

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Taloustieteiden tiedekunta

**Työhyvinvointi, stressi ja johtajuus: Työhyvinvointimittarin
validointi ja tutkimus johtajan sukupuolen ja johtajuuden
vaikutuksesta alaisten kokemaan stressiin**

Johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Tammikuu 2006

Laatija: Tuomas Puttonen

Ohjaaja: Professori Anna-Maija Lämsä

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Puttonen Tuomas	
Työn nimi Työhyvinvointi, stressi ja johtajuus: Työhyvinvointimittarin validointi ja tutkimus johtajan sukupuolen ja johtajuuden vaikutuksesta alaisten kokemaan stressiin	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu –tutkielma
Aika Tammikuu 2006	Sivumäärä 127 + liitteet 5 kpl
Tiivistelmä – Abstract <p>Tutkimus jakautui kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa validoitiin työhyvinvointimittari. Tarkoituksena oli selvittää kuinka hyvin suunnitellut työhyvinvoinnin osatekijät voidaan löytää aineistosta sekä miten luotettavia löydetty osatekijät ovat. Lisäksi tarkasteltiin osatekijöiden välisiä korrelatiivisia suhteita. Toisessa vaiheessa tarkasteltiin johtajan sukupuolen ja hänelle tyypillisen johtajuuden vaikutusta alaisten kokemaan stressiin. Johtajuutta tarkasteltiin Bassin (1985) luoman transformationaalisen johtajuuden avulla. Tutkimusote oli kvantitatiivinen. Analyysimenetelminä käytettiin faktori- ja regressioanalyysiä sekä keskiarvotestejä. Osatekijöiden välisiä suhteita tarkasteltiin Pearsonin korrelaatiokertoimen ja luotettavuutta Cronbachin alfa-kertoimen avulla.</p> <p>Validointi osoitti mittarin työhyvinvointiosatekijöiden löytyvän aineistosta melko hyvin. Ainoastaan kahden osatekijän kohdalla aineisto poikkesi selkeästi odotetusta (<i>työn ja vapaa-ajan tasapaino</i> sekä <i>työn organisointi</i>). Faktorianalyysin pohjalta tehtyjen muutosten jälkeen mittari osoittautui luotettavaksi. Tutkimuksen toinen vaihe osoitti, että johtajan sukupuolella ei ole vaikutusta alaisten kokemaan stressiin. Johtajuuden osalta transformationaaliselle johtajuudelle ominainen karisma osoittautui ainoaksi osatekijäksi, joka vähensi alaisten kokemaa stressiä.</p>	
Asiasanat stressi, sukupuoli, transformationaalinen johtajuus, työhyvinvointi	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

SISÄLLYS

1	Johdanto	1
2	Hyvinvoinnin käsite	4
2.1	Hyvinvoinnista työhyvinvointiin – työhyvinvoinnin käsite	5
2.2	Työn ja hyvinvoinnin suhde tutkimusten valossa	9
3	Heikentynyt hyvinvointi – lisääntynyt stressi	15
3.1	Työ ja stressi	16
3.2	Työelämän stressitekijät	17
3.3	Yksilöllisten stressitekijöiden vaikutus	22
4	Organisatoristen tekijöiden vaikutus työhyvinvointiin	24
4.1	Organisaatiokulttuurin merkitys	24
4.2	Ilmapiirin merkitys	27
4.3	Työelämän laadun merkitys	31
4.4	Organisaatiomuutoksen merkitys	33
5	Johtajuus, alaisten työhyvinvointi ja koettu stressi	36
5.1	Transformationaalinen johtajuus	37
5.2	Transformationaalinen johtajuus, alaisten kokema stressi ja työhyvinvointi	53
5.3	Transformationaalinen johtajuus ja sukupuoli	56
5.4	Johtajuus, johtajan sukupuoli ja stressi	62
6	Mittarin rakentamisen teoriaa	65
7	Tutkimuksen toteutus	72
7.1	Tutkimusongelmat	72
7.2	Aineiston keruu ja mittarin esittely	73
7.3	Aineiston kuvaus	75
7.4	Tilastolliset analyysit	77
8	Tulokset	81
8.1	Mittarin asteikkojen faktorirakenne ja reliabiliteetit	81
8.2	Summamuuttujien väliset yhteydet	93
8.3	Parhaimmat selittäjät	97
8.4	Transformationaalinen johtajuus ja alaisten kokema stressi	99
8.5	Esimiehen sukupuoli ja transformationaalinen johtajuus	101
8.6	Esimiehen sukupuolen vaikutus alaisten kokemaan stressiin	105
9	Pohdinta	106
9.1	Tutkimuksen päätulosten tarkastelua	106
9.1.1	Mittarin rakenne- ja erotteluvaliditeetti	106
9.1.2	Summamuuttujien väliset yhteydet	111

9.1.3	Transformationaalisen johtajuuden suhde alaisten kokemaan stressiin	113
9.1.4	Esimiehen sukupuolen vaikutus johtajuuteen.....	114
9.1.5	Esimiehen sukupuolen vaikutus alaisten kokemaan stressiin.....	115
9.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	116
9.3	Jatkotutkimus.....	118
LÄHTEET		119
LIITTEET		

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on arvioida Eläke-Tapiolalle kehitettävän työhyvinvointimittarin luotettavuutta sekä tutkia, onko johtajan sukupuolella vaikutusta alaisten kokemaan stressiin ja työhyvinvointiin ja selittykö mahdollinen vaikutus eroilla mies- ja naisjohtajien johtajuudessa.

Työhyvinvointi on noussut viime aikoina tärkeään asemaan useasta eri syystä. Ensimmäkin työelämälle on nykyään tyypillistä korkeat tuottovaatimukset, jatkuva muutos sekä erityisesti epävarmuus. Nämä seikat ovat yhteydessä työntekijöiden stressaantuneisuuden kasvuun ja työhyvinvoinnin laskuun. Työhyvinvoinnin lasku ja stressin kasvu ovat vakavia ihmisen psyykkiseen terveydentilaan liittyviä tekijöitä, jotka voivat pahimmassa tapauksessa johtaa työntekijän totaaliseen uupumiseen ja vakaavaan psyykkiseen sairastumiseen. Lievemmissäkin tapauksissa ne ovat yhteydessä esimerkiksi työntekijöiden tehokkuuteen, sairauspoissaoloihin ja sitoutumiseen, mikä lisää työhyvinvoinnin merkitystä yritysten kannalta katsottuna. Suomessa on juuri alkanut suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen, jonka on ennustettu mahdollisesti aiheuttavan työvoimapulaa. Työhyvinvointia on tarjottu ratkaisuksi saada ikääntyneet työntekijät jaksamaan työelämässä nykyistä pidempään ja tätä kautta helpottamaan mahdollista työvoimapulaa. Ainakin työhyvinvoinnin avulla olisi mahdollista ehkäistä lukuisia ennenaikaisia eläkkeelle siirtymisiä. Työhyvinvoinnin merkitystä on lisännyt myös kasvanut eettisten kysymysten pohdinta liike-elämän toimintaa tarkasteltaessa. Koska työhyvinvointi on yhteydessä työntekijän psyykkiseen terveyteen, voidaan yrityksen velvollisuutena pitää työhyvinvointia heikentävien tekijöiden ehkäisyä sekä työhyvinvointia lisäävien toimien tukemista.

Työhyvinvointi on monitahoinen ilmiö, johon vaikuttavat useat eri tekijät kuten organisaatiokulttuuri, työilmapiiri, organisaatiomuutos ja yrityksen sisäinen viestintä. Johtajuus on ehkä tärkein yksittäinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Johtaja voi toimillaan vaikuttaa alaistensa työhyvinvointiin ja stressaantuneisuuteen. Useat tutkimukset (esim. Offermann & Hellmann 1996) ovat osoittaneet, että alaisiaan tiukasti kontrolloiva, alaisten osallistumista rajoittava ja epäoikeudenmukainen johtaja lisää alaistensa kokemaa stressiä ja laskee työhyvinvointia. Johtaja, joka luottaa alaisiinsa, jakaa näille vastuuta ja on heistä kiinnostunut, puolestaan lisää alaistensa työhyvinvointia. Johtajuus voi myös vaikuttaa

työntekijöiden hyvinvointiin epäsuorasti esimerkiksi työryhmän ilmapiirin ja yrityksessä tapahtuvan viestinnän kautta. Koska johtajuudella on näin suuri merkitys suhteessa työhyvinvointiin ja alaisten kokemaan stressiin, on tärkeää tutkia, mitkä johtajuuden tekijät vaikuttavat työhyvinvointia lisäävästi ja mitkä sitä alentavasti.

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus jakautuu kahteen vaiheeseen. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on rakentaa ja validoida työhyvinvointimittari yhteistyössä Eläke-Tapiolan kanssa. Eläke-Tapiola on mukana työhyvinvoinnin edistämisessä, koska eläkevakuutusyhtiöiden palveluun kuuluu työhyvinvointipalvelujen tarjoaminen TEL-asiakasyrityksilleen. Tavoitteena on vähentää ennen aikaisesta eläköitymisestä aiheutuvia kustannuksia sekä parantaa asiakasyritysten taloudellista menestystä henkilöstön hyvinvoinnin kautta. Työhyvinvointimittaria kehitetään, jotta asiakasyritykset saisivat luotettavaa tietoa henkilöstönsä työhyvinvoinnin tilasta ja kykenisivät kohdistamaan työhyvinvoinnin parantamistoimensa olennaisiin asioihin. Mittarin validointi on suoritettava, jotta mittariin saadaan mukaan kaikki työhyvinvoinnin kannalta tärkeät tekijät ja jotta työhyvinvointia ja alaisten kokemaa stressiä kyetään mittaamaan mahdollisimman luotettavasti. Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on validoida rakennettua työhyvinvointimittaria siten, että validoinnin jälkeen mittari sisältää ainoastaan sellaiset osiot, jotka ovat merkityksellisiä työhyvinvointia mitattaessa.

Johtajuuden merkitystä työhyvinvointiin ja alaisten kokemaan stressiin on tutkittu runsaasti ja tutkimusten avulla on kyetty määrittelemään, mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointia lisäävästi ja mitkä puolestaan laskevasti. Johtajan sukupuolen vaikutukseen ei ole kuitenkaan kiinnitetty huomiota, vaikka useat tutkimukset osoittavat mies- ja naisjohtajien johtajuuden eroavan toisistaan juuri niissä tekijöissä, joiden on havaittu olevan yhteydessä työntekijöiden kokemaan stressin ja työhyvinvointiin. Erityisesti alaisten yksilöllistä kohtaamista ja ihmissuhdesuuntautuneisuutta pidetään naisjohtajuudelle tyypillisenä piirteenä (esim. Rosener 1990; Eagly & Carli 2003). Tämän kaltaisten piirteiden on havaittu olevan yhteydessä työhyvinvoinnin kasvuun (esim. Seltzer & Numerof 1988; Pool 1997). Koska johtajan sukupuolen vaikutus työhyvinvoinnin ja johtajuuden väliseen suhteeseen on selvästikin jäänyt liian vähäiselle huomiolle, on tarpeellista tutkia, kokevatko naisjohtajien alaiset vähemmän stressiä kuin miesjohtajien alaiset. Johtajuuden tarkastelussa käytän apuna Bassin (1985) luomaa johtajuuden määrittelyä, jossa johtajuus nähdään jatkumona transformationaalisesta johtajuudesta transaktionaalisen kautta Laissez Faire johtajuuteen. Bassin johtajuusmalli

soveltuu erinomaisesti tähän tutkimukseen, koska sen avulla on useissa tutkimuksissa osoitettu eroja mies- ja naisjohtajien johtajuudessa (esim. Druskat 1994; Bass, Avolio & Atwater 1996; Eagly & Carli 2003).

Tutkimuksen toinen vaihe on luonteeltaan hypoteettis-deduktiivinen. Tämä tarkoittaa, että rakennan aikaisempien tutkimusten pohjalta mallin johtajan sukupuolen, johtajuuden ja alaisten kokeman stressin välisestä yhteydestä. Asettamalla malliin liittyvät hypoteesit, tutkin rakentamani mallin toimivuutta. Mallin mukaan naisjohtajien alaiset kokevat sukupuolestaan riippumatta miesjohtajien alaisia vähemmän stressiä ja syynä tähän on se, että alaiset kokevat naisjohtajien johtavan miesjohtajia transformationalisemmin. Tutkimuksen toisen vaiheen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten johtajaan ja johtajuuteen liittyvät tekijät vaikuttavat työntekijöiden kokemaan stressiin ja työhyvinvointiin.

Aineiston keruu suoritettiin Eläke-Tapiolassa, Tapiola-ryhmän Oulun toimialueella sekä esimieskunnassa strukturoituna lomakekyselynä Eläke-Tapiolassa kehitetyn työhyvinvointimittarin avulla. Mittarille on jo aiemmin suoritettu yksi validointi, jonka pohjalta siitä on poistettu työhyvinvointia huonosti mittaavia osioita. Nyt käytettyyn mittariin on lisätty uusia osioita, joiden toimivuutta tässä tutkimuksessa erityisesti tarkasteltiin. Aineiston analysoinnissa käytin tutkimusongelmien kannalta sopivia tilastollisia analysointimenetelmiä, kuten faktori- ja regressioanalyysiä.

Tutkimusraportti etenee siten, että aluksi käsittelen hyvinvoinnin käsitettä yleensä, josta etenen työhyvinvoinnin ja stressin käsitteisiin sekä niihin vaikuttavien tekijöiden tarkasteluun. Erityistä huomiota kiinnitän transformationaaliseen johtajuuteen ja sen suhteeseen työhyvinvointiin ja stressiin. Tässä yhteydessä tarkastelen myös johtajan sukupuolen vaikutusta sekä johtajuuteen että alaisten työhyvinvointiin ja stressiin. Teoria osuuden lopuksi esittelen vielä hieman mittarin rakentamisen teoriaa. Teoria osuuden jälkeen käsittelen tutkimuksen toteutusta ja esittelen sen avulla saadut tulokset. Tämän jälkeen pohdin tutkimuksen tärkeimpiä tuloksia ja niiden merkitystä sekä nostan esille tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä rajoituksia. Lopuksi esittelen tämän tutkimuksen pohjalta heränneen jatkotutkimusaiheen.

2 HYVINVOINNIN KÄSITE

”Hyvinvointi” on yleisesti arkipuheessa käytetty sana. Puhumme hyvinvointivaltiosta, omasta ja läheistemme hyvinvoinnista, työhyvinvoinnista ja niin edelleen. Tästä huolimatta hyvinvoinnin sisällölle, hyvinvoinnin käsitteelle, ei ole annettavissa yksinkertaista määritelmää. Nakarin (2003, 62) mukaan hyvinvointi on yksi tavoitelluimmista asioista niin yksilöille kuin yhteisöillekin, mutta myös Nakari joutuu toteamaan, ettei hyvinvoinnin määrittely ole helppoa. Nakari toteaa, ettei hyvinvointia yleensä eksplisiittisesti määritellä julkisessa keskustelussa tai hyvinvointia sivuavissa tutkimuksissa ja ohjelmissa, vaan käsite konkretisoidaan kulloinkin käytettävien mittarien ja indikaattorien avulla. Mittarit ovat puolestaan riippuvaisia siitä, onko kyseessä yksilö- vai yhteisötason hyvinvointi. Empiirisessä tutkimuksessa hyvinvoinnin operationalisointi nouseekin keskeisemmäksi kuin käsitteen teoreettinen pohdinta.

Huolimatta hyvinvoinnin käsitteen määrittelyn vaikeudesta, useat eri henkilöt ovat pyrkineet löytämään edes kohtuullisen määritelmän hyvinvoinnille. Pursiainen (1995, 29) toteaa hyvinvoinnista seuraavaa: ”Kukaan ei voi tarvita hyvinvointia. Yksilöllä on kaikenlaisia tarpeita. Jos hän kykenee tyydyttämään suurin piirtein kaikki tarpeensa kohtuullisessa määrin, hän voi hyvin. Hyvinvointi on sitä, että saa mitä tarvitsee. Se ei ole itsessään tarve. Kukaan ei tarvitse hyvinvointia, vaan kaikenlaista, minkä saaminen on hyvinvointia.” Erik Allardt on esittänyt ainakin Suomessa usein lainatun hyvinvoinnin käsitteenmäärittelyn, joka pohjautuu psykologisten tarve-teorioiden pohjalle, tunnetuin näistä lienee Maslow’n tarvehierarkiateoria. Allardtin (1976, 21 & 23) mukaan hyvinvointi on tila, jossa ihmisellä on mahdollisuus tyydyttää kaikki keskeiset tarpeensa. Allardtin (1976, 9 & 13-16) mielestä hyvinvointi on aina määriteltävä sekä objektiivisten tekijöiden että subjektiivisten arvostusten ja kokemusten kautta. Allardt myös korostaa sosiaalisten rakenteiden huomioinnin merkitystä hyvinvoinnissa. Allardt (1976, 36) toteaa, että osa hyvinvointitekijöistä on luonteeltaan välineellisiä. Ne ovat tehokkaita voimavaroja hankittaessa muita hyvinvointitekijöitä. Allardt (1976, 38 & 50) jakaa tarpeet kolmeen eri luokkaan, *fysiologisiin*, *sosiaalisiin ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin* (taulukko 1). Näiden pohjalta hän kehittää erilaisia hyvinvoinnin osa-alueita kuvaavia arvoluokkia. Edellisiin tarpeisiin perustuvat arvoluokat ovat *elintaso* (perustuu fysiologisiin tarpeisiin), *yhteisyyssuhteet* (perustuu sosiaalisiin tarpeisiin) sekä *itsensä toteuttamisen muodot* (perustuu itsensä toteuttamisen tarpeisiin). Elintason osatekijöitä

ovat: *tulot, asumistaso, työllisyys, koulutus ja terveys*. Yhteisyyssuhteiden osatekijöitä ovat: *paikallisyhteisyys, perheyhteisyys ja ystävyyssuhteet*. Itsensä toteuttamisen muotoja ovat puolestaan: *arvonanto (status), korvaamattomuus, poliittiset resurssit sekä mielenkiintoinen vapaa-ajan toiminta*. Allardt (1999 kts. Nakari 2003, 62) toteaa lisäksi, että hyvinvointi määritellään usein tarpeiden avulla tai pikemminkin puuttuvan tarpeentyydytyksen avulla. Tällöin joudutaan tarkastelemaan pahoinvointia eli olosuhteita joiden vallitessa ihminen voi huonosti.

TAULUKKO 1 Allardt (1976) hyvinvointitekijät

TARPEET	ARVULUOKAT	OSATEKIJÄT
fysiologiset	elintaso	tulot, asumistaso, työllisyys, koulutus ja terveys
sosiaaliset	yhteisyyssuhteet	paikallisyhteisyys, perheyhteisyys ja ystävyyssuhteet
itsensä toteuttaminen	itsensä toteuttamisen muodot	arvonanto (status), korvaamattomuus, poliittiset resurssit ja mielenkiintoinen vapaa-ajan toiminta

2.1 Hyvinvoinnista työhyvinvointiin – työhyvinvoinnin käsite

Forss (2004, 9) on ehdottanut Allardt (1976) hyvinvoinnin määritelmän pohjalta, että työhyvinvoinnilla voitaisiin ymmärtää työelämässä toteutuvaa tarpeiden tyydytyksen tilaa. Forss toteaa työnteon nykyään tyydyttävän perustoimeentuloon vaadittavat tarpeet ja kysymykseksi jääkin, kuinka hyvin se tyydyttää muita perustarpeita. Kolu (1992, 16 & 17) lähtee omassa työhyvinvoinnin määrittelyssään (taulukko 2) liikkeelle oletuksesta, että Allardt (1976) esittämiä ulottuvuuksia muokkaamalla voitaisiin luoda sopivia mittareita työelämän laadun ja hyvinvoinnin arviointiin. Elintason Kolu rinnastaa *työympäristön ja työmarkkina-aseman*, jonka osatekijöiksi hän määrittelee *työympäristön laadun* (fyysiset & psyykkiset tekijät), *työperäiset sairaudet ja tapaturmat, tulot, työllisyyden sekä koulutuksen ja koulutusmahdollisuudet*. Työn yhteisyyssuhteiden osatekijöinä Kolu näkee *työntekijöiden*

vuorovaikutusmahdollisuudet, työyhteisön ilmapiirin, työntekijöiden keskinäisten suhteiden laadun sekä esimies-alaisuuksien laadun. Itsensä toteuttamisen muodoiksi työssä hän määrittelee arvonannon, korvaamattomuuden, työn autonomian sekä toiminnan mielekkyyden.

TAULUKKO 2 Kolun (1992) työhyvinvointitekijät

TARPEET	ARVOLUOKAT	OSATEKIJÄT
fysiologiset	työympäristö ja työmarkkina- asema	työympäristön laatu (fyysinen & psyykinen), työperäiset sairaudet ja tapaturmat, tulot, työllisyys, koulutus ja koulutusmahdollisuudet
sosiaaliset	työn yhteisyyssuhteet	vuorovaikutusmahdollisuudet, työyhteisön ilmapiiri, työntekijöiden keskinäisten suhteiden laatu ja esimies-alaisuuksien laatu
itsensä toteuttaminen	itsensä toteuttamisen muodot työssä.	arvonanto, korvaamattomuus, työn autonomia, toiminnan mielekkyys

Otalan ja Ahosen (2003, 19-21) mukaan työhyvinvoinnilla voidaan ensinnäkin tarkoittaa jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa, toisaalta sillä voidaan tarkoittaa koko työyhteisön yhteistä viretilaa. Heidän mukaansa työhyvinvointiin vaikuttavat esimerkiksi työpaikan ilmapiiri, työn vaatimustaso sekä yhteisten ja henkilökohtaisten tavoitteiden selkeys. Myös Ojala ja Ahonen määrittelevät työhyvinvointia Maslowin tarvehierarkian avulla. Tällöin voidaan ajatella, että työhyvinvoinnin perustan luo henkilön fyysinen hyvinvointi, kuten terveydentila ja fyysinen jaksaminen työssä. Seuraavalla askelmalla on sosiaalinen hyvinvointi, johon vaikuttavat esimerkiksi suhteet kollegoihin ja esimieheen. Ylimmällä tasolla on psyykinen hyvinvointi, johon vaikuttaa erityisesti työn sisältö, se kuinka paljon työssä voi kehittyä, kuinka paljon se mahdollistaa itsensä toteuttamisen tarpeita ja kuinka paljon se tuo arvostuksen tunnetta.

Hallituksen alulle paneman ”Työssä jaksamisen ohjelman” ohessa toteutetun ”Hyvien käytäntöjen vaikuttavuus-tutkimuksessa” työhyvinvoinnin kannalta olennaisiksi tekijöiksi määritellään: henkinen jaksaminen ja hyvinvointi, työyhteisön toiminta ja kehittäminen, työympäristö ja työolosuhteet, työnhallinta, osaaminen ja ammattitaito, työaika- ja työjärjestelyt sekä oma fyysinen ja psyykinen terveys. Lisäksi esiin on nostettu perheen ja työn yhteensovittaminen sekä arvojen merkitys jaksamiselle. (Notkola 2002, 7.)

Työn ja hyvinvoinnin välillä on siis olemassa yhteys. Kasvion (1997, 117) mukaan työllä on keskeinen sija ihmisten elämässä, vaikka kaikilla ei olekaan samanlaisia mahdollisuuksia siihen. Työssäolo vie suuren osan ihmisten ajasta ja työn on todettu merkitsevän erittäin paljon suomalaisille, jotka erottuvat muiden kehittyneiden maiden väestöstä työkeskeisyyden ja voimakkaan suoritusorientoituneisuuden perusteella. Nakarin (2003, 62-63) mukaan useat tutkimukset osoittavat suuren osan ihmisistä olevan halukkaita jatkamaan työelämässä, vaikka heidän toimeentulonsa olisi turvattu muulla tavoin. Vaikka työ merkitsee ihmisille todella paljon, voi se kuitenkin toimia myös pahoinvoinnin lähteenä. Tätä seikkaa tukevat useat tutkimustulokset työuupumuksen lisääntymisestä. Työn psykososiaalisilla tekijöillä on havaittu olevan selkeä yhteys työntekijöiden hyvinvointiin. Tämän osoittaa esimerkiksi Työterveyslaitoksen psykososiaalisten työolojen kehitystä kuvaava tutkimus (Vahtera & Pentti 1999). Nakarin (2003, 76) tekemän hyvinvointitutkimuksien kartoituksen yleinen havainto oli, että psykososiaalisten tekijöiden yhteys hyvinvointiin on melko samansuuntainen kaikissa kehittyneissä teollisuusmaissa sekä eri aloilla, joskin yksityiskohdissa löytyy eroja.

Koska työ on meille suomalaisille niin tärkeää ja se toisaalta vaikuttaa suuresti hyvinvointiimme, on tärkeää tietää, mitkä työnominaisuudet lisäävät hyvinvointia ja mitkä puolestaan toimivat sitä alentavasti. Forssin (2004, 10) mukaan arvioitaessa työn merkitystä hyvinvoinnille, voidaan nostaa esiin Juutin (1988) tutkimuksen lähtöoletus siitä, miten sopiva työn sisältö ja työilmapiiri luovat edellytyksiä työtyytyväisyydelle ja –motivaatiolle. Juutin (1988, kts. Forss 2004, 10) mukaan hyvä työ on monipuolista, vaihtelevaa sekä itsenäistä ja sitä tehdään hyvän ilmapiirin omaavassa työpaikassa. Nykyaikaisessa työssä työn sisällön ja ihmissuhteiden merkitys myönteisen palautteen antajana korostuvat, eli ne ovat työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä tekijöitä. Myös arvostuksen tarpeet ovat tarvehierarkiassa tärkeällä sijalla. Työelämässä arvostus perustuu pitkälti osaamiseen ja ammattitaitoon.

Vartiainen (1992, 93-94) on määritellyt ”hyvän työn” olevan sopivasti psyykkisesti kuormittavaa, psykologiselta rakenteeltaan kokonaista ja objektiiviselta sisällöltään monipuolista. Sopiva psyykinen kuormitus tarkoittaa sitä, että työllä ei saa olla pysyviä, haitallisia fyysisiä ja psyykkisiä seurauksia, vaan sen tulee tarjota kehittymisen mahdollisuuksia tekijälleen. Parhaimmillaan hyvin nukutun yön jälkeen tulisi olla virkeänä valmiina työhön. Työn tulisi kuormittaa myönteisesti niin, että tekijän tiedot, taidot ja kyvyt kehittyvät. Viime kädessä näin avautuu persoonallisuuden kehittymisen mahdollisuus työssä. Psykologiselta rakenteeltaan kokonaisella työllä tarkoitetaan sitä, että työn tulee olla sekä (a) syklisesti kokonaista, eli siihen tulee kuulua suunnittelua, toteuttamista, tuloksen tarkistamista ja työn organisointia että (b) hierarkisesti kokonaista, eli työssä tulee olla niin älyllisesti haastavia kuin suorittaviakin tehtäviä tai osatehtäviä, eli työhön tulee kuulua eri säätelytasojen ohjaamia suorituksia. Erityisen tärkeää on ajatteluvaatimusten sisällyttäminen työhön. Objektiiviselta sisällöltään monipuolisella työllä tarkoitetaan sitä, että työhön tulee objektiivisesti sisältyä ominaisuuksia, jotka mahdollistavat psykologiselta rakenteeltaan kokonaisen työn ja subjektin autonomian. Työsisällön monipuolisuus on myös lähtökohtana itsensä toteuttamiselle sekä henkiselle ja sosiaaliselle kasvulle työssä. Kehittymistä ei juuri voi tapahtua muuttumattomassa työympäristössä. Viime kädessä henkinen kasvu edellyttää työolosuhteiden ja työsisällön osallistuvaa kehittämistä.

Otalan ja Ahosen (2003, 162-164) mukaan työhyvinvointia voidaan mitata hyvin erilaisilla mittareilla. Toisilla mittareilla mitataan jotain yksittäistä työhyvinvointiin liittyvää ilmiötä, kun taas toisilla pyritään mittaamaan suurempia kokonaisuuksia, tällöin mittaustulokset ovat kuitenkin epätarkempia. Pelkkä mittaaminen ei kuitenkaan riitä, vaan tuloksia on analysoitava ja ilmitulleisiin ongelmiin on pyrittävä löytämään ratkaisu. Lisäksi työhyvinvoinnin mittaamisesta pitäisi muodostua käytäntö, eikä se saisi olla ainoastaan kerran mielihoiteesta suoritettava mittaaminen. Kun mittaaminen suoritetaan uudelleen tasaisin väliajoin ja samalla mittarilla, voidaan työhyvinvoinnin kehitystä sekä toteutettujen työhyvinvoinnin parantamiseen tähtäävien projektien onnistumista seurata. Yksinkertaisimmillaan työhyvinvointia voidaan mitata tarkastelemalla esimerkiksi sairauspoissaoloja tai henkilöstön vaihtuvuutta. Mikäli sairauspoissaoloja on paljon ja henkilöstön vaihtuvuus suurta, ei työyhteisössä voida hyvin. Kokonaisvaltaisemmat mittarit ovat yleensä kyselyjä, joiden avulla selvitetään työntekijöiden tuntemuksia esimerkiksi työilmapiiristä, stressistä, johtamis- ja esimiestyöstä tai työtyytyväisyydestä.

Hyvien käytäntöjen vaikuttavuus -tutkimuksessa työhyvinvointia mitattiin työtyytyväisyyttä, työryhmän ilmapiiriä, organisaatioilmapiiriä ja esimiehen johtamistyyliä mittaavilla mittareilla, jotka ovat Johtamistaidon opiston kehittämiä. Edellä mainituissa mittareissa korostuvat luottamuksen, avoimuuden ja yhteistyöhakuisuuden arvot, joiden avulla on toistuvasti kyetty erottelemaan yhteistyön tasoltaan hyviä ja työyhteisöjä huonoista. Työssä uupumista ja työn kuormittavuutta mitattiin työhön liittyvien haittatekijöiden ja stressioireiden avulla. Nämä mittarit on alun perin kehittänyt Työterveyslaitos. (Notkola 2002, 7-10.)

Nakari (2003, 69) nostaa esiin stressin kokemisen työntekijän hyvinvoinnin keskeisenä mittarina. On osoitettu, että stressi voi johtaa sairastumiseen ja vaikean työuupumuksen kautta vaikeuksiin selvitä työssä eläkeikään saakka sekä haluun vetäytyä työstä ennenaikaisesti. Jaksamisongelmat uhkaavat erityisesti ikääntyviä, heikon koulutustason omaavia työntekijöitä, joilla voi olla lisääntyviä vaikeuksia vastata työelämän kasvaviin haasteisiin. Myös Forss (2004, 9) mainitsee stressin yhteyden työntekijöiden hyvinvointiin. Hänen mukaansa viime vuosina fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia uhkaavista tekijöistä ovat esillä olleet erityisesti juuri stressi ja työuupumus. Niiden aiheuttajina voidaan pitää kiirettä ja aikapainetta, korkeita tuotto- ja osaamisvaatimuksia sekä jatkuvaa muutosta. Nakari (2003, 71-72) lisää stressin aiheuttajiksi vielä työn sisällön, työroolin, tiedonkulun, vaikutusmahdollisuuksien puutteen, esimiehen johtamistyylin sekä työpaikan ihmissuhteet.

2.2 Työn ja hyvinvoinnin suhde tutkimusten valossa

Työhyvinvointiin vaikuttavat useat eri tekijät. Osa niistä on peräisin organisaatiotasolta, toiset liittyvät työryhmiin ja osastoihin. Lisäksi yksilön omat henkilökohtaiset piirteet vaikuttavat sekä hänen työhyvinvointiinsa että hyvinvointiin yleensä. Seuraavaksi käsitellään, mutta vain lyhyesti, työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia. Tutkimustietoa työhyvinvoinnista ei ole vaikeaa löytää, aihe on ollut monien tutkimuksien kohteena niin ulkomailta kuin täällä Suomessakin. Erityisesti 90-luvun laman jälkeen on ryhdytty tutkimaan työn ja hyvinvoinnin välistä yhteyttä. Aihe on koettu niin tärkeäksi, että jopa maan hallitus on ollut mukana tutkimusten alullepanijana.

Hallituksen alulle paneman ”Työssä jaksamisen ohjelman” ohessa toteutetun ”Hyvien käytäntöjen vaikuttavuus” -tutkimuksen tulokset osoittivat, että hyvän työhyvinvoinnin

työpaikaksi ei tulla sattumalta. Kaikissa arvioinnin kohteena olleissa hyvien käytäntöjen yrityksissä oli vastaajien mukaan toteutettu runsaasti työhyvinvoinnin parantamiseen tähtääviä toimenpiteitä. Toimenpiteet eivät kuitenkaan olleet kyenneet ulottamaan vaikutuksiaan työntekijöiden arjen tasolle. Tutkimus osoitti myös, että työntekijät toivovat työssä jaksamista ja työhyvinvointia kehittävien toimenpiteiden kohdistuvan melko tasaisesti sosiaalisten, psyykkisten ja fyysisten työolojen parantamiseen. Tällä hetkellä he kokivat toimenpiteiden keskittyvän eniten fyysisten työolojen parantamiseen. Etenkin sosiaalisten työolojen kehittäminen koettiin tärkeäksi. (Notkola 2002, 27-28.)

Yritysten toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti ja jo hyvän aikaa on ollut selvää, että toimintaympäristön alati muuttuviin tarpeisiin kyetään vastaamaan ainoastaan siten, että myös yritykset muuttuvat ja muuntavat toimintojaan toimintaympäristön muutoksia vastaaviksi. Muutos tuo aina mukanaan epävarmuutta ja voidaankin olettaa, että muutos aiheuttaa työhyvinvoinnin alenemista. Vastoin tätä oletusta Axtellin ym. (2002, 225 & 227) tutkimuksen mukaan altistuminen organisaatiomuutokselle lisää työtyytyväisyyttä ja on lisäksi yhteydessä työntekijöiden masentuneisuuden vähenemiseen. Tutkimuskohteena olleessa organisaatiossa suoritettu muutos käsitti uuden tuotantoteknologian käyttöönoton. Tuloksista käy kuitenkin ilmi, että osa edellä mainituista muutoksista johtui uuden tuotantoteknologian mukanaan tuomasta työn monipuolistumisesta. Kaikki muutoksen ja työhyvinvoinnin välistä suhdetta tarkastelevat tutkimukset eivät anna yhtä positiivista tulosta kuin Axtellin ym. tutkimus. Useiden tutkimusten mukaan organisaatiomuutos on ollut yhteydessä työntekijöiden stressin lisääntymiseen. Ratkaisevaksi tekijäksi näyttääkin nousevan se, kuinka muutos on toteutettu.

Johtaminen ja johtajuus nousevat usein esiin tarkasteltaessa työhyvinvointia. Nakari (2003, 190) toteaa, että esimiestoiminta ja tasapuolinen kohtelu ovat yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin. Lindström (2003, 26) on tarkastellut alaisten kokemuksia lähimmän johtajansa toimista, joiden on osoitettu olevan yhteydessä työhyvinvointiin. Hänen mukaansa 58 % työntekijöistä kokee saavansa lähimmältä johtajaltaan apua ja tukea erittäin tai melko paljon. Lisäksi 70 % saa mielestään riittävästi palautetta lähimmältä johtajaltaan. Noin puolet työntekijöistä kokee työpaikkansa johdon olevan erittäin tai melko paljon kiinnostunut työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista, toisaalta 14 % kokee johdon olevan hyvin vähän tai ei lainkaan kiinnostunut. 85 % kokee lähimmän johdon kohtelevan alaisiaan vähintään melko usein oikeudenmukaisesti ja ainoastaan 12 % kokee näin tapahtuvan vain harvoin tai ei

koskaan. Lindströmin tutkimuksen pohjalta voisi olettaa suomalaisen johtamisen olevan melko hyvässä kunnossa työhyvinvoinnin kannalta tarkasteltuna. Erot voivat kuitenkin olla merkittäviä eri yritysten välillä.

Yrityksen organisaatiokulttuuri ja sitä ilmentävä työilmapiiri vaikuttavat omalta osaltaan siihen, kuinka hyvin työntekijät yrityksessä voivat. Nakarin (2003, 189-191) tutkimustulokset osoittavat selvän yhteyden työpaikan ilmapiirin ja stressin välillä. Hyvä ilmapiiri vähentää työntekijöiden kokemaa stressiä ja huono lisää sitä. Työyhteisön ilmapiirin muutokseen liittyi muutos työntekijöiden hyvinvoinnissa. Työyhteisön omilla, ilmapiirikyselyn tuloksia hyödyntäneillä kehittämisprosesseilla havaittiin olevan yhteyttä ilmapiirin ja hyvinvoinnin muutokseen. Tutkimus vahvisti myös oletusta työyhteisön ilmapiirin, työntekijöiden hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden yhteyksistä. Lindströmin (2003, 25-27) mukaan 80 % työntekijöistä arvioi työtovereiden keskinäisten välien olevan hyvät. Kielteisimpiä arvioita tehtiin alempien toimihenkilöiden ja työntekijöiden keskuudessa, joista 20 % pitää työntekijöiden välejä joko neutraaleina tai huonoina. Tukea ja apua työtovereiltaan kokee saavansa lähes kolme neljästä työntekijästä. Työntekijät kokevat työpaikan ilmapiirin useammin vapautuneeksi ja mukavaksi (79 %) kuin jännittyneeksi ja kireäksi. Kaikista vapautunein ilmapiiri vallitsee pienillä työpaikoilla (2-9 työntekijää). Kannustavaksi ja uusia ideoita tukevaksi työpaikkansa ilmapiirin kokee 63 % kun taas 34 % on sitä mieltä, että työpaikan ilmapiiri on ennakkoluuloinen ja vanhoista tavoista kiinnipitävä.

Myös se kuinka vuorovaikutus yrityksessä toimii, vaikuttaa osaltaan työhyvinvointiin. Vuorovaikutuksen toimivuus on tärkeää niin esimies-alaisuhteissa kuin työtovereidenkin välisissä suhteissa. Oma vaikutuksensa on lisäksi organisaatiotason tiedottamisella ja viestinnällä. Nakari (2003, 190) on havainnut, että työyhteisön hyvä sosiaalinen vuorovaikutus korvasi työn puutteellista kehittävyttä ja vähensi stressiä. Lindström (2003, 25) taas toteaa, että 69 % työntekijöistä kokee työnsä tavoitteiden olevan melko selvät. Ainoastaan runsas 3 % kokee työnsä tavoitteet epäselviksi. Lisäksi 75 % mielestä yhteistä keskustelua työtehtävistä, tavoitteista ja niiden saavuttamisesta käytiin täysin tai melko riittävästi. Yleisen tiedonkulun työpaikalla kokee riittäväksi 74 % työntekijöistä

Työhyvinvointiin vaikuttavat myös työtehtävien määrä sekä niiden organisointi. Elon (2003, 21) mukaan hieman alle puolet (43 %) työntekijöistä joutuu kiirehtimään erittäin tai melko paljon suoriutuakseen työstään. Yhtä suuri osuus työntekijöistä joutuu keskeyttämään

meneillään olevan tehtävän suorittamisen muiden väliin tulevien tai kiireellisempien asioiden takia melko usein tai jatkuvasti.

Allardt (1976) hyvinvoinnin määrittelyssä ylimmällä tasolla on itsensä toteuttamisen muodot, joista Kolu (1992) johdatti työhyvinvoinnin tekijöiksi arvonannon, korvaamattomuuden, työn autonomian sekä toiminnan mielekkyyden. Nakarin (2003, 190) mukaan työntekijöiden ammattiaseman yhteydet hyvinvointiin liittyvät työn ominaisuuksiin sekä erityisesti työn autonomiaan. Kuormittavan, mutta oman osaamisen käyttöä ja kehittämistä mahdollistavan työn haittavaikutukset työntekijän hyvinvoinnille ovat lievemmät kuin yhtä rasittavan, mutta heikosti kehittävän työn. Työntekijän vaikutusmahdollisuudet itseään ja työtään koskeviin asioihin voidaan myös liittää itsensä toteuttamisen muotoihin. Elo (2003, 22) toteaa, että hieman yli puolet työntekijöistä kokee voivansa vaikuttaa työpaikalla itseään koskeviin asioihin melko tai erittäin hyvin. Miehistä 61 % ja naisista 48 % pitää vaikutusmahdollisuuksiaan hyvinä. Toisaalta jopa 44 % kokee voivansa vaikuttaa melko tai erittäin vähän. Nakari (2003, 189-190) havaitsi myös, että vaikka raskaaksi koettu työ ja palkitsemisen toimimattomuus lisäsivät stressiä, ”optimointiympäristössä”, jossa työn kuormittavuus ja kehittävyys olivat edullisimmillaan palkitsemisen ja hyvinvoinnin välillä ei ollut yhteyttä eli työ oli sisäisesti palkitsevaa. Elon (2003, 22) tutkimus osoittaa puolestaan, että lähes neljä viidestä työntekijästä kokee työnsä mielenkiintoiseksi ja vaihtelevaksi. Likimain yhtä moni kokee voivansa käyttää tietojaan ja taitojaan työssään melko tai erittäin paljon. Toisaalta työn yksitoikkoisuuden kokeminen vaihtelee ammattiryhmittäin. Eniten yksitoikkoisuudesta kärsivät suorittavaa työtä tekevät ja vähiten ylemmät toimihenkilöt. Itsensä toteuttamiseen liittyy myös mahdollisuus kehittyä ja oppia työssä. Elon (2003, 22-23) tutkimus osoittaa, että puolet työntekijöistä kokee voivansa oppia työssään uusia asioita melko tai erittäin paljon ja 13 % puolestaan kokee oppivansa työssään vain vähän. Lähes puolet kokee, että henkilöstön koulutus työpaikalla on hyvin järjestetty. Lisäksi suurin osa työntekijöistä kokee hyötyvänsä järjestetystä koulutuksesta.

Työntekijän tietystä tehtävässä kertyneillä työvuosillakin on havaittu olevan yhteyttä työntekijän hyvinvointiin. Stressin havaittiin lisääntyvän kokemuksen lisääntyessä, mutta myös stressiä ennustavien tekijöiden määrä ja laatu olivat erilaisia vähän kokemusta omaavien ja paljon kokemusta omaavien välillä. Kokeneemmat työntekijät odottivat hyvinvointia edistävän työn edistävän myös ”henkisempiä” tarpeita, kuten itsensä toteuttaminen, työn mielekkyys ja työntekijöiden tasavertaisuus. (Nakari 2003, 189.)

Työn ja perhe-elämän vaatimusten yhdistämisen ongelmat ovat nousseet viime aikoina esille yhä useammin. Esimerkiksi Stakes toteutti vuosina 2001-2004 ”Työn ja perheen yhteensovittamisen kehittäminen työyhteisöissä” –projektin, jossa haettiin ratkaisuja siihen, kuinka työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen tematiikka saadaan päiväjärjestykseen työpaikoilla ja pysyväksi osaksi niiden henkilöstöpolitiikkaa. Projektia rahoittivat Euroopan sosiaalirahasto ja Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. On selvää, että jos työn ja perhe-elämän ja / tai vapaa-ajan vaatimukset ovat vaikeasti yhdistettävissä, vaikuttaa tämä myös työntekijän hyvinvointiin. Kauppisen ja Toivaisen (2003, 30) tutkimuksen mukaan enemmistö työntekijöistä (56 %) ei kokenut juuri koskaan vaikeuksia keskittyä työhönsä kotiasioiden takia. Huolestuttavana on kuitenkin pidettävä osuuden selvää laskua edellistä tutkimuksesta. Vuonna 2002 vielä 68 % työntekijöistä ei kokenut juuri koskaan vaikeuksia keskittyä työhönsä kotiasioiden takia. Naisilla oli kotiasioista johtuvia keskittymisvaikeuksia miehiä useammin (naisista 20 %, miehistä 12 %). Eniten vaikeuksia oli nuorimpien ikäryhmien naisilla, joista 44 % arvioi laiminlyövänsä kotiasioita ansiotyön vuoksi vähintään silloin tällöin.

Allardtin (1976) hyvinvointimäärittely sekä Kolun (1992) sen pohjalta luoma työhyvinvoinnin määritelmä antavat hyvän perustan sille, kuinka työhyvinvointi tulisi nähdä ja mitä työhön liittyviä tekijöitä tulisi pitää tärkeinä työhyvinvointia tarkasteltaessa. Ihmisen fysiologisiin tarpeisiin vastaavat työhyvinvointia tarkasteltaessa työympäristöön ja työmarkkina-asemaan liittyvät osatekijät kuten työympäristön laatu, työperäiset sairaudet, palkka, koulutusmahdollisuudet sekä työolosuhteet. Sosiaalisia tarpeita tyydyttävien yhteisyyssuhteiden osatekijöinä työelämässä voidaan puolestaan pitää työntekijöiden vuorovaikutusmahdollisuuksia sekä esimieheen että työkalaveriinhin, työyhteisön ilmapiiriä, kollegojen välisten suhteiden ja esimies-alaisuuden laatua. Työelämässä toteutuvia itsensä toteuttamisen osatekijöitä ovat esimerkiksi työn autonomia, tehtävien mielekkyys, työn vaatimustaso, työn sisältö, kehittymismahdollisuudet työssä, työn hallinta sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön liittyviin seikkoihin. Lisäksi työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavat esimerkiksi esimiestyö ja johtaminen, muutos, työtehtävien määrä ja niiden organisointi, tavoitteiden selkeys, työn ja vapaa-ajan tasapaino, työaikajärjestelyt sekä kiire ja aikapaine.

Seuraavaksi siirryn tarkastelemaan työhyvinvoinnin käänköpuolta eli työstä johtuvaa pahoinvointia, jonka määrää usein mitataan koetun stressin avulla. Stressiä ja stressitekijöitä

tarkasteltaessa voidaan havaita samojen tekijöiden olevan yhteydessä niin työhyvinvointiin kuin työstä johtuvaan pahoinvointiinkin. Esimerkiksi hyvä johtaminen lisää alaisten työhyvinvointia ja huono puolestaan vähentää sitä.

3 HEIKENTYNYT HYVINVOINTI – LISÄÄNTYNYT STRESSI

Hyvinvoinnin määrittelyn yhteydessä todettiin, että Allardtin mukaan hyvinvointia tutkittaessa joudutaan usein tarkastelemaan pahoinvointia ja niitä olosuhteita, joissa ihminen voi huonosti. Nakarin (2003, 69) mukaan stressin kokeminen on yksi keskeisimmistä työntekijöiden hyvinvoinnin mittareista. Tietty määrä stressiä työssä on usein vain hyväksi, mutta liiallinen stressin kokeminen on haitallista (Karasek & Theorell 1990, 90). Elon (2003, 23) tutkimus osoittaa, että 13 % työssäkäyvistä kokee tuntevansa paljon stressiä. Kaiken kaikkiaan joka kolmas työssäkäyvä kokee työnsä henkisesti rasittavaksi. Kaikki eivät siis voi hyvin työssään.

Stressi voidaan määrittellä henkilön fyysistä tai psyykkistä hyvinvointia vaarantavien tapahtumien kokemiseksi. Kokemista seuraava stressireaktio sisältää hätätilanteeseen valmistavia ruumiillisia muutoksia sekä psykologisia reaktioita, kuten ahdistusta, vihaa, aggressiota, apatiaa ja masennusta. Stressitekijä on puolestaan tapahtuma, jonka yksilö kokee vaarantavan joko hänen fyysistä tai psyykkistä hyvinvointiaan. (Atkinson ym. 2000, 486-487.) Elo (2000, 83) määrittelee stressin tilanteeksi, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi, tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tähän määrittelyyn perustuen on mitattu varsin luotettavasti henkistä hyvinvointia, koska tulokset ovat vastanneet hyvin laajemmilla ja validoiduilla mittareilla saatuja tuloksia.

Stressin rinnalla työelämän tutkimuksessa käytetään usein termejä kuormitus, kuormittavuus, tai kuormittuneisuus. Näillä tarkoitetaan stressi-ilmiön yksinkertaista mallintamista siten, että oletetaan työelämässä esiintyvän tietynlaista kuormitusta, joka kuormittaa työntekijää ja aiheuttaa tälle kuormittuneisuutta. Kuormitus voidaan jakaa yli- ja alikuormitukseen, joita voidaan tarkastella sekä määrällisesti että laadullisesti. Laadullista alikuormitusta esiintyy, kun työ on liian helppoa työntekijän taitoihin nähden. Työn ollessa liian vaativaa esiintyy laadullista ylikuormitusta. Määrällinen ylikuormitus syntyy usein liiallisista tehtävistä ja tulee esiin kiireenä. Määrällistä alikuormitusta taas esiintyy tehtävissä, jotka vaativat jatkuvaa läsnäoloa, mutta sisältävät vain vähän konkreettista toimintaa. Stressin rinnalla puhutaan

usein rasittumisesta. Tällöin stressi nähdään prosessina ja yläkäsitteenä ketjulle, joka sisältää työn rasittavuuden, sitä seuraavan työntekijän rasittuneisuuden ja mahdollisen puolustautumisen. Edetessään stressi saattaa johtaa burn out -tilaan. (Rajala 1997, 31-32.) Stressiin voitaneen myös ainakin läheisesti rinnastaa työuupumus, joka on vakava hyvinvoinnin häiriötila josta toipuminen vaatii aktiivisia toimenpiteitä ja kestää pitkään. Työuupumusta voidaan kuvata kolmitahoisena oireyhtymänä, jonka muodostavat: 1) emotionaalinen väsymys 2) heikentynyt ammatillinen itsetunto sekä 3) kyynistyneisyys. (Tuuli 2001, 97 & 99.) Maslach ja Leiter (1997, kts. Tuuli 2001, 100) luonnehtivat työuupumuksen oireita seuraavasti. Emotionaalisesti väsynyt henkilö tuntee itsensä sekä fyysisesti että psyykkisesti nääntyneeksi. Hän kokee olevansa kykenemätön palautumaan työpäivän rasittavuudesta ja olevansa kykenemätön vastaamaan seuraavan työpäivän haasteisiin. Henkilö, joka kärsii heikentyneestä ammatillisesta itsetunnosta tuntee olevansa riittämätön, koska tehtävät tuntuvat liian vaikeilta. Luottamus omaan ammattitaitoon heikkenee, mistä seuraa, että ympäristökin alkaa menettää luottamustaan yksilön kykyihin. Kyynistynyt henkilö puolestaan suhtautuu työhönsä ja työtovereihinsa viileästi ja etäisesti ja hänen sitoutumisensa työhön on heikentynyt. Kyynistyminen toimii keinona suojautua lisäväsymykseltä, mutta hyvinvoinnin häiriötilaa voimistavana sitä ei voida pitää suotavana tilana.

3.1 Työ ja stressi

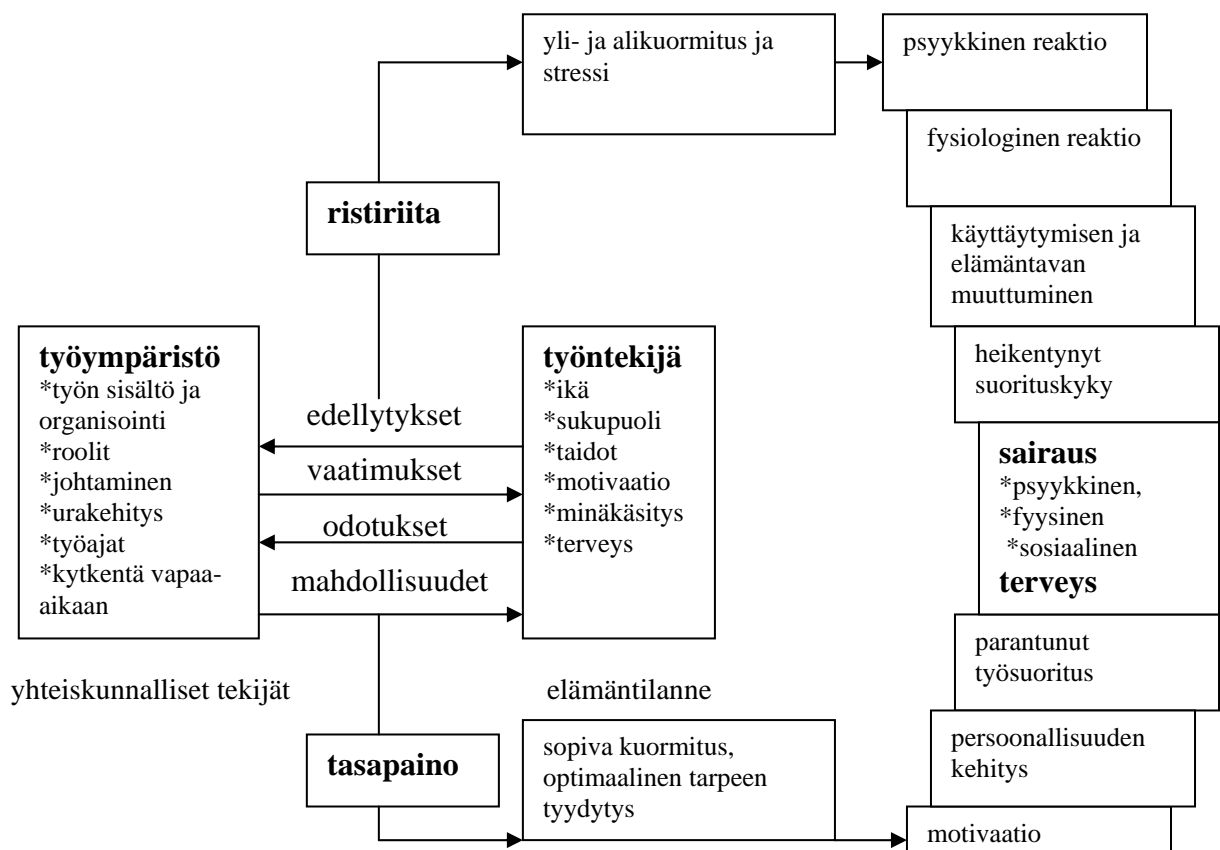
Aikaisemmin ajateltiin ihmisen kokevan stressiä ainoastaan silloin, kun hän joutuu sopeutumaan johonkin fyysiseen ympäristöön, esimerkiksi tavallista kylmempään lämpötilaan. Stressikäsitteellä katettiin pääasiassa fyysisiä ilmiöitä. Kyseinen näkemys ei ota huomioon ihmisen kykyä ja tapaa havainnoida ympäristöään aktiivisesti, tulkita tekemiään havaintoja ja tehdä arviointeja tältä pohjalta. Lisäksi se jättää huomioimatta sen, että ihminen asettaa ympäristölleen vaatimuksia, ei ainoastaan reagoi ulkopuolisiin vaatimuksiin. Näiden seikkojen tunnistaminen on muuttanut myöhempiä stressiä koskevia näkemyksiä. (Kalimo 1987, 50-51.) Rajalan (1997, 26-30) mukaan stressiä koskevissa tutkimuksissa on viime aikoina siirrytty yksilötason tarkasteluista yhä enemmän kohti laajempia kokonaisuuksia ja myös ajan merkitystä korostavia tarkasteluja.

3.2 Työelämän stressitekijät

Karasek ja Theorell (1990, 120-121) toteavat, että osa stressitekijöistä ovat tyypillisiä tietyille aloille, mutta on myös työelämän stressitekijöitä, jotka ovat yhteisiä kaikille aloille. Nakarin (2003, 71) mukaan stressiä työssä saattavat aiheuttaa useat eri työympäristöön liittyvät seikat. Näin ollen stressitekijät vaihtelevatkin usein työalan, työn ja sen ominaisuuksien mukaan. Stressi on kiinnitetty eri tutkimuksissa eri toimialoihin tai ammattiryhmiin, jolloin esille ovat nousseet niille tyypilliset stressitekijät. Stordeurin, D'hooren ja Vandenberghe (2001, 534) mainitsevat kasvaneet työn vaatimukset, ylisuuren työmäärän, kollegojen ja esimiesten tuen puutteen, työtehtävien itsenäisyyden sekä heikot urakehitysmahdollisuudet pääasiallisina henkisen työuupumuksen aiheuttajina.

Kalimo (1987, 51-53) on esittänyt käsitteellisen viitekehyksen työympäristön psyykkisten kuormitus- ja stressitekijöiden yhteydestä terveyteen ja sairauteen (kuvio 1). Mallissa ihminen nähdään sekä työn vaatimusten kohteena että aktiivisena vaikuttajana työelämän stressiä tuottavissa tilanteissa. Malli sisältää kaksi perusoletusta. Ensinnäkin työ asettaa työntekijälle vaatimuksia, jotka koskevat esimerkiksi työsuoritusta ja tietyn roolin mukaista käyttäytymistä. Työntekijä vastaa näihin vaatimuksiin tietojensa, taitojensa, motivaationsa, tunne-elämän tasapainoisuuden sekä muiden edellytysten mukaisesti. Toisen perusoletuksen mukaan työntekijällä on työtä koskevia odotuksia, jotka koskevat esimerkiksi tietoja, taitoja, itsenäisyyttä ja sosiaalista vuorovaikutusta. Työ antaa mahdollisuuden tällaisten tavoitteiden saavuttamiseen vaihtelevissa määrin. Ristiriita tai tasapaino edellä mainittujen voimien välillä on se ratkaiseva tekijä, joka käynnistää joko negatiivisen tai positiivisen kehityssuunnan. Positiivinen tapahtumasarja johtaa tyytyväisyyteen ja hallinnan tunteeseen, itsetunnon ja persoonallisuuden kehittymiseen sekä hyvinvointiin. Ristiriita ja sen aikaansaama negatiivinen kehityssuunta sen sijaan merkitsee stressiä, rasittumista ja haitallisina pidettyjä muutoksia minäkuvassa, käyttäytymisessä ja terveydentilassa. Ristiriitatilanteet ovat stressitilanteita ainoastaan silloin, kun ne koetaan tärkeiksi ja otetaan vakavasti. Lisäksi ihmisen oma käsitys siitä, miten hänen keinonsa riittävät tilanteesta selviämiseen, vaikuttaa siihen, kuinka paljon hän kokee stressiä. Vaativatkaan tehtävät eivät tuota stressiä, jos yksilö kokee selviytyvänsä niistä. Tilanteiden tulkinta, arvio omasta selviytymisestä ja seuraamusten ennakointi perustuvat yksilön aiempiin kokemuksiin. Stressikokemuksista opitaan aina jotain ja tällä on myöhemmissä tilanteissa joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus. Kumpikaan esitetyistä kehityssuunnista ei välttämättä ole lopullinen. Hallittuja ristiriitoja sisältävät

heilahdukset ihmisen ja ympäristön vuorovaikutuksessa sekä tasapainon tilapäinen järkkäminen ovat aivan tavallisia ilman vakavia seurauksia. Työn ja ihmisen tasapaino voi muuttua minkä tahansa mallin osan muuttuessa riippumatta siitä tapahtuiko muutos työssä vai ihmisessä itsessään.



KUVIO 1 Työympäristön psyykkisten kuormitus- ja stressitekijöiden yhteys terveyteen (Kalimo 1987, 52)

Kalimo (1987, 53-61) on määritellyt työelämän yhteisiä stressitekijöitä. Stressitekijät ovat niitä ympäristöön liittyviä tekijöitä, joiden vaikutuksesta ihmiselle kehittyy stressi. Työelämässä stressitekijöitä voivat olla työn sisältö ja järjestely, työpaikan organisaatio, yhteistoiminta, vuorovaikutus, työaika, työsuhte sekä työn ja vapaa-ajan väliset kytkökset. Työn sisältöön ja järjestämiseen liittyvät tekijät ovat usein työn stressitekijöitä ja ne liittyvät usein työn vaatimuksiin. Yksipuolinen työ, joka sisältää vain kapea-alaisia, jatkuvasti toistuvia osatehtäviä, on yleinen stressitekijä. Työntekijä kyllästyy ja hänen vireystilansa laskee. Työ ei mahdollista omien kykyjen harjoittamista, uuden oppimista eikä vaihtelua. Toisaalta myös tehtävien liiallinen moninaisuus on rasittavaa. Mahdollisuus säädellä ja

suunnitella omia töitä ja niiden suoritustapoja ainakin jossain määrin onkin eräs keskeisimmistä työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin lähteistä. Lisäksi työtehtäviin liittyvä korkea vastuu on voimakas stressinaiheuttaja. Korkea vastuu ei kuitenkaan ole tyypillistä kaikelle työlle, vaan esimerkiksi terveydenhuollon ja kasvatuksen piirissä työskenteleville sekä kauaskantoisia päätöksiä työssään tekeville. Kiire ja aikapaine ovat tyypillisiä epäonnistuneesta työn organisoinnista johtuvia stressitekijöitä. Työhön liittyviä stressitekijöitä ovat lisäksi muun muassa lisääntyneet tiedonkäsittelyn vaatimukset sekä ihmissuhdekuormitus, mikä on tyypillistä etenkin palvelualojen työntekijöille.

Organisaatioon liittyvistä stressitekijöistä yleisimpiä ovat henkilön työrooliin liittyvät tekijät. Työrooli koostuu niistä odotuksista, joita organisaation muut tahot kohdistavat työntekijään. Työroolin olisi oltava mahdollisimman selkeä, jotta sen haltija tietää mitä organisaation muut jäsenet häneltä odottavat. Usein työroolit ovat kuitenkin epäselviä esimerkiksi siitä syystä, että työnkuvia ei ole määritelty riittävän selkeästi. Jatkuva tai toistuva epäselvyys omasta roolista, eli epävarmuus työn tavoitteista, on vakava stressitekijä. Työroolin selkeys ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki tehtävät olisi ohjeistettava mahdollisimman yksityiskohtaisesti, vaan työntekijälle on myös annettava riittävä määrä vapautta sopeuttaa ja rytmittää työ oman mielensä mukaan. Työrooliin liittyvät myös ristiriitaiset rooliodotukset. Tämä on tyypillistä erityisesti henkilöille, jotka toimivat sekä esimiehenä että alaisena. Alaisten ja esimiehen työntekijään kohdistamat odotukset voivat olla täysin ristiriidassa keskenään, mikä aiheuttaa työntekijälle stressiä. Myös työntekijän mahdollisuus osallistua työpaikkansa asioiden suunnitteluun ja päätöksentekoon on tärkeä tekijä tarkasteltaessa työntekijöiden kokemaa stressiä. Työntekijöiden mukaan ottaminen asioiden suunnitteluun ja päätöksentekoon tiedetään parantavan työntekijöiden välisiä suhteita, vähentävän vieraantumisen tunnetta, lisäävän arvostusta omaa työroolia kohtaan sekä lisäävän työmotivaatiota.

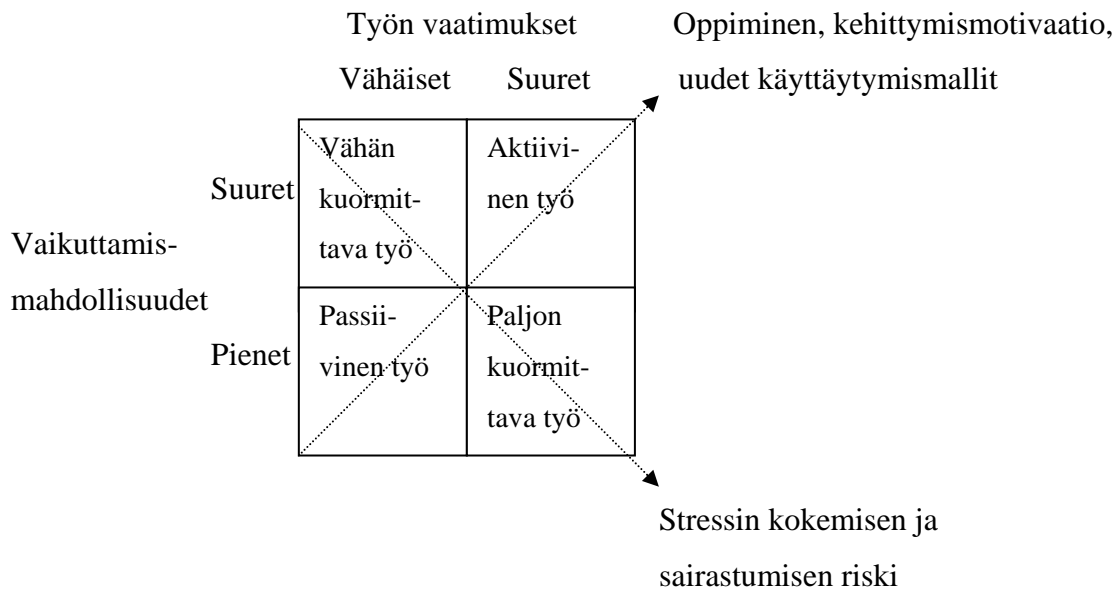
Myös autoritääriinen ja epätasapuolinen johtamistyyli lisää työntekijöiden stressiä. Työpaikalla stressiä lisää myös se, että organisaation tiedotustoiminta on vaillinaista. Työntekijät haluavat olla tietoisia siitä, mitä heidän ympärillään tapahtuu. Tietoisuus ja se, että työntekijät voivat luottaa siihen mitä heille kerrotaan lisäävät heidän varmuuttaan ja vähentävät stressiä. Urakehityskin voi toimia stressitekijänä. Jos työntekijä kokee, ettei etene urallaan, vaikka olisi siihen oikeutettu, voi tämä aiheuttaa hänelle stressiä. Toisaalta liian nopea urakehitys nopeasti kasvavan vastuun myötä on myös stressiä aiheuttava tekijä.

Yhteistoimintaan ja vuorovaikutukseen liittyvät erityisesti työpaikan ihmissuhteet, jotka ovat eräs keskeinen työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Hyviksi koetut ihmissuhteet lisäävät työtyytyväisyyttä ja huonot puolestaan vähentävät sitä. Ihmissuhdeongelmat eivät aina välttämättä liity kahden ihmisen väliseen suhteeseen, vaan ne saattavat liittyä yksilöiden henkilökohtaisiin ongelmiin, kilpailuun organisaation sisällä tai muihin organisaation toimintaan liittyviin seikkoihin, kuten esimerkiksi huonoon tiedotustoimintaan. Työn ja vapaa-ajan kytkentöihin liittyvistä ongelmista ovat tyypillisimpiä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen liittyvät ongelmat, jotka ovat tyypillisiä muun muassa silloin, kun lasten hoitoa vanhempien työssä käydessä ei kyetä järjestämään, työ edellyttää toiselle paikkakunnalle muuttoa tai työssä odotetaan toistuvasti ylitöiden tekemistä.

Karasek & Theorell (1990, 2) näkevät työpaikan psykososiaalisen ympäristön näyttelevän merkittävää roolia tarkasteltaessa työntekijöiden kokemaa stressiä. Heidän mukaansa tätä psykososiaalista ympäristöä kehittämällä on mahdollista vähentää työn aiheuttamaa stressiä ja samalla lisätä työn tuottavuutta. Karasek & Theorell (1990, 6-7) asettavat stressimallissaan tarkastelun kohteeksi työpaikkaan, psykososiaaliseen työympäristöön, liittyvät tekijät. Myös oppiminen nähdään merkittävässä roolissa. Stressi ehkäisee työntekijän oppimista ja toisaalta työssä oppiminen ehkäisee stressiä. Karasek ja Theorell olettavat, että organisaatioon liittyvät stressitekijät ovat muutettavissa ja ennaltaehkäistävissä. Heidän mukaansa päällimmäinen työhön liittyvä stressitekijä on työntekijän oman kontrollin puute siitä, kuinka hän voi vastata työn asettamiin vaatimuksiin sekä kuinka hän voi parhaiten hyödyntää omia kykyjään vastatessaan näihin vaatimuksiin. Kyseessä ei niinkään ole itse työtehtävään liittyvät vaatimukset, vaan pikemminkin työn organisoinnin rakenne ja sen työntekijään kohdistamat vaatimukset. Kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, kuinka ja minkä taitojensa avulla työstään suoriutuu, lisää työn vaatimusten kasvu työn tuottavuutta ja vähentää työntekijän stressiä. Jos työntekijältä kuitenkin puuttuu vaikuttamismahdollisuus, ei työn vaatimusten kasvu lisää tuottavuutta vaan työntekijän kokemaa stressiä. Karasek & Theorell ovatkin valmiita esittämään mallin, joka osoittaa kuinka yhtä aikaa voidaan sekä ehkäistä stressiä että lisätä työn tuottavuutta. Taustalla on myös oletus hyvinvoinnin ja tuottavuuden välisestä suhteesta, tyytyväiset työntekijät ovat tuottavampia kuin tyytymättömät. (Karasek & Theorell 1990, 9 & 11-12.)

Karasekin & Theorellin (1990, 31-40) luoma malli esittää työympäristön psykososiaalisten tekijöiden yhteyttä työntekijöiden kokemaan stressiin ja tuottavuuteen. Mallissa on kaksi työn

psykososiaaliseen ympäristöön liittyvää tekijää, *työn psykologiset vaatimukset ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet*. Työn psykologisia vaatimuksia ovat mm. aikapaine ja työn henkinen raskaus, vaikuttamismahdollisuuksiin lukeutuu puolestaan mm. mahdollisuus säädellä omaa työtään, mahdollisuus käyttää kykyjään, taitojaan sekä toimia itsenäisesti. Vaikuttamismahdollisuuksiin voidaan lukea kuuluvaksi myös vapaus epäviralliseen toimintaan, kuten kahvi- ja tupakkatauot, jotka katkaisevat työnteon sopivin väliajoin. Edellä mainitut muuttujat määrittelevät nelikentän, josta voidaan määritellä neljä erilaista työympäristöä: paljon kuormittava työ (high-strain job), aktiivinen työ (active job), vähän kuormittava työ (low-strain job) sekä passiivinen työ (passive job) (kuvio 2). Paljon kuormittavalle työympäristölle on tyypillistä korkeat työn psykologiset vaatimukset ja työntekijän alhaiset vaikuttamismahdollisuudet, mikä aiheuttaa työntekijän kuormittumista ja stressiä. Malliin sisältyvän oletuksen mukaan stressi ehkäisee oppimista ja laskee kehittymismotivaatiota, mikä puolestaan edelleen lisää stressiä. Aktiivinen työympäristö asettaa työntekijälle korkeat vaatimukset, mutta takaa myös työntekijän vaikutusmahdollisuudet. Tällainen ympäristö edistää työntekijän oppimista, mikä puolestaan vähentää työn kuormittavuutta ja ehkäisee stressiä. Karasek ja Theorell toteavat, että aktiivisessa työympäristössä työskentelevät kokevat stressiä, mutta vain yleisen keskiarvon verran. Stressiä aiheuttavat korkeat vaatimukset, mutta sitä puolestaan ehkäisevät vaikuttamis- ja oppimismahdollisuudet. Vähän kuormittavalle työympäristölle on tyypillistä alhaiset psykologiset vaatimukset ja korkeat vaikuttamismahdollisuudet. Tällainen työympäristö mahdollistaa mallin mukaan työntekijöiden rentoutumisen työssään, mutta Karasek ja Theorell toteavat em. työympäristön olevan pikemminkin utopiaa kuin todellisuutta. Passiivisessa työympäristössä sekä työn psykologiset vaatimukset että työntekijän vaikutusmahdollisuudet ovat alhaiset. Passiivinen työympäristö ehkäisee oppimista ja jopa heikentää työntekijän aiemmin hankittuja taitoja. Vaikka työ ei ole vaativaa, aiheuttaa se työntekijöille stressiä, koska se ehkäisee oppimista ja alentaa kehittymismotivaatiota. Myös tällaisessa työympäristössä työskentelevät ihmiset kokevat stressiä yleisen keskiarvon verran. Karasek ja Theorell (1990, 68-70) laajentavat mallin kolmiulotteiseksi lisäämällä siihen kolmanneksi muuttujaksi *sosiaalisen tuen*. Sosiaalinen tuki toimii puskurina työn kielteisille vaikutuksille. Lisäksi sosiaalisen tuen voidaan nähdä edistävän tuottavaa käyttäytymistä sekä parantavan henkilön itsetuntoa ja lisäävän hänen hyvinvointiaan.



KUVIO 2 Työn vaatimukset ja vaikutusmahdollisuudet (Karasek & Theorell 1990, 32)

3.3 Yksilöllisten stressitekijöiden vaikutus

Cooperin ja Williamsin (1998, 306-310 & 315-318) työstressimittari (The Pressure Management Indicator; PMI) ottaa huomioon myös yksilöllisten tekijöiden vaikutuksen stressin kokemisessa. PMI pohjautuu Cooperin, Sloan ja Williamsin vuonna 1988 esittelemään The Occupational Stress Indicator -mittariin, mutta on luotettavampi ja kompaktimpi mittaristo käyttää ja se soveltuu käytettäväksi eri ammattialoilla. PMI-työstressimittarissa pyritään kiinnittämään huomiota stressin kolmeen avainelementtiin: *stressin lähteisiin, yksilöllisiin eroihin ja vaikutuksiin*. Erityisesti huomiota kiinnitetään stressin havaitsemiseen. Tästä seuraa, että on tarkasteltava yksilöiden havaintoja ja kokemuksia heidän selviytymisestään ja saamastaan tuesta, samoin kuin havaittuja vaikutuksia kuten hyvinvointi ja työtyytyväisyys. Stressin lähteinä mittariin sisältyvät: työn raskaus, ihmissuhteet, tunnustus, ilmapiiri, vastuu, esimiesasema, työn ja kodin tasapaino sekä päivittäiset hankaluudet. Yksilöllisiä eroja ovat esimerkiksi halu menestyä, suoritushakuisuus, kärsivällisyys, vaikutusmahdollisuudet, työn ja muun elämän tasapaino sekä saatu sosiaalinen tuki. Tulosuuttujina mallissa ovat mm. tyytyväisyys työhön ja organisaatioon, työn varmuus, työhön sitoutuminen, fyysiset oireet sekä psyykkisiä tuntemuksia kuvaavia muuttujia.

Salmela-Aro ja Nurmi (2004, 486) ovat tutkineet yksilöiden henkilökohtaisen motivaation ja stressin välistä suhdetta. Tutkimuksesta käy ilmi, että henkilöt joilla on korkea työmotivaatio

ja jotka ovat korkeasti sitoutuneita työhönsä kokevat muita työntekijöitä enemmän stressiä. Henkilöt, joita itse työ motivoi suuresti, havaittiin olevan myös muita uupuneempia. Vastavuoroisesti vapaa-aika ja terveys toimivat stressiä ehkäisevinä motivaattoreina. Henkilöt, joita motivoivat vapaa-ajan harrastukset ja terveys, kokivat vähiten stressiä ja tunsivat parasta työkykyä sekä tyytyväisyyttä elämään.

Hyvinvointi ja stressi ovat selkeästi yhteydessä toisiinsa. Kun hyvinvointi lisääntyy, stressin kokeminen vähenee ja stressin kokemisen lisääntyminen puolestaan laskee yksilön hyvinvointia. Hyvinvointiin ja stressiin myös vaikuttavat samat tekijät. Osa tekijöistä liittyy yritykseen, organisaatioon, työryhmään ja itse työhön, toiset ovat puolestaan riippuvaisia työntekijän henkilökohtaisista piirteistä. Stressitekijöitä, joita ei työhyvinvoinnin yhteydessä mainittu, olivat esimerkiksi kollegoilta ja esimieheltä saatu sosiaalinen tuki, vastuu, urakehitysmahdollisuudet, työrooliin liittyvät ristiriidat sekä organisaation tiedotustoiminta. Kaikki edellä mainitut tekijät eivät välttämättä ole yhteydessä työhyvinvoinnin kasvuun, mutta voivat kuitenkin osaltaan laskea sitä. Tämän vuoksi nekin voidaan laskea kuuluviksi työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. On tärkeää pitää mielessä, että ihmisen oma käsitys selviytymisestään stressiä aiheuttavista tilanteista vaikuttaa oleellisesti hänen kokemaansa stressiin. Toinen tärkeä esille noussut seikka oli, että työn vaatimusten kasvu ei aina johda työhyvinvoinnin laskuun vaan jopa lisää sitä, jos työntekijälle taataan riittävät mahdollisuudet vaikuttaa työnsä suorittamiseen.

Seuraavissa kappaleissa tarkastelen organisatoristen tekijöiden (organisaatiokulttuuri, työilmapiiri, työelämän laatu ja organisaatiomuutos) ja johtamisen sekä johtajuuden suhdetta alaisten kokemaan stressiin ja työhyvinvointiin. Organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri ovat toisiinsa läheisesti liittyviä käsitteitä, joiden alle sijoittuu myös osa aiemmin esitetyistä työhyvinvoinnin osatekijöistä. Johtaminen ja johtajuus ovat puolestaan osatekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin sekä välillisesti esimerkiksi työilmapiirin kautta että suoraan arkipäivän johtamistyön kautta.

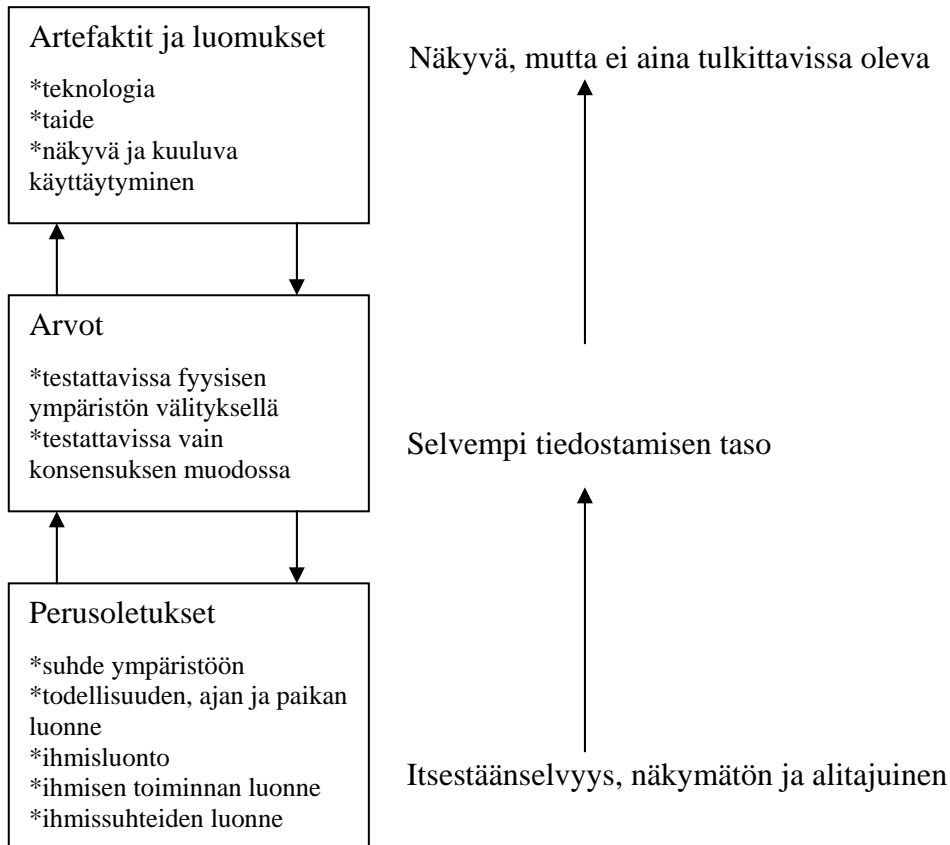
4 ORGANISATORISTEN TEKIJÖIDEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

4.1 Organisaatiokulttuurin merkitys

Organisaatiokulttuuri nousi tarkastelun kohteeksi Pettigrewn vuonna 1979 julkaistussa (kts. Reichers & Schneider 1990, 19) artikkelissa, jossa hän esitteli antropologisen kulttuurinäkömyksen elementtien, symbolismin, myyttien, rituaalien yms. soveltamista organisaatioanalyysiin. Nakarin (2003, 39) mukaan pian tämän jälkeen kulttuurin käsitettä ja metodeja selkiinnytettiin suhteellisen lyhyessä ajassa. Aluksi organisaatiokulttuurin tutkijat lähinnä pyrkivät kuvailemaan erilaisia kulttuureja, mutta organisaatioiden käytännötoiminnankehittäjät ovat käsitelleet kulttuuria tehokkuuden välineenä alusta saakka. Organisaatiokulttuurin empiirinen tutkimus on kuitenkin suhteellisen nuorta. Forss (2004, 10-11) toteaa, että 90-luvulla huomiota alettiin kiinnittää entistä enemmän työyhteisöjen kulttuuriin, kun havaittiin yrityksen menestymisen takana olevan myös kulttuuriin liittyviä tekijöitä. Kehiteltiin uusia organisaatioteorioita, joiden avulla voitiin eritellä hyvän ja kehittyneen yrityskulttuurin kriteereitä. Käsitys siitä, että nykyaikaisen yrityksen tuli pyrkiä kehittämään toimintojaan uuden kulttuurin arvojen mukaiseksi vakiintui. Samaan aikaan eri tutkimuksissa saatiin tuloksia, joiden mukaan hyvän organisaatiokulttuurin omaavat yritykset tuovat mukanaan paljon uutta myönteistä kehitystä henkilökunnan hyvinvoinnin alueella. Hyvän organisaatiokulttuurin työpaikoilla viihdytään muita työpaikkoja paremmin, työ koetaan mielekkääksi ja työmotivaatio on hyvä. Työpaikkakoulutus on yleisempää ja vaikuttavampaa kuin muualla ja johtaminen on kannustavaa. Hyvän organisaatiokulttuurin nähdään myös olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen sekä hyvään työilmapiiriin. Hyvän yrityskulttuurin on lisäksi havaittu vähentävän henkilöstön halukkuutta siirtyä varhaiseläkkeelle. Organisaatiokulttuurin merkitys työhyvinvoinnin kannalta on siis erittäin tärkeä. Nakari (2003, 39) mainitsee eräänä ensimmäisistä suomalaisista organisaatiokulttuuritutkimuksista Kinnusen vuonna 1990 terveydenhuoltoon tekemän tutkimuksen sekä Aaltio-Marjosolan vuonna 1991 yritysmaailman organisaatiomuutokseen kohdentuneet tutkimukset.

Erilaisista lähestymistavoista huolimatta organisaatiokäyttäytymistutkimuksessa kulttuurilla nähdään useimmissa tapauksissa olevan sekä havaittava että abstrakti puoli (Kopelman, Brief & Guzzo 1990, 283; Reichers & Schneider 1990, 20). Kopelmanin ym. (1990, 283) mukaan kulttuurikäsitteet jaetaan usein kahteen ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä ovat näkemykset, joissa painopiste on havaittavassa käyttäytymisessä ja artefakteissa. Toisen ryhmän näkemysten mukaan kulttuuri on yhteisiä merkityksiä, symboleita ja arvoja. Mumbyn (1988, 7-9) mukaan organisaationkulttuuria käsittelevä tieteellinen kirjallisuus voidaan jakaa kahteen ryhmään sen mukaan, kuinka ne määrittelevät kulttuurin ja organisaation välisen suhteen. Ensimmäisenä ryhmänä ovat kulttuuripragmatistit, jotka pitävät kulttuuria vaikutettavissa olevana muuttujana sekä jonain sellaisena, minkä organisaatio omaa. Kulttuuria voidaan manipuloida organisaation tarpeiden mukaan ja manipuloinnin avulla voidaan parantaa esimerkiksi johtamista, tuloksellisuutta ja henkilöstön ilmapiiriä. Toisen näkemyksen omaava ryhmä, kulttuuripuristit, eivät erottele kulttuuria organisaatiosta, vaan näkevät organisaation itsessään olevan kulttuuri. Tämän vuoksi onkin kyseenalaista voidaanko kulttuuria manipuloida. Kulttuuri määritellään muodostuvan organisaation / ryhmän jäsenten yhteisenä ymmärryksenä tai jaettuina merkityksinä. Merkitykset ovat näkymättömiä ryhmään kuuluville, ne ovat selvästi tärkeitä ja ominaisia juuri kyseiselle ryhmälle ja ne siirretään ryhmän uusille jäsenille.

Yrityskulttuuri voidaan määritellä siten, että sillä tarkoitetaan niitä arvoja, periaatteita ja toimintatapoja, jotka yrityksessä on omaksuttu ja jotka ohjaavat sen suhtautumistapoja ja käytännön toimintoja. Yrityksen kulttuuri luo puitteet sen toiminnoille ja kannanotoille. (Forss 1999 kts. Forss 2004, 11.) Schein (1987, 26) tarkoittaa kulttuurilla: ”perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja jotta se voidaan opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea”. Scheinin (1987, 26-27) mukaan kulttuurissa on kysymys kaikkein syvimmällä tasolla olevista ja tiedostamattomaksi muuttuneista ilmiöistä. Kulttuuri on opittua ja se on myös muutettavissa. Schein (1987, 32) erottelee kulttuurista a) perusoletusten näkymättömän, alitajuisen itsestäänselvyiden tason, b) arvojen selkeämmin tiedostettavan tason ja c) artefaktien ja luomusten näkyvän, mutta ei aina tulkittavissa olevan tason (kuvio 3).



KUVIO 3 Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus (Schein 1987, 32)

Scheinin (1987, 35-36) mukaan perusoletukset syntyvät, kun jokin ratkaisu osoittautuu jatkuvasti toimivaksi ja siitä muodostuu itsestäänselvyys. Alun perin vain tunteen tai arvon tukemaa hypoteesia ryhdytään vähitellen pitämään todellisuutena. Perusoletukset ovat muuttuneet niin pitkälle itsestäänselvyyksiksi, että saman kulttuurin jäsenet kokevat ne likipitään samanlaisina.

Kaikki kulttuurinen oppiminen perustuu alun perin jonkun jäsenen arvoihin siitä miten asioiden ”tulisi olla”, vastakohtana sille miten ne ovat. Kun tiettyyn arvoon pohjautuvan ratkaisun voidaan havaita onnistuvan, arvo kokee vähittäisen kognitiivisen muutoksen muuttuen uskomukseksi ja lopulta oletukseksi. Arvojen muuttuessa uskomuksien kautta oletuksiksi ne siirtyvät pois tietoiselta tasolta. Vain arvot joihin sisältyy fyysinen tai sosiaalinen paikkansapitävyys ja jotka toimivat jatkuvasti luotettavalla tavalla ryhmän ongelmanratkaisun perustana, muuttuvat oletuksiksi. (Schein 1987, 33-34.)

Artefaktit ja muut luomukset eli ihmisen rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö edustaa kulttuurin näkyvintä tasoa. Tätä tasoa edustaa esimerkiksi kirjoitettu ja puhuttu kieli. Vaikka tämä taso onkin näkyvä, eivät tietyssä kulttuurissa elävät ihmiset välttämättä ole tietoisia luomistaan artefakteista. On myös huomattava, että vaikka kulttuurin tämä taso onkin näkyvä, ei sen tulkinta ole aina mahdollista. (Schein 1987, 32-33.)

4.2 Ilmapiirin merkitys

Nakaran (2003, 39) mukaan on itsestään selvää tarkastella organisaatiokulttuurin käsitteen yhteydessä myös työilmapiiriä. Käsitteiden läheisyydestä huolimatta ne ovat kehittyneet erilaisista tieteellisistä taustoista ja paljolti toisistaan riippumatta. Schein (1987, 323) on todennut, että ilmapiiriä voidaan ymmärtää kulttuurin ilmentymänä. Reichersin ja Schneiderin (1990, 29) mukaan sekä kulttuurin että ilmapiirin kautta yritetään tarkastella organisaatioympäristön vaikutusta siinä toimivien ihmisten käyttäytymiseen. Molemmat käsittelevät tapoja, joilla organisaation jäsenet tekevät ympäristönsä ymmärrettäväksi. Myös Reichers ja Schneider toteavat kulttuurin olevan ilmapiiriä abstraktimpi käsite ja että ilmapiiri voidaan määritellä kulttuurin ilmentymäksi. Nakarin (2003, 41) mukaan ilmapiirin on havaittu olevan kulttuuria sopivampi kohde vaikuttaa tavoiteltaessa positiivisia muutoksia organisaatiossa. Ilmapiirin ja kulttuurin välisen yhteyden vuoksi vaikuttamisessa tulisi kuitenkin aina ottaa huomioon myös syvemmät organisaatiokulttuuriin liittyvät seikat. Ilmapiirin ja kulttuurin yhtymäkohdat on helpointa löytää niiden instrumentaalisuudesta. Kulttuuria yhteisinä merkityksinä, symboleina ja arvoina pitävällä näkemyksellä on yhtäläisyyksiä ilmapiirin käsitteen kanssa silloin, kun ilmapiiri nähdään yhteisinä havaintoina organisaation toimintaympäristöstä, toimintaperiaatteista ja -tavoista. Sekä ilmapiirin että kulttuurin uskotaan voivan muuttua, joskin kulttuuri muuttuu ilmapiiriä hitaammin. Ilmapiiriä ja kulttuuria voidaan myös tarkastella vastavuoroisina, toinen toisiinsa jatkuvasti vaikuttavina prosesseina (Reichers & Schneider 1990, 24).

Organisaatioilmapiiriin läheisesti liittyvää sosiaalisen ilmapiirin käsitettä ovat ilmeisesti ensimmäisenä käyttäneet Lewin, Lippitt ja White vuonna 1939. Käsite oli tällöin sijoitettu lainausmerkkien sisään. (Reichers & Schneider 1990, 14.) Seuraavan kerran ilmapiirin käsitteen ja ilmapiirimittarit esittelivät Litwin ja Stringer vuonna 1968. He myös osoittivat ilmapiiritutkimuksen soveltuvuuden käytännön työelämässä. (Reichers & Schneider 1990, 10-

13 & 18.) Juutin (1991, 119) mielestä ilmapiirin käsitettä voidaan pitää perinteisenä organisaatiotutkimukselle.

Ilmapiirin käsitteen sisältö on vaihdellut määrittelyissä sen mukaan, minkä asian suhteen niitä on tarkasteltu. Reichersin ja Schneiderin 1960-luvulta 1990-luvun alkupuolelle kartoittamat ilmapiiritutkimukset käsittelevät ilmapiiriä yhteydessä erilaisiin ilmiöihin, kuten johtaminen, motivaatio, kulttuuri, työtyytyväisyys ja -suoritus. Lisäksi on selvitetty ilmapiirin yleistä luonnetta ja mittaamista sekä ilmapiirin vaihtelua työntekijöiden ja organisaation toimialan mukaan. (Reichers & Schneider 1990, 10-13.)

Litwinin ja Stringerin (1974, 1, 41 & 187) mukaan organisaatioilmapiiri on organisaation rakenteen ja yksilön motivaatiopyrkimysten väliin tuleva muuttuja, jonka avulla voidaan kuvailla tietyn organisaatioympäristön subjektiivista luonnetta tai laatua. Organisaatioilmapiiri muodostuu organisaation jäsenten organisaatioympäristön laadusta ja luonteesta tekemien kokemusten ja havaintojen summana, joka edelleen vaikuttaa heidän motivaatioonsa ja sitä kautta käytökseen. Motivaatio on yhteydessä käyttäytymiseen ja sen näkyviin seurauksiin, kuten työntekijöiden työtyytymättömyyteen, tuottavuuteen, sopeutuvuuteen sekä halukkuuteen jatkaa työsuhdetta (Litwin & Stringer 1974, 42 & 193).

Ilmapiirin kehittymiseen vaikuttaa organisaation historiaan, rakenteeseen, jäsenten tarpeisiin, arvoihin ja odotuksiin liittyviä tekijöitä. Tärkeimpiin tekijöihin kuuluu käytetty johtamistyyli, erityisesti korostuu johtajan ja alaisten välisten epävirallisten suhteiden merkitys ja kommunikaatio (Litwin & Stringer 1974, 188). Vallitsevaan ilmapiiriin voidaan vaikuttaa siten, että siihen tuodaan esimerkiksi toisentyyppisen ilmapiirin ominaisuuksia (Litwin & Stringer 1974, 40). Yhden organisaation sisällä voi olla useita erilaisia ilmapiirejä, tämän vuoksi olisikin puhuttava organisaatioilmapiireistä ja niiden alailmapiireistä (Litwin & Stringer 1974, 188). Organisaatioilmapiiri vaikuttaa sen jäsenten käyttäytymiseen esimerkiksi luomalla uskomuksia ja odotuksia siitä, mitä kustakin toiminnasta seuraa ja mikä tuo tyydytystä ja mikä pettymystä.

On myös tärkeää havaita, että erilaiset ilmapiirit motivoivat eri tavoin (Litwin & Stringer 1974, 188). Litwin ja Stringer määrittelevät kolme erilaista ilmapiirityyppiä: *suoritusmotivaatiota*, *liittymismotivaatiota* ja *valtamotivaatiota* synnyttävät ilmapiirit. Suoritusmotivaatiota syntyy, kun ilmapiiri korostaa riskinottoa, innovatiivisuutta ja

palkitsemista. Siihen liittyy lisäksi tietoisuus menestyksekkään ryhmän jäsenyydestä. Suoritusorientoitunut ilmapiiri sopii organisaatiolle, joka toimii muuttuvassa ympäristössä ja / tai tavoittelee nopeaa kasvua. Organisaatioissa, joissa on lämpimät ihmissuhteet ja joissa yksilöä tuetaan ja rohkaistaan, syntyy liittymismotivaatiota. Tällainen ilmapiiri sopii aloille, joilla vaaditaan läheisiä työkaverisuhteita ja hyvää ryhmähenkeä. Valtamotivaatiota edistää ilmapiiri, jossa vallitsee paljon sääntöjä ja mahdollisuuksia auktoriteetin käyttöön mahdollisten konfliktien ratkaisussa. (Litwin & Stringer 1974, 45-65 & 188-190.)

Myös Schneiderin (1990, 386-387) ilmapiirin määrittelyssä korostuu työntekijöiden havaintojen merkitys. Schneider määrittelee ilmapiirin työntekijöiden havainnoiksi tapahtumista, käytännöistä ja menettelytavoista sekä palkitsemisen, tuen ja odotusten kohteena olevasta käyttäytymisestä. Yksilöt siis havainnoivat organisaation rutiineja ja palkitsemista. Kopelman ym. (1990, 295-296) pitävät ilmapiiriä funktionaalisenä sen toimiessa tulkintojen perustana ja toiminnan ohjaajana. Heidän mukaansa ilmapiiri on yksilötason muuttuja, mutta sillä on organisatorisia ulottuvuuksia. Tämä tulee esiin vertailtaessa samassa yksikössä tai ryhmässä työskentelevien kokemaa ilmapiiriä eri ryhmien välillä. Ilmapiiri ei kuvaa työympäristöä todellisuudessa eikä työntekijöiden todellisia reaktioita siihen, vaan ilmapiiri on pikemminkin havaittavissa oleva viestintäkeino, jota kautta ympäristön vaikutukset kulkeutuvat työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. Ilmapiiri välittää ympäristön vaikutukset asenteisiin ja käyttäytymiseen. Ilmapiiri on moniulotteinen, tietyn ytimen sisältävä kooste, mutta jotkin ydinulottuvuudet voivat korostua tietynlaisissa työympäristöissä. Ilmapiirille yhteisiä elementtejä ovat: päämäärän ja keinojen korostaminen, palkitsemisorientaatio, työsuorituksen tukeminen ja sosioemotionaalinen tuki.

Moran ja Volkwein (1992, 20) määrittelevät ilmapiirin suhteellisen pysyvänä organisaation ominaisuutena, joka erottaa sen toisista organisaatioista. Myös heidän määrittelyssään työntekijöiden havainnot ovat keskeisellä sijalla. Moran ja Volkwein näkevät ilmapiirin käsittävän jäsenten kollektiiviset havainnot organisaation ulottuvuuksista, kuten autonomiasta, luottamuksesta, yhteenkuuluvuudesta, tuesta, palkitsemisesta, innovatiivisuudesta ja tasapuolisuudesta. Ilmapiiri muodostuu vuorovaikutuksen kautta ja se toimii organisaation jäsenille pohjana erilaisten tilanteiden tulkinnalle. Se heijastaa organisaatiokulttuurin vallalla olevia arvoja sekä normeja ja se toimii käyttäytymistä muovaavan toiminnan lähteenä. Nakarin (2003, 36) mukaan Moranin ja Volkweinin näkemys

ilmapiiristä olisi melko staattinen, ellei siihen sisältyisi käsitystä ilmapiirin syntyisestä vuorovaikutuksen kautta ja sen käyttäytymistä muovaavaa ominaisuutta.

Juuti (1988, 29 & 51-57) määrittää työilmapiirin kokonaisuudeksi, joka muodostuu organisaation ja työryhmän ilmapiireistä ja esimiehen johtamistyylistä. Ilmapiiriin liittyviksi ominaisuuksiksi Juuti mainitsee muun muassa avoimuuden, mielipiteiden ilmaisumahdollisuuden, ristiriitojen esiintymisen, keskinäisen luottamuksen ja yhteisymmärryksen. Juuti (1989, 246-247) laajentaa työilmapiirin kokonaisuuden sisältävän lisäksi yksilöiden työasenteet. Työasenteilla tarkoitetaan henkilön suhtautumista työhönsä ja työolosuhteisiinsa. Työhön liittyviin asenteisiin sisältyy ilmapiiriä lähellä oleva käsite, työtyytyväisyys. Tällä Juutin (1989, 21-22) mukaan tarkoitetaan henkilön työhön asennoitumiseen vaikuttavien seikkojen yhteistulosta. Työtyytyväisyys on työn henkilössä herättämä emotionaalinen reaktio. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat useat eri tekijät, kuten työn sisältö, työmäärä, työryhmä, esimiehet ja kyseiselle organisaatiolle tyypilliset toimintatavat. Laajasti ottaen Juuti määrittelee ilmapiirin tarkoittavan ihmisten organisaationsa toiminnasta muodostamien mielikuvien summaa. Mielikuvat syntyvät havainnoista sekä johtopäätöksistä, joita yksilöt tekevät organisaationsa sosiaalisen, psyykkisen ja fyysisen työympäristön laadusta, mikä on arvostettua, sallittua, kiellettyä, toivottua, palkittavaa ja rangaistavaa. Lisäksi ilmapiiriä voidaan kuvata pääosin tiedollisina ja tunnetason ilmiöinä. (Juuti 1991, 120 & 161-162.) Nakari (2003, 37) toteaaakin Juutin ilmapiirin määritysten osoittavan ilmapiiri- ja työtyytyväisyyskokemusten erottelun vaikeuden käytännössä. Työilmapiirin ja työtyytyväisyyden käsitteitä on joskus pidetty yhtenevinä, mitä ne eivät kuitenkaan ole. Kinnunen, Ruoppila ja Nousiainen (1991, 7) tiivistävät käsitteiden eron siten, että ilmapiiri viittaa yksilön kuvaileviin arvoihin (uskomuksiin) työympäristöstään, kun taas työtyytyväisyys viittaa työympäristöön kohdistuviin affektiivisiin reaktioihin; ilmapiiri kuvaa työympäristöä ja työtyytyväisyys arvioi sitä esimerkiksi hyvä-paha-asteikolla. Nakari (2003, 38) kuitenkin huomauttaa, että käytännössä erottelu ei kuitenkaan ole näin selkeää.

Nakari (2003, 39) on esittänyt väitöskirjassaan hyvin tiivistetyn määritelmän ilmapiirille. Hänen mukaansa a) ilmapiiri on moniulotteinen, mutta siinä tiivistyy joukko organisaation rakenteita, toimintaa ja psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista ympäristöä kuvaavia ydinulottuvuuksia, b) ilmapiiri syntyy ja muuttuu vuorovaikutuksessa, c) ilmapiiri perustuu yksilöiden ympäristöään koskeviin subjektiivisiin havaintoihin, d) ilmapiiriä muodostavat havainnot vaikuttavat käyttäytymiseen, e) ilmapiirillä on yhteys tulostuottajiin, kuten

työtyytyväisyyteen ja –suoritukseen, f) ilmapiiri heijastaa organisaatiokulttuuria, sen arvoja ja normeja. Forssin (2004, 10) mukaan työpaikan hyvä ilmapiiri helpottaa työn tekemistä ja työpaineita, toisaalta huono ilmapiiri työpaikalla on kuormituksen lähde. Organisaation hyvä ilmapiiri ja esimiehen hyvä johtamistyyli perustuvat yrityksen yhteisiin arvoihin, joista keskeisiä ovat avoimuus, luottamus, avuliaisuus, keskinäinen kunnioitus ja tuki. Näille arvoille rakentuu hyvälle yhteistyölle perustuva työyhteisön kulttuuri.

4.3 Työelämän laadun merkitys

Työelämän laatu sivuaa käsitteenä niin ilmapiiriä, työtyytyväisyyttä kuin työhyvinvointiakin. Työelämän laadun käsitteeseen on liitetty useita eri sisältöjä määrittelijän perspektiivistä riippuen. Siihen on liitetty esimerkiksi työelämän demokratisoituminen, tuottavuuden parantaminen ihmisten tarpeet huomioimalla, tasavertainen resurssienjako organisaatiossa sekä terveellisemmät työolosuhteet. Lisäksi työelämän laatuun on liitetty työtyytyväisyys ja työn inhimillistäminen. (Nakari 2003, 63.) Walton on esittänyt työelämän laadun määrittelyn tueksi kahdeksan käsiteluoikkaa, joiden avulla sitä voidaan analysoida. Työelämän laadun käsiteluoikkaa ovat: 1) asian- ja oikeudenmukainen korvaus työstä, 2) turvallinen ja terveellinen työympäristö, 3) mahdollisuus tietojen ja taitojen käyttöön työssä, 4) kehittymismahdollisuudet ja turvallisuus työssä, 5) henkilökohtaisen identiteetin ja itsekunnioituksen toteutuminen työyhteisössä, 6) työntekijän oikeudet ja niiden toteutuminen työssä, 7) työn ja muun elämän tasapaino sekä 8) organisaation yhteiskunnallinen vastuu toiminnastaan. (kts Nakari 2003, 63.)

Alvesson on tehnyt 1980-luvun lopulla yhteenvedon työn yhteydestä ihmisten elämään. Alvessonin yhteenvedo pohjautuu siihen asti karttuneeseen tutkimustietoon ja luotuihin teorioihin. Alvessonin tekemä yhteenvedo kertoo karua kieltä nykyajan työelämän vaikutuksista ihmisten elämään. ”Nykyajan työelämä luo laajalle levinneitä mielenterveys- ja sosiaalisia ongelmia sekä negatiivisia vaikutuksia suurelle joukolle ihmisiä ja siten vahingoittaa koko yhteiskuntaa”. Alvesson kuitenkin muistuttaa, ettei yksilön ongelmista töissä seuraa aina häiriöitä, eivätkä sosiaaliset ongelmat ole ainoastaan työolosuhteiden aiheuttamia. (Alvesson 1987, 220-221.) Tarkasteltaessa työhyvinvointia on kuitenkin syytä huomioda etteivät työhön liittyvät kuormitustekijät, kuten irtisanomisuhka ja kasvaneet tuottavuusvaatimukset ole vähentyneet Alvessonin yhteenvedon jälkeen.

Myös Suomessa oltiin 1990-luvun alussa huolestuneita työelämän laadusta. Valtioneuvosto asetti vuonna 1989 työolokomitean kartoittamaan työelämän laadullista tilaa sekä laatimaan esityksensä sen parantamiseksi. Tulokset julkaistiin kahdessa komiteamietinnössä ja kartoituksen yhteydessä syntyi myös kaksi kattavaa työelämänlaatua käsitellyttä tutkimusta. Hallitusohjelmaan ja Suomen työllisyysohjelmaan sisällytettiin ”Kansallisen työelämän laadun kehittämisohjelma 1996-1999”. (Nakari 2003, 64.) Nakari on mitannut työelämän laatua työn sisäisellä palkitsevuudella, työntekijän vaikutusmahdollisuuksilla, työpaikan sosiaalisella avoimuudella, ristiriitojen hallintatavoilla ja esimiestyöllä. Työelämän laadun osatekijät ovat tärkeitä myös toiminnan tuloksellisuuden kannalta. Työelämän laatu onkin usein nähty lähestymistapana, jossa työelämän laatuun ja organisaation tuloksellisuuteen voidaan vaikuttaa samojen tekijöiden avulla. (Nakari 1996, 7 & 14.) Nakarin (1996, 13-14) mukaan työelämän laadun käsitteessä on tapahtunut selvä muutos verrattaessa käsitteen määrittelyä 1970-luvulla ja 1990-luvulla. Painopiste on siirtynyt yksilöiden ja työryhmien työstä koko organisaation toiminnan kehittämiseen. Kehitys on merkinnyt myös sitä, että henkilöstösuunnittelusta on tullut osa organisaation toimintastrategiaa.

Tarkasteltaessa työhyvinvointia ja työelämän laatua, tarkastelusta rajataan usein pois työntekijän vapaa-aika ja muu elämä, mutta työn ja vapaa-ajan välistä suhdetta voidaan kuitenkin tarkastella. Nakari (2003, 66) esittelee tähän kolme mahdollista lähestymistapaa. Holistisen näkemyksen mukaan elämän merkitys ja tyytyväisyys riippuvat sekä työstä että vapaa-ajasta. Dualistisen näkemyksen mukaan työ ja vapaa-aika ovat toisistaan täysin erillään olevia tekijöitä ja vapaa-ajan aktiviteeteilla korvataan työn aiheuttamaa tyytymättömyyttä. Pluralismi yhdistää kaksi edellistä näkemystä. Sen mukaan työ ja sen mukanaan tuomat ihmissuhteet voivat tuoda tyydytystä, mutta osa työn potentiaalisesta merkityksellisyydestä ja tyydyttävyydestä voidaan hankkia työn ulkopuolelta.

Kauppinen-Toropainen, Haavio-Mannila, Kandolin ja Simonsuuri-Sorsa (1983, 71-72) ovat tarkastelleet työn ja perheen roolia viidellä eri tavalla. Työ ja perhe-elämä voivat olla toisistaan positiivisesti riippuvaisia, tällöin tyytymättömyys työssä vaikuttaa kielteisesti myös perhe-elämään. Toisaalta työ ja perhe-elämä voivat myös olla toisistaan täysin riippumattomia. Ristiriitasuhteessa perhe ja työ asettuvat vastakkain, eikä niiden vaatimuksia kyetä sovittamaan yhteen. Tällöin hyvä perhe-elämä vaati kompromisseja työuralla ja toisinpäin. Instrumentaalisen suhteen vallitessa toinen toimii keinona saavuttaa jotain haluttua toisella. Työ voi esimerkiksi toimia keinona ansaita rahaa, jonka avulla voidaan hankkia

kesämökki tyydyttämään perhe-elämän vaatimuksia. Kompensoivassa suhteessa toinen elämänalue korvataan toisella. Tällöin epätydyttävä perhe-elämä saa omistautumaan enemmän työlle ja uralle sekä päinvastoin. Työelämän ja perhe-elämän tarpeiden yhteensovittaminen on ollut viime aikoina keskustelun ja tutkimusten aiheena niin Suomessa kuin Euroopassakin (Nakari 2003, 66).

4.4 Organisaatiomuutoksen merkitys

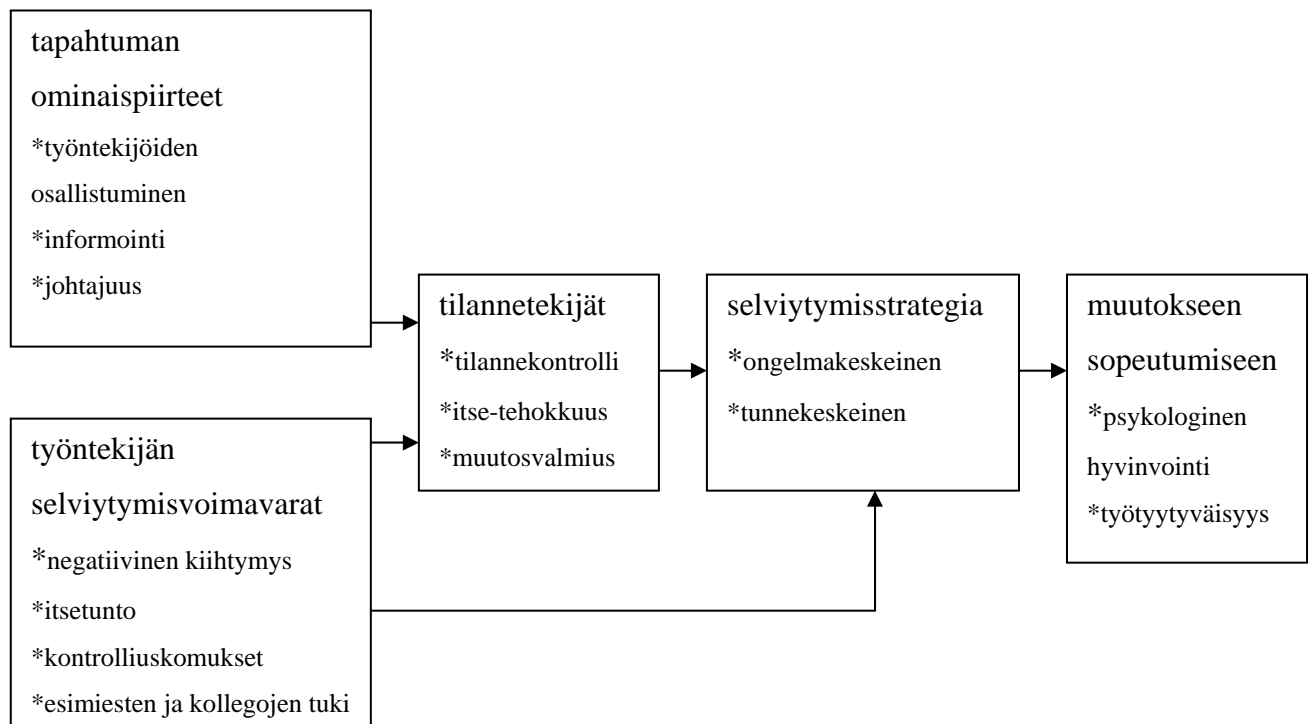
Organisaatiomuutokset ovat nykyisin arkipäivää, joten on varmastikin perusteltua tarkastella niiden vaikutusta työhyvinvointiin ja stressiin. Voidaan ajatella, että muutoksella on hyvinvointia lisäävä vaikutus, koska se tuo vaihtelua arjen työrutiineihin. Lisäksi muutoksen voidaan ajatella tapahtuvan kohti parempaa, esimerkiksi paremmin organisoituja tehtäviä. Toisaalta muutos tuo kuitenkin aina mukanaan epävarmuutta, joka puolestaan on yhteydessä stressiin. Olisiko mahdollista toteuttaa organisaatiomuutos niin, että sen mukanaan tuoma epävarmuus ja stressi olisivat pienempiä kuin muutoksen positiiviset vaikutukset. Tällöin organisaatiomuutoksen avulla kyettäisiin lisäämään tehokkuuden ohella myös työhyvinvointia.

Terryn ja Jimmiesonin (2003, 92) mukaan työntekijöiden perspektiivistä tarkasteltuna organisaatiomuutos voidaan nähdä kriittisenä tapahtumana, joka voi saada aikaan stressireaktion tai muita negatiivisia seurauksia. Organisaatiomuutos voi aiheuttaa epävarmuutta työpaikan pysyvyydestä ja yleensä tulevaisuudesta sekä aiheuttaa mahdollisesti ristiriitoja työntekijän työroolissa, koska rooli voi hyvinkin muuttua organisaation muuttuessa. Axtell ym. (2002, 225 & 227) nostavat puolestaan esiin organisaatiomuutosten positiiviset vaikutukset. Heidän tutkimuksensa mukaan altistuminen organisaatiomuutokselle lisää työtyytyväisyyttä ja on lisäksi yhteydessä työntekijöiden masentuneisuuden vähenemiseen. Heidän tutkimassaan organisaatiossa muutos käsitti uuden tuotantoteknologian käyttöönoton. Positiivinen yhteys organisaatiomuutoksen ja työhyvinvoinnin välillä voi ainakin osin selittyä uuden tuotantoteknologian mukanaan tuoman työn monipuolistumisen kautta.

Mikkelsenin, Saksvikin ja Landsbergisin (2000, 165-168) tutkimustulokset puolestaan osoittavat, että työntekijöiden osallistumisen mahdollistava organisaatiomuutos lisää työhyvinvointia. Juuri työntekijöiden osallistumisen mahdollistaminen nähdään ehkäisevän

heidän stressaantuneisuuttaan ja lisäävän työhyvinvointia, tämä korostaa myös johtajien roolia, koska työntekijöiden ehdotukset on otettava aidosti huomioon. Tämän tutkimuksen tulokset kertovat kuitenkin vain lyhyen aikavälin vaikutuksista.

Terry ja Jimmieson (2003, 95-97) ovat esitelleet työntekijöiden stressi- ja selviytymismallin organisaatiomuutostilanteessa (kuvio 4).



KUVIO 4 Työntekijöiden stressi- ja selviytymismalli organisaatiomuutostilanteessa (Terry & Jimmieson 2003, 95)

Mallin mukaan *tapahtuman ominaispiirteet* (työntekijöiden osallistuminen, informointi ja johtajuus), *tilannetekijät* (tilannekontrolli, itse-tehokkuus, muutosvalmius) ja *selviytymisstrategia* (ongelma- tai tunnekeskeinen) vaikuttavat ainoastaan epäsuorasti *työntekijän selviytymisvoimavarojen* (negatiivinen kiihtymys, itsetunto, kontrolliuskomukset sekä esimiesten ja kollegojen tuki) kanssa työntekijän muutokseen sopeutumiseen (psykologinen hyvinvointi ja työtyytyväisyys). Lisäksi malli olettaa, että tapahtuman ominaispiirteet ja selviytymisvoimavarat vaikuttavat sekä suoraan että tilannetekijöiden kautta työntekijän selviytymisreaktioon. Mallin pohjalta tehdyt tutkimukset osoittavat, että tapahtuman ominaispiirteet vaikuttavat positiivisesti muutokseen sopeutumiseen. Tulos tukee usein esitettyä väitettä, että työntekijät sopeutuvat muutokseen paremmin, kun heitä on

informoitu siitä hyvin. Tuloksista käy selvästi esille, että mitä paremmin organisaatiomuutos on johdettu ja alaisia siitä informoitu, sitä korkeampi on työntekijöiden hyvinvointi ja työtyytyväisyys muutoksen jälkeen. Tämä puolestaan johtaa parempaan muutokseen sopeutumiseen, kuten Terryn ja Jimmiesonin malli olettaa.

Pollard (2001, 14-16) on tarkastellut tutkimuksessaan henkisen hyvinvoinnin muutoksia organisaation suurimittaisen uudelleen organisoinnin yhteydessä. Hyvinvoinnin mittaus suoritettiin neljä kertaa: vähän sen jälkeen kun uudelleen organisoinnista kerrottiin, juuri ennen uudelleen organisoinnin aloittamista, 4-6kk jälkeen ja 8-10kk jälkeen. Tutkimus osoitti, että työntekijöiden hyvinvointi oli alhaisimmillaan juuri ennen muutoksen toteuttamista ja vain hieman kohentunut pian muutoksen toteuduttua. Hyvinvointia heikensivät tekijät, jotka olivat yhteydessä työntekijöiden kokeman stressin kasvuun. Tällaisia tekijöitä olivat erityisesti epävarmuus tulevaisuudesta (esim. työsuhteen jatkuvuus, urakehitys, työnluonne jne.) ja epäselvyys uudesta työroolista.

Esitettyjen tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että organisaatiomuutokseen liittyvät stressiä lisäävät tekijät, kuten epävarmuus työstä ja uudesta työroolista, voidaan ainakin osin välttää. Tämä on mahdollista, kun muutos toteutetaan avoimesti viestien ja työntekijöille annetaan mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Kun työntekijät ovat olleet mukana suunnittelemassa muutosta, he myös sitoutuvat siihen paremmin.

Tämän tutkimuksen empiirisen osan ensimmäisessä vaiheessa on tarkoitus rakentaa ja validoida työhyvinvointimittari. Lähtöoletuksena on, että koska työhyvinvointiin ja työperäiseen stressiin näyttäisi vaikuttavan pitkälti samat tekijät, voidaan niiden olettaa olevan saman asian kaksi eri ääripäätä. Näin ollen työhyvinvointi- ja stressireaktioita mitataan ainoastaan yhdellä stressiä mittaavalla kysymyksellä. Työhyvinvointiin ja työperäiseen stressiin vaikuttavat useat eri tekijät. Mittarin työhyvinvointi- ja stressitekijöiksi on edellä esitettyjä teorioita ja tutkimustuloksia mukaillen valittu seuraavat: *muutoksen hallinta, johtamisen laatu, kommunikaatio ja viestintä, työilmapiiri ja sosiaalinen tuki, työn ja vapaa-ajan tasapaino, työn organisointi, työn mielekkyys ja hyvinvointi työssä, fyysinen hyvinvointi ja työkyky, työn määrä, oman työn hallinta, työntekijän vaikutusmahdollisuudet, kehittämistä tukeva työkuultuuri.*

5 JOHTAJUUS, ALAISTEN TYÖHYVINVOINTI JA KOETTU STRESSI

Alaisten kokemaa stressiä ja hyvinvointia käsitelleet tutkimukset ovat toistuvasti nostaneet esille johtajuuden merkityksen. Esimerkiksi Seltzer ja Numerof (1988, 439) toteavat, että johtajuus mainitaan usein yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä tarkasteltaessa syitä työntekijöiden kokemaan stressiin. Juuti (1988, 201-204) havaitsi hyvän johtamisen olevan negatiivisessa suhteessa työssä koettujen sosiaalisten häiritsevien tekijöiden, kuten riitojen ja työyhteisön salamyhkäisyyden kanssa. On ehkä selvää, että esimies, joka moittii alaisiaan eikä ole heistä kiinnostunut ja kohtelee heitä epäoikeudenmukaisesti, aiheuttaa alaisten keskuudessa riitoja ja turhaa keskinäistä kilpailua. Tarkastellessaan työssä koettujen sosiaalisten häiritsevien tekijöiden yhteyttä työssä koettuun stressiin, Juuti havaitsi yhteyden positiiviseksi. Näin ollen esimies voi johtamisellaan vaikuttaa työntekijöiden stressiin. Chiok Foong Loken (2001, 198-200) tutkimus puolestaan osoitti johtajuuden selittävän 29,2 % työtyytyväisyydestä. Tutkimuksesta käy ilmi, että huomaavainen ja välittävä johtajuus on yhteydessä korkeaan työtyytyväisyyteen ja lisäksi sitoutumisen ja tuottavuuden kasvuun.

Van Dierendonck, Borril, Haynes ja Stride (2004, 168-174) tarkastelivat tutkimuksessaan johtajuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin välistä suhdetta. Testattavana oli viisi mallia, joista kaksi olettaa johtajuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin välisen suhteen vaikutusten tapahtuvan viiveellä sekä kolme, jotka esittävät vaikutusten olevan välittömiä. Tutkimuksessa välittömiä vaikutuksia olettavat mallit osoittautuivat paremmin aineistoon sopiviksi. Aineistoon sopi parhaiten malli, joka oletti vaikutusten johtajuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä olevan välittömiä sekä molemminpuolisia. Tutkimus toi vahvistusta oletukseen, jonka mukaan johtajuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin välinen suhde on kaksisuuntainen. Hyvä johtajuus, jolle on tyypillistä, että johtaja osoittaa johtamiskäyttäytymisessään luottamusta, itsevarmuutta, kunnioittaa alaisiaan sekä antaa palautetta, edistää työntekijöiden hyvinvointia, joka puolestaan edistää entisestään hyvää, työntekijöiden hyvinvointia edistävää johtajuutta. On myös hyvä huomata, että huono johtajuus, jolle ovat tyypillisiä esimiehen jatkuva alaistensa työn kontrollointi, epäoikeudenmukainen painostaminen, vähäinen tuen anto, huono kommunikaatio sekä palautteen puute, laskevat työntekijöiden hyvinvointia ja ovat yhteydessä lisääntyneeseen

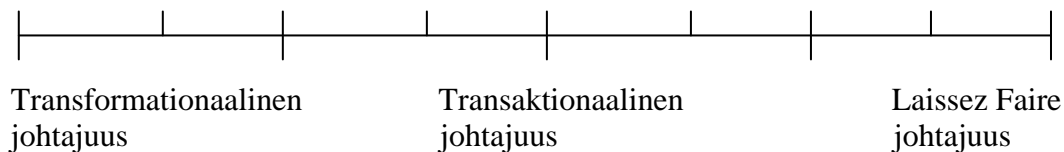
stressiin. Tutkimus osoitti lisäksi, että johtajuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin välisen suhteen vaikutukset tapahtuvat suurelta osin lyhyellä aikavälillä. Landeweerdin ja Boumansin (1994, 210 & 212-214) tutkimuksesta käy puolestaan ilmi, että työntekijöiden tyytyväisyyttä lisäävät palautteenanto, työtehtävien selkeys ja työskentelyn autonomia. Suuret työpaineet olivat puolestaan yhteydessä työtyytyväisyyden heikkenemiseen.

5.1 Transformationaalinen johtajuus

Yksi uusimmista lähestymistavoista johtajuuteen on jakaa johtamiskäyttäytyminen transformationaaliseen ja transaktionaaliseen johtajuuteen. Transformationaalissa johtajuudessa huomio kiinnittyy johtajan karismaan ja vaikuttavuuden elementteihin. Transformationaalinen johtajuus on prosessi, joka muuttaa ja muokkaa yksilöitä. Siinä kiinnitetään huomiota tunteisiin, arvoihin, etiikkaan, standardeihin sekä pitkän aikavälin tavoitteisiin. Transformationaaliselle johtajuudelle on tyypillistä alaisten tarpeiden huomioiminen ja pyrkimys niiden tyydyttämiseen. Lisäksi alaiset otetaan huomioon kokonaisina ja tasavertaisina yksilöinä. (Northouse 2004, 169.) Transformationaalisen johtajuuden avulla on pyritty selittämään muun muassa eroja nais- ja miesjohtajien välillä (Rosener 1990) ja esimiehen sukupuolen vaikutuksia alaisten sitoutumiseen, hyvinvointiin ja koettuun stressiin (Moore, Grunberg ja Greenberg 2004).

Transformationaalisen johtajuuden käsitettä käytti ensimmäisenä Downton jo vuonna 1973. Tärkeäksi johtajuuden tarkastelunäkökulmaksi se kuitenkin nousi James MacGregor Burnsian ansiosta. Burns (1979) pyrki yhdistämään alaisuuden ja johtajuuden. (Northouse 2004, 170.) Hän näki johtajat yksilöinä, jotka hyödyntävät alaistensa motiiveja saavuttaakseen paremmin alaisten ja johtajien yhteiset tavoitteet. Burns ei pitänyt johtajuutta vallankäytön välineenä, koska alaisten tarpeet olivat hänen mukaansa osa johtajuutta. Burns jakoi johtajuuden kahteen tyyppiin: transaktionaaliseen ja transformationaaliseen. Transaktionaalinen johtajuus viittaa niihin johtajuusmalleihin, jotka keskittyvät tarkastelemaan esimiehen ja alaisten välistä vaihdantasuhdetta. Transaktionaalinen johtaja johtaa ja motivoi alaisiaan palkkioin. Transformationaalinen johtajuus puolestaan viittaa prosessiin, jossa yksilö vaikuttaa toisiin yksilöihin ja luo yhteyden, joka kohottaa niin alaisten kuin esimiehenkin motivaatiota ja moraalaa. (Burns 1979, 18-20.)

Vuonna 1985 Bass esitti oman transformationaalisen johtamisen mallinsa, joka ainakin osin perustui Burnsien esittämään malliin. Bassin ja Burnsien näkemykset transformationaalisesta johtajuudesta poikkeavat kuitenkin toisistaan kolmessa asiassa. Ensinnäkin Bass laajentaa Burnsien mallia kiinnittämällä enemmän huomiota alaisten tarpeisiin ja haluihin sekä niiden laajentamiseen, kun taas Burns ei mainitse alaisten tarpeiden ja halujen laajentamista. Toiseksi Burnsien mukaan transformaatio tapahtuu kohti hyvää, Bassin mukaan transformaation tulos voi olla myös kohti pahaa tai huonoa. Kolmanneksi Burns pitää transformationaalista ja transaktionaalista johtajuutta toistensa erillisinä vastakohtina, Bass puolestaan näkee transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden jatkumona, jonka viimeisessä vaiheessa on kyse Laissez-faire tyylistä (kuvio 5). Johtaja voi omata sekä transformationaalisen että transaktionaalisen johtajuuden piirteitä. (Bass 1985, 20-22 & Bryman 1992, 98.) Bass on havainnut, että transaktionaalista johtajuutta käyttävät johtajat eivät osoita transformationaalisen johtajuuden käyttäytymispiirteitä, mutta suuri osa transformationaalisista johtajista toteuttaa myös transaktionaaliselle johtajuudelle tyypillisiä käyttäytymispiirteitä. (Bass & Avolio 1989, 512. Bryman 1992, 98.)



KUVIO 5 Johtajuuden jatkumo transformationaalisesta Laissez Faire johtajuuteen (Northouse 2004, 174)

Bassin mukaan transformationaalinen johtaja motivoi alaisiaan tekemään enemmän kuin on odotettu. Tämä on mahdollista, koska transformationaalinen johtaja lisää alaisensa tietoisuutta eriteltyjen ja ihannoitujen tavoitteiden tärkeydestä ja arvosta. Hän saa alaiset siirtämään oman etunsa taka-alalle organisaation edun vuoksi ja saa heidät pyrkimään kohti korkeamman tason tarpeita. Näillä keinoin transformationaalinen johtaja motivoi alaisensa tekemään enemmän kuin mitä heiltä tavallisesti odotetaan. (Bass 1985, 20.) Transformationaalista johtajuutta esiintyy, kun esimies laajentaa ja korostaa alaisensa etuja, synnyttää tietoisuutta ja hyväksyntää ryhmän yhteistä missiota kohtaan, sekä yllyttää alaisensa asettamaan ryhmän edun omien kiinnostustensa edelle. Transformationaaliset johtajat saavuttavat nämä tulokset joko yhden tai useamman keinon avulla. He saattavat olla karismaattisia henkilöitä ja näin inspiroida alaisiaan, he voivat tyydyttää jokaisen alaisensa yksilöllisen tunne-elämän tarpeet, tai he saattavat stimuloida alaisiaan älyllisesti.

Transformationaalisen johtajuuden osatekijät ovat karisma / ihannoitu vaikuttaminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja alaisten yksilöllinen huomioiminen. Karisma tuo mukanaan vision ja ajatuksen missiosta, juurruttaa hyvän itsetunnon sekä saa aikaan kunnioitusta ja luottamusta. Inspiroivan motiivoinnin kautta johtaja viestii korkeita odotuksia, ilmaisee tärkeitä asioita yksinkertaisella tavalla ja käyttää symboleja keskittääkseen huomion yritykseen. Älyllinen stimulointi suosii älykkyyttä, rationaalisuutta ja tarkkaavaista ongelmien ratkointia. Alaisten yksilöllinen huomioiminen takaa henkilökohtaisen ja yksilöllisen huomioinnin ja kohtelun, valmentamisen ja neuvomisen.

Erityisesti karisma on tärkeää transformationaaliselle johtajalle. Karismaattisella johtajalla on suuri valta ja kyky vaikuttaa. Alaiset haluavat samaistua häneen ja luottavat ja uskovat häneen tiukasti. Karismaattinen johtaja inspiroi ja innostaa alaisiaan uskomaan, että nämä kykenevät suoriutumaan vaativistakin tehtävistä jos vain yrittävät kyllin kovasti. Transformationaaliset johtajat ovat tyypillisesti yksilökeskeisiä eli he ottavat hyvin huomioon alaistensa yksilölliset piirteet. Älyllisesti stimuloivat johtajat kykenevät ja haluavat näyttää alaisilleen uusia tapoja ratkoa vanhoja ongelmia, opettaa alaisensa näkemään vaikeudet ongelmina, jotka voidaan ratkaista sekä korostavat rationaalisia ratkaisuja. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että alaiset ja kollegat pitävät transformationaalisia johtajia tehokkaampina ja miellyttävämpinä kuin transaktionaalisia johtajia. (Bass 1990, 21-22.)

Karismaa on käytetty kuvaamaan johtajia, jotka persoonaansa liittyvällä vallalla saavuttavat jopa yliluonnollisia vaikutuksia alaisiinsa. Karismaattinen henkilö on idealisoitu sankari, johon alaiset sitoutuvat kiihkeällä uskollisuudella. (Bass 1985, 35-37.) House esitti vuonna 1976 teorian karismaattisesta johtajuudesta. Karisman käsitteellä tarkoitettiin alun perin erityistä synnynnäistä lahjaa, joka antoi sen omaajalle kyvyn tehdä lähes yliluonnollisia asioita.

Housen mukaan karismaattiset johtajat käyttäytyvät ainutlaatuisella tavalla, jolla on tietyt karismaattiset vaikutukset alaisiin. House määritteli karismaattisille johtajille ominaisiksi luonteenpiirteiksi, että he ovat määrääviä, heillä on voimakas halu vaikuttaa muihin, he ovat itsevarmoja ja uskovat tiukasti omiin moraalisiin arvoihinsa. Luonteenpiirteisiinsä liittyen karismaattiset johtajat vahvistavat tietyn tyyppistä käyttäytymistä. Ensinnäkin he ovat vahvoja roolimalleja ja pyrkivät esimerkkinsä avulla siirtämään alaisilleen omia uskomuksiaan ja arvojaan. Toiseksi karismaattiset johtajat pyrkivät osoittamaan omaa pätevyyttään.

Kolmanneksi he artikuloivat hyvin ideologisia tavoitteitaan. Karismaattiset johtajat viestivät alaisilleen korkeita odotuksia, mutta myös sitä, että luottavat alaistensa kykyihin vastata näihin odotuksiin. Lisäksi karismaattiset johtajat lisäävät alaistensa motivaatiota. Housen mukaan karismaattisen johtajan käyttäytyminen johtaa useisiin eri vaikutuksiin alaisissa. Alaiset uskovat johtajan viestimään ideologiaan, he kokevat omaavansa samanlaiset uskomukset kuin johtajakin, he kokevat johtajan hyväksyvän heidät, he ovat kiintyneitä johtajaansa ja ovat kuuliaisia alaisia. He samaistuvat johtajaansa ja ovat tunnetasolla sitoutuneet johtajan asettamiin, korkeampiin tavoitteisiin sekä uskovat kykyihinsä suoriutua niistä. (kts. Northouse 2004, 171-173). Karismaattisten johtajien universaali piirre on heidän vahva itsevarmuutensa ja itsetuntonsa, jonka he tuovat selvästi esiin. Karismaattisille johtajille on myös tyypillistä halu hallita itseään ja alaisiaan. He ovat kiinnostuneita kehittämään sekä itseään että alaisiaan. Karismaattiset johtajat ovat perillä alaistensa tarpeista, arvoista sekä toiveista ja he kykenevät vastaamaan näihin dramaattisen ja suostuttelevan toiminnan avulla. Karismaattiset johtajat viestivät uskoaan alaistensa kykyihin ja tätä kautta kohottavat näiden itsetuntoa ja saavat heidät uskomaan kykyihinsä suoriutua vaativistakin tehtävistä. Bass kuitenkin huomauttaa, että vaikka karisma on oleellinen tekijä transformationaliselle johtajalle, ei se kuitenkaan ole välttämätön edellytys menestyksekkäälle johtajuudelle. (Bass 1985, 45-49.)

Inspiroiva johtajuus tai inspiroiva motiivointi on itsessään karismaattisuuden osatekijä. Karismaattinen johtajuus on selvästi inspiroivaa, mutta johtajien ei tarvitse olla karismaattisia ollakseen inspiroivia. Inspiroiva motiivointi vetoaa alaisten tunteisiin ja on siksi erotettava älyllisestä stimuloinnista. Bassin mukaan inspiroiva motiivointi on rajattava johtajuuteen, joka käyttää tai lisää tunne-elämän ominaispiirteitä vaikuttamisprosessiin. (Bass 1985, 62-63.) Yuklin ja Fleetin (1982) mukaan inspiroiva johtaja stimuloi alaisia innostumaan ryhmänsä työtehtävistä ja vahvistaa sanoin alaistensa luottamusta omiin kykyihinsä toimia menestyksekkäästi ja yltää asetettuihin tavoitteisiin. (kts. Bass, 1985, 67.) Yuklin (1981) mukaan itseluottamuksen rakentaminen on inspiroivan johtamisen pääelementti. Inspiroiva motiivointi on kyseessä, kun johtaja stimuloi alaisia innostumaan ryhmänsä työtehtävistä ja sanoin vahvistaa heidän uskoa ja luottamusta omiin kykyihinsä toimia menestyksekkäästi ja yltää asetettuihin tavoitteisiin. (kts. Bass, 1985, 69.) Itseluottamuksen kohottamisen ohella inspiroivaan motiivointiin kuuluu alaisten uskon vahvistaminen haluttujen asioiden tärkeydestä. Ihmiset ponnistelevat sitä kovemmin, mitä tärkeämmäksi he kokevat asetetut tavoitteet. Työelämässä ihmiset, jotka uskovat työskentelevänsä parhaassa yrityksessä,

parhaiden tuotteiden ja raaka-aineiden parissa ovat todennäköisimmin sitoutuneita, uskollisia ja valmiita yrittämään kovemmin. (Bass, 1985, 70.) Inspiroivalle motivoinnille on tyypillistä myös niin sanottu Pygmalion-vaikutus, jonka yleisesti ymmärretään tarkoittavan suoritusta parantavaa vaikutusta, joka saa alkunsa siitä, että ihminen saadaan uskomaan kykyensä suoriutua halutusta tehtävästä hyvin. Tällaiset henkilöt suoriutuvat paremmin kuin ne, joiden odotetaan epäonnistuvan tai joilta ei odoteta mitään. Parempi suoritus selittyy sillä, että ihmiset joiden odotetaan onnistuvan, pyrkivät vahvistamaan heihin kohdistetut odotukset oikeiksi. He pyrkivät toimimaan kuten heidän on odotettu toimivan. Johtajat, jotka uskovat alaisiinsa, saavat alaisensa yrittämään enemmän. (Bass 1985, 71.)

Inspiroivaan motivointiin kuuluu myös uusien projektien ja haasteiden luominen, vapaaehtoisuuden suosiminen ja kokeellisuuteen kannustaminen. Lisäksi luomalla avoin ja luottamuksellinen organisaatiokulttuuri ja -ilmasto johtaja voi stimuloida alaisia yltämään parempiin suorituksiin. (Bass 1985, 72-73.) Edellä esiteltyt inspiroivan motivoinnin keinot ovat olleet moraalisesti hyväksyttäviä. Osa inspiroivaan motivointiin liittyvistä keinoista on kuitenkin moraalin kannalta arveluttavia. Yksi tällaisista keinoista on luoda kilpailua alaisten välille, jolloin alaisten suorituskky kasvaa, mutta usein vain lyhytaikaisesti. (Bass 1985, 73-74.) Yuklin (1981) mukaan inspiroivan johtajuuden toiminnot tulevat erityisen tärkeiksi silloin, kun alaisten sitoutuminen on ensiarvoisen tärkeää tehokkaan toiminnan kannalta, kun työ on vaikeaa ja turhauttavaa ja alaiset turhautuvat kun asiat eivät etene, kun työ on vaarallista ja alaiset ovat pelokkaita, kun alaisten arvot ja ideaalit ovat relevantteja ryhmän toiminnan kannalta ja kun ryhmä kilpailee saman yrityksen toisen ryhmän kanssa. (kts. Bass 1985, 75.)

Älyllisellä stimuloinnilla ymmärretään alaisten ongelmatietoisuuden ja ongelmanratkaisun, ajattelun ja mielikuvituksen, uskomusten ja arvojen herättämistä ja muuttamista, pikemminkin kuin välittömään toimintaan vaikuttamista. (Bass 1985, 99.) Quinn ja Hall (1983) ehdottavat, että johtaja voi toteuttaa älyllistä stimulointia neljällä eri tavalla riippuen heidän omista henkilökohtaisista mieltymyksistään. Nämä neljä tapaa ovat rationaalisesti, eksistentiaalisesti, empiirisesti ja idealistisesti suuntautunut älyllinen stimulointi. Luovuuteen keskittyvä eksistentiaalinen ja kasvuun liittyvä idealistinen ovat transformationaalisia, kun taas rationaalista ja empiiristä voidaan käyttää sekä transaktionaalisesti olemassa olevan vaalimiseen tai transformationaalisesti asioiden muuttamiseen tulevaisuutta varten. (kts. Bass 1985, 110.) Rationaalisesti suuntautuneille johtajille on tyypillistä vahva saavutusmotivaatio.

He edustavat pätevyyttä, itsenäisyyttä ja ahkeruutta. He nojaavat toiminnassaan virallisiin rakenteisiin ja logiikkaan. He tarvitsevat vain vähän informaatiota ratkaistakseen ongelman. Heidän päätöksensä ovat lopullisia. He edustavat nopeutta ja tehokkuutta. He ovat ohjaavia, tavoitesuuntautuneita ja vahvoja organisoidessaan älyllistä stimulointiaan. Eksistentiaalisesti suuntautuneet johtajat ovat ensisijaisesti kiinnostuneita lisäämään turvallisuutta ja luottamusta sekä rakentamaan tiimejä. He nojaavat epävirallisiin prosesseihin ja uskoon, että älyllinen ymmärrys voi syntyä ainoastaan ympäristön kanssa vuorovaikutteisesti tapahtuvassa humanissa prosessissa. Eksistentiaalistit ovat yhdistäviä päätöksentekijöitä, jotka älyllisessä stimuloinnissaan käyttävät paljon informaatiota He suosivat luovaa synteesiä logiikan kustannuksella. He käyttävät järkeään tukeakseen sekä omia että alaistensa ideoita.

Empiirisesti suuntautuneet pyrkivät parantamaan turvallisuutta, suojelua ja jatkuvuutta. He luottavat pitkälti ympäristöstä koottuun tietoon. Tarkkavaisuutta ja pitkän aikavälin suunnittelua seuraa toteuttamisratkaisut perusteellisten ja sattumaan varautuvien suunnitelmien kanssa. Tällaiset johtajat ovat konservatiivisia ja varovaisia alaistensa älyllisessä stimuloinnissa. He kunnostautuvat myös transaktionaalisen johtajan roolissa vahvistamalla olemassa olevaa rakennetta, jakamalla tietoa, valvomalla ja koordinoimalla. Idealistisesti suuntautuneet pyrkivät kohti kasvua, sopeutumista, oppimista, kognitiivisia tavoitteita, moninaisuutta ja luovuutta. He nojaavat pitkälti sisäiseen, intuitiiviseen tietoon. Heidän päätöksentekotapansa on joustava. Idealistiset johtajat käyttävät mahdollisimman vähän informaatiota saavuttaakseen ratkaisun, mutta he keräävät jatkuvasti lisää tietoa ja ovat valmiita tekemään niiden pohjalta uusia päätöksiä, mikäli se osoittautuu tarpeelliseksi. He arvostavat nopeutta, sopeutumiskykyä, intuitiota ja kompromisseja. Idealistit ovat hyviä ennakoimaan muutosta ja varmistamaan tarvittavia voimavaroja. Suuri kekseliäisyys ja riskinotto ovat usein liitetty idealistisiin johtajiin. Älyllisestä stimuloinnista tulee äärimmäisen tehokasta, kun se yhdistetään emotionaaliseen stimulointiin. Tällöin älyllinen simulointi voi muuttua tietoisuuden kohottamiseksi, ajatusten uudistamiseksi tai äärimmillään aivopesuksi. (Bass 1985, 110-112.)

Yksilöllinen huomioiminen tarkoittaa sitä, että jokaista alaista kohdellaan erilailla riippuen tämän tarpeista ja kyvyistä. Yksilöllinen huomioiminen voi saada monia eri muotoja. Hyvin tehdystä työstä annettu kiitos lienee tärkein muoto, mutta johtaja voi myös nostaa rakentavasti esiin alaisen heikkouksia. Transformationaaliseen johtajuuteen liittyy yksilöllinen ja kehittävä tai mentoroiva suuntautuneisuus alaisia kohtaan. Transformationaaliset johtajat delegoivat

tehtäviä sen mukaan kuinka arvioivat alaisensa yksilölliset pätevyudet ja tarpeen kasvumahdollisuuksille. (Bass 1985, 82-83.) Kehittämissuuntautunut johtaja arvioi yksilöllisesti kunkin alaisensa nykytilan ja kehittymispotentiaalin. Tämän perusteella hän asettaa alaisilleen yksilölliset tavoitteet. Myös työn haasteellisuuden ja alaisten vastuiden lisääminen delegoinnin avulla vaikuttavat olevan erittäin tärkeitä. Yksilöllisen huomioimisen avulla johtaja voi parantaa alaisten läheisyyden tunnetta ja kontaktejaan heihin.

Kommunikaatio alaisten kanssa on suurelta osin epävirallista keskustelua, joka on myös yhteydessä alaisten sitoutumiseen ja uskollisuuteen. Yksilölliseen huomiointiin liittyy myös se, että johtaja pitää alaisensa tietoisena siitä mitä tapahtuu ja miksi sekä hoitaa tämän tiedottamisen kasvokkain tai muuten henkilökohtaisesti, esimerkiksi puhelimesta, jotta tiedottaminen voi tapahtua kahdensuuntaisesti ei vain yksisuuntaisena tiedonsiirtona. Tätä kautta alaiset tuntevat olevansa mukana muutoksessa ja toisaalta johtaja saa ensiarvoista tietoa alaisensa reaktioista ja huolista. Yksilölliseen huomiointiin liittyy lisäksi yksilöllinen neuvonta. Johtajien on kyettävä neuvomaan alaisiaan yksilöllisesti näiden kohdatessa ongelmia. Yksilöllinen neuvonta korostuu etenkin organisaation alemmilla tasoilla. (Bass 1985, 86-89.) Yksilölliseen huomiointiin liittyy myös mentorointi, mikä tarkoittaa sitä, että johtaja varaa aikaa toimiakseen alaisensa yksilöllisenä ohjaajana ja neuvojana. Mentori on luotettava neuvoja, joka hyväksyy opastajan roolinsa. Hän käyttää tietojansa, taitojaan kokemustaan sekä statustaan kehittääkseen ja opastaakseen alaistaan. (Bass 1985, 90.)

Johtajuutta, joka perustuu johtajan ja alaisen väliseen vaihdantaan, kutsutaan transaktionaaliseksi. Transaktionaalinen johtajuus koetaan usein tehokkuuden kannalta ainoastaan keskinkertaiseksi. Tämä pitääkin paikkansa erityisesti silloin, kun johtaja nojaa erityisesti passiiviseen poikkeamien johtamiseen (management-by-exception) eli puuttuu asioihin ainoastaan silloin, kun tehtävien kannalta tärkeitä tavoitteita ei saavuteta. Puuttuessaan asioihin transaktionaalinen johtaja koettaa nostaa alaisensa suoritusta kurinpitotoimilla uhaten. Tämä on usein kuitenkin tehotonta ja pitkällä tähtäimellä jopa haitallista. Lisäksi rangaistuksilla uhkaamisen ja palkitsemisen teho riippuu kahdesta seikasta. Ensinnäkin siitä kuinka laajat valtuudet johtajalla on rangaista tai palkita ja toisaalta kuinka haluttaviksi alainen kokee luvatut palkkiot ja kuinka paljon hän pelkää mahdollisia rangaistuksia. (Bass 1990, 20-22.)

Transaktionaaliselle johtajuudelle on kuvaavaa riippuva vahvistaminen (contingent reinforcement). Johtaja ja alainen sopivat mitä alaisen tulee tehdä saadakseen palkkion tai välttääkseen rangaistuksen. Jos alainen tekee kuten on sovittu, johtaja järjestää alaiselle sovitun palkkion ja alainen välttää negatiivisen vahvistamisen (aversive reinforcement), joka olisi seurannut, kun asetettuja tavoitteita ei saavutettu. Positiivinen ja negatiivinen riippuva vahvistaminen ovat kaksi erilaista transaktionaaliselle johtajuudelle tyypillistä keinoa motivoida alaisia. Riippuva positiivinen vahvistaminen, palkkio seuraa sovittujen tavoitteiden saavuttamisesta, vahvistaa pyrkimystä pitää yllä halutun tasoista nopeutta sekä tarkkuutta alaisten suorituksessa. Riippuva negatiivinen vahvistaminen on puolestaan johtajan reaktio alaisen epäonnistumiseen saavuttaa sovitut tavoitteet. Johtajan reaktio viestii tarpeesta puuttua alaisen suoritusnopeuden tai -tarkkuuden puutteisiin, muokata tai muuttaa alaisen käyttäytymistä tai se viestittää tarpeesta tarkentaa tavoitteita sekä sitä, millä keinoin ne tulee saavuttaa. (Bass 1985, 121-122.)

Transaktionaalisen johtajuuden ensimmäisen osatekijän, riippuvan palkitsemisen (contingent reward) voidaan yksinkertaisimmillaan nähdä koostuvan aineellisista ja aineettomista palkitsemismuodoista kuten kehumisesta, palkankorotuksista, bonuksista, ylenemisistä, julkisesta huomioinnista ja kunnianosoituksista. Vaikka sen on havaittu olevan tehokasta johtamiskäyttäytymistä, joka vähentää alaisten rooliepäselvyyksiä ja lisää työtyytyväisyyttä sekä parantaa suoritusta, ei sitä kuitenkaan Bassin mielestä hyödynnetä riittävästi. Esimerkiksi johtajat kokevat antavansa riittävästi positiivista tunnustusta alaisilleen, mutta samaan aikaan alaiset kokevat saavansa liian vähän tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Riippuvien palkkioiden vähäinen käyttö saattaa selittyä esimerkiksi sillä, että johtajalla ei ole valtuuksia antaa alaiselleen ylimääräisiä palkkioita. (Bass 1985, 130-133.)

Transaktionaalisen johtajuuden toinen osatekijä on poikkeamajohtaminen (management-by-exception), johon liittyy korjaava kritiikki, negatiivinen palaute ja negatiivinen vahvistaminen. MBE jakautuu kahteen eri muotoon, aktiiviseen ja passiiviseen. Aktiivisessa MBE:ssa johtaja valvoo tarkasti alaistensa työskentelyä ja pyrkii löytämään mahdollisia virheitä, poikkeamia sovitusta säännöistä ja vaatimustasosta. Passiivisessa MBE:ssa puolestaan puututaan tilanteeseen ainoastaan silloin, kun vaatimustasoa ei saavuteta. Sekä aktiivisessa että passiivisessa muodossa virheestä seuraa vähintään huomautus, mutta usein seurauksena jonkinlainen rangaistus. Lisäksi on olemassa vielä Laissez Faire- tyyli, jossa johtaja luopuu vastuustaan ja välttää päätöstentekoa. (Bass 1990, 20-22.)

Transformationaalisen johtajan erottaa transaktionaalisesta se, että transformationaaliset johtajat ovat pikemminkin ennakoivia kuin reagoivia ajattelussaan. He ovat luovempia, uudistavia ja innovatiivisia ideoissaan, ideologiaaltaan radikaalisia, ja halukkaita löytämään uusia ratkaisuja. Transaktionaaliset johtajat voivat olla aivan yhtä älykkäitä, mutta he keskittyvät siihen kuinka heidän vastuullaan olevat asiat saadaan parhaiten toimimaan ja reagoivat vasta ongelmien ilmaantuessa ja muokkaavat olosuhteita vain, jos se on tarpeen. (Bass 1985, 105.)

Bennis ja Nanus (1985) ovat luoneet oman transformationaalisen johtajuuden mallinsa suorittamalla huolellisen tutkimuksen 90 merkittävälle ja menestyneelle johtajalle, joista 60 työskenteli yksityisellä sektorilla ja loput julkisissa organisaatioissa. Jokainen johtaja haastateltiin ja tämän jälkeen hänen työskentelyään tarkkailtiin viisi päivää. Bennis ja Nanus määrittelivät neljä strategiaa, jotka kiteyttävät transformationaalisen johtajuuden perusolemuksen. (kts. Bryman 1992, 136 & Northouse 2004, 180.)

Ensinnäkin Bennis ja Nanus havaitsivat, että transformationaalisilla johtajilla on selkeä visio organisaationsa tilasta tulevaisuudessa. Visio on viehättävä, realistinen ja uskottava kuva tulevaisuudesta. Se on useimmiten yksinkertainen, helposti ymmärrettävä, hyödyllinen, mukaansatempaava ja se saa alaiset tukemaan organisaatiotaan. Kun organisaatiolla on selkeä visio, työntekijöiden on helpompi hahmottaa oma paikkansa organisaatiossa. Se valtuuttaa heidät, koska he tuntevat olevansa merkittävä ulottuvuus heille tärkeässä yrityksessä. Bennis ja Nanus havaitsivat, että menestyksekkäs visio nousee vastaamaan koko organisaation tarpeisiin ja se luodaan johtajan ja alaisten yhteistyön tuloksena. (kts. Bryman 1992, 136 & Northouse 2004, 180.)

Toiseksi transformationaaliset johtajat toimivat sosiaalisina arkkitehteina. He luovat kommunikaation avulla organisaatioon yhteisiä merkityksiä. Johtaja kommunikoi alaisilleen suunnan, joka muuttaa organisaation arvoja ja normeja. Usein tällaiset johtajat saavat alaisensa hyväksymään uuden ryhmäidentiteetin. (kts. Bryman 1992, 137 & Northouse 2004, 180.)

Kolmanneksi transformationaaliset johtajat luovat organisaatioonsa luottamuksellisen ilmapiirin tekemällä omat mielipiteensä näkyviksi ja seisomalla niiden takana. Luottamus liittyy ennustettavuuteen ja luotettavuuteen, vaikka tilanne olisi kuinka epävarma. Bennis ja

Nanus havaitsivat, että kun johtaja luo luottamusta organisaatioon, seuraa siitä organisaatiossa rehellisyyteen perustuva yhtenäisyys, jota voidaan verrata yksilön terveeseen identiteettiin. (kts. Bryman 1992, 137 & Northouse 2004, 181.)

Transformationaalisen johtajan neljäs strategia on luova itsenä sijoittaminen positiivisen itsekunnioituksen kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että johtaja on tietoinen omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan, ja korostaa vahvuuksiaan. Perustuen tietoisuuteen omasta pätevyydestään, tehokkaat johtajat ovat kykeneviä keskittymään omaan työhönsä ja kaikille yhteisiin organisaation taviotteisiin. Bennis ja Nanus havaitsivat myös, että johtajan positiivisella itsekunnioituksella oli vaikutusta alaisiin, luoden näille varmuuden tunteen ja korkeat odotukset. Tutkitut johtajat olivat myös halukkaita oppimaan koko ajan uutta, mikä heijastui siinä, että heidän organisaatiossaan panostettiin johdonmukaisesti koulutukseen. (kts. Bryman 1992, 137 & Northouse 2004, 181.)

Tichy ja DeVanna (1986 & 1990) tutkivat haastatteleamalla kahdentoista, pääasiassa suuren yrityksen pääjohtajan transformationaalista johtajuutta. Heidän kiinnostuksensa kohdistui erityisesti siihen kuinka organisaatiot muuttuvat – kuinka niitä muutetaan. Ensisijaisesti he halusivat tutkia, kuinka johtajat toteuttavat muutosprosessin. Heitä kiinnosti kuinka johtajat työskentelevät nopeasti muuttuvan teknologian, sosiaalisen ja kulttuurisen muutoksen, kasvaneen kilpailun ja kasvaneen kansainvälistymisen aikaansaamissa haastavissa olosuhteissa. He tulivat tutkimuksessaan siihen tulokseen, että johtajat hallitsevat organisaationsa muutosta kolmen toimintaprosessin avulla. (kts. Bryman 1992, 132 & Northouse 2004, 181.)

Ensimmäinen toimintaprosessi liittyy muutostarpeen havaitsemiseen. Usein organisaatioissa on muutosvastarintaa, minkä seurauksena tyydytään olemassa olevaan ja pyritään vaalimaan sitä. Tällöin muutostarpeita ei havaita. Transformationaaliset johtajat ovat muutosagentteja, heidän tehtävänä on saada alaiset tyytymättömiksi vallitseviin olosuhteisiin. Transformationaalisten johtajien on osoitettava alaisilleen, kuinka toimintaympäristössä tapahtuva muutos vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti organisaation toimintaan. Tichy ja DeVanna ehdottavat erilaisia tekniikoita, jotka voivat auttaa organisaatiota lisäämään avoimuttaan muutokselle. Ensinnäkin johtajan on rohkaistava ja sallittava alaisiaan olemaan erimieltä. Toiseksi johtajan on edistettävä objektiivisen palautteen antoa siitä, kuinka hyvin organisaatio yltää sille asetettuihin tavoitteisiin. Kolmanneksi johtajan on kannustettava

alaisiaan kiertämään sekä omassa organisaatiossaan että vierailemaan muissa organisaatioissa, jotta he voivat ottaa oppia kuinka muut organisaatiot toimivat ja ratkovat ongelmia. Lopuksi johtajan on edistettävä organisaation toiminnan mittaamista sellaisilla taloudellisilla ja eitaloudellisilla mittareilla, että ne mahdollistavat organisaation vertaamisen muihin organisaatioihin. (kts. Bryman 1992, 132 & Northouse 2004, 181-182.)

Toinen toimintaprosessi käsittää vision luomisen. Visio toimii eräänlaisena käsitteellisenä tiekarttana, josta selviää mihin organisaatio on menossa ja miltä sen halutaan näyttävän tulevaisuudessa. Ihmiset samaistuvat paremmin siihen, miltä organisaatio näyttää tulevaisuudessa kuin siihen mitä se on nyt. Vision tärkeä osatekijä on missio, joka osoittaa mihin suuntaan ollaan menossa ja luo arvot organisaatiolle ja sen jäsenille. Tichy ja DeVanna painottavat, että vision luominen ei ole yksin johtaja tehtävä, vaan siihen on osallistuttava mahdollisimman usean organisaatioon kuuluvan ja visio itsessään on useasta eri perspektiivistä muodostunut lopputulos. (kts. Bryman 1992, 132-133 & Northouse 2004, 182.)

Kolmas toimintaprosessi käsittää muutoksen käyttöönoton ja yhteiseksi tekemisen. Johtajan on purettava vanhat organisaatorakenteet ja luotava tilalle uudet. Heidän on löydettävä alaisensa joukosta ne, joka ovat kykeneviä toteuttamaan uudet ideat. Vanhojen rakenteiden purkaminen saattaa aiheuttaa vastarintaa ja johtajan onkin hyvä kerätä ympärilleen liittouma sellaisista alaisista, jotka ovat jo sitoutuneet tulevaan muutokseen. Muutosprosessin aikana on myös tärkeää löytää uusi rooli kaikille alaisille, koska purettaessa vanhoja organisaatorakenteita, myös osa vanhoista rooleista häviää. (kts. Bryman 1992, 133 & Northouse 2004, 182.)

Tichy ja DeVanna määrittelevät useita eri tekijöitä, jotka erottavat transformationaaliset johtajat transaktionaalisista. Transformationaaliset kokevat olevansa muutosagentteja, ovat rohkeita, uskovat ihmisiin, pitävät tärkeänä artikuloida ydinarvojaan, jotka ohjaavat heidän käytöstään, eivät koskaan lopeta uuden opettelemista, tulevat toimeen sekavissa ja epävarmoissa oloissa ja he ovat visionääriä. Tichyn ja DeVannan mukaan transformationaalista johtajuutta voidaan opettaa, se ei ole ainoastaan karismaattisten henkilöiden ominaisuus. (kts. Bryman 1992, 134.)

Suomessa Vesa Nissinen on kehittänyt puolustusvoimille johtamismallin, jota hän kutsuu syväjohtamiseksi. Syväjohtamisen opit perustuvat Bassin luomaan transformationaaliseen johtajuuteen. Nissisen mukaan syväjohtamisen kulmakivet ovat ammattitaitoon liittyvät luottamuksen rakentaminen ja inspiroiva tapa motivoida sekä johtajan omaan esimerkkiin liittyvät älyllinen stimulointi ja yksilöllinen kohtaaminen (kuvio 6). Lisäksi mallitettaessa johtamiskäyttäytymistä syväjohtamisessa tarkastellaan kontrolloivaa ja passiivista johtamista.

<p>Luottamuksen rakentaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> *tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus *rehellisyys *pitää sanansa ja lupauksensa *osaa tehdä päätöksiä *toimii johdonmukaisesti *kantaa vastuunsa kaikissa tilanteissa *toimii rohkeasti 	<p>Inspiroiva tapa motivoida</p> <ul style="list-style-type: none"> *hahmottaa kokonaisuuden *selkeät, haastavat tavoitteet *laittaa itsensä likoon, on innostunut *osaa kannustaa ja palkita *huumorin käyttö *pyrkii löytämään positiiviset seikat
<p>Yksilöllinen kohtaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> *on aidosti kiinnostunut ihmisistä *osaa kuunnella *on helposti lähestyttävä *pitää huolta alaisistaan *on läsnä ja viihtyy ihmisten parissa *tuntee alaisensa *hyväksyy ihmisten erilaisuuden 	<p>Älyllinen stimulointi</p> <ul style="list-style-type: none"> *jakaa vastuuta *antaa tilaa ja toimintavapautta *ei jätä yksin, ”sparraa” *palaute toimii kahteen suuntaan *ei tarvitse olla aina samaa mieltä *rohkaisee ideoimaan *myöntää omat virheensä *näkee virheet oppimismahdollisuutena

KUVIO 6 Syväjohtamisen kulmakivet (Nissinen 2004, 33)

Luottamuksen rakentaminen on periaatteessa tärkein syväjohtamisen kulmakivistä, koska keskinäinen luottamus on vahvin normaalin vuorovaikutuksen tukipilari. Lähtökohdانا on, että esimies pyrkii toimimaan rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Turhia lupauksia ei anneta ja annetut lupaukset pidetään. Toiminta on johdonmukaista ja päätöksenteko sujuvaa. Luottamusta rakentaa erityisesti se, että esimies pystyy tarvittaessa asettamaan alaisensa tarpeet omien tarpeidensa edelle. Eettinen ja moraalinen perusta johtamiselle on vahva, sillä esimies käyttää legitiimiä valtaansa harvoin, eikä koskaan saavuttaakseen omaa etuaan. Inspiroiva tapa motivoida kulminoituu toiminnan tavoitteellisuuteen ja esimiehen kykyyn osoittaa omaa sitoutumistaan yhteisiin tavoitteisiin. Ryhmäkiinteyden kasvaa haastavien tavoitteiden avulla ja yhteisten kokemusten myötä.

Luottamus tulevaisuuteen, positiivisten seikkojen esiin nostaminen sekä optimismi vahvistavat toimintakykyä, myös huumori on tärkeää. Alaiset otetaan mukaan määrittelemään tavoitteita. Ryhmälle asetetaan selvät pelisäännöt, joita kaikkien tulee noudattaa, myös esimiehen. Tavoitteet asetetaan korkealle ja omalla esimerkillään innostaen esimies kannustaa muita. Esimies jakaa aina tilaisuuden tullen kiitosta ja kehittää uusia, innostavia tapoja palkita alaisiaan. Laittamalla itsensä likoon esimies on lunastanut oikeuden käyttää omaa tahtoaan tavoitteista päätettäessä, jos tilanne niin vaatii. Älyllinen stimulointi tulee esiin siinä, että esimies tukee alaistensa innovatiivisuutta ja luovuutta asettamalla omat perusoletuksensa kyseenalaisiksi. Esimies etsii ongelmiin uusia ratkaisumahdollisuuksia ja työhön uusia näkökulmia. Näin hän saa alaiset löytämään työstään uutta sisältöä sekä uusia piirteitä ja haasteita. Luovuuteen rohkaistaan. Virheistä ei rangaista julkisesti, vaan ne nähdään osana kehittymistä ja niistä pyritään oppimaan. Alaisilta pyydetään ideoita ja heidät otetaan mukaan ongelmanratkaisuprosesseihin. Alaisia rohkaistaan yrittämään uusia ongelmanratkaisutapoja eikä heidän tarvitse olla samaa mieltä esimiehen kanssa. Molemminpuolinen palautteenanto korostuu ja esimies on valmis myöntämään omat virheensä. Ihmisten yksilöllinen kohtaaminen perustuu myönteiseen ihmiskäsitykseen ja aitoon kiinnostukseen muista ihmisistä. Esimiehen käyttäytymisestä näkee, että hän hyväksyy yksilölliset erot ja toimii sen mukaan. Esimies viettää riittävästi aikaa alaistensa parissa ja tuntee nämä henkilökohtaisesti. Vuorovaikutus on yksilöllistä. Esimies muistaa aiemmat keskustelut, tuntee alaisensa henkilökohtaisesti ja kohtelee häntä tasavertaisena ihmisenä. Esimies osaa kuunnella ja keskustella, hän on helposti lähestyttävissä.

Ongelmatilanteissa arvot ohjaavat päätöksentekoa. Kontrolloitu johtaminen on syväjohtamisen mallissa seurannan, valvonnan, sanktioiden ja muiden vallankäyttöön perustuvien ohjauskeinojen ulottuvuus. Kontrollia ei voida täysin sivuuttaa. Kontrolloitu esimies ei luota alaisiinsa riittävästi ja tämä tulee esiin tiukkana valvontana. Esimies pyrkii tekemään kaikki tärkeät asiat itse ja uskoo, että alaiset suorittavat työnsä hyvin ainoastaan silloin kun heitä valvoo. Esimies keskittyy lähinnä virheiden etsimiseen ja niistä rankaisemiseen. Passiivinen johtaminen on käytännössä ei-johtajuutta. Passiivinen johtaja työskentelee pääasiassa omissa oloissaan. Hän puuttuu asioihin vasta kun on pakko, virhe on jo tapahtunut ja alainen ei kykene sitä itse korjaamaan. Pahimmillaan passiivinen johtaja ei halua ottaa kantaa mihinkään, ei ole tekemisissä alaistensa kanssa, välttelee vastuuta ja pakoilee ongelmatilanteita. Lisäksi päätöksenteko on vaikeaa ja tehotonta. (Nissinen 2004, 42-45.)

Syväjohtaminen nähdään toimivaksi, koska se on huomioonottavaa ja se vastaa ihmisten tarpeisiin. (Nissinen 2004, 33-34.) Kuten voidaan havaita, syväjohtaminen on lähes identtinen oppi transformationaalisen johtajuuden kanssa. Transformationaalisen johtajuuden karisma / ihannoitu vaikuttaminen on syväjohtamisessa korvattu luottamuksen rakentamisella, joka kuitenkin sisältää samoja piirteitä kuin karisma.

Transformationaalista johtajuutta on usein kritisoitu siitä, että se ei ole käsitteenä riittävän selkeä. Siihen liittyy niin monia eri tekijöitä, että selkeän kuvan muodostaminen on liki mahdotonta. Yuklin (1999, 287) mukaan useimmat tutkimukset tukevat johtajuuden jakoa transformationaaliseen ja transaktionaaliseen, mutta myös ristiriitaisuuksia on havaittu melko runsaasti. Jotkut tutkimustulokset ovat esimerkiksi osoittaneet riippuvan palkitsemisen kuuluvan pikemminkin osaksi transformationaalista kuin transaktionaalista johtajuutta.

Jokainen transformationaalisen johtajuuden osatekijä sisältää useita eri komponentteja, mistä seuraa vaikeuksia osatekijöiden tarkkaan määrittelyyn. Osatekijöiden on havaittu olevan osin päällekkäisiä ja korreloivan voimakkaastikin keskenään, mikä osaltaan aiheuttaa epäilyksiä niiden rakenteellisesta validiudesta. Esimerkiksi alaisten yksilöllinen huomioiminen sisältää tukemista ja kehittämistä, mitkä ovat kaksi toisistaan erillistä käyttäytymistä ja niiden vaikutukset alaisiin ovat erilaiset. Älyllisen stimuloimisen nähdään puolestaan johtavan siihen, että alaiset kyseenalaistavat perinteiset uskomukset, lähestyvät ongelmia uusilla tavoilla ja kehittävät innovatiivisia ratkaisuja ongelmiin. Tämänkin osatekijän sisältö on moninainen ja osin ristiriitainen. Lisäksi ei ole olemassa selkeää määrittelyä sille, kuinka johtaja saa aikaan tarvittavat muutokset alaistensa ajattelussa. Epäselvyyttä lisää myös se, että älyllisen stimuloimisen komponentit ovat osin päällekkäisiä yksilöllisen kohtaamisen ja inspiroivan motivoimisen komponenttien kanssa. Ihannoidun vaikuttamisen osatekijän sisältö on myös erittäin kirjava. Kun siihen vielä yleensä rinnastetaan karisman käsite, lisää tämä sekaannusta, koska karisma on pikemminkin seuraus kuin näkyvää käyttäytymistä. Lisäksi ihannoitu vaikuttaminen on vaikea selkeästi erottaa inspiroivasta motivoinnista, koska niiden välillä on havaittavissa huomattavaa päällekkäisyyttä. (Yukl 1999, 288-289.)

Transaktionaalinen johtajuus määritellään johtajan ja alaisen väliseksi vaihdantaprosessiksi, mutta teoria ei onnistu kunnolla liittämään tätä vaihdantaprosessia ja transaktionaalista käyttäytymistä. Sen sijaan transaktionaalinen johtajuus sisältää kirjavan joukon, pääasiassa tehottomia johtamiskäyttäytymisen piirteitä, joilta puuttuu selkeä yhteinen nimittäjä.

Riippuvaan palkitsemiseen sisältyy monia komponentteja, jotka liittyvät persoonattomaan vaihdantaprosessiin. Toisaalta riippuva palkitseminen sisältää myös esimerkiksi tunnustuksen antoa alaisen hyvin tekemästä suorituksesta. Tunnustuksenanto liittyy puolestaan henkilökohtaiseen vaihdantaprosessiin. Koska tällaiseen vaihdantaan osallistuvat henkilöt ovat henkilökohtaisemmin mukana, voidaan sen nähdä liittyvän myös transformationaaliseen johtajuuteen. Management-By-Exception on määritelty käyttäytymiseksi, jossa johtaja puuttuu asioihin vasta, kun havaitsee virheitä alaistensa toiminnassa. MBE:n sisällyttäminen transaktionaalisen johtajuuteen ei kuitenkaan ole täysin pätevää, koska MBE on reagoivaa käyttäytymistä, eikä välttämättä sisällä vaihdantaa. Lisäksi teoriat eivät tarkasti määrittele kuinka johtaja toimii puuttuessaan havaitsemiinsa virheisiin. Aktiiviseen MBE:iin kuuluu, että johtaja etsii aktiivisesti mahdollisia virheitä tarkkailemalla alaistensa työskentelyä. Tarkkailua voi kuitenkin tehdä monella tavalla, joista osan voi nähdä kuuluvan pikemminkin transformationaaliseen kuin transaktionaaliseen johtajuuteen. Aktiivisen MBE sisällyttämistä transaktionaaliseen johtajuuteen ei ole myöskään perusteltu kovin luotettavasti. (Yukl 1999, 289.)

Yuklin mukaan Bassin luomasta transformationaalisen johtajuuden mallista puuttuu joitain tärkeitä transformationaaliselle käyttäytymiselle tyypillisiä piirteitä. Kahdenväliselle tasolle Yukl lisäisi inspiroinnin (merkityksen luominen työlle), kehittämisen (alaisten taitotason ja itsevarmuuden kasvattaminen) ja valtuuttamisen (merkittävän sananvallan ja harkintavapauden takaaminen alaisille). Ryhmätasolle Yukl lisäisi yhteisistä päämääristä ja strategioista sopimisen helpottamisen, keskinäisen luottamuksen ja yhteistyön edistämisen sekä ryhmään kuuluvuuden ja kollektiivisen tehokkuuden edistämisen. Organisaatiotasolle pitäisi Yuklin mukaan sisällyttää organisaation vision ja strategian selkeä artikuloiminen, muutoksen ohjaaminen ja helpottaminen sekä organisatorisen oppimisen tukeminen. Yukl toteaa kuitenkin, että osa hänen yksilötasolle ehdottamistaan komponenteista toki sisältyy malliin, mutta erityisesti puutteita on organisaatiotasolla. (Yukl 1999, 290.)

Yukl kohdistaa kritiikkiä myös siihen, että transformationaalisessa johtajuudessa sen prosessit ja tulokset nähdään tilanteesta riippumattomina. Esimerkiksi Bass on ehdottanut, että transformationaalinen johtajuus on hyödyllinen alaisille ja organisaatioille kaikissa tilanteissa. Yuklin mielestä olisi kuitenkin tärkeää tarkastella transformationaalisen johtajuuden toimivuutta erilaisissa tilanteissa, eikä yleistää tähän mennessä saatuja tutkimustuloksia liian helposti. Tutkimusten avulla voitaisiin selvittää, mitkä transformationaalisen johtajuuden

osatekijät ovat tärkeitä kussakin tilanteessa. Yukl 1999, 291.) Yukl huomauttaa vielä, että vaikka useat tutkijat ovatkin havainneet transformationaalisella johtajuudella olevan myös negatiivisia vaikutuksia alaisiin ja organisaatioon, eivät teoriat määrittele yhtään tilannetta, jossa transformationaalinen johtajuus olisi vahingollista. Tutkijat ovat esimerkiksi havainneet, että jos alaisiin vaikuttaa useampi johtaja, jotka viestivät heille ristiriitaisia tavoitteita, voi seurauksena olla kasvaneet rooliristiriidat ja epäselvyys asioiden tärkeysjärjestyksestä. Lisäksi, kun työntekijät sitoutuvat tiukasti omaan yksikköönsä voi seurauksena olla yksiköiden välinen kilpailu, joka johtaa organisaation kannalta huonoon lopputulokseen. Yukl 1999, 292.) Yuklin mielestä transformationaalisen johtajuuden tutkimuksessa keskitytään liikaa johtajaan. Johtaja nähdään sankarina, joka saa aikaan positiivisia tuloksia. Vaikuttaminen nähdään tapahtuvan yksisuuntaisesti ylhäältä alaspäin. Yuklin mukaan vaihtoehtoinen tapa olisi tarkastella johtajuutta jaettuna prosessina, jossa johtaja vaikuttaa alaisiinsa ja alaiset puolestaan johtajaansa sekä toisiinsa. (Yukl 1999, 292-293.)

Brymanin (1992, 100) mukaan transformationaalista johtajuutta pidetään usein pikemminkin persoonallisuuden piirteenä kuin opittavana taitona. Jos transformationaalinen johtajuus on persoonallisuuden piirre, voi ilmetä vaikeuksia yritettäessä opettaa ihmisille transformationaalista johtajuutta, eli uusia persoonallisuuden piirteitä. Bryman kuitenkin huomauttaa, että esimerkiksi Bassin määrittelyssä nousee esille sekä persoonallisuuspiirteet että käyttäytyminen, jota voidaan opettaa. Bryman (1992, 104-105) kritisoi sitä, että transformationaalisen johtajuuden ja karismaattisen johtajuuden käsitteitä käytetään usein toistensa synonyymeina. Vaikka esimerkiksi Bass pitääkin karsimaa ainoastaan transformationaalisen johtajuuden yhtenä neljästä osatekijästä, jota hän ei pidä edes onnistuneelle johtajuudelle välttämättömyytenä, käytetään näitä erillisiä käsitteitä hyvin usein rinnakkain. Brymanin (1992, 156-157) mielestä transformationaalisen johtajuuden tutkimus keskittyy liialti ylimpään johtoon. Tutkimus on keskittynyt pääasiassa siihen, kuinka organisaatioita johdetaan, ei siihen, kuinka organisaatioissa johdetaan. Brymanin kysyykin voidaanko transformationaalinen johtajuus laajentaa sellaisenaan koskemaan myös alemman tason johtajia, jos sitä on enimmäkseen tutkittu organisaatiohierarkian ylimmällä tasolla. Bryman (1992) kritisoi Bassin transformationaalisen johtajuuden mallia myös siitä, että sitä on pääasiassa tutkittu muissa kuin yritysorganisaatioissa. Tästä huolimatta se on yleistetty koskemaan juuri yrityksiä ja niiden johtamista. (Kts. Conger 1999, 152.)

Transformationaaliseen johtajuuteen liittyy myös se riski, että sitä voidaan käyttää väärin. Transformationaalisessa johtajuudessa ollaan tekemisissä ihmisten arvojen ja uskomusten kanssa, pyrkimyksenä muuttaa niitä. Väärinkäytön riski piilee siinä, että muutos toteutetaankin kohti huonompaa. Miten voidaan määritellä, että muutos arvoissa ja uskomuksissa on kohti hyvää? Kuka valvoo, ettei muutosta toteuteta siten, että sillä vahingoitetaan joko itse kohdetta tai, että muutoksesta aiheutuu negatiivisia seurauksia jollekin muulle taholle? (Northouse 2004, 187.) Transformationaalisen johtajuuden väärinkäytön riski liittyy erityisesti karismaan. Karismaattisuutta omaava johtaja, joka asettaa oman etunsa yhteisen edun edelle ja jonka moraaliset periaatteet hyväksyy tämän, ohjaa ja manipuloi alaisiaan toimimaan johtajansa edun mukaisesti. Tällaiset johtajat ovat epäeettisesti karismaattisia. Epäeettisesti karismaattiset johtajat käyttävät valtaansa dominoivasti ja autoritaarisesti pyrkimyksenä edistää omaa etuaan ja manipuloidakseen alaisensa auttamaan johtajaansa tämän oman edun toteuttamisessa. Siinä missä eettisesti toimiva karismaattinen johtaja luo vision yhdessä alaistensa kanssa, epäeettisesti toimiva karismaattinen johtaja luo vision ylhäisessä yksinäisyydessään ja viestii alaisilleen tavoitteita, jotka edistävät hänen henkilökohtaista visiotaan. Epäeettinen karismaattinen johtaja viestii ainoastaan yksisuuntaisesti alaistensa kanssa, hän sulkee korvansa kaikelta mitä alaisilla on sanottavanaan. (Howell & Avolio 1992, 44-46; Conger 1999, 149.)

5.2 Transformationaalinen johtajuus, alaisten kokema stressi ja työhyvinvointi

Transformationaalisen johtajuuden nähdään usein olevan positiivisessa suhteessa alaisten sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja tyytyväisyyteen johtajaansa sekä negatiivisessa suhteessa alaisten kokemaan stressiin. Seltzer, Numerof ja Bass (1989) ovat havainneet, että karisma, alaisten yksilöllinen huomioiminen ja riippuva palkitseminen vähentävät alaisten kokemaa stressiä, kun taas älyllinen stimulointi ja MBE lisäävät sitä. (kts. Bryman 1992, 127.) Bycio, Hackett ja Allen (1995, 470 & 472) ovat puolestaan havainneet, että transformationaalista johtajuutta käyttävien johtajien alaiset ovat tyytyväisiä johtajaansa ja pitävät tätä tehokkaana.

Podsakoff, MacKenzie ja Bommer (1996, 290) ovat tutkineet millaisia vaikutuksia transformationaalisen johtajuuden osatekijöillä on alaisiin. Tutkimuksesta käy ilmi, että alaisten yksilöllinen tukeminen sekä vision selkeä viestiminen ovat positiivisessa yhteydessä

alaisen työtyytyväisyyteen ja negatiivisessa suhteessa roolikonflikteihin. Älyllinen stimulointi ja korkeat odotukset lisäävät alaisten rooliristiriitoja, lisäksi korkeat odotukset vähentävät alaisten työtyytyväisyyttä. Podsakoff ym. kuitenkin olettavat, että älyllinen stimulointi vähentää tyytyväisyyttä ja lisää työntekijöiden stressaantuneisuutta ainoastaan lyhyellä aikavälillä. Korkeat odotukset puolestaan toimivat negatiivisesti ainoastaan silloin, kun johtaja ei korkeita odotuksia viestiessään viesti luottamusta alaisten kykyihin selvittää häneen kohdistetuista odotuksista.

Stordeuri, D'hoore ja Vandenberghe (2001, 535-536 & 538-539) ovat tarkastelleet transformationaalisen johtajuuden neljän osatekijän (karisma / ihannoitu vaikuttaminen, inspiroiva motiivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen huomiointi) yhteyttä henkiseen uupumiseen. He ovat havainneet, että ne alaiset, jotka kokevat esimiehensä transformationaaliseksi, kokevat vähemmän henkistä uupumusta kuin muut. Samansuuntainen vaikutus oli myös riippuvalla palkitsemisella. He myös havaitsivat, että management-by-exception (aktiivinen ja passiivinen) lisää alaisten henkistä uupumista. Transformationaalinen johtajuus ja riippuva palkitseminen vähentävät tutkimuksen mukaan alaisten kokemaa stressiä kun taas MBE (passiivinen) lisää sitä.

Griffithin (2003, 345) tutkimustulokset osoittavat, että transformationaalisella johtajuudella on suora ja voimakas yhteys alaisten työtyytyväisyyteen. Transformationaalisella johtajuudella ja alaisten työtyytyväisyydellä on myös lievä positiivinen yhteys alaisten sitoutumiseen. Walumbwa, Wang, Lawler ja Shi (2004, 515 & 525) havaitsivat tutkimuksessaan, että transformationaalinen johtajuus on positiivisessa yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen sekä negatiivisessa suhteessa työntekijöiden haluun vaihtaa työpaikkaa. He havaitsivat lisäksi, että havaitut transformationaalisen johtajuuden seuraukset voidaan ainakin osin selittää sillä, että transformationaalinen johtajuus lisää ryhmän kollektiivista tehokkuutta, joka osaltaan on positiivisessa yhteydessä sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen sekä negatiivisessa yhteydessä haluun vaihtaa työpaikkaa.

Offermannin ja Hellmannin (1996, 383) mukaan johtajat, jotka eivät mahdollista alaisten osallistumista, vaan pitävät alaiset tiukassa kontrollissa, ja jotka eivät kykene selvittämään organisaation tavoitteita ja työntekijöiden vastuita ja käyttävät epäoikeudenmukaista painostamista, aiheuttavat usein alaisilleen jännittyneisyyttä ja stressiä. Offermannin ja

Hellmannin (1996, 388) tutkimustuloksista käy ilmi, että johtajan käyttäytyminen on yhteydessä alaisten kokemaan stressiin. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että johtajat eivät havaitse kaikkia niitä yhteyksiä käyttäytymisensä ja alaistensa stressin välillä, joita alaiset havaitsevat. Johtajat eivät esimerkiksi aina havaitse, että alaisten osallistumisen rajoittaminen lisää heidän kokemaansa stressiä ja suurempi määrä delegointia puolestaan vähentää. Kimin (2002, 235-237) tekemän tutkimuksen mukaan osallistava johtajuus, alaisten valtuuttaminen ja esimiehen ja alaisen välinen avoin kommunikaatio lisäävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Tämä edellyttää, että johtajat ovat valmiita luopumaan organisaatiohierarkian mukanaan tuomasta vallasta ja ottavat alaisensa oikeasti mukaan toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen.

Pool (1997, 280) on tarkastellut tutkimuksessaan huomioonottavan ja ohjaavan johtajuuden vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Tutkimus osoittaa, että huomioonottavalla johtajuudella on selvä positiivinen vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen, kun taas ohjaavan johtajuuden havaittiin laskevan työtyytyväisyyttä. Myös Seltzer ja Numerof (1988, 443) päätyivät tutkimuksessaan siihen tulokseen, että työntekijät, jotka kokevat esimiehensä alaiset huomioonottavaksi, tuntevat itsensä muita tutkittavia vähemmän stressaantuneiksi. Packard ja Kauppi (1991, 9) puolestaan havaitsivat tutkimuksessaan, että alaiset, joiden johtaja on huomioonottavainen ja kannustava, kokevat olevansa keskimääräistä tyytyväisempiä työssään.

Edellä esitettyjen tutkimustulosten pohjalta voidaan tehdä se johtopäätös, että kaikki transformationalisen johtajuuden osatekijät sekä riippuva palkitseminen ovat negatiivisessa suhteessa alaisten kokemaan stressiin ja positiivisessa suhteessa heidän työhyvinvointiinsa. Alaisten yksilöllinen huomioiminen vaikuttaisi olevan transformationalisen johtajuuden osatekijöistä tärkein tarkasteltaessa sen suhdetta alaisten kokemaan stressiin ja työhyvinvointiin. Tämä voi selittyä hyvinkin sillä, että Maslowin tunnetussa tarvehierarkiassa sosiaalisiin suhteisiin liittyvät yhteenkuuluvuuden tarpeet tulevat heti fysiologisten ja turvallisuuteen liittyvien tarpeiden jälkeen. Nykyaikana kahden ensimmäisen tarveluokan tarpeiden tyydyttäminen alkaa olla itsestään selvyys työelämässä, joten työntekijöiden voidaan olettaa kaipaavan tyydytystä juuri yhteenkuuluvuuden tarpeisiin. Alaisten yksilöllinen huomiominen vastaa myös osittain arvonannon tarpeisiin, jotka ovat seuraavana yhteenkuuluvuuden tarpeiden yläpuolella. Inspiroivan motivoinnin ja älyllisen stimuloinnin suhde koettuun stressiin ja työhyvinvointiin osoittautui hieman ristiriitaiseksi. Inspiroiva

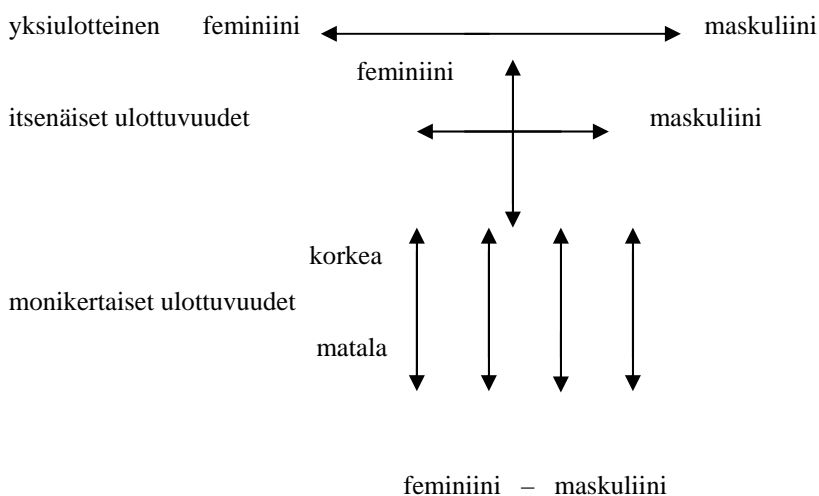
motivointi toimiikin alaisten stressiä lisäävästi, jos johtaja viestii alaisilleen ainoastaan korkeita odotuksia muttei luottamusta näiden kykyihin. Podsakoff, MacKenzie ja Bommer (1996, 290) havaitsivat älyllisen stimuloinnin lisäävän alaisten kokemaan stressiä, mutta ollettivat negatiivisen suhteen pätevän ainoastaan lyhyen aikavälin tarkastelussa.

Koska transformationaalinen johtajuus vaikuttaisi olevan positiivisessa suhteessa työhyvinvointiin ja negatiivisessa suhteessa alaisten kokemaan stressiin, asetan tutkimuksen toisen vaiheen ensimmäiseksi hypoteesiksi:

H1: Kaikki transformationaalisen johtajuuden osatekijät ovat negatiivisessa suhteessa alaisten kokemaan stressiin riippumatta alaisen omasta sukupuolesta.

5.3 Transformationaalinen johtajuus ja sukupuoli

Sukupuolelle (gender) voidaan löytää ainakin kolme erilaista määrittelytapaa (kuvio 7). Alun perin sukupuolen on määritelty olevan yksiulotteinen ilmiö, jonka toisilleen vastakkaisiin päihin asettuvat maskuliinisuus ja feminiinisyys. Tämä määrittely on korvattu myöhemmin näkemyksellä, jonka mukaan sukupuoli muodostuu kahdesta itsenäisestä ulottuvuudesta, maskuliinisuudesta ja feminiinisuudesta, joihin kumpaankin yksilö voidaan sijoittaa korkealle, keskimääräiselle tai alhaiselle tasolle. Kolmas mahdollinen määritelmä sukupuolelle on kuvata sukupuolta sosiaalisena rakennelmana, joka piilee pikemminkin havainnoitavissa ominaisuuksissa kuin itse havainnoinnin kohteessa. Näin ollen maskuliiniset ja feminiiniset piirteet voivat sisältää suhteellisen erillisiä käyttäytymisulottuvuuksia. (Vecchio 2002, 644-645.)



KUVIO 7 Sukupuolen erilaiset määrittelytavat (Vecchio, 2002, 646.)

Vecchio tarkastelee artikkelissaan useita eri tutkimuksia, jotka käsittelevät eroavaisuuksia mies- ja naisjohtajien johtamisessa. Tarkastelussa sukupuoli määrittyy lähinnä muuttujaksi, jonka suhteen johtajuuden eri piirteitä tarkastellaan. Vecchio pyrkii tarkastelussaan selvittämään, onko sukupuolella vaikutusta tarkasteltaessa johtajan kyvykkyyttä hoitaa tehtäviään menestyksekkäästi. (Vecchio 2002, 647.) Tarkastelunsa lähtökohdaksi Vecchio on valinnut viimeaikaiset väitteet, joiden mukaan naisjohtajat olisivat taitavampia kokonaisvaltaisuudessa, henkilökohtaisissa suhteissa, vallanjakamisessa ja alaisista huolehtimisessa, minkä seurauksena naisten pitäisi olla miehiä parempia johtajia. Ensimmäiseksi Vecchio tarkastelee onko mies- ja naisjohtajien käyttäytymisessä havaittavissa näkyviä eroja. Miesten on useissa tutkimuksissa havaittu olevan itsevarmempia, aggressiivisempia ja karkeampia tavoissaan ja kielenkäytössään. Naisten on puolestaan havaittu ilmaisevan miehiä enemmän tunteitaan ja myötätuntoa. Vecchio nostaa esille myös tutkimustuloksia, joissa alaiset ovat määritelleet johtajaansa. Osa tutkimuksista osoittaa, että alaiset eivät koe eroja siinä kuinka heidän johtajansa huomioivat heidät tai toimeenpaneivat asioita. Lisäksi useat tutkimukset ovat osoittaneet, etteivät mies- ja naisjohtajat eroa toisistaan merkittävästi siinä, kuinka he johtavat. (Vecchio 2002, 648-651.) Seuraavaksi Vecchio siirtyy tarkastelemaan onko havaittavissa, että miesjohtajien oletettaisiin olevan naisjohtajia tehokkaampia johtajia. Vecchio havaitsi, että oletus miesjohtajien tehokkuudesta riippui organisaatiosta, jossa he työskentelivät. Miesjohtajien oletettiin olevan naisjohtajia tehokkaampia esimerkiksi sotilasorganisaatioissa, naisjohtajia pidettiin puolestaan tehokkaampina esimerkiksi koulutus- ja julkisorganisaatioissa. (Vecchio 2002, 651-654.)

Eagly ja Carli (2003) kritisoivat artikkelissaan Vecchion (2002) johtopäätöksiä ja keskittyvät artikkelissaan kolmeen naisjohtajuuteen liittyvään seikkaan, joista Vecchio heidän mukaansa esittää vääränlaisia johtopäätöksiä. He tarkastelevat a) käyttäytyvätkö mies- ja naisjohtajat eri tavalla johtajan roolissaan, b) kohdistuuko naisjohtajiin ennakkoluuloja, jotka vaikuttavat heidän arvioimiseen johtajana ja c) onko naisjohtajien johtajuus tehokkaampaa ja vastaako se paremmin organisaation tarpeisiin kuin miesjohtajien johtajuus. Heidän mielestään Vecchio kiinnittää omassa artikkelissaan aivan liian vähän huomiota naisjohtajiin kohdistuviin ennakkoluuloihin, vaikka niiden vaikutus arvioitaessa naisjohtajia on merkittävä.

Tarkastellessaan eroja mies- ja naisjohtajien käyttäytymisessä, Eagly ja Carli valitsevat tarkastelunsa kohteeksi erilaiset johtamistyyli. Aiemmin johtamistyyli määriteltiin tehtäväsuuntautuneeksi ja ihmissuhdesuuntautuneeksi tai autoritaariseksi ja demokraattiseksi.

Tällaisen jaon pohjalta Eagly ja Carli esittävät tutkimustuloksia, joiden mukaan laboratorio-oloissa naisjohtajien on havaittu johtavan enemmän ihmissuhdesuuntautuneesti ja demokraattisesti. Miesjohtajien on puolestaan havaittu johtavan enemmän tehtäväsuuntautuneesti ja autoritaarisesti. Tarkasteltaessa mies- ja naisjohtajien johtamistyyliä oikeassa organisaatiokontekstissa, ei mies- ja naisjohtajien ole havaittu eroavan toisistaan tehtävä- ja ihmissuhdesuuntautuneisuuden välillä. Naisjohtajien on kuitenkin havaittu johtavan hieman demokraattisemmin kuin miesjohtajien. Eaglyn ja Carlin mukaan naisten paremmat sosiaaliset taidot voivat edistää demokraattista johtamiskäyttäytymistä, mikä osaltaan antaa naisjohtajille etua heihin kohdistuvia ennakkoluuloja vastaan. Eagly ja Carly kuitenkin muistuttavat, että sekä demokraattinen että autoritaarinen johtamistyyli voivat olla tehokkaita tilanteesta riippuen.

Johtajuuden jakoa transformationaaliseen ja transaktionaaliseen on usein käytetty tutkittaessa mahdollisia eroja mies- ja naisjohtajien käyttäytymisessä. Eaglyn ja Carlin mukaan useat tutkimukset ovat osoittaneet, että naisjohtajat käyttävät miesjohtajia enemmän transformationaaliselle johtajuudelle tyypillisiä piirteitä ja harjoittavat enemmän riippuvaa palkitsemista. Miesjohtajat käyttävät puolestaan naisjohtajia enemmän aktiivista ja passiivista MBE:ia. Havaitut erot eivät kuitenkaan ole olleet kovin suuria. Eaglyn ja Carlin mukaan se, että naisten johtajuudessa on havaittavissa enemmän transformationaaliselle johtajuudelle tyypillisiä piirteitä, tukee oletusta siitä, että naisjohtajilla olisi tietty etulyöntiasema suhteessa miesjohtajiin. He perustelevat kantaansa sillä, että transformationaalisen johtajuuden osatekijät ja riippuva palkitseminen on usein yhdistetty tehokkaaseen johtamiseen. (Eagly & Carli 2003, 807-818.)

Eaglyn ja Carlin mielestä naisten mahdollisesti saama etu, joka johtuu erilaisesta johtamistyylistä, katoaa heihin kohdistuvien negatiivisten ennakkoluulojen ja syrjinnän takia. Naisjohtajiin kohdistuvien ennakkoluulojen aiheuttajana pidetään usein sitä, että naisen ja johtajan rooliin kohdistuu ristiriitaisia vaatimuksia. Naisia pidetään yleensä miehiä yhteisöllisempinä. Yhteisöllisyyteen liitetään puolestaan ominaisuuksia kuten lämpö ja epäitsekkyys, jotka ovat päinvastaisia menestyksekkääseen johtajaan liitettyihin ominaisuuksiin kuten jämäkkyys ja välineellisyys. On olemassa runsaasti tutkimustietoa siitä, että johtotehtävissä toimivat liittävät kyvykkään johtamisen maskuliinisuuteen ja miessukupuoleen. Useiden tutkimusten mukaan naisjohtajiin kohdistuu ennakkoluuloja, jotka vaikeuttavat heidän etenemistä urallaan. Jossain tapauksissa myös se, että naisjohtajalla on

maskuliinisia piirteitä koetaan haitaksi, häntä pidetään liian maskuliinisena. Tämä on seurausta sukupuolirooleihin liittyvistä odotuksista, jotka määrittelevät millainen miehen tai naisen tulee olla. Naisten sukupuolirooliin kohdistuvien vaatimusten vuoksi naisjohtajat saavat usein vähemmän myönteisiä reaktioita kuin miesjohtajat käyttäessään miesjohtajille tyypillistä johtajuutta. Myös työympäristön on havaittu vaikuttavan siihen kuinka eri sukupuolta olevat johtajat koetaan. Jos työympäristössä on vallalla miehinen ilmapiiri, koetaan naisjohtaja usein epäpätevänä. Eagly ja Carli tiivistävät naisjohtajiin kohdistuvat ennakkoluulot siten, että naisjohtajat kohtaavat eniten ennakkoluuloja silloin kuin he työskentelevät organisaatiossa, jonka ilmapiiri on maskuliininen, työryhmässä työskentelee pääasiassa miehiä ja kun heitä arvioivat miehet. (Eagly & Carli 2003, 818-822.)

Eagly ja Carli ehdottavat, että erot mies- ja naisjohtajien tehokkuudessa ovat kontekstisidonnaisia. Maskuliinisessa ympäristössä naisjohtajiin kohdistuvat ennakkoluulot eivät ainoastaan vaikeuta naisten pääsyä johtajan asemaan, vaan lisäksi vähentävät heidän tehokkuuttaan. Eagly ja Carli esittävät, että naisjohtajat ovat miesjohtajia tehottomampia silloin, kun a) valtaosa organisaation johtajista on miehiä, b) miesten osuus alaisista kasvaa, c) miesten osuus johtajien arvioijista kasvaa. Naisjohtajat ovat merkittävästi miesjohtajia tehottomampia sotilasorganisaatioissa (tyypillinen maskuliininen ympäristö), mutta hieman miesjohtajia tehokkaampia toimiessaan koulutus-, sosiaali- ja julkisorganisaatioissa. Lisäksi naisjohtajat ovat miesjohtajia tehokkaampia työskennellessään keskijohdossa, mikä ilmeisesti johtuu siitä, että keskijohdossa korostuvat johtajan ihmissuhdetaidot. (Eagly & Carli 2003, 822-823.) Vecchio (2003, 836) kritisoi Eaglyn ja Carlin (2003) esittämää väitettä, jonka mukaan naisjohtajat johtaisivat miesjohtajia enemmän yhteistyön ja valtuuttamisen avulla ja tätä kautta olisivat tehokkaampia johtajia kuin miesjohtajat. Vecchion mielestä tällainen johtamistyylien erottelu jättää huomioimatta sukupuoleen liitettävien käyttäytymismallien päällekkäisyyden sekä yksilöllisen mukautumiskyvyn.

Kuten jo Eaglyn ja Carlin (2003) tutkimuksesta kävi ilmi, transformationaalista johtajuutta on tarjottu ratkaisuksi siihen, kuinka johtajana työskentelevät naiset voisivat yhdistää menestyksekkäästi sekä naisen että johtajan roolinsa. Rosenerin (1990, 120) mukaan mies- ja naisjohtajien johtajuuden välillä voidaan havaita olevan eroja. Miesjohtajat kuvailevat johtajuuttaan transaktionaaliseksi. He näkevät työelämän toimivan niin, että suoritetusta työstä seuraa palkkio ja suorittamattomasta rangaistus. Johtaja ja alainen ovat keskenään vaihdantasuhteessa. Miehet ovat myös taipuvaisia käyttämään asemaansa perustuvaa valtaa.

Naiset sen sijaan kuvailevat itseään transformationaaliseksi johtajaksi. He saavat alaisensa toimimaan kohti yhteisiä päämääriä ja luopumaan omanedun tavoittelusta. Lisäksi he kokevat valtansa johtuvan karismastaan, ihmissuhdetaidoistaan tai henkilökohtaisista kontakteistaan alaistensa kanssa. Rosener on havainnut naisjohtajien pyrkivän siihen, että kanssakäyminen alaisten kanssa sujuisi mahdollisimman positiivisesti. Tarkemmin sanottuna naisjohtajat rohkaisevat alaisiaan osallistumaan, jakavat valtaa ja tietoa, kohottavat alaistensa itsetuntoa ja saavat alaisensa innostumaan työstään. Nämä seikat heijastivat uskomusta siihen, että osallistuminen, vaikuttamisen mahdollisuus ja itsensä tärkeäksi kokeminen johtavat tilanteeseen, jossa kaikki voittavat – sekä organisaatio että työntekijät.

Eaglyn ja Karaun (2002, 573 & 588-589) mukaan johtajan ja naisen roolit nähdään usein vaikeasti yhteen sovitettavina. Johtajan rooliin liittyy vaikuttamis- ja tehtäväsuuntautuneita ominaispiirteitä, kun naisen rooliin liitetään puolestaan yhteistyöhön ja ihmissuhteisiin liittyviä ominaispiirteitä. Nämä rooliristiriidat johtavat usein siihen, että asenteet naisjohtajia kohtaan eivät ole yhtä suopeita kuin miesjohtajia kohtaan. Naisten on vaikeampaa saavuttaa johtajan asema ja johtajan aseman saavuttaneen naisen on vaikeampaa osoittaa olevansa tehokas johtaja.

Druskatin (1994, 99) tekemä tutkimus osoittaa alaisten kokevan, että mies- ja naisjohtajat johtavat enemmän transformationaalisella kuin transaktionaalisella tyylillä. Tutkimuksesta käy kuitenkin myös ilmi, että naisjohtajat käyttävät merkittävästi enemmän transformationaalista ja vähemmän transaktionaalista johtajuutta kuin miehet. Alaiset kokevat myös olevansa tyytyväisempiä johtajaansa, kun tämä käyttää transformationaalista johtajuutta. Bass, Avolio ja Atwater (1996, 5 & 17-24) ovat tutkineet onko mies- ja naisjohtajien johtajuudessa havaittavissa eroja. He tarkastelivat tutkimuksessaan millaiseksi alaiset kokevat johtajansa käyttämän johtajuuden. Vertailtavina tyyleinä olivat transformationaalinen, transaktionaalinen ja Laissez Faire johtajuus. Vaikka havaitut erot eivät olleet suuria, tutkimustulokset kuitenkin tukivat heidän oletustaan siitä, että naisjohtajat käyttävät enemmän transformationaaliselle johtajuudelle ominaisia piirteitä kuin miesjohtajat. Erityisesti alaiset kokivat naisjohtajien käyttävän miesjohtajia useammin karismaa ja alaisten yksilöllistä kohtaamista.

Burke ja Collins (2001, 250) tarkastelevat onko nais- ja miesjohtajien johtajuudessa havaittavissa eroja. Heidän tutkimuksensa perustuu johtajien omiin näkemyksiin siitä

millaiset piirteet ovat tyypillisiä heidän johtamiskäyttäytymiselleen. Sekä nais- että miesjohtajat näkivät useimmiten johtajuudessaan piirteitä, jotka ovat ominaisia transformationaaliselle johtajuudelle. Huomion arvoinen on myös se seikka, että naiset kuvaavat johtajuuttaan miehiä useammin transformationaalisen johtajuuden piirteillä. Naiset arvioivat käyttävänsä kaikkia transformationaalisen johtajuuden osa-alueita enemmän kuin miehet. Naiset arvioivat miehiä useammin toimivansa positiivisena roolimallina, johon alaiset haluavat samaistua (karisma / ihannoitu vaikuttaminen), inspiroivansa alaisiaan uskomaan ja pyrkimään kohti yhteisiä tavoitteita (inspiroiva motivointi), rohkaisevansa alaisiaan luovaan ongelmanratkaisuun ja totuttujen toimintatapojen kyseenalaistamiseen (älyllinen stimulointi) sekä käyttävänsä aikaa alaisten kehittämiseen, valmentamiseen ja opettamiseen (yksilöllinen huomioiminen). Lisäksi tutkimus osoittaa naisjohtajien mielestään käyttävän kaikista harvimmoin MBE:ta. Eagly, Johannesen-Schmidt ja van Engen (2003, 578-579 & 583) havaitsivat tutkimuksessaan naisjohtajien johtavan miesjohtajia enemmän transformationaalisella tyyllillä. Naisjohtajat käyttävät miesjohtajia selvästi enemmän kaikkia muita transformationaalisen johtajuuden osatekijöitä paitsi karismaan liittyvää ”ihannoitua vaikuttamista”. Suurin ero havaittiin olevan alaisten yksilöllisessä huomioimisessa. Miesjohtajat puolestaan käyttivät naisjohtajia enemmän MBE:ta (aktiivinen ja passiivinen). Vaikka monien tutkimusten mukaan naisjohtajat johtavat enemmän transformationaaliselle tyyllillä kuin miehet, myös toisenlaisia tutkimustuloksia löytyy. Powellin (1990, 74) mukaan ei voida olettaa nais- ja miesjohtajien eroavan toisistaan. Pikemminkin olisi ajateltava, että on hyviä, keskinkertaisia ja huonoja johtajia, sekä naisia että miehiä.

Myös alaisen sukupuoleen on hyvä kiinnittää huomiota tarkasteltaessa kuinka hän kokee johtajansa ja millaista johtajuutta hän pitää tehokkaana. Schein, Mueller, Lituchy ja Liu (1996, 33 & 39-40) ovat tarkastelleet millaisilla piirteillä eri sukupuolta edustavat henkilöt kuvaavat menestyvää johtajaa. He havaitsivat, että erityisesti miehet kuvaavat menestyvää johtajaa maskuliinisilla piirteillä. Siihen millaisilla piirteillä naiset kuvaavat menestyvää johtajaa, vaikutti heidän kansallisuutensa. Japanilaiset naiset kuvasivat menestyvää johtajaa kuten miehet, mutta yhdysvaltalaiset naiset liittivät menestyvään johtajaan myös feminiinisiä piirteitä. Vecchio ja Boatwright (2002, 331 & 336-338) ovat puolestaan havainneet, että alaisen sukupuoli vaikuttaa siihen millainen johtajuus häntä miellyttää. Heidän mukaansa naisalaisia miellytti enemmän huomaavainen kuin organisoiva johtajuus. Miesalaisten mieltymyksissä ei tutkimuksen mukaan ole löydettävissä merkittäviä eroja. Myös Eagly & Carli (2003, 818-822) ovat havainneet arvioijan sukupuolen vaikuttavan siihen, kuinka hän

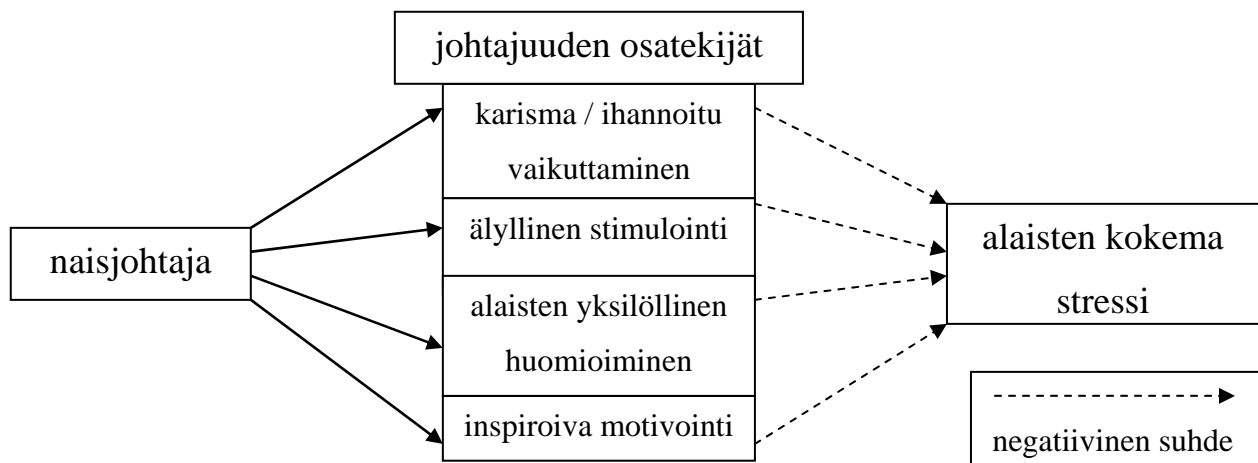
kokee johtajan. Joidenkin tutkimusten mukaan miehet suhtautuvat naisjohtajaan vähemmän myötämielisesti kuin vastaavaan miesjohtajaan. Naisille johtajan sukupuolella ei näytä olevan merkitystä. Tulos on sikäli yllättävä, että sekä miehet että naiset liittyvät johtajan rooliin enemmän maskuliinisia piirteitä. Jos arvioivia johtajia erottaa ainoastaan heidän sukupuolensa, vain miehet suhtautuvat naisjohtajiin vähemmän myötämielisesti. Bass, Avolio ja Atwater (1996, 5 & 17-24) ovat puolestaan havainneet, että alaiset kokevat naisjohtajien johtavan miesjohtajia enemmän transformationaalisesti. Heidän tutkimuksensa osoitti ettei alaisen sukupuoli vaikuttanut siihen, millaisena hän kokee johtajansa.

Tämän tutkimuksen kannalta on tärkeää huomata, että vaikka alaisen sukupuoli näyttääkin vaikuttavan siihen, kuinka hän suhtautuu johtajaansa ja millainen johtajuus häntä miellyttää, ei alaisen sukupuoli näytä vaikuttavan siihen, että naisjohtajien koetaan olevan miesjohtajia transformationaalisempia. Tämän havainnon pohjalta asetetaan tutkimuksen toiseen vaiheeseen toiseksi hypoteesiksi:

H2: Alaiset kokevat sukupuolestaan riippumatta naisjohtajien käyttävän miesjohtajia enemmän kaikkia transformationaalisen johtajuuden osatekijöitä.

5.4 Johtajuus, johtajan sukupuoli ja stressi

Koska transformationaalinen johtajuus näyttäisi liittyvän alaisten kokeman stressin vähenemiseen ja toisaalta naisjohtajien on havaittu olevan johtajuudessaan miesjohtajia transformationaalisempia, esitän yksinkertaisen mallin (kuvio 8), jonka mukaan naisjohtajien alaiset kokevat sukupuolestaan riippumatta miesjohtajien alaisia vähemmän stressiä, alaiset kokevat naisjohtajien johtavan miesjohtajia transformationaalisemmin.



KUVIO 8 Naisjohtajan suhde alaisten kokemaan stressiin

Esittämäni mallin tueksi on löydettävissä todella niukasti tutkimustietoa. Moore, Grunberg ja Greenberg (2004, 87-88) ovat tutkineet vaikuttaako esimiehen sukupuoli alaisten työkokemuksiin, hyvinvointiin ja käsitykseen omasta terveydentilasta. He tarkastelevat tutkimuksessaan erilaisten stressiä ilmentävien fyysiseen terveydentilaan liittyvien muuttujien suhdetta työn autonomiaan ja saatuun sosiaaliseen tukeen. Erityisesti sosiaalista tukea voidaan pitää transformationaliselle johtajuudelle tyypillisenä tekijänä. Heidän oletuksenaan on, että naisjohtajat käyttävät miesjohtajia enemmän transformationaalista johtajuutta ja, että tästä seuraa, että naisjohtajien alaiset omaavat positiivisempia työkokemuksia ja kokevat suurempaa hyvinvointia kuin miesjohtajien alaiset. Tutkimus osoittaa, että sekä mies- että naisalaiset kokevat saavansa enemmän sosiaalista tukea, oman työnsä hallintaa sekä kokevansa vähemmän masennusta ja heillä on vähemmän ristiriitoja työn ja perheen vaatimusten välillä, kun johtajana on nainen. Se, että mies- ja naisalaisten välillä ei ole havaittavissa ristiriitaa, tukee aiemmin esitettyjä tutkimustuloksia, joiden mukaan alaisten sukupuolella ei ole merkitystä siihen miten kokevat johtajansa. Vaikka tutkimuksessa ei periaatteessa mitattu transformationaalisen johtajuuden osatekijöitä, mitattiin siinä kuitenkin sosiaalisen tuen määrää, jonka voidaan nähdä liittyvän transformationaliseen johtajuuteen. Naisjohtajat osoittivat enemmän sosiaalista tukea, minkä puolestaan havaittiin olevan yhteydessä alaisten matalaan masentuneisuuteen. Saamiensa tulosten pohjalta Moore ym. päätyivät siihen tulokseen, että naisjohtajien alaiset kokevat vähemmän stressiä kuin miesjohtajien alaiset ja syynä tähän he pitävät sitä, että naisjohtajat käyttävät johtamisessaan enemmän transformationaliselle johtajuudelle tyypillisiä piirteitä kuin miesjohtajat. Moore ym. kuitenkin mainitsevat havaitsemansa yhteyden olevan melko vaatimatonta. Moore ym. havaitsivat tutkimuksessaan myös sen, että johtajan antama sosiaalinen tuki on suurempaa työryhmissä, jotka ovat naisvaltaisempia. Tämä on myös syytä ottaa huomioon tarkasteltaessa nais- ja miesjohtajien vaikutusta alaisten hyvinvointiin ja kokemaan stressiin. (Moore, Grunberg ja Greenberg 2004, 89-93.)

Sekä mies- että naisalaisten on havaittu liittyvän naisjohtajiin feminiinisiä piirteitä, joita ei aina liitetä menestyvään johtajuuteen. Feminiinisten piirteiden, kuten henkilökohtaisten suhteiden hoito ja alaisten huomioiminen, voidaan kuitenkin havaita olevan negatiivisessa suhteessa alaisten kokemaan stressiin. Mooren ym. tutkimustulos antaa tukea esitetylle oletukselle, jonka mukaan naisjohtajien alaiset kokevat vähemmän stressiä kuin miesjohtajien alaiset sukupuolesta riippumatta. Koska transformationaliseen johtajuuteen liittyy feminiinisiä piirteitä, on ehdottomasti tutkimisen arvoista, vaikuttaako transformationaalinen

johtajuus alaisten stressiä vähentävästi. Mooren ym. tutkimustuloksen pohjalta asetan tutkimuksen toisen vaiheen kolmanneksi hypoteesiksi:

H3: Naisjohtajien alaiset kokevat miesjohtajien alaisia vähemmän stressiä riippumatta alaisen omasta sukupuolesta.

Tämän tutkimuksen empiirisen osan toisessa vaiheessa keskityn tarkastelemaan edellä asetettujen hypoteesien avulla esittämäni mallin toimivuutta. Johtajuutta tarkastelen Bassin (1985) esittämän transformationaalisen, transaktionaalisen ja Laissez Faire jatkumon avulla. Mallin valintaa perustelen sillä, että juuri Bassin transformationaalisen johtajuuden mallia on tarjottu ratkaisuksi siihen, kuinka johtajana työskentelevät naiset voisivat yhdistää menestyksekkäästi sekä naisen että johtajan roolinsa (Eagly & Carli 2003). Lisäksi useat tutkimukset ovat osoittaneet naisjohtajien käyttävän enemmän transformationaalisen kuin transaktionaalisen johtajuuden osatekijöitä. Bassin mallin valintaa perustelen myös sillä, että Bass on kehittänyt useita käyttökelpoisia mittareita (MLQ) transformationaalisen johtajuuden tutkimista varten. Bassin mallin valintaan vaikutti myös se, että Tichyn ja DeVannan sekä Bennisin ja Nanusin transformationaalisen johtajuuden mallit keskittyvät liialti organisaation muutosprosessien johtajuuteen. Bassin mallissa muutos liittyy lähinnä transformationaalisen johtajuuden tuloksena tapahtuviin muutoksiin yksilöiden arvoissa ja uskomuksissa.

6 MITTARIN RAKENTAMISEN TEORIAA

Tutkimisongelmiin etsitään vastausta sopivan mittarin avulla. Joskus apuna voidaan käyttää jo olemassa olevaa ja hyväksi koettua mittaria, mutta usein tutkija joutuu joko muokkaamaan olemassa olevaa mittaria tai luomaan kokonaan uuden. Mittarilla tarkoitetaan joko koko testipatteristoa, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai suuremmasta mittaristosta tehtyä osamittaria. Yksinkertaisimmillaan mittari voi koostua yhdestä kysymyksestä, yleensä mittari kuitenkin koostuu yhdestä tai useammasta osiosta, jotka yhdessä kertovat mitatusta käsitteestä. Yksi osio puolestaan sisältää yhden tai useampia kysymyksiä. Mittarin käytön perusajatuksena on pyrkimys ilmiön mahdollisimman objektiiviseen havainnointiin. Mittareihin liittyy kuitenkin aina se ongelma, että niillä ei välttämättä saavuteta tutkittavan ilmiön todellista luonnetta, koska mittarilla saadaan selville vain se, mitä se mittaa. (Metsämuuronen 2003, 36-37; Valli 2001, 28-30.)

Mittarit johdetaan tutkimukseen teorioiden pohjalta. Ensiksi etsitään eri tutkijoiden määritelmiä tutkittavasta käsitteestä. Näiden määritelmien pohjalta määritellään mittari, eli käsitteet operationalisoidaan mitattavaan muotoon. (Valli 2001, 28-30.) Metsämuurosen (2003, 84) mukaan mittarin laatimisprosessin vaiheet ovat seuraavat:

1. Oikean kysymyksen löytäminen
2. Aihepiiriä koskevan teorian kehittäminen / löytäminen
3. Teoriaan ja omaan järkeilyyn perustuva alustava osioiden kirjoittaminen ja mittarin rakentaminen
4. Osioiden kriittinen tarkastelu (validointi)
5. Pilottitutkimus
6. Osioiden hyvyyden ja parametrien tarkastaminen
7. Valmis mittari

Yleensä hyvän mittarin kehittäminen on varsin pitkä prosessi, joka alkaa mittarin raakaversiosta ja etenee useiden korjausten kautta valmiiksi mittariksi. Mittarin toimivuutta on hyvä testata yhdellä tai useammalla pienimuotoisella pilottitutkimuksella, joiden pohjalta mittarista voidaan pudottaa pois huonoja osioita, jotka eivät erottele vastaajia riittävästi tai jotka osoittautuvat monimerkityksellisiksi tai huonoiksi. Luotettavuuden kannalta on huomattava, että pitkä mittari on usein lyhyttä luotettavampi. (Metsämuuronen 2003, 36-37.)

Kysymyksiä laadittaessa on oltava huolellinen, koska kysymysten muoto aiheuttaa eniten virheitä tutkimustuloksiin. Jos vastaaja ei ajattele samalla tavalla kuin tutkija, tulokset vääristyvät. Kysymysten olisi oltava mahdollisimman yksiselitteisiä, eikä niihin saisi sisältyä väärinymmärtämisen mahdollisuutta. Kyselylomakkeen rakennetta laadittaessa tulee kiinnittää huomiota lomakkeen pituuteen ja kysymysten määrään. On tärkeää, että vastaajan mielenkiinto saadaan säilymään lomakkeen alusta loppuun. Kysymysten sanamuoto on hyvä muotoilla vastaajalle henkilökohtaiseksi. Helpot kysymykset kannattaa sijoittaa lomakkeen alkuun niin sanotuiksi lämmittelykysymyksiksi, johdattelevia kysymyksiä on puolestaan pyrittävä välttämään. Tutkimuksen luotettavuutta arvioivien kontrollikysymysten käyttämistä on mietittävä tarkkaan. Kontrollikysymykset tulisi muotoilla siten, että vastaaja ei huomaa niiden olemassaoloa. (Valli 2001, 28-30.)

Mittaria luotaessa on ratkaistava, millaisella asteikolla tutkittavaa ilmiötä halutaan mitata. Mitta-asteikon valintaan vaikuttaa tutkittavan ilmiön lisäksi se, kuinka tarkasti ilmiötä halutaan tutkia sekä millä tilastollisilla menetelmillä tutkimusaineistoa halutaan analysoida. Metsämuurosen (2003, 39-40) mukaan ensimmäinen varsinainen asteikko, jolla saadaan tietoa muuttujien arvojen välisistä eroista on välimatka- eli intervalliasteikko. Intervalliasteikolle on tyypillistä se, että voidaan sanoa A:n ja E:n välisen etäisyyden olevan tietyn suuruinen. Intervalliasteikolle on tyypillistä myös se, että sillä ei ole absoluuttista nollakohtaa, toisin sanoen ei ole olemassa sellaista nollakohtaa, joka olisi kaikilla mitta-asteikoilla ilmaistuna sama asia. Vallin (2001, 25) mukaan muuttujan ollessa välimatka-asteikkoinen, havaintoyksiköiden välille voidaan määrittää yksikäsitteinen järjestys, esimerkiksi suuruusjärjestys. Havaintujen arvojen muutoksia voidaan määrittää tarkasti, joten esimerkiksi yhteen- ja vähennyslaskut ovat mahdollisia. Sen sijaan nolla ei ole asteikon minimikohta, eikä se tarkoita tyhjää tai ei mitään, siksi suhteellista suuruutta ei voida määrittää. Välimatka-asteikon kohdalla voidaan laskea tarpeelliset tilastolliset tunnusluvut.

Monet testit joilla on tarkoitus mitata jotain tiettyä ominaisuutta on tehty – tai ainakin pyritty tekemään – intervalliasteikollisiksi. Keskeinen tällainen mittarityyppi on 3-7 -portainen Likert-asteikko, jota käytetään esimerkiksi asennemittareissa. Yleensä Likert-asteikko ankkuroidaan ”täysin samaa mieltä” - ”täysin eri mieltä” –akselilla. Likert-asteikko voidaan skaalata joko negatiivisesta positiiviseen, negatiivisesta negatiiviseen tai positiivisesta positiiviseen. Negatiivisesta negatiiviseen ja positiivisesta positiiviseen skaalauksen etuna on, ettei skaalaan tule tällöin moniselitteistä keskikohtaa (”en osaa sanoa”), vaan keskikohtana on

”jonkin verran samaa mieltä”. Valitun skaalan leveys vaihtelee 3-7 vaihtoehtoon. 3-portaisen Likert-asteikon ongelmana on se, että muuttujan varianssi jää pieneksi, mikä johtaa edelleen siihen, että reliabiliteetti jää matalaksi. On kuitenkin hyvä huomata, että Likert-asteikko ei välttämättä ole aidosti välimatka-asteikollinen vaan järjestysasteikollinen asteikko. Likert-asteikollinen muuttuja voi kuitenkin olla ”hyvä järjestysasteikollinen” muuttuja, jolloin välimatka-asteikollisille mittareille kehitettyjä menetelmiä voidaan hyödyntää Likert-asteikollisella mittarilla saadun aineiston analyysissä. (Metsämuuronen 2001, 71-73.)

Käsitteiden tarkka määrittely on tärkeää, koska muuten tutkimuksen toistaminen toisen tutkijan toimesta ei ole mahdollista. Käsitteet eivät voi kuitenkaan koskaan kuvata koko totuutta tutkittavasta ilmiöstä. Hypoteettiset käsitteet, joille ei voida löytää vastinetta fyysikaalisesta maailmasta ja jotka ovat vain ajattelun apuvälineitä, pitää tutkimuksessa operationalisoida eli antaa niille jokin mitattavissa oleva määritelmä. Käsitteiden perustalta muokataan mittari, jonka avulla pyritään mittaamaan olemassa olevaa ilmiötä. Tutkimuksen luotettavuus on täsmälleen sama kuin mittarin luotettavuus ja mittarin luotettavuus on puolestaan sama kuin käsitteiden operationalisoinnin onnistuminen. (Metsämuuronen 2003, 22-23.) Mittarin ja koko tutkimuksen luotettavuutta kuvataan kahdella termillä: reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen kun taas validiteetti viittaa siihen, tutkitaanko sitä mitä on tarkoituskin.

Mittauksen toistettavuuden mittana käytetään reliabiliteettikerrointa. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti on sitä suurempi, mitä vähemmän sattuma on vaikuttanut tuloksiin. Esimerkiksi mittarin korkea reliabiliteetti mahdollistaa sen, että mitattaessa lyhyin väliajoin samalla mittarilla saman tutkimuskohteen hyvinvointia, saadaan samanlainen tulos kummallakin mittauksella. Jos tulokset ovat keskenään ristiriidassa, viestii se mittarin matalasta reliabiliteetista. Mittausten reliabiliteetti voidaan määrittellä todellisen varianssin ja havaitun varianssin suhteeksi tai, jos on käytetty korrelaatiokertoimia, todellisten ja havaittujen arvojen välisen korrelaation neliöksi.

Tavallisin tapa arvioida reliabiliteettia on laskea kahden rinnakkaismittauksen varianssien suhde tai niiden välinen korrelaatio Pearsonin tulomomenttikertoimen avulla. Periaatteessa reliabiliteetti voidaan laskea kolmella eri tavalla: rinnakkaismittauksella (eri mittarilla samaan aikaan), toistomittauksilla (samalla mittarilla eri aikaan) tai sisäisen konsistentin (samaan

aikaan samalla mittarilla) kautta. Sisäisen konsistentin mittaaminen tapahtuu joko jakamalla mittari keinotekoisesti kahteen osaan (Cronbachin alfa ja Spearmanin-Brownin Rho) tai jos mittari sisältää useampia dimensioita, faktorianalyysin avulla etsimällä faktorirakenteen luotettavuusmitta. Faktorianalyysin perustuvat mitat voivat olla hyödyllisiä esimerkiksi asennemittauksissa. (Metsämuuronen 2003, 44-45 & 108.)

Cronbachin alfaa käytetään mittarin sisäisen konsistenssin eli yhtenäisyyden mittana ja näin reliabiliteetin mittana. Korkea reliabiliteetti kertoo ensisijaisesti siitä, että mittarin osiot mittaavat samantyyppistä asiaa. Toisaalta korkea reliabiliteetti kuvaa sitä, että samat ihmiset vastaisivat samalla mittarilla samalla tavalla usealla eri mittauskerralla. Kolmanneksi korkea reliabiliteetti kertoo, että mittari erottelee luotettavasti ja tehokkaasti mitattavat yksilöt toisistaan. Alfa luottamusvälin laskeminen perustuu F-jakaumaan. Otoksoon ollessa suuri, on alfa luottamusväli kapea. Otoksoon pienentyessä luottamusväli laajenee, mikä puolestaan johtaa alfa varmuuden heikkenemiseen. Mikäli alfa arvo on alun perin suuri (n. 0.9), on sen varmuus pienelläkin otoskolla suhteellisen suuri. Mikäli alfa arvo on matala (n. 0.6), suuri otoskoko tekee sen varmuudesta kohtuullisen. Alfa antaa reliabiliteetille alarajan, mutta kun tiedetään alfa ala- ja yläraja, voidaan päätellä jotain tarkempaa myös itse mittarin luotettavuudesta. Vaikka alfa luottamusvälin laskeminen on tekninen operaatio eikä alfa variaation mittana käytetä muuta tietoa kuin otoskokoa ja osioiden määrää, laskut antavat kuitenkin lisäinformaatiota tutkimuksen mittariston luotettavuudesta. (Metsämuuronen 2003, 386-396.)

Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa lyhyesti sitä, kuinka yleistettävä tutkimus on. Ulkoista validiteettia tarkasteltaessa huomio kiinnittyy suoritettuun otantaan. Esimerkiksi, jos tutkimuksessa tutkitaan ainoastaan yhden ainoan suomalaisen yrityksen henkilöstön työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä, ei tuloksia voida yleistää koskemaan kaikkia suomalaisia yrityksiä riippumatta esimerkiksi niiden toimialasta, koosta ja henkilöstön sukupuolijakaumasta.

Sisäinen validiteetti voidaan jakaa käsite- eli rakennevaliditeetiksi, sisältövaliditeetiksi ja kriteerivaliditeetiksi. Rakennevaliditeetissa tarkastelun kohteena on yksittäinen käsite ja sen operationalisointi. Mikäli käsitettä mittaavat osiot todellakin mittaavat muuttujien taustalla olevaa latenttia muuttujaa, käsitettä, tulee kyseisten osioiden korreloida keskenään systemaattisemmin kuin muiden muuttujien kanssa. Tällöin esimerkiksi työpaikan ilmapiiriä

mittaavien kysymysten tulisi korreloida keskenään enemmän kuin johtamista mittaavien kysymysten kanssa. Rakennevaliditeetti perustuu ajatukseen, että kohteena olevan käsitteen voi aikaisempien tutkimusten ja teorian perusteella olettaa olevan yhteydessä johonkin tunnettuun ja hyvin mitattavissa olevaan toiseen käsitteeseen. Rakennevaliditeetti edellyttää siten a) teoreettista tietoa kahden käsitteen yhteyksistä, b) näiden kummankin mittavälineitä ja c) empiiristä näyttöä validiteetista apukäsitteen kautta. Rakennevaliditeetin käyttö on teoreettispohjaista ja voi siten perustua useampaankin apukäsitteeseen. Rakennevaliditeettia tarkastellaan joko eksploraatiivisen tai konfirmatorisen faktorianalyysin avulla. (Metsämuuronen 2003, 42-44; Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1994, 104-108.)

Useissa käytännön tutkimustilanteissa on mielekästä ja jopa suotavaa pyrkiä muodostamaan yksittäisistä mittarinosioista summamuuttujia samalle asteikolle riittävän selkeästi ja voimakkaasti latautuneista osioista. Usein tutkimuksissa riittävänä faktorilatauksena on pidetty 0.30 tai 0.40. Ennen varsinaisen summamuuttujan muodostamista on järkevää etsiä mahdollisimman luotettava joukko yhteenlaskettavia. Tähän voidaan hyödyntää reliabiliteettia ja Cronbachin alfaa. Reliabiliteetin laskeminen alfan perusteella perustuu siihen, että jaetaan laskettavat muuttujat kahteen osaan (split half), joiden välinen korkea korrelaatio puhuu muuttujien suuresta yhtenäisyydestä. Alfa arvon tulee olla vähintään 0.7, jotta asteikkoa voidaan pitää luotettavana. Jos kaikki muuttujat mittaavat samaa asiaa, on aivan sama kuinka muuttujat jaetaan näihin kahteen ryhmään. Niinpä Cronbachin alfaan on sisään rakennettu ajatus siitä, että alfa on kaikkien erilaisten ositusten välisten korrelaatioiden keskiarvo. Joukossa voi siis olla todella huonojakin osituksia, mutta toisaalta erittäin hyviäkin osituksia. Mikäli jokin muuttuja nostaisi tuntuvasti alfaa, joka on alhainen (0.6) kannattaa tämä muuttuja poistaa. Poistettavalla muuttujalla on todennäköisesti pieni varianssi eli se ei ole vastaajia erotteleva, mistä seuraa sen heikkous. Sitä ei ole tarkoituksenmukaista yhdistää summamuuttujaan. Pieni varianssi voidaan havaita jo siinä vaiheessa, kun tarkastellaan alustavia keskiarvoja ja hajontoja. On myös mahdollista, että itse ilmiö ei olekaan yksiulotteinen. Tästä johtuen osa osioista saattaa osoittautua sellaisiksi, että ne eivät korreloi toisten muuttujien kanssa tai ne korreloivat jopa negatiivisesti muiden muuttujien kanssa. Tällaisessa tilanteessa faktorianalyysi saattaa tuoda esiin toisen tai jopa kolmannen ulottuvuuden ilmiöön. Faktorianalyysin perusteella voidaan laskea reliabiliteetti suoraan itse faktorille. (Metsämuuronen 2003, 435 & 439-444.)

Summa-asteikkojen muodostamisen jälkeen on syytä tarkastella menetelmän sisältö- tai kriteerivaliditeettia. Tutkimuksissa käytetään usein molempia käsitteitä viittaamaan siihen, miten voimakkaasti summa-asteikot ovat yhteydessä (korreloivat) toisiinsa ja valittuihin kriteerimuuttujiin. Sisältö- ja kriteerivaliditeettia tarkastellaan usein korrelaatiokertoimien avulla. Ensinnäkin samaa sisältöaluetta edustavien asteikkojen tulee korreloida keskenään. Toiseksi, valitun asteikon tulee korreloida tilastollisesti merkitsevästi valittujen kriteerimuuttujien kanssa.

Sisältövaliditeettia tarkastellessa tutkitaan, ovatko mittarissa tai ylipäättään tutkimuksessa käytetyt käsitteet teorian mukaisia ja oikein operationalisoituja sekä kattavatko ne riittävän laajasti kyseisen ilmiön. Sisältövalidointi perustuu alan tarkkaan rajaamiseen, joka tapahtuu tutkijan oman arvion kautta. Mittavälineen osioiden valinnassa on jokaisen ehdolla olevan osion kohdalla kysyttävä, mittaako se kohteena olevaa käsitettä. Tavoitteena on, että mittavälineen tulee kattaa mittaamisen kohteena oleva käsite. Toisena mittavälineelle asetettavana vaatimuksena on, että sen osiojoukko on edustava, siis käsitteen kaikki osa-alueet on saatava mittauksen kohteeksi. Esimerkiksi työhyvinvointimittarin sisältövaliditeetissa tarkastellaan, löytyykö laadituille osioille tukea teoriasta. Lisäksi, jos mittari käsittelee ainoastaan johtamiseen liittyviä tekijöitä, voidaan havaita mittarista puuttuvan useita työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä osa-alueita.

Kriteeripohjaisessa validoinnissa on olemassa selkeä kriteeri, jota periaatteessa voidaan käyttää muuttujan X validiteetin arvioimiseen. Kriteeripohjainen validointi viittaa tilanteeseen, jossa on voitu estimoida kohteena olevaa mitattavaa suuretta, vaikka ei suoraan mitata kohdetta. Jos kriteerimuuttujalle on olemassa selkeä ennuste, puhutaan ennustevaliditeetista. Kriteerimuuttujan ollessa olemassa samanaikaisesti, puhutaan samanaikaisvaliditeetista ja tällöin tulosta voidaan estimoida kohteena olevan muuttujan ja kriteerin korrelaatiolla. Kriteerivaliditeetissa verrataan mittarilla saatua arvoa johonkin arvoon, joka toimii validiuden kriteerinä. Kriteerivaliditeetin kriteerinä voi toimia jokin piste tai arvo, joka on saatu aiemmin tai samanaikaisesti jollain toisella luotettavalla mittarilla. Esimerkiksi työhyvinvointimittarin kriteerivalidoinnissa työhyvinvointitekijöiden tulee korreloida työhyvinvointireaktioiden (koettu stressi) kanssa.

Tässä tutkimuksessa kehitetään työhyvinvointimittaria, jonka avulla voidaan tehdä työhyvinvointimittauksia Eläke-Tapiolan asiakasyrityksille. Koska mittari kehitetään

työelämän tarpeisiin ja sen on oltava kompakti käyttää, voidaan siihen sisällyttää ainoastaan tärkeimmät työhyvinvointiin liittyvät tekijät. Tässä tutkimuksessa mittarin kehittämistä jatketaan vaiheesta, jossa mittaria on aiemmin validoitu sekä ekploratiivisella että konfirmatorisella faktorianalyysillä. Mittarista on poistettu huonosti toimivia osioita ja siihen on lisätty uusia.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen toteutus jakautuu kahteen vaiheeseen. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on suorittaa osioiden kriittinen tarkastelu eli mittarin validointi Eläke-Tapiolan kanssa yhteistyönä kehitetylle työhyvinvointimittarille. Tutkimuksen toisessa vaiheessa testaan asettamieni hypoteesien avulla esittämäni mallin paikkansapitävyyttä.

7.1 Tutkimusongelmat

Työhyvinvointimittarin validoinnin aloitan tarkastelemalla mittarin rakennevaliditeettia eksploratiivisen faktorianalyysin avulla, jonka tavoitteena on selvittää, miten työhyvinvoinnin eri osatekijät voidaan löytää aineistosta. Mikäli riittävän selkeät asteikot erottuvat aineistosta, voidaan tämän katsoa indikoivan mittarin rakennevaliditeettia. Faktorianalyysin jälkeen tarkastelen faktoreiden luotettavuutta eli reliabiliteettia sisäisen konsistenssin näkökulmasta ja etsin vastausta kysymykseen, kuinka luotettavia (reliaabeleita) saadut faktorit ovat. Mittarin sisältövaliditeetin tarkastelussa tutkin summamuuttujien välisiä korrelaatiota etsimällä vastausta kysymykseen, minkälaiset ovat korrelatiiviset suhteet summamuuttujien välillä. Kriteerivaliditeetin tarkastelussa tutkin, minkälaiset ovat korrelatiiviset suhteet yksittäisten summamuuttujien ja stressimuuttujan välillä sekä mitkä työhyvinvoinnin osatekijät selittävät parhaiten stressimuuttujan vaihtelua.

Tutkimuksen ensimmäiseen vaiheeseen liittyvät tutkimusongelmat ovat:

1. Miten työhyvinvoinnin eri osatekijät voidaan löytää aineistosta? (rakenne- ja erotteluvaliditeetti)
2. Miten luotettavia (reliaabeleita) saadut summamuuttujat ovat?
3. Minkälaiset korrelatiiviset suhteet summamuuttujien välillä on? (sisältö- ja kriteerivaliditeetti)
4. Mitkä työhyvinvoinnin osatekijät selittävät parhaiten stressimuuttujan vaihtelua?

Tutkimuksen toinen vaihe on luonteeltaan hypoteettis-deduktiivinen eli asettamalla rakentamaani malliin liittyvät hypoteesit tutkin sen toimivuutta. Mallin mukaan naisjohtajien alaiset kokevat sukupuolestaan riippumatta miesjohtajien alaisia vähemmän stressiä, koska alaiset kokevat naisjohtajien johtavan miesjohtajia transformationalisemmin. Sukupuolen

määrittelen tässä tutkimuksessa tarkoittavan ainoastaan totuttua perinteistä käsitystä siitä, että ihmiset ovat biologiselta sukupuoleltaan joko miehiä tai naisia. Sukupuoleen liittyvät tarkemmat määrittelyt jätän huomioimatta tässä tutkimuksessa. Valintaani perustelen sillä, että sukupuoli toimii tässä tutkimuksessa ainoastaan taustamuuttujana, johon muita muuttujia verrataan. Sukupuolta ei myöskään käytettävässä mittarissa määritellä mitenkään, joten vastaajien voidaan olettaa ymmärtävän sukupuolella tarkoitettavan juuri biologisella perusteella tehtävää jakoa naisiin ja miehiin.

Tutkimuksen toisen vaiheen hypoteesit ovat:

H1: Kaikki transformationaalisen johtajuuden osatekijät ovat negatiivisessa suhteessa alaisen kokemaan stressiin riippumatta alaisen omasta sukupuolesta.

H2: Alaiset kokevat sukupuolestaan riippumatta naisjohtajien käyttävän miesjohtajia enemmän kaikkia transformationaalisen johtajuuden osatekijöitä.

H3: Naisjohtajien alaiset kokevat miesjohtajien alaisia vähemmän stressiä riippumatta alaisen omasta sukupuolesta.

7.2 Aineiston keruu ja mittarin esittely

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin loka- marraskuussa 2005 Eläke-Tapiolasta, Tapiolan-ryhmän Oulun toimialueelta sekä Tapiola-ryhmän esimieskunnasta. Koska kyseessä on harkintaan perustuva otanta on syytä puhua näytteestä, tällöin ei ole kysymys satunnaisuudesta eikä voida myöskään puhua tilastollisesta yleistämisestä (Valli 2001, 13-14). Tämä on syytä pitää mielessä lopullisia johtopäätöksiä tehtäessä. Aineiston keruussa käytetty mittari sijoitettiin internet-sivustolle, jossa vastaajat saattoivat vastata kyselyyn itselleen sopivana ajankohtana. Vastaajien ohjeistus hoidettiin Eläke-Tapiolan toimesta. Vastaajat ohjeistettiin auttamaan työhyvinvointimittarin kehittämisessä asiakasyrityksille, johon liittyy esimiestyöhön liittyvä tutkimus. Lisäksi mittarin yhteyteen liitettiin ohjeet mittariin vastaamisesta sekä lyhyt kuvaus siitä miten ja mihin tarkoitukseen kerättäviä tietoja tullaan käyttämään (LIITE1).

Empiirisen aineiston keruuseen käytettyä työhyvinvointimittaria on kehitetty Eläke-Tapiolassa, jossa kehittämiseen on osallistunut työhyvinvoinnin asiantuntijoita sekä yrityksen sisältä että ulkopuolelta. Mittarin osiot käsittelevät sellaisia työhyvinvointiin liittyviä osa-alueita, jotka kehittämistyöhön osallistuneet henkilöt ovat kokeneet tärkeiksi. Käytettyyn mittariin sisälletyt osiot nousevat sekä työhyvinvointiin liittyvistä teorioista että käytännön työn mukanaan tuomasta kokemuksesta. Mittarilla on jo aiemmin suoritettu yksi aineistonkeruu, jonka pohjalta mittaria on validoitu. Validoinnin jälkeen mittarista on poistettu osioita, joiden on havaittu mittavaan huonosti työhyvinvointia. Vastaavasti mittariin on otettu mukaan uusia osioita.

Tämän tutkimuksen työhyvinvointimittari (LIITE 1) koostuu kuudesta taustamuuttujasta sekä kolmestatoista kategoriasta, jotka sisältävät yhteensä 61 osiota. Kategorioita ovat *fyysinen hyvinvointi ja työkyky* (osiot 7-10), *työn ja vapaa-ajan tasapaino* (osiot 11-16), *työn mielekkyys ja hyvinvointi työssä* (osiot 17-22), *oman työn hallinta* (osiot 23-27), *muutoksen hallinta* (osiot 28-31), *kommunikaatio ja viestintä* (osiot 32-35), *työilmapiiri ja sosiaalinen tuki* (osiot 36-40), *työntekijän vaikutusmahdollisuudet* (osiot 41-44), *työn määrä* (osiot 45-48), *kehittämistä tukeva työkuultuuri* (osiot 49-52), *työn organisointi* (osiot 53-58), *johtaminen ja esimiestyö* (osiot 59-66) sekä *stressi* (osio 88).

Lisäksi mittariin sijoitettiin 21 osiota (osiot 67-87), jotka mittaavat esimiehen johtajuutta alaisten kokemana. Osioiden avulla oli tarkoitus selvittää, onko esimiehen johtajuudelle tyypillisiä transformationaalisen, transaktionaalisen vai Laissez-Faire johtajuuden komponentit. Osiot sisältyvät seitsemään eri kategoriaan, jotka ovat *karisma* (osiot 67-69), *alaisten yksilöllinen huomiointi* (osiot 70-72), *riippuva palkitseminen* (osiot 73-75), *älyllinen stimulointi* (osiot 76-78), *inspiroiva motivointi* (osiot 79-81), *poikkeamajohtaminen (management-by-exception)* (osiot 82-84) ja *Laissez-Faire* (osiot 85-87). Osiot on muokattu Bassin ja Avolion vuonna 1992 kehittämän Multifactor Leadership Questionnaire (malli 6S) pohjalta. (kts. Northouse 2004, 196-197.)

Kyseinen mittari on alun perin tehty esimiehen itsearviointia varten. Tätä tutkimusta varten kysymykset käännettiin ensin suomeksi ja tämän jälkeen niitä muotoiltiin siten, että ne soveltuvat käytettäväksi alaisten tekemään esimiesarviointiin. Koska kysymykset käännettiin toiselle kielelle ja niiden muotoa jouduttiin muuttamaan, testattiin niiden toimivuutta henkilöillä, jotka olivat rinnastettavissa tutkimuksessa tarkasteltaviin henkilöihin. Viiden eri

henkilön annettiin vuorollaan vastata laadittuun lomakkeeseen. Heitä neuvottiin kysymään välittömästi tutkijalta apua, mikäli eivät ymmärtäneet jotakin kysymystä. Yhtään tällaista tapausta ei kuitenkaan ilmaantunut, joten voidaan olettaa myös itse tutkimuskohteena olevien henkilöiden osaavan vastata laadittuihin kysymyksiin

Tässä yhteydessä on syytä mainita, että Multifactor Leadership Questionnaire –mittarin toimivuutta on myös kritisoitu. Useimmilla mittarin versioilla mitataan transformationaalista johtajuutta neljän faktorin (karisma, älyllinen stimulointi, inspiroiva motivointi ja alaisten yksilöllinen huomiointi) ja transaktionaalista johtajuutta kolmen faktorin avulla (riippuva palkitseminen sekä MBE aktiivinen ja passiivinen). Lisäksi mitataan Laissez Faire tyyliä. Mittaria on kritisoitu ensinnäkin siitä, että sen faktorit eivät ole kunnolla validoituja. Esimerkiksi Bycio, Hackett ja Allen (1995, 472-473) ovat havainneet, että transformationaalisen johtajuuden faktorit korreloivat voimakkaasti keskenään, mikä osoittaa niiden olevan ainakin osittain päällekkäisiä. Samoin riippuva palkitseminen korreloi vahvasti kaikkien transformationaalisen johtajuuden faktorien kanssa. Myös Tejada, Scandura ja Pillai (2001, 47-49) kritisoivat MLQ -mittaria siitä, että transformationaalisen johtajuuden faktorit korreloivat liikaa keskenään, eivätkä näin ollen ole itsenäisiä faktoreita. He ovat kuitenkin havainneet, että MLQ versio, jossa kunkin faktorin osiot oli karsittu neljään, on huomattavasti täysimittaista MLQ:ia validimpi. Tässä tutkimuksessa käytetyssä MLQ –mittarissa osioita on ainoastaan kolme kutakin faktoria kohden eikä MBE:nia jaeta aktiiviseen ja passiiviseen.

7.3 Aineiston kuvaus

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tarkoituksena oli tehdä kehitetyn työhyvinvointimittarin validointi. Ensimmäistä vaihetta varten kerätyn aineiston koko jäi suppeaksi. Aineistoa kertyi ainoastaan 90 vastaajalta, vaikka alkuperäisenä tavoitteena oli saada aineiston kooksi noin 250. Aineistoa tarkastellessa kävi ilmi, että yhden vastaajan tiedot oli poistettava, koska hän oli jättänyt vastaamatta tämän tutkimuksen kannalta tärkeään, stressiä koskevaan kysymykseen. Näin ollen lopullisen aineiston kooksi tuli 89 (taulukko 3). Vastaajien ikä jakautui melko tasaisesti eri ikäryhmien välillä. Ainoastaan 55-68 -vuotiaiden edustus jäi alhaiseksi. Heidän osuutensa kaikista vastanneista oli 9 prosenttia. Muiden ikäryhmien edustus vaihteli 19.1 ja 25.8 % välillä. Kyselyyn vastanneiden sukupuoli ei jakautunut tasaisesti. Vastaajista 70 (78.7 %) oli naisia, kun miesvastaajia saatiin ainoastaan 19 (21.3 %). Suurin osa vastanneista (85.4 %) työskenteli työntekijän asemassa. Vastaajien lähimmän

esimiehen sukupuolijakauma oli puolestaan tasainen. Naisia heistä oli 46 (51.7 %) ja miehiä 43 (48.3 %). Alaisten arvioimien esimiesten lukumäärä jäi kuitenkin tällä kyselyllä epäselväksi. Vastaajista 64 (71.9%) työskenteli Eläke-Tapiolassa ja 25 (28.1 %) Tapiolan Oulun toimialueella.

TAULUKKO 3 Aineiston tunnuslukuja

		n	%
Ikä	alle 28	17	19.1
	28-35	21	23.6
	36-44	23	25.8
	45-54	20	22.5
	55-68	8	9
	Yht.	89	100
Sukupuoli	nainen	70	78.7
	mies	19	21.3
	Yht.	89	100
Tehtävä organisaatiossa	esimies	13	14.6
	työntekijä	76	85.4
	Yht.	89	100
Lähimmän esimiehen sukupuoli	nainen	46	51.7
	mies	43	48.3
	Yht.	89	100
Työpaikkani Tapiola-ryhmässä	Eläke-Tapiola	64	71.9
	Oulun alue	25	28.1
	Yht.	89	100

Tutkimuksen toisessa vaiheessa tarkasteltiin johtajan sukupuolen ja johtajuuden vaikutuksia alaisten kokemaan stressiin. Toista vaihetta varten aineistoa saatiin kerättyä lisää. Aineisto kerättiin Tapiola-Ryhmän esimieskunnasta. Yhteensä uusia vastaajia saatiin 116. Uusista

vastaajista 63 (54.3 %) oli naisia ja loput 53 (45.7 %) miehiä. Uusien vastaajien esimiehistä 82 (70.7 %) oli miehiä ja 34 (29.3 %) naisia. Tutkimuksen toisessa vaiheessa käytetyn aineiston kooksi tuli lopulta 205 (taulukko 4). Vastaajien ikä jakautui siten, että vähiten vastaajia kertyi alle 28-vuotiaiden (21, 10.2 %) ja 55-68 -vuotiaiden ikäryhmiin (28, 13.7 %). Eniten vastaajia kuului ikäryhmään 36-44-vuotiaat (63, 30.7 %). Vastaajien sukupuoli ei jakautunut edelleenkään kovin tasaisesti, vaan naisia oli 133 (64.9 %) ja miehiä 72 (35.1 %). Vastaajien lähimmän esimiehen sukupuoli jakautui puolestaan niin, että 125 (61 %) vastaajan lähin esimies oli mies ja 80 (39 %) vastaajan lähin esimies oli nainen.

TAULUKKO 4 Uuden aineiston tunnuslukuja

		n	%
Ikä	alle 28	21	10.2
	28-35	42	20.5
	36-44	63	30.7
	45-54	51	24.9
	55-68	28	13.7
	Yht.	205	100
Sukupuoli	nainen	133	64.9
	mies	72	35.1
	Yht.	205	100
Lähimmän esimiehen sukupuoli	nainen	80	39
	mies	125	61
	Yht.	205	100

7.4 Tilastolliset analyysit

Työhyvinvointimittarin rakennevaliditeetin selvittämiseksi tein eksploraatiivisen faktorianalyysin. Tavoitteenani oli selvittää kuinka hyvin työhyvinvoinnin eri osatekijät on löydettävissä aineistosta. Mikäli osatekijät erottuvat riittävän selkeästi aineistosta, voidaan tämän katsoa indikoivan mittarin rakennevaliditeettia. Faktorianalyysin toteutin kahdessa vaiheessa siten, että ensiksi otin tarkasteluun mittarin selitettävät muuttujat (osiot: 7-10, 17-22

ja 88). Toisessa vaiheessa tarkastelun kohteena olivat selittävät muuttujat (osiot: 11-16 ja 23-66). Metsämuurosen (2003, 534-535) mukaan eksploratiivisen faktorianalyysin käyttö edellyttää, että muuttujien välillä on aitoja korrelaatioita. Pienet korrelaatiot ja mahdolliset poikkeavat havainnot voivat aiheuttaa saatuihin tuloksiin harhaisuutta. Muuttujien oletetaan myös olevan normaalisti jakautuneita. Otoksoon on oltava riittävän suuri. Usein 200 on riittävän suuri otos, mutta sääntönä voidaan myös pitää, että havaintoja olisi vähintään viisi kutakin muuttujaa kohden. Tämän tutkimuksen aineisto ($n = 89$) on näin ollen liian pieni eksploratiivista faktorianalyysiä varten, joten saatuihin tuloksiin on syytä suhtautua varauksella. Muuttujien graafinen tarkastelu ja muuttujiin liittyvät tunnusluvut (LIITE 2) osoittivat, ettei normaaliuden vaatimus toteudu kerätyssä aineistossa. Muuttujien normaaliutta ei kyetty saavuttamaan myöskään muuttujamuunnosten avulla (logaritmi- ja neliöjuurimuunnos). Muuttujien graafinen tarkastelu osoitti aineiston sisältävän melko runsaasti poikkeavia havaintoja. Poikkeavien havaintojen poistaminen olisi kuitenkin pienentänyt jo ennestään pientä aineistoa. Lisäksi poistaminen olisi nostanut esiin uusia poikkeavia havaintoja. Sekä selitettäville että selittäville muuttujille laskettiin korrelaatiomatriisit, Kaiserin testi sekä Bartlettin sväärisyystesti (LIITE 3). Nämä osoittivat, että osiot korreloivat keskenään faktorianalyysin kannalta riittävästi.

Faktorianalyysin jälkeen tarkastelin faktoreiden luotettavuutta eli reliabiliteettia (Cronbachin alfa) sisäisen konsistenssin näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa pidin faktorin luotettavuuden alarajana ($\alpha > 0.7$) Mikäli faktorianalyysin perusteella luodut asteikot osoittautuvat reliaabeleiksi, voidaan aineistosta muodostaa niiden mukaiset keskiarvosummamuuttujat laskemalla niihin valittujen osioiden arvot yhteen ja jakamalla tuloksen osioiden lukumäärällä. Tämän jälkeen voidaan tarkastella summamuuttujien sisäisiä korrelaatioita ja erotteluvaliditeettia. Erotteluvaliditeetin kriteerinä pidin sitä, että osion korrelaatiot muihin summamuuttujiin ovat pienemmät kuin korrelaatio sen omaan summamuuttujaan.

Luotujen summa-asteikkojen sisältö- tai kriteerivaliditeetin tarkastelun aloitin tutkimalla summamuuttujien välisiä korrelaatioita. Tutkimuksissa käytetään usein molempia käsitteitä viittaamaan siihen, miten voimakkaasti summamuuttujat ovat yhteydessä (korreloivat) toisiinsa ja valittuihin kriteerimuuttujiin. Sisältö- (tai kriteeri)validiteettia tarkastellaan usein korrelaatiokertoimien avulla. Ensinnäkin samaa sisältöaluetta edustavien summamuuttujien tulee korreloida keskenään. Toiseksi, valitun summamuuttujan tulee korreloida tilastollisesti merkitsevästi valittujen kriteerimuuttujien kanssa. Toteutin tarkastelun kolmessa vaiheessa.

Ensin tarkastelin selitettävien summamuuttujien välisiä yhteyksiä, seuraavaksi selittäviä summamuuttujia ja lopuksi selittävien summamuuttujien korrelatiivisia suhteita selitettäviin summamuuttujiin. Summamuuttujien graafinen tarkastelu osoitti, etteivät summamuuttujien jakaumat täytä normaalisuuden oletusta ja useissa summamuuttujissa on mukana poikkeavia havaintoja. Poikkeavat havainnot vaikuttavat yleensä muuttujien väliseen korrelaatioon, mikä osaltaan heikentää tarkastelun luotettavuutta.

Työhyvinvointimittarin validoinnin lopuksi tarkastelin vielä regressioanalyysin avulla sitä, mitkä työhyvinvointia selittävät summamuuttujat selittävät parhaiten mittarin selitettäviä summamuuttujia. Myös tässä yhteydessä on mainittava, että aineiston pienuus ja aineistossa olevat poikkeavat havainnot heikentävät regressioanalyysin avulla saatujen tulosten luotettavuutta.

Tutkimuksen toisen vaiheen tarkasteluja varten muodostin osioista 67-87 viisi erillistä keskiarvosummamuuttujaa, Multifactor Leadership Questionnaire (malli 6S) mukaan (Northouse 2004, 196-197.) Summamuuttujat ovat: *Karisma* (osiot 67-69), *alaisten yksilöllinen huomiointi* (osiot 70-72), *älyllinen stimulointi* (osiot 76-78), *inspiroiva motivointi* (osiot 79-81), *riippuva palkitseminen* (osiot 73-75), *poikkeamajohtaminen (MBE)* (osiot 82-84) sekä *Laissez Faire* (osiot 85-87). Summamuuttujien ja stressimuuttujan tunnuslukujen tarkastelu sekä niiden graafinen tarkastelu osoitti, että ainoastaan *riippuva palkitseminen* oli normaalisti jakautunut, eikä sen kohdalla aineistosta löytynyt poikkeavia havaintoja. Muiden summamuuttujien normaaliutta ei kyetty saavuttamaan myöskään muuttujamuunnosten avulla (logaritmi- ja neliöjuurimuunnos). Lisäksi poikkeavien havaintojen poistaminen nosti esiin uusia poikkeavia havaintoja, joten päädyin ottamaan poikkeavat havainnot mukaan analyysiin.

Ensimmäiseksi tarkastelin muodostettujen summamuuttujien korrelatiivisia suhteita stressimuuttujaan. Tämän jälkeen tarkastelin regressioanalyysin avulla, mitkä summamuuttujat selittävät parhaiten stressimuuttujan vaihtelua. Tulosten luotettavuuden kannalta on jälleen mainittava, että poikkeavat havainnot ja muuttujien jakaumien vinous heikentävät tulosten luotettavuutta.

Seuraavaksi etsin Mann-Whitneyn U-testillä ja t-testillä mahdollisia eroja nais- ja miesjohtajien johtajuudessa. Lopuksi tarkastelin Mann-Whitneyn U-testillä, eroavatko nais- ja

miesjohtajien alaisten kokeman stressin keskiarvot toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. Alaisten ja esimiehen sukupuolten yhteisvaikutusten tarkasteluun käytin kaksisuuntaista varianssianalyysiä.

8 TULOKSET

8.1 Mittarin asteikkojen faktorirakenne ja reliabiliteetit

Toteutin työhyvinvointimittarin asteikkorakenteen tarkastelun eksploratiivisella faktorianalyysillä (Maximum Likelihood, direct oblimin-rotatio). Analyysin toteutin kahdessa vaiheessa. Ensiksi otin tarkasteluun mittarin selitettävät muuttujat (osiot: 7-10, 17-22 ja 88). Toisessa vaiheessa tarkastelun kohteena olivat selittävät muuttujat (osiot: 11-16 ja 23-66). Molemmissa vaiheissa käytin analyysiin koko aineistoa. Faktoreiden luotettavuutta eli reliabiliteettia (Cronbachin alfa) tarkastelin sisäisen konsistenssin näkökulmasta.

Selitettävien muuttujien analysointia varten käänsin osiot 7 ja 8. Käytetyssä mittarissa selitettävät muuttujat oli sijoitettu kolmeen eri kategoriaan, *fyysinen hyvinvointi ja työkyky, työnmielekkyys ja hyvinvointi työssä* sekä *stressi*. Faktorianalyysin tulokset osoittivat osioiden latautuvan faktoreihin odotusten mukaisesti (taulukko 5). Ainut poikkeus oli stressimuuttuja, joka latautui (lataus 0.677) fyysisen hyvinvoinnin ja työkyvyn faktoriin. Fyysisen hyvinvoinnin ja työkyvyn osioiden lataukset vaihtelivat välillä 0.501 - 0.786, eivätkä osiot saaneet korkeita latauksia työn mielekkyys ja hyvinvointi työssä faktoriin. Työn mielekkyys ja hyvinvointi työssä osiot latautuivat vielä paremmin latausten vaihdellessa välillä 0.602 - 0.929.

TAULUKKO 5 Selitettävien muuttujien rakennematriisi

Rakennematriisi	Työn mielekkyys ja hyvinvointi työssä	Fyysisen hyvinvointi ja työkyky
Olen innostunut työstäni 21	0.929	-0.245
Työni tarjoaa mielenkiintoisia tehtäviä 22	0.916	-0.241
Työni on mielekästä 17	0.851	-0.101
Voin käyttää kykyjäni ja taitojani työssäni 20	0.797	-0.137
Koen työni merkitykselliseksi yrityksen toiminnan kannalta 18	0.781	-0.162
Työpanostani arvostetaan 19	0.602	-0.195
Uskon työkykyyni olevan hyvä viiden vuoden kuluttua 8	-0.232	0.786
Terveydentilani on hyvä 7	-0.272	0.722
Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä? 88	-0.197	0.677
Minulla on lääkärin toteama pitkäaikaissairaus tai vamma, josta on haittaa nykyisessä työssäni 9	-0.060	0.636
Koen itseni fyysisesti hyvin uupuneeksi työpäivän päättyessä 10	-0.050	0.501

Extraction Method: Maximum Likelihood. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization

Vaikka faktorianalyysi osoitti selitettävien muuttujien muodostavan vain kaksi faktoria, reliabiliteettitarkastelu osoitti stressimuuttujan laskevan hieman fyysisen hyvinvoinnin ja työkyvyn faktorin luotettavuutta (α jos osio poistetaan 0.709) (taulukko 6). Näin ollen käsittelen stressimuuttujaa näistä kahdesta faktorista erillään. Päätöstäni perustelen myös sillä, että kehitetyssä työhyvinvointimittarissa stressiä halutaan tarkastella muista selitettävistä muuttujista erillisenä. Lisäksi stressiä käsitellään usein työhyvinvoinnin vastinparina (kts. esim. Forss 2004, 9). Mitä enemmän työntekijä kokee työssään stressiä, sitä huonommin hän voi.

TAULUKKO 6 Selitettävien muuttujien alfa kertoimet

faktori	Cronbachin alfa
Fyysinen hyvinvointi ja työkyky	0.768 (0.709)
osio	α jos osio poistetaan
Terveydentilani on hyvä 7	0.715 (0.617)
Uskon työkykyne olevan hyvä viiden vuoden kuluttua 8	0.711 (0.623)
Minulla on lääkärin toteama pitkäaikaissairaus tai vamma, josta on haittaa nykyisessä työssäni 9	0.729 (0.633)
Koen itseni fyysisesti hyvin uupuneeksi työpäivän päättyessä 10	0.769 (0.720)
Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä? 88	0.709
faktori	Cronbachin alfa
Työn mielekkyys ja hyvinvointi työssä	0.922
osio	α jos osio poistetaan
Työni on mielekästä 17	0.906
Koen työni merkitykselliseksi yrityksen toiminnan kannalta 18	0.905
Työpanostani arvostetaan 19	0.930
Voin käyttää kykyjäni ja taitojani työssäni 20	0.909
Olen innostunut työstäni 21	0.896
Työni tarjoaa mielenkiintoisia tehtäviä 22	0.899

Sulkuihin merkityt arvot, kun stressimuuttuja on poistettu.

Suunnitellut ja faktorianalyysin vahvistamat kategoriat osoittautuivat luotettavuustarkasteluissa sisäisesti konsistenteiksi eli reliaabeleiksi (taulukko 6). Fyysinen hyvinvointi ja työkyky faktorin Cronbachin alfan arvoksi tuli stressimuuttujan poistamisen jälkeen 0.709, mikä osoittaa faktorin kohtalaisen reliaabeliksi. Ainoastaan osion ”(10) koen itseni fyysisesti hyvin uupuneeksi työpäivän päättyessä” poistaminen nostaisi faktorin reliabiliteettia, tosin erittäin vähän (α jos osio poistetaan 0.720). Myös työn mielekkyys ja

hyvinvointi työssä faktori osoittautui reliabeliksi (α 0.922). Osion ”(19) työpanostani arvostetaan” poistaminen kohottaisi reliabiliteettia (α jos osio poistetaan 0.930) vain vähän.

Faktorianalyysin ja faktoreiden luotettavuustarkastelun perusteella voidaan todeta, että suunnitellut kategoriat (*fyysinen hyvinvointi ja työkyky sekä työn mielekkyys ja hyvinvointi työssä*) ja niihin sisällytyt osiot ovat löydettävissä aineistosta. Tämän perusteella muodostin mittarin selitettävistä muuttujista kaksi summamuuttujaa (Fyysinen hyvinvointi ja työkyky; osiot: (7) *terveydentilani on hyvä*, (8) *uskon työkykyne olevan hyvä viiden vuoden kuluttua*, (9) *minulla on lääkärin toteama pitkäaikaissairaus tai vamma, josta on haittaa nykyisessä työssäni* sekä (10) *koen itseni fyysisesti hyvin uupuneeksi työpäivän päättyessä* ja Työn mielekkyys ja hyvinvointi työssä; osiot: (17) *työni on mielekästä*, (18) *koen työni merkitykselliseksi yrityksen toiminnan kannalta*, (19) *työpanostani arvostetaan*, (20) *voin käyttää kykyjäni ja taitojani työssäni*, (21) *olen innostunut työstäni* sekä (22) *työni tarjoaa mielenkiintoisia tehtäviä*), joita käytän myöhemmissä analyyseissä. Lisäksi käsittelen stressimuuttujaa yksittäisenä selitettävänä muuttujana.

Faktorianalyysin ja luotettavuustarkastelujen pohjalta luotujen summamuuttujien sisäisten korrelaatioiden tarkastelussa nousi esille, että työn mielekkyyden ja hyvinvoinnin työssä osioiden keskinäiset korrelaatiot olivat melko korkeita ($r = 0.44 - 0.87$) (taulukko 7). Fyysinen hyvinvoinnin ja työkyvyn osioiden keskinäinen korrelaatio vaihteli välillä ($r = 0.28 - 0.59$).

Erotteluväliteetin kriteerinä pidettiin, että summamuuttujien osiot korreloivat voimakkaammin oman summamuuttujansa kanssa. Kriteeri täyttyi kummankin summamuuttujan osalta. Fyysisen hyvinvoinnin ja työkyvyn osioiden korrelaatio omaan summamuuttujaansa vaihteli välillä ($r = 0.71 - 0.74$), kun korkein korrelaatio työn mielekkyys ja hyvinvointi työssä summamuuttujaan oli ($r = -0.26$). Työn mielekkyys ja hyvinvointi työssä summamuuttujan osioiden korrelaatio summamuuttujaansa vaihteli välillä ($r = 0.73 - 0.91$), kun korkein korrelaatio fyysisen hyvinvoinnin ja työkyvyn summamuuttujaan oli ($r = -0.21$).

TAULUKKO 7 Selitettävien summamuuttujien sisäiset korrelaatiot

Fyysinen hyvinvointi ja työkyky						
	7	8	9	10	89	90
Terveydentilani on hyvä 7	1	0.59	0.53	0.28	0.74	-0.26
Uskon työkykyäni olevan hyvää viiden vuoden kuluttua 8	0.59	1	0.44	0.41	0.74	-0.23
Minulla on lääkärin toteama pitkäaikais sairaus tai vamma, josta on haittaa nykyisessä työssäni 9	0.53	0.44	1	0.33	0.80	-0.09
Koen itseni fyysisesti hyvin uupuneeksi työpäivän päättyessä 10	0.28	0.41	0.33	1	0.71	-0.04
Fyysinen hyvinvointi ja työkyky 89	0.74	0.74	0.80	0.71	1	-0.17
Työn mielekkyys ja hyvinvointi työssä 90	-0.27	-0.23	-0.09	-0.04	-0.18	1

Työn mielekkyys ja hyvinvointi työssä								
	X7	18	19	20	21	22	89	90
Työni on mielekästä 17	1	0.70	0.44	0.69	0.78	0.78	-0.08	0.86
Koen työni merkitykselliseksi yrityksen toiminnan kannalta 18	0.70	1	0.66	0.65	0.71	0.68	-0.15	0.86
Työpanostani arvostetaan 19	0.44	0.66	1	0.51	0.57	0.51	-0.16	0.73
Voin käyttää kykyjäni ja taitojani työssäni 20	0.69	0.65	0.51	1	0.73	0.72	-0.13	0.85
Olen innostunut työstäni 21	0.78	0.71	0.57	0.73	1	0.87	-0.21	0.91
Työni tarjoaa mielenkiintoisia tehtäviä 22	0.78	0.68	0.51	0.72	0.87	1	-0.16	0.89
Fyysinen hyvinvointi ja työkyky 89	-0.08	-0.15	-0.16	-0.13	-0.21	-0.16	1	-0.17
Työn mielekkyys ja hyvinvointi työssä 90	0.86	0.86	0.73	0.85	0.91	0.89	-0.17	1

Selittäville muuttujille (osiot: 11-16 ja 23-66) suoritettu faktorianalyysi sijoitti osiot kahdelletoista faktorille. Seuraavaksi tarkastelin faktorianalyysin tuloksia siten, että pyrin osoittamaan, kuinka hyvin tarkasteltavaan mittariin suunnitellut kategoriat on löydettävissä aineistosta. Lisäksi tarkastelin samassa yhteydessä faktorien luotettavuutta (Cronbachin alfa) sisäisen konsistenssin näkökulmasta. Näiden tarkastelujen avulla pyrin löytämään perusteet, joiden avulla selittävistä muuttujista luodaan summamuuttujat. Faktorianalyysin ja reliabiliteettitarkastelujen tulokset voidaan tiivistää siten, että kymmenen suunnitellun kategorian tilalle faktorianalyysi tarjosi kahdentoista faktorin ratkaisua. Rakennematriisin (LIITE 4) tarkempi tulkinta kuitenkin osoitti, että yksi faktoreista (faktori 2) sisälsi ainoastaan yhden osion (59, lataus 0.915). Näin ollen lopullisia faktoreita muodostui yksitoista. 61 osiosta yhdeksän latautui eri faktorille kuin oli suunniteltu. Näistä kolme päädyin poistamaan mittarista, kolme osiota sijoitin vasten faktorianalyysin tulosta ja kolme sijoitin uuteen kategoriaan faktorianalyysin tuloksen mukaisesti.

Työn ja vapaa-ajan tasapainon faktori ei muodostunut niin kuin oli suunniteltu. Faktori jakautui kahtia siten, että osiot (11) *työn ja kodin yhteensovittaminen ei tuota minulle vaikeuksia*, (12) *en joudu laiminlyömään kotiasioita työni takia* sekä (13) *kotiasiani eivät häiritse työhön keskittymistäni* latautuvat omaksi faktorikseen (faktori 9) yhdessä työn määrä faktoriin suunnitellun (46) *minulle jää riittävästi vapaa-aikaa työstä palautumiseen* (lataus 0.780) osion kanssa (taulukko 8). Osio 46 latautui myös työn määrä faktorille (lataus 0.493). Koska osio kuitenkin latautui huomattavasti paremmin tähän faktoriin, päädyin sijoittamaan sen tänne. Päätöstäni tukee lisäksi reliabiliteettitarkastelu, joka osoittaa faktorin luotettavuuden heikkenevän mikäli osio poistetaan (α jos osio poistetaan 0.710). Osio (13) *kotiasiani eivät häiritse työhön keskittymistäni*, latautui heikosti (lataus 0.343), mutta reliabiliteetti tarkastelun pohjalta päädyin sijoittamaan sen lopulliseen työn ja vapaa-ajan tasapaino summamuuttuun. Faktorin lataukset vaihtelivat välillä (0.343 – 0.780). Reliabiliteettitarkastelu osoitti työn ja vapaa-ajan faktorin olevan melko luotettava (α 0.764). Ainoastaan osion 13 poistaminen lisäisi faktorin luotettavuutta (α 0.796). Luotettavuuden kasvu olisi kuitenkin pieni, joten päädyin sisällyttää osion työn ja vapaa-ajan tasapainon summamuuttuun.

TAULUKKO 8 Työn ja vapaa-ajan tasapainon lataukset ja Cronbachin alfojen arvot

Faktori 9	lataus	α	α jos osio poistetaan
Työn ja vapaa-ajan tasapaino		0.764	
työn ja kodin yhteensovittaminen ei tuota minulle vaikeuksia 11	0.698		0.615
en joudu laiminlyömään kotiasioita työni takia 12	0.750		0.680
kotiasiani eivät häiritse työhön keskittymistäni 13	0.343		0.796
minulle jää riittävästi vapaa-aikaa työstä palautumiseen 46	0.780		0.710

Osiot (14) *yrityksessämme suhtaudutaan ymmärtäväisesti työntekijöiden koti- ja henkilökohtaisiin asioihin*, (15) *työpaikallani on tarvittaessa mahdollisuus työaikajoustoihin elämäntilanteeni mukaan* sekä (16) *työtehtäviäni voidaan muokata elämäntilanteeni ja työkuuntani mukaan* muodostivat toisen työn ja vapaa-ajan tasapaino faktorin yhdessä työn organisointi faktoriin suunnitellun (58) *yrityksessämme on liian vähän työntekijöitä tehtäviin nähden* osion (lataus -0.467) ja muutoksen hallinta faktoriin suunnitellun (29) *talossamme muutoksen hallintaa pyritään helpottamaan* (lataus 0.607) osion kanssa (taulukko 9). Osio 29 latautui lähes yhtä hyvin muutoksen hallinnan faktoriin (lataus 0.565) (LIITE 4). Osiot 29 ja

58 eivät käsittele työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomiointia. Lisäksi poistamalla osio 58 faktorin luotettavuutta voidaan parantaa (α jos osio poistetaan 0.809). Osion 29 poistaminen puolestaan laskee hieman faktorin luotettavuutta (α jos osio poistetaan 0.747). Lopulta päädyin jättämään molemmat osiot pois työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomiointi faktorista. Jäljelle jääneiden osioiden lataukset vaihtelivat välillä (0.619 – 0.805). Faktori osoittautui luotettavaksi (α 0.794). Lisäksi tarkasteltujen osioiden poistaminen aiheuttaisi reliabiliteetin heikkenemisen. Tekemieni analyysien pohjalta päädyin muodostamaan *työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomiointi* nimisen summamuuttujan, johon sisällytin osiot: (14) *yrityksessämme suhtaudutaan ymmärtäväisesti työntekijöiden koti- ja henkilökohtaisiin asioihin*, (15) *työpaikallani on tarvittaessa mahdollisuus työaikajoustoihin elämäntilanteeni mukaan* sekä (16) *työtehtäviäni voidaan muokata elämäntilanteeni ja työkuuntani mukaan*.

TAULUKKO 9 Työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioinnin lataukset ja Cronbachin alfojen arvot

Faktori 11	lataus	α	α jos osio poistetaan
Työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomiointi		0.789 (0.794)	
yrityksessämme suhtaudutaan ymmärtäväisesti työntekijöiden koti- ja henkilökohtaisiin asioihin 14	0.619		0.737 (0.762)
työpaikallani on tarvittaessa mahdollisuus työaikajoustoihin elämäntilanteeni mukaan 15	0.647		0.751 (0.733)
työtehtäviäni voidaan muokata elämäntilanteeni ja työkuuntani mukaan 16	0.805		0.687 (0.636)
talossamme muutoksen hallintaa pyritään helpottamaan 29	0.607		0.747
yrityksessämme on liian vähän työntekijöitä tehtäviin nähden 58	-0.467		0.809

Sulkuihin merkityt arvot, kun osiot 29 ja 58 on poistettu

Oman työn hallinta faktori oli löydettävissä aineistosta, kuten mittaria kehitettäessä oli suunniteltu. Ainoastaan työn organisointi faktoriin suunniteltu osio, (57) *työyhteisössämme työn määrä on jaettu tarkoituksenmukaisesti*, latautui ylimääräisenä osiona oman työn hallinta faktoriin (lataus -0.473) (taulukko 10). Kysymyksenä osio ei kuitenkaan kuulunut oman työn hallinta faktoriin ja poistamalla osio, faktorin luotettavuus parani (α jos osio poistetaan 0.888). Lisäksi osio latautui lähes yhtä vahvasti viiteen muuhun faktoriin (LIITE 4). Näillä perusteilla tein päätöksen jättää kyseisen osion pois koko mittarista. Faktorin muiden osioiden

lataukset vaihtelivat välillä (-0.507 – (-0.845)). Faktori osoittautui myös sisäisen konsistenssin näkökulmasta tarkasteltuna luotettavaksi (α 0.888). Osion, (25) *laitan asiat tärkeysjärjestykseen työtehtävissäni*, poistaminen olisi nostanut reliabiliteettia hiukan (α 0.909). Faktorianalyysin ja reliabiliteettitarkastelujen pohjalta päädyin muodostamaan oman työn hallinta summamuuttujan niistä osioista, jotka siihen oli suunniteltu.

TAULUKKO 10 Oman työn hallinnan lataukset ja Cronbachin alfojen arvot

Faktori 7	lataus	α	α jos osio poistetaan
Oman työn hallinta		0.881 (0.888)	
minulla on tehtäviini tarvittava työrauha 23	-0.845		0.846 (0.852)
minulla on mahdollisuus tehdä työn laadukkaasti 24	-0.704		0.854 (0.863)
laitan asiat tärkeysjärjestykseen työtehtävissäni 25	-0.507		0.888 (0.909)
voin rauhassa keskittyä työtehtäviini työpaikallani 26	-0.960		0.828 (0.829)
pystyn keskittymään työhöni tarkoituksen mukaisella tavalla 27	-0.816		0.844 (0.845)
työyhteisössämme työn määrä on jaettu tarkoituksenmukaisesti 57	-0.473		0.888

Muutoksen hallinta faktoriin latautuivat osiot: (30) *mietimme yhdessä muutoksen vaikutuksia työhömmä ja siitä johtuvia toimenpiteitä* sekä (31) *yrityksessämme kerrotaan hyvissä ajoin tulevista muutoksista* (taulukko 11). Lisäksi kommunikaatio ja viestintä faktoriin suunniteltu osio, (34) *henkilöstön keskuudessa liikkuu paljon yrityksen toimintaan liittyviä huhuja*, latautui muutoksen hallinta faktorille (lataus -0.354). Jatkokäsittelyissä tämän osion asteikko käännettiin. Osio, (28) *minulla on mahdollisuus ennakoida työhöni kohdistuvia muutoksia*, latautui voimakkaammin työntekijän vaikutusmahdollisuudet faktorille (lataus 0.541) kuin muutoksen hallinta faktorille (lataus 0.392) (LIITE 4). Osio, (29) *talossamme muutoksen hallintaa pyritään helpottamaan*, osoittautui myös ongelmalliseksi. Korkeimman latauksen se sai työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomiointi faktoriin (lataus 0.607) (LIITE 4). Tämän lisäksi se latautui lähes yhtä voimakkaasti muutoksen hallinta (lataus 0.567) sekä kommunikaatio ja viestintä faktoreille (lataus 0.482). Vaikka osio oli latauksensa kannalta huono, muutoksen hallinta faktorin luotettavuuden kannalta se kuitenkin osoittautui tarpeelliseksi (α jos osio poistetaan 0.635). Tämän perusteella päädyin sisällyttämään osion tähän faktoriin. Faktorin reliabiliteettitarkastelut osoittivat sen olevan näillä osioilla melko

luotettava (α 0.740). Ainoastaan osion 34 poistaminen nostaisi reliabiliteettia (α jos osio poistetaan 0.808).

TAULUKKO 11 Muutoksen hallinnan lataukset ja Cronbachin alfojen arvot

Faktori 8	lataus	α	α jos osio poistetaan
Muutoksen hallinta		0.740	
talossamme muutoksen hallintaa pyritään helpottamaan 29	0.567		0.635
mietimme yhdessä muutoksen vaikutuksia työhömmä ja siitä johtuvia toimenpiteitä 30	0.556		0.615
yrityksessämme kerrotaan hyvissä ajoin tulevista muutoksista 31	0.784		0.622
henkilöstön keskuudessa liikkuu paljon yrityksen toimintaan liittyviä huhuja 34	-0.354		0.808

Kommunikaatio ja viestintä faktoriin tarkoitettu osio, (34) *henkilöstön keskuudessa liikkuu paljon yrityksen toimintaan liittyviä huhuja*, latautui muutoksen hallinta faktoriin (lataus - 0.354). Muiden osioiden osalta lataukset olivat korkeita (0.708 – 0.990) (taulukko 12). Faktori osoittautui myös luotettavaksi (α 0.880). Osion (35) *tiedotus yrityksessämme on avointa ja rehellistä* poistaminen nostaisi hiukan faktorin reliabiliteettia (α jos osio poistetaan 0.911). Osion poistamisen jälkeen faktoriin jäisi jäljelle ainoastaan kaksi osiota. Faktori on kuitenkin luotettava vaikkei osiota poisteta, joten päädyin jättämään sen mittariin.

TAULUKKO 12 Kommunikaatio ja viestintä lataukset ja Cronbachin alfojen arvot

Faktori 1	lataus	α	α jos osio poistetaan
Kommunikaatio ja viestintä		0.880	
työyhteisössämme tiedonkulku on riittävää 32	0.990		0.747
tiedonkulku yrityksessämme on hoidettu hyvin 33	0.841		0.813
tiedotus yrityksessämme on avointa ja rehellistä 35	0.708		0.911

Työilmapiiri ja sosiaalinen tuki faktori nousi esiin aineistosta kuten oli odotettu. Kaikki suunnitellut osiot latautuivat faktoriin hyvin (0.618 – 0.813) (taulukko 13). Faktori oli myös luotettava (α 0.849), eikä yhdenkään osion poistaminen nostaisi faktorin luotettavuutta.

TAULUKKO13 Työilmapiirin ja sosiaalisen tuen lataukset ja Cronbachin alfojen arvot

Faktori 10	lataus	α	α jos osio poistetaan
Työilmapiiri ja sosiaalinen tuki		0.849	
työyhteisössäni työntekijät ottavat toisensa huomioon 36	0.713		0.809
työkaverit antavat toisilleen riittävästi palautetta 37	0.626		0.832
saan tarvittaessa tukea ja apua työkavereiltani 38	0.618		0.829
voimme keskustella avoimesti työhön liittyvistä asioista 39	0.813		0.811
työilmapiirimme on hyvä 40	0.782		0.811

Työntekijän vaikutusmahdollisuudet faktoriin latautuivat kaikki siihen suunnitellut osiot. Lisäksi osiot, (28) *minulla on mahdollisuus ennakoida työhöni kohdistuvia muutoksia* (lataus 0.541) sekä (49) *työssä oppiminen on mahdollista työtehtävissäni* (lataus 0.520), latautuivat tähän faktoriin (taulukko 14). Kumpikaan osio ei kuitenkaan sisällöllisesti mittaa vaikutusmahdollisuuksia. Lisäksi niiden poistaminen kohotti faktorin luotettavuutta, joskin todella vähän (α jos osio 28 poistetaan 0.859, α jos osio 49 poistetaan 0.860). Näiden tulosten perusteella päätin olla sisällyttämättä kyseisiä osioita työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet faktoriin. Osion 28 päätin poistaa koko mittarista, koska olin jo päätenyt jättämään se pois muutoksen hallinta faktorista (kts. s. 86). Jäljelle jääneiden osioiden lataukset vaihtelivat välillä (0.645 – 0.804). Reliabiliteettitarkastelu osoitti faktorin olevan luotettava (α 0.875), eikä yhdenkään osion poistaminen lisännyt faktorin luotettavuutta.

TAULUKKO 14 Työntekijän vaikutusmahdollisuuksien lataukset ja Cronbachin alfojen arvot

Faktori 6	lataus	α	α jos osio poistetaan
Työntekijän vaikutusmahdollisuudet		0.857 (0.875)	
voin vaikuttaa työni kannalta tärkeisiin päätöksiin 41	0.645		0.820 (0.843)
pystyn vaikuttamaan työni sisältöön 42	0.804		0.809 (0.811)
minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni ja tapaan tehdä sitä 43	0.686		0.816 (0.832)
minulla on mahdollisuus asettaa rajat työtehtävissäni 44	0.786		0.829 (0.872)
minulla on mahdollisuus ennakoida työhöni kohdistuvia muutoksia 28	0.541		0.859
työssä oppiminen on mahdollista työtehtävissäni 49	0.520		0.860

Sulkuihin merkityt arvot, kun osiot 28 ja 49 on poistettu.

Työn määrä faktori ei muodostunut odotetun kaltaiseksi. Faktoriin suunniteltu osio, (46) *minulle jää riittävästi vapaa-aikaa työstä palautumiseen*, latautui voimakkaasti työn ja vapaa-ajan tasapaino faktoriin (lataus 0.780) (kts. s. 84). Työn määrä faktoriin latautui ylimääräisenä osiona työn organisointi faktoriin suunniteltu, (56) *minulla on usein runsaasti tekemättömiä töitä* (lataus -0.579) (taulukko15). Käänsin asteikon, jotta se sopi tähän faktoriin. Faktorin luotettavuutta ei voitu parantaa osioita poistamalla ja faktori osoittautui melko luotettavaksi (α 0.779).

TAULUKKO 15 Työn määrän lataukset ja Cronbachin alfojen arvot

Faktori 3	lataus	α	α jos osio poistetaan
Työn määrä		0.779	
en vie työasioita kotiin vapaa-ajalle 45	0.521		0.770
työpäiväni noudattavat pääsääntöisesti sovittua työaikaa 47	0.710		0.686
selviydyn työtehtävistäni työaikani puitteissa 48	0.892		0.662
minulla on usein runsaasti tekemättömiä töitä 56	-0.579		0.773

Kehittämistä tukeva työkuluttuuri nousi aineistosta esiin muuten suunnitellun kaltaisena, mutta osio (49) *työssä oppiminen on mahdollista tehtävässäni*, latautui paremmin työntekijän vaikutusmahdollisuudet faktorille (lataus 0.520), jonne se ei kuitenkaan kysymyksenä sopinut. Faktorin osioiden lataukset olivat (-0.449 – (-0.904)) (taulukko 16). Sisäisen konsistenssin näkökulmasta tehty reliabiliteettitarkastelu osoitti faktorin melko luotettavaksi (α 0.834). Osion 49 poistaminen nostaisi faktorin luotettavuutta hiukan (α jos osio poistetaan 0.859).

TAULUKKO 16 Kehittämistä tukevan työkuluttuurin lataukset ja Cronbachin alfojen arvot

Faktori 4	lataus	α	α jos osio poistetaan
Kehittämistä tukeva työkuluttuuri		0.834	
työssä oppiminen on mahdollista työtehtävässäni 49	-0.449		0.859
minua kannustetaan tuomaan esille uusia ajatuksia ja ideoita 50	-0.784		0.751
voin kehittää osaamistani esim. koulutuksella työn vaativuuden lisääntyessä 51	-0.699		0.770
minua kannustetaan työmme kehittämiseen 52	-0.904		0.765

Työn organisointi faktori osoittautui huonoksi. Kuudesta faktoriin suunnitellusta osiosta mukaan tuli vain kolme (taulukko 17). Osio, (56) *minulla on usein runsaasti tekemättömiä töitä*, latautui työn määrä faktorille (lataus -0.579) (kts. s. 89). Osio, (58) *yrityksessämme on liian vähän työntekijöitä tehtäviin nähden*, latautui työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomiointi faktorille (lataus -0.467), johon sitä ei kuitenkaan sisällytetty. Työn organisointi faktorille osio latautui heikosti (lataus 0.165) (LIITE 4). Näin ollen päätin jättää kyseisen osion pois mittarista. Myös osio, (57) *työyhteisössämme työmäärä on jaettu tarkoituksen mukaisesti*, poistettiin koko mittarista (kts. s. 85). Mukaan otettujen osioiden lataukset eivät olleet kovin korkeita (-0.564 – (-0.625)) (taulukko 17) ja ne saivat lähes yhtä korkeita latauksia muihinkin faktoreihin (LIITE 4). Tämän perusteella voidaan todeta työn organisointi faktoriin otettujen osioiden olevan rakennevaliditeetin kannalta heikkoja. Reliabiliteettitarkastelu kuitenkin osoittaa faktorin olevan kohtuullisen luotettava (α 0.755). Osion, (13) *tunnen talomme työprosessit riittävän hyvin työni kannalta*, poistaminen nostaisi faktorin luotettavuutta (α jos osio poistetaan 0.832).

TAULUKKO 17 Työn organisoinnin lataukset ja Cronbachin alfojen arvot

Faktori 12	lataus	α	α jos osio poistetaan
Työn organisointi		0.755	
tunnen talomme työprosessit riittävän hyvin työni kannalta 53	-0.568		0.832
työyhteisössämme on selkeät pelisäännöt vastuualueista ja päätöksenteosta 54	-0.564		0.507
työyhteisössämme on selvä työnjako 55	-0.625		0.620

Johtamista ja esimiestyötä käsitellyt faktori muodostui odotetun kaltaiseksi muuten, mutta osio, (59) *esimieheni luottaa kykyyni suoriutua vaativistakin tehtävistä*, latautui yksinään omalle faktorilleen (lataus 0.915). Päädyin kuitenkin ottamaan osion mukaan tähän faktoriin (lataus -0.468) (taulukko 18), koska sen heikentävä vaikutus faktorin luotettavuuteen (α 0.926) oli mitätön (α jos osio poistetaan 0.927). Faktorin osioiden lataukset vaihtelivat välillä (-0.468 – (-0.904)). Faktori osoittautui lisäksi luotettavaksi (α 0.926).

TAULUKKO 18 Johtamisen ja esimiestyön lataukset ja Cronbachin alfojen arvot

Faktori 5	lataus	α	α jos osio poistetaan
Johtaminen ja esimiestyö		0.926	
esimieheni luottaa kykyyni suoriutua vaativistakin tehtävistä 59	-0.468		0.927
esimieheni tukee ja kannustaa minua työssäni 60	-0.779		0.910
voin kertoa esimiehelleni elämässäni tapahtuvista asioista 61	-0.727		0.920
esimieheni puuttuu tarvittaessa työyhteisöni ongelmatilanteisiin 62	-0.830		0.914
esimieheni on oikeudenmukainen 63	-0.875		0.909
esimieheni luottaa minuun 64	-0.741		0.913
saan tarpeeksi palautetta esimieheltäni työsuorituksistani 65	-0.656		0.922
esimieheni osaa ottaa vastaan kriittistäkin palautetta 66	-0.904		0.911

Mittarin faktorirakenteen tutkimisen lopuksi tarkastelin vielä luomieni summamuuttujien sisäisiä korrelaatioita ja erotteluväliditeettiä. Erotteluväliditeetin toteutuessa luodut summamuuttujat ovat toisistaan erillisiä muuttujia, jotka mittaavat samaa asiaa (työhyvinvointia) eri perspektiivistä. Erotteluväliditeetin kriteerinä pidin sitä, että summamuuttujan osioiden korrelaatiot muihin summamuuttujiin ovat heikommät kuin korrelaatio omaan summamuuttujaan.

Erotteluväliditeetin kriteeri täyttyi kaikkien luotujen summamuuttujien kohdalla (LIITE 5). Työn ja vapaa-ajan osiot korreloivat summamuuttujaansa ($r = 0.62 - 0.86$) selvästi paremmin kuin muihin summamuuttujiin. Osoiden keskinäiset korrelaatiot olivat välillä ($r = 0.18 - 0.58$). Heikoin korrelaatio oli osioiden, *(13) kotiasiani eivät häiritse työhön keskittymistäni ja (46) minulle jää riittävästi vapaa-aikaa työstä palautumiseen*, välillä. Työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaen osiot korreloivat keskenään hyvin ($r = 0.47 - 0.63$). Myös erotteluväliditeetti toteutui, kun osioiden korrelaatiot omaan summamuuttujaan olivat ($r = 0.80 - 0.90$) ja korkein korrelaatio muihin summamuuttujiin oli ($r = 0.47$). Oman työn hallinnan osiot korreloivat summamuuttujaansa ($r = 0.61 - 0.93$). Korkein korrelaatio muihin summamuuttujiin oli ($r = 0.55$). Summamuuttujan osioiden keskinäiset korrelaatiot olivat ($r = 0.34 - 0.82$).

Muutoksen hallinnan osiot korreloivat summamuuttujaansa ($r = 0.56 - 0.82$). Korkein korrelaatio muihin summamuuttujiin oli ($r = 0.57$). Erotteluväliditeetin kriteeri ei kuitenkaan

rikkoutunut sillä kaikki osiot korreloivat voimakkaimmin omaan summamuuttujaan. Heikoin osio oli, (34) *henkilöstön keskuudessa liikkuu paljon yrityksen toimintaa koskevia huhuja* ($r = 0.56$), mikä oli kuitenkin sen vahvin korrelaatio. Osioden keskinäiset korrelaatiot vaihtelivat ($r = 0.14 - 0.67$). Osio 34 oli tässäkin suhteessa heikoin ($r = 0.14 - 0.32$). Kommunikaation ja viestinnän osiot korreloivat keskenään vahvasti ($r = 0.60 - 0.84$). Myös korrelaatiot summamuuttujaan olivat korkeita ($r = 0.84 - 0.94$). Korkein korrelaatio muihin summamuuttujiin oli ($r = 0.57$). Työilmapiirin ja sosiaalisen tuen osiot korreloivat myös hyvin summamuuttujaansa ($r = 0.76 - 0.82$). Korkein korrelaation muihin summamuuttujiin oli ($r = 0.58$). Summamuuttujan osiot korreloivat myös keskenään hyvin ($r = 0.44 - 0.68$).

Työntekijän vaikutusmahdollisuudet osoittautui myös erotteluvaliditeetin kannalta onnistuneeksi. Osiot korreloivat siihen vahvasti ($r = 0.79 - 0.90$), korkein korrelaatio muihin summamuuttujiin oli ($r = 0.58$). Osioden keskinäiset korrelaatiot olivat välillä ($r = 0.47 - 0.74$). Työn määrän osioden keskinäiset korrelaation olivat ($r = 0.30 - 0.66$). Osiot korreloivat summamuuttujaansa melko hyvin ($r = 0.72 - 0.85$), kun korkein korrelaatio muihin summamuuttujiin oli ($r = 0.47$). Kehittämistä tukevan työkuulttuurin osioden korrelaatiot summamuuttujaansa olivat ($r = 0.69 - 0.87$). Korkein korrelaatio muihin summamuuttujiin oli ($r = 0.59$). Osioden kesken korrelaatio vaihteli välillä ($r = 0.36 - 0.78$). Myös työn organisointi vahvasti mittarin erotteluvaliditeettia. Osiot korreloivat summamuuttujaansa hyvin ($r = 0.71 - 0.89$), kun korkein korrelaatio muihin summamuuttujiin oli ($r = 0.58$). Osioden keskinäiset korrelaatiot olivat ($r = 0.34 - 0.71$). Johtamisen ja esimiestyön osioden korrelaatiot summamuuttujaansa olivat ($r = 0.68 - 0.88$), kun korkein korrelaatio muihin summamuuttujiin oli ($r = 0.54$). Osioden keskinäiset korrelaatiot olivat välillä ($r = 0.41 - 0.80$).

8.2 Summamuuttujien väliset yhteydet

Seuraavaksi tarkastelin luotujen summamuuttujien välisiä yhteyksiä korrelaatioiden (Pearson) avulla. Korrelaatioiden tilastollista eroavuutta nolasta tarkastelin 5 % riskitasolla. Selitettävien muuttujien osalta *koetun stressin ja fyysisen hyvinvoinnin ja työkyvyn* välinen korrelaatio osoittautui positiiviseksi, melko korkeaksi ($r = 0.59$) (taulukko19) ja tilastollisesti merkitseväksi. *Työn mielekkyys ja hyvinvointi työssä* ei korreloinut muiden selitettävien summamuuttujien kanssa tilastollisesti merkitsevästi ($r = -0.17 - (-0.18)$). Negatiivinen suhde kahteen muuhun selitettävään johtuu asteikon suunnasta.

TAULUKKO 19 Summamuuttujien väliset korrelaatiokertoimet

Summamuuttujat														
selitettävät	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101
Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä? 88	1.00	0.59	0.18	0.50	0.18	0.30	0.19	0.13	0.35	0.53	0.15	0.20	0.04	0.07
Fyysinen hyvinvointi ja työkyky 89	0.59	1.00	0.17	0.42	0.15	0.39	0.15	0.16	0.28	0.24	0.09	0.18	0.14	0.26
Työn mielekkyys ja hyvinvointi työssä 90	0.18	0.17	1.00	0.06	0.25	0.34	0.31	0.24	0.52	0.09	0.58	0.35	0.33	0.56
selittävät														
Työn ja vapaa-ajan tasapaino 91	0.50	0.42	0.06	1.00	0.22	0.38	0.16	0.22	0.21	0.47	0.13	0.15	0.15	0.12
Työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomiointi 92	0.18	0.15	0.25	0.22	1.00	0.42	0.46	0.35	0.40	0.32	0.35	0.24	0.30	0.50
Oman työn hallinta 93	0.30	0.39	0.34	0.38	0.42	1.00	0.35	0.39	0.47	0.43	0.34	0.49	0.46	0.55
Muutoksen hallinta 94	0.19	0.15	0.31	0.16	0.46	0.35	1.00	0.61	0.47	0.23	0.43	0.35	0.36	0.50
Kommunikaatio ja viestintä 95	0.13	0.16	0.24	0.22	0.35	0.39	0.61	1.00	0.36	0.11	0.40	0.47	0.46	0.41
Työilmapiiri ja sosiaalinen tuki 96	0.35	0.28	0.52	0.21	0.40	0.47	0.47	0.36	1.00	0.23	0.57	0.49	0.53	0.57
Työn määrä 97	0.53	0.24	0.09	0.47	0.32	0.43	0.23	0.11	0.23	1.00	0.17	0.20	0.04	0.09
Kehittämistä tukeva työkuultuuri 98	0.15	0.09	0.58	0.13	0.35	0.34	0.43	0.40	0.57	0.17	1.00	0.45	0.47	0.59
Työn organisointi 99	0.20	0.18	0.35	0.15	0.24	0.49	0.35	0.47	0.49	0.20	0.45	1.00	0.51	0.46
Johtaminen ja esimiestyö 100	0.04	0.14	0.33	0.15	0.30	0.46	0.36	0.46	0.53	0.04	0.47	0.51	1.00	0.49
Työntekijän vaikutusmahdollisuudet 101	0.07	0.26	0.56	0.12	0.50	0.55	0.50	0.41	0.57	0.09	0.59	0.46	0.49	1.00

Selittävien muuttujien osalta *työn ja vapaa-ajan tasapaino* korreloi positiivisesti kaikkien selittävien muuttujien kanssa (taulukko 19), mutta tilastollisesti merkitsevästi korrelaatio erosi nollasta ainoastaan *työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioinnin* ($r = 0.22$), *oman työn hallinnan* ($r = 0.38$), *kommunikaation ja viestinnän* ($r = 0.22$), *työilmapiirin ja sosiaalisen tuen* ($r = 0.21$) sekä *työn määrän* ($r = 0.47$) kanssa. Korrelaatiot olivat kuitenkin melko matalia. Vain *työn määrän* kanssa korrelaatio oli melko korkea. Myös *työntekijöiden yksilölliset tarpeiden huomiointi* korreloi positiivisesti kaikkien selitettävien muuttujien kanssa. Lisäksi kaikki korrelaatiot erosivat nollasta tilastollisesti merkitsevästi. Korrelaatio oli melko korkea *oman työn hallinnan* ($r = 0.42$), *muutoksen hallinnan* ($r = 0.46$), *työilmapiirin ja sosiaalisen tuen* ($r = 0.40$) sekä *työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien* ($r = 0.50$) kanssa. *Oman työn hallinta* korreloi positiivisesti kaikkien summamuuttujien kanssa. Kaikki

korrelaatiot myös poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi nolasta. Korrelaatio oli melko korkea *työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioinnin* ($r = 0.42$), *työilmapiirin ja sosiaalisen tuen* ($r = 0.47$), *työn määrän* (0.43), *työn organisoinnin* ($r = 0.49$), *johtamisen ja esimiestyön* ($r = 0.46$) sekä *työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien* ($r = 0.55$) kanssa.

Muutoksen hallinta korreloi positiivisesti kaikkien summamuuttujien kanssa, mutta korrelaatio ei eronnut tilastollisesti merkitsevästi nolasta työn ja vapaa-ajan tasapainon kanssa. Muutoksen hallinnan korrelaatio oli korkea *kommunikaation ja viestinnän* ($r = 0.61$) kanssa. Korrelaatiot olivat melko korkeita *työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioinnin* ($r = 0.46$), *työilmapiirin ja sosiaalisen tuen* ($r = 0.47$), *kehittämistä tukevan työkultuurin* ($r = 0.43$) sekä *työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien* ($r = 0.50$) kanssa. *Kommunikaatio ja viestintä* korreloi kaikkien summamuuttujien kanssa positiivisesti, mutta *työn määrän* kanssa korrelaatio ei poikennut nolasta tilastollisesti merkitsevästi. Korrelaatio oli korkea *muutoksen hallinnan* ($r = 0.61$) kanssa ja melko korkea *kehittämistä tukevan työkultuurin* ($r = 0.40$), *työn organisoinnin* ($r = 0.47$), *johtamisen ja esimiestyön* ($r = 0.46$) sekä *työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien* ($r = 0.41$) kanssa.

Työilmapiiri ja sosiaalinen tuki korreloi kaikkien summamuuttujien kanssa positiivisesti ja korrelaatiot poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi nolasta. Korrelaatio oli melko korkea *työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioinnin* ($r = 0.40$), *oman työn hallinnan* ($r = 0.47$), *muutoksen hallinnan* ($r = 0.47$), *kehittämistä tukevan työkultuurin* ($r = 0.57$), *työn organisoinnin* ($r = 0.49$), *johtamisen ja esimiestyön* ($r = 0.53$) sekä *työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien* ($r = 0.57$) kanssa. Myös *työn määrä* korreloi positiivisesti kaikkien selittävien summamuuttujien kanssa, mutta korrelaatio poikkesi nolasta tilastollisesti merkitsevästi ainoastaan *työn ja vapaa-ajan tasapainon* ($r = 0.47$), *työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioinnin* ($r = 0.32$), *oman työn hallinnan* ($r = 0.43$), *muutoksen hallinnan* ($r = 0.23$) sekä *työilmapiirin ja sosiaalisen tuen* ($r = 0.23$) kanssa. Korrelaatio oli melko korkea *työn ja vapaa-ajan tasapainon* sekä *oman työn hallinnan* kanssa. *Kehittämistä tukeva työkuultuuri* korreloi kaikkien summamuuttujien kanssa positiivisesti, mutta *työn ja vapaa-ajan tasapainon* ($r = 0.13$) sekä *työn määrän* ($r = 0.17$) kanssa korrelaatio ei poikennut tilastollisesti merkitsevästi nolasta. Korrelaatio oli melko korkea *muutoksen hallinnan* ($r = 0.43$), *kommunikaation ja viestinnän* ($r = 0.40$), *työilmapiirin ja sosiaalisen tuen* ($r = 0.57$), *työn organisoinnin* ($r = 0.45$), *johtamisen ja esimiestyön* ($r = 0.47$) sekä *työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien* (0.59) kanssa.

Työn organisointi korreloi kaikkien muiden selittävien summamuuttujien kanssa positiivisesti. Korrelaatio ei poikennut nolasta tilastollisesti merkitsevästi *työn ja vapaa-ajan tasapainon* ($r = 0.15$) sekä *työn määrän* ($r = 0.20$) kanssa. Korrelaatio oli melko korkea *oman työn hallinnan* ($r = 0.49$), *kommunikaation ja viestinnän* ($r = 0.47$), *työilmapiirin ja sosiaalisen tuen* ($r = 0.49$), *kehittämistä tukevan työkuulttuurin* ($r = 0.45$), *johtamisen ja esimiestyön* ($r = 0.51$) sekä *työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien* ($r = 0.46$) kanssa. *Johtaminen ja esimiestyö* korreloi positiivisesti kaikkien selittävien summamuuttujien kanssa. Korrelaatiot eivät poikenneet nolasta tilastollisesti merkitsevästi *työn ja vapaa-ajan tasapainon* ($r = 0.15$) sekä *työn määrän* ($r = 0.04$) kanssa. Korrelaatio oli melko korkea *oman työn hallinnan* ($r = 0.46$), *kommunikaation ja viestinnän* ($r = 0.46$), *työilmapiirin ja sosiaalisen tuen* ($r = 0.53$), *kehittämistä tukevan työkuulttuurin* ($r = 0.47$), *työn organisoinnin* ($r = 0.51$) sekä *työntekijän vaikutusmahdollisuuksien* ($r = 0.49$) kanssa. *Työntekijän vaikutusmahdollisuudet* korreloi kaikkien selittävien summamuuttujien kanssa positiivisesti, mutta korrelaatio ei poikennut nolasta tilastollisesti merkitsevästi *työn ja vapaa-ajan tasapainon* ($r = 0.12$) sekä *työn määrän* ($r = 0.09$) kanssa. Muiden selittävien summamuuttujien kanssa työntekijän vaikutusmahdollisuuksien korrelaatio oli melko korkea ($r = 0.41 - 0.57$).

Viimeisenä tarkastelin selitettävien ja selittävien summamuuttujien välisiä korrelaatioita. Kaikki selittävät summamuuttujat korreloivat negatiivisesti *koettuun stressiin* (taulukko 19). Korrelaatio poikkesi nolasta tilastollisesti merkitsevästi *työn ja vapaa-ajan tasapainon* ($r = -0.50$), *oman työn hallinnan* ($r = -0.30$), *työilmapiirin ja sosiaalisen tuen* ($r = -0.35$) sekä *työn määrän* ($r = -0.53$) kanssa. Korrelaatio oli melko korkea *työn ja vapaa-ajan tasapainon* sekä *työn määrän* kanssa.

Kaikki selittävät summamuuttujat korreloivat negatiivisesti *fyysisen hyvinvoinnin ja työkyvyn* kanssa. Korrelaatio poikkesi nolasta tilastollisesti merkitsevästi *työn ja vapaa-ajan tasapainon* ($r = -0.42$), *oman työn hallinnan* ($r = -0.39$), *työilmapiirin ja sosiaalisen tuen* ($r = -0.28$), *työn määrän* ($r = -0.24$) sekä *työntekijän vaikutusmahdollisuuksien* ($r = -0.26$) kanssa. Korrelaatio oli melko korkea ainoastaan *työn ja vapaa-ajan tasapainon* kanssa.

Kaikki selittävät summamuuttujat *työn määrää* ($r = -0.09$) lukuun ottamatta korreloivat positiivisesti *työn mielekkyyden ja hyvinvointi työssä* kanssa. Korrelaatiot eivät poikenneet nolasta tilastollisesti merkitsevästi *työn ja vapaa-ajan tasapainon* ($r = 0.06$) ja *työn määrän*

kanssa. Korrelaatio oli melko korkea *työilmapiirin ja sosiaalisen tuen* ($r = 0.52$), *kehittämistä tukevan työkultuurin* ($r = 0.58$) sekä *työntekijän vaikutusmahdollisuuksien* ($r = 0.56$) kanssa.

8.3 Parhaimmat selittäjät

Työhyvinvointimittarin validoinnin lopuksi tarkastelin vielä askeltavan regressioanalyysin avulla, mitkä selittävät summamuuttajat selittävät eniten selitettäviä summamuuttajia. Selittävästä summamuuttajista otin analyysiin mukaan ainoastaan ne, joiden korrelaatio selitettävän muuttujan kanssa poikkesi nolasta tilastollisesti merkitsevästi.

Ensimmäiseksi tarkastelin mikä selittävästä summamuuttajista selittää eniten stressin kokemista. Selittävästä summamuuttajista otin analyysiin mukaan *työn ja vapaa-ajan tasapainon* ($r = -0.50$), *oman työn hallinnan* ($r = -0.30$), *työilmapiirin ja sosiaalisen tuen* ($r = -0.35$) sekä *työn määrän* ($r = -0.53$). *Oman työn hallinta* osoittautui mukaan ottamistani summamuuttajista heikoimmaksi selittäjäksi ja askeltava regressioanalyysi ei ottanut sitä mukaan stressiä selittävään malliin (taulukko 20).

TAULUKKO 20 Stressiä selittävät summamuuttajat

Malli	R	R ²	Korjattu R ²
1	0,529	0,280	0,272
2	0,600	0,360	0,345
3	0,632	0,399	0,378

1	Selittävät: Työn määrä
2	Selittävät: Työn määrä, Työn ja vapaa-ajan tasapaino
3	Selittävät: Työn määrä, Työn ja vapaa-ajan tasapaino, Työilmapiiri ja sosiaalinen tuki
	Selitettävä: Stressi

Parhaimmaksi stressiä selittäväksi summamuuttajaksi osoittautui *työn määrä*, jonka otoskoolla ja selittäjien määrällä korjattu selitysaste oli 0.272 eli *työn määrä* selittää 27.2 % stressimuuttujan vaihtelusta. Toiseksi parhaimmaksi selittäväksi summamuuttajaksi osoittautui *työn ja vapaa-ajan tasapaino*. Yhdessä *työn määrä* sekä *työn ja vapaa-ajan tasapaino* selittivät 34.5 % stressimuuttujan vaihtelusta. Viimeinen malliin mukaan tullut summamuuttaja oli *työilmapiiri ja sosiaalinen tuki*. Yhdessä kaikki kolme summamuuttajaa selittivät 37.8 % stressimuuttujan vaihtelusta.

Seuraavaksi tarkastelin mikä selittävä summamuuttuja selittää parhaiten fyysisen hyvinvoinnin ja työkyvyn summamuuttujaa. Selittävästä muuttujista mukaan pääsivät *työn ja vapaa-ajan tasapaino* ($r = -0.42$), *oman työn hallinta* ($r = -0.39$), *työilmapiiri ja sosiaalinen tuki* ($r = -0.28$), *työn määrä* ($r = -0.24$) sekä *työntekijän vaikutusmahdollisuudet* ($r = -0.26$). Mukaan ottamani selittävät muuttujat osoittautuivat kuitenkin huonoiksi selittäjiksi ja ainoastaan *työn ja vapaa-ajan tasapaino* sekä *oman työn hallinta* pääsivät mukaan malliin (taulukko 21).

TAULUKKO 21 Fyysistä hyvinvointi ja työkykyä selittävät summamuuttujat

Malli	R	R ²	Korjattu R ²
1	0,421	0,177	0,167
2	0,491	0,241	0,223

1	Selittävät: Työn ja vapaa-ajan tasapaino
2	Selittävät: Työn ja vapaa-ajan tasapaino, Oman työn hallinta Selitettävä: Fyysinen hyvinvointi ja työkyky

Selitysasteeltaan parhaimmaksi summamuuttujaksi osoittautui *työn ja vapaa-ajan tasapaino*, joka selitti fyysisen hyvinvoinnin ja työkyvyn summamuuttujan vaihtelusta 16.7 %. *Oman työn hallinnan* ottaminen mukaan malliin nosti mallin selitysastetta, mutta yhdessäkin *työn ja vapaa-ajan tasapaino* sekä *oman työn hallinta* selittivät ainoastaan 22.3 % fyysisen hyvinvoinnin ja työkyvyn summamuuttujan vaihtelusta.

Viimeisenä tarkastelin vielä työn mielekkyys ja hyvinvointi työssä summamuuttujaa. Selittävästä muuttujista otin analyysiin mukaan *työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioinnin* ($r = 0.25$), *oman työn hallinnan* ($r = 0.34$), *muutoksen hallinnan* ($r = 0.31$), *kommunikaation ja viestinnän* ($r = 0.24$), *työilmapiirin ja sosiaalisen tuen* ($r = 0.52$), *kehittämistä tukevan työkultuurin* ($r = 0.58$), *työn organisoinnin* ($r = 0.35$), *johtamisen ja esimiestyön* ($r = 0.33$) sekä *työntekijän vaikutusmahdollisuudet* ($r = 0.56$). Näistä selittävästä summamuuttujista lopulliseen malliin pääsivät mukaan ainoastaan *kehittämistä tukeva työkultuuri* sekä *työntekijän vaikutusmahdollisuudet* (taulukko 22). Parhaimmaksi työn mielekkyyden ja hyvinvoinnin työssä summamuuttujan selittäjäksi osoittautui *kehittämistä tukevan työkultuurin* summamuuttuja, joka selitti 33.7 % *työn mielekkyyden ja hyvinvoinnin työssä* summamuuttujan vaihtelusta. Toiseksi paras selittävä summamuuttuja oli *työntekijän vaikutusmahdollisuudet*. Yhdessä nämä kaksi selittävää summamuuttujaa selittivät 39.7 % *työnmielekkyyden ja hyvinvoinnin työssä* vaihtelusta.

TAULUKKO 22 Työn mielekkyyttä ja hyvinvointia työssä selittävät summamuuttujat

Malli	R	R ²	Korjattu R ²
1	0,580	0,337	0,329
2	0,641	0,411	0,397

1	Selittävät: Kehittämistä tukeva työkuultuuri
2	Selittävät: Kehittämistä tukeva työkuultuuri, Työntekijän vaikutusmahdollisuudet Selitettävä: Työn mielekkyys ja hyvinvointi työssä

8.4 Transformationaalinen johtajuus ja alaisten kokema stressi

Aloitin ensimmäisen hypoteesin ”*Kaikki transformationaalisen johtajuuden osatekijät ovat negatiivisessa suhteessa alaisten kokemaan stressiin riippumatta alaisen omasta sukupuolesta*” tarkastelemalla transformationaalisen (*karisma, alaisten yksilöllinen huomiointi, älyllinen stimulointi sekä inspiroiva motivointi*), transaktionaalisen (*poikkeama johtaminen (MBE) ja riippuva palkitseminen*) sekä Laissez Faire johtajuuden korrelatiivisia (Pearson) suhteita stressimuuttujaan. Korrelaatioiden tilastollista eroavuutta nolasta tarkastelin 5 % riskitasolla. Ensimmäiseksi tarkastelin korrelaatiota koko aineistolla (taulukko 23). Korrelaatiot osoittivat kaikkien transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden osatekijöiden olevan negatiivisessa suhteessa alaisten kokemaan stressiin. Korrelaatiot olivat kuitenkin heikkoja ($r = -0.08 - (-0.16)$) ja ainoastaan *MBE:n* ($r = -0.16$) ja *karisman* ($r = -0.14$) korrelaatiot erosivat tilastollisesti merkitsevästi nolasta.

Seuraavassa vaiheessa jaoin aineiston vastaajien sukupuolen mukaan. Naisalaisilla kaikki transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden osatekijöiden olivat edelleen negatiivisessa suhteessa heidän kokemaansa stressiin. Ainoastaan *MBE:n* ($r = -0.18$) korrelaatio erosi nolasta tilastollisesti merkitsevästi. Transformationaalisen johtajuuden osatekijöiden korrelaatiot olivat ($r = -0.16 - (-0.09)$). Miesalaisten kohdalla Laissez Faire korreloi heidän kokemaansa stressiin positiivisesti ($r = 0.19$), mutta korrelaatio ei ollut tilastollisesti merkitsevää. Yhdenkään transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden osatekijän korrelaatio koettuun stressiin ei poikennut tilastollisesti merkitsevästi nolasta.

TAULUKKO 23 Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden korrelaatiot alaisten kokemaan stressiin

		Karisma	Alaisten yksilöllinen huomiointi	Riippuva palkitseminen	Älyllinen stimulointi	Inspiroiva motivointi	MBE	Laissez Faire
Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä? Kaikki	Korr.	-0,14	-0,13	-0,11	-0,08	-0,10	-0,16	0,05
	p	0,05	0,07	0,11	0,26	0,15	0,03	0,49
	N	205	205	205	205	205	205	205
Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä? Naiset	Korr.	-0,12	-0,12	-0,10	-0,09	-0,16	-0,18	-0,03
	p	0,17	0,18	0,26	0,30	0,07	0,04	0,72
	N	133	133	133	133	133	133	133
Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä? Miehet	Korr.	-0,20	-0,16	-0,14	-0,06	0,02	-0,10	0,19
	p	0,10	0,19	0,24	0,64	0,86	0,38	0,12
	N	72	72	72	72	72	72	72

Korrelaatiotarkastelujen pohjalta tutkimuksen ensimmäinen hypoteesi oli hylättävä. Kaikki transformationaalisen johtajuuden osatekijät olivat negatiivisessa suhteessa alaisten kokemaan stressiin, mutta tulos oli tilastollisesti merkitsevä ainoastaan *karisman* kohdalla. Lisäksi alaisen sukupuoli vaikutti hieman tulokseen.

Seuraavaksi suoritin regressioanalyysin, jonka avulla halusin selvittää kuinka paljon kukin transformationaalisen johtajuuden osatekijä selittää alaisten kokemasta stressistä. Transformationaalisen johtajuuden osatekijät korreloivat kuitenkin niin heikosti stressimuuttujan kanssa, että askeltava regressioanalyysi ei hyväksynyt niitä stressin selittäjiksi.

8.5 Esimiehen sukupuoli ja transformationaalinen johtajuus

Toisen hypoteesin ”*Alaiset kokevat sukupuolestaan riippumatta naisjohtajien käyttävän miesjohtajia enemmän kaikkia transformationaalisen johtajuuden osatekijöitä*” tarkasteluun käytin Mann-Whitneyn U-testiä sekä t-testiä *riippuvan palkitsemisen* kohdalla. Toteutin testit osatekijä kerrallaan siten, että ensin testasin keskiarvoja koko aineistolla ja tämän jälkeen alaisten sukupuolen mukaan jaettuna. Alaisten ja esimiehen sukupuolten yhteisvaikutusten tarkasteluun käytin kaksisuuntaista varianssianalyysiä, joka osoitti ettei sukupuolten välillä ole tilastollisesti merkitsevää yhteisvaikutusta.

Alaiset kokivat nais- ja miesjohtajien olevan keskiarvojen perusteella yhtä karismaattisia. Koko aineistoa tarkasteltaessa karisman keskiarvo oli naisjohtajilla 3.90 ja miesjohtajilla 3.94 (taulukko 24). Keskiarvojen ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä (p 0.764). Tarkasteltaessa ainoastaan naisalaisia karisman keskiarvot muuttuivat siten, että naisjohtajien keskiarvo oli 3.81 ja miesjohtajien 3.74. Tässäkään tapauksessa keskiarvojen ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä (p 0.786). Miesalaisten miesjohtajien keskiarvo oli 4.23 ja naisjohtajien 4.16. Tässäkään tapauksessa ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä (p 0.945).

TAULUKKO 24 Karisman keskiarvot ja –hajonnat johtajan sukupuolen mukaan

	Alaisen sukupuoli	Lähimmän esimiehen sukupuoli	Keskiarvo	Keskihajonta
Karisma	koko aineisto	nainen	3.90	0.97
		mies	3.94	0.92
	nainen	nainen	3.81	1.00
		mies	3.74	1.00
	mies	nainen	4.16	0.83
		mies	4.23	0.69

Alaisten yksilöllisen huomioinnin kohdalla naisjohtajien keskiarvot olivat kaikissa tarkasteluissa miesjohtajien keskiarvoja korkeammat (taulukko 25). Koko aineiston kohdalla naisjohtajien keskiarvo oli 3.62 ja miesjohtajien 3.34. Ero oli kuitenkin tilastollisesti vain oireellinen (p 0.079). Naisalaisten kohdalla keskiarvot olivat naisjohtajilla 3.58 ja miesjohtajilla 3.24. Tässäkin tapauksessa ero oli tilastollisesti oireellinen (p 0.077). Myös miesjohtajien kohdalla naisjohtajien keskiarvo alaisten yksilöllisessä huomioinnissa oli

miesjohtajia korkeampi. Naisjohtajien keskiarvo oli 3.73 ja miesjohtajien 3.51, mutta ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä (p 0.349).

TAULUKKO 25 Alaisten yksilöllisen huomioinnin keskiarvot ja –hajonnat johtajan sukupuolen mukaan

	Alaisen sukupuoli	Lähimmän esimiehen sukupuoli	Keskiarvo	Keskihajonta
Alaisten yksilöllinen huomiointi	koko aineisto	nainen	3.62	0.96
		mies	3.34	0.92
	nainen	nainen	3.58	0.96
		mies	3.23	0.95
	mies	nainen	3.73	0.97
		mies	3.51	0.86

Älyllisen stimuloinnin kohdalla koko aineistoa tarkasteltaessa miesjohtajien keskiarvo oli 3.42 ja naisjohtajien 3.36 (taulukko 26). Ero oli pieni, eikä siinä ollut tilastollisesti merkitsevää eroa (p 0.556). Alaisten sukupuolen mukaan jaetuissa tarkasteluissa johtajan sukupuoli ei osoittautunut merkitykselliseksi tekijäksi älyllisen stimuloinnin kohdalla.

TAULUKKO 26 Älyllisen stimuloinnin keskiarvot ja –hajonnat johtajan sukupuolen mukaan

	Alaisen sukupuoli	Lähimmän esimiehen sukupuoli	Keskiarvo	Keskihajonta
Älyllinen stimulointi	koko aineisto	nainen	3.36	0.97
		mies	3.42	1.02
	nainen	nainen	3.25	0.97
		mies	3.27	1.03
	mies	nainen	3.67	0.89
		mies	3.65	0.99

Inspiroiva motivointi oli toinen transformationaalisen johtajuuden osatekijä, jossa naisjohtajien keskiarvot olivat miesjohtajien keskiarvoja korkeampia kaikissa tarkastelutapauksissa. Koko aineiston kohdalla naisjohtajien keskiarvo oli 3.45 ja

miesjohtajien 3.39 (taulukko 27). Ero keskiarvojen välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevä (p 0.705). Naisalaisten kohdalla naisjohtajien keskiarvo oli 3.40 ja miesjohtajien 3.29, mutta ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä (p 0.605). Miesalaisten kohdalla erot nais- ja miesjohtajien keskiarvoissa olivat vielä vähäisemmät.

TAULUKKO 27 Inspiroivan motivoinnin keskiarvot ja –hajonnat johtajan sukupuolen mukaan

	Alaisen sukupuoli	Lähimmän esimiehen sukupuoli	Keskiarvo	Keskihajonta
Inspiroiva motivointi	koko aineisto	nainen	3.45	0.95
		mies	3.39	0.93
	nainen	nainen	3.40	0.95
		mies	3.29	0.94
	mies	nainen	3.60	0.95
		mies	3.54	0.90

Myös tutkimuksen toinen hypoteesi täytyi hylätä, koska keskiarvojen vertailut osoittivat ettei nais- ja miesjohtajien välillä ollut havaittavissa tilastollisesti merkitsevää eroa transformationaalisessa johtajuudessa.

Normaaliusoletus täyttyi riippuvan palkitsemisen kohdalla, joten vertailin sen keskiarvoja t-testillä. Riippuvan palkitsemisen keskiarvoissa ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja nais- ja miesjohtajien välillä. Miesalaisten kohdalla naisjohtajien (3.38) keskiarvo oli miesjohtajia (3.01) korkeampi, mutta ero ei tässäkään tapauksessa ollut tilastollisesti merkitsevä (p 0.126) (taulukko 28).

TAULUKKO 28 Riippuvan palkitsemisen keskiarvot ja –hajonnat johtajan sukupuolen mukaan

	Alaisen sukupuoli	Lähimmän esimiehen sukupuoli	Keskiarvo	Keskihajonta
Riippuva palkitseminen	koko aineisto	nainen	3,04	0,93
		mies	2,98	0,99
	nainen	nainen	2,92	0,91
		mies	2,96	1,05
	mies	nainen	3,38	0,93

		mies	3,01	0,91
--	--	------	------	------

Poikkeamajohtamisen (MBE) kohdalla nais- ja miesjohtajien keskiarvot olivat lähestulkoon samat (taulukko 29). Naisalaisten kohdalla miesjohtajien keskiarvo oli 3.73 ja naisjohtajien 3.68. Miesalaisten kohdalla naisjohtajien (3.87) keskiarvo oli puolestaan hiukan miesjohtajia (3.70) korkeampi. Yksikään keskiarvojen ero ei ollut tilastollisesti merkitsevää.

TAULUKKO 29 MBE:n keskiarvot ja –hajonnat johtajan sukupuolen mukaan

	Alaisen sukupuoli	Lähimmän esimiehen sukupuoli	Keskiarvo	Keskihajonta
MBE	koko aineisto	nainen	3.73	0.72
		mies	3.72	0.63
	nainen	nainen	3.68	0.73
		mies	3.73	0.68
	mies	nainen	3.87	0.66
		mies	3.70	0.56

Laissez Faire johtajuus oli keskiarvojen perusteella vähiten käytetty johtajuuden muoto (taulukko 30). Koko aineistoa tarkasteltaessa miesjohtajat (2.87) saivat hieman naisjohtajia (2.75) korkeamman keskiarvon, mutta ero ei ollut tilastollisesti merkitsevää (p 0.272) (taulukko 30). Naisalaisten kohdalla miesjohtajien keskiarvo oli 2.95 ja naisjohtajien 2.73. Keskiarvojen ero muodostui tässä tapauksessa tilastollisesti oireelliseksi (p 0.058). Miesalaiset kokivat keskiarvojen perusteella naisjohtajien käyttävän miesjohtajia enemmän Laissez Faire johtajuudelle tyypillisiä piirteitä. Ero ei ollut tilastollisesti merkitsevää (p 0.681).

TAULUKKO 30 Laissez Fairen keskiarvot ja –hajonnat johtajan sukupuolen mukaan

	Alaisen sukupuoli	Lähimmän esimiehen sukupuoli	Keskiarvo	Keskihajonta
Laissez Faire	koko aineisto	nainen	2.75	0.87
		mies	2.87	0.88
	nainen	nainen	2.72	0.76
		mies	2.95	0.81
	mies	nainen	2.86	1.12
		mies	2.76	0.97

8.6 Esimiehen sukupuolen vaikutus alaisten kokemaan stressiin

Kolmannen ja samalla viimeisen hypoteesin ”*Naisjohtajien alaiset kokevat miesjohtajien alaisia vähemmän stressiä riippumatta alaisen omasta sukupuolesta*” tarkastelun suoritin Mann-Whitneyn U-testin avulla. Alaisten ja esimiehen sukupuolten yhteisvaikutusten tarkasteluun käytin tässäkin tapauksessa kaksisuuntaista varianssianalyysiä, joka osoitti jälleen, ettei sukupuolten välillä ole tilastollisesti merkitsevää yhteisvaikutusta. Koko aineistolle suoritettu tarkastelu osoitti, että miesjohtajien alaiset kokevat keskiarvon perusteella hieman naisjohtajien alaisia enemmän stressiä (taulukko 31). Erot keskiarvoissa eivät kuitenkaan eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi (p 0.442). Tulos oli samansuuntainen, kun tarkasteltiin ainoastaan naisalaisten kokemaan stressiä. Tällöin miesjohtajien keskiarvo oli 2.70 ja naisejohtajien 2.49. Tässäkään tapauksessa ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä (p 0.279). Myös miesalaiset kokivat keskiarvon perusteella vähemmän stressiä, kun johtaja oli nainen. Edelleenkin ero ei muodostunut tilastollisesti merkitseväksi (p 0.442).

TAULUKKO 31 Alaisten kokeman stressin keskiarvot ja –hajonnat johtajan sukupuolen mukaan

	Alaisen sukupuoli	Lähimmän esimiehen sukupuoli	Keskiarvo	Keskihajonta
Alaisten kokema stressi	koko aineisto	nainen	2.52	0.98
		mies	2.63	0.75
	nainen	nainen	2.49	0.95
		mies	2.70	0.92
	mies	nainen	2.52	0.98
		mies	2.63	0.75

Tulosten perusteella myös kolmas hypoteesi oli hylättävä. Vaikka miesjohtajien alaiset kokivatkin keskiarvojen mukaan naisesimiesten alaisia enemmän stressiä sukupuolesta riippumatta, ei ero yhdessäkään tapauksessa muodostunut tilastollisesti merkitseväksi.

9 POHDINTA

9.1 Tutkimuksen päätulosten tarkastelua

9.1.1 Mittarin rakenne- ja erotteluvaliditeetti

Rakennevaliditeetin tarkastelun aloitin suorittamalla aineistolle eksploraatiivisen faktorianalyysin (Maximum Likelihood, direct oblimin-rotatio). Selitettävien muuttujien osalta (osiot: 7-10, 17-22 ja 88) faktorianalyysin tulokset tukivat mittarin selitettävien muuttujien rakennevaliditeettia muuten, mutta stressiä mittaava muuttuja (88) latautui *fyysisen hyvinvoinnin ja työkyvyn* faktoriin, eikä omaksi faktorikseen kuten työhyvinvointimittarissa oli suunniteltu. Stressimuuttujan latautuminen *fyysisen hyvinvoinnin ja työkyvyn* faktoriin selittyy yksinkertaisesti sillä, että sen kysymysmuoto viittaa vahvasti fyysisiin oireisiin (*stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä*). Reliabiliteettitarkastelu osoitti stressimuuttujan laskevan hieman *fyysisen hyvinvoinnin ja työkyvyn* faktorin luotettavuutta. Lisäksi kehitetyssä työhyvinvointimittarissa stressiä halutaan tarkastella muista selitettävistä muuttujista erillisenä, joten päädyinkin käsittelemään stressimuuttujaa erillisenä muuttujana. Stressiä käsitellään usein työhyvinvoinnin vastinparina (kts. esim. Forss 2004, 9) eli mitä enemmän työntekijä kokee työssään stressiä, sitä huonommin hän voi. *Työn mielekkyys ja hyvinvointi työssä* faktori muodostui odotetun kaltaiseksi. Selitettävistä muuttujista muodostuneille faktoreille suoritettujen reliabiliteettitarkastelut osoittivat kummankin faktorin olevan luotettavia, kun luotettavuuden rajana pidettiin ($\alpha > 0.7$). Tulos tuki osaltaan mittarin selitettävien muuttujien rakennevaliditeetin toteutumista. Kummakin faktorin luotettavuutta olisi vielä kyetty nostamaan osioita poistamalla, mutta koska faktorit osoittautuivat luotettaviksi ja parannukset pieniksi ei osioiden poistamiseen ilmennyt tarvetta. Koska faktorianalyysillä saadut faktorit osoittautuvat reliaabeleiksi, muodostin aineistosta niiden mukaiset keskiarvosummamuuttujat laskemalla niihin valittujen osioiden arvot yhteen ja jakamalla tuloksen osioiden lukumäärällä. Seuraavaksi tarkastelin luomieni selitettävien summamuuttujien erotteluvaliditeettia. Erotteluvaliditeetin kriteerinä pidin sitä, että summamuuttujan osiot korreloivat vahvemmin oman summamuuttujansa kuin muiden summamuuttujien kanssa. Tarkastelu osoitti erotteluvaliditeetin toteutuvan kummankin summamuuttujan kohdalla.

Selittävillä muuttujille (osiot: 11-16 ja 23-66) tehty faktorianalyysi ehdotti faktoreiden määräksi kahtatoista, kun mittarissa osiot oli sijoitettu kymmeneen kategoriaan. Lisäksi faktorianalyysi sijoitti analyysissä mukana olleesta viidestäkymmenestä osiosta yhdeksän osiota eri faktoriin kuin oli odotettu. Näistä kolme päädyin poistamaan mittarista, kolme sijoitin vasten faktorianalyysin tulosta ja kolme sijoitin faktorianalyysin mukaisesti. Saadut tulokset osoittivat, ettei mittari ole vielä rakenteeltaan validi.

Tehdyn faktorianalyysin tulokset osoittivat, että suunniteltu *työn ja vapaa-ajan tasapaino* faktori ei muodostunut aineiston pohjalta sellaisena kuin oli suunniteltu, vaan se jakautui kahtia. Osiot ((11) *työn ja kodin yhteensovittaminen ei tuota minulle vaikeuksia*, (12) *en joudu laiminlyömään kotiasioita työni takia* ja (13) *kotiasiani eivät häiritse työhön keskittymistäni*) latautuivat omaksi faktorikseen ja ((14) *yrityksessämme suhtaudutaan ymmärtäväisesti työntekijöiden koti- ja henkilökohtaisiin asioihin*, (15) *työpaikallani on tarvittaessa mahdollisuus työaikajoustoihin elämäntilanteeni mukaan* ja (16) *työtehtäviäni voidaan muokata elämäntilanteeni ja työkuuntani mukaan*) omakseen. Faktorin jakautumisen aiheutti luultavasti se, että kolme ensimmäistä osiota mittaavat työntekijän omakohtaisia kokemuksia työn ja vapaa-ajan vaatimusten tasapainottamisesta, kun loput kolme mittaavat, kuinka yrityksessä kiinnitetään huomiota työntekijöiden työn ja vapaa-ajan vaatimusten tasapainottamiseen. Lisäksi osio ((46) *minulle jää riittävästi vapaa-aikaa työstä palautumiseen*) latautui samaan faktoriin osioiden 11-13 kanssa. Osion poistaminen olisi laskenut työn ja vapaa-ajan tasapaino faktorin luotettavuutta, joten päädyin sijoittamaan sen työn ja vapaa-ajan tasapaino faktorille. Ilmeisesti kysymyksessä oleva viittaus vapaa-aikaan aiheuttaa osion latautumisen työn ja vapaa-ajan tasapaino faktorille.

Osioiden 14-16 muodostaman faktorin nimesin *työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomiointi* faktoriksi, koska siihen latautuneet osiot käsittelevät sitä, kuinka yrityksessä otetaan huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet työn ja vapaa-ajan tarpeiden yhdistämiseksi. Faktorin nimi ei vielääkään ole täysin onnistunut, mutta se nostaa esille erään työhyvinvoinnin kannalta tärkeän piirteen. Esimerkiksi Bassin (1985) transformationaalisen johtajuuden mallissa alaisten yksilöllinen huomiointi muodostaa yhden johtajuuden osatekijän. Alaisten yksilöllisen huomioinnin on lisäksi havaittu olevan yhteydessä alhaiseen stressiin (kts. esim. Seltzer ja Numerof 1988, 443). Faktoriin latautuivat myös osiot (58) *yrityksessämme on liian vähän työntekijöitä tehtäviin nähden* sekä (29) *talossamme muutoksen hallintaa pyritään helpottamaan*. Osio 29 latautui lähes yhtä hyvin muutoksen

hallinnan faktoriin, joten jätin sen pois tästä faktorista, vaikka osion poistaminen laskikin hieman faktorin luotettavuutta. Osio ei myöskään sisällöllisesti käsittele työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomiointia. Osion 29 latautuminen *työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomiointi* faktorille voi selittyä sillä, että vastaajat ovat kokeneet vastaavansa siihen, kuinka asia yrityksessä huomioidaan heidän kohdallaan. Osion 58 poistamisella faktorin luotettavuutta saatiin parannettua. Lisäksi tämäkään osio ei mielestäni kysymyksenä käsittele työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomiointia. Osio 58 on ilmeisesti epäonnistunut. Osion oli tarkoitus mitata työn organisointia, mutta se latautui tasaisen heikosti usealle eri faktorille (LIITE 4). Lopulta päädyin poistamaan kyseisen osion mittarista.

Toinen faktorirakenteessa ilmennyt poikkeus oli osion (59) *esimieheni luottaa kykyyni suoriutua vaativistakin tehtävistä* latautuminen yksin omaksi faktorikseen (lataus 0.915). Päädyin kuitenkin sijoittamaan osion yhteen muiden johtamista ja esimiestyötä käsittelevien osioiden kanssa. Osion lataukseksi jäi (-0.468), mutta johtamisen ja esimiestyön faktorin luotettavuutta se ei heikentänyt. Osion 59 voimakas latautuminen toiselle faktorille selittynee sillä, että osa johtamisen ja esimiestyön osioista käsittelee esimiehen toimintaa, osa puolestaan käsittelee alaisen ja esimiehen välistä suhdetta. Osion 59 kanssa erilliselle faktorilla hyviä latauksia saivatkin kaikki ne osiot, joissa käsitellään esimiehen ja alaisen välistä suhdetta.

Työn organisointi faktori osoittautui mittarin rakennevaliditeetin kannalta huonoksi. Kuudesta faktoriin suunnitellusta osiosta siihen latautui ainoastaan kolme, (53) *tunnen talomme työprosessit riittävän hyvin työni kannalta*, (54) *työyhteisössämme on selkeät pelisäännöt vastuualueista ja päätöksenteosta* sekä (55) *työyhteisössämme on selvä työnjako*. Kyseiset osiot latautuivat lähes yhtä hyvin useaan muuhunkin faktoriin (LIITE 4). Faktoriin suunnitellut osiot (57) *työyhteisössämme työn määrä on jaettu tarkoituksenmukaisesti* sekä (58) *yrityksessämme on liian vähän työntekijöitä tehtäviin nähden* päädyin poistamaan koko mittarista. Osion, (56) *minulla on usein runsaasti tekemättömiä*, sijoitin työn määrä faktorille. Työn organisointi faktori oli epäonnistunut, koska se ei noussut aineistosta selvästi esiin. Erityisesti päällekkäisyys työn määrä faktoriin on ilmeinen.

Osion 58 lisäksi poistin mittarista osiot 28 ja 57. (57) *työyhteisössämme työn määrä on jaettu tarkoituksenmukaisesti*, osoittautui niin huonoksi, että päädyin poistamaan sen koko mittarista. Osio latautui ylimääräisenä osiona oman työn hallinta faktoriin. Osion poistaminen

kuitenkin paransi faktorin luotettavuutta. Osio oli ilmeisen huono, koska se latautui lähes yhtä vahvasti viiteen muuhunkin faktoriin (LIITE 4). Näiden tulosten perusteella päädyin poistamaan kysymyksen mittarista. Tämäkin poistettu kysymys oli suunniteltu työn organisointi faktoriin. Perusteluja osion huonoudelle on vaikea keksiä. Osio on kuitenkin ilmeisesti moniselitteinen, minkä vuoksi se latautui niin monelle faktorille. Kolmas mittarista poistamani osio oli *(28) minulla on mahdollisuuksia ennakoida työhöni kohdistuvia muutoksia*, joka latautui työntekijän vaikutusmahdollisuudet faktorille ja muutoksen hallinnan faktorille. Tämä saattaa johtua siitä, että osiossa kysytään työntekijän mahdollisuuksista. Mahdollisuus ei kuitenkaan ole sama asia kuin vaikutusmahdollisuus. Osion poistaminen nosti työntekijän vaikutusmahdollisuudet faktorin luotettavuutta aavistuksen verran. Muutoksen hallinnan faktorin luotettavuutta osio olisi lisännyt, mutta faktori oli luotettava ilman osiota. Lisäksi osion sisällyttäminen muutoksen hallinnan faktorille vastoin faktorianalyysin tulosta olisi heikentänyt mittarin rakennevaliditeettia.

Faktorianalyysin mukaan kolme osiota sijoitettiin eri faktoriin kuin alun perin oli suunniteltu. Osiot olivat 34, 46, ja 56. Osiota 46 käsittelin jo työn ja vapaa-ajan tasapaino faktorin jakautumista tarkastellessani. Osio *(34) henkilöstön keskuudessa liikkuu paljon yrityksen toimintaan liittyviä huhuja* latautui muutoksen hallinta faktorille. Osion poistaminen olisi parantanut hieman faktorin luotettavuutta. Faktori oli kuitenkin luotettava ilman, että osio poistettiin. Osion latautuminen muutoksen hallinta faktorille saattaa johtua siitä, että yrityksessä liikkuvat huhut käsittelevät usein yrityksen toimintaa ja muutoksia, joita lähitulevaisuudessa odotetaan tapahtuvan. Näin ollen hyvällä muutoksen hallinnalla ja muutoksista avoimesti tiedottamalla voi olla mahdollista vähentää työntekijöiden keskuudessa liikkuvia huhuja. Osio *(56) minulla on usein runsaasti tekemättömiä töitä*, latautui työn määrä faktorille, vaikka se oli suunniteltu työn organisointi faktorille. Osion latautuminen työn määrä faktorille selittyy yksikertaisesti sillä, että osion kysymysmuoto viittaa selvästi työn määrään. Osion poistaminen olisi myös laskenut työn määrä faktorin luotettavuutta, joten sen uudelleen sijoittaminen oli täysin perusteltua.

Faktorianalyysin vastaisesti sijoitin kolme osiota niihin faktoreihin, joihin ne alun perin oli suunniteltu. Osiot olivat 29, 49 ja 59. Osiota 59 käsittelin jo aiemmin faktoritarkastelun yhteydessä. Osio *(29) talossamme muutoksen hallintaa pyritään helpottamaan* latautui työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomiointi faktorille (lataus 0.607). Osio latautui kuitenkin lähes yhtä hyvin muutoksen hallinnan faktoriin (lataus 0.565), johon se oli

suunniteltu. Lisäksi osio latautui hyvin kommunikaatio ja viestintä faktorille (lataus 0.482). Lataukset osoittavat osion olevan ilmeisen moniselitteinen. Osion laski hieman työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomiointi faktorin luotettavuutta, mutta muutoksen hallinta faktorin luotettavuuden kannalta se osoittautui selvästi tarpeellisemmaksi. Näiden tulosten perusteella sijoitin osion vastoin faktorianalyysin tulosta muutoksen hallinta faktoriin. Osio (49) *työssä oppiminen on mahdollista tehtävässäni*, latautui työntekijän vaikutusmahdollisuudet faktorille (lataus 0.520), vaikka se oli suunniteltu kehittämistä tukevan työkuulttuurin faktorille (lataus -0.449). Osio ei kuitenkaan sopinut kysymyksenä työntekijän vaikutusmahdollisuudet faktorille. Lisäksi sen poistaminen lisäsi hieman faktorin luotettavuutta. Koska osio latautui lähes yhtä hyvin kehittämistä tukevan työkuulttuurin faktorille, päädyin sijoittamaan sen sinne vastoin faktorianalyysin tulosta. Osio laski hieman kehittämistä tukevan työkuulttuurin faktorin luotettavuutta. Osion latautuminen väärälle faktorille saattaa selittyä sillä, että siinä kysytään mahdollisuuksista. Mahdollisuus ei kuitenkaan ole synonyymi vaikutusmahdollisuudelle, joten osiota ei voitu jättää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia mittaavaan faktoriin.

Faktorianalyysin jälkeen tarkastelin selittävien faktoreiden luotettavuutta sisäisen konsistenssin näkökulmasta Cronbachin alfalla mitattuna. Faktorin luotettavuuden rajana pidin ($\alpha > 0.7$). Tarkastelu osoitti kaikkien faktoreiden olevan luotettavia. Alhaisin luotettavuus oli *muutoksen hallinta* faktorilla (α 0.740) ja korkein *johtaminen ja esimiestyö* faktorilla (α 0.926). Muutoksen hallinnan luotettavuutta olisi voitu nostaa (α 0.808), poistamalla osio (34) *henkilöstön keskuudessa liikkuu paljon yrityksen toimintaan liittyviä huhuja*. Lisäksi kiinnitin erityistä huomiota siihen, kuinka faktorianalyysin vastaisesti sijoitetut osiot vaikuttivat faktoreiden luotettavuuteen. Osiot, (59) *esimieheni luottaa kykyyni suoriutua vaativistakin tehtävistä* sekä (49) *työssä oppiminen on mahdollista tehtävässäni*, laskivat hieman faktoreidensa luotettavuutta. Osio, (29) *talossamme muutoksen hallintaa pyritään helpottamaan*, puolestaan kohotti muutoksen hallinta faktorin luotettavuutta. Koska reliabiliteettitarkastelu osoitti kaikki faktorit luotettaviksi ($\alpha > 0.7$), indikoi tulos, että faktorianalyysin pohjalta tehtyjen muutosten avulla mittarin rakennevaliditeettia saatiin parannettua. Lisäksi faktorianalyysin vastaisesti sijoitetut osiot eivät laskeneet merkittävästi faktoriensa luotettavuutta. Faktoreiden osoittauduttua reliaabeleiksi, muodostin aineistosta niiden mukaiset keskiarvosummamuuttujat.

Mittarin faktorirakenteen tutkimisen lopuksi tarkastelin vielä luomieni summamuuttujien erotteluvaliditeettia. Erotteluvaliditeetin toteutuessa luodut summamuuttujat ovat toisistaan

erillisiä muuttujia, jotka mittaavat samaa asiaa (työhyvinvointia) eri perspektiivistä. Erotteluvaliditeetin kriteerinä pidin sitä, että summamuuttujan osioiden korrelaatiot muihin summamuuttujiin ovat heikommat kuin korrelaatio omaan summamuuttujaan. Erotteluvaliditeetin kriteeri täyttyi kaikkien selittävien summamuuttujien kohdalla. Erityistä huomiota kohdistin osioiden 29, 49 ja 59 korrelaatioihin, koska sijoitin ne faktorianalyysin vastaisesti. Kaikki kolme osiota ylsivät erotteluvaliditeetin kriteeriin. Erotteluvaliditeetin toteutuminen vahvistaa, että luodut summamuuttujat ovat toisistaan erillisiä muuttujia, jotka mittaavat samaa asiaa (työhyvinvointia), mutta eri perspektiivistä.

9.1.2 Summamuuttujien väliset yhteydet

Luotujen summamuuttujien sisältö- tai kriteerivaliditeettia tarkastelin tutkimalla niiden keskinäisiä korrelaatioita (Pearson). Korrelaatioiden tilastollista eroavuutta nolasta tarkastelin 5 % riskitasolla. Ensin tarkastelin selitettävien summamuuttujien välisiä yhteyksiä, seuraavaksi selittäviä summamuuttujia ja lopuksi selittävien summamuuttujien korrelatiivista suhdetta selitettäviin summamuuttujiin.

Selitettävien summamuuttujien korrelaatioiden tarkastelussa kävi ilmi, että *stressimuuttuja* korreloi melko voimakkaasti *fyysisen hyvinvoinnin ja työkyvyn* summamuuttujaan. Tämä tarkoittaa, että muuttujat ovat ainakin osin toisilleen päällekkäisiä eli erotteluvaliditeetti ei toteudu kunnolla niiden välillä. Tulos oli odotettavissa, koska faktorianalyysi osoitti stressimuuttujan latautuvan fyysisen hyvinvoinnin ja työkyvyn faktoriin.

Selittävien summamuuttujien välisten korrelaatioiden tarkastelu osoitti kaikkien selittävien summamuuttujien korreloivan keskenään positiivisesti. Selittävien summamuuttujien väliset korrelaatiot poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi nolasta useassa tapauksessa. Lisäksi osa korrelaatioista oli melko korkeita. Näiden tulosten pohjalta on todettava, että selittävien summamuuttujien kohdalla erotteluvaliditeetti ei toteutunut niin hyvin kuin erotteluvaliditeettia tarkastellessa todettiin. Silloin kriteerinä pidettiin, että osiot korreloivat voimakkaammin summamuuttujaansa kuin muihin summamuuttujiin. Vaikka tämä erotteluvaliditeetin kriteeri täyttyi, selittävien summamuuttujien korrelaatioiden tarkastelu osoitti summamuuttujien olevan jossain määrin päällekkäisiä. Selittävien summamuuttujien välinen korrelaatio oli toki odotettavissa, koska niiden kaikkien on tarkoitus mitata samaa asiaa. Tässä tarkastelussa erotteluvaliditeetin kannalta parhaimmiksi selittäviksi

summamuuttujiksi osoittautuivat *työn ja vapaa-ajan tasapainon* sekä *työn määrän summamuuttujat*.

Osoituksena kriteerivaliditeetin toteutumisesta voidaan pitää sitä, että selittävät summamuuttujat korreloivat tilastollisesti merkitsevästi valittujen selitettävien summamuuttujien kanssa. Summamuuttujien välisten korrelaatioiden tarkastelu osoitti, että kaikki selittävät summamuuttujat korreloivat tilastollisesti merkitsevästi vähintään yhteen selitettävään summamuuttujaan. Alaisten kokeman stressin kanssa tilastollisesti merkitsevästi korreloivat (korrelaation voimakkuuden mukaan) *työn määrä, työn ja vapaa-ajan tasapaino, työilmapiiri ja sosiaalinen tuki* sekä *oman työn hallinta*. Fyysisen hyvinvoinnin ja työkyvyn summamuuttujan kanssa tilastollisesti merkitsevästi korreloivat *työn ja vapaa-ajan tasapaino, oman työn hallinta, työilmapiiri ja sosiaalinen tuki, työntekijän vaikutus mahdollisuudet* sekä *työn määrä*. Työn mielekkyys ja hyvinvointi työssä summamuuttuja kanssa tilastollisesti merkitsevästi korreloivat *kehittämistä tukeva työkulttuuri, työntekijän vaikutusmahdollisuudet, työilmapiiri ja sosiaalinen tuki, työn organisointi, oman työn hallinta, johtaminen ja esimiestyö, muutoksen hallinta, työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomiointi* sekä *kommunikaatio ja viestintä*.

Lopuksi tarkastelin askeltavan regressioanalyysin avulla, mikä selittävä summamuuttuja selittää parhaiten koettua stressiä ja selitettäviä summamuuttujia. Parhaimmaksi koetun stressin selittäjäksi osoittautui *työn määrä*, joka selitti 27.2 % koetusta stressistä. Myös *työn ja vapaa-ajan tasapaino* sekä *työilmapiiri ja sosiaalinen tuki* pääsivät regressiomalliin mukaan. Fyysistä hyvinvointia ja työkykyä selitti parhaiten *työn ja vapaa-ajan tasapaino* (16.7 %). Toinen regressiomalliin mukaan tullut summamuuttuja oli *oman työn hallinta*. *Kehittämistä tukeva työkulttuuri* selitti puolestaan parhaiten työnmielekkyyttä ja hyvinvointia työssä (32.9 %). Myös *työntekijän vaikutusmahdollisuudet* pääsivät regressiomalliin mukaan.

Summamuuttujien välisten korrelaatioiden tarkastelu toi selvästi esille sen, että työhyvinvointi voidaan jakaa fyysiseen ja psyykkiseen työhyvinvointiin. Esimerkiksi Ojala ja Ahonen (2003, 19-21) nostavat esille myös työhyvinvoinnin sosiaalisen ulottuvuuden, joka tässä tapauksessa sisältyy psyykkiseen työhyvinvointiin (esim. työilmapiiri ja sosiaalinen tuki). Työhyvinvoinnin jakautuessa eri osa-alueisiin on tärkeää huomata, että niihin vaikuttavat eri tekijät. Fyysiseen työhyvinvointiin ja stressiin vaikuttivat erityisesti työn määrä sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttivat puolestaan erityisesti työssä

kehittymisen mahdollisuudet, työntekijän vaikutusmahdollisuudet, työilmapiiri ja työyhteisöltä saatu sosiaalinen tuki. Samansuuntaisia tuloksia ovat esittäneet esimerkiksi Forss (2004, 10) sekä Kalimo (1987, 53-61) työn stressitekijöitä määritellessään. Ryhdyttäessä parantamaan henkilöstön työhyvinvointia olisi tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että toiminnan kohteena on sekä fyysisen että psyykkisen työhyvinvoinnin osatekijöitä. Jos parannuksen kohteena on esimerkiksi vain fyysisen työhyvinvoinnin osatekijöitä, voi tuloksena olla fyysisesti hyvinvoivat työntekijät, jotka ovat kuitenkin henkisesti uupuneita.

Summamuuttujien väliset korrelaatiotarkastelut ja regressioanalyysi nostivat esille myös sen, että alaiset eivät kokeneet johtamisen ja esimiestyön olevan erityisen tärkeä työhyvinvointitekijä. Tulos oli sikäli yllättävä, että johtamisen esitetään yleensä poikkeuksetta olevan yhteydessä työhyvinvointiin ja stressiin. Esimerkiksi Kalimo (1987, 52) määrittelee johtamisen olevan eräs työntekijöiden stressiin vaikuttava tekijä. Saatua tulosta saattaa selittää se, että tässä tutkimuksessa arvioidut esimiehet saivat useimmiten hyviä arvoja johtamisen ja esimiestyön osioista. On ehkä mahdollista, että hyvä johtaminen ei lisää työhyvinvointia yhtä paljon kuin esimerkiksi työilmapiiri ja sosiaalinen tuki, mutta huono johtaminen saattaa alentaa alaisten työhyvinvointia huomattavasti enemmän kuin moni muu tekijä. Tämä seikka jäi kuitenkin tällä kertaa epäselväksi, koska johtamisen ja esimiestyön osiot olivat selvästi vinoja siten, että suurin osa esimiehistä arvioitiin melko hyväksi.

9.1.3 Transformationaalisen johtajuuden suhde alaisten kokemaan stressiin

Tutkimuksen ensimmäisenä hypoteesina oli ”*Kaikki transformationaalisen johtajuuden osatekijät ovat negatiivisessa suhteessa alaisten kokemaan stressiin riippumatta alaisen omasta sukupuolesta*”, jota lähdin tarkastelemaan korrelaatioiden (Pearson) avulla. Koko aineiston kohdalla oli havaittavissa, että transformationaalisen johtajuuden osatekijät olivat negatiivisessa suhteessa alaisten kokemaan stressiin, kuten hypoteesi oletti. Korrelaatiot olivat kuitenkin heikkoja ja ainoastaan *karisman* korrelaatio poikkesi nolasta tilastollisesti merkitsevästi. Kun tein korrelaatiotarkastelun jakaen aineiston alaisen sukupuolen mukaan, tulos muuttui siten, että yksikään korrelaatio ei enää poikennut nolasta tilastollisesti merkitsevästi. Korrelaatiotarkastelut osoittivat, että ensimmäinen hypoteesi oli hylättävä.

Korrelaatiotarkastelu nosti esille myös mielenkiintoisen ja aiemmille tutkimustuloksille ristiriitaisen tuloksen. Esimerkiksi Seltzer, Numerof ja Bass (1989) sekä Stordeuri, D'hoore ja

Vandenberghe (2001, 535-536 & 538-539) ovat havainneet *poikkeamajohtamisen (MBE)* olevan positiivisessa suhteessa alaisten kokeman stressin kanssa. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan *MBE* kuitenkin korreloi negatiivisesti alaisten kokeman stressin kanssa. Lisäksi koko aineiston sekä naisalaisten kohdalla *MBE:n* korrelaatio oli korkein ja poikkesi nolosta tilastollisesti merkitsevästi. Saatu tulos on mielenkiintoinen sikäli, että sen mukaan alaiset kokevat vähemmän stressiä esimiehen puuttuessa heidän tekemisiinsä ja antaessa heille palautetta ainoastaan silloin, kun he ovat epäonnistuneet tehtävässään.

9.1.4 Esimiehen sukupuolen vaikutus johtajuuteen

Tutkimuksen toista hypoteesia ”*Alaiset kokevat sukupuolestaan riippumatta naisjohtajien käyttävän miesjohtajia enemmän kaikkia transformationaalisen johtajuuden osatekijöitä*” tarkastelin Mann-Whitney U-testillä sekä *riippuvan palkitsemisen* osalta t-testillä.

Keskiarvojen perusteella alaiset kokivat sukupuolestaan riippumatta naisjohtajien käyttävän miesjohtajia enemmän *alaisten yksilölliselle huomiointille ja inspiroivalle motivoinnille* tyypillisiä piirteitä. Esimerkiksi Eagly, Johannesen-Schmidt ja van Engen (2003, 578-579 & 583) sekä Bass, Avolio ja Atwater (1996, 5 & 17-24) ovat myös havainneet tutkimuksissaan naisjohtajien ottavan alaistensa yksilölliset tarpeet miesjohtajia paremmin huomioon. Tässä tutkimuksessa havaitut erot nais- ja miesjohtajien välillä eivät kuitenkaan osoittautuneet tilastollisesti merkitseviksi. Myöskään *karisman ja älyllisen stimuloinnin* kohdalla nais- ja miesjohtajien keskiarvot eivät eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. Saatujen tulosten pohjalta myös tutkimuksen toinen hypoteesi hylättiin.

Poikkeamajohtamisen kohdalla nais- ja miesjohtajien keskiarvot olivat likipitäen samat. Aiempien tutkimustulosten perusteella tulos oli odottamaton. Useat tutkimukset ovat nimittäin osoittaneet miesjohtajien käyttävän naisjohtajia enemmän poikkeamajohtajuudelle tyypillisiä piirteitä. Tällaisia tuloksia ovat esittäneet esimerkiksi Eagly, Johannesen-Schmidt ja van Engen (2003, 578-579 & 583) sekä Eagly ja Carli (2003, 807-818). *Laissez Faire johtajuuden* kohdalla nais- ja miesjohtajien keskiarvot olivat matalammat kuin muissa johtajuuden osatekijöissä, mutta tilastollisesti merkitseviä eroja nais- ja miesjohtajien välillä ei ollut.

9.1.5 Esimiehen sukupuolen vaikutus alaisten kokemaan stressiin

Tutkimuksen viimeisenä hypoteesina oli ”*Naisjohtajien alaiset kokevat miesjohtajien alaisia vähemmän stressiä riippumatta alaisen omasta sukupuolesta*”. Keskiarvotarkastelut osoittivat naisjohtajien alaisten kokeman stressin keskiarvon olevan miesjohtajien alaisten vastaavaa matalamman riippumatta alaisen omasta sukupuolesta. Alaisten kokeman stressin keskiarvoissa ei kuitenkaan missään tarkastelemassani tapauksessa ollut löydettävissä tilastollisesti merkitsevää eroa, joten myös viimeinen hypoteesi kumoutui. Saamani tulos oli kuitenkin samansuuntainen Mooren, Grunbergin ja Greenbergin (2004, 87-88) kanssa. Myös he havaitsivat tutkimuksessaan naisjohtajien alaisten kokeman stressin olevan hivenen miesjohtajien alaisia matalampi.

Tutkimuksen teoriaosuudessa esitin mallin, jonka mukaan naisjohtajien alaiset kokevat sukupuolestaan riippumatta miesjohtajien alaisia vähemmän stressiä, koska alaiset kokevat naisjohtajien johtavan miesjohtajia transformationaalisemmin. Tutkimuksen tulosten perusteella nais- ja miesjohtajien alaisten kokeman stressin välillä ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevää eroa. Tutkimus osoitti transformationaalisen johtajuuden osatekijöiden olevan negatiivisessa yhteydessä alaisten kokemaan stressiin, mutta ainoastaan *karisman* suhde alaisten kokemaan stressiin oli tilastollisesti merkitsevä. Tuloksista kävi myös ilmi, ettei nais- ja miesjohtajien johtajuudessa ollut löydettävissä tilastollisesti merkitsevää eroa. Naisjohtajien johtajuudelle oli kuitenkin hieman miesjohtajia tyypillisempää *karismaan* ja *alaisten yksilölliseen huomiointiin* liittyvät piirteet, mutta erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

Erityisesti *alaisten yksilöllisen huomioon* olisi odottanut selittävän sitä, miksi naisjohtajien alaiset kokisivat miesjohtajien alaisia vähemmän stressiä. Havaitsemani erot ja yhteydet eivät kuitenkaan osoittautuneet tilastollisesti merkitseviksi, joten johtajan sukupuolen vaikutusta stressiin ei tämän tutkimuksen avulla kyetty todentamaan. Myöskin transformationaalisen johtajuuden osatekijöiden vaikutus nais- ja miesjohtajien sekä alaisten kokeman stressin yhteyteen jäi epäselväksi. Tulokset kuitenkin osoittivat, että naisjohtajien alaiset kokivat aavistuksen miesjohtajien alaisia vähemmän stressiä ja yksi selittävä tekijä saattaa mahdollisesti olla *alaisten yksilöllinen huomiointi*, joka oli hieman yleisempää naisjohtajien keskuudessa.

9.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Työhyvinvointimittarin validoinnin kohdalla aineiston koko jäi pieneksi ($n = 89$). Tämä heikensi sekä faktori- että regressioanalyysin luotettavuutta. Metsämuurosen (2003, 534-535) mukaan 200 henkilön otosta pidetään usein riittävän suurena faktorianalyysiä varten, mutta sääntönä voidaan myös pitää, että havaintoja olisi vähintään viisi kutakin muuttuja kohden. Näin ollen aineiston koko olisi faktorianalyysin luotettavuuden varmistamiseksi pitänyt olla $n = 250$ (50 osiota $\cdot 5$). Regressioanalyysiä varten aineiston kooksi suositellaan 40 havaintoa jokaista selittävää muuttujaa kohden (Metsämuuronen 2004, 581). Tässä tutkimuksessa aineistoa olisi pitänyt olla $n = 360$ (9 selitettävää $\cdot 40$), jotta regressioanalyysin tulos olisi ollut luotettava. Lisäksi aineiston pienuus vaikutti siihen, että suurin osa korrelaatiotarkasteluissa lasketuista korrelaatioista ei eronnut nolasta tilastollisesti merkitsevästi. Tutkimuksen toiseen vaiheeseen aineistoa saatiin kerättyä lisää ($n = 205$), mutta aineiston koko jäi yhä melko pieneksi.

Muuttujien graafinen tarkastelu ja muuttujiin liittyvät tunnusluvut osoittivat, ettei kerätty aineisto jakautunut useimpien muuttujien kohdalla normaalisti. Muuttujien normaaliutta ei kyetty saavuttamaan myöskään muuttujamuunnosten avulla (logaritmi- ja neliöjuurimuunnos sekä keskiarvosummamuuttujat). Sekä faktori- että regressioanalyysin oletuksena on, että käsiteltävä aineisto on normaalisti jakautunut. Tämän vuoksi saatuihin tuloksiin on suhtauduttava tietyllä varauksella, vaikkakin monimuuttujamenetelmät ovat yleensä varsin vakaita ja tuottavat luotettavia tuloksia, vaikka normaaliusoletus ei täysin toteudu (Metsämuuronen 2003, 504).

Muuttujien graafinen tarkastelu osoitti myös, että aineisto sisälsi melko runsaasti poikkeavia havaintoja. Poikkeavien havaintojen poistaminen ei kuitenkaan ollut järkevää, koska aineisto oli jo ennestään pieni. Lisäksi poistaminen olisi nostanut esiin uusia poikkeavia havaintoja. Poikkeavat havainnot heikensivät muuttujien välillä havaittujen korrelaatioiden luotettavuutta, koska poikkeavat havainnot aiheuttavat poikkeamia havaituissa korrelaatiokertoimissa. Lisäksi poikkeavat havainnot heikensivät faktori- ja regressioanalyysien luotettavuutta, koska molemmat hyödyntävät muuttujien välisten korrelaatioiden tuottamaa tietoa.

Vastaajien sukupuoli jakautui epätasaisesti tutkimuksen molemmissa vaiheissa. Ensimmäisen vaiheen aineistossa lähes 80 % vastanneista oli naisia. Toisessa vaiheessa sukupuolten

edustus tasoittui hieman, mutta naisia oli edelleen enemmän, noin 65 % (n = 133) vastanneista. Tämän vuoksi alaisen sukupuolen vaikutusta saatuihin tuloksiin ei voida pitää kovinkaan luotettavana. Arvioitujen esimiesten sukupuoli jakautui tutkimuksen toisessa vaiheessa siten, että miesesimies oli 125 (61 %) vastanneella ja nainen 80 (39 %) vastanneella. Esimiesten sukupuolijakauma on juuri niillä rajoilla, että se alkaa olla liiaksi vinoutunut. Rosabet Moss Kanter on vuonna 1977 teoksessaan *Men and Women of the Corporation* esittänyt ”token” (ainokaisuuden) käsitteen, jolla hän viittaa vähemmistön edustajaan jossakin ryhmässä. Esimerkiksi naisjohtajaa johtajien joukossa arvioidaan stereotyyppien ja yleistysten kautta. Tämä johtaa siihen, että nainen saattaa muodostua yleisemmäksi symboliksi sukupuolelleen eli hän edustaa yleisesti naisia eikä itseään. Kanter ehdottaa, että vähemmistön osuuden tulee olla vähintään 40 prosenttia ryhmän jäsenmäärästä, jotta ”token” ilmiönä katoaa. (kts. Lämsä 2005.) Tässä tutkimuksessa nais(esimiesten) osuus oli 39 %, joten ”token” ilmiö voi mahdollisesti vääristää alaisten arvioita nais(esimiehistään). Luotettavuuden kannalta ongelmaksi muodostui myös se, että arvioitujen esimiesten lukumäärä jäi tällä kyselyllä epäselväksi.

Tutkimuksessa alaisten kokemaa stressiä mitattiin ainoastaan yhdellä kysymyksellä, joka perustuu Elon (2000, 83) stressin määrittelyyn. Vaikka tähän määrittelyyn perustuen onkin mitattu varsin luotettavasti henkistä hyvinvointia, olisi stressiä kuitenkin ollut ehkä syytä mitata useamman osion avulla. Stressin mittaaminen yhden hyväksi koetun kysymyksen avulla on perusteltua yrityskäyttöön rakennetun työhyvinvointimittarin kohdalla, jolloin mittarin tulee olla mahdollisimman kompaktissa muodossa. Tieteellisen tutkimuksen kohdalla tilanne on kuitenkin toinen, koska tällöin korostuu erityisesti saatujen tulosten luotettavuus. Mittarin validoinnin yhteydessä stressiä mittaavista osioista olisi voitu valita parhaat ja muodostaa stressin summamuuttuja, kuten muistakin selitettävistä osioista muodostettiin. Tällä tavoin stressin mittaamisen luotettavuutta olisi saatu parannettua.

Transformationalisen johtajuuden mittaamiseen käytettiin Bassin ja Avolion vuonna 1992 kehittämän Multifactor Leadership Questionnaire (malli 6S) pohjalta käännettyä mittaria. Mittari oli alun perin tarkoitettu esimiehen itsearviointia varten, joten kysymykset jouduttiin kääntämään suomeksi ja muotoilemaan siten, että ne soveltuvat käytettäväksi alaisten tekemään esimiesarviointiin. Mittarin luotettavuus kärsi tehtyjen muutosten johdosta. Alkuperäistä mittaria on kritisoitu siitä, että sen faktorit eivät ole kunnolla validoituja. Esimerkiksi Bycio, Hackett ja Allen (1995, 472-473) ovat havainneet, että

transformationaalisen johtajuuden faktorit korreloivat voimakkaasti keskenään, mikä osoittaa niiden olevan ainakin osittain päällekkäisiä. Käytetty mittari oli myös lyhyt. Kutakin johtajuuden osatekijää mitattiin ainoastaan kolmen osion avulla. Mainittujen puutteiden vuoksi transformationaalista johtajuutta ei kyetty mittaamaan kyllin luotettavasti.

Edellä esitettyjen luotettavuusrajoitusten johdosta saatuja tuloksia on syytä pitää ainoastaan suuntaa antavina. Lisäksi, koska aineistoa kerättiin vain Tapiola-ryhmästä, on kyseessä harkintaan perustuva otanta eli näyte. Tällöin ei ole kysymys satunnaisuudesta, eikä saatuja tuloksia voida näin ollen yleistää. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin pohtia käytetyn työhyvinvointimittarin validiteettia sekä esittää mahdollisia muutoksia sen osioihin ja kategorioihin.

9.3 Jatkotutkimus

Tässä tutkimuksessa käytetty mittari, kerätty aineisto sekä suoritettu otanta olivat ilmeisen puutteellisia tutkimuksen toisessa vaiheessa tarkastellun mallin kannalta. Koska tulokset osoittivat nais- ja miesjohtajien alaisten kokeman stressin välillä olevan vähäistä eroa, olisi tähän syytä paneutua tarkemmin huolellisesti suunnitellun mittarin ja aineiston keruun avulla. Ensinnäkin stressiä tulisi mitata mittarilla, jonka luotettavuus on varmistettu jo aiemmissa tutkimuksissa. Tähän tarkoitukseen soveltuisi esimerkiksi suomennettu PMI-kysely (The Pressure Management Indicator), jonka avulla voidaan mitata sekä useita stressitekijöitä että – reaktioita. Stressitekijöiden vaikutukset poistamalla voitaisiin tarkastelu keskittää siihen, kuinka johtajan sukupuoli vaikuttaa alaisten kokemaan stressiin. Myös transformationaalista johtajuutta olisi syytä mitata pidemmällä ja alunperin alaisille suunnatulla mittarilla. Tällä tavoin kyettäisiin lisäämään johtajuuden osatekijöiden mittauksen luotettavuutta. Otannan kannalta olisi tärkeää kyetä varmistamaan ensinnäkin se, että arvioitavien johtajien määrä olisi analyysimenetelmien kannalta riittävä ja että heidän sukupuolensa jakautuisi mahdollisimman tasaisesti. Lisäksi otanta olisi syytä suorittaa siten, että edustetuksi tulee useita eri toimialoja, jotta eri alojen nais- ja miesvaltaisuuden vaikutukset kyettäisiin havaitsemaan ja poistamaan tuloksesta. Tämän tutkimuksen luotettavuusrajoitusten vuoksi johtajan sukupuolen ja alaisten kokeman stressin väliseen yhteyteen olisi syytä paneutua tarkemmin huolella suunnitellun tutkimuksen avulla.

LÄHTEET

- Allardt, E. 1976. Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- Alvesson, M. 1987. Organization Theory and Technocratic Consciousness. Rationality, Ideology and Quality of Work. Berlin: Walter de Gruyter.
- Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E., Bem, D. J. & Nolen-Hoeksema, S. 2000. Hilgard's Introduction to Psychology. 13th ed. Orlando: Harcourt College Publishers.
- Axtell, C., Wall, T., Stride, C., Pepper, K., Clegg, C., Gardner, P. & Bolden, R. 2002. Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, No. 75, 217-231.
- Bass, B. M. 1985. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, Vol.18, Issue 3, 19-31.
- Bass, M. B. & Avolio, B. J. 1989. Potential Biases in Leadership Measures: How Prototypes, Leniency, and General Satisfaction Relate to Ratings and Rankings of Transformational and Transactional Leadership Constructs. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 49, 509-527.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. & Atwater, L. 1996. The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 45, No. 1, 5-34.
- Bryman, A. 1992. Charisma and leadership in organizations. London: Sage.
- Burke, S. & Collins, K. 2001. Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, Vol. 16, No. 5, 244-256.

- Burns, J. M. 1979. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. & Allen, J. 1995. Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, No. 4, 468-478.
- Druskat, V. U. 1994. Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly*, Vol. 2, 99-119.
- Chiok Foong Loke, J. 2001. Leadership Behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9, 191-204.
- Conger, J. A. 1999. Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, Vol.10, No.2, 145-179.
- Cooper, C. L. & Williams, S. 1998. Measuring Occupational Stress: Development of the Pressure Management Indicator. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 3, No. 4, 306-321.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. 2003. The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, 807-834.
- Eagly, A. & Karau, S. 2002. Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, Vol.109, Vol. 3, 573-598.
- Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M. & Van Engen, M. 2003. Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, Vol. 129, No. 4, 569-591.
- Elo, A-L. 2000. Psyykkinen kuormitus, haasteet ja kehittymismahdollisuudet työssä. Teoksessa T. Kauppinen, P. Heikkilä, S. Lehtinen, K. Lindström, S. Näyhä, A. Seppälä, J. Toikkanen & A. Tossavainen *Työ ja terveys Suomessa 2000*. Helsinki: Työterveyslaitos, 168-182.

- Elo, A-L. 2003 Psyykkinen kuormitus, stressi ja kehittymismahdollisuudet työssä. Teoksessa H. Piirainen, M. Hirvonen, A-L. Elo, P. Huuhtanen, I. Kandolin, K. Kauppinen, R. Ketola, K. Lindström, S. Salminen, K. Reijula, R. Riala, M. Toivanen, M. Viluksela & S. Virtanen. Työ ja Terveys – haastattelututkimus 2003, taulukkoraportti. Helsinki: Työterveyslaitos, 21-23.
- Eräutuuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma, P. 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Rauma: Kirjapaino Oy West Point.
- Forss, S. 2004. Kansalliset kehitysohjelmat, työhyvinvointi ja ikääntyvien työssä pysyminen. Helsinki: Eläketurvakeskuksen monisteita 52.
- Griffith, J. 2003. Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, Vol. 42, 333-356.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. 1992. The ethics of charismatic leadership: submission or liberation. *Academy of Management Executive*, Vol. 6, No. 2, 43-54.
- Juuti, P. 1988. Työilmapiiri ja työolot. JTO tutkimuksia, Sarja 2. Kokemäki.
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan painolaitokset. Aavarantasarja 18.
- Juuti, P. 1991. Työ ja elämän laatu. JTO tutkimuksia sarja 5. Oitmäki: Aavaranta.
- Kalimo, R. 1987. Stressi ja psyykkinen kuormitus työelämässä. Teoksessa K. Lindström & R. Kalimo (toim.) *Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu*. Helsinki: Työterveyslaitos, 50-72.
- Karasek, R. & Theorell, T. 1990. *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books, Inc., Publishers.

- Kasvio, A. 1997. Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet. 3. painos. Espoo: Libella Painopalvelu Oy.
- Kauppinen, K. & Toivanen, M. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen. 2003. Teoksessa H. Piirainen, M. Hirvonen, A-L. Elo, P. Huuhtanen, I. Kandolin, K. Kauppinen, R. Ketola, K. Lindström, S. Salminen, K. Reijula, R. Riala, M. Toivanen, M. Viluksela & S. Virtanen. Työ ja Terveys – haastattelututkimus 2003, taulukkoraportti. Helsinki: Työterveyslaitos, 30-31.
- Kauppinen-Toropainen, K., Haavio-Mannila, E., Kandolin, I. & Simonsuuri-Sorsa, M. 1983. Naiset ja työ. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kim, S. 2002. Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 2, 231-241.
- Kinnunen, U., Ruoppila, I. & Nousiainen, H. 1991. Työ sairaalassa: Organisaatioilmasto ja työn kokeminen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston työelämän tutkimusyksikön julkaisuja.
- Kolu, T. 1992. Työelämän laatu 1977-1990. Hyvinvoinnin koettuja muutoksia työssä. Työolokomitean mietinnön liiteselvitys. Komiteamietintö 1991:38. Tutkimuksia 188. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P. & Guzzo, R. A. 1990. The Role of Climate and Culture in Productivity. Teoksessa B. Schneider (ed.) *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 282-318.
- Landeweerd, J. A. & Boumans, N. B. G. 1994. The effect of work dimensions and need for autonomy on nurses' work satisfaction and health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 207-217.
- Lindström, K. 2003. Työyhteisön toimivuus ja ilmapiiri. Teoksessa H. Piirainen, M. Hirvonen, A-L. Elo, P. Huuhtanen, I. Kandolin, K. Kauppinen, R. Ketola, K. Lindström, S. Salminen, K. Reijula, R. Riala, M. Toivanen, M. Viluksela & S. Virtanen. Työ ja Terveys – haastattelututkimus 2003, taulukkoraportti. Helsinki: Työterveyslaitos, 24-28.

- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. Jr. 1974. *Motivation and Organizational Climate*. 3.painos. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lämsä, A-M. 2005. Rautarouvasta äitimäisyyteen – naisten roolimalleja johtamisuralla. Teoksessa M. Pikkarainen (toim.) *Vaikuttavat naiset Kainuussa*. Vanhan Woimalan julkaisuja, No. 1/2005. Kajaani.
- Metsämuuronen, J. 2003. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mikkelsen, A., Saksvik, P. & Landsbergis, P. 2000. The Impact of a Participatory Organizational Intervention on Job Stress in Community Health Care Institutions. *Work & Stress*, Vol.14, No. 2, 156-170.
- Moore, S., Grunberg, L. & Greenberg, E. 2004. Are female supervisors good for employee job experiences, health, and wellbeing? *Women in Management Review*, Vol. 20, No. 2, 86-95. (www.emeraldinsight.com/0964-9425.htm).
- Moran, E. T. & Volkwein, J. F. 1992. The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*. Vol. 45, 1, 19-47.
- Mumby, D. K. 1988. *Communication and Power in Organizations: Discourse, Ideology and Domination*. Norwood, New Jersey: Ablex.
- Nakari, M-L. 2003. *Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus*. Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 226.
- Nakari, R. 1996. *Työelämän monet kasvot – kuntatyöyhteisö 1995*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Nissinen, V. 2004. *Syväjohtaminen*. Hämeenlinna: Karisto Oy.

- Northouse, P. G. 2004. Leadership: Theory and Practice 3rd ed. California: SAGE Publications.
- Notkola, V. (toim.) 2002. Työhyvinvointi ei le sattumaa – tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. Helsinki: Kirjapaino Snellman Oy.
- Offermann, L. R. & Hellmann, P. S. 1996. Leadership Behavior and Subordinate Stress: A 360° View. Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 1, No. 4, 382-390.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Ekonomia-sarja. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Packard, S. H. & Kauppi, D. R. 1999. Rehabilitation Agency Leadership Style: Impact on Subordinates' Job Satisfaction. Rehabilitation Counseling Bulletin, Vol. 43, No. 1, 5-11.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S. & Bommer, W. 1996. Transformational Leader Behaviors, and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. Journal of Management, Vol. 22, No. 2, 259-298.
- Pollard, T. M. 2001. Changes in mental well-being, blood pressure and total cholesterol levels during workplace reorganization: the impact of uncertainty. Work & Stress, Vol. 15, No. 1, 14-28.
- Pool, S. W. 1997. The Relationship of Job Satisfaction With Substitutes of Leadership, Leadership Behavior, and Work Motivation. The Journal of Psychology. Vol. 131, No. 3, 271-283.
- Powell, G. 1990. One More Time: Do Female and Male Managers Differ? The Executive, Vol. 4, No. 3, 68-75.
- Pursiaisen, T. 1995. Kuka tarvitsee henkistä hyvinvointia? Teoksessa V. Parvi & O. Parvikko (toim.) Entäs nyt – henkinen hyvinvointi. Helsinki: Työministeriö, 29-31.

- Rajala, T. 1997. Työstressin tutkiminen kunnallisissa työyhteisöissä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Reichers, A. E. & Schneider, B. 1990. Climate and Culture: An Evolution of Constructs. Teoksessa B. Schneider (ed.) Organizational Climate and Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 5-39.
- Rosener, J. 1990. Ways Women Lead. Harvard Business Review, Vol. 68, 119-125.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2004. Employees' motivational orientation and well-being at work. A person-oriented approach. Journal of Organizational Change Management, Vol. 17, No. 5, 471-489.
- Schein, E. H. 1987. Organisaatio kulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T. & Liu, J. 1996. Think Manager – Think Male: A Global Phenomenon. Journal of Organizational Behavior, Vol.17, No.1, 33-41.
- Schneider, B. 1990. The Climate for Service: An Application of the Climate Construct. Teoksessa B. Schneider (ed.) Organizational Climate and Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 383-412.
- Seltzer, J. & Numerof, R. E. 1988. Supervisory Leadership and Subordinate Burnout. Academy of Management Journal, Vol. 31, No. 2, 439-446.
- Stordeuri, S., D'hoore, W. & Vandenberghe, C. 2001. Experience before and throughout the nursing career: Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. Journal of Advanced Nursing, Vol. 35, No. 4, 533-542.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A. & Pillai, R. 2001. The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. Leadership Quarterly, Vol.12, 31-52.
- Terry, D. J. & Jimmieson, N. L. 2003. A Stress and Coping Approach to Organizational Change: Evidence from Three Field Studies. Australian Psychologist, Vol. 38, No. 4, 92-101.

- Tuuli, P. 2001. Uuvuttaako työ? Emotionaalista väsymystä, työelämän laatua ja hyvinvointia käsittelevä seurantatutkimus. Teoksessa S. Forss, S. Karisalmi & P. Tuuli Työyhteisö, jaksaminen ja eläkeajatuksset. Eläketurvakeskuksen raportteja 2001:26. Helsinki: Eläketurvakeskus, 95-134.
- Vahtera, J. & Pentti, J. 1999. Työntekijät talouden ristiaallokossa. Psykososiaalisten työolojen kehitys vuosina 1990-97. Helsinki: Työterveyslaitos, Työsuojeluhallinto.
- Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Van Dierendonck, D., Borrill, C., Haynes, C. & Stride, C. 2004. Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 9, No. 2, 165-175.
- Vartiainen, M. 1992. Muutoksentehtävien työkalupakki: Teoreettiset ja käytännölliset työvälineet. Julkaisussa: toim. Kinnunen, U. Työelämän laatu 1990-luvulla. Raportti Työelämän laatu –seminaarista Työvoimaopistolla 9.- 10.9.1991. Jyväskylän yliopiston työelämän tutkimusyksikön julkaisuja, 5.
- Vecchio, R. P. 2002. Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, 643-671.
- Vecchio, R. P. 2003. In search of gender advantage. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, 835-850.
- Vecchio, R. P. & Boatwright, K. J. 2002. Preferences for idealized styles of supervision. *The Leadership Quarterly*, Vol.13, 327-342.
- Walumbwa, F., Wand, P., Lawler, J. & Shi, K. 2004. The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 77, 515-530.

Yukl, G. 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 2, 285-305.

LIITE 1 TYÖHYVINVOINTIMITTARI

Hyvä työyhteisön jäsen!

Tervetuloa tekemään Tapiolan työhyvinvointipalvelujen tuottamaa työhyvinvointikyselyä!

Tarvitsemme mielipiteesi auttaaksemme yritystämme kehittämään työhyvinvointianne. Ole hyvä ja vastaa kyselyyn rehellinen mielipiteesi. Kaikki vastaukset tulevat tietokantaamme nimettöminä ja raportoimme tulokset niin, ettei yksittäisen ihmisen henkilöllisyys tule missään vaiheessa esille.

Luethan kysymyksen ja vastausvaihtoehdot huolella.

Kiitos avustasi,

KEHITETÄÄN TYÖHYVINVOINTIA YHDESSÄ!

Taustamuuttujat

1. Ikä

alle 28
28-35
36-44
45-54
55-68

2. Sukupuoli

Nainen
Mies

3. Tehtävä organisaatiossa

Esimies
Työntekijä

4. Lähimmän esimiehen sukupuoli

Nainen
Mies

5. Kotitalouteeni kuuluu

Puoliso
Lapsi tai lapsia
Puoliso ja lapsi / lapsia
Asun yksin

6. Työpaikkani Tapiola-ryhmässä

Eläke-Tapiola
Oulun alue

Kysymykset

KYSELYN VASTAAMISOHJEET:

Kyselyymme vastataan seuraavilla vaihtoehdoilla:

- 1=Täysin eri mieltä
- 2=Jokseenkin eri mieltä
- 3= Ei eri eikä samaa mieltä
- 4=Jokseenkin samaa mieltä
- 5=Täysin samaa mieltä

FYYSINEN HYVINVOINTI JA TYÖKYKY

- 7. Terveystilani on hyvä
- 8. Uskon työkykyäni olevan hyvä viiden vuoden kuluttua
- 9. Minulla on lääkärin toteama pitkäaikaissairaus tai vamma, josta on haittaa nykyisessä työssäni
- 10. Koen itseni fyysisesti hyvin uupuneeksi työpäivän päättyessä

TYÖN JA VAPAA-AJAN TASAPAINO

- 11. Työn ja kodin yhteensovittaminen ei tuota minulle vaikeuksia
- 12. En joudu laiminlyömään kotiasioita työni takia
- 13. Kotiasiani eivät häiritse työhön keskittymistäni
- 14. Yrityksessämme suhtaudutaan ymmärtäväisesti työntekijöiden koti- ja henkilökohtaisiin asioihin
- 15. Työpaikallani on tarvittaessa mahdollisuus työaikajoustoihin elämäntilanteeni mukaan
- 16. Työtehtäviäni voidaan muokata elämäntilanteeni ja työkuuntani mukaan

TYÖN MIELEKKYYS JA HYVINVOINTI TYÖSSÄ

- 17. Työni on mielekästä
- 18. Koen työni merkitykselliseksi yrityksen toiminnan kannalta
- 19. Työpanostani arvostetaan
- 20. Voin käyttää kykyjäni ja taitojani työssäni
- 21. Olen innostunut työstäni
- 22. Työni tarjoaa mielenkiintoisia tehtäviä

OMAN TYÖN HALLINTA

- 23. Minulla on tehtäviini tarvittava työrauha
- 24. Minulla on mahdollisuus tehdä työni laadukkaasti
- 25. Laitan asiat tärkeysjärjestykseen työtehtävissäni
- 26. Voin rauhassa keskittyä työtehtäviini työpaikallani
- 27. Pystyn keskittymään työhöni tarkoituksenmukaisella tavalla

MUUTOKSEN HALLINTA

- 28. Minulla on mahdollisuus ennakoida työhöni kohdistuvia muutoksia
- 29. Talossamme muutoksen hallintaa pyritään helpottamaan
- 30. Mietimme yhdessä muutoksen vaikutuksia työhömme ja siitä johtuvia toimenpiteitä
- 31. Yrityksessämme kerrotaan hyvissä ajoin tulevista muutoksista

KOMMUNIKAATIO JA VIESTINTÄ

32. Työyhteisössämme tiedonkulku on riittävää
33. Tiedonkulku yrityksessämme on hoidettu hyvin
34. Henkilöstön keskuudessa liikkuu paljon yrityksen toimintaan liittyviä huhuja
35. Tiedotus yrityksessämme on avointa ja rehellistä

TYÖILMAPIIRI JA SOSIAALINEN TUKEA

36. Työyhteisössäni työntekijät ottavat toisensa huomioon
37. Työkaverit antavat toisilleen riittävästi palautetta
38. Saan tarvittaessa tukea ja apua työkavereiltani
39. Voimme keskustella avoimesti työhön liittyvistä asioista
40. Työilmapiirimme on hyvä

TYÖNTEKIJÄN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET

41. Voin vaikuttaa työni kannalta tärkeisiin päätöksiin
42. Pystyn vaikuttamaan työni sisältöön
43. Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni ja tapaan tehdä sitä
44. Minulla on mahdollisuus asettaa rajat työtehtävissäni

TYÖN MÄÄRÄ

45. En vie työasioita kotiin vapaa-ajalle
46. Minulle jää riittävästi vapaa-aikaa työstä palautumiseen
47. Työpäiväni noudattavat pääsääntöisesti sovittua työaikaa
48. Selviydyn työtehtävistäni työaikani puitteissa

KEHITTÄMISTÄ TUKEVA TYÖKULTTUURI

49. Työssä oppiminen on mahdollista työtehtävissäni
50. Minua kannustetaan tuomaan esille uusia ajatuksia ja ideoita
51. Voin kehittää osaamistani esim. koulutuksella työn vaativuuden lisääntyessä
52. Minua kannustetaan työmme kehittämiseen

TYÖN ORGANISOINTI

53. Tunnen talomme työprosessit riittävän hyvin työni kannalta
54. Työyhteisössämme on selkeät pelisäännöt vastuualueista ja päätöksenteosta
55. Työyhteisössämme on selvä työnjako
56. Minulla on usein runsaasti tekemättömiä töitä
57. Työyhteisössämme työmäärä on jaettu tarkoituksenmukaisesti
58. Yrityksessämme on liian vähän työntekijöitä tehtäviin nähden

JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

59. Esimieheni luottaa kykyyni suoriutua vaativistakin tehtävistä
60. Esimieheni tukee ja kannustaa minua työssäni
61. Voin kertoa esimiehelleni elämässäni tapahtuvista asioista
62. Esimieheni puuttuu tarvittaessa työyhteisöni ongelmatilanteisiin
63. Esimieheni on oikeudenmukainen
64. Esimieheni luottaa minuun
65. Saan tarpeeksi palautetta esimiehelläni työsuorituksistani
66. Esimieheni osaa ottaa vastaan kriittistäkin palautetta

ESIMIEHEN JOHTAMISTAITOJEN ARVIOINTI

67. Viihdyn esimieheni seurassa
68. Voin luottaa esimieheeni
69. Olen ylpeä siitä että saan työskennellä esimieheni alaisuudessa
70. Esimieheni auttaa minua kehittämään itseäni
71. Esimieheni antaa palautetta kuinka hänen mielestään suoriudun tehtävistäni
72. Esimieheni kiinnittää henkilökohtaista huomiota syrjään jääviini
73. Esimieheni kertoo mitä minun tulee tehdä saadakseni tunnustusta työstäni
74. Esimieheni osoittaa mitä voin saavuttaa suorittamalla tehtäväni
75. Esimieheni palkitsee minua saavuttamistani tavoitteista
76. Esimieheni kannustaa minua etsimään uusia tapoja ratkaista ongelmia
77. Esimieheni tarjoaa uusia tapoja tarkastella vaikeita ongelmia
78. Esimieheni saa minut harkitsemaan uudelleen asioita joita en aiemmin ole kyseenalaistanut
79. Esimieheni kertoo riittävän selkeästi tavoitteistamme
80. Esimieheni kuvaa houkuttelevasti tavoitteita joihin tulee pyrkiä
81. Esimieheni auttaa minua löytämään työni merkityksen
82. Esimieheni on tyytyväinen, kun yllän sovittuihin tavoitteisiin
83. Niin kauan kuin asiat sujuu, esimieheni ei yritä muuttaa mitään
84. Esimieheni kertoo minulle vaatimustason jolla tehtävät tulee suorittaa
85. Esimieheni tyytyy siihen, että teen työni kuten olen tottunut tekemään
86. Esimieheni ei puutu tekemisiini
87. Esimieheni vaatii minulta ainoastaan sen mikä on välttämätöntä

STRESSI

Seuraava kysymys liittyy stressinhallinnan tunteeseen.

Kysymyksen vastauskaala on erilainen kuin kyselyn aikaisemmissa kysymyksissä.

Tämän kysymyksen vastauskaala on seuraava:

- 1= en lainkaan
- 2= vain vähän
- 3= jonkin verran
- 4= melko paljon
- 5= erittäin paljon

88. Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?

LIITE 2

MUUTTUIJEN TUNNUSLUVUT

	Keskiarvo	Keskihajonta	Varianssi	Vinous	Keskivirhe	Huipukkuus	Keskivirhe
Terveystilani on hyvä	4,29	0,801	0,641	-1,261	0,255	1,618	0,506
Uskon työkykyäni olevan hyvän viiden vuoden kuluttua	4,30	0,697	0,486	-0,906	0,255	1,146	0,506
Minulla on lääkärin toteama pitkäaikais sairaus tai vamma, josta on haittaa nykyisessä työssäni	1,66	1,261	1,590	1,675	0,255	1,281	0,506
Koen itseni fyysisesti hyvin uupuneeksi työpäivän päättyessä	2,67	1,204	1,449	0,138	0,255	-1,033	0,506
Työn ja kodin yhteensovittaminen ei tuota minulle vaikeuksia	3,82	1,103	1,217	-0,828	0,255	-0,278	0,506
En joudu laiminlyömään kotiasioita työni takia	3,53	1,159	1,343	-0,652	0,255	-0,577	0,506
Kotiasiani eivät häiritse työhön keskittymistäni	4,03	0,982	0,965	-1,025	0,255	0,498	0,506
Yrityksessämme suhtaudutaan ymmärtäväisesti työntekijöiden koti- ja henkilökohtaisiin asioihin	3,79	0,885	0,783	-0,771	0,255	0,516	0,506
Työpaikallani on tarvittaessa mahdollisuus työaikajoustoihin elämäntilanteeni mukaan	3,71	0,920	0,846	-0,726	0,255	0,545	0,506
Työtehtäviäni voidaan muokata elämäntilanteeni ja työkuuntani mukaan	3,17	1,160	1,346	-0,293	0,255	-0,721	0,506
Työni on mielekästä	4,18	0,791	0,626	-0,615	0,255	-0,312	0,506
Koen työni merkitykselliseksi yrityksen toiminnan kannalta	4,09	0,874	0,765	-0,699	0,255	-0,208	0,506
Työpanostani arvostetaan	3,71	0,869	0,755	-0,241	0,255	-0,552	0,506
Voin käyttää kykyjäni ja taitojani työssäni	3,98	0,904	0,818	-0,710	0,255	-0,126	0,506
Olen innostunut työstäni	3,90	0,840	0,706	-0,158	0,255	-0,859	0,506
Työni tarjoaa mielenkiintoisia tehtäviä	4,00	0,905	0,818	-0,565	0,255	-0,488	0,506
Minulla on tehtäviäni	3,48	1,078	1,162	-0,401	0,255	-0,847	0,506

tarvittava työrauha								
Minulla on mahdollisuus tehdä työni laadukkaasti	3,69	0,972	0,945	-0,540	0,255	-0,655	0,506	
Laitan asiat tärkeysjärjestykseen työtehtävissäni	4,17	0,711	0,505	-0,838	0,255	1,316	0,506	
Voin rauhassa keskittyä työtehtäviini työpaikallani	3,33	1,146	1,313	-0,209	0,255	-0,977	0,506	
Pystyn keskittymään työhöni tarkoituksenmukaisella tavalla	3,58	1,075	1,155	-0,617	0,255	-0,410	0,506	
Minulla on mahdollisuus ennakoida työhöni kohdistuvia muutoksia	3,22	0,974	0,949	-0,394	0,255	-0,746	0,506	
Talossamme muutoksen hallintaa pyritään helpottamaan	3,08	0,920	0,846	-0,517	0,255	-0,061	0,506	
Mietimme yhdessä muutoksen vaikutuksia työhömmä ja siitä johtuvia toimenpiteitä	3,30	1,060	1,123	-0,229	0,255	-0,827	0,506	
Yrityksessämme kerrotaan hyvissä ajoin tulevista muutoksista	2,82	1,061	1,126	0,253	0,255	-0,752	0,506	
Työyhteisössämme tiedonkulku on riittävää	3,03	0,994	0,987	0,074	0,255	-1,139	0,506	
Tiedonkulku yrityksessämme on hoidettu hyvin	3,01	0,983	0,966	0,198	0,255	-0,911	0,506	
Henkilöstön keskuudessa liikkuu paljon yrityksen toimintaan liittyviä huhuja	3,02	0,953	0,909	0,116	0,255	-0,526	0,506	
Tiedotus yrityksessämme on avointa ja rehellistä	3,12	0,927	0,860	0,011	0,255	-0,575	0,506	
Työyhteisössäni työntekijät ottavat toisensa huomioon	3,87	0,726	0,527	-1,064	0,255	1,626	0,506	
Työkaverit antavat toisilleen riittävästi palautetta	3,42	0,889	0,791	-0,334	0,255	-0,388	0,506	
Saan tarvittaessa tukea ja apua työkavereiltani	4,17	0,787	0,619	-0,882	0,255	0,723	0,506	
Voimme keskustella avoimesti työhön liittyvistä asioista	4,22	0,780	0,608	-1,007	0,255	1,057	0,506	
Työilmapiirimme on hyvä	3,98	0,866	0,749	-0,709	0,255	0,062	0,506	
Voin vaikuttaa työni kannalta tärkeisiin päätöksiin	3,25	1,069	1,143	-0,342	0,255	-0,904	0,506	
Pystyn vaikuttamaan työni sisältöön	3,39	1,073	1,150	-0,281	0,255	-0,734	0,506	

Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni ja tapaan tehdä sitä	3,61	0,996	0,991	-0,691	0,255	-0,163	0,506
Minulla on mahdollisuus asettaa rajat työtehtävissäni	3,07	0,975	0,950	-0,137	0,255	-0,346	0,506
En vie työasioita kotiin vapaa-ajalle	3,62	1,220	1,489	-0,684	0,255	-0,558	0,506
Minulle jää riittävästi vapaa-aikaa työstä palautumiseen	3,65	1,012	1,025	-0,526	0,255	-0,551	0,506
Työpäiväni noudattavat pääsääntöisesti sovittua työaikaa	3,87	1,140	1,300	-0,906	0,255	-0,130	0,506
Selviydyn työtehtävistäni työaikani puitteissa	3,42	1,251	1,564	-0,375	0,255	-1,053	0,506
Työssä oppiminen on mahdollista työtehtävissäni	4,10	0,892	0,796	-1,183	0,255	1,497	0,506
Minua kannustetaan tuomaan esille uusia ajatuksia ja ideoita	3,72	0,977	0,954	-0,303	0,255	-0,548	0,506
Voin kehittää osaamistani esim. koulutuksella työn vaativuuden lisääntyessä	3,90	0,942	0,887	-0,462	0,255	-0,683	0,506
Minua kannustetaan työmme kehittämiseen	3,69	1,018	1,036	-0,387	0,255	-0,650	0,506
Tunnen talomme työprosessit riittävän hyvin työni kannalta	3,74	0,924	0,853	-0,521	0,255	-0,462	0,506
Työyhteisössämme on selkeät pelisäännöt vastuualueista ja päätöksenteosta	3,29	1,002	1,005	-0,274	0,255	-0,866	0,506
Työyhteisössämme on selvä työnjako	3,45	1,023	1,046	-0,415	0,255	-0,664	0,506
Minulla on usein runsaasti tekemättömiä töitä	2,87	1,245	1,550	0,117	0,255	-1,091	0,506
Työyhteisössämme työmäärä on jaettu tarkoituksenmukaisesti	3,00	0,892	0,795	-0,197	0,255	-0,836	0,506
Yrityksessämme on liian vähän työntekijöitä tehtäviin nähden	3,21	1,017	1,033	0,021	0,255	-0,550	0,506
Esimieheni luottaa kykyyni suoriutua vaativistakin tehtävistä	4,07	0,850	0,723	-0,925	0,255	1,168	0,506
Esimieheni tukee ja kannustaa minua työssäni	3,97	0,935	0,874	-0,786	0,255	0,289	0,506
Voin kertoa esimiehelleni elämässäni	3,88	1,020	1,041	-0,731	0,255	0,031	0,506

tapahtuvista asioista							
Esimieheni puuttuu tarvittaessa työyhteisöni ongelmatilanteisiin	3,78	0,986	0,972	-0,842	0,255	0,626	0,506
Esimieheni on oikeudenmukainen	3,92	0,882	0,778	-0,861	0,255	1,288	0,506
Esimieheni luottaa minuun	4,20	0,771	0,595	-1,127	0,255	2,496	0,506
Saan tarpeeksi palautetta esimieheltäni työsuorituksistani	3,62	0,935	0,875	-0,267	0,255	-0,373	0,506
Esimieheni osaa ottaa vastaan kriittistäkin palautetta	3,56	1,076	1,158	-0,332	0,255	-0,529	0,506
Viihdyn esimieheni seurassa	3,89	0,982	0,965	-0,948	0,255	0,934	0,506
Voin luottaa esimieheeni	3,99	1,039	1,079	-1,034	0,255	0,721	0,506
Olen ylpeä siitä että saan työskennellä esimieheni alaisuudessa	3,63	1,049	1,100	-0,351	0,255	-0,330	0,506
Esimieheni auttaa minua kehittämään itseäni	3,66	1,055	1,112	-0,174	0,255	-0,702	0,506
Esimieheni antaa palautetta kuinka hänen mielestään suoriudun tehtävistäni	3,49	0,943	0,889	-0,233	0,255	-0,502	0,506
Esimieheni kiinnittää henkilökohtaista huomiota syrjään jääviin	3,21	1,028	1,056	0,007	0,255	-0,107	0,506
Esimieheni kertoo mitä minun tulee tehdä saadakseni tunnustusta työstäni	2,91	0,996	0,992	0,042	0,255	-0,272	0,506
Esimieheni osoittaa mitä voin saavuttaa suorittamalla tehtäväni	3,03	1,081	1,169	0,042	0,255	-0,706	0,506
Esimieheni palkitsee minua saavuttamistani tavoitteista	2,90	1,139	1,296	0,155	0,255	-0,616	0,506
Esimieheni kannustaa minua etsimään uusia tapoja ratkaista ongelmia	3,16	1,032	1,066	-0,197	0,255	-0,559	0,506
Esimieheni tarjoaa uusia tapoja tarkastella vaikeita ongelmia	3,15	1,050	1,103	-0,058	0,255	-0,528	0,506
Esimieheni saa minut harkitsemaan uudelleen asioita joita en aiemmin ole kyseenalaistanut	3,29	1,002	1,005	-0,343	0,255	-0,347	0,506
Esimieheni kertoo riittävän selkeästi tavoitteistamme	3,85	0,899	0,808	-0,665	0,255	0,316	0,506

Esimieheni kuvaa houkuttelevasti tavoitteita joihin tulee pyrkiä	3,15	0,972	0,944	0,232	0,255	-0,436	0,506
Esimieheni auttaa minua löytämään työni merkityksen	3,18	0,960	0,922	0,023	0,255	-0,257	0,506
Esimieheni on tyytyväinen, kun yllän sovittuihin tavoitteisiin	4,07	0,809	0,654	-0,256	0,255	-1,072	0,506
Niin kauan kuin asiat sujuu, esimieheni ei yritä muuttaa mitään	3,63	0,897	0,804	0,036	0,255	-0,804	0,506
Esimieheni kertoo minulle vaatimustason jolla tehtävät tulee suorittaa	3,44	0,999	0,999	-0,280	0,255	-0,538	0,506
Esimieheni tyytyy siihen, että teen työni kuten olen tottunut tekemään	3,07	0,963	0,927	-0,215	0,255	-0,385	0,506
Esimieheni ei puutu tekemisiini	3,18	1,103	1,217	-0,418	0,255	-0,610	0,506
Esimieheni vaatii minulta ainoastaan sen mikä on välttämätöntä	2,45	0,989	0,978	0,360	0,255	-0,020	0,506
Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?	2,53	0,966	0,934	0,305	0,255	0,027	0,506

LIITE 3 MUUTTUIJEN KORRELAATIOMATRIISIT

Selittävien muuttujien korrelaatiomatriisi

Korrelaatio	X7	X8	X9	X10	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X88
X7	1,000	0,592	0,532	0,277	-0,221	-0,189	-0,173	-0,166	-0,247	-0,314	0,451
X8	0,592	1,000	0,438	0,409	-0,106	-0,178	-0,223	-0,155	-0,247	-0,252	0,544
X9	0,532	0,438	1,000	0,331	0,004	-0,127	-0,143	-0,057	-0,097	-0,010	0,428
X10	0,277	0,409	0,331	1,000	0,014	-0,004	0,006	-0,059	-0,112	-0,031	0,394
X17	-0,221	-0,106	0,004	0,014	1,000	0,699	0,441	0,688	0,780	0,778	-0,111
X18	-0,189	-0,178	-0,127	-0,004	0,699	1,000	0,663	0,649	0,709	0,675	-0,111
X19	-0,173	-0,223	-0,143	0,006	0,441	0,663	1,000	0,512	0,566	0,506	-0,125
X20	-0,166	-0,155	-0,057	-0,059	0,688	0,649	0,512	1,000	0,730	0,722	-0,116
X21	-0,247	-0,247	-0,097	-0,112	0,780	0,709	0,566	0,730	1,000	0,867	-0,213
X22	-0,314	-0,252	-0,010	-0,031	0,778	0,675	0,506	0,722	0,867	1,000	-0,234
X88	0,451	0,544	0,428	0,394	-0,111	-0,111	-0,125	-0,116	-0,213	-0,234	1,000

Kaiserin testi ja Bartlettin sväärisyys testi: selitettävät muuttujat

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,834
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	562,793
	df
	55,000
	Sig.
	0,000

Selittävien muuttujien korrelaatiomatriisi

Korrelaatio	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X23	X24	X25	X26	X27
X11	1,000	0,582	0,457	0,344	0,127	0,166	0,303	0,339	0,242	0,388	0,233
X12	0,582	1,000	0,304	0,288	0,136	0,153	0,221	0,280	0,208	0,211	0,187
X13	0,457	0,304	1,000	0,100	0,011	-0,055	0,017	0,035	0,268	0,192	0,175
X14	0,344	0,288	0,100	1,000	0,467	0,600	0,324	0,383	0,220	0,394	0,360
X15	0,127	0,136	0,011	0,467	1,000	0,632	0,293	0,290	0,215	0,285	0,278
X16	0,166	0,153	-0,055	0,600	0,632	1,000	0,270	0,400	0,227	0,257	0,230
X23	0,303	0,221	0,017	0,324	0,293	0,270	1,000	0,635	0,337	0,819	0,705
X24	0,339	0,280	0,035	0,383	0,290	0,400	0,635	1,000	0,439	0,685	0,667
X25	0,242	0,208	0,268	0,220	0,215	0,227	0,337	0,439	1,000	0,490	0,465
X26	0,388	0,211	0,192	0,394	0,285	0,257	0,819	0,685	0,490	1,000	0,776
X27	0,233	0,187	0,175	0,360	0,278	0,230	0,705	0,667	0,465	0,776	1,000
X28	0,059	0,357	0,051	0,320	0,214	0,248	0,263	0,279	0,060	0,178	0,286
X29	0,283	0,184	0,035	0,537	0,417	0,456	0,305	0,422	0,188	0,310	0,321
X30	0,222	0,016	-0,043	0,409	0,302	0,355	0,079	0,281	0,082	0,142	0,212

X31	0,127	0,050	0,093	0,382	0,202	0,283	0,385	0,363	0,176	0,422	0,422
X32	0,203	-0,026	0,232	0,241	0,197	0,172	0,165	0,340	0,217	0,300	0,269
X33	0,138	0,035	0,200	0,290	0,331	0,218	0,199	0,313	0,225	0,310	0,252
X34	0,069	0,030	-0,086	-0,048	-0,044	-0,075	0,000	0,032	0,078	-0,090	-0,135
X35	0,244	0,034	0,195	0,393	0,229	0,329	0,338	0,371	0,278	0,432	0,326
X36	0,111	0,113	0,070	0,291	0,264	0,351	0,288	0,358	0,221	0,286	0,291
X37	0,112	0,126	0,231	0,359	0,136	0,372	0,274	0,376	0,319	0,300	0,326
X38	0,232	0,088	0,095	0,346	0,179	0,317	0,305	0,382	0,152	0,317	0,339
X39	0,127	-0,007	0,049	0,120	0,283	0,297	0,289	0,349	0,300	0,273	0,343
X40	0,150	-0,033	0,175	0,246	0,149	0,253	0,328	0,289	0,320	0,340	0,369
X41	0,067	-0,006	-0,030	0,357	0,329	0,387	0,309	0,415	0,333	0,332	0,427
X42	0,070	0,005	-0,034	0,389	0,371	0,421	0,345	0,425	0,225	0,329	0,489
X43	0,183	0,162	0,049	0,432	0,245	0,363	0,465	0,481	0,319	0,512	0,483
X44	0,107	0,210	0,021	0,438	0,288	0,311	0,401	0,442	0,180	0,397	0,472
X45	0,219	0,233	0,191	0,124	0,112	0,255	0,159	0,319	0,167	0,212	0,337
X46	0,584	0,536	0,183	0,309	0,097	0,099	0,364	0,384	0,130	0,354	0,325
X47	0,396	0,338	0,045	0,129	0,168	0,284	0,220	0,310	0,183	0,243	0,195
X48	0,392	0,317	0,081	0,266	0,334	0,351	0,321	0,464	0,265	0,404	0,468
X49	0,192	0,190	0,087	0,330	0,203	0,104	0,114	0,273	0,295	0,201	0,281
X50	0,069	-0,108	-0,026	0,311	0,199	0,223	0,206	0,229	0,102	0,225	0,234
X51	0,212	0,029	0,077	0,369	0,136	0,244	0,183	0,362	0,178	0,294	0,205
X52	0,101	-0,137	-0,035	0,265	0,228	0,296	0,244	0,301	0,153	0,284	0,211
X53	0,322	0,023	0,072	0,112	0,231	0,179	0,378	0,313	0,223	0,306	0,234
X54	0,161	-0,027	-0,010	0,225	0,279	0,260	0,373	0,504	0,249	0,401	0,378
X55	0,093	-0,135	-0,004	0,057	0,081	0,060	0,254	0,372	0,301	0,339	0,317
X56	-0,299	-0,257	-0,098	-0,078	-0,084	-0,228	-0,163	-0,289	-0,308	-0,216	-0,289
X57	0,243	0,022	-0,130	0,302	0,333	0,329	0,437	0,419	0,341	0,489	0,403
X58	-0,107	-0,039	-0,007	-0,227	-0,176	-0,435	-0,168	-0,253	-0,176	-0,148	-0,188
X59	0,098	0,021	0,201	0,276	0,069	0,092	0,237	0,095	0,207	0,292	0,267
X60	0,159	0,069	0,249	0,252	0,121	0,173	0,321	0,288	0,402	0,424	0,325
X61	0,101	-0,050	0,118	0,373	0,167	0,219	0,303	0,178	0,154	0,317	0,212
X62	0,098	-0,004	0,137	0,322	0,253	0,332	0,371	0,471	0,363	0,428	0,351
X63	0,067	-0,048	0,082	0,313	0,168	0,324	0,375	0,368	0,311	0,430	0,373
X64	0,150	0,044	0,081	0,297	0,068	0,139	0,360	0,252	0,414	0,452	0,281
X65	0,142	0,010	0,076	0,161	0,027	0,102	0,253	0,241	0,303	0,319	0,202
X66	0,086	0,033	0,122	0,330	0,099	0,242	0,312	0,345	0,320	0,366	0,204

	X28	X29	X30	X31	X32	X33	X34	X35	X36	X37	X38
X11	0,059	0,283	0,222	0,127	0,203	0,138	0,069	0,244	0,111	0,112	0,232
X12	0,357	0,184	0,016	0,050	-0,026	0,035	0,030	0,034	0,113	0,126	0,088
X13	0,051	0,035	-0,043	0,093	0,232	0,200	-0,086	0,195	0,070	0,231	0,095
X14	0,320	0,537	0,409	0,382	0,241	0,290	-0,048	0,393	0,291	0,359	0,346
X15	0,214	0,417	0,302	0,202	0,197	0,331	-0,044	0,229	0,264	0,136	0,179
X16	0,248	0,456	0,355	0,283	0,172	0,218	-0,075	0,329	0,351	0,372	0,317
X23	0,263	0,305	0,079	0,385	0,165	0,199	0,000	0,338	0,288	0,274	0,305
X24	0,279	0,422	0,281	0,363	0,340	0,313	0,032	0,371	0,358	0,376	0,382
X25	0,060	0,188	0,082	0,176	0,217	0,225	0,078	0,278	0,221	0,319	0,152
X26	0,178	0,310	0,142	0,422	0,300	0,310	-0,090	0,432	0,286	0,300	0,317
X27	0,286	0,321	0,212	0,422	0,269	0,252	-0,135	0,326	0,291	0,326	0,339
X28	1,000	0,462	0,308	0,413	0,286	0,318	-0,177	0,183	0,236	0,376	0,158
X29	0,462	1,000	0,675	0,562	0,482	0,540	-0,145	0,508	0,271	0,474	0,374
X30	0,308	0,675	1,000	0,534	0,433	0,400	-0,232	0,401	0,320	0,383	0,442

X31	0,413	0,562	0,534	1,000	0,426	0,525	-0,322	0,531	0,278	0,417	0,322	
X32	0,286	0,482	0,433	0,426	1,000	0,837	-0,205	0,686	0,211	0,280	0,196	
X33	0,318	0,540	0,400	0,525	0,837	1,000	-0,243	0,597	0,145	0,242	0,100	
X34	-0,177	-0,145	-0,232	-0,322	-0,205	-0,243	1,000	-0,222	-0,143	-0,092	-0,126	
X35	0,183	0,508	0,401	0,531	0,686	0,597	-0,222	1,000	0,380	0,350	0,298	
X36	0,236	0,271	0,320	0,278	0,211	0,145	-0,143	0,380	1,000	0,563	0,538	
X37	0,376	0,474	0,383	0,417	0,280	0,242	-0,092	0,350	0,563	1,000	0,516	
X38	0,158	0,374	0,442	0,322	0,196	0,100	-0,126	0,298	0,538	0,516	1,000	
X39	0,157	0,292	0,357	0,297	0,283	0,189	0,070	0,276	0,596	0,437	0,493	
X40	0,141	0,316	0,255	0,342	0,305	0,227	-0,041	0,357	0,556	0,499	0,473	
X41	0,426	0,454	0,465	0,340	0,409	0,376	-0,173	0,382	0,512	0,393	0,382	
X42	0,437	0,452	0,444	0,362	0,350	0,319	-0,175	0,305	0,492	0,363	0,271	
X43	0,408	0,320	0,190	0,352	0,335	0,295	-0,110	0,349	0,570	0,392	0,376	
X44	0,379	0,438	0,233	0,440	0,197	0,225	-0,087	0,230	0,414	0,387	0,281	
X45	0,207	0,300	0,135	0,175	0,039	0,060	-0,022	0,092	0,095	0,242	0,103	
X46	0,219	0,213	0,206	0,216	0,204	0,187	0,102	0,228	0,183	0,213	0,274	
X47	0,099	0,216	0,147	0,036	0,024	0,083	0,003	0,091	0,074	0,224	0,228	
X48	0,202	0,366	0,298	0,160	0,226	0,209	-0,037	0,200	0,175	0,282	0,332	
X49	0,353	0,378	0,412	0,283	0,278	0,258	-0,150	0,177	0,302	0,390	0,380	
X50	0,115	0,253	0,259	0,225	0,267	0,276	-0,030	0,240	0,459	0,293	0,373	
X51	0,285	0,390	0,327	0,323	0,404	0,382	0,015	0,314	0,296	0,241	0,345	
X52	0,198	0,367	0,427	0,263	0,348	0,265	-0,110	0,319	0,588	0,334	0,521	
X53	0,027	0,252	0,244	0,091	0,146	0,103	0,136	0,210	0,439	0,257	0,264	
X54	0,118	0,369	0,376	0,370	0,503	0,412	-0,019	0,401	0,445	0,334	0,412	
X55	-0,091	0,192	0,271	0,348	0,466	0,379	-0,104	0,432	0,312	0,180	0,300	
X56	0,072	-0,040	-0,038	-0,027	0,086	0,076	0,165	-0,054	-0,045	-0,103	-0,139	
X57	0,105	0,374	0,385	0,276	0,321	0,376	-0,027	0,385	0,386	0,315	0,291	
X58	-0,015	-0,346	-0,314	-0,175	-0,277	-0,241	-0,075	-0,366	-0,145	-0,300	-0,145	
X59	0,201	0,138	0,141	0,215	0,266	0,217	0,026	0,148	0,309	0,323	0,323	
X60	0,083	0,241	0,217	0,349	0,344	0,334	-0,037	0,385	0,395	0,400	0,286	
X61	0,051	0,289	0,256	0,493	0,340	0,364	-0,114	0,365	0,223	0,333	0,239	
X62	0,136	0,371	0,360	0,428	0,333	0,319	0,005	0,391	0,449	0,458	0,430	
X63	0,166	0,372	0,293	0,422	0,366	0,355	-0,187	0,471	0,445	0,419	0,380	
X64	0,120	0,186	0,174	0,295	0,317	0,282	-0,053	0,378	0,354	0,340	0,243	
X65	0,058	0,181	0,187	0,216	0,295	0,240	0,099	0,317	0,342	0,384	0,119	
X66	0,117	0,276	0,208	0,338	0,343	0,359	-0,001	0,499	0,433	0,359	0,236	
		X39	X40	X41	X42	X43	X44	X45	X46	X47	X48	X49
X11	0,127	0,150	0,067	0,070	0,183	0,107	0,219	0,584	0,396	0,392	0,192	
X12	-0,007	-0,033	-0,006	0,005	0,162	0,210	0,233	0,536	0,338	0,317	0,190	
X13	0,049	0,175	-0,030	-0,034	0,049	0,021	0,191	0,183	0,045	0,081	0,087	
X14	0,120	0,246	0,357	0,389	0,432	0,438	0,124	0,309	0,129	0,266	0,330	
X15	0,283	0,149	0,329	0,371	0,245	0,288	0,112	0,097	0,168	0,334	0,203	
X16	0,297	0,253	0,387	0,421	0,363	0,311	0,255	0,099	0,284	0,351	0,104	
X23	0,289	0,328	0,309	0,345	0,465	0,401	0,159	0,364	0,220	0,321	0,114	
X24	0,349	0,289	0,415	0,425	0,481	0,442	0,319	0,384	0,310	0,464	0,273	
X25	0,300	0,320	0,333	0,225	0,319	0,180	0,167	0,130	0,183	0,265	0,295	
X26	0,273	0,340	0,332	0,329	0,512	0,397	0,212	0,354	0,243	0,404	0,201	
X27	0,343	0,369	0,427	0,489	0,483	0,472	0,337	0,325	0,195	0,468	0,281	
X28	0,157	0,141	0,426	0,437	0,408	0,379	0,207	0,219	0,099	0,202	0,353	
X29	0,292	0,316	0,454	0,452	0,320	0,438	0,300	0,213	0,216	0,366	0,378	
X30	0,357	0,255	0,465	0,444	0,190	0,233	0,135	0,206	0,147	0,298	0,412	

X31	0,297	0,342	0,340	0,362	0,352	0,440	0,175	0,216	0,036	0,160	0,283
X32	0,283	0,305	0,409	0,350	0,335	0,197	0,039	0,204	0,024	0,226	0,278
X33	0,189	0,227	0,376	0,319	0,295	0,225	0,060	0,187	0,083	0,209	0,258
X34	0,070	-0,041	-0,173	-0,175	-0,110	-0,087	-0,022	0,102	0,003	-0,037	-0,150
X35	0,276	0,357	0,382	0,305	0,349	0,230	0,092	0,228	0,091	0,200	0,177
X36	0,596	0,556	0,512	0,492	0,570	0,414	0,095	0,183	0,074	0,175	0,302
X37	0,437	0,499	0,393	0,363	0,392	0,387	0,242	0,213	0,224	0,282	0,390
X38	0,493	0,473	0,382	0,271	0,376	0,281	0,103	0,274	0,228	0,332	0,380
X39	1,000	0,681	0,437	0,423	0,408	0,219	0,103	0,201	0,086	0,276	0,310
X40	0,681	1,000	0,350	0,401	0,372	0,339	0,078	0,095	0,043	0,114	0,312
X41	0,437	0,350	1,000	0,737	0,680	0,475	-0,005	0,038	-0,010	0,169	0,378
X42	0,423	0,401	0,737	1,000	0,668	0,648	-0,005	0,023	-0,049	0,131	0,373
X43	0,408	0,372	0,680	0,668	1,000	0,613	-0,069	0,223	-0,007	0,151	0,403
X44	0,219	0,339	0,475	0,648	0,613	1,000	0,117	0,128	0,100	0,238	0,449
X45	0,103	0,078	-0,005	-0,005	-0,069	0,117	1,000	0,314	0,469	0,470	0,005
X46	0,201	0,095	0,038	0,023	0,223	0,128	0,314	1,000	0,530	0,573	0,278
X47	0,086	0,043	-0,010	-0,049	-0,007	0,100	0,469	0,530	1,000	0,661	0,148
X48	0,276	0,114	0,169	0,131	0,151	0,238	0,470	0,573	0,661	1,000	0,339
X49	0,310	0,312	0,378	0,373	0,403	0,449	0,005	0,278	0,148	0,339	1,000
X50	0,263	0,355	0,448	0,356	0,399	0,366	0,061	0,164	0,149	0,162	0,424
X51	0,294	0,429	0,443	0,343	0,454	0,404	0,075	0,153	0,135	0,171	0,526
X52	0,434	0,469	0,626	0,396	0,471	0,251	0,067	0,135	0,071	0,122	0,361
X53	0,492	0,291	0,365	0,379	0,308	0,121	0,093	0,267	0,118	0,133	0,101
X54	0,409	0,322	0,483	0,452	0,333	0,363	0,102	0,225	0,164	0,256	0,271
X55	0,200	0,230	0,303	0,293	0,209	0,231	0,148	0,241	0,150	0,252	0,174
X56	-0,027	-0,056	-0,017	-0,011	-0,016	-0,095	-0,296	-0,200	-0,429	-0,496	-0,100
X57	0,278	0,280	0,334	0,416	0,333	0,288	0,146	0,201	0,346	0,408	0,200
X58	-0,162	-0,085	-0,175	-0,182	-0,062	-0,198	-0,172	-0,048	-0,161	-0,383	0,026
X59	0,337	0,465	0,394	0,344	0,381	0,337	-0,041	0,173	-0,096	-0,027	0,216
X60	0,307	0,491	0,372	0,240	0,279	0,302	0,068	0,132	-0,004	-0,007	0,222
X61	0,207	0,331	0,330	0,211	0,298	0,386	-0,038	0,123	0,044	0,005	0,151
X62	0,362	0,433	0,431	0,321	0,349	0,442	0,107	0,091	0,084	0,187	0,168
X63	0,340	0,400	0,539	0,381	0,404	0,442	0,077	0,071	0,091	0,174	0,183
X64	0,264	0,415	0,380	0,274	0,415	0,329	-0,122	0,251	0,070	0,065	0,218
X65	0,197	0,354	0,323	0,253	0,252	0,166	-0,020	0,206	-0,049	-0,038	0,088
X66	0,254	0,282	0,441	0,269	0,315	0,332	-0,068	0,109	0,007	0,044	0,153

	X50	X51	X52	X53	X54	X55	X56	X57	X58	X59	X60
X11	0,069	0,212	0,101	0,322	0,161	0,093	-0,299	0,243	-0,107	0,098	0,159
X12	-0,108	0,029	-0,137	0,023	-0,027	-0,135	-0,257	0,022	-0,039	0,021	0,069
X13	-0,026	0,077	-0,035	0,072	-0,010	-0,004	-0,098	-0,130	-0,007	0,201	0,249
X14	0,311	0,369	0,265	0,112	0,225	0,057	-0,078	0,302	-0,227	0,276	0,252
X15	0,199	0,136	0,228	0,231	0,279	0,081	-0,084	0,333	-0,176	0,069	0,121
X16	0,223	0,244	0,296	0,179	0,260	0,060	-0,228	0,329	-0,435	0,092	0,173
X23	0,206	0,183	0,244	0,378	0,373	0,254	-0,163	0,437	-0,168	0,237	0,321
X24	0,229	0,362	0,301	0,313	0,504	0,372	-0,289	0,419	-0,253	0,095	0,288
X25	0,102	0,178	0,153	0,223	0,249	0,301	-0,308	0,341	-0,176	0,207	0,402
X26	0,225	0,294	0,284	0,306	0,401	0,339	-0,216	0,489	-0,148	0,292	0,424
X27	0,234	0,205	0,211	0,234	0,378	0,317	-0,289	0,403	-0,188	0,267	0,325
X28	0,115	0,285	0,198	0,027	0,118	-0,091	0,072	0,105	-0,015	0,201	0,083
X29	0,253	0,390	0,367	0,252	0,369	0,192	-0,040	0,374	-0,346	0,138	0,241
X30	0,259	0,327	0,427	0,244	0,376	0,271	-0,038	0,385	-0,314	0,141	0,217

X31	0,225	0,323	0,263	0,091	0,370	0,348	-0,027	0,276	-0,175	0,215	0,349
X32	0,267	0,404	0,348	0,146	0,503	0,466	0,086	0,321	-0,277	0,266	0,344
X33	0,276	0,382	0,265	0,103	0,412	0,379	0,076	0,376	-0,241	0,217	0,334
X34	-0,030	0,015	-0,110	0,136	-0,019	-0,104	0,165	-0,027	-0,075	0,026	-0,037
X35	0,240	0,314	0,319	0,210	0,401	0,432	-0,054	0,385	-0,366	0,148	0,385
X36	0,459	0,296	0,588	0,439	0,445	0,312	-0,045	0,386	-0,145	0,309	0,395
X37	0,293	0,241	0,334	0,257	0,334	0,180	-0,103	0,315	-0,300	0,323	0,400
X38	0,373	0,345	0,521	0,264	0,412	0,300	-0,139	0,291	-0,145	0,323	0,286
X39	0,263	0,294	0,434	0,492	0,409	0,200	-0,027	0,278	-0,162	0,337	0,307
X40	0,355	0,429	0,469	0,291	0,322	0,230	-0,056	0,280	-0,085	0,465	0,491
X41	0,448	0,443	0,626	0,365	0,483	0,303	-0,017	0,334	-0,175	0,394	0,372
X42	0,356	0,343	0,396	0,379	0,452	0,293	-0,011	0,416	-0,182	0,344	0,240
X43	0,399	0,454	0,471	0,308	0,333	0,209	-0,016	0,333	-0,062	0,381	0,279
X44	0,366	0,404	0,251	0,121	0,363	0,231	-0,095	0,288	-0,198	0,337	0,302
X45	0,061	0,075	0,067	0,093	0,102	0,148	-0,296	0,146	-0,172	-0,041	0,068
X46	0,164	0,153	0,135	0,267	0,225	0,241	-0,200	0,201	-0,048	0,173	0,132
X47	0,149	0,135	0,071	0,118	0,164	0,150	-0,429	0,346	-0,161	-0,096	-0,004
X48	0,162	0,171	0,122	0,133	0,256	0,252	-0,496	0,408	-0,383	-0,027	-0,007
X49	0,424	0,526	0,361	0,101	0,271	0,174	-0,100	0,200	0,026	0,216	0,222
X50	1,000	0,611	0,779	0,284	0,387	0,298	-0,041	0,378	0,073	0,365	0,462
X51	0,611	1,000	0,618	0,179	0,369	0,166	-0,118	0,203	-0,001	0,151	0,280
X52	0,779	0,618	1,000	0,444	0,492	0,388	0,011	0,338	0,044	0,366	0,443
X53	0,284	0,179	0,444	1,000	0,451	0,341	0,029	0,331	-0,122	0,211	0,187
X54	0,387	0,369	0,492	0,451	1,000	0,713	-0,077	0,419	-0,285	0,243	0,496
X55	0,298	0,166	0,388	0,341	0,713	1,000	-0,068	0,436	-0,203	0,135	0,373
X56	-0,041	-0,118	0,011	0,029	-0,077	-0,068	1,000	-0,246	0,310	0,213	0,006
X57	0,378	0,203	0,338	0,331	0,419	0,436	-0,246	1,000	-0,389	0,165	0,273
X58	0,073	-0,001	0,044	-0,122	-0,285	-0,203	0,310	-0,389	1,000	0,009	-0,124
X59	0,365	0,151	0,366	0,211	0,243	0,135	0,213	0,165	0,009	1,000	0,632
X60	0,462	0,280	0,443	0,187	0,496	0,373	0,006	0,273	-0,124	0,632	1,000
X61	0,409	0,318	0,356	0,159	0,447	0,272	-0,156	0,212	-0,182	0,442	0,627
X62	0,406	0,342	0,450	0,185	0,619	0,428	-0,164	0,414	-0,303	0,412	0,682
X63	0,462	0,291	0,478	0,198	0,540	0,392	-0,196	0,433	-0,285	0,477	0,686
X64	0,333	0,169	0,357	0,218	0,408	0,344	0,029	0,347	-0,128	0,707	0,687
X65	0,341	0,162	0,421	0,266	0,472	0,419	0,024	0,245	-0,176	0,447	0,648
X66	0,444	0,292	0,433	0,193	0,510	0,388	-0,070	0,332	-0,267	0,405	0,697

	X61	X62	X63	X64	X65	X66
X11	0,101	0,098	0,067	0,150	0,142	0,086
X12	-0,050	-0,004	-0,048	0,044	0,010	0,033
X13	0,118	0,137	0,082	0,081	0,076	0,122
X14	0,373	0,322	0,313	0,297	0,161	0,330
X15	0,167	0,253	0,168	0,068	0,027	0,099
X16	0,219	0,332	0,324	0,139	0,102	0,242
X23	0,303	0,371	0,375	0,360	0,253	0,312
X24	0,178	0,471	0,368	0,252	0,241	0,345
X25	0,154	0,363	0,311	0,414	0,303	0,320
X26	0,317	0,428	0,430	0,452	0,319	0,366
X27	0,212	0,351	0,373	0,281	0,202	0,204
X28	0,051	0,136	0,166	0,120	0,058	0,117
X29	0,289	0,371	0,372	0,186	0,181	0,276
X30	0,256	0,360	0,293	0,174	0,187	0,208

X31	0,493	0,428	0,422	0,295	0,216	0,338
X32	0,340	0,333	0,366	0,317	0,295	0,343
X33	0,364	0,319	0,355	0,282	0,240	0,359
X34	-0,114	0,005	-0,187	-0,053	0,099	-0,001
X35	0,365	0,391	0,471	0,378	0,317	0,499
X36	0,223	0,449	0,445	0,354	0,342	0,433
X37	0,333	0,458	0,419	0,340	0,384	0,359
X38	0,239	0,430	0,380	0,243	0,119	0,236
X39	0,207	0,362	0,340	0,264	0,197	0,254
X40	0,331	0,433	0,400	0,415	0,354	0,282
X41	0,330	0,431	0,539	0,380	0,323	0,441
X42	0,211	0,321	0,381	0,274	0,253	0,269
X43	0,298	0,349	0,404	0,415	0,252	0,315
X44	0,386	0,442	0,442	0,329	0,166	0,332
X45	-0,038	0,107	0,077	-0,122	-0,020	-0,068
X46	0,123	0,091	0,071	0,251	0,206	0,109
X47	0,044	0,084	0,091	0,070	-0,049	0,007
X48	0,005	0,187	0,174	0,065	-0,038	0,044
X49	0,151	0,168	0,183	0,218	0,088	0,153
X50	0,409	0,406	0,462	0,333	0,341	0,444
X51	0,318	0,342	0,291	0,169	0,162	0,292
X52	0,356	0,450	0,478	0,357	0,421	0,433
X53	0,159	0,185	0,198	0,218	0,266	0,193
X54	0,447	0,619	0,540	0,408	0,472	0,510
X55	0,272	0,428	0,392	0,344	0,419	0,388
X56	-0,156	-0,164	-0,196	0,029	0,024	-0,070
X57	0,212	0,414	0,433	0,347	0,245	0,332
X58	-0,182	-0,303	-0,285	-0,128	-0,176	-0,267
X59	0,442	0,412	0,477	0,707	0,447	0,405
X60	0,627	0,682	0,686	0,687	0,648	0,697
X61	1,000	0,639	0,684	0,595	0,450	0,633
X62	0,639	1,000	0,803	0,584	0,522	0,763
X63	0,684	0,803	1,000	0,692	0,542	0,825
X64	0,595	0,584	0,692	1,000	0,691	0,656
X65	0,450	0,522	0,542	0,691	1,000	0,599
X66	0,633	0,763	0,825	0,656	0,599	1,000

Kaiserin testi ja Bartlettin sväärisyys testi: selitettävät muuttujat

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,746
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3525,279
	df	1225,000
	Sig.	0,000

LIITE 4 SELITTÄVIEN MUUTTUJIEN RAKENNEMATRIISI

	Faktori											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Työyhteisössämme tiedonkulku on riittävää	0,990	0,152	0,055	-0,258	-0,303	0,238	-0,236	0,286	0,081	0,288	0,179	-0,150
Tiedonkulku yrityksessämme on hoidettu hyvin	0,841	0,117	0,070	-0,207	-0,313	0,253	-0,242	0,409	0,087	0,162	0,259	-0,091
Tiedotus yrityksessämme on avointa ja rehellistä	0,708	-0,015	0,066	-0,187	-0,448	0,164	-0,383	0,323	0,167	0,363	0,335	-0,154
Esimieheni luottaa kykyyni suoriutua vaativistakin tehtävistä	0,191	0,915	-0,114	-0,255	-0,468	0,263	-0,245	0,027	0,106	0,388	0,076	-0,006
Selviydyn työtehtävistäni työaikani puitteissa	0,245	-0,105	0,892	-0,086	-0,040	0,201	-0,379	0,099	0,339	0,245	0,332	-0,129
Työpäiväni noudattavat pääsääntöisesti sovitun työaika	0,044	-0,125	0,710	-0,072	-0,043	0,006	-0,212	0,038	0,399	0,107	0,210	-0,101
Minulla on usein runsaasti tekemättömiä töitä	0,045	0,343	-0,579	-0,008	0,141	-0,091	0,236	0,058	-0,134	-0,105	-0,149	-0,073
En vie työasioita kotiin vapaa-ajalle	0,056	-0,067	0,521	-0,037	0,011	0,010	-0,207	0,189	0,203	0,176	0,188	-0,028
Minua kannustetaan työmme kehittämiseen	0,258	0,245	0,035	-0,904	-0,377	0,232	-0,230	0,149	-0,017	0,500	0,273	-0,383
Minua kannustetaan tuomaan esille uusia ajatuksia ja ideoita	0,191	0,241	0,128	-0,784	-0,404	0,318	-0,182	0,142	0,002	0,309	0,168	-0,215
Voin kehittää osaamistani esim. koulutuksella työn vaativuuden lisääntyessä	0,359	0,002	0,100	-0,699	-0,235	0,385	-0,237	0,272	0,126	0,332	0,188	0,029
Esimieheni osaa ottaa vastaan kriittistäkin palautetta	0,345	0,149	0,007	-0,284	-0,904	0,212	-0,313	0,048	0,071	0,305	0,215	-0,165
Esimieheni on oikeudenmukainen	0,359	0,211	0,157	-0,311	-0,875	0,327	-0,391	0,150	-0,067	0,399	0,282	-0,161
Esimieheni puuttuu tarvittaessa työyhteisöni ongelmatilanteisiin	0,334	0,149	0,185	-0,270	-0,830	0,261	-0,393	0,176	-0,019	0,466	0,277	-0,173
Esimieheni tukee ja kannustaa minua työssäni	0,322	0,441	-0,024	-0,299	-0,779	0,141	-0,372	0,101	0,096	0,433	0,085	-0,078
Esimieheni luottaa minuun	0,290	0,553	-0,008	-0,209	-0,741	0,202	-0,400	0,010	0,169	0,329	0,098	-0,151
Voin kertoa esimiehelleni elämässäni tapahtuvista asioista	0,335	0,273	0,017	-0,261	-0,727	0,190	-0,259	0,306	0,031	0,242	0,167	-0,045
Saan tarpeeksi palautetta esimieheltäni työsuorituksistani	0,272	0,319	-0,095	-0,250	-0,656	0,076	-0,283	-0,033	0,139	0,316	0,064	-0,331
Pystyn vaikuttamaan työni sisältöön	0,302	0,180	-0,057	-0,301	-0,212	0,804	-0,371	0,184	-0,050	0,427	0,464	-0,329
Minulla on mahdollisuus asettaa rajat työtehtävissäni	0,174	0,144	0,147	-0,265	-0,354	0,768	-0,410	0,302	0,094	0,290	0,293	-0,019

Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni ja tapaan tehdä sitä	0,288	0,198	-0,053	-0,464	-0,278	0,686	-0,525	0,095	0,205	0,423	0,314	-0,104
Voin vaikuttaa työni kannalta tärkeisiin päätöksiin	0,351	0,205	-0,004	-0,524	-0,372	0,645	-0,335	0,144	-0,046	0,444	0,449	-0,301
Minulla on mahdollisuus ennakoida työhöni kohdistuvia muutoksia	0,262	0,133	0,068	-0,255	-0,036	0,541	-0,165	0,392	0,251	0,179	0,305	0,090
Työssä oppiminen on mahdollista työtehtävissäni	0,235	0,114	0,259	-0,449	-0,112	0,520	-0,168	0,295	0,225	0,336	0,104	0,023
Voin rauhassa keskittyä työtehtäviini työpaikallani	0,314	0,145	0,258	-0,209	-0,375	0,235	-0,960	0,135	0,269	0,309	0,245	-0,101
Minulla on tehtäviini tarvittava työrauha	0,176	0,118	0,194	-0,155	-0,309	0,250	-0,845	0,131	0,268	0,298	0,271	-0,191
Pystyn keskittymään työhöni tarkoituksenmukaisella tavalla	0,271	0,124	0,354	-0,152	-0,229	0,451	-0,816	0,200	0,147	0,372	0,219	-0,113
Minulla on mahdollisuus tehdä työni laadukkaasti	0,354	-0,090	0,353	-0,222	-0,310	0,386	-0,704	0,131	0,290	0,386	0,342	-0,218
Laitan asiat tärkeysjärjestykseen työtehtävissäni	0,233	0,033	0,199	-0,058	-0,351	0,189	-0,507	-0,100	0,174	0,369	0,171	-0,014
Työyhteisössämme työmäärä on jaettu tarkoituksenmukaisesti	0,321	0,034	0,338	-0,183	-0,347	0,243	-0,472	0,093	0,042	0,304	0,411	-0,382
Yrityksessämme kerrotaan hyvissä ajoin tulevista muutoksista	0,435	0,112	0,098	-0,204	-0,365	0,342	-0,381	0,784	0,088	0,323	0,250	-0,085
Mietimme yhdessä muutoksen vaikutuksia työhömme ja siitä johtuvia toimenpiteitä	0,412	0,079	0,225	-0,305	-0,192	0,291	-0,077	0,556	0,068	0,383	0,489	-0,319
Henkilöstön keskuudessa liikkuu paljon yrityksen toimintaan liittyviä huhuja	-0,205	0,053	-0,030	0,136	0,032	-0,185	0,060	-0,354	0,159	-0,011	-0,053	-0,061
Minulle jää riittävästi vapaa-aikaa työstä palautumiseen	0,198	0,190	0,493	-0,152	-0,086	0,074	-0,320	0,126	0,780	0,188	0,053	-0,194
En joudu laiminlyömään kotiasioita työni takia	-0,001	-0,020	0,260	0,048	-0,005	0,184	-0,201	0,000	0,750	0,061	0,150	0,211
Työn ja kodin yhteensovittaminen ei tuota minulle vaikeuksia	0,215	0,062	0,298	-0,102	-0,081	0,025	-0,346	0,013	0,698	0,212	0,203	-0,020
Kotiasiani eivät häiritse työhön keskittymistäni	0,246	0,132	0,042	0,016	-0,132	-0,024	-0,159	-0,008	0,343	0,216	-0,078	0,304
Voimme keskustella avoimesti työhön liittyvistä asioista	0,249	0,184	0,153	-0,257	-0,222	0,256	-0,297	0,061	0,084	0,813	0,249	-0,234
Työilmapiirimme on hyvä	0,268	0,293	0,039	-0,338	-0,341	0,248	-0,347	0,154	0,049	0,782	0,158	-0,022
Työyhteisössäni työntekijät ottavat toisensa huomioon	0,167	0,109	0,060	-0,449	-0,388	0,391	-0,295	0,044	0,148	0,713	0,301	-0,287
Työkaverit antavat toisilleen riittävästi palautetta	0,270	0,140	0,224	-0,221	-0,390	0,343	-0,276	0,275	0,192	0,626	0,322	-0,039
Saan tarvittaessa tukea ja apua työkavereiltani	0,158	0,195	0,304	-0,422	-0,265	0,224	-0,291	0,247	0,150	0,618	0,267	-0,169

Työtehtäviäni voidaan muokata elämäntilanteeni ja työkuuntani mukaan	0,181	-0,063	0,263	-0,161	-0,233	0,302	-0,241	0,150	0,110	0,334	0,805	-0,087
Työpaikallani on tarvittaessa mahdollisuus työaikajoustoihin elämäntilanteeni mukaan	0,200	-0,011	0,210	-0,130	-0,087	0,260	-0,274	0,140	0,078	0,208	0,647	-0,142
Yrityksessämme suhtaudutaan ymmärtäväisesti työntekijöiden koti- ja henkilökohtaisiin asioihin	0,239	0,158	0,152	-0,246	-0,290	0,389	-0,339	0,327	0,357	0,210	0,619	0,055
Talossamme muutoksen hallintaa pyritään helpottamaan	0,482	0,025	0,250	-0,279	-0,245	0,380	-0,254	0,567	0,185	0,350	0,607	-0,139
Yrityksessämme on liian vähän työntekijöitä tehtäviin nähden	-0,326	0,150	-0,344	-0,239	0,292	-0,102	0,146	-0,041	0,009	-0,217	-0,467	0,165
Työyhteisössämme on selvä työnjako	0,454	0,042	0,207	-0,219	-0,416	0,125	-0,338	0,133	-0,039	0,272	-0,024	-0,625
Tunnen talomme työprosessit riittävän hyvin työni kannalta	0,107	0,163	-0,001	-0,266	-0,144	0,097	-0,330	-0,102	0,212	0,470	0,258	-0,568
Työyhteisössämme on selkeät pelisäännöt vastuualueista ja päätöksenteosta	0,486	0,075	0,183	-0,306	-0,536	0,288	-0,392	0,142	0,027	0,431	0,202	-0,564

Extraction Method: Maximum Likelihood. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

LIITE 5 SELITTÄVIEN SUMMAMUUTTUJUIEN KORRELAATIOKERTOIMET

Työn ja vapaa-ajan tasapaino

	X11	X12	X13	X46	X91	X92	X93	X94	X95	X96	X97	X98	X99	X100	X101
Työn ja kodin yhteensovittaminen ei tuota minulle vaikeuksia X11	1,00	0,58	0,46	0,58	0,86	0,24	0,36	0,19	0,22	0,18	0,42	0,17	0,23	0,14	0,12
En joudu laiminlyömään kotiasioita työni takia X12	0,58	1,00	0,30	0,54	0,81	0,22	0,26	0,07	0,02	0,07	0,37	-	-	0,01	0,10
Kotiasiani eivät häiritse työhön keskittymistäni X13	0,46	0,30	1,00	0,18	0,62	0,01	0,16	0,06	0,23	0,16	0,13	0,03	0,02	0,16	0,00
Minulle jää riittävästi vapaa-aikaa työstä palautumiseen X46	0,58	0,54	0,18	1,00	0,75	0,19	0,39	0,18	0,23	0,24	0,52	0,22	0,30	0,17	0,12
Työn ja vapaa-ajan tasapaino X91	0,86	0,81	0,62	0,75	1,00	0,22	0,38	0,16	0,22	0,21	0,47	0,13	0,15	0,15	0,12
Työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomiointi X92	0,24	0,22	0,01	0,19	0,22	1,00	0,42	0,46	0,35	0,40	0,32	0,35	0,24	0,30	0,50
Oman työn hallinta X93	0,36	0,26	0,16	0,39	0,38	0,42	1,00	0,35	0,39	0,47	0,43	0,34	0,49	0,46	0,55
Muutoksen hallinta X94	0,19	0,07	0,06	0,18	0,16	0,46	0,35	1,00	0,61	0,47	0,23	0,43	0,35	0,36	0,50
Kommunikaatio ja viestintä X95	0,22	0,02	0,23	0,23	0,22	0,35	0,39	0,61	1,00	0,36	0,11	0,40	0,47	0,46	0,41
Työilmapiiri ja sosiaalinen tuki X96	0,18	0,07	0,16	0,24	0,21	0,40	0,47	0,47	0,36	1,00	0,23	0,57	0,49	0,53	0,57
Työn määrä X97	0,42	0,37	0,13	0,52	0,47	0,32	0,43	0,23	0,11	0,23	1,00	0,17	0,20	0,04	0,09
Kehittämistä tukeva työkuultuuri X98	0,17	-	0,03	0,22	0,13	0,35	0,34	0,43	0,40	0,57	0,17	1,00	0,45	0,47	0,59
Työn organisointi X99	0,23	-	0,02	0,30	0,15	0,24	0,49	0,35	0,47	0,49	0,20	0,45	1,00	0,51	0,46
Johtaminen ja esimiestyö X100	0,14	0,01	0,16	0,17	0,15	0,30	0,46	0,36	0,46	0,53	0,04	0,47	0,51	1,00	0,49
Työntekijän vaikutusmahdollisuudet X101	0,12	0,10	0,00	0,12	0,12	0,50	0,55	0,50	0,41	0,57	0,09	0,59	0,46	0,49	1,00

Työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomiointi

	X14	X15	X16	X91	X92	X93	X94	X95	X96	X97	X98	X99	X100	X101
Yrityksessämme suhtaudutaan ymmärtäväisesti työntekijöiden koti- ja henkilökohtaisiin asioihin X14	1,00	0,47	0,60	0,34	0,80	0,41	0,46	0,34	0,35	0,19	0,39	0,16	0,36	0,47
Työpaikallani on tarvittaessa mahdollisuus työaikajoustoihin elämäntilanteeni mukaan X15	0,47	1,00	0,63	0,12	0,82	0,33	0,32	0,28	0,25	0,23	0,23	0,24	0,15	0,36
Työtehtäviäni voidaan muokata elämäntilanteeni ja työkuuntani mukaan X16	0,60	0,63	1,00	0,12	0,90	0,33	0,39	0,26	0,40	0,36	0,27	0,20	0,25	0,44

Oman työn hallinta

	X23	X24	X25	X26	X27	X91	X92	X93	X94	X95	X96	X97	X98	X99	X100	X101
Minulla on tehtäviini tarvittava työrauha X23	1,00	0,63	0,34	0,82	0,71	0,30	0,35	0,87	0,26	0,26	0,37	0,28	0,23	0,41	0,39	0,44
Minulla on mahdollisuus tehdä työni laadukkaasti X24	0,63	1,00	0,44	0,68	0,67	0,34	0,43	0,83	0,35	0,38	0,44	0,45	0,36	0,49	0,35	0,52
Laitan asiat tärkeysjärjestykseen työtehtävissäni X25	0,34	0,44	1,00	0,49	0,46	0,28	0,26	0,61	0,12	0,27	0,34	0,30	0,22	0,32	0,38	0,31
Voin rauhassa keskittyä työtehtäviini työpaikallani X26	0,82	0,68	0,49	1,00	0,78	0,37	0,36	0,93	0,32	0,38	0,38	0,35	0,31	0,43	0,46	0,46
Pystyn keskittymään työhöni tarkoituksenmukaisella tavalla X27	0,71	0,67	0,46	0,78	1,00	0,30	0,33	0,88	0,37	0,31	0,42	0,42	0,28	0,38	0,34	0,55

Muutoksen hallinta

	X29	X30	X31	X34	X91	X92	X93	X94	X95	X96	X97	X98	X99	X100	X101
Talossamme muutoksen hallintaa pyritään helpottamaan X29	1,00	0,67	0,56	0,14	0,24	0,55	0,38	0,79	0,57	0,44	0,30	0,42	0,33	0,32	0,49
Mietimme yhdessä muutoksen vaikutuksia työhömmä ja siitä johtuvia toimenpiteitä X30	0,67	1,00	0,53	0,23	0,13	0,42	0,19	0,82	0,46	0,44	0,20	0,44	0,36	0,28	0,40
Yrityksessämme kerrotaan hyvissä ajoin tulevista muutoksista X31	0,56	0,53	1,00	0,32	0,16	0,34	0,44	0,82	0,55	0,42	0,13	0,33	0,34	0,43	0,44
Henkilöstön keskuudessa liikkuu paljon yrityksen toimintaan liittyviä huhuja X34	0,14	0,23	0,32	1,00	-0,04	0,07	0,04	0,56	0,25	0,08	0,07	0,08	0,00	0,04	0,16

Kommunikaatio ja viestintä

	X32	X33	X35	X91	X92	X93	X94	X95	X96	X97	X98	X99	X100	X101
Työyhteisössämme tiedonkulku on riittävää X32	1,00	0,84	0,69	0,19	0,24	0,31	0,52	0,94	0,32	0,07	0,40	0,46	0,40	0,38
Tiedonkulku yrityksessämme on hoidettu hyvin X33	0,84	1,00	0,60	0,18	0,32	0,31	0,57	0,91	0,23	0,09	0,36	0,37	0,38	0,36
Tiedotus yrityksessämme on avointa ja rehellistä X35	0,69	0,60	1,00	0,22	0,37	0,42	0,56	0,84	0,42	0,14	0,32	0,43	0,46	0,37

Työilmapiiri ja sosiaalinen tuki

	X36	X37	X38	X39	X40	X91	X92	X93	X94	X95	X96	X97	X98	X99	X100	X101
Työyhteisössäni työntekijät ottavat toisensa huomioon X36	1,00	0,56	0,54	0,60	0,56	0,16	0,36	0,35	0,34	0,27	0,81	0,13	0,51	0,48	0,45	0,58
Työkaverit antavat toisilleen riittävästi palautetta X37	0,56	1,00	0,52	0,44	0,50	0,22	0,35	0,38	0,46	0,32	0,77	0,27	0,38	0,31	0,46	0,45
Saan tarvittaessa tukea ja apua työkavereiltani X38	0,54	0,52	1,00	0,49	0,47	0,22	0,33	0,37	0,43	0,22	0,76	0,26	0,50	0,40	0,34	0,38
Voimme keskustella avoimesti työhön liittyvistä asioista X39	0,60	0,44	0,49	1,00	0,68	0,12	0,28	0,37	0,30	0,28	0,80	0,16	0,40	0,44	0,35	0,44
Työilmapiirimme on hyvä X40	0,56	0,50	0,47	0,68	1,00	0,12	0,26	0,39	0,32	0,33	0,82	0,09	0,48	0,34	0,48	0,43

Työntekijän vaikutusmahdollisuudet

	X41	X42	X43	X44	X91	X92	X93	X94	X95	X96	X97	X98	X99	X100	X101
Voin vaikuttaa työni kannalta tärkeisiin päätöksiin X41	1,00	0,74	0,68	0,47	0,02	0,42	0,43	0,48	0,43	0,52	0,06	0,58	0,47	0,49	0,85
Pystyn vaikuttamaan työni sisältöön X42	0,74	1,00	0,67	0,65	0,02	0,47	0,44	0,48	0,36	0,49	0,03	0,45	0,46	0,35	0,90
Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni ja tapaan tehdä sitä X43	0,68	0,67	1,00	0,61	0,20	0,41	0,55	0,32	0,36	0,53	0,03	0,53	0,34	0,41	0,86
Minulla on mahdollisuus asettaa rajat työtehtävissäni X44	0,47	0,65	0,61	1,00	0,16	0,40	0,47	0,40	0,24	0,41	0,18	0,45	0,29	0,42	0,79

Työn määrä

	X45	X47	X48	X56	X91	X92	X93	X94	X95	X96	X97	X98	X99	X100	X101
En vie työasioita kotiin vapaa-ajalle X45	1,00	0,47	0,47	0,30	0,31	0,20	0,29	0,21	0,07	0,16	0,72	0,06	0,14	0,00	0,01
Työpäiväni noudattavat pääsääntöisesti sovitua työaikaa X47	0,47	1,00	0,66	0,43	0,43	0,24	0,28	0,13	0,07	0,17	0,82	0,15	0,18	0,02	0,01
Selviydyn työtehtävistäni työaikani puitteissa X48	0,47	0,66	1,00	0,50	0,45	0,38	0,47	0,29	0,24	0,30	0,85	0,24	0,26	0,06	0,20
Minulla on usein runsaasti tekemättömiä töitä X56	0,30	0,43	0,50	1,00	0,28	0,16	0,29	0,09	-0,04	0,09	0,72	0,07	0,05	0,06	0,04

Kehittämistä tukeva työkuultuuri

	X49	X50	X51	X52	X91	X92	X93	X94	X95	X96	X97	X98	X99	X100	X101
Työssä oppiminen on mahdollista työtehtävissäni X49	1,00	0,42	0,53	0,36	0,24	0,24	0,27	0,41	0,27	0,43	0,19	0,69	0,22	0,21	0,47
Minua kannustetaan tuomaan esille uusia ajatuksia ja ideoita X50	0,42	1,00	0,61	0,78	0,03	0,28	0,25	0,26	0,29	0,44	0,13	0,87	0,39	0,50	0,46
Voin kehittää osaamistani esim. koulutuksella työn vaativuuden lisääntyessä X51	0,53	0,61	1,00	0,62	0,15	0,29	0,29	0,34	0,41	0,41	0,16	0,84	0,29	0,31	0,48
Minua kannustetaan työmme kehittämiseen X52	0,36	0,78	0,62	1,00	0,02	0,31	0,29	0,39	0,35	0,59	0,08	0,86	0,54	0,51	0,51

Työn organisointi

	X53	X54	X55	X91	X92	X93	X94	X95	X96	X97	X98	X99	X100	X101
Tunnen talomme työprosessit riittävän hyvin työni kannalta X53	1,00	0,45	0,34	0,22	0,21	0,35	0,15	0,17	0,43	0,10	0,32	0,71	0,25	0,35
Työyhteisössämme on selkeät pelisäännöt vastualueista ja päätöksenteosta X54	0,45	1,00	0,71	0,11	0,30	0,46	0,38	0,49	0,48	0,19	0,47	0,89	0,58	0,48
Työyhteisössämme on selvä työnjako X55	0,34	0,71	1,00	0,06	0,08	0,38	0,31	0,47	0,30	0,20	0,32	0,85	0,42	0,31

Johtaminen ja esimiestyö

	X59	X60	X61	X62	X62	X64	X65	X66	X91	X92	X93	X94	X95	X96	X97	X98	X99	X100	X101
Esimieheni luottaa kykyyni suoriutua vaativistakin tehtävistä X59	1,00	0,63	0,44	0,41	0,48	0,71	0,45	0,41	0,15	0,16	0,27	0,16	0,24	0,45	-0,12	0,34	0,24	0,68	0,43
Esimieheni tukee ja kannustaa minua työssäni X60	0,63	1,00	0,63	0,68	0,69	0,69	0,65	0,70	0,19	0,21	0,42	0,29	0,39	0,48	0,02	0,44	0,43	0,87	0,35
Voin kertoa esimiehelleni elämässäni tapahtuvista asioista X61	0,44	0,63	1,00	0,64	0,68	0,60	0,45	0,63	0,09	0,29	0,29	0,39	0,40	0,34	0,05	0,38	0,36	0,79	0,36
Esimieheni puuttuu tarvittaessa työyhteisöni ongelmatilanteisiin X62	0,41	0,68	0,64	1,00	0,80	0,58	0,52	0,76	0,10	0,36	0,47	0,39	0,39	0,54	0,18	0,42	0,51	0,84	0,45
Esimieheni on oikeudenmukainen X63	0,48	0,69	0,68	0,80	1,00	0,69	0,54	0,83	0,05	0,32	0,45	0,43	0,44	0,50	0,18	0,44	0,47	0,88	0,52
Esimieheni luottaa minuun X64	0,71	0,69	0,60	0,58	0,69	1,00	0,69	0,66	0,17	0,19	0,42	0,24	0,36	0,41	-0,01	0,33	0,40	0,85	0,41
Saan tarpeeksi palautetta esimieheltäni työsuorituksistani X65	0,45	0,65	0,45	0,52	0,54	0,69	1,00	0,60	0,14	0,11	0,31	0,17	0,32	0,36	-0,04	0,32	0,47	0,75	0,29
Esimieheni osaa ottaa vastaan kriittistäkin palautetta X66	0,41	0,70	0,63	0,76	0,83	0,66	0,60	1,00	0,11	0,26	0,37	0,28	0,44	0,39	0,02	0,41	0,45	0,87	0,40