



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

**Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet korkeasti koulutetuilla johtajilla:
selittäjät, seuraukset ja alaisten kokemukset**

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON PSYKOLOGIAN LAITOKSEN JULKAISUJA 357

JULKAISIJA: Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos

JULKAISUSARJAN TIETEELLINEN TOIMITTAJA: Taru Feldt

ISSN: 0782-3274

ISBN: 978-951-39-7844-0

Copyright © Jyväskylän yliopisto

Jyväskylä 2019

Julkaisun pysyvä osoite: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7844-0>

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa selvitettiin johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita johtotehtävissä toimivilla henkilöillä. Johtotehtäviin liittyvillä huolenaiheilla tarkoitetaan yksilön kokemaa huolta johtotehtävien mahdollisia kielteisiä seurauksia kohtaan. Tavoitteenamme oli tutkia 16-osioisen johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden mittaamiseen kehitetyn WAL-kyselyn (Worries about Leadership Scale; Aycan & Shelia, 2018) psykometrisia ominaisuuksia (reliabiliteetti, rakennevaliditeetti) suomalaisilla johtajilla. Kysely sisältää kolme osa-aluetta, jotka ovat 1) *huoli epäonnistumisesta*, 2) *huoli vaikeuksista*, sekä 3) *huoli työn ja muun elämän epätasapainosta*. Lisäksi tutkimme johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden syytekijöitä, joista tarkasteltiin sekä yksilöllisiä tekijöitä (demografiset taustatekijät, yksilölliset psykologiset tekijät) että työympäristöön liittyviä tekijöitä (työyhteisön oppimisen ilmapiiri). Kolmantena päätavoitteenamme oli tutkia johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteyttä johtajien työhyvinvointiin (työn imu, työuupumus) ja urasuunnitelmiin (johtotehtävistä luopuminen). Neljänneksi tarkastelimme, miten johtajan kokemat huolenaiheet heijastuvat alaisten antamiin esimiestään koskeviin arvioihin. Kaikkiaan 895 johtajaa osallistui kyselytutkimukseen keväällä ja syksyllä 2017. Tutkitut olivat professoreja (50%), tieteentekijöitä (12%), ekonomeja (25%) ja tekniikan akateemisia (13%). Naisia tutkituista johtajista oli 45 %. Tutkittujen ikä vaihteli 27 ja 69 vuoden välillä ($ka = 52.7$). Hierarkkista johtaja-alaisaineistoa kertyi 242 johtajalta ja heidän yhteensä 987 alaiseltaan. Tulokset osoittivat, että WAL-kyselyn kolmen osa-alueen reliabiliteetit olivat hyviä. Konfirmatorinen faktorianalyysi osoitti kolmen faktorin rakenteen sopivan kohtuullisen hyvin tutkittujen johtajien aineistoon. Mallin tarkemman tarkastelun perusteella rakennettu toisen kertaluvun faktorimalli sopi tutkittuun aineistoon paremmin. Demografisista taustatekijöistä aiempi johtamiskokemus ja viikkotyötunnit olivat yhteydessä huolenaiheisiin. Enemmän johtamiskokemusta omaavat johtajat raportoivat vähemmän huolta johtotehtävien seurauksista kaikkiaan, kun taas 45 tuntia tai enemmän viikossa työskentelevät toivat esille eniten huolta työn ja muun elämän yhteensovittamisesta. Yksilöllisistä psykologisista tekijöistä yksilön virheorientaatio selitti johtotehtävien seurauksiin liittyviä huolia: Erityisesti taipumus kuormittua virheistä oli voimakkaan systemaattisesti yhteydessä tutkittuihin johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin. Työyhteisön virheitä välttelevä ilmapiiri oli voimakkaasti yhteydessä erityisesti huoliin vaikeuksista ja epäonnistumisesta. Johtotehtäviin liittyvät huolet olivat yhteydessä työhyvinvointiin: mitä enemmän huolia (erityisesti huolta epäonnistumisesta) koettiin, sitä vähemmän raportoitiin työn imua ja sitä enemmän koettiin työuupumusta. Huolenaiheista erityisesti huolet vaikeuksista sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisesta olivat yhteydessä halukkuuteen luopua johtotehtävistä. Hierarkkisessa johtaja-alai tarkastelussa johtajat luokiteltiin latenttia profiilianalyysia käyttäen toisistaan eroaviin huoliprofiileihin heidän kokemiensa huolenaiheiden mukaan. Näissä huoliprofiileissa johtajat erosivat alaisten antamissa arvioissa siten, että Erittäin huolestuneet -profiiliin kuuluneet johtajat saivat alaisiltaan epäsuotuisimmat arviot tyytyväisyydessä johtajan toimintaan sekä huolien näkymisestä alaisille. Kaikkiaan tuloksemme osoittivat, että myös johtotehtävissä toimivat henkilöt kokevat huolia johtotehtävien seurauksista. Tämä on hyvä huomioida työelämää koskevassa keskustelussa sekä erityisesti johtamiskoulutuksessa ja esimiesvalmennuksissa. Huolenaiheiden huomioimisella ja käsittelyllä voitaisi varmistua siitä, että johtotehtäviin soveltuvat ja niissä menestyvät henkilöt voisivat onnistuneesti jatkaa tehtävässään.

Avainsanat: Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet, virheorientaatio, työuupumus, työn imu, urasuunnitelmat, tyytyväisyys johtajaan, professorit, tieteentekijät, ekonomit, tekniikan akateemiset

ABSTRACT

This study investigated Worries about Leadership (WAL) among Finnish managers. WAL refers to personal negative evaluations that one makes about the potential consequences of a leadership role. The first aim of the study was to examine the psychometric properties (reliability and construct validity) of the 16-item Worries about Leadership Scale (Aycan & Shelia, 2018) among Finnish managers. The scale includes three sub-dimensions: 1) *worries about failure*, 2) *worries about harm*, and 3) *worries about work-life imbalance*. Second, we investigated different antecedents of leadership-related worries, both individual (demographic background factors, personal psychological factors) and contextual (learning climate at the work place). Our third main goal was to study how worries about leadership associate with well-being (work engagement, burnout) and career plans (resigning leadership positions). In addition, we examined whether managers' experiences of WAL was associated with the evaluations provided by their followers. Altogether 895 managers participated in the survey during the spring-autumn 2017. They represented professors (50 %), university researchers and other academics (12 %), business school graduates (25 %), and technical academics (13 %). Of the participants, 45 % were women. Their age ranged between 27 and 69 years ($M = 52.7$). The hierarchical leader-follower data consisted of 242 leaders and their 987 followers. The results showed that all three WAL dimensions had good reliabilities. Based on a confirmatory factor analysis, the three-factor model had a moderate fit to the data among the participated managers. After reviewing the model, a second-order factor solution fit the data even better. From the demographic background factors that were included in the study, previous leadership experience and weekly working hours were associated with worries about leadership. Managers with more previous leadership experience reported having less worries related to leadership. Those managers, who worked 45 hours (or more) per week, reported most worries related to work-life imbalance. Of the studied individual psychological factors, especially individual tendency to be strained about errors was related to WAL. From the work environmental factors, the error-avoidant climate was associated with worries related to harm and failure. Worries about leadership were also related to well-being at work: The more worries the participants reported, the less work engagement and the more burnout they experienced. Especially, worries related to failure were associated to lower work engagement and higher burnout. Worries about leadership (especially worries about harm and work-life imbalance) were associated with willingness to resign leadership roles. When the data was investigated hierarchically, latent profile analysis (LPA) was conducted to group the participated managers into distinctive patterns based on their WAL experiences. Within these worry patterns, the evaluations provided by the followers differed: In "Extremely worried" -pattern, followers' ratings about satisfaction with their leader and the visibility of leader's worries were most unsatisfactory compared to other patterns. To conclude, our findings indicate that even individuals in leader positions experience worries related to the consequences of leadership. These findings should be taken into account in general discussions and decision-making concerning work life, especially in the fields of leader education and executive coaching. Paying attention to and dealing with worries about leaders have concerning leadership could ensure that most suitable and exceling managers could sustainably continue a career as a leader.

Key words: worries about leadership, error orientation, burnout, work engagement, career aspirations, satisfaction with leadership, professors, academics, economists, engineers

ESIPUHE

Tämä tutkimusraportti on osa Johtamisen pelko -tutkimushanketta, jota rahoittaa Työsuojelurahasto (hankenumero 116163). Hankkeessa on tutkittu johtotehtävien seurauksiin liittyviä huolenaiheita korkeasti koulutetuilla asiantuntijoilla, jotka olivat professoreja, tieteentekijöitä, ekonomeja, tekniikan akateemisia, Executive MBA -johtamiskoulutukseen osallistuneita sekä muita korkeastikoulutettuja asiantuntijoita. Hankkeen ensimmäinen loppuraportti kohdistui ei-johtotehtävissä toimivien huoliin heidän pohtiessaan johtotehtävien mahdollisuutta omalla kohdallaan (ks. Feldt, Tsupari, Kilponen, Auvinen, Huhtala, Muotka, & Mauno, 2019). Käsillä olevassa hankkeen toisessa loppuraportissa selvitetään johtotehtävissä toimivien johtajien huolenaiheita johtotehtävien seurauksiin liittyen sekä niihin yhteydessä olevia tekijöitä. Raportissa tarkastellaan johtajien huolenaiheita myös heidän alaistensa silmin. Johtamisen pelko -hankkeen tutkimusryhmään kuuluvat tohtorikoulutettava Elina Auvinen, projektitutkija Kiia Kilponen, projektitutkija Heidi Tsupari, yliopistotutkija Mari Huhtala, ja yliopistonopettaja Joonas Muotka Jyväskylän yliopiston (JY) psykologian laitokselta. Hankkeen vastuullisena johtajana toimii professori Taru Feldt (JY, psykologian laitos). Hankkeen yhteistyökumppaneita ovat Professoriliitto, Tieteentekijöiden liitto, Suomen Ekonomit, Tekniikan Akateemiset, Akavan esimiesverkosto sekä Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Avance-johtamiskoulutus. Suuret kiitokset järjestöpäällikkö Raija Pyykölle (Professoriliitto), neuvottelupäällikkö Riku Matilaiselle (Tieteentekijöiden liitto), toiminnanjohtaja Anja Uljaalle (Suomen Ekonomit), tutkimuspäällikkö Susanna Bairohille (Tekniikan Akateemiset) järjestöpäällikkö Janne Seppälälle (Talentia, Akavan esimiesverkosto) sekä johtaja Ari Manniselle ja koulutuspäällikkö Sirpa Kuposelle (JY, kauppakorkeakoulu, Avance-johtamiskoulutus) heidän arvokkaasta avustaan, jonka he ovat antaneet hankkeelle organisoidessaan tutkimusotoksen poiminnan ammattiliittojen jäsenrekistereistä ja kommentoimalla kyselyä sen kehittämisen eri vaiheissa. Lämmin kiitos myös tieteellisille yhteistyökumppaneillemme professori Anna-Maija Lämsälle (JY, kauppakorkeakoulu) ja professori Zeynep Aycanille (Kocin yliopisto, Istanbul, Turkki). Heidän asiantuntemuksensa on ollut arvokas tutkimuksemme kaikissa vaiheissa. Kiitämme lämpimästi myös kaikkia kyselyyn vastanneita esimiehiä ja heidän alaisiaan. Kiitämme lämpimästi Työsuojelurahastoa hankkeelle osoitetusta tutkimusrahoituksesta.

Jyväskylässä 6.9.2019,

Kirjoittajat

SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Johtamiseen liittyvät huolenaiheet psykologisena käsitteenä ja niiden mittaaminen.....	4
1.2 Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yksilölliset ja työympäristöön liittyvät syytekijät.....	5
1.3 Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden seuraukset yksilön työhyvinvoinnille ja urasuunnitelmille	8
1.4 Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ja alaisten kokemukset	8
1.5 Tutkimusmalli ja tutkimuskysymykset.....	9
2. MENETELMÄT.....	11
2.1 Aineiston keruu	11
2.2 Kerätyn aineiston käyttö tässä tutkimuksessa	14
2.3 Tutkitut ammattiliittoja edustavat johtajat.....	14
2.4 Tutkittu johtaja-alaisaineisto	16
2.5 Tutkimuksen muuttujat: johtajien aineisto	16
2.5 Tutkimuksen muuttujat: alaisten aineisto	20
3. TULOKSET	21
3.1 Johtamisen huolenaiheiden kyselyn soveltuvuus suomalaiseen aineistoon	21
3.2 Taustatekijöiden yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin.....	24
3.3. Yksilöllisten psykologisten tekijöiden yhteydet johtamisen huolenaiheisiin.....	30
3.4 Työympäristöön liittyvät tekijät ja johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet	35
3.4.1 Työympäristöön liittyvät tekijöiden yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin	36
3.5 Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet, työhyvinvointi ja urasuunnitelmat	38
3.5.1 Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys työn imuun.....	39
3.5.2 Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys työuupumukseen.....	42

3.5.3 Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys urasuunnitelmiin	45
3.6 Johtajan huolenaiheiden ja alaisten esimiesarvioiden yhteys.....	45
4. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	49
4.1 WAL-kyselyn psykometriset ominaisuudet ja huolenaiheiden yhteydet taustatekijöihin	49
4.2 Yksilölliset psykologiset tekijät johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden selittäjinä.....	51
4.3 Työyhteisöön liittyvät tekijät huolenaiheiden selittäjänä	53
4.4 Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ja niiden seuraukset työhyvinvoinnille ja urasuunnitelmille	54
4.5 Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet alaisten näkökulmasta	56
4.6 Tutkimuksen vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimuskohteet.....	57
4.7 Johtopäätökset	58
LÄHTEET	60
LIITTEET	64

1. JOHDANTO

Työelämässä muutoksesta on tullut arkipäivää. Kiihtyvä työtahti, uuden oppimisen vaatimukset, digitalisaatio ja tehostamistarpeet asettavat haasteita niin työntekijöille kuin johtajillekin. Onkin esitetty, että erityisesti johtajuutta koskevat haasteet tulevat lisääntymään työelämän muuttuessa epävarmemmaksi ja monimutkaisemmaksi (engl. volatility, uncertainty, complexity, ambiguity, VUCA; Johansen, 2012). Myös työelämän uudet sukupolvet tulevat haastamaan johtajat ja johtajuuden ennen näkemättömällä tavalla: esimerkiksi Y-sukupolven keskuudessa hyvä esimies koetaan tärkeämmäksi kuin korkea palkka tai etenemismahdollisuudet (Alasoini, 2010). Monimutkaisessa työelämässä organisaatiot kaipaavat edelleen johtajia ja suunnannäyttäjiä.

Maailmalla ja Suomessa on kuitenkin havaittu, että kiinnostus johtotehtäviä kohtaan on vähentynyt (Sutela & Lehto, 2014; Torres, 2014). Vähentynyt kiinnostus johtotehtäviä kohtaan voi kertoa siitä, että johtaja-asema monine vaatimuksineen ei houkuttele samalla tavoin kuin esimerkiksi vapaampi asiantuntijatyö: johtotehtävällä voi olla myös negatiivisena koettuja seurauksia, kuten lisääntyvä vastuu isoista kokonaisuuksista, menetetty vapaa-aika tai omien päätösten ulottuminen muiden ihmisten elämään. Vallitsevat työelämän haasteet lisäävät paineita organisaatioiden avainhenkilöille luoda ja säilyttää kilpailuetua ja varmistaa organisaation menestyminen globaalissa toimintaympäristössä. Johtajat joutuvat laittamaan itsensä peliin vastatakseen työelämän haasteisiin ja on todennäköistä, että johtotehtävien mahdolliset kielteiset seuraukset herättävät huolta myös johtotehtävissä toimivien keskuudessa.

Organisaation toiminnan ja tuloksellisuuden lisäksi johtaja on keskeinen hahmo myös työyhteisön kulttuurin ja ilmapiirin rakentamisessa. Autoritääriin ja hierarkkiseen johtamiskulttuuriin on väistynyt avoimen ja tasa-arvoisen johtamisen tieltä, ja entistä paremmin ymmärretään, että myös tunteilla on merkittävä rooli työpaikoilla. Omalla esimerkillään johtaja voi luoda normeja ja ”sallittua käyttäytymiskoodia” työyhteisöön esimerkiksi tunteiden ilmaisun osalta. Uudet johtamisen paradigmat, kuten palveleva johtaminen, tunnustavat työntekijöiden roolin tärkeyden ja korostavat johtajan aitoutta (Hakanen, 2016; Van Dierendonck, 2011). Aitous edellyttää johtajalta itsetuntemusta, omien tunteiden tunnistamista ja perinteisen johtajamyytin murtamista. Jos johtajaa on ennen pidetty etäisenä

vallankäyttäjänä, nyt johtaja nähdään inhimillisenä yksilönä tunteineen ja kokemuksineen. Johtajakaan ei ole immuuni työelämän haasteille ja inhimillisyyttä korostavien johtamisparadigmojen myötä on tullut tilaa myös johtajan työssään kokemien negatiivisten tunteiden tutkimukselle. Esimerkiksi johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet voivat varjostaa johtotehtävissä toimimista.

Tässä tutkimuksessa tutkimme johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita, joilla tarkoitetaan yksilön kokemaa huolta johtotehtävien mahdollisia kielteisiä seurauksia kohtaan (Aycan & Shelia, 2018). Käsillä oleva raportti sisältää tutkimushankkeemme tuloksia siitä, millaisia johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita johtotehtävissä toimivat henkilöt kokevat. Tutkimuksemme on ensimmäinen Suomessa ja se tuo kansainvälisestäkin ottaen merkittävää lisäarvoa johtamisen huolenaiheiden tutkimukseen, joissa on toistaiseksi keskitytty potentiaalisiin johtajiin, jotka toimivat muussa tehtävissä kuin esimiestyössä.

Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden tutkimustraditio on vasta alkutekijöissään. Toukokuussa 2015 Oslossa järjestetyssä Euroopan työ- ja organisaatiopsykologian alan kongressissa professori Zeynep Aycan nosti keynote-puheenvuorossaan johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet keskeiseksi tulevaisuuden tutkimuskohteeksi (Aycan, 2015). Tutkimuksen tarvetta kuvaa muun muassa se, että johtotehtävät ovat menettäneet asemansa automaattisesti kiinnostavana ja tavoiteltuna arvostettuna uravaihtoehtona: yhdysvaltalais tutkimuksessa ilmeni, että vain 34 % 3625:sta tutkitusta toimihenkilöstä olisi valmis lähiesimiestehtäviin ja ainoastaan 7 % ylemmän johdon tehtäviin (Torres, 2014). Myös Suomessa tilanne vaikuttaa samansuuntaiselta: Työolotutkimuksen (Sutela & Lehto, 2014) mukaan vuonna 2013 ainoastaan 11 % palkansaajista piti tärkeänä etenemistä organisaation hierarkiassa korkeampaan asemaan, kun taas enemmistö (48 %) piti tärkeänä omassa työssään kehittymistä. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden tutkimus avaa uuden näkökulman muutoin melko laajasti tutkittuun johtamisen ilmiöön tarjoamalla arvokasta tietoa niin organisaatioiden menestymisen tekijöistä kuin yksilöiden uratavoitteistakin. Johtajat, jotka kokevat työssään voimakkaasti erilaisia huolia, voivat suoriutua työssään heikommin ja mahdollisesta johtajakompetenssistaan huolimatta pyrkiä pois johtotehtävistä.

Tutkimuksessamme paneudumme johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ilmiöön eri näkökulmista. Ensinnäkin tavoitteenamme on selvittää, onko johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden tutkimiseen kehitetty uusi kysely (Aycan & Shelia, 2018) toimiva menetelmä käytettäväksi myös suomalaisten johtotehtävissä työskentelevien henkilöiden

parissa (menetelmällinen tavoite). Toiseksi selvitämme syitä johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden taustalla. Kartoitamme mahdollisia syytekijöitä sekä yksilöllisistä ominaisuuksista että työyhteisöön liittyvistä piirteistä. Kolmantena tavoitteenamme on tutkia, mitä johtotehtäviin liittyvistä huolenaiheista mahdollisesti seuraa johtajan urasuunnitelmille ja omalle työhyvinvoinnille. Neljäntenä tarkastelemme, miten johtajan kokemat huolenaiheet johtotehtävien kielteisistä seurauksista näkyvät mahdollisesti alaisten kokemuksissa. Vastaavaa alaisnäkökulmaa ei ole aiemmin tehty kansainvälisissä johtamisen huolenaiheiden tutkimuksissa.

Tutkimme johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita neljällä ammattiryhmällä: professoreilla, tieteentekijöillä, tekniikan akateemisilla ja ekonomeilla. Professorit ja tieteentekijät (esim. tutkijat, yliopistonopettajat) ovat tyypillisesti vahvasti suuntautuneita omaan tutkimus- ja asiantuntijatyöhönsä, eivätkä johtotehtävät tästä syystä välttämättä ole kuuluneet heidän urasuunnitelmiinsa. Professoreiden ja tieteentekijöiden urakaareen kuuluu kuitenkin myös johtotehtävät, jotka vaativat tekijältään sekä vahvaa hallinnollista että ihmisten johtamiseen liittyvää osaamista (esim. lähiesimiestyö). Akateemisen asiantuntija-uran valinneella henkilöllä ei välttämättä ole johtamiskokemusta tai -koulutusta. Yliopistossa johtajan asema on haastava: siitä ovat pitäneet huolen yliopistojen taloudelliset säästötoimet, joiden kanssa johtajat joutuvat painimaan tutkimus-, opetus- ja yhteiskunnallisten vaikuttamistehtäviensä ohessa. Myös akateemisen teknisen tutkinnon suorittaneisiin henkilöt (diplomi-insinöörit, arkkitehdit) ovat usein hakeutuneet alalleen tekniikkaviehtymyksen tai matemaattis-luonnontieteellisen lahjakkuuden ansiosta, eivätkä he ole alun perin välttämättä tavoitelleet johtotehtäviä. Teknisen alan korkeakoulutuksessa johtamisopintojen osuus on melko vähäinen ja tästä syystä puutteellinen johtajuuteen liittyvä tieto ja osaaminen voi entisestään vähentää tunnetta omasta kyvykkyydestä johtajana. Suomen Ekonomien mukaan heidän jäsenistöstään joka toinen on puolestaan jonkin tasoisessa esimiestehtävässä: riippumatta pääaineesta ekonomikoulutus sisältää johtamiseen liittyviä opintoja. Yleisesti ottaen voidaankin ajatella, että ekonomitaustaisilla henkilöillä tulisi olla tämän myötä hyvät tiedolliset valmiudet toimia johtotehtävissä. Tutkimuksen kohderyhmät ovatkin erityisen relevantteja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden tutkimuksessa erilaisen toimintaympäristönsä, johtamiskokemuksen ja -koulutuksensa sekä alavalintaa koskevan motivaationsa osalta.

1.1 Johtamiseen liittyvät huolenaiheet psykologisena käsitteenä ja niiden mittaaminen

Johtamiseen liittyvien huolenaiheiden (engl. Worries about Leadership, WAL; Aycan, 2015; Aycan & Shelia, 2018) tieteellinen tutkimus on kansainvälisestikin ottaen vasta aluillaan ja se on toistaiseksi kohdistunut ei-johtotehtävissä toimiviin toimihenkilöihin ja asiantuntijoihin (ks. Feldt, Tsupari, Kilponen, Auvinen, Huhtala, Muotka, & Mauno, 2019; Aycan & Shelia, 2018). Johtajien johtotehtävien seurauksiin liittyviä huolenaiheita ei ole toistaiseksi systemaattisesti tutkittu. Johtajien kielteiset tunteet johtotehtäviin liittyen ovat ylipäättään jääneet johtajuutta koskevassa kirjallisuudessa melko vähälle huomiolle. Aiempi tunteisiin kohdistunut tutkimus on keskittynyt lähinnä johtajan rohkeuteen tai arkuuteen tehdä päätöksiä (ks. esim. Collins, 2010; Lee & Elliot-Lee, 2006; Malandro, 2009). Nämä näkökulmat jättävät kuitenkin varjoon huolestuneisuuden johtotehtävien seurauksista, jotka voivat vaikuttaa esimiestehtävässä toimimiseen ja siinä pysymiseen. Johtotehtäviin liittyvillä huolilla voi olla myös suoria tai epäsuoria vaikutuksia alaisiin ja esimiestyön tuloksellisuuteen.

Aycan ja Shelia (2018) määrittelevät johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet huolina, jotka yksilö liittyy mahdollisiin johtotehtävien kielteisiin seurauksiin. Psykologisena käsitteenä johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet kytkeytyvät kolmeen teoreettiseen lähtökohtaan. *Kognitiivisen arvioinnin teorian* (Lazarus, 1991; Lazarus & Folkman, 1984) mukaisesti johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet selittyvät yksilön kognitiivisilla tulkinnoilla, joita hän tekee puntaroidessaan johtotehtävien seurauksia omalla kohdallaan. Kognitiiviset tulkinnat ovat yksilöllisiä (esim. toinen näkee johtotehtävät uhkana ja toinen positiivisena haasteena) ja niihin vaikuttavat sekä yksilön käytettävissä olevat voimavarat (esim. usko omiin kykyihin) että läsnä olevat vaatimustekijät (esim. työn aikapaine). Kielteisistä tulkinnoista voi seurata johtotehtäviin liittyvää pelkoa, ahdistusta ja stressiä. Tästä esimerkkinä voi olla henkilö, joka ei koe osaavansa riittävästi esimiestyön vaatimia taitoja, mutta työ vaatii silti monenlaista vastuunottamista ja ihmisten kohtaamista. Tällöin johtotehtävä tai siihen liittyvät yksittäiset osa-alueet voidaan tulkita kielteisinä haasteina, joita yksilö voi yrittää välttää tai luopua kokonaan esimiestehtävistä, koska ne kuormittavat ja lisäävät kokemuksia omien kykyjen riittämättömyydestä.

Itseohjautuvuusteorian (Deci & Ryan, 1985) mukaisesti johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kognitiiviset arvioinnit (ks. edellä) uhkaavat yksilön optimaalista kehitystä, kasvua ja hyvinvointia. Teorian mukaan jokaisella ihmisellä on tarve kokea pätevyyttä, yhteenkuuluvuutta sekä autonomiaa, ja johtamisen huolenaiheet muodostavat uhkia näille

perustarpeille. Esimerkiksi huoli mahdollisesta epäonnistumisesta johtotehtävissä uhkaa pätevyuden tunnetta ja huoli muiden vahingoittamisesta omilla päätöksillä uhkaa tarvetta kokea yhteenkuuluvuutta. Pelko siitä, että johtajana voi menettää ajanhallinnan, oman yksityisyyden sekä työn ja muun elämän välisen tasapainon uhkaa puolestaan autonomian tarvetta. Tällaiset kielteiset arvioinnit lisäävät todennäköisyyttä *itseä vahingoittavaan käyttäytymiseen* (Elliot & Church, 2003; ks. Jones & Berglas, 1978). Tällöin uhkien ennakointi näkyy toiminnan tasolla esimerkiksi tiettyjen johtotehtäviin liittyvien toimien välttelyä tai laiminlyömisinä ja jopa johtotehtävistä vetäytymisenä.

Aycan ja Shelia (2018) ovat vastikään kehittäneet 16-osioisen johtamisen huolenaiheita kartoittavan kyselyn (WAL-kysely, engl. Worries about Leadership Scale). Kysely on kehitetty kartoittamaan ei-johtotehtävissä toimivien henkilöiden huolenaiheita koskien mahdollisia johtotehtäviä omalla työurallaan. Muokkasimme tätä tutkimusta varten WAL-kyselyn ohjeistuksen johtajille sopivaksi yhteistyössä kyselyn alkuperäisten kehittäjien kanssa (osiot ovat identtiset alkuperäiseen kyselyyn verrattuna). Kysely sisältää kolme osaluuetta, jotka kuvaavat johtotehtävien seurauksiin liittyviä huolia: 1) *huolta epäonnistumisesta*, 2) *huolta työn ja muun elämän epätasapainosta*, ja 3) *huolta vaikeuksista ja ongelmista* (Aycan & Shelia, 2018). Kyselyn osiot on tarkemmin esitelty asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä käsittelevässä tutkimusraportissamme (Feldt ym., 2019). WAL-kyselyn psykometriset ominaisuudet (mittarin reliabiliteetti sekä kolmen faktorin rakenne) ovat osoittautuneet Aycan ja Shelian (2018) tutkimusten sekä aiemman asiantuntijoilla toteutetun tutkimuksemme (Feldt ym., 2019) perusteella kohtuullisen hyväksi. Tutkimuksemme keskeisenä menetelmällisenä tavoitteena onkin tarkastella mittarin luotettavuutta johtajien tutkimuksessa mm. selvittämällä, sopiiko aiemmin esitetty faktorirakenne myös johtajien aineistoon.

1.2 Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yksilölliset ja työympäristöön liittyvät syytekijät

Yksilölliset tekijät. Tutkimuksessamme etsimme johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden selittäviä tekijöitä tutkittavien yksilöllisistä tekijöistä, joista tutkimme *demografisia taustatekijöitä* (sukupuoli, ikä, aiempi johtamiskokemus, ammattitaitausta, työtunnit sekä perhetilanne) ja *yksilön psykologisia ominaisuuksia* (virheorientaatio, johtamisen motivaatio). Demografisten taustatekijöiden yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin voidaan

tarkastella esimerkiksi kyvykkyyden ja inhimillisen toimijuuden viitekehyksen näkökulmasta (Hobson, 2011). Tutkimuksemme kannalta viitekehyksessä on keskeistä adaptiivisen preferenssin eli sopeutumisen teoria (Hobson, 2011), jonka keskeinen oletus on, että yksilö sopeuttaa tavoitteensa ja halunsa vallitseviin olosuhteisiin ja mahdollisuuksiin. Sopeutumisteorian mukaisesti yksilöt voivat alentaa tavoitetasoaan johtotehtäviin liittyvien huolestuneisuuden vuoksi, ja tämän vuoksi karsia tehtäviä tai jopa hakeutua kokonaan pois johtotehtävistä. Esimerkiksi naiset voivat kokea johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita, koska arvioivat johtoasemaan siirtymisen edellyttävän heiltä miehiä enemmän ponnisteluja miesvaltaisessa johtamisen maailmassa (ks. The Global Gender Gap Report, 2015) tai pienten lasten vanhemmat voivat kokea johtotehtävät työn ja perheen yhteensovittamisen kannalta haitallisina (Heikkinen ym., 2014). Ikä ja aiempi johtamiskokemus luovat laajemman kokemuspohjan, jolla voi olla merkitystä johtotehtävässä menestymisen ja johtotehtävissä pysymisen kannalta.

Virheorientaatio (engl. error orientation; Rybowski ym., 1999) kuvaa sitä, miten yksilö suhtautuu virheisiin työssään. Virheet työssä voidaan kokea kielteisinä ja ahdistavina, mutta myös mahdollisuutena oppia uutta ja kehittyä. Virheorientaation käsitteeseen liittyy useita osa-alueita, joista tässä tutkimuksessa tutkimme 1) kykyä käsitellä virheitä, 2) virheille altistavien riskien ottamista ja 3) virheistä kuormittumista. *Kyvyltä käsitellä virheitä* tarkoitetaan yksilön tietoja, taitoja ja kykyjä käsitellä virheitä välittömästi niiden tapahduttua. *Virheille altistavien riskien ottaminen* kuvaa yksilön halukkuutta mukautua muuttuviin olosuhteisiin, ottaa vastuuta ja tehdä mahdollista menestymistä edistäviä päätöksiä virheiden mahdollisuudesta huolimatta. *Virheistä kuormittumisella* puolestaan tarkoitetaan pelokasta suhtautumista virheisiin ja kielteistä tunnepitoista suhtautumista virheisiin yleisesti. Johtamisen huolenaiheisiin kuuluu mm. huoli siitä, että johtajan roolissa tehdyt virheet saavat enemmän huomiota. Siksi on todennäköistä, että henkilö, jolle virheet näyttäytyvät kielteisinä tai jopa uhkaavina, kokee myös enemmän huolta johtotehtävien seurauksista.

Yksilön psykologisista ominaisuuksista keskitymme lisäksi *johtamisen motivaatioon*. Oletamme motivaation kytkeytyvän siihen, arvioiko yksilö johtotehtävien seurauksia omalla kohdallaan myönteisesti vai kielteisesti. Johtamisen motivaatio (engl. Motivation to Lead; Chan & Drasgow, 2001) kuvaa yksilöllisiä eroja siinä, hakeutuuko yksilö johtotehtäviin tai johtajakoulutukseen ja millaisen panoksen hän antaa johtotehtävissä toimiessaan. Johtamisen motivaation osa-alueista *tunnepohjainen identiteetti* kuvaa johtotehtäviin liittyvää positiivista henkilökohtaista asennetta: tämän osa-alueen ollessa vahva,

henkilö yleensä pitää johtamisesta ja kokee johtajaroolin osaksi omaa identiteettiään. *Ei-laskelmoisuus* viittaa johtotehtäviin liittyvien hyötyjen ja haittojen puntarointiin: johtajaroolin ”sivutuotteena” tulevat asiat voidaan nähdä joko kustannuksia (esim. lisääntyneet vastuut) tai hyvinä puolina (esim. lisääntynyt vapaus). Kun tämä osa-alue on vahva, henkilö puntaroi vähemmän johtotehtävän haittoja ja hyötyjä, ja sitä vähemmän hän tyypillisesti haluaa välttää johtotehtäviä: johtotehtävässä toimimisen kannalta vahvempi ei-laskelmoisuus on siis eduksi. *Sosiaalinen normatiivisuus* motivaation osa-alueena heijastaa sosiaalisia normeja ja esim. johtaja-aseman arvostusta yksilön valintojen takana. Sosiaalisen normatiivisuuden ollessa vahva, yksilö voi toimia johtotehtävässä velvollisuuden tunteesta muita ihmisiä tai yhteisöä kohtaan tai siksi, että johtotehtävää pidetään yleisesti tavoiteltavana. Tässä tutkimuksessa tarkastelemme ensimmäistä kertaa, miten motivaatio ja huolenaiheet liittyvät toisiinsa: vähentääkö esimerkiksi vahva tunnepitoinen motivaatio johtamisen huolenaiheita?

Työyhteisöön liittyvät tekijät. Työyhteisöllisistä tekijöistä nostamme tarkasteluun *työyhteisön oppimisen ilmapiirin*, joka kuvaa sitä, miten työyhteisössä tuetaan oppimista. Oppimisen ilmapiiristä tutkimme kolmea osa-aluetta, jotka ovat 1) oppimismahdollisuuksien tarjoaminen, 2) oppimisen palkitseminen ja 3) virheiden välttely (Nikolova, Van Ruysseveldt, De Witte, & Van Dam, 2014). *Oppimismahdollisuuksien tarjoamisella* tarkoitetaan organisaation toimintatapoja ja käytäntöjä, jotka mahdollistavat ja tukevat työntekijöiden oppimista. *Oppimisen palkitsemisella* puolestaan tarkoitetaan asenteita ja käytäntöjä, aineellisia tai aineettomia tapoja palkita työntekijöitä oppimisesta. *Virheiden välttely* viittaa organisaation ilmapiiriin, jossa on keskeistä estää (oppimiselle välttämätön) virheiden syntyminen. Tällaisessa ilmapiirissä työntekijät voivat kokea ahdistusta tai jopa pelkoa virheiden tekemisestä. Oletamme, että työyhteisön oppimismyönteinen ilmapiiri tukee avoimuutta ja sallivuutta mahdollisille työssä tapahtuville virheille kaikkien työyhteisön jäsenten, myös johtajien kesken: ilmapiirin ollessa virheitä salliva ja oppimiseen kannustava, johtaja kokee todennäköisesti vähemmän huolta johtotehtävässä toimimisensa seurauksista.

1.3 Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden seuraukset yksilön työhyvinvoinnille ja urasuunnitelmille

Tutkimuksessamme tarkastelemme johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden seurauksia tutkittujen johtajien työhyvinvoinnille ja urasuunnitelmille. Psykologisten stressiteorioiden mukaan stressissä on kyse ristiriidasta yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen välillä (ks. katsaukset Cooper ym., 2001; Feldt, Kinnunen, & Mauno, 2017; Kahn & Byosiere, 1992; Lazarus & Folkman, 1984). Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet voivat olla tällainen psykologisesti ristiriitainen kokemus, johon liittyy myös kielteisiä tunteita. Ristiriita voi syntyä esimerkiksi silloin, jos johtaja kokee työyhteisössä vahvoja odotuksia esimiestehtävässä pysymiseen, mutta henkilökohtaisesti kokee työn kuormittavana sekä huolenaiheiden haittaavan johtotehtävässä pärjäämistä, esim. vaikeuttavan muihin ihmisiin ulottuvien päätösten tekemistä. Huolenaiheet, niistä kumpuavat ristiriidan kokemukset ja negatiiviset tunteet voivat aiheuttaa työhyvinvoinnin ongelmia, kuten alhaista *työn imua* (myönteinen työtä koskeva motivaatio- ja tunnetila) ja lisääntynyttä *työuupumusta* (pitkittyneen työssä koetun stressin seurauksena kehittyvä tila, jossa tyypillistä on yleistynyt väsymys sekä muuttuneet asenteet itseä ja työtä kohtaan).

Urasuunnitelmien osalta tutkimme johtajien aikomuksia pyrkiä pois johtotehtävistä. Sopeutumisteorian ja itseä vahingoittavan käyttäytymisen teorian oletusten mukaisesti oletamme, että yksilö voi alentaa tavoitetasoaan johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden vuoksi, ja tämä voi edelleen heijastua hänen urasuunnitelmiinsa (Hobson, 2011). Johtotehtävissä olevat voivat tällöin pyrkiä sellaisiin tehtäviin, joissa johtotehtävien kielteiset seuraukset olisivat epätodennäköisempiä tai pyrkiä kokonaan pois johtotehtävistä. Oletamme edellä esitetyn pohjalta, että paljon johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita kokeva johtajalla on aikomuksia pyrkiä pois johtotehtävistä muihin työtehtäviin.

1.4 Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ja alaisten kokemukset

Tarkastelemme ensimmäistä kertaa tässä tutkimuksessa esimiehen kokemia johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita yhdessä hänen alaistensa kokemusten kanssa. Uudet näkemykset johtajuudesta korostavat työntekijöiden – ja heidän hyvinvointinsa – merkitystä, eikä

johtajuutta enää pidetä ylhäältä alaspäin kulkevana yksisuuntaisena prosessina: etenkin palvelevan johtajuuden (engl. servant leadership) piirissä johtajan ja hänen alaisensa välinen vuorovaikutus korostuu (Van Dierendonck, 2011). Näiden uusien johtamiseen liittyvien näkemysten valossa halusimme kiinnittää erityistä huomiota myös alaisten kokemuksiin johtajien huolenaiheiden yhteydessä. Tällainen tarkastelunäkökulma on uusi myös kansainvälisessä johtamisen huolenaiheisiin liittyvässä tutkimuksessa. Johtajuuden vuorovaikutteisen luonteen vuoksi on oletettavaa, että johtajan itsensä kokemat huolenaiheet työnsä seurauksista heijastuisivat jollain lailla myös heidän alaisensa havaintoihin. Onkin todennäköistä, että mikäli johtaja kokee työssään paljon huolenaiheita tehtäviensä seurauksista, se voi välittyä hänen toimintaansa ja edelleen tulla näkyväksi alaisille. Vielä ei kuitenkaan tiedetä, missä määrin johtajan huolenaiheet välittyvät alaisille ja miten johtajan huolenaiheet liittyvät alaisten tyytyväisyyteen, kun he arvioivat esimiehensä erilaisia johtajaominaisuuksia.

1.5 Tutkimusmalli ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yksilöllisiä ja työyhteisöllisiä syytekijöitä sekä niiden seurauksia työhyvinvoinnille ja urasuunnitelmille suomalaisilla johtajilla. Tämän lisäksi tarkastelemme, miten johtajan kokemat huolenaiheet ovat mahdollisesti yhteydessä johtajan alaisten arvioihin johtajastaan. Edellä kuvatut johtamisen huolenaiheisiin liittyvät yksilölliset ja työhön liittyvät tekijät ja niiden oletetut yhteydet on esitetty Kuviossa 1. Tämä malli tiivistyy kuudeksi päätutkimuskysymykseksi, joihin haetaan vastauksia eri aloilla toimiville johtajille kohdistetun kyselytutkimuksen avulla. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

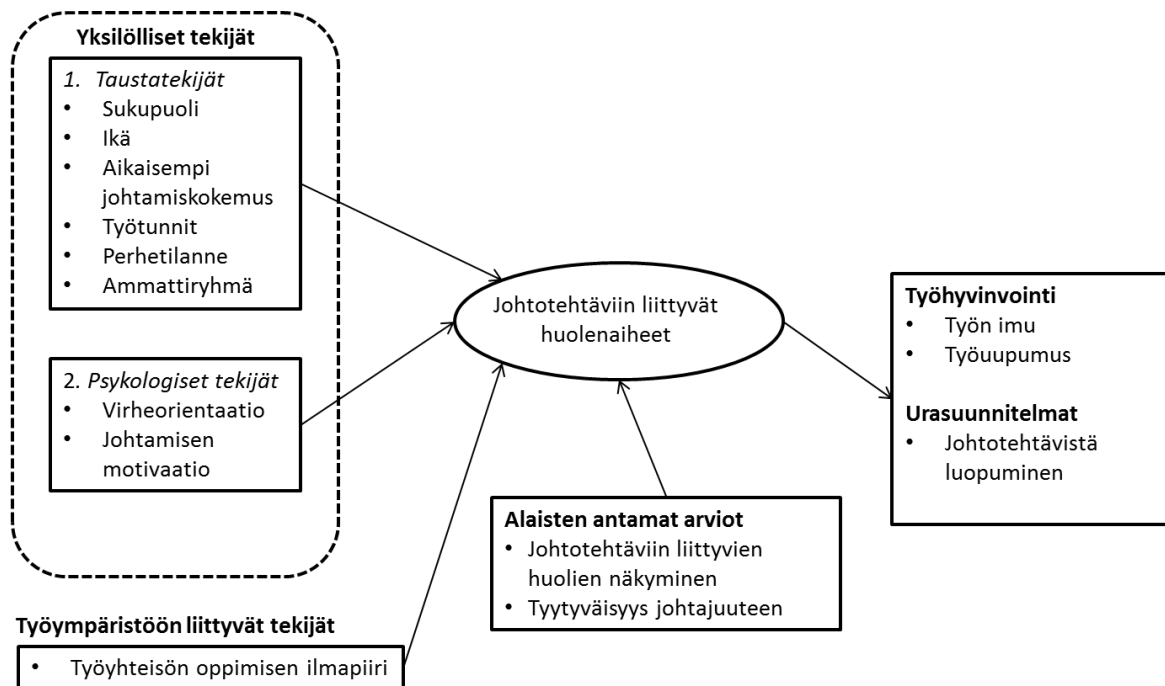
1. Onko 16-osioinen WAL-kysely rakenteeltaan validi menetelmä johtotehtävien seurauksiin liittyvien huolenaiheiden mittaamiseen suomalaisilla johtotehtävissä työskentelevillä henkilöillä?
2. Onko tutkittujen johtajien demografisilla taustatekijöillä (sukupuoli, ikä, johtamiskokemus, ammattitausta sekä perhetilanne) yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin?

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

4. Onko johtajien työyhteisön oppimisen ilmapiirillä yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin?

5. Ovatko johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet yhteydessä johtajien työhyvinvointiin (työn imu, työuupumus) ja urasuunnitelmiin (johtotehtävistä luopuminen)?

6. Miten esimiesten huolenaiheet ovat yhteydessä alaisten arvioihin esimiehestään (huolten näkyminen alaisille, tyytyväisyys johtamiseen)?



Kuvio 1. Tutkimusmalli

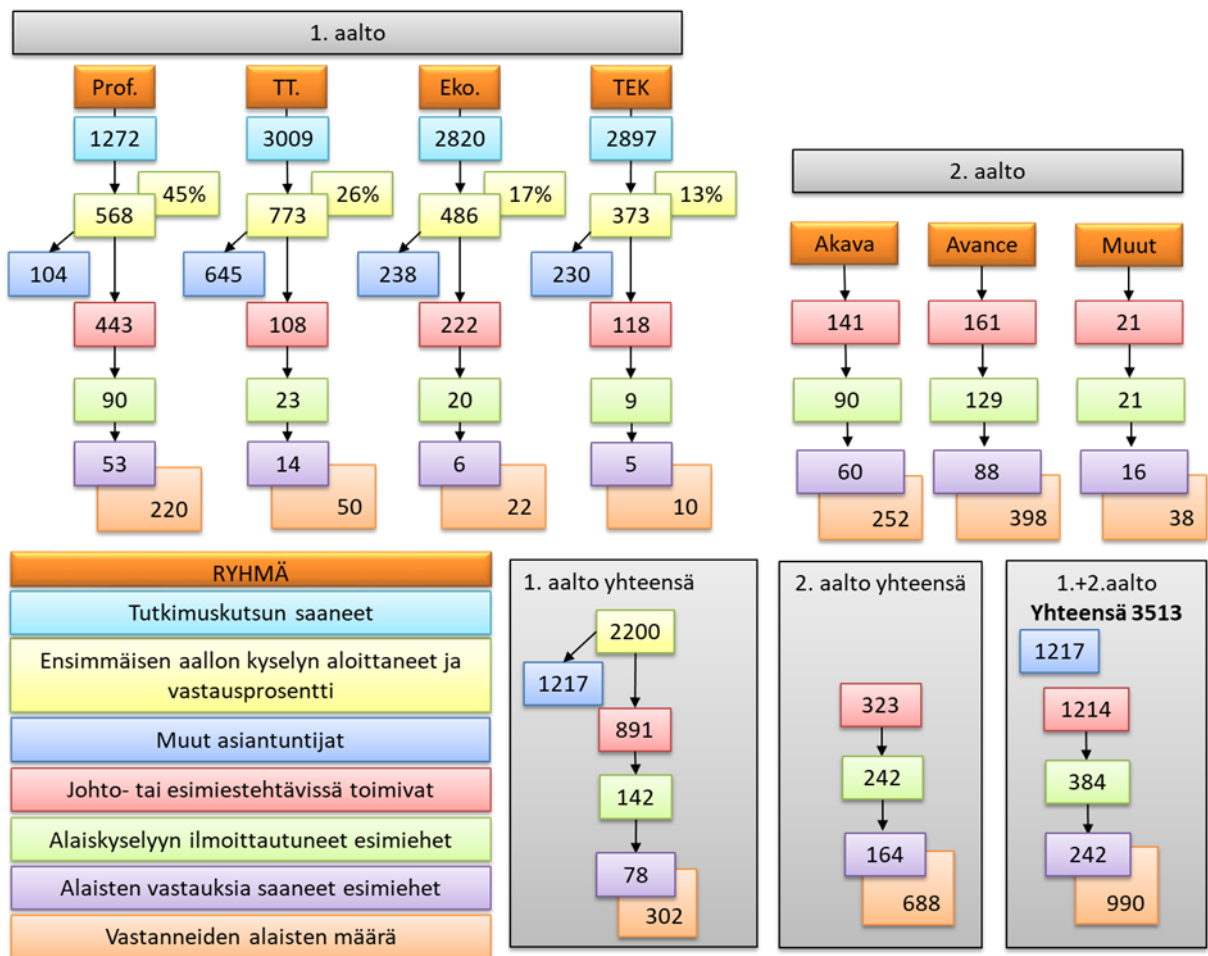
2. MENETELMÄT

2.1 Aineiston keruu

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

Aineistonkeruun ensimmäisen vaiheen jälkeen havaittiin, että riittävän laajan ja edustavan hierarkkisen aineiston saavuttamiseksi tutkimukseen tulisi saada lisää esimiesasemassa toimivia osallistujia. Tästä syystä syyskuussa 2017 toteutettiin aineistonkeruun toinen aalto yhteistyössä Avancen ja Akavan esimiesverkoston kanssa (ks. Kuvio 2). Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Avance-johtamiskoulutus on koko Suomessa toimiva yliopistollinen johtamiskouluttaja. Toiminnan ydin on kansainvälisesti akkreditoitu Executive MBA-ohjelma (Master of Business Administration). Avancen kautta lähestyttiin koulutukseen osallistuneita, erityisesti esimiesasemassa toimivia henkilöitä kutsulla osallistua tutkimukseen. Jo kutsussa kerrottiin osallistumisen edellyttävän halukkuutta rekrytoida omia alaisia mukaan vastaamaan kyselyyn. Akavan ja sen jäsenliittojen yhteinen Esimiesverkosto aloitti toimintansa syyskuussa 2013. Esimiesverkoston tavoitteena on herättää

ja innostaa esimiehenä työskenteleviä akavalaisia kehittymään ja verkostoitumaan. Akavan esimiesverkoston kautta jaettiin yleistä, avointa kutsua sähköiseen kyselyyn, jossa myös kerrottiin osallistumisen edellyttävän halukkuutta omien alaisten rekrytointiin mukaan tutkimukseen. Lisäksi hankkeessa opinnäytetöitään tehneet psykologian opiskelijat kutsuivat omista verkostoistaan korkeasti koulutettuja johtajia mukaan vastaamaan tutkimukseen (ks. Kuvio 2, 'muut').



Kuvio 2. Aineiston keruu: ryhmät, määrät ja vastausprosentit.

Kyselyt toteutettiin siten, että ammattiliittojen toimesta otokseen poimituille henkilöille toimitettiin sähköpostitse linkki tutkijoiden laatimaan sähköiseen kyselyyn. Avance lähetti kaikille opiskelijoilleen ja alumneilleen linkin kyselyyn. Lisäksi Avancen internetsivuilta löytyi kutsu ja avoin linkki kyselyyn. Akavan esimiesverkosto toimitti Akavalaiden jäsenliittojen yhdyshenkilöille saatteen, kutsun ja linkin kyselyyn. Kyselyn

saatteena oli tutkijoiden laatima tiedote tutkimuksen toteuttajasta yhteystietoineen (JY), tutkimuksen tarkoituksesta, yhteistyökumppaneista ja luottamuksellisuudesta. Tutkittujen vastaukset palautuivat suoraan Jyväskylän yliopistolle yksinomaan tutkijoiden käyttöön.

Kyselyn sisällöt suunniteltiin huolellisesti otosten kohderyhmille sopiviksi. Suunnittelussa huomioitiin kyselyn käytettävyyteen ja luotettavuuteen vaikuttavat tekijät. Kyselyt suunniteltiin liitto- ja alakohtaisesti ja sekä a) johtotehtävissä toimiville, että b) muille asiantuntijoille siten, että kyselyn alussa olevien taustatietojen jälkeen kysyttiin, toimiiko vastaaja johtotehtävissä. Johtotehtävät määriteltiin kysymyksessä huolellisesti eri ammattiliittojen jäsenille sopiviksi (ammattiliittojen edustajien asiantuntemusta hyödyntäen). Toisessa aallossa käytetyt kyselylomakkeet olivat soveltuvilta osin identtiset ensimmäisen aallon eri ammattiryhmille lähetettyjen kyselyiden kanssa, ainoastaan alakohtaisia taustatietoja koskevia osioita muokattiin. Johtotehtäviä koskevien vastausten perusteella molemmille kohderyhmille (johtajat ja muut asiantuntijat) avautuvat elektronisella kyselylomakkeella sopivat jatkokysymykset. Kysely testattiin molempien kohderyhmien (johtajat/muut asiantuntijat) edustajilla. Esitestaus suoritettiin poimimalla jokaisen liiton jäsenrekisteristä 50 jäsentä, joille kysely lähetettiin. Esitestauksen perusteella kyselylomakkeeseen ja saatteeseen tehtiin vähäisiä muutoksia liittyen ymmärrettävyyden, kiinnostavuuden ja sujuvuuden parantamiseen.

Aineistonkeruun kolmannessa vaiheessa toteutettiin johtajien alaisille suunnattu kysely. Alaisaineiston keruu aloitettiin huhtikuussa 2017 ja se kohdistettiin ensin ensimmäisessä aallossa tutkimukseen osallistuneiden johtajien alaisille. Tämän jälkeen suoritettiin edellä kuvattu lisäaineistonkeruu. Yhteensä 384 johtajaa ilmoitti kyselyn yhteydessä halukkuutensa alaiensa rekrytointiin mukaan tutkimukseen. Kaikkiaan 242:n johtajan alaisia osallistui lopulta alaiskyselyyn. Hierarkkisen aineiston määrä oli täten 242 johtajaa ja heidän 990 alaistaan (keskimäärin 4 alaista/johtaja). Alaiskysely toteutettiin siten, että johtotehtävissä työskenteleviltä vastaajilta kysyttiin kyselyn päätteeksi halukkuutta osallistua omia alaisia koskevaan osatutkimukseen. Mikäli johtaja vastasi pyyntöön myöntävästi, häntä pyydettiin kirjoittamaan kyselyyn sähköpostiosoitteensa, johon tutkijat myöhemmin lähettivät linkin elektroniseen alaiskyselyyn saatekirjeineen. Avancen, Akavan ja opiskelijoiden rekrytoimat johtajat olivat jo lähtökohtaisesti lupautuneet rekrytoimaan alaisiaan. Johtajan tehtävänä oli lähettää sähköpostiinsa saamansa alaiskysely linkkeineen edelleen omille alaisilleen. Tutkittuja (sekä alaisten rekrytointiin osallistuvia johtajia, että heidän alaisiaan) tiedotettiin huolellisesti alaiskyselyn tarkoituksesta, toteutuksesta ja luottamuksellisuudesta. Alaisten vastaukset

saapuivat suoraan tutkijoille nimettöminä eivätkä johtajat saaneet alaistensa vastauksia tietoonsa. Linkissä oli koodinumero, jonka avulla alaisten vastaukset yhdistettiin heidän johtajiensa vastauksiin aineiston hierarkkista analysointia varten. Tämä yhdistämiskäytäntö kuvattiin johtajille ja alaisille kyselylomakkeiden saatteessa.

2.2 Kerätyn aineiston käyttö tässä tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa analysoidaan ensimmäisen aallon johtajien aineistoa (Professoriliitto, Tieteentekijöiden liitto, Suomen Ekonomit ja Tekniikan Akateemiset) tutkimuskysymysten 1–5 osalta. Tämä mahdollistaa ammattitaustaa koskevat vertailut johtotehtäviin liittyvissä huolenaiheissa. Liitot valikoituivat käsillä olevaan tutkimukseen erityisesti sillä oletuksella, että asenteet ja odotukset johtotehtävistä sekä johtotehtäviin valmistavan koulutuksen määrä eroavat näiden ammattiliittojen jäsenten kesken. Hierarkkista johtaja-alaisaineistoa muodostui ammattiliittojen kautta kerätystä aineistosta kuitenkin melko vähän, joten tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi päätettiin suorittaa yllä kuvattu lisäaineistonkeruu (2. aallon johtajat ja alaiset). Tutkimuskysymykseen kuusi vastataankin hyödyntämällä kerättyä johtaja-alaisaineistoa kokonaisuudessaan.

2.3 Tutkitut ammattiliittoa edustavat johtajat

Tämän tutkimuksen ensimmäisessä osiossa (tutkimuskysymykset 1–5) tutkittiin johtotehtävissä toimivia (n = 895) professoreita (n = 447) tieteentekijöitä (n = 108), ekonomeja (n = 222) ja tekniikan akateemisia (n = 118). Miehiä tutkituista oli 56%. Tutkittujen ikä vaihteli 27 ja 69 vuoden välillä (ka = 53, kh = 9). Professoreilta ei kysytty koulutustasoa, koska heillä kaikilla on ylin mahdollinen oppiarvo. Muilla vastaajilla koulutustaso jakautui seuraavasti: alemman korkeakoulututkinnon omaavia oli 1% (n = 12), ylemmän korkeakoulututkinnon omaavia 37% (n = 331), lisensiaatteja 1% (n = 5), tohtoreita 4% (n = 38) ja dosentteja 6% (n = 55). Tutkittavat olivat toimineet esimies- ja johtotehtävissä keskimäärin 12 vuotta (vaihteluväli 04–0 vuotta, kh = 8). Suurella osalla tutkittavista (n = 406, 45%) johtamiskokemusta oli ehtinyt karttua jo yli kymmenen vuotta ja ainoastaan 19% (n = 168) oli toiminut johtotehtävissä alle kaksi vuotta. Esimiestyöskentelyyn tai johtamiseen liittyvää osaamistaan ilmoitti kehittäneensä

pitkäkestoisella koulutuskokonaisuudella (esim. MBA, johtamisen erikoisammattitutkinto JET) 14% (n = 121), lyhytkestoisella kurssilla tai koulutuksella 59% (n = 525), mentoroinnin kautta 20% (n = 175), omatoimisesta 48% (n = 429) ja muulla tavoin 12% (n = 111) vastaajista. Ainoastaan 8% (n = 74) vastaajista ilmoitti, että ei ollut kehittänyt esimiestyöskentelyyn tai johtamiseen liittyvää osaamistaan. Vastaajista 37 %:lla (n = 333) oli perheessään alaikäisiä lapsia ja 84% (n = 756) eli parisuhteessa. Demografisten tekijöiden jakautuminen neljän ammattiryhmän mukaan on esitetty Taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Demografisten tekijöiden jakaumat ammattiliitoittain.

Taustamuuttujat	Professori- liitto n = 447 (50%)	Tieteentekijöide n liitto n = 108 (12%)	Suomen Ekonomit n = 222 (25%)	Tekniikan Akateemiset n = 118 (13%)
Sukupuoli				
nainen	161 (36%)	73 (68%)	136 (61%)	28 (24%)
mies	286 (64%)	35 (32%)	86 (39%)	90 (76%)
Ikä				
alle 40	3 (1%)	6 (6%)	44 (20%)	22 (19%)
40–49	73 (16%)	33 (31%)	69 (31%)	46 (39%)
50–59	199 (45%)	53 (49%)	85 (38%)	39 (33%)
60 ja yli	171 (38%)	16 (15%)	24 (11%)	11 (9%)
Johtamiskokemus				
2 vuotta tai alle	57 (13%)	34 (32%)	54 (24%)	23 (20%)
3–5 vuotta	24 (22%)	24 (22%)	30 (14%)	18 (15%)
6–10 vuotta	28 (26%)	28 (26%)	38 (17%)	23 (20%)
yli 10 vuotta	22 (20%)	22 (20%)	100 (45%)	54 (46%)
Työtunnit viikossa				
alle 40	11 (3%)	17 (16%)	38 (17%)	26 (22%)
40–44	44 (10%)	32 (30%)	88 (40%)	43 (36%)
45–49	94 (21%)	21 (19%)	45 (20%)	16 (14%)
yli 50	294 (66%)	33 (31%)	43 (19%)	29 (25%)
Perhetilanne				
Lapsiperhetilanne				
ei lapsia	319 (71%)	59 (55%)	126 (57%)	49 (42%)
on lapsia	126 (28%)	45 (42%)	94 (42%)	68 (58%)
Parisuhtetilanne				
elää parisuhteessa	387 (87%)	87 (81%)	175 (79%)	107 (91%)

2.4 Tutkittu johtaja-alaisaineisto

Osa tutkittujen ammattiliittojen edustamista johtajista rekrytoi alaisiaan jatkotutkimukseen. Näiden johtajien lisäksi aineistoon yhdistettiin Avancen ja Akavan kautta tutkimukseen osallistuneet johtajat sekä opiskelijoiden rekrytoimat johtajat ja heidän alaisensa, jotka vastasivat johtajien arviointia koskeviin osioihin. Avancen johtajat edustivat monipuolisesti eri aloja (esim. kaupan ala, teknologiateollisuus, konsultointi ja kunnallinen sektori). Akavan esimiesverkoston johtajat olivat pääsääntöisesti sosiaali- ja terveysalan johtajia. Tutkittujen johtajien joukko käsitti lopulta 233 johtajaa, joista naisia oli 55%. Johtajista professoreita oli 23%, tieteentekijöitä 6%, ekonomeja 3%, tekniikan akateemisia 2%, Akavalaisissa sosiaalialan johtajia 26% ja Avancen kautta osallistuneita sekä opiskelijoiden rekrytoimia johtajia oli 38%. Johtajista 96% työskenteli pysyvässä työsuhteessa, heidän keski-ikänsä oli 50 vuotta ($kh = 8$) ja kokemusta johtotehtävistä heillä oli keskimäärin 14 vuotta ($kh=9$). Alaisten vastauksista koostuva aineiston osa sisälsi 987:n alaisen vastaukset. Alaisten määrä johtajaa kohti vaihteli yhden ja 14 välillä, keskiarvon ollessa 4 alaista johtajaa kohden. Alaisista 67% oli naisia ja 58% kuului ikäluokkaan 31-50 vuotta. Esimies-alaissuhde arvioitavaan esimieheen oli kestänyt keskimäärin 4 vuotta ($kh = 3$).

2.5 Tutkimuksen muuttujat: johtajien aineisto

Johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita mitattiin 16-osioisella Worries about leadership scale-kyselyllä (WAL-scale; Aycan & Shelia, 2018), joka käännettiin tätä tutkimusta varten englannista suomeksi ammattikielenkääntäjän avulla. Kyselyn alkuperäinen ohjeistus oli muotoiltu ei-johtotehtävissä toimiville ja siksi muotoilimme ohjeistuksen johtotehtävissä toimiville seuraavasti: ”Kun mietit nykyistä asemaasi johtajana, missä määrin seuraavien seikkojen mahdollisuus huolestuttaa sinua?” Kyselyn osiot mittaavat kolmea osa-aluetta: 1) huoli epäonnistumisesta (5 osiota, esim. ”Menetän kasvoni tai nolostun, jos epäonnistun jossakin.”), 2) huoli vaikeuksista (5 osiota; esim. ” Kohtelen työntekijöitä epäoikeudenmukaisesti.”) ja 3) huoli työn ja muun elämän epätasapainosta (6 osiota: esim. ”En pysty sovittamaan yhteen työtä ja perhe-elämää.”). Vastaajat arvioivat osioita 5-portaisella asteikolla (1 = ei huolestuta lainkaan – 5 = huolestuttaa erittäin paljon). Kyselyn suomennetut osiot ovat saatavissa hankkeen tutkijoilta.

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

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

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

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

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

Johtotehtävistä luopumista tutkittiin tätä tutkimusta varten muotoillulla kysymyksellä, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan seuraavan väittämän todennäköisyyttä tulevien viiden vuoden aikana: ”Pyrin pois johtotehtävistä (muihin työtehtäviin)”. Väittämää arvioitiin asteikolla 1 (hyvin epätodennäköistä) – 5 (hyvin todennäköistä).

Kontrolloitavina taustatekijöinä tutkimuksessa huomioitiin sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies), ikä (vuosina, jatkuva), aiempi johtamiskokemus (1 = ei kokemusta, 2 = on kokemusta), viikoittaiset työtunnit (tunteina), lapsiperhetilanne (1 = on alaikäisiä lapsia, 2 = ei ole alaikäisiä lapsia) ja parisuhdetilanne (1 = elää parisuhteessa, 2 = ei elä parisuhteessa; parisuhteeksi katsottiin tässä tutkimuksessa avoliitto, avioliitto ja rekisteröity parisuhde).

Tutkimusta varten muodostettujen summamuuttujien kuvailevat tiedot on esitetty Taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Tutkimuksen keskeisten muuttujien kuvailevat tiedot.

	vv	ka	kh	Cronbachin α
Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet	1–5	2.24	.64	.82
Huoli epäonnistumisesta	1–5	2.10	.82	.81
Huoli vaikeuksista	1–5	2.03	.71	.65
Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	1–5	2.59	.94	.83
Johtamisen motivaatio				
Tunnepohjainen identiteetti	1–5	3.33	.72	.75
Ei-laskelmoisuus	1–5	3.39	.82	.71
Sosiaalinen normatiivisuus	1–5	3.18	.78	.70
Virheorientaatio				
Kyky käsitellä virheitä	1–5	3.67	.58	.54
Virheille altistavien riskien ottaminen	1–5	3.83	.78	.83
Virheistä kuormittuminen	1–5	2.32	.76	.80
Työyhteisön oppimisen ilmapiiri				
Oppimismahdollisuuksien tarjoaminen	1–5	2.97	.82	.88
Oppimisen palkitseminen	1–5	2.73	.73	.71
Virheiden välttely	1–5	2.70	.87	.86
Työn imu	1–7	5.76	.98	.93
Uppoutuminen	1–7	5.84	1.00	.83
Omistautuminen	1–7	5.87	1.11	.89
Tarmokkuus	1–7	5.56	1.16	.89
Työuupumus	1–5.78	2.75	1.02	.86
Kyynistyminen	1–6	2.38	1.13	.83
Uupumusasteinen väsymys	1–6	3.26	1.18	.76
Ammatillisen itsetunnon lasku	1–6	2.62	1.28	.79
Urasuunnitelmat				
Johtotehtävistä luopuminen	1-5	2.04	1.14	-

2.5 Tutkimuksen muuttajat: alaisten aineisto

Alaiskyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan sitä henkilöä (johtajaa), joka oli heille sähköisen kyselyn välittänyt. Alaiset arvioivat johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden näkymistä omalla esimiehellään sekä tyytyväisyyttään esimiehen toimintaan.

Johtotehtäviin liittyvän huolestuneisuuden näkymistä alaisille kysyttiin muotoilemalla WAL-kyselyn pohjalta yksi väittäjä kustakin alaulottuvuudesta seuraavasti: 1) ”Esimieheni tuo esille huoltaan kritiikin kohteeksi joutumisesta.” (huoli epäonnistumisesta), 2) ”Esimieheni tuo esille huoltaan oman työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeuksista.” (huoli työn ja muun elämän epätasapainosta) ja 3) ”Esimieheni tuo esille huoltaan siitä, että muut pahoittavat mielensä hänen tekemistään päätöksistä.” (huoli vaikeuksista). Alaiset arvioivat väittämiä asteikolla 1 (hyvin vähän) – 5 (hyvin paljon).

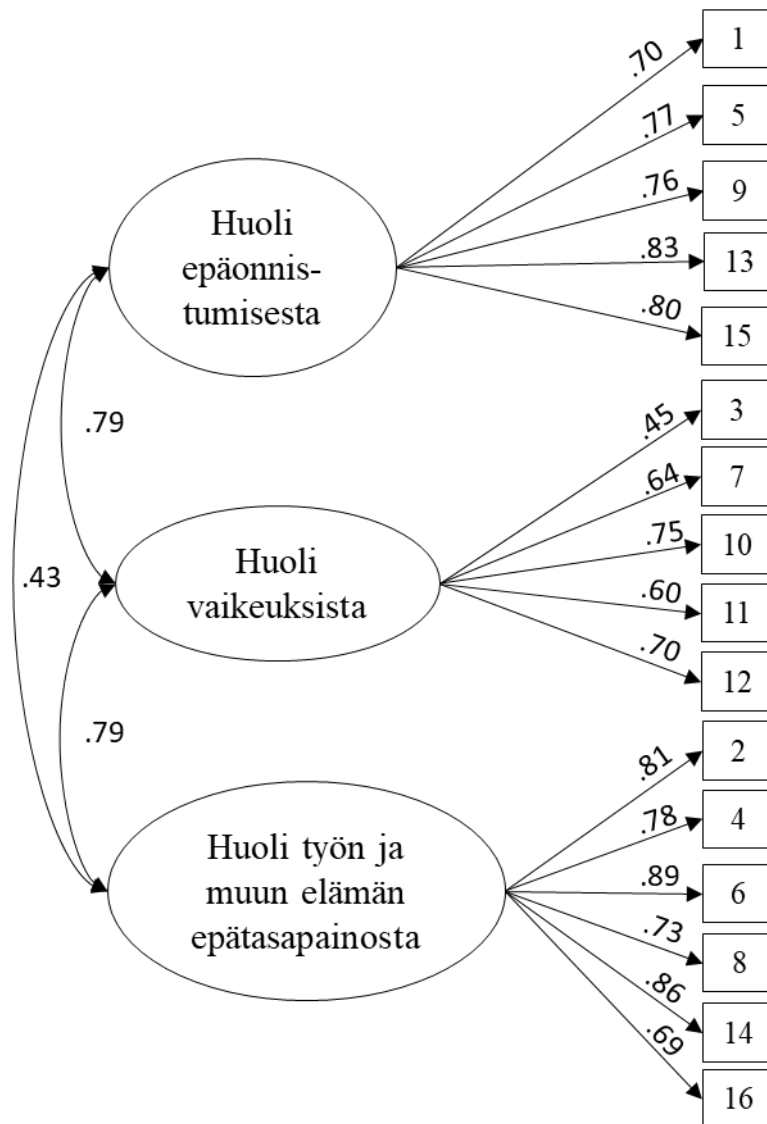
Tyytyväisyyttä johtajuuteen tutkittiin 10 sanan listalla, jolla alaiset arvioivat tyytyväisyyttään esimiehensä toimintaan (esim. esimiehen oikeudenmukaisuus, vastuunkanto, kyky tehdä päätöksiä, muiden kuuntelu päätöksiä tehdessä, lähestyttävyyys, innostavuus, motivointi, palautteen antaminen, itsekontrolli, suunnitelmallisuus) käyttäen viisiportaista asteikkoa (1=ei lainkaan tyytyväinen, 5=erittäin tyytyväinen).

Taustatekijöistä alaisilta kysyttiin sukupuoli (1 = nainen, 2= mies), ikä (ryhmät “–20”, “21–30”, “31–40”, “41–50”, “51–60” ja “61+” vuotta), palvelussuhteen kesto (vuosina) ja osuus (kokoaikatyö, osa-aikatyö) sekä arvio viikoittaisesta todellisesta työajasta (tunteina). Lisäksi kysyttiin, toimiiko alainen itse organisaatiossaan johto- tai esimiestehtävässä ja kuinka monta vuotta hän on ollut esimies-alaisuudessa linkin lähettäneeseen henkilöön. *Kontrolloitavina taustatekijöinä* tämän tutkimuksen alaisia koskevissa analyyseissä huomioitiin alaisen sukupuoli ja ikä.

3. TULOKSET

3.1 Johtamisen huolenaiheiden kyselyn soveltuvuus suomalaiseseen aineistoon

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kyselyn (Aycan & Shelia, 2018) reliabiliteettia ja validiteettia johtajilla konfirmatorisen faktorianalyysin avulla. Analyysit tehtiin Mplus-ohjelmalla (Versio 8.0). Mallien parametrien estimoinnissa käytettiin robustia suurimman uskottavuuden menetelmää (MLR; Muthén & Muthén 1998–2014), jolloin muuttujien jakaumien mahdollinen vinous ei vääristä tuloksia. Mallien sopivuutta aineistoon arviointiin useiden sopivuusindeksien avulla, joita olivat χ^2 -arvo (Bollen 1989; ei-merkitsevä arvo osoittaa hyvää sopivuutta), RMSEA-indeksi (Root mean square error of approximation; Steiger 1990), jossa arvot .05 tai vähemmän osoittavat hyvää sopivuutta, arvot .06–.08 tyydyttävää sopivuutta ja arvot .09–.10 välttävää sopivuutta (Schermelleh-Engel ym. 2003); CFI-indeksiä (Comparative fit index; Bentler 1990) ja TLI-indeksiä (Tucker-Lewis index; Tucker ja Lewis, 1973), joiden .90 ylittävät arvot osoittavat hyvää mallin sopivuutta aineistoon (Hu ja Bentler 1999). Konfirmatorisen faktorianalyysin tulokset osoittivat, että kolmen faktorin mallin (ks. Kuvio 3) (Kuvio 3) sopivuus aineistoon oli suhteellisen hyvä, joskaan ei kaikkien sopivuusindeksien osalta ihanteellinen ($\chi^2 = 659.065$, $df = 101$, $p < 0.001$; RMSEA = 0.105; CFI = 0.93; TLI = 0.92). Kaikki faktorilataukset olivat kuitenkin tilastollisesti merkitseviä.

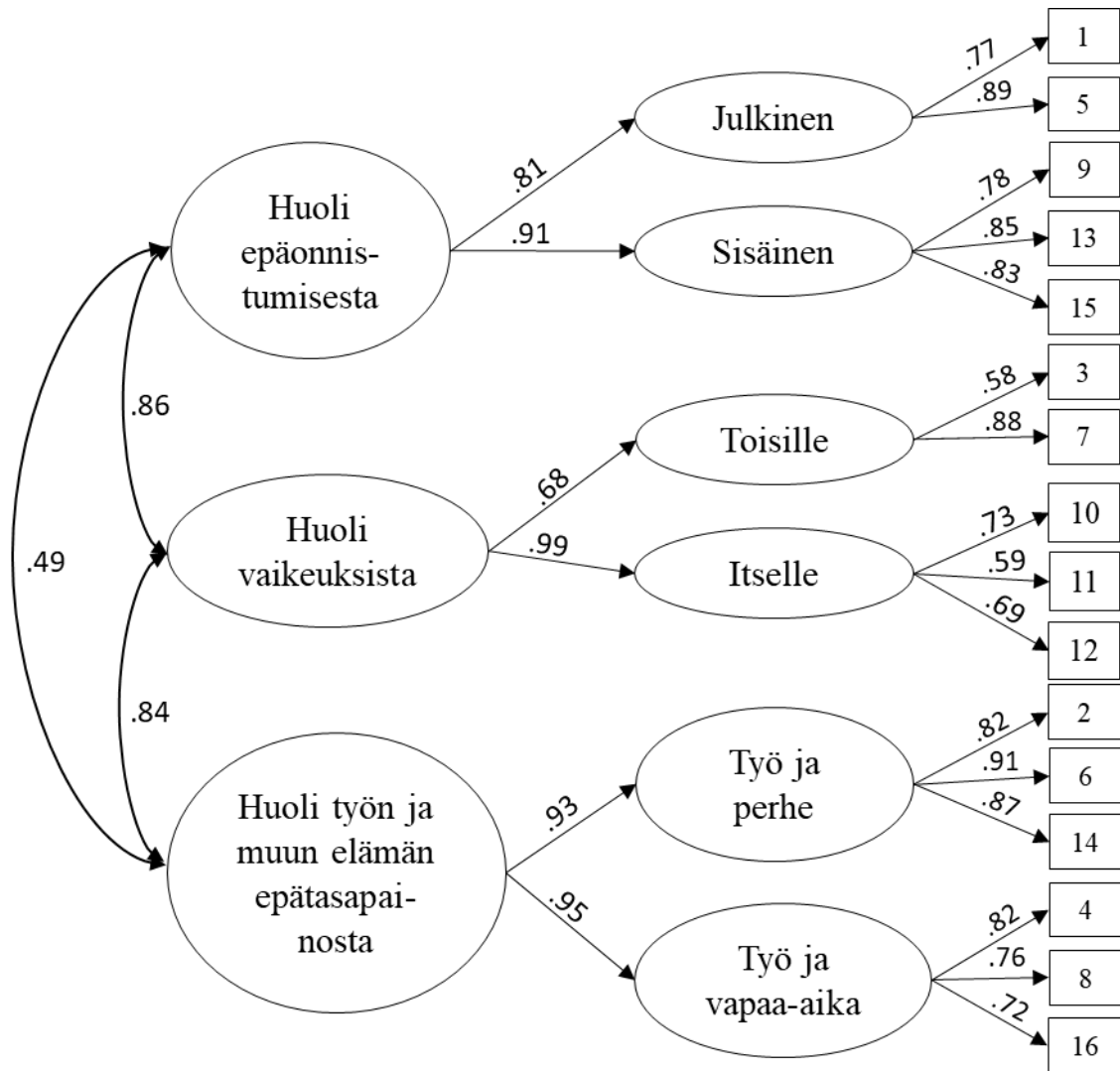


Kuvio 3. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kyselyn kolmen osa-alueen faktorimalli, standardoitu ratkaisu.

Tarkastelimme kolmen faktorin mallia tarkemmin ja huomasimme sen sisältävän joitakin merkitseviä faktoreiden sisäisiä modifikaatioindeksejä, jotka antoivat viitteitä siitä, että mallin kolme pääfaktoria saattavat sisältää alafaktoreita. Osioiden keskinäisiin virhevariansseihin perustuvien modifikaatioindeksien perusteella rakensimme vielä toisen kertaluvun faktorimallin (Jöreskog & Sörbom 1979, Leskinen 1983), jonka sopivuusindeksit ($\chi^2 = 760.580$, $df = 95$, $p < 0.001$; RMSEA = 0.09; CFI = 0.95; TLI = 0.93) osoittivat mallin soveltuvan johtajien aineistoon vielä paremmin (Kuvio 4). Tässä toisen kertaluvun faktorimallissa *huoli epäonnistumisesta* jakautuu edelleen huoliin julkisesta epäonnistumisesta (osiot 1 ja 5) ja huoliin sisäisestä epäonnistumisen kokemuksesta (osiot 9, 13, ja 15).

Vaikeuksien ja ongelmien huolet koostuvat puolestaan huolista toisille mahdollisesti koituvista vaikeuksista (osiot 3 ja 7) sekä itselle mahdollisesti koituvista vaikeuksista (osiot 10, 11 ja 12). Viimeisenä, huolet liittyen mahdollisiin työn ja perheen yhteensovittamisen haasteisiin (osiot 2, 6 ja 14) ja huolet työn ja vapaa-ajan epätasapainosta muodostavat osa-alueen *huoli työn ja muun elämän epätasapainosta*. Kuten Kuvio 4 havaitaan, kaikki ensimmäisen kertaluvun (vaihteluväli .58–.91) sekä toisen kertaluvun (vaihteluväli .68–.99) faktorilataukset olivat suhteellisen korkeita, joten osiot kuvastavat luotettavasti kutakin osa-aluetta. Lisäksi latentit faktorit korreloivat keskenään suhteellisen voimakkaasti. Erityisesti epäonnistumiseen liittyvien huolien ja vaikeuksiin liittyvien huolien välinen yhteys oli voimakas ($\psi = 0.86$). Lisäksi huoli vaikeuksista korreloi voimakkaasti huoliin työn ja muun elämän epätasapainosta ($\psi = 0.84$) (ks. Kuvio 4).

Kaikkiaan faktorianalyttiset analyysimme osoittivat, että WAL-kyselyä voidaan käyttää johtajilla kolmidimensionaalisenä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheiden mittarina (ks. Kuvio 3), mutta sitä on mahdollista käyttää myös yksityiskohtaisempaan huolenaiheiden mittarina (kolmen pääfaktorin kuusi alafaktoria). Käsillä olevassa raportissa keskitytään kolmeen pääfaktoriin.



Kuvio 4. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kyselyn toisen kertaluvun faktorimalli, standardoitu ratkaisu.

3.2 Taustatekijöiden yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin

Tutkimuksessa tarkastellut taustamuuttajat olivat sukupuoli, ikä, ammatti, aiempi johtamiskokemus, viikoittaiset työtunnit sekä perhetilanne. Muuttujien väliset korrelaatiot johtotehtäviin seurauksiin liittyviin huolenaiheisiin on kuvattu Liitetaulukossa 1. Kaikissa seuraavaksi kuvatuissa kovarianssianalyysissä kontrolloitiin ne taustamuuttajat, jotka olivat korrelaatioiden (ks. Liitetaulukko 1) perusteella merkitsevästi yhteydessä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin. Kontrolloidut taustamuuttajat on ilmoitettu myös kunkin tulostaulukon yhteydessä. Erityisesti johtamiskokemus oli yhteydessä huolenaiheisiin: mitä

enemmän johtotehtäviin liittyvää kokemusta (vuosina) johtajilla oli, sitä vähemmän heillä oli johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita (erityisesti huolta epäonnistumisesta). Keskimääräinen viikkotyötuntimäärä korreloi myös huolenaiheisiin: mitä enemmän työtunteja johtajat tekivät, sitä enemmän heillä oli huolia liittyen työn ja muun elämän epätasapainosta. Johtajat, joilla oli alaikäisiä lapsia, raportoivat myös enemmän huolta työn ja muun elämän tasapainon menettämisestä.

Sukupuolierot huolenaiheissa. Mies- ja naisjohtajien välisiä eroja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kokemisessa tarkasteltiin kovarianssianalyysin avulla (Taulukko 3). Tulokset osoittavat, että miehet ja naiset eivät eronneet johtotehtävien seurauksiin liittyvissä huolenaiheissa.

TAULUKKO 3. Sukupuolen väliset erot johtotehtäviin liittyvissä huolenaiheissa.

	1) Naiset (n =330)	2) Miehet (n =420)		
	ka (kv)	ka (kv)	F	df
Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ^a	2.27 (.04)	2.22 (.03)	1.41	1
Huoli epäonnistumisesta ^b	2.15 (.04)	2.07 (.04)	1.93	1
Huoli vaikeuksista ^c	2.03 (.04)	2.03 (.04)	.00	1
Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta ^d	2.63 (.05)	2.56 (.05)	.88	1

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

^a kontrolloitu ikä, aiempi johtamiskokemus, viikoittaiset työtunnit, parisuhde sekä Professoriliiton jäsenyys

^b kontrolloitu ikä ja aiempi johtamiskokemus

^c kontrolloitu aiempi johtamiskokemus, parisuhde sekä Suomen ekonomien jäsenyys

^d kontrolloitu ikä, aiempi johtamiskokemus, viikoittaiset työtunnit, lapsiperhetilanne sekä Professoriliiton jäsenyys

Ikäerot huolenaiheissa. Iän yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin tarkasteltiin neliluokkaisen ikämuuttujan avulla. Taulukosta 4 käy ilmi, että tutkittujen johtajien huolenaiheissa ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja ikäryhmien välillä.

TAULUKKO 4. Ikäryhmien väliset erot johtotehtäviin liittyvissä huolenaiheissa

	1) alle 40 (n =65) ka (kv)	2) 40–49 (n =184) ka (kv)	3) 50–59 (n =318) ka (kv)	4) 60 ja yli (n =183) ka (kv)	F	df
Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ^a	2.31 (.08)	2.27 (.05)	2.25 (.04)	2.17 (.05)	.80	3
Huoli epäonnistumisesta ^b	2.09 (.10)	2.03 (.06)	2.16 (.05)	2.08 (.06)	1.21	3
Huoli vaikeuksista ^c	2.06 (.10)	.,02 (.05)	2.02 (.04)	2.04 (.06)	.07	3
Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta ^d	2.65 (.13)	2.70 (.08)	2.59 (.05)	2.47 (.08)	1.13	3

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

^a kontrolloitu aiempi johtamiskokemus, viikoittaiset työtunnit, parisuhde sekä Professoriliiton jäsenyys

^b kontrolloitu sukupuoli ja aiempi johtamiskokemus

^c kontrolloitu aiempi johtamiskokemus, parisuhde sekä Suomen ekonomien jäsenyys

^d kontrolloitu aiempi johtamiskokemus, viikoittaiset työtunnit, lapsiperhetilanne sekä Professoriliiton jäsenyys

Ammattiryhmien väliset erot huolenaiheissa. Johtajien ammattiryhmän yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin tarkasteltiin analysoimalla neljän ammattiliiton (Professoriliiton, Tieteentekijöiden liiton, Suomen ekonomien sekä Tekniikan akateemisten) jäsenten välisiä eroja tutkittavien kokemien huolenaiheiden osalta. Ammattiryhmittäin johtajat erosivat toisistaan johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kokonaispistemäärään ja työn ja muun elämän epätasapainon huolien suhteen. Professoritaustaiset johtajat kokivat johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita kokonaisuutena enemmän, kuin Tieteentekijöiden liittoon kuuluvat johtajat. Professorit kokivat myös huolta työn ja muun elämän epätasapainosta enemmän, kuin Tieteentekijöiden liittoon ja Suomen ekonomieihin kuuluvat johtajat. Huoli epäonnistumisesta ja huoli vaikeuksista eivät eronneet eri ammattiryhmien välillä.

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

	1) Professori- liitto (n =378) ka (kv)	2) Tieteenteki- jöiden liitto (n =92) ka (kv)	3) Suomen Ekonomit (n =180) ka (kv)	4) Tekniikan Akateemiset (n =100) ka (kv)	F	df
Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ^a	2.29 (.04)	2.18 (.07)	2. (.05)	2.12 (.06)	1.00	3
Huoli epäonnistumisesta ^b	2.14 (.04)	2.07 (.09)	2.09 (.06)	2.02 (.08)	.61	3
Huoli vaikeuksista ^c	2.10 (.04)	2.02 (.07)	1.95 (.05)	1.92 (.07)	.03	3
Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta ^d	2.63 (.05)	2.44 (.10)	2.58 (.07)	2.59 (.10)	.963	3

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

^a kontrolloitu ikä, aiempi johtamiskokemus, viikoittaiset työtunnit sekä parisuhde

^b kontrolloitu sukupuoli, ikä, sekä aiempi johtamiskokemus

^c kontrolloitu aiempi johtamiskokemus ja parisuhde

^d kontrolloitu ikä, aiempi johtamiskokemus, viikoittaiset työtunnit sekä lapsiperhetilanne

Aiemman johtamiskokemuksen yhteys huolenaiheisiin. Aiemman johtamiskokemuksen yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin tarkasteltiin analysoimalla, erosivatko tutkittavien huolenaiheet toisistaan sen mukaan, kuinka kauan he olivat toimineet johtotehtävissä (vuosina). Taulukossa 6 esitetyt tulokset osoittavat, että yli 10 vuotta johtotehtävissä toimineet johtajat kokivat vähemmän johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita kokonaisuutena. Lisäksi he kokivat vähiten huolta epäonnistumisesta sekä vaikeuksista. Aiempi johtamiskokemus ei ollut yhteydessä huoleen työn ja muun elämän epätasapainosta.

TAULUKKO 6. Aiemman johtamiskokemuksen yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin.

	1) 2v tai alle (n =69) ka (kv)	2) 3–5v (n =116) ka (kv)	3) 6–10v (n =184) ka (kv)	4) yli 10v (n =382) ka (kv)	F	df	Pari- vertailut ¹
Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ^a	2.38 (.08)	2.36 (.06)	2.32 (.05)	2.15 (.03)	4.70**	3	4 < 2, 3
Huoli epäonnistumisesta ^b	2.28 (.10)	2.20 (.08)	2.24 (.06)	1.99 (.04)	4.48**	3	4 < 3
Huoli vaikeuksista ^c	2.19 (.08)	2.15 (.07)	2.10 (.05)	1.93 (.04)	5.73**	3	4 < 1, 2, 3
Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta ^d	2.59 (.12)	2.72 (.09)	2.65 (.07)	2.53 (.05)	1.36	3	

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

¹Bonferroni

^a kontrolloitu ikä, viikoittaiset työtunnit, parisuhde sekä Professoriliiton jäsenyys

^b kontrolloitu ikä ja sukupuoli

^c kontrolloitu parisuhde ja Suomen ekonomien jäsenyys

^d kontrolloitu ikä, viikoittaiset työtunnit, lapsiperhetilanne sekä Professoriliiton jäsenyys

Viikoittaisten työtuntien yhteys huolenaiheisiin. Taulukossa 7 on esitetty erot johtotehtäviin liittyvissä huolenaiheissa sen mukaan, kuinka monta työtuntia johtajat raportoivat tekevänsä töitä viikossa. Tulokset osoittavat, että 45 tuntia tai enemmän viikossa työskentelevät johtajat raportoivat enemmän johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita kokonaisuutena kuin alle 40 tuntia viikossa työskentelevät johtajat. Eniten huolia työn ja muun elämän epätasapainosta kokivat johtajat, jotka työskentelivät viikossa 45 tuntia tai enemmän. Työaika ei ollut yhteydessä huoleen epäonnistumisesta tai huoleen vaikeuksista viikoittainen.

TAULUKKO 7. Viikoittaisten työtuntien yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin.

	1) alle 40h (n =82) ka (kv)	2) 40–44h (n =173) ka (kv)	3) 45–49h (n =150) ka (kv)	4) 50h ja yli (n =345) ka (kv)	F	df	Pari- vertailut ¹
Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ^a	2.00 (.07)	2.19 (.05)	2.30 (.05)	2.30 (.04)	4.72**	3	1 < 3, 4
Huoli epäonnistumisesta ^b	2.09 (.09)	2.13 (.06)	2.14 (.07)	2.08 (.04)	.326	3	
Huoli vaikeuksista ^c	1.88 (.08)	1.98 (.06)	2.06 (.06)	2.07 (.04)	1.77	3	
Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta ^d	1.97 (.10)	2.41 (.07)	2.70 (.07)	2.78 (.05)	16.63***	3	1 < 4, 3, 2 2 < 4, 3

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

¹Bonferroni^a kontrolloitu ikä, aiempi johtamiskokemus, parisuhde sekä Professoriliiton jäsenyys^b kontrolloitu ikä, sukupuoli ja aiempi johtamiskokemus^c kontrolloitu aiempi johtamiskokemus, parisuhde sekä Suomen ekonomien jäsenyys^d kontrolloitu ikä, aiempi johtamiskokemus, lapsiperhetilanne sekä Professoriliiton jäsenyys

Perhetilanteen yhteys huolenaiheisiin. Perhetilanteen yhteyttä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin tarkasteltiin sen mukaan, oliko perheessä alaikäisiä (0–17-vuotiaita) lapsia ja elikö henkilö parisuhteessa vai ei (parisuhdetilanne). Tutkittavat, joilla ei ollut alaikäisiä lapsia, kokivat vähemmän huolta työn ja muun elämän epätasapainosta kuin ne tutkittavat, joilla alaikäisiä lapsia oli (ks. Taulukko 8). Lapsiperhetilanteella ei ollut yhteyttä muihin huolenaiheiden osa-alueisiin eikä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin kokonaisuutena.

TAULUKKO 8. Lapsiperhetilanteen yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin.

	1) Perheessä ei 17-v. lapsia (n =463) ka (kv)	2) Perheessä on 0–17-v. lapsia (n =287) ka (kv)	F	Df	Pari- vertailut ¹
Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ^a	2.24 (.03)	2.24 (.04)	.05	1	
Huoli epäonnistumisesta ^b	2.13 (.13)	2.06 (.05)	1.13	1	
Huoli vaikeuksista ^c	2.06 (.03)	1.98 (.04)	2.29	1	
Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta ^d	2.52 (.05)	2.71 (.06)	5.84*	1	2 < 1

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

¹ Bonferroni^a kontrolloitu ikä, aiempi johtamiskokemus, viikoittaiset työtunnit, parisuhde sekä Professoriliiton jäsenyys^b kontrolloitu ikä, sukupuoli ja aiempi johtamiskokemus^c kontrolloitu aiempi johtamiskokemus, parisuhde sekä Suomen ekonomien jäsenyys^d kontrolloitu ikä, aiempi johtamiskokemus, viikoittaiset työtunnit sekä Professoriliiton jäsenyys

Taulukossa 9 on esitetty parisuhdetilanteen mukaiset erot johtotehtäviin liittyvissä huolenaiheissa. Ne johtajat, jotka eivät eläneet parisuhteessa, kokivat vähemmän huolta vaikeuksista kuin parisuhteessa elävät tutkittavat. Parisuhdetilanne ei ollut yhteydessä johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kokonaispistemäärään, huoleen epäonnistumisesta tai huoleen vaikeuksista.

TAULUKKO 9. Parisuhdetilanteen yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin.

	1) Elää parisuhteessa (n =645) ka (kh)	2) Ei elä parisuhteessa (n =105) ka (kh)	F	Df	Pari- vertailut ¹
Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ^a	2.26 (.02)	2.14 (.06)	2.99	1	
Huoli epäonnistumisesta ^b	2.11 (.03)	2.04 (.08)	.64	1	
Huoli vaikeuksista ^c	2.05 (.03)	1.90 (.07)	3.88*	1	2 < 1
Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta ^d	2.60 (.04)	2.50 (.09)	1.16	1	

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

¹ Bonferroni

^a kontrolloitu ikä, aiempi johtamiskokemus sekä Professoriliiton jäsenyys

^b kontrolloitu ikä, sukupuoli ja aiempi johtamiskokemus

^c kontrolloitu aiempi johtamiskokemus sekä Suomen ekonomien jäsenyys

^d kontrolloitu ikä, aiempi johtamiskokemus, lapsiperhetilanne sekä Professoriliiton jäsenyys

3.3. Yksilöllisten psykologisten tekijöiden yhteydet johtamisen huolenaiheisiin

Yksilöllisinä psykologisina tekijöinä tarkasteltiin *virheorientaatiota* (kyky käsitellä virheitä, virheille altistavien riskien ottaminen, virheistä kuormittuminen) sekä *johtamisen motivaatiota* (tunnepohjainen identiteetti, ei-laskelmoisuus, sosiaalinen normatiivisuus). Tutkimuksessa tarkastellut demografiset taustamuuttujat olivat sukupuoli, ikä, ammatti, aiempi johtamiskokemus, viikoittainen työtuntimäärä ja perhetilanne. Muuttujien väliset korrelaatiot on kuvattu Liitetaulukoissa 2, 3 ja 4. Johtajien yksilöllisten psykologisten tekijöiden (*virheorientaatio*, *johtamisen motivaatio*) ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden välisiä yhteyksiä tutkittiin hierarkkisilla regressioanalyysillä. Regressioanalyysit suoritettiin erikseen huolenaiheiden summamuuttujalle ja huolenaiheiden kolmelle eri osa-alueelle.

Regressioanalyysin ensimmäisellä askeleella kontrolloitiin ne demografiset taustatekijät, jotka olivat korrelaatioiden (ks. Liitetaulukko 1) perusteella tilastollisesti

merkitsevästi yhteydessä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin. Ne taustamuuttajat, jotka eivät olleet merkitsevästi yhteydessä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin tai sen osa-alueisiin pudotettiin pois analyysistä yksi kerrallaan. Toisella askeleella malliin lisättiin sekä virheorientaation että johtamisen motivaation kolme osa-alueita. Ne virheorientaation ja johtamisen motivaation osa-alueet, jotka eivät olleet merkitsevästi yhteydessä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin tai sen osa-alueisiin pudotettiin pois analyysistä yksi kerrallaan.

Psykologisten tekijöiden yhteydet johtamisen huolenaiheiden summamuuttajaan.

Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden summamuuttujan (ks. Taulukko 10) kohdalla kontrolloidut taustatekijät selittivät johtajien huolenaiheiden vaihtelusta 5,4 prosenttia. Tulosten perusteella ne johtajat, joilla oli enemmän kokemusta johtotehtävistä raportoivat muita vähemmän johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita kokonaisuutena. Paljon työtunteja viikossa tekevät johtajat puolestaan kokivat muita johtajia enemmän huolenaiheita. Virheorientaation osa-alueista kyky käsitellä virheitä ja virheistä kuormittuminen olivat merkitsevästi yhteydessä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin ja selittivät huolenaiheiden summamuuttujan vaihtelusta 20,5 prosenttia. Tulokset osoittavat, että mitä paremmaksi johtajat kokivat kykynsä käsitellä virheitä, sitä vähemmän he kokivat johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita kokonaisuutena. Korkea virheistä kuormittuminen puolestaan oli yhteydessä korkeampaan huolenaiheiden kokonaispistemäärään. Johtamisen motivaation osa-alueet eivät olleet yhteydessä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin kokonaisuutena.

TAULUKKO 10. Virheorientaation ja johtamisen motivaation yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin.

Muuttujat	Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet		
	β	R^2	ΔR^2
<i>Askel 1^a: Taustamuuttujat</i>		.049	.054***
1. Sukupuoli	-.016		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	-.071		
3. Aiempi johtamiskokemus (jatkuvana muuttujana)	-.087*		
4. Työtunnit viikossa (jatkuvana muuttujana)	.165***		
<i>Askel 2^a: Yksilölliset psykologiset tekijät</i>		.253	.205***
5. Kyky käsitellä virheitä	-.113**		
6. Virheistä kuormittuminen	.434***		

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

β = standardoitu regressiokerroin, R^2 = selitysaste, ΔR^2 = selitysasteen muutos

^a = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askelelta

Psykologisten tekijöiden yhteydet epäonnistumiseen liittyviin huoliin. Tarkasteltaessa johtajien huolta epäonnistumisesta (ks. Taulukko 11) taustatekijät selittivät sen vaihtelusta 4 prosenttia. Tulokset osoittavat, että aiempi johtamiskokemus oli yhteydessä jonkin verran matalampaan huoleen epäonnistumisesta. Virheorientaation osa-alueista virheille altistavien riskien ottaminen sekä virheistä kuormittuminen olivat yhteydessä huoleen epäonnistumisesta ja selittivät sen vaihtelusta 28,7 prosenttia. Tulosten perusteella ne johtajat, jotka raportoivat enemmän virheille altistavien riskien ottamista työssä kokivat muita johtajia vähemmän huolta epäonnistumisesta. Voimakas virheistä kuormittuminen puolestaan oli yhteydessä korkeampaan huoleen epäonnistumisesta. Johtamisen motivaation osa-alueet eivät olleet yhteydessä johtajien huoleen epäonnistumisesta

TAULUKKO 11. Virheorientaation ja johtamisen motivaation yhteys huoleen epäonnistumisesta.

Muuttujat	Huoli epäonnistumisesta		
	β	R^2	ΔR^2
<i>Askel 1^a: Taustamuuttujat</i>		.036	.040***
1. Sukupuoli	-.039		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	-.001		
3. Aiempi johtamiskokemus	-.084*		
<i>Askel 2^a: Yksilölliset psykologiset tekijät</i>		.322	.287***
4. Virheille altistavien riskien ottaminen	-.114***		
5. Virheistä kuormittuminen	.502***		

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

β = standardoitu regressiokerroin, R^2 = selitysaste, ΔR^2 = selitysasteen muutos

^a = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

Psykologisten tekijöiden yhteydet vaikeuksiin liittyviin huoliin. Johtajien huolta vaikeuksista (ks. Taulukko 12) taustatekijät selittivät 2,5 prosenttia. Tulosten perusteella aiempi johtamiskokemus oli yhteydessä jonkin verran matalampaan huoleen vaikeuksista. Virheorientaation kaikki kolme osa-aluetta olivat merkitsevästi yhteydessä huoleen vaikeuksista ja selittivät sen vaihtelusta 10,2 prosenttia. Tulokset osoittavat, että virheiden käsittelykykynsä korkeammaksi raportoineet johtajat kokivat vähäisempää huolta vaikeuksista. Voimakas virheistä kuormittuminen puolestaan oli yhteydessä korkeampaan huoleen vaikeuksista. Myös virheille altistavien riskien ottaminen oli yhteydessä korkeampaan huoleen vaikeuksista. Johtamisen motivaation osa-alueet eivät olleet yhteydessä johtajien kokemaan huoleen vaikeuksista.

TAULUKKO 12. Virheorientaation ja johtamisen motivaation yhteys huoleen vaikeuksista.

Muuttujat	Huoli vaikeuksista		
	β	R ²	ΔR^2
<i>Askel 1^a: Taustamuuttujat</i>		.019	.025**
1. Sukupuoli	.011		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	.000		
3. Aiempi johtamiskokemus	-.096*		
4. Parisuhdetilanne	-.060		
<i>Askel 2^a: Yksilölliset psykologiset tekijät</i>		.118	.102***
5. Kyky käsitellä virheitä	-.158***		
6. Virheille altistavien riskien ottaminen	.078*		
7. Virheistä kuormittuminen	.290***		

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

β = standardoitu regressiokerroin, R² = selitysaste, ΔR^2 = selitysasteen muutos

^a = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

Psykologisten tekijöiden yhteydet työn ja muun elämän epätasapainosta liittyviin huoliin.

Tarkasteltaessa johtajien huolta työn ja muun elämän epätasapainosta (ks. Taulukko 13) taustatekijät selittivät sen vaihtelusta 7,2 prosenttia. Tulokset osoittivat, että ne johtajat, jotka tekivät paljon työtunteja viikossa ja joilla oli alle 17-vuotiaita lapsia, kokivat muita johtajia enemmän huolta työn ja muun elämän epätasapainosta. Virheorientaation kaikki kolme osa-alueetta olivat yhteydessä huoleen epäonnistumisesta ja selittivät sen vaihtelusta 6,4 prosenttia. Tulosten perusteella ne johtajat, jotka raportoivat ottavansa työssään enemmän virheille altistavia riskejä ja kuormittuvansa virheistä enemmän, kokivat muita tutkittavia enemmän huolta työn ja muun elämän epätasapainosta. Virheiden käsittelykyky puolestaan oli yhteydessä matalampaan epätasapainon huoleen. Johtamisen motivaation osa-alueet eivät olleet yhteydessä johtajien kokemaan huoleen työn ja muun elämän epätasapainosta.

TAULUKKO 13. Virheorientaation ja johtamisen motivaation yhteys huoleen työn ja muun elämän epätasapainosta.

Muuttujat	Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta		
	β	R ²	ΔR^2
<i>Askel 1^a: Taustamuuttujat</i>		.067	.072***
1. Sukupuoli	-.025		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	-.071		
3. Työtunnit viikossa (jatkuvana muuttujana)	.248***		
4. Lapsiperhetilanne	.11**		
<i>Askel 2^a: Yksilölliset psykologiset tekijät</i>		.128	.064***
5. Kyky käsitellä virheitä	-.079*		
6. Virheille altistavien riskien ottaminen	.090**		
7. Virheistä kuormittuminen	.251***		

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

β = standardoitu regressiokerroin, R² = selitysaste, ΔR^2 = selitysasteen muutos

^a = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

3.4 Työympäristöön liittyvät tekijät ja johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet

Työympäristöön liittyvänä tekijänä tarkasteltiin *työyhteisön oppimisen ilmapiiriä* (oppimismahdollisuuksien tarjoaminen, oppimisen palkitseminen ja virheiden välttely). Tutkimuksessa tarkastellut demografiset taustamuuttujat olivat sukupuoli, ikä, ammatti, aiempi johtamiskokemus, viikoittainen työtuntimäärä ja perhetilanne. Muuttujien väliset korrelaatiot on kuvattu Liitetaulukoissa 5 ja 6. Johtajien työyhteisöllisten tekijöiden (*työyhteisön oppimisen ilmapiiri*) ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden välisiä yhteyksiä tutkittiin hierarkkisilla regressioanalyysillä. Regressioanalyysit suoritettiin erikseen huolenaiheiden summamuuttujalle ja huolenaiheiden kolmelle eri osa-alueelle.

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

3.4.1 Työympäristöön liittyvät tekijöiden yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin

Työympäristöön liittyvien tekijöiden yhteydet johtamisen huolenaiheiden kokonaissummaan. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden osalta (ks. Taulukko 14) taustatekijät selittivät johtajien huolenaiheiden vaihtelusta 5,4 prosenttia. Tulokset osoittavat, että mitä pidempään tutkitut johtajat olivat toimineet johtotehtävissä, sitä vähemmän he raportoivat johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita kokonaisuutena. Lisäksi mitä enemmän viikoittaisia työtunteja johtajat raportoivat, sitä enemmän huolenaiheita he kokivat. Tutkituista työyhteisön oppimisen ilmapiirin osa-alueista (*oppimismahdollisuuksien tarjoaminen, oppimisen palkitseminen ja virheiden välttely*) virheiden välttely selitti huolenaiheiden summamuuttujan vaihtelusta 3,9 prosenttia. Tulosten perusteella virheiden välttely johtajien työyhteisössä oli yhteydessä korkeampaan huolenaiheiden kokonaispistemäärään.

TAULUKKO 14. Työyhteisön oppimisen ilmapiirin yhteys johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin.

Muuttujat	β	R^2	ΔR^2
<i>Askel 1^a: Taustamuuttujat</i>		.049	.054***
1. Sukupuoli	-.022		
2. Ikä (jatkovana muuttujana)	-.038		
3. Aiempi johtamiskokemus	-.167***		
4. Työtunnit viikossa (jatkovana muuttujana)	.143***		
<i>Askel 2^a: Työyhteisölliset tekijät</i>		.087	.039***
5. Virheiden välttely	.198***		

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

β = standardoitu regressiokerroin, R^2 = selitysaste, ΔR^2 = selitysasteen muutos

^a = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

Työympäristöön liittyvien tekijöiden yhteydet epäonnistumiseen liittyviin huoliin.

Tarkasteltaessa huolta epäonnistumisesta (Taulukko 15) taustatekijät selittivät sen vaihtelusta 4,0 prosenttia. Tulosten perusteella nähdään, että mitä pidempään tutkitut johtajat olivat toimineet johtotehtävissä, sitä vähemmän he raportoivat huolta epäonnistumisesta. Työyhteisön oppimisen ilmapiirin osa-alueista virheisiin suhtautuminen selitti epäonnistumisen huolen vaihtelusta 4,5 prosenttia. Tulokset osoittavat, että virheiden välttely johtajien työyhteisössä oli yhteydessä korkeampaan huoleen epäonnistumisesta.

TAULUKKO 15. Työyhteisön oppimisen ilmapiirin yhteys huoleen epäonnistumisesta.

Muuttujat	β	R^2	ΔR^2
<i>Askel 1^a: Taustamuuttujat</i>		.036	.040***
1. Sukupuoli	-.056		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	.027		
3. Aiempi johtamiskokemus	-.187***		
<i>Askel 2^a: Työyhteisölliset tekijät</i>		.085	.045***
4. Virheiden välttely	.212***		

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

β = standardoitu regressiokerroin, R^2 = selitysaste, ΔR^2 = selitysasteen muutos

^a = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askelelta

Työympäristöön liittyvien tekijöiden yhteydet vaikeuksiin liittyviin huoliin.

Johtajien kokemaa huolta vaikeuksista (ks. Taulukko 16) taustatekijät selittivät 2,5 prosenttia. Tulosten perusteella pidempään johtotehtävissä toimineet johtajat ja ne johtajat, jotka eivät eläneet parisuhteessa raportoivat muita vähemmän huolta vaikeuksista. Työyhteisön oppimisen ilmapiirin osa-alueista virheisiin suhtautuminen selitti huolen vaikeuksista vaihtelusta 5,9 prosenttia. Tulokset osoittavat, että virheiden välttely johtajien työyhteisössä oli yhteydessä korkeampaan huoleen vaikeuksista.

TAULUKKO 16. Työyhteisön oppimisen ilmapiirin yhteys huoleen vaikeuksista.

Muuttujat	β	R^2	ΔR^2
<i>Askel 1^a: Taustamuuttujat</i>		.019	.025**
1. Sukupuoli	.010		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	.023		
3. Aiempi johtamiskokemus	-.139**		
4. Parisuhdetilanne	-.085*		
<i>Askel 2^a: Työyhteisölliset tekijät</i>		.036	.059***
5. Virheiden välttely	.190***		

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

β = standardoitu regressiokerroin, R^2 = selitysaste, ΔR^2 = selitysasteen muutos

^a = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askelelta

Työympäristöön liittyvien tekijöiden yhteydet työn ja muun elämän epätasapainoon liittyviin huoliin. Tarkasteltaessa johtajien huolta työn ja muun elämän epätasapainosta (ks. Taulukko 17) taustatekijät selittivät sen vaihtelusta 7,2 prosenttia. Tulokset osoittavat, että paljon työtunteja viikossa tekevät johtajat raportoivat muita johtajia enemmän huolta työn ja muun elämän epätasapainosta. Lisäksi ne johtajat, joilla oli kotona asuvia alle 17-vuotiaita lapsia, kokivat jonkin verran enemmän huolta epätasapainosta. Korkeampi ikä puolestaan oli yhteydessä matalampaan huoleen epätasapainosta. Työyhteisön oppimisen ilmapiirin osa-alueista virheisiin suhtautuminen selitti huolen työn ja muun elämän epätasapainosta vaihtelusta 0,8 prosenttia. Tulosten perusteella virheiden välttely johtajien työyhteisössä oli yhteydessä hieman korkeampaan huoleen vaikeuksista.

TAULUKKO 17. Työyhteisön oppimisen ilmapiirin yhteys huoleen työn ja muun elämän epätasapainosta.

Muuttujat	β	R ²	ΔR^2
<i>Askel 1^a: Taustamuuttujat</i>		.067	.072***
1. Sukupuoli	-.030		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	-.086*		
3. Työtunnit viikossa (jatkuvana muuttujana)	.245***		
4. Lapsiperhetilanne	.010*		
<i>Askel 2^a: Työyhteisölliset tekijät</i>		.074	.008*
5. Virheiden välttely	.092*		

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

β = standardoitu regressiokerroin, R² = selitysaste, ΔR^2 = selitysasteen muutos

^a = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

3.5 Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet, työhyvinvointi ja urasuunnitelmat

Työhyvinvointiin liittyvinä tekijöinä tarkasteltiin *työn imua* (energisyys, omistautuminen, uppoutuminen) sekä *työuupumusta* (uupumusasteinen väsymys, kyynistyminen, ammatillisen itsetunnon lasku) ja urasuunnitelmiin liittyvänä tekijänä *johtotehtävistä luopumista* (todennäköisyys pyrkiä pois johtotehtävistä). Tutkimuksessa tarkastellut demografiset taustamuuttujat olivat sukupuoli, ikä, ammatti, aiempi johtamiskokemus, viikoittainen työtuntimäärä ja perhetilanne. Muuttujien väliset korrelaatiot on kuvattu Liitetaulukoissa 7, 8 ja 9. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kolmen osa-alueen yhteyttä johtajien työhyvinvointiin (*työn imu, työuupumus*) ja urasuunnitelmiin (*johtotehtävistä luopuminen*)

tutkittiin hierarkkisilla regressioanalyysillä. Regressioanalyysit suoritettiin erikseen työn imun kokonaissummamuuttujalle ja sen kolmelle osa-alueelle sekä työuupumuksen kokonaissummamuuttujalle ja sen kolmelle osa-alueelle. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kokonaissummamuuttuja jätettiin mallin ulkopuolelle korkean multikollinearisuuden vuoksi.

Ensimmäisellä askeleella regressioanalyysissä kontrolloitiin ne demografiset taustatekijät, jotka olivat korrelaatioiden (ks. Liitetaulukot 7, 8) perusteella tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä johtajien työn imuun ja työuupumukseen sekä niiden osa-alueisiin. Ne taustamuuttujat, jotka eivät olleet regressioanalyysin ensimmäisellä askeleella merkitsevästi yhteydessä työn imuun, työuupumukseen tai niiden osa-alueisiin, pudotettiin pois analyysistä yksi kerrallaan. Toisella askeleella malliin lisättiin johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kolme osa-aluetta. Ne huolenaiheiden osa-alueet, jotka eivät olleet yhteydessä työn imuun ja työuupumukseen tai niiden osa-alueisiin, pudotettiin pois analyysistä yksi kerrallaan.

3.5.1 Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys työn imuun

Työn imun summamuuttujan (ks. Taulukko 18) kohdalla taustatekijät selittivät tutkittujen johtajien työn imun kokonaissummamuuttujan vaihtelusta 4,7 prosenttia. Tulosten perusteella miessukupuoli oli yhteydessä vähäisempään työn imuun. Korkeampi viikoittainen työaika sekä Suomen ekonomien jäsenyys puolestaan olivat yhteydessä voimakkaampaan työn imun kokemukseen. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden osa-alueista huoli epäonnistumisesta selitti työn imun summamuuttujan vaihtelusta 5,9 prosenttia. Tulokset osoittavat, että ne johtajat, jotka tunsivat korkeampaa huolta epäonnistumisesta, kokivat vähemmän työn imua kokonaisuutena.

TAULUKKO 18. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys työn imun kokonaissummamuuttujaan.

Muuttujat	β	R^2	ΔR^2
<i>Askel 1^a: Taustamuuttujat</i>		.042	.047***
1. Sukupuoli	-.124**		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	-.007		
3. Työtunnit viikossa (jatkuvana muuttujana)	.169***		
4. Suomen ekonomien jäsenyys	.094*		
<i>Askel 2^a: Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet</i>		.099	.059***
5. Huoli epäonnistumisesta	-.245***		

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

β = standardoitu regressiokerroin, R^2 = selitysaste, ΔR^2 = selitysasteen muutos

^a = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

Työhön uppoutumista (ks. Taulukko 19) tarkasteltaessa taustamuuttujat selittivät sen vaihtelusta 5,5 prosenttia. Tulosten perusteella nähdään, että mitä enemmän työtunteja johtajat tekivät viikossa, sitä enemmän he raportoivat työhön uppoutumista. Miessukupuoli puolestaan oli yhteydessä vähäisempään työhön uppoutumiseen. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden osa-alueista huoli epäonnistumisesta selitti työhön uppoutumisen vaihtelusta 1,8 prosenttia. Tulosten perusteella enemmän huolta epäonnistumisesta kokevat johtajat raportoivat olevansa vähemmän uppoutuneita työhönsä.

TAULUKKO 19. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys työhön uppoutumiseen.

Muuttujat	β	R^2	ΔR^2
<i>Askel 1^a: Taustamuuttujat</i>		.050	.055***
1. Sukupuoli	-.139***		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	.017		
3. Työtunnit viikossa (jatkuvana muuttujana)	.191***		
<i>Askel 2^a: Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet</i>		.067	.018***
4. Huoli epäonnistumisesta	-.134***		

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

β = standardoitu regressiokerroin, R^2 = selitysaste, ΔR^2 = selitysasteen muutos

^a = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

Työlle omistautumisen (ks. Taulukko 20) kohdalla taustatekijät selittivät sen vaihtelusta 3,6 prosenttia. Tulokset osoittavat, että mitä enemmän työtunteja johtajat tekivät viikossa, sitä

enemmän he raportoivat työlle omistautumista. Miespuoliset johtajat puolestaan raportoivat naisia vähemmän työlle omistautumista. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden osa-alueista huoli epäonnistumisesta selitti työlle omistautumisen vaihtelusta 2,1 prosenttia. Tulosten perusteella nähdään, että mitä enemmän koettiin huolta epäonnistumisesta, sitä vähemmän koettiin työlle omistautumista.

TAULUKKO 20. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys työlle omistautumiseen.

Muuttujat	β	R ²	ΔR^2
<i>Askel 1^a: Taustamuuttujat</i>		.031	.036***
1. Sukupuoli	-.110**		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	.004		
3. Työtunnit viikossa (jatkuvana muuttujana)	.158***		
<i>Askel 2^a: Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet</i>		.075	.045***
4. Huoli epäonnistumisesta	-.214***		

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

β = standardoitu regressiokerroin, R² = selitysaste, ΔR^2 = selitysasteen muutos

^a = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askelelta

Tarmokkuuden (ks. Taulukko 21) osalta taustatekijät selittivät sen vaihtelua 3,6 prosenttia. Tulosten perusteella Suomen Ekonomien jäsenyys oli yhteydessä korkeampaan tarmokkuuden kokemukseen. Miehet puolestaan raportoivat naisia vähemmän tarmokkuutta. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden osa-alueista huoli epäonnistumisesta selitti tarmokkuuden vaihtelusta 9,8 prosenttia. Tulokset osoittavat, että mitä enemmän koettiin huolta epäonnistumisesta, sitä vähäisemmäksi tarmokkuus raportoitiin.

TAULUKKO 21. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys tarmokkuuteen.

Muuttujat	β	R ²	ΔR^2
<i>Askel 1^a: Taustamuuttujat</i>		.024	.028***
1. Sukupuoli	-.110**		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	-.045		
3. Suomen ekonomien jäsenyys	.102**		
<i>Askel 2^a: Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet</i>		.121	.098***
4. Huoli epäonnistumisesta	-.316***		

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

β = standardoitu regressiokerroin, R² = selitysaste, ΔR^2 = selitysasteen muutos

^a = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askelelta

3.5.2 Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys työuupumukseen

Työuupumuksen summamuuttujan (ks. Taulukko 22) kohdalla taustatekijät selittivät johtajien työuupumuksen kokonaissummamuuttujan vaihtelusta 1,3 prosenttia. Tulosten perusteella vanhemmat johtajat raportoivat enemmän työuupumusta kokonaisuutena. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kolme osa-aluetta selittivät työuupumuksen summamuuttujan vaihtelusta 36,3 prosenttia. Tulokset osoittavat, että ne tutkittavat, jotka tunsivat korkeampaa huolta epäonnistumisesta, vaikeuksista sekä työn ja muun elämän epätasapainosta kokivat enemmän työuupumusta kokonaisuutena.

TAULUKKO 22. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys työuupumuksen kokonaissummamuuttuun.

Muuttujat	β	R^2	ΔR^2
<i>Askel 1^a: Taustamuuttujat</i>		.008	.013*
1. Sukupuoli	.036		
2. Ikä (jatkuvana muuttujana)	.091**		
3. Professoriliiton jäsenyys	.021		
<i>Askel 2^a: Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet</i>		.370	.363***
4. Huoli epäonnistumisesta	.413***		
5. Huoli vaikeuksista	.081*		
6. Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	.267***		

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

β = standardoitu regressiokerroin, R^2 = selitysaste, ΔR^2 = selitysasteen muutos

^a = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

Johtajien kokeman **kyynistymisen** (ks. Taulukko 23) osalta taustamuuttujat selittivät sen vaihtelusta 1,8 prosenttia. Tulosten perusteella ne johtajat, joiden viikoittaisten työtuntien määrä oli korkea, raportoivat muita tutkittavia vähemmän kyynistymistä. Miehet sekä vanhemmat johtajat puolestaan raportoivat muita enemmän kyynistymisen kokemuksia. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kolme osa-aluetta selittivät kyynistymisen kokemuksen vaihtelusta 22,9 prosenttia. Tulokset osoittavat, että ne tutkittavat, jotka tunsivat korkeampaa huolta epäonnistumisesta, vaikeuksista sekä työn ja muun elämän epätasapainosta raportoivat enemmän kyynistymistä työhönsä.

TAULUKKO 23. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys kyynistymiseen.

Muuttujat	β	R ²	ΔR^2
<i>Askel 1^a: Taustamuuttujat</i>			
1. Sukupuoli	.094**		
2. Ikä (jatkovana muuttujana)	.089*	.014	.018**
3. Työtunnit viikossa	-.141***		
<i>Askel 2^a: Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet</i>			
4. Huoli epäonnistumisesta	.372***	.241	.229***
5. Huoli vaikeuksista	.114**		
6. Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	.095*		

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

β = standardoitu regressiokerroin, R² = selitysaste, ΔR^2 = selitysasteen muutos

^a = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

Tarkasteltaessa johtajien **uupumusasteista väsymystä** (ks. Taulukko 24) taustamuuttujat selittivät sen vaihtelusta 11,5 prosenttia. Tulokset osoittavat, että Professoriliittoon kuuluvat johtajat ja vanhemmat johtajat raportoivat muita enemmän uupuneisuutta. Miesjohtajat ja ne johtajat, joilla oli enemmän aiempaa kokemusta johtotehtävistä puolestaan raportoivat muita vähemmän uupuneisuutta. Johtotehtäviin liittyvistä huolenaiheista huoli epäonnistumisesta sekä huoli työn ja muun elämän epätasapainosta selittivät uupumusasteisen väsymyksen vaihtelusta 39,2 prosenttia. Tulokset osoittavat, että mitä enemmän näitä huolenaiheita koettiin, sitä korkeammaksi uupumusasteinen väsymys raportoitiin.

TAULUKKO 24. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys uupumusasteiseen väsymykseen.

Muuttujat	β	R^2	ΔR^2
<i>Askel 1^a: Taustamuuttujat</i>		.108	.115***
1. Sukupuoli	-.089**		
2. Ikä (jatkovana muuttujana)	.124**		
3. Johtamiskokemus (jatkovana muuttujana)	-.126***		
4. Työtunnit viikossa (jatkovana muuttujana)	.061		
5. Professoriliiton jäsenyys	.091**		
<i>Askel 2^a: Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet</i>		.502	.392***
6. Huoli epäonnistumisesta	.273***		
7. Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	.498***		

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

β = standardoitu regressiokerroin, R^2 = selitysaste, ΔR^2 = selitysasteen muutos

^a = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

Johtajien **ammattillisen itsetunnon laskun** (ks. Taulukko 25) osalta havaittiin, että taustamuuttujat eivät selittäneet sen vaihtelua tilastollisesti merkitsevästi. Johtotehtäviin liittyvistä huolenaiheista huoli epäonnistumisesta sekä huoli työn ja muun elämän epätasapainosta selittivät riittämättömyyden tunteen vaihtelusta 23.3 prosenttia. Tulosten perusteella nähdään, että mitä enemmän näitä huolia koettiin, sitä korkeammaksi ammatillisen itsetunnon lasku raportoitiin.

TAULUKKO 25. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys ammatillisen itsetunnon laskuun.

Muuttujat	β	R^2	ΔR^2
<i>Askel 1^a: Taustamuuttujat</i>		.005	.008
1. Sukupuoli	.093**		
2. Ikä (jatkovana muuttujana)	.093**		
<i>Askel 2^a: Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet</i>		.237	.233***
3. Huoli epäonnistumisesta	.432***		
4. Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	.117**		

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

β = standardoitu regressiokerroin, R^2 = selitysaste, ΔR^2 = selitysasteen muutos

^a = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

3.5.3 Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys urasuunnitelmiin

Johtotehtävistä luopumiseen liittyvien urasuunnitelmien vaihtelusta taustatekijät selittivät 5.7 prosenttia (Taulukko 26). Tulosten perusteella miehet ja iältään vanhemmat tutkittavat pitivät todennäköisempänä johtotehtävistä luopumista seuraavan viiden vuoden aikana. Enemmän työtunteja viikossa tekevät, Ekonomiliiton jäsenet sekä henkilöt, jotka eivät olleet parisuhteessa, pitivät johtotehtävistä luopumista vähemmän todennäköisenä. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden kolme osa-alueetta selittivät aikomusta luopua johtotehtävistä 4.2 prosenttia. Tulokset osoittavat, että ne tutkittavat, jotka kokivat huolta työn ja muun elämän epätasapainosta sekä huolta vaikeuksista, pitivät todennäköisempänä johtotehtävistä luopumista uransa seuraavan viiden vuoden aikana.

TAULUKKO 26. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteys johtotehtävistä luopumisen aikeisiin

Muuttujat	β	R^2	ΔR^2
<i>Askel 1^a: Taustamuuttujat</i>		.057	.057***
1. Sukupuoli	.076*		
2. Ikä (jatkovana muuttujana)	.187***		
3. Aiempi johtamiskokemus	-.051		
4. Työtunnit viikossa (jatkovana muuttujana)	-.114**		
5. Parisuhdetilanne	-.093*		
6. Suomen Ekonomien jäsenyys	-.101*		
7. Tekniikan akateemisten jäsenyys	-.072		
<i>Askel 2^a: Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet</i>		.099	.042***
5. Huoli epäonnistumisesta	-.048		
6. Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	.128**		
7. Huoli vaikeuksista	.151***		

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

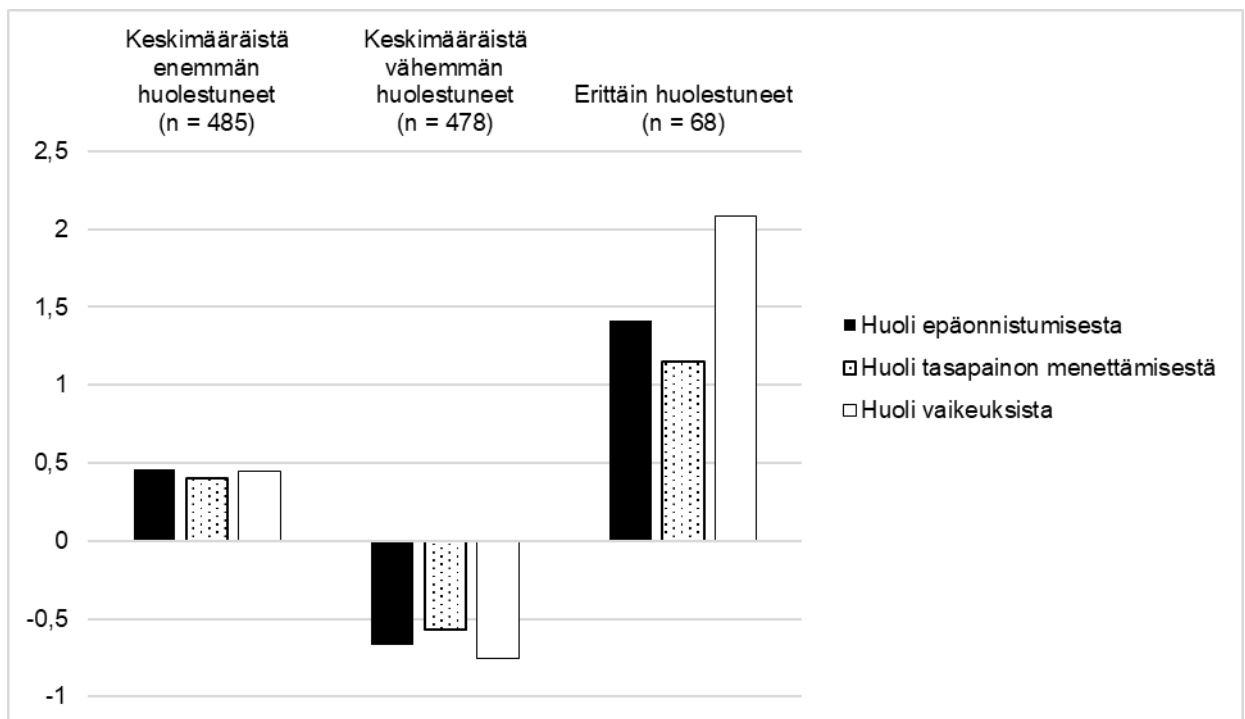
β = standardoitu regressiokerroin, R^2 = selitysaste, ΔR^2 = selitysasteen muutos

^a = standardoidut regressiokertoimet hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

3.6 Johtajan huolenaiheiden ja alaisten esimiesarvioiden yhteys

Esimiesten huolenaiheiden ja alaisten esimiesarvioiden yhteyttä tarkasteltiin muodostamalla ensin kaikki johtajat ($n = 1031$) kattavasta aineistosta profiileja johtotehtäviin liittyvien huolten

suhteen käyttäen latenttia profiilianalyysia (LPA; Muthén & Muthén, 2004). Aineistoon sopi parhaiten malli, joka tuotti kolme toisistaan poikkeavaa johtajien huoliprofiilia. Ensimmäiseen profiiliin kuuluvat johtajat (n = 485) raportoivat kaikkia johtotehtäviin liittyviä huolia koko joukon keskiarvoa enemmän, ja se nimettiin *keskimääräistä enemmän huolestuneiden* profiiliksi. Toisessa profiilissa (n = 478) johtotehtäviin liittyviä huolia raportoitiin kaikilla osaluilla keskiarvoa vähemmän: tämä profiili sai nimekseen *keskimääräistä vähemmän huolestuneet*. Kolmanteen ryhmään kuuluvat johtajat (n = 68) raportoivat huomattavasti keskiarvoa enemmän kaikkia huolia ja se nimettiin *erittäin huolestuneiden* profiiliksi. Profiilit on esitetty standardoituina z-pisteinä Kuviossa 5. Ne johtajat, joiden alaiset osallistuivat tutkimukseen, jakautuivat huoliprofiileihin seuraavasti: *keskimääräistä enemmän huolestuneiden* profiiliin sijoittui 109 johtajaa (heidän alaisensa n = 457), *keskimääräistä vähemmän huolestuneiden* profiiliin kuului 114 johtajaa (alaisia 494) ja *erittäin huolestuneiden* johtajien profiiliin sijoittui 10 henkilöä (alaisia 34).



Kuvio 5. Johtajien huoliprofiilit standardoiduin z-pistein esitettynä.

Seuraavaksi kovarianssianalyysin avulla tutkittiin, erosivatko alaisten antamat arviot esimiehestään sen perusteella mihin profiiliin heidän esimiehensä kuului. Kovarianssianalyysin tulokset on esitetty Taulukossa 27. *Erittäin huolestuneet* johtajat saivat alaisiltaan korkeimmat

arviot huolien näkymisestä kaikilla osa-alueilla: heidän alaisensa toivat siis eniten esille sitä, että johtajan kokemat huolenaiheet johtotehtävien seurauksista olivat havaittavissa johtajan käytöksessä ja olemuksessa. Lisäksi *keskimääräistä enemmän huolestuneiden* johtajien alaiset arvioivat johtajansa tuovan esille enemmän vaikeuksiin liittyviä huolia verrattuna alaisiin, joiden johtaja kuului *keskimääräistä vähemmän huolestuneiden* profiiliin. Tarkasteltaessa alaisen tyytyväisyyttä johtajansa toimintaan kokonaisuutena, *keskimääräistä enemmän huolestuneiden* johtajien alaiset olivat tyytyväisempiä verrattuna *erittäin huolestuneiden* johtajien alaisiin. Tarkasteltaessa tyytyväisyyttä johtajan toimintaan yksittäisinä osioina, *keskimääräistä enemmän huolestuneiden* johtajien alaiset olivat tyytyväisimpiä johtajansa kykyyn kuunnella muita päätöksiä tehdessään. *Erittäin huolestuneiden* johtajien alaiset olivat tyytymättömiä johtajansa lähestyttävyyteen, järjestelmällisyyteen ja itsekontrolliin verrattuna muihin profiileihin kuuluvien johtajien alaisiin. Lisäksi *keskimääräistä enemmän huolestuneiden* johtajien alaiset olivat tyytyväisempiä johtajansa oikeudenmukaisuuteen verrattuna alaisiin, joiden johtaja kuului *keskimääräistä vähemmän huolestuneiden* johtajien profiiliin.

Taulukko 27. Erot alaisten arvioissa johtajansa huolien näkymisestä alaisille sekä tyytyväisyydessä johtajan toimintaan johtajien kolmessa huoliprofilissa (kovarianssianalyysi, kontrolloitu alaisen sukupuoli ja ikä).

	1. Keskimää- räistä enemmän huolestuneet (<i>n</i> _{johtajat} = 109) <i>n</i> _{alaiset} = 457) ka (kv)	2. Keskimää- räistä vähemmän huolestuneet (<i>n</i> _{johtajat} = 114) <i>n</i> _{alaiset} = 494) ka (kv)	3. Erittäin huolestuneet (<i>n</i> _{johtajat} = 10) <i>n</i> _{alaiset} = 34) ka (kv)	F	Pariver- tailut ^a	Partial η
<i>Huolien näkyminen</i>						
Huoli epäonnistumisesta	1.81 (0.04)	1.72 (0.04)	2.47 (0.16)	11.01***	3 > 1, 2	.022
Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	1.54 (0.04)	1.45 (0.03)	2.17 (0.13)	14.40***	3 > 1, 2	.029
Huoli vaikeuksista	1.81 (0.04)	1.68 (0.04)	2.17 (0.15)	7.14**	3 > 2 > 1	.014
<i>Tyytyväisyys johtajaan</i>						
Kokonaistyytyväisyys	4.07 (0.03)	4.00 (0.03)	3.78 (0.12)	3.30*	1 > 3	.007
Kyky tehdä päätöksiä	4.23 (0.04)	4.21 (0.04)	4.18 (0.15)	0.14	ns.	.000
Muiden kuuntelu päätöksiä tehdessä	4.04 (0.05)	3.87 (0.04)	3.5 (0.17)	7.19**	1 > 2, 3	.014
Lähestyttävyys	4.30 (0.04)	4.29 (0.04)	3.86 (0.16)	3.72*	3 < 1, 2	.008
Suunnitelmallisuus	3.97 (0.04)	3.87 (0.04)	3.38 (0.16)	7.10**	3 < 1, 2	.014
Itsekontrolli	4.06 (0.04)	3.97 (0.04)	3.5 (0.16)	5.75**	3 < 1, 2	.012
Motivointi	3.92 (0.05)	3.89 (0.04)	3.88 (0.17)	0.87	ns.	.000
Innostavuus	3.96 (0.04)	3.96 (0.04)	3.82 (0.16)	0.35	ns.	.001
Palautteen antaminen	3.74 (0.05)	3.62 (0.05)	3.59 (0.18)	1.95	ns.	.004
Vastuunkanto	4.28 (0.04)	4.24 (0.04)	4.29 (0.14)	0.40	ns.	.001
Oikeudenmukaisuus	4.18 (0.04)	4.05 (0.04)	3.74 (0.15)	5.40**	1 < 2, 3	.011

* $p > 0.05$; ** $p > 0.01$; *** $p > 0.001$

^a Bonferroni-vertailut

4. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa selvitettiin suomalaisten korkeasti koulutettujen johtajien ($N=895$) kokemia johtotehtävien seurauksiin liittyviä huolenaiheita. Johtotehtävien seurauksiin liittyvien huolenaiheiden käsitettä tutkimuksessa on käytetty Aycanin ja Shelian (2018) esittämän määritelmän ja teoreettisen taustan mukaisesti. Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä keväällä 2017, ja se kohdistettiin Professoriliiton, Tieteentekijöiden liiton, Suomen Ekonomien ja Tekniikan Akateemisten jäsenille. Lisäaineistonkeruu toteutettiin yhteistyössä johtamiskouluttuja Avancen sekä Akavan esimiesverkoston kanssa, jonka lisäksi opiskelijat osallistuiivat johtajatutkittavien rekrytointiin aineiston luotettavuuden parantamiseksi. Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, onko johtotehtävien seurauksiin liittyvien huolenaiheiden mittaamiseen kehitetty uusi 16-osioinen WAL-kysely (Aycan & Shelia, 2018) psykometrisesti pätevä menetelmä suomalaisten korkeasti koulutettujen johtajien huolenaiheiden tutkimiseen. Toisena päätavoitteena oli selvittää johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden syytekijöitä, joita etsittiin sekä yksilöllisistä tekijöistä (demografiset tekijät, psykologiset tekijät) että työyhteisöllisistä tekijöistä (työyhteisön oppimisen ilmapiiri). Kolmantena päätavoitteena oli tutkia, miten johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet kytkeytyvät tutkittujen johtajien työhyvinvointiin (työn imu, työuupumus) ja urasuunnitelmiin (johtotehtävistä luopuminen). Neljänneksi selvitimme, miten johtajan itsensä kokemat johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet heijastuvat alaisten arviointeihin esimiehestään (huolien näkyminen, tyytyväisyys johtamiseen).

4.1 WAL-kyselyn psykometriset ominaisuudet ja huolenaiheiden yhteydet taustatekijöihin

Tutkimuksessamme käytettiin vastikään julkaistua johtotehtävien huolenaiheita kartoittavaa 16-osioista WAL-kyselyä (Aycan & Shelia, 2018). Kyselylomake oli hankkeessamme käytössä Suomessa ensi kertaa, joten se käännettiin ammattikielenkääntäjän toimesta suomen kielelle. Kysely on alun perin kehitetty mittaamaan kolmea pääulottuvuutta: 1) huoli epäonnistumisesta (5 osiota), huoli vaikeuksista (5 osiota) ja huoli työn ja muun elämän epätasapainosta (6 osiota)

ja se on kohdistettu henkilöille, jotka eivät toimi johtotehtävissä (Aycan & Shelia, 2018). Tutkimuksessamme kyselyn alkuperäistä ohjeistusta muokattiin tästä syystä johtotehtävissä toimiville henkilöille sopivaksi. Koko kyselyn reliabiliteetti eli sisäinen johdonmukaisuus osoittautui korkeaksi (Cronbachin alfa .82) ja kolmesta osa-alueesta huoli epäonnistumisesta (Cronbachin alfa .81) ja huoli työn ja muun elämän epätasapainosta (Cronbachin alfa .83) olivat samalla korkealla tasolla. Huoli vaikeuksista osoittautui sisäiseltä johdonmukaisuudeltaan muita osa-alueita heikommaksi (.65).

Konfirmatorisen faktorianalyysin tulokset osoittivat, että Aycanin ja Shelian (2018) alkuperäisen teorian mukainen kolmen faktorin malli sopi aineistoomme suhteellisen hyvin huomioiden kyselyn osioiden suuren määrän ja monipuolisen aineiston suuren koon. Mallin tarkempi tarkastelu viittasi siihen, että huolenaiheiden kolme osa-aluetta sisälsivät faktoreiden sisäisiä osakokonaisuuksia, ja tämän tarkastelun pohjalta rakennettu, sisäiset osakokonaisuudet huomioiva malli sopi aineistoomme jonkin verran paremmin. Tarkemmassa tarkastelussa havaittiin, että *huoli epäonnistumisesta* jakautui edelleen huoliin julkisesta epäonnistumisesta ja huoliin sisäisestä epäonnistumisen kokemuksesta. Julkinen epäonnistuminen voi viitata johtajan erityisasemaan organisaatiossa, jolloin esim. päätöksenteon vaikutukset ulottuvat työntekijöiden lisäksi mm. sidosryhmiin, asiakkaisiin ja markkinatilanteeseen. Sisäisen epäonnistumisen kokemus puolestaan voi viitata johtajan omaa työtään ja siinä suoriutumista koskeviin sisäisiin vaatimuksiin tai standardeihin. *Huolet vaikeuksista ja ongelmista* koostuivat puolestaan huolista muille mahdollisesti koituvista vaikeuksista (esim. johtajan vastuu lomautus- ja irtisanomistilanteissa) sekä itselle mahdollisesti koituvista vaikeuksista (esim. ongelmat henkilökohtaisessa elämässä). *Huoli työn ja muun elämän tasapainosta* taas sisälsi huolenaiheet liittyen mahdollisiin työn ja perheen yhteensovittamisen haasteisiin sekä huolet työn ja vapaa-ajan epätasapainosta. Näiden alafaktoreiden faktorilataukset olivat korkeita ja ne kuvaavat osa-alueita luotettavasti. Jatkotutkimuksissa onkin syytä huomioida alafaktorien sisältyminen kyselyn rakenteeseen etenkin tutkittaessa johtajia, joilla on kokemuksensa pohjalta realistinen kuva johtotehtävän vaatimuksesta ja johtajan asemasta organisaatiossa verrattuna henkilöihin, joille johtotehtävät ovat yksi potentiaalinen uravaihtoehto. Käsillä oleva tutkimus rajattiin kuitenkin tarkastelemaan Aycanin ja Shelian alkuperäisiä pääfaktoreita, sillä tämän raportin tarkoituksena oli nyt ensimmäistä kertaa kartoittaa pääulottuvuuksien yhteyksiä useisiin eri syytekijöihin. Pääfaktoreiden reliabiliteetit olivat riittävän hyviä ja kolmen faktorin mallin lataukset

kauttaaltaan merkitseviä. Lisäksi faktorien sisäisiä osa-alueita käyttäen tutkimusraportin fokus ja sisältö olisivat laajentuneet huomattavasti.

Tuloksemme osoittivat, että tutkittujen johtajien taustatekijät olivat yhteydessä johtotehtävien seurauksiin liittyviin huolenaiheisiin. Viikossa 45 tuntia tai enemmän työskentelevät johtajat kokivat eniten huolia työn ja muun elämän epätasapainosta. Myös johtajat, joilla oli alaikäisiä lapsia, kokivat enemmän huolta työn ja muun elämän epätasapainosta verrattuna johtajiin, joiden perheessä ei ollut alaikäisiä lapsia. Havainto työn ja muun elämän tasapainon menettämiseen liittyvästä huolesta perheellisten kohdalla ei ole yllättävä, sillä aiemmasta tutkimuksesta tiedetään työn ja perheen voivan olla kaksisuuntaisesti ristiriidassa keskenään: esimerkiksi johtajan työssä esiintyvä työpaine voi vaikeuttaa läsnäoloa kotona tai perheeseen liittyvät vaatimukset voivat vaikuttaa työhön (Mauno, Huhtala & Kinnunen, 2017). Laajoissa meta-analyyseissä on myös osoitettu, että työhön käytetty suuri aika ennustaa työntekijöiden kokemaa työstä kotiin siirtyvää ristiriitaa (Kinnunen ym., 2014).

Tutkimuksemme mukaan aiempi johtamiskokemus oli yhteydessä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin. Mitä enemmän johtajalla oli kokemusta johtamisesta, sitä vähemmän hän koki huolia epäonnistumisesta ja etenkin huolia vaikeuksista. Aiemman kokemuksen johtotehtävistä tiedetään rakentavan johtajan itseluottamusta ja johtamiseen liittyvää minäpystyvyyttä (Bandura, 1994). Johtamiskokemuksen myötä vahvistunut itseluottamus ja käsitys omasta kyvykkyydestä johtajana todennäköisesti vaikuttaakin siihen, että johtotehtävän seurauksia ei tällöin arvioida omalla kohdalla kielteisesti tai koeta uhkaavana (Lazarus & Folkman, 1984).

4.2 Yksilölliset psykologiset tekijät johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden selittäjinä

Tutkimuksemme perusteella yksilöllisillä psykologisilla tekijöillä oli yhteyksiä johtajien kokemiin huolenaiheisiin johtotehtävien seurauksista. Yksilöllisinä psykologisina syytekijöinä tutkimme virheorientaatiota (kyky käsitellä virheitä, virheille altistavien riskien ottaminen, virheistä kuormittuminen) ja johtamisen motivaatiota (tunnepohjainen identiteetti, eilaskelmoivuus, sosiaalinen normatiivisuus). Tuloksemme osoittivat, että virheorientaation kaikki osa-alueet olivat eri tavoin yhteydessä johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin, kun taas johtamisen motivaation osa-alueilla ei ollut yhteyttä johtajan kokemiin huoliin johtotehtävien seurauksista.

Virheorientaatio. Virheorientaation osa-alueista erityisesti johtajan *taipumus kuormittua virheistä* oli yhteydessä johtotehtävien seurauksiin liittyviin huolenaiheisiin. Se oli voimakkaimmin yhteydessä epäonnistumisen huoliin, mutta yhteydet olivat merkitseviä myös huoliin vaikeuksista sekä työn ja muun elämän epätasapainosta. Tämä yhteys on odotettu johtamisen huolenaiheiden teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta: kognitiivisen arvioinnin teorian (Lazarus, 1991; Lazarus & Folkman, 1984) mukaan ne henkilöt, jotka suhtautuvat virheen mahdollisuuteen kielteisesti tai jopa pelokkaasti, arvioivat myös johtotehtäviin liittyvät seuraukset negatiivisesti. Johtoasemassa olevan henkilön toiminta tulee näkyväksi mm. organisaatiota ja työyhteisöä koskevan päätöksenteon kautta. Tällöin riskinä on, että johtajan päätökset herättävät kritiikkiä ja epäonnistumiset saavat enemmän huomiota, mahdollisesti myös julkisella tasolla. Itseohjautuvuusteorian (Deci & Ryan, 1985) mukaan huoli epäonnistumisesta johtotehtävän seurauksena uhkaa yksilön pätevyyden (kompetenssin) kokemusta. Näin ollen, mikäli johtaja kokee virheet kielteisinä, ei-toivottuina ja kuormittuu niistä, virheen tekemisen mahdollisuus voi lisätä tunnetta siitä, että oma pätevyyden kokemus on uhattuna. Tämä voi lisätä huolia oman johtamistyön seurauksia kohtaan.

Tarkasteltaessa *virheille altistavien riskien ottamista ja kykyä käsitellä virheitä* huomattiin, että virheille altistavien riskien ottaminen oli eri tavalla yhteydessä huolenaiheiden eri osa-alueisiin. Mitä enemmän johtajat raportoivat virheille altistavien riskien ottamista, sitä enemmän he toivat myös esille huolia vaikeuksista ja työn ja muun elämän epätasapainosta, kun taas huolta epäonnistumisesta koettiin tällöin vähemmän. Virheille altistavien riskien ottamisella (Rybowiak ym., 1999) viitataan yksilön halukkuuteen mukautua muuttuviin olosuhteisiin, ottaa vastuuta työssään ja tehdä menestymistä edistäviä päätöksiä epävarmuudesta ja virheiden mahdollisuudesta huolimatta. Johtajan on kuitenkin uskallettava tehdä riskejä sisältäviä päätöksiä organisaation menestymisen edellytykseksi. Tutkimustuloksemme saattaakin kertoa siitä, että päätösten muihin ulottuvat vaikutukset (esim. muille mahdollisesti koituvat vaikeudet sekä työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittamisen haasteet) herättävät huolta, kun taas omaa henkilökohtaista epäonnistumista mietitään vähemmän tällaisen päätöksenteon yhteydessä. Tämä voi kertoa myös johtajan vastuullisesta suhtautumisesta päätöksentekoon: kun kohteena ovat muut ihmiset, riskien seuraukset huolestuttavat enemmän. Johtajan kyky käsitellä virheitä odotetusti oli yhteydessä vähäisempiin johtotehtäviin liittyviin huolenaiheisiin: kun johtaja luottaa kykyynsä selviytyä tilanteesta mahdollisen virheen kohdatessaan, johtotehtävien ja siihen sisältyvän päätöksenteon ei koettu aiheuttavan huolia suuressa määrin.

4.3 Työyhteisöön liittyvät tekijät huolenaiheiden selittäjänä

Tutkimustulostemme perusteella myös työyhteisöllisillä tekijöillä oli yhteyksiä johtajan kokemiin huolenaiheisiin johtotehtävien seurauksista. Työyhteisöön liittyvistä tekijöistä tarkastelimme työyhteisön oppimisen ilmapiiriä. Sen tutkimistamme osa-alueista *virheiden välttely* oli yhteydessä huolenaiheisiin: mitä kriittisemmin työyhteisössä suhtauduttiin virheisiin, sitä enemmän huolenaiheita johtaja raportoi. Työyhteisön virheitä välttelevä ilmapiiri yhdistyi etenkin johtajan kokemiin huoliin epäonnistumisesta ja vaikeuksista johtotehtävien seurauksena: virheiden välttely työyhteisössä vaikutti jopa voimakkaammin näiden huolenaiheiden kokemukseen kuin johtajan aikaisempi kokemus johtotehtävistä, joka on tutkimustulostemme mukaan toiminut ”suojaavana tekijänä” johtotehtäviin liittyviltä huolilta. Ilmapiiri, jossa keskeistä on virheiden välttely ja niiden syntymisen estäminen, luo paineita jatkuvasta onnistumisesta ja täydellisestä suoriutumisesta. Virheitä välttelevässä ilmapiirissä myös psykologinen turvallisuus on uhattuna, sillä yksilö kokee, että työyhteisössä ei ole mahdollista oppia yrityksen ja erehdyksen kautta (Van Dyck, Frese, Baer, & Sonnentag, 2005). Tutkimuksissa (Edmondson, 1999; Lee, Edmondson, Thomke, & Worline, 2004.) onkin esitetty, että virheitä välttelevä ilmapiiri kuluttaa yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja vähäisemmän kokeiluun perustuvan oppimisen myötä työssä tarvittavien tietojen ja taitojen oppiminen omaksuminen heikentyy. Tällaisessa ilmapiirissä mahdollisuus virheiden tekemisestä ruokkii ahdistusta, uhkaa ammatillista minäkuvaa sekä kokemusta omasta pätevydestä muiden työyhteisön jäsenten silmissä.

Nämä tutkimustulokset auttavat ymmärtämään etenkin johtajan kokemia huolia epäonnistumisesta ja vaikeuksista johtotehtävien seurauksena: Aycanin ja Shelian (2018) mukaan epäonnistumiseen liittyvät huolet syntyvät pätevyiden tunteen ollessa uhattuna, ja virheitä välttelevässä ilmapiirissä myös mahdollisuus – tai todennäköisyys – virheen tekemiseen on myös uhka kokemukselle omasta pätevydestä. Jatkossa olisikin tärkeää tutkia pitkittäisellä tutkimusasetelmalla työyhteisön ilmapiirin ja johtotehtävissä toimivien henkilöiden kokemien huolien syy-seuraussuhdetta ja selvitettävä, ruokkiiko työyhteisön ilmapiiri johtajan kokemia huolia työnsä seurauksista vai luoko esim. epäonnistumisesta työssään huolestunut johtaja ympärilleen ilmapiiriä, jossa virheiden tekemistä vältellään.

4.4 Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet ja niiden seuraukset työhyvinvoinnille ja urasuunnitelmille

Tutkimuksessamme tarkastelimme myös johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden seurauksia johtajan työhyvinvoinnille sekä urasuunnitelmille. Työhyvinvoinnin kuvaajista tarkastelimme sekä työn imua (*uppoutuminen, omistautuminen ja tarmokkuus*) sekä työuupumusta (*kyynistyminen, uupumusasteinen väsymys ja ammatillisen itsetunnon heikentyminen*). Urasuunnitelmista tarkastelimme johtajan aikomuksia *luopua johtotehtävistä* johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden seurauksena. Tuloksemme osoittivat, että huolenaiheiden osa-alueista erityisesti huoli epäonnistumisesta oli voimakkaasti yhteydessä sekä työn imuun että työuupumukseen yhteyksien ollessa erisuuntaisia. Muut huolenaiheiden osa-alueet, huoli vaikeuksista ja huoli työn ja muun elämän epätasapainosta, sen sijaan olivat voimakkaammin yhteydessä johtajan aikeisiin luopua johtotehtävistä.

Huoli epäonnistumisesta oli yhteydessä kaikkiin työn imun osa-alueisiin siten, että mitä enemmän johtaja toi esille epäonnistumiseen liittyviä huolia johtotehtävän seurauksena, sitä vähemmän hän raportoi kokevansa uppoutumista, omistautumista ja tarmokkuutta työssään. Erityisesti yhteys vähentyneeseen tarmokkuuteen oli vahva. Tarmokkuutta pidetään työn imun energeettisenä ulottuvuutena (Mäkikangas & Hakanen, 2017). Aycanin ja Shelian mukaan huoli epäonnistumisesta muodostuu kompetenssiuhkan seurauksena (Aycan & Shelia, 2018). Kun pätevyyden kokemus työssä on uhattuna, se näyttää yhdistyvän vähentyneeseen tarmoon ja energisyyteen työssä. Kognitiivisten arviointien teoriaa (Lazarus & Folkman, 1984) mukailen yksilölliset negatiiviset tulkinnat ja esimerkiksi ennakoinnit epäonnistumisesta johtotehtävässä vaikuttavat toimintaan lamauttavasti. Epäonnistumiseen liittyvien huolten yhteys myös työuupumuksen kuvaajiin (kyynistyminen, uupumusasteinen väsymys ja ammatillisen itsetunnon heikentyminen) oli johdonmukainen ja voimakas: mitä enemmän johtaja toi esille huolta epäonnistumisesta, sitä enemmän kaikkia näitä työuupumuksen oireita tuotiin esille. Tämä voi selittyä negatiivisella noidankehällä: mikäli johtaja on epävarma omasta pätevydestään työssä tai kokee sen olevan uhattuna, hän voi itseä vahingoittavan teorian (Elliot & Church 2003; Jones & Berglas, 1978) mukaisesti ”pedata itselleen epäonnistumista” esimerkiksi perehtymällä huonosti tilinpäätöstunnuslukuihin vetoamalla kiireeseen, jolloin mahdollisen virheen tai epäonnistumisen syy liitetään tähän esteeseen eikä johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin.

Tämä taas on omiaan lisäämään kokemusta omasta epäpätevyydestä ja itseä koskevat kielteiset arvioinnit lisääntyvät.

Huolella työn ja muun elämän tasapainosta oli voimakkaampi yhteys uupumusasteiseen väsymykseen kuin epäonnistumiseen liittyvillä huolilla. Huoli tasapainon menettamisestä oli yhteydessä myös ammatillisen itsetunnon heikentymiseen. Aycanin ja Shelian (2018) mukaan huoli työn ja muun elämän epätasapainosta syntyy yksilön autonomian ollessa uhattuna. Autonomia työssä on keskeinen työn voimavara ja kytkeytyy yksilöllisiin vaikutusmahdollisuuksiin: siihen, että voi itse vaikuttaa työnsä sisältöön, omiin aikatauluihinsa ja työn rajaamiseen. Mikäli esimies kokee työhönsä liittyvät vaatimukset ylivoimaisina ja omat vaikutusmahdollisuutensa riittämättöminä, syntyy riski uupumukselle ja kokemukselle itsestä epäpätevänä työntekijänä (Leiter & Maslach, 2014). Ammatillisen itsetunnon heikentymiseen liittyy usein kokemus siitä, ettei selviä työssään, jolloin alun perin työn määrällisin tai laadullisiin kuormitustekijöihin liittyvä arviointi voi yleistyä koskemaan työntekijää itseään. Tutkimuksemme perusteella emme voi kuitenkaan olla varmoja, aiheuttaako huoli tasapainon menettamisestä uupumusasteista väsymystä ja kokemusta ammatillisen itsetunnon heikentymisestä, vai kehittykö huoli työn ja muun elämän epätasapainosta uupumusasteisen väsymyksen ja riittämättömyyden tunteen seurauksena.

Odotetusti johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet olivat yhteydessä myös *johtajan aikeisiin luopua johtotehtävistä* ja siirtyä muihin työtehtäviin. Koetut huolet vaikeuksista ja työn ja muun elämän epätasapainosta lisäsivät aikeita luopua johtotehtävistä, mutta vastoin oletuksiamme, epäonnistumiseen liittyvät huolenaiheet olivat negatiivisesti yhteydessä johtotehtävistä luopumiseen. Yhteys ei ollut merkitsevä, mutta tulos on mielenkiintoinen: voiko olla, että epäonnistumiseen liittyvät huolenaiheet saavat johtajan pysyttelemään johtotehtävissä kasvojen menettämisen pelon uhalla? Mikäli epäonnistumiseen liittyvien huolien taustalla on ajatus siitä, että johtotehtävästä luopuminen nähdään epäonnistumisena, johtajan voi olla entistä vaikeampi ”jättää laivaa” ja suuntautua pois johtotehtävistä.

4.5 Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet alaisten näkökulmasta

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin ensi kertaa johtajan itsensä kokemien huolien yhteyttä heidän alaistensa antamiin arvioihin esimiehestään. Johtajien raportoimista johtotehtäviin liittyvistä huolenaiheista ryhmiteltiin toisistaan eroavia huoliprofiileja latentin profiilianalyysin avulla. Sen perusteella johtajien keskuudesta löytyi kolme erilaista huoliprofiilia, jotka nimettiin *keskimääräistä enemmän huolestuneiksi*, *keskimääräistä vähemmän huolestuneiksi* sekä *erittäin huolestuneiksi*. Alaisten arvioina tutkittiin *johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden* (huoli epäonnistumisesta, vaikeuksista ja työn ja muun elämän epätasapainosta) *näkymistä* esimieheltä alaiselle sekä alaisten *tyytyväisyyttä johtajaan*. Tuloksemme osoittivat, että johtajan huoliprofiili oli yhteydessä siihen, miten huolet näkyivät alaiselle sekä alaisten tyytyväisyyteen heidän arvioidessaan johtajaansa.

Tulostemme perusteella vaikuttaa siltä, että alaisten näkökulmasta johtajan huolestuneisuus johtotehtävien seurauksista ei ole yksiselitteisesti negatiivinen asia. Keskiarvo määrä huolestuneisuutta oman toiminnan seurauksista johtotehtävissä näyttäytyi alaisten arvioissa tyytyväisyytenä johtajan toimintaan, erityisesti kykyyn kuunnella muita päätöksiä tehdessä. *Keskimääräistä enemmän huolestuneiden* johtajien alaiset arvioivat johtajaansa kaikkein suotuisimmin, oli kyseessä sitten kokonaisarvio tyytyväisyydestä esimiehen toimintaan tai yksittäiset toiminnan kuvaukset. Arvioitaessa johtajan oikeudenmukaisuutta, he päihittivät *keskimääräistä vähemmän huolestuneet* johtajat alaisten antamien arvioiden perusteella. Mikäli johtaja raportoi kokevansa paljon huolia kaikilta tutkituilta osa-alueita, alaisten arviot johtajastaan olivat heikompia: *Erittäin huolestuneet* johtajat saivat alaisiltaan korkeimmat arviot huolien näkymisestä kaikilla osa-alueilla. He saivat osakseen myös epäsuotuisimmat arviot lähestyttävyydestään, järjestelmällisyydestään ja itsekontrollistaan verrattuna muihin johtajiin. Huolenaiheiden osalta ”kultainen keskitie” näyttäytyi siis alaisten silmissä suotuisimpana. Tähän Aristoteleen filosofiasta peräisin olevaan näkemykseen sisältyy ajatus hyveistä ja niiden ilmentymisestä parhaalla mahdollisella tavalla silloin, kun hyve ilmenee keskitasolla: esim. rohkeus hyveenä on parhaimmillaan silloin, kun se ei esiinny liiallisena (jolloin sitä voitaisi pitää piittaamattomuutena) tai liian vähäisenä (jolloin rohkeuden puute ilmentyisi pelkuruutena). Johtajuuden osalta huolenaiheiden sopivan tason selvittäminen ja ilmiön teoreettisen selitysmallin vahvistaminen onkin tärkeä seuraava tavoite huolenaiheiden tutkimuksessa.

4.6 Tutkimuksen vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimuskohteet

Tässä tutkimusraportissa olemme esitelleet johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita, niiden selittäjiä ja seuraustekijöitä suomalaisten korkeasti koulutettujen johtajien kokemina. Tutkimuksemme erityisansiona on johtotehtävien seurauksiin liittyvien huolenaiheiden nostaminen esille johtajuuskirjallisuudessa. Aiemmin johtamiseen liittyvät tunteet – etenkin kielteiset tunteet johtajan itsensä kokemana – ovat jääneet vähälle huomiolle tutkimuskirjallisuudessa. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö ilmiötä olisi aiemmin tunnistettu. Tämä tutkimus pyrkiikin siihen, että jatkossa ilmiö tunnistetaan yhä paremmin ja johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet nousevat sallituksi puheenaiheeksi niin johtajien itsensä kuin niidenkin keskuudessa, joille johtotehtävät voisivat olla potentiaalinen tulevaisuuden uravaihtoehto.

Tutkimuksemme on ensimmäinen aihetta käsittelevä avaus Suomessa ja kansainvälisestikin se luo merkittävää lisäarvoa vasta aluillaan olevaan johtotehtävien huolenaiheiden tutkimukseen. Käyttämämme aineisto käsittää laajasti suomalaisia korkeasti koulutettuja johtajia niin akateemisesta maailmasta kuin liike-elämän sektoreiltakin. Erityisenä aineistoon liittyvänä ansiona voidaan mainita alaisarvioiden hyödyntäminen johtajan itsearvioiden yhteydessä: hierarkkisen aineiston käyttö ja eri arviointilähteiden hyödyntäminen (johtajan itsearvioinnit yhdistettynä objektiivisiin alaisarvioihin) parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja vahvistaa sitä, että kyseessä on todellinen ilmiö, jonka myös alaiset havaitsevat. Tutkimuksessa käytetyt mittarit on valittu tarkoituksenmukaisesti mittaamaan keskeisiä käsitteitä ja käyttöön valikoitui monin tutkimuksin koeteltuja, päteviksi osoitettuja mittareita. Keskeistä tutkimuskohdetta, johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita, mitattiin teorian kehittäjien, Aycanin ja Shelian (2018) laatimalla, tuoreella mittarilla. Tämä tutkimus pyrkii myös edistämään johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden mittaamista ja teorian kehittämistä. Mittarin rakenteeseen liittyvien löydöstemme perusteella on aiheellista pohtia jatkossa, miten johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden teoriassa huomioidaan huolenaiheiden sisältämät osakokonaisuudet (esim. epäonnistumiseen liittyvien huolien jakautuminen huoliin sisäisestä ja julkisesta epäonnistumisesta).

Tutkimukseemme sisältyy myös seikkoja, joita voidaan pitää tämän tutkimuksen rajoituksina. Aineistomme muodostuu korkeasti koulutetuista johtajista, ja tulosten yleistettävyyys muihin kuin korkeakoulutettuihin johtajiin on tästä syystä rajoitettua. Jatkossa olisikin tärkeää tutkia johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita myös niiden johtajien keskuudessa, joiden koulutustausta on erilainen. Valtaosalla tämän tutkimuksen osallistujista oli yli kymmenen vuotta johtajakokemusta. Tärkeää olisikin tarkastella huolenaiheiden ilmenemistä

myös työuran eri vaiheissa olevilla johtajilla. Mikäli esimerkiksi havaittaisiin, että työuransa alkuvaiheessa olevat johtajat kokevat enemmän tietyn tyyppisiä huolenaiheita, tulisi huolenaiheiden ilmenemiseen kiinnittää paremmin huomiota esim. johtajakoulutusten tai valmennusten muodossa.

Jatkossa on tärkeää tutkia tarkemmin myös johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ja alaisten kokemusten välistä yhteyttä. Tuloksemme antavat viitteitä siitä, että alaisten kokemusten perusteella suotuisin tilanne on se, jolloin johtajalla ei ole liian paljon tai liian vähän huolia. Yhteys huolenaiheiden ja alaisten arvioiden välillä vaikuttaakin olevan käyräviivainen. Käyräviivaisten yhteyksien tarkemmalla tarkastelulla voitaisi pyrkiä määrittämään ns. optimaalinen huolenaiheiden taso esimiehen oman hyvinvoinnin ja alaisten kokemusten näkökulmasta. Nämä tulokset myös validoivat johtajan kokemia huolenaiheita: huolien loistaminen poissaolollaan ei suinkaan ole suotuisin tilanne alaisten kokemusten perusteella. Voiko olla, että sopivasti huolissaan oleva johtaja koetaan hyvänä johtajana esim. vastuullisuutensa ja aitoutensa ansiosta?

Tässä poikkileikkaustutkimuksessa esittelimme teoreettisen mallin johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden syy- ja seuraustekijöistä. Tuloksemme tukivat oletuksiamme, mutta kausaali- eli syy- ja seuraussuhteiden varmistamiseksi aiheesta tarvitaan myös pitkittäistutkimusta. Erityisesti johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden vaikutus johtajan kokemaan työhyvinvointiin ja urasuunnitelmiin on hyvä varmistaa seuranta tutkimuksen avulla. Tiedämme, että kiinnostus johtotehtäviä kohtaan on laskenut (Sutela & Lehto, 2014; Torres, 2014). Tämän vuoksi olisi ehdottoman tärkeää pyrkiä ehkäisemään, että pätevät ja kyvykkäät johtajat eivät hakeudu pois johtotehtävistä niihin liittyvien huolien seurauksena tai pahoinvointi työssä ei lisäänty johtotehtäviin liittyvien huolien ansiosta.

4.7 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että suomalaisten korkeasti koulutettujen johtajien keskuudessa koetaan huolenaiheita johtotehtävien seurauksista. Tutkimuksemme keskeisenä tarkoituksena on ollut lisätä tiedostusta johtotehtävien seurauksiin liittyvistä huolista, sillä aihe ei ole ollut aikaisemmin esillä suomalaisessa johtamista käsittelevässä keskustelussa ja kirjallisuudessa. Madaltuvien hierarkioiden ja verkostomaisten organisaatioiden aikana johtaja on edelleen keskeinen hahmo, joka rakentaa työyhteisön

kulttuuria ja ilmapiiriä omalla esimerkillään. Johtaminen ja johtajuus ovat ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön vuorovaikutuksen johtamista, jolloin esimiehen kyky käsitellä omia tunteitaan ja mahdollisia huolia työssään nousee keskeiseksi tekijäksi. Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet johtajan itsensä kokemana tulisikin huomioida jatkossa erilaisissa esimies- ja johtamiskoulutuksissa, sekä johtajille suunnatussa valmennuksessa ja työnohjauksessa: oman työnsä seurausten tiedostaminen ja mahdollisten huolien tunnistaminen voi parhaimmillaan kääntyä johtajan voimavaraksi näkyen lisääntyneenä vastuullisuutena, oman osaamisen rakentamisena sekä itsestä ja jaksamisestaan huolehtimisena.

LÄHTEET

- Alasoini, T. (2010). Mainettaan parempi työ: kymmenen väitettä työelämästä. *Helsinki: Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA*.
- Aycan, Z. (2015). *Leadership for Responsible and Sustainable Environments: Cross-cultural Perspectives*. Keynote speech held at the 17th European Congress of Work and Organizational Psychology. Oslo, Norway 20–23 May 2015.
- Aycan, Z. & Shelia, S. (2018). “Leadership? No, Thanks!” A New Construct: Worries About Leadership. *European Management Review*, 16(1), 21–35. *Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja*, 356. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological Bulletin*, 107, 238–246.
- Bobbio, A. & Rattazzi, A. M. M. (2006). A contribution to the validation of the motivation to lead scale (MTL): A research in the Italian context. *Leadership*, 2(1), 117–129.
- Bollen K.A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Chan, K. & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481–498.
- Collins, L. B. (2010). *5 fears of leadership. Unleashing your personal power and influence*. Haettu osoitteesta <http://www.loricollinsleadership.com/wp-content/uploads/2010/11/5-Fears-of-Leadership.pdf>.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J. & Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research and applications*. California: Sage.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York; Plenum.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, (2)44, 350–383.
- Elliot, A. & Church, M. (2003). A motivational analysis of defensive pessimism and self-handicapping. *Journal of Personality*, 71(3), 369–396.
- Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. (2017). Työstressin teoreettisia malleja: Kolme klassikkoa ja yksi tulokas. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S., & Feldt, T. (toim.), *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s.39–71). Jyväskylä: PS-Kustannus. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7804-4>

- Feldt, T., Rantanen, J., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., Huhtala, M., Pihlajasaari, P. & Kinnunen, U. 2014. The 9-item Bergen Burnout Inventory: Factorial Validity Across Organizations and Measurements of Longitudinal Data. *Industrial Health*, 52, 102–112.
- Feldt, T., Tsupari, H., Kilponen, K., 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 psykologia laitoksen julkaisuja, 356. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7804-4>
- Hakanen, J. (2016). Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Työterveyslaitoksen verkkolehti Työpiste, 8.11.2016. Haettu osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/>.
- Heikkinen, S., Lämsä, A-M. & Hiillos, M. (2014). Narratives by women managers about spousal support for their careers. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 27–39.
- Hendricks, J. & Payne, S. (2007). Beyond the Big Five: Leader goal orientation as a predictor of leadership effectiveness. *Human Performance*, 20(4), 317–323.
- Hobson, B. (2011). The agency gap in work-Life balance: applying Sen's capabilities framework within European contexts. *Social Politics*, 18(2), 147–167.
- Hu L, Bentler P.M. (2009). Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1–55.
- Johansen, R. (2012). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world*. Berrett-Koehler Publishers.
- Jones, E. & Berglas, S. (1978). Control of attributions about the self through self-handicapping strategies: The appeal of alcohol and the role of underachievement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4(2), 200–206.
- Jöreskog, K. G., Sörbom, D. & Magidson, J. (1979). *Advances in factor analysis and structural equation models*. New York: University Press of America.
- Kahn, R. L. & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. Teoksessa Dunnette, M. & Hough, L. (toim.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 571–650). California: Psychologist Press.
- Kinnunen, U., Rantanen, J., Mauno, S. & Peeters, M. (2014). Work family interaction. Teoksessa M. Peeters, J. De Jonge & T. Taris (toim.), *An introduction to contemporary work psychology* (s. 267–289). Chichester: Wiley.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaption*. New York: Oxford University Press.
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.

- Lee, F., Edmondson, S. & Worline, M. (2004). The mixed effects of inconsistency on experimentation in organizations. *Organizational science*, (3)15, 310–326
- Lee, G. & Elliot-Lee, D. (2006). *Courage: The backbone of leadership*. New Jersey: Jossey Bass.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: a structured approach to organizational predictors of job burnout. Teoksessa P. Perrewé & D. Gangster (toim.), *Research in occupational stress and wellbeing* (s. 91–134). US: Elsevier Science/JAI Press.
- Leskinen, E. (1983). *On Explaining Covariance Structures of Factors: Examples of Second-order and Structural Factor Analysis Models*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Malandro, R. (2009). *Fearless leadership: How to overcome behavioral blindspots and transform your organization*. New York: McGraw-Hill.
- Mauno, S., Huhtala, M. & Kinnunen, U. (2017). Työn laadulliset kuormitustekijät. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S., & Feldt, T. (toim.), *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s.73–99). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Muthén L.K., & Muthén B.O. (1998-2014). *Mplus User's Guide*: 7th edition. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Mäkikangas, A. & Hakanen, J. (2017). Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S., & Feldt, T. (toim.), *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s.103–125). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Nikolova, I., Van Ruysseveldt, J., De Witte, H. & Van Dam, K. (2014). Learning climate scale: Construction, reliability and initial validity evidence. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 258–265.
- Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M. & Batinic, B. (1999). Error Orientation Questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 527–547.
- Salmela-Aro, K., Rantanen, J., Hyvönen, K., Tilleman, K. & Feldt, T. (2011). Bergen Burnout Inventory: Reliability and validity among Finnish and Estonian managers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84, 635–645.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- Schermelleh-Engel K, Moosbrugger H, Müller H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of fit measures. *Methods of Psychological Research Online* , 8, 23–74.

- Steiger J.H. (2010). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173–180.
- Sutela, H., & Lehto, A.-M. (2014). *Työolojen muutokset 1977–2013*. Helsinki: Tilastokeskus.
- The Global Gender Gap Report 2015*. Geneve: Maailman talousfoorumi. Haettu osoitteesta <http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/cover.pdf>.
- Torres, N. (2014). Most people don't want to be managers. *Harvard Business Review*. Haettu osoitteesta <https://hbr.org/2014/09/most-people-dont-want-to-be-managers>.
- Tucker L.R. & Lewis C. (1973). The reliability coefficients for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38, 1–10.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 4(37), 1228–1261.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228-1240.

LIITTEET

LIITETAULUKKO 1. Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden ja taustamuuttujien väliset korrelaatiot tutkituilla johtajilla.

(n = 953–1147)

Muuttujat	1 ¹	2 ²	3 ²	4 ²	5 ¹	6 ¹	7 ¹	8 ¹	9 ¹	10 ¹	11 ²	12 ²	13 ²	14 ²
1. Sukupuoli ³	-													
2. Ikä (jatkuva)	.10**	-												
3. Aiempi johtamiskokemus (jatkuva)	.18***	.55***	-											
4. Työtunnit viikossa (jatkuva)	.10**	.21***	.13***											
5. Lapsiperhetilanne ⁴	.08*	-.53***	-.25***	-.12**	-									
6. Parisuhdetilanne ⁵	-.13***	.04	-.01	.02	-.18***	-								
7. Professoriliitto ⁶	.17***	.42***	.17***	.50***	-.19***	-.05	-							
8. Tieteentekijöiden liitto ⁶	-.17***	-.07*	-.26***	-.24	.04	.02	-	-						
9. Suomen ekonomit ⁶	-.19***	-.28***	.00	.01	.06	.09**	-	-	-					
10. Tekniikan akateemiset ⁶	.16***	-.21***	.01	.01	.17***	-.07**	-	-	-	-				
11. Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet	-.04	-.10**	-.19***	.11**	.06	-.07*	.08*	.02	-.07	-.05	-			
12. Huoli epäonnistumisesta	-.09*	-.08*	-.20***	-.04	.02	-.03	-.01	.05	-.01	-.05	.78***	-		
13. Huoli vaikeuksista	.01	-.06	-.14***	.07	.01	-.09*	.07	.04	-.08*	-.04	.76***	.47***	-	
14. Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	-.02	-.09*	-.11**	.21***	.12**	-.05	.09*	-.05	-.05	-.03	.79***	.35***	.39***	-

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

¹ Spearmanin korrelaatio² Pearsonin korrelaatio³ 1 = nainen, 2 = mies⁴ 1 = ei 0-17 -v lapsia, 2 = on 0-17 -v lapsia⁵ 1 = elää parisuhteessa, 2 = ei elä parisuhteessa⁶ 0 = ei kuulu liittoon, 1 = kuuluu liittoon

LIITETAULUKKO 2. Virheorientaation ja taustamuuttujien väliset korrelaatiot tutkituilla johtajilla. (n = 902–1147)

Muuttujat	1 ¹	2 ²	3 ²	4 ²	5 ¹	6 ¹	7 ¹	8 ¹	9 ¹	10 ¹	11 ²	12 ²	13 ²
1. Sukupuoli ³	-												
2. Ikä (jatkuva)	.10**	-											
3. Aiempi johtamiskokemus (jatkuva)	.18***	.55***	-										
4. Työaika viikossa (jatkuva)	.10**	.21***	.13***	-									
5. Lapsiperhetilanne ⁴	.08*	-.53***	-.25***	-.12**	-								
6. Parisuhdetilanne ⁵	-.13***	.04	-.01	.02	-.18***	-							
7. Professoriliitto ⁶	.17***	.42***	.17***	.50***	-.19***	-.05	-						
8. Tieteentekijöiden liitto ⁶	-.17***	-.07*	-.26***	-.12***	.04	.02	-	-					
9. Suomen ekonomit ⁶	-.19***	-.28***	.00	-.32***	.06	.09**	-	-	-				
10. Tekniikan akateemiset ⁶	.16***	-.21***	.01	-.22***	.17***	-.07**	-	-	-	-			
11. Kyky käsitellä virheitä	-.09*	-.13**	.00	-.05	.07	.00	.16***	-.04	.19***	.03	-		
12. Virheille altistavien riskien otaminen	.01	-.04	.13**	.11**	.03	-.06	-.07	-.04	.07	.06	.35***	-	
13. Virheistä kuormittuminen	-.06	-.07	-.17***	-.16***	-.01	-.04	-.01	.07	.01	-.07	-.11**	-.27***	-

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

¹ Spearmanin korrelaatio

² Pearsonin korrelaatio

³ 1 = nainen, 2 = mies

⁴ 1 = ei 0-17 -v lapsia, 2 = on 0-17 -v lapsia

⁵ 1 = elää parisuhteessa, 2 = ei elä parisuhteessa

⁶ 0 = ei kuulu liittoon, 1 = kuuluu liittoon

LIITETAULUKKO 3. Johtamisen motivaation ja taustamuuttujien väliset korrelaatiot tutkituilla johtajilla. (n = 934–1147)

Muuttujat	1 ¹	2 ²	3 ²	4 ²	5 ¹	6 ¹	7 ¹	8 ¹	9 ¹	10 ¹	11 ²	12 ²	13 ²
1. Sukupuoli ³	-												
2. Ikä (jatkuva)	.10**	-											
3. Aiempi johtamiskokemus (jatkuva)	.18***	.55***	-										
4. Työtunnit viikossa (jatkuva)	.10**	.21***	.13***	-									
5. Lapsiperhetilanne ⁴	.08*	-.53***	-.25***	-.12**	-								
6. Parisuhtetilanne ⁵	-.13***	.04	-.01	.02	-.18***	-							
7. Professoriliitto ⁶	.17***	.42***	.17***	.50***	-.19***	-.05	-						
8. Tieteentekijöiden liitto ⁶	-.17***	-.07*	-.26***	-.12***	.04	.02	-	-					
9. Suomen ekonomit ⁶	-.19***	-.28***	.00	-.32***	.06	.09**	-	-	-				
10. Tekniikan akateemiset ⁶	.16***	-.21***	.01	-.22***	.17***	-.07**	-	-	-	-			
11. Tunnepohjainen identiteetti	-.09*	.17***	.06	-.05	-.05	.09*	-.21***	-.06	.22***	.09*	-		
12. Ei-laskelmoivuus	.01	.12**	.08*	.06	.02	-.10**	.10**	.04	-.12**	-.03	-.04	-	
13. Sosiaalinen normatiivisuus	.13**	.07	.09*	.03	-.05	-.05	-.05	.01	-.07	.04	.12**	.16***	-

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

¹ Spearmanin korrelaatio

² Pearsonin korrelaatio

³ 1 = nainen, 2 = mies

⁴ 1 = ei 0-17 -v lapsia, 2 = on 0-17 -v lapsia

⁵ 1 = elää parisuhteessa, 2 = ei elä parisuhteessa

⁶ 0 = ei kuulu liittoon, 1 = kuuluu liittoon

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

Muuttujat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Tunnepohjainen identiteetti	-									
2. Ei-laskelmoisuus	-	-								
3. Sosiaalinen normatiivisuus	-	-	-							
4. Kyky käsitellä virheitä	.27***	.07	.05	-						
5. Virheille altistavien riskien ottaminen	.27***	-.08*	.03	-	-					
6. Virheistä kuormittuminen	-.18***	-.09*	.02	-	-	-				
7. Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet	-.11**	-.09**	-.01	.14***	-.12**	.46***	-			
8. Huoli epäonnistumisesta	-.13***	-.12***	.04	-.13***	-.26***	.55***	-	-		
9. Huoli vaikeuksista	-.10**	-.03	.01	-.16***	-.06	.31***	-	-	-	
10. Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	-.05	-.06	-.06	-.06	.02	.23***	-	-	-	-

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

LIITETAULUKKO 5. Työyhteisön oppimiskulttuurin ja taustamuuttujien väliset korrelaatiot tutkituilla johtajilla.

(n = 724–895)

Muuttujat	1 ¹	2 ²	3 ²	4 ²	5 ¹	6 ¹	7 ¹	8 ¹	9 ¹	10 ¹	11 ²	12 ²	13 ²
1. Sukupuoli ³	-												
2. Ikä (jatkuva)	.10**	-											
3. Aiempi johtamiskokemus (jatkuva)	.18***	.55***	-										
4. Työtunnit viikossa (jatkuva)	.10**	.21***	.13***	-									
5. Lapsiperhetilanne ⁴	.08*	-.53***	-.25***	-.12**	-								
6. Parisuhdetilanne ⁵	-.13***	.04	-.01	.02	-.18***	-							
7. Professoriliitto ⁶	.17***	.42***	.17***	.50***	-.19***	-.05	-						
8. Tieteentekijöiden liitto ⁶	-.17***	-.07*	-.26***	-.12***	.04	.02	-	-					
9. Suomen ekonomit ⁶	-.19***	-.28***	.00	-.32***	.06	.09**	-	-	-				
10 Tekniikan akateemiset ⁶	.16***	-.21***	.01	-.22***	.17***	-.07**	-	-	-	-			
11. Oppimismahdollisuudet	-.07	.08*	.14***	.02	-.06	.01	-.05	-.04	.10**	-.03	-		
12. Oppimisen palkitseminen	.06	.05	.14***	.03	-.03	-.03	-.13***	-.11**	.21***	.04	.60***	-	
13. Virheiden välttely	.00	.00	-.04	.02	.00	.03	.13***	-.02	-.10**	-.05	.33***	-.31***	-

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

¹ Spearmanin korrelaatio² Pearsonin korrelaatio³ 1 = nainen, 2 = mies⁴ 1 = ei 0-17 -v lapsia, 2 = on 0-17 -v lapsia⁵ 1 = elää parisuhteessa, 2 = ei elä parisuhteessa⁶ 0 = ei kuulu liittoon, 1 = kuuluu liittoon

LIITETAULUKKO 6. Työyhteisön oppimiskulttuurin ja johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden väliset korrelaatiot tutkituilla johtajilla. (n = 705–770, Pearsonin korrelaatio)

Muuttujat	1	2	3	4	5	6	7
1. Oppimismahdollisuudet	-						
2. Oppimisen palkitseminen	-	-					
3. Virheiden välttely	-	-	-				
4. Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet	-.09*	-.05	.22***	-			
5. Huoli epäonnistumisesta	-.09*	-.10**	.22***	-	-		
6. Huoli vaikeuksista	-.08*	-.02	.20***	-	-	-	
7. Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	-.04	.00	.09*	-	-	-	-

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

LIITETAULUKKO 7. Työn imun ja taustamuuttujien väliset korrelaatiot tutkituilla johtajilla. (n = 688–895).

Muuttujat	1 ¹	2 ²	3 ²	4 ²	5 ¹	6 ¹	7 ¹	8 ¹	9 ¹	10 ¹	11 ²	12 ²	13 ²	14 ²
1. Sukupuoli ³	-													
2. Ikä (jatkuva)	.10**	-												
3. Aiempi johtamiskokemus (jatkuva)	.18***	.55***	-											
4. Työtunnit viikossa (jatkuva)	.10**	.21***	.13***	-										
5. Lapsiperhetilanne ⁴	.08*	.53***	-.25***	-.12**	-									
6. Parisuhdetilanne ⁵	.13***	.04	-.01	.02	.18***	-								
7. Professoriliitto ⁶	.17***	.42***	.17***	.50***	.19***	-.05	-							
8. Tieteentekijöiden liitto ⁶	.17***	-.07*	.26***	.12***	.04	.02	-	-						
9. Suomen ekonomit ⁶	.19***	.28***	.00	.32***	.06	.09**	-	-	-					
10. Tekniikan akateemiset ⁶	.16***	.21***	.01	.22***	.17***	-.07**	-	-	-	-				
11. Työn imu	-.11**	.01	.07	.15***	.05	-.04	-.04	.01	.08*	-.05	-			
12. Työhön uppoutuminen	-.11**	.06	.07	.20***	-.01	-.01	.00	-.01	.04	-.05	.87***	-		
13. Työlle omistautuminen	-.09*	.05	.06	.17***	.04	-.05	.01	-.05	.01	-.07	.94***	.75***	-	
14. Tarmokkuuden tunne	-.11**	-.07	.05	.05	.06	-.03	-.10**	-.02	.15***	-.02	.90***	.63***	.80***	-

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

¹ Spearmanin korrelaatio² Pearsonin korrelaatio³ 1 = nainen, 2 = mies⁴ 1 = ei 0-17 -v lapsia, 2 = on 0-17 -v lapsia⁵ 1 = elää parisuhteessa, 2 = ei elä parisuhteessa⁶ 0 = ei kuulu liittoon, 1 = kuuluu liittoon

LIITETAULUKKO 8. Työuupumuksen ja taustamuuttujien väliset korrelaatiot tutkituilla johtajilla. (n = 688–895).

Muuttujat	1 ¹	2 ²	3 ²	4 ²	5 ¹	6 ¹	7 ¹	8 ¹	9 ¹	10 ¹	11 ²	12 ²	13 ²	14 ²
1. Sukupuoli ³	-													
2. Ikä (jatkuva)	.10**	-												
3. Aiempi johtamiskokemus (jatkuva)	.18***	.55***	-											
4. Työtunnit viikossa (jatkuva)	.10**	.21***	.13***	-										
5. Lapsiperhetilanne ⁵	.08*	.53***	-.25***	-.12**	-									
6. Parisuhdetilanne ⁶	.13***	.04	-.01	.02	.18***	-								
7. Professoriliitto ⁶	.17***	.42***	.17***	.50***	.19***	-.05	-							
8. Tieteentekijöiden liitto ⁶	.17***	-.07*	.26***	.12***	.04	.02	-	-						
9. Suomen ekonomit ⁶	.19***	.28***	.00	.32***	.06	.09**	-	-	-					
10. Tekniikan akateemiset ⁶	.16***	.21***	.01	.22***	.17***	-.07**	-	-	-	-				
11. Työuupumus	.02	.06	-.07	.02	-.02	.00	.11**	-.01	-.09*	-.03	-			
12. Kynnistyminen	.09*	.03	-.02	-.11**	-.03	.03	.04	-.05	-.01	.00	.89***	-		
13. Uupumusasteinen väsymys	-.11**	.05	.16***	.21***	.01	-.01	.19***	.05	-.18***	-.10**	.77***	.50***	-	
14. Ammatillisen itsetunnon lasku	.08*	.07	.00	-.05	-.05	-.01	.05	-.04	-.03	.01	.90***	.79***	.50***	-

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

¹ Spearmanin korrelaatio² Pearsonin korrelaatio³ 1 = nainen, 2 = mies⁴ 1 = ei 0-17 -v lapsia, 2 = on 0-17 -v lapsia⁵ 1 = elää parisuhteessa, 2 = ei elä parisuhteessa⁶ 0 = ei kuulu liittoon, 1 = kuuluu liittoon

LIITETAULUKKO 9. Työn imun, työuupumuksen sekä johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden väliset korrelaatiot tutkituilla johtajilla. (n =690–770, Pearsonin korrelaatio)

Muuttujat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Työn imu	-										
2. Työhön uppotuminen	-	-									
3. Työlle omistautuminen	-	-	-								
4. Tarmokkuuden tunne	-	-	-	-							
5. Työuupumus	-.56***	-.37***	-.54***	-.61***	-						
6. Kyynistyminen	-.61***	-.44***	-.59***	-.62***	-	-					
7. Uupumusasteinen väsymys	-.28***	-.10**	-.25***	-.39***	-	-	-				
8. Ammatillisen itsetunnon lasku	-.57***	-.40***	-.54***	-.56***	-	-	-	-			
9. Huoli epäonnistumisesta	-.25***	-.13***	.21***	-.31***	.54***	.45***	.47***	.46***	-		
10. Huoli vaikeuksista	-.13***	-.04	-.12***	-.19***	.37***	.31***	.36***	.28***	-	-	
11. Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	-.09*	.00	-.07	-.17***	.44***	.24***	.63***	.26***	-	-	-

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

LIITETAULUKKO 10. Esimiesten raportoimien huolenaiheiden, alaisten esimiesarvioiden ja taustamuuttujien väliset korrelaatiot (n = 236, Pearsonin korrelaatio).

Muuttujat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
<i>Esimiehet</i>																				
1. Sukupuoli ¹	-																			
2. Ikä	-	-																		
3. Huoli epäonnistumisesta	-	-	-																	
4. Huoli vaikeuksista	-	-	-	-																
5. Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	-	-	-	-	-															
<i>Alaiset</i>																				
6. Sukupuoli	-	-	-	-	-	-														
7. Ikä	-	-	-	-	-	-.15*	-													
8. Alaisten arvio epäonnistumisen huolesta	.01	.08	.10	.08	.03	.00	.11	-												
9. Alaisten arvio vaikeuksien huolesta	.01	.03	.11	.07	.02	.04	.13*	.67***	-											
10. Alaisten arvio epätasapainon huolesta	-.06	.13*	.18**	.13*	.15*	.21**	-.04	.41	.35***	-										
11. Oikeudenmukaisuus	.05	-.01	.04	.06	.09	.14*	-.10	-.31***	-.20**	-.05	-									
12. Vastuunkanto	.13*	.01	-.01	.06	.08	.02	.00	-.20**	.11	.04	.66***	-								
13. Kyky tehdä päätöksiä	.14*	.02	-.07	.00	.05	.04	-.06	-.17**	-.13*	-.07	.52***	.70***	-							
14. Muiden kuuntelu päätöksiä tehdessä	-.01	-.07	.07	.09	.10	-.01	-.12	-.28***	-.15*	-.09	.64***	.54***	.50***	-						
15. Lähestyttävyyys	.11	-.03	-.05	-.07	.03	-.07	.03	-.17**	-.13	-.04	.54***	.44***	.38***	.60***	-					
16. Innostavuus	.17*	-.08	-.02	-.06	.07	-.02	-.03	-.13	-.04	.01	.60***	.56***	.54***	.61***	.65***	-				
17. Motivointi	.15*	-.05	.01	-.03	.09	.04	-.04	-.13*	-.03	.00	.61***	.57***	.52***	.62***	.61***	.88***	-			
18. Palautteen antaminen	.05	-.05	.03	.06	.06	.03	-.02	-.14*	-.09	-.06	.54***	.50***	.47***	.54***	.48***	.62***	.69***	-		
19. Itsekontrolli	-.11	-.13*	.07	.03	.10	-.03	-.06	-.34***	-.15*	-.20**	.60***	.48***	.41***	.58***	.51***	.52***	.52***	.49***	-	
20. Suunnitelmallisuus	.14*	.01	.02	.07	.02	.08	.02	-.31***	-.12	-.14*	.54***	.56***	.55***	.53***	.35***	.49***	.51***	.50***	.59***	-

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

¹ 1 = nainen, 2 = mies