

<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	18.2.2021
Tekijä	Krista Haarnio	Sivumäärä	68+liitteet
Otsikko	Mistä huolehdit johtaja? - Johtamistyyli ja yrityssuhde johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden selittäjinä suomalaisilla johtajilla		
Ohjaaja	KTT Essi Saru		

Tiivistelmä

Johtajat ja etenkin korkean tason johtajat ovat usein melko yksinäisiä ja ajautuvat helposti yhteisön ulkopuolelle. Vertaistukea ja ymmärrystä voi olla haastava löytää, jolloin tunteiden käsittely jää helposti vähemmälle huomiolle. Tiedämmekö me oikeastaan mistä johtajat kantavat huolta tai mitkä asiat täyttävät heidän ajatuksensa? Huolet ovat negatiivisia tuntemuksia, jotka saattavat muun muassa korostaa johtajan yksinäisyyden tunnetta entisestään ja heikentää johtajan psyykkistä hyvinvointia. Tässä tutkielmassa kartoitetaan niitä huolia, joita johtajat tyypillisesti kokevat. Koettujen huolien yhteyksiä ja selittäjiä haetaan yksinäisyyden ohella johtamistyylisiä ja yrittäjyydestä.

Varhaisten tutkimusten mukaan johtotehtäviin liittyvät huolet voidaan jakaa pääosin kolmeen kategoriaan: 1) huolet epäonnistumisesta, 2) huolet vaikeuksista ja 3) huolet työn ja muun elämän epätasapainosta. Johtotehtäviin liittyvien huolten yhteyksiä ja selittäjiä on löydetty melko vähän, mutta esimerkiksi pitkä johtamiskokemus on yhteydessä vähäisempiin huoliin. Tutkielman *Mistä huolehdit johtaja?* -kyselyyn vastasi 631 johtajaa ja kyselyn tulokset tukevat aiempien tutkimuksien havaintoja kolmesta huolikategoriasta sekä johtamiskokemuksen yhteydestä huoliin. Tutkielmassa selvisi, että vuonna 2020 johtajia askarruttaa etenkin työntekijöiden hyvinvointi, koronapandemian negatiiviset vaikutukset, suuret vaatimukset ja suuri vastuu, oma jaksaminen, julkisen arvostelun kohteeksi joutuminen, irtisanomisen uhka, yksinäisyys ja vertaistuen puute, sekä Suomen hallituksen toimet.

Tutkielman tulokset paljastavat, että johtamisen huolet ja yksinäisyys ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa: mitä vähemmän yksinäisyyttä johtaja kokee, sitä vähemmän johtotehtäviin liittyviä huolia hänellä on. Tutkielma puoltaa transformationaalisen johtamistyylin positiivisia vaikutuksia johtajan työhyvinvoinnille, sillä kyseinen johtamistyyli on vahvasti yhteydessä alhaisempaan koettuun yksinäisyyteen ja vähäisempiin huoliin johtotehtävistä. Tutkielma tukee myös ennusteita siitä, että omistajayrittäjillä on enemmän kuormitustekijöitä kuin muilla johtajilla. He kokevat enemmän huolia ja yksinäisyyttä kuin muut johtajat.

Avainsanat	Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet, WAL, yksinäisyys, yrittäjä, palkkajohtaja, transformationaalinen johtamistyyli, työhyvinvointi
------------	---



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

MISTÄ HUOLEHDIT JOHTAJA?

**Johtamistyyli ja yrityssuhde johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden
selittäjinä suomalaisilla johtajilla**

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Krista Haarnio

Ohjaaja:
KTT Essi Saru

18.2.2021
Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turun OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarve tutkimukselle.....	7
1.2	Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	11
1.3	Rajaus ja rakenne	11
2	JOHTAMISEN HUOLET	13
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä ja tutkimuksen kohteena.....	13
2.2	Johtamisen huolet tutkimuksen kohteena	17
2.3	Johtajien työhyvinvoinnin taso ja huolet johtamisesta	19
2.4	Johtamisen huolet työhyvinvoinnin selittäjänä.....	22
3	JOHTAMISEN HUOLTEN SELITTÄJÄT JA SEURAUKSET	25
3.1	Aiempi tutkimus johtamisen huolten selittäjistä ja seurauksista.....	25
3.2	Suhde yritykseen	27
3.3	Johtamistyyli	29
3.4	Koettu yksinäisyys	34
3.5	Johtamisen huolten mahdolliset selittäjät	36
4	METODIT JA AINEISTOT	38
4.1	Tutkimusote.....	38
4.2	Aineiston keruu ja käytetyt muuttujat	38
4.3	Tutkimustulosten analysointi.....	41
5	TUTKIMUSTULOKSET	45
5.1	Vastaajien taustatiedot	45
5.2	Huolet johtamisesta	50
5.3	Yrityssuhteen yhteys johtamisen huoliin ja yksinäisyyteen.....	55
5.4	Johtamistyylin yhteys johtamisen huoliin ja yksinäisyyteen	56
5.5	Johtamisen huolet ja koettu yksinäisyys.....	58
6	POHDINTA	62

6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset	62
6.2 Tutkimuksen luotettavuus	66
6.3 Jatkotutkimusehdotukset.....	67
LÄHTEET	69
LIITTEET.....	77
Liite 1. MLQ 6S.....	77
Liite 2. Loneliness Scale.....	78
Liite 3. Saatekirje	79
Liite 4. Kysely	80

TAULUKOT

Taulukko 1. Johtajien huolet johtamisesta – kolme huolikategoriaa	19
Taulukko 2. Johtajien huolenaiheet johtamisesta.....	21
Taulukko 3. Transformationaalinen, transaktionaalinen ja passiivinen johtamistyyli....	31
Taulukko 4. Keskeisten summamuuttujien lukumäärät, vaihteluvälit, keskiarvot, keskihajonnat ja reliabiliteetit	39
Taulukko 5. Taustamuuttujien ja johtamisen huolten väliset korrelaatiot tutkituilla johtajilla	43
Taulukko 6. Johtamiskokemuksen yhteys huoliin johtamisesta ja koettuun yksinäisyyteen.....	48
Taulukko 7. Huolten määrä (% , n), keskiarvo (ka) ja keskihajonta (kh).....	50
Taulukko 8. Johtajien muut huolenaiheet vuonna 2020.....	51
Taulukko 9. Yrityssuhteen yhteys johtamisen huoliin ja koettuun yksinäisyyteen	56
Taulukko 10. Johtamistyylin yhteys johtamisen huoliin ja yksinäisyyteen.....	57
Taulukko 11. Koettu yksinäisyys.....	59

KUVIOT

Kuvio 1. Sukupuoli	45
Kuvio 2. Ikä.....	46
Kuvio 3. Koulutustausta.....	47
Kuvio 4. Johtamiskokemus vuosina.....	48
Kuvio 5. Toimenkuva.....	49
Kuvio 6. Yrityssuhde	55
Kuvio 7. Koetko, että yksinäisyys on yksi johtajien tyypillisistä haasteista?	60

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja tarve tutkimukselle

Johtajat joutuvat työssään tekemään monia päätöksiä, joiden vaikutukset voivat ulottua hyvinkin laajalle ja johtajan epäonnistuessa, saattaa virheestä kärsiä useampi ihminen. Suuren vastuun lisäksi johtajat kohtaavat myös suuria odotuksia. Työntekijöiden ja asiakkaiden ohella myös perheenjäsenet kohdistavat johtajalle erilaisia vaatimuksia ja odotuksia. Johtajan pyrkiessä suoriutumaan muiden toiveista, voi omien tarpeiden täyttämisen jäädä toissijaiseksi. Harrastuksille tai ystäville ei välttämättä riitä aikaa. Johtotehtävissä koettu suuri vastuu, korkeat odotukset ja aikapaineet ovat esimerkkejä asioista, jotka altistavat johtajat erilaisille huolenaiheille. Johtajaa saattaa huolettaa esimerkiksi epäonnistumisen laajat seuraukset itselle tai muille. Vaikka täysin huoleton johtaminen voikin viitata välinpitämättömyyteen, Jones ja Berglas (1978) muistuttavat, että liika huoliin keskittyminen ja kyvyttömyys käsitellä epäonnistumisia saattaa olla haitaksi johtajan hyvinvoinnille, kehitykselle ja kasvulle. Huolehtiminen voi muun muassa lisätä omaa hyvinvointia vahingoittavaa käytöstä, kuten alkoholin liikakäyttöä.

Aycan ja Shelian (2018) nostivat ensimmäistä kertaa esille johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet (Worries About Leadership, WAL). Käsitteellä viitataan niihin johtamisen huoliin, joita ihmisillä on johtoasemaan liittyviä kielteisiä seurauksia kohtaan. Huolet voivat koskea esimerkiksi alaisten tukemista, viestintää tai vastuuta. Johtamisen huolet voidaan pääsääntöisesti jaotella huoliin epäonnistumisesta, vaikeuksista sekä työn ja muun elämän tasapainosta (Feldt ym. 2019, 44–45). Vasta viime vuosina on kiinnostuttu tarkemmin juuri johtajien johtotehtäviin liittyvistä huolista (jatkossa: johtamisen huolet). Näiden huolien laajuutta ja yhteyksiä on selvitetty pääasiassa muutamissa suomalaisissa, Jyväskylän yliopiston toimesta tehdyissä huolitutkimuksissa (ks. Feldt ym. 2019; Auvinen ym. 2019). Aiemmat johtajiin kohdistuneet tutkimukset aiheen tiimoilta ovat käsitelleet johtajien päätöksentekorohkeutta, sekä onnistumisen ja epäonnistumisen pelkoa (Lee & Elliot-Lee 2006; Malandro 2009; Fried-Buchalter 1997; Cacciotti ym. 2016.). Muun muassa Burnison (2011) sivuaa kirjassaan sitä, miten johtajat käsittelevät epäonnistumisen pelkoa. Epäonnistumisen kriittisyyttä hän korostaa juuri sen mahdollisten laajojen seurausten nojalla. Hiljattain on tutkittu jonkin verran myös johtajien stressitasoa ja stressitekijöitä. Stressitutkimusten mukaan johtamiseen liittyy paljon stressiä ja johtajien stressitasot ovat melko korkeat. (Ganesh ym. 2018; Rook ym. 2016; Campbell ym. 2007).

Stressitutkimuksissa keskiössä on usein johtajien hyvinvointi, sillä stressi on merkittävä riskitekijä psyykkiselle hyvinvoinnille kuten masennuksen oireille (Morioka ym. 1996). Johtajien stressitutkimusten lisääntyminen saattaa kertoa kasvaneesta mielenkiinnosta johtajien hyvinvointia kohtaan.

Tutkimuksissa johtajien työhyvinvoinnille on annettu selkeästi vähemmän painoarvoa kuin alaisten työhyvinvoinnille. Barlingin ja Cloutierin (2017, 394) mukaan johtajien työhyvinvointi on teema, joka on suorastaan sivuutettu, vaikka työhyvinvointia, johtamista ja johtajuutta on erillisinä teemoina ja muissa yhteyksissä tutkittu hyvin paljon. Vähäisissä johtajien psyykkistä terveydentilaa koskevissa tutkimuksissa, keskittyminen on ollut lähinnä mielenterveyden ongelmissa, kuten stressissä ja loppuun palamisessa (Ganesh 2018; Campell ym. 2007; Rook ym. 2016). Johtajien arkisiin tai mieltä toistuvasti askarruttaviin asioihin kuten päivittäisiin huoliin ei ole kiinnitetty huomiota kuin vasta viimeisimpien muutaman vuoden aikana tehdyissä huolitutkimuksissa (ks. Feldt ym. 2019, Auvinen ym. 2019). Huomiotta on pitkälti jäänyt myös johtajien yleisen psyykkisen työhyvinvoinnin taso, vaikkakin aivan viime aikoina tutkimusta aiheesta ovat syventäneet ainakin Weiss ym. (2018). Yleinen ymmärrys johtajien mielenterveydestä ja sen vaikutuksista esimerkiksi työntekijöihin ja organisaation tehokkuuteen uupuu vielä (Barling & Cloutier 2017, 394; Weiss ym. 2018, 309, 318).

MPS Yhtiöt Oy:n vuonna 2017 teettämään selvitykseen osallistuneista johtajista vain noin puolet piti omaa terveydentilaansa ja jaksamistaan hyvänä. Johtajia huolestutti etenkin vapaa-ajan ja työn välillä olevan rajan hämärtyminen sekä epätasapaino elämän eri osa-alueiden välillä. Johtajien tehtävä on etenkin psyykkisesti vaativa, joten heidän tasaisen hyvän mielenterveytensä ei ole itsestäänselvyys. Toisaalta vaikka johtaja olisi aiemmin voinut hyvin, ei se takaa sitä, että johtaja voisi hyvin jatkossakin. On kuitenkin ymmärrettävää, että johtajien hyvinvointiin ei ole kiinnitetty suurta huomiota, sillä johtajille voi olla vaikeaa esiintyä heikkoina tai vajavaisina, kun heidän tyypillisesti odotetaan olevan vahvoja, osaavia ja hyvin pärjääviä (Feldt ym. 2019, 19; Rook ym. 2016). Kuitenkin juuri jatkuva pyrkimys täyttää muiden odotukset ja vaatimukset, sekä kyvyttömyys ottaa tukea vastaan voi olla erityisen kuormittavaa. Jos johtaja ei voi jakaa huoliaan muille, vaan käsittelee niitä vain oman päänsä sisällä, huolet saattavat helposti kasaantua tai paisua todellista suuremmiksi.

Varhaisissa johtamisen huolia käsittelevissä tutkimuksissa on avattu johtajien psyykkisen terveydentilan tutkimisen tärkeyttä kehittämällä mittaristoja, joiden avulla voidaan kategorisoida niitä huolia, joita johtajat päivittäin kokevat (Aycan & Shelia 2018; Feldt

ym. 2019; Auvinen ym. 2019). Tutkimuksissa painoarvoa on annettu etenkin itse huolenaiheille ja hieman on tutkittu myös huolenaiheita selittäviä tekijöitä ja huolten yhteyksiä esimerkiksi työhyvinvointiin. Auvinen ym. (2019, 51–53) etsivät johtamisen huolia selittäviä tekijöitä 1) taustatekijöistä, kuten aiemmasta johtokokemuksesta, iästä, sukupuolesta, työviikon pituudesta ja perheellisyydestä, 2) yksilöllistä psykologisista tekijöistä, kuten virheorientaatiosta ja johtamismotivaatiosta, sekä 3) työyhteisöön liittyvistä tekijöistä kuten oppimisen ilmapiiristä. Näistä tekijöistä etenkin johtamiskokemus oli merkittävästi yhteydessä johtamisen huoliin. Myös työyhteisön ilmapiiri, ikä, perheellisyys, virheorientaatio, johtamismotivaatio ja sukupuoli olivat jossain määrin yhteydessä johtamisen huoliin. Nämä yhteydet olivat suurelta osin kuitenkin melko heikkoja.

Vaikka Auvinen ym. (2019) ovatkin suorittaneet melko laajaa tutkimusta johtajien huolenaiheista, on aiheen tutkimuksessa vielä useita aukkoja. Johtamisen huolten yhteyksiä on löydetty vain vähän. Laajemman ja yleistettävämmän kuvan saamiseksi, olisi tärkeää löytää tekijöitä, joilla johtajia voidaan tarkoituksenmukaisesti kategorisoida ja yksilöidä. Vertaamalla kahta laajempaa johtajajoukkoa, kuten esimerkiksi yrittäjiä ja palkka-johtajia saatettaisiin hahmottaa merkittävämpiä eroja isompien ryhmien väliltä. Myös esimerkiksi johtamistyyllillä voidaan jakaa johtajia eri kategorioihin heille tyypillisten toimintatapojen mukaan. Psykkisen työhyvinvoinnin yhteyttä johtamisen huoliin on avattu hieman, mutta siihen keskeisesti vaikuttavan koetun yksinäisyyden yhteyttä johtamisen huoliin ei ole vielä tutkittu. Voisi olettaa, että kuormittavista asioista keskusteleminen tukee niiden käsittelyä, mutta mitä jos ihmisellä ei ole keskustelukumppania, joka ymmärtäisi häntä?

Auvisen ym. (2019, 53) havainnot puoltavat johtamisen huolten negatiivisia vaikutuksia johtajan työhyvinvoinnille. Työhyvinvoinnin ja johtamisen huolten yhteyksiä on tutkittu yleisellä tasolla, mutta yksittäisten työhyvinvoinnin yhteyksien, kuten yksinäisyyden vaikutusta johtamisen huoliin ei ole vielä selvitetty. Feldt ym. (2019, 53) kannustavat puolestaan selvittämään yksilöllisten, persoonaan liittyvien ominaisuuksien ja huolten välisiä yhteyksiä. Johtajan yksittäisten ominaisuuksien, kuten iän tai sukupuolen vaikutusta johtamisen huoliin on tutkittu, mutta laajempien persoonallisten ominaisuuksien, kuten johtamistyylin vaikutusta johtamisen huoliin ei ole vielä selvitetty. Johtamistyyli sitoo yhteen useampia johtajan keskeisiä yksilöllisiä ominaisuuksia ja kertoo muun muassa johtajan tavasta reagoida ja toimia johtamistilanteissa. Johtamistyylin avulla voidaan siis kategorisoida johtajia melko tarkoituksenmukaisesti. Johtamistyylin mittauksessa on käytetty paljon etenkin transformationaalisen johtamistyylin mittareita (Antonakis &

House 2002, 18). Kyseinen johtamistyyli pitää sisällään valmentajatyylisiä toimintaa, kuten kannustamista ja voimaannuttamista ja se on yhteydessä sekä alaisten, että johtajan psyykkiseen työhyvinvointiin (Diebig 2016; Sosik & Godshalk 2000; Bass & Avolio 1994; Northouse 2001). Johtamisessa on viime aikoina korostunut ihmisten johtaminen asioiden johtamisen sijaan, mikä huomioidaan hyvin juuri transformationaalisen johtamistyylin mittareissa (Ristikangas & Grunbaum 2014).

Auvinen ym. (2019) tai muut laajat johtajien huolenaiheita käsittelevät tutkimukset eivät ole huomioineet johtajan suhdetta yritykseen: onko johtaja palkkajohtaja vai yrittäjä? Elon ja LähiTapiolan vuonna 2015 toteuttama tutkimus viittaa siihen, että tällaiselle laajalle johtajien huolenaiheiden tutkimukselle, jossa johtajan suhde yritykseen huomioidaan, voisi olla tarvetta. Tutkimuksessa selvisi, että omistajayrittäjät, jotka toimivat tyypillisesti johtotehtävissä omassa yrityksessään, kokevat työkykynsä huonommaksi kuin palkkajohtajat. Omistajayrittäjien kohtaamat kuormitustekijät ovat myös moninaisempia kuin palkkajohtajilla. He tekevät muun muassa pidempiä työviikkoja, stressaavat enemmän, nukkuvat vähemmän ja kokevat voivansa huonommin kuin palkkajohtajat. On siis hyvin todennäköistä, että omistajayrittäjillä on myös enemmän huolia kuin palkkajohtajilla. Toisaalta omistajayrittäjien huolenaiheet saattavat myös rakentua eri tavalla kuin palkkajohtajilla. Ganesh ym. (2018, 7) nostavat esille tarpeen laajalle poikkileikkaustutkimukselle, joka mittaa juuri eri johtotasoilla ja eri johtotehtävissä toimivien johtajien stressitasoja. Heidän mukaansa tällaiset laajat johtamistutkimukset auttavat yksilöimään sitä, mistä asioista johtajat kuormittuvat.

Johtamisen huolet, niiden yhteydet muun muassa työhyvinvointiin, sekä huolien seittäjät ovat ajankohtaisia ja tärkeitä aiheita. Teemojen tärkeyttä puoltaa jo se tosiseikka, että johtajat ovat keskeisessä asemassa yrityksissä, joten heidän hyvinvointinsa taso voi heijastua vahvasti heidän alaisiinsa ja työpaikan ilmapiiriin. Toisaalta johtamisen huolet edistävät jossain määrin johtajien aikeita luopua johtotehtävistä (Auvinen ym. 2019, 45). Johtajat eivät välttämättä uskalla puhua huolistaan avoimesti, sillä tämä voisi rikkoa ihmisten illuusion johtajista sosiaalisina, itsevarmoina ja päättäväisinä henkilöinä (Feldt ym. 2019, 42–43). Ylipäättänsä kaikenlaisten heikkouksien osoittaminen voi olla johtajille hyvin haasteellista (Bailey 2014). Johtajille esimerkiksi vähäiset yöunet ja korkea stressi ovat asioita, joista voidaan ylpeillä, mutta joihin ei aktiivisesti haeta ratkaisua tai apua (Rook ym. 2016, 2). Toisaalta johtajien kokema stressi näyttää olevan suorastaan tabu – asia, josta johtajat eivät halua puhua tai jota he eivät edes tunnista. Lisäksi sekä yrityksiä, että johtamisvalmentajien tarjoamat stressinhoitoon tarkoitettut työkalut ja valmentajan

kyky erottaa mistä asioista johtajat kantavat huolta, vaikuttavat olevan puutteellisia tai jopa olemattomia. (Rook ym. 2016, 6, 16; Campbell 2007.)

1.2 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on laajan strukturoidun kyselyn avulla syventää ymmärrystä johtajien johtotehtäviin liittyvistä huolista ja niiden keskeisistä yhteyksistä. Tutkimuksella pyritään luomaan uusi näkökulma johtajien huoliin tarkastelemalla johtamisen huolten yhteyksiä etenkin johtamistyyliin, johtajan yrityssuhteeseen ja koettuun yksinäisyyteen. Tietoisuus erityylisten johtajien, palkkajohtajien ja omistajayrittäjien johtamisen huolien eroista sekä koetun yksinäisyyden vaikutuksesta johtamisen huoliin voi auttaa esimerkiksi valittaessa johtajan valmennuksen, työnohjauksen, konsultoinnin tai mentoroinnin fokusta. Toisaalta jo pelkkä autettavan johtajan tietoisuuden parantaminen voi auttaa häntä kehittämään kykyä huolehtia itsestään ja jaksamisestaan. (Auvinen 2019, 59; Rook ym. 2016, 1).

Tutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että mikäli johtajien huolista tiedetään enemmän, voidaan johtajia auttaa käsittelemään huolia ja niiden tuomia tunteita paremmin. Tällä voidaan puolestaan parantaa johtajien psyykkistä hyvinvointia, jolla on merkittäviä ja laajoja vaikutuksia johtajalle, hänen läheisilleen ja koko työyhteisölle. Syventämällä tutkimusta aiheesta, voidaan muokata keskustelukulttuuria enemmän siihen suuntaan, että johtajatkin saavat olla vajavaisia, kuten osoittaa epävarmuutta. Tutkimuksella pyritään ensisijaisesti vastaamaan kahteen kysymykseen, jotka on esitetty alla.

Tutkimuskysymykset

1. Miten johtajan yrityssuhde on yhteydessä johtotehtävissä koettuihin huoliin ja yksinäisyyteen?
2. Miten johtajan johtamistyyli on yhteydessä johtotehtävissä koettuihin huoliin ja yksinäisyyteen?

1.3 Rajaus ja rakenne

Tutkimuksessa johtamisen huolet nähdään negatiivisina tunnetiloina ja niitä tarkastellaan johtajan psyykkisen työhyvinvoinnin viitekehyksen kautta. Tutkittavina ovat johtajat,

joiden työhyvinvointia, yksinäisyyden tunnetta sekä johtamisen huolia ja huolten yhteyksiä tarkastellaan yleisellä tasolla. Tutkielmassa keskitytään löytämään teemojen väliltä merkittäviä yhteyksiä ja selkeyttämään etenkin johtamistyylin, yrityssuhteen ja yksinäisyyden yhteyttä johtamisen huoliin. Psykkisen työhyvinvoinnin ja johtamisen huolten väliltä haetaan yhteyksiä pääasiassa koetun yksinäisyyden kautta. Yrityssuhteen ja johtamistyylin yhteyttä johtamisen huoliin perustellaan hyvinvoinnin yhteyksien kautta.

Tutkielma koostuu johdannosta, kahdesta teorialuvusta, metodeja ja aineistoja käsittelevästä luvusta, tutkimustuloksista ja pohdinnasta. Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään aluksi työhyvinvointia ja johtamisen huolia omina teemoinaan ja sitten näiden teemojen keskeisiä yhteyksiä. Luvussa sivutaan myös yksinäisyyden ja työhyvinvoinnin yhteyksiä. Tarkemmin yksinäisyyttä tarkastellaan toisessa teorialuvussa, jossa keskiössä ovat huolia selittävät tekijät ja huolten yhteydet. Yksinäisyyden ohella johtamisen huolten yhteyksiä tarkastellaan pääasiassa transformationaalisen johtamistyylin ja yrityssuhteen valossa. Metodit ja aineistot -luvussa kuvaillaan tarkasti sitä, miten tutkielman empiirinen osuus on toteutettu ja mitä aineistoja toteutuksessa on hyödynnetty. Tutkimustuloksia käsittelevässä luvussa pyritään ensisijaisesti tarkastelemaan tutkimuskysymysten kannalta oleellisia seikkoja. Viimeisessä luvussa, pohdinnassa tutkimustuloksia tarkastellaan aiemman tutkimustiedon valossa. Luvussa empiria sidotaan teoriaan, tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 JOHTAMISEN HUOLET

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä ja tutkimuksen kohteena

Työhyvinvointi on monitahoinen ja laaja käsite, joka voidaan arkikielessä käsittää työssä viihtymisenä tai työssä jaksamisena (Mäkikangas & Hakanen 2017). Työhyvinvointi voidaan jaotella fyysiseen ja psyykkiseen työhyvinvointiin: Fyysisellä työhyvinvoinnilla viitataan henkilön fyysisiin voimavaroihin tehdä työtä ja psyykkisellä hyvinvoinnilla siihen, miten henkilö kokee tunnetasolla työssä viihtymisen (Barling & Cloutier 2017; Rajgobal 2010). Työntekijöiden hyvinvointia on tutkittu viimeisen 50 vuoden aikana melko paljon. (Mäkikangas & Hakanen 2017). Siinä missä työn fyysinen kuormittavuus on teknologian kehityksen myötä pitkälti vähentynyt, on työn psyykinen kuormittavuus jossain määrin kasvanut (Manka & Manka 2016). Niin työntekijöiden, kuin johtajienkin parissa, on nykyään aiempaa harvinaisempaa kärsiä raskaiden nostotöiden rasittamasta selästä ja toisaalta entistä tyypillisempää kärsiä aikapaineista kuormittuneesta mielestä. Juuri mielen-terveysongelmien kokeminen on tyypillistä organisaation kaikilla tasoilla (Mind Share Partner's, 2019, 15). Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana työhyvinvoinnin tutkimus on kuitenkin käsitellyt laajasti etenkin työntekijöiden psyykkisen työhyvinvoinnin, jaksamisen ja mielenterveyden tasoa. Johtajien työhyvinvointia on käsitelty vain hyvin niukasti. (Barling & Cloutier 2017, 394, 400–403; Mauno ym. 2017; Weiss 2018, 309, 318.) Tässä tutkielmassa keskitytään nimenomaan johtajien psyykkiseen työhyvinvointiin.

Hyvän psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta oleellista ovat johtajan osaamisen ja odotuksien kohtaaminen työn kanssa sekä mahdollisuus kehittyä ja työn riittävä haasteellisuus. Hyvinvointia heikentämässä voivat olla erinäiset kuormitustekijät, kuten suuri työ-määrä, stressi, huono työilmapiiri, heikko työyhteisön tuki sekä puutteellinen palaute ja arvostus. (Rajgobal 2010.) Viime aikoina työn kuormittavuus ja työstä aiheutuva pahoinvointi ovat lisääntyneet, sekä työn mielekkyys vähentynyt (Manka & Manka 2016; Baptiste 2008, 291–304). Työnsä mieltä rasittavaksi kokee yli neljännes suomalaisista työssä käyvistä ja etenkin koettujen psyykkisten oireiden kuten voimattomuuden, ärtyneisyyden ja väsymyksen määrä on lisääntynyt (Kauppinen 2013, 106). Psyykkisen oireilun ohella huolestusta on herättänyt yhteisöllisyyden väheneminen, yksinäisyys ja huolista vaikene-minen (Zumaeta 2019; Rokach 2014, 52; Summanen 2019). Muun muassa Suomen sosi-aali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen vuonna 2019 tekemässä tutkimuksessa ja terveysministeriön vuodelle 2030 suunnatuissa tavoitteissa korostuu pitkälti

yhteisöllisyyden lisääminen ja vuodelle 2020 suunnatuissa tavoitteissa yksilöllinen työhyvinvointi ja työn psyykkisen kuormituksen vähentäminen (STM 2011, 6; STM 2020). Uudet tavoitteet eivät täysin korvaa vanhoja tavoitteita, sillä yhteisöllisyyden lisäämisellä on monia positiivisia vaikutuksia myös yksilölliselle työhyvinvoinnille. Lisäämällä yhteisöllisyyttä, voidaan vähentää myös psyykkistä kuormitusta (Laiho 2017).

Työhyvinvoinnin tasoa kuvaillaan tyypillisesti erilaisten positiivisten ja negatiivisten käsitteiden avulla. Tunnetuimpia käsitteitä ovat työtyytyväisyys, työn imu, työuupumus ja työholismi. (Mäkikangas & Hakanen 2017; Bakker & Oerlemans 2011.) Työntekijän hyvällä työtyytyväisyydellä eli työhön kohdistetulla positiivisella asenteella, vahvalla työn imulla sekä yhteisöllisyydellä on työhyvinvoinnin tasoa nostattava vaikutus. (Mäkikangas & Hakanen 2017; Bakker & Oerlemans 2011) Työn imua kuvaavat muun muassa energisyyden, pystyvyyden ja sitoutumiset tunteet (Leiter & Maslach 1997). Työhönsä suhteellisen pitkällä aikavälillä uppoutuneen ja sille omistautuneen henkilön voidaan sanoa kokevan työn imua (Schaufeli ym. 2002). Jos henkilön työn imun tunne on voimakas, ei hänellä voi olla suuria työuupumukseen viittaavia tuntemuksia, sillä työuupumuksen ja työn imun välillä vallitsee voimakas negatiivinen korrelaatio (Cole ym. 2012). Yhteisöllisyys, josta kertoo muun muassa miellyttävä ja avoin työilmapiiri tukee työssä viihtymistä ja työmotivaatiota merkittävästi. Se on myös tärkeä syy siihen, miksi ihmiset haluavat jatkaa työssään. (Laiho 2017.)

Työuupumuksella ja työholismilla on työhyvinvoinnin tasoa laskeva vaikutus. Työuupumus on vastakohta työn imulle ja se juontaa pitkittyneestä stressistä ja voimavarojen ehtymisestä. Sen ydinoireena on väsymys ja muita oireita kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon laskeminen. (Mäkikangas & Hakanen 2017; Maslach ym. 1996.) Työholismiin liittyy kielteinen mieliala ja korkea virittyneisyys. Sitä kuvailevia piirteitä ovat suorituskeskeisyys, perfektionismi ja pakonomainen työskentely (Scott ym. 1997). Työholistin on muun muassa vaikea viettää vapaa-aikaansa täysin irtaantuneena työstään (Mäkikangas & Hakanen 2017). Niin työhyvinvoinnille, kuin työstä juontuvalle pahoinvoinnille on mahdollista tarttua ihmisestä toiseen. Etenkin johtajien omat tuntemukset sekä psyykinen hyvinvointi vaikuttavat keskeisesti siihen, miten alaiset voivat, ajattelevat ja tuntevat. Mikäli johtajan tuntemukset ovat positiivisia, myös alaisen tuntemukset voivat muuttua positiivisemmiksi, kun he ovat keskustelleet johtajan kanssa. (Sy ym. 2005, 302.) Johtajan pahoinvointi voi puolestaan heikentää johtamisen laatua ja aikaansaada jopa työuupumusta yhteisössä (Summanen 2019, 161).

Työn kuormittavuus on lisääntynyt pääasiassa isojen muutosten, kuten henkilöstövähennysten, säästötoimien ja organisaatioiden rakenteellisten muutosten myötä (Virolainen 2012, 18, 24). Tehokkuuden maksimoinnin tavoittelu ja kilpailukyvyn ylläpito ovat ajaneet monet työpaikat tilanteeseen, jossa nopea tahti ja suorituspaineeet ovat keskeinen osa työpaikan arkea (Kubicek 2015). Lisääntyneen psyykkisen oireilun kuten työuupumuksen syyksi esitetään pääasiassa stressiä, joka syntyy muun muassa työpaikan pysyvyyttä kohtaan olevasta epävarmuudesta, kiireestä, aikapaineista ja työpaikkakiusaamisesta (Manka & Manka 2016). Stressin ohella myös huonoa työilmapiiriä itsessään pidetään syynä pahoinvoinnille (Baptiste 2008, 291–304). Nykyään työelämässä tarjontaa osavista työntekijöistä tuntuu olevan runsaasti. Ihmiset ovat aiempaa koulututtuneempia ja pätevämpiä, mikä on ajanut tilanteeseen, jossa kilpailu työpaikoista on kovaa. Ihmisten epävarmuus työpaikan pysyvyyttä kohtaan ruokkii ajattelua, jossa mietitään jatkuvasti teenkö tarpeeksi töitä tai työskentelenkö tarpeeksi tehokkaasti. Stressin alla työskentely saattaa puolestaan vähentää työntekijöiden kykyä toimia empaattisesti toisiaan kohtaan ja näin huonontaa työilmapiiriä.

Stressiä aiheuttavia tekijöitä on monia ja stressiä voivat kokea kaikki toimenkuvastaan riippumatta. Kuitenkin, juuri johtajille stressi on erityisen tyypillistä ja etenkin johtajien kohtaamat kuormitustekijät ovat lisääntyneet. Johtajien kokema stressi ja siitä juontuva ahdistus ovat jokseenkin väistämättömiä johtajan työnkuvan puolesta. (Sy ym. 2005, 302; McDermott 2008; Park & Van Dyk 2011; Ganesh 2018.) Vaikka johtajan tehtävä ei välttämättä koskaan ole ollut erityisen helppo, johtamisen paradigma on viime aikoina kokenut merkittävää ja nopeaa murrosta, millä on selkeä yhteys johtajien hyvinvointiin. Johtajien kohtaamat vaatimukset, kuten aikapaineet, työmäärän kuormittavuus, roolipäselvyydet ja sekä henkiset, että fyysiset työn vaatimukset ovat olleet kasvussa jo jonkin aikaa. (Rook ym. 2016, 6; Karasek, 1985; Karasek ym. 1998; van der Doef & Maes, 1999a). Kasvaneet vaatimukset ovat puolestaan yhteydessä muun muassa erilaisiin stressioireisiin, kuten loppuunpalamiseen, tyytymättömyyteen ja ahdistukseen (Demerouti ym. 2001; Fox ym. 1993; Rau et al. 2010; Van der Doef & Maes 1999). Vaatimukset voivat myös lisätä johtajien huolia ja vaikuttaa näin negatiivisesti johtajien ajatteluun (Roche ym. 2014, 476; Auvinen 2019, 8).

Vaikka tietyt kuormitustekijät ovat johtajille tyypillisiä, johtajat ovat kuitenkin yksilöitä ja kuormittuvat eri tavalla. Toisaalta esimerkiksi johtajan yrityssuhde voi vaikuttaa siihen, millaisia kuormitustekijöitä johtaja päivittäin kohtaa. Elon ja LähiTapiolan (2015) tutkimuksen mukaan omistajayrittäjät tekevät pidempää työviikkoa kuin palkkajohtajat.

On siis todennäköistä, että omistajayrittäjät kohtaavat enemmän ajanhallintaan liittyviä ongelmia kuin palkkajohtajat. Keskeistä psyykkisen hyvinvoinnin ylläpidon kannalta on myös se, kuinka hyvin johtaja pystyy käsittelemään työstä tulevia paineita ja niiden synnyttämiä tunteita, sekä pitämään huolta itsestään (McDermott 2008; Park & Van Dyk 2011). Vaikka kuormitustekijöitä olisi siis erityisen paljon, on niistä juontuva pahoinvointi tai stressi pitkälti kiinni johtajan tavasta tai kyvystä kohdata nämä kuormittavat tekijät. Eri johtajilla voi siis olla paremmat keinot kohdata huolenaiheita ja tämän takia pienempi riski kuormittua. Johtajien kuormittumisen asteeseen vaikuttaa ainakin johtamiskokemus ja viikkotyötuntimäärä, sekä joidenkin tutkimusten mukaan myös johtamistyyli (Auvinen ym. 2019, 24–25; Diebig 2016; Sosik & Godshalk 2000). Johtamiskokemus ja alhaisempi viikkotyötuntimäärä ovat suoraan yhteydessä vähäisempiin johtamisen huoliin (Auvinen ym. 2019, 24–25). Johtamistyyli kertoo johtajan taipumuksesta käsitellä kuormittavia asioita tai haastavia tilanteita. Se siis kuvaa johtajan yksilöllisiä ominaisuuksia, jotka vaikuttavat siihen, miten johtaja käsittelee esimerkiksi huolten aiheuttamia negatiivisia tuntemuksia. Tutkimusten mukaan transformationaalista eli vuorovaikutteista johtamistyyliä harjoittavat johtajat näkevät stressaavat tilanteet mahdollisuuksina kehittyä ja kokevat ylipäättänsä vähemmän stressiä. (Diebig 2016; Sosik & Godshalk 2000.)

Johtajien työnkuvaan liittyy usein tuen puutetta, lisääntyntä sosiaalista eristäytynoisyyttä ja uupumusta. Johtajille tyypillisiä haasteita ovat myös vaikeudet ilmaista omaa persoonaansa ja keskustella alaisten kanssa niin, että arvostus johtajaa kohtaan säilytetään. Nämä tekijät yhdessä altistavat johtajan kokemaan yksinäisyyttä. (Zumaeta 2019, 111, 117–120.) Yksinäisyys on seurausta riittämättömistä tai epätydyttävistä ihmissuheteista ja se on vahvasti yhteydessä psyykkiseen hyvinvointiin. Yksinäisyyden seurauksia ovat muun muassa yleisen hyvinvoinnin heikkeneminen, ahdistuneisuus, masennus ja työtehon laskeminen. (Zhang ym. 2019, 13–14; Long & Lau, 2012, 42–65.) Kun mielen-terveysongelmia on päässyt kehittymään, ne voivat heikentää johtajan vastustuskykyä stressiä kohtaan, mikä madaltaa entisestään johtajan kykyä huolehtia itsestään (McDermott 2008; Park & Van Dyk 2011). Useat masennuksen oireet, kuten suru, pessimismi, nukkumisongelmat ja arvottomuuden tunne taas häiritsevät sosiaalista toimintaa, esimerkiksi vuorovaikutusta (Judd ym. 1994). Tämä puolestaan johtaa helposti entistä syvempään yksinäisyyden kokemukseen ja heikentää näin psyykkistä hyvinvointia entisestään.

2.2 Johtamisen huolet tutkimuksen kohteena

Aiempi tutkimus johtamisen huolista on käsitellyt muun muassa työntekijöiden huolia johtamisesta (Aycan ja Shelia 2018) ja korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden ja johtajien huolia johtamisesta (Auvinen ym. 2019; Feldt ym. 2019/2019a). Tarkemmin on tutkittu epäonnistumisen pelkoa, joka on merkittävä osa johtamisen huolia (Cacciotti ym. 2016). Tutkimus johtajien johtotehtäviin liittyvistä huolista on vielä alullaan, mutta muun muassa johtajien stressitutkimukset ovat luoneet pohjaa johtamisen huolten tutkimukselle. Stressitekijöiden tutkimuksissa on huomattu pitkälti samoja asioita kuin johtamisen huolten tutkimuksissa, ja stressitutkimusten kuormitustekijät ovat pitkälti verrattavissa johtamisen huoliin (Ganesh ym. 2018). Huolten tutkimus keskittyy kuitenkin stressitutkimuksia syvällisemmin kartoittamaan ja tulkitsemaan niitä pelkoja ja huolia, joita johtajat päivittäin kokevat. Tutkimuksissa johtamisen huolien kriittisyyttä korostetaan nostamalla esiin johtajien yksinäisyys sekä johtajien vahvuuteen ja pärjäämiseen liittyvät odotukset. (Auvinen ym. 2019; Feldt ym. 2019.)

Aycanin ja Shelian (2018, 21–22; 29) tutkimuksissa selvisi, että sekä Yhdysvalloissa, että Euroopassa *työntekijät* pelkäävät johtajana toimimisessa etenkin itsetuntonsa menettämistä epäonnistumisen seurauksena ja sitä, että he eivät kykene täyttämään velvollisuuksiaan perhettään kohtaan. Euroopassa suurimpien huolten joukkoon nousivat myös ongelmat parisuhteessa, virheiden huomatuksi tuleminen, kasvojen menettäminen ja perheen kanssa vietetyn ajan väheneminen. Nämä huolenaiheet ovat jokseenkin linjassa Amerikassa hiljattain tehdyn kattavan stressitutkimuksen (Ganesh ym. 2018, 4, 8) kanssa, jonka mukaan *johtajille* stressiä aiheutuu eniten työstä (64,4 %), sitten perhe-elämästä (44,2 %), sen jälkeen terveydestä (20,3 %) ja jonkin verran myös työn ja vapaa-ajan tasapainosta (7,4 %). Stressin aiheutumista pääasiassa työstä tukee myös Campbellin ym. (2007, 7–8) tutkimus, jossa selvisi, että johtajan työssään kohtaamiin vaatimuksiin liittyvä stressi koostuu muun muassa ajan ja resurssien riittämisestä, muiden kehittämisestä ja suhteiden ylläpidosta. Myös muun muassa korkeat odotukset ja oma epävarmuus aiheuttavat stressiä.

Tutkimuksensa pohjalta Aycan ja Shelia (2019, 22–23) kehittivät *Johtotehtäviin liittyvät huolet* (Worries about leadership, WAL) -kyselyn, jonka rakenne kuvailee niitä tekijöitä, joista työntekijöiden huolet johtamisesta koostuvat. Kysely jakaantuu kolmeen osa-alueeseen: 1) huolet epäonnistumisesta, 2) huolet työn ja vapaa-ajan epätasapainosta sekä 3) huolet vaikeuksista. Huolia epäonnistumisesta voidaan kokea etenkin

johtotehtävissä, vaikka henkilö ei yleensä kantaisi huolta aiheesta. Johtajat kokevat työsäännön useita epäonnistumisia ja he joutuvat harmillisen usein myös käsittelemään näitä melko yksin. Epäonnistumisen pelko on liitetty etenkin yrittäjiin, joilla huolet epäonnistumisesta koostuvat pääosin seitsemästä osahuolesta (Cacciotti ym. 2016). Nämä huolet liittyivät taloudelliseen turvaan, rahoituksen riittämiseen, henkilökohtaiseen kyvykkyyteen tai itsetuntoon, idean potentiaaliin, sosiaaliseen arvostukseen, hankkeen toimivuuteen ja vaihtoehtokustannuksiin (Cacciotti ym. 2016). Huolet vaikeuksista sisältää huolia muiden vahingoittamisesta ja päätöksien laajasta vaikutuksesta. Lisääntyvät uutiset johtajien aseman väärinkäytöksistä saattavat entisestään lisätä näitä pelkoja. Huolet työn ja vapaa-ajan epätasapainosta liittyvät puolestaan pitkälti pelkoon autonomian eli itsemääräämisoikeuden menettämisestä. (Aycan & Shelia 2019, 22–23.) Pelätään että ei ole aikaa harrastuksille, ystäville tai perheelle. Etenkin johtajilla on vaativan työnsä puolesta vaikeuksia juuri työn ja perheen yhteensovittamisessa (Antila 2005; Lahelma ym. 2005; Salmi & Lammi-Taskula).

Tuoreemmat johtamisen huolia laajasti käsittelevät tutkimukset on toteutettu pääasiassa Suomessa Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen toimesta (ks. Auvinen ym. 2019; Feldt ym. 2019/2019a). Näissä tutkimuksissa WAL-mallin pätevyyttä etenkin johtajien johtamisen huolten mittaamisessa on testattu kattavasti ja testausten pohjalta mallista on jalostettu paremmin johtajille sopiva versio. Feldtin ym. (2019, 47) tutkimuksessa keskityttiin pääasiassa mittaamaan WAL-kyselyn pätevyyttä johtajien johtamiseen liittyvien huolten mittaamisessa. Fokusryhmähaastattelun avulla saatiin selvitettyä, että johtajien huolet noudattavat pitkälti Aycanin ja Shelian kehittämää kyselyä ja, että WAL-kysely on reliabiliteetiltään hyvä. Kolmen pääosa-alueen lisäksi johtajien todettiin kantavan huolta myös organisaatiokulttuuriin johtamiseen ja luottamukseen liittyvistä asioista. Feldt ym. (2019a, 19) käänättivät Aycanin ja Shelian (2018) kysymykset suomeksi ammattikäntäjällä ja testasivat faktorianalyysien avulla mallin validiutta. Testausten perusteella malli ei osoittanut kaikilta osin ihanteellista validiteettia, joten sitä modifioitiin hieman. Modifioitu malli osoittautui aiempaa mallia paremmaksi. Auvinen ym. (2019, 21–23) testasivat mallin pätevyyttä korkeasti koulutetuilla johtajilla. Mallilla selvitettiin johtamisen huolten yhteyttä johtajien työn imuun, työuupumukseen, urasuunnitelmiin, sekä alaisten esimiesarvioihin. Auvisen ym. (2019) mukaan jalostetulla mallilla (taulukko 1) voidaan luotettavasti mitata johtajien johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita yleisellä ja yksityiskohtaisemmalla tasolla.

Taulukko 1. Johtajien huolet johtamisesta – kolme huolikategoriaa (mukailten Aycan ja Shelia 2018; Feldt ym. 2019/2019a)

Huolet epäonnistumisesta	Huolet vaikeuksista	Huolet työn ja muun elämän tasapainosta
<p><i>julkinen epäonnistuminen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Tekemäni virheet saavat enemmän huomiota -Minuun kohdistetaan enemmän kritiikkiä. 	<p><i>vaikeudet muille</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Kohtelen työntekijöitä epäoikeudenmukaisesti. -Muut pahoittavat mielensä tekemistäni päätöksistä. 	<p><i>työn ja perheen yhteensovittaminen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Voin viettää vähemmän aikaa perheeni kanssa. -En pysty täyttämään perheeseen liittyviä velvollisuuksia. -En pysty sovittamaan yhteen työtä ja perhe-elämää.
<p><i>sisäinen epäonnistuminen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Minun on aina osoitettava pärjääväni. -Itsetuntoni laskee, jos epäonnistun jossakin. -Menetän kasvoni tai nolostun, jos epäonnistun jossakin. 	<p><i>vaikeudet itselle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Minulle tulee ongelmia parisuhteessani. -Minusta tulee armoton ja kova. -Saan työhön liittyviä terveysongelmia. 	<p><i>työn ja muun elämän epätasapaino</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Minulla on vähemmän aikaa itselleni (esim. harrastuksille). -Minulla ei ole yksityisyyttä tai henkilökohtaista elämää. -Minulla ei ole riittävästi aikaa ystävilteni.

Jalostetussa mallissa (taulukko 1) huoli epäonnistumisesta jaetaan julkiseen ja sisäiseen huoleen, huoli vaikeuksista toisiin ja itseen kohdistuviksi huoliksi ja huoli työn ja muun elämän tasapainosta huoliin työn ja perheen, sekä huoliin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta. Huoli julkisesta epäonnistumisesta viittaa epäonnistumisen julkisiin seurauksiin kuten mainehaittoihin ja huoli sisäisestä epäonnistumisesta liittyy muun muassa johtajan kokemuksiin paineisiin onnistua. Huolet vaikeuksien tuottamisesta muille viittaavat suuren vastuun mukanaan tuomiin riskeihin muille ja huolet vaikeuksien tuottamisesta itselle voivat olla esimerkiksi pelkoja konflikteista tai terveysongelmista. Huolet työn ja perheen yhteensovittamisesta liittyvät pitkälti perheen kanssa vietetyn ajan puutteeseen ja huolet työn ja muun elämän epätasapainosta liittyvät oman ajan riittämättömyyteen, kuten ystävien vähäisempään näkemiseen tai harrastuksiin liittyvään ajanpuutteeseen. (Auvinen ym. 2019, 21–23.)

2.3 Johtajien työhyvinvoinnin taso ja huolet johtamisesta

Yleisesti työolosuhteet ja työturvallisuus ovat hyvällä tasolla Suomessa, mikä edistää ihmisten mahdollisuuksia toteuttaa itseään työssään (Mauno ym. 2017). Tutkimusten mukaan, johtajat kokevat työn pääosin jopa hyvin mielekkääksi (Manka & Manka 2016). Myös työn imun taso 2000-luvulla on ollut korkea niin palkkajohtajien kuin yrittäjienkin

keskuudessa. Itseasiassa korkean tason johtajien keskuudessa on mitattu korkeampaa työn imua kuin johtajilla yleisesti. (Ahtilina ym. 2007, 243; Kauppinen ym. 2013, 107–109.) Vaikka eri ammattiryhmien vertailussa johtajat ovat elämäänsä tyytyväisimpiä (92 %), he silti kokevat työnsä henkisesti raskaammaksi kuin muut. Johtajat myös kohtaavat enemmän stressiä kuin muut ammattiryhmät. Yrittäjistä jopa 39 %:lla ja maatalousyrittäjistä yli puolilla esiintyy toistuvia psyykkisiä oireita kuten väsymystä, voimattomuutta, alakuloa tai masennusta. Melko usein tai jatkuvasti kielteisiä tunteita kuten pelkoa, vihaa tai häpeää kokee yrittäjistä neljä prosenttia ja maatalousyrittäjistä kahdeksan prosenttia (Kauppinen ym. 2013, 106–109.)

Johtamista määrittää nykyorganisaatioiden dynaamisuus ja epävarmuus (Feldt ym. 2019, 40). Etenkin korkean tason johtajat ovat erityisen alttiita korkealle stressitasolle ja yleisesti johtajat kohtaavat muun muassa enemmän aikapaineita kuin muut. Myös resursien puute aiheuttaa stressiä johtajille. Stressiä ja huolta aiheuttavan kehän muodostavat huono unenlaatu, levottomuus, matala energiataso, fyysisen kunnon ylläpito ja terveellinen syöminen. (Ganesh ym. 2018, 1, 4, 8; Rook ym. 2016, 6; Campbell 2007, 3) Organisaatioiden ympäristö on vaativa, mikä on johtanut siihen, että johtajilta odotetaan yhä enemmän. Johtajien pitäisi kyetä johtamaan sekä ihmisiä, että asioita. Johtajan työnkuva on siis laajentunut ja sisältää oman oppimisen ja kehittymisen ohella myös muiden kehittämistä (Feldt ym. 2019, 40; Kauppinen 2002, 70–71).

Feldt ym. (2019) avasivat johtajien fokusryhmähaastattelun pohjalta tarkemmin niitä huolenaiheita, joita johtajat tyypillisesti kohtaavat. Nämä huolenaiheet (taulukko 2) ovat pääosin sijoitettavissa johonkin kolmesta johtamisen huolenaiheita käsittelevästä kategoriasta (taulukko 1). Taulukossa 2 huolenaiheet on lajiteltu niin, että ylimpänä ovat asiat, jotka huolettavat johtajia eniten. Huolenaiheet ovat pitkälti linjassa stressiä tuottavien kuormitustekijöiden kanssa, vaikkakin hieman eri järjestyksessä (Campbell 2007, 8–9).

Taulukko 2. Johtajien huolenaiheet johtamisesta (mukailten Feldt ym. 2019)

Huolenaihe	%
1. Työntekijöiden tukeminen	17,9
2. Viestintä, vuorovaikutus ja palautteenanto	15,4
3. Vastuu ja riskit	13,8
4. Ristitulessa toimiminen	11,3
5. Omien taitojen riittämättömyys	9,6
6. Omat vahvuudet eivät pääse käytäntöön	7,1
7. Omien arvojen vastainen toiminta	7,1
8. Luottamus	5,4
9. Henkilöstön motivointi muutoksissa	4,6
10. Resurssien puute	4,2
11. Vertaistuen puute	2,5
12 Organisaatiokulttuurin johtamiseen liittyvät haasteet	1,3

Taulukosta 2 nähdään, että eniten huolia johtajille tuottavat alaisten tukeminen, viestintä, vuorovaikutus ja palautteenanto sekä vastuu ja riskit. Alaisten tukeminen pitää sisällään alaisten riittävän ja tasavertaisen tukemisen sekä heidän hyvinvointinsa takaamisen. Haasteena on selvittää, miten kaikkien alaisten jaksamisesta voidaan pitää huolta, varsinkin kun tähän on käytettävissä vain rajallinen määrä aikaa. Johtajat olivat myös epävarmoja siitä, kuinka paljon alaisia pitäisi tukea tai minkälainen tuki on riittävää. (Feldt ym. 2019, 49–50.) Viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvistä ongelmista nousevat esille muun muassa pelko erimielisyyksistä, väärinymmärryksistä ja siitä, että viesti ei mene perille. Kommunikointi alaisten kanssa aiheuttaa huolia ja palautteenanto alaisille tuntuu vaikealta etenkin silloin, jos suhdetta alaiseen ei koeta kovin lämpiminä. Myös hallituksen kanssa viestimisessä väärinymmärrysten mahdollisuus huolettaa hieman. (Feldt ym. 2019, 50.) Vastuu ja riskit pitää sisällään muun muassa epäonnistumiseen liittyvät huolenaiheet. Johtajat pelkäävät päätöksensä laajamittaisia vaikutuksia ja etenkin vastuu henkilöstön ja asiakkaiden hyvinvoinnista aiheuttaa huolta. (Feldt ym. 2019, 45.)

Myös ristitulessa toimiminen ja omien taitojen riittämättömyys huolettavat johtajia jonkin verran. Lisäksi johtajia huolettaa se, että heidän omat vahvuutensa eivät pääse käytäntöön tai he joutuvat toimimaan omien arvojensa vastaisesti. Ristitulessa toimimista kuvataan niin, että johtajat saavat eri tahoilta vastakkaisia odotuksia. Esimerkiksi omistajien tavoitteet saattavat hyvin olla eriäviä organisaation tavoitteiden kanssa. Omien taitojen riittämättömyys esimerkiksi ristiriitatilanteissa ja vieraalla kielellä esiintymisessä koetaan huolettavana. Tässä johtajia pelottavat etenkin ne suuret odotukset, joita muilla on heitä kohtaan. Johtajia huolettaa ja turhauttaa ajan valuminen hukkaan, sillä he kokevat

joutuvansa tekemään paljon sellaisia asioita, joissa heidän vahvuutensa eivät tule ilmi. Esimerkiksi erilaisten asioiden hyväksyminen ja sihteerimäiset työt koetaan turhauttavina. Lisäksi johtajia huolestuttaa, että heidän arvonsa eivät välttämättä aina ole linjassa organisaation arvojen kanssa ja, että heidän pitää viedä läpi sellaisia muutoksia, joihin he eivät usko itse. Johtajat kantavat myös huolta siitä, kuinka luotettavia heidän alaisensa ovat. (Feldt ym. 2019, 45, 48–49, 51.)

Luottamukseen, henkilöstön motivointiin muutoksissa, resurssien ja vertaistuen puutteeseen sekä organisaatiokulttuurin johtamisen haasteisiin liittyy joitakin huolia. Henkilöstön motivointi muutoksissa koetaan haastavana, sillä muutokset vaikuttavat usein negatiivisesti alaisiin, eikä niiden viestiminen näin ollen ole helppoa. Organisaatiokulttuurin muuttaminen koetaan haastavaksi, varsinkin jos organisaatiossa ei olla totuttu muutoksiin. Resurssien puute turhauttaa johtajia, sillä se estää heitä organisoimasta työtä sellaisella tavalla kuin he haluaisivat. Muun muassa tietojärjestelmien ei koeta aina olevan ajantasaisia. Johtajat kokevat vertaistuen puutetta ja yksinäisyyttä ajatustensa kanssa. He kaipaavat etenkin vertaisessaan asemassa olevien ihmisten kanssa puhumista. (Feldt ym. 2019, 49–51.)

2.4 Johtamisen huolet työhyvinvoinnin selittäjänä

Johtamisen huolet on stressitekijöitä rajatumpi kuormitustekijöiden joukko, joka keskittyy niihin keskeisiin huoliin, joita juuri johtotehtävistä tyypillisesti aiheutuu. Vaikka yhteys johtamisen huolten ja hyvinvoinnin välillä vaikuttaa stressitutkimusten (ks. Ganesh ym. 2018) valossa melko ilmeiseltä, sitä on suoranaisesti kuitenkin tutkittu melko vähän. Varhaisten tutkimusten (Auvinen ym. 2019, 8, 53) mukaan johtajien huolet johtamisesta ovat yhteydessä työhyvinvointiin: mitä enemmän huolia johtajat kokevat, sitä enemmän he kokevat työuupumusta ja sitä vähemmän työn imua. Muun muassa huolet epäonnistumisesta ovat yhteydessä alhaiseen työn imuun ja kaikki johtamisen kolme huolikategoriaa yhteydessä työuupumukseen. Nämä havainnot pätevät etenkin korkeasti koulutettujen johtajien parissa.

Auvinen ym. (2019, 53) arvioivat, että myös johtamisen huolenaiheet itsessään ovat työhyvinvointia heikentäviä stressitekijöitä. Taustalla on ajatus huolista negatiivisina tunnetiloina. Rantasen (2013, 15–17) mukaan negatiiviset tunteet ja ajattelu tekevät johtajasta vaikeasti lähestyttävän, heikentävät hänen suoriutumistaan, vievät häneltä energiaa ja vaikeuttavat johtajan kykyään ratkaista ongelmia. Warrin (1990/2007) mukaan

psykykinen hyvinvointi ja tunteet ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Hänen käsityksensä on, että hyvinvointi rakentuu nimenomaan ihmisen tunneperäisten kokemusten, kuten innostuksen, masennuksen, mukavuuden ja ahdistuksen ympärille. Sekä Auvisen ym. (2019), että Jonesin ja Berglasin (1978) tutkimusten mukaan johtamisen huolet vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin erityisesti silloin kun johtaja keskittyy liikaa huoliinsa tai ei esimerkiksi osaa käsitellä epäonnistumisia. Juuri huolien tuottamat ristiriitaiset ja negatiiviset tuntemukset uhkaavat työhyvinvointia. Yksi esimerkki hyvinvointia heikentävistä tunnetiloista on yksinäisyys, joka on myös yksi johtamisen huolenaiheista (Feldt ym. 2019, 49–51).

Kognitiivinen tunneteoriat selittää ahdistuksen, pelon ja stressin muodostuvan pääasiassa siitä, että ihminen ennakoit kielteisiä seurauksia. (Lazarus, 1991; Lazarus & Folkman, 1984) Tällainen ennakoit voi puolestaan johtaa esimerkiksi siihen, että johtaja välttelee niitä tehtäviä, joiden hän ennakoit kuormittavan itseään (Auvisen ym. 2019, 4). Decin ja Ryanin (1985) itsemääräämisteoriat mukaan kielteisten seurausten ennakoit muodostaa uhan ihmisen perustarpeiden, kuten autonomiat, yhteenkuuluvuuden ja kompetenssin täyttymiselle. Autonomiatlla tarkoitetaan tarvetta vaikuttaa omaan elämään ja toimintaan, yhteenkuuluvuudella tarvetta pitää yhteyttä muihin ja kompetenssilla tarvetta tuntea itsensä osaavaksi ja taitavaksi. Mikäli ihminen kokee mainittujen tarpeiden olevan uhatuna, hän saattaa noudattaa strategiaa, joka voi vahingoittaa häntä itseään (Elliot & Church 2003). Kielteisten seurausten ennakoit eli johtajilla huolet johtamisesta voivat siis toimia uhkana tärkeille tarpeille ja aiheuttaa näin ahdistusta, sekä lisätä hyvinvointia heikentävää toimintaa.

Ei pidä unohtaa, että huolet johtamisesta saattavat olla hyvin perusteltuja ja vaikuttaa sen takia heikentävästi työhyvinvointiin. Yleisesti tiedetään, että esimerkiksi tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä vaikuttavaa merkittävästi siihen, miten yksilö asennoituu ja sitoutuu työhönsä, suoriutuu työstään ja mikä on hänen taipumuksensa jatkaa työtä (Baptiste 2008, 302). Koetut työn ja perheen ristiriidat ovat yhteydessä ainakin työuupumukseen (Allen ym. 2000). Jos vapaa-ajan ja työn välillä vallitsee epätasapaino, on todennäköistä, että tämä seikka itsessään vaikuttaa negatiivisesti johtajan työhyvinvointiin. Kun vapaa-ajalle jää vain vähän aikaa, johtajan perustarpeet voivat kärsiä. Hän saattaa kokea eristyneisyyttä perheestään tai ystäivistään eli kokea riittämätöntä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Toisaalta hän voi kokea, että ei pysty täyttämään perheeseen liittyviä velvollisuuksia eli kokea riittämätöntä kompetenssin tunnetta. Näiden ohella johtajasta voi myös tuntua, että hän ei saa tehdä itselleen tärkeitä asioita tarpeeksi kuten viettää aikaa

perheensä tai harrastusten parissa. Roche ym. (2014, 476) ovat huomanneet, että etenkin haastavien tilanteiden kohtaamisesta voi seurata masennusta ja ahdistusta johtajille. Tämä puoltaa sitä, että myös huolet vaikeuksista tai epäonnistumisesta heikentävät työhyvinvointia.

Varhainen tutkimus ja eri teoriat viittaavat siihen, että johtamisen huolet heikentävät hyvinvointia. On kuitenkin mahdollista, että johtamiseen liittyvät huolenaiheet ovat seurausta esimerkiksi työuupumuksesta, eikä päinvastoin (Feldt ym. 2019a). Tämän takia onkin tärkeä tutkia tarkemmin niitä taustatekijöitä, jotka vaikuttavat huolehtimiseen. Tiedetään, että etenkin suhtautuminen huoliin ja niiden käsittely vaikuttavaa oleellisesti siihen, missä määrin ihminen kuormittuu huolista. (Sosik and Godshalk 2000; Pinck & Sonnentag 2018; Diebig 2016.) Haasteena on löytää ne mittarit, jotka parhaiten kertovat johtajan tavasta suhtautua huoliin ja kyvystä käsitellä huolia. Luvussa kolme tarkastellaan johtamistyyliä, johtajan yrityssuhdetta ja koettua yksinäisyyttä tekijöinä, jotka mahdollisesti selittävät sitä, miten johtaja suhtautuu huoliin tai käsittelee niitä. Johtamistyyli kuvailee vahvasti johtajan persoonallisia ominaisuuksia ja yrityssuhde kuormitustekijöiden määrää ja jakautumista. Lisäksi nämä tekijät ovat yksinäisyyden ohella vahvasti yhteydessä johtajan työhyvinvointiin.

3 JOHTAMISEN HUOLTEN SELITTÄJÄT JA SEURAUKSET

3.1 Aiempi tutkimus johtamisen huolten selittäjistä ja seurauksista

Johtamisen huolten yhteyksiä ja mahdollisia selittäjiä ovat etsineet lähinnä Auvinen ym. (2019). He tutkivat johtajien johtamiseen liittyvien huolenaiheiden yhteyttä sukupuoleen, ikään, johtamiskokemukseen, työviikon pituuteen, perheellisyyteen, yhteisön ilmapiiriin, virheorientaatioon ja johtamismotivaatioon. Tutkimuksissa selvisi, että ainakaan korkeasti koulutetun johtajan iän tai sukupuolen ja johtamisen huolien välillä ei ole merkittäviä yhteyksiä. Vastavanlainen havainto on tehty tunneällyn tutkimuksissa, sillä henkilön iällä, sukupuolella tai edes työkokemuksella ei ole merkittävää yhteyttä tunneällyn kanssa (Cook 2006). Stressitutkimuksissa johtajan nuoren iän ja korkean stressitason väliltä on kuitenkin löydetty yhteys. Mitä nuorempi johtaja on, sitä korkeampi hänen stressitasonsa on. (Ganesh ym. 2018, 4, 8.) Iän sijaan Auvinen ym. (2019) löysivät korrelaation johtamiskokemuksen ja huolien väliltä: Mitä enemmän johtamiskokemusta (vuosina) johtajalla on, sitä vähemmän johtamisen huolia hänellä on. Tämä korrelaatio oli vahva etenkin epäonnistumisen huolien kohdalla ja tutkituista yhteyksistä merkittävimpiä.

Auvisen ym. (2019, 52–53) mukaan työviikon pituus ja alaikäisten lasten vanhemmuus ovat yhteydessä huoliin työn ja muun elämän tasapainosta. Johtajat, jotka työskentelevät viikoittain yli 45 tuntia, kokevat enemmän kyseisiä huolia kuin alle 40 tuntia viikossa työskentelevät johtajat. Alaikäisten lasten vanhemmuus kasvattaa huolia työn ja muun elämän tasapainosta, mutta ei vaikuta huolien yhteismäärään. Parisuhteessa olevat johtajat kokevat enemmän huolia vaikeuksista, mutta myöskään parisuhdetilanteella ei ole vaikutusta huolien yhteismäärään. Tutkimuksissa merkittäviä yhteyksiä löydettiin johtamiskokemuksen ohella lähinnä virheorientaation ja työpaikan ilmapiirin osalta. Työyhteisön kriittinen suhtautuminen virheisiin lisää johtajien huolenaiheita ja johtajan taipumus kuormittaa virheistä on kasvattaa kaikkia huolikategorioita ja etenkin huolia epäonnistumisesta. Johtamismotivaatiolla ei puolestaan ollut yhteyttä johtamisen huoliin.

Siinä, missä Auvinen ym. (2019) koittivat löytää johtamisen huolien yhteyksiä erinäisistä taustatekijöistä ja johtajan persoonallisista piirteistä, Aycan ja Shelia (2018, 32) ehdottavat, että johtamisen huolet voivat vaihdella muun muassa johtotehtävän luonteen mukaan. Elon ja Lähitapiolan (2015) selvitys viittaa siihen, että omistajayrittäjät kohtaavat palkkajohtajia enemmän huolia, sillä omistajayrittäjien kohtaamat kuormitustekijät ovat moninaisemmat kuin palkkajohtajilla. Näin ollen yksi johtamisen huolia selittävä

tekijä saattaa olla johtajan yrityssuhde. Kognitiivisen tunneteorian mukaan huolehtimista eri asioista ja tilanteista selittävät sekä kuormitustekijät, kuten aikapaineet tai työmäärä, että yksilön omat voimavarat kuten usko kykyyn selviytyä tilanteesta. Ihmiset tekevät asioista ja tilanteista yksilöllisiä tulkintoja, siinä missä joku voi kokea tietyn tilanteen uhkana, toiselle se voi olla positiivinen haaste. (Lazarus, 1991; Lazarus & Folkman, 1984.) Johtajien yksilöllistä käyttäytymistä johtotilanteessa kuten reagointia eri tilanteissa voidaan luokitella johtamistyylin avulla. Johtamistyyli kertoo tietyille johtajalle tyypillisistä toimintatavoista. (Northouse 2009, 69.) Tästä voidaan tulkita, että johtamistyyli auttaa myös hahmottamaan, johtajalle ominaisia tapoja suhtautua erinäisiin kuormitustekijöihin.

Vaikka Auvinen ym. (2019) ovat tutkineet useiden eri tekijöiden yhteyttä johtamisen huoliin, on huolia laajasti selittäviä yhteyksiä löydetty lähinnä vain johtamiskokemuksesta, virheorientaatiosta ja työyhteisön ilmapiiristä. Nämä yhteydet eivät kuitenkaan vielä kerro paljoa, eivätkä ne juurikaan tarjoa johtajalle konkreettisia mahdollisuuksia vähentää huolia. Johtamisen huolia käsittelevässä luvussa 2 selvisi, että johtamisen huolet nivoutuvat melko hyvin psyykkisen työhyvinvoinnin alle. Huolet aiheuttavat negatiivisia tuntemuksia, jotka puolestaan heikentävät työhyvinvointia (Warr 1990/2007; Auvinen ym. 2019; Jones ja Berglas 1978). On siis loogista, että ne tekijät, jotka edistävät psyykkistä työhyvinvointia, edistävät todennäköisesti myös parempaa kykyä käsitellä johtamisen huolia.

Alhainen koettu yksinäisyys on yhteydessä parempaan työhyvinvointiin, mikä puoltaa sen yhteyttä myös johtamisen huoliin (Zhang ym. 2019; Long & Lau, 2012). Tunteiden käsittelyyn vaikuttaa oleellisesti se, saako niitä käsitellä yhdessä jonkun toisen kanssa ja koska yksinäisyys on tyypillistä kaiken tasoille johtajille, se saattaa olla yksi merkittävä selittävä tekijä juuri johtajien johtamisen huolten taustalla (Gumbert & Boyd 1984). Yksinäisyyden ohella, johtajan yrityssuhde ja johtamistyyli vaikuttavat yksinkertaisilta tavoilta kategorisoida johtajia, mutta mitkä ovat niiden yhteydet työhyvinvointiin? Seuraavissa luvuissa tarkastellaan kolmen eri tekijän, yrityssuhteen, johtamistyylin ja koetun yksinäisyyden yhteyttä työhyvinvointiin ja tätä kautta myös tekijöiden mahdollista asemaa johtamisen huolten selittäjinä.

3.2 Suhde yritykseen

Johtajan suhde siihen organisaatioon tai yritykseen, jossa hän pääsääntöisesti toimii johtajana voi olla karkeasti määriteltynä joku seuraavista kolmesta: palkkajohtaja, osaomistaja tai omistajayrittäjä. Osaomistajista tai omistajayrittäjistä voidaan käyttää myös yleisempää nimitystä, yrittäjä. Palkkajohtajat ovat siinä mielessä työntekijän asemassa, että he eivät omista osaa yrityksestä, eikä heillä ole omaisuutta kiinni yrityksestä. Näin ollen he kantavat vähemmän riskiä kuin esimerkiksi osaomistajat, jotka omistavat osan yrityksestä tai omistajayrittäjät, jotka omistavat suurimman osan yrityksestä itse ja kantavat näin suuren vastuun toiminnastaan. Omistajayrittäjän tehdessä virheen, hän voi kärsiä suurista taloudellisista tappioista, sillä hänellä on omaa pääomaansa kiinni yrityksessä. Palkkajohtajan tehdessä vastaavanlaisen virheen, saattaa hänen uransa olla hetken vaaka- laudalla, mutta varsinaiset häneen kohdistuvat taloudelliset tappiot ovat usein verrattain pienet. Usein on myös niin, että yritys jollain tavalla yhdistetään omistajaansa, joten yrityksen maineen kärsiessä myös omistajan maine kärsii. Omistajayrittäjällä on siis tyypillisesti enemmän menetettävää ja näin ollen suurempi riski kärsiä taloudellisia tai maineeseen liittyviä menetyksiä.

Yrityssuhteen ja johtamisen huolten yhteyttä ei ole vielä tutkittu, mutta sen sijaan yrittäjien hyvinvointia on tutkittu omana teemanaan. Eri tutkimuksissa on oltu huolestuneita etenkin yrittäjien suurista vastuista, ajan riittävyydestä ja heidän kokemastaan yksinäisyydestä (Boyd & Gumpert 1984; Sexton & Bowman 1985; Elo 2018). Siinä missä palkkajohtajilta saatetaan vaatia erityisosaamista toimialasta ja hyviä esimiestaitoja, niin omistajayrittäjältä vaaditaan laajaa osaamista usealta eri osa-alueelta. Elon vuoden 2018 selvityksen mukaan yrittämisen voimavaroja ovat muun muassa johtamis- ja talousosaaminen, myynti- ja markkinointitaidot sekä henkilökohtaiset voimavarat kuten sosiaaliset verkostot ja elämäntavat. Samalla kun yrittäjältä vaaditaan laajaa osaamista liiketaloudesta, häneltä pitäisi siis myös löytyä aikaa hyvien elämäntapojen ja ihmissuhteiden ylläpitoon. Yrittäjien suurimmat huolet kietoutuvatkin pitkälti suuren työmäärän ja ajan riittävyyden ympärille (Sexton & Bowman 1985, 129).

Huolet ajan riittävyydestä ennustavat tyypillisesti myös suurempaa koettua yksinäisyyttä. Etenkin yrittäjien kohdalla, matala työkyky ja työuupumus ovat yhteydessä heikkoon perheen ja sosiaalisten verkostojen tukeen (Elo 2018). Yksinäisyys saattaakin olla yrittäjille suurempi ongelma kuin palkkajohtajille. Palkkajohtajiin verrattuna yrittäjät eivät tarvitse niin paljon tukea muilta ihmisiltä, mikä on yrittäjän menestymisen kannalta

oleellista. Muista riippumaton usko itseensä ja kyky ottaa riskejä ovat yrittämisen kannalta keskeisiä menestystekijöitä. Alhaisella tuen tarpeella on kuitenkin kääntöpuolensa, sillä se voi johtaa tilanteeseen, jossa johtajalla ei ole ketään kenen kanssa käsitellä vaikeita asioita silloin, kun sille olisi tarvetta. (Sexton & Bowman 1985, 130.) Yhtäkkinen kokemus siitä, että tavoitettavissa ei ole yhtäkään ihmistä, joka kuuntelisi ja välittäisi voi johtaa vakaviin seurauksiin. Tutkimusten mukaan, yksinäisyyden tyypilliset seuraukset kuten ahdistus ja itsetuhoisuus ovat ominaisia piirteitä juuri yrittäjille (Collins & Moore 1964).

Elon (2018) tutkimukset viittaavat vahvasti siihen, että yrittäjän hyvinvointi ja vähäinen koettu yksinäisyys kulkevat vahvasti käsi kädessä. Tutkimuksissa ilmeni, että Suomessa toimivista omistajayrittäjistä suurin osa (69 %) on yrittämisestä innostuneita. Kuitenkin jopa 31 % yrittäjistä kokee työnteon jollain tavalla vaikeaksi: Yrittäjistä 16 % on huolestunut riittämättömyydestään, 10 % puurtaa synkkien pilvien alla ja 5 % on ajautunut umpikujaan. Kaikista kyselyyn vastanneista yrittäjistä 5 % on ollut pois töistä uupumuksen takia. Innostuneet yrittäjät kokevat vähemmän yksinäisyyttä kuin muut ryhmät ja he ylläpitävät aktiivisesti sosiaalista verkostoa. He myös raportoivat yöuniensa ja työkykynsä olevan parempi kuin muilla ryhmillä. Umpikujaan ajautuneista yrittäjistä miltei puolet kokee tarvitsevansa kuntoutusta toimintakykynsä säilyttämiseksi, noin 37 % kokee tarvitsevansa kuntoutusta jatkaakseen töitä ja noin 16 % on ollut työkyvyttömänä uupumuksen takia. Tällä hetkellä pahoinvoivien yrittäjien määrä voi olla jopa suurempi, sillä tutkimus toteutettiin noususuhdanteessa, mikä saattaa vaikuttaa yrittämisestä innostuneiden määrään nostavasti.

Yrittäjien hyvinvoinnin on ennustettu laskevan ja tästä kertoo muun muassa positii-visen työn imun muuttuminen. Yrittäjät kärsivät ainakin jossain määrin heikentyneestä jaksamisesta, jatkuvasti koholla olevasta sykkeestä, lisääntyneistä huolista ja yöllisistä stressiin heräämisistä. Juuri tällaiset asiat viittaavat vähentyneeseen työn imuun. Tuoreessa selvityksessä tuhannesta yrittäjästä 60 % kokee vain hyvin harvoina päivinä tai satunnaisesti onnistumisen tunteita. Yrittäjistä 44 % ilmoitti työn ja vapaa-ajan välillä vallitsevasta epätasapainosta ja 42 %:lla on puolestaan jatkuvasti vaikeuksia selvitä työmäärästään. (Koivikko 2019.) On loogista, että yrittäjät kokevat palkkajohtajia enemmän psyykkisiä oireita. He tekevät pidempiä työpäiviä kuin palkkajohtajat, eikä töistä palautumiselle jää riittävästi aikaa (Elon & LähiTapiola 2015). Ajan puutteessa, yrittäjien saat-taa olla vaikea pysähtyä kyseenalaistamaan prioriteettejaan tai harkitsemaan muutoksia.

Näin yrittäjä voi ajautua tilanteeseen, jossa hän suorittaa velvollisuuksiaan loppuunpalmiseen saakka.

Jos hyvässä taloustilanteessa toteutetussa tutkimuksessa (Elo 2018) jopa 31 % yrittäjästä poti jossain määrin työhyvinvointia heikentäviä oireita, mikä mahtaa olla tilanne nyt? Maailmaa vuonna 2020 ravistellut koronapandemia on tehnyt taloustilanteesta poikkeuksellisen epävarman ja todennäköisesti myös pienentänyt yrittämisestä innostuneiden joukkoa tai ainakin lisännyt kuormitustekijöiden määrää. Suomen yrittäjien ym. (2020, 4; 35) syksyllä julkaistun pk-yritysbarometrin mukaan pienten ja keskisuurten yritysten odotukset suhdannekehitystä kohtaan ovat laskeneet merkittävästi. Myös pk-yritysten maksuvaikeudet ovat kesällä 2020 alkuvuoteen verrattuna kasvaneet. Yrittäjiltä vaaditaan sekä luovuutta, paineensietokykyä, että entistä enemmän aikaa ja jaksamista uudessa tilanteessa. Vaarassa ei ole vain oman uran menettäminen tai hyvinvoinnin kärsiminen vaan myös työntekijöiden urat ja hyvinvointi. Heikossa taloustilanteessa henkilöstöstä kiinni pitäminen vaatii sinnittelyä (Suomen yrittäjät ym. 2020, 17). Etenkin matkailu- ja ravintola-alan yrittäjät joutuvat todella kamppailemaan yrityksensä tulevaisuudesta.

Sextonin ja Bowmanin (1985, 129–131) mukaan yrittäjillä on jo heille tyypillisten persoonallisuuspiirteiden myötä taipumus kokea enemmän stressiä ja yksinäisyyttä. Yrittäjille on erityisen tärkeää tuntea, että asiat ovat heidän hallinnassaan. Epävarmassa tilanteessa tämä autonomian tarve ei välttämättä täysin täyty. Yrittäjä voi esimerkiksi kokea, ettei pysty täysin johtamaan työntekijöitä, mikäli työntekijät työskentelevät etätoimistossaan. Toisaalta yrittäjät ovat tyypillisesti luovia ja nopeita toimimaan muutoksissa ja he sietävät hyvin epätietoisuutta. Nämä ominaisuudet saattavat vähentää yrittäjien kuormitusta uudessa tilanteessa. Selvää on, että yrittäjien ja palkkajohtajien persoonallisuudessa, kuten tavassa reagoida muutoksiin sekä heidän kohtaamisissaan riskeissä, vastuissa ja kuormitustekijöissä on monia merkittäviä eroja. Useimmat tutkimukset viittaavat siihen, että yrittäjien hyvinvointi on heikompi kuin palkkajohtajilla, ja että juuri yrittäjille on tyypillistä yksinäisyys. Johtajan yrityssuhde on siis yhteydessä hänen kohtaamiin kuormitustekijöihinsä ja kykyyn käsitellä niitä, sekä koettuun yksinäisyyteen. Nämä havainnot yhdessä puoltavat yrityssuhteen laajempaa yhteyttä johtamisen huoliin.

3.3 Johtamistyyli

Eri aikakausina johtajan toimenkuva on vaihdellut merkittävästi, kun eri koulukunnat ovat pyrkinneet määrittelemään sitä, millainen on hyvä tai tehokas johtaja. Ristikangas ja

Grunbaum (2014) luokittelevat johtajasukupolvet karkeasti kolmeen: 1) Autoritäärinen ja kaikkietävä pomo, 2) Demokraattinen ja delegeoiva tiiminvetäjä ja 3) valmentava ja vaikuttava esimies. Ensin johtajan rooli oli antaa käskyjä, sitten osallistaa sekä pyrkiä tasa-puolisuuteen ja nykyään valmentaa antaen tavoitteita, arvostaen ja osallistaen. Johtaminen on siis hiljalleen vaihtunut asioiden johtamisesta enemmän ihmisten johtamiseksi. Muun muassa asiantuntijuutta vaativan työn lisääntyminen on johtanut suurempaan vuorovaikutuksen tarpeeseen. Kun työntekijöiden koulutustaso on korkealla, apua ei niinkään tarvita enää työn käytännön toteutuksessa vaan enemmän on tarvetta tuelle ja kannustukselle.

Johtamistyyli kuvailee sitä, miten johtaja toimii, ei niinkään sitä kuka johtaja on. Johtajat voidaan perinteisesti luokitella johtamistyyliinsä mukaan kahteen luokkaan: ihmiskeskeiset ja tehtäväkeskeiset johtajat. Ihmiskeskeinen johtaja keskittyy siihen, että alaisilla on hyvä olla ja asiakeskeinen johtaja varmistaa, että organisaatiossa saavutetaan eri tavoitteita. (Northouse 2009, 69.) Kuten johtamissukupolvien kehityksestä voidaan päätellä, työtavat ja työn tekemisen luonne ovat muuttuneet merkittävästi viime aikoina, minkä seurauksena etenkin ihmisten johtamisen taidot ovat korostuneet (Ropo 2011, 201). Näin ollen pelkistetty jako ihmis- ja asiakeskeiseen johtamiseen ei välttämättä ole enää tarkoituksenmukainen, sillä johtaminen ylipäänsä nähdään nykyään entistä ihmiskeskeisempänä. Tutkimuksissa onkin alettu hyödyntää entistä monimuotoisempia johtamistyylin mittauksen apuvälineitä.

Johtamistyyliä on tiedettävästi jaoteltu ainakin jo 1900-luvun alussa, jolloin johtamistyyliä olivat autoritäärinen, demokraattinen ja passiivinen (engl. laissez-faire). Jaottelu lähti ajatuksesta, että johtajan ydintehtävänä on kohdata ihmisiä ja johtajat voidaan näin ollen jakaa kolmeen ryhmään heidän viestintapojensa perusteella. Autoritääriset johtajat käskyttivät alaisiaan, demokraattiset johtajat painottivat yhteistyön merkitystä ja passiiviset johtajat eivät niin välittäneet siitä mitä alaiset tekevät. (Mintzberg 1980.) Viime vuosikymmeninä pinnalla on ollut etenkin Bassin ja Avolion (1992) samaan johtamisen ydintehtävän periaatteeseen perustuva johtamistyylien luokittelu kolmeen: transformationaalinen, transaktionaalinen ja passiivinen johtamistyyli. Johtamistyylien keskeiset ulottuvuudet on kuvattu taulukossa 3. Luokittelussa korostuu etenkin transformationaalinen johtaminen, jonka suorita ja epäsuoria yhteyksiä työhyvinvointiin on viime vuosikymmeninä tarkasteltu useissa eri tutkimuksissa (ks. esim. Baba ym. 2019; Sayeed & Shanker 2009; Barling ym. 2000; Bono ym. 2007; Zopiatis & Constati 2010).

Taulukko 3. Transformationaalinen, transaktionaalinen ja passiivinen johtamistyyli (mukaillen Bass 1992)

Transformationaalinen johtaminen	
ideaalinen vaikutusvalta	<i>Luottamuksen, uskon ja kunnioituksen ylläpitäminen, roolimallina toimiminen</i>
inspiroiva motivoiminen	<i>Vision jakaminen, toisten työn merkityksellisyyden korostaminen</i>
älyllinen haastaminen	<i>Rohkaisu luovuuteen, kyseenalaistamiseen ja uusien näkökulmien etsimiseen</i>
yksilöllinen huomioiminen	<i>Yksilön hyvinvoinnin huomioiminen</i>
Transaktionaalinen johtaminen	
johdonmukainen palkitseminen	<i>Odotusten ilmaiseminen selkeästi ja palkitseminen tavoitteiden saavuttamisesta</i>
johtaminen poikkeusten toimesta	<i>Toimintaan puuttuminen vain silloin kun se on tarpeellista</i>
Passiivinen johtaminen (laissez-faire)	
antaa mennä-johtaminen	<i>Päätöksenteon ja ohjaamisen välttely</i>

Transformationalisen johtamistyylin keskiössä on työntekijöiden omien kehitystarpeiden huomiointi (Bass 1990). Johtamistyyli pitää sisällään neljä ulottuvuutta: *ideaalinen vaikutusvalta*, *inspiroiva motivoiminen*, *älyllinen haastaminen* ja *yksilöllinen huomioiminen* (engl. idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration). Luottamusta, kunnioitusta ja yhtenäisyyttä rakennetaan ideaalisen vaikutusvallan avulla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johtaja jakaa visionsa työntekijöiden kanssa ja tekee koko organisaation kannalta hyviä päätöksiä. Inspiroivalla motivoinnilla viitataan puolestaan johtajan kykyyn motivoida ihmisiä toteuttamaan yrityksen visiota ja sitoutumaan siihen. Tähän liittyy esimerkiksi yhteishengen kasvattaminen, selkeiden tavoitteiden asettaminen ja palautteen antaminen. Johtaja haastaa työntekijöitä älyllisesti kannustaen kriittiseen ajatteluun ja ongelmanratkaisuun. Lisäksi johtaja kohtelee sekä arvostaa työntekijöitä yksilöinä. Hän toimii heille valmentajana, joka voimaannuttaa ja kannustaa työntekijöitä, sekä tukee heidän kehittymistään. (Bass & Avolio 1994; Northouse 2001; Burns 1979, 257–286; Dvir ym. 2002, 735.)

Transaktionaalinen eli vastavuoroinen johtajuus pitää sisällään *johdonmukaista palkitsemista* ja *johtamista poikkeusten toimesta* (engl. contingent reward, management-by-exception). Johtaja palkitsee työntekijöitä, kun he suoriutuvat sovitusti tai sitä paremmin. Toisaalta johtaja ei pyri jatkuvasti puuttumaan asioihin, jotka toimivat. Jos kaikki sujuu hyvin, hän antaa työntekijöille työrauhan. Transaktionaalinen johtaminen on

perinteisenä pidetty johtamistyyli. (Bass 1985; Lowe ym. 1996.) Johtamistyyliin ei siis liity vahvoja valmentajamaisia piirteitä, kuten erityistä yksilöllistä huomioimista kehujen ja kannustuksen kautta. Sen sijaan siihen liittyy selkeyttä, ennakoitavuutta ja johdonmukaisuutta. Työntekijällä on selkeä kannustin tehdä työnsä hyvin, mutta ei välttämättä motivaatiota ainakaan jatkuvasti ylittää itseään tai tavoitella jatkuvaa kehittymistä.

Passiivinen johtamistyyli (engl. laissez-faire) ei oikeastaan ole johtamista, vaan sen välttelyä. Suomeksi puhutaan antaa mennä -johtamisesta. Välttelevä johtaja ei halua ilmaista mielipiteitään, puuttua ongelmiin tai ottaa vastuuta. (Bass 1985.) Nykyään kun johtamisessa korostuu nimenomaan ihmisten näkeminen organisaation voimavaroina ja tietynlainen ihmisten käyttöön valjastaminen, voidaan perustellusti kysyä, onko passiivisista johtajista enemmän haittaa kuin hyötyä tai mistä heille oikeastaan maksetaan palkkaa? Toisaalta johtajan passiivisuus voi olla myös vahvuus. Mikäli alaisten asiantuntijaosaaminen on korkealla, eivät he välttämättä tarvitse johtajaa kertomaan heille, miten toimitaan ja he saattavat myös kyetä itse ottamaan vastuun toimistaan. Ihmisten johtamisen korostuessa, on kuitenkin todennäköistä, että kyseistä johtamistyyliä edustavia johtajia tavataan entistä vähemmän.

Johtamistyylin ja huolten välisiä yhteyksiä ei ole suoraan tutkittu. Eri tutkimukset transformationaalisen johtamistyylin yhteyksistä työhyvinvointiin kuitenkin puoltavat sitä, että johtamistyyli vaikuttaa siihen, miten ihmiset käsittelevät kuormittavia asioita. Vertailtaessa esimerkiksi transformationaalista ja passiivista johtamistyyliä, ensimmäistä johtamistyyliä harjoittava tiedostaa usein paremmin omat arvonsa ja uskomuksensa, sekä pystyy ilmaisemaan itseään ja tunteitaan paremmin työssään. Tällainen autenttisuus eli aitous itsensä ilmaisussa on yhteydessä työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja vähäisempään stressiin. Autenttisuus liitetään usein juuri transformationaaliseen johtamistyyliin ja joissakin tutkimuksissa puhutaan jopa autenttisesta transformationalisesta johtamistyylistä. (Weiss ym. 2018, 310, 314–316; Bass & Steidlmeier 1999.)

Transformationalisella johtamisella on vahva yhteys etenkin työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin, mutta myös johtajien omaan työhyvinvointiin (Bono ym. 2007; Zopiatis & Constanti 2010). Johtamistyyli sisältää monia johtajan työhyvinvointia tukevia piirteitä ja lisäksi se korreloi negatiivisesti uupumuksen kanssa (Goleman 1998; Zopiatis & Constanti 2009, 300; 313.) Johtamistyyllille tyypillistä on muun muassa avoimuus uusia asioita kohtaan ja tuomitsemattomuus (Pinck & Sonnentag 2018). Tällaiset positiiviset tuntemukset ja positiivinen ajattelu kasvattavat johtajan omaa energiatasoa ja itsevarmuutta sekä tekevät johtajasta tehokkaan ja spontaanin (Rantanen 2013, 15–17).

Tutkimusten perusteella myös johtajien sisäisen motivaation ja transformationaalisen johtamistyylin välillä on positiivinen yhteys. Sisäisellä motivaatiolla viitataan työn tekemiseen esimerkiksi työn kiinnostavuuden tai työn tuoman mielihyvän, eikä esimerkiksi palkan tai arvostuksen takia. Johtajat, jotka ovat työstään aidosti kiinnostuneita, hyödyntävät todennäköisesti myös transformationaalisen johtamistyylin piirteitä. (Barbuto 2005, Trepanier ym. 2012.) Decin ym. (2017) mukaan sisäisen motivaatio vaikuttaa positiivisesti ihmisen hyvinvointiin. Se on tutkitusti yhteydessä muun muassa vähäiseen uupumukseen ja vähäisempään korkeista työn vaatimuksista aiheutuvaan stressiin (Fernet ym. 2010; Trepanier ym. 2013).

Useiden tutkimusten perusteella transformationaalisen johtamistyylin ja korkean tunneällyn välillä on vahva ja suora positiivinen korrelaatio (Baba ym. 2019; 2009; Sayeed & Shanker 2009; Barling ym. 2000). Tunneällyn (engl. emotional Intelligence, EQ) eli kyvyn johtaa itseä ja hallita sosiaalisia suhteita uskotaan puolestaan olevan jopa yksi psyykkisen hyvinvoinnin keskeisistä perusteista. (Sterrett 2000; Cacciotti 2016). Tunneäly pitää sisällään itsetuntemuksen, itsetunnon ja itsensä johtamisen. Henkilö osoittaa vahvaa tunneälyä, jos hän tiedostaa omat tunteensa, tavoitteensa ja arvonsa, uskoo itseensä ja pystyy säätelemään tunnetilojaan kuten käsittelemään stressiä tai surua. Myös muiden itseä kohtaan osoittamien tunteiden tiedostaminen ja tämän tiedon hyödyntäminen on osoitus tunneälystä. (Sterret 2000.) Tunneälykäs johtaja tiedostaa, miten tunteet vaikuttavat ihmisen toimintaan. Esimerkiksi lamaantuneena ihmisen on vaikeampi oppia ja kiihtyneenä rationaalinen ajattelu hankaloituu. Välttääkseen työntekijän lamauttamista tai tunteiden kiihdyttämistä, tunneälykäs johtaja pyrkii pikemminkin neuvottelemaan kuin väittelemään. Tunneälykäs johtaja pyrkii myös itse välttämään turhaa kiihtymistä ja negatiivista ajattelua. (Rantanen 2013, 15–17.) Transformationaalisen johtamistyylin ja tunneällyn yhteisiä piirteitä ovat muun muassa hyvä empatiakyky, hyvä itsetuntemus henkinen tasapaino, luottamus ja motivointi (Goleman, 1998).

Työhyvinvoinnin tai tunneällyn yhteyttä transaktionaaliseen johtamiseen ei ole tutkittu niin paljon kuin transformationaalisen johtamisen vastaavia yhteyksiä. Vähäisten tutkimusten mukaan transaktionaalinen johtamistyyli korreloi jokseenkin positiivisesti työhyvinvoinnin kanssa, sillä johtamistyylin yhteys uupumukseen on heikosti negatiivinen ja yhteys henkilökohtaisten saavutusten kanssa vahvasti positiivinen (Zopiatis & Constati 2010). Transaktionaalisen johtamistyylin ja tunneällyn välillä ei ole merkittäviä yhteyksiä (Barling ym. 2000). Passiivisella johtamistyyllillä on puolestaan selkeästi yhteys johtajan työhyvinvoinnin heikkenemiseen. (Bono ym. 2007; Zopiatis & Constati

2010.) Johtamistyyli korreloi positiivisesti muun muassa uupumuksen ja loppuunpalamisen (engl. burnout) kanssa. (Zopiatis & Constanti 2009, 300; 313; Zopiatis & Constanti 2010.) Tunneällyn ja passiivisen johtamistyylin välillä ei ole merkittäviä yhteyksiä (Barling ym. 2000.)

Koska transformationaalinen johtamistyyli on monella tapaa positiivisesti yhteydessä johtajan työhyvinvointiin ja erityisesti tunneällyn sekä sisäiseen motivaatioon, on hyvin mahdollista, että sillä on yhteys myös johtamisen huoliin. Tunneäly pitää sisällään kyvyn käsitellä tuntemuksiaan, joten transformationaalinen johtaja ei välttämättä kärsi samalla tavalla johtamisen huolista kuin transaktionaalinen tai passiivinen johtaja. Sisäinen motivaatio puolestaan vähentää stressiä ylipäättänsä, joten se on todennäköisesti yhteydessä myös vähäisempiin johtamisen huoliin. Lisäksi transformationaalisella johtamisella on vahva positiivinen yhteys työntekijöiden työhyvinvoinnin kanssa, mikä vähentää todennäköisesti ainakin huolia vaikeuksista. Transformationaalisen johtamistyylien yhteydet voivat parhaassa tapauksessa muodostaa hyvinvointia luovan kehän. On mahdollista, että koska alaiset kokevat hyvinvointia työssään, johtaja saa tukea johtamistyyliin ja kokee näin merkitystä työstään. Tämä voi entisestään vahvistaa johtajan sisäistä motivaatiota ja tätä kautta hyvinvointia, mikä puolestaan välittyy alaisille vieläkin parempana johtamisena.

3.4 Koettu yksinäisyys

Yksinäisyys on vaikea, ahdistava ja tuskallinen tunne, jolle on tyypillistä kokemus erillisyydestä. Se vaikuttaa negatiivisesti muun muassa itsetuntoon, itsevarmuuteen ja sosiaaliseen minäkuvaan. Yksinäisyys kannustaa ihmisiä etsimään merkitystä ja yhteyttä. (Weiss 1973; Rokach & Brock 1997.) Yksinäisyys voidaan jakaa emotionaaliseen ja sosiaaliseen yksinäisyyteen. Emotionaalinen yksinäisyys viittaa siihen, että henkilö kokee puutetta läheisistä ihmissuhteista. Sosiaalisella yksinäisyydellä tarkoitetaan laajan sosiaalisen verkoston puuttumista. (De Jong Gierveld & Van Tilburg 2006.) Ihminen voi siis tuntea olevansa yksinäinen, vaikka hänellä olisi paljon ihmisiä ympärillään. Juuri tämän tyyppinen emotionaalinen yksinäisyys voi olla tyypillistä johtajille, joilla on paljon alaisia ympärillään, mutta vähän heitä ja heidän huoliaan syvällisesti ymmärtäviä ihmisiä (Rokach 2014, 50–51).

Yksinäisyyden lukuisat negatiiviset vaikutukset työhyvinvointiin puoltavat todennäköisyyttä sille, että yksinäisyys on yhteydessä myös johtajan kokemiin huoliin. Muun

muassa masennuksen oireet, vähentynyt läheisyys parisuhteessa, negatiivinen itsearviointi ja dementia ovat tyypillisiä seurauksia yksinäisyydestä. Yksinäisyys voi edesauttaa omaa hyvinvointia heikentävää käytöstä, kuten alkoholiongelmia ja yksinäisyyden on todettu jopa ennustavan kuolemista. Emotionaalisen yksinäisyyden seuraukset nostavat helposti riskiä myös sosiaalisen verkoston pienentymiselle entisestään. Yksinäisyys ja sosiaalisen tuen puute ovat vaarallinen yhdistelmä, sillä ne ovat yhteydessä heikentyneeseen mielenterveyteen, toiminnalliseen hitauteen, heikkoon unenlaatuun ja kohonneeseen verenpaineeseen. (Rokach 2014, 50–51; Cacioppo ym. 2010; Akerlind & Hornquist, 1992.)

Tutkimusten mukaan jo negatiivisten tunteiden jakaminen tai ongelmista puhuminen voi vähentää psyykkistä oireilua ja stressiä. Etenkin traumojen käsittelyssä, puhumisesta on todettu usein koituvan merkittävää hyötyä. (Pennebaker ym. 1988.) Puhuminen on todennäköisesti tehokas keino käsitellä myös huolien aiheuttamia negatiivisia tuntemuksia. Johtajalle haasteena on kuitenkin löytää niitä ihmisiä, jotka kuuntelevat ja ymmärtävät häntä ja rohkaistua murtamaan kuvaa itsestään voimakkaana ja vahvana persoonana. Tuoreessa väitöskirjassa Summanen (2019) toteaa, että sen lisäksi, että johtajilla on vain vähän sellaisia ihmisiä, jotka todella ymmärtävät heitä ja joiden kanssa he voivat keskustella huolistaan, johtajat eivät myöskään uskalla keskustella työuupumuksestaan avoimesti työyhteisössä. Johtajat kokevat aiheen araksi tai hankalaksi ja vähättelevät sen merkitystä. Työuupumus nähdään jopa yksilön heikkoutena.

Summasen tutkimuksessa (2019, 157–161, 174) kunnan johtoryhmän jäsenet luokiteltiin eri ryhmiin sen mukaan, miten he suhtautuvat työuupumukseen. Seitsemän haastatelluista sinnitteli uupumuksen kanssa, kolme haastatelluista kiisti työuupumuksen joltain osin, kaksi pyrki selviytymään uupumuksesta ja kaksi puolustautui. Tutkimuksen perusteella työuupumustyyppit voidaan siis jakaa kiistäjiin, sinnittelijöihin, selviytyjiin ja puolustajiin. Kiistäjät pitivät työuupumusoireita normaaleina työhön kuuluvina tuntemuksina ja kiistivät koko työuupumuksen käsitteen. Sinnittelijät koettivat selviytyä työuupumuksen oireista ja pelkäsivät joutuvansa sairauslomalle ja mahdollisesti myös menettävänsä kasvonsa. Selviytyjät olivat jo joskus joutuneet ottamaan sairauslomaa työuupumuksen vuoksi. Puolustajat olivat siitä harvinaisia, että he sekä myönsivät työuupumuksen olemassaolon, että myös koettivat kannustaa avoimempaan keskusteluun aiheesta.

Johtajilla on jossain määrin hyvä mahdollisuus ilmaista tunteitaan asemansa vuoksi, mutta tämä ei kuitenkaan takaa sitä, että johtajat pystyisivät todella käsittelemään tunteitaan jonkun kanssa. Tämän seurauksena johtajat voivat kokea yksinäisyyttä, vaikka pystyisivätkin ilmaisemaan tunteitaan julkisesti. Usein käy niin, että johtajat eivät saa tukea

tunteisiinsa ja alaiset puolestaan joutuvat vihanpuuskien uhreiksi. (Zhang ym. 2019, 13–14; Long & Lau 2012, 42–65.) Johtajat ja yrittäjät joutuvat työssään kohtaamaan päivittäin sellaisia haasteita ja huolia, joista voi olla vaikea puhua muille kuin vertaisessa asemassa työskenteleville. Tällaisia vertaisia kollegoita voi olla vaikea löytää ja vielä vaikeampaa saattaa olla ajan yhteensovittaminen, jotta huolista ehdittäisiin keskustella. Etenkin korkean tason johtajilla ja yrittäjillä on asemansa ja taipumustensa myötä usein keskimääräistä suurempi riski kokea yksinäisyyden tunnetta säännöllisesti (Rokach 2014, 50–51; Sexton & Bowman 1985, 129). Lisäksi tutkimusten mukaan yli puolet (52 %) pienyritysten omistajista kokevat säännöllisesti yksinäisyyttä ja yksinäisyys on tyypillistä kaiken tasoisten johtajien joukossa (Gumbert & Boyd 1984). Vaikka johtajien taipumus yksinäisyyteen ei ole uusi asia, on se silti vielä jokseenkin sivuutettu tai vaiettu aihe (Gumbert & Boyd 1984; Rokach 2014).

Yksinäisyyden hyvinvointia heikentävien vaikutuksia takia olisi tärkeää, että kaikilla olisi ympärillään kuuntelevia ihmisiä. Nykyään yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi joudutaan kehittämään erilaisia ratkaisuja, sillä sitä heikentämässä ovat muun muassa etätyö ja kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta korvaavat laitteet ja sovellukset. Sekä alaisten, että johtajien taipumus yksinäisyyteen on kasvanut. Alaiset saavat kuitenkin vertaistukea helpommin toisiltaan, sillä he ovat nimenomaisesti vertaisia toisilleen. Heillä ei ole samassa määrin aseman tuomia paineita ylläpitää kuvaa ylivertaisesta ihmisestä, vaan he pystyvät puhumaan huolistaan vapaammin. Heidän on myös helpompi saada ymmärrystä huoliinsa. Johtajien on puolestaan vaikeampi löytää vertaistaan tukea tai ymmärrystä huolilleen, jotka rakentuvat muun muassa suuren vastuun ja alaisten toiveiden ympärille (Rokach 2014, 51; 53; 55.)

3.5 Johtamisen huolten mahdolliset selittäjät

Johtamisen huolten ja työhyvinvoinnin välinen yhteys ei ole täysin kiistaton, mutta useiden tutkimusten, teorioiden ja havaintojen valossa hyvin todennäköinen (Auvinen ym. 2019; Rantanen 2013; Lazarus, 1991; Deci ja Ryan 1985; Sosik and Godshalk 2000). Sekä transformationaalisen johtamistyylin ja työhyvinvoinnin, että yrityssuhteen ja työhyvinvoinnin välillä näyttää olevan merkittäviä yhdistäviä tekijöitä, mikä puoltaa näiden tekijöiden yhteyttä myös johtamisen huoliin. Yksinäisyys on tekijä, joka liittyy sekä työhyvinvointiin, että johtajuuteen (Zhang ym.; Long & Lau, 2012; Zumaeta 2019). Toisaalta yksinäisyys linkittyy myös yrityssuhteeseen ja johtamistyyliin. Näin ollen koetun

yksinäisyyden yhteys juuri johtajien kokemuksiin huoliin vaikuttaa ilmeiseltä ja on todennäköistä, että mikäli yksinäisyys on yhteydessä johtamisen huoliin, myös yrityssuhde ja johtamistyyli ovat yhteydessä johtamisen huoliin.

On mahdollista, että johtamistyyli tai yrityssuhde eivät yksinään selitä johtamisen huolia, vaan että taustalla on jokin suurempi tekijä. Esimerkiksi transformationaalista johtamistyyliä harjoittavat johtajat saattavat työskennellä yrityksessä, jossa työilmapiiri on kannustavampi ja palkkajohtajille voi olla mieluisampaa hakeutua yritykseen, jossa on hyvä työilmapiiri. Näin ollen johtamisen huolen yhteydet saattavat yrityssuhteen ja johtamistyylin sijaan kiteytyä lähinnä työilmapiiriin, jolla tutkimusten mukaan on yhteys johtamisen huoliin (Auvinen ym. 2019). Syvällisemmän ja kokonaisvaltaisemman ymmärryksen lisäämiseksi on kuitenkin hyvä tarkastella rajatumppia, juuri johtajaan kiteytyviä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa johtamisen huoliin. Johtaja on yksi merkittävä tekijä työilmapiirin rakentumisessa, sillä sekä hänen toimintansa ja käytöksensä vaikuttaa laajasti koko työyhteisöön (Sy ym. 2005, 302; Summanen 2019, 161). Tässä tutkielmassa johtamisen huolten yhteyksiä johtamistyyliin, yrityssuhteeseen ja yksinäisyyteen tarkastellaan sekä erillisinä tekijöinä, että toisiinsa yhteydessä olevina tekijöinä. Tällä tavalla pyritään selkeyttämään niitä yksittäisiä, mutta merkittäviä tekijöitä, jotka mahdollisesti selittävät johtamisen huolia.

4 METODIT JA AINEISTOT

4.1 Tutkimusote

Tutkimusta voidaan tehdä erilaisilla menetelmillä riippuen tutkimusotteesta. Tutkimusote on tyypillisesti kvalitatiivinen eli laadullinen, kvantitatiivinen eli määrällinen tai yhdistelmä näistä. Tutkimusotetta valittaessa, keskiössä on tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma. Tässä tutkielmassa tarkoituksena ei ole vain kuvailla johtajien huolia, lisätä syvällistä ymmärrystä yksittäisten johtajien huolista tai tarjota perusteltuja näkemyksiä aiheesta kuten laadullisissa tutkimuksissa. Sen sijaan tutkielman tarkoituksena on laajan aineiston avulla luoda yleispätevää kokonaiskuvaa siitä, mitkä tekijät ovat yhteydessä johtajien huoliin johtamisesta. Näin ollen johtamisen huolia pyritään selittämään pääasiassa kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin eli lukuihin perustuen. (Kananen 2008, 24; Tuomi & Sarajärvi 2018, 73.) Johtamisen huolten keskeisimpiä yhteyksiä on tarkasteltu syvällisemmin myös laadullisen tutkimuksen menetelmien avulla.

4.2 Aineiston keruu ja käytetyt muuttujat

Tutkielman pääasiallisena ja ainoana aineistonkeruumenetelmänä käytettiin saatekirjeestä ja neljästä kysymysosioista koostuvaa strukturoitua kyselyä (liite 4). Kysely lähetettiin sähköpostilla noin kymmenelle tuhannelle johtajalle eri puolilla Suomea. Kyselyyn vastasi 631 johtajaa erikokoisista organisaatioista. Vastausprosentti oli näin ollen noin 6,3 %. Tutkielman kysely toteutettiin toimeksiantona MPS yhtiölle (jatkossa MPS). MPS on suomalainen asiantuntija muutoksenhallinnassa, johtamisessa ja henkilöstöratkaisuissa. Yhtiö on erikoistunut etenkin johdon ja asiantuntijoiden kehittämiseen. (MPS 2020.) Toimeksiantajaksi MPS valikoitui sen kattavien johtajaverkostojen ja asiantuntijuuden takia. Yhtiö on toteuttanut johtamiskyselyitä ajankohtaisista teemoista jo pidemmän aikaa. MPS:n tutkimusyksikkö auttoi sekä kyselyn rakentamisessa, että sen levittämisessä. Kyselyn tuloksista koottiin marras–joulukuussa 2020 tiivistelmä, joka julkaistiin yhtiön nettisivuilla. Tiivistelmään on lainattu osioita tästä tutkielmasta.

Kyselyn saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksesta ja toimeksiantajasta, sekä annettiin ohjeita kyselyyn vastaamiseen. Kyselyn ensimmäisessä kysymysosiossa mitattiin johtotehtäviin liittyviä huolia, toisessa osiossa koettua yksinäisyyttä, kolmannessa osiossa johtamistyyliä ja neljännessä osiossa taustatekijöitä. Kyselyssä oli yhteensä 60 kysymystä.

Kyselyn lopussa vastaajalla oli mahdollisuus jättää yhteystietonsa jatkotutkimuksia varten, mutta näitä tietoja ei yhdistetty vastauksiin. Kysely toteutettiin siis anonyymisti ja kyselyssä ei ollut pakko vastata avoimiin kysymyksiin tai kertoa kaikkia taustatekijöitä. Kysely koottiin pääasiassa yhdistelemällä jo hyviksi todettuja valmiita mittareita, mutta mittareiden reliabiliteettia eli luotettavuutta mitattiin kaiken varalta vielä cronbachin alphalla (α). Kyselyn keskeisten summamuuttujien eli kysymysten ja väittämien lukumäärät (lkm), teoreettiset ja todelliset vaihteluvälit (vv), keskiarvot (ka), keskihajonnat (kh) ja reliabiliteetit on nähtävissä taulukosta 4. Taulukossa ei ole huomioitu taustakysymyksiä tai avoimia kysymyksiä.

Taulukko 4. Keskeisten summamuuttujien lukumäärät, vaihteluvälit, keskiarvot, keskihajonnat ja reliabiliteetit

	lkm	Teoreettinen vv	Todellinen vv	Ka (kh)	Reliabiliteetti**
Johtamisen huolenaiheet	16	1–5	1–5	2.60 (0.86)	0.58
Huolet epäonnistumisesta	5	1–5	1–5	2.59 (0.88)	0.60
Huolet vaikeuksista	5	1–5	1–4.8	2.48 (0.77)	0.56
Huolet työn ja muun elämän epätasapainosta	6	1–5	1–5	2.72 (0.94)	0.58
Johtamistyyli	21	0–4*	0–4	2.46 (0.52)	0.73
Transformationaalinen johtamistyyli	12	0–4*	1.33–4	2.67 (0.45)	0.73
Transaktionaalinen johtamistyyli	6	0–4*	1.33–4	2.87 (0.45)	0.71
Passiivinen johtamistyyli	3	0–4*	0–4	1.83 (0.66)	0.74
Korkea koettu yksinäisyys	6	1–4	1–3.33	1.75 (0.49)	0.68

*Kyselyssä johtamistyyliä mitattiin asteikolla 1–5, mutta vastaukset muutettiin analyysivaiheessa vastaamaan alkuperäistä MLQ 6S -mittarin asteikkoa (0–4)

**Reliabiliteettiä mitattiin cronbachin alphalla (α)

Kyselyn ensimmäisessä osassa johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden mittaamiseen käytettiin Jyväskylän yliopiston tutkimuksissa suomennettua ja jalostettua, alun perin Aycanin ja Shelian (2018) kehittämää *Worries about leadership (WAL)* -kyselyä. Alkuperäinen Aycanin ja Shelian (2018) muotoilema kysely oli suunnattu ei-johtotehtävissä toimiville henkilöille, mutta Feldt ym. (2019a) jalostivat kysymyksiä niin, että ne sopivat laajan aineiston keräämiseen ja johtotehtävissä jo toimivien henkilöiden huolten mittaamiseksi. He käyttivät kyselyn testauksessa ja luotettavuuden parantamisessa muun muassa teemallista fokusryhmähaastattelua ja faktorianalyysijä.

Jalostetussa WAL-kyselyssä on 16 väittämää, joihin vastataan asteikolla 1–5 (1=hyvin vähän, 2=vähän, 3=jonkin verran, 4=paljon, 5=hyvin paljon, en tiedä). Kysymykset jakautuvat kolmeen osa-alueeseen mitaten 1) huolta epäonnistumisesta, 2) huolta

vaikeuksista ja 3) huolta työn ja muun elämän epätasapainosta. Taulukosta 4 nähdään, että johtamisen huolenaiheita mittaavat kysymykset olivat epäonnistumisen osalta luotettavia, mutta muiden kategorioiden osalta vain hyvin lähellä luotettavaa alphan arvoa ($\alpha > 0.6$). Nunnallyn (1978) mukaan alphan arvo on luotettava ainakin silloin kun se on arvoltaan 0.7 tai suurempi. Koska kysymykset olivat osittain vain lähellä luotettavaa arvoa, täytyy niihin suhtautua pienellä varauksella. Johtotehtäviin liittyviä huolia selvitetiin myös yhdellä avoimella kysymyksellä (*Huolestuttaako jokin muu asia sinua johtajana, mikä?*) ja yhdellä monivalintakysymyksellä (*Mitkä asiat auttavat sinua käsittelemään johtajana kohtaamiasi huolia?*).

Kyselyn toisessa osassa, yksinäisyyden mittauksessa käytettiin joitakin väittämiä Daniel Russellin (1982) yksinäisyyttä mittaavasta *The measurement of loneliness* -kyselyn kolmannesta versiosta (Liite 3). Mittari valikoitui tutkielmaan siksi, koska se on tutkitusti erittäin luotettava sekä psyykkisen, että myös fyysisen hyvinvoinnin tutkimuksissa ja koska se on yksinäisyyden mittareista laajimmin käytetty (Russell 1996; Russell ym. 2019, 1126). Tutkielmassa Russellin kysymyksiä on yhdistelty ja ne on muutettu positiiviseen muotoon. Kaikkia väittämiä ei otettu mukaan kyselyyn ja yhteensä kysymyksiä oli vain kuusi, kun alkuperäisessä kyselyssä niitä on 20. Tiivistettyyn ratkaisuun päädyttiin siksi, ettei kyselystä tulisi liian pitkä, minkä epäiltiin laskevan vastaajien motivaatiota vastata kyselyyn ja koska tutkielman tarkoituksena ei ole lisätä syvällistä ymmärrystä yksinäisyydestä vaan pikemminkin vain avata yksinäisyyden ja huolien mahdollisia yhteyksiä. Kysymykset on käännetty suomeksi ja sitten tarkastettu MPS:n tutkimusyksikön toimesta. Taulukosta 4 nähdään, että yksinäisyyden mittarissa alpha oli hyvin lähellä luotettavaa arvoa, mikä tarkoittaa, että mittaria voidaan pitää melko luotettavana (Nunnally 1978). Väittämien ohella vastaajille esitettiin myös yksi kyllä/en/en osaa sanoa -kysymys (*Koetko, että yksinäisyys on yksi johtajien tyypillisistä haasteista?*).

Kyselyn kolmannessa osassa mitattiin vastaajien johtamistyyliä *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* -kyselystä jalostettua MLQ 6S -mittarin avulla (Liite 1). MLQ on Bassin ja Avolion (1992) kehittämä johtamistyyliä luokittelevaan mittari, jota on käytetty paljon kvantitatiivisissa tutkimuksissa ja joka on transformationaalisista mittareista eniten käytetty (Antonakis & House 2002, 18). Se on todettu päteväksi ja luotettavaksi mittariksi useissa eri tutkimuksissa (Bass & Avolio 2011; Antonakis 2018; Elenkov ym. 2005; Tejada 2001). Mittarissa johtamistyyliä jaetaan kolmeen: transformationaalinen, transaktionaalinen ja laissez-faire (Bass 1985). MLQ-kyselyn versioon 6S päädyttiin sen tarkoituksenmukaisen muotoilun ja sopivan pituuden vuoksi, sekä siksi,

koska kyseistä mittaria on kuvailtu yhdeksi luotettavimmaksi ja parhaiten tutkituksi johtamistyylin mittariksi (Tejeda 2001).

MLQ 6S pitää sisällään 21 väittämää, joihin vastataan asteikolla 1–5 (*1=en ollenkaan, 2=silloin tällöin, 3=joskus, 4=melko usein, 5=usein tai aina*). Kysymykset voidaan luokitella kuuluvaksi joihinkin seitsemästä johtamisen osa-alueesta: ideaalinen vaikutusvalta, inspiroiva motivoiminen, älyllinen haastaminen, yksilöllinen huomioiminen, palkitseminen, johtaminen poikkeusten toimesta ja passiivinen johtaminen. Nämä seitsemän johtamista kuvaavaa tekijää voidaan puolestaan jaotella kuuluviksi johonkin alkuperäisen MLQ-mittarin kolmesta johtamistyylistä. (Antonakis & House 2002; Bass & Avolio 1992.) Tutkielmassa MLQ 6S -kyselyn väittämät on suomennettu ja tämän jälkeen tarkastettu MPS:n tutkimusyksikön toimesta. Taulukosta 4 nähdään vielä, että cronbachin alpha sai riittävän korkeita arvoja ($\alpha > 0.7$) kaikissa kolmessa johtamistyylin mittarissa (Nunnally 1978). Johtamistyylin mittaamisen yhteydessä esitettiin myös yksi avoin kysymys mahdollisia jatkotutkimuksia varten (*Mikä on sinun mielestäsi suurin haaste jakamiseen tai elämänhallintaan liittyen?*).

Taustakysymyksien laadinnassa pohjana käytettiin MPS:n (2017) aiempien johtamiskyselyiden aineistoja ja Jyväskylän yliopiston tutkimuksia johtamisen huolista (Auvinen ym. 2019; Feldt ym. 2019a) Kolmellatoista taustakysymyksellä pyrittiin kartoittamaan laajasti eri tekijöitä, kuten johtamiskokemusta, koulutustaustaa, alaisten määrää, lasten määrää ja johtajan suhdetta yritykseen (omistajayrittäjä, osaomistaja vai palkka-johtaja), joilla uskottiin mahdollisesti olevan yhteys huoliin. Keräämällä perustietoja, kuten kysymällä ikää ja sukupuolta, selvitettiin tutkimustulosten yleistettävyyttä. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin ensisijaisesti tekemään kyselystä vastaajille miellyttävämpi, mutta myös täydentämään mittareiden mahdollisia puutoksia. Ne antoivat johtajille mahdollisuuden kokea tulevansa paremmin kuulluksi ja ymmärretyksi sekä mainita asioita, joita kyselyssä ei muuten tullut esille.

4.3 Tutkimustulosten analysointi

Tutkimustulosten analysoinnissa on tärkeää esittää uudelleen tutkimuskysymykset ja pyrkiä ensisijaisesti vastaamaan niihin (KvantiMOTV 2020). Toteutettu kysely oli kokonaisuudessaan melko laaja: yhteyksiä johtamisen huoliin etsittiin useiden taustamuuttujien avulla. Tarkoituksenmukaisuuden säilyttämiseksi kaikkia taustamuuttujia ei tarkastella syvällisesti erikseen. Tutkimustulosten analysoinnissa tarkastellaan ensin vastaajien

oleellisia taustatietoja ja sitten tutkimuskysymysten kannalta oleellisia teemoja syvällisemmin aihealueittain. Taustamuuttujat auttavat hahmottamaan varsinaisten tutkittavien tekijöiden, kuten johtamistyylin, yrityssuhteen ja koetun yksinäisyyden merkitystä johtamisen huolten selittäjinä. Kyselyn vastausten analysoinnissa ja havainnollistamisessa käytettiin *IBM SPSS Statistics 25 for Windows* ja *Windows Excel* -ohjelmia.

Kyselyn keskeisimpien muuttujien yhteydet on koottu taulukkoon 5, jossa on esitetty niiden korrelaatiokertoimet. Muuttujien 2–4 (ikä, alle kouluikäisten lasten määrä ja lasten lukumäärä yhteensä) ja 6–10 (koulutustaso, johtamiskokemus, alaisten määrä, organisaation koko ja koettu korkea yksinäisyys) korrelaatiota mitattiin *Pearsonin korrelaatiolla*. Muuttujien 1 (sukupuoli), 5 (parisuhde) ja 11–17 (johtamistyyli ja johtotehtäviin liittyvät huolet) korrelaatiota mitattiin *Spearmanin järjestykskorrelaatiolla*. Korrelaatiolla mitataan muuttujien välistä riippuvuutta. Korrelaatiokerroin voi saada arvon, joka on välillä -1–1. Täydellinen negatiivinen korrelaatio saavutetaan, kun arvo on -1 ja täydellinen positiivinen korrelaatio kun arvo on 1. Mitä lähempänä korrelaatio on arvoa 1, sitä suurempi riippuvuus muuttujien välillä vallitsee ja mikäli arvo on lähellä nollaa, ei muuttujien välillä ole juurikaan riippuvuutta. (Huiterna 2011, 15; KvantiMOTV; Metsämuuronen, 2009, 369–371.) Korrelaation merkitsevyytensä eli havainnon todennäköisyyttä mitattiin F-testiluvun ja sen p-arvon (engl. probability) avulla. Kun p-arvo on alle 0.05, korrelaatio on merkittävä ja kun arvo on alle 0.01, korrelaatio on erittäin merkittävä. (Metsämuuronen, 2009, 423; 578.)

Taulukko 5. Taustamuuttujien ja johtamisen huolten väliset korrelaatiot tutkituilla johtajilla (n=611–631)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
1. Sukupuoli (1=mies, 2=nainen)	-																
2. Ikä***	-.09*	-															
3. Alle kouluikäisten lasten määrä***	-.08*	-.36**	-														
4. Lasten lukumäärä yhteensä***	-.12**	.14**	.19**	-													
5. Parisuhde (1=kyllä, 2=ei)	.16**	-.01	-.08*	-.15**	-												
6. Koulutustaso***	.13**	.06	-.10*	-.06	-.07	-											
7. Johtamiskokemus***	-.23**	.59**	-.22**	.08*	-.05	.10*	-										
8. Alaisten määrä***	-.05	.11**	-.03	-.00	.03	.14**	.24**	-									
9. Organisaation koko***	.13**	.02	-.07	-.02	.01	.20**	.10*	.43**	-								
10. Korkea yksinäisyys	-.08*	-.15**	-.03	-.03	.09*	-.06	-.12**	-.09	-.09*	-							
11. Transformationaalinen johtamistyyli	-.02	.04	.08*	.09*	-.02	.03	0.06	.13**	.17**	-.27**	-						
12. Transaktionaalinen johtamistyyli	.02	-.02	0.05	.11**	-.06	.02	.07	.01	.05	-.14**	.47**	-					
13. Passiivinen johtamistyyli	-.00	-.07	.00	.05	.02	-.11**	-.07	-.09*	-.08	.06	.01	.12**	-				
14. Hivolet epäonnistumisesta	.12**	-.07	-.05	-.11**	.10**	-.04	-.09*	-.07	-.03	.30**	-.18**	-.12**	.05	-			
15. Hivolet vaikeuksista	.04	-.07	-.05	-.12**	.09*	-.06	-.06	-.07	-.09*	.28**	-.16**	-.07	-.03	.60**	-		
16. Hivolet työn ja muun elämän yhteensovittamisesta	.00	-.09*	.00	-.06	.08*	-.05	-.06	.00	-.01	.23**	-.01	.04	-.07	.37**	.58**	-	
17. Johtotehtäviin liittyvät hivolet	.07	-.10*	-.04	-.12**	.11**	-.06	-.08*	-.05	-.05	.33**	-.13**	-.06	-.01	.78**	.86**	.81**	-

*p < 0.05, **p < 0.01, ***Muuttuja on kasvava

Pearsonin korrelaatio: muuttujat 2–4, 6–10 ja Spearmanin järjestykserrelaatio: muuttujat 1, 5, 11–17

Taulukosta 5 nähdään, että yksinäisyyden yhteys johtamisen huoliin on vahvasti positiivinen ja transformationaalisen johtamistyylin yhteys huoliin vahvasti negatiivinen: Mitä korkeampaa yksinäisyyttä johtaja kokee, sitä enemmän huolia hänellä todennäköisesti on ja mitä vahvempaa transformationaalista johtamistyyliä johtaja osoittaa, sitä vähemmän huolia hänellä todennäköisesti on. Muiden muuttujien yhteydet johtamisen huoliin ovat verrattain pienet: sukupuoli on yhteys huoliin epäonnistumisesta, lasten määrällä huoliin epäonnistumisesta ja vaikeuksista, parisuhdetilanteella kaikkiin johtamisen huoliin ja johtamiskokemuksella huoliin epäonnistumisesta. Taulukossa 2 ei ole huomioitu johtajan suhdetta yritykseen eli sitä, toimiiko johtaja omistajayrittäjänä, osaomistajana vai palkkajohtajana. Johtajan yrityssuhdetta on tarkasteltu erikseen yksisuuntaisella varianssianalyysillä (engl. one-way ANOVA) taulukossa 5. Myös johtamiskokemuksen, johtamistyylin, yksinäisyyden tarkastelussa on hyödynnetty lisäksi varianssianalyysiä.

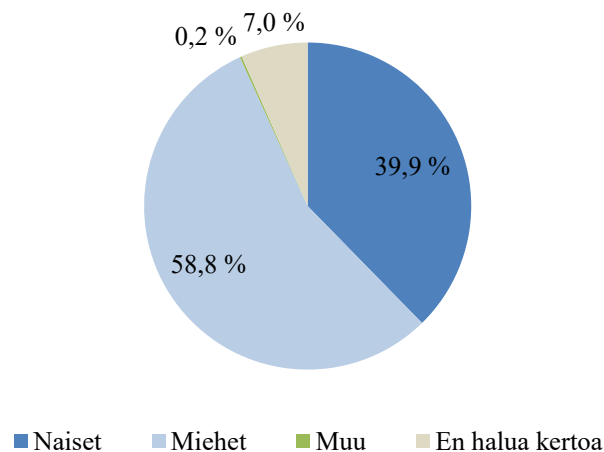
Tutkimustulosten analysoinnissa on pyritty ensisijaisesti vastaamaan tutkimuskysymyksiin kattavasti, joten syvemmin on tarkasteltu yksinäisyyden, johtamistyylin, johtajan ja johtamisen huolten yhteyksiä. Tutkimustulosten tarkastelu lähtee liikkeelle keskeisten taustatekijöiden ja niiden mahdollisten merkittävien yhteyksien avaamisesta. Tämän jälkeen tarkastellaan johtamisen huolia omana teemanaan. Seuraavaksi tarkasteluun otetaan yrityssuhde, sitten johtamistyyli ja lopuksi yksinäisyys. Tulkinnoissa painoarvoa on annettu etenkin yllättäville ja merkittäville havainnoille, eikä esimerkiksi kaikkia avoimia kysymyksiä ole analysoitu. Taustamuuttujien analysoinnissa on hyödynnetty pohdinnan ohella havainnollistavia kuvioita, taulukoita ja prosenttilukuja. Otokokoa eli jakaumaa on merkitty n-kirjaimella. Johtamiskokemusta, huolien määrää ja koettua yksinäisyyttä on pohdittu keskiarvojen ja keskihajontojen valossa. Johtamisen huolten yhteyttä johtamistyyliin, yrityssuhteeseen ja koettuun yksinäisyyteen on tarkasteltu yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Johtamisen huolten ja koetun yksinäisyyden tarkastelussa on myös siteerattu avointen kysymysten vastauksia sellaisenaan tai osittain. Johtamisen huolten yhteydessä vastauksia on lisäksi taulukoitu ja luokiteltu huolikategorioihin. Yhdistelemällä näitä erilaisia analyysimenetelmiä on pyritty luomaan kattavaa yleiskuvaa johtotehtäviin liittyvien huolten merkittävistä yhteyksistä ja johtajien kokemasta yksinäisyydestä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Vastaajien taustatiedot

Sukupuoli ja parisuhde

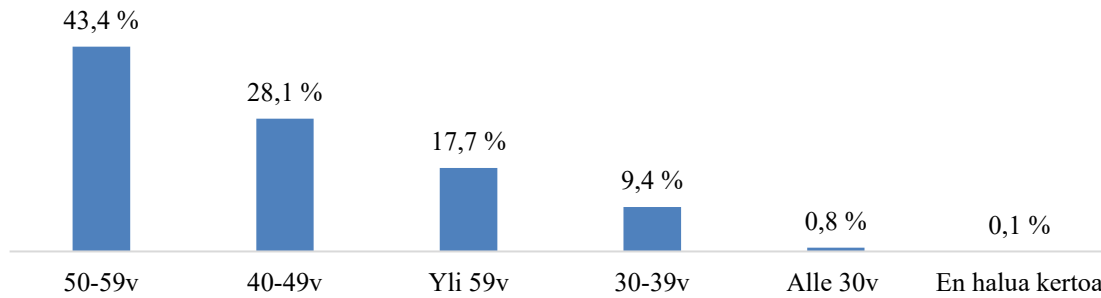
Johtajista valtaosa (89 %) oli parisuhteessa. Vastaajista suurin osa (58,8 %, n=371) oli miehiä, 39,9 % (n=252) naisia ja 0,2 % (n=1) muun sukupuolisia. Vastaajista 7 % (n=7) ei halunnut kertoa sukupuoltaan. Tarkasteltaessa miehiä ja naisia (n=623), sukupuolella ei ollut merkittävää yhteyttä johtamisen huoliin tai koettuun yksinäisyyteen ($p>0.05$) lukuun ottamatta huolia epäonnistumisesta ($p<0.05$), joita oli keskiarvoisesti hieman enemmän naisilla (ka:2.72, kh:0.92) kuin miehillä (ka:2.50, kh:0.85). Kuviossa 1 on esitetty vastaajien sukupuolijakauma.



Kuvio 1. Sukupuoli (n=631)

Ikä

Vastaajat olivat iältään pääosin 50–59-vuotiaita (43,4 %, n=274) tai 40–49-vuotiaita (28,1 %, n=177). Yli 59-vuotiaita vastaajista oli 17,7 % (n=112), 30–39-vuotiaita oli 9,4 % (n=59) ja alle 30-vuotiaita vain 0,8 % (n=5). Lisäksi vastaajista 0,6 % (n=4) ei halunnut kertoa ikäänsä. Vastaajista 89,2 % oli siis yli 39-vuotiaita ja vastaajien keskimääräinen ikä painottui noin viidenkymmenen vuoden tienoille. Tämä edustaa hyvin korkean tason johtajia, sillä usein tällaiseen virkaan pääseminen vaatii pitkää aiempaa työkokemusta. Vastaajien ikäjakauma on esitetty kuviossa 2.

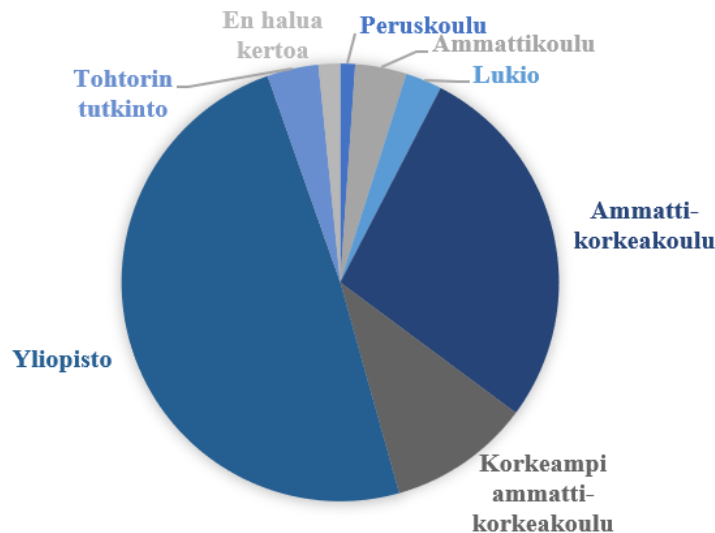


Kuvio 2. Ikä (n=631)

Iän ja johtamisen huolten tai koetun yksinäisyyden välillä ei ollut merkittäviä yhteyksiä ($p>0.05$). Vastauksista hahmottui kuitenkin, että iän kasvaessa myös johtamisen huolia ja yksinäisyyttä koettiin tyypillisesti hieman vähemmän. Ikä ja johtamiskokemus korreloivat luonnollisesti vahvasti keskenään, joten vähäisempi huolten määrä saattaa juontua suuremmasta johtamiskokemuksesta. Etenkin alle 30-vuotiailla johtajilla koettu yksinäisyys oli keskiarvoisesti suurempi (ka:2.5, kh:0.37) kuin yli 30-vuotiailla (ka:1.88–1.65, kh:0.41–0.52). Tämä saattaa johtua siitä, että koska nuoria johtajia on verrattain vähän, voi heidän olla vaikeampi löytää vertaisiaan ystäviä tai keskustelukumppaneita. Heidän oman ikäluokkansa edustajat eivät välttämättä pysty tarjoamaan heille heidän tarvitsemaansa tukea tai ymmärrystä ja vanhempiin johtajiin voi puolestaan olla vaikeampi tutustua.

Koulutustausta

Vastaajista noin puolilla (49 %, n= 309) oli yliopistokoulutus, noin kolmasosalla (27,6 %, n=174) ammattikorkeakoulututkinto ja 10,5 %:lla (n=66) korkeampi ammattikorkeakoulututkinto. Vastaajista 3,8 % (n=24) mainitsi korkeimmaksi koulutukseksi tohtorin tutkinnon, 3,8 % (n=24) ammattikoulun, 2,7 % (n=17) lukion ja 1,1 % (n=7) peruskoulun. Vastanneista 1,6 % (n=10) ei halunnut kertoa koulutustaustaan. Johtajista valtaosa (noin 91 %) oli käynyt joko ammattikorkeakoulun tai yliopiston. Nykyään yhä useampi toimenkuva vaatii jonkinlaista koulutusta ja koska johtajan toimenkuva on tyypillisesti vaativa, on ilmeistä, että etenkin palkkajohtajilta vaaditaan myös pitkää koulutusta. Johtajien koulutustaustaa on kuvattu kuviossa 3.

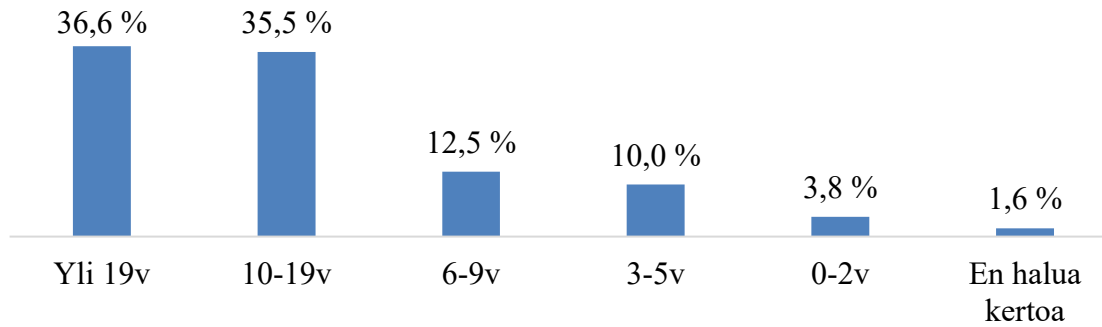


Kuvio 3. Koulutustausta (n=631)

Koulutustaustalla ei ollut merkittävää yhteyttä johtamisen huoliin tai koettuun yksinäisyyteen ($p > 0.05$). Aineistosta näkyi kuitenkin, että pelkän peruskoulun suorittaneilla henkilöillä johtamisen huolet olivat huomattavasti muita matalampia. Myös pelkän ammattikoulun suorittaneilla johtajilla huolia johtamisesta oli jonkin verran muita vähemmän. Matalan koulutustason ja vähäisten huoltien yhteys voi selittyä esimerkiksi sillä, että matalalla koulutuksella toimivien johtajien johtotehtävät eivät sisällä niin suuria vastuita kuin korkeammalla koulutuksella toimivien johtajien johtotehtävät. Yhteyksiin on kuitenkin hyvä suhtautua varauksella, sillä alemman koulutuksen käyneet olivat tuloksissa selkeästi aliedustettuina.

Johtamiskokemus

Suurimmalla osalla vastaajilla yli 19-vuoden johtamiskokemus (36,6 %, $n=230$), seuraavaksi tyypillisin oli 10–19-vuoden johtamiskokemus (35,5 %, $n=224$), sitten 6–9-vuoden johtamiskokemus (12,5 %, $n=78$). 3–5-vuoden johtamiskokemusta oli vastaajista 10,5 %:lla ($n=66$) ja alle 2-vuoden johtamiskokemus vain 3,8 %:lla ($n=23$). Johtajista 1,6 % ($n=10$) ei halunnut kertoa johtamiskokemuksensa määrää. Niin kuin korkean tason johtajilla tyypillisesti, valtaosalla vastaajista (72,1 %, $n=455$) oli siis vähintään 10 vuotta johtamiskokemusta. Alle kymmenen vuoden johtamiskokemus oli vain noin 26,3 %:lla ($n=166$) vastaajista. Vastaajien johtamiskokemus vuosina on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Johtamiskokemus vuosina (n=631)

Johtamiskokemuksella ei ollut merkittävää yhteyttä johtamisen huoliin ($p > 0.05$), mutta kylläkin koettuun yksinäisyyteen ($p < 0.05$). Tuloksista (taulukko 6) on hahmotettavissa, että johtamisen huolia keskimääräisesti ja huolia epäonnistumisesta koettiin vähemmän johtamiskokemuksen ollessa 10 vuotta tai yli sen. Alle 10-vuoden johtamiskokemus ei siis vielä vähennä johtamisen huolia. Johtamisen huolet saattavat olla jopa korkeimmillaan silloin, kun johtamiskokemusta on takana 6–9 vuotta. Tämä voi kertoa muun muassa siitä, että johtajan tehtävä on niin vaativa, että johtajan täytyy lähinnä tottua työn vaativuuteen ja ymmärtää, että suuri vastuu ja moninaiset odotukset ovat kiinteä osa työtä. Hyväksytyään tämän tosiasian, johtaja voi sitten tiputtaa omia itselleen tuottamia vaatimuksia ja näin ollen huolehtia vähemmän. Toisaalta voi myös olla, että yli 10-vuotta johtamiskokemusta antaa myös suuremman varmuuden työpaikan pysyvyydestä kuin alle 10-vuotta. Koetun yksinäisyyden suhteen tulokset ovat yksiselitteiset: Mitä enemmän johtamiskokemusta vastaajalla oli, sitä vähemmän yksinäisyyttä hän koki. Voi olla, että kun johtamiskokemusta alkaa kertyä, myös mahdollisuudet tutustua vertaisiin ihmisiin kasvavat.

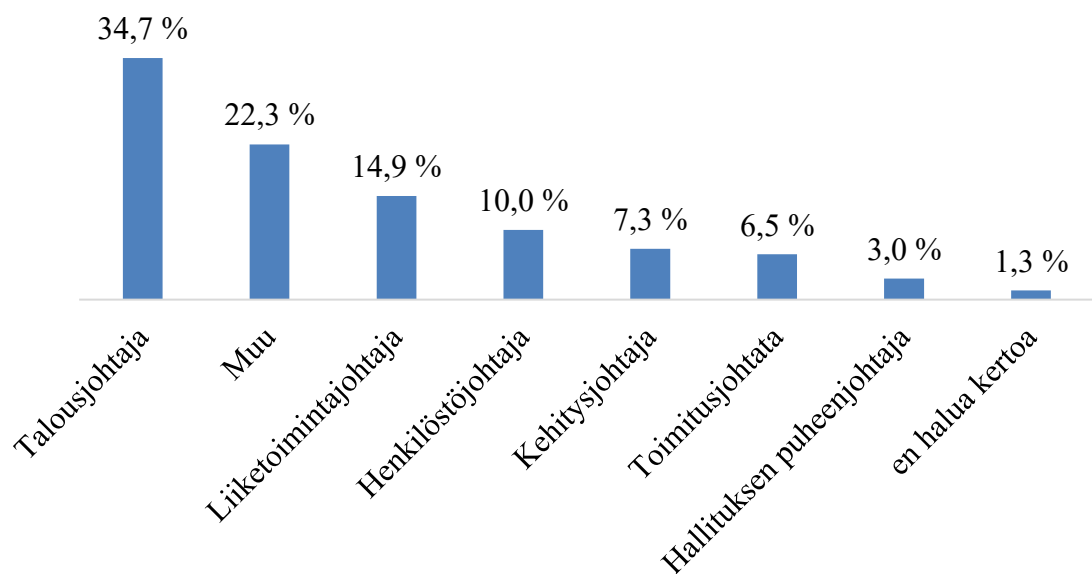
Taulukko 6. Johtamiskokemuksen yhteys huoliin johtamisesta ja koettuun yksinäisyyteen (n=621)

	0–2 vuotta	3–5 vuotta	6–9 vuotta	10–19 vuotta	Yli 19 vuotta	F
Huolet epäonnistumisesta	2.78 (0.96)	2.66 (0.87)	2.67 (0.91)	2.61 (0.85)	2.49 (0.89)	1.32*
Huolet vaikeuksista	2.59 (0.88)	2.51 (0.79)	2.54 (0.78)	2.51 (0.75)	2.42 (0.77)	0.77*
Huolet työn ja muun elämän tasapainosta	2.72 (0.96)	2.83 (0.87)	2.89 (0.95)	2.68 (0.98)	2.68 (0.92)	1.05*
Johtamisen huolet	2.70 (0.76)	2.67 (0.69)	2.70 (0.74)	2.60 (0.71)	2.53 (0.71)	1.22*
Koettu korkea yksinäisyys	1.97 (0.51)	1.83 (0.49)	1.80 (0.49)	1.74 (0.48)	1.70 (0.49)	2.51**

* $p > 0.05$, ** $p < 0.05$

Toimenkuva ja organisaatio

Vastaajista noin 31 % työskenteli perheyriyksessä, mutta muuten johtajat työskentelivät melko tasaisesti yhdistyksissä (n. 14 %), julkisissa organisaatioissa (n. 11 %), kansainvälisten yhtiöiden tytäryhtiöissä (n. 10 %), pääomasijoittajien omistamissa yhtiöissä (n. 8 %), listautuneissa yhtiöissä (n. 7 %), startup-yhtiöissä (n. 1 %) tai muissa organisaatioissa (n. 16 %). Johtajat jakautuivat melko tasaisesti myös organisaation koon puolesta, kun tarkastelun kohteena oli henkilömäärä. Yli 200-henkilön organisaatioissa johtajista toimi noin 24 %, 50–199 henkilön organisaatioissa noin 31 %, 25–49 henkilön organisaatioissa noin 22 % ja alle 25-henkilön organisaatioissa noin 23 %. Vastaajien toimenkuvaa on kuvattu kuviossa 5. Suurin osa (34,7 %, n=219) kyselyyn vastanneista johtajista toimi talousjohtajina. Muissa kuin ehdotetuissa johtotehtävissä toimi 22,3 % (n=141), liiketoimintajohtajina toimi 14,9 % (n=94) ja henkilöstöjohtajina 10 % (n=63).



Kuvio 5. Toimenkuva (n=631)

Johtajien toimenkuvaa, organisaation tyyppiä ja kokoa kysyttiin, sillä haluttiin varmistua siitä, että johtajat olivat taustoiltaan tarpeeksi erilaisia. Tulosten hajonnan katsottiin olevan riittävä, eikä tarkempaa tarkastelua toimenkuvan tai organisaation ja johtamisen huolten yhteyksistä tehty.

5.2 Huolet johtamisesta

Johtajien huolia epäonnistumisesta, vaikeuksista sekä työn ja muun elämän tasapainosta mitattiin asteikolla 1–5. Huolien määrää analysoitiin kolmella asteella: 1. paljon tai hyvin paljon huolia (arvot 3.51–5), 2. jonkin verran huolia (arvot 2.51–3.5) ja 3. vähän tai hyvin vähän huolia (arvot 0–2.5). Johtotehtäviin liittyvien huolten määrät (%), keskiarvot ja keskihajonnat on ilmoitettu taulukossa 4.

Taulukko 7. Huolten määrä (%), keskiarvo (ka) ja keskihajonta (kh) (n=631)

	Paljon tai hyvin paljon*	n	Jonkin verran**	n	Vähän tai hyvin vähän**	n	ka (kh)
Huolet epäonnistumisesta	15,5 %	98	39,5 %	249	45,0 %	284	2.59 (0.88)
Huolet vaikeuksista	9,2 %	58	38,0 %	240	52,8 %	333	2.48 (0.77)
Huolet työn ja muun elämän tasapainosta	20,9 %	132	32,3 %	204	46,8 %	295	2.72 (0.94)

*Arvot 3.51-5 asteikolla 1–5

**Arvot 2.51-3,5 asteikolla 1–5

***Arvot 0-2.5 asteikolla 1–5

Kaikissa huolikategorioissa huolehtimisen aste oli tyypillisimmin jonkin verran. Keskiarvoisesti eniten huolia johtajat kokivat työn ja muun elämän tasapainosta (2.72). Huolia epäonnistumisesta koettiin toiseksi eniten (2.59) ja huolia vaikeuksista vähiten (2.48). Koettujen huolien määrä oli melko tasainen eri huolikategorioissa. Suurin eroavaisuus oli siinä, että paljon tai hyvin paljon huolia koettiin yli kaksinkertaisesti enemmän työn ja muun elämän tasapainosta kuin vaikeuksista. Ajankäyttö onkin johtajille yksi merkittävä haaste, joten siihen liittyvien huolien suuri määrä ei tule yllätyksenä. Johtajien huolia käsittelevässä osiossa esitettiin myös yksi avoin kysymys: *Huolestuttaako jokin muu asia sinua johtajana, mikä?* Johtajien esille nostamat huolet on lajiteltu teemoittain taulukoon 8, jossa on myös ilmoitettu mihin huolikategoriaan ne pääosin sijoittuvat. Ensimmäisenä listalla ovat ne teemat, jotka johtajia eniten huolettivat. Koska kysely toteutettiin vuoden 2020 loppupuolella, huoliteemoista välittyy ainakin jossain määrin koronapandemian liittyviä haasteita kuten etäjohtaminen ja epävarmuus.

Taulukko 8. Johtajien muut huolenaiheet vuonna 2020

Huolenaihe	Huolikategoria	Vastaaajan kommentti
1. Työntekijöiden hyvinvointi	Huolet vaikeuksista (muille)	"Etäjohtaminen on haastavaa koska ei ole samalla tavalla läsnä arjen tiimijohtamisessa. Henkilöt ovat väsyneitä etätyöhön"
2. Koronapandemian negatiiviset vaikutukset mm. vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa, yhteisöllisyyteen ja yrityksen talouteen	Huolet vaikeuksista (muille), Huolet epäonnistumisesta	"Työntekijöitteni jakaminen ja koronan jälkeinen taloudellinen tilanne. Huolettaa, osaamko johtaa yrityksen vaikean ajan yli"
3. Suuret vaatimukset ja suuri vastuu	Huolet epäonnistumisesta, Huolet vaikeuksista	"En ole huolissani siitä, että tekemäni virheet saavat enemmän huomiota, mutta kylläkin siitä, että tekemilläni virheillä saattaa olla kauaskantoisia ja laajoja seurauksia laajemmalle joukolle"
4. Oma jaksaminen	Huolet vaikeuksista (itselle)	"... – Jatkuva paine näistä asioista kuormittaa henkisesti ja on vaikuttanut esimerkiksi stressioireiden runsaaseen lisääntymiseen. Stressittömiä aikoja ei juuri ole"
5. Julkisen arvostelu kohteeksi joutuminen, yksityisyyden menettäminen ja omien arvojen vastainen toiminta	Huolet (julkisesta) epäonnistumisesta, Huolet työn ja perheen yhteensovittamisesta, Huolet vaikeuksista (muille)	"Julkisuuden väärinkäytön mahdollisuudet: tulla mustamaalatuksi, ajojahdatuksi tai julkisesti epärehellisten ja väärin väitteiden kautta häpäistyksi"
6. Irtisanomisen uhka	Huolet (julkisesta) epäonnistumisesta	"Tietynlainen epävakaus työsuhteen pysyvyydessä. Asemani on tällä hetkellä vahva, mutta jos väsym enää jaksa, päättykö myös työsuhteeni? Tai jos teen kalliin virheen, laitetaanko minut ulos?"
7. Yksinäisyys ja vertaistuen puute	-	"Ei ole omaa "kahvipöytä" porukkaa. Kun tulen paikalle, syntyy virallisempi ilmapiiri. Päivällä ei tule kukaan sanomaan, ettäemmän kahville tai syömään"
8. Suomen hallituksen toimet	(huolet epäonnistumisesta, huolet vaikeuksista)	"Nykyisen hallituksen päättämättömyys, ollaan ihan tuulijaolla päätösten suhteen"

Vastauksissa painottui etenkin huoli työntekijöiden hyvinvoinnista (huolenaihe 1) ja koronapandemian negatiiviset vaikutukset muun muassa vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa ja yhteisöllisyyteen (huolenaihe 2). Nämä liittyvät pitkälti johtamisen huoliin vaikeuksista muille, jotka ovat seurausta johtajan omasta huonosta tai puutteellisesta toiminnasta. Johtajat pelkäsivät pitkälti sitä, että heidän suhteensa työntekijöihin muuttuu huonommaksi tai etäisemmäksi ja, että tällä on negatiivisia vaikutuksia alaisten hyvinvoinnille. Nelikymppinen palkkajohtaja koki menettäneensä kyvyn hallita työntekijöiden hyvinvointia ja kommentoi asiaa näin: *”Nykyisessä etätyötilanteessa olen menettänyt kokonaiskuvan siihen mitä työyhteisössä tapahtuu”*. Viidenkymppin tienoilla oleva palkkajohtaja pohti, että *”Covid-19 ajan ongelmana on, että suoria alaisia tai kollegoja en ole nähnyt maaliskuun 16. päivän jälkeen kasvokkain ja suhde muuttuu erilaiseksi kuin aikaisemmin”*. Iäkkäämpi, yli 59-vuotias palkkajohtaja tulkitsi tilannetta puolestaan sanomalla, että *”Etäjohtaminen on haastavaa koska ei ole samalla tavalla läsnä arjen tiimi-johtamisessa. Henkilöt ovat väsyneitä etätyöhön”*.

Kaikissa kolmessa vastauksessa korostui johtajien epätietoisuus siitä, miten etäjohtamista pitäisi käytännössä toteuttaa. Etenkin toisesta vastauksesta välittyi johtajien tarve tuntea laajaa hallinnan tunnetta ja se, että johtajat kokivat tämän tunteen olevan jokseenkin uhattuna. Toisin sanoen, johtajat olivat epätietoisia siitä, mitä tehdä tilanteessa, jossa heidän hallintavaltansa on rajatumpi kuin aiemmin. Viimeisessä vastauksessa konkretisoitui myös pelko työntekijöiden jaksamisesta. Työntekijöiden hyvinvoinnin ohella myös koronan vaikutukset organisaation taloudelle huolettivat johtajia. Kolmekymppistä palkkajohtajaa huoletti sekä työntekijöiden jaksaminen, oma kyvykkyys ja organisaation tulevaisuus: *”Työntekijöitteni jaksaminen ja koronan jälkeinen taloudellinen tilanne. Huolettaa, osaanko johtaa yrityksen vaikean ajan yli”*.

Johtajia mietityttivät myös perinteiset aiheet, kuten suuret vaatimukset ja iso vastuu (huolenaihe 3). Nämä teemat liittyvät huoliin epäonnistumisesta ja huoliin vaikeuksista itselle ja muille. Johtajat pelkäsivät epäonnistumisen julkisia seurauksia, kuten kasvojen menettämistä sekä epäonnistumisen laajoja seurauksia muille. Suuriin vaatimuksiin ja vastuuseen linkittyi usein myös huoli omasta jaksamisesta, joka liittyy huoliin vaikeuksista itselle (huolenaihe 4). Johtajien jaksaminen tuntui olevan koetuksella pitkälti ajanpuutteen vuoksi. Johtajat vastasivat muun muassa seuraavanlaisesti:

”Oma osaaminen suhteessa työn vastuullisuuteen huolettaa erittäin paljon, esimerkiksi taloudenhoidon osalta. Mikäli teen virheitä liiketalouden hoidossa, voin

menettää kasvoni sekä työni. Jatkuva paine näistä asioista kuormittaa henkisesti ja on vaikuttanut esimerkiksi stressioireiden runsaaseen lisääntymiseen. Stressitömiä aikoja ei juuri ole” (Viisikymppinen palkkajohtaja.)

“En ole huolissani siitä, että tekemäni virheet saavat enemmän huomiota, mutta kylläkin siitä, että tekemilläni virheillä saattaa olla kauaskantoisia ja laajoja seurauksia laajemmalle joukolle” (Viisikymppinen palkkajohtaja.)

”Oma jaksaminen heijastuu heti käyttäytymiseeni, ja työntekijät tunnistavat sen. Toisaalta on hyvä, että he eivät silloin kuormita minua ”turhaan”, mutta se johtaa ongelmien pitkittymiseen ja monimutkaistumiseen. Toisaalta olen mielelläni avoin, koska se on osa persoonaani, mutta tässä tilanteessa koen sen heikkoutena johtajana” (Viisikymppinen yrittäjä.)

Useissa vastauksissa korostui huoli julkisen arvostelun kohteeksi joutumisesta ja yksityisyyden menettämisestä (huolenaihe 5). Huolet kiteytyivät pitkälti pelkoon mainehaitoista ja sosiaalisen median kasvaneesta vallasta. Nämä teemat liittyvät etenkin huoliin julkisesta epäonnistumisesta. Johtajat pelkäsivät, että pienistä virheistä, väärinymmärryksistä tai jopa täysin virheellisistä väitteistä nousee isoja otsikoita, joista aiheutuu merkittäviä mainehaittoja. Esille nostettiin ”*Julkisuuden väärinkäytön mahdollisuudet: tulla mustamaalatuksi, ajojahdatuksi tai julkisesti epärehellisten ja väärin väitteiden kautta häpäistyksi.*” (Nelikymppinen palkkajohtaja). Johtajat pelkäsivät median kasvanutta valtaa ja virheisiin kohdistuvaa kohtuutonta huomiota. Johtajilla oli myös huoli siitä, että he joutuvat tekemään omien arvojen vastaisia päätöksiä tai, että omat mielipiteet ovat ristiriidassa työposition kanssa, eikä niitä voi siksi esittää sosiaalisessa mediassa.

Huolet yksityisyyden menettämisestä ulottuivat myös huoliin vaikeuksista muille ja huoliin työn ja perheen yhteensovittamisesta. Yksi viisikymppinen palkkajohtaja pelkäsi esimerkiksi lastensa kärsivän siitä, jos hänen toimiaan ” – – *arvostellaan armottomasti julkisuudessa*”. Toisaalta pelättiin, että jos perhe-elämässä asiat eivät suju, tämä nostetaan esille mediassa. Kyseinen huoli korostaa entisestään paineita perheen ja työelämän yhteensovittamisesta. Eräs nelikymppinen palkkajohtaja totesi näin: ”*Yksityisyyden menettäminen on suurin haaste. Esim. täysin asiattomat someiskut. Ja toki julkinen riepotelu, jos jotain negatiivista henkilökohtaisessa tai työelämässä tapahtuisi*”. Vastausten

perusteella julkisen arvostelun kohteeksi joutuminen tai yksityisyyden menettäminen tuntui olevan ainakin joillekin johtajille sekä todentuntuinen, että erittäin ikävä uhkakuva.

Huolta johtajille aiheutti myös irtisanomisen uhka (huolenaihe 6). Tämä liittyy muun muassa huoliin julkisesta epäonnistumisesta ja sen seurauksista. Toisaalta myös oma jaksaminen ja suuri vastuu kiteytyivät vahvasti huoleen työsuhteen pysyvyydestä. Yksi verrattain nuori johtaja kommentoi asiaa seuraavanlaisesti.

”Tietynlainen epävakaus työsuhteen pysyvyydessä. Asemani on tällä hetkellä vahva, mutta jos väsyn enkä enää jaksa, päättyykö myös työsuhteeni? Tai jos teen kalliin virheen, laitetaanko minut ulos?”. (Kolmekymppinen palkkajohtaja.)

Toisaalta johtajat olivat myös epävarmoja oman toimintansa riittävydestä. Eräs kolmekymppinen osaomistaja kertoi, että häntä huolettaa *”Palautteen puute ja epävarmuus siitä, onko hallitus tyytyväinen suoriutumiseeni”*. Tämä huoli liittyy osittain myös suuriin vastuisiin (huolenaihe 3). Ainakin osa johtajista oli siis melko epävarmoja asemastaan, mikä tuotti heille jatkuvasti paineita osoittaa vahvaa osaamista ja ylivertaista jaksamista.

Myös yksinäisyys (huolenaihe 7) ja Suomen hallituksen toimet (huolenaihe 8) huolestivat johtajia. Yksinäisyyttä on tarkasteltu tarkemmin luvussa 4.6 *Johtotehtäviin liittyvät huolet ja koettu yksinäisyys*. Suomen hallituksen toimet eivät suoraan sisältyneet mihinkään huolikategorioista, mutta ne olivat yksi vahva epävarmuustekijä, joka vaikeutti ainakin joidenkin johtajien päätöksentekoa ja näin ollen altisti johtajan epäonnistumiselle tai vaikeuksille. Yksi viisikymppinen osaomistaja kiteytti epävarmuuden näin: *”Nykyisen hallituksen päättämättömyys, ollaan ihan tuuliajolla päätösten suhteen”*. Johtajia huolehtivat ylipäätänsä pitkälti sellaiset asiat, jotka tuottivat heille epävarmuutta. Suomen hallituksen toimien ohella, irtisanomisen uhka ja oma jaksaminen olivat erityisesti sellaisia teemoja, joissa korostui pelko siitä, että mitä jos jotain pahaa tapahtuu.

Muutamissa vastauksissa kritisoitiin huolikategorioita ja ylipäättään ajatusta siitä, että johtaja huolehtisi mistään. Koettiin, että on vain vastuita, mutta ei huolia ja, että positiivinen asenne vaikuttaa merkittävästi huolten kokemiseen.

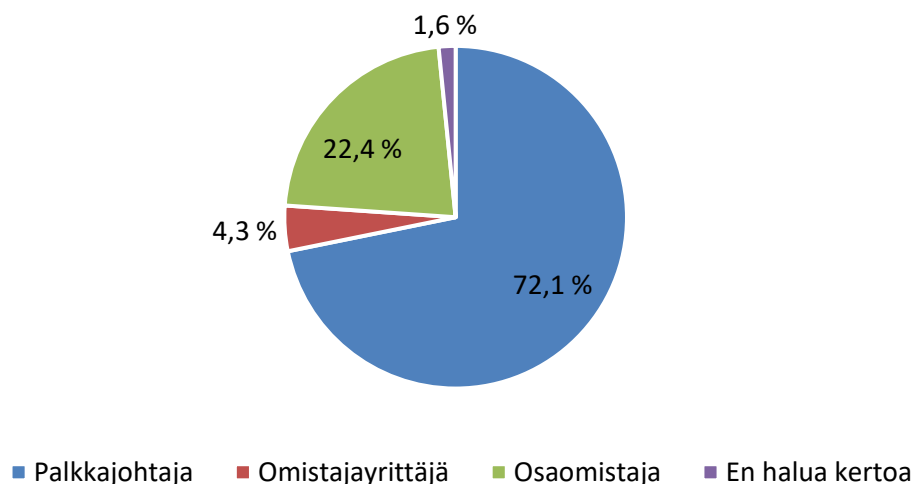
”Ei varsinaisesti huoleta, mutta kyllähän johtajana on koko ajan tunne velvollisuudesta olla vastuussa ja pitää lankoja käsissä 24/7. Työntekijän asemassa voi mielestäni helpommin olla huolettomammin”. (Nelikymppinen palkkajohtaja.)

” – – listassa mainitut asiat huolestuttavat varsin vähän. – – Koen, että oman itsensä kehittämällä, tasapainon hakemisella ja omien voimavarojen rakentamisella pystyy näihin asioihin vaikuttamaan – – johtajana pyrin myös välttämään tiedostamisvaiheen jälkeen pelkkää itseensä käpertymistä, mikäli voimavaroja on suunnata katsetta ulos ja eteenpäin”. (Nelikymppinen osaomistaja.)

Tällainen ajattelu on jossain määrin välttämätöntä johtajan jaksamisen kannalta ja ehkä jopa edellytys pitkälle työuralle. Se kuitenkin korostaa ajatusta siitä, että johtaja ei saisi tai voisi välillä olla väsynyt. Ainakin yksi vastaajista, kolmekymppinen palkkajohtaja kuulosti siltä, että oli juuri ymmärtänyt jotain minkä hän halusi ilmaista muillekin: “*Johtajakin voi uupua*”.

5.3 Yrityssuhteen yhteys johtamisen huoliin ja yksinäisyyteen

Suurin osa vastaajista toimi palkkajohtajana (72,1 %, n=455). Vastaajista 22 % (n=139) toimi johtajana osittain ja 4,3 % (n=27) kokonaan omistamassaan yrityksessä. Johtajista 1,6 % (n=10) ei halunnut kertoa suhdettaan yritykseen. Yrityssuhdetta on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6. Yrityssuhde (n=631)

Yrityssuhteen yhteyttä johtamisen huoliin ja korkeaan koettuun yksinäisyyteen selvitettiin varianssianalyysillä ja tulokset on koottu taulukkoon 9. Erot omistajayrittäjien, osaomistajien ja palkkajohtajien kokemissa johtotehtäviin liittyvissä huolissa ja koetussa

yksinäisyydessä eivät ole merkittäviä ($p > 0.05$), lukuun ottamatta huolia epäonnistumisesta ($p < 0.05$). Omistajayrittäjien huolet epäonnistumisesta ovat huomattavasti suuremmat kuin osaomistajilla ja jonkin verran suuremmat kuin palkkajohtajilla. Tämä ei sinänsä ole yllättävä havainto, sillä omistajayrittäjän toimet yhdistetään helposti yrityksen menestykseen ja toisin päin. Omistajayrittäjän riskit esimerkiksi kasvojen menettämiselle tai taloudellisille tappioille epäonnistumisen seurauksena ovat tyyppillisesti suuremmat kuin palkkajohtajilla tai osaomistajilla.

Taulukko 9. Yrityssuhteen yhteys johtamisen huoliin ja koettuun yksinäisyyteen (n=621)

	Omistajayrittäjä (n=27)	Osaomistaja (n=139)	Palkkajohtaja (n=455)	F
	ka (kh)	ka (kh)	ka (kh)	
Huolet epäonnistumisesta	2.78 (0.85)	2.36 (0.85)	2.64 (0.88)	6.43**
Huolet vaikeuksista	2.47 (0.66)	2.46 (0.81)	2.48 (0.76)	0.02*
Huolet työn ja muun elämän tasapainosta	2.95 (0.99)	2.66 (0.93)	2.72 (0.95)	1.10*
Johtamisen huolet	2.73 (0.61)	2.49 (0.70)	2.61 (0.72)	2.08*
Koettu yksinäisyys	1.79 (0.44)	1.75 (0.50)	1.74 (0.49)	0.13*

* $p > 0.05$, ** $p < 0.05$

Vaikka ryhmien välillä ei ole merkittäviä eroja, keskiarvoisesti johtajista eniten johtotehtäviin liittyviä huolia kokevat omistajayrittäjät (2.73), sitten palkkajohtajat (2.61) ja vähiten osaomistajat (2.49). Huolet vaikeuksista ovat kohtalaisen samansuuruiset riippumatta johtajan yrityssuhteesta. Omistajayrittäjät huolehtivat epäonnistumisesta ja työn ja muun elämän tasapainosta enemmän kuin palkkajohtajat ja osaomistajat. Näissä kategorioissa etenkin erot omistajayrittäjien ja osaomistajien välillä ovat kohtalaisen suuret verrattuna omistajayrittäjien ja palkkajohtajien välisiin eroihin. Omistajayrittäjät kokevat myös enemmän yksinäisyyttä kuin osaomistajat ja palkkajohtajat, joilla koettu yksinäisyys ei juurikaan eroa. Nämä tulokset voivat johtua siitä, että omistajayrittäjillä on yksinkertaisesti vähemmän aikaa vapaa-ajalle, perheelleen tai ystävyysuhteiden ylläpitämiselle kuin palkkajohtajilla. Toisaalta omistajayrittäjät saattavat näyttäytyä asemansa takia vielä palkkajohtajiaakin korostetummin henkilöinä, joita on vaikea lähestyä työyhteisössä.

5.4 Johtamistyylin yhteys johtamisen huoliin ja yksinäisyyteen

Johtamistyyliä mitattiin MLQ 6S -kyselyllä. Vastausten perusteella johtajat jaettiin eri ryhmiin, joista tarkasteluun valittiin neljä: 1. vahvaa transformationaalisuutta, 2. vahvaa

transaktionaalisuutta, 3. sekä vahvaa transformationaalisuutta, että vahvaa transaktionaalisuutta ja 4. sekä heikkoa transformationaalisuutta, että heikkoa transaktionaalisuutta ilmaisevat johtajat. Ne vastaajat, joiden vastaukset olivat arvoiltaan korkeampia kuin noin $\frac{3}{4}$ osalla vastaajista kuuluivat luokkaan, joka ilmaisi johtamistyyliä vahvasti. Ne vastaajat, joiden vastaukset olivat alle keskimääräisen vastaustason, ilmaisivat johtamistyyliä heikosti. Passiivista johtamistyyliä ei tarkasteltu, sillä kyseisen johtamistyylin ilmaisu oli verrattain heikkoa myös johtamistyyliä vahvimmin ilmaisevan joukon keskuudessa. Jako neljään johtamiskategoriaan auttoi vertailemaan selkeästi eri johtamistyyliä ilmaisevia johtajia, mutta se myös pienensi alkuperäistä otoskokoa (631) yli puolella. Tästä huolimatta tarkasteluun saatiin yhteensä 253 johtajaa. Johtamistyylin yhteyttä johtamisen huoliin ja korkeaan koettuun yksinäisyyteen selvitettiin varianssianalyysillä taulukossa 10.

Taulukko 10. Johtamistyylin yhteys johtamisen huoliin ja yksinäisyyteen (n=253)

	1. Vahva transformationaalisuus (n=21)	2. Vahva transaktionaalisuus (n=50)	3. Vahva transformationaalisuus ja vahva transaktionaalisuus (n=16)	4. Heikko transformationaalisuus ja heikko transaktionaalisuus (n=166)	F
	ka (kh)	ka (kh)	ka (kh)	ka (kh)	
Huolet epäonnistumisesta	1.91 (0.87)	2.76 (1.13)	2.20 (0.77)	2.79 (0.86)	7.40*
Huolet vaikeuksista	2.34 (0.85)	2.51 (0.89)	2.26 (1.05)	2.59 (0.70)	1.39**
Huolet työn ja muun elämän tasapainosta	2.73 (1.18)	2.75 (1.17)	3.15 (1.32)	2.70 (0.91)	0.95**
Johtamisen huolet	2.33 (0.85)	2.67 (0.94)	2.54 (0.79)	2.69 (0.66)	1.61**
Koettu yksinäisyys	1.47 (0.43)	1.78 (0.55)	1.50 (0.44)	1.88 (0.51)	6.25*

*p < 0.001, **p > 0.05

Tuloksista on nähtävissä, että huolet johtamisesta ja koettu yksinäisyys jakautuvat tarkasteltujen ryhmien välillä samassa järjestyksessä: mitä enemmän huolia johtaja koki, sitä korkeampi oli myös hänen kokemansa yksinäisyys. Korrelaatio oli erittäin merkittävä (p<0.01) johtamistyylin ja epäonnistumisen huolten sekä koetun yksinäisyyden välillä. Ryhmän 1 johtajat kokivat selkeästi muita ryhmiä vähemmän huolia epäonnistumisesta ja jonkin verran vähemmän yksinäisyyttä. Seuraavaksi vähiten huolia epäonnistumisesta ja yksinäisyyttä kokivat ryhmän 3 johtajat. Kolmanneksi vähiten huolia epäonnistumisesta ja yksinäisyyttä kokivat ryhmän 2 johtajat. Näin ollen eniten huolia epäonnistumisesta ja eniten yksinäisyyttä kokivat ryhmän 4 johtajat.

Johtamistyyllillä ja johtamisen huolilla, huolilla vaikeuksista tai huolilla työn ja muun elämän tasapainosta ei ollut merkittävää yhteyttä (p>0.05). Vaikka erot ryhmien välillä

eivät olleet suuria, vastauksissa näkyy, että ryhmän 1 johtajat kokevat muita ryhmiä vähemmän johtamisen huolia ja yksinäisyyttä. Ryhmän 1 johtajat kokevat kuitenkin vasta toiseksi vähiten huolia vaikeuksista ja työn ja muun elämän tasapainosta. Vähiten huolia vaikeuksista kokevat ryhmän 3 johtajat ja vähiten huolia työn ja muun elämän tasapainosta on ryhmän 4 johtajilla. Voi olla, että johtajat, jotka eivät keskity liiaksi alaistensa hyvinvointiin, keskittyvät enemmän huolehtimaan oman elämänsä tasapainosta, eivätkä siksi kannan niin suurta huolta tästä.

Tulosten perusteella vähiten huolia ja yksinäisyyttä kokevat siis vahvaa transformationaalisuutta ilmaisevat johtajat. Etenkin huolet epäonnistumisesta ovat heillä verrattain pieniä. Toiseksi vähiten johtamisen huolia ja yksinäisyyttä kokevat johtajat, jotka ilmaisevat sekä vahvaa transformationaalisuutta, että vahvaa transaktionaalisuutta. Näin ollen johtajan hyvinvoinnin kannalta, on paras, että johtaja ilmaisee vain vahvaa transformationaalisuutta. Toisaalta syy vähäisempiin huoliin ja matalampaan yksinäisyyteen ei välttämättä ole se, että johtajalla olisi vain yksi selkeä johtamistyyli, sillä vahvaa transaktionaalisuutta ilmaisevat johtajat huolehtivat verrattain paljon ja kokevat toiseksi eniten yksinäisyyttä. Tulkittaessa näin, vähäinen huolehtiminen linkittyy vahvasti juuri transformationaaliseen johtamistyyliin. Eniten huolia ja yksinäisyyttä kokivat molempia johtamistyyliä heikosti ilmaisevat johtajat, eivätkä erot transaktionaalista johtamistyyliä ilmaiseviin johtajiin ole suuria.

5.5 Johtamisen huolet ja koettu yksinäisyys

Yksinäisyyttä mitattiin Russellin kehittämän *Loneliness Scale* -mittarin pohjalta ja vastauksia analysoitaessa kysymykset käännettiin positiivisiksi yksinäisyyden kokemisen kannalta (esim. *Koen, että en ole yksinäinen* > *Koen, että olen yksinäinen*). Yksinäisyyden astetta mitattiin kuudella kysymyksellä, asteikolla 1–4 (*koen seuraavalla tavalla... 1. en koskaan, 2. harvoin, 3. joskus, 4. usein*). Käännetyt kysymykset, niiden keskiarvot ja keskihajonnat on nähtävissä taulukosta 11. Typistetyllä Russellin mittarilla mitattuna johtajien kokema yksinäisyyden aste oli keskiarvoltaan 1.75, keskihajonnan ollessa melko matala, 0.49. Keskiarvoisesti johtajat eivät kokeneet yksinäisyyttä koskaan tai sitten vain harvoin. Tämä voi selittyä muun muassa sillä, että suurimmalla osalla johtajista oli paljon johtamiskokemusta, joka on puolestaan yhteydessä matalaan yksinäisyyteen (ks. taulukko 6). Johtajien sisällä oli vain vähän hajontaa yksinäisyyden kokemisessa, niin että kyselyn

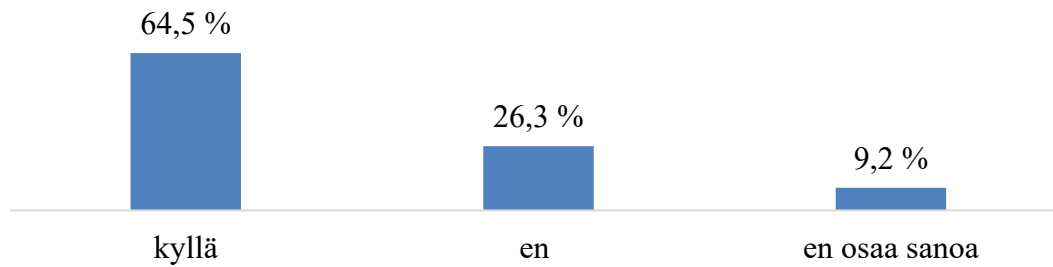
vastausten perusteella 6,7 % (n=42) johtajista ei kokenut yksinäisyyttä keskiarvoisesti koskaan (1) ja pieni osa 1,7 % (n=10) koki yksinäisyyttä joskus.

Taulukko 11. Koettu yksinäisyys (n=631)

Väittämä	ka (kh)
1. En tunne olevani samalla aaltopituudella ympärilläni olevien ihmisten kanssa.	1.62 (0.68)
2. Ei ole ihmisiä, jotka todella ymmärtävät minua.	1.59 (0.70)
3. Kun innostun jostain, ympärilläni olevat ihmiset eivät innostu asiasta.	1.71 (0.64)
4. Minulla ei ole ympärilläni ihmisiä, jotka tuntuivat minut hyvin.	1.76 (0.75)
5. Koen olevani yksinäinen.	2.03 (0.92)
6. Minulla ei ole ympärilläni ihmisiä, joille voin puhua.	1.78 (0.78)
Koettu yksinäisyys	1.75 (0.49)

Yksittäisten yksinäisyyttä tarkasteltavien kysymysten analysoinnissa selvisi, että kysymyksen 2. *Ei ole ihmisiä, jotka todella ymmärtävät minua* -vastaukset olivat keskiarvoltaan matalimmat 1.59 (kh=0,7). Pääsääntöisesti johtajat siis kokevat, että heillä on ympärillään ainakin joitakin läheisiä ihmisiä. Tulos ei kuitenkaan eronnut merkittävästi kaikkien kysymysten keskiarvosta (1.75). Suurin keskiarvo (2.03) ja -hajonta (0.92) oli kysymyksessä 5. *Koen olevani yksinäinen*. Johtajista jopa neljännes (25,1 %; n=157) koki joskus ja 6,2 % (n=39) usein olevansa yksinäinen. Koska tämän kysymyksen vastaukset olivat verrattain korkeita, voi olla, että kysymykset 1–4 ja 6 mittasivat enemmän sosiaalista yksinäisyyttä, kun taas kysymyksessä 5 mitattiin enemmän emotionaalista eli tunneperäistä yksinäisyyttä. Tulkittaessa näin, tulokset tukevat havaintoja siitä, että johtajien kokemana tunneperäinen yksinäisyys on korkeampi kuin koettu sosiaalinen yksinäisyys. Johtajilla on siis ympärillään ihmisiä, mutta nämä ihmiset eivät kuitenkaan pysty tarjoamaan johtajille sellaista tukea, jota johtajat tarvitsisivat. Tunneperäistä ja sosiaalista yksinäisyyttä voi kuitenkin olla vaikea erottaa toisistaan, joten tälle tulkinnalle on syytä etsiä myös muita perusteita.

Yksinäisyyden monivalintakysymyksessä kysyttiin: *Koetko, että yksinäisyys on yksi johtajien tyypillisistä haasteista? (kyllä, en, en osaa sanoa)*. Enemmistö johtajista (64,5 %; n=407) oli sitä mieltä, että yksinäisyys on yksi johtajien tyypillisistä haasteista. Tämä tukee havaintoa siitä, että johtajat kokevat tyypillisesti ainakin emotionaalista yksinäisyyttä. 26,3 % (n=166) vastaajista ei kokenut asiaa näin ja 9,2 % (n=58) ei osannut sanoa mielipidettään. Kuviossa 7 on nähtävissä johtajien vastaukset.



Kuvio 7. Koetko, että yksinäisyys on yksi johtajien tyypillisistä haasteista? (n=631)

Yksinäisyyttä käsiteltiin osiossa 2, mutta vastaajat nostivat aiheen esille myös *Johtotehtäviin liittyvät huolet* -osion avoimessa kysymyksessä: ”Huolestuttaako jokin muu asia sinua johtajana, mikä?”. Useampi vastaaja koki yksinäisyyden huolettavan heitä johtotehtävissä. Myös nämä vastaukset tukevat havaintoa siitä, että johtajat kokevat etenkin emotionaalista yksinäisyyttä. Vaikka johtajilla on paljon ihmisiä ympärillään, luotettavaa tai tasavertaista keskustelukumppania on vaikea löytää. Viisikymppinen palkkajohtaja totesi suoraan, että ”On vaikeaa löytää luotettavaa keskustelukumppania yrityksen sisältä”. Alaiset ovat tasavertaisemmassa asemassa toisiinsa verrattuna kuin johtaja. Vaikka asia tiedostettaisiin, voi alaisten olla vaikea esiintyä johtajan seurassa täysin omana itsenään. Alaiset pyrkivät helposti näyttämään johtajalle vain parhaan puolen itsestään, eikä suhde näin ollen välttämättä kehity syvälliseksi. Toisaalta myös johtajien voi olla vaikea näyttää itsestään huonoja puolia, sillä hän voi pelätä rikkovansa illuusion itsestään ylivertaisena ihmisenä. Siinä missä alaiset pelkäävät työnsä tai palkkansa puolesta, johtaja voi pelätä saamansa kunnioituksensa puolesta.

Johtajien kohtaamat haasteet ovat erilaisia kuin muilla. Yksi kolmekymppinen palkkajohtaja kertoi, että häntä vaivaavat ”Työn yksinäisyys, tuen puute sekä haaste löytää keskustelukumppania/sparraajaa ongelmille”. Kommentin perusteella, johtajat tarvitsevat ihmistä, joka on heidän kanssaan samalla aaltopituudella, ymmärtää heidän ongelmiaan ja osaa auttaa heitä. Sellaista henkilöä, joka ymmärtää johtajan tarpeet ja on tarpeeksi kiireetön tai ystävällinen ne täyttämään, voi olla vaikea löytää ainakaan ilmaiseksi. Yksi viisikymppinen palkkajohtaja puhui myös turvaverkon puutteesta:

”Johtaja on erittäin yksin yleensä ilman turvaverkkoa. Toivoisin enemmän keskustelua julkisuudessa johtajien jaksamisesta omassa työssään ja miten johtajien turvaverkko ja jaksaminen työssään toteutetaan”.

Juuri johtajien jaksamisen käytännön tukeminen tuntuu jääneen vähemmälle huomiolle. Kyseistä johtajaa turhautti se, että vaikka tiedostettaisiin, että johtajien jaksaminen on koetuksella, tämän ongelman poistamiseksi tehtävät toimet ovat melko vähäisiä. Viisikymppinen palkkajohtaja kommentoi tilannetta melko surullisesti, joskin hyvin kuvaavasti: *”Ei ole omaa ”kahvipöytä” porukkaa. Kun tulen paikalle, syntyy virallisempi ilmapiiri. Päivällä ei tule kukaan sanomaan, että mennään kahville tai syömään”*. Nämä ystävälliset eleet kuulostavat pieniltä, mutta syystä tai toisesta niiden toteutus tuntuu olevan hyvin vaikeaa.

6 POHDINTA

6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkielman tarkoituksena oli syventää ymmärrystä johtajien johtotehtäviin liittyvistä huolista, sekä niiden keskeisistä yhteyksistä ja mahdollisista selittäjistä. *Johtotehtäviin liittyvät huolet* niin kuin johtajien psyykinen hyvinvointikin ovat varsin tuoreita tutkimuskohteita. Tämän takia tutkielmalla pyrittiin ensisijaisesti tukemaan aiempia tutkimuksia, laajentamaan tutkimusta aiheesta ja luomaan pohjaa uusille tutkimuksille. Tutkielman tarkoituksena ei ollut yksityiskohtaisesti tutkia jotain tiettyä johtamisen huoliin liittyvää seikkaa vaan pikemminkin rakentaa kattavaa kokonaiskuvaa aiheesta. Tutkielman tarkempi rajaus ja tutkimuskysymykset muodostuivat laajentamaan aiempien tutkimusten havaintoja. Tutkittaviksi valikoituivat korkean tason johtajat eli varsinaisissa johtotehtävissä toimivat johtajat eivätkä esimerkiksi pienissä esimiesrooleissa toimivat johtajat. Tarkemmaksi teemaksi valikoitui johtamisen huolten yhteydet ja selittävät tekijät. Aiemmissä tutkimuksissa kiinnostus johtajien kokemiin huoliin johtotehtävistä on jo herännyt, mutta johtamisen huolia selkeästi selittäviä tekijöitä on löydetty vain vähän. Toistaiseksi, on selvinnyt, että johtamisen huolet eivät juurikaan selity iällä, sukupuolella tai johtamismotivaatiolla. Sen sijaan muun muassa matala johtamiskokemus, taipumus kuormittua virheistä ja pitkät työpäivät ovat yhteydessä korkeampiin huoliin johtamisesta. (Auvinen ym. 2019, 24–29.)

Tutkielman teoriaosuudessa johtamisen huolia tarkastellaan johtajien psyykkisen työhyvinvoinnin viitekehyksessä. Huolet nähdään negatiivisina, hyvinvointia heikentävinä tuntemuksina (Rantanen 2013, 15–17; Warr 1990/2007). Johtamisen huolten yhteyttä työhyvinvointiin ei ole aiemmin juurikaan suoranaisesti tutkittu, mutta varhaiset tutkimukset aiheesta, erilaiset teoriat ja tutkimukset aiheen vierestä viittaavat siihen, että johtamisen huolet ovat vahvasti yhteydessä johtajien työhyvinvointiin. Auvisen ym. (2019) tutkimuksessa selvisi, että johtamisen huolet korreloivat positiivisesti työuupumuksen kanssa ja negatiivisesti työn imun kanssa. Lisäksi useat tutkimukset ja teoriat puhuvat sen puolesta, että huolten aiheuttamat negatiiviset tuntemukset heikentävät johtajan hyvinvointia (Warr 1990/2007; Jones & Berglas 1978; Rantanen 2013; Auvinen ym. 2019). Varsinkin huoliin keskittyminen koetaan vaaralliseksi työhyvinvoinnin kannalta (Jones & Berglas 1978; Auvinen ym. 2019). Koska eri tutkimukset ja teoriat viittaavat

siihen, että johtamisen huolet linkittyvät vahvasti työhyvinvointiin, uskottiin tutkielmassa työhyvinvoinnin selittäjien olevan yhteydessä myös johtamisen huoliin.

Johtajien työhyvinvointi on herättänyt laajempaa kiinnostusta vasta viime vuosina. Näin ollen, niin kuin ei johtamisen huoliin vaikuttavia tekijöitä, ei myöskään johtajien työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ole tutkittu kovin kattavasti. Johtajien työhyvinvointia on sivuttu muun muassa transformationaalisen johtamistyylin tutkimuksissa. Transformationaalisella johtamistyyllillä on merkittävä yhteys työntekijöiden hyvinvointiin, mutta myös useisiin johtajan omaa työhyvinvointia tukeviin piirteisiin. Kyseisellä johtamistyyllillä on vahva positiivinen korrelaatio sisäisen motivaation, korkean tunneällyn ja avoimuuden kanssa. Lisäksi johtamistyyli korreloi negatiivisesti uupumuksen kanssa. (Zopiatis & Constanti 2009/2010; Pinck & Sonnentag 2018; Barling ym. 2000; Bono ym. 2007.) Transformationaalisen johtamistyylin yhteydet johtajan omaan työhyvinvointiin, puoltavat kyseisen johtamistyylin yhteyttä johtamisen huoliin. Lisäksi selvittämällä transformationaalisen johtamistyylin hyötyjä johtajille itselleen, voidaan kannustaa johtajia omaksumaan piirteitä kyseisestä johtamistyylistä ja auttaa johtajia parantamaan sekä omaa, että alaistensa hyvinvointia. Transformationaalinen johtamistyyli on siis oiva tapa kategorisoida johtajia huolitutkimuksissa.

Johtamistyylin ohella, johtajia voidaan luokitella eri kategorioihin myös yrityssuhteen perusteella eli sen perusteella, toimiiko johtaja myös omistajana yrityksessä. Yrityssuhteen ja johtajan työhyvinvoinnin väliltä on löydetty yhteyksiä, jotka puoltavat sitä, että palkkajohtajat voivat omistajayrittäjiä paremmin. Etenkin viime aikoina yrittäjien työhyvinvointi on myös laskenut jonkin verran (Koivikko 2019). Yksi syy tähän voi olla se, että yrittäjillä on enemmän kuormitustekijöitä kuin palkkajohtajilla (Goleman 1998; Zopiatis & Constanti 2009, 300; 313; Elo 2018). Yrityksen menestys henkilöityy usein vahvasti yrityksen omistajaan, mikä saattaa korostaa muun muassa epäonnistumisen seurauksia johtajalle itselleen. Myös yrittäjien suoriutumispaineet ovat suuret, sillä yhden tai muutaman tarkasti määritellyn vastuualueen sijaan, yrittäjien päätös- ja vaikutusvalta ylittävät usein laajasti eri alueille. Yrittäjien on myös tyypillisesti vaikea saada vertaistukea työpaikan sisällä. Heille on ominaista kokemus yksinäisyydestä, sillä he ovat asemansa ja heille tyypillisten persoonallisuuspiirteiden takia usein melko vaikeasti lähestyttävissä (Sexton ja Bowman 1985, 129–131).

Sen lisäksi, että yksinäisyys on tyypillistä etenkin pienyritysten omistajille, on se ominaista kaiken tasoisille ja etenkin korkean tason johtajille. Yksinäisyys on itsessään tärkeä aihe, sillä se on yksi merkittävä johtajien työhyvinvointia heikentävä tekijä ja myös

yksi johtajien huolenaiheista. (Zhang ym. 2019, 13–14; Long & Lau, 2012, 42–65; Feldt 2019; Sexton & Bowman 1985, 129). Yksinäisyys rajoittaa johtajan kykyä käsitellä huolien aiheuttamia negatiivisia tuntemuksia. Mikäli johtaja ei voi puhua tuntemuksistaan, hänen pitäisi vähintäänkin pystyä kirjoittamaan ne ylös, mutta tämä ei välttämättä tunnu kovin luontevalta (Pennebaker ym. 1988). Yksinäisyyden kokeminen myös altistaa ihmisen erilaisille masennuksen oireille, mikä saattaa puolestaan tehdä johtajasta entistäkin yksinäisemmän (Rokach 2014, 50–51).

Vaikka tutkimus johtamistyylin, yrityssuhteen ja koetun yksinäisyyden yhteydestä johtajan työhyvinvointiin on vielä melko vähäistä, eri havainnot viittaavat siihen, että tekijöiden välillä on selkeitä yhteyksiä. Ymmärryksen lisäämiseksi, tutkielmassa tarkasteltiin mainittujen teemojen yhteyksiä yhteen työhyvinvoinnin alatekijään, johtamisen huoliin. Johtamistyyliä ja yrityssuhdetta tutkittiin omina teemoinaan. Johtamistyylin osalta selvitettiin, kuinka vahvasti johtajat ilmaisevat transformationaalista tai transaktionaalista johtamistyyliä. Yrityssuhteen tarkastelussa johtajat jaettiin omistajayrittäjiin, osaomistajiin ja palkkajohtajiin. Yksinäisyyden yhteyttä johtamisen huoliin tarkasteltiin omana teemanaan, mutta myös yrityssuhteen ja johtamistyylin kautta. Tutkielmassa vastauksia haettiin pääasiallisesti kahteen kysymykseen: *1. Miten johtajan yrityssuhde on yhteydessä johtotehtävissä koettuihin huoliin ja yksinäisyyteen?* ja *2. Miten johtajan johtamistyyli on yhteydessä johtotehtävissä koettuihin huoliin ja yksinäisyyteen?*

Tutkielman yksi keskeinen havainto koski yksinäisyyden ja huolien yhteyttä: Koettu yksinäisyys ja huolien määrä kasvavat käsi kädessä. Koska yksinäisyys vaikuttaa keskeisesti työhyvinvointiin, tämä havainto sitoo johtamisen huolet työhyvinvoinnin alle ja puoltaa vahvasti huolien negatiivisia vaikutuksia työhyvinvoinnille. Tutkielman kyselyyn osallistuneiden johtajien huolet johtamisesta ovat pääosin sijoitettavissa aiemman tutkimuksen perusteella rakennettuihin huolikategorioihin (Aycan & Shelia 2018; Feldt ym. 2019/2019a; taulukko 1). Lisäksi ne mukailevat pitkälti aiempien tutkimusten tarkempia erittelyjä johtamisen huolista (Feldt ym. 2019; taulukko 2). Kategorisesti eniten huolia johtajat kokevat työn ja muun elämän tasapainoon liittyen. Tarkemmassa tarkastelussa, johtajien merkittävimmät huolenaiheet liittyvät pitkälti työntekijöiden tukemiseen (hyvinvointiin), viestintään ja vuorovaikutukseen, vastuuseen, omien arvojen vastaiseen toimintaan ja vertaistuen puutteeseen, jota tässä tutkielmassa käsitellään yksinäisyyden tunteella. Etenkin suurimmissa huolenaiheissa kuten työntekijöiden tukemisessa, viestinnässä ja vuorovaikutuksessa välittyy vahvasti koronapandemian tuoma epävarmuus. Johtajia huolestuttaa osaavatko he johtaa ja huolehtia työntekijöiden jaksamisesta

muuttuneissa olosuhteissa. Tuloksissa korostuu myös aiemmissä tutkimuksissa vähemmän esille tulleita huolenaiheita. Johtajia huolettavat muun muassa epäonnistumisen seuraukset, kuten julkisen arvostelun kohteeksi joutuminen ja irtisanomisen uhka. Myös huolet vaikeuksista korostuvat johtajien vastauksissa ja esimerkiksi yksityisyyden menettäminen huolestuttaa johtajia.

Tutkimustulosten mukaan omistajayrittäjät kokevat enemmän huolia kuin osaomistajat tai palkkajohtajat. Tämä havainto on merkittävä etenkin epäonnistumisen huolten kohdalla, mutta havaittavissa myös työn ja muun elämän tasapainoon liittyvien huolten kohdalla. Tutkimustulokset ovat linjassa Elon (2018) havaintojen kanssa: omistajayrittäjät ovat jokseenkin huolestuneita riittämättömyydestään ja heillä on ongelmia etenkin ajan riittävyyden kanssa. Omistajayrittäjät kokevat enemmän yksinäisyyttä kuin osaomistajat tai palkkajohtajat, mikä tukee myös aiempien tutkimuksien havaintoja (Gumbert & Boyd 1984). Tutkielmassa selvisi, että juuri transformationaalinen johtamistyyli on selkeästi yhteydessä vähäisempiin johtamisen huoliin ja koettuun yksinäisyyteen. Yhteys on merkittävä etenkin epäonnistumisen huolten kohdalla. Näin ollen tutkimustulokset tukevat aiempia varhaisia havaintoja siitä, että transformationaalisella johtamistyyllillä on yhteys myös johtajan omaan työhyvinvointiin (Bono ym. 2007; Zopiatis & Constatu 2010). Tutkimustulokset tukevat aiempia ennusteita myös siitä, että etenkin emotionaalinen yksinäisyys on tyypillistä johtajille (Rokach 2014, 50–51).

Tutkielmassa tehtiin myös joitakin odottamattomia, uusia tai aiemmissä tutkimuksissa vähemmän esille tulleita havaintoja: Johtajat pelkäsivät, että heidän tekemistään pienistä virheistä koituisi median myötä kohtuuttoman suuria haittoja ja etenkin omistajayrittäjien huoli epäonnistumisesta korostuu muihin ryhmiin verrattuna. Havainnot viittaavat siihen, että median kasvanut valta on korostanut epäonnistumisen pelkoa entisestään etenkin omistajayrittäjillä. Johtajat pohtivat epäonnistumisensa negatiivisia vaikutuksia niin heille itselleen, kuin heidän läheisillensä. Johtajat pelkäävät myös, että he tai heidän läheisensä joutuvat median riepottelun kohteeksi, mikäli perhe-elämässä tapahtuu jotain mullistavaa. Median riepottelusta saattaa puolestaan seurata työhön negatiivisesti vaikuttavia mainehaittoja. Huoli yksityisyyden menettämisestä voi olla johtajille hyvinkin tyypillinen, kehätyylinen haaste: Työn negatiiviset vaikutukset heijastuvat perheeseen ja perhe-elämän negatiiviset vaikutukset työhön. Median korostamien epäonnistumisen huolten lisäksi tutkimuksessa selvisi, että moni johtaja kokee olevansa jaksamisensa äärrirajoilla ja pelkää tulevansa irtisanotuksi, jos esimerkiksi väsyneenä tekee jonkin

virheen. Johtajat ovat myös epätietoisia siitä, riittääkö heidän tekemisensä määrä. Nämä havainnot korostavat johtajien hyvinvoinnin tutkimisen tärkeyttä entisestään.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetilla arvioidaan vastaako tutkimus tutkimuskysymyksiin ja reliabiliteetilla tutkimustulosten toistettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tutkielman validiteetti on hyvä, sillä tutkielmalla vastattiin esitettyihin tutkimuskysymyksiin, kuten yhteenvedossa esitettiin. Tutkimusotos oli melko suuri ($n=631$) ja tutkielman havainnot ovat linjassa aiempien tutkimusten, teorioiden ja havaintojen kanssa, joten myös tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä. Luotettavuutta lisää myös tutkijan objektiivisuus tutkimustulosten tulkinnassa ja selkeys tutkimusvaiheiden kuvaamisessa (Hirsjärvi ym. 2012, 232). Objektiivisuuteen pyrittiin mittaamalla ja arvioimalla tutkimustuloksia pääasiassa ulkomaisten ja kotimaisten vertaisarvioitujen artikkelien pohjalta rakennetun teoriaosuuden kautta. Muun muassa vastaajien johtamistyylin ja johtamisen huolten selvittämisessä käytettiin valmiita mittaus- ja pisteytysmenetelmiä. Selkeyteen ja avoimuuteen pyrittiin kuvailemalla tutkimuksen toteutusta ja tutkielmassa käytetyn kyselyn rakennetta monipuolisesti ja kattavasti omassa luvussaan (*4.2 Aineiston keruu ja käytetyt muuttujat*).

Tutkielman luotettavuuden kannalta erityistä huomiota kiinnitettiin luotettavan ja toimivan tutkimusmenetelmän rakentamiseen. Empiriaosuudessa rakennettu kysely pohjattiin tunnettuihin, hyvänä pidettyihin ja paljon käytettyihin mittareihin, joiden luotettavuutta arvioitiin kattavasti eri tutkimusten valossa. Keskeisten muuttujien reliabiliteettia mitattiin vielä cronbachin alphalla (taulukko 4). Alpha sai riittävän hyviä arvoja etenkin johtamistyylin ja koetun yksinäisyyden osalta, mutta johtamisen huolia mittaavat kysymykset olivat luotettavuudeltaan hieman alle toivotun arvon. Etenkin kaksi huolikategoriaista, huolet vaikeuksista sekä huolet työn ja muun elämän tasapainosta kaipaivat vielä pientä hiomista. (Nunnally 1978.) Johtamisen huolten mittari oli käytetyistä mittareista uusin ja mittaria on jalostettu ja testattu vasta muutamassa tutkimuksessa (ks. Feldt ym. 2019/2019a; Auvinen 2019). Johtamisen huolten mittauksessa kyseinen mittari on kuitenkin ainutlaatuinen, sillä tutkimus on vasta aluillaan. Mittarin pieniä puutteita paikattiin tutkimuksessa muutamalla avoimella kysymyksellä, jotka avasivat johtajien huolia yksityiskohtaisemmin ja antoivat johtajille mahdollisuuden mainita asioita mittarin ulkopuolelta.

Tutkimustulosten tarkastelussa keskityttiin käsittelemään monipuolisesti tutkimuskysymysten kannalta oleellisia seikkoja. Tutkimusotos oli melko kattava, sillä kyselyyn vastasi 631 suomalaista johtajaa, joista lähes puolet oli naisia. Suurin osa vastaajista (n. 90 %) oli iältään yli 39-vuotiaita, mikä on tyypillistä korkean tason johtajille. Vaikka korkea johtamiskokemus olikin vahvasti edustettuna, laaja aineisto mahdollisti myös sen, että pienemmälläkin johtamiskokemuksella varustetut johtajat olivat riittävän edustettuina. Tutkimustulokset olivat pääosin linjassa aiempien tutkimusten kanssa. Muun muassa johtamiskokemuksen, iän ja sukupuolen yhteydet huoliin mukailivat aiempia tutkimuksia. Tutkimuksen tulokset myös pitkälti tukivat aiempien tutkimusten perusteella tehtyä jakoa kolmeen huolikategoriaan. Johtamistyylin, yrityssuhteen ja koetun yksinäisyyden osalta tutkimustulokset vastasivat odotuksia ja käsittelyyn saatiin kattava määrä johtajia. Johtamistyylin tarkastelussa pystyttiin vastaajista erottamaan 253 johtajaa, jotka edustivat selkeästi yhtä tai kahta johtamistyyliä. Yrityssuhteen osalta tarkasteluun pystyttiin erottamaan jopa 621 johtajaa.

Tutkielman luotettavuudessa oli muutamia rajoitteita, joihin on syytä kiinnittää huomiota tutkimusta tarkasteltaessa. Nämä rajoitteet liittyivät pitkälti tutkimustulosten yleisettävyyteen. Ensinnäkin suurin osa tutkimukseen vastanneista (n. 90 %) oli käynyt jonkun korkeakoulun, mikä heikensi mahdollisuutta tutkia koulutustaustan ja johtamisen huolten yhteyttä. Toisaalta yhä suurempi osa johtajista on nykyään melko korkeasti koulutautuneita, eikä alemmalla koulutustaustalla toimien johtajien tutkiminen välttämättä olisi näin ollen edes tarkoituksenmukaista. Toiseksi on huomioitava, että kattavasta vastaajamäärästä huolimatta, kaikissa jaotteluissa johtajat eivät olleet tasaisesti edustettuna. Esimerkiksi johtamistyylin mittauksessa, ryhmää kolme edusti vain 16 johtajaa ja ensimmäistä ryhmää 21 johtajaa. Yrityssuhteen mittauksessa omistajayrittäjiä edusti puolestaan 27 johtajaa. Kaiken kaikkiaan tutkielmalla pystyttiin kuitenkin vastaamaan kattavasti tutkimuskysymyksiin ja tutkimustulokset ovat pääosin yleistettäviä. Näin ollen tutkielmaa voidaan pitää varsin luotettavana.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Johtajien työhyvinvointi, työhyvinvoinnin yhteydet ja johtamisen huolet ovat isoja aiheita, joita on tutkittu hyvin vähän (Auvinen ym. 2019; Barling ja Cloutier 2017, 394). Tutkielman havainnot johtajien heikentyneestä jaksamisesta puoltavat tarvetta laajoille johtajien hyvinvoinnin tutkimuksille. Tällaiset laajat ja yleiset tutkimukset johtajien

työhyvinvoinnin tasosta ja sen yhteyksistä luovat pohjaa yksityiskohtaisemmalle tutkimukselle. Tutkimuksilla voidaan myös herättää keskustelua johtajien hyvinvoinnista ja madaltaa johtajien kynnystä puhua hyvinvoinnistaan ja huolistaan ääneen. Tutkielmassa nousi esille joitakin johtamisen huoliin liittyviä seikkoja, joita ei olla juurikaan käsitelty aiemmissa tutkimuksissa. Yksi tällainen asia oli median kasvaneen vallan yhteys johtajien huoliin epäonnistumisesta. Fokusoituneemmissa tutkimuksissa esille voitaisiin ottaa esimerkiksi se, miten median korostama pelko epäonnistumisesta vaikuttaa johtajien toimintaan. Toisaalta johtajien hyvinvoinnin edistämisen kannalta, olisi hyvä kartoittaa tarkemmin niitä tekijöitä, jotka auttavat johtajia vähentämään huolehtimistaan ja selvittää esimerkiksi sitä, kuinka merkittävä rooli johtajan hyvillä ihmissuhteilla on hyvinvoinnin kannalta. Hyvinvoinnin tasoa voidaan myös peilata koettuun emotionaaliseen yksinäisyyteen, sillä se vaikuttaa tämän tutkielman ja myös esimerkiksi Rokachin (2014, 50–51) havaintojen valossa olevan tyyppillistä juuri johtajille. Tutkielman kyselyn avoimissa kysymyksissä useat johtajat nostivat toistuvasti esille huolen työntekijöiden ja läheistensä hyvinvoinnista. Olisikin myös mielenkiintoista selvittää, huolehtivatko johtajat enemmän muista kuin itsestään.

LÄHTEET

- Ahtilinna, C; Feldt, T; Kinnunen, U. ja Mäkikangas, A. (2007) Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys työn imuun suomalaisilla johtajilla: pystyvyysusko yhteyttä muuntavana ja välittävänä tekijänä. *Työ ja Ihminen*, Vol. 21 (3), 230–249.
- Akerlind, I. & Hornquist, J. O. (1992). Loneliness and alcohol abuse: A review of evidences and an interplay. *Social Science & Medicine*, Vol. 34, 405–414.
- Allen, T; Herst, D; Bruck, C. & Sutton M. (2000) Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5, 278–308.
- Antila, J. (2005) *Veteen piirretty viiva. Työn ja yksityiselämän rajapinnan tarkastelua*. Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö, Helsinki.
- Antonakis, J. & House, R. J. (2002) The full-range leadership theory: The way forward. Teoksessa B. J. Avolio & F. J. Yammarino. *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*, 3–33. JAI Press, Amsterdam.
- Antonakis, J. (2018) Charisma and the “new leadership”. Teoksessa: *The Nature of Leadership*, 54–81. Sage, Thousand Oaks, CA, USA.
- Auvinen, E; Kilponen, K; Tsupari, H; Huhtala, M; Muotka, J. & Feldt, T. (2019) Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet korkeasti koulutetuilla johtajilla: selittäjät, seuraukset ja alaisten kokemukset. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja* 357.
- Aycan, Z. & Shelia, S. (2018) “Leadership? No, Thanks!” A New Construct: Worries About Leadership. *European Management Review*, Vol 16 (1).
- Baba M. M; Makhdoomi U. M. & Siddiqi M. A. (2019) Emotional Intelligence and Transformational Leadership Among Academic Leaders in Institutions of Higher Learning. *Global Business Review*.
- Bailey, J. (2014) “Why leaders don’t brag about successfully managing stress”, available at: <http://blogs.hbr.org/2014/10/why-leaders-dont-brag-about-successfully-managing-stress/>, haettu 16.9.2020.
- Baptiste, N. R. (2008) Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, Vol. 46 (2), 284–309.
- Barbuto, J. E. (2005) Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 11, 26–40.

- Barling, J; Slater, F. & Kelloway, E. K. (2000) Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol 21, 157–161.
- Barling, J. & Cloutier, A. (2017) “Leaders’ Mental Health at Work: Empirical, Methodological, and Policy Directions.” *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 22 (3), 394–406.
- Bass, B. M. & Avolio, B. (1994) *Improving Organisational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications. Thousand Oaks, CA, USA.
- Bass, B. M. & Avolio, B. (2011) Multifactor Leadership Questionnaire. Mind Garden, Menlo Park. 3. p. CA, USA.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999) Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, Vol. 10 (2), 181–217.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press, New York.
- Bass, B. M. (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, Vol. 18 (3), 19–31.
- Bass, B. M; Avolio, B. (1992) Multifactor Leadership Questionnaire—Short Form 6S. *Center for Leadership Studies*. Binghamton, NY, USA.
- Bono, J. E; Foldes, H. J; Vinson, G. & Muros, J. P. (2007) Workplace Emotions: The Role of Supervision and Leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 (5), 1357–1367.
- Boyd, D. & Gumpert, D. (1984) The Loneliness of the Start Up Entrepreneur. Presented at the Babson Entrepreneurship Research Conference, Georgia Tech University, Atlanta GA.
- Burnison, G. (2011) *No fear of failure*. Jossey-Bass.
- Cacciotti, G; Hayton, J; Mitchell, R. & Giazitzoglu, A. (2016) “A Reconceptualization of Fear of Failure in Entrepreneurship.” *Journal of business venturing*, Vol. 31 (3), 302–325.
- Cacioppo, J. T; Hawkley, L. C. & Thisted, R. A. (2010) Perceived social isolation makes me sad: Five-year cross-lagged analyses of loneliness and depressive symptomatology. *The Chicago Health, Aging, and Social Relations Study*, Vol. 25 (2), 453–463.
- Campbell Q. J; Cooper, C. L; Gavin, J. H. & Quick, J. D. (2008) *Managing executive health. Personal and corporate strategies for sustained success*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Collins, O. F; Moore, D. G. & Unwalla, D. B. (1964) *The Enterprising Man*, East Lansing: Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University.
- Cook, C. R. (2006) *Effects of emotional intelligence on principals leadership performance (Dissertation)*, Bozeman, MT, Montana State University.

- De Jong Gierveld, J. & Van Tilburg, T. (2006) A 6-Item Scale for Overall, Emotional, and Social Loneliness. *Research for Aging*, Vol 28 (5).
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985) Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum, New York.
- Deci, E. L.; Olafsen, A. H. & Ryan R. M. (2017) Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 4, 19–43.
- Demerouti, E; Bakker, A. B; Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001) The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, 499–512.
- Diebig, M. (2016) Leadership and Work Stress: A Three Study Investigation on Stress-Related Antecedents and Consequences of Full-Range Leadership Behaviors. *Faculty of Business, Economics and Social Sciences*. TU Dortmund University, Dortmund.
- Dvir, T; Eden, D; Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002) Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, Vol. 45 (4), 735–744.
- Elenkov, D. S; Judge, W. & Wright, P. (2005) Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, Vol. 26, 665–682.
- Elliot, A. J. & Church, M. A. (2003) A motivational analysis of defensive pessimism and self-handicapping. *Journal of Personality*, Vol. 71 (3), 369–396.
- Elo ja LähiTapiola. (2015) Miten voit johtaja? Tutkimusraportti. *Elon ja LähiTapiolan teettämä, johtajan työhyvinvointia tarkasteleva tutkimus*.
- Elo. (2018) Tutkimus: Valtaosa yrittäjistä nauttii työstään – avainasemassa tunne työn sujuvuudesta ja sosiaaliset verkostot. <<https://www.sttinfo.fi/tiedote/tutkimus-valtaosa-yrittajista-nauttii-tyostaan-avainasemassa-tunne-tyon-sujuvuudesta-ja-sosiaaliset-verkostot?publisherId=10482080&releaseId=69844647>>, haettu 12.12.2020.
- Feldt, T; Pirttilä, M; Hiltunen, K. & Huhtala M. (2019) Mikä johtamisessa huolestuttaa? Työelämän tutkimus.
- Feldt, T; Tsupari, H; Kilponen, K. Auvinen, E. & Huhtala, M; Muotka, J. & Mauno, S. (2019a) Miltä johtotehtävä tuntuisi? Johtotehtävien seurauksiin liittyvät huolenaiheet korkeasti koulutetuilla asiantuntijoilla, niiden selittäjät ja seuraukset. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 356*.

- Fox, M. L; Dwyer, D. & Ganster, D. C. (1993) Effects of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting. *Academy of Management Journal*, Vol. 36 (2), 289–318.
- Fried-Buchalter, S. (1997) Fear of success, fear of failure, and the imposter phenomenon among male and female marketing managers. *Sex Roles*, Vol. 37 (11–12), 847–859.
- Ganesh, R; Mahapatra, S; Fuehrer, D. L; Folkert, L. J; Jack, W. A; Jenkins, S. M. & Sood, A. (2018) The Stressed Executive: Sources and Predictors of Stress Among Participants in an Executive Health Program. *Global Advances in Health and Medicine*.
- Goleman, D. (1998) Working with emotional intelligence. Bantam Books, New York, NY.
- Gumpert, D. E. & Boyd, D. P. (1984) The loneliness of the small-business owner. *Harvard Business Review*, Vol. 62 (6), 18–24.
- Hirsjärvi, S; Remes, P. & Sajavaara, P. (2012) *Tuki ja kirjoita*. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Huiterna, B. (2011) The Analysis of Covariance and Alternatives: Statistical Methods for Experiments, Quasi-Experiments, and Single-Case Studies. *John Wiley & Sons, Incorporated*.
- Jones, E. E. & Berglas, S. (1978) Control of attributions about the self through self-handicapping strategies: The appeal of alcohol and the role of underachievement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 4 (2), 200–206.
- Judd, L. L; Rapaport, M. H; Paulus, M. P. & Brown, J. L. (1994) Subsyndromal symptomatic depression: A new mood disorder? *Journal of Clinical Psychiatry*, Vol. 55, 18–28.
- Jyväskylän yliopisto. Johtamisen pelko: Mitä se on, mistä se johtuu ja mihin se johtaa? <https://www.jyu.fi/edupsy/fi/laitokset/psykologia/en/research/research-areas/work/projects/fear_of_leadership/johtamisen_pelko>, haettu 28.4.2020.
- Kananen, J. (2008) Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Karasek, R. A; Brisson, C; Kawakami, N; Houtman, I; Bongers, P. & Amick, B. (1998) The job content questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessment of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 3, 322–355.
- Karasek, R.A. (1985) Job content questionnaire and user's guide. Los Angeles: University of Southern California, Department of Industrial and System Engineering.
- Kauppinen, T. J. (2002) Arvojohtaminen. Otava, Keuruu.
- Kauppinen, T; Mattila-Holappa; P, Perkiö-Mäkelä; M, Saalo, A; Toikkanen, J; Tuomivaara, S; Uuksulainen, S; Viluksela, M. & Virtanen, S. (2013) *Työ ja Terveys Suomessa 2012 - Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Työterveyslaitos, Helsinki.

- Koivikko, K. (2019) Yrittäjien jaksaminen kovalla koetuksella – Tunnistatko itse ongelman? Y-Studio. <<https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/jaksaminen/yrittajien-jaksaminen-kovalla-koetuksella/>>, haettu 12.12.2020.
- KvantiMOTV. Korrelaatio ja riippuvuusluvut. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/korrelaatio/korrelaatio.html>>, haettu 11.12.2020.
- KvantiMOTV. Tulosten analysointi. <<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/raportointi/raportointi.html>>, haettu 30.9.2020.
- Lahelma, E; Winter, T. Martikainen, P. & Rahkonen, O. (2005) Työn ja perheen väliset ristiriidat ja niiden taustatekijät naisilla ja miehillä. *Työ ja ihminen*, 34–48.
- Laiho, M. (2017) Yhteinen tuki ja hyvä ilmapiiri auttavat työyhteisöjä jaksamaan. Talentia.
- Lazarus, R. S. (1991) *Emotion and adaptation*. Oxford University Press, New York.
- Lee, G. & Elliot-Lee, D. (2006) *Courage: The backbone of leadership*. Jossey Bass, New Jersey.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (2014) Interventions to prevent and alleviate burnout. Teoksessa *Current issues in work and organizational psychology*, toim. M. P. Leiter, A.B. Bakker, & C. Maslach *Burnout at work. A psychological perspective*, *Psychology Press*, 145–167.
- Long W. L. & Lau, D. C. (2012) Feeling Lonely at Work: Investigating the Consequences of Unsatisfactory Workplace Relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 (20), 4265–4282.
- Mäkikangas, A. & Hakanen, J. (2017) Työstä hyvinvointia, mutta millaista? *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Malandro, R. (2009) *Fearless leadership: How to overcome behavioral blindspots and transform your organization*. McGraw-Hill, New York.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2017) *Työhyvinvointi*. Talentum Media, Helsinki.
- Maslach, C; Jackson, S. E; & Leiter, M. P. (1996) MBI: Maslach burnout inventory. Sunnyvale, CPP, Incorporated, CA.
- Mauno, S; Mäkikangas A. & Feldt, T. (2017) *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- McDermott, R. (2008) *Presidential leadership, illness and decision making*. Cambridge University Press, New York.
- Metsämuuronen, J. (2009) Tutkimuksen tekemisen perustieteet ihmistieteissä. 4. laitos. 1. p. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Mind Share Partners. (2019) *Mental Health at Work. 2019 Report*.
- Mintzberg, H. (1980) *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Morioka, C; Kinumaki, J; Soda, J; Nameta, K; Komatsu, Y. & Tsujio, T. (1996) Psychological stress in middle-aged and aged executives. *Psychiatry and Clinical Neurosciences*, Vol. 50 (3), 91–93.
- MPS. (2017) Jaksatko johtaa -tutkimuksen yhteenveto.
- MPS. (2020) Meistä – MPS-Yhtiöt. <<https://www.mps.fi/fi/meista.html>>, haettu 17.11.2020.
- Northouse, P. G. (2001) *Leadership Theory and Practice*, second edition. Thousand Oaks, Sage Publications, Incorporated, CA.
- Northouse, P. G. (2009) *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. Sage Publications.
- Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric theory*. 2. p. McGraw-Hill, New York.
- Park, A. & Van Dyk, D. (2011) The two faces of anxiety. *TIME Magazine*, 54–65.
- Pennebaker, J. W; Kiecolt-Glaser, J. K. & Glaser, R. (1988) Disclosure of traumas and immune function: Health implications for psychotherapy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 56, 239–245.
- Pinck, A. S. & Sonnentag, S. (2018) Leader Mindfulness and Employee Well-Being: The Mediating Role of Transformational Leadership. *Mindfulness*, Vol. 9 (3), 884–896.
- Rajgopal, T. (2010) Mental well-being at the workplace. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 14 (3), 63–65. <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3062016/>>, haettu 11.9.2020.
- Rantanen, J. (2013) *Vaikuta tunteisiin*. Talentum, Liettua.
- Ristikangas, M-R. & Grunbaum, L. (2014) *Valmentava esimies*. Alma Talent Oy, sähköinen kirja.
- Roche, M; Haar, J. M. & Luthans, F. (2014) The Role of Mindfulness and Psychological Capital on the Well-Being of Leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 19 (4), 476-489.
- Rokach, A. & Brock, H. (1997). Loneliness: A multidimensional experience. *Psychology: A Journal of Human Behaviour*, Vol. 34 (1), 1–9.
- Rokach, A. (2014) Leadership and Loneliness. *International Journal of Leadership and Change*, Vol 2 (1), 48–58.
- Rook, C; Hellwig, T; Florent-Treacy, E. & Kets de Vries, M. F .R. (2016) Stress in Executives: Discussing the 'Undiscussable'. *INSEAD Working Paper*, nro. 2016/74/EFE.
- Russell, D.W. (1996) UCLA Loneliness Scale (Version 3): Reliability, Validity, and Factor Structure. *Journal of personality assessment*, Vol. 66 (1), 20–40.
- Russell, D.W; Bruce, L.D; Wu, J.S; Lustig, S.L. & Nemecek, D.A. (2019) Loneliness in the United States: A 2018 National Panel Survey of Demographic, Structural, Cognitive, and Behavioral Characteristics. *American Journal of Health Promotion*, Vol. 33 (8), 1123–1133.

- Salmi, M. & Lammi-Taskula, J. (2004) Puhelin, mummo vai joustava työaika? Työn ja perheen yhdistämisen arkena. Stakes, Helsinki.
- Sayeed, O. B. & Shanker, M. (2009) Emotionally intelligent managers & transformational leadership styles. *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 44 (4), 593–610.
- Schaufeli, W. B; Salanova, M; González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, Vol 3 (1), 71–92.
- Sexton, D. L. & Bowman, N. (1985) The entrepreneur: A capable executive and more. *Journal of Business Venturing*, Vol. 1 (1), 129–140.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2011) TYÖYMPÄRISTÖN JA TYÖHYVINVOINNIN LINJAUKSET VUOTEEN 2020. *Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja*, nro. 13, Helsinki.
- Sosik, J. J. & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, 365–390.
- Sterret, E. (2000) *Managers Pocket Guide to Emotional Intelligence: From Management to Leadership*. HRD Press.
- STM. (2020) Visio. <<https://stm.fi/visio>>, haettu 4.12.2020.
- Summanen, A. (2019) Kuntien johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia. Jyväskylän yliopisto.
- Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj ja työ- ja elinkeinoministeriö. (2020) *PK-YRITYSBAROMETRI SYKSY 2020*. EuraPrint Oy.
- Sy, T; Côté, S. & Saavedra, R. (2005) The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 (2), 295–305.
- Tejeda, M. J; Scandura, T. & Pillai, R. (2001) The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, Vol. 12, 31–52.
- Trepanier SG, Fernet C. & Austin S. (2012) Social and motivational antecedents of perceptions of transformational ' leadership: a self-determination theory perspective. *Canadian Journal of Behavioural Science*, Vol. 44 (4), 272–277.
- Trepanier SG, Fernet C. & Austin S. (2013) The moderating role of autonomous motivation in the job demands strain relation: a two sample study. *Motivation and Emotion*, Vol. 37 (1), 93–105.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1. uud. p. Tammi, Helsinki.

- Van der Doef, M. & Maes, S. (1999). The job-control(-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, Vol. 13 (2), 87–114.
- Van der Doef, M. & Maes, S. (1999a). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, Vol. 13, 87–114.
- Virolainen, H. (2012) *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Books on demand, Helsinki.
- Warr, P. (1990) The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 193–210.
- Warr, P. (2007) *Work, Happiness and Unhappiness*. Routledge, New York.
- Weiss, R. (1973) *Loneliness: The experience of emotional and social isolation*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Weiss, M; Razinskas, S; Backmann, J. & Hoegl, M. (2018) Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *Leadership Quarterly*, Vol. 29 (2), 309–321.
- Zhang, G; Chen, S; Fan, Y. & Dong, Y. (2019) Influence of Leaders' Loneliness on Voice-Taking: The Role of Social Self-Efficacy and Performance Pressure. *International Journal of Mental Health Promotion*, Vol. 21 (1), 13–29.
- Zopiatis, A. & Constanti, P. (2010) Leadership styles and burnout: Is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 (3), 300–320.
- Zumaeta, J. (2019) Lonely at the Top: How Do Senior Leaders Navigate the Need to Belong? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 26 (1), 111–135.

LIITTEET

Liite 1. MLQ 6S

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S

INSTRUCTIONS: This questionnaire provides a description of your leadership style. Twenty-one descriptive statements are listed below. Judge how frequently each statement fits you. The word others may mean your followers, clients, or group members.

KEY

0 - Not at all 1 - Once in a while 2 = Sometimes 3 = Fairly often 4 = Frequently, if not always

1. I make others feel good to be around me..... 0 1 2 3 4
2. I express with a few simple words what we could and should do..... 0 1 2 3 4
3. I enable others to think about old problems in new ways..... 0 1 2 3 4
4. I help others develop themselves.....0 1 2 3 4
5. I tell others what to do if they want to be rewarded for their work 0 1 2 3 4
6. I am satisfied when others meet agreed-upon standards..... 0 1 2 3 4
7. I am content to let others continue working in the same ways always. 0 1 2 3 4
8. Others have complete faith in me.....0 1 2 3 4
9. I provide appealing images about what we can do..... 0 1 2 3 4
10. I provide others with new ways of looking at puzzling things. 0 1 2 3 4
11. I let others know how I think they are doing. 0 1 2 3 4
12. I provide recognition/rewards when others reach their goals..... 0 1 2 3 4
13. As long as things are working, I do not try to change anything. 0 1 2 3 4
14. Whatever others want to do is OK with me 0 1 2 3 4
15. Others are proud to be associated with me. 0 1 2 3 4
16. I help others find meaning in their work. 0 1 2 3 4
17. I get others to rethink ideas that they had never questioned before..... 0 1 2 3 4
18. I give personal attention to others who seem rejected..... 0 1 2 3 4
19. I call attention to what others can get for what they accomplish..... 0 1 2 3 4
20. I tell others the standards they have to know to carry out their work..... 0 1 2 3 4
21. I ask no more of others than what is absolutely essential..... 0 1 2 3 4

SCORING

The MLQ-6S measures your leadership on seven factors related to transformational leadership. Your score for each factor is determined by summing three specified items on the questionnaire. For example, to determine your score for factor 1, Idealized influence, sum your responses for items 1, 8, and 15. Complete this procedure for all seven factors.

	TOTAL
Idealized influence (items 1, 8, and 15)	_____ Factor 1
Inspirational motivation (items 2, 9, and 16)	_____ Factor 2
Intellectual stimulation (items 3, 10, and 17)	_____ Factor 3
Individual consideration (items 4, 11, and 18)	_____ Factor 4
Contingent reward (items 5, 12, and 19)	_____ Factor 5
Management-by-exception (items 6, 13, and 20)	_____ Factor 6
Laissez-faire leadership (items 7, 14, and 21)	_____ Factor 7

Score range: HIGH = 9-12, MODERATE = 5-8, LOW = 0-4

Liite 2. Loneliness Scale

UCLA Loneliness Scale

Instructions – Indicate how often each of these statements is descriptive of you.

	Never	Rarely	Some	Often
1. I feel in tune with other people around me	1	2	3	4
2. I lack companionship	1	2	3	4
3. There is no one I can turn to	1	2	3	4
4. I do not feel alone	1	2	3	4
5. I feel part of a group of friends	1	2	3	4
6. I have a lot in common with people around me	1	2	3	4
7. I am no longer close to anyone	1	2	3	4
8. My interest and ideas are not shared by those around me	1	2	3	4
9. I am an outgoing person	1	2	3	4
10. There are people I feel close to	1	2	3	4
11. I feel left out	1	2	3	4
12. My social relationships are superficial	1	2	3	4
13. No one really knows me well	1	2	3	4
14. I feel isolated from others	1	2	3	4
15. I can find companionship when I want it	1	2	3	4
16. There are people who really understand me	1	2	3	4
17. I am unhappy being so withdrawn	1	2	3	4
18. People are around me but not with me	1	2	3	4
19. There are people I can talk to	1	2	3	4
20. There are people I can turn to	1	2	3	4

Scoring – Items 1, 5, 6, 9, 10, 15, 16, 19, 20 are all reverse scored. Keep scoring continuous.

Liite 3. Saatekirje

Mistä huolehdit johtaja? -tutkimus

Tervetuloa vastaamaan Mikä huolettaa, johtaja? -kyselyyn!

MPS-Yhtiöt toteuttaa säännöllisesti suomalaista johtamista ja työelämää koskevaa tutkimusta, josta-kin ajankohtaisesta aiheesta. Tällä kertaa tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa korkean tason johtajien ja yrittäjäjohtajien näkemystä johtamiseen liittyvistä arkipäiväisistä huolenaiheista ja yksinäisyydestä. Tutkimuksen tavoitteena on luoda avoimempaa keskustelukulttuuria johtajien hyvinvoinnista ja parantaa johtajien yhteisöllisyyden tunnetta.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia.

Kyselyyn vastaaminen ja tulosten julkaisu

Kyselyssä on neljä eri osiota, joissa on erilaisia väittämiä. Väittämät liittyvän johtamisen huoliin, yksinäisyyteen ja johtamistyyliin. Viimeisessä osiossa kerätään taustatietoja vastaajasta.

Käytä sivun alalaidassa olevia nappeja liikkuessasi kyselyssä eteen tai taaksepäin. Voit laskea vastausikkunan hetkeksi näytön alalaitaan kesken vastaamisen. Älä kuitenkaan sulje selainta ennen kuin olet painanut viimeisellä sivulla olevaa "Lähetä" -nappia. Jos yhteys kyselyyn katkeaa, voit avata uuden kyselyn sähköpostiviestin sisältämästä linkistä.

Vastaa kysymyksiin rehellisesti, älä niin kuin uskot muiden asiasta ajattelevan.

Muistathan vastata kaikkiin kysymyksiin!

Kyselyn kokonaistulokset julkistetaan 26.11.2020 MPS-Yhtiöiden järjestämässä virtuaalisessa ”Johtamisen huolet” – tilaisuudessa ja sen jälkeen MPS:n verkkosivuilla osoitteessa www.mps.fi. Kyselyä hyödynnetään myös pro gradu -tutkielmassa, joka tehdään Turun kauppakorkeakoululle ja julkaistaan keväällä 2021.

Luottamuksellisuus

Kyselyn toteutus ja vastausten analysointi tapahtuu MPS-Yhtiöiden tutkimusyksikön ja tutkielman tekijän toimesta. Kaikki vastaukset tallentuvat nimettöminä ja niitä käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

Jos sinulla herää kysymyksiä kyselyn toteutuksesta tai muusta kyselyyn liittyvästä, voit esittää kysymyksesi vastaamalla sähköpostiviestiin, josta löysit tämän kyselylinkin tai käyttää alta löytyviä yhteystietoja.

Lisätietoa MPS:n tietosuojasta löydät osoitteesta: www.mps.fi/fi/privacy.html.

Kysyttävää?

Kaikissa kyselylomakkeen täyttöön tai aineiston käsittelyyn liittyvissä kysymyksissä voit ottaa yhteyttä lähimpään MPS-toimistoon (www.mps.fi) tai tutkimusjohtaja Niilo Mäkelään, puh. +358 20 746 9578 tai email: feedback@mps.fi.

Mikäli haluat tietää tutkimuksesta enemmän voit myös ottaa yhteyttä aiheesta pro gradu -tutkielman kokoavaan johtamisopiskelijaan (Krista Haarnio, krista.haarnio@gmail.com).

Arvostamme suuresti panostasi!

Ystävällisin terveisin,

Elina Koskela
Toimitusjohtaja
MPS Yhtiöt Oy
www.mps.fi

Liite 4. Kysely

OSIO 1: Johtotehtäviin liittyvät huolet

Kun mietit nykyistä asemaasi johtajana, missä määrin seuraavien seikkojen mahdollisuus huolestuttaa sinua?

Seuraavat kysymykset mittaavat johtamiseen liittyviä huolia. Kyselyn vastausasteikko on 5-portainen, jossa numero 1 tarkoittaa, että asia ei huolestuta lainkaan ja numero 5, että asia huolestaa erittäin

paljon. Vastaa siis asteikolla 1-5 (1=hyvin vähän, 2=vähän, 3=jonkin verran, 4=paljon, 5=hyvin paljon, en tiedä).

1. Tekemäni virheet saavat enemmän huomiota.
2. Voin viettää vähemmän aikaa perheeni kanssa.
3. Kohtelen työntekijöitä epäoikeudenmukaisesti.
4. Minulla on vähemmän aikaa itselleni (esim. harrastuksille).
5. Minuun kohdistetaan enemmän kritiikkiä.
6. En pysty sovittamaan yhteen työtä ja perhe-elämää.
7. Muut pahoittavat mielensä tekemistäni päätöksistä.
8. Minulla ei ole riittävästi aikaa ystäväilleni.
9. Minun on aina osoitettava pärjääväni.
10. Minulle tulee ongelmia parisuhteessani.
11. Minusta tulee armoton ja kova.
12. Saan työhön liittyviä terveysongelmia.
13. Itsetuntoni laskee, jos epäonnistun jossakin.
14. En pysty täyttämään perheeseen liittyviä velvollisuuksia.
15. Menetän kasvoni tai nolostun, jos epäonnistun jossakin.
16. Minulla ei ole yksityisyyttä tai henkilökohtaista elämää.

Huolestuttaako jokin muu asia sinua johtajana, mikä (voit mainita myös useampia)?

Vastaa kysymykseen omin sanoin, voit mainita useampia asioita. Kysymykseen ei ole pakko vastata.

Mitkä asiat auttavat sinua käsittelemään johtajana kohtaamiasi huolia?

Valitse yksi tai useampi vaihtoehto, voit myös lisäksi tai ainoastaan mainita jonkin muun asian, joka auttaa sinua käsittelemään huolia.

valmentajan tai konsultin kanssa puhuminen

kollegoiden kanssa keskustelu

työntekijöiden kanssa keskustelu

kumppanin kanssa ajan viettäminen

ystävien kanssa ajan viettäminen

urheileminen

musiikki

kirjoittaminen

syöminen

säännölliset rutiinit

Jokin muu, mikä (kuvaile syytä tähän)

OSIO 2: Yksinäisyys

Seuraavilla kysymyksillä mitataan yksinäisyyden kokemista. Vastaa asteikolla 1-4 (1=ei koskaan, 2=harvoin, 3=joskus, 4=usein, en tiedä)

Missä määrin väittämät pitävät paikkansa sinun kohdallasi?

Tunnen olevani samalla aaltopituudella ympärilläni olevien ihmisten kanssa.

On ihmisiä, jotka todella ymmärtävät minua.

Kun innostun jostain, ympärilläni olevat ihmiset innostuvat asiasta myös.

Minulla on ympärilläni ihmisiä, jotka tuntevat minut hyvin.

Koen, että en ole yksinäinen.

Minulla on ympärilläni ihmisiä, joille voin puhua.

Koetko, että yksinäisyys on yksi johtajien tyypillisistä haasteista?

Kyllä

En

En osaa sanoa

OSIO 3: Johtamistyyli

Missä määrin väittämät pitävät paikkansa sinun kohdallasi?

Seuraavilla kysymyksillä mitataan johtamistyyliä. Kysymyksissä sanoilla “muut” ja “ihmiset” viitataan henkilöstöön, alaisiin, kollegoihin, asiakkaisiin tai tiimiläisiin. Vastaa kysymyksiin asteikolla 1-5 (1=en ollenkaan, 2=silloin tällöin, 3=joskus, 4=melko usein, 5=usein tai aina)

1. Saan seurassani olevat ihmiset hyvälle tuulelle.
2. Kykenen ilmaisemaan muille lyhyesti sen, mitä pitää tehdä.
3. Autan muita tarkastelemaan eri tilanteissa asioita ja ongelmia uusista näkökulmista.
4. Autan muita kasvamaan ihmisinä.
5. Kerron muille tavoitteet ja sen, mitä heidän pitää tehdä tullakseen palkituksi työstään.
6. Koen tyytyväisyyttä, kun muut saavuttavat sovitut tavoitteet.
7. Minulle riittää useimmiten se, että ihmiset tekevät työnsä samalla tavalla kuin aiemminkin.

8. Saan ihmiset luottamaan minuun täysin.
9. Innostan muita kertomalla mitä voimme saada aikaiseksi.
10. Tarjoan ihmisille uusia tapoja, joilla he voivat ratkaista työssä eteen tulevia ongelmia.
11. Annan muille palautetta heidän suoriutumisestaan.
12. Annan tunnustusta ja palkitsen ihmisiä tavoitteiden saavuttamisesta.
13. Mikäli asiat sujuvat hyvin, en pyri muuttamaan niitä.
14. Minulle sopivat kaikki erilaiset toimintatavat, joilla muut haluavat tehdä työnsä.
15. Muut tuntevat ylpeyttä, kun saavat työskennellä kanssani.
16. Autan muita löytämään työlleen tarkoituksen.
17. Saan ihmiset kyseenalaistamaan asioita, joista he olivat aiemmin varmoja.
18. Huomioin henkilökohtaisesti niitä, jotka kokevat jääneensä vaille tunnustusta.
19. Pidän huolta, että ihmiset saavat työstään ansaitsemansa palkkion.
20. Kerron muille ne standardit, joiden mukaan heidän tulee toimia suoriutuakseen tehtävistään.
21. En kysele muilta heidän työstään sen enempää kuin on välttämätöntä.

Mikä on sinun mielestäsi suurin haaste jaksamiseen tai elämänhallintaan liittyen? (Avoin kysymys)

OSIO 4: Taustatekijät

Vastaukset näihin kysymyksiin tallennetaan anonyymisti! Taustatietoja käytetään vain tietojen analysointia ja ryhmittelyä varten. Tämä mahdollistaa erojen tarkastelun eri vastaajaryhmien välillä.

Sukupuoli

Mies

Nainen

Muu

En halua kertoa

Ikä

Alle 30 vuotta

30–39 vuotta

40–49 vuotta

50–59 vuotta

Yli 59 vuotta

En halua kertoa

Alle kouluikäisten lasten lukumäärä

0

1–2

3–4

Yli 4

En halua kertoa

Lasten lukumäärä yhteensä

0

1–2

3–4

Yli 4

En halua kertoa

Oletko parisuhteessa?

Kyllä

En

En halua kertoa

Korkein koulutuksesi

Peruskoulu

Ammattikoulu

Lukio

Ammattikorkeakoulu

Korkeampi ammattikorkeakoulu

Yliopisto

Tohtorin tutkinto

En halua kertoa

Kuinka paljon sinulla on aiempaa johtamiskokemusta?

0–2 vuotta

3–5 vuotta

6–9 vuotta

10–19 vuotta

Yli 19 vuotta

En halua kertoa

Omistatko osan tai kokonaan sen organisaation, jossa työskentelet?

Kyllä, kokonaan

Kyllä, osittain

En

En halua kertoa

Mikä näistä kuvaa nykyistä rooliasi organisaatiossa parhaiten?

Toimitusjohtaja

Henkilöstöjohtaja

Talousjohtaja

Kehitysjohtaja

Liiketoimintajohtaja

Hallituksen puheenjohtaja

Muu

En halua kertoa

Mikä näistä kuvaa parhaiten työpaikkaasi?

Julkinen organisaatio

Yhdistys tai säätiö

Pörssiyhtiö

Pääomasijoittajan omistama yhtiö

Perheyhtiö

Start-up

Kansainvälisen yhtiön tytäryhtiö, jonka toimii Suomessa

Muu

En ole tällä hetkellä työsuhhteessa

En halua kertoa

Oletko osa organisaatiosi johtoryhmää?

Kyllä

En

En halua kertoa

Paljonko suoria tai epäsuoria alaisia sinulla on yhteensä?

Ei yhtään

1–20

21–50

51–100

101–200

Yli 200

En halua kertoa

Mikä on organisaatiosi koko?

Alle 25 henkilöä

25–49 henkilöä

50–199 henkilöä

200–500 henkilöä

Yli 500 henkilöä

En halua kertoa

Kiitos osallistumisestasi!

Olet nyt vastannut jokaiseen kysymykseen. Halutessasi voit edelleen palata kyselyyn alkuperäisen kyselylinkin kautta tai "edellinen" -napin avulla ja muokata vastauksiasi.

Sivun oikeassa alalaidassa olevalla vihreällä "Lähetä" -napilla voit tallentaa vastauksesi ja lähettää ne MPS:n tietokantaan. Tämän jälkeen kyselylinkki sulkeutuu. Huomaathan että vastauksesi eivät tule mukaan raportointiin, jos et niitä lähetä.

Suuri kiitos ajastasi!

Onko sinulla mielenkiintoa osallistua teemalliseen ryhmäkeskusteluun, jossa selvitetään mitä metodeja johtajat käyttävät huolten käsittelyssä?

Mikäli haluat, voit jättää alle yhteystietosi, jotta voimme mahdollisesti ottaa sinuun yhteyttä. Yhteystietojasi ei yhdistetä vastauksiisi, eikä yhteystietojen täyttäminen sido sinua mihinkään.

