



Turun yliopisto  
University of Turku

# **ESIMIEHEN TOIMINNAN VAIKUTUS ITSENSÄ JOHTAMISEEN AKATEEMISESSA TYÖYHTEISÖSSÄ**

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-  
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Leila Heinilä 68436

Ohjaaja:

KTT Essi Saru

5.2.2013



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics



# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Aiheen ajankohtaisuus .....	7
1.2	Akateemisen työyhteisön erityispiirteitä .....	8
1.3	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen metodologia .....	10
2	ITSENSÄ JOHTAMINEN TUTKIMUSKOHTEENA .....	11
2.1	Itsensä johtamisen määritelmä ja käsitteen historiaa .....	11
2.2	Itsensä johtamisen vaikutukset työelämässä .....	14
2.3	Itsensä johtamisen käsitteeseen ja soveltamiseen liittyviä haasteita .....	17
2.3.1	Itsensä johtamisen käsitteen ainutlaatuisuus .....	17
2.3.2	Mittaamisen ongelmallisuus .....	18
2.3.3	Itsensä johtaminen monikulttuurisessa ympäristössä .....	20
2.4	Itsensä johtamisen suhde muihin läheisiin johtamisen alan teorioihin .....	21
3	ITSENSÄ JOHTAMISTAITOJEN KEHITTYMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ .....	23
3.1	Itsensä johtamisen strategiat .....	23
3.1.1	Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat .....	23
3.1.2	Luonnollisen palkitsemisen strategiat .....	25
3.1.3	Rakentavien ajatusmallien strategiat .....	27
3.2	Esimies itseään johtavien alaisten superjohtajana .....	29
3.2.1	Superjohtajuuden määritelmä .....	29
3.2.2	Superjohtajan työnkuva .....	30
3.2.3	Haasteita superjohtajuuden soveltamisessa .....	33
3.3	Organisaatorakenteen ja -kulttuurin rooli .....	34
3.4	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	36
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	38
4.1	Kohdejoukko ja otanta .....	38
4.2	Kyselyn laatiminen .....	40
4.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	43
4.3.1	Reliabiliteetti .....	43
4.3.2	Sisäinen validiteetti .....	44
4.3.3	Ulkoinen validiteetti .....	45
4.4	Aineiston analyysin kuvailu .....	48
5	AINEISTON KUVAILU JA SUMMAMUUTTUIJEN MUODOSTAMINEN ...	50
5.1	Vastaajat .....	50

5.2	Itsensä johtamisen strategioiden mukaiset summamuuttujat .....	53
5.3	Superjohtajuutta kuvaavat summamuuttujat .....	60
6	ESIMIEHEN KÄYTTÄYTYMISEN JA TAUSTAMUUTTUIJEN VAIKUTUS ALAISTEN ITSENSÄ JOHTAMISTAITOJEN TASOON .....	64
6.1	Vaikutus käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin .....	64
6.2	Vaikutus luonnollisen palkitsemisen strategioihin.....	69
6.3	Vaikutus rakentavien ajatusmallien strategioihin .....	70
6.4	Muita esiinnousseita teemoja .....	73
6.4.1	Kokemus johtamattomuudesta.....	73
6.4.2	Pärjäämisen edellytykset.....	74
6.4.3	Naisten asema akateemisessa työyhteisössä .....	75
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	77
7.1	Yhteenveto tutkimustuloksista .....	77
7.2	Keskeiset johtopäätökset.....	82
7.3	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset .....	83
	LÄHTEET.....	85
	LIITTEET	
	LIITE 1 SAATEKIRJE .....	92
	LIITE 2 MUISTUTUSKIRJE .....	94
	LIITE 3 KYSELY ITSENSÄ JOHTAMISESTA .....	96
	LIITE 4 ITSENSÄ JOHTAMISEN TASOA MITTAAVIEN MUUTTUIJEN 9 FAKTORIN FAKTORIRATKAISU .....	101
	LIITE 5 ITSENSÄ JOHTAMISEN TASOA MITTAAVIEN MUUTTUIJEN 8 FAKTORIN FAKTORIRATKAISU .....	103
	LIITE 6 ESIMIEHEN TOIMINTAA KARTOITTAVIEN MUUTTUIJEN FAKTORIRATKAISU .....	106
	LIITE 7 PEARSONIN KORRELAATIOKERTOIMET .....	108

## **KUVIOT**

Kuvio 1 Itsensä johtamisen ja itsejohtajuuden eroavaisuuksia .....	13
Kuvio 2 Superjohtajuuden seitsemän askelta.....	30
Kuvio 3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	37
Kuvio 4 Vastaajien ikäjakauma .....	52
Kuvio 5 Vastaajien työkokemus vuosina.....	52
Kuvio 6 Vastaajien asematyöpaikalla sukupuolen mukaan jaoteltuna .....	53

## TAULUKOT

Taulukko 1 Tiivistelmä itsensä johtamisen vaikutuksista tehtyjen tutkimusten tuloksista.....	14
Taulukko 2 Yhteiskuntatieteellisen ja matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan laitokset ja kohdejoukkoon kuuluvien henkilöiden lukumäärät.....	40
Taulukko 3 Tutkimusjoukon ja näytteen edustavuus sukupuolen, iän ja koulutusasteen mukaan.....	47
Taulukko 4 Vastaajien sukupuolijakauma työnantajan mukaan.....	50
Taulukko 5 Vastaajien koulutustausta .....	51
Taulukko 6 Houghtonin ja Neckin (2002) kehittämän RSLQ-kyselyn teemat ja niihin liittyvien väitteiden numerot. ....	54
Taulukko 7 Itsensä johtamistaitojen tasoa mittaavien väittämien havaittu teemarakenne.....	57
Taulukko 8 Itsensä johtamisen tasoa kuvaavien summamuuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja reliabiliteettikertoimet .....	59
Taulukko 9 Esimiehen toimintaa kartoittavien väitteiden teemat ja niihin liittyvien väitteiden numerot.....	60
Taulukko 10 Esimiehen toimintaa kuvaavien muuttujien oletetut sekä havaitut teemat sekä niihin liittyvien väitteiden numerot .....	62
Taulukko 11 Esimiehen toimintaa kuvaavien summamuuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja reliabiliteettikertoimet .....	63
Taulukko 12 Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden käyttöä kuvaavien summamuuttujien selittäjät.....	66
Taulukko 13 Luonnollisen palkitsemisen strategiaa kuvaavan summamuuttujan selittäjät .....	69
Taulukko 14 Rakentavien ajatusmallien strategioita kuvaavien summamuuttujien selittäjät .....	71
Taulukko 15 Yhteenveto lineaaristen regressioanalyysien tuloksista.....	78

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aiheen ajankohtaisuus

Johtamistutkimuksessa on pyritty ymmärtämään johtamisen olemusta jo yli sadan vuoden ajan. Perinteisesti tämä tutkimus on keskittynyt selvittämään, millä tavalla johtajat ja esimiehet vaikuttavat alaisiinsa. Erityisesti johtajien ja esimiesten ominaisuudet, taidot ja johtamistyyli ovat olleet suosittuja tutkimuskohteita. Viimeisten vuosikymmenien aikana kiinnostuksen kohteeksi on noussut myös alaisten vaikutus johtamiseen sekä esimiehen ja alaisen välinen suhde. Johtamistutkimuksen piirissä 1980-luvulla kehitetty itsensä johtamisen teoria (Manz & Sims 1980) edustaa uudempaa, alaisten toimintaa painottavaa näkökulmaa johtamiseen. Itsensä johtamisen teorian mukaan työntekijän toimintaa ohjaavat ennen kaikkea henkilön sisäiset voimat ja vain toissijaisesti ulkoiset vaikuttimet, kuten esimies ja hänen toimintansa. Esimies voi kuitenkin omalla toiminnallaan kannustaa alaisiaan kehittämään omia itsensä johtamistaitojaan. Tätä kutsutaan superjohtajuudeksi (Manz & Sims 1991, 18).

Itsensä johtamisen merkitys työelämässä on kasvanut jatkuvasti. Työnhakijoiden koulutustaso on noussut ja työnantajat odottavat työntekijöiltään yhä suurempaa omaaloitteisuutta ja innovatiivisuutta. Tämä pätee erityisesti Suomessa tietotyön määrän lisääntyessä ja perinteisen tuotantotyön vähentyessä. Itsensä johtamisella voidaan tukea innovointia sekä kaavamaisesta ajattelusta pois pyrkimistä, ja näin kannustaa työntekijöitä tehokkaampaan ajatustyöhön. Lisäksi suomalainen työtapo, jossa arvostetaan individualismia (Alasoini 2010, 14), edellyttää toimiakseen työntekijöiltä kohtuullisia itsensä johtamistaitoja.

Erityisen ajankohtainen aihe johtaminen ja itsensä johtaminen on akateemisten työyhteisöjen kohdalla. Akateemisella työyhteisöllä viitataan yliopiston laitostasolla työskentelevien tutkijoiden sekä opetushenkilöstön muodostamaan työyhteisöön. Uusi yliopistolaki tuli voimaan vuoden 2010 alussa ja sen myötä yliopistojen kilpailu rahoituksesta kiristyi. Yliopiston pitäisi pystyä reagoimaan nopeammin ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin ja tutkimusten strategisia aloja pitäisi pystyä painottamaan (Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen). Maarit Valo (2012, 2), professoriliiton puheenjohtaja, kommentoi laitosjohtajan roolia seuraavasti professorien, tieteentekijöiden ja yliopistojen opetusalan Acatiimi-lehden pääkirjoituksessaan:

*Ennen laitosjohtajaksi houkuteltiin vähiten haluttomin. Nykyään johtaminen on yliopistossa vaativa tieteellinen asiantuntijatehtävä. Asiat on tiedettävä ja osattava: tarvitaan vahva tieteellinen kokemus ja asema, yliopistotyön syvällinen tuntemus, perusteltu strateginen näkemys, tie-*

*teenalan kansainvälisen tilanteen hallinta, tiiviit akateemiset ja yhteiskunnalliset verkostot sekä vahva viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen.*

Laitosjohtajan rooli on siis lainmuutoksen myötä muuttunut huomattavasti aikaisempaa laajemmaksi. Kun laitosjohtajan tehtäväkuva laajenee ja esimiehen täytyy keskittyä myös työyhteisönsä ulkopuolisiin vaikuttajiin ja pitää yllä erilaisia verkostoja, alaisten kyky johtaa itse itseään nousee entistä merkittävämpään rooliin.

Vaikka itsensä johtamista on tutkittu yli 30 vuoden ajan, tieteellistä kirjallisuutta ja julkaisuja löytyy melko rajallisesti. Kirjallisuuden suhteen suurimpana haasteena on populaarikirjallisuuden suuri määrä. Itsensä johtaminen on termi, jota populaarikirjallisuudessa käytetään kuvaamaan kokonaisvaltaista elämänhallintaa ja hyvinvointia, eikä se näin ollen liity johtamistutkimuksessa esiintyvään itsensä johtamisen käsitteeseen. Olen pyrkinyt jättämään tällaisen kirjallisuuden tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Suomalaisia itsensä johtamiseen liittyviä tutkimuksia on tehty vain muutamia, ja ne ovat pääasiassa opinnäytetöitä. Näissä tutkimuksissa on käsitelty muun muassa itsensä johtamisen roolia oppivan organisaation edellytyksenä (Halinen 2008) sekä itsensä johtamisen mittarin reliabiliteettia (Ristikangas 2006). Akateemisten työyhteisöjen tapauksessa itsensä johtamista ei ole juurikaan tutkittu. Ball (2007) on sivunnut aihetta tutkiesaan akateemisia työyhteisöjä, mutta tieteellistä tutkimusta alaisten itsensä johtamisen ja esimiehen toiminnan välisestä suhteesta tällaisessa työympäristössä ei ole aikaisemmin tehty.

## **1.2 Akateemisen työyhteisön erityispiirteitä**

Halusin tutkia itsensä johtamista erityisesti yliopistojen tutkijayhteisöissä niiden ainutlaatuisen luonteen vuoksi. Yliopisto voidaan nähdä eräänlaisena tieto- ja asiantuntijaorganisaationa, joka eroaa kuitenkin kaupallisista asiantuntijaorganisaatioista siinä, ettei se pysty olemaan luova tai dynaaminen omassa päätöksenteossään. Erilaiset normijärjestelmät, kuten lait, johtosäännöt ja perinteiset toimintatavat, rajoittavat yliopistojen päätöksenteon joustavuutta. (Lähteenmäki 2007, 257.) Yliopiston opetus- ja tutkimushenkilökunta on mielenkiintoinen tutkimuskohde myös siinä mielessä, että kyseessä ei ole kovin pieni työntekijäjoukko, vaan vuonna 2011 Suomen yliopistoissa työskenteli opetus- ja tutkimustehtävissä lähes 18 000 henkeä (Yliopistojen opetus- ja tutkimushenkilökunta vuosittain).

Pirttilä ja Eriksson-Piela (2004, 77) ovat tutkineet henkilöstön hyvinvointia suomalaisissa yliopistoissa ja havainneet akateemisen päätöksenteon perustuvan neljään johtamiskulttuuriin: autoritaariseen, demokraattiseen, anarkistiseen ja teknisrationalistiseen malliin. Suomalaisille yliopistojen laitoksille ominaista on erityisesti anarkistinen malli, jonka mukaan päätöksiä akateemisissa yhteisöissä ei tehdä syste-



maattisesti vaan niihin ajaudutaan ja päätökset syntyvät säännöttömästi. Anarkistisen johtamiskulttuurin sijaan voidaan puhua myös johtamattomuuteen perustuvasta johtamiskulttuurista. (Eriksson-Piela 2004, 77–78.)

Akateemisen opetus- ja tutkimushenkilöstön johtaminen eroaa huomattavasti kaupallisten asiantuntijayritysten johtamisesta, sillä akateeminen yhteisö koostuu itsenäisesti työskentelevistä asiantuntijoista, jotka edellyttävät johtajaltaan aitoa pätevyyttä omalla tutkimusalallaan. Tämä kuitenkin usein synnyttää paradoksaalisen tilanteen akateemisten yhteisöjen johtamisessa, kun johtajan halu kehittyä omassa asiantuntijuudessaan on suurempi kuin hänen halunsa kehittyä johtajana. (Lähtenmäki 2007, 258.) Yliopiston organisaatorakenne laitostasolla on sellainen, että esimiesasemaan hakeudutaan usein ensisijaisesti, koska halutaan edetä akateemisella uralla, ei johtamishalun tai -taitojen perusteella. Tutkiessaan Helsingin yliopiston keskijohdon esimiesten koulutustarvetta Keskinen ja Paalumäki (2007) havaitsivat, että yli puolet haastatelluista esimiehistä ei ollut tietoisesti hakeutunut esimiestehtäviin vaan oli joutunut tai ajautunut niihin. Heistä moni oli aloittanut tehtävässä substanssialan kiinnostavuuden vuoksi ja vasta myöhemmin oli selvinnyt, että tehtäviin kuului myös esimiesrooli. (Keskinen & Paalumäki 2007, 15.)

Eräs yliopistossa työskentelevien tutkijoiden työnkuvan erityispiirre on akateeminen vapaus, joka takaa tutkijalle oikeuden päättää itse useista omaan työhönsä liittyvistä asioista, muun muassa omasta tutkimusaiheestaan. Tutkijalla on myös valta päättää itse siitä, miten hän suhtautuu muilta saamaansa tietoon. Hänen pitää saada kyseenalaistaa ja testata saamaansa tietoa ilman, että hän joutuu pelkäämään työpaikkansa tai muiden oikeuksiensa menettämistä. (Russell 1993, 1–2.) Nämä seikat rajoittavat paljon akateemisten johtajien valtaa. Heidän täytyy jatkuvasti tasapainotella tutkijoiden täydellisen autonomian ja valvonnan välillä (Lähtenmäki 2007, 258).

Yliopistotyössä myös kilpailulla on huomattava rooli. Toisin kuin kaupallisissa yrityksissä, akateemisessa yhteisössä ei kilpailla ainoastaan työpaikoista ja viroista vaan muun muassa myös rahasta, tunnettavuudesta ja tuloksellisuudesta (Nikkanen, 2011, 16). Tämä luo ilmapiirin, jossa pääsee herkästi syntymään henkilöiden välisiä konflikteja, jotka saattavat kiteytyä erilaisiksi yhteistyön esteiksi (Lähtenmäki 2007, 258).

Nämä akateemisen yhteisön erityispiirteet ovat vaikuttaneet siihen, että olen valinnut tutkimukseni kohderyhmäksi juuri yliopistoissa työskentelevän opetus- ja tutkimushenkilöstön. Hyvät itsensä johtamistaidot ovat varmasti tarpeellisia ja hyödyllisiä itsenäisesti tehtävässä asiantuntijatyössä, mutta akateemisen työyhteisön esimies, joka kokee ensisijaisesti olevansa tutkija ja vasta toissijaisesti esimies, ei ehkä osaa kannustaa alaisiaan kehittymään itsensä johtamisessa. Juuri tämä ristiriitainen asetelma on innoittanut minua tämän tutkimuksen tekemisessä.

### 1.3 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen metodologia

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat alaisten itsensä johtamistaitojen tasoon akateemisessa tutkijayhteisössä. Tutkimuksen osaongelmat ovat:

1. Paranevatko itsensä johtamistaidot sen mukaan, mitä enemmän esimies toimii superjohtajuuden edellyttämällä tavalla?
2. Vaikuttavatko henkilökohtaiset taustatekijät, kuten ikä tai koulutusaste, itsensä johtamistaitojen tasoon?

Toteutan tämän tutkimuksen määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa yleensä kysymyksiin: Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein? (Heikkilä 2010, 17). Lisäksi kvantitatiivisilla monimuuttujamenetelmillä pystytään tutkimaan asioiden kausaalisia yhteyksiä (Jokivuori & Hietala 2007, 23). Koska halusin tutkia alaisten itsensä johtamistaitojen tason ja esimiesten toiminnan välistä yhteyttä yliopistoissa, kvantitatiivisen tutkimusotteen valitseminen oli itsestäänselvää.

Tutkimuskysymyksen ja määrällisen tutkimusotteen valitsemiseen vaikutti myös aikaisemmin tehty tutkimus itsensä johtamisesta. Käytän tutkimuksessani Houghtonin ja Neckin (2002) kehittämää itsensä johtamistaitojen tasoa mittaavaa kyselylomaketta, jonka avulla saan tutkimukseeni tilastollisesti analysoitavissa olevaa materiaalia. Mikäli tällaista mittaristoa ei olisi ollut, kvantitatiivisen aineiston kerääminen olisi ollut huomattavasti hankalampaa ja tutkimuskysymys olisi ehkä muodostunut toisenlaiseksi. Tutkimukseni tarkoituksena ei ole syventää tietämystä itsensä johtamisesta ilmiönä, jolloin asianmukainen tutkimusmenetelmä olisi ollut kvalitatiivinen, vaan tutkia itsensä johtamisen esiintymistä sekä superjohtajuuden ja itsensä johtamistaitojen tason välistä yhteisvaihtelua tietyssä, erityislaatuisessa työympäristössä.

Valitsemieni tutkimuskysymysten ja tutkimusotteen sekä koko tutkimuksen merkityksen ymmärtämiseksi on tärkeää tuntea itsensä johtamisen teoriaa ja aikaisempia aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Tästä syystä ennen tutkimuksen toteuttamisen ja aineiston analysoinnin käsittelyä tarkastelen itsensä johtamisen teoriaa. Luvussa 2 käsittelen itsensä johtamisen määritelmää, sen soveltamisella saavutettavia hyötyjä sekä käsitteeseen ja soveltamiseen liittyviä ongelmia. Lisäksi tarkastelen itsensä johtamisen suhdetta kahteen samankaltaiseen johtamisen teoriaan, voimaannuttavaan ja jaettuun johtamiseen. Teoriaosuuden lopuksi luvussa 3 esittelen itsensä johtamisen teorian mukaisia keinoja siihen, miten työntekijä itse, esimies ja koko organisaatio pystyvät osaltaan vaikuttamaan työntekijän itsensä johtamistaitojen tasoon.

## 2 ITSENSÄ JOHTAMINEN TUTKIMUSKOHTENA

### 2.1 Itsensä johtamisen määritelmä ja käsitteen historiaa

Tieteellisessä, englannin kielisessä kirjallisuudessa esiintyy kahta itsensä johtamiseen liittyvää termiä: self-management ja self-leadership. Vaikka termien käyttö saattaa olla sekavaa ja niitä käytetään ajoittain toistensa synonyymeina, ne tarkoittavat eri asioita ja ne määritellään eri tavoin. Viitataan tässä luvussa 2.1 termiin self-management sanoilla itsensä johtaminen ja termiin self-leadership sanalla itsejohtajuus.

Itsensä johtaminen määritellään usein samoin kuin psykologian alaan kuuluva käsite itsensä kontrolloiminen (Manz & Sims 1980, 361). Klassisen ja yleisesti hyväksytyt määritelmän itsensä kontrolloimiselle ovat esittäneet Thoresen ja Mahoney (1974, 12). Heidän mukaansa henkilö ilmentää itsensä kontrolloimista, kun välittömien, ulkoisten rajoitteiden puuttuessa henkilö ryhtyy toimintaan, jonka todennäköisyys aikaisemmin on ollut pienempi kuin muiden, vaihtoehtoisten, mahdollisten toimintojen todennäköisyys. Kerrin ja Jermierin (1978, 375) tutkimus siitä, voivatko työntekijöiden tietyt henkilökohtaiset ominaisuudet korvata ulkopuolisen johtajan, toimi itsensä kontrolloimisen johtamis- ja organisaatitieteissä esiintyvän osakäsitteen, itsensä johtamisen, kehittämisen innoittajana.

Itsensä johtamisen teorian taustalla vaikuttaa pääasiassa Banduran (1977) sosiaalisen oppimisen teoria, jonka mukaan henkilön käyttäytyminen, henkilökohtaiset ominaisuudet sekä ympäristön olosuhteet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään (Bandura 1977, 9). Tämä teoria painottaa henkilön kykyä hallita ja kontrolloida itseään erityisesti kohdatessaan hankalia ja tärkeitä tehtäviä. Sosiaalisen oppimisen teoria tunnistaa ihmisen kyvyn oppia ja kokea asioita välillisten ja symbolisten mekanismien kautta. Se myös painottaa ihmisen käsitystä omasta tehokkuudestaan tai mahdollisuudestaan olla tehokas. (Bandura 1977, 12–13.)

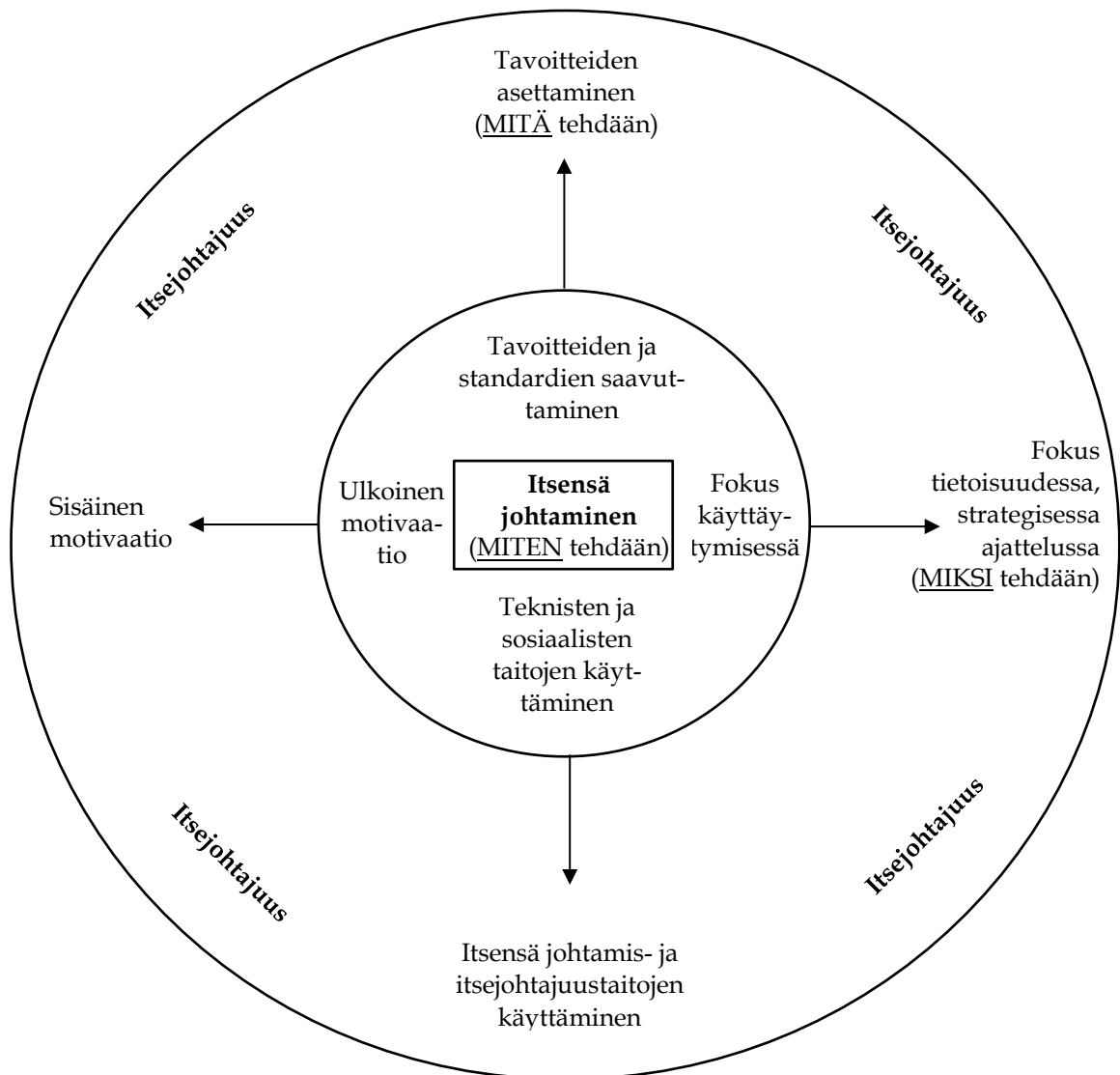
Itsejohtajuus on itsensä johtamista nuorempi käsite, joka esiintyi ensimmäisiä kertoja tieteellisessä tekstissä 1980-luvun puolivälissä (Manz 1986, 585). Itsejohtajuus voidaan määritellä useilla eri tavoilla. Erään määritelmän mukaan itsejohtajuus on kokonaisvaltainen itseensä vaikuttamisen prosessi, jonka kautta henkilö saavuttaa kyvyn suuntautua tehtävään ja motivoitua sisäisesti vaaditun tehtävän suorittamiseksi, vaikka se ei olisi luonnollisesti motivoiva (Manz 1986, 589). Myöhemmin itsejohtajuus on määritelty vielä laajemmin itseensä vaikuttamisen prosessiksi (Neck & Manz 2007, 5). Manzin ja Simsin (1991, 30) mukaan jokainen harjoittaa itsejohtajuutta jossain määrin, mutta kaikki eivät ole tehokkaita siinä. Lisäksi heidän mukaansa itsejohtajuustaitoja voi oppia ja näin ollen itsejohtajuus ei rajoitu vain ihmisiin, jotka ovat syntyjään itseään motivoivia.

Itsejohtajuuden käsite on johdettu pääasiassa kahden psykologian alaan kuuluvan aihealueen teoriasta ja tutkimuksesta. Sosiaalisen oppimisen teorian lisäksi itsejohtajuuden kehittymisen kannalta olennainen teoria on sisäisen motivaation teoria (Manz 1986, 590). Tehtävä on sisäisesti motivoiva, kun henkilö ryhtyy siihen tunteakseen itsensä päteväksi ja kyvykkääksi määräämään itse omista asioistaan (Deci 1975, 61). Sisäisen motivaation teoria painottaa luonnollisten palkkioiden tärkeyttä eli niiden palkkioiden, joita henkilö kokee saavansa varsinaista tehtävää suorittaessaan (Deci 1975, 118). Perimmäinen ero itsensä johtamisen ja itsejohtajuuden välillä liittyy juuri sisäiseen motivaatioon. Itsensä johtaminen painottaa itse tehtävään liittymättömiä palkkioita, jotka saadaan tehtävän suorittamisen jälkeen, kun taas itsejohtajuuteen liittyvät voimakkaasti sisäiset palkkiot, jotka koetaan varsinaista tehtävää suorittaessa (Manz 1986, 591).

Itsejohtajuudessa henkilöllä itsellään on aktiivisempi rooli kuin itsensä johtamisessa, ja itsejohtajuus voi näin ollen sisältää kehittyneempiä itseensä vaikuttamisen muotoja (Godwin, Neck & Houghton 1999, 155). Manzin (1992, 1124) mukaan itsensä johtaminen keskittyy siihen, miten tehtävä tulee hoitaa, kun itsejohtajuus keskittyy myös siihen, mitä pitäisi tehdä ja miksi pitäisi tehdä. Jos tarkastellaan organisaation jäsenten kontrolloimista asteikolla, jolla toisessa ääripäässä on täydellinen ulkopuolinen kontrollointi ja toisessa päässä täydellinen itsensä kontrollointi, itsejohtajuus on huomattavasti lähempänä täydellistä itsensä kontrollointia kuin itsensä johtaminen (Godwin, Neck & Houghton 1999, 155).

Esimerkiksi ylipainoisen ihmisen tapauksessa itsensä johtaminen tarkastelee tilannetta siltä kannalta, että ylipaino on haitallinen asia ja henkilön on pyrittävä pudottamaan ylimääräinen paino erilaisten itsensä johtamisen strategioiden avulla. Itsejohtajuuden tapauksessa tarkastelun kohteena on myös henkilön oma suhtautuminen ylipainoon ja sisäinen motivaatio päästä ylipainosta eroon. Itsensä johtamisen ja itsejohtajuuden eroa työyhteisössä voidaan havainnollistaa tarkastelemalla työntekijöiden suhdetta omaan työhönsä. Itsensä johtamisen mukaan työntekijän pitää suorittaa hänelle annetut tehtävät käyttäen apunaan itsensä johtamisen strategioita. Itsejohtajuuden kannalta tärkeää on myös se, että työntekijä haluaa suorittaa hänelle annetut tehtävät ja kokee saavansa jostain tehtävien suorittamisesta.

Olen havainnollistanut kuviossa 1 itsensä johtamisen ja itsejohtajuuden eroja niihin liittyvien käsitteiden avulla. Kuvio poikkeaa alkuperäisestä Manzin (1992a, 1125) esittämästä kuvioista niin, että se on käännetty englannista suomen kielelle ja tekstiosia on paikoitellen tiivistetty.



Kuvio 1 Itsensä johtamisen ja itsejohtajuuden eroavaisuuksia (mukaellen Manz 1992a, 1125)

Kuvion 1 pienempi ympyrä kuvaa itsensä johtamista, jossa kiinnostus kohdistuu siihen, miten jokin asia tehdään. Itsensä johtamisessa keskitytään siihen, että käyttäytyminen on ulkopuolelta asetettujen tavoitteiden ja standardien mukaista. Tähän pyritään käyttämällä erilaisia teknisiä ja sosiaalisia taitoja ja luottamalla ulkoiseen motivaatioon. Itsejohtajuutta kuviossa havainnollistaa suurempi ympyrä. Kuten kuviosta nähdään, itsejohtajuus on huomattavasti itsensä johtamista laajempi käsite, joka sisältää itsensä johtamisen. Myös itsejohtajuudessa olennaista on se, miten jokin asia tehdään, mutta myös se, mitä tehdään ja miksi tehdään. Ulkopuolelta tulevien tavoitteiden ja standardien sijaan tavoitteet asetetaan itse ja ne pyritään saavuttamaan itsensä johtamistaitoja ja sisäistä motivaatiota hyödyntämällä.

Itsensä johtamisen ja itsejohtajuuden käsitteisiin liittyvät kiinteästi myös itsensä johtamisen strategiat. Nämä strategiat eli toimintamallit antavat ohjeita siihen, miten itsensä johtamistaitoja voi kehittää. Itsensä johtamisen strategioita tarkastelen lähemmin luvussa 3. Myöhemmissä luvuissa käytän yksinkertaisuuden vuoksi ainoastaan termiä itsensä johtaminen kuvaamaan itsensä johtamisen ja itsejohtajuuden yhdessä muodostamaa kokonaisuutta.

## 2.2 Itsensä johtamisen vaikutukset työelämässä

Itsensä johtamisen soveltamisesta saaduista hyödyistä organisaatioissa on tehty paljon tutkimuksia. Suurin osa tutkimuksista on tehty erilaisissa tuotantolaitoksissa itseohjautuvia tiimejä tutkien, mutta itsensä johtamisen vaikutuksia on tutkittu myös yksilötasolla. Allaolevaan taulukkoon 1 on koottu tekijät, joihin itsensä johtamisen on tutkittu vaikuttavan.

Taulukko 1 Tiivistelmä itsensä johtamisen vaikutuksista tehtyjen tutkimusten tuloksista (mukaellen Stewart, Courtright & Manz 2011, 194)

Tulokset	Vaikutus yksilötasolla	Vaikutus tiimitasolla
Tuottavuus/laatu	+	+, ∅
Luovuus	*	+
Minäpystyvyyys	+	+
Psykologinen voimaannuttaminen	*	+
Työtyytyväisyys	+	+, ∅, -
Organisatorinen sitoutuminen	*	+, ∅, -
Poissaolot	-	+, ∅, -
Liikevaihto	*	+, -
Stressi/ ahdistuneisuus	-	+, -
Menestyminen työuralla	+	ei saatavilla

Taulukko 1 on käännetty Stewartin ym. (2011, 194) artikkelista suomeksi. Alkuperäisessä taulukossa olleet viittaukset julkaisuihin, joissa vaikutuksista on raportoitu, olen jättänyt selkeyden vuoksi pois. Osaa näistä tutkimuksista olen käsitellyt myöhemmin tässä luvussa. Taulukossa 1 on käytetty +-merkkiä, kun tutkimukset ovat osoittaneet itsensä johtamisen vaikuttaneen positiivisesti kyseiseen tekijään. Vastaavasti - -merkillä viitataan sellaisten tutkimusten olemassaoloon, joissa tekijöiden on todettu olevan kääntäen verrannollisia itsensä johtamistaitojen tasoon. Esimerkiksi työtyytyväisyyden on

havaittu kasvavan itsensä johtamisen soveltamisen seurauksena yksilötasolla, mutta itseohjautuvien tiimien tapauksessa on havaittu myös päinvastaisia vaikutuksia. Taulukossa olevat  $\emptyset$ -merkit tarkoittavat sitä, että tutkimuksissa tekijöiden ei ole havaittu merkittävästi muuttuvan itsensä johtamisen soveltamisen seurauksena ja \*-merkit viittaavat siihen, että kyseisistä aiheista ei ole laadittu tutkimuksia tai ne eivät ole julkisesti saatavilla. Työuralla menestymistä itsensä johtamisen soveltamisen seurauksena tiimitasolla ei ole järkevää tarkastella, joten sen kohdalla on erikseen todettu, että tutkimuksia ei ole saatavilla, erotukseksi \*-merkillä merkityistä kohdista.

Itsensä johtamisen vaikutus työn tuottavuuteen ja työn laadun paranemiseen on ollut suosittu tutkimuskohde erityisesti itseohjautuvien tiimien parissa. Suurin osa näistä tutkimuksista on tapaustutkimuksia, jotka on toteutettu erilaisissa tuotantolaitoksissa (ks. esim. Walton 1972; Wall, Kemp, Jackson & Clegg 1986). Tutkimustulosten mukaan itsensä johtaminen vaikuttaa positiivisesti työn tuottavuuteen sekä työn laatuun (ks. esim. Birdi 2008; Cohen & Ledford 1994). Poikkeavia tuloksia on saanut kuitenkin DeVaro (2006) tutkiessaan yli 2000 isobritannialaista yritystä. Tutkimuksen mukaan työskenteleminen tiimimuodossa vaikuttaa positiivisesti yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen, mutta sillä, ovatko yrityksen tiimit itseohjautuvia vai esimiehen johtamia, ei ole merkitystä (DeVaro 2006, 259). DeVaron tutkimuksessa kohdeyrityksiin kuului yrityksiä monilta eri toimialoilta ja näin ollen myös työntekijöiden työnkuvat olivat erilaisia.

Myös Stewart ja Barrick (2000) ovat tutkineet itseohjautuvien tiimien tehokkuutta ja havaitsivat, että työtehtävien luonne vaikuttaa siihen, miten tiimien itseohjautuminen vaikuttaa työn tuottavuuteen. Tutkimuksen mukaan pääasiassa käsitteellistä työtä, eli esimerkiksi ajatustyötä tai suunnittelutyötä, tekevien tiimien kohdalla itseohjautuvuus vaikutti positiivisemmin työn tuottavuuteen kuin sellaisten tiimien kohdalla, joiden työtehtävät koostuivat pääasiassa suorittavasta työstä. Vaikka Stewart ja Barrick (2000) tutkivat itseohjautuvia ryhmiä eivätkä itseään johtavia yksilöitä, tulosten perusteella itsensä johtamisen vaikutus työn tehokkuuteen akateemisissa työyhteisöissä, joissa työ on hyvin käsitteellistä, saattaa olla merkittävä.

Innovatiivisen käyttäytymisen ja itsensä johtamistaitojen välistä suhdetta ovat tutkineet Carmeli, Meitar ja Weisberg (2006). He teettivät strukturoidun kyselyn kuuden israelilaisen yrityksen työntekijöille ja heidän esimiehilleen. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että esimies arvioi itsensä johtamistaidoiltaan hyvien alaisten innovatiivisuuden paremmaksi kuin muiden. Tämän lisäksi, mitä paremmat alaisen itsensä johtamistaidot ovat kaikilla itsensä johtamisen strategioiden osa-alueilla, sitä paremman arvion alaiset antavat omalle innovatiivisuudelleen. (Carmeli ym. 2006, 82–83.)

Oman toiminnan arvioimiseen ja itseensä uskomiseen liittyy myös minäpystyvyys, joka määrittellään henkilön kyvyksi uskoa omaan onnistumiseensa annetussa tehtävässä (Bandura 1977, 79). Prussia, Anderson ja Manz (1998) ovat tutkineet itsensä johtamisen

vaikutusta työn tuloksiin minäpystyvyyden kautta. Tutkimuksessaan Prussia ym. teettivät kyselyn 151 yliopisto-opiskelijalla ja havaitsivat, että itsensä johtamistaidot korreloivat positiivisesti minäpystyvyyden kanssa. Itsensä johtamisen eri strategioiden hyödyntämisen havaittiin parantavan merkittävästi minäpystyvyyttä, joka vaikuttaa edelleen positiivisesti työn tuloksiin (Prussia ym. 1998, 535).

Minäpystyvyyteen liittyy myös Latham ja Fraynen (1989) tutkimus. He havaitsivat itsensä johtamisen vaikuttavan positiivisesti yksittäisten henkilöiden minäpystyvyyteen ja sen kautta vähentävän työpoissaoloja. Itseohjautuvien ryhmien kohdalla on kuitenkin saatu myös päinvastaisia tutkimustuloksia poissaoloihin liittyen. Cordery ja Smith (1991, 473) havaitsivat, että itseohjautuvissa tiimeissä asenne työtä kohtaan oli suotuisampi kuin perinteisissä työryhmissä, mutta poissaoloissa ei ryhmien välillä havaittu merkittävää eroa. Näiden tutkimustulosten eroa saattaa selittää se, että Latham ja Frayne tutkivat itseään johtavia yksilöitä, eivätkä itseohjautuvia tiimejä kuten Cordery ja Smith. Tiimeissä vastuu työstä on jakautunut useamman ihmisen kesken ja vaikka asenne työtä kohtaan itsensä johtamistaitojen kasvaessa parantuu, poissaoloja ei ehkä koeta kovin vakavina. Itseään johtavien yksilöiden tapauksessa vastuu on työntekijällä itsellään ja näin ollen kaikki poissaolot vaikuttavat työntekijän oman työn määrään. Saattaa myös olla, että näiden kahden tutkimuksen ristiriitaisia tuloksia selittää kohdejoukkojen erilaisuus. Corderyn, Muellerin ja Smithin (1991) tutkimus toteutettiin tuotantolaitoksessa, jonka työntekijöiden koulutusaste on todennäköisesti eri kuin Latham ja Fraynen (1989) kohdejoukkoon kuuluneilla valtion virkamiehillä.

Itsensä johtamisen on tutkittu vaikuttavan positiivisesti myös työntekijöiden kokemaan työtyytyväisyyteen. Uhl-Bien ja Graen (1998, 346) havaitsivat tutkimuksessaan itsensä johtamistaitojen korreloivan positiivisesti työtyytyväisyyden kanssa. Lisäksi Neck ja Manz (1996, 463) havaitsivat, että työntekijät, joita koulutetaan itsensä johtamisessa, ovat tyytyväisempiä työhönsä ja kokevat vähemmän negatiivisia tunteita kuten esimerkiksi hermostuneisuutta. Myös kustannus-hyöty-näkökulmasta itsensä johtaminen voidaan nähdä yritykselle positiivisena asiana, sillä organisaatio hyötyy ajallisesti ja taloudellisesti siitä, että kenenkään ei tarvitse valvoa työntekijöiden työtä ja esimies vapautuu käyttämään aikaansa pidempiaikaisten ongelmien käsittelyyn (Luthans & Kreitner 1985, 158).

Osittain ristiriitaisia tutkimustuloksia itsensä johtamisen vaikutuksista saattaa selittää Proença (2010) tutkimus itsensä johtamisen dualistisesta luonteesta. Proença tutki itsensä johtamisen positiivisia puolia, eli sen mahdollistavaa luonnetta, sekä sen negatiivisia puolia, eli pakottavaa luonnetta, haastatteleamalla ja teettämällä kyselyjä kahdessa portugalilaisessa yrityksessä, joissa työ suoritettiin itseohjautuvissa työryhmissä. Tutkimuksen mukaan ryhmien jäsenet kokivat itseohjautuvien työryhmien eduksi hyvän kommunikoinnin, läheisen suhteen esimiesten kanssa, työtehtävien monipuolisuuden, kasvaneen työtyytyväisyyden sekä kasvaneen itsenäisyyden ja vastuun. Itseohjautuvien



työryhmien negatiivisiksi puoliksi koettiin työmäärän kasvu, yhteisten tavoitteiden saavuttamisen hankaluus sekä vanhempien työntekijöiden vaikeudet sopeutua uuteen työtapaan. Proençan mukaan itseohjautuvien työryhmien käyttöönottoon vaikuttavat tekijät, kuten organisaation johtamistyyli ja traditiot, selittävät osittain sitä, koetaanko itsensä johtaminen mahdollistavana vai pakottavana asiana organisaatiossa. (Proença 2010, 341–351.)

Näiden tutkimustulosten perusteella akateemisissa työyhteisössä työskentelevät henkilöt saattavat hyötyä huomattavasti hyvistä itsensä johtamistaidoista. Sen lisäksi, että työntekijät akateemisissa työyhteisöissä pystyvät näillä taidoilla mahdollisesti korvaamaan perinteisen esimiehen puuttumista, tutkijoiden ja opetushenkilökunnan työ on luonteeltaan sellaista, että hyvät itsensä johtamistaidot tukevat työssä pärjäämistä.

## **2.3 Itsensä johtamisen käsitteeseen ja soveltamiseen liittyviä haasteita**

### ***2.3.1 Itsensä johtamisen käsitteen ainutlaatuisuus***

Itsensä johtamisen teoriaa kritisoidaan usein siitä, että se on käsitteellisesti epäselvä ja samankaltainen klassisissa motivaatioteorioissa esiintyvien käsitteiden, kuten itsesääntelyn, kanssa. Itsensä johtamisen käsitteen ainutlaatuisuus kyseenalaistetaan pääasiassa, koska monet itsensä johtamisen strategioista pohjautuvat olemassaoleviin motivaation ja itseensä vaikuttamisen teorioihin. On esitetty, että itsensä johtamisen teoria on vain sellaisten henkilökohtaisten eroavaisuuksien selittämistä, jotka vanhemmat persoonallisuuteen liittyvät rakenteet, kuten tietoisuus, ovat jo selittäneet. (Neck & Houghton 2006, 274.)

Markhamin ja Markhamin (1995, 346) mukaan itsensä johtamisen samankaltaisuus muiden psykologian alaan liittyvien käsitteiden kanssa näkyy itsensä johtamistaitojen mittaamiseksi kehitetystä kyselystä, jota käsitellään tarkemmin luvussa 2.3.2. Markham ja Markham (1995, 346–347) kokevat itsensä johtamisen mitta-asteikon väittämien olevan huomattavan samankaltaisia Myers-Briggs-tyyppi-indikaattorin (MBTI) väittämien kanssa. Myers-Briggs-tyyppi-indikaattori on eräänlainen psykologinen testi, joka kuvaa ihmisen persoonallisuutta neljän ulottuvuuden avulla. Nämä ulottuvuudet ovat: introvertti-ekstrovertti (I-E), tosiasiallinen-intuitiivinen (S-N), ajatteleva-tunteva (T-F) sekä harkitseva-spontaani (J-P). (Domino & Domino 2006, 75.) Itsensä johtamisen mitta-asteikon väittämien koetaan olevan hyvin samankaltaisia kuin Myers-Briggs tyyppi-indikaattorin J-P-asteikon väittämät. Samankaltaisuutta on havaittu myös itsensä johtamisen mitta-asteikon ja Big Five –teorian tunnollisuutta mittaavien kysymysten välillä.

Big Five -teorian mukaan ihmisen persoonallisuutta voidaan kuvata seuraavien viiden piirteen avulla: tunteiden hallinta, ulospäinsuuntautuneisuus, avoimuus kokemuksille, ystävällisyys sekä tunnollisuus (Domino & Domino 2006, 89). Näiden samankaltaisuuksien perusteella osa tutkijoista uskoo, että itsensä johtamisen teoriassa on vain muotoiltu uudelleen sellaisia persoonallisuuden ominaisuuksia, joilla mitataan sitä, kuinka paljon työntekijä ottaa vastuuta työtehtävistään ja muokkaa työskentelymenetelmiään tavoitteidensa saavuttamiseksi.

Itsensä johtamisen kriitikkoja vastaan ovat asettuneet muun muassa Neck ja Houghton (2006, 275), joiden mukaan käsitteen ainutlaatuisuutta epäilevät tutkijat eivät ymmärrä itsensä johtamisen teorian normatiivista näkökulmaa. Yleisesti liikealalla käytetyt normatiiviset mallit ovat preskriptiivisiä ja painottavat sitä, kuinka jokin asia pitäisi tehdä. Kriitikot ymmärtävät itsensä johtamisen deskriptiivisena teoriana, jolla pyritään selittämään, miten ja miksi normatiivisten teorioiden ohjeet toimivat (Rosenberg 2000, 5). Tässä tutkimuksessa itsensä johtamisen teoria nähdään juuri normatiivisena mallina, ja pyrkimyksenäni on selvittää, pätevätkö itsensä johtamisen teorian toimintamallit myös akateemisessa työyhteisössä. Tutkijoiden ja opetushenkilöstön itsensä johtamistaitojen tason määrittelemisessä merkittävä rooli on luotettavalla mittaristolla, jonka kehittäminen on paljastunut haastavaksi.

### 2.3.2 *Mittaamisen ongelmallisuus*

Itsensä johtamisesta on tehty melko vähän empiiristä tutkimusta, johon pääsyynä on ollut toimivan mitta-asteikon puuttuminen (Neck & Houghton 2006, 274). Itsensä johtamisen vaikutuksia yksittäisen henkilön ja koko organisaation kannalta arvioitaessa on olennaista, että itsensä johtamista tai itsensä johtamistaitoja pystytään jotenkin mittaamaan. Toimivan ja luotettavan mitta-asteikon luominen on osoittautunut melko haastavaksi tehtäväksi.

Ensimmäisen itsensä johtamista arvioivan mitta-asteikon kehittivät Anderson ja Prussia (1997). Tämä SLQ-kysely (Self-Leadership Questionnaire) koostuu 50 väittämästä, joiden paikkansa pitävyyttä vastaaja arvioi omalla kohdallaan viisiluokkaisella Likert-asteikolla. Anderson ja Prussia teettivät SLQ-kyselyn 194 yliopisto-opiskelijalla ja jakoivat tulosten perusteella kyselyn väittämät kymmeneen teemaan: kuusi käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin liittyvää, yksi luonnollisen palkitsemisen strategioihin liittyvä ja kolme rakentavien ajatusmallien strategioihin liittyvää teemaa. Käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin liittyviä teemoja ovat omien tavoitteiden asettaminen, itsensä palkitseminen ja rankaiseminen, itsensä tarkkailu, virikkeiden tarkkailu ja pidättäytyminen. Luonnollisen palkitsemisen strategioihin liittyvä taustamuuttuja on ajatusten keskittäminen luonnollisiin palkkioihin ja rakentavien ajatusmallien strategi-

oihin liittyviä taustamuuttujia ovat onnistuneen suorituksen kuvittelu, sisäinen puhe ja uskomuksien ja olettamuksien arviointi. (Anderson & Prussia 1997, 125–137.)

Anderson ja Prussia (1997) toistivat tutkimuksen varmistaakseen, että tulokset ovat toistettavissa ja faktorirakenne on stabiili. Ainoastaan yhdessä tapauksessa tekijän reliabiliteetti putosi suositellun raja-arvon alle. Tämä tulos saatiin luonnollisen palkitsemisen strategioihin liittyvästä taustamuuttujasta. Anderson ja Prussia päättelivät tästä, että SLQ-kyselyn faktorirakenteessa saattaa olla epästabiiliutta tämän tekijän väitteiden kohdalla. Muita Andersonin ja Prussian toteamia rajoituksia tutkimukseen liittyen ovat se, että kyselytutkimus teetettiin melko pienellä kohdejoukolla ja tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä, koska molemmat kyselyt teetettiin yliopisto-opiskelijoilla (Anderson & Prussia 1997, 141).

Houghton ja Neck (2002) jatkoivat itsensä johtamista arvioivan mitta-asteikon kehittämistä ja julkaisivat uuden kyselyn, RSLQ-kyselyn (Revised Self-Leadership Questionnaire) vuonna 2002. RSLQ-kyselyn pohjana toimi Andersonin ja Prussian SLQ-kysely, josta Houghton ja Neck poistivat 17 monitulkinnallista väitettä ja lisäsivät kaksi uutta. Erityisesti väitteet, jotka latautuivat voimakkaasti väärille faktoreille, latautuivat vain heikosti oikealle faktorille tai latautuivat voimakkaasti usealle eri faktorille, jätettiin pois uudesta RSLQ-kyselystä. Houghton ja Neck poistivat myös pidättäytymisen käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden teemoista, koska he eivät pitäneet sitä itsensä johtamisen teoriaan kuuluvana käsitteenä. Lisäksi viisi väitettä uudelleen muotoiltiin niin, että ne kuvaavat paremmin itsensä johtamisen teoriaa. Houghton ja Neck teettivät RSLQ-kyselyn kahdella yliopisto-opiskelijoista koostuvalla ryhmällä, joiden koot olivat 442 ja 357 henkilöä. Tulosten mukaan RSLQ-kyselyn tuottamien tulosten reliabiliteetti oli huomattavasti parempi ja faktorirakenne stabiilimpi kuin SLQ-kyselyn tapauksessa. (Houghton & Neck 2002, 677.)

Viimeisin itsensä johtamisen mittaristo on Houghtonin, Dawleyn ja DiLiellon (2012) kehittämä ASLQ-kysely (Abbreviated Self-Leadership Questionnaire). Houghton ym. pitävät RSLQ-kyselyä vahvana itsensä johtamisen mittarina, mutta uskovat kyselyn pituuden olevan huomattava haitta sen käytölle. Tästä syystä he karsivat RSLQ-kyselyn väittämiä ja päätyivät ASLQ-kyselyyn, joka muodostuu yhdeksästä väitteestä, yksi jokaisesta RSLQ-kyselyn teemasta. Tämän kyselyn faktorirakenne ei ole samanlainen kuin RSLQ-kyselyllä, vaan väitteet jakautuvat kolmeen teemaan: tietoisuus käyttäytymisestä, työmotivaatio ja rakentava ajattelu. (Houghton ym. 2012, 222–223.)

Suurin osa itsensä johtamisen mittareiden kritiikistä on kohdistunut siihen, että kyselyissä on psykometrisiä ongelmia. Psykometriikka on psykologian alaan liittyvä tieteenala, joka soveltaa tilastotiedettä psykologisissa testeissä käytettävien ominaisuuksien mittaamiseen. Psykometriikassa kiinnitetään huomiota erityisesti siihen, minkälaista tietoa psykologiset testit tuottavat, mikä on tämän tiedon reliabiliteetti, sekä siihen, millainen on psykologisen testin validiteetti. (Furr & Bacharach 2008, 8–13.) SLQ-kyselyn

ongelmana ovat erityisesti luotettavuutta, eli reliabiliteettia sekä validiteettia, koskevat kysymykset (Houghton ym. 2012, 221). ASLQ-kysely on vielä niin uusi, että sen luotettavuutta on hankala arvioida, joten psykometrisiltä ominaisuuksiltaan parhaana voidaan pitää RSLQ-kyselyä (Houghton ym. 2012, 221). Sitä on käytetty useissa empiirisissä tutkimuksissa (ks. esim. Carmeli ym. 2006; Houghton, Bonham, Neck & Singh 2004), joiden perusteella kysely vaikuttaa validilta. RSLQ-kyselyn luotettavuutta on perusteltu myös sillä, että kysely on onnistuneesti käännetty useille eri kielille, esimerkiksi portugaliksi (Currel & Marques-Quinteiro 2009) ja kiinaksi (Ho & Nesbit 2009). Muille kielille käännettyjen RSLQ-kyselyjen tulosten stabiilia faktorirakennetta on pidetty osoituksena niin RSLQ-kyselyn hyvästä luotettavuudesta kuin myös itsensä johtamisen teorian universaalista luonteesta.

### 2.3.3 *Itsensä johtaminen monikulttuurisessa ympäristössä*

Kolmen edellisen vuosikymmenen aikana johtamistutkimuksessa on kiinnostuttu johtamisen ja kulttuurin välisestä suhteesta (Dickson, Hartog & Mitchelson 2003, 729). Myös itsensä johtamisen käsitettä on tarkasteltu erilaisissa kulttuurisissa konteksteissa. Voimakkaan globalisaation myötä on todennäköistä, että ihmiset tulevat työskentelemään eri maissa ja erilaisissa kulttuurisissa ympäristöissä. Tästä syystä itsensä johtamisen tutkimuksessa on pyritty selvittämään, pystyykö henkilö, joka harjoittaa itsensä johtamista omassa kotimaassaan, jatkamaan itsensä johtamista myös jossakin toisessa kulttuurisessa kontekstissa tai kuinka paljon hänen käsityksensä itsensä johtamisesta ja sen harjoittamisesta on muututtava sopeutuakseen uuteen kulttuuriseen ympäristöön.

Alves, Lovelace, Manz, Matsypura, Toyasaki ja Ke (2006) ovat tarkastelleet itsensä johtamisen tekijöiden roolia kulttuureissa, jotka sijaitsevat Hofsteden kulttuuristen dimensioiden ääripäissä. Hofsteden (1997, 14) mukaan kulttuurisia dimensioita on viisi: valtaetäisyys, kollektivismi-individualismi, feminiinisyyden-maskuliinisuus, epävarmuuden välttäminen sekä lyhyen ja pitkän aikavälin orientaatio. Alvesin ym. tutkimustulosten mukaan itsensä johtamisen teoria on vain näennäisesti universaali. Heidän mukaansa itsensä johtamista ei tule tarkastella yleismaailmallisesta näkökulmasta, koska sen harjoittaminen on kulttuurisista dimensioista riippuvaa. Itsensä johtamisen osatekijöiden rooli ei pysy samanlaisena, kun liikutaan Hofsteden dimensioiden eri äärilaidoissa. Korkea valtaetäisyys nostaa tehtävien symbolisten arvojen merkittävyyttä. Korkea epävarmuuden välttäminen kasvattaa epärationaalisten, intuitioon perustuvien ajatusprosessien merkitystä. Yhteisöllisyys tuo esille sosiaalisten suhteiden merkittävyyden. Feministisyys korostaa edelleen sosiaalisten suhteiden ja epärationaalisten prosessien merkitystä ja pitkän tähtäimen orientaatio muodostaa ajasta uuden ja olennaisen elementin. Lisäksi itsensä johtamisen analysointi monikulttuurisessa ympäristössä edellyttää teori-

an nykyisten osien muuttamista, sopeuttamista ja laajentamista. Tämän analyysin perusteella itsensä johtamisella voi olla hyvin erilaisia merkityksiä erilaisissa kulttuurisissa ympäristöissä. (Alves ym. 2006, 356.)

Myös päinvastaisia tuloksia on saatu. Pattni ja Soutar (2008) ovat tutkineet itsensä johtamistaitojen vaikutusta työn tehokkuuteen kahdessa, kulttuuriltaan erilaisessa maassa. Pattnin ja Soutarin tutkimukseen osallistui yhteensä 95 työntekijää Australiasta ja 93 työntekijää Keniasta. Tutkimus päätettiin suorittaa Australiassa ja Keniassa, koska Hofstede (1997, 53) on määritellyt Kenian hyvin kollektivistiseksi maaksi ja Australian erittäin individualistiseksi. Molemmissa maissa tutkimukseen osallistujat jaettiin kahden ryhmään: kokeelliseen ryhmään ja kontrolliryhmään. Kokeellisen ryhmän jäsenille järjestettiin koulutusta itsensä johtamisesta ja kontrolliryhmälle ei. Kun 24 viikkoa oli kulunut koulutuksen antamisesta, tutkimukseen osallistuneilla teetettiin kysely, jonka tarkoituksena oli mitata itsensä johtamistaitojen oppimista sekä työntekijöiden käsitystä minäpystyvyydestään. Tutkimustulosten mukaan kokeellisen ryhmän ja kontrolliryhmän välillä ei ollut havaittavissa huomattavaa eroa itsensä johtamistaitojen oppimisen välillä, mutta kokeellisen ryhmän jäsenten minäpystyvyys parantui huomattavasti molempien maiden tapauksessa. (Pattni & Soutar 2008, 637–642.) Näiden tulosten valossa itsensä johtamiskoulutus voi edistää organisaation toimintaa myös kulttuurisesti erilaisissa maissa.

Vaikka tässä tutkimuksessa ei erityisesti keskitytä työyhteisön kansainvälisyyteen tai sen vaikutuksiin työntekijöiden itsensä johtamistaitojen tasoon, tulee siihen kiinnittää huomiota, sillä akateemiset työyhteisöt sattavat olla hyvin monikansallisia ja kulttuurierot työntekijöiden kesken voivat olla huomattavia. Kartoittaessani tämän tutkimuksen kohderyhmän taustatietoja en kysynyt vastaajien kansallisuutta tai aikaa, jonka he ovat viettäneet Suomessa. Mikäli kulttuurinen ympäristö vaikuttaa työntekijöiden itsensä johtamistaitojen tasoon, se pitää ottaa huomioon tämän tutkimuksen validiteettia arvioitaessa.

## **2.4 Itsensä johtamisen suhde muihin läheisiin johtamisen alan teorioihin**

Viime vuosikymmeninä on nostettu esiin erilaisia työntekijäkeskeisiä näkökulmia johtamiseen. Tällaisia ovat itsensä johtamisen lisäksi muun muassa voimaannuttava johtaminen ja jaettu johtaminen. Koska se, mitä näillä käsitteillä tarkoitetaan ja miten ne eroavat toisistaan, ei ole aina itsestään selvää, tarkastelen seuraavaksi itsensä johtamisen suhdetta voimaannuttavaan ja jaettuun johtajuuteen.

Voimaannuttamisella voidaan tarkoittaa prosessia, jossa johtaja jakaa itsellään olevaa valtaa alaisilleen delegoimalla päätöksentekoa. Toisaalta voimaannuttamisella voidaan

tarkoittaa myös kognitiivista tilaa, jossa työntekijä on motivoitunut ja kokee kykyjensä ja mahdollisuuksiensa kasvaneen. Johtamiskirjallisuudessa voimaannuttamisella tarkoitetaan usein näiden kahden näkökulman, delegoinnin ja motivoituneisuuden yhdistelmää. (Conger & Kanungo 1988, 472.) Itsensä johtamisen nähdään yleensä eroavan huomattavasti voimaannuttamisen käsitteestä, sillä itsensä johtaminen on käsitteellistetty erilaisten kognitiivisten ja käyttäytymiseen liittyvien strategioiden hyödyntämisen prosessina, eikä voimaannuttamisen tavoin kognitiivisena tilana (Houghton & Yoho 2005, 68). Manzin (1992a, 1132) mukaan itsensä johtamistaidot ovat voimaannuttamisen prosessin perustana ja ovat olennaisia, jotta työntekijät pystyvät selviytymään itsenäisistä tilanteista. Itsensä johtaminen voidaan siis nähdä keinona saavuttaa voimaantumisen.

Houghton ja Yoho (2005, 68) ovat esittäneet, että itsensä johtamisen ja voimaannuttamisen suhde saattaa olla kahdensuuntainen. Sen sijaan, että itsensä johtaminen on aina keino saavuttaa voimaantumisen tila, voimaantumisen voidaan ajatella kannustavan työntekijää parantamaan itsensä johtamistaitojaan. Myös Yun, Cox ja Sims (2006, 382) ovat todenneet, että esimiehet voivat käyttää voimaannuttavia johtamiskäytäntöjä parantaakseen alaistensa itsensä johtamistaitoja. Heidän tutkimuksensa perusteella yritys vaikuttaa alaiseen näin toimii todennäköisemmin sellaisten alaisten kohdalla, joilla on suuri tarve autonomialle. Voimaannuttava johtaminen voi kannustaa alaisia ilmaisemaan tarvettaan itsenäisyydelle, kun perinteiset johtamismenetelmät voivat tukahduttaa itsensä johtamisen. (Yun ym. 2006, 382.) Houghton ja Yoho (2005, 68) kuitenkin uskovat, että todennäköisemmin itsensä johtaminen mahdollistaa voimaantumisen kuin päinvastoin.

Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan ryhmään kuuluvien henkilöiden toisiinsa vaikuttamisen prosessia, jossa ryhmän jäsenet ohjaavat avoimesti tiimin muita jäseniä maksimoidakseen tiimin tehokkuuden. (Pearce 2004, 48.) Tiimin työntekijät ottavat johtajan roolin ja luovuttavat sen eteenpäin työtilanteen sitä vaatiessa. Jotta ryhmän jäsenet pystyvät suoriutumaan tällaisesta jaetusta johdetusta tilanteesta, heidän itsensä johtamistaitojensa täytyy olla riittävän hyvät. Jaetulla johtajuudella voidaan saavuttaa huomattavia etuja erityisesti sellaisissa työympäristöissä, joissa itseään johtavien yksilöiden tulee työskennellä yhdessä. (Stewart 2011, 206.) Tämän perusteella vaikuttaa siltä, että jaetusta johtajuudesta saattaa olla hyötyä myös yliopistojen tutkijayhteisöissä itsensä johtamisen rinnalla.

Itsensä johtamisen suhteen voimaannuttava johtaminen ja jaettu johtajuus ovat hyvin erilaisissa rooleissa. Voimaannuttavalla johtamisella voidaan parantaa alaisten itsensä johtamistaitoja ja näin ollen esimies, joka pyrkii voimaannuttamaan alaistensa, toimii todennäköisesti samoin kuin esimies, joka haluaa kehittää alaistensa itsensä johtamistaitoja. Voimaannuttavan johtamisen voidaan siis ajatella olevan eräänlaista superjohtajuutta, jota käsitellään tarkemmin luvussa 3.2. Jaetun johtajuuden avulla taasen voidaan edelleen hyödyntää alaisten hyviä itsensä johtamistaitoja.

### 3 ITSENSÄ JOHTAMISTAITOJEN KEHITTYMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

#### 3.1 Itsensä johtamisen strategiat

##### 3.1.1 Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat

Itsensä johtaminen voidaan käsitteellistää erilaisten kognitiivisten ja käyttäytymiseen liittyvien strategioiden hyödyntämisen prosessina (Houghton & Yoho 2005, 68). Näitä kognitiivisia ja käyttäytymiseen liittyviä toimintamalleja kutsutaan itsensä johtamisen strategioiksi, ja niiden tarkoituksena on parantaa henkilökohtaisten itsensä johtamistaitojen tasoa (Neck & Houghton 2006, 271). Näiden strategioiden määrittely on tärkeää muun muassa itsensä johtamistaitojen tason mittaamisen mahdollistamiseksi. Itsensä johtamisen strategiat jaotellaan yleensä kolmeen luokkaan: käyttäytymiseen keskittyvät strategiat, luonnollisen palkitsemisen strategiat ja rakentavien ajatusmallien strategiat (Andersson & Prussia 1997, 121).

Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat ovat vanhimpia itsensä johtamisen strategioita, sillä ne liittyvät jo 1980-luvun alussa esiintyneeseen, luvussa 2.1 esiteltyyn, nykyistä suppeampaan itsensä johtamisen käsitteeseen. Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat pyrkivät avartamaan ihmisen itsetietoisuutta, jotta henkilön olisi helpompi hallita ja johtaa omaa käyttäytymistään (Neck & Manz 2007, 20). Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat sisältävät viisi erilaista strategiaa: itsensä tarkkailu, tavoitteiden asettaminen, itsensä palkitseminen, itsensä rankaiseminen sekä toimintaympäristössä sijaitsevien, tietynlaiseen käyttäytymiseen kannustavien tekijöiden poistaminen ympäristöstä tai lisääminen ympäristöön. Nämä strategiat on suunniteltu rohkaisemaan positiivisia ja haluttuja käyttäytymismalleja, jotka johtavat onnistuneisiin tuloksiin, samalla kun tuloksettomat ja negatiiviset käyttäytymismallit pyritään tukahduttamaan (Neck & Houghton 2006, 272).

Itsensä tarkkailulla tarkoitetaan systemaattista tiedon keräämistä siitä, kuinka ihminen itse käyttäytyy. Itseään tarkkailemalla henkilö voi kasvattaa tietoisuuttaan siitä, milloin ja miksi hän käyttäytyy, kuten käyttäytyy (Neck & Houghton 2006, 271). Näin luodaan pohja terveelle itsearvioinnille, joka puolestaan antaa tietoa, jota tarvitaan kun halutaan muuttaa käyttäytymismalleja. Jos työntekijä esimerkiksi haluaa vähentää epämuodollisten keskustelujen määrää työpäivän aikana, hän voi joka päivä kirjata ylös tällaisten keskustelujen määrän sekä tilanteet, joissa nämä keskustelut tapahtuivat. Näiden tietojen perusteella työntekijä voi tarkastella käyttäytymistään, arvioida omia käyt-

täytymismallejaan ja muuttaa käyttäytymistään niin, että tilaisuuksia epämuodollisille keskusteluille syntyy vähemmän. (Manz & Sims 1980, 364.)

Useiden tutkimusten mukaan systemaattinen, hyvin suunniteltu ja tarkoituksellinen henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen voi vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen positiivisesti muun muassa kasvattamalla työntekijän motivaatiota (ks. esim. Latham & Locke 1979, 80; Deci & Ryan 2000, 239). Tavoitteiden asettaminen antaa itsensä johtamiselle suunnan. Kun henkilö on asettanut itselleen tavoitteen, on tärkeää, että hän laatii myös yksityiskohtaisen suunnitelman, kuinka tavoite tullaan saavuttamaan. (Jackson 2004, 32.) Neck ja Manz (2007, 22) toteavat, että ihmisellä tulisi olla aina sekä pitkän että lyhyen aikajänteen tavoitteita. Lyhyen aikajänteen tavoitteiden tulee olla linjassa pitkän aikajänteen tavoitteiden kanssa niin, että lyhyen aikajänteen tavoitteen saavuttaminen vie lähemmäs pitkän aikajänteen tavoitteen saavuttamista.

Itse asetetut palkkiot, jotka liittyvät asetettuihin tavoitteisiin, voivat kannustaa työskentelemään huomattavasti energisemmin asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Manz & Sims, 1980, 364). Nämä palkkiot voivat olla aineettomia, kuten itsensä onnitteleminen tärkeän suorituksen jälkeen, tai jotakin konkreettisempaa, kuten esimerkiksi lomamatka onnistuneesti päättyneen projektin loputtua (Neck & Houghton 2006, 271). Itsensä palkitseminen on erityisen toimiva strategia sellaisten ihmisten kohdalla, jotka kritisoivat itseään helposti (Neck & Manz 2007, 32).

Itsensä rankaiseminen on hyvin samankaltainen toiminto kuin itsensä palkitseminen: Ihminen soveltaa itseensä tiettyjä seurauksia tietynlaisesta käyttäytymisestä (Neck & Manz 2007, 32). Itsensä rankaiseminen voi olla itsensä palkitsemisen tapaan joko fyysistä tai henkistä. Myyntimies voi esimerkiksi hyvän kaupan epäonnistuesssa kieltää itseltään illan lempiharrastuksensa parissa tai moittia itseään mielelessään. Itsensä rankaisemisen käyttö itsensä johtamisen strategiana on kuitenkin riskialttiimpaa kuin itsensä palkitsemisen, sillä itsensä rankaisemisen, kuten itsekritiikin ja syyllisyyden, liiallinen käyttö voi heikentää suorituskykyä (Manz & Sims 2001, 83). Itsensä rankaisemisen ja korjaavan palautteen antamisen itselle tulee olla positiivissävytteistä ja itsensä rankaisemisen liiallista käyttöä tulee välttää (Neck & Houghton 2006, 272).

Konkreettiset, toimintaympäristössä sijaitsevat ja tietynlaiseen käyttäytymiseen kannustavat tekijät voivat toimia keinona rakentavien käyttäytymismallien muodostumiselle tai hyödyttömien käyttäytymismallien poistamiselle (Manz and Sims, 1980, 364). Tähän strategiaan voidaan viitata myös virikkeiden tarkkailulla. Banduran (1977, 9–10) sosiaalisen oppimisen teorian mukaan ympäristö, ihminen ja käyttäytyminen vaikuttavat toinen toisiinsa. Näin ollen ihminen ei itse aseta kaikkia rajoituksia käyttäytymiselleen, vaan niitä asettaa tilanteesta riippuen myös ympäristö. Erilaiset listat, muistilaput, näytönsäästäjät ja motivaatiojulisteet ovat esimerkkejä tekijöistä, jotka voivat auttaa pitämään huomion oikeissa tavoitteissa (Neck & Houghton 2006, 272). Esimerkiksi myyntityössä olevan henkilön motivaatiota voi ylläpitää seinälle ripustettu taulukko, jossa



näkyvät henkilön myyntisuoritukset vuotuisen tavoitearvoon verrattuna. Myös esimerkiksi erilaiset esille asetetut palkinnot organisaatioissa saattavat auttaa henkilöstöä keskittymään työhönsä sekä pysymään motivoituneena. (Jackson 2004, 32.)

Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden avulla työntekijä voi kehittää omaa työtehokkuuttaan, mutta, jotta työntekijä pystyy aidosti johtamaan itseään, hänen täytyy myös kokea työnsä palkitsevaksi. Pelkät yrityksen tarjoamat ulkoiset palkkiot, kuten palkka, riittävät harvoin motivoimaan työntekijää niin, että hän kokee työnsä palkitsevana. Tästä syystä omia itsensä johtamistaitojaan kehittävien henkilöiden tulee kiinnittää huomiota sisäisen motivaation kasvattamiseen ja tehtävien luonnollisiin palkkioihin.

### **3.1.2 Luonnollisen palkitsemisen strategiat**

Luonnollisen palkitsemisen strategioiden on tarkoitus auttaa luomaan tilanteita, joissa henkilö on motivoitunut tai kokee tulevansa palkituksi tehtävään olennaisesti kuuluvien ominaisuuksien kautta (Manz 1986, 593). Nämä strategiat painottavat positiivisia käsityksiä ja kokemuksia suoritettavista tehtävistä ja nostavat suoritustasoa, koska työhön ollaan sitoutuneita ja siitä nautitaan työn itsensä takia (Manz 1992b). Luonnollisen palkitsemisen strategiat eivät liity mitenkään organisaation tarjoamiin ulkoisiin palkkioihin, kuten esimerkiksi palkankorotuksiin tai työsuhte-etuuksiin, vaan ainoastaan työstä itsestään saataviin palkkioihin. Deci (1975, 78) on esittänyt, että sisäisen motivaation muodostumisen tärkeimmät mekanismit ovat pätevyyden ja itsekontrollin tunteet, jotka toimivat myös työstä saatavina sisäisinä palkkioina. Manz ja Sims (2001, 98) ovat myöhemmin lisänneet, että työ on luonnollisesti palkitsevaa kun se pätevyyden ja itsekontrollin tunteiden lisäksi tuottaa tunnetta siitä, että työllä on jokin tarkoitus.

Luonnollisen palkitsemisen strategiat muodostuvat kahdesta päästrategiasta. Ensimmäisen päästrategian mukaan suoritettavaan tehtävään tulee pyrkiä rakentamaan mahdollisimman paljon miellyttäviä ominaisuuksia niin, että tehtävästä tulee itsessään luonnollisesti palkitseva (Neck & Manz 2007, 48.) Esimerkiksi ihminen, joka nauttii lukemisesta ja uuden oppimisesta, voi erityisesti hakeutua sellaisiin työtehtäviin, joihin sisältyy paljon lukemista ja uusiin asioihin tutustumista. Toimistotyötä tekevä ihminen, joka ei välitä sähköpostin käytöstä, voi pyrkiä hoitamaan mahdollisimman suuren osan asioistaan puhelimitse tai kasvokkain ja näin tehdä omasta työstään miellyttävämpää ja sisäisesti palkitsevampaa.

Manz (1992b) esittää, että luonnollisen palkitsemisen ensimmäistä päästrategiaa voi toteuttaa kolmen askeleen kautta. Ensimmäisen askeleen mukaan työntekijän tulee tunnistaa konteksteja, kuten paikkoja, joissa työn voi suorittaa niin, että työ on miellyttävämpää ja palkitsevampaa. Toisen askeleen mukaan työntekijän tulee pyrkiä tunnistamaan erilaisia tapoja suorittaa sama työtehtävä niin, että työ on luonnollisesti palkitse-

vaa. Viimeisen askeleen mukaan työntekijän tulee uudelleensuunnitella työnsä niin, että työn suorituspaikka ja suoritustapa lisäävät työn luonnollista palkitsevuutta.

Toisen luonnollisen palkitsemisen päästrategian mukaan tehtävän tekijän tulee muokata omia havaintojaan ja aistimuksiaan niin, että huomio ei kiinnity tehtävän epämiellyttäviin ominaisuuksiin vaan keskittyy tehtävän luonnollisesti palkitseviin ominaisuuksiin (Neck & Manz 2007, 48). Esimerkiksi sairaanhoitajat voivat suhtautua positiivisemmin potilaiden kylvettämiseen, joka ei ole luonnostaan kovin motivoiva tehtävä, keskittymällä siihen, kuinka peseytyminen parantaa potilaiden oloa (Gagné & Deci 2005, 335).

Manz (1992b) on esittänyt viisi askelta, joiden avulla voi toteuttaa luonnollisen palkitsemisen toista päästrategiaa. Ensimmäiseksi työntekijän tulee tunnistaa työtehtäviensä miellyttävät ominaisuudet. Tämän jälkeen työntekijän tulee keskittää ajatuksensa näihin työn positiivisiin puoliin. Lisäksi työntekijän tulee tunnistaa palkkiot, jotka eivät liity varsinaiseen työn suorittamiseen, niistä palkkioista, joita työntekijä kokee saavansa suorittaessaan työtään. Kun nämä on tunnistettu, työntekijän tulee keskittää ajatuksensa kyseiseen työtehtävään sisältyviin palkkioihin pitääkseen yllä motivaatiota ja kokeakseen työn tyydyttävänä. Viimeisen askeleen mukaan luonnollisten palkkioiden tunnistamisesta ja niihin keskittymisestä pitää kehittää tapa.

Luonnollisen palkitsemisen merkitys työssä on herättänyt paljon keskustelua. Esimerkiksi Ilgen ja Hollenbeck (1991, 173–174) ovat esittäneet, että suurin osa työtehtävistä koostuu osatehtävistä, jotka työntekijät voivat itse määritellä sellaisiksi, että ne sisäisesti rikastavat heidän työtään. Samankaltaiseen johtopäätökseen ovat tulleet myös Wrzesniewski ja Dutton (2001, 197), jotka tutkimuksessaan ovat todenneet, että vähempiarvoiset työntekijät voivat rakentaa ammatti-identiteettinsä parempiarvoiseksi sisällyttämällä tarkoituksen omaan työhönsä. Luonnollisten palkkioiden merkitystä itsensä johtamiselle on edelleen korostettu henkilökohtaisesta aloitteellisuudesta ja proaktiivisesta persoonallisuudesta puhuttaessa, sillä toimintaorientoituneilla, sinnikkäillä ja aloitteellisilla henkilöillä on tapana panna alulle ja mukauttaa työtilanteita sellaisiksi, että ne motivoivat edelleen parempaan suoriutumiseen (Frese & Frey 2001, 169).

Luonnollisen palkitsemisen strategiat ovat huomattavasti epäkonkreettisempia kuin käyttäytymiseen liittyvät strategiat. Ajatusten keskittäminen työtehtävien positiivisiin ominaisuuksiin saattaa vaatia huomattavia ponnistuksia henkilöltä, joka on vuosikausia keskittynyt lähinnä työn negatiivisiin puoliin. Tällaisten pinttyneiden ajatusmallien muuttamisessa auttavat rakentavien ajatusmallien strategiat.

### 3.1.3 *Rakentavien ajatusmallien strategiat*

Rakentavien ajatusmallien strategioiden on tarkoitus helpottaa sellaisten rakentavien ajatusmallien ja ajattelutapojen muodostumista, jotka voivat vaikuttaa positiivisesti työssä suoriutumiseen (Manz 1986, 594). Aivan kuten ihmisille kehittyy erilaisia käyttäytymismalleja erilaisiin tilanteisiin, kehittyy myös erilaisia ajattelumalleja. Nämä ajattelumallit voivat olla käyttäytymismallien tavoin toimivia ja työskentelyä tehostavia, tai toimimattomia ja työtehoa huonontavia. Rakentavien ajatusmallien strategiat keskittyvät erityisesti mentaalisiin kokemuksiin, positiiviseen sisäiseen puheeseen sekä toimimattomien uskomusten ja olettamusten tunnistamiseen ja korvaamiseen (Manz & Neck 1991, 88).

Johtaakseen itseään tehokkaasti yksilön tulee tarkastella omia ajatusmallejaan ja korvata irrationaaliset ja toimimattomat uskomukset ja olettamukset rakentavimmilla ajatusprosesseilla (Neck & Manz 1992, 693). Uskomusten tarkoituksellinen muuttaminen on kuitenkin vaikea prosessi. Uskomukset ovat usein niin syvään juurtuneita henkilön persoonallisuuteen, että hänen saattaa olla hankala edes tunnistaa niitä ja tapaa, jolla ne vaikuttavat hänen toimintaansa. Tästä syystä omien toimimattomien uskomusten tunnistaminen ja kyseenalaistaminen on ensimmäinen askel niiden muuttamisessa. (Manz & Sims 2001, 111.)

Ihmisen omaksumat ajattelumallit voidaan luokitella kahteen pääluokkaan sen mukaan, keskittyykö ihminen tilanteen luomiin mahdollisuuksiin vai ongelmakohtiin. Ajattelumallit, joissa ihminen keskittyy tilanteen luomiin mahdollisuuksiin sekä rakentaviin keinoihin ratkaista ongelma, kutsutaan mahdollisuusajatteluksi. Esteajattelulla taas viitataan ajattelumalleihin, jotka keskittyvät asioiden negatiivisiin puoliin, kuten syihin antaa periksi tai perääntyä ongelman edessä. Mahdollisuusajattelua esiintyy usein ihmisillä, jotka ovat luovia ja innovatiivisia. Heidän uskomuksensa, mentaaliset kokemuk-sensa sekä sisäinen puheensa kannustavat heitä tarttumaan uusiin haasteisiin. Esteajattelu puolestaan on tyypillistä ihmisillä, jotka välttelevät riskienottamista. (Manz & Sims 2001, 89.) Menestyneissä yrityksissä työskentelevistä johtajista tehdyn tutkimuksen mukaan paremmin suoriutuvat johtajat ajattelevat työhön liittyvien esteiden johtuvan yrityksen ulkopuolisista tekijöistä, kun taas heikommin suoriutuvat johtajat keskittyvät enemmän henkilökohtaisiin puutteisiinsa ja vajaavaisuuksiinsa. Paremmin menestyneiden johtajien ajatusmallit ovat saattaneet mahdollistaa minäpystyvyyden sekä henkilökohtaisen hallinnan tunteen kasvamisen. (Manz, Adsit, Campbell, & Mathison-Hance 1988, 460–461.) Vaikka edellä on esitetty tietynlaisten henkilökohtaisten piirteiden liittyminen mahdollisuus- ja esteajatteluun, todellisuudessa sama ihminen toteuttaa tietyssä tilanteessa mahdollisuusajattelua ja toisessa tilanteessa esteajattelua (Neck & Manz 1992, 689).

Sisäinen puhe määritellään asioiksi, joita henkilö kertoo itse itselleen (Godwin ym. 1999, 158). Se voi olla ääneen puhumista tai äänetöntä, päänsisäistä puhetta, joka sisältää usein itsearviointia (Neck & Houghton 2006, 272). Sisäisen puheen tapoja tulee analysoida, jolloin negatiivinen tai pessimistinen sisäinen puhe voidaan tukahduttaa tai karsia pois ja korvata optimistisemmilla sisäisillä dialogeilla (Neck & Manz 1992, 693). Työntekijän negatiivinen sisäinen puhe saattaa liittyä esimerkiksi siihen, kuinka uuvuttavaa töissä on, ja kuinka hän jatkuvasti odottaa viikonloppua päästäkseen eroon työasioista. Tällaisen negatiivisen sisäisen puheen sijaan työntekijä voi todeta itselleen, että koska hän viettää töissään suuren osan elämästään, hänen täytyy pyrkiä tekemään siitä palkitsevampaa. (Neck & Milliman 1994, 12.)

Henkilöt, jotka kuvittelevat mielessään tehtävän onnistuneen suorituksen ennen kuin tehtävä fyysisesti suoritetaan, myös onnistuvat tehtävässä todennäköisemmin, kun he kohtaavat sen (Manz & Sims 2001, 112). Tällaista symbolista ja mielessä tapahtuvaa, kognitiivista kokemuksen tai tehtävän syntymisprosessia ennen kuin fyysisesti on tapahtunut mitään, kutsutaan mentaaliseksi kokemukseksi (Neck & Houghton 2006, 272). Tämän väitteen tueksi Driskell, Copper ja Moran (1994) suorittivat meta-analyysin 35 empiirisestä tutkimuksesta ja havaitsivat, että mentaalilla kokemuksella on huomattava positiivinen vaikutus henkilökohtaiseen suoriutumiseen. Mentaalisia kokemuksia syntyy ihmisen mielessä luonnollisesti ja niillä voi olla joko rakentava tai haitallinen vaikutus. Esimerkiksi työntekijä saattaa kuvitella, että kun hän ensimmäistä kertaa tulee puhumaan julkisesti työtoveriansa edessä, hän tulee takeltelemaan sanoissaan eikä saa asiansa sanottua. Tämä voi heikentää hänen itseluottamustaan ja näin edistää pelätyn epäonnistumisen tapahtumista. Näitä negatiivisia mentaalaisia kokemuksia voi kuitenkin haastaa päättämällä määrätietoisesti muodostaa niistä rakentavampia. (Manz & Sims 2001, 111–112.)

Itsensä johtamisen rakentavien ajatusmallien strategioiden liialliseen käyttöön on liitetty myös riskejä. Näiden strategioiden käytön kasvu saattaa aiheuttaa sen, että korkeassa asemassa olevat henkilöt keskittyvät enemmän siihen, mitä he henkilökohtaisesti voivat tehdä, kuin siihen, miten koko organisaatio saadaan toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Koska itsensä johtamisen rakentavien ajatusmallien strategiat keskittyvät itsetutkiskeluun ja omien henkilökohtaisten uskomusten ja mentaalisten kokemusten parantamiseen, tämä pätee erityisesti sellaisten johtajien keskuudessa, jotka uskovat voivansa vaikuttaa omaan elämäänsä. (Brown & Fields 2011, 289.)

Edellä esitettyjä itsensä johtamisen strategioita toteuttamalla henkilö voi kehittää omia itsensä johtamistaitojaan käyttäytymiseen, luonnolliseen palkitsemiseen sekä rakentaviin ajatusmalleihin liittyen. Työelämässä itsensä johtaminen ja omien itsensä johtamistaitojen kehittäminen voi kuitenkin olla hankalaa, elleivät yritys ja esimies kannusta tällaiseen toimintaan. Vaikka itsensä johtamisen perimmäisenä tarkoituksena on va-

pauttaa esimies perinteisistä valvontaan ja ohjaamiseen liittyvistä tehtävistä, esimiehellä säilyy kuitenkin merkittävä rooli itsensä johtamiseen kannustajana.

## 3.2 Esimies itseään johtavien alaisten superjohtajana

### 3.2.1 Superjohtajuuden määritelmä

Yleinen kehityssuunta on jo pitkään ollut osallistaa työntekijöitä enemmän organisaation toimintaan ja hyödyntää työntekijöiden itsekontrollia, jotta organisaatiot olisivat joustavampia ja sopeutuvampia (ks. esim. Kanter 1989). Juuri tätä kehityssuuntaa edustaa myös itsensä johtaminen (Schnake, Dumler & Cochran 1993, 355). Ajatus itseään johtavista alaisista johtaa helposti oletukseen siitä, että esimiesten rooli työyhteisössä häviää. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkansa. Elloyn ja Randolphin (1997, 258) mukaan itseään johtavien alaisten myötä esimiesten tehtävät muuttuvat niin, että perinteiset valvontaan ja seurantaan liittyvät tehtävät väistyvät uudenlaisen johtamistavan tieltä. Johtajien vaikutus alaisiin ei ole enää niin suoraa kuin perinteisten johtamismenetelmien tapauksessa, mutta kuitenkin olennaista työyhteisön tehokkuuden kannalta (Elloy & Randolph 1997, 258). Useissa nykyisissä johtamistilanteissa tarkoituksenmukainen johtaja on henkilö, joka pystyy ohjaamaan muita johtamaan itseään (Manz & Sims 1991, 18). Tämän tyyppistä johtajuutta Manz ja Sims (1991, 18) kutsuvat superjohtajuudeksi. Ennen superjohtaja termin keksimistä, samaan käsitteeseen viitattiin termillä koordinaattori tai epäjohtaja (Manz & Sims 1984, 411).

Superjohtajan vaikutusvalta ei perustu siihen, että hänellä on kyky taivuttaa muiden tahto oman tahtonsa mukaiseksi, vaan superjohtajalla on kyky maksimoida alaistensa työpanos auttamalla heitä tunnistamaan oikeutensa ohjata omaa kohtaloaan. Etuliitettä super- ei käytetä tässä yhteydessä luomaan kuvaa henkilöstä, jolla on vastaus kaikkeen, ja joka pystyy taivuttelemaan muiden tahtoa, miten haluaa, vaan henkilöstä, jonka toiminnan keskipisteenä ovat alaiset. Johtajasta tulee superjohtaja, kun hän auttaa alaisiaan tuomaan esiin heissä itsessään olevat kyvyt. (Manz & Sims 1991, 18–22) Superjohtaja opettaa muita arvostamaan itsensä johtamisen avulla saavutettavia hyötyjä niin organisaation kuin yksittäisen ihmisen näkökulmasta (Elloy & Randolph 1997, 260).

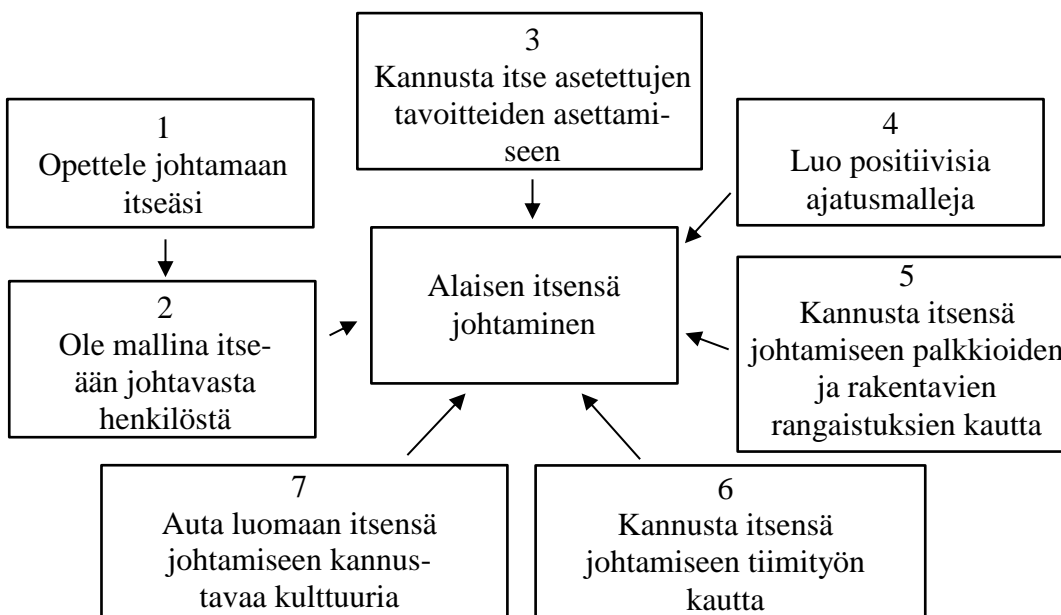
Manzin ja Simsin (1986, 161) mukaan alaiset kehittyvät täydellisesti itseään johtaviksi yksilöiksi erilaisten vaiheiden kautta, eivätkä täydellisesti itseään johtavat alaiset tarvitse esimiestä. Käytännössä kuitenkin organisaatioiden henkilöstössä on jatkuvasti vaihtuvuutta, minkä seurauksena tasoa, jolla kaikki alaiset ovat täydellisesti itseään johtavia, ei voida saavuttaa. Organisaatioissa työskentelee aina ihmisiä, jotka kaipaavat

apua omien itsensä johtamistaitojensa kehittämässä, ja tästä syystä esimiehen rooli säilyy merkittävänä myös itsensä johtamista sovellettaessa. (Manz & Sims 1986, 161.)

Tässä tutkimuksessa superjohtajuuden käsitteellä on olennainen rooli, sillä tarkoituksenani on selvittää, vaikuttaako esimiehen superjohtajuuden mukainen toiminta alaisten itsensä johtamistaitojen tasoon akateemisessa työyhteisössä. Koska haluan kyselylläni kartoittaa, toimivatko esimiehet superjohtajuuden mukaisesti, on tärkeää tutustua myös siihen, kuinka superjohtajuus näkyy esimiehen arkisessa käyttäytymisessä ja mitä superjohtajan työnkuvaan kuuluu.

### 3.2.2 Superjohtajan työnkuva

Osa muihin johtamismenetelmiin liittyvistä tekijöistä, kuten esimerkiksi työntekijöiden palkitseminen, kuuluvat olennaisena osana myös superjohtajuuteen, mutta pääasiassa superjohtajan tehtävät liittyvät alaisten auttamiseen heidän kehittäessään työssä tarvittavia taitoja ja erityisesti itsensä johtamistaitoja (Manz & Sims 1991, 22). Manz ja Sims (1991, 23) ovat esittäneet superjohtajuuden seitsemän askeleen mallin, jota noudattamalla esimies voi kannustaa alaisiaan itsensä johtamiseen. Kuviossa 2 on esitetty superjohtajuuden seitsemän askeleen malli.



Kuvio 2 Superjohtajuuden seitsemän askelta (mukaellen Manz & Sims 1991, 33)

Mallin ensimmäisen askeleen mukaan esimiehellä täytyy olla hyvät itsensä johtamistaidot. Itsensä johtamistaitojen opettaminen muille on mahdotonta, jos esimiehen omat taidot ovat puutteelliset. Toisen askeleen mukaan esimiehen pitää havainnollistaa näitä

taitoja alaisilleen eli toimia mallina itseään johtavasta henkilöstä. Mallina toimiminen voi kehittää alaisen itsensä johtamistaitoja kahdella tavalla. Ensinnäkin alainen voi oppia esimieheltään uusia toimintatapoja ilman, että hän itse tosiasiallisesti suorittaa niitä. Toiseksi esimies voi mallina toimimisellaan vahvistaa aikaisemmin opittuja käyttäytymistapoja. (Manz & Sims 1991, 23–26.)

Manzin ja Simsin mallin kolmas askel liittyy tavoitteiden asettamiseen. Alaisen osallistuminen tavoitteiden asettamiseen parantaa työsuoritusta, sillä jos alainen saa itse asettaa itselleen tavoitteita, hän myös todennäköisesti panostaa enemmän saavuttaakseen nämä tavoitteet (Deci & Ryan 2000, 244). Kyky asettaa tavoitteita ei ole synnynäinen tai luontainen ominaisuus, vaan opittua käyttäytymistä. Näin ollen se on kyky, jota alainen voi kehittää ajan kuluessa. Superjohtajan rooliin kuuluu toimia mallina, valmentajana ja opettajana tavoitteiden asettamisessa. Tavoitteiden asettamisen jakamisen on kuitenkin havaittu olevan yksi hankalimmista muutoksista esimiehille, kun organisaatiossa siirrytään perinteisistä johtamismalleista itsensä johtamisen hyödyntämiseen. Esimiehet saattavat olla haluttomia tarjoamaan alaisilleen mahdollisuuden tällaiseen itsensä johtamiseen, koska esimies saattaa kokea sen vähentävän hänen valtaansa. (Manz & Sims 1991, 26.)

Mallin neljännen askeleen mukaan superjohtajan rooliin kuuluu positiivisten ajatusmallien siirtäminen alaisille. E erityisen tärkeää tässä vaiheessa on kannustaa alaisia pääsemään eroon itseensä kohdistuvasta epävarmuudesta ja erilaisista peloista. Superjohtajan tulee auttaa alaisiaan rakentamaan tervettä itseluottamusta tarjoamalla positiivisia kommentteja, joiden kautta alainen voi rakentaa omia rakentavia ajatusmallejaan. (Manz & Sims 1991, 26–27.)

Viides askel liittyy alaisten palkitsemiseen ja rakentavan palautteen antamiseen. Nämä ovat superjohtajan tehokkaimpia keinoja alaisen itsensä johtamistaitojen kehittämiseksi. Superjohtajan tulee pyrkiä luomaan palkitsemisjärjestelmä, joka korostaa luonnollisia ja alaisen itse itselleen myöntämiä palkkioita. Palkitsemisjärjestelmän tulisi asettaa vain vähän painoarvoa hallinnollisesti myönnettäville palkkioille. (Manz & Sims 1991, 27–28.)

Kuudennen ja toiseksi viimeisen askeleen mukaan superjohtajan tulee edistää itsensä johtamista tiimityöskentelyn kautta (Manz & Sims 1991, 28). Manz ja Sims (1987, 106) ovat tutkineet esimiesten toimintaa keskikokoisessa tuotantolaitoksessa, jossa oli usean vuoden ajan sovellettu itseohjautuvia tiimejä. Tutkimuksessa selvisi, että tehokkaasti suoriutuvien tiimien johtajat käyttäytyvät superjohtajuuden periaatteiden mukaisesti (Manz & Sims 1987, 124). Vähämäki (2008, 205) on tutkinut itseohjautuvia tiimejä ja osallistuvan johtamisen rakentumista henkilöstön ja johdon vuorovaikutuksessa. Hänen mukaansa esimiehen roolina on toimia ensisijaisesti aktiivisena mahdollistajana. Johtajuuden määrä vaihtelee tilanteen mukaan, sillä johtajuutta toteutetaan vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. (Vähämäki 2008, 190.)

Viimeinen ja seitsemäs askel painottaa organisaatiokulttuurin merkitystä. Superjohtajan tulee pyrkiä luomaan sellainen organisaatiokulttuuri, joka kannustaa itsensä johtamiseen ja korkeaan suoritustasoon. Organisaatiossa tulee vallita sellainen kulttuuri, että alaiset uskaltavat ja haluavat jakaa innovaatioita ja aloitteita keskenään ja esimiesten kanssa. (Manz & Sims 1991, 29.)

Superjohtajuuden seitsemän askeleen mallin lisäksi kirjallisuudessa on nostettu esiin joitakin erityistilanteita, joissa superjohtajan käyttäytymisellä on suuri merkitys. Superjohtajan täytyy perehdyttää, ohjata ja neuvoa erityisesti organisaation uusia työntekijöitä (Manz & Sims 1991, 30). Tämä tarve johtuu kahdesta erillisestä syystä. Ensinnäkin työntekijä ei tunne omaan työnkuvaansa liittyviä tavoitteita, tehtäviä tai menettelytapoja, eikä todennäköisesti ole vielä kehittänyt kykyä suoriutua näistä tehtävistä. Toinen syy on se, että uudella työntekijällä ei ole vielä riittäviä itsensä johtamistaitoja. (Manz & Sims 1991, 31.)

Manz ja Sims (1984, 413) havaitsivat tutkimuksessaan, että superjohtajien verbaalinen käyttäytyminen poikkeaa perinteisten johtajien käyttäytymisestä. Erityisesti superjohtajat käyttävät verbaalisia palkkioita, nuhteluita, tehtävien jakoa, työn aikataulutuksen käsittelyä, tuotannon tavoitteiden asetusta ja palautetta työsuorituksista. Superjohtajat myös suullisesti ilmoittavat rutiininomaisista ilmoitusasioista, erityisistä ongelmista, keskustelivat kommunikointiongelmista sekä uusien henkilöiden liittymisestä tiimiin tai vanhojen poistumisesta. Näin ollen superjohtajat saavuttavat kehittyneen keskustelun ja teknisten ongelmien ratkaisun tason. (Manz & Sims 1984, 413.)

Käsitykset superjohtajien työtehtävien sisällöstä vaihtelevat kuitenkin myös organisaation sisällä. Tuotantolaitoksessa tehdyn tutkimuksen mukaan ylin johto näkee superjohtajina toimivan keskijohdon päätehtävänä työntekijöiden muodostamien työtiimien tukemisen niin, että tiimit voivat olla itseään johtavia. Erityisesti kommunikoinnin tärkeyttä painotettiin superjohtajan rooliin liittyen. Keskijohdossa toimivat näkevät tärkeimpänä tehtävänä saavutettaviin, konkreettisiin tehtäviin keskittymisen niin, että tukijan rooli on pääasiassa taustatehtävä. Superjohtajina toimivien esimiesten lähimmät alaiset taas näkevät esimiestensä roolin suuntaa antavana resurssien tarjoajana sekä tukijana, joka ei sekaannu ryhmän sisäiseen toimintaan. (Manz & Sims 1984, 416–422.)

Superjohtajuuden seitsemän askeleen malli antaa esimiehelle melko selkeät ohjeet, miten hän pystyy kannustamaan alaisiaan itsensä johtamiseen. Itsensä johtaminen on kuitenkin käsitteellisesti niin kaukana perinteisistä johtamistavoista, että siihen sopeutuminen saattaa olla hankalaa niin alaiselle kuin esimiehelle. Superjohtajuuden soveltamiseen liittyvien haasteiden ymmärtäminen on tärkeää yritykselle, sillä tähän johtamismalliin sitoutumaton esimies voi myös estää alaisiaan kehittymästä omassa itsensä johtamisessaan.



### 3.2.3 *Haasteita superjohtajuuden soveltamisessa*

Superjohtajuuden suurin haaste on siinä, että riittävän ja liiallisen ohjauksen välinen raja on hiuksenhieno. Itseään johtavat alaiset haluavat toimia itsenäisesti, mutta toivovat kuitenkin saavansa apua, kun tarvitsevat sitä. Esimiehen saattaa olla hankala tunnistaa niitä tilanteita, joissa alaiset toivovat esimieheltään selkeää ohjausta, sillä eri alaiset tarvitsevat sitä erilaisissa tilanteissa. Jos esimies puuttuu alaistensa työhön liikaa tai ei ohjaa riittävästi, alaiset turhautuvat. (Manz & Sims 1984, 420.) Itseohjautuvia ryhmiä tutkittaessa havaittiin tilannekohtaisuuden sekä sensitiivisyyden erilaisissa tilanteissa olevan tärkeitä ominaisuuksia osallistavassa johtamisessa (Vähämäki 2008, 189). Näiden ominaisuuksien voidaan olettaa olevan tärkeitä myös itseään johtavien työntekijöiden kohdalla.

Toinen superjohtajuuden soveltamisen haaste on esimiesten suhtautuminen superjohtajuuteen. Useat esimiehet kokevat vaikeana siirtymisen uuteen työympäristöön, jossa he ovat pääasiassa vastuussa siitä, että alaisia tai alaisten muodostamaa työryhmää kannustetaan itsensä johtamiseen. Toimiminen informaation antajana sekä välittäjänä ympäristön ja tiimin välillä samalla kun esimies menettää valtaosan aiemmasta vaikutusvallastaan saattaa aiheuttaa korkeita stressitasoja esimiehille. (Elloy & Randolph 1997, 259.) Sen lisäksi, että esimiehet kokevat usein vaikutusvallan ja auktoriteetin menetyksen uhkaa, esimiehet saattavat huomata, että heidän useiden vuosien aikana kehittämänsä johtamistaidot ovat ainakin osittain vanhanaikaisia. Heidän odotetaan oppivan kokonaan uusi kokoelma johtamistaitoja, joita he eivät välttämättä itse koe osaavansa hallita ja hyödyntää. (Manz, Keating & Donnellon 1990, 25.)

Superjohtajuuteen siirtymisen aikana esimiesten ensimmäiset tuntemukset liittyvät muutoksen aiheuttamaan uhkaan ja paheksuntaan muutosta kohtaan. Näiden reaktioiden taustalla vaikuttaa kolme syytä: 1) Huoli siitä, että menneisyyden henkilökohtaisiksi epäonnistumisiksi koetut asiat tulevat ylemmän johdon tietoisuuteen. 2) Taipumus siihen, että suunnitellusta muutoksesta annetaan tunnustusta asiantuntijalle tai konsultille esimiehen sijaan. 3) Uskomus siitä, että uusi järjestelmä ei tule toimimaan. Usko siihen, että työntekijät ovat päteviä ja riittävän vastuuntuntoisia toimiakseen uudessa järjestelmässä, syntyy ajan kuluessa kun esimiehet ymmärtävät uuden järjestelmän mahdolliset hyödyt. (Manz ym. 1990, 16–19.)

Schnake ym. (1993, 352) ovat tutkineet erilaisten johtamismenetelmien vaikutusta työntekijöiden organisaatiokansalaisuuteen (organizational citizenship behavior). Organisaatiokansalaisuudella tarkoitetaan harkinnanvaraista työskentelyä muiden työntekijöiden tai koko organisaation hyväksi tavanomaisten työtehtävien lisäksi. Työntekijöitä ei tavallisesti palkita tällaisesta osallistumisesta, mutta ei myöskään rangaista, mikäli siihen ei osallistuta. Tutkijoiden odotusten vastaisesti perinteiset johtamismenetelmät selittivät alaistaitojen tason vaihtelua enemmän kuin superjohtajuus. Työntekijät saatta-

vat kokea perinteiset johtamismenetelmät vaivattomiksi ja mukaviksi ja tästä syystä reagoida suotuisammin näihin johtamistyyliin kuin superjohtajuuteen. Tutkijat kuitenkin epäilevät, että mikäli työntekijät saisivat enemmän aikaa ja altistusta superjohtajuudelle, he saattaisivat reagoida positiivisesti siihen. Lisäksi henkilöt, jotka hakeutuvat perinteisiin tuontantotehtäviin, eivät välttämättä ole kiinnostuneita superjohtajuuden mukanaan tuomasta kasvaneesta vastuusta ja itsenäisyydestä. Omassa tutkimuksessani tutkittavien työnkuvat ovat melko laajoja ja he työskentelevät itsenäisesti, mikä Schnaken ym. mukaan saattaa vahvistaa superjohtajuuden vaikutusta alaisten organisaatiokansalaisuuteen. (Schnake ym. 1993, 360.)

Superjohtajuuden soveltamisen haasteena voidaan pitää myös sitä, että empiirisissä tutkimuksissa on saatu ristiriitaisia tuloksia Manzin ja Simsin (1991) superjohtajuuden seitsemän askeleen mallin toimivuudesta. Mallin mukaan esimiehen esimerkillinen toiminta sekä hyvät itsensä johtamistaidot toimivat mallina alaisille. Brown ja Fields (2011) tutkivat, kuinka se, että esimiehet hyödyntävät omalla kohdallaan itsensä johtamisen strategioita, vaikuttaa johtamisen tehokkuuteen. Tutkimuksen mukaan esimiehen hyvillä itsensä johtamistaidoilla on hyvin vähän vaikutusta ulkopuolisten havaitsemaan johtamiskäyttäytymiseen. Brown ja Fields myös epäilevät, että johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet määrittävät sen, kuinka voimakkaasti itsensä johtamisen strategioiden käyttö näkyy hänen toiminnassaan. (Brown & Fields 2011, 289.)

Superjohtajuuden soveltamisen haasteista olennaisimmat liittyvät siis esimiehen toimintaan. Organisaatio voi kuitenkin varautua näihin haasteisiin kouluttamalla esimiehiä sekä tekemällä itsensä johtamisen mahdollisimman helpoksi niin esimiehille kuin alaisille. Tähän organisaatio voi vaikuttaa muokkaamalla organisaatorakenteen ja -kulttuurin itsensä johtamista tukevaksi.

### **3.3 Organisaatorakenteen ja -kulttuurin rooli**

Kuten edellä luvuissa 3.1 ja 3.2 on todettu, työntekijöiden itsensä johtamistaitojen taso riippuu siitä, kuinka he itse pyrkivät toteuttamaan itsensä johtamisen strategioita sekä siitä, miten heidän esimiehensä suhtautuvat itsensä johtamiseen ja kannustavat itsensä johtamistaitojen kehittämiseen. Näiden tekijöiden lisäksi organisaatorakenne ja -kulttuuri vaikuttavat siihen, kuinka syvällisesti organisaatiossa voidaan soveltaa itsensä johtamista.

Manzin ja Simsin (2001, 193) mukaan itsensä johtamista soveltavissa organisaatioissa tulee pyrkiä organisaatorakenteisiin, jotka eivät ole erityisen erikoistuneita. Heidän mukaansa itsensä johtamista edistävän organisaation kehittäminen organisaatorakenteita muuttamalla on hyvin yhteneväinen horisontaalisen organisaation ajatuksen kanssa. Horisontaaliseen organisaation rakenne on mahdollisimman matala ilman tarpeettomia

esimies- ja valvontatasoja, ja toiminnan keskiössä ovat organisaation avaintoiminnot perinteisten toimintojen sijaan. Horisontaalisessa organisaatiossa työntekijöillä on suurelta osin vastuu ja valta johtaa itseään ja työntekijöitä palkitaan hallitsemiensa relevanttien taitojen ja suoriutumisen perusteella. Lisäksi horisontaalisessa organisaatiossa painotetaan informaation jakamista ja kommunikointia, jotta työntekijöillä on riittävästi tietoa, jonka perusteella he osaavat tehdä oikeita päätöksiä. (Chung 1994, 21–22.)

Erityinen rooli itsensä johtamista soveltavassa tai siihen pyrkivässä organisaatiossa on henkilöstöosastolla. Henkilöstöosaston hoidettavana on useita tehtäviä, joiden käsittelytapa vaikuttaa siihen, kuinka organisaatorakenne ja -kulttuuri voivat tukea organisaatiota työntekijöiden itsensä johtamiseen kannustamisessa. Henkilöstöosaston vastuulla ovat muun muassa palkka- ja palkitsemisasiat sekä rekrytointi. Linjaukset siitä, kuinka näiden asioiden kanssa toimitaan, saadaan yleensä yrityksen strategiselta johdolta, jossa myös henkilöstöosasto voi olla edustettuna. Riippumatta siitä, onko henkilöstöosasto mukana päättämässä yrityksen strategisista linjauksista, näiden toimintamallien käytäntöönpano jää kuitenkin henkilöstöosaston vastuulle ja näin ollen edellyttää henkilöstöosaston henkilökunnalta kykyä sisäistää itsensä johtamisen perusajatus ja toimia sen mukaisesti.

Manzin ja Simsin (1991, 29–30) mukaan tyypillisin haaste organisaatiossa, jossa halutaan alkaa soveltaa itsensä johtamista, on organisaatiokulttuurin jäykkyys. Ilman organisaatiokulttuurin muutosta on haastavaa saada itsensä johtamisen soveltamisesta mahdollistuvia hyötyjä, kuten innovatiivisuuden kasvua, realisoitumaan. Vaikka organisaatorakenne saadaan muutettua itsensä johtamista tukevaksi, organisaatiokulttuuri saattaa vaikeuttaa johtamisvelvollisuuksien siirtymistä esimiehiltä työntekijöille itselleen. Organisaation kannalta paras tulos saavutetaan, kun kaikki organisaation osatekijät yhdessä tukevat ja kannustavat itsensä johtamiseen. (Manz & Sims 1991, 29.)

Oikeanlaisen organisaatiokulttuurin määrittelemisen ja siihen siirtyminen on huomattavasti hankalampaa kuin organisaatorakenteen muuttaminen. Schein (2010, 18) on määritellyt ryhmän kulttuurin joukoksi jaettuina olettamuksia, jotka ryhmä on oppinut ratkaisemalla ryhmän ulkopuolisia sekä sisäisiä ongelmia, ja jotka ovat toimineet riittävän hyvin, jotta niitä voidaan pitää perusteltuina, ja tästä syystä opettaa edelleen ryhmän uusille jäsenille. Tämä olettamusjoukko on jokaiselle ryhmälle ominainen ja ainutlaatuinen. Organisaatiokulttuurin muuttamisen on havaittu olevan hankalaa, koska työntekijöiden olettamuksia työstä ja ympäröivästä maailmasta on vaikea uudistaa.

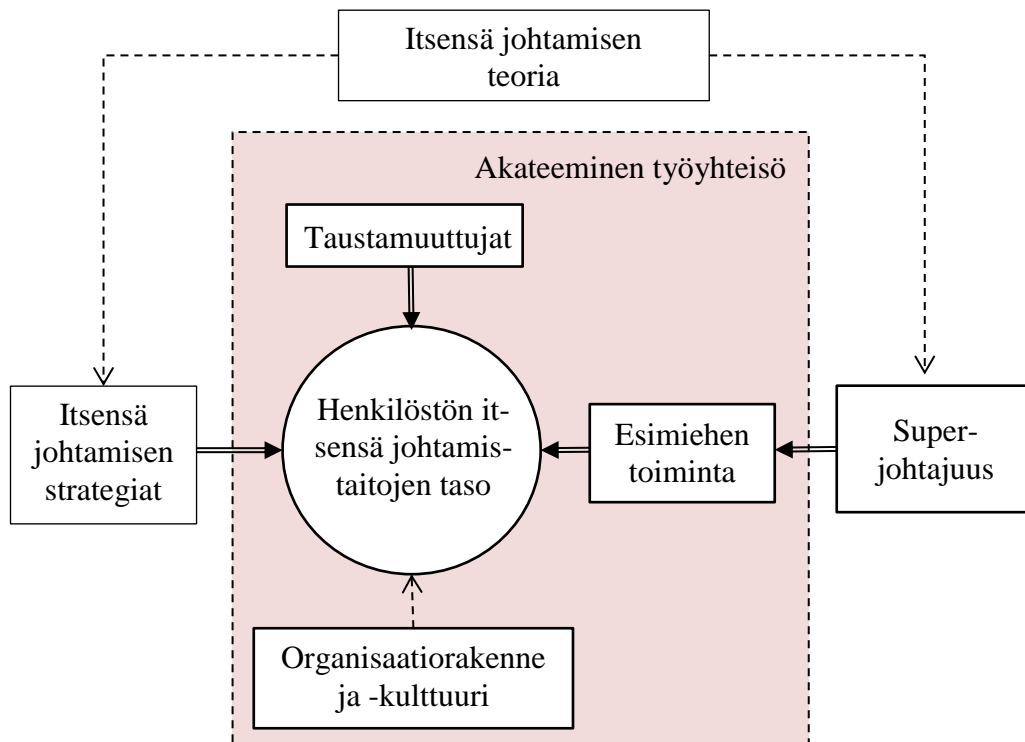
Itsensä johtamisen tapauksessa organisaatiokulttuurin tulee kannustaa työntekijöitä kehittämään omia itsensä johtamistaitojaan sekä esimiehiä tukemaan alaisiaan tässä prosessissa. Organisaatiokulttuurilta tämä edellyttää ennen kaikkea avoimuutta ja johtamisen käsittämistä uudella tavalla. Itsensä johtamista organisaatiossa todennäköisesti tukee myös organisaatiokulttuuri, joka kannustaa innovointiin ja luovuuteen. Tällainen

kulttuuri voidaan saavuttaa kannustamalla muun muassa riskienottamiseen, jatkuvaan oppimiseen ja avoimeen kommunikointiin (Martinsin & Terblanchen 2003, 70).

Organisaatiokulttuurin vaikutusta itsensä johtamiseen ei ole suoranaisesti tutkittu, vaikka välillisesti se vaikuttaa kaikkien itsensä johtamisesta tehtyjen empiiristen tutkimusten taustalla. Tämän tutkimuksen ensijaisena tarkoituksena on tutkia esimiehen superjohtajuuden mukaisen toiminnan vaikutuksia alaisten itsensä johtamistaitoihin erityisesti akateemisissa työyhteisöissä, jolloin kiinnostuksen kohteena on myös organisaatiokulttuurin vaikutus. Akateemisten työyhteisöjen organisaatiokulttuurin erityispiirteisiin olen tutustunut kirjallisuuden kautta, ja mikäli tutkimustulokseni poikkeavat teorian mukaisista tuloksista, tarkastelen organisaatiokulttuurin mahdollista merkitystä näiden erojen aiheuttajana.

### **3.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys**

Pyrin selvittämään tässä tutkimuksessa, pätevätkö itsensä johtamisen teorian ja superjohtajuuden mukaiset oletukset myös akateemisessa työympäristössä. Näin ollen tämä tutkimus testaa edellä esitettyä itsensä johtamisen teoriaa. Lisäksi teorialla on suuri rooli siinä, miten tämä tutkimus on toteutettu, sillä tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen laadinnassa hyödynsin useita aikaisempia itsensä johtamisen mittaamiseen sekä superjohtajuuteen liittyviä tutkimuksia. Tämän tutkimuksen ja teorian välistä suhdetta on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Niiden asioiden välisiä suhteita, joita tässä tutkimuksessa selvitetään, on kuvattu kuviossa 3 tummilla nuolilla. Katkoviivalla piirretyt nuolet kuvaavat yhteyksiä, jotka teorian mukaan ovat olemassa, mutta joihin ei tässä tutkimuksessa erityisesti keskitytä. Väritetyn laatikon sisällä olevat tekijät liittyvät akateemiseen työyhteisöön, kun taas laatikon ulkopuoliset tekijät eivät ole sidottuja tähän ympäristöön.

Tässä tutkimuksessa akateemisessa työyhteisössä työskentelevät henkilöt arvioivat omien itsensä johtamistaitojensa tasoa sekä oman esimiehensä käyttäytymistä. Näiden tulosten perusteella tarkastelen, vaikuttaako esimiehen toiminta alaisten itsensä johtamistaitojen tasoon samalla tavalla kuin itsensä johtamisen teoria olettaa. Mukaan tähän tarkasteluun otetaan myös yhteisössä työskentelevien henkilöiden taustamuuttujat, jotta voidaan arvioida, vaikuttavatko työstä ja esimiehestä riippumattomat muuttujat, kuten ikä tai sukupuoli, henkilöstön itsensä johtamistaitojen tasoon.

Organisaatorakenteen tai -kulttuurin vaikutus tulee mahdollisesti esiin tutkimuksen tuloksissa, sillä yliopiston erityispiirteitä työnantajana on tarkasteltu kirjallisuuden perusteella ja ne saattavat selittää mahdollisia poikkeavuuksia teorian mukaisista tuloksista. Tutkimuksen pääpaino on kuitenkin superjohtajuuden ja alaisten itsensä johtamistaitojen välisen suhteen selvittämisessä.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Kohdejoukko ja otanta

Toteutin tämän tutkimuksen määrällisenä tutkimuksena keräämällä analysoitavan materiaalin kohdejoukon edustajilta sähköpostikyselyn avulla. Tutkimukseni kohdejoukko koostuu Suomen yliopistoissa työskentelevistä tutkijoista ja opetushenkilöstöstä. Koska kaikkien näiden henkilöiden sähköpostiosoitteiden kerääminen olisi erittäin työlästä ja tarpeetonta yleistettävien tulosten saamiseksi, lähetin kyselyn noin 1000 henkilölle, jotka kuuluvat tutkimukseni kohdejoukkoon. Otantamenetelmäksi valitsin klusteriotannan. Klusteriotannassa populaatio jaetaan klustereihin jonkin kriteerin mukaan ja otokseen valitaan kokonaisia klustereita. Otantamenetelmän etuna on yleensä ajansäästö, kun jokaista populaation jäsentä ei tarvitse valita erikseen. Klusteriotantaa käytettäessä on kuitenkin tarpeellista analysointivaiheessa ottaa huomioon se, että tutkittu ilmiö saattaa esiintyä eri tavalla eri klustereissa. Tämä saattaa aiheuttaa tuloksiin klusterisoitumisesta johtuvaa, ei-satunnaista virhettä. (Nummenmaa 2011, 29.)

Tarkastelen Turun yliopiston tutkija- ja opetushenkilöstöä populaationa, joka on jakautunut tiedekunnittain kahdeksaan eri klusteriin. Tutkimukseni kohdejoukkoa edustavaksi näytteeksi valitsin Turun yliopiston matemaattis-luonnontieteellisen ja yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan opetus- ja tutkimushenkilöstön. Matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan valitsin, koska olen itse opiskellut ja työskennellyt aikaisemmin kyseisessä tiedekunnassa ja tämä nimenomainen kokemus on toiminut inspiraationa tämän tutkimuksen tekemiselle. Yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan valitsin toiseksi tiedekunnaksi mukaan tutkimukseen, koska siellä tehtävä tutkimus on ihmis-keskeistä toisin kuin matemaattis-luonnontieteellisessä tiedekunnassa. Lisäksi yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan valintaan vaikutti se, että tiedekunnan laitosrakenne on melko yksinkertainen ja näin ollen yhteystietojen kerääminen oli helpompaa kuin esimerkiksi humanistisen tiedekunnan tapauksessa. Päätin rajoittaa tutkimukseeni mukaan tulevat tiedekunnat vain kahteen, koska yhteystietojen kerääminen useamman tiedekunnan työntekijöistä olisi lisännyt työmäärää merkittävästi, ja koska jo näiden kahden tiedekunnan henkilöstöistä muodostui riittävän suuri näyte.

Vastaajien sähköpostiosoitteet keräsin Turun yliopiston Outlook-sähköpostijärjestelmän osoitteistosta, josta henkilöiden yhteystietoja oli mahdollista hakea laitoksen perusteella. Kun kaikkien laitosten henkilökuntien yhteystiedot oli tuotu Excel-taulukkaan, poistin työnimikkeen mukaan jokaisesta listasta kaikki opiskelijat. Mahdolliset työharjoittelijat jäivät kuitenkin listaan. Lisäksi poistin työnimikkeen mukaan selvästi hallintohenkilökuntaan kuuluvat työntekijät. Tällaisia nimikkeitä olivat seuraavat: korkeakoulusihteeri, hallintopäällikkö, opintoneuvoja, opintopäällikkö ja

toimistosiihteerii. Kemian laitoksen henkilökuntalistasta poistin neljä sähköpostiosoitetta, jotka eivät olleet kenenkään henkilökohtaisia osoitteita, vaan yksittäisille työtiloille tai tilaisuuksille perustettuja. Biologian laitoksen henkilökuntalistasta poistin ylipuutarhurin, puutarhurin ja talonmies-lämmittäjän työnimikkeillä toimivat henkilöt. Listoille jäi näiden poistojen jälkeen vielä lukuisia ihmisiä, joiden kuulumisesta tutkimukseni kohderyhmään en työnimikkeen perusteella ollut varma. Lähetin kyselyn kuitenkin heille kaikille olettaen, että kohderyhmään kuulumattomat jättävät vastaamatta.

Kun olin poistanut kohderyhmään kuulumattomat henkilöt Excel-tiedostoista, yhdistin kaikki keräämäni sähköpostiosoitteet yhteen Excel-tiedostoon. Ennen kyselyn lähettämistä tarkistin vielä, ettei samoja sähköpostiosoitteita löytynyt listasta useaan kertaan. Lähetin kyselyn kaiken kaikkiaan 1127 henkilölle. Saatekirjeen kirjoitin suomeksi ja englanniksi, ja molemmat versiot lähetettiin kaikille kyselyn vastaanottajille. Saatekirje löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 1.

Kymmenen ihmistä ilmoitti kyselyn lähettämisen jälkeen sähköpostitse, että he eivät koe kuuluvansa tutkimukseni kohderyhmään ja näin ollen jättävät vastaamatta kyselyyn. Poistin näiden henkilöiden sähköpostiosoitteet Webropol-sovelluksen vastaajalistasta ennen kuin lähetin muistutusviestin niille, jotka eivät olleen vielä vastanneet kyselyyn. Muistutuskirjeen lähetin viikko sen jälkeen, kun olin lähettänyt alkuperäisen saatekirjeen ja linkin kyselyyn. Muistutuskirje löytyy liitteestä 2. Muistutuskirjeen lähettämisen jälkeen vielä kolme ihmistä ilmoitti, että he eivät koe kuuluvansa kohderyhmään. Kaiken kaikkiaan kysely lähetettiin siis 1114 oletettavasti kohderyhmään kuuluvalla henkilölle. Taulukossa 2 on esitetty kohderyhmää edustavaan näytteeseen valittujen tiedekuntien laitokset sekä kohderyhmään kuuluvien henkilöiden lukumäärät laitoksittain.

Taulukko 2 Yhteiskuntatieteellisen ja matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan laitokset ja kohdejoukkoon kuuluvien henkilöiden lukumäärät

<b>Tiedekunta</b>	<b>Laitokset</b>	<b>Kohdejoukkoon kuuluvien henkilöiden lkm</b>
Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Käyttäytymistieteiden ja filosofian laitos	94
	Politiikan tutkimuksen laitos	57
	Sosiaalitieteiden laitos	59
	Laitosten yhteinen henkilökunta	47
	Yht.tdk yht.	257
Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta	Biokemian ja elintarvikekemian laitos	218
	Biologian laitos	200
	Fysiikan ja tähtitieteen laitos	113
	Informaatioteknologian laitos	98
	Kemian laitos	91
	Maantieteen ja geologian laitos	51
	Matematiikan ja tilastotieteen laitos	86
	Mat.-lt.tdk yht.	857
	<b>Kaikki yhteensä</b>	1114

Kyselyyn valittu näyte koostui taulukon 2 mukaisesti niin, että noin kolme neljäsosaa kohderyhmästä työskenteli matemaattis-luonnontieteellisessä ja noin yksi neljäsosa yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa.

## 4.2 Kyselyn laatiminen

Kysely toteutettiin Webropol 2.0 -sovelluksen avulla sähköpostikyselynä. Näytteelle lähetetty kysely muodostui kolmesta osasta. Ensimmäisessä osassa kysyttiin vastaajan taustatietoja: sukupuolta, syntymävuotta, työnantajaa, koulutusastetta, työkokemuksen pituutta vuosina kyseisessä tai samankaltaisessa työpaikassa sekä asemaa työpaikassa. Työnantajaa kysyttäessä vastausvaihtoehtoina olivat Turun yliopiston matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta, Turun yliopiston yhteiskuntatieteellinen tiedekunta sekä kaupallinen yritys. Kaupallinen yritys -vaihtoehto oli mukana kyselyssä, koska kyselyn laatimisen sekä lähettämisen aikaan oli vielä epävarmaa, lähetetäänkö kysely ainoastaan



yliopistossa työskenteleville vai myös jonkin kaupallisen asiantuntijayrityksen henkilöstölle. Asema työpaikassa määriteltiin ainoastaan sen mukaan, onko vastaajalla alaisia vai ei. En nähnyt tarpeelliseksi kerätä tämän tarkempaa tietoa vastaajien asemasta, sillä yliopistojen laitostasolla organisaatorakenne on suhteellisen matala. Lisäksi superjohtajuuden malli ei tee eroa keskijohdon ja ylemmän johdon välillä, joten oleellista on selvittää, kenellä vastaajista on alaisia ja kenellä ei.

Kyselyn toinen osa koostui Houghtonin ja Neckin (2002) laatimasta RSLQ-kyselystä, jonka tarkoituksena oli kartoittaa vastaajan itsensä johtamistaitojen tasoa. Joissakin tuoreissa itsensä johtamisen tutkimuksissa (ks. esim. Brown & Fields 2011) on käytetty Anderssonin ja Prussian (1997) kehittämää SLQ-kyselyä uudemman RSLQ-kyselyn sijaan. Tätä on perusteltu sillä, että SLQ-kysely on paremmin testattu kuin RSLQ-kysely. Päätin käyttää tässä kyselyssä RSLQ-kyselyä, koska se on lyhyempi ja vastaajaystävällisempi kuin alkuperäinen SLQ-kysely. Lisäksi RSLQ-kyselyn validiteettia voidaan pitää parempana kuin SLQ-kyselyn, kuten luvussa 2.3.2 totesin. Kyselylomakkeessa RSLQ-kyselyn väitteet esitettiin satunnaisessa järjestyksessä.

Kyselyn kolmas eli viimeinen osa koostui 27 väitteestä, jotka liittyivät esimiehen toimintaan. Kolmas osa koostui osittain Manzin ja Simsin (1987) laatimasta SMLQ-kyselystä (Self-Management Leadership Questionnaire -kysely) sekä Arnoldin, Aradin, Rhoadesin ja Drasgown (2000) laatimasta ELQ-kyselystä (Empowering Leadership Questionnaire -kysely). Vastaajan tehtävänä on arvioida väitteiden paikkansapitävyyttä samanlaisella, 5-portaisella Likert-asteikolla kuin RSLQ-kyselyn tapauksessa. Kysymyspatteristo on pyritty laatimaan niin, että sen avulla pystytään selvittämään missä määrin esimiehet toimivat Manzin ja Simsin (1991, 23) esittämien superjohtajuuden seitsemän askeleen mukaisesti.

Manzin ja Simsin kehittämä SMLQ-kysely laadittiin vuonna 1987, jotta voitiin tutkia esimiesten toimintaa itseään johtavia ryhmiä soveltavissa organisaatioissa. Kyselyn perustana ovat Manzin ja Simsin havainnot keskikokoisesta tuotantolaitoksesta, jossa sovellettiin itseään johtavia tiimejä. Haastattelujen ja havaintojen pohjalta Manz ja Sims pyrkivät tunnistamaan merkityksellisiä johtamiskäyttäytymiseen liittyviä muuttujia. Kun alustava luokitus itseään johtavien tiimien esimiesten käyttäytymisestä oli laadittu, tehtiin uusi havainnointi- ja haastattelukierros, jonka perusteella Manz ja Sims pyrkivät varmistamaan luokittelunsa asianmukaisuuden. Laatimansa kyselyn he teettivät yrityksen 276 työntekijällä ja analysoivat tulokset faktorianalyysin avulla. Faktorianalyysi tuki Manzin ja Simsin ajatusta siitä, että kysely koostuu kuudesta eri teemasta. Loppulaisen kyselyn teemat ovat: kannustaminen harjoitteluun, kannustaminen omien tavoitteiden asettamiseen, kannustaminen itsekritiikkiin, kannustaminen itsensä vahvistamiseen, kannustaminen itseään koskevien odotusten nostamiseen ja kannustaminen itsehavainnointiin. (Manz & Sims 1987, 114.)

Manzin ja Simsin SMLQ-kysely ei sellaisenaan ole kuitenkaan ihanteellinen analysoimaan yliopiston tutkijayhteisöissä toimivien esimiesten käyttäytymistä alaisten itsensä johtamisen näkökulmasta, koska kysely on melko vanha ja itsensä johtamisen käsitteen sisältö on muuttunut kuten luvussa 2.1 itsensä johtamisesta ja itsejohtajuudesta olen kuvannut. Lisäksi Manz ja Sims laativat SMLQ-kyselyn sellaisen tuotanto-organisaation tarpeisiin, jossa ei työskennellyt korkeasti koulutettuja työntekijöitä (Manz & Sims 1987, 109). Tästä syystä en ota tähän kyselytutkimukseen mukaan kaikkia kuutta alkuperäisen SMLQ-kyselyn teemaa, vaan tiputan ensimmäisen teeman, kannustamisen harjoitteluun, kyselystä pois. Harjoittelemiseen kannustamisella ei tutkijan tai asiantuntijan työssä todennäköisesti ole niin suurta roolia kuin siinä ympäristössä, jota Manz ja Sims ovat seuranneet kyselyä luodessaan. Muut viisi teemaa liittyvät kuitenkin vahvasti Manzin ja Simsin (1991, 23) myöhemmin määrittelemään superjohtajuuden seitsemän askeleen malliin sekä vaikuttavat merkittävältä myös akateemista työtä tekevien kannalta.

SMLQ-kysely ei ota huomioon ollenkaan superjohtajuuden ensimmäistä ja toista askelta eli sitä, kuinka esimiehen tulee osata johtaa itseään sekä toimia mallina ja esimerkkinä alaisilleen itseään johtavasta henkilöstä. Jotta kysely kartoittaa esimiehen toimintaa myös tässä suhteessa, otin mukaan kysymyspatteristoon osan Arnoldin ym. (2000) voimaannuttavan johtamisen ELQ-kyselystä. ELQ-kysely koostuu viidestä eri teemasta, joita jokaista kuvaa 5–11 erilaista väitettä. Nämä väitteet kuvaavat esimiehen toimintaa ja vastaaja arvioi näiden toimintojen yleisyyttä oman esimiehensä kohdalla 5-portaisella Likert-asteikolla. Kysely laadittiin tekemällä ensin haastatteluja kolmessa voimaannuttavaa johtamista hyödyntävässä yrityksessä. Haastatteluissa työntekijöitä pyydettiin kertomaan esimiestensä tärkeistä kyvyistä, taidoista ja käyttäytymisestä. Kolme haastatteluissa mukana ollutta organisaatiopsykologia ryhmittelivät vastaukset kahdeksaan eri teemaan. Tutkimuksen toisessa vaiheessa tutkijat testasivat kyselyn rakennetta teettämällä kyselyn kahden organisaation henkilöstöllä. Faktorianalyysin mukaan tehokkaan johtamiskäyttämisen teemoja oli kuitenkin vain viisi. Tuloksen varmistamiseksi Arnold ym. suorittivat vielä toisen kyselytutkimuksen 374 työntekijälle yhteensä viidestä eri organisaatiosta. Kyselyn viideksi teemaksi selvisivät esimerkiksi johtaminen, osallistava päätöksenteko, valmentaminen, informointi ja välittämisen osoittaminen/vuorovaikutus tiimin kanssa.

Otin mukaan tähän kyselyyn kaksi ELQ-kyselyn teemaa: esimerkiksi johtamisen ja osallistavan päätöksenteon. Osallistava päätöksenteko ei kuulu Manzin ja Simsin (1991, 23) superjohtajuuden seitsemään askeleeseen, mutta päätin ottaa myös tämän teeman mukaan kyselyyn kohdejoukon erikoislaatuisuuden takia. Päätöksentekokulttuuri akateemisissa työyhteisöissä koetaan usein osittain autoritaarisena (Pirttilä & Eriksson-Piela 2004, 76), mikä on ristiriidassa itsensä johtamisen tai siihen kannustamisen periaatteiden kanssa. Ottamalla osallistavaa päätöksentekoa koskevan teeman mukaan tähän

kyselyyn voin tarkastella myös sen vaikutusta kohderyhmän itsensä johtamistaitojen tasoon.

Sekä SMLQ- että ELQ-kysely on laadittu mittaamaan ja kartoittamaan esimiehen toimintaa ympäristössä, jossa alaiset toimivat tiimeissä tai ryhmissä. Koska tämän kyselyn vastaajat eivät välttämättä työskentele ryhmissä, uudelleenmuotoilin sekä SMLQ- että ELQ-kyselyistä otettuja väittämiä niin, että niihin voivat vastata itsenäisesti työskentelevät henkilöt. Lisäksi myös tämän osan väittämät esitettiin kyselylomakkeessa satunnaisessa järjestyksessä. Kaikki vastaajat vastasivat kyselyyn englanniksi, jotta vastaukset ovat vertailukelpoisia aikaisempien tutkimustulosten kanssa. Ennen kyselyn lähettämistä testasin kyselyn toimivuutta muutaman kauppakorkeakoulun opiskelijan avulla ja muokkasin kysymysten sanamuotoja ja selitetekstejä saadun palautteen perusteella.

Kyselyn loppuun lisäsin kaksi avointa kysymystä. Ensimmäisessä kysymyksessä pyysin vastaajia jakamaan ajatuksiaan itsensä johtamisesta ja esimiehen johtamiskäytännöistä. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää sellaisia kohderyhmän mahdollisia kokemuksia ja näkemyksiä, joita en ollut osannut ottaa huomioon kyselyä laatiessani. Toisessa kysymyksessä pyysin vastaajien kommentteja laatimastani kyselystä. Tämän kysymyksen tarkoitus oli auttaa kyselyn reliabiliteetin sekä validiteetin arvioinnissa. Kyselylomake löytyy liitteestä 3.

## 4.3 Tutkimuksen luotettavuus

### 4.3.1 *Reliabiliteetti*

Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan perinteisesti validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Reliabiliteetin tarkastelulla tarkoitetaan tutkimuksen tarkastelua sen suhteen, onko tutkimus toistettavissa. (Metsämuuronen 2011, 134.) Tämän tutkimuksen reliabiliteetin parantamiseksi olen pyrkinyt raportoimaan mahdollisimman tarkasti kaikki kyselyn laatimisen, lähettämisen sekä tulosten analysoinnin vaiheet.

Mittauksen toistettavuudelle voidaan myös laskea reliabiliteetti. Keinoja reliabiliteetin selvittämiseksi on kolme: rinnakkaismittaus, toistomittaus ja sisäinen konsistenssi. (Metsämuuronen 2011, 134.) Koska tässä tutkimuksessa mittaus tehtiin ainoastaan yhden kerran ja ainoastaan yhdellä mittaristolla, ainoa varteenotettava keino reliabiliteetin mittaamiseksi on sisäisen konsistenssin tarkastelu. Mittarin sisäinen konsistenssi eli yhtenäisyys voidaan selvittää muun muassa laskemalla muuttujien yhtenäisyyttä kuvaava tunnusluku Cronbachin alfa ( $\alpha_{Cr}$ ) (Metsämuuronen 2011, 145). Olen laskenut muodostamilleni summamuuttujille Cronbachin alfat ja esittänyt ne summa-

muuttujien muodostamisen yhteydessä luvuissa 5.2 ja 5.3. Saadut  $\alpha_{CR}$ -arvot osoittavat muodostettujen summamuuttujien olevan sisäisesti konsistensseja.

### 4.3.2 *Sisäinen validiteetti*

Tutkimuksen validiteetti viittaa siihen, onko tutkimuksessa mitattu sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata. Näin ollen validiteetin tarkastelu on tutkimuksen luotettavuuden kannalta oleellista. Validiteetti jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen omaa luotettavuutta, eli muun muassa käsitteiden oikeellisuutta sekä valittujen mittarien sopivuutta. Sisäinen validiteetti voidaan edelleen jakaa kolmeen osaan: sisällön validius, rakennevalidius sekä kriteerivalidius. (Metsämuuronen 2011, 125.)

Sisällön validiteettia arvioitaessa tarkastellaan, ovatko tutkimuksessa käytetyt käsitteet teorian mukaiset ja oikein operationalisoidut (Metsämuuronen 2011, 126). Tässä tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen väittämistä suurin osa on otettu aikaisemmin laadituista itsensä johtamiseen liittyvistä kyselyistä ja näin ollen käsitteet ovat teorian mukaiset. Väittämistä ei myöskään esiintynyt sellaisia termejä, joita itsensä johtamisen teoriaan perehtymätön lukija ei ymmärtäisi. Käsitteiden operationalisointi, eli käsitteiden yhdistäminen mitattaviin ominaisuuksiin, oli RSLQ-kyselyn kohdalla tehty jo aikaisemmin ja näin saatua mittaristoa oli myös testattu (Houghton & Neck 2002). Esimiehen toimintaa kartoittavat väittämät koottiin kahdesta erillisestä, testatusta mittaristosta (Manz & Sims 1987; Arnold ym. 2000). ELQ-kysely ei kuitenkaan liity itsensä johtamiseen, joten esimiehen esimerkillistä toimintaa kuvaavista väittämistä ei ehkä välittynyt itsensä johtamisen näkökulma.

Itse kyselyssä oli kuitenkin muutamia kohtia, jotka aiheuttivat hämmennystä vastaajien keskuudessa. Kyselyn kolmannen osan, eli esimiehen johtamiskäytäntöjä kartoittavan osuuden, tehtävänantoa olisi pitänyt tarkentaa, sillä useissa avoimien kysymysten vastauksissa nousi esille se, että vastaajat eivät tienneet, keneen kysymyksenasettelun termillä ”supervisor” viitataan. Tehtävänannon alla olisi voinut selittää tarkemmin, että termillä ”supervisor” viitataan siihen henkilöön, joka virallisesti on vastaajan esimies. Tämä epätietoisuus ehkä heijastelee myös laajemmin johtajuuden puutetta ja epäselvyyttä yliopistojen tutkijahenkilöstön keskuudessa.

Tutkimuksen rakennevaliditeetilla tarkoitetaan sitä, että mikäli ilmiö noudattaa jotakin teoriaa, tulee sille olla mahdollista löytää tukea aineistosta. Tätä voidaan analysoida matemaattisesti esimerkiksi tarkastelemalla muuttujien välisiä korrelaatioita. (Metsämuuronen 2011, 129–130.) Tässä tutkimuksessa rakennevaliditeettia on arvioitu faktorianalyysin yhteydessä luvuissa 5.2 ja 5.3 muodostettaessa itsensä johtamista ja esimiehen toimintaa kuvaavia summamuuttujia. Itsensä johtamistaitoja mittaavien väittämien

kohdalla rakennevaliditeettia voidaan pitää melko hyvänä, koska havaitut itsensä johtamisen teemat olivat suurelta osalta samat kuin teoriassa esitetyt. Esimiehen toimintaa kartoittavien väittämien kohdalla rakennevaliditeetti ei ollut aivan yhtä hyvä, sillä havaitut teemat poikkesivat jonkin verran teorian perusteella oletetuista.

Kriteerivaliditeetilla tarkoitetaan sitä, että mittarilla saatua arvoa verrataan johonkin sellaiseen arvoon, jota voidaan pitää validiuden kriteerinä (Metsämuuronen 2011, 131). Itsensä johtamisen tapauksessa on haastavaa löytää sellaista arvoa, johon kyselyssä olleilla mittareilla saatuja tuloksia voisi verrata, enkä tästä syystä tarkastele tämän tutkimuksen kriteerivaliditeettia tarkemmin.

### **4.3.3 Ulkoinen validiteetti**

Tutkimuksen ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sen yleistettävyyden arvioimista (Metsämuuronen 2011, 74). Kyselytutkimuksen tulosten yleistettävyyteen vaikuttaa huomattavasti kyselyn vastauskato, jolla tarkoitetaan sekä yksittäisten vastausten puuttumista havaintoaineistosta että kyselyyn kokonaan vastaamatta jättäneiden osuutta. (Heikkilä 2010, 43.) Erityisen tärkeää kadon tarkastelu on silloin, kun kato vaikuttaa systemaattiselta. (Nummenmaa 2011, 159) Koska tässä kyselyssä vastausprosentti jäi melko pieneksi ja yksittäisiä vastauksia puuttui jonkin verran, on aiheellista tehdä katoanalyysi.

Kyselyyn vastasi 238 henkilöä, jolloin vastausprosentti on 21,3 %. Vastausprosentti ei ole erityisen korkea, ja siihen on todennäköisesti useita syitä. Yksi näistä syistä on kyselyn toisen osan väittämien keskinäinen samankaltaisuus. Suurin osa kyselylomakkeen viimeisen osan lopussa olleeseen kyselyä itseään koskevaan avoimeen kysymykseen vastanneista huomautti kyselyn toisen osan samankaltaisten väitteiden toistuvuudesta ja siitä seuranneesta ärtymyksestä. Vastaajat kokivat RSLQ-kyselyn väitteiden olevan usein niin lähellä toisiaan, että vastaaminen tuntui turhautavalta.

Toinen syy alhaiseen vastausprosenttiin saattaa olla valitussa kohderyhmässä. Suurin osa kyselyn vastaanottajista työskenteli matemaattis-luonnontieteellisessä tiedekunnassa, jossa tehtävä tutkimus on hyvin erityyppistä kauppakorkeakoulussa usein tehtävän ihmiskeskeisen tutkimuksen kanssa. Saattaa olla, että matemaattis-luonnontieteellisessä tiedekunnassa työskentelevät ihmiset ovat kokeneet tämän tutkimuksen jossain määrin epätieteelliseksi tutkimukseksi, ja jättäneet tästä syystä vastaamatta kyselyyn. Yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa ihmiskeskeinen tutkimus on tuttua, mutta saattaa olla, että tuntematta itsensä johtamisen teoriaa, tämän tutkimuksen aihe voi vaikuttaa populaarikirjallisuuteen kuuluvalla, eikä näin ollen ole houkuttanut kyselyn vastaanottajia vastaamaan. Vastausprosentti olisi voinut olla suurempi, jos olisin saatekirjeessä viitanut itsensä johtamiseen jollakin muulla, vähemmän ennakkoluuloja herättävällä termil-

lä. Esimerkiksi itseään johtavien tiimien kohdalla käytetty termi, itseohjautuvuus, olisi saatettu vastaajien keskuudessa ottaa vastaan myönteisemmin.

Kyselyn kohderyhmää pohtiessani olisin voinut kiinnittää enemmän huomiota henkilöiden työnkuvaan ja työtilanteeseen. Tässä tapauksessa esimerkiksi eläkeläisten tunnistaminen oli ongelmallista, koska vastaajien sähköpostiosoitteet kerättiin yliopiston sähköpostijärjestelmän osoitteistosta laitoksen mukaan, ja laitoksesta riippuen henkilökuntalistassa mukana saattoi olla eläkeläisiä ilman, että sitä oli työnimikkeessä mainittu. Osa eläkeläisistä ilmoitti, etteivät he koe kuuluvansa kohderyhmään, mutta vastaajien ikäjakaumasta voi päätellä, että moni eläkeläinen myös vastasi kyselyyn. Tässä suhteessa kohderyhmän määrittelyä olisi pitänyt tarkentaa ja tehdä saatekirjeessä tai itse kyselyssä selväksi, kenen kyselyyn toivotaan vastaavan. Koska kysely lähetettiin myös joillekin eläkkeelle jääneille henkilöille, kolmannen osan alkuun olisi voinut lisätä vaihtoehdon ”Minulla ei ole esimiestä”, jolloin se olisi korvannut kyseisen osan väittämiin vastaamisen. Tällöin olisi kuitenkin voinut käydä niin, että henkilöt, joilla on virallinen esimies, mutta kokevat työskentelevänsä itsenäisesti, vastaavat näin ja vastausten määrä olisi vähentynyt huomattavasti.

Varsinainen katoanalyysi voidaan tehdä vertaamalla vastaajien ominaisuuksia koko kohdejoukon ominaisuuksiin (Heikkilä 2010, 189). Kysely lähetettiin 1114 henkilölle, joista 257 henkilön (23,1 %) osoitteet saatiin yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan laitosten sähköpostiosoitteistosta ja 857 henkilön (76,9 %) osoitteet saatiin matemaattisluonnontieteellisen tiedekunnan sähköpostiosoitteistosta. Vastauksia näistä tiedekunnista saatiin lähes samassa suhteessa kuin kyselyjä lähetettiin. Vastaajista 22,3 % ilmoitti työskentelevänsä yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa ja 71,4 % matemaattisluonnontieteellisessä tiedekunnassa. Tämän lisäksi 4 ihmistä (1,7 %) vastasi työskentelevänsä jossakin muualla ja 11 ihmistä (4,6 %) jätti vastaamatta työpaikkaa koskevaan kysymykseen. Tämän perusteella vaikuttaa siltä, että tutkimusjoukko edustaa työskentelevien tiedekunnan suhteen näytettä hyvin.

Olen vertaillut taulukossa 3 tutkimusjoukon, eli kyselyyn vastaajien, sukupuoli-, ikä- ja koulutusastejakaumaa kohdejoukon ja näytteen tietoihin. Näytteen tiedot olen saanut Turun yliopiston henkilöstöhallinnosta ja kohdejoukon tiedot olen ottanut Tieteentekijöiden liiton<sup>1</sup> jäsenkyselystä 2010 (Puhakka & Rautopuro 2010).

---

<sup>1</sup> Tieteentekijöiden liitto on yliopistojen ja tutkimuslaitosten opettajien, tutkijoiden, tietopalveluhenkilöstön ja muiden akateemisten asiantuntijoiden ammattijärjestö, johon kuului vuoden 2010 lopussa 6755 henkilöä (Puhakka & Rautopuro 2010, 7).

Taulukko 3 Tutkimusjoukon ja näytteen edustavuus sukupuolen, iän ja koulutusasteen mukaan

		<b>Kohde- joukko</b>	<b>Näyte</b>	<b>Tutkimus- joukko</b>
<b>Sukupuoli</b>	Naisia (%)	60	45	48
	Miehiä (%)	40	55	52
<b>Ikä</b>	Keski-ikä (vuotta)	43	40	40
	Alle 30 vuotta (%)	7	22	19
	30–39 vuotta (%)	36	34	44
	40–49 vuotta (%)	29	22	18
	50 vuotta tai yli (%)	28	22	19
<b>Koulutus</b>	Alempi korkeakoulututkinto (%)	0,8	-	5,5
	Ylempi korkeakoulututkinto (%)	41,9	-	33,6
	Tieteellinen jatkotutkinto (%)	57,3	-	57,1
	Muu tutkinto (%)	0,1	-	3,4

Taulukon 3 mukaan näytteeseen on valikoitunut enemmän miehiä kuin mitä kohdejoukossa on. Tutkimusjoukossa miesten määrä on hieman pienempi kuin näytteessä, mutta kuitenkin selvästi suurempi kuin kohdejoukossa. Koska Tieteentekijöiden liittoon kuuluu myös muita akateemisia asiantuntijoita kuin tutkijoita tai opetushenkilökuntaa, luotettavamman vertailukohdan antaa Tilastokeskus. Tilastokeskuksen mukaan naisten osuus korkeakoulusektorin tutkimushenkilöstöstä on vuonna 2009 ollut 48 % (Tutkimus- ja kehittämistoiminta 2009). Tämän perusteella vaikuttaa siltä, että sukupuolen suhteen tulokset eivät ole vääristyneitä vaan edustavat kohdejoukkoa.

Tutkimusjoukko vaikuttaa edustavan näytettä iän suhteen erittäin hyvin, sillä ryhmien keski-ikä on sama. Näytteen ja kohdejoukon keski-ikä eroaa ainoastaan kolmella vuodella, joten näyte edustaa kohdejoukkoa tässä suhteessa hyvin. Myös ikäjakaumat ovat melko samankaltaiset tutkimusjoukon, näytteen ja kohdejoukon välillä. Tutkimusjoukko edustaa näytettä melko hyvin, sillä molemmissa ryhmissä suurimman ikäluokan muodostavat 30–39-vuotiaat ja muut ikäluokat ovat tasaisesti edustettuina. Tutkimusjoukkoon ja näytteeseen vaikuttaa kuitenkin valikoituneen enemmän alle 30-vuotiaita ja vähemmän yli 40-vuotiaita kuin mitä kohdejoukkoon kuuluu. Koska nuorten järjestäytyminen ammattiliittoihin on huomattavasti alhaisempaa kuin vanhemman väestön (Ahtiainen 2011, 39), on todennäköistä, että kohderyhmän tilastoissa nuoret ovat aliedustettuina. Näin ollen tutkimusjoukko ja näyte todennäköisesti edustavat kohderyhmää myös ikäjakauman suhteen hyvin.

Koulutusasteen kohdalla tutkimusjoukkoa täytyy verrata suoraan kohdejoukkoon, sillä henkilöstöhallinto ei pystynyt tarjoamaan tarkkaa tietoa henkilöstön koulutustasosta

muualla suoritettujen tutkintojen takia. Koulutusasteen suhteen sekä kohdejoukon että tutkimusjoukon selvästi suurimman ryhmän muodostavat tieteellisen jatkotutkinnon suorittaneet henkilöt. Näiden henkilöiden osuus on molemmissa joukoissa lähes sama, noin 57 %. Toiseksi suurin ryhmä, ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet, on kohdejoukossa sekä tutkimusjoukossa suuri, tutkimusjoukossa kuitenkin hieman pienempi kuin kohdejoukossa. Tutkimusjoukossa alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita on 5,5 %, mutta kohdejoukossa ainoastaan 0,8 %. Myös näitä eroja saattaa selittää nuorten suhteellinen aliedustus kohderyhmän tilastotiedoista. Kokonaisuutena vaikuttaa siltä, että tutkimusjoukko edustaa kohdejoukkoa hyvin kaikilla tarkastelluilla mittareilla ja tutkimustulokset ovat yleistettävissä kohdejoukkoon.

#### **4.4 Aineiston analyysin kuvailu**

Tämän tutkimuksen tuloksia on analysoitu käyttämällä erilaisia monimuuttujamenetelmiä. Tilastollinen analyysi on tehty IBM SPSS Statistics -tilasto-ohjelman 21. versiolla. Aloitan aineiston analyysin luvussa 5.1 kuvailemalla kyselyn vastaajia, käyttämällä hyväkseni erilaisia frekvenssitaulukoita, -kuvioita sekä ristiintaulukointia.

Luvussa 5.2 pyrin faktorianalyysin avulla osoittamaan, että RSLQ-kyselyn tulosten perusteella voidaan muodostaa Houghtonin ja Neckin (2002) esittämät yhdeksän itsensä johtamisen luokkaa, jotka kuvaavat kyselyn yhdeksää summamuuttujaa. Faktorianalyysi on menetelmä, jolla voidaan tarkastella useiden muuttujien samanaikaista yhteisvaihtelua ja sen avulla voidaan selvittää, millä muuttujilla on keskenään samankaltaista vaihtelua ja toisaalta, mitkä muuttujat ovat toisistaan riippumattomia (Nummenmaa 2011, 397).

Faktorianalyysi voidaan jakaa kahteen perustyyppiin: eksploratiiviseen sekä konfirmatoriseen faktorianalyysiin. Eksploratiivisen faktorianalyysin tapauksessa tutkijalla ei ole ennakkotietoa aineiston faktorirakenteesta, vaan faktorianalyysillä pyritään tunnistamaan ennalta tuntemattomia taustamuuttujia. Konfirmatorista faktorianalyysiä tehtäessä tutkija käyttää faktorianalyysiä apunaan pyrkiessään varmistamaan tai kumoamaan teorian pohjalta muodostetun käsityksen. (Hair, Anderson & Tatham 1987, 283.) Tässä tutkielmassa tehdään kaksi faktorianalyysiä eri väitejoukoille, joista toinen voidaan lukea konfirmatoriseksi faktorianalyysiksi ja toinen eksploratiiviseksi. Itsensä johtamistaitojen tasoa mittaavien muuttujien tapauksessa voidaan puhua konfirmatorisesta faktorianalyysistä, sillä analyysillä pyritään varmistamaan teorian mukainen taustamuuttujarakenne. Varsinaisia konfirmatoriseen faktorianalyysiin kehitettyjä tilastotyökaluja, kuten SPSS-ohjelmiston AMOS-lisäohjelmistoa, ei tässä analyysissä käytetä vaan hyödynnetään ainoastaan SPSS-ohjelmiston faktorianalyysin perustoimintoja ja sieltä saatavia tunnuslukuja.



Kyselyn viimeisen osan eli esimiehen johtamiskäytäntöjä kartoittavan osuuden muuttajat pyritään myös jakamaan faktoreihin ennakko-oletusten mukaisesti. Tämän osan väittämät laadittiin SMLQ- ja EQL-kyselyiden pohjalta ja kyselyn 27 väitteen oletetaan jakautuvan seitsemälle faktorille. Oletusta seitsemästä taustamuuttujasta ei ole kirjallisuudessa aikaisemmin perusteltu vaan kyselyn tämä osa on laadittu ainoastaan tätä tutkimusta varten. Koska faktorirakennetta ei ole koskaan testattu, tämä voidaan lukea kuuluvaksi eksploratiivisen faktorianalyysin puolelle.

Kun itsensä johtamistaitojen tasoa mittaavat muuttajat sekä esimiehen toimintaa kartoittavat muuttajat on saatu jaettu taustamuuttujien mukaisiin ryhmiin, muodostetaan niistä taustamuuttujia kuvaavat summamuuttajat. Itsensä johtamisen tasoa ja esimiehen toimintaa kuvaavien summamuuttujien yhteisvaihtelua tutkitaan lineaarisen regressioanalyysin avulla luvussa 6. Lineaarinen regressioanalyysi on analyysimenetelmä, jossa usealla selittävällä muuttujalla voidaan pyrkiä selittämään yhtä muuttujaa. Erityisesti regressioanalyysi soveltuu tilanteisiin, joissa joko etsitään laajan muuttujajoukon keskeltä niitä tekijöitä, jotka yhdessä kykenevät selittämään jotakin muuttujaa, tai tutkitaan jo aiemmin tärkeiksi tiedettyjen muuttujien osuutta selittävinä tekijöinä. (Metsämuuronen 2008, 87–88.) Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, kuinka esimiehen käyttäytyminen superjohtajuuden määrittelemillä osa-alueilla selittää alaisten itsensä johtamisen tasoa, joten regressioanalyysi soveltuu tämän osion analyysimenetelmäksi hyvin.

Lopuksi luvussa 6.4 käsittelen vielä kyselyn avoimissa kysymyksissä esille tulleita asioita ja näkemyksiä pienimuotoisen teema-analyysin avulla. Teemoittelulla kvalitatiivisesta aineistosta pyritään nostamaan esiin teemoja, jotka valaisevat tutkimusongelmaa (Eskola & Suoranta 1998, 175). Vaikka tämän tutkimuksen aineisto ei ole kvalitatiivinen, käsittelen avointen kysymysten vastauksia teema-analyysin keinoin.

## 5 AINEISTON KUVAILU JA SUMMAMUUTTUJIEN MUODOSTAMINEN

### 5.1 Vastaajat

Ennen varsinaisen analyysin tekemistä tarkastelen lyhyesti kyselyn vastaajia annettujen taustatietojen perusteella, jotta vastaajista voidaan muodostaa jonkinlainen käsitys. Kyselyyn vastasi 238 henkilöä, joista 113 henkilöä eli 47,5 % ilmoitti olevansa naisia. Miehiä vastaajista oli 51,7 % ja jäljellejäävä 0,8 % vastaa niitä kahta henkilöä, jotka eivät olleet vastanneet sukupuolta kysyvään kysymykseen. Taulukossa 4 on esitetty sukupuolen ja työnantajan ristiintaulukointi.

Taulukko 4 Vastaajien sukupuolijakauma työnantajan mukaan

			Sukupuoli		Yhteensä
			Nainen	Mies	
<b>Työnantaja</b>	TY, Mat.-lt.tdk.	Lukumäärä	82	86	168
		Suhteellinen osuus	48,8 %	51,2 %	100,0 %
	TY, Yht.tdk	Lukumäärä	24	29	53
		Suhteellinen osuus	45,3 %	54,7 %	100,0 %
	Muu	Lukumäärä	2	2	4
		Suhteellinen osuus	50,0 %	50,0 %	100,0 %
<b>Yhteensä</b>		Lukumäärä	108	117	225
		Suhteellinen osuus	48,0 %	52,0 %	100,0 %

Vaikka matemaattis-luonnontieteellisessä tiedekunnassa työskentelevien vastaajien sukupuolijakauma vaikuttaa eroavan hieman yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa työskentelevien jakaumasta, erot työnantajan mukaan tarkastelluissa sukupuolijakaumissa eivät ole tilastollisesti merkitseviä<sup>2</sup>. Vastaajissa on suhteellisesti suunnilleen yhtä paljon naisia ja miehiä sekä matemaattis-luonnontieteellisessä tiedekunnassa että yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa.

Vastaajien koulutustasot vaihtelivat melko paljon. Taulukossa 5 on esitetty vastaajien lukumäärät ja suhteelliset osuudet koulutustaustan mukaan jaoteltuna.

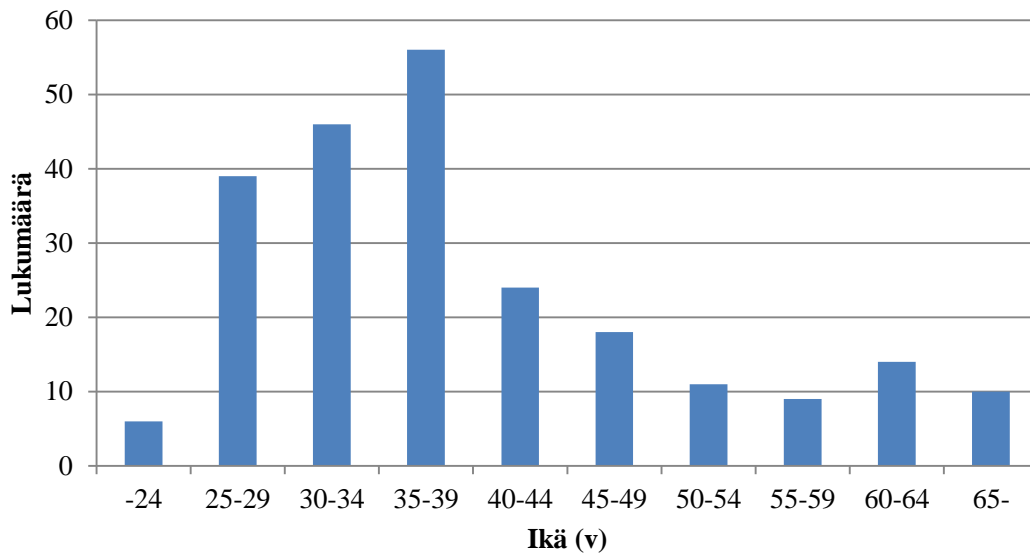
<sup>2</sup>  $\chi^2=0,201$ ,  $df=1$ ,  $p=0,654$

Taulukko 5 Vastaajien koulutustausta

	<b>Lukumäärä</b>	<b>Suhteellinen osuus</b>
Lukio tai ammattikoulu	4	1,7
Alempi korkeakoulututkinto	13	5,5
Ylempi korkeakoulututkinto	80	33,6
Lisensiaatin tutkinto	6	2,5
Tohtorintutkinto	130	54,6
Muu	4	1,7
Yhteensä	237	99,6
Puuttuvat havainnot	1	0,4
<b>Yhteensä</b>	<b>238</b>	<b>100,0</b>

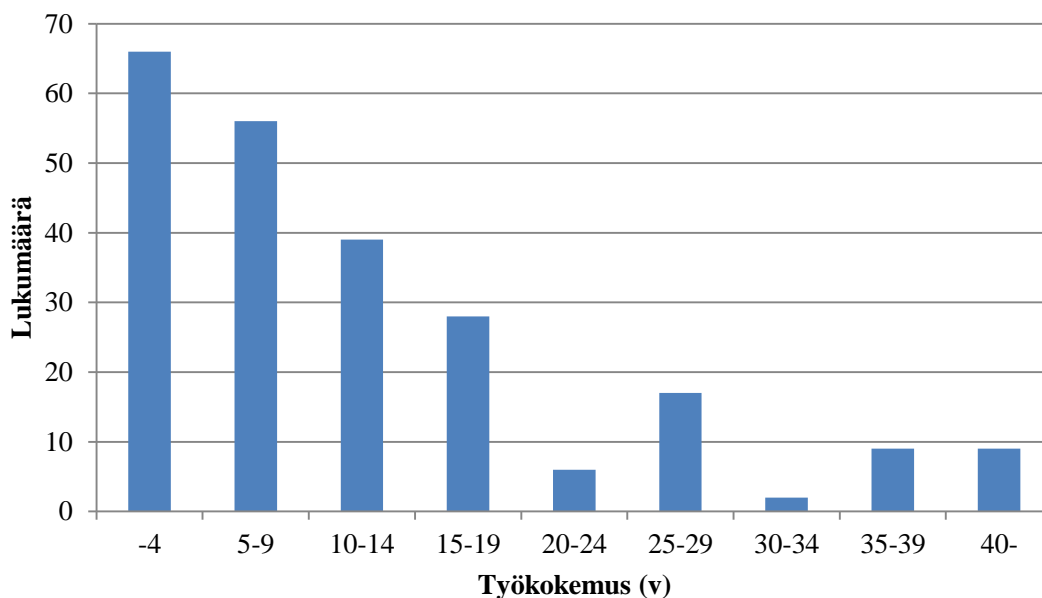
Kuten taulukosta 5 voidaan nähdä, suurin osa vastaajista (54,6 %) on suorittanut tohtorin tutkinnon. Toiseksi suurin ryhmä on ylempään korkeakoulututkinnon suorittaneet, joita oli vastaajista 33,6 %. Myös lukio- tai ammattikoulutaustaisia vastaajia oli mukana, mutta he olivat selvä vähemmistö samoin kuin lisensiaatin tutkinnon suorittaneet. Tämä on melko odotettu tulos, sillä tutkijahenkilöstö oletettavasti koostuu suurimmalta osalta jonkin akateemisen tutkinnon suorittaneista, mutta mukana saattaa olla myös harjoittelijoita, joilla ei ole vielä mitään akateemista tutkintoa. Lisensiaatin tutkintojen vähäisyys selittyy valituilla tiedekunnilla, joissa lisensiaatin tutkinnon suorittaminen ei ole kovin yleistä. Kohtaan ”Muu” vastanneet olivat ilmoittaneet tutkinnokseen dosentuurin tai ulkomailla suoritetun ylempään tohtorintutkinnon (Higher Doctorate Degree).

Kyselyyn vastanneiden ikähaitari oli hyvin laaja. Nuorimmat vastaajat olivat 23-vuotiaita ja vanhimmat yli 70-vuotiaita. Kun vastaajat luokiteltiin iän perusteella kymmeneen luokkaan viiden vuoden välein, lähes kaikkiin luokkiin päätyi yli kymmenen havaintoa. Poikkeuksena tästä olivat alle 25-vuotiaiden luokka, jossa oli 6 havaintoa, sekä 55–59-vuotiaiden luokka, jossa havaintoja oli 9. Puuttuvia havaintoja ikäkysymyksen kohdalla oli yksi. Vastaajien ikäjakauma luokiteltuna on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4 Vastaajien ikäjakauma

Kuten kuviosta 4 nähdään, suurin osa vastaajista oli 35–39 -vuotiaita, mutta myös ikäluokat 25–29 sekä 30–34 olivat melko suuria. Noin 35 % kaikista vastaajista oli yli 39-vuotiaita. Vastaajien työkokemus vuosina vastasi tätä ikäjakaumaa. Suurimmalla osalla vastaajista (52,6 %) oli työkokemusta yliopistossa alle kymmenen vuotta. Vastaajien luokiteltu työkokemus on esitetty kuviossa 5.

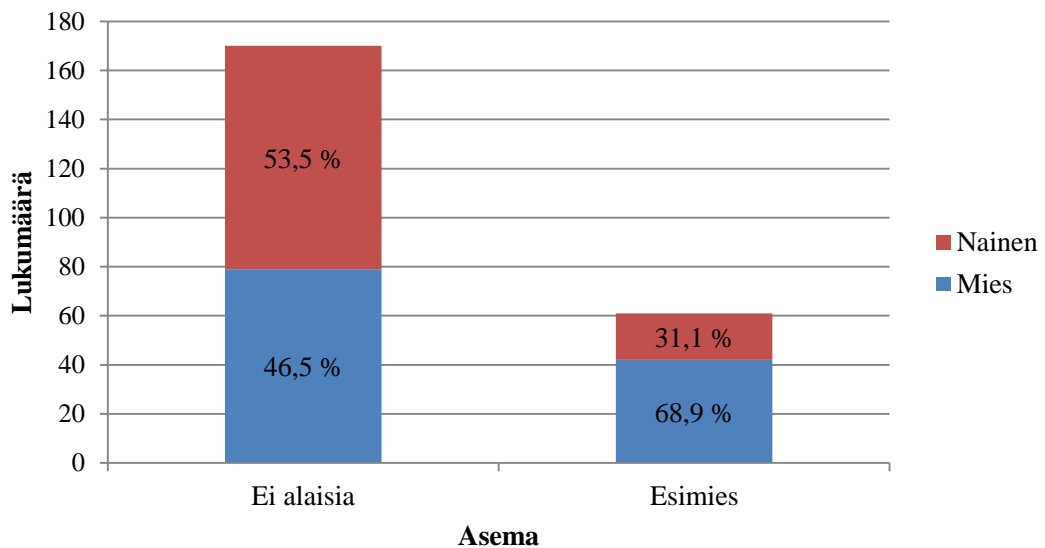


Kuvio 5 Vastaajien työkokemus vuosina

Kun vastaajien työkokemus yliopistossa luokiteltiin viiden vuoden välein, vastaajien määrä vähenee melko lineaarisesti työkokemuksen kasvaessa. Kuviosta 5 voidaan myös

havaita, että tämä lineaarinen väheneminen jatkuu selvänä kahteenkymmeneen työkokemusvuoteen asti, jonka jälkeen vastaajia esiintyy melko epäsäännöllisesti kaikissa työkokemusluokissa. Kaksi vastaajaa jätti kertomatta oman työkokemuksensa pituuden.

Vastaajien asema työyhteisössä eli se, onko heillä alaisia vai ei, jakautui odotetulla tavalla. Suurin osa vastaajista (73,5 %) ei toiminut kenenkään esimiehenä. Esimiehien osuus vastaajista oli 26,1 %. Yksi vastaaja jätti vastaamatta asemaa koskevaan kysymykseen. Kuviossa 6 on havainnollistettu vastaajien asemaa työyhteisössä sekä sukupuolijakaumaa esimiehen ja alaisten keskuudessa.



Kuvio 6 Vastaajien asema työpaikalla sukupuolen mukaan jaoteltuna

Kuten kuviosta 6 voidaan nähdä, kyselyyn vastanneista esimiehistä noin kolmasosa on naisia ja kaksi kolmasosaa miehiä. Niistä vastaajista, joilla ei ollut alaisia, lähes yhtä suuri osa on naisia kuin miehiä. Ero aseman mukaan tarkastelluissa sukupuolijakaumissa on myös tilastollisesti merkitsevä<sup>3</sup>. Voidaan siis sanoa, että esimiesasemassa olevat henkilöt ovat useammin miehiä kuin naisia.

## 5.2 Itsensä johtamisen strategioiden mukaiset summamuuttujat

Ennen faktorianalyysin suorittamista tiputin aineistosta pois niiden neljän vastaajan tiedot, jotka olivat vastanneet työnantajansa olevan jokin muu kuin kyselyn kohderyhmään kuuluvat kaksi yliopiston tiedekuntaa. Saattaa olla, että kyseiset henkilöt ovat vastan-

<sup>3</sup>  $\chi^2=9,016$ ,  $df=1$ ,  $p=0,003$

neet kyselyyn yliopiston tutkijayhteisön näkökulmasta, mutta koska siitä ei ole varmuutta, ja koska kyseisiä vastaajia oli ainoastaan neljä, pidin parhaana vaihtoehtona poistaa nämä tapaukset aineistosta.

Kyselyn toisen osan eli itsensä johtamistaitojen tasoa mittaavan osion väittämien tulee teorian (Houghton & Neck 2002, 677) mukaan jakautua yhdeksään faktoriin, eli teemaan. Taulukossa 6 on esitetty nämä oletetut yhdeksän faktoria sekä niihin liittyvien kyselyn väitteiden numerot.

Taulukko 6 Houghtonin ja Neckin (2002) kehittämän RSLQ-kyselyn teemat ja niihin liittyvien väitteiden numerot

<b>Itsensä johtamisen strategia</b>	<b>Teemat</b>	<b>Teemaan liittyvien väitteiden numerot</b>
Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat	Omien tavoitteiden asettaminen	2, 11, 20, 28, 34
	Itsensä palkitseminen	4, 13, 22
	Itsensä rankaiseminen	6, 15, 24, 30
	Itsensä tarkkailu	7, 16, 25, 31
	Virikkeiden tarkkailu	9, 18
Luonnollisen palkitsemisen strategiat	Ajatusten keskittäminen luonnollisiin palkkioihin	8, 17, 26, 32, 35
Rakentavien ajatusmallien strategiat	Onnistuneen suorituksen kuvittelu	1, 10, 19, 27, 33
	Sisäinen puhe	3, 12, 21
	Uskomuksien ja oletuksien arviointi	5, 14, 23, 29

Faktorianalyysin suorittamiseen vaikuttaa se, ovatko muuttujat normaalisti jakautuneita. Muuttujien normalisuutta on tarkasteltu ennen faktorianalyysin suorittamista tekemällä muuttujille normaalijakaumatestit. Normaalijakaumatestin mukaan RSLQ-kyselyn muuttujat eivät ole normaalijakautuneita.<sup>4</sup> Koska normaalijakaumatestit ovat usein herkkiä arvioimaan jakauman ei-normaaliksi, tällaisen tuloksen jälkeen on syytä tarkastella muuttujien jakaumien vinous- ja huipukkuuskertoimia sekä silmämääräisesti jakaumien muotoa. Näille annetaan myös normalisuustestejä suurempi painoarvo jakaumien normalisuutta arvioitaessa. (Nummenmaa 2011, 155.) Vinous- ja huipukkuuskertoimien perusteella muuttujien jakaumat eivät vaikuta olevan normaalisti jakautuneita.<sup>5</sup>

Lisäksi tarkasteltiin muuttujien laatikko-jana -kuvioita sekä histogrammeja jakaumien normalisuuden selvittämiseksi. Myös kuvaajien perusteella vaikuttaa siltä, että

<sup>4</sup> Kolmogorov-Smirnov=.95,  $p < .05$

<sup>5</sup> Lähes kaikkien muuttujien tapauksessa vinous- tai huipukkuuskertoimen suhde keskivirheeseensä on suurempi kuin kirjallisuudessa annettu raja-arvo 2,0 (Heikkilä 2010, 173).

muuttujat eivät ole jakautuneet normaalisti. Noin puolella muuttujista laatikko-jana -kuvio on symmetrinen ja vaikuttaa siltä, että kuvaaja saattaa olla normaalisti jakautunut, mutta usean muuttujan tapauksessa laatikko-jana -kuvio on hyvin epäsymmetrinen ja sisältää lukuisia poikkeavia havaintoja. Myös jakaumien histogrammien tarkastelu tukee käsitystä siitä, että muuttujat eivät ole normaalisti jakautuneita. Normaalijakaumaoletuksen ei siis oleteta olevan voimassa näiden muuttujien kohdalla. Tästä syystä faktori-analyysin ekstraktointimenetelmänä käytetään Generalized least squares -menetelmää (GLS-menetelmää).<sup>6</sup>

Erään ongelman aineiston analyysissä aiheuttavat yksittäiset, puuttuvat havainnot. Yksinkertaisin tapa käsitellä puuttuvia havaintoja on pudottaa analyysistä kaikki ne tilastoyksiköt, joissa yksikin vastaus puuttuu. Tämän menetelmän haittapuolena on se, että aineisto saattaa pienentyä huomattavasti tämän seurauksena. Erityisen ongelmallista tämän menetelmän käyttö on, mikäli havaintojen puuttuminen on jossain määrin systemaattista. Toinen, yksinkertainen tapa käsitellä puuttuvia havaintoja on ottaa tilastoyksikkö mukaan sellaisiin analyysihin, joihin tarvittava tieto on olemassa ja pudottaa tapaus pois sellaisista analyyseistä, joihin tarvittava tieto puuttuu. Myös tätä menetelmää käytettäessä aineisto pienenee, mutta ei niin merkittävästi kuin poistamalla kaikki tilastoyksiköt, jotka sisältävät puuttuvia tietoja. (Leeuw, Hox & Dillman 2008, 372–373.) En käytä tässä tutkimuksessa kumpaakaan yllä kuvatuista tavoista, koska aineistoni ei ole erityisen suuri ja puuttuvia havaintoja on melko paljon. Näiden sijaan korvaan eli imputoin puuttuvat arvot kyseisen muuttujan keskiarvolla. Imputoinnin etuna on se, että analyysiin saadaan mukaan kaikki tilastoyksiköt. Toisaalta imputoinnin haittapuolena on se, että muuttujien hajonta pienenee, jolloin myös muuttujien välinen korrelaatio pienenee (Leeuw ym. 2008, 376).

Aineiston analyysin yhteydessä suoritettiin SPSS:n avulla Kaiser-Meyer-Olkin-testi (KMO) ja Bartlettin sfäärisyystesti. Nämä testit kertovat, kuinka hyvin aineisto sopii faktorianalyysiin (Jokivuori & Hietala 2007, 96). Bartlettin KMO-testin tuloksen tulee olla yli 0,5, jotta aineisto soveltuu faktorianalyysiin ja erityisen hyvin se soveltuu siihen, jos KMO-testin tulos on yli 0,9 (Kaiser & Rice 1974, 112). Bartlettin sfäärisyystestissä nollahypoteesin hylkääminen tarkoittaa aineiston soveltuvan faktorianalyysiin.<sup>7</sup> Näiden testien mukaan aineisto sopii faktorianalyysiin todella hyvin, sillä KMO-testin indeksi-arvo on 0,882, joka on reilusti yli 0,5 ja lähellä erinomaisesti faktorianalyysiin sovel-

---

<sup>6</sup> Ekstraktointi tarkoittaa sitä matemaattista menettelyä, jonka avulla määritetään mallin faktorit ja niiden väliset yhteydet. GLS-ekstraktointimenetelmässä suurimman painoarvon saavat ne muuttujat, jotka korreloivat eniten toisten muuttujien kanssa. Tämän menetelmän erityisominaisuutena on se, että se ei ole erityisen herkkä normaalijakaumaoletuksen rikkoutumiselle. (Nummenmaa 2011, 409–410.)

<sup>7</sup> Bartlettin sfäärisyystestissä nollahypoteesin mukaan muuttujat korreloivat ainoastaan itsensä kanssa ja muut korrelaatiot ovat nollia

tuvan aineiston indeksi-arvoa 0,9. Lisäksi Bartlettin sfäärisyystesti ( $p = ,000$ ) osoitti, että aineiston muuttujat eivät korreloi ainoastaan itsensä kanssa ja aineisto on näin ollen soveltuva faktorianalyysiin.

Faktorianalyysissä voidaan muuttaa faktoriratkaisun latausrakennetta rotatoimalla. Rotatoimisella pyritään muokkaamaan faktorianalyysin tulosta niin, että tulos olisi tulkinallisesti mielekkäämpi. Rotaatiomenetelmät voidaan jakaa suorakulmisiin sekä vinokulmisiin rotaatioihin, joiden ero on siinä, että suorakulmaisessa rotaatiossa oletetaan, että faktorit ovat toisistaan riippumattomia ja vinorotaatiossa faktorien välinen yhteys sallitaan. (Nummenmaa 2011, 410–411.) Itsensä johtamistaitojen tasoa mittaavien muuttujien faktoriratkaisussa on käytetty vinorotaatiota<sup>8</sup>, sillä ei ole mielekasta olettaa, että faktorit olisivat toisistaan täysin riippumattomia.

Faktorianalyysi suoritettiin ensin pakottamalla aineisto yhdeksään faktoriin. Faktori-rakenne ei ollut kuitenkaan täysin teorian mukainen, sillä kahden teeman väitteet olivat sekoittuneet keskenään. Omien tavoitteiden asettamista sekä itsensä tarkkailua kuvaavat muuttujat eivät jakautuneet faktoreille oletetulla tavalla. Liitteessä 4 on esitetty saatu faktorimatriisi, jossa muuttujat on järjestetty faktoreiden sekä latauksen suuruuden mukaiseen järjestykseen.<sup>9</sup> Taulukkoon on jätetty merkitsemättä kaikki ne lataukset, joiden arvo on pienempi kuin raja-arvona pidetty 0,3 (Hair ym. 1987, 249).

Kuten liitteenä olevasta taulukosta voidaan nähdä, muuttujat latautuvat hyvin selvästi vain yhdelle faktorille. Ainoastaan väite 11 saa yli 0,3 suuruisen latauksen sekä faktorille 1 että faktorille 8. Tämä ei kuitenkaan ole erityisen merkityksellistä, sillä juuri faktoreille 1 ja 8 latautuneet muuttujat eivät ole latautuneet teorian esittämällä tavalla. Houghtonin ja Neckin (2002, 682) mukaan omien tavoitteiden asettamiseen liittyvien väitteiden 11, 20, ja 28, jotka ovat latautuneet faktorille 8, tulisi latautua samalle faktorille kuin väite 2, joka nyt latautuu ainoana muuttujana faktorille 1. Lisäksi väite 34, joka liittyy myös omien tavoitteiden asettamiseen, on latautunut faktorille 5. Väitteen 16 lataus ei ole minkään faktorin kohdalla yli 0,3.

Tulkinnallisesti tämä faktorirakenne ei vaikuta erityisen järkevältä. Erityisesti omien tavoitteiden asettamiseen liittyvät muuttujat ovat latautuneet useille eri faktoreille. Väite 2 ("I establish specific goals for my own performance") latautuu ainoana muuttujana faktorille 1, kun muut omien tavoitteiden asettamiseen liittyvät muuttujat (11, 20, 28 ja 34) latautuvat itsensä tarkkailua ja virikkeiden tarkkailua kuvaaville faktoreille. Omien tavoitteiden asettamiseen liittyvät väittämät ovat hyvin samankaltaisia keskenään, ja tästä syystä on hankala keksiä teoriaan sopivaa perustelua sille, että väitteet ovat jakautuneet useille eri faktoreille.

<sup>8</sup> Oblimin,  $\delta=0$

<sup>9</sup> Faktorien lataukset ovat eräänlaisia regressiokertoimia, jotka kuvaavat sitä, kuinka paljon yksittäiset faktorit selittävät eri muuttujien vaihtelusta (Nummenmaa 2011, 416).



Faktorianalyysin tuloksen epäselvyyden vuoksi suoritin faktorianalyysin uudelleen niin, että faktorimäärä ei ollut sidottu yhdeksään vaan niin, että ohjelma tuotti kaikki ne faktorit, joiden ominaisarvo oli suurempi kuin 1,0.<sup>10</sup> Tällöin aineistosta muodostui kahdeksan faktoria. Tämän faktorianalyysin faktorimatriisi on esitetty liitteessä 5 niin, että muuttujat on esitetty faktorien ja faktorilatausten suuruuden mukaisessa järjestyksessä. Myös tähän faktorimatriisiin on jätetty merkitsemättä ne faktorilataukset, jotka ovat pienempiä kuin 0,3.

Tämä kahdeksan faktorin rakenne vaikuttaa teoreettisesti perustellummalta kuin yhdeksän faktorin rakenne, sillä nyt teorian oletamat teemojen mukaiset muuttujaryhmät pysyivät ehjinä. Havaittu teemarakenne ja teemoihin liittyvien väittämien numerot on esitetty taulukossa 7.

Taulukko 7 Itsensä johtamistaitojen tasoa mittaavien väittämien havaittu teemarakenne

<b>Itsensä johtamisen strategia</b>	<b>Teemat</b>	<b>Teemaan liittyvien väitteiden numerot</b>
Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat	Omien tavoitteiden asettaminen ja itsensä tarkkailu Itsensä palkitseminen Itsensä rankaiseminen Virikkeiden tarkkailu	2, 7, 11, 16, 20, 25, 28, 31, 34 4, 13, 22 6, 15, 24, 30 9, 18
Luonnollisen palkitsemisen strategiat	Ajatusten keskittäminen luonnollisiin palkkioihin	8, 17, 26, 32, 35
Rakentavien ajatusmallien strategiat	Onnistuneen suorituksen kuvittelu Sisäinen puhe Uskomuksien ja oletuksien arviointi	1, 10, 19, 27, 33 3, 12, 21 5, 14, 23, 29

Ainoa ero taulukossa 7 esitetyn havaitun teemarakenteen ja taulukossa 6 esitetyn teorian mukaisen teemajaottelun välillä on se, että omien tavoitteiden asettamista sekä itsensä tarkkailua kuvaavat muuttujat latautuivat samalle faktorille (faktori 3). Tämä saattaa johtua siitä, että vastaajat ovat kokeneet tavoitteiden asettamisen sekä itsensä tarkkailun liittyvän samaan kokonaisuuteen. Etenkin yliopiston tutkijayhteisöissä, joissa esimies ei välttämättä aseta alaisilleen tarkkoja tavoitteita työhön liittyen, erilaiset itse asetetut tavoitteet on saatettu nähdä eräänlaisena vertailutasona, kun on arvioitu omaa toimintaa ja menestymistä työtehtävissä. Tällöin omien tavoitteiden asettaminen sekä itsensä tarkkailu nitoutuvat yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Ainoastaan muuttujan 34

<sup>10</sup> Faktorien ominaisarvo kuvaa sitä, kuinka paljon yksittäiset faktorit pystyvät selittämään koko aineiston vaihtelusta ja näin ollen kuvaavat faktorien merkityksellisyyttä (Nummenmaa 2011, 403).

lataus on kahdella eri faktorilla suurempi kuin 0,3, mutta näistä suurempi esiintyy kuitenkin faktorilla, jolle latautuvat muutkin omien tavoitteiden asettamiseen liittyvät muuttujat. Muuttujien 7 ja 16 lataukset jäivät kaikkien faktoreiden tapauksessa pienemmiksi kuin 0,3.

Faktorirakenteen mallin sopivuutta (Goodness-of-fit) voidaan tarkastella  $\chi^2$ -testin avulla. Tässä kahdeksan faktorin faktorimallin tapauksessa vaikuttaa siltä, että mallin avulla tuotettu korrelaatiomatriisi eroaa tilastollisesti merkittävästi havaittujen muuttujien korrelaatorakenteesta<sup>11</sup>, eli malli ei sovi aineistoon erityisen hyvin. Yhdeksän faktorin tapauksessa malli olisi sopinut aineistoon hyvin<sup>12</sup>, mutta koska kahdeksan faktorin malli on teorian perusteella tulkinnallisesti järkevämpi, käytetään sitä summamuuttujien muodostamisen perusteena.

Faktorirakenteen sopivuutta voidaan arvioida myös kommunaliteettien avulla.<sup>13</sup> Kommunaliteetti vaihtelee nollan ja yhden välillä ja mitä suurempi kommunaliteetti on, sitä paremmin faktorit selittävät muuttujan vaihtelua (Nummenmaa 2011, 415). Muuttujien kommunaliteetit kahdeksan faktorin mallissa on esitetty myös liitteessä 5. Muuttujien kommunaliteetit ovat hyvät, sillä lähes kaikkien muuttujien tapauksessa kommunaliteetti saa arvon väliltä 0,5-1,00. Ainoastaan väiteiden 8, 16 ja 17 tapauksessa kommunaliteetti jää pienemmäksi kuin 0,5 mutta näissäkin tapauksissa se ylittää arvon 0,4. Vinorotaatiolla tuotetun faktorimallin selitysastetta ei voida arvioida, sillä korreloivien faktoreiden varianssista osa on niille yhteistä (Metsämuuronen 2008, 53).

Ennen summamuuttujien muodostamista tarkastellaan vielä faktorien Cronbachin alfoja ( $\alpha_{Cr}$ ). Cronbachin alfalla voidaan mitata summamuuttujien yhtenäisyyttä ja näin ollen arvioida summamuuttujien reliabiliteettia. Cronbachin alfan arvot vaihtelevat välillä 0-1 ja, jotta summamuuttua olisi sisäisesti riittävän konsistentti, pitää Cronbachin alfan olla suurempi kuin 0,6 (Jokivuori & Hietala 2007, 104). Itsensä johtamistaitojen tasoa mittaavien kysymysten asteikko oli kaikissa kysymyksissä samansuuntainen, joten Cronbachin alfat voitiin laskea suoraan ilman muuttujien asteikkojen kääntämistä. Taulukossa 8 on esitetty kahdeksan faktorin mallin tapauksessa kaikkien faktorien Cronbachin alfat. Kuten taulukosta nähdään, kaikkien faktorien tapauksessa  $\alpha_{Cr}$ -arvot ovat suurempia kuin 0,6 ja muodostettavia summamuuttujia voidaan näin ollen pitää reliabiliteetiltaan hyvinä.

Muodostin kahdeksan faktorin mallin mukaiset summamuuttujat laskemalla muuttujien havaintoarvoista keskiarvot. Suummamuuttujat voi muodostaa myös laskemalla yhteen muuttujien havaintoarvot, mutta en tehnyt näin, koska silloin summamuuttujan

<sup>11</sup>  $\chi^2(343) = 388,38, p < .05$

<sup>12</sup>  $\chi^2(316)=338,63, p > .05$

<sup>13</sup> Kommunaliteetit mittaavat sitä, kuinka suuri osuus havaittujen muuttujien vaihtelusta voidaan selittää kaikkien faktoreiden avulla (Jokivuori & Hietala 2007, 97).

asteikko muuttuu. Summamuuttujilla tehtävien analyysien tulkinta on helpompaa, kun summamuuttujien asteikko on sama kuin alkuperäisillä muuttujilla. SPSS-ohjelmalla on myös mahdollista luoda summamuuttajat suoraan faktorianalyysin yhteydessä regressio-, Bartlettin tai Anderson Rubin-menetelmällä. En kuitenkaan halunnut käyttää näitä summamuuttujien muodostamisessa, sillä nämä menetelmät painottavat kutakin muuttujaa tietyllä pistemäärällä, jolloin lähes jokainen muuttuja on enemmän tai vähemmän mukana jokaisessa summamuuttujassa (Jokivuori & Hietala 2007, 102). Lisäksi halusin muodostaa summamuuttajat niin, että väitteet 7 ja 16, jotka eivät latautuneet merkittävästi millekään faktorille, jätettiin summamuuttujien ulkopuolelle.

Vaikka summamuuttujien keskiarvot ja keskihajonnat eivät ole tutkimuksen kannalta olennaisia, niitä tarkastelemalla saadaan alustava käsitys aineistosta. Taulukossa 8 on esitetty muodostettujen summamuuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja Cronbachin alfat. Ensimmäisen taustamuuttujan Cronbachin alfan perässä oleva \*-merkki viittaa siihen, että  $\alpha_{Cr}$  on laskettu ilman muuttujia 7 ja 16.

Taulukko 8 Itsensä johtamisen tasoa kuvaavien summamuuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja reliabiliteettikertoimet

<b>Summamuuttuja</b>	<b>ka</b>	<b>s</b>	<b>Cronbachin alfa</b>
Omien tavoitteiden asettaminen ja itsensä tarkkailu	3,5714	0,78263	0,839*
Itsensä palkitseminen	3,1527	1,29001	0,965
Itsensä rankaiseminen	3,3565	0,92755	0,816
Virikkeiden tarkkailu	3,9355	1,16734	0,852
Ajatusten keskittäminen luonnollisiin palkkioihin	3,5071	0,69815	0,737
Onnistuneen suorituksen kuvittelu	2,9032	1,03079	0,900
Sisäinen puhe	3,09	1,192	0,950
Uskomuksien ja olettamuksien arviointi	3,2194	0,87920	0,840

Summamuuttujien keskiarvojen perusteella vastaajat hallitsevat parhaiten erilaisten virikkeiden tarkkailun työympäristössään. Tämän summamuuttujan keskiarvo on muita korkeampi, mutta myös sen varianssi on melko korkea. Heikoimmin vastaajat hallitsevat onnistuneen suorituksen kuvittelun, joka on ainoa summamuuttuja, jonka keskiarvo on alle kolme. Muuttujien keskiarvojen vaihtelu on kuitenkin kaikkien summamuuttujien välillä melko vähäistä, sillä korkeimman ja matalimman keskiarvon erotus on vain noin yksi.

### 5.3 Superjohtajuutta kuvaavat summamuuttujat

Esimiesten toimintaa kartoittavien muuttujien kohdalla toimin samoin kuin itsensä johtamistaitojen tasoa mittaavien muuttujien kohdalla. Tässä tapauksessa ei voida puhua konfirmatorisesta faktorianalyysistä kuten edellisessä luvussa 5.2, sillä kyselyn väittämät on koottu yhteen tätä kyselyä varten, eikä niiden faktorirakennetta oltu aikaisemmin testattu. Vaikka loin viimeisen osion väittämät tiettyjen muuttujaryhmien perusteella, kyseessä on enemmän eksploraatiivinen kuin konfirmatorinen faktorianalyysi. Tämä ei kuitenkaan huomattavasti muuta analyysin kulkua.

Esimiehen käyttäytymistä kartoittavat muuttujat luotiin Manzin ja Simsin (1991) superjohtajuuden seitsemän askeleen perusteella. Tämä oletettu teemarakenne on esitetty taulukossa 9.

Taulukko 9 Esimiehen toimintaa kartoittavien väitteiden teemat ja niihin liittyvien väitteiden numerot

Taustamuuttujat	Taustamuuttujaan liittyvien väitteiden numerot
Kannustaminen tavoitteiden asettamiseen	8, 12
Osallistava päätöksenteko	2, 3, 7, 13, 19, 27
Itsekriittisyyteen kannustaminen	6, 11, 18, 21
Kannustaminen itsensä palkitsemiseen	14, 16, 22, 24
Kannustaminen oman toiminnan havainnointiin	10, 15, 17
Kannustaminen omien odotusten nostamiseen	9, 20, 23
Esimerkin mukaan johtaminen	1, 4, 5, 25, 26

Muuttujien normaalisuutta tarkasteltiin samoin kuin edellisessä tapauksessa ensin normaalisuustestillä ja sen jälkeen vinous- ja huipukkuustunnuslukujen ja erilaisten kuvaajien silmämääräisellä tarkastelulla. Normaalijakaumatestin mukaan esimiehen toimintaa kartoittavat muuttujat eivät ole normaalijakautuneita<sup>14</sup>, ja vinous- tai huipukkuustunnuslukujen suhde keskivirheeseensä jää itseisarvoltaan lähes jokaisen muuttujan tapauksessa raja-arvon 2,00 alapuolelle. Laatikko-jana-kuvaajat eivät ole erityisen symmetrisiä ja histogrammit vaikuttavat silmämääräisesti melko vinoilta. Normaalijakaumaoletuksen ei siis oleteta olevan voimassa näidenkään muuttujien tapauksessa.

Myös esimiesten toimintaa kartoittavien muuttujien sopivuutta faktorianalyysiin testattiin KMO-testin ja Bartlettin sfäärisyystestin avulla. KMO-testin indeksiarvo on

<sup>14</sup> Kolmogorov-Smirnov=.95,  $p < .05$

0,925, joten aineisto sopii tämän perusteella erinomaisesti faktorianalyysiin. Bartlettin sfäärisyystestin mukaan ( $p = ,000$ ) muuttujat eivät korreloi ainoastaan itsensä kanssa eli myös tämän testin tulos tukee aineiston soveltumista faktorianalyysiin.

Koska normaalijakaumaoletus ei ole voimassa, faktorianalyysin ekstraktointimenetelmänä käytetään GLS-menetelmää. Puuttuvien havaintojen kohdalla toimitaan samoin kuin edellä, eli puuttuvat havainnot korvataan muuttujien keskiarvoilla. Saatu faktoriratkaisu rotatoidaan myös tässä tapauksessa vinorotaatiomenetelmällä<sup>15</sup>, koska oletetut taustamuuttujat eivät välttämättä ole toisistaan riippumattomia.

Ensimmäisessä faktorianalyysissä muuttujat pakotettiin seitsemään faktoriin oletettujen teemojen määrän mukaan. Näin saatu faktoriratkaisu ei kuitenkaan ollut tulkinnallisesti järkevä, sillä mikään oletetuista teemoista ei ollut havaittavissa faktoriratkaisusta. Helpommin tulkittavan ratkaisun löytämiseksi suoritettiin toinen faktorianalyysi antamalla ohjelman tuottaa kaikki ne faktorit, joiden ominaisarvo oli suurempi kuin yksi. Tällöin muodostui neljän faktorin malli, joka tuki ensimmäistä faktoriratkaisua enemmän oletettua teemarakennetta. Tämän faktorianalyysin faktorimatriisi löytyy liitteestä 6. Osallistava päätöksenteko ja esimerkin mukaan johtaminen koostuivat niistä muuttujista kuin oletettiin, mutta faktoriin, jolle latautuivat ”Kannustaminen itsensä pakitsemiseen” -teeman muuttujat, latautui myös muuttuja 20. Muihin neljään teemaan liittyvät muuttujat latautuivat kaikki samalle faktorille. Taulukossa 10 on esitetty esimiehen toimintaa kuvaavien muuttujien oletetut sekä havaitut teemat sekä niihin liittyvien väittämien numerot

---

<sup>15</sup> Oblimin,  $\delta=0$

Taulukko 10 Esimiehen toimintaa kuvaavien muuttujien oletetut sekä havaitut teemat sekä niihin liittyvien väitteiden numerot

Oletetut teemat	Teemoihin liittyvien väitteiden numerot	Havaitut teemat	Teemoihin liittyvien väitteiden numerot
Osallistava päätöksenteko	2, 3, 7, 13, 19, 27	Osallistava päätöksenteko	2, 3, 7, 13, 19, 27
Esimerkin mukaan johtaminen	1, 4, 5, 25, 26	Esimerkin mukaan johtaminen	1, 4, 5, 25, 26
Kannustaminen itsensä palkitsemiseen	14, 16, 22, 24	Kannustaminen itsensä palkitsemiseen	14, 16, 20, 22, 24
Itsekriittisyyteen kannustaminen	6, 11, 18, 21	Kannustaminen kriittisyyteen ja tavoitteellisuuteen	6, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 17, 18, 21, 23
Kannustaminen oman toiminnan havainnointiin	10, 15, 17		
Kannustaminen omien odotusten nostamiseen	9, 20, 23		
Kannustaminen tavoitteiden asettamiseen	8, 12		

Taulukossa 10 on havainnollistettu oletettujen ja havaittujen teemojen välistä eroa taulukon taustavärin avulla. Valkoisella pohjalla olevat havaitut teemat olivat lähes samat kuin oletetut teemat. Vaalean harmaalla pohjalla olevat oletetut teemat paljastuivat yhdistyvän yhdeksi teemaksi, joka on esitetty taulukossa tumman harmaalla pohjalla.

Tämä faktoriratkaisu vaikuttaa tulkinnallisesti järkevältä, koska itsensä palkitsemiseen kannustamiseen, osallistavaan päätöksentekoon sekä esimerkin mukaan johtamiseen liittyvät väittämät jakautuivat faktoreille lähes täysin oletusten mukaisesti. Muut esimiehen kannustukseen liittyvät väittämät latautuivat yhdelle ja samalle faktorille, mikä saattaa kuvata erityisesti akateemista johtajuutta. Akateemisissa työyhteisöissä työntekijät ehkä kokevat kriittisyyteen ja tavoitteellisuuteen kannustamisen faktoriin sisältyvät teemat niin samankaltaisina, että niitä on hankala erottaa toisistaan. Saattaa myös olla, että esimiehet eivät osaa kannustaa alaisiaan kaikissa oletettujen teemojen mukaisissa asioissa. Tätä tulkintaa tukee osittain myös myöhemmin taulukossa 11 esitettävät summamuuttujien keskiarvot, joiden mukaan vastaajat arvioivat esimiehensä kannustamisen kriittisyyteen ja tavoitteellisuuteen heikoimmaksi kaikista teemoista.

Faktorimallin hyvyyttä tarkasteltiin  $\chi^2$ -testillä, jonka mukaan korrelaatiomatriisi eroaa tilastollisesti merkittävästi havaittujen muuttujien korrelaatorakenteesta<sup>16</sup>, jolloin malli ei sovi aineistoon erityisen hyvin. Kommunaliteetteja tarkasteltaessa vaikuttaa kuitenkin siltä, että faktorit selittävät muuttujien vaihtelua melko hyvin. Ainoastaan väitteen 27 tapauksessa kommunaliteetti (0,386) on pienempi kuin 0,5. Muuttujien kommunaliteetit on esitetty faktorien latausmatriisiin kanssa liitteessä. 6. Koska neljän faktorin ratkaisu on teorian kannalta perustellumpi kuin pakotettu seitsemän faktorin malli, käytän tätä mallia summamuuttujien muodostamisen perusteena.

Ennen kuin laskin summamuuttujille Cronbachin alfat, tarkistin, että kaikkien muuttujien asteikot ovat samansuuntaiset. Koska väitteen 27 asteikko oli erisuuntainen muiden samaan faktoriin latautuneiden muuttujien kanssa, käänsin tämän samansuuntaiseksi ennen Cronbachin alfan laskemista.  $\alpha_{Cr}$ -arvot saatiin samoin kuin itsensä johtamistaitojen tasoa mittaavien muuttujien tapauksessa ja ne on esitetty taulukossa 11. Summamuuttujat siis vaikuttavat olevan sisäisesti riittävän konsistentteja, sillä kaikki  $\alpha_{Cr}$ -arvot ylittävät raja-arvon 0,6. Summamuuttujat muodostettiin samoin kuin itsensä johtamisen tasoa kuvaavien muuttujien tapauksessa.

Samoin kuin itsensä johtamistaitojen tasoa kuvaavien summamuuttujien kohdalla, tarkastellaan myös esimiehen käyttäytymistä kuvaavien summamuuttujien keskiarvoja ja keskihajontoja yleiskuvan luomiseksi aineistosta. Nämä keskiarvot ja keskihajonnat sekä Cronbachin alfat on esitetty taulukossa 11.

Taulukko 11 Esimiehen toimintaa kuvaavien summamuuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja reliabiliteettikertoimet

<b>Summamuuttuja</b>	<b>ka</b>	<b>s</b>	<b>Cronbachin alfa</b>
Osallistava päätöksenteko	3,6011	0,86945	0,889
Esimerkin mukaan johtaminen	3,5703	0,94382	0,856
Kannustaminen itsensä palkitsemiseen	2,9290	1,05799	0,929
Kannustaminen kriittisyyteen ja tavoitteellisuuteen	2,7044	0,83375	0,925

Esimiehen toimintaa kuvaavien summamuuttujien tapauksessa muuttujien keskiarvojen vaihteluvälin pituus on noin yksi. Parhaiten esimiesten koettiin toimivan osallistavaan päätöksentekoon liittyen, jolle laskettu keskihajonta on myös melko pieni. Vastusten perusteella heikoimmin esimiehet toimivat kriittisyyteen ja tavoitteellisuuteen kannustamisessa.

<sup>16</sup>  $\chi^2(249) = 366,884, p < .05$

## 6 ESIMIEHEN KÄYTTÄYTYMISEN JA TAUSTAMUUTTUJEN VAIKUTUS ALAISTEN ITSENSÄ JOHTAMISTAITOJEN TASOON

### 6.1 Vaikutus käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin

Esimiehen käyttäytymisen vaikutusta alaisten itsensä johtamistaitojen tasoon analysoidaan lineaarisen regressioanalyysin avulla. Lineaarisen regressioanalyysin käyttöön liittyy ennakko-oletuksia, joista olennaisin on oletus muuttujien välisistä lineaarisista yhteyksistä (Nummenmaa 2011, 315). Oletusten testaamiseksi on syytä tarkastella selitettävän ja selittävien muuttujien välisten riippuvuuksien muotoa hajontakuvioiden avulla. Tämän tutkimuksen tapauksessa pitäisi tehdä 28 hajontakuviota, joista voitaisiin tarkastella riippuvuuksien muotoa. Koska ihmistieteissä eri ilmiöiden väliset yhteydet ovat luonnostaan heikommin ja epäsäännöllisemmin esiintyviä kuin luonnontieteissä, silmämääräisesti luotu arvio riippuvuuksien lineaarisuudesta saattaa olla hyvin subjektiivinen tai jopa mahdoton tehdä (Jokivuori & Hietala 2007, 45). Tästä syystä olen jättänyt tämän tarkastelun tekemättä.

Myös lineaarisen regressioanalyysin tapauksessa on voimassa normaalijakaumaoletus (Nummenmaa 2011, 316). Muodostetuista summamuuttujista normaalisuustestien perusteella normaalijakautunut on ainostaan muuttuja ”Kannustaminen kriittisyyteen ja tavoitteellisuuteen”.<sup>17</sup> Vinous- ja huipukkuustunnuslukujen perusteella myös muuttujat ”Itsensä rankaiseminen”, ”Ajatusten keskittäminen luonnollisiin palkkioihin”, ”Onnistuneen suorituksen kuvittelu”, ”Uskomuksien ja olettamuksien arviointi” sekä ”Kannustaminen itsensä palkitsemiseen” vaikuttavat olevan normaalisti jakautuneilta.<sup>18</sup> Käytän tässä analyysissä lineaarista regressiota analyysimenetelmänä siitä huolimatta, että kuusi muuttujaa eivät vaikuta olevan normaalisti jakautuneita. Tämä saattaa aiheuttaa virhettä, mutta tämän virhetyypin mahdollinen esiintyminen on kuitenkin hyväksyttävissä, sillä se ei kasvata todennäköisyyttä havaita sellaisia ilmiöitä, joita ei todellisuudessa ole, vaan kasvattaa nollatutkimuksen riskiä (Nummenmaa 2011, 151–152).

Usean muuttujan regressioanalyysissä ongelmaksi saattaa muodostua kollineaarisuus. Kollineaarisuudella tarkoitetaan joidenkin selittävien muuttujien keskinäistä, selvää korrelointia. Tällöin on vaikeaa todeta, mikä on kunkin selittävän muuttujan vaikutus selitettävään muuttujaan. (Holopainen & Pulkkinen 2012, 275.) Summamuuttujien kes-

<sup>17</sup> Kolmogorov-Smirnov=.95,  $p > .05$

<sup>18</sup> Näiden muuttujien vinous- ja huipukkuustunnuslukujen suhde keskivirheeseensä on itseisarvoltaan pienempi kuin kirjallisuudessa annettu raja-arvo 2,0 (Heikkilä 2010, 173).



kinäisiä korrelaatioita on tarkasteltu Pearsonin korrelaatiokertoimien<sup>19</sup> avulla. Pearssoinin korrelaatiokertoimen arvot vaihtelevat välillä [-1,1] ja kun korrelaatiokerroin saa arvon läheltä nollaa, muuttujien välillä ei ole havaittavissa lineaarista korrelaatiota (Nummenmaa 2011, 280). Summamuuttujien väliset Pearsonin korrelaatiokertoimet löytyvät liitteestä 7. Pearsonin korrelaatiokertoimien mukaan selittävät muuttujat korreloivat selitettävien kanssa vaihtelevasti, mutta keskenään melko voimakkaasti. Tästä syystä valitsin regressioanalyysin menetelmäksi askeltavan menetelmän, jossa multikollineaarisuus ei aiheuta erityisiä ongelmia<sup>20</sup> (Metsämuuronen 2008, 94).

Tein analyysin vuorotellen kaikille kahdeksalle selitettävälle summamuuttujalle niin, että selittäjiksi laitoin kaikki neljä esimiehen toimintaa kuvaavaa summamuuttujaa sekä taustamuuttujat. Halusin ottaa analyysissäni huomioon esimiehen toimintaa kuvaavien summamuuttujien ja taustamuuttujien välisen mahdollisen yhteisvaikutuksen ja tästä syystä tarkastella näitä kaikkia samassa lineaarisessa regressioanalyysissä. Ikä ja työkokemus ovat muuttujia, joita voidaan pitää suhdeasteikollisina ja ne näin ollen sopivat analyysiin mukaan sellaisenaan. Sukupuoli ja asema ovat nominaaliasteikollisia muuttujia, mutta koska ne ovat vain kaksiarvoisia, niitä voidaan käyttää sellaisenaan regressioanalyysissä. Myös työnantaja on tässä tapauksessa kaksiarvoinen muuttuja, sillä vastaajat, jotka olivat vastanneet työnantajakseen jonkin muun kuin matemaattisluonnontieteellisen tai yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan, poistettiin aineistoista jo aikaisemmin. Näin ollen myös tätä muuttujaa käytetään analyysissä sellaisenaan. Ainoastaan koulutusastetta kuvaava muuttuja, joka voi saada kuusi eri arvoa, dummykoodattiin viideksi kaksiarvoiseksi muuttujaksi. Dummy-koodauksella tarkoitetaan ei-numeerisen muuttujan muuntamista numeeriseksi (esimerkiksi 0 tai 1) sen mukaan, onko sillä jokin tietty ominaisuus vai ei (Hair ym. 1987, 1). Näin saadut muuttujat ovat muotoa ”vastaajan korkein suoritettu tutkinto on kandidaatintutkinto”, joka saa arvon 1 tai 0 sen mukaan onko vastaajan korkein suoritettu tutkinto kandidaatintutkinto vai ei.

Askeltava menetelmä tuotti useiden selitettävien muuttujien tapauksessa useampia mahdollisia malleja, joiden selitysasteet ja regressiokertoimien tilastolliset merkitsevyydet vaihtelivat. Olen valinnut näistä malleista tilastollisten tunnuslukujen perusteella mielestäni sopivimmat mallit kuvaamaan selitettävän ja selittävien muuttujien välistä suhdetta. Taulukossa 12 on esitetty käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden käyttöä kuvaavien kolmen summamuuttujan selittäjät, niiden regressiokertoimet ja standar-

<sup>19</sup> Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokerroin saadaan jakamalla kovarianssi muuttujien keskihajontojen tulolla. Tämä tunnusluku on mittayksiköstä riippumaton ja ilmoittaa kahden muuttujan välisen lineaarisen yhteyden voimakkuuden. (Nummenmaa 2011, 279.)

<sup>20</sup> Askeltava menetelmä (Stepwise) rakentaa mallin lisäämällä ja poistamalla mallista muuttujia vaiheittain sen mukaan, mikä parantaa mallin selitysastetta. Tätä jatketaan, kunnes saadaan aineistoon tilastollisesti parhaiten sopiva malli. Multikollineaarisuus ei ole ongelma askeltavassa menetelmässä, sillä vain yksi selittävästä muuttujista tulee mukaan malliin, mikäli muilla ei ole selitysastetta lisäävää vaikutusta. (Metsämuuronen 2008, 94.)

doidut regressiokertoimet<sup>21</sup> sekä t-testien tulokset, jotka kertovat ovatko mallin muuttujat selittäjinä tilastollisesti merkitseviä. Taulukossa on lisäksi esitetty mallien F-testien<sup>22</sup> arvot, niiden merkitsevyys sekä mallin selitysaste ja korjattu selitysaste<sup>23</sup>.

Taulukko 12 Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden käyttöä kuvaavien summa-  
muuttujien selittäjät

		Regressio- kerroin B	Standardoitu kerroin $\beta$	t-arvo
<b>Omien tavoitteiden asettaminen ja itsensä tarkkailu</b>				
(F=6,554, p<0,001, R <sup>2</sup> =0,173, korjattu R <sup>2</sup> =0,146)	Kannustaminen kriittisyyteen ja tavoitteellisuuteen	0,242	0,253	2,863**
	Kandidaatin tutkimuksen suorittaminen	-0,688	-0,229	-3,094**
	Sukupuoli	-0,266	-0,169	-2,302*
	Esimerkin mukaan johtaminen	-0,177	-0,218	-2,587*
	Kannustaminen itsensä palkitsemiseen	0,143	0,189	2,099*
<b>Itsensä palkitseminen</b>				
(F=7,927, p<0,01, R <sup>2</sup> =0,085, korjattu R <sup>2</sup> =0,074)	Ikä	-0,23	-0,203	-2,745**
	Kannustaminen itsensä palkitsemiseen	0,218	0,181	2,451*
<b>Itsensä rankaiseminen</b>				
(F=6,965, p<0,01, R <sup>2</sup> =0,075, korjattu R <sup>2</sup> =0,064)	Kannustaminen kriittisyyteen ja tavoitteellisuuteen	0,241	0,211	2,877**
	Ikä	-0,015	-0,183	-2,494*

<sup>21</sup> Regressiokerroin kertoo, kuinka paljon selitettävän muuttujan arvo kasvaa, kun selittävän muuttujan arvo kasvaa yhdellä yksiköllä (Metsämuuronen 2008, 90). Standardoitu regressiokerroin saadaan kun selitettävä ja kaikki selittävät muuttujat standardoidaan ennen mallin muodostamista. Tämä kertoo sen, kuinka paljon selitettävän muuttujan arvo kasvaa kun yhden selitettävän muuttujan arvo kasvaa yhdellä yksiköllä ja muiden selittävien muuttujien arvot pysyvät vakioina. (Nummenmaa 2011, 322.)

<sup>22</sup> F-testillä voidaan määrittää, pystytäänkö regressioanalyysissä olevilla muuttujilla selittämään selitettävän muuttujan vaihtelua. Jos F-testin tulos on merkitsevä (p<0,001) malli selittää selitettävän muuttujan vaihtelua hyvin. (Jokivuori & Hietala 2007, 46.)

<sup>23</sup> Selitysaste on selitettävän ja selittävien muuttujien multippelikorrelaation neliö. Tästä käytetään nimeä selitysaste, koska se kertoo, kuinka paljon selitettävän muuttujan vaihtelusta voidaan kuvata mallin avulla. Korjattu selitysaste ottaa huomioon myös muuttujien lukumäärän, jolloin se antaa todenmukaisemman kuvan mallin sopivuudesta siihen populaatioon, josta otos on peräisin. (Nummenmaa 2011, 320–321.)

**Virikkeiden tarkkailu**

(F=13,550, p&lt;0,001,

R<sup>2</sup>=0,073, korjattu R<sup>2</sup>=0,068)

Sukupuoli

-0,652

-0,270

-3,681\*\*\*

F = Mallin merkitsevyyden F-testi, t = regressiokerroimen merkitsevyyden t-testi, R<sup>2</sup> = Mallin selitysaste, korjattu R<sup>2</sup> = Mallin korjattu selitysaste

\*\*\* = Regressiokerroin on tilastollisesti merkitsevä 0,1 %:n merkitsevyydellä

\*\* = Regressiokerroin on tilastollisesti merkitsevä 1 %:n merkitsevyydellä

\* = Regressiokerroin on tilastollisesti merkitsevä 5 %:n merkitsevyydellä

Omien tavoitteiden asettamista ja itsensä tarkkailua selittää vahvimmin summamuuttuja ”Kannustaminen kriittisyyteen ja tavoitteellisuuteen”. Tämän muuttujan standardoitu regressiokerroin on 0,253, joka tarkoittaa sitä, että kun esimiehen toiminta koetaan yhden askeleen verran parempana 5-portaisella Likert-asteikolla<sup>24</sup>, ”Omien tavoitteiden asettaminen ja itsensä tarkkailu” -summamuuttujan arvo kasvaa 0,253 askeleen verran kaikkien muiden selittävien muuttujien arvojen pysyessä vakiona. Myös ”Kannustaminen itsensä palkitsemiseen” -muuttuja vaikuttaa selittävän omien tavoitteiden asettamista ja itsensä tarkkailua. Myös näiden muuttujien välinen suhde on positiivinen, eli esimiehen kannustus itsensä palkitsemiseen kasvattaa alaisen itsensä johtamistaitoja tavoitteiden asettamisen ja itsensä tarkkailun suhteen. Tämä tulos tukee itsensä johtamisen teorian toimimista myös akateemisessa työyhteisössä.

Negatiivinen lineaarinen yhteys tavoitteiden asettamisen ja itsensä tarkkailun kanssa havaittiin kandidaatin tutkinnon suorittamisella, sukupuolella ja esimerkin mukaan johtamisella. Kandidaatintutkinnon suorittamisen negatiivinen vaikutus omien tavoitteiden asettamisen ja itsensä tarkkailun tasoon ei tue itsensä johtamisen teoriaa, mutta saattaa selittyä sillä, että ainoastaan 13 vastaajan korkein suoritettu tutkinto oli kandidaatin tutkinto, jolloin tämän muuttujan suhteen on muita helpompi löytää tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä selitettävien muuttujien arvojen vaihteluun.

Myös sukupuoli selittää osaksi omien tavoitteiden asettamisen ja itsensä tarkkailun tasoa. Regressiomallin mukaan naiset<sup>25</sup> vastasivat 0,169 yksikön verran korkeammilla vastauksilla omien tavoitteiden asettamisen ja itsensä tarkkailun tasoa koskeviin väittämiin kuin miehet. Koska kyseessä oli 5-portainen Likert-asteikko ja väittämät oli esitetty siten, että mitä suurempi vastauksen arvo, sitä parempaa itsensä johtamistaitojen tasoon se viittaa, voidaan sanoa naisten hallitsevan omien tavoitteiden asettamisen ja itsensä tarkkailun strategiat hieman miehiä paremmin.

Ainoa selkeästi teorian vastainen tulos omien tavoitteiden ja itsensä tarkkailun tasoa selittävien muuttujien tapauksessa on esimiehen esimerkin mukaan johtamisen negatiivinen vaikutus vastaajien omien tavoitteiden ja itsensä tarkkailun tasoon. Kun alainen

<sup>24</sup> Likert-asteikko muodostui kyselyssä seuraavasti: 1 = Not at all accurate, 2 = Somewhat accurate, 3 = A little accurate, 4 = Mostly accurate, 5 = Completely accurate

<sup>25</sup> Naiset koodattiin tilasto-ohjelmaan arvolla 0 ja miehet arvolla 1.

nostaa arviotaan esimiehen esimerkillä johtamisesta yhdellä yksiköllä, pienenee alaisten omien tavoitteiden ja itsensä tarkkailun taso 0,218 yksiköllä.

F-testin mukaan omien tavoitteiden ja itsensä tarkkailun tasoa selittävä malli sopii aineistoon hyvin. Mallin selitysaste on kohtalainen, sillä korjattu selitysaste 0,146 tarkoittaa sitä, että kaikki selittäjämuuttujat yhdessä selittävät 14,6 % omien tavoitteiden ja itsensä tarkkailun tason vaihtelusta. Tätä selitystasoa voidaan pitää kohtuullisena, sillä käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteissä selitysaste harvoin nousee erityisen korkeaksi (Jokivuori & Hietala 2007, 46). Lisäksi selitettävä muuttuja, itsensä johtamistaitojen taso, on teoriankin perusteella riippuvainen myös muista asioista kuin esimiehen toiminnasta tai kyselyssä esiin nostetuista taustamuuttujista.

Itsensä palkitsemista selittävät regressiomallin mukaan vastaajan ikä sekä esimiehen itsensä palkitsemiseen kannustava käyttäytyminen. Regressioanalyysillä saadun mallin mukaan alainen hyödyntää sitä enemmän itsensä palkitsemista itsensä johtamisen strategiana, mitä enemmän esimies siihen kannustaa. Tämä tulos on täysin teorian mukainen. Iän vaikutus itsensä palkitsemisen hyödyntämiseen on epäselvempi. Mallin mukaan itsensä palkitsemisen hyödyntäminen vähenee iän kasvaessa. Nuoret työntekijät siis palkitsevat enemmän itseään onnistuneista suorituksista kuin vanhemmat työntekijät.

Myös tämä malli sopii F-testin perusteella hyvin aineistoon. Itsensä palkitsemista selittävän regressiomallin selitysaste ei ole kovin suuri, sillä malli selittää ainoastaan 7,4 % itsensä palkitsemisen summamuuttujan vaihtelusta. Tämä osoittaa, että itsensä palkitsemiseen vaikuttavat myös muut tekijät kuin kyselyssä esille tulleet taustamuuttujat tai esimiehen toiminta.

Itsensä rankaisemisen summamuuttujaa selittävät lineaarisella regressioanalyysillä muodostetun mallin mukaan esimiehen kannustaminen kriittisyyteen ja tavoitteellisuuteen sekä vastaajan ikä. Mitä enemmän esimies kannustaa alaisiaan kriittisyyteen ja tavoitteellisuuteen, sitä enemmän alaiset hyödyntävät itsensä rankaisemista työskentelyssään. Tämä tulos on teorian mukainen. Ikä selittää itsensä rankaisemisen hyödyntämistä kuvaavaa summamuuttujaa samalla tavoin kuin itsensä palkitsemisen tapauksessa: Iän kasvaessa itsensä rankaisemista hyödynnetään vähemmän.

Itsensä rankaisemista selittävän lineaarisen regressiomallin selitysaste on 6,4 %. ”Kannustaminen kriittisyyteen ja tavoitteellisuuteen” -summamuuttuja muodostettiin yhdistämällä 11 väittämää, joista neljä kuvasi sitä, kuinka esimies kannustaa alaisiaan itsekriittisyyteen ja itsensä rankaisemiseen. Jos summamuuttuja olisi muodostettu ainoastaan näistä neljästä väitteestä, olisi tämä muuttuja saattanut selittää itsensä rankaisemisen käyttöä voimakkaammin. Joka tapauksessa tämän mallin perusteella on selvää, että esimiehen kannustus itsekriittisyyteen ja itsensä rankaisemiseen vaikuttaa siihen, kuinka paljon alaiset hyödyntävät itsensä rankaisemisen keinoja oman työnsä johtamisessa. Selvää on kuitenkin myös se, että kyselyssä esiin nostetut muuttujat eivät ole ai-

noita muuttujia, jotka vaikuttavat siihen, kuinka paljon työntekijät hyödyntävät itsensä rankaisemista.

Virikkeiden tarkkailua selittää mallin mukaan ainoastaan vastaajan sukupuoli. Naiset vastasivat keskimäärin 0,270 yksikön verran korkeammilla vastauksilla virikkeiden tarkkailua kuvaaviin väittämiin. F-testin mukaan tämä malli sopii hyvin aineistoon. Malli selittää 6,8 % selitettävän muuttujan vaihtelusta, joten selitysaste ei ole kovin korkea.

## 6.2 Vaikutus luonnollisen palkitsemisen strategioihin

Luonnollisen palkitsemisen strategioita kuvaa ainoastaan yksi summamuuttuja: Ajatusten keskittäminen luonnollisiin palkkioihin. Lineaarisen regressioanalyysin avulla saatiin tätä summamuuttujaa kuvaava malli, jossa on mukana neljä selittävää muuttujaa. Luonnollisen palkitsemisen summamuuttujaa selittävät muuttujat, regressiokertoimet, standardoidut regressiokertoimet sekä t-testien arvot on esitetty taulukossa 13.

Taulukko 13 Luonnollisen palkitsemisen strategiaa kuvaavan summamuuttujan selittäjät

	Regressio- kerroin B	Standardoitu kerroin $\beta$	t-arvo
<b>Ajatusten keskittäminen luonnollisiin palkkioihin</b>			
	-0,016	-0,251	-3,596***
(F=12,386, p<0,001, R <sup>2</sup> =0,227, korjattu R <sup>2</sup> =0,208)	0,228	0,355	4,533***
	-0,157	-0,222	-2,866**
	-0,196	-0,145	-2,088*

F = Mallin merkitsevyyden F-testi, t = regressiokertoimen merkitsevyyden t-testi, R<sup>2</sup> = Mallin selitysaste, korjattu R<sup>2</sup> = Mallin korjattu selitysaste

\*\*\* = Regressiokerroin on tilastollisesti merkitsevä 0,1 %:n merkitsevyystasolla

\*\* = Regressiokerroin on tilastollisesti merkitsevä 1 %:n merkitsevyystasolla

\* = Regressiokerroin on tilastollisesti merkitsevä 5 %:n merkitsevyystasolla

Sitä, kuinka paljon vastaajat keskittivät ajatuksiaan luonnollisiin palkkioihin, selittävät mallin mukaan työkokemuksen pituus, sukupuoli, esimiehen kannustaminen itsensä palkitsemiseen sekä esimiehen esimerkin mukaan johtaminen. Näistä ainoastaan esimiehen kannustamisella itsensä palkitsemiseen on positiivinen lineaarinen yhteys alaisen ajatusten keskittymiseen luonnollisiin palkkioihin. Mallin mukaan alaisen arvioidessa esimiehen kannustuksen itsensä palkitsemiseen yhden yksikön korkeammaksi se, kuinka paljon alaiset keskittävät ajatuksiaan luonnollisiin palkkioihin, kasvaa 0,355 yksiköllä. Tämä tulos tukee oletusta siitä, että itsensä johtamisen teoria toimii ainakin

osittain myös akateemisessa työyhteisössä. Muuttajat, joista ”Kannustaminen itsensä palkitsemiseen” -summamuuttuja on rakennettu, otettiin kyselyyn mukaan juuri siitä syystä, että niiden oletettiin teorian mukaan vaikuttavan alaisten luonnollisen palkitsemisen strategioiden hyödyntämisen tasoon.

Sukupuoli vaikuttaa ajatusten keskittämiseen luonnollisiin palkkioihin samoin kuin omien tavoitteiden asettamiseen ja itsensä tarkkailuun. Naiset vastasivat muuttujiin, joista luonnollisen palkitsemisen strategiaa kuvaava summamuuttuja on muodostettu, keskimäärin 0,145 yksikköä korkeammalla vastauksella kuin miehet. Naiset siis hyödyntävät ajatusten keskittämistä luonnollisiin palkkioihin hieman enemmän kuin miehet.

Luonnollisen palkitsemisen strategioiden tapauksessa, kuten myös käyttäytymiseen liittyviä strategioita kuvaavan ”Omien tavoitteiden asettaminen ja itsensä tarkkailu” -muuttujan tapauksessa, esimiehen esimerkillä johtaminen vaikuttaa negatiivisesti myös alaisen kykyyn keskittyä tehtävien luonnollisiin palkkioihin. Kun vastaajat arvioivat esimiehensä toimivan yhden yksikön verran enemmän esimerkillisesti, alaisten arvioima kyky keskittyä luonnollisiin palkkioihin pieneni 0,222 yksikön verran. Myös työkokemuksen kasvu vaikutti negatiivisesti kykyyn keskittää ajatukset tehtävien luonnollisiin palkkioihin.

Lineaarisen regressioanalyysin avulla luotu malli, joka selittää ”ajatusten keskittäminen luonnollisiin palkkioihin” -muuttujan vaihtelua, sopii F-testin tuloksen perusteella aineistoon hyvin. Mallin korjattu selitysaste on 0,208. Tämä malli siis selittää 20,8 % selitettävän muuttujan vaihtelusta. Selitysaste on hyvä ja osoittaa, että mallissa olevat selittävät muuttajat vaikuttavat selvästi selitettävän muuttujan vaihteluun.

### **6.3 Vaikutus rakentavien ajatusmallien strategioihin**

Rakentavien ajatusmallien strategioita kuvaa kolme summamuuttujaa: onnistuneen suorituksen kuvittelu, sisäinen puhe sekä uskomuksien ja olettamuksien arviointi. Lineaarisen regressioanalyysin avulla luodut, näiden muuttujien vaihtelua kuvaavat mallit on esitetty taulukossa 14.

Taulukko 14 Rakentavien ajatusmallien strategioita kuvaavien summamuuttujien selittäjät

		<b>Regressio- kerroin B</b>	<b>Standardoitu kerroin <math>\beta</math></b>	<b>t-arvo</b>
<b>Onnistuneen suorituksen kuvittelu</b>				
(F=7,532, p<0,001, R <sup>2</sup> =0,183, korjattu R <sup>2</sup> =0,159)	Kannustaminen kriittisyyteen ja tavoitteellisuuteen	0,261	0,208	2,527*
	Sukupuoli	-0,353	-0,173	-2,462*
	Lisensiaatin tutkinnon suorittaminen	0,859	0,140	2,011*
	Kannustaminen itsensä palkitsemiseen	0,271	0,281	2,836**
	Osallistava päätöksenteko	-0,222	-0,188	-2,111*
<b>Sisäinen puhe</b>				
(F=22,415, p<0,001, R <sup>2</sup> =0,090, korjattu R <sup>2</sup> =0,086)	Kannustaminen kriittisyyteen ja tavoitteellisuuteen	0,536	0,360	5,172***
	Sukupuoli	-0,514	-0,212	-3,042**
<b>Uskomuksien ja olettamuksien arviointi</b>				
(F=9,869, p<0,001, R <sup>2</sup> =0,103, korjattu R <sup>2</sup> =0,093)	Kannustaminen kriittisyyteen ja tavoitteellisuuteen	0,290	0,268	3,711***
	Työnantaja	0,342	0,162	2,237*

F = Mallin merkitsevyyden F-testi, t = regressiokertoimen merkitsevyyden t-testi, R<sup>2</sup> = Mallin selityssaste, korjattu R<sup>2</sup> = Mallin korjattu selityssaste

\*\*\* = Regressiokerroin on tilastollisesti merkitsevä 0,1 %:n merkitsevyystasolla

\*\* = Regressiokerroin on tilastollisesti merkitsevä 1 %:n merkitsevyystasolla

\* = Regressiokerroin on tilastollisesti merkitsevä 5 %:n merkitsevyystasolla

Onnistuneen suorituksen kuvittelua selitti viisi muuttujaa: kannustaminen kriittisyyteen ja tavoitteellisuuteen, sukupuoli, lisensiaatin tutkinnon suorittaminen, kannustaminen itsensä palkitsemiseen sekä osallistava päätöksenteko. Mallin mukaan esimiehen kriittisyyteen, tavoitteellisuuteen ja itsensä palkitsemiseen kannustava käyttäytyminen vaikuttaa positiivisesti siihen, kuinka paljon alainen hyödyntää onnistuneen suorituksen kuvittelua työssään. Esimiehen käyttäytymistä kartoittavien väittämien joukossa ei ollut suoraan onnistuneen suorituksen kuvitteluun kannustamiseen liittyviä väittämiä, joten muiden kannustamiseen liittyvien väittämien esiintyminen tässä mallissa selittävinä muuttujina vahvistaa käsitystä siitä, että onnistuneen suorituksen kuvittelu on osa itsensä johtamista, jota esimies voi vahvistaa superjohtajuuden keinoin.

Myös osallistava päätöksenteko selittää mallin mukaan tilastollisesti merkitsevästi onnistuneen suorituksen kuvittelua. Osallistavan päätöksenteon vaikutus on kuitenkin negatiivinen eli mitä osallistavammaksi päätöksenteko koetaan, sitä huonommin alaiset

hyödyntävät onnistuneen suorituksen kuvittelua. Osallistava päätöksenteko ei kuulu superjohtajuuteen, mutta otin sen mukaan kyselyyn, koska akateemisessa yhteisössä päätöksentekotavat saattavat vaihdella huomattavasti (Pirttilä ja Eriksson-Piela 2004, 77). Lineaarisen regressioanalyysin avulla saatu malli tukee ajatusta siitä, että osallistava päätöksenteko ei kannusta työntekijöitä parempaan itsensä johtamiseen vaan päinvastoin.

Sukupuolen vaikutus onnistuneen suorituksen kuvitteluun on samanlainen kuin muidenkin sellaisten muuttujien kohdalla, joita sukupuoli on selittänyt. Naiset vaikuttavat hallitsevan onnistuneen suorituksen kuvittelun hieman miehiä paremmin. Myös lisensiaatin tutkinnon suorittaminen selitti tilastollisesti merkitsevästi onnistuneen suorituksen kuvittelua. Huomioon pitää kuitenkin ottaa se, että ainoastaan kuuden vastaajan korkein tutkinto oli lisensiaatin tutkinto ja näin ollen sen suhteen saattaa olla muita selittäviä muuttujia helpompi löytää tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä selitettävien muuttujien kanssa. Onnistuneen suorituksen kuvittelua selittävän mallin selitysaste on 15,9 %. Tätä voidaan pitää melko hyvänä. F-testin mukaan malli myös sopii hyvin aineistoon.

Sisäisen puheen hyödyntämistä selittävät mallin mukaan kannustaminen kriittisyyteen ja tavoitteellisuuteen sekä sukupuoli. Kyselyn esimiehen toimintaa kartoittavien väittämien joukossa ei ollut väittämiä, jotka olisivat erityisesti liittyneet siihen, kuinka esimies voi kannustaa alaisiaan hyödyntämään sisäistä puhettaan. Se, että esimiehen kannustaminen kriittisyyteen ja tavoitteellisuuteen mallin mukaan vaikuttaa alaisten kykyyn hyödyntää sisäistä puhettaan, viittaa siihen, että superjohtajuuden mukaisesti esimies pystyy vaikuttamaan alaistensa itsensä johtamistaitojen tasoon. Sukupuolen vaikutus sisäisen puheen hyödyntämiseen on negatiivinen eli naiset hyödyntävät sisäistä puhettaan miehiä paremmin. Malli ei selitä sisäisen puheen hyödyntämisen vaihtelua erityisen hyvin, sillä mallin selitysaste on vain 8,6 %.

Uskomuksien ja olettamuksien arviointiin vaikuttivat mallin mukaan esimiehen kannustaminen kriittisyyteen ja tavoitteellisuuteen sekä työnantaja. Kun esimiehen toiminta arvioidaan kriittisyyteen ja tavoitteellisuuteen kannustamisen suhteen yhden yksikön verran paremmaksi, vastaajien kyky hyödyntää uskomuksien ja olettamuksien arviointia parani 0,268 yksikön verran. Uskomuksien ja olettamuksien arviointi on ainoa selitettävistä muuttujista, jota työnantaja selittää tilastollisesti merkitsevästi. Mallin mukaan yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa työskentelevät henkilöt osaavat hyödyntää paremmin omien uskomusten ja olettamuksien arviointia kuin matemaattiluonnontieteellisessä tiedekunnassa työskentelevät henkilöt<sup>26</sup>.

Myös uskomuksien ja olettamuksien arvioinnin vaihtelua selittävä malli sopii F-testin tuloksen perusteella hyvin aineistoon. Mallin korjattu selitysaste on 0,093. Malli,

---

<sup>26</sup> Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta työnantajana koodattiin tilasto-ohjelmaan arvolla 0 ja yhteiskuntatieteellinen tiedekunta työnantajana arvolla 1.



jossa selittävinä muuttujina ovat kannustaminen kriittisyyteen ja tavoitteellisuuteen sekä työnantaja, selittää siis ainoastaan 9,3 % ”uskomuksien ja olettamuksien ti” -summamuuttujan vaihtelusta.

## 6.4 Muita esiinnousseita teemoja

### 6.4.1 Kokemus johtamattomuudesta

Kyselylomakkeen lopussa kysyin avoimella kysymyksellä, haluavatko vastaajat kertoa vielä jotain muuta itsensä johtamiseen tai esimiehen toimintaan liittyen. Kirjallisia vastauksia tuli noin kolmekymmentä. Olen tässä luvussa 6.4 käsitellyt näitä kirjallisia vastauksia teemoittelun avulla. Luettuani vastaukset useaan kertaan ja luokiteltuani ne sen mukaan, mistä niissä puhuttiin, nostin esille kolme teemaa: kokemus johtamattomuudesta, naisten asema akateemisessa työyhteisössä sekä pärjäämisen edellytykset.

Kaikkein voimakkaimmin avoimen kysymyksen vastaukset liittyivät vastaajien kokemukseen johtamattomuudesta. Suuri osa vastaajista toi selvästi esille sen, että he kokevat toimivansa itsenäisesti niin, että esimiehellä ei ole roolia heidän työssään. Suhtautuminen tähän kuitenkin vaihtelee melko paljon. Osa vastaajista pitää tällaista esimies-alaisuutta parhaana mahdollisena tällaisessa työympäristössä.

*Suhde esimiehiin on varsin formaalinen - ja sellaisena myös paras mahdollinen, koska se antaa tarvittavan autonomisen toimintatilan tutkijalle.*

Akateemisessa työyhteisössä koetaan, että esimiehen täytyy antaa alaisilleen tilaa tutkia ja toimia kuten he haluavat. Samalla ehkä kuitenkin tyydytään siihen, että esimiehellä ei myöskään saa kannustusta onnistuessaan työssään tai apua ongelmatilanteissa.

*Yet, it would be nice to work in such an environment, where one could get support and encouragement from the official supervisor, instead of being left alone with both problems and success.*

Yllä oleva lainaus erään vastaajan vastauksesta tuo hyvin esiin sen, kuinka esimies pystyisi tukemaan alaisiaan myös akateemisessa tutkijayhteisössä, jos hän osaisi ja haluaisi. Vastaaja ei varsinaisesti kyseenalaista tämänhetkistä johtamista, jossa esimiehellä ei ole huomattavaa roolia alaiensa työssä, mutta tunnistaa mahdollisuudet parempaan johtamiseen. Osa vastaajista myös kokee, että yliopistojen laitostasoilta tulisi saada ammattijohtajat.

*Yliopiston on pakko saada laitos ja tiedekuntatasolle ammattijohtajat. Jonkun on huolehdittava siitä, että keskiryhmää kuullaan. – Nykyinen hallintomalli ei sovi asiantuntijaorganisaatiolle.*

Kokemus johtamisesta yliopistojen laitostasolla vaihtelee siis huomattavasti. Osa vastaajista kannattaa nykyistä johtamismallia, jossa esimies ei puutu alaistensa työhön, osa kaipaa esimieheltään enemmän kannustusta ja osa pitää ammattijohtajien saamista yliopistoon välttämättömänä. Kaikki johtamattomuuteen liittyvät vastaukset vahvistavat käsitystä siitä, että akateeminen työyhteisö on johtamisen kannalta hyvin erikoislaatuinen työyhteisö.

Itsensä johtamisen näkökulmasta nämä ajatukset johtamisen puuttumisesta akateemisessa työyhteisössä viittaavat siihen, että hyvillä itsensä johtamistaidoilla saattaa olla tällaisessa työyhteisössä suurempi merkitys kuin perinteisellä tavalla johdetussa työyhteisössä. Jos esimies ei tue alaisiaan ongelmien ja onnistumisten keskellä, pärjätäkseen tällaisessa työyhteisössä alaisen täytyy yrittää kehittää omat itsensä johtamistaitonsa sellaiselle tasolle, että selviää työssään ilman esimiehen tukea.

#### 6.4.2 Pärjäämisen edellytykset

Toinen teema, jonka nostin esille avoimen kysymyksen vastauksista, liittyy siihen, millaiset ihmiset pärjäävät akateemisessa työyhteisössä. Kuten jo edellisessä luvussa 6.4.1 totesin, useissa vastauksissa painotettiin kykyä työskennellä itsenäisesti ilman perinteistä ohjausta. Monet vastaajat kokivat tämän olevan juuri tehokasta itsensä johtamista. Vastauksissa käsiteltiin myös työyhteisön kilpailullista luonnetta haasteena työyhteisössä pärjäämiselle.

*Tutkimusmaailmassa pärjää hyvin narsistiset kyynärpäätaktikot. Ei ne, jotka ovat luovimpia tutkijoita, mutta eivät halua asettaa itseään jalustalle.*

Edellä olevassa lainauksessa tulee esiin se, kuinka yliopistojen laitostasoilla työyhteisöissä esiintyy kilpailua ja työssä pärjääminen edellyttää omien tavoitteiden ja intressien aktiivista eteenpäin viemistä. Näin ollen pärjääminen tällaisessa työyhteisössä saattaa edellyttää työntekijöiltä tietynlaista luonnetta.

Edellisessä lainauksessa vastaaja on käyttänyt termiä *narsistinen*. Narsistisuus voidaan määritellä luonteenpiirteeksi, jota kuvaa ulospäinsuuntautuneisuus sekä epämielilyttävyys (Campbell, Hoffman, Campbell & Marchisio 2011, 271). Houghton ym. (2004) ovat tutkineet itsensä johtamisen ja luonteenpiirteiden välistä yhteyttä. Heidän tutkimuksensa mukaan ulospäinsuuntautuneella luonteella on positiivinen yhteys henkilön itsensä johtamistaitojen tasoon (Houghton ym. 2004, 436). Houghtonin ym. (2004) tutkimuksen perusteella voidaan pohtia, onko ulospäinsuuntautuneiden henkilöiden parempi pärjääminen tutkimusmaailmassa heidän parempien itsensä johtamistaitojensa ansiota. Tämän selvittämiseksi tarvitaan kuitenkin lisätutkimuksia.

Työssä pärjäämiseen liittyy tiiviisti myös se, että useat vastaajat kokevat, että heillä ei ole esimiestä lainkaan. Muutamissa vastauksissa esimiehen kannustamisen puuttumisen yhteydessä mainittiin kollegoiden tuki.

*Teen itsenäistä työtä, johon pomo ei puutu. Sen sijaan keskustelen työstäni usein muiden kollegojen kanssa.*

Näiden vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että akateemisessa työyhteisössä se tuki ja kannustus, joka perinteisessä työyhteisössä saadaan esimieheltä, saadaan ainakin osittain kollegoilta. Kun kollegoiden kanssa käydyt epäviralliset keskustelut helpottavat pärjäämistä työssä, saattavat myös työntekijöiden sosiaaliset taidot saada suuremman merkityksen akateemisissa työyhteisöissä kuin perinteisissä työyhteisöissä. Ulospäinsuuntautunut luonne saattaa helpottaa myös ajatustenvaihtoa kollegoiden kanssa ja tätä kautta helpottaa työssä pärjäämistä.

#### **6.4.3 Naisten asema akateemisessa työyhteisössä**

Naisten aseman akateemisessa työyhteisössä koetaan olevan melko erilainen kuin miesten asema. Naisten työskentely iäkkäiden, miespuolisten professorien rinnalla itsenäisesti koetaan hankalaksi.

*Naisille laki on kovempi; heidän työtään tarkastellaan suuremmalla suurenuslasilla, kuin miesten. Miehet pääsevät toistuvasti kuin koira veräjältä, vähempikin heiltä siis riittää. Nuoremmat ja varsinkin naiset kokevat, ettei heidän todellista kapasiteettiaan osata hyödyntää.*

Yliopistojen laitostasoilla professoreilla on ainutlaatuinen rooli toimia vapaasti niin tutkimuksellisesti kuin hallinnollisestikin, ja vaikka professorien valta on heikentynyt professuurien määrän lisääntyessä, heidän merkityksensä tutkimusrahoituksen hankinnassa ja tutkijoiden rekrytoinnissa on kasvanut (Aarrevaara & Pekkola 2010, 26–26). Opetus- ja kulttuuriministeriön ylläpitämän KOTA-tietokannan mukaan vuonna 2009 suurin osa (n. 75 %) Suomen yliopistoissa työskennelleistä professoreista ja apulaisprofessoreista oli miehiä (KOTA-tietokanta).

Kokemus siitä, että naisten ja nuorempien työntekijöiden todellista kapasiteettia ei pystytä täysimääräisesti hyödyntämään, saattaa viitata siihen, että nuorten ja naisten ei anneta tehdä työtään yhtä itsenäisesti kuin miesten. Esimiehen puuttuessa naispuolisten ja nuorten alaiensa työhön enemmän kuin muiden saattavat nämä alaiset tuntea turhautumista ja kokea, ettei heidän tekemänsä työ ole samanarvoista muiden tekemän työn kanssa. Vaikka esimiehen tarkoitus olisi auttaa naispuolisia tai nuorempia työntekijöitään puuttumalla enemmän heidän työhönsä, saattaa se työntekijän kannalta tuntua siltä, että hänellä ei ole samaa tutkijan vapautta kuin vanhemmilla tai miespuolisilla kollegoillaan.

Edellisissä luvuissa esitettyjen lineaaristen regressioanalyysien tulosten perusteella naiset hallitsevat miehiä paremmin useiden itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämisen akateemisissa työyhteisöissä. Näiden tulosten valossa voidaan pohtia sitä, ovatko naisten paremmat itsensä johtamistaidot seurausta siitä, että heiltä vaaditaan miehiä enemmän. Jos vaatimukset ovat kovemmat, mutta esimiehen tuki yhtä vähäistä kuin muillekin, saattaa olla, että ainut vaihtoehto työssä selviämiseksi on kehittää omia itsensä johtamistaitoja. Jos asia on näin, naisten paremmat itsensä johtamistaidot saattavat olla ainoastaan akateemisille työyhteisöille ominainen ilmiö.

## 7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Pyrin tutkimaan, vaikuttaako esimiehen superjohtajuuden mukainen toiminta alaisten itsensä johtamistaitojen tasoon akateemisissa työyhteisössä. Tämän selvittämiseksi laadin kyselytutkimuksen, jonka lähetin sähköpostilla kaikille Turun yliopiston matemaattis-luonnontieteellisessä sekä yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa laitosten sähköpostiosoitteistojen mukaan työskenteleville tutkijoille ja opetushenkilökunnalle.

Faktorianalyysillä pyrin osoittamaan, että RSLQ-kyselyn väitteet voidaan jaotella yhdeksään teemaan, kuten aikaisemmissa tutkimuksissa (ks. esim. Houghton & Neck 2002) on esitetty. Akateemisen työyhteisön erityispiirteet tulivat esille jo tässä vaiheessa, sillä yhdeksän teeman sijaan väitteet jakautuivat vain kahdeksalle temalle. Teorian mukaan erilliset itsensä tarkkailun ja omien tavoitteiden asettamisen teemat nivoutuivat yhdeksi teemaksi akateemisissa työyhteisöissä työskentelevien tutkijoiden ja opetushenkilökunnan vastausten perusteella. Tähän saattaa olla syynä organisaatiokulttuuri yliopistojen laitostasoilla, joilla tavoitteiden asettaminen on ennen kaikkea työntekijän oma henkilökohtainen asia, johon esimies ei juuri puutu. Lisäksi toiminnan arviointi saattaa jäädä henkilön itsensä varaan. Tällöin itse asetettujen tavoitteiden saatetaan ajatella liittyvän kiinteästi itsensä tarkkailuun, kun omaa suoriutumista verrataan näihin itse asetettuihin tavoitteisiin. Havaituista kahdeksasta teemasta muodostin itsensä johtamisen tasoa kuvaavat summamuuttujat.

Kartoitin kyselyssä myös esimiesten toimintaa. Kokosin kyselyn väitteet kahdesta eri kyselystä ja oletin väitteiden taustalla vaikuttavan seitsemän superjohtajuuteen liittyvää teemaa. Faktorianalyysin mukaan teemoja oli kuitenkin ainoastaan neljä. Näistä neljästä teemasta kolme olivat lähes samat kuin oletin: osallistava päätöksenteko, esimerkin mukaan johtaminen ja kannustaminen itsensä palkitsemiseen. Loput neljä oletettua teemaa nivoutuivat yhdeksi teemaksi: kannustaminen kriittisyyteen ja tavoitteellisuuteen. Koska loin itse esimiehen toimintaa kartoittavan kysymyspatteriston, eikä sitä ole aikaisemmin testattu, väitteiden jakautuminen ainoastaan neljään teemaan odotettujen seitsemän teeman sijaan saattaa johtua siitä, että kyselyllä ei saatu mitattua juuri sitä, mitä oli tarkoitus mitata.

Esimiehen toiminnan ja taustamuuttujien vaikutusta alaisten itsensä johtamistaitojen tasoon tutkin lineaarisen regressioanalyysin avulla. Loin mallit, jotka kuvaavat taustamuuttujien sekä esimiehen toimintaa kuvaavien summamuuttujien vaikutusta työntekijöiden itsensä johtamistaitojen tasoon. Olen koonnut näiden analyysien tulokset taulukoon 15.

Taulukko 15 Yhteenveto lineaaristen regressioanalyysien tuloksista

		Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat				Luonnollisen palkitsemisen strategiat	Rakentavien ajatusmallien strategiat		
		SM1	SM2	SM3	SM4	SM5	SM6	SM7	SM8
Esimiehen toiminta	Osallistava päätöksenteko						-		
	Esimerkin mukaan johtaminen	-				-			
	Kannustaminen itsensä palkitsemiseen	+	+			+	+		
	Kannustaminen kriittisyyteen ja tavoitteellisuuteen	+		+			+	+	+
Taustamuuttujat	Sukupuoli	-			-	-	-	-	
	Ikä		-	-					
	Työnantaja								+
	Koulutusaste	K-					L+		
	Työkokemuksen pituus					-			
	Asema								

Taulukossa 15 on esitetty selitettävät, itsensä johtamistaitojen tasoa kuvaavat summamuuttujat (SM1-SM8) pystysarakkeilla ja selittävät taustamuuttujat sekä esimiehen toimintaa kuvaavat summamuuttujat vaakariveillä. Taulukon värilliset ruudut tarkoittavat, että analyysin perusteella kyseisen rivin selittävä muuttuja selittää tilastollisesti merkitsevästi kyseisen sarakkeen selitettävän muuttujan vaihtelua. Punainen väri (-) tarkoittaa, että muuttujat ovat kääntäen verrannollisia, eli selittävän muuttujan arvon kasvaessa itsensä johtamistaitojen tasoa kuvaavan muuttujan arvo pienenee. Vihreät ruudut (+) tarkoittavat, että muuttujien välinen suhde on suoraan verrannollinen, jolloin selittävän muuttujan arvon kasvaessa myös itsensä johtamistaitojen tasoa kuvaavan muuttujan arvo kasvaa. Koulutusasteen kohdalla olevat kirjaimet K ja L viittaavat kandidaatin ja lisensiaatin tutkinnon suorittamiseen.

Kuten taulukosta 15 voidaan nähdä, selvästi suurin positiivinen vaikutus työntekijöiden itsensä johtamistaitojen tasoon on esimiehen kannustavalla toiminnalla. Esimiehen itsensä palkitsemiseen sekä kriittisyyteen ja tavoitteellisuuteen kannustava toiminta selittää alaisten itsensä johtamistaitojen tasoa kaikkien itsensä johtamisen strategioiden kohdalla. Superjohtajuuden seitsemän askeleen (Manz & Sims 1991, 23–30) mukaan esimiehen kannustaminen näillä tavoilla vaikuttaa juuri alaisten itsensä johtamistaitojen tasoon. Tässä suhteessa tutkimuksen tulokset osoittavat, että superjohtajuus toimii myös akateemisessa työyhteisössä itsensä johtamisen teorian olettamalla tavalla.

Osallistavaa päätöksentekoa ja esimerkin mukaan johtamista kuvaavat summamuuttujat eivät juuri selittäneet itsensä johtamisen tasoa kuvaavia summamuuttujia. Niissä tapauksissa, joissa nämä muuttujat selittivät itsensä johtamistaitojen tasoa, korrelaatio oli negatiivinen eli osallistavan päätöksenteon ja esimerkin mukaan johtamisen parantu-

essa itsensä johtamistaidot huononivat. Tähän saattaa olla syynä se, että kyselyyn vastaajat ovat saattaneet ymmärtää esimerkillä johtamisen eri tavalla, kuin se itsensä johtamisen teoriassa ymmärretään. Vastaja on voinut ajatella esimiehensä toimivan hyvänä esimerkkinä alaisilleen, koska hän työskentelee ahkerasti ja käyttää aikaansa tutkimuksen tekoon, mikä ei kuitenkaan kannusta alaisia kehittymään itsensä johtamisessa. Itsensä johtamisen teoriassa esimerkillä johtamisella tarkoitetaan sitä, että esimies itse osaa johtaa itseään tehokkaasti ja näyttää alaisilleen esimerkkiä tehokkaasta itsensä johtamisesta (Manz & Sims 1991, 25). Jos esimies ei tuo esille sitä, kuinka hän itse keskittyy esimerkiksi tehtäviensä luonnollisesti palkitseviin osa-alueisiin, ei esimies voi toimia esimerkillisesti niin, että se kannustaisi alaisia parantamaan omia itsensä johtamistaitojaan. Koska otin kyselylomakkeessa olleet esimiehen esimerkillä johtamiseen liittyvät väittämät ELQ-kyselystä, niissä ei ehkä tullut riittävästi esille itsensä johtamisen näkökulma.

Osallistavan päätöksenteon otin mukaan kyselyyn vain, koska kirjallisuuden perusteella yliopistojen laitostasoilla päätöksentekokulttuuri on hyvin vaihtelevaa (Pirttilä & Eriksson-Piela 2004, 76). Itsensä johtamisen teorian perusteella osallistavalla päätöksenteolla ei ole roolia alaisten itsensä johtamistaitojen kehittymisessä, sillä itsensä johtamista hyödyntävässä organisaatiossa jokainen saa tehdä itsenäisesti omaan työhönsä liittyvät päätökset. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat käsitystä siitä, että osallistavalla päätöksenteolla ei ole merkitystä itsensä johtamistaitojen kehittymiseen. Syynä saattaa olla se, että olipa päätöksenteko autoritääristä tai osallistavaa, se ei kannusta alaisia tekemään itse omaan työhönsä liittyviä päätöksiä.

Taustamuuttujien tapauksessa selkein yhteys havaittiin itsensä johtamistaitojen ja sukupuolen välillä. Viiden selitettävän summamuuttujan tapauksessa naiset vaikuttivat hallitsevan itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämisen paremmin kuin miehet. Itsensä johtamisen ja sukupuolen välistä suhdetta on tutkittu myös aikaisemmin, mutta merkittävää eroa miesten ja naisten välillä ei ole havaittu (Kazan 1999, 149). Tämä Kazanin tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena eräänlaista vapaaehtoistyötä tekevien henkilöiden keskuudessa. Koska tutkimustulokset poikkeavat selvästi toisistaan, saattaa olla, että sukupuolen vaikutus itsensä johtamiseen on ominaista juuri akateemisessa työyhteisössä toimiville henkilöille. Tähän saattaa olla syynä avoimen kysymyksen vastauksissakin esille tullut naisten ja miesten erilainen asema akateemisessa työyhteisössä, jonka seurauksena naiset joutuvat kompensoimaan esimiehen liian vähäistä tai liiallista työhön puuttumista kehittämällä omia itsensä johtamistaitojaan.

Myös iän havaittiin selittävän kahta käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin liittyvää summamuuttujaa. Tämän tutkimuksen perusteella ihmiset hyödyntävät näitä itsensä johtamisen strategioita sitä vähemmän, mitä vanhempia he ovat. Syynä tälle saattaa olla työn ja työstä saatujen kokemusten suurempi merkitys nuorempana. Kun ikää ja työkokemusta tulee lisää, ei onnistumisiin tai epäonnistumisiin välttämättä suhtauduta enää

niin voimakkaasti kuin nuorempana. Vanhempana onnistumisia ja epäonnistumisia on koettu useita, eikä koeta enää tarvetta kasvattaa työmotivaatiota itsensä palkitsemisen tai rankaisemisen kautta. Lisäksi vanhempana ehkä osataan suhtautua työhön vain työnä, eikä epäonnistumisia työssä koeta niin vakavina, kuin työuran alussa. Tämä ei ehkä ole ominaista juuri akateemisissa työyhteisöissä toimiville työntekijöille, koska työkokemuksen pituus ei selittänyt käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden hyödyntämistä.

Kazanin (1999, 151) tutkimuksessa tarkasteltiin sukupuolen lisäksi iän vaikutusta itsensä johtamistaitoihin ja tulos oli samansuuntainen tämän tutkimuksen tulosten kanssa: Iän kasvaessa itsensä johtaminen heikkenee. D'Intino, Goldsby, Houghton ja Neck (2007, 113–114) ovat päätelleet tämän johtuvan siitä, että nuoret vasta luovat omaa identiteettiään yksityis- ja työelämässä ja ovat näin ollen enemmän päämääräsuuntautuneita kuin vanhemmat henkilöt, jotka ovat jo saattaneet saavuttaa useita työille ja elämälle asettamia tavoitteita. Näiden tutkimusten valossa voidaan todeta, että iän vaikutus itsensä johtamistaitojen tasoon on akateemisessa työyhteisössä samanlainen kuin muissakin työyhteisöissä.

Akateemisessa työyhteisössä työskenteleville henkilöille ominaista saattaa kuitenkin olla se, että ikä vaikuttaa selittävän ainoastaan käyttäytymiseen keskittyviä strategioita kuvaavia summamuuttujia, eikä luonnollisen palkitsemisen tai rakentavien ajatusmallien strategioita kuvaavia summamuuttujia. Saattaa olla, että akateemisessa työssä luonnollisen palkitsemisen ja rakentavien ajatusmallien strategiat ovat tärkeämpiä kuin käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden hyödyntäminen. Tutkijoiden ja yliopistojen opetushenkilökunnan työ on tietotyötä, jossa omien ajatusmallien uudistamisella muokkaamisella rakentaviksi on todennäköisesti suurempi merkitys kuin perinteisessä tuotantotyössä. Tätä ajatusta tukee myös se, että ikä tai työkokemuksen pituus ei selittänyt rakentavien ajatusmallien strategioita kuvaavien summamuuttujien vaihtelua.

Työkokemuksen pituus selitti tilastollisesti merkitsevästi ainoastaan luonnollisen palkitsemisen strategiaa kuvaavaa summamuuttujaa. Tätä saattaa selittää se, että työkokemuksen pituus yliopistoyhteisössä voi olla hyvin eripituinen eri-ikäisillä henkilöillä. Koska ikä ja työkokemuksen pituus yliopistossa eivät aina kasva samassa suhteessa, ja koska ikä ei tässä tapauksessa ollut tilastollisesti merkitsevä selittäjä, vaikuttaa siltä, että luonnollisen palkitsemisen strategioiden hyödyntämisen heikkeneminen työkokemuksen kasvaessa saattaa olla akateemiselle työyhteisölle ominainen piirre. Jos luonnollisen palkitsemisen strategioiden käytön tarve vähenee iän myötä työpaikasta riippumatta, pitäisi iän selittää luonnollisen palkitsemisen strategioiden käytön tason vaihtelua. Koska näin ei ole, vaikuttaa siltä, että juuri akateemisessa työyhteisössä työkokemuksen karttuessa tarve hyödyntää luonnollisen palkitsemisen strategioita vähenee.

Työnantaja selitti tilastollisesti merkitsevästi yhtä rakentavien ajatusmallien strategioita kuvaavaa summamuuttujaa, uskomuksien ja olettamuksien arviointia. Tiedekunnalla ei voida näin ollen ajatella olevan kovin suurta merkitystä itsensä johtamistaitojen tason



suhteen, mutta toisaalta havaitulle yhteydelle työnantajatiedekunnan ja uskomuksien ja olettamuksien arvioinnin välillä on helppo keksiä selitys. Matemaattis-luonnontieteellisessä tehtävän tutkimuksen luonne eroaa hyvin paljon yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa tehtävän tutkimuksen luonteesta. Matemaattis-luonnontieteellisessä tiedekunnassa tutkimusta tehdään erittäin positivistisella tutkimusotteella, ja tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tosiasioita. Tällöin tutkijan omat mielipiteet tai tulkinnat eivät ole tutkimuksen kannalta oleellisia. Yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa tehtävä tutkimus on tutkimusotteeltaan huomattavasti hermeneuttisempaa eli tiedon oletetaan jossain määrin riippuvan myös tulkitsijasta (Karjalainen 2002, 34). Kun tutkimusote on lähempänä hermeneuttista tutkimusotetta kuin positivismia ja lisäksi tutkimuskohteena on ihminen tai ihmisjoukko, omien uskomuksien ja olettamuksien arviointi on todennäköisesti suuremmassa roolissa kuin puhtaasti positivistisessä, luonnontieteellisessä tutkimuksessa.

Koulutusasteella ja asemalla työyhteisössä ei havaittu olevan merkittävää vaikutusta itsensä johtamistaitojen tasoon. Koulutusaste-muuttuja piti dummy-koodata, jotta pystyin käyttämään sitä lineaarisessa regressioanalyysissä, ja tuloksena syntyneet muuttujat, kuten ”korkein suoritettu tutkinto kandidaatintutkinto” -muuttuja sekä ”korkein suoritettu tutkinto lisensiaatin tutkinto” -muuttuja, eivät ole kovin helposti tulkittavia. Kandidaatin ja lisensiaatin tutkinnot korkeimpina suoritettuina tutkintoina selittivät tilastollisesti merkittävästi joidenkin itsensä johtamistaitojen tasoa kuvaavien summamuuttujien vaihtelua, mutta kandidaatin tutkinnon tapauksessa tälle vaihtelulle on hankala keksiä teoriaan perustuvaa selitystä. Lisensiaatin tutkinto selitti ”onnistuneen suorituksen kuvittelu” -muuttujaa ja tätä voi perustella sillä, että lisensiaatin tutkinnon suorittajat ovat mahdollisesti muita suoritusorientoituneempia. Lisensiaatin tutkinnon suorittaminen matemaattis-luonnontieteellisessä tai yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa ei ole pakollista ja sen suorittaa vain pieni osa akateemisissa työyhteisössä työskentelevistä. Saattaa siis olla, että nämä henkilöt, jotka suorittavat lisensiaatin tutkinnon, hallitsevat onnistuneen suorituksen kuvittelun ja osaavat hyödyntää sitä paremmin kuin muut työntekijät. Ongelmana on kuitenkin se, että osa tohtorintutkinnon suorittaneista on saattanut suorittaa myös lisensiaatintutkinnon, mutta koulutusaste-taustamuuttujan avulla tiedetään vain vastaajan korkein suoritettu tutkinto. Näin ollen koulutusasteella ei tämän tutkimuksen perusteella voi sanoa olevan huomattavaa vaikutusta itsensä johtamistaitojen tasoon.

Asema ei selittänyt tilastollisesti merkittävästi mitään itsensä johtamistaitojen tasoa kuvaavaa summamuuttujaa. Tämän tutkimuksen perusteella akateemisissa työyhteisöissä esimiesten itsensä johtamistaitojen taso ei eroa alaisten itsensä johtamistaitojen tasosta. Tämä ja aikaisemmin esitelty tulos siitä, että esimiesten esimerkin mukaan johtaminen ei paranna alaisten itsensä johtamistaitoja kuten teoriassa esitetään, saattavat liittyä

toisiinsa. Jos esimiehien itsensä johtamistaitojen taso ei ole parempi kuin alaisten, alaiset eivät voi oppia itsensä johtamista esimiehen esimerkistä.

Kyselyn lopuksi vastaajat saivat kertoa omia ajatuksiaan esimiestensä toiminnasta sekä itsensä johtamisesta. Nostin vastauksista esille kolme teemaa: kokemus johtamattomuudesta, pärjäämisen edellytykset sekä naisten asema akateemisessa työyhteisössä. Yliopistojen laitostasoilla johtamisen koetaan olevan vähäistä. Suhtautuminen tähän oli kuitenkin kaksijakoista. Vastaajat arvostivat mahdollisuutta tehdä itsenäistä työtä ja pitivät perinteisen esimiehen puuttumista suorastaan elinehtona tutkijan vapauden toteutumiselle, mutta toisaalta tämänhetkistä johtamista pidettiin riittämättömänä ja kannustusta sekä tukea kaivattiin esimiehen puolelta. Nämä vastaukset osoittavat akateemisen työyhteisön olevan johtamisen suhteen melko erikoislaatuinen, kuten jo johdannossa olen todennut. Työssä pärjäämiseen liitettiin kaksi asiaa: tietyt luonteenpiirteet sekä mahdollisuus saada tukea kollegoilta. Vastaajat nostivat esille ekstrovertin luonteen pärjäämisen edellytyksenä. Houghton ym. (2004) ovat todenneet, että avoimuus ja ekstroverttiluonne korreloivat parempien itsensä johtamistaitojen kanssa. Näin ollen on mahdollista, että todellisuudessa pärjäämisen taustalla vaikuttavat tietyjen luonteenpiirteiden sijaan hyvät itsensä johtamistaidot. Tutkittavaksi jää, saavatko yliopistolla työskentelevät tutkijat ja opetushenkilökuntaan kuuluvat henkilöt kollegoiltaan sellasta tukea, jota yrityksissä perinteisesti saadaan esimiehiltä, ja vaikuttaako tämä mahdollisesti itsensä johtamistaitojen tasoon. Naisten asema koettiin akateemisessa työyhteisössä hankalammaksi kuin miesten. Se, että naiset kokevat, että he eivät saa hyödyntää koko kapasiteettiaan työssä, saattaa aiheuttaa juuri sen, että heidän täytyy kehittää itsensä johtamistaitojaan enemmän kuin miesten pärjätäkseen ja kyetäkseen nauttimaan omasta työstään.

## **7.2 Keskeiset johtopäätökset**

Tämän tutkimuksen tuloksien perusteella itsensä johtamisen teorian oletamat yhteydet alaisten itsensä johtamistaitojen tason sekä superjohtajuuden välillä ovat osittain havaittavissa akateemisessa työyhteisössä. Esimiehen toiminnalla on selvä vaikutus siihen, kuinka paljon alaiset hyödyntävät itsensä johtamisen strategioita. Erityisesti esimiehen itsekriittisyyteen, tavoitteellisuuteen ja itsensä palkitsemiseen kannustava toiminta vaikutti selvästi alaisten kykyyn hyödyntää itsensä johtamisen strategioita. Esimiehen esimerkillisen toiminnan positiivisen tai negatiivisen vaikutuksen alaisten itsensä johtamistaitoihin havaitsemiseksi tarvitaan lisätutkimuksia. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida arvioida sitä, päätyykö yliopistoon tutkijoiksi ja opettajiksi valmiiksi itsenäisiä ja hyvin itseään johtavia ihmisiä, mutta selvää on, että myös akateemisessa työyhteisössä

esimiehen superjohtajuuden mukainen toiminta parantaa alaisten itsensä johtamistaitojen tasoa.

Vaikka tämän tutkimuksen tuloksista havaittiin itsensä johtamisen teorian oletettomia yhteyksiä alaisten itsensä johtamistaitojen sekä superjohtajuuden välillä, havaittiin myös joitakin eroja, jotka saattavat olla tyypillisiä juuri akateemiselle työyhteisölle. Erityisesti sukupuolella oli selvä vaikutus itsensä johtamistaitojen tasoon. Aikaisempien tutkimusten perusteella tämän voidaan todeta olevan juuri akateemiselle työyhteisölle ominainen piirre. Naiset hallitsevat itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämisen hieman miehiä paremmin tällaisessa työympäristössä. Taustamuuttujista myös ikä vaikutti itsensä johtamistaitojen tasoon. Tämä tulos tukee aiemmin esitettyjä tutkimustuloksia, joiden mukaan työntekijän vanhetessa itsensä johtamisen strategioita hyödynnetään vähemmän. Vaikuttaa siltä, että tämä ilmiö ei esiinny ainoastaan akateemisissa työyhteisöissä vaan on yleisemmin havaittavissa.

Tutkimustulokset tukevat siis käsitystä siitä, että johtajuus yliopistoissa on erilaista kuin perinteisissä tuotantoyrityksissä. Naisten ja miesten erilainen asema saattaa olla syynä naisten parempiin itsensä johtamistaitoihin. Lisäksi kollegiaalisella tuella voi olla huomattava merkitys puuttuvan johtajuuden korvaajana. Esimiesten toiminnalla vaikuttaa kuitenkin olevan selvä vaikutus alaistensa itsensä johtamistaitoihin myös akateemisessa työyhteisössä, mikä tukee itsensä johtamisen teorian mukaista ajatusta superjohtajuudesta. Esimiehet pystyvät toiminnallaan kannustamaan alaisiaan yhä tehokkaampaan toimintaan siitä huolimatta, että alaiset ovat omien alojensa asiantuntijoita ja työskentelevät itsenäisesti. Näiden tulosten perusteella johtajuutta yliopistoissa on mahdollista kehittää kouluttamalla esimiehiä itsensä johtamisessa sekä superjohtajuudessa.

### **7.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset**

Tämän tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää sitä, että siinä tutkittiin itsensä johtamista akateemisessa työyhteisössä, jossa sitä ei ole aikaisemmin tutkittu. Lisäksi se, että analyysiin otettiin superjohtajuutta kuvaavien muuttujien lisäksi mukaan vastaajien taustamuuttujat, teki analyysistä kattavamman. Tämän ansiosta havaittiin sellaisia yhteyksiä taustamuuttujien ja itsensä johtamistaitojen tason välillä, joita aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole havaittu.

Tutkimuksen vahvuutena voidaan myös pitää sitä, että kyselylomake lähetettiin sähköpostitse valittujen tiedekuntien koko tutkimus- ja opetushenkilöstölle ja vastauksia kertyi riittävästi tilastollisen analyysin tekemiseksi. Koska vastausprosentti ei kuitenkaan ollut huomattavan korkea, vastausten yleistettävyyteen saattaa vaikuttaa se, ketkä kyselyyn ovat vastanneet.

Tutkimustulosten yleistettävyyttä heikentää se, että suoritin otannan klusteriotantamenetelmällä. Kuten tutkimustuloksissa havaittiin, tiedekunta, jossa henkilö työskentelee, saattaa vaikuttaa hänen itsensä johtamistaitojensa tasoon. Vaikka valitsin tähän tutkimukseen kaksi mahdollisimman erilaista tiedekuntaa, olisi useamman tiedekunnan mukaan ottaminen tehnyt tutkimuksen tuloksista yleistettävämpiä. Tällöin olisi saattanut paljastua myös muita tiedekuntakohtaisia eroja itsensä johtamistaitojen tasoon vaikuttavissa muuttujissa.

Tämän tutkimuksen tuloksia voisi tarkentaa tutkimalla esimiehen esimerkillisen käyttäytymisen vaikutusta alaisten itsensä johtamistaitojen tasoon. Tässä kyselyssä vastaajat ymmärsivät esimiehen esimerkillisen toiminnan todennäköisesti eri tavalla kuin mitä sillä itsensä johtamisen teoriassa tarkoitetaan. Toisaalta se, että esimiehet eivät kyselyn perusteella hallinneet itsensä johtamista alaisiaan paremmin, saa pohtimaan esimiehen esimerkillisen toiminnan merkitystä alaisten itsensä johtamistaitojen suhteen. Lisätutkimus aiheesta antaisi laajemman kuvan esimiehen superjohtajuuden mukaisen toiminnan vaikutuksista alaisten itsensä johtamistaitojen tasoon akateemisessa työyhteisössä.

Tulevaisuudessa itsensä johtamistaitojen kehittymistä akateemisessa työyhteisössä voisi tutkia pitkittäistutkimuksen avulla. Itsensä johtamistaitojen tason tarkastelu akateemisen uran eri vaiheissa saattaisi tuottaa tarkempaa tietoa itsensä johtamistaitojen kehittymisen prosessista. Laadullisella tutkimuksella voitaisiin saada tietoa siitä, mitkä asiat esimiehen toiminnan lisäksi vaikuttavat itsensä johtamistaitojen kehittymiseen. Eräs jatkotutkimuskohde voisi olla myös akateemisen työyhteisön vertaaminen kaupalliseen asiantuntijayritykseen työntekijöiden itsensä johtamistaitojen suhteen. Tällöin voitaisiin varmistaa, ovatko tämän tutkimuksen tulokset ominaisia juuri akateemiselle työyhteisölle vai suuremmalle asiantuntijatyötä tekevälle joukolle.

## LÄHTEET

- Aarrevaara, T. – Pekkola, E. (2010) *Muuttuva akateeminen profession Suomessa – maa-raportti*. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.
- Ahtiainen, L. (2011) *Palkansaajien järjestäytyminen Suomessa vuonna 2009*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 27/2011.
- Alasoini, T. (2010) *Mainettaan parempi työ: Kymmenen väitettä työelämästä*. Taloustieto Oy, Helsinki.
- Anderson, J. S. – Prussia, G. E. (1997) The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. *The Journal of Leadership Studies*, Vol. 4 (2), 119–143.
- Alves, J. C. – Lovelace, K. J. – Manz, C. C. – Matsypura, D. – Toyasaki, F. - Ke, K. (2006) A cross-cultural perspective of self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 (4), 338–359.
- Arnold, J. A. – Arad, S. – Rhoades, J. A. – Drasgow, F. (2000) The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leadership behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21 (3), 249 – 269.
- Ball, S. (2007) Leadership of Academics in Research. *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 35 (4), 449–477.
- Bandura, A. (1977) *Social Learning Theory*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ.
- Birdi, K. – Clegg, C. – Patterson, M. – Robinson, A. – Stride, C. B. – Wall, T. D. – Wood, S. J. (2008) The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, Vol. 61, 467–501.
- Brown, R. T. – Fields, D. (2011) Leaders engaged in self-leadership: Can followers tell the difference? *Leadership*, Vol. 7 (3), 275–293.
- Campbell, W. K. – Hoffman, B. J. – Campbell, S. M. – Marchisio, G. (2011) Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, Vol. 21 (4), 268–284.
- Carmeli, A. – Meitar, R. – Weisberg, J. (2006) Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, Vol. 27 (1), 75–90.
- Chung, R. K. (1994) The horizontal organization: Breaking down functional silos. *Business Credit*, Vol. 96 (5), 21–24.
- Cohen, S. G. – Ledford, G. E. (1994) The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, Vol. 47 (1), 13–43.
- Conger, J. A. – Kanungo, R. N. (1988) The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, Vol. 13 (3), 471–482.

- Cordery, J. L. – Mueller, W. S. – Smith, L. M. (1991) Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, Vol. 34 (2), 464–476.
- Curral, L. – Marques-Quinteiro, P. (2009) Self-leadership and work role innovation: Testing a mediation model with goal orientation and work motivation. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 25 (2), 165–176.
- Deci, E. L. (1975) *Intrinsic Motivation*. Plenum Press, New York, NY.
- Deci, E. L. – Ryan, R. M. (2000) The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, Vol. 11 (4), 227–268.
- DeVaro, J. (2006) Teams, autonomy, and the financial performance of firms. *Industrial Relations*, Vol. 45 (2), 217–269.
- Dickson, M. W. – Hartog, D. N. den – Mitchelson, J. K. (2003) Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14 (6), 729–768.
- D’Intino, R. S. – Goldsby, M. G. – Houghton, J. D. – Neck, C. P. (2007) Self-leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13 (4), 105–120.
- Domino, G. – Domino, M. L. (2006) *Psychological testing: An introduction*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Driskell, J. E. – Copper, C. – Moran, A. (1994) Does mental practice enhance performance? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79 (4), 481–492.
- Elloy, D. F. – Randolph, A. (1997) The effect of superleader behavior on autonomous work groups in a government operated railway service. *Public Personnel Management*, Vol. 26 (2), 257–272.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Frese, M. – Frey, D. (2001) Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 23, 133–187.
- Furr, R. M. – Bacharach, V. R. (2008) *Psychometrics: An Introduction*. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA.
- Gagné, M. – Deci, E. L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, 331–362.
- Godwin, J. L. – Neck, C. P. – Houghton, J. D. (1999) The impact of thought self-leadership on individual goal performance: A cognitive perspective. *The Journal of Management Development*, Vol. 18 (2), 153–169.

- Hair, J. F. – Anderson, R. E. – Tatham, R. L. (1987) *Multivariate Data Analysis*. 2. p. Macmillan Publishing Company, New York, NY.
- Halinen, S. (2010) *Itsensä johtaminen oppivan organisaation edellytyksenä*. Pro gradu – työ. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Heikkilä, T. (2010) *Tilastollinen tutkimus*. 7.-8. p. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Ho, J. – Nesbit, P. L. (2009) A refinement and extension of the self-leadership scale for the Chinese context. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24 (5), 450–476.
- Hofstede, G. (1997) *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill Companies Inc., New York, NY.
- Holopainen, M. – Pulkkinen, P. (2012) *Tilastolliset menetelmät*. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Houghton, J. D. – Bonham, T. W. – Neck, C. P. – Singh, K. (2004) The relationship between self-leadership and personality. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 (4), 427–441.
- Houghton, J. D. – Dawley, D. – DiLiello, T. C. (2012) The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 7 (2), 216–232.
- Houghton, J. D. – Neck, C. P. (2002) The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17 (8), 672–691.
- Houghton, J. D. – Yoho, S. K. (2005) Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 11 (4), 65–83.
- Ilgen, D. R. – Hollenbeck, J. R. (1991) The structure of work: Job design and roles. Teoksessa: *Handbook of industrial and organizational psychology*, toim. M. Dunette – L. Houghs, 165–207. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Jackson, L. J. (2004) *Self-Leadership Through Business Decision-Making Models*. Dissertation, University of Phoenix.
- Jokivuori, P. – Hietala, R. (2007) *Määrällisiä tarinoita: Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta*. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.
- Kaiser, H. F. – Rice, J. (1974) Little Jiffy, Mark IV. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 34, 111–117.
- Kanter, R. M. (1989) The new managerial work. *Harvard Business Review*, Vol. 67 (6), 85–92.
- Karjalainen, S. (2002) *Tutkijan eettiset valinnat*. Gaudeamus Kirja, Tamperepaino, Tampere.

- Kazan, A. L. (1999) *Exploring the concept of self-leadership: factors impacting self-leadership of Ohio Americorp's Members*. Dissertation. The Ohio State University, Columbus, OH.
- Kerr, S. – Jermier, J. M. (1978) Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, Vol. 22 (3), 375–403.
- Keskinen, S. – Paalumäki, A. (2007) *Esimieskoulutuksen tarve ja motiivit akateemisessa työympäristössä*. Helsinki: Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 39.
- KOTA-tietokanta. Opetus- ja kulttuuriministeriö. <<https://kotaplus.csc.fi/online/Haku.do>>, haettu 17.12.2012.
- Latham, G. P. – Frayne, C. A. (1989) Self-management training for increasing job attendance: A follow-up and a replication. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74 (3), 411–416.
- Latham, G. P. – Locke, E. A. (1979) Goal setting — A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, Vol. 8 (2), 68–80.
- Leeuw, E. D. – Hox, J. J. – Dillman, D. A. (2008) *International Handbook of Survey Methodology*. Taylor & Francis Group, LLC, New York, NY.
- Luthans, F. – Kreitner, R. (1985) *Organizational behavior modification and beyond: An operant and social learning approach*. Scott, Foresman and Company, Glenview, IL.
- Lähteenmäki, S. (2007) Johtajuusteorioiden anti akateemiselle johtajuudelle – Kriittinen tarkastelu tapaustutkimuksena. Teoksessa: *Tutkijasta johtajaksi: Näkökulmia akateemiseen ja liike-elämän johtamiseen*, toim. Reima Suomi – Hannu Salmela – Mikko Ruohonen, 255–286. Esa Print Tampere, Tampere.
- Manz, C. C. (1986) Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 11 (3), 585–600.
- Manz, C. C. (1992a) Self-Leadership... The Heart of Empowerment. *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 15 (4), 80–87.
- Manz, C. C. (1992b) Self-leading work teams: Moving beyond self-management myths. *Human Relations*, Vol. 45 (11), 1119–1140.
- Manz, C. C. – Adsit, D. – Campbell, S. – Mathison-Hance, M. (1988) Managerial thought patterns and performance: A study of perceptual patterns of performance hindrances for higher and lower performing managers. *Human Relations*, Vol. 41 (6), 447–465.
- Manz, C. C. – Keating, D. A. – Donnellon, A. (1991) Preparing for an organizational change to employee self-management: The managerial transition. *Organizational Dynamics*, Vol. 19, 15–26.



- Manz, C. C. – Neck, C. P. (1991) Inner leadership: Creating productive thought patterns. *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 5 (3), 87–95.
- Manz, C. C. – Sims, H. P. (1980) Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 5 (3), 361–367.
- Manz, C. C. – Sims, H. P. (1984) Searching for the "unleader": Organizational member views on leading self-managed groups. *Human Relations*, Vol. 37 (5), 409–424.
- Manz, C. C. – Sims, H. P. (1986) Leading self-managed groups: A conceptual analysis of a paradox. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 7, 141–164.
- Manz, C. C. – Sims, H. P. (1987) Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, 106–128.
- Manz, C. C. – Sims, H. P. (1991) SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, Vol. 19 (4), 18–35.
- Manz, C. C. – Sims, H. P. (2001) *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA.
- Markham, S. E. – Markham, I. S. (1995) Self-management and self-leadership reexamined: A levels-of-analysis perspective. *Leadership Quarterly*, Vol. 6 (3), 343–359.
- Martins, E. C. – Terblanche, F. (2003) Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6 (1), 64–74.
- Metsämuuronen, J. (2008) *Monimuuttujamenetelmien perusteet*. 2 p. International Methelp Ky, Jyväskylä.
- Metsämuuronen, J. (2011) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 4. korj. p. International Methelp Oy, Helsinki.
- Neck, C. P. – Houghton, J. D. (2006) Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 (4), 270–295.
- Neck, C. P. – Manz, C. C. (1992) Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13 (7), 681–699.
- Neck, C. P. – Manz, C. C. (1996) Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, 445–467.
- Neck, C. P. – Manz, C. C. (2007) *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. 4. p. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

- Neck, C. P. – Milliman, J. F. (1994) Thought self-leadership: Finding spiritual fulfillment in organizational life. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 9 (6), 9–16.
- Nikkanen, J. (2011) *Akateeminen johtajuus muutoksessa – Tutkimus Helsingin yliopiston ylimmän johdon esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksesta*. Unigrafia, Helsinki.
- Nummenmaa, L. (2011) *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. 3. u. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Pattni, I. – Soutar, G. N. (2008) The effectiveness of self-management training in organisations from two culturally different countries. *Journal of Management Development*, Vol. 28 (7), 633–646.
- Pearce, C. L. (2004) The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, Vol. 18 (1), 47–57.
- Pirttilä, I – Eriksson-Piela, S. (2004) *Yliopistotyön kirot ja tähtihetket*. Kopijyvä Oy, Jyväskylä.
- Proença, T. (2010) Self-managed work teams: An enabling or coercive nature. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21 (3) 337–354.
- Prussia, G. E. – Anderson, J. S. – Manz, C. C. (1998) Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, 523–538.
- Puhakka, A. – Rautopuro, J. (2010) *Huojuva lato – isäntiä ja isäntien varjoja? Tieteentekijöiden liiton jäsenkysely 2010*. Tieteentekijöiden liitto, Joensuu.
- Ristikangas, M.-R. (2006) *Itseään johtava yksilö: Reliabiliteettianalyysi itsensä johtamisen mittarista sekä itsensä johtamisen mallin testaus*. Pro gradu –työ. Helsingin yliopisto, Helsinki.
- Rosenberg, A. (2000) *Philosophy of science: A contemporary introduction*. Routledge, London.
- Russell, C. (1993) *Academic freedom*. Routledge, London.
- Schein, E. H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*. 4. p. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schnake, M. – Dumler, M. P. – Cochran, D. S. (1993) The relationship between “traditional” leadership, “super” leadership, and organizational citizenship behavior. *Group & Organization Management*, Vol. 18 (3), 352–365.
- Stewart, G. L. – Barrick, M. R. (2000) Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, Vol. 43 (2), 135–148.

- Stewart, G. L. – Courtright, S. H. – Manz, C. C. (2011) Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, Vol. 37 (1), 185–222.
- Thoresen, C. E. – Mahoney, M. J. (1974) *Behavioral self-control*. Holt, Rinehart and Winston, Inc., New York, NY.
- Tutkimus- ja kehittämistoiminta 2009. Tilastokeskus. <[http://www.tilastokeskus.fi/til/tkke/2009/tkke\\_2009\\_2010-10-28\\_kat\\_004\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/tkke/2009/tkke_2009_2010-10-28_kat_004_fi.html)>, haettu 25.10.2012.
- Uhl-Bien, M. – Graen, G. B. (1998) Individual self-management: Analysis of professionals' self-managing activities in functional and cross-functional work teams. *Academy of Management Journal*, Vol. 41 (3), 340–350.
- Valo, M. (2012) Johtajan vaativa tehtävä. *Acatiimi* 6/12, 2.
- Vähämäki, M. (2008) *Dialogi organisaation oppimisessa: Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-2/2008, Turku.
- Wall, T. D. – Kemp, N. J. – Jackson, P. R. – Clegg, C. W. (1986) Outcomes of autonomous workgroups: A long term field experiment. *Academy of Management Journal*, Vol. 29 (2), 280–304.
- Walton, R. E. (1972) How to counter alienation in the plant. *Harvard Business Review*, Vol. 50 (6), 70–81.
- Wrzesniewski, A. - Dutton, J. E. (2001) Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, Vol. 26 (2), 179–201.
- Yun, S. – Cox, J. – Sims, H. P. (2006) The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 (4), 374–388.
- Yliopistojen opetus- ja tutkimushenkilökunta vuosittain. Opetus- ja kulttuuriministeriö. <[http://vipunen.csc.fi/fi-fi/yliopistokoulutus/tutkinnot/\\_layouts/XIViewer.aspx?id=http://vipunen.csc.fi/fi-fi/yliopistokoulutus/Yliopistokoulutusraportit/Opetus-%20ja%20tutkimushenkilosto.xlsx](http://vipunen.csc.fi/fi-fi/yliopistokoulutus/tutkinnot/_layouts/XIViewer.aspx?id=http://vipunen.csc.fi/fi-fi/yliopistokoulutus/Yliopistokoulutusraportit/Opetus-%20ja%20tutkimushenkilosto.xlsx)>, haettu 18.10.2012.
- Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen. Opetus- ja kulttuuriministeriö. <[http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen\\_uudistaminen/index.html](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/index.html)>, haettu 13.12.2012.

## LIITE 1 SAATEKIRJE

Arvoisa vastaanottaja

Opiskelen Turun kauppakorkeakoulussa pääaineenani johtaminen ja organisointi, ja kaipaen apuane pro gradu –tutkielmaani liittyen. Aiheenani on itsensä johtaminen ja esimiehen johtamiskäytäntöjen vaikutus alaisten itsensä johtamistaitojen tasoon. Tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena Turun yliopiston matemaattis-luonnontieteellisen ja yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan tutkijahenkilöstölle sekä mahdollisesti jonkun kaupallisen asiantuntijaorganisaation henkilöstölle. Yhteystietonne olen kerännyt Outlook-sähköpostijärjestelmän kautta Turun yliopiston yhteystietolistasta.

Tutkimus toteutetaan webropol-kyselynä, joka aukeaa 3.10.2012 ja on avoinna 17.10.2012 asti. Kysely on toteutettu englannin kielellä, jotta vertailtavuus aikaisempiin tutkimuksiin säilyy. Mahdollisia kielellisesti epäselviä kohtia on pyritty selventämään kysymyksen alla olevassa selite-osassa. Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa 5–10 minuuttia.

Linkki kyselyyn löytyy tämän sähköpostiviestin lopusta.

Toivon, että juuri te vastaatte kyselyyn, sillä vastauksianne ei voi korvata kukaan muu. Vastauksenne ovat hyvin tärkeitä, jotta tutkimustulokset olisivat kattavia ja totuudenmukaisia. Kaikki vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisina ja tutkimustulokset tullaan esittämään niin, että yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa.

Vastaan mielelläni tutkimukseen liittyviin kysymyksiin puhelimitse tai sähköpostin kautta.

Tutkimusavustanne kiittäen

Leila Heinilä

puh. 040 752 5469

s-posti: lihein@utu.fi

-----

Dear Recipient,

I am a student at the Turku School of Economics and I need your help with my master's thesis. I'm majoring in management and organization and the topic of my thesis is self-leadership and the effect of manager's management practices on the employees' self-leadership skills. This research is executed as a questionnaire that is sent to researchers working at the Faculty of Social Sciences and Faculty of Mathematics and Natural Sciences at the University of Turku and possibly to a personnel of a commercial company. Your contact information I have gathered from the address list of University of Turku with the MS Outlook application.

The research is executed as an online questionnaire. You can answer this questionnaire from the 3rd of October to the 17th of October 2012. All the respondents will be answering the questionnaire in English so that the research findings will be comparable with previous research results. Answering this questionnaire takes 5–10 minutes.

The link to the questionnaire can be found at the end of this e-mail.

I hope that you answer this questionnaire since no-one else can replace your answers. It is very important that you answer in order for the results to be comprehensive and truthful. All answers are treated in strict confidence and the research results will be presented in a way that no individual respondents can be identified.

If you have any questions or concerns about completing the questionnaire or about participating in this study, you may contact me via telephone or e-mail. You can find my contact information at the end of this e-mail.

Thank you for answering.

Yours faithfully,

Leila Heinilä

tel. 040 752 5469

e-mail: lihein@utu.fi

## LIITE 2 MUISTUTUSKIRJE

Arvoisa vastaanottaja

Lähetin teille viime viikolla pyynnön vastata yliopiston tutkijahenkilöstön itsensä johtamistaitojen tasoa ja esimiesten johtamiskäytäntöjä koskevaan kyselyyn. Kyselystä saatavaa tietoa käytän pro gradu -tutkielmassani, jota teen Turun kauppakorkeakoulun johtamisen ja organisoinnin laitokselle.

Mikäli ette ole vielä käyneet vastaamassa kyselyyn, toivon, että teette sen viikon kuluessa. Kysely on auki 17. lokakuuta asti. Vastaaminen vie 5–10 minuuttia.

Linkki kyselyyn löytyy tämän sähköpostiviestin lopusta.

Vastauksenne ovat hyvin tärkeitä, jotta tutkimustulokset olisivat kattavia ja totuudenmukaisia. Kaikki vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisina ja tutkimustulokset tullaan esittämään niin, että yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa.

Tutkimusavustanne kiittäen

Leila Heinilä

puh. 040 752 5469

s-posti: lihein@utu.fi

-----  
Dear Recipient,

Last week I sent you a request to answer a questionnaire about university's researchers' self-leadership skills and managers' management practices. The information that is gathered with this questionnaire will be used in my master's thesis.

If you have not yet answered this questionnaire I request you will do that during the next week. The questionnaire is open for answering until the 17th of October. Answering this questionnaire takes 5–10 minutes.

A link to the questionnaire can be found at the end of this e-mail.

It is very important that you answer in order for the results to be comprehensive and truthful. All answers are treated in strict confidence and the research results will be presented in a way that no individual respondents can be identified.

Thank you for answering.

Yours faithfully,

Leila Heinilä

tel. 040 752 5469

e-mail: lihein@utu.fi

## LIITE 3 KYSELY ITSENSÄ JOHTAMISESTA

### Questionnaire on self-leadership

#### Background information

##### Gender?

##### Year of birth?

##### Your employer?

- University of Turku, Faculty of Mathematics and Natural Sciences
- University of Turku, Faculty of Social Sciences
- Comercial company

##### Your educational background?

The highest level of education you have achieved.

- Upper secondary school graduate/Vocational degree
- Bachelor's degree
- Master's degree
- Licentiate's degree
- Doctorate
- Other, what?

##### Work experience in your current work place or another very similar to it?

The amount of years you have worked at the university (the sum of years if worked at more than one university) or the years you have worked for a comercial company in similar kind of tasks.

##### Your position at your work place

Subordinate suom. alainen

Management = You have subordinates

- No subordinates
- Management



## Questionnaire on self-leadership

Read each of the following items carefully and try to decide how true the statement is in describing you.

	Not at all accurate	Somewhat accurate	A little accurate	Mostly accurate	Completely accurate
1. I use my imagination to picture myself performing well on important tasks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. I establish specific goals for my own performance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Sometimes I find I'm talking to myself (out loud or in my head) to help me deal with difficult problems I face.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. When I do an assignment especially well, I like to treat myself to some thing or activity I especially enjoy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. I think about my own beliefs and assumptions whenever I encounter a difficult situation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. I tend to get down on myself in my mind when I have performed poorly.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. I make a point to keep track of how well I'm doing at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. I focus my thinking on the pleasant rather than the unpleasant aspects of my job activities.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. I use written notes to remind myself of what I need to accomplish.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. I visualize myself successfully performing a task before I do it.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. I consciously have goals in mind for my work efforts.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Sometimes I talk to myself (out loud or in my head) to work through difficult situations.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. When I do something well, I reward myself with a special event such as a good dinner, movie, shopping trip, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. I try to mentally evaluate the accuracy of my own beliefs about situations I am having problems with.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. I tend to be tough on myself in my thinking when I have not done well on a task.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. I usually am aware of how well I'm doing as I perform an activity.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. I try to surround myself with objects and people that bring out my desirable behaviors.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. I use concrete reminders (e.g., notes and lists) to help me focus on things I need to accomplish.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Sometimes I picture in my mind a successful performance before I actually do a task.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. I work toward specific goals I have set for myself.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. When I'm in difficult situations I will sometimes talk to myself (out loud or in my head) to help me get through it.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. When I have successfully completed a task, I often reward myself with something I like.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. I openly articulate and evaluate my own assumptions when I have a disagreement with someone else.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. I feel guilt when I perform a task poorly.
25. I pay attention to how well I'm doing in my work.
26. When I have a choice, I try to do my work in ways that I enjoy rather than just trying to get it over with.
27. I purposefully visualize myself overcoming the challenges I face.
28. I think about the goals that I intend to achieve in the future.
29. I think about and evaluate the beliefs and the assumptions I hold.
30. I sometimes openly express displeasure with myself when I have not done well.
31. I keep track of my progress on projects I'm working on.
32. I seek out activities in my work that I enjoy doing.
33. I often mentally rehearse the way I plan to deal with a challenge before I actually face the challenge.
34. I write specific goals for my own performance.
35. I find my own favorite ways to get things done.

[<-- Previous](#)[Next -->](#)

66% completed(2 of 3 pages)

## Questionnaire on self-leadership

Read each of the following items carefully and try to decide how true the statement is in describing your supervisor.

	Not at all accurate	Somewhat accurate	A little accurate	Mostly accurate	Completely accurate
1. He/she sets high standards for performance by his/her own behavior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. He/she listens to ideas and suggestions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. He/she uses my suggestions to make decisions that affect me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. He/she leads by example.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. He/she sets a good example by the way he/she behaves.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. He/she encourages me to be critical of myself when I do poorly.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. He/she gives everyone a chance to voice their opinions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. He/she encourages me to set goals for my performance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. He/she encourages me to expect a lot from myself.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. He/she encourages me to judge how well I am performing.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. He/she expects me to be tough on myself when my performance is not up to standard.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. He/she encourages me to establish my own task goals.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. He/she encourages me to express ideas/suggestions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. He/she encourages us to praise each other if we have done a job well.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. He/she encourages me to know how my performance stands.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. He/she encourages me to feel good about myself if I do a job well.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. He/she encourages me to be aware of my level of performance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. If my performance on a job is below par, he/she encourages me to be critical of myself.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. He/she considers my ideas when he/she disagrees with them.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. He/she encourages me to think I can do very well in my work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. He/she urges me to be self-critical if my performance is not up to par.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. He/she encourages us to praise each other for doing a good job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. He/she encourages me to expect high performance from myself.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 24. If I do an assignment especially well, then he/she encourages me to feel positive about myself.
- 25. He/she works as hard as he/she can.
- 26. He/she works as hard as anyone in my work group.
- 27. He/she makes decisions that are based only on his/her own ideas.

Anything else you would like to share relating to self-leadership or leaders' behavior?

You can answer either in English or in Finnish

Anything you would like to share relating to this questionnaire?

You can answer either in English or in Finnish

## LIITE 4 ITSENSÄ JOHTAMISEN TASOA MITTAAVIEN MUUT- TUJEN 9 FAKTORIN FAKTORIRATKAISU

		Pattern Matrix <sup>a</sup>								
		Factor								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. I establish specific goals for my own performance.		1,012								
13. When I do something well, I reward myself with a special event such as a good dinner, movie, shopping trip, etc.			,942							
22. When I have successfully completed a task, I often reward myself with something I like.			,937							
4. When I do an assignment especially well, I like to treat myself to some thing or activity I especially enjoy.			,911							
12. Sometimes I talk to myself (out loud or in my head) to work through difficult situations.				,956						
3. Sometimes I find I'm talking to myself (out loud or in my head) to help me deal with difficult problems I face.				,933						
21. When I'm in difficult situations I will sometimes talk to myself (out loud or in my head) to help me get through it.				,859						
10. I visualize myself successfully performing a task before I do it.					,914					
19. Sometimes I picture in my mind a successful performance before I actually do a task.					,899					
27. I purposefully visualize myself overcoming the challenges I face.					,794					
33. I often mentally rehearse the way I plan to deal with a challenge before I actually face the challenge.					,639					
1. I use my imagination to picture myself performing well on important tasks.					,542					
9. I use written notes to remind myself of what I need to accomplish.						-,932				
18. I use concrete reminders (e.g., notes and lists) to help me focus on things I need to accomplish.						-,917				
34. I write specific goals for my own performance.						-,379				
29. I think about and evaluate the beliefs and the assumptions I hold.							,828			
14. I try to mentally evaluate the accuracy of my own beliefs about situations I am having problems with.							,794			
5. I think about my own beliefs and assumptions whenever I encounter a difficult situation.							,685			

23. I openly articulate and evaluate my own assumptions when I have a disagreement with someone else.						,485		
32. I seek out activities in my work that I enjoy doing.							,908	
26. When I have a choice, I try to do my work in ways that I enjoy rather than just trying to get it over with.							,629	
35. I find my own favorite ways to get things done.							,497	
17. I try to surround myself with objects and people that bring out my desirable behaviors.							,408	
8. I focus my thinking on the pleasant rather than the unpleasant aspects of my job activities.							,387	
28. I think about the goals that I intend to achieve in the future.								-,771
20. I work toward specific goals I have set for myself.								-,634
25. I pay attention to how well I'm doing in my work.								-,477
31. I keep track of my progress on projects I'm working on.								-,452
11. I consciously have goals in mind for my work efforts.	,302							-,376
7. I make a point to keep track of how well I'm doing at work.								-,315
16. I usually am aware of how well I'm doing as I perform an activity.								
30. I sometimes openly express displeasure with myself when I have not done well.								,767
15. I tend to be tough on myself in my thinking when I have not done well on a task.								,728
24. I feel guilt when I perform a task poorly.								,705
6. I tend to get down on myself in my mind when I have performed poorly.								,548

Extraction Method: Generalized Least Squares.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 10 iterations.

## LIITE 5 ITSENSÄ JOHTAMISEN TASOA MITTAAVIEN MUUT- TUJEN 8 FAKTORIN FAKTORIRATKAISU

Pattern Matrix<sup>a</sup>

	Factor							
	1	2	3	4	5	6	7	8
13. When I do something well, I reward myself with a special event such as a good dinner, movie, shopping trip, etc.	,932							
22. When I have successfully completed a task, I often reward myself with something I like.	,926							
4. When I do an assignment especially well, I like to treat myself to some thing or activity I especially enjoy.	,904							
12. Sometimes I talk to myself (out loud or in my head) to work through difficult situations.		,946						
3. Sometimes I find I'm talking to myself (out loud or in my head) to help me deal with difficult problems I face.		,928						
21. When I'm in difficult situations I will sometimes talk to myself (out loud or in my head) to help me get through it.		,852						
20. I work toward specific goals I have set for myself.			,837					
28. I think about the goals that I intend to achieve in the future.			,735					
2. I establish specific goals for my own performance.			,656					
11. I consciously have goals in mind for my work efforts.			,606					
31. I keep track of my progress on projects I'm working on.			,549					
25. I pay attention to how well I'm doing in my work.			,490					
34. I write specific goals for my own performance.			,413				,359	
7. I make a point to keep track of how well I'm doing at work.								
16. I usually am aware of how well I'm doing as I perform an activity.								
10. I visualize myself successfully performing a task before I do it.				,915				
19. Sometimes I picture in my mind a successful performance before I actually do a task.				,910				
27. I purposefully visualize myself overcoming the challenges I face.				,802				
33. I often mentally rehearse the way I plan to deal with a challenge before I actually face the challenge.				,645				
1. I use my imagination to picture myself performing well on important tasks.				,531				
29. I think about and evaluate the beliefs and the assumptions I hold.					,834			

14. I try to mentally evaluate the accuracy of my own beliefs about situations I am having problems with.					,795		
5. I think about my own beliefs and assumptions whenever I encounter a difficult situation.					,686		
23. I openly articulate and evaluate my own assumptions when I have a disagreement with someone else.					,486		
32. I seek out activities in my work that I enjoy doing.					,901		
26. When I have a choice, I try to do my work in ways that I enjoy rather than just trying to get it over with.					,623		
35. I find my own favorite ways to get things done.					,490		
17. I try to surround myself with objects and people that bring out my desirable behaviors.					,411		
8. I focus my thinking on the pleasant rather than the unpleasant aspects of my job activities.					,385		
9. I use written notes to remind myself of what I need to accomplish.						,920	
18. I use concrete reminders (e.g., notes and lists) to help me focus on things I need to accomplish.						,896	
30. I sometimes openly express displeasure with myself when I have not done well.							,770
15. I tend to be tough on myself in my thinking when I have not done well on a task.							,737
24. I feel guilt when I perform a task poorly.							,706
6. I tend to get down on myself in my mind when I have performed poorly.							,553

Extraction Method: Generalized Least Squares.  
 Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>  
 a. Rotation converged in 11 iterations.

**Communalities**

	Initial	Extraction
1. I use my imagination to picture myself performing well on important tasks.	,476	,578
2. I establish specific goals for my own performance.	,503	,677
3. Sometimes I find I'm talking to myself (out loud or in my head) to help me deal with difficult problems I face.	,812	,877
4. When I do an assignment especially well, I like to treat myself to some thing or activity I especially enjoy.	,858	,909
5. I think about my own beliefs and assumptions whenever I encounter a difficult situation.	,535	,637
6. I tend to get down on myself in my mind when I have performed poorly.	,450	,542
7. I make a point to keep track of how well I'm doing at work.	,433	,551
8. I focus my thinking on the pleasant rather than the unpleasant aspects of my job activities.	,323	,414
9. I use written notes to remind myself of what I need to accomplish.	,751	,877
10. I visualize myself successfully performing a task before I do it.	,751	,847
11. I consciously have goals in mind for my work efforts.	,607	,683
12. Sometimes I talk to myself (out loud or in my head) to work through difficult situations.	,865	,944



13. When I do something well, I reward myself with a special event such as a good dinner, movie, shopping trip, etc.	,875	,924
14. I try to mentally evaluate the accuracy of my own beliefs about situations I am having problems with.	,659	,769
15. I tend to be tough on myself in my thinking when I have not done well on a task.	,556	,706
16. I usually am aware of how well I'm doing as I perform an activity.	,311	,410
17. I try to surround myself with objects and people that bring out my desirable behaviors.	,375	,476
18. I use concrete reminders (e.g., notes and lists) to help me focus on things I need to accomplish.	,753	,869
19. Sometimes I picture in my mind a successful performance before I actually do a task.	,762	,871
20. I work toward specific goals I have set for myself.	,697	,810
21. When I'm in difficult situations I will sometimes talk to myself (out loud or in my head) to help me get through it.	,802	,856
22. When I have successfully completed a task, I often reward myself with something I like.	,886	,941
23. I openly articulate and evaluate my own assumptions when I have a disagreement with someone else.	,445	,537
24. I feel guilt when I perform a task poorly.	,483	,627
25. I pay attention to how well I'm doing in my work.	,519	,626
26. When I have a choice, I try to do my work in ways that I enjoy rather than just trying to get it over with.	,444	,571
27. I purposefully visualize myself overcoming the challenges I face.	,769	,847
28. I think about the goals that I intend to achieve in the future.	,671	,799
29. I think about and evaluate the beliefs and the assumptions I hold.	,711	,848
30. I sometimes openly express displeasure with myself when I have not done well.	,540	,710
31. I keep track of my progress on projects I'm working on.	,574	,686
32. I seek out activities in my work that I enjoy doing.	,567	,833
33. I often mentally rehearse the way I plan to deal with a challenge before I actually face the challenge.	,637	,732
34. I write specific goals for my own performance.	,594	,692
35. I find my own favorite ways to get things done.	,414	,506

Extraction Method: Generalized Least Squares.

## LIITE 6 ESIMIEHEN TOIMINTAA KARTOITTAVIEN MUUTTUJIEN FAKTORIRATKAISU

Pattern Matrix<sup>a</sup>

	Factor			
	1	2	3	4
2. He/she listens to ideas and suggestions.	,855			
19. He/she considers my ideas when he/she disagrees with them.	,785			
13. He/she encourages me to express ideas/suggestions.	,722			
3. He/she uses my suggestions to make decisions that affect me.	,647			
7. He/she gives everyone a chance to voice their opinions.	,616			
27. He/she makes decisions that are based only on his/her own ideas.	-,456			
18. If my performance on a job is below par, he/she encourages me to be critical of myself.		,894		
21. He/she urges me to be self-critical if my performance is not up to par.		,869		
11. He/she expects me to be tough on myself when my performance is not up to standard.		,824		
10. He/she encourages me to judge how well I am performing.		,760		
6. He/she encourages me to be critical of myself when I do poorly.		,733		
15. He/she encourages me to know how my performance stands.		,595	-,359	
17. He/she encourages me to be aware of my level of performance.		,584		
9. He/she encourages me to expect a lot from myself.	,320	,579		
8. He/she encourages me to set goals for my performance.	,381	,503		
23. He/she encourages me to expect high performance from myself.		,467	-,322	
12. He/she encourages me to establish my own task goals.	,323	,359		
14. He/she encourages us to praise each other if we have done a job well.			-,987	
22. He/she encourages us to praise each other for doing a good job.			-,984	
24. If I do an assignment especially well, then he/she encourages me to feel positive about myself.			-,688	
16. He/she encourages me to feel good about myself if I do a job well.			-,637	
20. He/she encourages me to think I can do very well in my work.	,404		-,529	
25. He/she works as hard as he/she can.				-,867
26. He/she works as hard as anyone in my work group.				-,732
1. He/she sets high standards for performance by his/her own behavior.				-,549
5. He/she sets a good example by the way he/she behaves.	,481			-,513
4. He/she leads by example	,451			-,512

Extraction Method: Generalized Least Squares.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 13 iterations.

## Communalities

	Initial	Extraction
1. He/she sets high standards for performance by his/her own behavior.	,511	,589
2. He/she listens to ideas and suggestions.	,746	,840
3. He/she uses my suggestions to make decisions that affect me.	,619	,703
4. He/she leads by example	,704	,786
5. He/she sets a good example by the way he/she behaves.	,752	,864
6. He/she encourages me to be critical of myself when I do poorly.	,624	,708
7. He/she gives everyone a chance to voice their opinions.	,676	,731
8. He/she encourages me to set goals for my performance.	,619	,689
9. He/she encourages me to expect a lot from myself.	,655	,775
10. He/she encourages me to judge how well I am performing.	,725	,793
11. He/she expects me to be tough on myself when my performance is not up to standard.	,669	,738
12. He/she encourages me to establish my own task goals.	,546	,655
13. He/she encourages me to express ideas/suggestions.	,725	,782
14. He/she encourages us to praise each other if we have done a job well.	,813	,879
15. He/she encourages me to know how my performance stands.	,741	,804
16. He/she encourages me to feel good about myself if I do a job well.	,790	,855
17. He/she encourages me to be aware of my level of performance.	,682	,743
18. If my performance on a job is below par, he/she encourages me to be critical of myself.	,731	,814
19. He/she considers my ideas when he/she disagrees with them.	,695	,775
20. He/she encourages me to think I can do very well in my work.	,732	,781
21. He/she urges me to be self-critical if my performance is not up to par.	,745	,818
22. He/she encourages us to praise each other for doing a good job.	,849	,935
23. He/she encourages me to expect high performance from myself.	,695	,802
24. If I do an assignment especially well, then he/she encourages me to feel positive about myself.	,760	,843
25. He/she works as hard as he/she can.	,625	,846
26. He/she works as hard as anyone in my work group.	,489	,585
27. He/she makes decisions that are based only on his/her own ideas.	,320	,386

Extraction Method: Generalized Least Squares.

## LIITE 7 PEARSONIN KORRELAATIOKERTOIMET

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Omien tavoitteiden asettaminen ja itsensä tarkkailu	1											
2. Itsensä palkitseminen	,407**	1										
3. Itsensä rankaiseminen	,366**	,320**	1									
4. JOKU	,557**	,313**	,311**	1								
5. Ajatusten keskitäminen luonnollisiin palkkioihin	,380**	,417**	,166*	,259**	1							
6. Onnistuneen suorituksen kuvittelu	,426**	,429**	,261**	,221**	,379**	1						
7. Sisäinen puhe	,308**	,344**	,334**	,224**	,230**	,466**	1					
8. Uskomuksien ja olettamuksien arviointi	,418**	,385**	,420**	,180**	,344**	,450**	,324**	1				
9. Osallistava päätöksenteko	,092	,106	-,005	-,004	,180*	,100	,140*	,048	1			
10. Kannustaminen itsensä palkitsemiseen	,216**	,181*	,162*	,003	,289**	,295**	,249**	,189**	,645**	1		
11. Esimerkin mukaan johtaminen	,012	,079	,021	,003	,005	,085	,212**	,105	,593**	,476**	1	
12. Kannustaminen kriittisyyteen ja tavoitteellisuuteen	,260**	,197**	,177*	,075	,106	,301**	,332**	,245**	,359**	,565**	,444**	1

\*\* = Korrelaatiokerroin on tilastollisesti merkitsevä 1 %:n merkitsevyydellä

\* = Korrelaatiokerroin on tilastollisesti merkitsevä 5 %:n merkitsevyydellä