

JOHTAJUUDEN ILON AIHEET
ja miten ne ovat kytköksissä johtamismotivaatioon

Heli Rautanen
Pro gradu -tutkielma
Psykologian laitos
Jyväskylän yliopisto
Joulukuu 2022

RAUTANEN, HELI: Johtajuuden ilon aiheet ja miten ne ovat kytköksissä johtamismotivaatioon

Pro gradu -tutkielma, 35 s.

Ohjaaja: Johanna Rantanen

Psykologia

Joulukuu 2022

Tämän pro gradu – tutkielman tarkoituksena oli selvittää, millaisia ilon aiheita johtajilla on tai millaisia ilon aiheita johtajat toivoisivat työssään olevan. Lisäksi tarkastelin sitä, miten usein ja miten riittävästi johtajat kokevat ilon aiheita työssään sekä selvitin, löytyykö ilon kokemusten aiheiden sekä ilon kokemuksen useuden ja riittävyden kohdalla eroavaisuuksia sen suhteen, miten korkealla johtajien eri johtamismotivaatiot ovat.

Tutkimukseni aineistossa hyödynsin Johtamismotivaation merkitys korkeasti koulutettujen urapoluilla ja työhyvinvoinnissa (MOTILEAD) – hankkeen kautta saamaani MOTI-Survey aineistoa, joka kerättiin vuoden 2021 keväällä ja syksyllä. Tutkimusaineistossani oli mukana 238 johtajaa tai johtajuuteen rinnastettavassa työasemassa olevia (esim. esihenkilö) henkilöitä. Johtajuuden ilon aiheita kartoittavassa kyselyssä kysyttiin, mitkä asiat tuovat johtajille työssään syvää ja kokonaisvaltaista ilon ja onnen tunnetta tai mitkä asiat voisivat tuoda syviä ilon ja onnen tunteita. Ilon kokemusten vastauksista muodostettiin sisällön analyysin avulla alaluokkia ja niiden pohjalta koottiin seitsemän pääluokkaa. Lisäksi johtajuuden työn ilon aiheisiin liittyen kysyttiin myös, kuinka usein johtajat kokevat syvää ilon ja onnen tunnetta työssään ja kokevatko he johtajina syvää ilon ja onnen tunnetta omasta mielestään riittävästi. Näissä vastauksissa tarkasteltiin suhteellisia frekvenssejä. Johtamismotivaation eri ulottuvuuksia arvioitiin Motivation to Lead eli MTL-kyselyllä. Tarkastelin ilon kokemusten mainintojen ja ilon kokemuksen riittävyden sekä johtamismotivaation kolmen eri osa-alueen välistä yhteyttä riippumattomien otosten *t*-testillä. Ilon kokemuksen useuden yhteyttä johtamismotivaation kolmeen eri osa-alueeseen tarkastelin Pearsonin korrelaatiokertoimella.

Johtajuuden ilon aiheita kartoittavan kyselyn avoimien vastausten perusteella vastauksista muodostui seitsemän pääluokkaa, joita olivat 1) työyhteisöön ja yhteisiin kokemuksiin liittyvät asiat, 2) henkilökohtainen työskentely ja siihen liittyvät onnistumiset, 3) alaisten onnistuminen ja tukeminen, 4) työn sujuminen toivotulla tavalla ja tavoitteisiin pääseminen, 5) kiitos ja palaute, 6) muut tai vaikeasti sijoitettavat asiat ja 7) ei osaa sanoa tai ei koe työn iloa. Ne johtajat, joilla sosiaalisnormatiivinen johtamismotivaatio tai laskelmoimaton johtamismotivaatio olivat korkealla, kokivat, että iloa johtajuuteen tuovat erityisesti työyhteisöön ja yhteisiin kokemuksiin liittyvät asiat ja onnistumiset (pääluokka 1). Kiitoksen ja palautteeseen (pääteema 5) liittyvässä johtajuuden ilon aiheiden raportoimisessa iloa kokivat ne, joilla identiteettipohjainen johtamismotivaatio oli korkealla. Identiteettipohjaisen johtamismotivaation ja johtajien kokemien syvien ilon ja onnen tunteiden kokemusten useuden kohdalla oli erittäin merkitsevä yhteys ja ne johtajat, joilla oli vahva identiteettipohjainen johtamismotivaatio, kokivat myös usein ilon ja onnen tunteita työssään.

Aiempien tutkimusten (mm. Auvinen ym., 2019) perusteella tiedetään, että johtajien työssäjaksaminen sekä hyvinvointi saattavat vaikuttaa alaisten kohteluun, työilmapiiriin sekä johtajien johtotehtävissä jatkamiseen. Näin ollen olisi tärkeää, että tutkimustuloksia johtajien ilon kokemuksista hyödynnettäisiin johtajuuden kehittämisessä, sillä tästä voisi olla hyötyä johtajien lisäksi niin alaisille kuin myös koko organisaatiolle.

Avainsanat: työn ilo, johtajuus, johtamismotivaatio, MOTILEAD-hanke, MTL-kysely

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Department of Psychology

RAUTANEN, HELI: The joy of work leaders experience and how joy of work interrelates to the motivation to lead

Master's thesis, 35 pages

Supervisor: Johanna Rantanen

Psychology

December 2022

The aim of this master's thesis was to investigate what kind of joy leaders experience or would like to experience in their work. In addition, I examined how often leaders feel joy in their work and do leaders feel like there's enough joy in their work. I also investigated if there is differences between the joy leaders feel at work and the motivation to lead and if there's differences between the motivation to lead and the frequency of how often leaders feel joy in their work. I also examined if there is correlation between motivation to lead and leaders' experience of feeling enough joy in their work.

The data was collected during spring and autumn 2021 as a part of MOTILEAD: The role of motivation to lead in career paths and well-being of highly educated professionals -project. 238 leaders answered to the inquiry which investigated what brings joy and happiness in work or what could bring joy and happiness in work to leaders. In addition, leaders were asked how often they feel joy in their work and do they feel enough joy in their work. Motivation to lead was investigated via Motivation to Lead -inquiry. The answers were categorized in small groups and after that they were categorized in main groups. I investigated differences between the joy of work and the motivation to lead via *t*-test and differences between the motivation to lead and leaders' experiences if they feel enough joy in their work also via independent samples *t*-test. The connection between the frequency of joy and motivation to lead were investigated via Pearson correlation -test.

There were seven main groups that stood out in the enquiry of the joy leaders described they experience in their work; 1) well functioning work community and the things that can be experienced together in work community, 2) personal working experiences and success in personal work, 3) supporting the employees and feeling joy of the success of employees, 4) achieving goals in work and enjoying when the work assignment is progressing as planned, 5) acknowledgement and feedback, 6) other things and 7) don't feel joy of work or don't know if one feels joy of work. Leaders who represented high social-normative or non-calculative motivation to lead experienced that especially well functioning work community brings them joy at work. Leaders who represented high affective identity motivation to lead experienced that especially acknowledgement and feedback brings them joy at work. There were significant positive correlation between the leaders who represented high affective identity motivation to lead and the frequency of experiencing joy at work.

Based on previous study (Auvinen et al., 2019) there's knowledge that the well-being of leaders' can affect to the atmosphere of the work place and how leaders treat their employees. It can also affect on leader's motivation to continue working as a leader. That's why it would be important to take into account the results leaders reported of the joy they feel at work. These results could be useful when developing leadership and paying attention to leaders' well being could also benefit employees and the whole work organization.

Keywords: joy of work, leadership, motivation to lead, MOTILEAD-project, MTL-inquiry

Sisällysluettelo

JOHDANTO	1
Johtajuus, johtaminen ja johtamismotivaatio.....	1
Työn ilo ja työn iloon yhteydessä olevat tekijät	4
Työn iloon liittyviä lähikäsitteitä	5
Tutkimuksia johtajien kokemuksista johtamistyötään kohtaan	10
Tutkimuskysymykset	11
TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	13
Tutkimukseen osallistujat	13
Tutkimusmenetelmät ja muuttujat	14
Aineiston analysointi.....	15
TULOKSET	18
Johtajien työssään kokemia ilon aiheita.....	18
Johtajien työssään kokemien ilon aiheiden toistuvuus ja riittävyys	21
Johtamismotivaation yhteys johtajuuden ilon aiheisiin, ilon aiheiden riittävyyteen ja useuteen ..	21
POHDINTA	26
Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset	29
Jatkotutkimusehdotukset ja käytännön suositukset.....	30
Johtopäätökset.....	31
LÄHTEET	32

JOHDANTO

Johtajien ja työntekijöiden työhyvinvointiin, motivaatioon ja työssä jaksamiseen on alettu kiinnittää viime vuosina yhä enemmän huomiota. Työn tarjoamat positiiviset kokemukset ja ilon tunteet ovat olennainen osa työhyvinvointia sekä merkityksellinen osa työssä jaksamisessa. Johtajien kokemista ilon aiheista ei toistaiseksi löydy kovin paljoa tutkimustietoa. Onkin tärkeää tutkia, mitkä tekijät tuottavat johtajille työssään iloa, sillä nykyajan työelämässä tarvitaan työstään innostuneita ja motivoituneita johtajia. Ymmärrys työn ilon aiheiden merkityksestä voi auttaa organisaatioita tukemaan johtajiensa sekä työntekijöidensä työmotivaatiota ja työhön sekä organisaatioon sitoutumista. Tämä tutkimus on osa MOTILEAD-hanketta, jonka tavoitteena on tutkia johtamismotivaation merkitystä korkeasti koulutettujen urapoluilla ja työhyvinvoinnissa sekä lisätä ymmärrystä johtamismotivaation tunnistamisesta ja rakentumisesta johtamiskoulutuksen aikana ja sen ansiosta (MOTILEAD-hanke). Hankkeen käsitteellisessä keskiössä on johtamismotivaatio, Motivation to Lead (MTL), joka kuvaa johtajien yksilöllisiä eroja sen suhteen, missä määrin yksilö hakeutuu johtajakoulutukseen sekä johtotehtäviin ja millaisen panoksen hän haluaa työlleen antaa johtotehtävissä toimiessaan (Chan & Drasgow, 2001; Auvinen ym., 2020; MOTILEAD-hanke). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia ovat johtajuuden ilon aiheet ja miten eri johtamismotivaation omaavien johtajien ilon aiheet mahdollisesti eroavat toisistaan.

Johtajuus, johtaminen ja johtamismotivaatio

Tutkimuksessani perehdyn johtajuuden ilon aiheisiin. Tässä luvussa avaan näkökulmia johtajuuteen ja johtamiseen. Lisäksi esittelen kolme erilaista johtamiseen liittyvää johtamismotivaatiota. Ahosen (2008) mukaan johtajuuden ymmärtämiseksi voidaan erottaa johtamisen ja johtajuuden käsitteet toisistaan. *Johtamistoiminta* voidaan nähdä konkreettisena toimintana, jota johtajat arkityössään tekevät (Ahonen, 2008). Sydänmaalakan (2004) mukaan *johtajuus* koostuu neljästä johtamisen osa-alueesta, joita ovat tiedon johtaminen, osaamisen johtaminen, suorituksen johtaminen sekä itsensä johtaminen. Kaikkien näiden johtamisen kokonaisuuteen liittyvien osa-alueiden toiminnan ytimessä on johtajuuden käsite, joka on kaiken konkreettisen toiminnan ydin (Ahonen, 2008). Johtajan roolissa korostuu erityisesti vastuu organisaation tavoitteiden saavuttamisesta ja johtajan tärkeänä tehtävänä

on mahdollistaa työntekijöiden hyvä työpanos sekä voimavarojen oikea kohdistaminen (Feldt ym., 2019).

Ahmas (2014) toteaa, että perinteisesti johtaja on nähty johtamisaktin toteuttajana ja alaiset on nähty johdettavina yksilöinä. Tässä asetelmassa johtaja nähdään henkilönä, joka jollain tapaa poikkeaa muista työntekijöistä ominaisuuksiensa, kokemustensa, persoonansa ja mahdollisten muiden määritteiden kautta, joiden avulla hänen ajatellaan olevan kykenevä ohjailemaan ja kontrolloimaan toisia. Kun johtaminen nähdään yksilökeskeisenä ilmiönä, tutkimus keskittyy Ahmaksen (2014) mukaan tarkastelemaan yksilöä sekä hänen ominaisuuksiaan ja toimintatapaansa ja tällöin nähdään, että johtajan yksilöllisiä, synnynnäisiä luonteenpiirteitä hyödyntämällä organisaatio saadaan toimivaksi. Näitä luonteenpiirteitä ovat esimerkiksi älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys, lahjomattomuus sekä sosiaalisuus, ja tehtävässä menestymisen nähdään edellyttävän avointa suhtautumista uuden oppimiseen, tavoiteorientoituneisuutta, stressinsietokykyä, tunnollisuutta, sopeutumista sekä emotionaalista älykkyyttä (Ahmas, 2014; Northouse, 2010; Parry & Bryman, 2006; Yukl, 2013). Koska johtajuudessa kyse on vaikuttamisesta, on vuorovaikutus oleellinen osa johtajuutta ja tällöin johtajuus rakentuu myös alaisten silmissä, eli alaiset hyväksyvät ja tunnistavat johtajan johtajakseen. Johtamisessa vuorovaikutuksen ytimessä ovatkin sosiaalisen vaikuttamisen tavat, laatu sekä alaisten motivointi, ja johtajan tehtäväksi nähdään tehokkaan ja positiivisen alais-esimiessuhteen rakentaminen (Ahmas, 2014).

Tutkijat puhuvat transformaalisesta johtajuudesta, joka tarkoittaa sitä, että johtajuus on sosiaalista vaikuttamista, jolloin johtaja sitoutuu alaistensa tarpeisiin ja saattaa vaikuttaa vahvasti henkilöstöön, ilmapiiriin sekä organisaation kulttuuriin (Ahmas, 2014; Northouse, 2010; Parry & Bryman, 2006; Yukl, 2013). Johtajan tehtävänä on huolehtia alaistensa tarpeista sekä rakentaa alaisiinsa sellainen suhde, joka nostaa kummankin osapuolen motivaatiota ja moraalialia (Ahonen, 2014). Johtajuuden yksilökeskeisyyden sijaan nykyään nähdäänkin alaisten ja johtajien sitoutuvan toisiinsa aiempaa läheisemmin ja vastakkainasettelu alaisten ja johtajien välillä sekä johtajan yksilöllisyyden ylivoimaisuus alkavat murentua (Ropo, Parviainen & Koivunen, 2002). Juuti ja Vuorela (2015) toteavatkin, että onnistuneen johtamisen seurauksena työyhteisön jäsenille syntyy yhtenevä näkemys työn päämääristä sekä toiminnan suunnasta ja näiden tavoittelemiseksi käytettävistä keinoista. Esihenkilön työ on luonteeltaan palvelutehtävä ja yksilöiden arvostaminen on esihenkilötyön keskiössä. Hyvä esihenkilö auttaa ihmisiä kuuntelemalla heitä arvostavasti ja auttamalla ihmisiä itse ratkaisemaan työhönsä liittyviä ongelmia. Lähtökohtana tulisi olla se, että kullakin työntekijällä itsellään on paras kuva omasta työstään ja siihen liittyvistä ongelmista. Esihenkilön tehtävänä on luoda sellaiset puitteet ongelmien tarkastelulle, että työntekijälle aukenee

uusia näkökulmia, jolloin voidaan kaikessa rauhassa etsiä yhdessä ratkaisuja ongelmiin (Juuti & Vuorela, 2015).

Johtamismotivaatio kuvaa puolestaan sitä, millainen motivaatio henkilöllä on hakeutua johtotehtäviin. Johtamismotivaation teoreettisessa viitekehyksessä nähdään, että ihmisten välillä on yksilöllisiä eroja siinä, hakeutuuko yksilö johtajakoulutukseen tai johtotehtäviin ja millaisen panoksen hän johtotehtävissä antaa (Chan & Drasgow, 2001; Feldt ym., 2019). Johtaminen voidaan luokitella johtamismotivaation suhteen Lehtiniemen ym. (2020) mukaan kolmeen eri osa-alueeseen, joita ovat identiteettipohjainen johtamismotivaatio (engl. Affective Identity Motivation to Lead), sosiaalisnormatiivinen johtamismotivaatio (engl. Social-normative Motivation to Lead) sekä laskelmoimaton johtamismotivaatio (engl. Non-calculative Motivation to Lead).

Auvinen, Huhtala, Rantanen ja Feldt (2021) toteavat, että *identiteettipohjaisen johtamismotivaation* omaava yksilö kokee positiivisia tunteita johtajuutta ja ihmisten johtamista kohtaan ja tämä motivaatiotyyppi on vahvasti tunnepohjainen. Johtaminen on identiteettipohjaisen motivaation omaavalle yksilölle luontaista sekä osa omaa identiteettiä, ja henkilö yleensä myös pitää johtamisesta. Lehtiniemi kumppaneineen (2020) ovat havainneet tutkimuksessaan, että matalan identiteettipohjaisen johtamismotivaation omaavat henkilöt arvioivat hakeutuvansa todennäköisesti vähemmän vaativiin johtotehtäviin, kun taas korkean identiteettipohjaisen johtamismotivaation omaavat henkilöt arvioivat hakeutuvansa suuremmalla todennäköisyydellä vaativampiin johtotehtäviin.

Feldt (2019) kumppaneineen toteaa, että *sosiaalisnormatiiviseen johtamismotivaatioon* liittyvän motivaation omaava yksilö taas kokee johtajuuden olevan velvollisuus, jolloin johtajuus otetaan vastaan velvollisuuden tunteesta muita ihmisiä tai yhteisöä kohtaan. Sosiaaliseen vastuuseen liittyvässä motivaatiossa johtajuuden statusarvo voidaan nähdä myös itseisarvona ja yhteiskunnallisesti arvostettuna tehtävänä, ja henkilö ottaa johtotehtävän vastaan siksi, että sitä pidetään yleisesti tavoiteltavana asiana.

Laskelmoimattoman johtamismotivaation omaava yksilö näkee johtajuuden roolin sekä muodolliset työroolit positiivisina huolimatta niiden mahdollisista haitoista tai negatiivisista seurauksista (Auvinen ym., 2021; Feldt ym., 2019). Feldt (2019) kumppaneineen mainitsee, että johtotehtävän vastaanottamista harkitessaan ihmiset puntaroivat usein johtotehtäviin liittyviä hyötyjä ja haittoja. Johtotehtävän haittapuoli voi olla esimerkiksi johtajarooliin kuuluva suuri vastuu, kun taas hyöty voi olla esimerkiksi lisääntynyt vapaus. Laskelmoimattoman johtamismotivaation omaavat henkilöt laskelmoivat vähemmän hyötyjä ja haittoja johtotehtäviä harkitessaan ja näin ollen johtotehtävän vastaanottamisen kannalta vahva ei-laskelmoivuus on eduksi (Feldt ym., 2019).

Työn ilo ja työn iloon yhteydessä olevat tekijät

Tutkimukseni tavoitteena on tarkastella johtajuuden ilon aiheita ja ilo onkin tutkimukseni keskeinen käsite johtajuuden ja johtamismotivaation rinnalla. Tässä luvussa määrittelen aluksi, mitä ilolla käsitteenä ja psykososiaalisena ilmiönä tarkoitetaan. Tämän jälkeen siirryn tarkastelemaan iloa työn ilon ja siihen yhteydessä olevien tekijöiden näkökulmasta.

Varilan (1999) mukaan ilo on ihmisen perustunne ja ilon aiheiden havaitsemiseen sekä ilon kokemiseen vaikuttavat myös sosiaaliset prosessit. Isokorven ja Viitasen (2001) mukaan ilo on sisäisesti koettu, suhteellisen intensiivinen, kokonaisvaltainen ja lyhytaikainen kokemus, elämys tai aistimus, johon vaikuttavat niin ulkoiset kuin sisäisetkin tekijät ja usein tilanteissa voidaan kokea samanaikaisesti useampiakin tunteita. Kassara (2017) toteaa, että ilon tunteen kokeminen on mahdollista silloin, kun puolustavat tunteet, kuten kateus, viha tai pelko, eivät pidä ihmistä otteessaan. Tällöin tulee tilaa tasapainotunteille, joita ovat esimerkiksi ilo, tyytyväisyys ja onni. Ilo tuntuu lähes aina hyvältä ja energiaa antavalta ja tunteen kokemuksena iloon liittyy tietoisuus ihmisen mielentiloista sekä mielessä tapahtuvista muutoksista. Ilon kokemus on subjektiivinen, mutta myös universaalinen ja yhteisöllinen. Ilon voidaan nähdä olevan ensisijainen, sisäisesti koettu perustunne, jonka kesto ja voimakkuus vaihtelevat (Kassara, 2017).

Varila ja Viholainen (2000) tutkivat työn iloa tavoitteenaan kehittää henkilöstöä ja organisaatiota. Tutkimuksessaan Varila ja Viholainen (2000) havaitsivat, että työn ilo on usein jaettua iloa ja sitä koetaan harvoin yksin. Työn ilo syntyy useimmiten pitkäjänteisen työskentelyn päätteeksi ja iloa voidaan kokea erityisesti pienistäkin kannustavista sanoista, esimiehen kiitoksesta tai myönteisistä havainnoista. Positiiviset tuntemukset töissä antavat ihmisille voimaa ja energiaa. Tällöin myös työmotivaatio kasvaa ja työ koetaan mielekkääksi. Työn iloa kokeva työntekijä on halukas kehittämään itseään ja työn tulokset paranevat. Näin ollen työntekijän kokemasta työn ilosta on positiivisia seurauksia koko työprosessille ja työn laadulle, ja työntekijän positiivisuus voi heijastua myös ympärillä oleviin asioihin (Varila & Viholainen, 2000).

Varilainen ja Viholainen (2000) toteavat, että yksi olennainen tekijä työn ilon kokemisessa on hyvä vuorovaikutus työpaikalla niin työtovereiden kuin esihenkilön kanssa. Työntekijälle onkin tärkeää olla sosiaalisessa kanssakäymisessä kollegojen kanssa ja toimivat ihmissuhteet edellyttävät, että työntekijät tulevat hyvin toimeen keskenään ja pystyvät työskentelemään tehokkaasti yhdessä. Kun työyhteisössä vallitsee välitön, avoin, luottamuksellinen ja työntekijät huomioon ottava

ilmapiiri, jossa työntekijät voivat kokea ystävyyttä ja läheisyyttä toistensa kanssa, vaikuttaa tämä myönteisesti työssä koettavaan iloon (Varilainen & Viholainen 2000).

Työn ilon kokemiseen vaikuttaa Niemelän (2013) mukaan suuresti myös itse työ ja työ koetaankin kannustavana ja mieleisenä silloin, kun se tarjoaa mahdollisuuksia itsenäiseen toimintaan. Työntekijät kaipaavat työltään Varilan ja Viholaisen (2000) mukaan lisäksi kiinnostavuutta, monipuolisuutta ja haasteellisuutta sekä palkitsevuutta, eivätkä työtehtävät saa olla liian yksitoikkoisia ja rutiininomaisia tai liian haastavia. Työ koetaankin mielekkääksi silloin, kun se edellyttää kykyjen ja taitojen monipuolista käyttämistä ja kun se on sopivan haastavaa (Niemelä, 2013; Varila & Viholainen, 2000). Työ, jossa voi nähdä oman työnsä positiiviset aikaansaannokset ja jossa voi tuntea, että on onnistunut hyvin, tyydyttää ihmisen pärjäämisen tarvetta (Hakanen, 2011). Työn ilo syntyy Mankan (2013) mukaan myös siitä, kun työllä on selkeät tavoitteet ja kun työ koetaan itselle merkitykselliseksi. Työn voimavarat ja vaatimukset ovat parhaimmessa tilanteessa tasapainossa ja työtä sekä työyhteisöä tasapainottavia voimavaroja voivat olla esimerkiksi tieto omista perustehtävistä ja tavoitteista, vaikuttamisen mahdollisuudet, mahdollisuus uuden oppimiseen sekä mahdollisuus saada palautetta sekä arvostusta työstä (Manka, 2013).

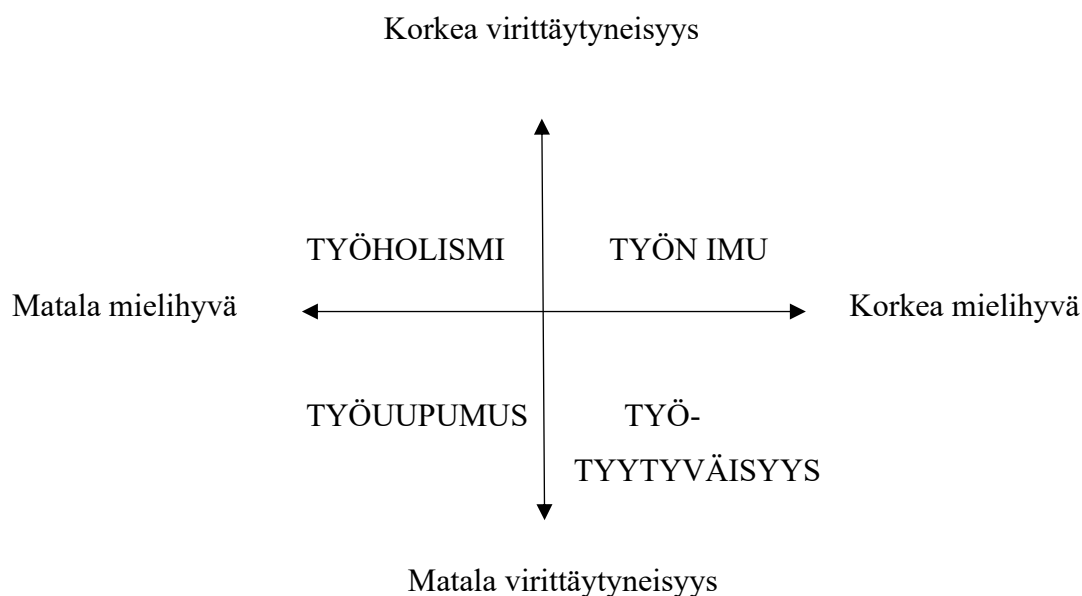
Varilan ja Viholaisen (2000) mukaan työssä koettavat positiiviset tuntemukset voivat olla kiinni myös työntekijästä itsestään sekä hänen persoonallisuudestaan. Manka (2013) toteaaakin, että psykologinen pääoma on merkittävä osa työtyytyväisyyden kokemisessa ja psykologinen pääoma tarkoittaa sitä, että työntekijällä on toiveikkuutta, itseluottamusta, sitkeyttä ja realistista optimistisuutta. Ihminen, jolla on hyvä itseluottamus, ottaa mielellään haasteita vastaan ja tekee parhaansa saavuttaakseen asettamansa tavoitteet (Manka, 2013). Varila ja Viholainen (2000) huomauttavat, että kaikki työntekijät eivät koe ilon tunteita, vaikka työympäristö olisi kuinka mielekäs tahansa. Ne työntekijät, jotka ovat taipuvaisia näkemään asioissa paljon negatiivisia puolia, kokevat helpommin väsymystä ja stressiä, kun taas tyytyväiset ihmiset pystyvät löytämään itselleen sopivia keinoja stressin hallintaan (Varila & Viholainen, 2000). Vahva psykologinen pääoma lisääkin myönteisiä tunteita ja nämä tunteet taas lisäävät sitoutumista ja innostumista omaan työhön samalla kun ne vähentävät kyynisyyden tunteita (Manka, 2013).

Työn iloon liittyviä lähikäsitteitä

Kassaran (2017) mukaan työn ilo on tärkeä motivoiva tekijä työssä, ja ilon tunteet auttavat ihmistä oppimaan sekä saavuttamaan tavoitteensa. Työn ilo sekä positiiviset tunteet virittävät Varilan (1999)

mukaan toimimaan. Juuti ja Vuorela (2015) toteavat, että parhaimmillaan työ on kuin leikkiä ja tällöin se on kevyttä sekä iloa tuottavaa toimintaa, josta saadaan voimavaroja ja johon suhtaudutaan jopa huumorilla. Työn tekemisen motivaatio syntyy ikään kuin itsestään ja tällöin voidaan puhua sisäisestä motivaatiosta, joka on pitkäkestoista. Työn iloa ei ole tutkittu ja määritelty tarkasti, vaan se tulee usein työpsykologiassa esiin sen lähikäsitteiden, etenkin työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksien kautta joko rinnasteisena tai vastakkaisena kokemuksena. Seuraavassa esittelen työn ilon lähikäsitteitä työhyvinvoinnin ulottuvuuksien kautta ja teen lopuksi yhteenvedon ja rinnastuksen näiden lähikäsitteiden ja työn ilon välille.

Tässä tutkimuksessani tarkastelen työn iloon liittyviä lähikäsitteitä Warrin (1994) laatiman *tunneperäisen työhyvinvoinnin mallin* pohjalta, jonka ytimessä on affektiivinen, tunneperäinen hyvinvointi (Kinnunen & Feldt, 2015; Mäkikangas & Hakala, 2017; Rantanen ym., 2020; Warr, 1994). Tunneperäisessä työhyvinvoinnin mallissa tunteet voidaan jaotella siihen liittyvän virittäytyneisyyden ja mielihyvän mukaan erilaisiin tunnekokemuksiin, joita Warr kutsuu Kinnusen ja Feldtin (2015) mukaan affektiivisen hyvinvoinnin avainkokemuksiksi. Tunteiden luonnehdintaan käytetyt ulottuvuudet Warrin mallissa ovat mielihyvä ja virittyneisyys (Mäkikangas & Hakanen, 2017). Avainkokemuksiin kuuluvat ääripään tunteet, mielihyvä vs. -mielihyvä, ahdistus vs. mukavuus sekä masennus vs. innostus ulottuvuuksilla. Mäkikangas ja Hakanen (2017) sekä Rantanen kollegoineen (2020) ovat esittäneet suomen kielellä tunneperäisen työhyvinvoinnin nelikenttämallin työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksista Bakkerin ja Oerlemansin (2011) sekä Warrin (1990; 2007) mallien pohjalta. Mäkikankaan ja Hakasen (2017) sekä Rantasen kumppaneineen (2020) esittelemässä mallissa työn imu ja työuupumus asettuvat työn innostuksen ja masennuksen ulottuvuuksien ääripäihin ja kuvaavat toisilleen vastakkaisia työhyvinvoinnin tuntemuksia. Työhyvinvoinnin kokemuksista mukavuus vs. ahdistus -ulottuvuuden ääripäihin taas asettuvat työtyytyväisyys ja työholismi.



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin nelikenttämalli mukailten Mäkikankaan ja Hakasen (2017, s. 105 Kuvio 1) esitystä.

Työuupumus kuuluu työhön liittyviin kielteisiin tunnetiloihin ja siihen liittyy matala virittyneisyys (Bakker & Oerlemans, 2011; Mäkikangas & Hakanen, 2017). Työuupumus on työn imun vastakohta tunneperäisessä työhyvinvoinnin nelikenttämallissa ja työuupumus kuvaa tilaa, johon liittyy uupumusasteinen väsymys, kyynistyminen sekä ammatillisen itsetunnon lasku. Kyynistyneisyys voi näkyä työntekijän välinpitämättömänä tai kielteisenä suhtautumisena työhönsä, jolloin työn merkityksellisyyden tunne katoaa ja työsuoritus muuttuu mekaaniseksi. Ammatillisen itsetunnon vähenemiseen liittyy kokemus omien tietojen sekä taitojen riittämättömyydestä ja heikentynyt työteho. Työuupumukseen liittyy myös syvä väsymyksen sekä uupumuksen tunne, joka aiheutuu työn aiheuttamasta liiallisesta, jatkuvasta kuormituksesta sekä liian vaativista työolosuhteista (Bakker & Oerlemans, 2011). Työn iloon kytköksissä oleva työn imun kokemus on vastakkainen työuupumuksen kokemukselle (Mäkikangas & Hakanen, 2017). Näin ollen työuupumus voidaan nähdä työn iloa heikentävänä tekijänä.

Työholismi kuvaa työuupumuksen tavoin työntekijän kielteistä mielialaa ja työholismiin liittyy korkea virittyneisyys (Mäkikangas & Hakanen, 2017). Työholismiin on luonnehdittu kuuluvaksi myös ylisitoutuneisuutta työtä kohtaan, pakonomaista työskentelyä, perfektionismia sekä suorituskeskeisyyttä. Työholismia kuvaavat tiedollinen ja käyttäytymiseen liittyvä puoli. Työholismiin liittyy vaikeus irrottautua työstä vapaa-ajalla ja työholismi näyttäytyy käyttäytymisessä

ylenpalttisena työskentelynä sekä tiedollisella tasolla ajatuksena siitä, että työtä on pakko tehdä ja sitä on pakko ajatella.

Tunneperäinen *työtyytyväisyys* kuvaa sitä, missä määrin työntekijät pitävät (tyytyväisyys) tai eivät pidä (tyytymättömyys) työstään ja työtyytyväisyyteen liittyy matala virittäytyneisyys (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen, 2015; Rantanen ym., 2020). Positiivisia tunteita kokiessaan työntekijä kokee työssään flow-kokemuksia sekä työtyytyväisyyttä ja on sitoutunut työhönsä (Warr, 1994). Työn ilo on kytköksissä työtyytyväisyyteen, sillä molemmat tarjoavat työntekijälle positiivisia tunnekokemuksia. Warrin (1994) mainitsema tunneperäinen hyvinvointi ilmenee työtyytyväisyytenä siten, että työntekijä suhtautuu työhönsä myönteisellä asenteella, jota positiiviset tunneperäiset elementit korostavat. Tällöin yksilö ei tee työtä pelkästään tyydyttääkseen tarpeitaan, vaan saavuttaakseen myös työlleen asettamia tavoitteita (Mäkikangas ym., 2015). Emotionaalinen työtyytyväisyys on yhteydessä siihen, että työntekijä suoriutuu työtehtävistään hyvin (Bakker & Oerlemans, 2011). Mäkikangas kollegoineen (2015) mainitsee, että Hackmanin ja Oldhamin mukaan työn piirre -teorian mukaisesti työtyytyväisyyteen yhteydessä olevia tekijöitä ovat työtehtävän luonne ja vaihtelevuus, työn itsenäisyys, työstä saatu palaute sekä työn merkityksellisyys. Lisäksi viime aikoina työtyytyväisyyteen yhteydessä oleviksi tekijöiksi on lisätty myös työn varmuus, työntekijän oikeudenmukainen kohtelu, työpaikan hyvät ihmissuhteet sekä esihenkilöltä saatu tuki. Työtyytyväisyys näkyy muun muassa yksilön organisaatioon sitoutuneisuutena sekä vähäisinä stressioireina (Mäkikangas ym., 2015). Työtyytyväisyyden on havaittu olevan myös yhteydessä suhteellisen pysyviin persoonallisuuden piirteisiin, erityisesti taipumukseen kokea myönteisiä tunnetiloja, ja pitkittäistutkimuksissa on havaittu, että työtyytyväisyys on yllättävän pysyvä kokemus huolimatta työorganisaatioiden muutoksista tai työpaikan vaihdoksista (Mäkikangas ym., 2015).

Työn ilo tuo työntekijälle hyvää mieltä ja innostusta. Työn iloa kokeva henkilö omistautuu työlleen, on tarmokas, energinen ja nauttii työhönsä uppoutumisesta (Bakker & Oerlemans, 2011; Hakanen ym., 2009). Hakanen (2002) kutsuu tätä työhön sitoutuneisuutta ja työhyvinvointia kuvaavaa käsitettä nimellä *työn imu* ja näin ollen Hakanen kumppaneineen (2009) rinnastaa työn ilon työn imun käsitteeseen, jota kokiessaan työntekijä tuntee suurta mielihyvää, haluaa tehdä parhaansa ja on innostunut työstään. Työn imu on työhön liittyvä myönteinen tunnetila ja se kuvaa työntekijän innostusta työtään kohtaan (Mäkikangas & Hakanen, 2017) ja työn imun osa-alueisiin kuuluvat tarmokkuus sekä uppoutuminen ja omistautuminen työlle (Schaufeli, Salanova, González-romá & Bakker, 2002). Työn imuun liittyy korkea virittäytyneisyys ja työn imua kokeva työntekijä on sitoutunut, motivoitunut sekä aktiivinen työssään (Manka, 2013). Työn imua kokevalla työntekijällä on energiaa ja hän kokee pystyvyyden tunteita (Mäkikangas & Hakanen, 2017).

Mäkikangas ja Hakanen (2017) toteavat, että työhyvinvoinnin malliin voidaan lisätä myös *työssä tylsistyminen*, joka on tutkimuskohteena uusi ja omanlaisensa työhyvinvoinnin ilmiö, joka kuitenkin eroaa työuupumuksesta. Työhön tylsistymisellä (engl. *job boredom*) tarkoitetaan työhön liittyvää tunnetilaa, johon liittyy heikko vireystaso sekä epämiellyttävät tuntemukset ja pääasiallisena tunteena työssä tylsistymiseen liittyy vahvasti tyytymättömyys työhön. Työ ei tällöin tunnu mielekkäältä eikä se tarjoa riittävästi haasteita ja työhön lähteminen voi olla vaikeaa. Työhönsä tylsistyneen työntekijän on vaikeaa keskittyä työtehtäviin eikä hän koe tehtäviä mielenkiintoisiksi. Lisäksi työntekijä on levoton ja työtehtävien parissa vietetty aika tuntuu kuluvan hitaasti. Työssä tylsistymiseen liittyy myös passivoitunut käyttäytyminen sekä päättämättömyys, ja työpäivien aikana ajatukset pyörivät usein työhön liittymättömissä ajatuksissa (Reijseger ym., 2013). Työn ilo on kytköksissä työtyytyväisyyteen, kun taas työhönsä tylsistynyt henkilö kokee tyytymättömyyttä työtehtäviään kohtaan. Näin ollen työhön tylsistyminen voi heikentää työtyytyväisyyttä ja tämän myötä myös työn ilon kokemuksia, jolloin työhön tylsistymisen voidaan nähdä olevan työn ilon vastakohta.

Nelikenttämallissa mainitut myönteiset tunnetilat – työn imu ja työtyytyväisyys – ovat yhteydessä keskenään ja erityisesti työn imun katsotaan edustavan motivoivaa ja aktiivista kognitiivis-affektiivista työhyvinvoinnin kokemusta (Mäkikangas & Hakanen, 2017). Kielteisten tunnetilojen – työuupumus, työholismi ja työssä tylsistyminen – seuraukset taas ovat kielteisiä. Työuupumus syntyy usein pitkään jatkuneen ylikuormittumisen seurauksena, kun taas työssä tylsistymisen nähdään olevan seurausta alikuormittumisesta. Työholismiin liittyy pakonomainen tarve tehdä työtä ja tämä lisää työuupumuksen riskiä. Työtyytyväisyys sen sijaan nähdään tärkeänä positiivisena, mutta passiivisempaa työhyvinvointiin liittyvänä kokemuksena kuin työn imu, joka ei johda yhtä suotuisiin seurauksiin työssä suoriutumisessa kuin motivoiva ja energisoiva työn imu. Työn imuun taas näyttää tutkimusten mukaan liittyvän mielihyvää, kuten iloa, ja työn imun onkin havaittu ennustavan lisääntyvää työtyytyväisyyttä (Mäkikangas & Hakanen). Näin ollen voidaan todeta, että työn iloon liittyvistä lähikäsitteistä erityisesti työn imu ja siihen liittyvät positiiviset, ja energisoivat tunnetilat näyttävät liittyvän olennaisesti työn ilon kokemukseen kuten myös työtyytyväisyyteen liittyvät passiivisemmat työhyvinvoinnin positiiviset kokemukset, kun taas työhön liittyvät negatiiviset tunnetilat voivat heikentää työn ilon kokemuksia.

Työhyvinvoinnin eri kokemusten ymmärtäminen on tärkeää, sillä niiden seuraukset työntekijälle itselleen sekä työympäristölleen voivat olla joko myönteisiä tai kielteisiä sekä lyhyt- tai pitkäkestoisia. Työn imua ja työtyytyväisyyttä keskenään vertailtaessa on havaittu, että työn imu on työtyytyväisyyttä vahvemmin yhteydessä työssä suoriutumisen ja hyvään organisaatiokansalaisuuteen (Mäkikangas & Hakanen, 2017). Työtyytyväisyyteen liittyy

tyytyväisyys nykyiseen työhön, mutta siinä ei ole samanlaista eteenpäin vievää tahto- ja energiatilaa kuin työn imussa. Näin ollen voidaan todeta, että johtajien työhyvinvoinnin kokemusten, erityisesti työn ilon kokemusten selvittäminen on tärkeää, sillä johtajan kokemat tunteet voivat heijastua koko työyhteisöön joko myönteisesti tai kielteisesti.

Tutkimuksia johtajien kokemuksista johtamistyötään kohtaan

Manka (2013) on havainnut, että työelämä tutkimus on keskittynyt pitkään työssä koetun pahoinvoinnin selvittämiseen. Esimerkiksi Auvinen kumppaneineen (2019) on tutkinut johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita korkeasti koulutetuilla johtajilla sekä sitä, miten huolenaiheet vaikuttavat alaisiin. Feldt kumppaneineen (2019) taas on tutkinut korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden näkemyksiä johtotehtäviin liittyvistä huolenaiheista. Työelämän epävarmuus ja monimutkaisuus ovat lisänneet erityisesti johtajuuteen sekä johtamiseen liittyviä haasteita ja vaatimusten kasvaessa myös johtotehtäviin liittyvät kielteiset tunteet saattavat lisääntyä (Johansen, 2012; Lehtiniemi ym., 2020).

Johtotehtävät näyttävät nykyään vaativina ja niihin liittyy tavanomaista korkeampia vaatimuksia verrattuna tehtäviin ilman esihenkilöroolia ja esihenkilöroolin tuomia vastuita (Lehtiniemi, Nieminen, Auvinen ja Feldt, 2020; Li, Schaubroeck, Xie ja Keller, 2018). Johtajat saattavat kokea huolta siitä, että johtotehtävillä on kielteisiä seurauksia joko itselle henkilökohtaisena johtamistyössä epäonnistumisena tai muille koituvina vaikeuksina tai uhkana. Johtajien kokeman huolen kielteisistä seurauksista on havaittu olevan yhteydessä suunnitelmiin vetäytyä johtotehtävistä pois kokonaan (Auvinen ym., 2019). Johtajien vetäytyminen organisaation johtotehtävistä ei ole toivottava tilanne, ja tämän vuoksi onkin tärkeää tarkastella myös sitä, mikä saa johtajat jatkamaan nykyisissä johtotehtävissä ja mahdollisesti myös tavoittelemaan vaativampiakin tehtäviä (Lehtiniemi ym., 2020).

Sudha, Shahnawaz ja Farhat (2016) tutkivat johtajien johtamistyylien yhteyttä tehokkuuteen ja hyvinvointiin havaiten, että vuorovaikutuksellinen johtamistyyli, jossa esihenkilö ohjaa alaisiaan henkilökohtaisesti sekä koko työryhmän tasolla, vaikutti eniten työn tehokkuuteen. Vuorovaikutuksellinen ja uudistava johtamistyyli vaikuttivat epäsuorasti hyvinvointiin kollektiivisen tehokkuuden myötä. Lehtiniemi kumppaneineen (2020) taas havaitsi tutkimuksessaan, että johtajien työn merkityksellisyyden kokemukset kytkeytyvät todennäköisyyteen pysyä nykyisessä johtotehtävässä. Tutkimuksissa on myös tarkasteltu johtajien johtamismotivaatiota ja sitä, mitkä

tekijät vaikuttavat johtajien johtotehtävissä jatkamiseen (Auvinen ym., 2020; Chan & Drasgow, 2001; Lehtiniemi ym., 2020). Näissä tutkimuksissa on havaittu, että ne johtajat, joiden identiteettipohjainen tai sosiaalisnormatiivinen johtamismotivaatio oli korkealla, voivat työssään hyvin ja hakeutuivat todennäköisemmin haastavampiin tehtäviin johtajina, kuin ne johtajat, joiden identiteettipohjainen johtajuusmotivaatio oli hyvin matala tai joiden laskelmoimaton johtajuusmotivaatio oli korkealla.

Johtajien kokemasta työn ilosta sen sijaan ei löydy juurikaan tutkimustietoa, mutta viime aikoina tehdyissä johtajuutta tarkastelevissa tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että johtajien hyvinvointi vaikuttaa heidän johtamistapaansa muun muassa siten, että Barnesin, Lucianettin, Bhaven ja Christianin (2015) tutkimuksessa havaittiin hyvin nukutuilla yöunilla olevan merkitystä johtajan työssäjaksamiseen ja tämä näkyi siinä, miten johtajat käyttäytyivät alaisiaan kohtaan. Lin, Ma ja Johnson (2016) taas havaitsivat, että johtajilta vaadittu jatkuva eettinen käytös voi johtaa henkiseen väsymiseen ja sen myötä loukkaavaan käytökseen alaisia kohtaan. Lisäksi Tepper, Duffy, Henle ja Lambert (2006) havaitsivat, että johtajan masennuksella voi olla yhteys alaisten huonoon kohteluun. Kuten edellä mainitut tutkimukset osoittavat, johtajien kokemalla työn ilolla ja työssä jaksamisella voi olla yhteys alaisten kohteluun ja myös alaisten työhyvinvointiin. Näin ollen onkin tärkeää selvittää, mitkä tekijät tuottavat johtajille työssään ilon kokemuksia.

Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on tarkastella johtajuuden ilon aiheita MOTILEAD-johtamismotivaatiotutkimuksesta kerätyn aineiston pohjalta (MOTILEAD-hanke). Johtamisen laatu vaikuttaa olennaisesti siihen, millainen työilmapiiri organisaatiossa on ja näin ollen johtajan työhyvinvointi voi heijastua myös alaisten hyvinvointiin (Auvinen ym., 2021; Manka & Manka, 2016). Lisäksi koko työyhteisön sosiaaliseen pääomaan ja henkiseen tilaan vaikuttaa merkittävästi se, miten työtovereiden kanssa tullaan toimeen (Manka & Manka, 2016). Näin ollen myös alaisten suhtautuminen ja toiminta suhteessa johtajaan voi olla yhteydessä johtajan kokemuksiin työstään ja työhyvinvoinnistaan. Positiiviset tuntemukset antavat työntekijälle energiaa ja voimaa ja tämä edesauttaa työmotivaation kasvamista sekä työn kokemista mielekkäänä (Auvinen ym., 2021; Bakker & Oerlemans, 2011; Varila & Viholainen, 2000). Työn iloa kokevan työntekijän työn tulokset paranevat ja työntekijän kokemasta työn ilosta on positiivisia seurauksia koko työprosessille sekä työn laadulle (Varila & Viholainen, 2000). Varilan ja Viholaisen (2000) havaintojen pohjalta myös

johtajien kokemuksia työn ilosta on tärkeää selvittää, sillä työn ilo synnyttää positiivisia tunnekokemuksia ja voi sitä myöten edesauttaa johtajan työhyvinvointia sekä työmotivaatiota. Tältä pohjalta ensimmäinen tutkimuskysymykseni on:

1. Millaisia ilon aiheita johtajilla on tai millaisia ilon aiheita johtajat toivoisivat työssään olevan?

Tässä tutkimuksessa tarkastelen lisäksi sitä, miten usein ja riittävästi johtajat kokevat ilon aiheita työssään. Tarkastelen myös, löytyykö ilon kokemusten aiheiden sekä ilon kokemuksen useuden ja riittävyyden suhteen eroavaisuuksia eri johtamismotivaation omaavien johtajien välillä. Lisätutkimuskysymykseni ovat:

2. Miten usein johtajat kokevat ilon aiheita työssään?
3. Kokevatko johtajat mielestään riittävästi ilon aiheita työssään?
4. Miten johtamismotivaation eri osa-alueet, eli identiteettipohjainen, sosiaalisnormatiivinen sekä laskelmoimaton johtamismotivaatio ovat yhteydessä johtajuuden ilon aiheisiin, ilon kokemusten useuteen ja ilon kokemusten riittävyyteen?

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimukseen osallistujat

Tässä pro gradu -tutkielmassani hyödynnän Johtamismotivaation merkitys korkeasti koulutettujen urapoluilla ja työhyvinvoinnissa (MOTILEAD) – hankkeen kautta saamaani aineistoa (MOTILEAD-hanke). MOTILEAD-tutkimushankkeessa tarkastellaan, miten johtamismotivaation kirjo vaihtelee erilaisissa johtamisympäristöissä, kuten yliopistoissa ja yrityksissä työskentelevien johtajien kesken. MOTILEAD-tutkimushankkeeseen kuuluva MOTI-Survey on 4-vuotinen kahden vuoden välein toteutettava pitkittäistutkimus, joka alkoi vuonna 2017 yhtenä osana jo päättynyttä Johtamisen pelko -hanketta (Auvinen ym., 2019; Feldt ym., 2019). Tutkimus toistettiin kolmessa eri ajankohdassa vuosina 2017, 2019 ja 2021 (MOTILEAD-hanke).

Omassa pro gradu -tutkielmassani hyödynnän MOTILEAD-tutkimushankkeen viimeisintä eli kolmatta MOTI-Survey aineistonkeruuvaihetta, joka toteutettiin vuoden 2021 keväällä ja syksyllä niiden henkilöiden kesken, jotka olivat antaneet suostumuksensa uuteen yhteydenottoon toisen seuranta-aineistonkeruun yhteydessä osana vuonna 2019 toteutettua Johtamisen pelko -hanketta (Auvinen ym., 2019, Feldt ym., 2019) sekä niiden kesken, jotka eivät olleet missään vaiheessa kieltäytyneet tutkimuksesta (MOTILEAD-hanke). Seuranta-aineistonkeruun kyselylinkki lähetettiin Webropolin kautta sähköpostitse 534:lle Professoriliiton ja Tieteentekijöiden liiton jäsenelle sekä 380:lle Ekonomien ja Tekniikan akateemisten jäsenelle. Syyskuussa 2021 kysely lähetettiin myös 114:lle Avance-johtamiskoulutuksessa olevalle. Avance-johtamiskoulutus on Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun yliopistollinen johtamiskoulutus, joka tarjoaa kansainvälisesti akkreditoituja Executive Master of Business Administration (Emba) -koulutuksia. Näin vuoden 2021 seurantakyselyyn vastasi yhteensä 642 henkilöä, joista Professoriliiton jäseniä oli 16 % ($n = 103$), Tieteentekijöiden liiton jäseniä 38 % ($n = 245$), Ekonomeja 19 % ($n = 120$), Tekniikan Akateemisia 19 % ($n = 121$) sekä Avancelaisia 8 % ($n = 53$) (MOTILEAD-hanke). Näistä 642 vastaajasta johtajia tai johtajuuteen rinnastettavassa työasemassa olevia (esim. esihenkilö) oli yhteensä 238 ja nämä vastaajat muodostavat pro gradu -tutkielmani osallistujajoukon. Heidän keski-ikänsä oli 52 vuotta (keskihajonta = 8.31; vaihteluväli 32–67) ja heistä 51,2 % oli naisia. Näiden vastaajien kyselyvastaukset muodostavat pro gradu tutkielmani aineiston siltä osin kuin seuraavassa on kuvattu.

Tutkimusmenetelmät ja muuttujat

Johtajuuden ilot

Johtajuuden ilon aiheita kartoittava kyselyn osa sisälsi kaksi avointa kysymystä: ”Mikä tuo sinulle syvää ja kokonaisvaltaista ilon ja onnen tunnetta työssäsi johtajana?” tai ”Mikä voisi tuoda sinulle syvää ja kokonaisvaltaista ilon ja onnen tunnetta työssäsi johtajana?”. Jälkimmäinen kysymys kysyttiin vain silloin, mikäli vastaaja ilmoitti, ettei johtajana koe koskaan työssään syvää ja kokonaisvaltaista iloa sekä onnen tunnetta. Johtajuuteen liittyviin työn ilon aiheisiin liittyen kysyttiin myös ”Kuinka usein koet syvää ilon ja onnen tunnetta työssäsi johtajana?” ja ”Koetko työssäsi johtajana syvää ilon ja onnen tunnetta mielestäsi riittävästi?” Näistä ensimmäistä kysymystä vastaajat arvioivat asteikolla 1 = päivittäin ... 7 = en koskaan, ja toista asteikolla 1 = kyllä, 2 = en.

Johtamismotivaatio

Motivation to Lead eli MTL-kyselyllä tutkittiin johtamismotivaation eri ulottuvuuksia (Chan & Drasgow, 2001). Auvinen (2020) kollegoineen (MOTILEAD) on muokannut johtamismotivaation kolmea eri osa-aluetta tarkastelevat kysymykset suomen kielelle Bobbion ja Rattazzin (2006) sekä Chanin ja Drasgowin (2001) johtamismotivaatiota tarkastelevien kysymysten pohjalta. Vuoden 2021 MOTI-Survey seurantakyselyssä oli käytössä MTL-kyselyn yhdeksän väittämän versio sisältäen kaikki kolme johtamismotivaation osa-aluetta. Identiteettipohjaista johtamismotivaatiota kartoitettiin kolmella väittämällä (esim. ”Yleensä olen työryhmässä mieluummin johtaja kuin seuraaja”). Sosiaalisnormatiivista johtamismotivaatiota tarkasteltiin kolmella väittämällä (esim. ”Johtajan rooli tai johtotehtävä kuuluu ottaa vastaan, jos siihen pyydetään”). Laskelmoimatonta johtamismotivaatiota tarkasteltiin kolmella väittämällä (esim. ”En odota saavani lisähyötyä siitä, että otan ryhmän johdettavakseni”). Vastaajat arvioivat väitteiden sopivuutta itseensä viisiportaisella asteikolla 1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä. Näistä väittämistä laskettiin keskiarvosummamuuttujat, joiden reliabiliteetti Cronbachin alfalla kuvattuna tutkielmani vastaajajoukon keskuudessa olivat identiteettipohjaista johtamismotivaatiota kartoittavien väittämien osalta .81, sosiaalisnormatiivista johtamismotivaatiota kartoittavien väittämien osalta .63 ja laskelmoimatonta johtamismotivaatiota kartoittavien väittämien osalta .74.

Aineiston analysointi

Ensimmäistä tutkimuskysymystäni ”Millaisia ilon aiheita johtajilla on tai millaisia ilon aiheita johtajat toivoisivat työssään olevan?” varten luokittelin vastaukset MOTI-Survey seurantakyselyn kysymyksiin ”Mikä tuo sinulle syvää ja kokonaisvaltaista ilon ja onnen tunnetta työssäsi johtajana?” ja ”Mikä voisi tuoda sinulle syvää ja kokonaisvaltaista ilon ja onnen tunnetta työssäsi johtajana?” temaattisen sisällön analyysin avulla (Metsämuuronen, 2006). Tarkastelin ensin tutkimukseen osallistuneiden avoimia vastauksia etsimällä aineistosta tutkimuskysymyksiä kuvaavia ilmaisuja. Tämän jälkeen ryhmittelin samankaltaiset esimerkki-ilmaisut omiin ryhmiinsä eli yhdistin ilmaisut omiksi alaluokikseen. Näitä alaluokkia muodostui ensin 25. Alaluokkia yhdistelemällä muodostin esimerkki-ilmausten pohjalta johtajuuden ilonaiheita ilmaisevia laajempia pääluokkia, joita muodostui seitsemän. Näin abstrahoimalla eli käsitteellistämällä aineistoa pääluokat toivat vastauksen tutkimuskysymykseen ”*Millaisia ilon aiheita johtajilla on tai millaisia ilon aiheita johtajat toivoisivat työssään olevan?*”.

Tämän jälkeen kvantifioin avoimiin kysymyksiin liittyvän aineiston, jotta pystyin laskemaan aineistosta, kuinka moni vastaajista ilmaisi kuhunkin pääluokkaan kuuluvia teemoja (lukumäärät eli frekvenssit sekä prosenttiosuudet eli suhteelliset frekvenssit) (Metsämuuronen, 2006; Schreier 2012). Kvantifioin aineiston kirjaamalla pääluokista muodostettuun matriisitaulukkoon ylös, ketkä vastaajista mainitsivat kyseessä olevan pääluokan omassa vastauksessaan avokysymykseen ”Mikä tuo sinulle syvää ja kokonaisvaltaista ilon ja onnen tunnetta työssäsi johtajana? (tai Mikä voisi tuoda sinulle syvää ja kokonaisvaltaista ilon ja onnen tunnetta johtajana?)” ja ketkä eivät (1 = mainitsee aiheen, 0 = ei mainitse).

Sisällön analyysin luotettavuuden vahvistamiseksi aineiston analysoinnissa on hyvä käyttää useampaa tutkijaa, jotka koodaavat pääluokat ensin itsenäisesti ja tarkastelevat sen jälkeen koodausten yhteneväisyyttä (Anttila, 1998). Vahvistaakseni sisällönanalyysin luotettavuutta aineistoa analysoi lisäksi toinen tutkija siten, että ensin kumpikin kvantifioi vastaajien vastaukset minun analyysini perusteella abstrahoituihin seitsemään pääluokkaan käyttäen koodausta 1 = mainitsee aiheen, 0 = ei mainitse pääluokan ilmaisemaa asiaa. Tämän jälkeen luokittelujen yhteneväisyys tarkastettiin IBM SPSS 27 -ohjelmiston ristiintaulukoinnilla ja khiin neliö testillä (Metsämuuronen, 2006). Luokittelujen yhtenevyyden indikaattorina on luokittelijoiden vahva keskinäinen riippuvuus ($p < .000$). Ristiintaulukoinnista nähdään kunkin pääluokan osalta, kuinka monta prosenttia vastauksista luokittelijat luokittelivat samoin. Mahdolliset eroavaisuudet vastausten

kvantifioinnissa ratkaistiin siten, että kunkin eriävän kvantifioinnin kohdalla keskusteltiin lopullisesta luokittelusta yhdessä toisen luokittelijan kanssa ja tehtiin yhteinen päätös.

Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla tarkastelin kysymyksen ”Kuinka usein koet syvää ilon ja onnen tunnetta työssäsi johtajana?” annettujen vastausten jakaumatietoja eli kunkin vastausvaihtoehdon lukumääriä eli frekvenssejä, prosenttiosuuksia eli suhteellisia frekvenssejä sekä keskiarvoa. Ennen näitä tarkasteluja kysymys uudelleen koodattiin siten, että korkea arvo kuvaa usein koettua syvää ilon ja onnen tunnetta työssä johtajana. Asteikko oli siis uudelleen koodauksen jälkeen 1 = en koskaan ... 7 = päivittäin. Kolmannen tutkimuskysymyksen ”Koetko työssäsi syvää ilon ja onnen tunteita riittävästi?” kohdalla tarkastelin dikotomisen kyllä/en kysymyksen jakaumatietoja eli kunkin vastausvaihtoehdon frekvenssejä ja prosenttiosuuksia eli suhteellisia frekvenssejä.

Neljättä tutkimuskysymystä ”Miten johtamismotivaation eri osa-alueet eli identiteettipohjainen, sosiaalisnormatiivinen sekä laskelmoimaton johtamismotivaatio ovat yhteydessä johtajuuden ilon aiheisiin?” tarkastelin siten, että tein riippumattomien otosten *t*-testin, jota voidaan käyttää, kun vertaillaan kahden riippumattoman ryhmän keskiarvoja (Metsämuuronen, 2006). Kussakin luokassa vastaajat muodostivat kaksi ryhmää (1 = mainitsee sisältöluokan, 0 = ei mainitse sisältöluokkaa). *T*-testillä analysoin, onko kunkin johtamismotivaation osa-alueen keskiarvo korkeampi tai alhaisempi riippuen siitä, millaisia ilon aiheita vastaajat työssään mainitsevat verrattuna siihen, että vastaajat eivät mainitse kokevansa kyseisiä ilon aiheita. Pystyin näin tarkastelemaan johtajuuden ilon aiheiden sisältöjen ja johtamismotivaation ulottuvuuksien keskinäistä riippuvuutta toisistaan.

Tarkastelin ilon kokemuksen riittävyden sekä johtamismotivaation kolmen eri osa-alueen välistä yhteyttä riippumattomien otosten *t*-testillä (Metsämuuronen, 2006), kuten edellä olen kuvannut tämän testin käyttöä. Kussakin luokassa vastaajat muodostivat kaksi ryhmää (ryhmä 1 = koen riittävästi iloa työssäni johtajana, ryhmä 2 = en koe riittävästi iloa työssäni johtajana). *T*-testin avulla vertailtiin näiden kahden ryhmän välisiä eroja ja samankaltaisuuksia kunkin johtamisidentiteetin osa-alueen keskiarvoissa.

Tarkastelin ilon kokemuksen useuden yhteyttä johtamismotivaation kolmeen eri osa-alueeseen Pearsonin korrelaatiokertoimella, jonka avulla voidaan tarkastella muuttujien välistä yhteyttä ja yhteisvaihtelua (Metsämuuronen, 2006). Tutkiessani ilon kokemuksen useuden ja kolmen eri johtamismotivaation välistä yhteyttä tarkastelin muuttujien yhteisvaihtelua eli sitä, ovatko kaksi eri muuttujaa (esim. identiteettipohjainen johtamismotivaatio ja ilon kokemuksen useus) korkealla tai matalalla vai onko niin, että kokemukset eivät ole suhteessa toisiinsa eli ne eivät vaihtelee yhdessä vastaajien keskuudessa. Tähän korrelaatiotarkasteluun käytin johtajuuden ilon kokemusten useuden

uudelleen koodattua muuttujaa, jossa asteikko kysymyksen ”Kuinka usein koet syvää ilon ja onnen tunnetta työssäsi johtajana?” kohdalla on 1 = en koskaan ... 7 = päivittäin.

TULOKSET

Johtajien työssään kokemia ilon aiheita

MOTI-Survey kyselyssä 233 johtajaa vastasi johtajuuden ilon aiheita kartoittavaan avoimeen kysymykseen ”Mikä tuo sinulle syvää ja kokonaisvaltaista ilon ja onnen tunnetta työssäsi johtajana?” ja viisi vastaajaa vastasi kysymykseen ”Mikä voisi tuoda sinulle syvää ja kokonaisvaltaista ilon ja onnen tunnetta työssäsi johtajana?”. Jälkimmäinen kysymys kysyttiin vain silloin, mikäli vastaaja ilmoitti, ettei johtajana koe koskaan työssään syvää ja kokonaisvaltaista iloa sekä onnen tunnetta. Näin ollen 97,9 % tutkimistani johtajista ilmoitti kokevansa jonkinlaisia ilon aiheita työssään ja 2,1 % ei ilmoittanut kokevansa työssään ilon aiheita.

Temaattisen sisällön analyysin tuloksena löytyi seitsemän pääluokkaa, ja johtajien vastauksissa korostuivat erityisesti työyhteisöön, alaisten tukemiseen sekä henkilökohtaiseen onnistumiseen liittyvät ilon aiheet, kuten Taulukosta 1 voidaan havaita. Pääluokkien teemoja olivat 1) *työyhteisöön ja yhteisiin kokemuksiin liittyvät ilon aiheet* (44,2 % vastaajista tuotti näitä ilmaisuja sisältäen seuraavat alaluokat: yhteiset onnistumisen kokemukset ja saavutukset, yhdessä tekeminen, hyvä ilmapiiri ja työyhteisön ja kollegojen onnistuminen), 2) *henkilökohtaiseen työskentelyyn liittyvät asiat ja onnistumiset* (44,2 % vastaajista tuotti näitä ilmaisuja sisältäen seuraavat alaluokat: luovuus ja itsensä toteuttaminen, työn kehittäminen, tutkimuksen tekeminen, työn merkityksellisyyden kokemus, mielenkiinto työtä kohtaan, työhyvinvointi, vaikutusmahdollisuudet, esihenkilöltä saatu tuki sekä luottamuksen osoitus), 3) *alaisten onnistumiseen ja tukemiseen liittyvät asiat* (43,8 % vastaajista tuotti näitä ilmaisuja sisältäen seuraavat alaluokat: alaisten tukeminen, työntekijöiden oikeuksien puolustaminen, alaisten kokema työn ilo, alaisten tyytyväisyys ja hyvinvointi, alaisten kehittyminen ja aktiivisuus), 4) *työn sujuminen toivotulla tavalla, tavoitteisiin pääseminen ja asioiden aikaansaaminen* (20,2 % vastaajista tuotti näitä ilmaisuja), 5) kiitos ja palaute sekä työn arvostus (19,3 % vastaajista tuotti näitä ilmaisuja), 6) *muut vaikeasti muihin teemoihin sijoitettavat asiat* (3,4 % vastaajista tuotti näitä ilmaisuja) ja 7) *ei osaa sanoa tai ei koe työn iloa* (1,3 % vastaajista tuotti näitä ilmaisuja). Jälkimmäisissä pääluokissa 4–7 ei ollut erikseen alaluokkia.

TAULUKKO 1. Vastaajien tuottamat työn iloon liittyvät ilmaisut ja niiden ilmenemisen useus (%)

Pääloukan nimi ja kuvaus	Esimerkki-ilmaisut
<p>PÄÄLUOKKA 1 Työyhteisöön ja yhteisiin kokemuksiin liittyvät asiat, 44,2 % Iloa tuottavat yhdessä tekeminen, yhteiset onnistumisen kokemukset ja saavutukset, hyvä ilmapiiri ja työyhteisö sekä kollegoiden onnistumisista iloitseminen.</p>	<p>”Kun näen että kaikki ryhmän jäsenet puhaltavat yhteen hiileen ja meillä on yhteinen päämäärä” ”Hyvä ilmapiiri tiimissä, kiinnostavat tulokset ja keskustelut” ”Onnistuminen tai eteneminen porukalla, yhteisten ratkaisujen löytämisen riemu.” ”Se, että ryhmä puhaltaa yhteen hiileen.”</p>
<p>PÄÄLUOKKA 2 Henkilökohtainen työskentely ja siihen liittyvät onnistumiset, 44,2 % Iloa tuottavat henkilökohtaiset onnistumiset, oman työn kehittäminen, työn kokeminen merkitykselliseksi ja mielenkiintoiseksi, työhyvinvointi, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, omalta esihenkilöltä saatu tuki sekä kokemus luottamuksesta.</p>	<p>”Olen onnistunut edistämään työyhteisön tai oman alan asioita. Luottamuksen osoitus” ”Tunne siitä, että on tehnyt parhaansa ja kehittynyt” ”Onnistun kehittämään vastuullani olevia tehtäviä” ”Vaikkeiden, mutta mielekkäiden ongelmien ratkaisu”</p>
<p>PÄÄLUOKKA 3 Alaisten onnistuminen ja tukeminen, 43,8 % Iloa tuottavat alaisten tukeminen, alaisten kehittymiseen, hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen liittyvät ilon kokemukset sekä iloitseminen alaisten onnistumisista.</p>	<p>”Alaisten tukeminen eteenpäin menemisessä” ”Alaisten onnistumiset” ”Kun saan puolustettua alaisteni oikeuksia” ”Kun alainen onnistuu jossain haasteellisessa tehtävässä”</p>
<p>PÄÄLUOKKA 4 Työn sujuminen toivotulla tavalla ja tavoitteisiin pääseminen, 20,2 % Iloa tuottavat työssä asetettuihin tavoitteisiin pääseminen ja työasioiden sujuminen toivotulla tavalla hyvin.</p>	<p>”Asioiden saaminen eteenpäin” ”Tavoitteiden saavuttaminen” ”Jos hommat saa pelaamaan” ”Asioiden hyvä eteneminen”</p>
<p>PÄÄLUOKKA 5 Kiitos ja palaute, 19,3 % Iloa tuottavat työstä saatu kiitos, positiivinen palaute ja työn arvostus.</p>	<p>”Kiitos tehdystä työstä, ongelmanratkaisusta” ”Positiivinen palaute” ”Saan positiivista palautetta johtamisesta” ”Se, että saan positiivista palautetta”</p>

TAULUKKO 1. Vastaajien tuottamat työn iloon liittyvät ilmaisut ja niiden ilmenemisen useus (%)

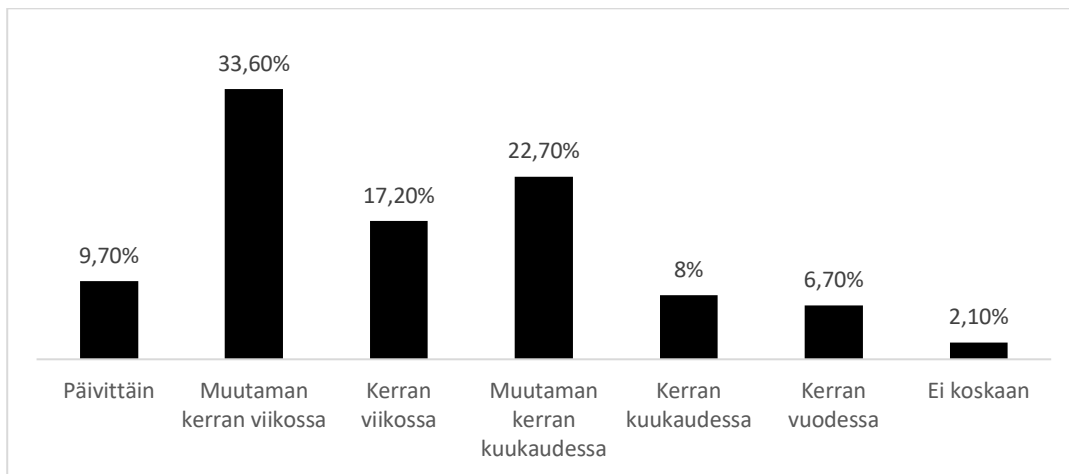
Pääluokan nimi ja kuvaus	Esimerkki-ilmaisut
PÄÄLUOKKA 6 Muut tai vaikeasti sijoitettavat asiat, 3,4 % Tähän luokkaan kuuluvat ne asiat, joita on vaikea sijoittaa muihin teemoihin.	”En koe tarvetta tuntea ”syvää iloa” johtamiseen liittyvissä asioissa” ”Alaisten henkilökohtaiseen elämään liittyvät onnistumiset” ”Silloin, kun työn ja vapaan tasapaino on havaittavissa” ”Se, että matkalla pankkiin naurattaa edelleen”
PÄÄLUOKKA 7 Ei osaa sanoa tai ei koe työn iloa, 1,3 %	”Tätä nykyä ei juuri mikään...” ”En oikein vielä osaa sanoa, koska tehtävä on niin tuore.”

Avoimien vastausten luokittelussa kahden luokittelijan välinen yhtenevyys oli prosentuaalisesti korkea kaikissa muissa pääluokissa, paitsi pääluokassa 7, jossa vastaaja ei koe työn iloa tai ei tiedä, kokeeko työn iloa. Tulokset ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä: työyhteisö ja yhteiset kokemukset pääluokan 1 luokittelijoiden välinen yhteneväisyys 92,3 % [$\chi^2(1) = 202,52, p = .000$], henkilökohtaiseen onnistumiseen ja työskentelyyn liittyvät asiat pääluokan 2 luokittelijoiden välinen yhteneväisyys 98,1 % [$\chi^2(1) = 209,5, p = .000$], alaisten onnistumiseen ja tukemiseen liittyvät asiat pääluokan 3 luokittelijoiden välinen yhteneväisyys 96,1 % [$\chi^2(1) = 209,27, p = .000$], työn sujuminen toivotulla tavalla ja tavoitteisiin pääseminen pääluokan 4 luokittelijoiden välinen yhteneväisyys 89,8 % [$\chi^2(1) = 197,8, p = .000$], kiitos ja palaute pääluokan 5 luokittelijoiden välinen yhteneväisyys 100 % [$\chi^2(1) = 233, p = .000$], muut tai vaikeasti sijoitettavat asiat pääluokan 6 luokittelijoiden välinen yhteneväisyys 72,7 % [$\chi^2(1) = 57,15, p = .000$] sekä vastaaja ei koe työn iloa tai ei osaa sanoa kokeeko työn iloa pääluokan 7 luokittelijoiden välinen yhteneväisyys 40 % [$\chi^2(1) = 91,99, p = .000$].

Vain viisi vastaajaa, eli 2,1 % kaikista tutkimistani johtajista kokivat, etteivät johtajana koe koskaan työssään syvää ja kokonaisvaltaista iloa sekä onnen tunnetta ja siksi heille esitettiin kyselyssä kysymys: ”Mikä voisi tuoda sinulle syvää ja kokonaisvaltaista ilon ja onnen tunnetta työssäsi johtajana?”. Kaksi näistä vastaajista mainitsi toivovansa mahdollisuutta keskittyä johtotehtäviin paremmin. Yksi vastaajista mainitsi, että syvä ilon ja onnen tunteen kokeminen työssä ei ole mahdollista. Kaksi vastaajista ei maininnut mitään, mikä voisi tuoda heille työssään johtajana syvää ja kokonaisvaltaista ilon ja onnen tunnetta.

Johtajien työssään kokemien ilon aiheiden toistuvuus ja riittävyys

Kuten Kuviossa 2 olen havainnollistanut, tutkimukseeni kuuluvista johtajista lähes joka kymmenes tunsi kokevansa syvää ilon ja onnen tunnetta johtajana päivittäin. Kolmannes koki syvää ilon ja onnen tunnetta muutaman kerran viikossa, hieman alle viidennes kerran viikossa, reilu viidennes muutaman kerran kuukaudessa, melkein joka kymmenes kerran kuukaudessa ja loppu lähes kymmenesosa vain kerran vuodessa tai ei koskaan. Lisäksi vastaajista hieman vajaa puolet (49,2 %) vastasi kokevansa työssään johtajana ilon ja onnen tunteita mielestään riittävästi, kun taas toinen puoli (50,8 %) vastaajista ei kokenut mielestään riittävästi syviä ilon ja onnen tunteita.



Kuvio 2. Kuinka usein koet syvää ilon ja onnen tunnetta työssäsi johtajana?

Johtamismotivaation yhteys johtajuuden ilon aiheisiin, ilon aiheiden riittävyyteen ja useuteen

Kysymyksen ”Mikä tuo sinulle syvää ja kokonaisvaltaista ilon ja onnen tunnetta työssäsi johtajana?” tai ”Mikä voisi tuoda sinulle syvää ja kokonaisvaltaista ilon ja onnen tunnetta työssäsi johtajana?” kohdalla tutkimani johtajat eivät eronneet toisistaan seuraavissa pääluokissa sen suhteen, millaiseksi he kokivat kolmen eri johtamismotivaation osa-alueet kohdallaan: henkilökohtaiseen työskentelyyn ja onnistumiseen liittyvät asiat (pääluokka 2), alaisten onnistuminen ja tukeminen (pääluokka 3), työn sujuminen toivotulla tavalla ja tavoitteisiin pääseminen (pääluokka 4), muut vaikeasti sijoitettavat asiat (pääluokka 6) sekä ei osaa sanoa tai ei koe ilon aiheita (pääluokka 7).

T-testit nimittäin osoittivat, että kuten Taulukoissa 3, 4, 5 ja 7 olen havainnollistanut, johtajat eivät raportoineet ja tunnistanee työssään tiettyjä ilon aiheita riippuen mitenkään siitä, millaista johtajuusmotivaatiota he ilmensivät.

Sen sijaan työyhteisöön ja yhteisiin kokemuksiin liittyvissä asioissa ja onnistumisissa (pääluokka 1) johtajuuden ilon aiheiden raportoimisessa ja tunnistamisessa kokivat iloa johtajuuteen tuovan muita useammin ne, joilla sosiaalisnormatiivinen johtamismotivaatio tai laskelmoimaton johtamismotivaatio olivat korkealla (Taulukko 2). Identiteettipohjaisen johtamismotivaation suhteen ei ollut eroa sen suhteen, mainitsiko kyseistä johtamismotivaatiota paljon vs. vähän raportoiva johtaja kokevansa työyhteisöön ja yhteisiin kokemuksiin liittyvissä asioissa ilon aiheita vai ei.

Kuten Taulukossa 6 olen havainnollistanut, kiitokseen ja palautteeseen (pääluokka 5) liittyvässä johtajuuden ilon aiheiden raportoimisessa ja tunnistamisessa kokivat iloa ne, joilla identiteettipohjainen johtamismotivaatio oli korkealla. Sosiaalisnormatiivisen ja laskelmoimattoman johtamismotivaation suhteen taas ei ollut eroa sen suhteen, mainitsiko kyseistä johtamismotivaatiota paljon vs. vähän raportoiva johtaja kokevansa kiitokseen ja palautteeseen liittyvissä asioissa ilon aiheita vai ei.

TAULUKKO 2. Johtamismotivaation yhteys johtajuuden ilon aiheisiin, pääluokka 1 Työyhteisöön ja yhteisiin kokemuksiin liittyvät asiat

Johtamismotivaatio	Mainitsee pääluokan	Ei mainitse pääluokkaa	<i>T</i> -testi
Identiteettipohjainen johtamismotivaatio	3.37	3.38	[<i>t</i> (231) = -.04 <i>p</i> = .97]
Sosiaalisnormatiivinen johtamismotivaatio	2.98	3.16	[<i>t</i> (231) = 2.12, <i>p</i> = .035]
Laskelmoimaton johtamismotivaatio	3.0	3.22	[<i>t</i> (231) = 1.95, <i>p</i> = .053]

TAULUKKO 3. Johtamismotivaation yhteys johtajuuden ilon aiheisiin, pääluokka 2
Henkilökohtainen työskentely ja siihen liittyvät onnistumiset

Johtamismotivaatio	Mainitsee pääluokan	Ei mainitse pääluokkaa	<i>T</i> -testi
Identiteettipohjainen johtamismotivaatio	3.45	3.32	[<i>t</i> (231) = -1.31, <i>p</i> = .19]
Sosiaalisnormatiivinen johtamismotivaatio	3.09	3.07	[<i>t</i> (231) = -.23, <i>p</i> = .82]
Laskelmoimaton johtamismotivaatio	3.06	3.17	[<i>t</i> (231) = .92, <i>p</i> = .36]

TAULUKKO 4. Johtamismotivaation yhteys johtajuuden ilon aiheisiin, pääluokka 3 Alaisten onnistuminen ja tukeminen

Johtamismotivaatio	Mainitsee pääluokan	Ei mainitse pääluokkaa	<i>T</i> -testi
Identiteettipohjainen johtamismotivaatio	3.40	3.36	[<i>t</i> (231) = -.41, <i>p</i> = .68]
Sosiaalisnormatiivinen johtamismotivaatio	3.08	3.08	[<i>t</i> (231) = .80, <i>p</i> = .94]
Laskelmoimaton johtamismotivaatio	3.16	3.09	[<i>t</i> (231) = -.58, <i>p</i> = .57]

TAULUKKO 5. Johtamismotivaation yhteys johtajuuden ilon aiheisiin, pääluokka 4 Työn sujuminen toivotulla tavalla ja tavoitteisiin pääseminen

Johtamismotivaatio	Mainitsee pääluokan	Ei mainitse pääluokkaa	<i>T</i> -testi
Identiteettipohjainen johtamismotivaatio	3.54	3.34	[<i>t</i> (231) = -1.72, <i>p</i> = .09]
Sosiaalisnormatiivinen johtamismotivaatio	3.11	3.07	[<i>t</i> (231) = -.35, <i>p</i> = .72]
Laskelmoimaton johtamismotivaatio	2.96	3.16	[<i>t</i> (231) = 1.45, <i>p</i> = .15]

TAULUKKO 6. Johtamismotivaation yhteys johtajuuden ilon aiheisiin, pääluokka 5 Kiitos ja palaute

Johtamismotivaatio	Mainitsee pääluokan	Ei mainitse pääluokkaa	<i>T</i> -testi
Identiteettipohjainen johtamismotivaatio	3.18	3.24	[<i>t</i> (231) = -1.07, <i>p</i> = .04]
Sosiaalisnormatiivinen johtamismotivaatio	3.12	3.07	[<i>t</i> (231) = -.35, <i>p</i> = .29]
Laskelmoimaton johtamismotivaatio	3.24	3.09	[<i>t</i> (231) = -.39, <i>p</i> = .70]

TAULUKKO 7. Johtamismotivaation yhteys johtajuuden ilon aiheisiin, pääluokka 6 Muut vaikeasti sijoitettavat asiat

Johtamismotivaatio	Mainitsee pääluokan	Ei mainitse pääluokkaa	<i>T</i> -testi
Identiteettipohjainen johtamismotivaatio	3.75	3.36	[<i>t</i> (231) = -1.48, <i>p</i> = .14]
Sosiaalisnormatiivinen johtamismotivaatio	2.95	3.09	[<i>t</i> (231) = .57, <i>p</i> = .57]
Laskelmoimaton johtamismotivaatio	3.11	3.12	[<i>t</i> (231) = .02, <i>p</i> = .99]

TAULUKKO 8. Johtamismotivaation yhteys johtajuuden ilon aiheisiin, pääluokka 7 Ei osaa sanoa tai ei koe työn iloa

Johtamismotivaatio	Mainitsee pääluokan	Ei mainitse pääluokkaa	<i>T</i> -testi
Identiteettipohjainen johtamismotivaatio	3.56	3.37	[<i>t</i> (231) = -.43, <i>p</i> = .67]
Sosiaalisnormatiivinen johtamismotivaatio	2.78	3.08	[<i>t</i> (231) = .76, <i>p</i> = .45]
Laskelmoimaton johtamismotivaatio	3.80	3.11	[<i>t</i> (231) = -1.41, <i>p</i> = .16]

Kuten Taulukosta 9 voidaan havaita, kysymyksen ”Kuinka usein koet syvää ilon ja onnen tunnetta työssäsi johtajana?” kohdalla oli erittäin merkitsevä korrelaatio identiteettipohjaisen johtamismotivaation osa-alueen välillä. Ne johtajat, joilla oli vahva identiteettipohjainen johtamismotivaatio, kokivat myös usein ilon ja onnen tunteita työssään. Sen sijaan ilon kokemuksen useudella ei ollut korrelaatioiden valossa merkitsevää yhteyttä sosiaalisnormatiiviseen eikä laskelmoimattomaan johtamismotivaatioon.

TAULUKKO 9. Johtajuuden ilon kokemusten useuden ja johtamismotivaation osa-alueiden väliset Pearsonin korrelaatiot

	Ka.	Kh.	1.	2.	3.	4.
1. Kuinka usein koet syvää ilon ja onnen tunnetta työssäsi johtajana? ^A	3.88	1.49	1			
2. Identiteettipohjainen johtamismotivaatio ^B	3.36	0.73	.21**	1		
3. Sosiaalisnormatiivinen johtamismotivaatio ^B	3.08	.68	.00	-.06	1	
4. Laskelmoimaton johtamismotivaatio ^B	3.12	.85	-.06	.00	-.03	1

Korrelaation merkitsevyys * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

^A 1 = ei koskaan ... 7 = päivittäin

^B 1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä

Kysymyksen ”Koetko työssäsi johtajana syvää ilon ja onnen tunnetta mielestäsi riittävästi?” kohdalla ei eri johtamismotivaatioita paljon vs. vähän kokevien johtajien vastauksissa ollut merkitsevää eroa sen suhteen, mainitsivatko johtajat kokevansa työssään syvää ilon ja onnen tunnetta omasta mielestään riittävästi (identiteettipohjainen motivaatio [$t(236) = .63, p = .53$], sosiaalisnormatiivinen motivaatio [$t(236) = .75, p = .46$], laskelmoimaton motivaatio [$t(236) = .09, p = .93$]). Toisin sanoen tietynlainen johtamismotivaatio ei ollut yhteydessä siihen, kokiko johtaja työssään riittävästi syvää ilon ja onnen tunnetta vai ei.

POHDINTA

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, millaisia ilon aiheita johtajilla on työssään tai millaisia ilon aiheita johtajat toivoisivat työssään olevan. Halusin myös tarkastella, miten usein johtajat kokevat ilon ja onnen tunteita työssään ja kokevatko he mielestään näitä tunteita riittävästi. Lisäksi tarkastelin, miten johtamismotivaation eri osa-alueet eli identiteettipohjainen, sosiaalisnormatiivinen sekä laskelmoimaton johtamismotivaatio ovat yhteydessä johtajien kokemiin ilon aiheisiin, ilon kokemusten useuteen ja ilon kokemusten riittävyyteen.

Työn iloa kartuttavassa kyselyssä ensimmäinen eniten mainintoja saanut työn ilon aiheiden pääluokka, jonka johtajat mainitsivat, oli *työyhteisöön ja yhteisiin kokemuksiin liittyvät asiat*, jonka mainitsi 44,2 % vastaajista. Aikaisemmassa tutkimuksessa (Varila & Viholainen, 2000) on havaittu, että työn iloa koetaan harvoin yksin ja se onkin usein jaettua iloa. Eräs olennainen tekijä työn ilon kokemisessa on hyvä vuorovaikutus työpaikalla työntekijöiden ja esihenkilön kesken. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimukseni tukee aiempaa tutkimushavaintoa. Lisäksi toinen merkittävä työn iloa tuottava pääluokka oli *henkilökohtainen työskentely ja siihen liittyvät onnistumisen tunteet*, jonka mainitsi 44,2 % vastaajista. Näin ollen tutkimukseni työn ilon kokemiseen liittyen tukee aikaisempien tutkimusten (Hakanen, 2013; Manka, 2013; Niemelä, 2013; Varila & Viholainen, 2000) havaintoja siitä, että työn iloa tuottaa ihmiselle sellainen työ, joka tarjoaa mahdollisuuksia itsenäiseen toimintaan, jossa voi nähdä työnsä positiiviset aikaansaannokset ja jossa voi tuntea, että on onnistunut hyvin.

Työn ilon kokemusten kolmantena pääteemana havaittiin *alaisten onnistuminen ja tukeminen*, jonka mainitsi 43,8 % vastaajista, ja myös tämä teema tukee aiemman tutkimuksen (Juuti & Vuorela, 2015) havaintoja, jonka mukaan esihenkilön työssä yksilöiden arvostaminen on esihenkilötyön keskiössä ja esihenkilön tehtävänä on auttaa ihmisiä kuuntelemalla heitä ja tukemalla heitä ongelmanratkaisussa. *Työn sujuminen toivotulla tavalla*, jonka mainitsi 20,2 % vastaajista sekä *kiitoksen ja palautteen saaminen*, jonka mainitsi 19,3 % vastaajista, olivat myös merkittäviä työn iloa tuottava tekijöitä tässä tutkimuksessani ja aiemmissa tutkimuksissa (Manka, 2013; Varila & Viholainen, 2000) on havaittu, että työn palkitsevuus sekä kiitoksen ja palautteen saaminen ovat myös tärkeitä työn iloa tuottavia tekijöitä.

Viisi johtajaa vastasi, etteivät he koe koskaan työssään syvää ja kokonaisvaltaista iloa sekä onnen tunnetta ja näin ollen he vastasivat avoimeen kysymykseen, jossa kartoitettiin mikä *voisi tuoda* syvää ja kokonaisvaltaista ilon ja onnen tunnetta johtajan työtehtävään. Kaksi vastaajista mainitsi toivovansa mahdollisuutta keskittyä johtotehtäviin paremmin ja yksi vastaajista taas mainitsi, että

syvä ilon ja onnen tunteen kokeminen työssä ei ole mahdollista. Johtajien vastauksista voidaan havaita, että he saattavat kokea, että työaika kuluu sellaisiin tehtäviin, jotka eivät suoranaisesti kuulu johtajalle. Aiempien tutkimusten (Bakker & Oerlemans, 2011; Mäkikangas & Hakanen, 2017) mukaan työhön liittyvä epätyytyttävä tilanne saattaa aiheuttaa työuupumusta, johon liittyvät kielteiset tunteet ja matala virittyneisyys. Työuupumukseen saattaa liittyä myös kyynistymistä, joka voi näkyä työntekijän välinpitämättömänä tai kielteisenä suhtautumisena työhön, jolloin työsuoritus muuttuu mekaaniseksi ja työn merkityksellisyyden tunne katoaa.

Johtajuusmotivaation eri osa-alueiden (identiteettipohjainen, sosiaalisnormatiivinen ja laskelmoimaton johtamismotivaatio) yhteyttä johtajuuden ilon aiheisiin kartoittavan tutkimuskysymyksen kohdalla tutkimukseni osoitti, että työyhteisöön ja yhteisiin kokemuksiin liittyvissä asioissa ja onnistumisissa (pääluokka 1) johtajuuteen kokivat iloa tuovan muita useammin ne, joilla sosiaalisnormatiivinen johtamismotivaatio tai laskelmoimaton johtamismotivaatio olivat korkealla, kun taas identiteettipohjaisen johtamismotivaation suhteen ei ollut eroa siinä, mainitsiko kyseistä johtamismotivaatiota paljon tai vähän raportoiva johtaja kokevansa ilon aiheita vai ei. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että sosiaalisnormatiivisen johtamismotivaation ollessa korkealla yksilö kokee johtajuudestaan sosiaalista vastuuta ja johtajuus otetaan vastaan velvollisuuden tunteesta muita ihmisiä tai yhteisöä kohtaan (Feldt ym., 2019). Näin ollen tutkimukseni havainto siitä, että ne johtajat, joilla sosiaalisnormatiivinen johtamismotivaatio on korkealla ja jotka kokevat iloa erityisesti työyhteisöön ja yhteisiin kokemuksiin liittyvissä asioissa, tukee aiempaa tutkimushavaintoa, sillä sosiaalisnormatiivisen johtamismotivaation ollessa korkealla johtaja kokee iloa työssään erityisesti työyhteisöön ja yhteisiin kokemuksiin liittyvissä onnistumisissa, mikä taas voi vahvistaa johtajan kokemusta siitä, että hän hoitaa sosiaalisen velvollisuutensa ja vastuunsa johtajana hyvin. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu myös, että laskelmoimattoman johtamismotivaation ollessa korkealla yksilö näkee johtajuuden roolin sekä muodolliset työroolit positiivisina asioina (Auvinen ym., 2021; Feldt ym., 2019). Laskelmoimattoman johtamismotivaation ollessa korkealla johtaja siis kokee johtajuuden roolin ylipäättään positiivisena asiana huolimatta sen mahdollisista negatiivisista seurauksista ja työyhteisössä johtajan roolissa toimiminen itsessään voi vahvistaa tätä positiivista kokemusta.

Kiitokseen ja palautteeseen (pääteema 5) liittyvässä johtajuuden ilon aiheiden raportoimisessa iloa kokivat ne johtajat, joilla identiteettipohjainen johtamismotivaatio oli korkealla. Aiemmassa tutkimuksessa (Auvinen ym. 2021) on havaittu, että identiteettipohjaisen johtamismotivaation ollessa korkealla yksilö kokee positiivisia tunteita johtajuutta ja ihmisten johtamista kohtaan ja tämä motivaatiotyyppi on vahvasti tunnepohjainen. Tutkimukseni tulos ei suoranaisesti tue aiemman tutkimuksen havaintoa siitä, miksi juuri identiteettipohjaisen johtamismotivaation ollessa korkealla

johtajat kokevat kiitoksen ja palautteen erityisen merkitykselliseksi, mutta on mahdollista, että kiitos ja palaute vahvistavat entisestään niiden johtajien positiivisia tunteita johtajuutta kohtaan, joiden identiteettipohjainen johtamismotivaatio on korkealla. On myös mahdollista, että identiteettipohjaisen johtamismotivaation ollessa korkealla johtajat ovat herkkiä positiiviselle palautteelle ja tarvitsevat sitä, koska positiivinen palaute vahvistaa heidän identiteettiään johtajana.

Tutkimukseni osoitti, että hieman vajaa kaksi kolmasosaa johtajista tunsi kokevansa syvää ilon ja onnen tunnetta johtajana vähintään kerran viikossa. Kolmasosa johtajista mainitsi kokevansa syviä ilon ja onnen tunteita johtajana vähintään kerran kuukaudessa ja loput lähes kymmenesosa johtajista mainitsi kokevansa syviä ilon ja onnen tunteita vain kerran vuodessa tai ei koskaan. Vastaajista hieman vajaa puolet kokivat työssään johtajana ilon ja onnen tunteita mielestään riittävästi, kun taas toinen puoli vastaajista ei kokenut mielestään riittävästi syviä ilon ja onnen tunteita. Aiemmissä tutkimuksissa (Niemelä, 2013; Varila & Viholainen, 2000) on havaittu, että työ koetaan mielekkääksi silloin, kun se on sopivan haastavaa, kiinnostavaa ja monipuolista. Lisäksi aiemman tutkimuksen (Manka, 2013) perusteella työn ilo syntyy siitä, kun työllä on selkeät tavoitteet, perustehtävä on selkeä, työ koetaan itselle merkitykselliseksi ja työn vaatimukset ja voimavarat ovat tasapainossa. Tutkimukseni tulosten perusteella näyttäisi siltä, että puolella kyselyyn vastanneista johtajista työolosuhteet ovat sellaiset, että heillä on mahdollisuus kokea riittävästi työn iloa, kun taas puolella johtajista työolosuhteissa olisi parantamisen varaa. On mahdollista, että erityisesti niillä kymmenesosalla johtajista, jotka mainitsivat kokevansa työn iloa hyvin harvoin tai ei ollenkaan, työolosuhteissa on joitakin sellaisia kuormittavia tekijöitä, jotka heikentävät oleellisesti työn ilon kokemisen mahdollisuuksia.

Tutkimuksessani havaitsin, että identiteettipohjaisen johtamismotivaation ja johtajien kokemien syvän ilon ja onnen tunteiden kokemusten useuden kohdalla oli erittäin merkitsevä yhteys. Identiteettipohjaisen johtamismotivaation ollessa korkealla johtajat kokivat myös usein ilon ja onnen tunteita työssään. Sosiaalisnormatiivisen tai laskelmoimattoman johtamismotivaation kohdalla tätä merkitsevää yhteyttä ei ollut. Tutkimukseni havainto identiteettipohjaisen johtamismotivaation ja työn ilon kokemuksen useuden merkitsevästä yhteydestä saa tukea aiemmasta tutkimuksesta (Auvinen ym., 2021), jossa on havaittu, että identiteettipohjaisen johtamismotivaation ollessa korkealla yksilö kokee positiivisia tunteita johtajuutta ja ihmisten johtamista kohtaan ja identiteettipohjaisen johtamismotivaation ollessa korkealla henkilö myös pitää johtamisesta. Voisikin ajatella, että ne henkilöt, jotka omasta tahdostaan haluavat olla johtajia, löytävät työstään usein ilon aiheita. Sen sijaan tietynlainen johtamismotivaatio ei ollut yhteydessä siihen, kokiko johtaja työssään *riittävästi* syvää ilon ja onnen tunnetta vai ei. Näin ollen voidaan todeta, että riippumatta siitä, mitkä

johtajuusmotivaation osa-alueet johtajilla ovat korkealla, he voivat joko kokea riittävästi syviä ilon ja onnen tunteita ja toisaalta voi myös olla, että he eivät koe riittävästi syviä ilon ja onnen tunteita.

Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset

MOTI-Survey tutkimukseen osallistui 642 vastaajaa ja heistä mukana oli 238 johtajaa, joista hieman yli puolet oli naisia. Johtajien koulutustaso oli johtajilla ylempi korkeakoulututkinto ja vastaajien keski-ikä oli 52 vuotta. Tutkimusotoksen suuruus on valittujen analyysimenetelmien kannalta riittävä ja parantaa tilastollisesti merkitsevää yleistystä. Koska tutkimuksessa oli mukana lähes yhtä paljon miehiä ja naisia, voidaan tulosten ajatella edustavan molempien sukupuolten näkemyksiä johtajuudesta ja näin ollen olevan yleistettäviä molempiin sukupuoliin. Toisaalta tulosten yleistettävyyttä ajatellen on huomioitava, että tutkimus kohdistui ainoastaan korkeasti koulutettuihin johtajiin eikä tuloksia voi näin ollen yleistää kaikkiin eri koulutustason omaaviin johtotehtävissä toimiviin henkilöihin.

Kyselyssä oli mukana yksi avoin kysymys, jolla kartoitettiin, millaisia ilon aiheita johtajilla on tai millaisia ilon aiheita johtajat toivoisivat työssään olevan. Avoimien kysymysten vastauksia pääluokkiin luokiteltaessa luokitteluun osallistui kaksi tutkijaa, sillä sisällön analyysin luotettavuuden vahvistamiseksi aineiston analysoinnissa on hyvä käyttää useampaa tutkijaa (Anttila, 1998). Luokittelijoiden välisten luokittelujen yhteneväisyys tarkastettiin ristiintaulukoinnilla ja khiin neliötestillä, joista havaittiin, että luokittelijoiden välillä oli lähes kaikissa pääluokissa vahva keskinäinen riippuvuus ($p < .000$), mikä lisää tutkimustulosten luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut parantaa se, että kaksi tutkijaa olisi luokitellut vastauksia ensin yhdessä alaluokkiin ja sen jälkeen pääluokkiin.

Johtamismotivaatiota mittaavassa MOTI-Survey seurantakyselyssä oli käytössä MTL-kyselyn yhdeksän väittämän versio sisältäen kaikki kolme johtamismotivaation osa-alueita (Chan & Drasgow, 2001; Auvinen ym., 2020). Kaikkien johtamismotivaatioita kuvaavien osa-alueiden reliabiliteetti oli hyvä tutkimukseni osallistujajoukossa, mikä lisää tutkimustulosten luotettavuutta (Valli, 2015). Lisäksi analyysimenetelmäni mahdollisti sen, että pystyin vertailemaan kolmen eri johtamismotivaation yhteyttä ilon kokemusten aiheisiin, useuteen ja riittävyteen. Identiteettipohjaisen johtamismotivaation sekä ilon kokemuksen useuden yhteys oli merkitsevä siten, että identiteettipohjaisen johtamismotivaation ollessa korkealla johtajat raportoivat kokevansa usein

ilon ja onnen tunteita. Tämä tuo uutta tietoa siitä, mikä merkitys johtamismotivaatiolla ja ilon kokemusten useuden yhteydellä saattaisi olla.

Tulosten tarkastelussa on kuitenkin syytä huomioida, että johtajien vastaukset perustuvat osallistujien itsearviointeihin ja näin ollen vastaajien yksilölliset tekijät, kuten henkilön vastaustyyli, saattavat vaikuttaa vastausvaihtoehtojen valitsemiseen (Valli, 2018). Osa vastaajista saattaa esimerkiksi vältellä ääripään vastausvaihtoehtoja. Tutkimuksen rajoitteena on myös poikkileikkausasetelma, jonka vuoksi tuloksia ei ole voitu tarkastella eri ajanjaksoilta, vaan vastaajat ovat vastanneet kysymyksiin sen hetkisten tuntemustensa mukaisesti. Näin ollen vastaajien sen hetkinen mielentila on saattanut vaikuttaa vastauksiin ja sitä myöden tutkimustuloksiin.

Jatkotutkimusehdotukset ja käytännön suositukset

Jatkotutkimuksena olisi hyödyllistä toteuttaa pitkittäistutkimus työn ilon aiheiden, useuden ja riittävyuden yhteyksistä johtamismotivaatioon. Näin pystyttäisiin tarkastelemaan johtajien kokemuksia työn ilosta eri ajankohtina, jolloin yhdellä vastaukserällä vallinnut mielentila ei vaikuttaisi niin paljon tutkimustuloksiin. Lisäksi olisi tärkeää vertailla eri ikäisten johtajien vastauksia sekä niiden mahdollisia eroavaisuuksia. Myös eri ammatti- ja koulutustaustaisten johtajien kokemuksia työn ilosta, työn ilon useudesta ja riittävydestä sekä näiden yhteyttä johtamismotivaatioon olisi tärkeää tarkastella, jotta tutkimustuloksissa saataisiin katsaus eri ammatti- ja koulutusalojen edustajien kokemuksiin ja näkemyksiin.

Johtajien työn iloon liittyvien kokemusten tarjoamaa tietoa voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää muun muassa johtajuutta kehitettäessä sekä johtajien työhyvinvointia tukiessa. Aiempien tutkimusten (mm. Auvinen ym., 2019; Barnes ym., 2015; Lehtiniemi ym., 2020; Tepper ym., 2006) perusteella tiedetään, että johtajien työssäjaksaminen sekä hyvinvointi saattavat vaikuttaa alaisten kohteluun, työilmapiiriin sekä johtajien johtotehtävissä jatkamiseen. Näin ollen olisikin tärkeää, että tutkimustuloksia johtajien kokemista johtajuuden ilon aiheista ja positiivisista kokemuksista hyödynnettäisiin johtajuuden toimenkuvaa kehitettäessä, sillä tästä voisi olla hyötyä johtajien lisäksi niin alaisille kuin myös koko organisaatiolle.

Johtopäätökset

Tutkimukseni tarjoaa näkemyksiä siitä, millaiset asiat tuottavat johtajille työn iloa ja näihin asioihin kuuluvat erityisesti työyhteisön yhteisiin onnistumisiin sekä omaan henkilökohtaiseen työskentelyyn liittyvät asiat sekä alaisten onnistuminen ja tukeminen. Näin ollen työpaikoilla olisi tärkeää kiinnittää huomiota siihen, millaisia työtehtäviä johtajien työhön kuuluu ja mitkä tehtävät ovat työn ilon sekä työn mielekkyyden kannalta merkityksellisimpiä. Tutkimukseni osoitti myös, että ne johtajat, joilla identiteettipohjainen johtamismotivaatio on korkealla, kokivat usein iloa työssään. Olisikin tärkeää tarkastella myös sitä, millainen motivaatio tulevalla johtajalla tai esihenkilöllä on johtamistehtävää kohtaan ja tarvittaessa tukea johtajuuden vahvistumista. Tulevaisuudessa olisi myös tärkeää selvittää, mitä asioita johtajat toivoisivat työtehtäviinsä mahdollisesti lisättävän tai vähennettävän, jotta he kokisivat enemmän työn iloa ja sen myötä mahdollisesti myös työn imua, jota Hakanen kumppaneineen (2009) pitää tärkeänä asiana erityisesti siksi, että tällöin työntekijä haluaa tehdä työssään parhaansa ja on innostunut työstään. Johtajien hyvinvoinnilla on merkitystä niin alaisten työhyvinvoinnin kuin myös koko organisaation toiminnan näkökulmasta ja olisikin tärkeää, että johtajat voisivat työssään hyvin ja olisivat sitoutuneita tehtäväänsä.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Helsinki: Alma Talent.
- Ahmas, K. (2014). *Norsunluutornin purkajat: Jaettu johtajuus ja kollektiivinen asiantuntijuus museossa*. Vaasan yliopisto.
- Ahonen, H. (2008). *Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajaidentiteetti*. Jyväskylän yliopisto.
- Anttila, P. (1998). Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix – Metoditietämystä kaikille. [viitattu 22.08.2022]. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>
- Auvinen, E., Huhtala, M., Kinnunen, U., Tsupari, H., & Feldt, T. (2020). Leader motivation as a building block for sustainable leader careers: The relationship between leadership motivation profiles and leader and follower outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103428. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103428.
- Auvinen, E., Huhtala, M., Rantanen, J., & Feldt, T. (2021). Drivers or drifters? The "Who" and "Why" of leader role occupancy – A mixed-method study. *Frontiers in Psychology*, 12. doi: doi.org/10.3389/fpsyg.2021.573924.
- Auvinen, E., Kilponen, K., Tsupari, H., Huhtala, M., Muotka, J., & Feldt, T. (2019). *Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet korkeasti koulutetuilla johtajilla: selittäjät, seuraukset ja alaisten kokemukset*. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja, 357.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2011). Subjective well-being in organizations. Teoksessa Cameron, K. & Spreitzer, G. (toim), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press.
- Barnes, C.M., Lucianetti, L., Bhave, D.P., & Christian, M.S. (2015). "You wouldn't like me when I'm sleepy": Leaders' sleep, daily abusive supervision, and work unit engagement. *AMJ*, 58, 1419–1437. doi: <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.5465/amj.2013.1063>
- Bobbio, A., & Rattazzi, A. M. M. (2006). A contribution to the validation of the motivation to lead scale (MTL): A research in the Italian context. *Leadership*, 2(1), 117-129.
- Chan, K.-Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481 – 498. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103428.
- Executive MBA-ohjelma. <https://emba.jyu.fi/fi/avance-johtamiskoulutus>. [viitattu 17.2.2022].
- Feldt, T., Tsupari, H.M., Kilponen, J., Auvinen, E., Huhtala, M., Muotka J., & Mauno, S. (2019). *Miltä johtotehtävä tuntuisi? Johtotehtävien seurauksiin liittyvät huolenaiheet korkeasti*

- koulutetuilla asiantuntijoilla, niiden selittäjät ja seuraukset.* Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 356.
- Hakanen, J. (2002). Työn imu ja työuupumus – laajennetun työhyvinvointimallin kehittäminen ja testaaminen. *Psykologia*, 37, 291–301.
- Hakanen, J. (2005). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla.* Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu.* Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J., Ahola K., Härmä, M., Kukkonen, R., & Sallinen, M. (2009). *Voiman lähteet. Työn voimavarojen ABC.* Työterveyslaitos. Helsinki.
- Isokorpi, T., & Viitanen, P. (2001). *Tunnevoimaa!* Helsinki: Tammi.
- Johansen, R. (2012). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Juuti, P., & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi.* (5., uudistettu painos). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kassara, H. (2017). *Ilo hoitotyön ammatin opiskelussa ammatillisen kasvun voimavarana.* Tampere University Press.
- Kinnunen, U., & Feldt, T. (2015) Stressi työelämässä. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.), *Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet.* Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lehtiniemi, K., Nieminen, V., Auvinen, E., & Feldt, T. (2020). Identiteettipohjainen johtamismotivaatio ja työn merkityksellisyys: yhteydet johtajien urasuunnitelmiin. *Psykologia*, 55(04), 227–243.
- Lerikkanen, M., Pakarinen, E., Messala, M., Penttinen, V., Aulén, A., & Jögi, A. (2020). *Opettajien työhyvinvointi ja sen yhteys pedagogisen työn laatuun.* Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 358.
- Li, W.D., Schaubroeck, J.M., Xie, J.L., & Keller, A.C. (2018). Is being a leader a mixed blessing? A dual-pathway model linking leadership role occupancy to well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 971–989. doi: <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1002/job.2273>.
- Lin, S.-H., Ma, J., & Johnson, R. E. (2016). When ethical leader behavior breaks bad: How ethical leader behavior can turn abusive via ego depletion and moral licensing. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 815–830. doi: <https://doi.org/10.1037/apl0000098>.

- Manka, M.-L. (2013). *Työnilo*. Alma Talent. [viitattu 27.10.2021]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezproxy.jyu.fi/teos/GAJBGXBTDG#piste:b0/kohta:TY\(\(d6\)NILO\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezproxy.jyu.fi/teos/GAJBGXBTDG#piste:b0/kohta:TY((d6)NILO((20))).
- Manka, M.-L., & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Alma Talent. [viitattu 27.10.2021]. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezproxy.jyu.fi/teos/GAHBXCTEB#piste:b0> .
- MOTILEAD-hanke. Jyväskylän yliopisto. [viitattu 27.8.2022]. <https://www.jyu.fi/edupsy/fi/laitokset/psykologia/tutkimus/tutkimusalueet/tyo/motilead-johtamismotivaation-merkitys-korkeasti-koulutettujen-urapoluilla-ja-tyohyvinvoinnissa>.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp.
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. (2015). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.). *Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäkikangas, A., & Hakanen, J. (2017) Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S., Feldt, T. & Feldt, T., (toim.). *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Niemelä, R. (2013). *Kokemukset ja opettajien väliset erot osaamisen tunnistamisen kehittämisessä: Sisäisen yrittäjyyden, psykologisen omistajuuden ja työn ilon näkökulma*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Northouse P.G. (2010). *Leadership theory and practice*. London: Thousand Oaks, Sage.
- Parry K.W., & Bryman A. (2006). Leadership in organizations. Teoksessa Clegg S.R., Hardy C., Lawrence, T.B. & Nord, W.R. (toim.), (2006). *The Sage Handbook of Organization Studies*. London: Thousand Oaks, Sage. (447–468).
- Rantanen, J., Mäkikangas, A., Puukari, S., & Silvonen, J. (2020). Opinto-ohjaajien työhyvinvointiprofiilit ja niiden yhteys työn vaatimuksiin ja voimavaroihin. *Psykologia*, 55 (02-03), 140–161.
- Reijseger, G., Schaufeli, W.B., Peeters, M.C.W., Taris, T.W., van Beek, I., & Ouweneel, E. (2013). Watching the paint dry at work: Psychometric examination of the Dutch Boredom Scale. *Anxiety, Stress & Coping*, 26, 508–525.
- Ropo, A., Parviainen, J., & Koivunen, N. (2002). Aesthetics in leadership from absent bodies to social bodily presence. Teoksessa Parry, K. & Meindl J. (toim.) *Grounding leadership theory and research: Issues, perspectives and methods*. Greenwich, Conn.: Information Age Pub. (21-38).

- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A., (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. London: Sage.
- Sudha, K. S., Shahnawaz, M. G., & Farhat, A. (2016). Leadership styles, effectiveness and wellbeing: Exploring collective efficacy as a mediator. *Vision*, 20 (2), 111–120.
- Sydänmaalakka, P. (2004). Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Tepper, B.J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101–123.
- Valli, R. (2018). Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. (toim.), (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5., uudistettu painos). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Valli, R. (2015). *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. 2. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Varila, J. (1999). *Tunteet ja aikuisdidaktiikka. Tunteiden aikuisdidaktisen merkityksen teoreettinen ja empiirinen jäljitys*. Joensuun yliopisto.
- Varila, J., & Viholainen, T. (2000). *Työnilo tutkimuksen kohteeksi. Mitä uusia tuulia ja virikkeitä työnilon kokemukset tarjoavat henkilöstön tai organisaation kehittämiseen?* Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia n:o 79.
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193–210.
- Yukl G. (2013). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.