: Transformational leadership coaching for sustainable change*. Thousand Oaks, California: Corwin.
- Andersen, J. A. (2015). Barking up the wrong tree. On the fallacies of the transformational leadership theory. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(6), 765-777.
- Ayyagari, R., Grover, V. & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological Antecedents and Implications. *MIS Quarterly*, 35(4), 831-840.
- Baker, J. P. & Berenbaum, H. (2007). Emotional approach and problem-focused coping: A comparison of potentially adaptive strategies. *Cognition and Emotion*, 21(1), 95-118.
- Banjarnahor, H., Hutabarat, W., Sibuea, A. M. & Situmorang, M. (2018). Job Satisfaction as a Mediator between Directive and Participatory Leadership Styles toward Organizational Commitment. *International Journal of Instruction*, 11(4), 881-882.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. (2. uud. painos). New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Birasnav, M., Rangnekar, S. & Dalpati, A. (2011). Transformational leadership and human capital benefits: The role of knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 106-126.
- Bowerman, J. & Collins, G. (1999). The coaching network: A program for individual and organizational development. *Journal of Workplace Learning*, 11(8), 291-297.
- Boyer-Davis, S. (2018). The Relationship Between Technology Stress and Leadership Style: An Empirical Investigation. *Journal of Business and Educational Leadership*, 8(1), 48-65.

- Boyer-Davis, S. (2019). The Empirical Relationship Between Leadership Style and Technostress. *ASBBS Proceedings*, 26, 99-112.
- Brooks, S. & Califf, C. (2017). Social media-induced technostress: Its impact on the job performance of it professionals and the moderating role of job characteristics. *Computer networks (Amsterdam, Netherlands :1999)*, 114, 143-153.
- Budhiraja, S. & Malhotra, M. (2013). Leadership style & organizational effectiveness in Indian IT & banking industry.(information technology). *Indian Journal of Industrial Relations*, 49(2), 270-285.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chan, S.C.H. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work, *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 319-333
- Chiappetta, M. (2017). The Technostress: Definition, symptoms and risk prevention. *Senses & sciences*, 4(1), 358-361.
- Dai, Y., Dai, Y., Chen, K. & Wu, H. (2013). Transformational vs transactional leadership: Which is better? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 760-778.
- Eisenbach, R., Watson, K. & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-89.
- Fieseler, C., Grubenmann, S., Meckel, M. & Muller, S. (2014). The Leadership Dimension of Coping with Technostress. Teoksessa *47th Hawaii International Conference on System Science*. (530-539). Waikoloa: Institute of Electrical and Electronics Engineers.
- Gilley, A., Gilley, J. W. & Kouider, E. (2010). Characteristics of managerial coaching. *Performance Improvement Quarterly*, 23(1), 53-70.
- Gundersen, G., Hellesøy, B. T. & Raeder, S. (2012). Leading International Project Teams: The Effectiveness of Transformational Leadership in Dynamic Work Environments. *Journal of leadership & organizational studies*, 19(1), 46-57.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D. & Beattie, R. S. (2008). The emergent 'coaching industry': A wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 11(3), 287-305.
- House, R. & Mitchell, T. (1974). Path-Goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 81.

- House, R. & Mitchell, T. (1975). Path-Goal Theory of leadership. *Technical Report 75-65*, 11-14.
- Jiang, Y. & Chen, C. C. (2018). Integrating Knowledge Activities for Team Innovation: Effects of Transformational Leadership. *Journal of Management*, 44(5), 1819-1847.
- Kansanen, O. (2004). *Esimies valmentajana: Yhteistyöllä tuloksiin* (Uud. laitos). Helsinki: WSOY.
- Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.
- Kompier, M. A. J., Geurts, S. A. E., Gründemann, R. W. M., Vink, P. & Smulders, P. G. W. (1998). Cases in stress prevention: The success of a participative and stepwise approach. *Stress Medicine*, 14(3), 155-168.
- Kumar, P., Singh, P. & Bhuchar, V. (2017). A study of techno stress in relation to job satisfaction, job performance and mental health among IT professionals. *International Journal of Education and Management Studies*, 7(3), 403-407.
- Luzinski, C. (2011). Transformational Leadership. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 41(12), 501-502.
- Lönnqvist, J., Marttunen, M., Henriksson, M., Partonen, T., Aalberg, V. & Seppälä, O. (2017). *Psykiatria*. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Mahboob, A. (2016). Technostress and Its Management Techniques: A Literature Review. *Journal of Human Resource Management*, 4(3), 28-31.
- Marshall, E. & Broome, M. (2016). *Transformational leadership in nursing*. New York: Springer Publishing Company.
- Mesu, J., Sanders, K. & Riemsdijk, M. (2015). Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises. *Personnel Review*, 44(6), 970-990.
- Mui Fong, C., Michael Mulok, F. L. & Sumilan, H. (2015). Relationship between Selected Leadership Style and Employee Stress Level at Workplace. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*, 1(1), 11-21.
- Nisafani, A. S., Kiely, G. & Mahony, C. (2020). Workers' technostress: A review of its causes, strains, inhibitors, and impacts. *Journal of decision systems, ahead-of-print*, 1-16.
- Nummi, P. (2018). *Fasilitoivan johtamisen käsikirja: 9 avainhetkeä*. Helsinki: Alma Talent Oy.

- Parveen, M. & Adeinat, I. (2019). Transformational leadership: Does it really decrease work-related stress? *Leadership & Organization Development Journal*, 40(8), 860–876.
- Peiró, J. M. & Rodríguez, I. (2008). Work stress, Leadership and Organizational health. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68–82.
- Pillai, R. & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144–159.
- Pirkkalainen, H., Salo, M., Makkonen, M. & Tarafdar, M. (2017). Coping with Technostress : When Emotional Responses Fail. Teoksessa *ICIS 2017 : Proceedings the 38th International Conference on Information Systems (1-17)*. Seoul: Association for Information Systems (AIS).
- Ragu-Nathan, T., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. & Tu, Q. (2008). The Consequences of Technostress for End Users in Organizations: Conceptual Development and Empirical Validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417–433.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2013). *Valmentava johtajuus*. (3. uud. painos). Helsinki: Alma Talent Oy.
- Rolfe, P. (2011). Transformational Leadership Theory: What Every Leader Needs to Know. *Nurse leader*, 9(2), 54–57.
- Salanova, M., Llorens, S. & Cifre, E. (2013). The dark side of technologies: Technostress among users of information and communication technologies. *International Journal of Psychology*, 48(3), 422–436.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92.
- Sosik, J. J. & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 365–390.
- Syaifuddin. (2016). The Influence of Work stress and Transformational Leadership on Work Motivation and Implication of Employees performance (case study). *Academy of Strategic Management Journal*, 15, 42–48.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S. & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328.

- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, T. & Ragu-Nathan, B. (2011). Crossing to the dark side: Examining creators, outcomes, and inhibitors of technostress. *Communications of the ACM*, 54(9), 113-120.
- Tu, Q., Wang, K. & Shu, Q. (2005). Computer-related technostress in China. *Communications of the ACM*, 48(4), 77-81.
- Välilä, I. (2014). *Valmentavan johtamisen vaikutus henkilöstön tyytyväisyyteen* (Pro gradu -tutkielma). Vaasan yliopisto.
- Waddell, D. & Sohal, A. S. (1998). Resistance: A constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543-548.
- Yammarino, F. J. (1993). Transforming leadership studies: Bernard Bass' leadership and performance beyond expectations. *The Leadership quarterly*, 4(3), 379-382.
- Yammarino, F. J. & Dubinsky, A. J. (1994). Transformational Leadership Theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel Psychology*, 47(4), 787-811.
- Yoder, L. (1995). Staff nurses' career development relationships and self-reports of professionalism, job satisfaction, and intent to stay. *Nursing Research*, 44(5), 290-297.