

Tiimikoheesio ja tiimikoheesiota selittävät esihenkilöiden johtamistyylit, suoriutumisstrategiat ja näiden väliset keskinäiset yhteydet Helsingin Kaupungin Liikenneliikelaitoksella

Marika Makkonen
Hallintotieteet, johtamisen psykologia
Pro gradu -tutkielma
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Lapin yliopisto
2024

Abstract

This study focuses on team cohesion and examines whether differences between leadership styles of supervisors and characteristics of urban rail transit drivers are associated with cohesion of their teams.

226 drivers, males (68,5 %) and females (30,2 %), and six (6) supervisors from Helsinki City Transport completed the questionnaires. The drivers filled in the scales of leadership measures (Chelladurai & Saleh 1980) and the questions of the achievement strategies of their own (Nurmi, Salmela-Aro & Haavisto 1995). Cohesion is made for this study, and it includes the elements of social cohesion and task cohesion.

Statistically significant associations between three of leadership styles, autocratic, democratic, and positive leadership style and social or task cohesion were found. The results revealed also that cohesion indeed is associated with the achievement strategy, namely task-irrelevant behavior. Drivers with task-irrelevant strategy estimated their cohesion lower than drivers with mastery-oriented strategy. Connection between task-irrelevant behavior and autocratic leadership style was also found and associated with lower social cohesion.

The results help to understand the mechanism of organizational effectiveness and importance of wellbeing like safe atmosphere, respect, and trust.

Key words: team cohesion, leadership styles, achievement strategies.

Tiivistelmä

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, miten tiimikoheesio, esihenkilöiden johtamistyyli ja kuljettajien henkilökohtaiset suoriutumisstrategiat ovat yhteydessä toisiinsa Helsingin Kaupungin Liikenneliikelaitoksen (HKL) kaupunkiraideliikenteessä. Tiimikoheesio käsitteenä on kaksijakoinen. Toisaalta se sisältää yhteisen käytännöllisen toiminnan ja toisaalta sosiaalisen puolen, jossa viihtyvyys ja yhteenkuuluvuuden tunne helpottavat työssä tapahtuvaa tiedonkulkua.

Koehenkilöiksi valittiin HKL:n kaupunkiraideliikenteen kuljettajat, jonka perusjoukko oli 562 aktiivisesti työssä olevaa kuljettajaa sekä heidän kahdeksan (8) esihenkilönsä. Tutkimukseen osallistui anonyymisti 226 kuljettajaa ja viisi (5) esihenkilöä, jotka kaikki vastasivat tähän tutkimukseen Webropol kysely- ja raportointisovelluksen avulla.

Kuljettajat arvioivat ryhmän tiimikoheesiota (”viisikkopelaaminen”), lähiesimiehensä johtamistyyliä (Chelladurai & Saleh 1980) sekä omaa suoriutumisstrategiaansa (Nurmi, Salmela-Aro & Haavisto 1995). Tutkin johtamistyylien ja suoriutumisstrategioiden yhteyksiä kuljettajaryhmän yhteiseen toimintaan ja yhteistyöhön. Pyysin myös esihenkilöitä arvioimaan vastaavat tyyli, strategiat ja tiimikoheesio.

Teoreettisessa osassa esitellään aikaisempien tutkimusten valossa johtamisen teorioita ja teorioita, joista tutkimuksessani käytetyt mittarit on kehitetty. Johtamistyylien on todettu vaikuttavan koheesioon ja tyytyväisyyteen urheilussa ja työelämässä. Henkilökohtaiset välttely- tai taitosuuntautuneet asenteet ovat aikaisemmissa tutkimuksissa olleet yhteydessä lapsilla ja nuorilla opiskelussa tai urheilussa joukkueessa viihtymiseen ja siten myös ryhmän yhteistoimintakykyyn, koheesioon. Voidaan olettaa, että tämä ilmiö löytyisi myös aikuisten työyhteisöistä. Olen koonnut ja hyödyntänyt taitavien valmentajien näkemyksiä ja tuloksia syventämään työorganisaatioissa käytetyn yhteistyön/yhteispelin ideaa.

Tulokset osoittivat, että tiimikoheesio ei toiminut toivotulla tavalla. Tarkemmin, tulokset osoittivat, että johtamistyyleistä esihenkilöiden demokraattinen ja kannustava johtamistyyli, olivat positiivisesti yhteydessä kuljettajien näkemyksiin yhteisen toimintatavan onnistumisesta. Sen sijaan, autokraattinen, johtajavaltainen johtamistyyli oli negatiivisesti yhteydessä yhteistyöhön,

eli kun autokraattista johtamista ilmeni enemmän, vastaavasti yhteistyötä arvioitiin alhaisemmaksi. Lisäksi kuljettajien arvioissa oli autokraattinen johtamistyyli yhteydessä tehtävien välttelyyn ja alhaisempaan yhteistyöhön.

Tässä tutkimassani organisaatiossa yhteistyöhön ja toimintatapaan olivat yhteydessä selvimmin kuljettajien omat suoriutumisstrategiat, heidän tehtävien hallintataitonsa. Toisin sanoen kuljettajat, joiden suorituksissa korostui välttely, taitosuuntautuneisuuden sijaan, kokivat viihtyvänsä huonommin. He kokivat yhteistyön heikommaksi kuin taito- ja tehtävien ratkaisuun suuntautuneet kuljettajat. Tulokset ovat tilastollisesti merkittävät.

Toisaalta kuljettajien arvioidessa itseään, taitosuuntautuneiden kuljettajien arvioissa ei ilmennyt tilastollisesti merkittävää yhteyttä siihen, pitivätkö he esihenkilöitään demokraattisina vai autokraattisina. Myöskään naisten tai miesten arvioissa ei ilmennyt merkitseviä eroja.

Nämä tulokset vahvistavat aikaisemmissa tutkimuksissa havaittuja yhteyksiä henkilöiden oman suoriutumisstrategian ja ryhmän yhteistyön onnistumisen välille opiskelun tai nuorten urheilun alueilla. Samoin vahvistui oletus esihenkilöiden johtamistyylien merkityksestä sekä ryhmän yhteistyölle että kuljettajien suoriutumisstrategioille. Sen sijaan tämän työn tutkimusasetelma kokonaisuudessaan on uutta. Aikaisemmin ei ole tutkittu aikuisten työntekijöiden työorganisaatiossa kehittynyttä tiimikoheesiota siten, että huomioidaan sekä esihenkilöiden johtamistyyliä, että työntekijöiden omat suoriutumisstrategiat.

Tilastollisesti ongelmalliseksi muodostui se, että organisaatiossa 562 kuljettajaa kohden oli nimetty vain seitsemän (7) esihenkilöä, joten huomattavan suuri osa kuljettajista (76) ei ollut tavannut ollenkaan hänelle osoitettua esihenkilöä. Näin ollen esihenkilöiden johtamistyylien ja kuljettajien vastausten välille jäi tilastollisia laskuja estäviä puutteita.

Sisällysluettelo

Abstract	2
Tiivistelmä.....	3
1 Johdanto	7
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat	7
1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne	10
2 Teoreettiset lähtökohdat.....	12
2.1 Koheesion käsite ja ”Viisikkopeli”	12
2.2 Johtaminen ja johtamistyyli tutkimusten valossa.....	14
2.2.1 Demokraattinen johtamistyyli.....	16
2.2.2 Autokraattinen johtamistyyli.....	17
2.2.3 Kannustava johtamistyyli.....	18
2.3 Suoriutumisstrategiat.....	20
2.3.1 Tarkoituksenmukaiset strategiat	22
2.3.2 Epätarkoituksenmukaiset strategiat.....	24
2.4 Yhteenveto	25
3 Tutkimuksen toteutus.....	27
3.1 Hypoteesit.....	27
3.2 Aineisto	27
3.3 Aineiston analyysi	28
3.3.1 Faktorianalyysit.....	28
3.3.2 Summamuuttujat.....	34
3.3.3 Analyysimenetelmät.....	39
4 Tulokset.....	41
4.1 Esihenkilön johtamistyylin yhteys tiimikoheesioon	41
4.1.1 Demokraattisen johtamistyylin ja toimintatavan yhteys	42
4.1.2 Kannustavan johtamistyylin ja toimintatavan yhteys	43
4.1.3 Autokraattisen johtamistyylin ja yhteistyön yhteys	44
4.2 Kuljettajan suoriutumisstrategian yhteys tiimikoheesioon	45
4.3 Esihenkilön johtamistyylin yhteys kuljettajan suoriutumisstrategiaan	47
4.3.1 Demokraattisen johtamistyylin ja välttelystrategian yhteys	48
4.3.2 Kannustavan johtamistyylin ja välttelystrategian yhteys	49
4.3.3 Autokraattisen johtamistyylin ja välttelystrategian yhteys.....	49

4.4	Yhteenveto tuloksista	50
5	Pohdinta	53
	Lähteet.....	58
	LIITE 1	65
	LIITE 2.....	66
	LIITE 3.....	71

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Työskentelin Helsingin Kaupungin Liikenneliikelaitoksella liikennetyönjohtajana ja opiskelin Lapin yliopistolla hallintotieteiden laitoksella johtamisen psykologiaa. Helsingin Kaupungin Liikenneliikelaitos vastasi koko pääkaupunkiseudun kaupunkiraideliikenteestä. Olin vuosien aikana kiinnittänyt huomiotani työilmapiiirin ongelmiin. Kun yliopistossa oli vuonna 2021 aika tehdä lopputyö, valikoitui aiheekseni selvittää, mitkä asiat erityisesti heikensivät työilmapiiriä; oliko vikaa kuljettajissa, esihenkilöissä vai organisaation rakenteessa. Erityisesti minua kiinnostivat johtamisen tavat, kuljettajien ja johdon henkilökohtaiset toimintatavat ja se, miten nämä näkyivät yhteistyön onnistumisessa tai epäonnistumisessa.

Ensiksi oma tutkimukseni perustuu kokemukseeni liikennelaitoksen toiminnasta ja tarkemmin kaupunkiraideliikennekuljettajien ja heidän esihenkilöidensä yhteistyöstä. Seurasin sitä useita vuosia ollessani osa ko. organisaatiossa ensin kuljettajana, sitten liikennetyönjohtajana (kuljettajien esihenkilönä ja liikenteenohjaajana). Kokemukseni kyseisen organisaation tiimeissä on osoittanut, että esihenkilöiden johtamistyylien lisäksi työntekijöiden ennakkokäsitykset itsestä ja toisistaan vaikuttivat voimakkaasti siihen, miten he käyttäytyivät ryhmässä toisiaan kohtaan. Tämä ennakoasenne näkyi myös heidän yksilösuorituksissaan.

Toiseksi tarvitsin aiheesta löytyvää kirjallisuutta. Lähtiessäni etsimään työhöni liittyvää kirjallisuutta, havaitsin pian, että kevytraideliikenteeseen liittyvältä alueelta ei ollut aikaisempaa tutkimusta liittyen johtamiseen, johtamistyylihin tai ryhmän sisäiseen toimintaan. Työntekijöiden henkilökohtaisia asenteita suhteessa omiin suorituksiin, ei myöskään löytynyt kuljetusalaa tai työyhteisöjä käsittelevästä kirjallisuudesta. Ymmärsin, että joutuisin rakentamaan tutkimukseni asetelman ilman aikaisemman tutkimuksen apua tältä alueelta. Ilmiöille, joita havaitsin, löysin vertailukohtia urheilun alueelta, seuraamalla ensin yleistä julkista keskustelua ja sen jälkeen urheiluorganisaatioita tutkivasta kirjallisuudesta. Seuraavassa esitän kokemuksiani urheiluteoreettisessa kontekstissa.

Urheilujoukkueen koheesiota, ryhmän sisäistä yhteishenkeä ja keskinäistä luottamusta on tutkittu paljon. Samoin valmentajien johtamistyyliä on tutkittu ja johtamista kehitetty. Teo-

riassa työyhteisön oletetaan toimivan kuin hyvän joukkueen: kaikki tekevät parhaansa, yhdessä ja kaveria auttaen yhteisen päämäärän eteen. Työntekijät, esimiehet ja näiden esimiehet sekä muut toimijat muodostavat kokonaisuuden. Jokaisella on harjoituksella tai koulutuksella hankittua osaamista, jota henkilön tulisi tuoda yhteiseen käyttöön, olipa kyseessä työorganisaatio tai urheilujoukkue.

Yhteistyön ja osaamisen varmistamiseksi uudelta tai vanhalta työntekijältä odotetaan paitsi taitoa myös halua toimia ”joukkuetta täydentävänä pelaajana”. Se ei ole itsestään selvää kaikille ja sen vuoksi tulisi selvittää ymmärtääkö työntekijä, mitä se tarkoittaa käytännössä hänenkin kohdallaan. Ymmärtääkö uusi, saati vanha työntekijä, joukkue/tiimipelaajan idean? Voidaan kysyä myös ymmärtääkö työntekijöitä rekrytoiva henkilö, mitä hänen tulisi työnhakijan kohdalla selvittää.

Työhön saatetaan valita eri tavoin sopimattomia henkilöitä, ei osata ”perusasioita”, ei sitouduta työryhmän toimintaan. Tiimeissä on klikkiytymiä, vapaamatkustajia tai kommunikaatio takkuaa. Pahimmillaan yhteisvastuullisuus on kateissa tai se makaa ”jonkun” harteilla.

Suurissa organisaatioissa on vain harvoja tehtäviä, joissa oma yksilösuoritus riittää. Isoissa julkisissa organisaatioissa, tehtaissa, sairaaloissa samoin kuin joukkoliikenteessä, työt ovat luonteeltaan pitkälti yhteisvastuullisia. Työnjaosta sovitaan, mutta toisten on varauduttava auttamaan ja tuomaan lisäresursseja nopeastikin. Tiedon on kuljettava, koska tiedon pysäyttäminen voi vaarantaa ihmishenkiä, puhumattakaan aikatauluista ja laadusta.

Kun urheiluvalmentaja valitsee pelaajia voittavaan joukkueeseen, hän toki perehtyy jokaisen tekniseen taitotasoon, mutta valinnat ratkaisee lopullisesti pelaajan kyky auttaa toisia pelaajia. Korostetaan sitä, miten taitavalta henkilö saa toiset pelaajat näyttämään. Hyvä valmentaja kiinnittää juuri tuohon suurta painoa. Maajoukkuevalmentaja saa yleensä vallan valita pelaajat joukkueeseensa ja myös vallan vaihtaa pelaajan, joka ei toimi joukkueen hyväksi. Hyvä yhteishenki tuottaa paremman lopputuloksen urheilussa kuin sooloilevien huippujen varaan rakennettu peli (Jalonen & Lampi 2012; Suhonen & Pakarinen 2020). Kuitenkaan maajoukkueissa ei aliarvioida poikkeuksellisia lahjakkuuksia.

Mikä sitten on valmentajan osuus ryhmän valinnassa ja yhteispelin kehittymisessä? Johtamistyyliä on useita. Urheilussa on havaittu, että valmentajien johtamistyyli on voimakkaasti

yhteydessä ryhmän sosiaaliseen- ja tehtäväkoheesioon (Gardner, Shields, Bredemeier & Bostrom 1996; Westre & Weiss 1991). Entä miten johtamistyyli vaikuttavat ryhmien toimintakykyyn suuressa työyhteisössä, jossa tehtäviä suorittavat pienet ”tiimit” omien esihenkilöidensä johdolla?

Työntekijöiden/pelaajien oppimista ja itsenäistä ajattelua tukevat, ryhmän yhteisen päämäärän ja yhteispelin keinoja korostavat esihenkilöt/valmentajat toimivat toisin kuin omaa valtaansa korostavat johtohenkilöt. On tärkeää, että myös esihenkilöiksi ja tässä tutkimuksessa kuljettajien avuksi valitut henkilöt ovat sitoutuneet sekä yhteiseen päämäärään että menettelytapoihin (Chelladurai & Riemer 1998).

Huonosti toimivalla organisaatiolla on työelämässä paljon hitaampia ja kömpelömpiä keinoja muutoksen saamiseksi kuin urheiluvalmentajilla ja johtoryhmällä. YT (yhteistoimintaneuvottelut) on tällainen koko organisaatiota tai sen osaa koskeva menettely. Siinä on mahdollista tarkastella organisaatiota kokonaisuutena, jolloin sen toimimattomat tai tarpeettomat osat voidaan poistaa yhteistyössä johdon, luottamusmiehen ja työntekijöiden kanssa. Osa työntekijöistä siirtyy eri tehtäviin ja osalle ei uudessa kokonaisuudessa ehkä löydy tehtäviä. Tällainen on suuri ja työyhteisöä kuormittava prosessi, joten on mielekästä miettiä kevyempiä keinoja, joilla voidaan joidenkin yksiköiden tai yksilöiden asenteisiin tai työkykyyn puuttua.

Kun työyhteisö ei toimi käytännössä yhteisen päämäärän eteen, tehtäviä laiminlyödään, toisen työntekijän työsuoritusta sabotoidaan esimerkiksi salaamalla oleellista tietoa tai vaikealla antamalla tarkoituksella vääriä tietoja, koko organisaatio kärsii. Käytännössä suuret organisaatiot ovat hyvin alttiita monille väärinkäytöksille.

Tutkimusmenetelmiä pohtiessani huomasin, että urheilun alueelta löytyi paljon tutkimusta sekä johtamistyyleistä että koheesiosta. Löysin Juntunmaan (2008) sekä Salmisen ja Liukosen (1994) julkaisut, joissa oli käytetty Chelladurain (Chelladurai & Saleh 1980; Chelladurai & Riemer 1998) urheilujohtamisen tutkimukseen kehittämää mittaria. Esimerkiksi Chelladurain kehittämät mittarit perustuvat useisiin työorganisaatioissa käytettyihin johtamistyyliin (Chelladurai & Riemer 1998, 236–237; Kent & Chelladurai 2003). Ihmisillä on erilaisia kyvykkyys- ja persoonallisuksia, jotka vaativat erilaista johtamista. Erilainen

johtaminen sopii erilaisille ihmisille, jolloin ihmisten välillä tapahtuvat asiat ovat keskiössä (Chelladurai 2006; Juntumaa, Keskivaara & Punamäki 2005).

Olin myös pohtinut yksilöiden käyttäytymisen syitä, joten kiinnostuin ajatuksesta millainen yhteys johtamistyyleillä ja yksilöiden suoriutumisstrategialla voisi olla (Juntumaa ym. 2005). Tätä reittiä tutustuin Nurmen, Salmela-Aron ja Haaviston (1995) suoriutumisstrategiaan ja sen periaatteisiin. Toiminta- ja tulkintatavat määrittävät yksilöiden toimintaa erilaisissa tilanteissa. Aiemmat kokemukset vaikuttavat siihen, miten uusissa tilanteissa toimitaan sekä millä asenteella niihin tullaan. Käsitys itsestä, omista kyvyistä ja mahdollisuuksista luo pohjan sille, millaisia odotuksia ja ennakoiteja tilanteissa syntyy (Nurmi 2015, 116–118).

Mittareiden valinta oli iso ongelma, koska tutkimallani alueella ei aikaisempaa tutkimusta löytynyt. Ymmärsin, että joutuisin yhdistelemään ja tarvittaessa kehittelemään jonkun mittarin itse. Pohtiessani työilmapiirin ongelmia, kiinnittyi huomioni vuosien 2021–2022 Suomen jääkiekkomaajoukkueen menestykseen. Mikä on se tekijä, joka saa yksilöt toimimaan yhdessä noin hyvin? Jukka Jalosen ”viisikkopeli” nousi toistuvasti otsikoihin, joten tästä sain idean. Pohdin, voisiko kyseinen ajattelutapa toimia työelämässä. Miettiessä viisikkopeliä ei voi olla miettimättä ryhmäkoheesiota ja sitä, miten koheesiota voi havainnoida. Kyseistä urheiluterminä ”viisikkopeli” ei ole käytetty tutkimuksessa eikä määritelty missään aikaisemmin. Halusin määritellä sekä tuoda sen osaksi tieteellistä keskustelua.

Koska kaupunkiraideliikenteen alalta ei löytynyt tutkimuksia, joissa olisi tiimikoheesiota, johtamistyylejä sekä suoriutumisstrategioita tutkittu, saati yhdistetty toisiinsa, rakensin tutkimusasetelman, joka sisälsi nämä kaikki kolme elementtiä.

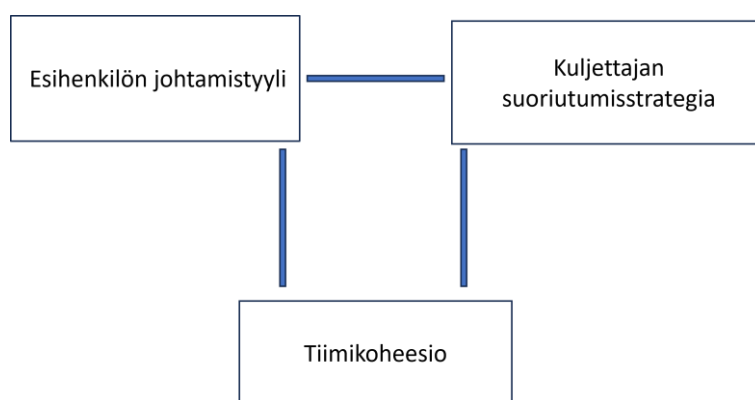
1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne

Tässä pro gradutyössäni olen halunnut tutkia tärkeän ja suurelle ihmisjoukolle palveluja tuottavan organisaation toimintaa sen sisältä päin. Kokemukseni mukaan ihmisten henkilökohmainen asenne omaan työhön ja suhtautuminen toisiin työntekijöihin, on ratkaisevan tärkeää, olipa henkilö kuljettaja tai esihenkilö.

Lähtökohtani on tiimikoheesio ja tiimikoheesio on ongelmien selvittämiseksi olen halunnut tutkia sitä, miten kuljettajien ja heidän esihenkilöidensä suhde johtamisen osalta toimii.

Koska jokaisen oma asenne työhönsä, ja sen seurauksena myös muihin, vaikuttaa arvioihin, olen pyytänyt jokaista kuljettajaa arvioimaan omaa toimintaansa eli suoriutumisstrategiaansa, oman lähiesihenkilönsä johtamistyyliä sekä työryhmän sisäistä toimivuutta, koheesiota.

Kuva 1. selventää tutkimusasetelmaa. Kuljettajat arvioivat esihenkilöidensä johtamistyyliä, omaa suoriutumisstrategiaansa sekä tiimikoheesiota. Tässä vaiheessa tutkimusta en ollut luvkinnut oletuksia keskinäisistä vaikutusten suunnista, vaan tutkin kuviossa esitettyjen yhteyksien molemminpuoliset mahdolliset vaikutussuunnat.



Kuva 1. Tutkimusasetelma: kuljettajien arviot oman lähiesihenkilön johtamistyylistä, omasta suoriutumisstrategiasta ja tiimikoheesiosta.

Tutkimuskysymykseksi muotoutui alussa:

Miten kuljettajien arviot esihenkilöiden johtamistyyleistä ja omista suoriutumisstrategioistaan ovat yhteydessä kuljettajien arvioihin tiimikoheesiosta?

Seuraavassa luvussa esittelen tämän työn teoreettiset käsitteet sekä aikaisempia tutkimustuloksia. Määrittelen, mitä on tiimikoheesio, johtaminen ja johtamistyyli sekä suoriutumisstrategiat. Esittelen, millaisia yhteyksiä erilaisilla johtamistyyleillä on ollut urheilussa joukkueen pelaajien viihtymiseen, joukkueen yhteishenkeen ja yhteistoimintaan eli koheesioon. Vasta aikaisempiin tutkimuksiin tutustuminen antaa pohjaa tarkempien tutkimuskysymysten muodostamiselle. Etenen samalla tyylillä henkilökohtaisten suoriutumisstrategioiden kohdalla. Aikaisempien tutkimustulosten yhteydessä esittelen tutkimuksessa käytettyjen mittareiden taustaa ja mittareilla saatuja tuloksia.

2 Teoreettiset lähtökohdat

2.1 Koheesion käsite ja ”Viisikkopeli”

Koheesiolla kuvataan tiimin yhteenkuuluvuutta, kiinteyttä. Se mittaa, kuinka hyvin tiimin jäsenet työskentelevät toistensa kanssa. Yhtenäinen tiimi on silloin, kun sen jäsenistä jokainen ymmärtää roolinsa, hyväksyy vahvuutensa ja on sitoutunut tiimin tai joukkueen yleisiin tavoitteisiin. Koheesion ollessa kunnossa, se vahvistaa tiimin tai joukkueen moraalialueita, luottamusta toisiin sekä yhteistyökykyä ja rakentaa tiimin tai joukkueen identiteettiä. Koheesion puuttuessa ei tiimi tai joukkue toimi, jolloin tiimin tai joukkueen jäsenistä ei pidetä, tehtävien tekemisestä ja tavoitteista ei kyetä sopimaan. Tämä vaikuttaa negatiivisesti tehtävien suorittamiseen. Toimiakseen kunnolla tiimi tai joukkue vaatii tietyn tasoisen koheesion. (Albert 2019; Claypool & Bernstein 2017; Merriam-Webster; Pennington 2005, 83–84; Levi 2014, 334.)

Koheesio on joissain tutkimuksissa jaettu kahteen osaan, tehtäväkoheesioon ja sosiaaliseen koheesioon. Tehtäväkoheesioon kuuluu yhteistyö yhteisen päämäärän eteen ja luottamus. Sosiaaliseen koheesioon kuuluvat keskinäinen kunnioitus, pitäminen ja luottamus. Koheesion on todettu olevan yhteydessä joukkueen suorituksiin, jäsenten hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. (Carron & Hausenblas 1998; Jowett & Chaundy 2004.)

Lisäksi on havaittu molempien koheesion osien olevan voimakkaasti yhteydessä valmentajien johtamistyyliin. Sosiaalisella koheesiolla on havaittu yhteys johtajien antamaan sosiaaliseen tukeen ja hyvään opettamistapaan. Sen sijaan tehtäväkoheesiolla on ollut voimakkaampi yhteys demokraattiseen ja positiivista palautetta antavaan johtamisentyyliin. (Gardner ym. 1996; Shields & Gardner 1997; Westre & Weiss 1991.)

Salas, Wessey & Estrada (2015) jakavat koheesion kolmeen osaan: henkilöiden välisiin tunnesuhteisiin, normatiiviseen (ylpeys ryhmästä, uskollisuus, siteet) sekä koordinoituun käyttäytymiseen ja tehtävään sitoutumiseen. Hyvän koheesion on todettu olevan yhteydessä pienempään lopettamishalukkuuteen (Paskevic, Estabrooks, Brawley & Carron 2001; Dion 2000).

Eräs koheesion helposti havaittava dynaaminen muoto on Viisikkopeli. Se on jääkiekko-termi, jolla kuvataan pelikentällä olevien viiden pelaajan pelipaikkoja ja rooleja sekä näiden periaatteita pelin toteutuksessa. Pelaajat ovat oikea puolustaja, vasen puolustaja, oikea laitahyökkääjä, keskushyökkääjä ja vasen laitahyökkääjä (Tamminen 2005, 52–53). Viisikkopelaamisella kuvataan viiden pelaajan kitkatonta yhteistyötä, jossa yhteinen toiminta vaatii jokaista kantamaan vastuunsa, tuntemaan velvollisuutensa sekä ymmärtämään tehtävänsä. Se on jokaisen pelaajan oman tekemisen seurausten vaikutusten ymmärtämistä isommassa kontekstissa, muihin ja ympäristöön. Menestyäkseen on tiimin kyettävä yhdistämään kaikkien jäsenten ponnistelut ja kyvyt yhtenäisellä tavalla (Siebold 1999, 8). Tämä kuvastaa kitkatonta yhteistyötä, yhtenäisyyttä ja ymmärrystä, jolloin avoin kommunikaatio on ryhmän toimintakyvyn säilymisen edellytys (Rovio 2002, 124). Viisikkopelissä vuorovaikutus ja kommunikaatiotaidot korostuvat, jolloin ns. jatkuvan puheen merkitys on olennaista ja pelaajat tekevät sitä, mitä ”peli pyytää”. Carron, Brawley ja Widmayer (1997) määritelmä koheesiosta puoltaa tätä ajatusta. Koheesio on dynaaminen prosessi, jossa ryhmän jäsenet pyrkivät pysymään koossa ja olemaan yhtenäinen tehtävän suorittamisessa. Tämä vaatii kommunikointia ja yhteistoimintaa. Viisikkopelissä kitkaton yhteistyö, ymmärrys ja esteetön kommunikaatio huipentuvat termissä ”tutkapari”, jolla kuvataan miten pelaajat toimivat samalla aaltopituudella. Tutkapari termiä ei ole tieteellisesti määritelty.

Ratkaisevaa on juuri viisikon välinen yhtäaikainen yhteistoiminta, sillä jos säännöt tai perustehtävä on epäselvä ja kunnollista keskustelua ei ole käyty yhteisistä tavoitteista, on tuloksena omissa nurkissa nyhjääminen. Tällöin, tehdäänkö oikeita asioita ja tehdäänkö niitä oikein, on kyseenalaista ja ymmärrys siitä, mitä pitää milloinkin tehdä, on kateissa. Tällä tyylillä ei matsia voiteta, eikä varsinkaan olla toteuttamassa yhteisiä valintoja, jos niitä on ikinä edes tehty, puhumattakaan tulevaisuuteen tähtäävästä menestyksestä (Niemeläinen 2020; Rovio 2002, 117).

On selvää, että näin pitkälle vietyä sitoutumista ja yhteishenkeä on vaikea toteuttaa työelämässä. Kun vielä lisätään viisikkopeliin kuuluva termi ”meidän peli” siinä merkityksessä, että toteutumisen vastuu on kaikkien harteilla (Vainikka 2019; Siebold 1999), vaatii onnistuminen luopumista itsekkäistä tavoitteista. Ei ole yksilöä, vaan ”me”. Joukkueista tulee mahtavia, kun jäsenet luottavat toisiinsa tarpeeksi luopuakseen ”omasta minästä” suuremman hyvän puolesta eli ”meidän” hyväksi (Jackson 2004, 25).

Koska joukkueen/tiimin koheesio sisältää myös valmentajan/esihenkilön, on tämän tutkimuksen hypoteesiksi muotoutunut oletus, että valmennustyyyleillä ja siis esihenkilön johtamistyyyleillä on yhteys työyhteisön sosiaaliseen koheesioon sekä tehtävä koheesioon (Gardner ym. 1996; Shields & Gardner 1997; Westre & Weiss 1991) samalla tavalla kuin se on osoitettu urheilun alueella ja edellisellä sivulla.

2.2 Johtaminen ja johtamistyyli tutkimusten valossa

Northouse (2016, 6) määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa yksilö pyrkii vaikuttamaan ryhmään yksilöitä, saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Kyseessä on transaktiotapahtuma, johtajan ja seuraajien välillä. Johtaminen ei siis ole yksisuuntaista, lineaarista toimintaa, vaan pikemminkin moniulotteista, interaktiivista toimintaa. Johtajuuden ja vuorovaikutuksen välillä on läheinen suhde. Perttula ja Syväjärvi (2012, 10, 239) ovat määritelleet johtamisen vuorovaikutustyöksi, joka huomio ihmiset asioiden hoitajina ja tekijöinä. Tällainen johtajuus on kiinnostunut kohtaamaan ihmiset työelämässä ja välittämään heistä. Johtajuus on ihmisiin vaikuttamista, jotta saavutetaan tavoitteet ja päämäärät (Viitala 2004, 68; Lämsä & Päivike 2013, 207; Northouse 2016, 6). Sen voi määritellä käyttäytymisprosessiksi, jonka perusta on vuorovaikuttamisen taidossa (Perttula & Syväjärvi 2012, 10).

Johtaminen tapahtuu aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Samalla johtaminen on arvo- ja valtalatautunutta, eikä sitä ole olemassa ilman valtaa eikä vallan tuomia ongelmia. Mielestäni johtajuus rakentuu tasapainoisesta yhdistelmästä vaativuutta ja armollisuutta. Se näyttäytyy vaikuttamisena ja rauhoittamisena, mutta myös rajojen asettamisena, tehostamisena ja hallinnoimisena. Sen ydintä on valta, vastuu ja päätöksenteko. Johtamisen avulla vaikutetaan työn laatuun ja haluttuun tulokseen. Käytetty johtamisen muoto kertoo saavutusta tuloksesta eli tehdäänkö oikeita asioita ja tehdäänkö ne oikein.

Johtamisen psykologian mukaan työelämän sisältö ei ole erotettavissa pehmeisiin ja koviin asioihin, vaan ne elävät yhdessä kietoutuneina toisiinsa (Syväjärvi & Pietiläinen 2019, 7). Sen ydintä on yksilöiden toimintatavan tunnistaminen ja tunnustaminen. Urheilun muuttuessa yhä ammattimaisemmaksi ja taloudellisesti merkittävämmäksi, talouselämässä opittuja tietoja ja taitoja on ryhdytty soveltamaan ja kehittämään myös urheilun alueella. Vastaavasti menestyneitä valmentajia on kutsuttu luennoimaan työelämäntilaisuuksiin.

Suomalaistenkin tutkijoiden tuntema Packianathan Chelladurai kehitti 1970-luvulla mittareita urheilujohtamisen tutkimuksen käyttöön (Chelladurai & Saleh 1980; Chelladurai 1981, 1984; Chelladurai & Riemer 1998). Siitä alkaen, hän on julkaissut 80 tutkimusta ja häneen on viitattu 9247 kertaa vuoden 2023 alkuun mennessä (Research.com 2023). Hänen tutkimuksissaan ovat pääosassa valmennustyyli, pelaajien tyytyväisyys, joukkueen koheesio ja näiden yhteydet toisiinsa. Tutkimuksissa todettiin valmentajien teknisten taitojen ja niiden opettamisen lisäksi tunneasioiden olevan hyvin tärkeitä. Valmentamisessa havaittiin pelaajien hyvinvoinnin ja valmentajien asenteiden korreloivan keskenään siten, että demokraattinen valmennus vastakohtana johtajavaltaiselle, autokraattiselle valmennukselle, oli yhteydessä pelaajien tyytyväisyyteen, hyvinvointiin ja joukkueen koheesioon. Demokraattisen johtamistyylin, tekniikan, ja sosiaalisten suhteiden huomioimisen yhdistäminen vastakohtana johtajavaltaiselle valmentamiselle osoittautui toimivaksi mittariksi useissa tutkimuksissa (Chelladurai & Saleh 1980; Juntumaa 2008; Salminen & Liukkonen 1994) tutkittaessa joukkueen toimintakykyä ja tuloksia.

Seuraavassa on muutamia näkökohtia Chelladurain tutkimuksista 2000-luvulla. Vuonna 2003, hän julkaisi johtajuutta työorganisaatiossa tarkastelevan tutkimuksen (Kent & Chelladurai 2003). Tässä tutkimuksessa työntekijät arvioivat keskitason esimiestensä kommunikaatio- ja johtamistyyliä ja nämä puolestaan arvioivat ylemmän johdon johtamistyyliä ja kommunikaatiota. Tulosten perusteella todettiin, että ylemmän johdon tulisi olla tietoisia ”vesiputous efektistä”, jossa johtamistyylin vaikutus kulkeutuu keskijohdon tyylin kautta työntekijöihin saakka ja vaikuttaa organisaation tuloksiin ja tuottavuuteen.

Johtamistyyliä ja taitoja suhteessa urheilijan motivaatioon Chelladurai käsitteli vuonna 2008 (Quatman & Chelladurai 2008). Koska valmentaminen edustaa urheilussa hyvin tunneladattua kokonaisuutta, on seuraavassa tutkimuksessa jo otsikkona tunteiden käsittelytyö (emotional labor) urheiluvalmennuksessa. Erityisesti keskusteluissa urheilijoiden, tuomareiden, tiedotusvälineiden ja vastapuolen edustajien kanssa voi olla paljon tunteita. Selviytyäkseen ilmaisemaan tunteitaan asiallisesti, valmentajien on tehtävä tunteiden käsittelytyötä (emotional labor). Tutkijat esittelevät käsitteellisen mallin valmennukselle, perustuen kirjallisuuteen, tunteiden käsittelystä ja urheilusta (Lee, Chelladurai & Kim 2015).

Suomessa on käytetty Chelladurain mittareita ja hypoteeseja tutkimuksissa. Salminen ja Liukkonen (1994) tutkivat valmentajien versiota urheilun johtajuusmittaristosta (LSS – Leadership Scale for Sports). Tutkimuksessa havaittiin, että urheilun johtajuusmittaristoa voidaan pitää pätevänä instrumenttina johtajuustutkimuksessa laajemminkin. Juntumaa käytti ko. mittaria (2008) ja tutki ns. Positiivisen valmennuksen ja johtamisvaltaisen valmennuksen yhteyksiä nuorten pelaajien tyytyväisyyteen ja joukkueen koheesioon. Tutkimuksessa osoitettiin myös, miten pelaajien kotitausta eli heidän vanhempiansa kasvatustyyli ja jääkiekon valmentajien valmennustyyli yhdessä vaikuttivat pelaajien motivaatioon. Havaittiin, että demokraattiset/positiiviset valmennustyyli olivat yhteydessä parempaan tyytyväisyyteen ja joukkuehenkeen ennustaen näin myös motivaatiota jatkaa harrastusta.

2.2.1 Demokraattinen johtamistyyli

Suomalainen maajoukkueetason valmennus on yhdistetty joukkuelajien menestykseen jääkiekossa, jalkapallossa ja sählyssä. Valmentajat ovat kirjoittaneet tavoitteistaan sekä menetelmistään ja joukkueeseen syntyvästä yhteishengestä, koheesiosta. Niissä korostuu paitsi lajiin liittyvien taito myös valmentajien tapa kohdella pelaajia.

Demokraattinen johtaja kohtelee pelaajiaan/alaisiaan kunnioittavasti. Kuuntelee heidän mielipiteitään ja kannustaa oppimaan tavalla, joka kasvattaa alaisten itsenäisiä taitoja tehdä ratkaisuja opitun pohjalta. Demokraattinen johtaja perustelee ratkaisujaan, jotta alaiset ymmärtävät ja pystyvät tekemään omiakin ratkaisuja, joita he pystyvät vuorostaan perustelemaan. Onnistuminen perustuu lopulta yhteistyöhön ja on yhteisen ylpeyden aihe. (Chelladurai & Saleh 1980; Hackman & Johnson 2009, 43; Gastill 1994, 953.)

Klassisen demokraattisen johtamisen muotoilun ovat tehneet Lewin, Lippit ja White (1939). Demokraattinen johtaminen luottaa ryhmän päätöksentekoon, jäsenten aktiiviseen osallistumiseen, rehelliseen palautteen antoon sekä kritiikkiin, että ystävällisyyteen. Markku Kanervan ajatus pelifilosofian rinnalle tarvittavasta valmentamisen filosofiasta, joka luo pohjan syntyvälle operatiiviselle valmentamiselle ja valmentajan jokapäiväiselle työlle, ei jää tästä kovin kauas (Suhonen & Pakarinen 2020, 151–152). Demokraattisen valmentamisen filosofia tiivistyy yhteistyöhön ja ”minä” keskeisestä ajattelusta luopumiseen (Gastill 1994, 953; Jackson 2004, 25).

Suomalaisessa demokraattisessa kulttuurissa on toiminut demokraattinen valmennus menestyksekkäästi (Jalonen & Lampi 2012; Suhonen & Pakarinen 2020). Mutta on kiintoisaa nähdä, miten sama demokraattinen ajattelu on siirrettävissä työelämään. Työpaikoissa törmätään jatkuvasti tilanteisiin, joissa johtaja vaihtuu ja seuraava johtaja saa alaisikseen työntekijöitä, jotka eivät ole motivoituneita, eivät osaa kaikkia vaadittavia taitoja, eivätkä he kunnioita toisia työntekijöitä tai johtoa piitatakse ohjeista. Uudelta johtajalta odotetaan ”ihmettä”, vaikka hänellä ei ole samanlaisia valtuuksia eikä mahdollisuuksia valita alaisiaan kuin urheiluvalmentajilla ja urheilujohtajilla. Kuitenkaan kukaan urheiluvalmentaja ei saa taidoiltaan ja asenteiltaan hyvin eritasoista ryhmää toimimaan optimaalisesti ja siksi täytyy urheilussa tehdä valintoja. Pelaajat valitaan huippujoukkueisiin paitsi teknisillä taidoilla, myös oikeilla henkisillä valmiuksilla ja asenteilla varustetuista ehdokkaista. Tällaista menettelyä ei voi suoraviivaisesti siirtää työelämään, koska ihmiset on palkattu työhönsä pitkäaikaisilla sopimuksilla ja heitä suojelevat monet lakipykälät ja asetukset.

2.2.2 Autokraattinen johtamistyyli

Johtajavaltaiset valmentajat ja esimiehet painottavat johtajan henkilökohtaista arvovaltaa ja oikeutta tehdä päätöksiä yksin ilman joukkueen muita jäseniä. Autokraattinen johtamistyyli tähtää ensisijaisesti ryhmän tavoitteiden saavuttamiseen ajatellen, että ohjeen mukainen toiminta auttaa voittamaan. Ajattelemisesta, valinnoista ja lopulta ratkaisuksista vastaa johtaja. Opitaan tottelemaan eikä pohtimaan, ei perustelemaan eikä vertailemaan vaihtoehtoja ennen ratkaisuja. Opetuksellisia tavoitteita ei ole samalla tavoin kuin demokraattisessa johtamistyyliässä. Johtajavaltainen esimies käyttää rangaistuksia enemmän kuin palkintoja tai rohkaisua. Tavoitteena on voitto ja voiton saavuttamisella osoitetaan, kuinka hyvä valmentaja/esihenkilö itse on. (Chelladurai & Riemer 1998, 237; Chelladurai 2006, 193, 198; Hackman & Johnson 2009, 43.)

Autokraattinen johtamistyyli johtaa erilaisiin ei-toivottuihin lopputuloksiin: riippuvaisiin ja apaattisiin seuraajiin, heikkolaatuisiin käytäntöihin ja menetelmiin yhdistettynä tehottomaan päätöksentekoprosessiin ja joissain tapauksissa sosiaaliseen kiistaan ja aggressioon (Lewin ym. 1939) eli alentuneeseen koheesioon. Tällainen johtajuus heikentää itsemääräämisoikeuden, henkilökohtaisen kehityksen ja demokraattisen päätöksenteon tavoittelua (Gastill 1994,

955). Autokraattinen johtaja nostaa itsensä ja lahjakkaimmat pelaajat menestyksen selittäjiksi. Jos peli voitetaan, kunnian ottaa valmentaja ja jos peli hävitään, vastuu siirretään pelaajille. Sama pätee luonnollisesti työelämässä.

Johtamisen näkökulmasta ei autokraattisilla johtamisopeilla ole sijaa tämän ajan sukupolvien yhteisöissä. Johtamisentyylinä se ei onnistu käyttämään yhteisön kaikkia potentiaalisia voimavaroja menestymisen hyväksi (Jalonen & Lampi 2012, 27–28). Tätä ajattelua kuvaa hyvin ajatus johtamisesta käytöksenä, ei asemana. Toimintaa tukahduttava johtamistyyli ei rakenna ”meidän” kokonaisuutta (Jackson 2004), eikä hyödynnä tekemällä oppimista (Gastill 1994, 967; Pennington 2005, 131).

Tutkimuksissa on todettu hyvin johtajavaltaisen johtajan saavuttavan tuloksia lähinnä sellaisten urheilijoiden tai nuorten työntekijöiden kanssa, jotka ovat aikaisemmin elämässään olleet hyvin autokraattisen kasvatustyylin kodeissa tai kulttuureissa (Juntumaa ym. 2005; Swann 1997; Swann, Wenzlaff, Krull & Pelham 1992). Pitempiäaikaisissa johtamissuhteissa ja pelaajien tai työntekijöiden aikuistumisen myötä kuitenkin työntekijää tai urheilijaa kunnioittava ja kehitytystä tukeva johtaja saavuttaa paremmat tulokset ryhmään muodostuvan yhteishengen ja keskinäisen kunnioituksen kautta.

2.2.3 Kannustava johtamistyyli

Useissa tutkimuksissa sosiaalisesti kannustava, teknisesti ohjaava ja palkitseva johtamistyyli (Chelladurai & Saleh 1980; Chelladurai 2006) on yhdistetty joko keskenään tai demokraattiseen johtamiseen (Juntumaa 2008). Näiden kolmen johtamistyylin yhdistelmää voidaan kuvailla kannustavaksi johtamiseksi, joka sisältää muiden ihmisten tarpeiden ja tunteiden huomioimisen, hyväksymisen ja välittämisen. Tunnesiteet, jotka tämän takia syntyvät, mahdollistavat paremman ryhmäyhteistyön ja tuen. (Yukl 2013, 77.)

Sosiaalinen kannustus on valmennuskäyttäytymistä, jolle on ominaista huoli yksittäisten urheilijoiden hyvinvoinnista, positiivinen ryhmäilmapiiri ja lämpimät ihmissuhteet jäsenten kanssa. Se koskee sekä jäsenten yksilöllisiä että kollektiivisia sosiaalisia tarpeita (Chelladurai 2006, 193). Jokainen yksilö on arvokas myös persoonana. Tiimikoheesion kannalta sosiaalinen johtamistyyli tukee koheesion syntymistä. Tätä voidaan verrata joukkuehenkeen,

joka ei ole täsmälleen sama kuin ilmapiiri, mutta hyvässä ilmapiirissä kukoistaa hyvä joukkuehenki. Tärkeä tekijä hyvän ilmapiirin muodostumiselle on tavoitteiden asettaminen. Tavoitteet mahdollistavat paremmat olosuhteet ryhmän perustehtävän suorittamiselle, ne luovat turvaa (Rovio 2002, 127). Kuitenkin kaiken lähtökohtana on se, miten jokainen kohtelee toisiaan ja miten jokainen voi tuntea itsensä osaksi joukkuetta (Yukl 2013, 78).

Harjoitus ja ohjaus kuvaavat valmennuskäyttäytymistä, jolla pyritään parantamaan yksilön suorituskyykyä korostamalla ja helpottamalla harjoittelua, opettamalla tietoa ja taitoa sekä antamalla teknistä että taktista ohjausta; selkeyttämällä jäsenten välisiä suhteita ja hallitsemalla ryhmän toimintaa jäsentämällä ja koordinoimalla. Koulutus ja opastus muuttujat liittyvät tehtävän suoritusprosessiin ja vastaavasti tehtävän suoritustasoon. (Chelladurai 2006, 192–193.)

Kannustavan johtamisen piirteet, esimerkiksi kuunteleminen, luottamuksen osoittaminen ja avun antaminen sitä tarvittaessa, lisäävät ryhmän jäsenten itseluottamusta ja vähentävät stressiä (Yukl 2013, 78). Tässä yhteydessä nousee esiin ajatus yksilöstä. Kun jokaisella on tunne, että juuri häntä arvostetaan, itseluottamus kasvaa ja pelaajat ovat valmiita tekemään kaikkensa, että joukkue menestyy. Kaikki ovat osa jotain isompaa asiaa osana ”me” peliä. Avoin kommunikaatio edellyttää jäsenen kokemaa turvallisuuden tunnetta ryhmässä. Ryhmän turvallisuus antaa tilaa mielipiteille ja niiden kertomiselle, joka puolestaan rakentaa yhteistyötä. (Rovio 2002, 124.)

Positiivinen palaute on valmennuskäyttäytymistä, joka vahvistaa urheilijaa tunnustamalla ja palkitsemalla hyvän suorituksen. Valmentaja voi kiittää koko joukkuetta, mutta tällainen valmentajaa huomioi myös yksilölliset suoritukset julkisesti. Myös positiivinen palaute liittyy tehtävän suoritusprosessiin ja vastaavasti tehtävän suoritustasoon. (Chelladurai 2006, 192–193.) Palautteen antamisen tärkeyttä korostaa minäpystyvyyden tunteen syntyminen. Pystyvyyden tunteen merkitys on tärkeää valmentamisessa, erityisesti ratkaisukeskeisyyden ja onnistumisten konkretisoinnin kautta. Ne vahvistavat minäpystyvyyden tunnetta. (Rovio 2002, 123.)

Sekä urheilussa ja työelämässä palautteen annossa painotetaan sitä, että onnistumisia pitää etsiä. Palautekeskusteluun tullaan keskustelemaan ja oikeita vastauksia ei välttämättä ole. Palautteen antamisen tarkoituksena ei ole nostaa esiin virheiden pelkoa. Palautteen ydintä

on pelaajan toiminnan ja hänen itsensä huomioiminen. Oikeutettu palaute ohjaa ja sitä myös odotetaan.

Tässä luvussa kuvatut johtamistyyliä ovat aktiivisia työntekijää opettavia, rohkaisevia ja arvostavia. Liikelaitoksissa ei näin aktiivinen alaisten huomioiminen ja kehittäminen ole mahdollista ajankäytöllisistä syistä. Huippu-urheilussa, armeijan upseeristoa opetettaessa tai tutkimuslaitoksissa, voidaan käyttää aikaa jokaisen yksilön kehittämiseen ja ohjaamiseen.

Yhteenvetona aikaisemmista tutkimuksista, johtamistyyleistä kaikki edellä kuvatut tyylit ovat olleet yhteydessä koheesioon siten, että toiminnalliseen koheesioon ovat olleet positiivisesti yhteydessä sekä demokraattinen, että kannustava johtaminen. Sosiaaliseen, yhteishenkeä kuvaavaan koheesioon on ollut yhteydessä negatiivisesti autokraattinen valmennus/johtamistyyli. (Gardner ym. 1996; Shields & Gardner 1997; Westre & Weiss 1991.) Tässä tutkimuksessa ne muodostavat pohjan lopullisille tutkimuskysymyksille/hypoteeseille kuten luvussa 2.4 vielä osoitetaan ja nimetään.

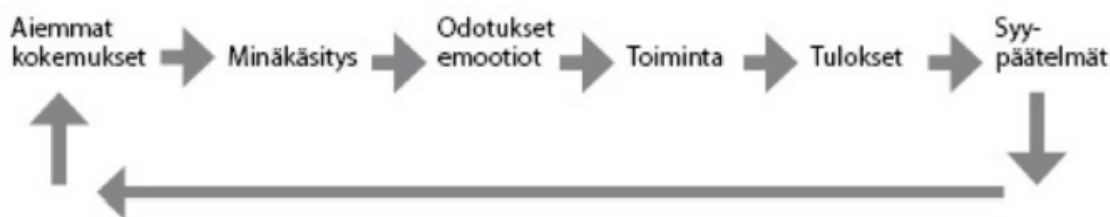
2.3 Suoriutumisstrategiat

Ihmisillä on aikaisempiin kokemuksiin perustuvia näkemyksiä ja olettamuksia koskien omaa suoriutumiskykyään, arvoaan ym. (Ackerman, Beier & Brown, 2002). Ihmisillä on oletus omasta onnistumisestaan tai epäonnistumisestaan. On esitetty, että ihmisten ajattelu- ja toimintatavat vaikuttavat siihen, kuinka hyvin ihmiset selviytyvät erilaisista haasteista ja ongelmista. He saattavat huomaamattaan toteuttaa omat kuvitelmansa tavalla, millä he paneutuvat tehtävään, joko keskittyen tehtävään kaikilla kyvyillään tai vältellen, laiminlyöden ja luovuttaen (Aunola, Stattin & Nurmi 2000; Nurmi ym. 1995). Suoriutumisstrategialla tarkoitetaan yksilön ajattelu- ja toimintatapaa, jota hän käyttää kohdatessaan haastavan tehtävän, suorittaessaan tehtävää ja arvioidessaan suoriutumistaan kyseisessä tehtävässä (Nurmi 1993; Nurmi 2015, 112, 116).

Ihmisten suoriutumisstrategiat vaikuttavat siihen, missä määrin he menestyvät eri tilanteissa (Nurmi ym. 1995). Kyse on psykologisista keinoista, joita ihmiset käyttävät erilaisten haastavien ja vaikeiden tilanteiden käsittelyssä. Keinoja ovat tilannetta koskevat ennakkoinnit, yksilölliset tunteet, tavoitteen asettelu, toiminnan suunnittelu, itse toiminta ja sen arviointi. Keinoista voidaan puhua myös selviytymiskeinoina, jotka ovat tapahtumakulkuja, jotka

koostuvat tietyistä reaktioista tilanteisiin, mutta myös niitä edeltävistä arvioinneista ja arvioinnin seurauksista. Selviytymiskeinot ovat rakentuneet tietyissä aiemmin koetuissa tilanteissa, joista saatu palaute muokkaa ihmisen käsitystä kyseisestä tilanteesta ja myös omasta itsestä. Tämä ohjaa ihmisen ajattelua ja toimintaa myöhemmissä samankaltaisissa tilanteissa. Toisin sanoen aiemmat kokemukset muokkaavat ihmisten käyttämiä suoriutumisstrategioita. (Nurmi 2015, 112–113, 120.)

Suoriutumisstrategiat koostuvat monista, peräkkäin rakentuvista mekanismeista. Nurmen (2015, 116) suoriutumisstrategia prosessimallin mukaan olennaista on, että ihmisten aikaisemmat kokemukset samantyyppisissä tilanteissa vaikuttaa siihen, miten toimitaan uudessa tilanteessa, ja puolestaan tämä vaikuttaa toiminnan lopputulemaan. Kuvassa 2. esitetään suoriutumisstrategia prosessimallin toiminnan perusajatus, jota avataan kuvan jälkeen seuraavassa kappaleessa.



Kuva 2. Suoriutumisstrategian prosessimalli (Nurmi 2015, 116).

Suoriutumisstrategiat koostuvat seuraavista psykologisista prosesseista: 1) henkilön minäkuva ja käsitys omista kyvyistä luo pohjan ennakkoinneille ja tunteille, joita uusi tilanne yksilössä herättää. Kun kohdataan haastava tilanne, herättää se odotuksia siitä, mitä tapahtuu, sekä mitä vaikutuksia tapahtumaan liittyy. Minäkäsityksen muodostumiseen ovat vaikuttaneet yksilön menneisyyden kokemukset ja saatu palaute samankaltaisissa tilanteissa. Näistä syntyneet tunteet sekä ennakkoinnit säätelevät yksilön toimintaa. 2) Tavoitteiden asettaminen ja toiminta saavat vaikutteita näistä ennakkoinneista ja tunteista: jos yksilö odottaa pärjäävänsä hyvin, hän yleensä asettaa tehtäviin liittyviä tavoitteita, laatii suunnitelmia ja panostaa niiden toteuttamiseksi. Toisaalta, jos ennakoi epäonnistumisen, voi yksilö yrittää välttää tilannetta tai käyttäytyä tavalla, joka antaa tekosyyyn mahdolliselle epäonnistumiselle. Onnismisodotukset näyttäytyvät keskittymisenä tehtävään ja epäonnistumisodotukset puoles-

taan tehtävän välttelyä. Tehtävään keskittyminen lisää tehtävässä onnistumisen todennäköisyyttä ja tehtävän välttely puolestaan lisää epäonnistumisen mahdollisuutta. Viimeisenä vaiheena 3) on syiden arviointi tapahtuneen lopputuloksen selvittyä. Kun yksilö saa tietoa ponnistelujensa tuloksista, hän alkaa pohtia, mikä oli onnistumisen tai epäonnistumisen syy. (Nurmi ym. 2006, 139; Nurmi 2015, 116.) Tehdään ns. syyseuraussuhde päätelmiä (causal attributions) (Weiner 1985): Onnistumista pidetään sisäisten tekijöiden eli omien kykyjen syynä ja epäonnea taas ulkoisten tekijöiden eli tilanteen tai muiden ihmisten syynä.

Suoriutumisstrategiat jaetaan tarkoituksenmukaisiin ja epätarkoituksenmukaisiin strategioihin sen mukaan, tuottavatko ne hyviä vai huonoja tuloksia. Tarkoituksenmukaisia suoriutumisstrategioita kutsutaan adaptiivisiksi strategioiksi ja epätarkoituksenmukaisia maladaptiivisiksi strategioiksi. (Määttä, Nurmi & Majava 2002; Nurmi ym. 1995; Onatsu-Arviolommi 2003, 17.) Suoriutumisstrategia eroavat toisistaan sen mukaan, miten onnistumista ennakoidaan, millaisia tavoitteita asetetaan, millaisia suunnitelmia luodaan, mikä on toiminnan tulos ja miten lopputulemaan vaikuttaneet tekijät tulkitaan (Norem 1989; Nurmi 2015, 116–119.)

2.3.1 Tarkoituksenmukaiset strategiat

Tarkoituksenmukaiset eli adaptiiviset strategiat edellyttävät optimismia ja uskoa, että voi suoriutua vaativasta tehtävästä hyvin sekä tunnetta, että oma elämä on hallinnassa. Tällainen edellyttää, että henkilö sekä haluaa että kykenee ratkomaan ongelmia. Adaptiivisille strategioille tyypillistä toimintaa ovat sisäisen valvonnan uskomukset, positiiviset vaikutteet, optimismi, korkea sitoutuneisuus tehtäviin, tehtäväkeskeisten tavoitteiden rakentaminen, intensiivinen suunnittelu, suuri ponnistelu, sinnikkyys esteiden edessä ja itseään palvelevien attribuuttien käyttö. (Nurmi ym. 1995; Onatsu-Arviolommi & Nurmi 2000; Onatsu-Arviolommi 2003, 18.)

Tarkoituksenmukaisten strategioiden on havaittu olevan yhteydessä moniin myönteisiin tekijöihin, kuten koulumenestykseen, menestys lisää yksilöiden uskoa henkilökohtaiseen kontrolliinsa ja tahdonvapauteensa, kuten myös sosiaaliseen menestykseen (Eronen, Nurmi & Salmela-Aro 1998; Määttä, Stattin & Nurmi 2002). Tarkoituksenmukaisiin strategioihin kuuluvat hallintasuuntautuneet toimintatavat sekä menestysodotus. Hallintasuuntautunut strategia kuvaa sitä, missä määrin ihmiset uskovat hallitsevansa tilannetta henkilökohtaisesti verrattuna ulkoisten tekijöiden, sattuman tai muiden ihmisten vaikutukseen (Nurmi ym.

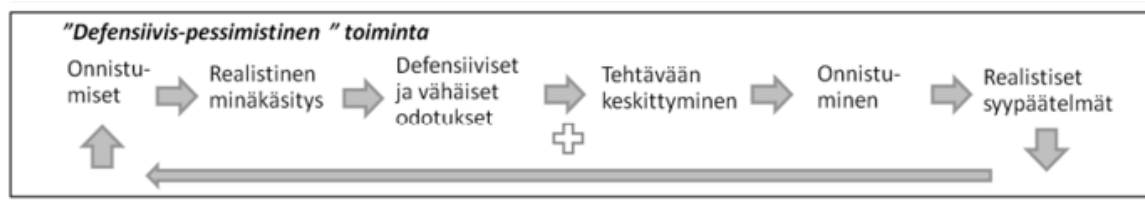
1995). Odotukset ja tunteet ovat optimistisia, käyttäytyminen tehtäväsuuntautunutta ja syy-seuraussuhde päätelmät ovat itseä suojelevia (Määttä ym. 2002). Menestyksen strategia kuvaa sitä, missä määrin ihmiset odottavat menestystä eivätkä ole huolissaan epäonnistumisen mahdollisuudesta (Nurmi ym. 1995).

Aikaisemmissa tutkimuksissa on kuvattu erilaisia suoriutumisstrategia tyyppejä. Näistä menestykseen johtavia strategioita ovat illusorisen hohteen toimintatapa ja defensiivis pessimistinen toimintatapa (Cantor 1990). Kuvassa 3. esitetään illusorisen hohteen toimintatavan malli (Nurmi 2015, 117). Kyseistä toimintatapaa käyttäville on tyypillistä usko omiin kykyihin ja vahva minäkuva. Tätä uskoa pitää yllä aikaisempi positiivinen menestyminen. Toimintatapaa käyttävät työskentelevät ahkerasti onnistuakseen ja pyrkivät menestykseen suoraviivaisesti. He käyttävät tyypillisesti minää suojelevaa arviointitapaa, hyvä menestyminen johtuu omista kyvyistä sekä yrityksestä ja huono menestyminen selitetään tilanteeseen ja muihin ihmisiin liittyvillä tekijöillä. (Cantor 1990; Nurmi 2015, 118.)



Kuva 3. Illusorisen hohteen toimintatapa (Nurmi 2015, 117).

Kuvassa 4. esitetään defensiivis pessimistinen toimintatavan malli (Nurmi 2015, 119). Defensiivis-pessimististä toimintatapaa käyttävä on menestynyt hyvin aikaisemmissa haasteissa. Kuitenkin tavoitetaso on matala, tuleva tilanne aiheuttaa jännitystä ja epävarmuutta. Tehtävään keskittyminen on hyvää, mutta epäonnistumiseen varaudutaan ja haasteet koetaan hyvin stressaavina. Epäonnistumiseen liittyvät syypäätelmät ovat vähemmän myönteisiä, ei minäkuvaan tukevia, kuin illusorisen hohteen toimintatavassa. (Norem 2008; Nurmi 2015, 118.) Vaatimattomat tavoitteet toimivat puolustuskeinoina epäonnistumisen käsittelyssä, jos epäonnistutaan: ei parempaan yritettykään edes päästä (Cantor 1990).



Kuva 4. Defensiivis-pessimistinen toimintatapa (Nurmi 2015, 119).

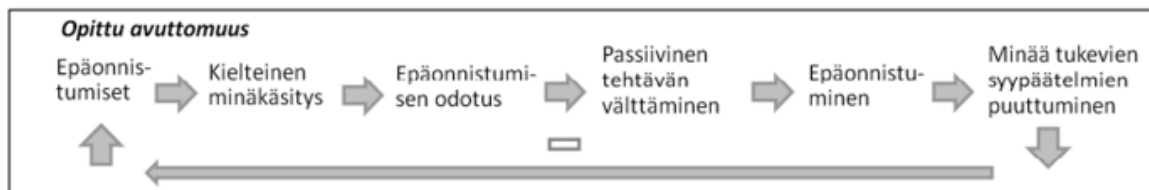
2.3.2 Epätarkoituksenmukaiset strategiat

Epätarkoituksenmukaiset eli maladaptiiviset strategiat sisältävät ennakko-odotuksen epäonnistumisesta. Epäonnistumisen odotukset vahvistavat epätarkoituksenmukaisten strategioiden käyttöä. Ne sisältävät tehtäviin sopimatonta toimintaa ja lisäävät tehtävien välttelyä (Dweck, 1990). Epätarkoituksenmukaiset strategiat ohjaavat välttelemään ratkaisuyrityksiä. Niille ominaista on ulkoiset kontrolliuskomukset, epäonnistumisen odotukset, ahdistuneisuus, vähäinen ponnistelu ja sinnikkyys, käsillä olevan tehtävän välttäminen ja itsesuojaavien syyseuraussuhde päätelmien käytön puute. (Onatsu-Arviolommi & Nurmi, 2000; Onatsu-Arviolommi 2003, 11, 18).

Epätarkoituksenmukaisilla strategioilla on löydettyjä yhteyksiä depression, ahdistukseen, aggressioon ja passiivisuuteen sekä sääntöjä rikkovaan käytösmalliin (Aunola ym. 2000). Välttelevä käyttäytyminen liittyy epätarkoituksenmukaiseen strategiaan. Välttelevän käyttäytyminen kuvaa sitä, missä määrin ihmisillä on tapana käyttäytyä tavalla, joka estää heitä sen sijaan, että auttaisi heitä suorittamaan tehtävää (Nurmi ym. 1995). Välttely strategiaa käyttävät eivät luota kykyynsä käsitellä tilannetta, he odottavat epäonnistumista ja keskittyvät siksi tekosyyyn luomiseen tehtävälähtöisten suunnitelmien laatimisen sijaan. Luomalla esteitä henkilökohtaiselle menestykselle, joka voi ottaa syyn odotetusta epäonnistumisesta, epätarkoituksenmukaiset strategiat tarjoavat siten puskurin yksilön itsetuntoa tai pätevyyttä koskevaa negatiivista tietoa vastaan. (Nurmi 1993; Onatsu-Arviolommi 2003, 11.)

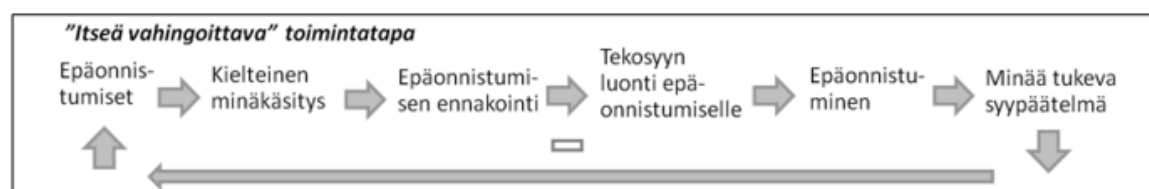
Epätarkoituksenmukaisia epäonnistumiseen johtavia toimintatapoja ovat opittu avuttomuus ja itseä vahingoittava strategia. Kuvassa 5. esitetään opitun avuttomuuden toimintatavan malli (Nurmi 2015, 119). Opituksessa avuttomuuden toimintatavassa avuttomuuden tunne syntyy, kun yksilö kokee epäonnistumista tilanteessa, joka ei ole hänen vaikutuspiirissään. Ko-

kemus johtaa toiminnalliseen passiivisuuteen, motivaation puutteeseen ja depression. Epäonnistumiset tulkitaan johtuvan itsestä ja onnistumisten taas tilanteiden helppoudesta. (Diener & Dweck 1978; Nurmi 1993; Nurmi 2015, 118.)



Kuva 5. Opittu avuttomuus toimintatapana (Nurmi 2015, 119).

Kuvassa 6. esitetään itseä vahingoittava toimintatavan malli (Nurmi 2015, 119). Itseä vahingoittavan toimintatavan käyttäjä ennakoi aiempien kokemusten perusteella epäonnistumisen. Epäonnistumisen pelko johtaa järkipäisemmän toiminnan sijasta niin sanotun hyväksyttävän tekosyyksen keksimiseen sekä epäolennaiseen toimintaan. Näin menestymisoletukset vähenevät ja ratkaisun etsimiseen keskittyvä toiminta kärsii. Epäonnistuminen selitetään tehtävää välttelevällä toiminnalla, eikä omien kykyjen puutteella. (Nurmi 1993; Nurmi 2015, 119.)



Kuva 6. Itseä vahingoittava toimintatapa (Nurmi 2015, 119).

2.4 Yhteenveto

Yhteenvetona aikaisemmista tutkimuksista voidaan todeta koheesion osien olevan voimakkaasti yhteydessä valmentajien johtamistyyliin. Sosiaalisella koheesiolla on havaittu yhteys johtajien antamaan sosiaaliseen tukeen ja hyvään opettamistapaan (Gardner ym. 1996; Shields & Gardner 1997). Sen sijaan tehtäväkoheesiolla on ollut voimakkaampi yhteys demokraattiseen ja positiivista palautetta antavaan johtamistyyliin (Shields & Gardner 1997; Westre & Weiss 1991). Koheesion on todettu olevan yhteydessä joukkueen suorituksiin, jäsenten hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. Menestyneet tiimit ovat kyenneet yhdistämään jäsenten kyvyt ja ponnistelut yhteen, jolloin menestyminen on perustunut kaikkien yhteiseen

suoriutumiseen (Carron, Brawley & Widmayer 1997; Jackson 2004; Siebold 1999). Vastaa-
vasti koheesion puuttuessa ei tiimi tai joukkue toimi, jolloin tehtävien tekemisestä ja tavoit-
teista sopiminen ei onnistu. Tämä vaikuttaa negatiivisesti tiimin suoriutumiseen. (Penning-
ton 2005; Levi 2014.) Joukkueen/tiimin koheesio sisältää myös valmentajan/esihenkilön,
kuten luvussa 2.1 todetaan, joten johtamistyyllillä on yhteys koheesioon. Tästä teoreettisesta
viitekehystä muodostettiin hypoteesi 1.

Henkilökohtaiset välttely- tai taitosuuntautuneet asenteet ovat aikaisemmissa tutkimuksissa
olleet lapsilla ja nuorilla sekä opiskelijoilla yhteydessä opiskelussa, tai urheilussa joukku-
eessa viihtymiseen (Dweck, 1990; Eronen ym. 1998; Määttä ym. 2002). Siten ne ovat yhtey-
dessä myös ryhmän yhteistoimintakykyyn, koheesioon. Yksilölliset käytetyt suoriutumis-
strategiat eli ajattelu- ja toimintatavat voivat kannatella ryhmässä toimintaa tai olla toimin-
nalle este. Aikaisemmin saatu palaute omasta toiminnasta muokkaa ihmisen käsitystä kysei-
sistä tilanteista ja myös omasta itsestä. (Ackerman ym. 2002; Nurmi ym. 1995; Nurmi 2015.)
Voidaan ajatella, että yksilön käyttämä suoriutumisstrategia vaikuttaa koettuun koheesioon
positiivisesti tai negatiivisesti. Taitosuuntautunutta toimintastrategiaa käyttävät yksilöt us-
kovat ja luottavat hallitsevansa tilanteet itse, verrattaessa välttelevää toimintastrategiaa käyt-
täviin, jotka uskovat ulkoisten tekijöiden, sattuman tai muiden ihmisten vaikutukseen
(Nurmi ym. 1995). Käytännössä näin voidaan ajatella olevan myös aikuisten kohdalla. Työn-
tekijöiden henkilökohtaisten suoriutumisstrategioiden voidaan nähdä olevan yhteydessä
työssä koettuun tiimikoheesioon. Tästä teoreettisesta viitekehystä muodostettiin hypo-
teesi 2.

Näin myös esihenkilön käyttämällä johtamistyyllillä voi olla yksilön suoriutumista tehostava
vaikutus tai puolestaan lamaannuttava (Chelladurai 2006; Chelladurai & Saleh 1980; Chel-
ladurai & Riemer 1998; Hackman & Johnson 2009). Toimintaa ohjaavan ja opastavan joh-
tamistyylin voidaan ajatella vaikuttavan yksilöön jopa niin, että käytetystä epäsovivasta suo-
riutumisstrategiasta voidaan luopua ja korvata se toimintaa paremmin tukevalla strategialla.
Puolestaan toimintaa tukahduttavan johtamistyylin voi ajatella johtavan vastakkaiseen ase-
telmaan, toiminnalliseen apatiaan, passiivisuuteen ja jopa aggressiivisuuteen (Lewin ym.
1939). Tästä teoreettisesta viitekehystä muodostettiin hypoteesi 3.

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Hypoteesit

Edellä esitetyistä tutkimuksista vedettyjen yhteenvetojen perusteella voidaan tiimikoheesion selvittämiseksi johtaa seuraavat oletukset:

1. *Lähiesihenkilön demokraattinen ja kannustava johtamistyyli ovat yhteydessä kuljettajan parempaan tiimikoheesioon ja autokraattinen johtamistyyli on yhteydessä alempaan tiimikoheesioon.*
2. *Kuljettajan oma suoriutumisstrategia on yhteydessä hänen kokemaansa tiimikoheesioon, siten että taitosuuntautuneet kuljettajat arvioivat tiimikoheesion positiivisemmaksi kuin välttelevän tyylin omaksuneet kuljettajat.*
3. *Lähiesihenkilön johtamistyyllillä on yhteys kuljettajan suoriutumisstrategiaan.*

3.2 Aineisto

Tutkimus toteutettiin keskisuuressa joukkoliikennettä tuottavassa organisaatiossa (HKL). Kysely tuotettiin Webropol pohjaisena kvantitatiivisena kyselytutkimuksena vuoden 2021 lopulla. Kyselytutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena (Nummenmaa 2021, 62). Tämän tutkimuksen perusjoukko koostui 562 kuljettajasta ja kahdeksasta (8) esihenkilöstä. Kaikkien vastaajien kesken arvottiin Suomen jalkapallo maajoukkueen pelipaita. Lupa tutkimuksen tekemiseen saatiin yksikön johtajalta.

Tilastollinen tutkimukseni toteutettiin pyytämällä kaikkia 562 kuljettajaa ja kahdeksaa (8) esihenkilöä vastamaan kyselyyni Webropol kysely- ja raportointisovelluksessa. Kysely oli vapaaehtoinen ja siihen vastattiin anonymisti. Kutsu kyselyyn ja väittämät on esitetty tutkimuksen lopussa liitetiedostoina (LIITE 1 ja 2). Tulosten laskemisessa ja analysoinnissa käytin SPSS tilasto-ohjelmaa.

Kuljettajien vastausprosentti oli 40,21 % (N=226) (miehiä 68,5 %, naisia 30,2 % ja muu sukupuolisia 1,3 %) ja lähiesihenkilöiden 75 % (N = 6) (miehiä 50 % ja naisia 50 %). Kyseeseen vastanneiden kuljettajien koulutus pohja oli laaja. Keskiarvo kaikkien kuljettajien iästä oli 44,7 vuotta. Kaikki vastaukset käsiteltiin luottamuksellisina ja tiedot ovat vain tutkijan käytettävissä.

3.3 Aineiston analyysi

3.3.1 Faktorianalyysit

Tiimikoheesio

Tiimikoheesiota varten rakensin ns. Viisikkopelin väittämät. Hyväksyin viisikkopelin periaatteet väittämiksi, koska ne vastasivat hyvin Shieldsin ja Gardnerin (1997) koheesion määritelmää. Väittämien muotoilussa oli tärkeää, että ne olivat ymmärrettäviä ja helposti vastattavia sekä niiden avulla saisi tutkimuskysymysten kannalta keskeistä tietoa. Viisikkopelin teoreettisen käsitteen pyrin muuttamaan empiirisesti mitattavaan muotoon eli operationalisoimaan (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 2002, 120). Tämä mittari sisälsi kaksitoista väittämää. Seitsemän väittämistä on kerätty aikaisemmista ”Kunta 10” (Työterveyslaitos, 2020) kyselyistä, jotka käsittelevät yhteistyötä työyhteisössä/työpaikalla. Yhden väittämän poimin Juntumaan (2008, 68) väitöskirjasta ja loput kolme väittämää täydensin/muotoilin omaan työkokemukseeni perustuvalla tiedolla.

Mittarin vastausvaihtoehtoina on käytetty 4 asteista Likert asteikkoa (1 = täysin eri mieltä, 4 = täysin samaa mieltä). Viisikkopelin faktorianalyysi tuotti tiimikoheesioon kahden faktorin ratkaisun. Taulukossa 1 on kuvattuna muuttujien faktorilataukset, jotka kuvaavat miten vahva yhteys kullakin väittämällä on faktoriin. Taulukosta näkee, miten kärkimuuttujat latautuvat omiin faktoreihinsa. Faktori on kuitenkin ulottuvuus, joten heikompia muuttujien latauksia ei tule aliarvioida, koska kyse on vastaajien mielipiteisiin liittyvistä valinnoista. (Alkula ym. 2002, 267, 273–274.) Faktorien nimeämiseksi lähdin tekemään tulkintaa muuttujista eli väittämistä, jotka latautuivat faktoreille. Tarkistin kärkimuuttujat, joilla on korkein lataus faktorilla, ja jotka ovat siten sisällöllisesti sitä lähimpänä, lataus on >.5 (Alkula ym. 2002, 273). Mietin, mikä on yhteistä näille kärkimuuttujille. Sisällöllisesti muuttujat jakautuivat kahteen osaan ja vastasivat Shieldsin ja Gardnerin (1997) tiimikoheesion teoreettisen

määritelmän kaksiosaisuuteen – sosiaalinen- ja tehtäväkoheesio. Sosiaaliseen koheesioon kuuluu keskinäinen kunnioitus, pitäminen ja luottamus. Viisikkopelin kitkattoman yhteistyön sisin ”minän sivuuttaminen” on toisen pelaajan kunnioittamista, jolloin tehdään toiselle työ mahdollisimman helpoksi, on sosiaalisen koheesio ydintä. Vastaavasti tehtäväkoheesioon kuuluu yhteistyö yhteisen päämäärän eteen ja luottamus. Viisikkopelin voimakas ilmaisu toisen kunnioittamisesta ja toisen hyväksi pelaamisesta on toiminnallisen koheesio ydintä. Faktorianalyysi vahvisti teoria osiossa osoitetun, eli miten nämä väittämät jakautuvat kahden osion kesken. Tämä vaikutti faktorien nimien muodostumiseen eli mitä sisällöllisesti väittämät mittasivat. Näin faktorit saivat nimet Yhteistyö ja Toimintatapa.

Taulukon 1 alalaidasta löytyvät faktoreiden Yhteistyö ja Toimintatapa Cronbachin alfa-arvot. Cronbachin alfa-arvolla mitataan mittarin konsistenssia eli yhtenäisyyttä. Mitä suurempi arvo on, sitä yhtenäisemmän mittarin voidaan katsoa olevan. Riittävänä arvona faktoreille pidetään $>.6$ (Nummenmaa 2020, 510–512). Faktorista 1 karsittiin muuttuja 11 pois ja faktori 2 sisältää kaikki sille latautuvat muuttujat. Faktori 1 eli Yhteistyön reliabiliteettikerroin on $.825$ ja faktori 2 eli Toimintatavan $.808$. Näistä arvoista voidaan päätellä, että mittari ”Viisikkopeli” mittaa luotettavasti ja toistettavasti kuvattua ilmiötä.

Taulukko 1. Faktorianalyysin tulos mittarille: ”Viisikkopeli”.

	Faktorit	
	Yhteistyö	Toimintatapa
Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa.	.808	
Tietoa pyritään jakamaan koko yhteisön sisällä.	.807	
Asenteemme on: ”Toimimme yhdessä.”	.777	
Jokainen tuntee tulewansa ymmärretyksi ja olevansa hyväksytty.		.350
Jokainen meistä antaa aktiivisesti tietoa työhön liittyvistä asioista.		.387
Olen todella osa työyhteisöäni.	.509	
Työyhteisöni jäsenet etsivät kaiken aikaa uusia, tuoreita tapoja tarkastella työn ongelmia.		.769
Työyhteisöni jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita.		.838
Työyhteisöni jäsenet auttavat toisiaan työssä.	.595	
Työyhteisössäni käytetään aikaa uusien ideoiden kehittelyyn.		.870
Olemme riippuvaisia yhteisestä tiedonkulusta.	.398	
Työyhteisöni jäsenet tulevat toimeen hyvin keskenään.	.689	
Cronbachin alfa	0,825	0,808

Johtamistyyli

Esihenkilöiden johtamistyyliä koehenkilöt arvioivat urheilun johtajuusmittaristo lomakkeella, joka sisältää 40 väittämää (The Leadership Scale for Sports, LSS; Chelladurai 2006; Chelladurai & Saleh, 1980). Alkuperäisestä johtajuusmittariston 40 väittämästä kolme poistettiin. Yksi poistetuista väittämistä oli esimerkiksi sosiaalisen kannustuksen muuttujiin liittyvä väittämä, joka suomeksi kääntyisi: ”Kutsuu kuljettajat kotiinsa”. Työnmaailman ja työn tekemisen näkökulmasta tämä väittämä sekä kaksi muuta poistettua, eivät palvelleet kokonaisuutta tutkimuksen kontekstissa ja sen takia ne poistettiin ja tilalle muotoiltiin kolme uutta sopivampaa väittämää.

Mittarin vastausvaihtoehtoina on käytetty 5 asteista Likert asteikkoa (asteikko 1 = ei koskaan, 5 = aina). Faktorianalyysi tuotti kolmen faktorin ratkaisun. Taulukossa 2 on kuvattuna muuttujien faktorilataukset, jotka kuvaavat miten vahva yhteys kullakin väittämällä on faktoriin. Taulukosta näkee, miten kärkeumuuttujat latautuvat omiin faktoreihinsa, myös negatiivisesti. Esimerkiksi faktori demokraattinen johtamistyyli sisältää kaksi negatiivista muuttujaa. Tämä tarkoittaa sitä, että demokraattisia piirteitä omaavat vastaajat ovat vastanneet kyseisiin väittämiin pienillä arvoilla, kun taas muihin vastaavasti suurilla. Faktorien nimeämiseksi lähdin tekemään tulkintaa muuttujista eli väittämistä, jotka latautuivat faktoreille. Tarkistin kärkeumuuttujat, joilla on korkein lataus faktorilla, ja jotka ovat siten sisällöllisesti sitä lähimpänä, lataus on $>.5$ (Alkula ym. 2002, 273). Mietin, mikä on yhteistä näille kärkeumuuttujille. Tässä yhteydessä ei pidä unohtaa muuttujia, joilla on matalampi lataus, koska vastauksissa heijastuu aina jollain tavoin ihmisten omakohtaiset kokemukset ja näkemykset (Alkula ym. 2002, 267).

Muuttujat jakautuivat kolmeen osaan ja vastasivat sisällöllisesti Chelladurain (2006; Chelladurai & Saleh 1980) johtajuusmittariston jakautumista. Koska muuttujien jakautumisesta alkuperäisen mittarin faktorien mukaan oli ennakkotieto, ei muuttujien jakautuminen tuottanut yllätystä. Esimerkiksi autokraattisen johtamistyylin faktoriin latautuvat viisi väittämää latautuivat aina yhteen. Kuten aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, sosiaalisesti kannustava, teknisesti ohjaava ja palkitseva johtamistyyli (Chelladurai & Saleh 1980; Chelladurai 2006) yhdistyivät keskenään (Juntumaa 2008) tässä tutkimuksessa. Faktorianalyysi vastasi teoria osiossa osoitettua, eli miten nämä väittämät jakautuivat kolmen eri johtamistyylin

osion kesken. Tämä vaikutti faktorien nimien muodostumiseen eli mitä sisällöllisesti väittämät mittasivat. Näin faktorit saivat nimet Demokraattinen-, Autokraattinen- ja Kannustava johtamistyyli.

Taulukon 2 alalaidasta löytyvät faktoreiden Demokraattinen-, Autokraattinen- ja Kannustava johtamistyyli Cronbachin alfa-arvot. Cronbachin alfa-arvolla mitataan mittarin konsistenssia eli yhtenäisyyttä. Mitä suurempi arvo on, sitä yhtenäisemmän mittarin voidaan katsoa olevan. Riittävänä arvona faktoreille pidetään $>.6$ (Nummenmaa 2020, 510–512). Faktorista 1 karsittiin muuttujat 3 ja 9 pois, faktorista 2 karsittiin muuttuja 27 ja faktorista 3 muuttuja 32. Faktori 1 eli Demokraattisen johtamistyylin reliabiliteettikerroin on .981, faktori 2 eli Autokraattisen johtamistyylin .929 ja faktori 3 eli Kannustavan johtamistyylin .963. Näistä arvoista voidaan päätellä, että mittari ”Esihenkilöiden johtamisen tyyli” mittaa luotettavasti ja toistettavasti kuvattua ilmiötä.

Taulukko 2. Faktorianalyysin tulos mittarille: ”Esihenkilöiden johtamisen tyyli”.

	Faktorit		
	Demokraattinen johtamistyyli	Autokraattinen johtamistyyli	Kannustava johtamistyyli
Vaatii jokaista tekemään parhaansa.	.835		
Selittää jokaiselle työnkuvan ja menetelmät.	.896		
Korjaa tekemiä virheitä.	-.625		
Varmistaa, että jokainen ymmärtää tehtävänsä yhteisössä.	.805		
Opettaa jokaiselle yksilöllisesti taitoja tarvittaessa.	.708		
Suunnittelee etukäteen tarvittavat koulutukset.	.738		
Käyttää aikaa ja selittää, mitä tämän pitäisi ja ei pitäisi tehdä.	.834		
Odottaa jokaisen noudattavan lähiesihenkilön neuvoja yksityiskohtaisesti.	.794		
Osoittaa jokaisen heikkoudet.	-.698		
Antaa erityisiä ohjeita jokaiselle siitä, miten hänen tulisi toimia jokaisessa tilanteessa.	.680		
Huolehtii, että tarvittava koulutus palvelee kokonaisuutta.	.771		
Kertoo, miten jokaisen panos sopii kokonaisuukuvaan.	.817		
Selittää yksityiskohtaisesti, mitä jokaiselta odotetaan.	.768		
Kysyy mielipidettä tärkeissä asioissa ennen toteutusta.	.521		
Tekee päätöksiä yhdessä.	.548		
Rohkaisee tekemään ehdotuksia työskentelytavoista.	.627		
Kannustaa kehittämään osaamistaan.	.728		
Antaa asettaa omat tavoitteensa.	.808		
Antaa omalla tavallaan korjata virheitä.	.476		
Kysyy mielipidettä muilta heitä koskevista tärkeistä päätöksistä.	.497		
Antaa oppia omassa tahdissaan.	.518		

Kannustaa yhteistyöhön.	.653		
Toimii muita kuulematta.		.827	
Toimii perustelematta ratkaisuja.		.852	
Pitää tinkimättömästi kiinni kannastaan.		.858	
Pitää asiat omiana tietonaan.		.761	
Puhuu tavalla, jota ei saa kyseenalaistaa.		.794	
Auttaa toisia henkilökohtaisissa ongelmissa.			.537
Auttaa selvittämään keskinäisiä riitoja.			.500
Huolehtii muiden henkilökohtaisesta hyvinvoinnista.	.506		
Tekee henkilökohtaisia palveluksia.			.637
Ilmaisee pitävänsä muista.			.814
Rohkaisee luottamaan itseensä.			.739
Pitää hyvänä muiden läheisiä ja mutkattomia suhteita.			.597
Antaa tunnustusta suorituksesta muiden läsnäollessa.			.778
Kertoo, milloin toinen tekee erityisen hyvää työtä.			.741
Huolehtii, että palkitaan hyvistä suorituksista.			.677
Ilmaisee, kun huomaa hyvän suorituksen.			.705
Ilmaisee luottamusta silloin, kun se on ansaittu.			.715
Cronbachin alfa	0,981	0,929	0,963

Suoriutumisstrategiat

Omaa suoriutumisstrategiaansa kuljettajat arvioivat Nurmen ym. (1995) Suoriutumis-Strategiamittarilla (Strategy and Attribution Questionnaire, SAQ). Alkuperäinen kysely sisältää 60 väittämää ja kymmenen alaluokkaa. Näistä väittämistä poimittiin 15 tähän kyselyyn. Saa-vutus kontekstin viidestä alaluokasta valittiin kolme: menestysodotuksen, välttelevän käyttäytymisen ja hallintasuuntautuneisuuden osiot (Nurmi ym. 1995). Teorian näkökulmasta näillä väittämillä pyrittiin mittaamaan työmaailmassa eri tilannekonteksteissa ja eri asioiden vaikuttaessa sitä, mitä suoriutumisstrategiaa ihmiset käyttävät menestyäkseen eri tilanteissa.

Mittarin vastausvaihtoehtoina on käytetty 4 asteista Likert asteikkoa (1 = täysin samaa mieltä, 4 = täysin eri mieltä). Faktorianalyysi tuotti kahden faktorin ratkaisun. Taulukossa 3 on kuvattuna muuttujien faktorilataukset, jotka kuvaavat miten vahva yhteys kullakin väittämällä on faktoriin. Taulukosta näkee, miten kärkimuuttujat latautuvat omiin faktoreihinsa, myös negatiivisesti. Esimerkiksi faktori 2 Taitosuuntautunut sisältää kaksi negatiivista muuttujaa. Tämä tarkoittaa sitä, että taitosuuntautuneita piirteitä omaavat vastaajat ovat vastanneet kyseisiin väittämiin pienillä arvoilla, kun taas muihin vastaavasti suurilla. Samoin on myös faktorin 1 Välttely kohdalla, joka sisältää yhden negatiivisen muuttujan. Vastaa-

vasti välttely piirteitä omaavat vastaajat ovat vastanneet kyseiseen väittämään pienillä arvoilla, kun taas muihin suurilla. Faktorien nimeämiseksi lähdin tekemään tulkintaa muuttujista eli väittämistä, jotka latautuivat faktoreille. Tarkistin kärkimuuttujat, joilla on korkein lataus faktorilla, ja jotka ovat siten sisällöllisesti sitä lähimpänä, lataus on $>.5$ (Alkula ym. 2002, 273). Mietin, mikä on yhteistä näille kärkimuuttujille. Tässä yhteydessä ei pidä unohtaa muuttujia, joilla on matalampi lataus, koska vastauksissa heijastuu aina jollain tavoin ihmisten omakohtaiset kokemukset ja näkemykset (Alkula ym. 2002, 267).

Muuttujat jakautuivat kahteen osaan ja vastasivat sisällöllisesti Nurmen ym. (1995) suoriutumisstrategia mittarin (SAQ – Strategy and Attribution Questionnaire) alaluokkien jakautumista. Koska muuttujien jakautumisesta alkuperäisen mittarin faktorien mukaan oli ennakkotieto, ei muuttujien jakautuminen tuottanut yllätystä. Esimerkiksi muuttujan, ”Menestyminen on itsestä kiinni”, latautuminen faktorille 1 Välttely negatiivisesti, kuvastaa teoreettista välttely käyttäytymisen psykologista minäkuvan puskuria yksilön itsetuntoa tai pätevyyttä koskevaa negatiivista tietoa vastaan (Nurmi 1993; Onatsu-Arviolommi 2003, 11). Samoin kuin faktorille 2 Taitosuuntautunut, latautuvat kaksi negatiivista muuttujaa. Esimerkiksi negatiivinen muuttuja, ”Minulla on usein tunne, etten selviydy uudesta asiasta”, on juuri taitosuuntautuneen käyttäytymisen vastakohtaa eli miten ihminen uskoo hallitsevansa tilannetta ja toinen negatiivinen muuttuja, ”Jos edessä on vaikea tehtävä, huomaan usein, etten yritä tosissani”, on myös vastakohta taitosuuntautumisen optimistisia odotuksia, tehtävän tekemiseen suuntautumista ja tietoa siitä, että selviää kohtaan (Määttä ym. 2002; Nurmi ym. 1995). Kuten aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, jakautuvat suoriutumisstrategiat tarkoituksen- ja epätarkoituksenmukaisiin strategioihin. Faktorianalyysi vastasi teoria osissa osoitettua, eli miten nämä väittämät jakautuivat kahden osion kesken. Tämä vaikutti faktorien nimien muodostumiseen eli mitä sisällöllisesti väittämät mittasivat. Näin faktorit saivat nimet Välttely ja Taitosuuntautunut.

Taulukon 3 alalaidasta löytyvät faktoreiden Välttely ja Taitosuuntautunut Cronbachin alfa-arvot. Cronbachin alfa-arvolla mitataan mittarin konsistenssia eli yhtenäisyyttä. Mitä suurempi arvo on, sitä yhtenäisemmän mittarin voidaan katsoa olevan. Riittävänä arvona faktoreille pidetään $>.6$ (Nummenmaa 2020, 510–512). Faktorista 1 karsittiin muuttuja 10 pois ja faktorista 2 muuttujat 8 ja 11. Faktori 1 eli Välttelyn reliabiliteettikerroin on $.737$ ja faktorin 2 eli Taitosuuntautunut $.772$. Näistä arvoista voidaan päätellä, että mittari ”Omat suoriutumisstrategiat” mittaa luotettavasti ja toistettavasti kuvattua ilmiötä.

Taulukko 3. Faktorianalyysin tulos mittarille: "Omat suoriutumisstrategiat".

	Faktorit	
	Välttely	Taitosuuntautunut
Kun tartun johonkin tehtävään, olen yleensä varma, että onnistun siinä.		.785
Minulle käy usein niin, että keksin jotain muuta tekemistä, kun minulla on hankala tehtävä edessä.	.458	
Se, miten eri tehtävissä menestyn, on kiinni sattumasta.	.609	
Kun menen uusiin tilanteisiin, odotan usein pärjääväni.		.703
Työssäni menestyminen on täysin olosuhteista kiinni.	.691	
Jos jokin alkaa mennä pieleen, häivyn nopeasti kahville tai muuhun vastaavaan.	.638	
Minulla ei ole keinoja vaikuttaa siihen, miten pärjään eri tilanteissa.	.604	
Minulla on usein tunne, etten selviydy uudesta asiasta.		-.457
Jos on jotain hankalaa tiedossa, keksin mielelläni muuta puuhaa.	.460	
Eri tilanteissa menestyminen riippuu loppujen lopuksi vain vähän siitä, mitä asiasta tietää ja osaa.	.469	
Jos edessä on vaikea tehtävä, huomaan usein, etten yritä tosissani.		-.358
Olen pärjännyt vaativissakin tilanteissa ihan hyvin.		.707
Pärjään yleensä hankalammassakin tehtävässä.		.824
Tulen usein sairaaksi, jos seuraavana päivänä on jotain hankalaa tiedossa.	.572	
Menestyminen on itsestä kiinni.	-.360	
Cronbachin alfa	0,737	0,772

3.3.2 Summamuuttujat

Faktorianalyysin jälkeen muodostettiin mittarien faktoreille latautuvista muuttujista summamuuttujat, joita käytettiin tutkittaessa ryhmien välisiä yhteyksiä. Summamuuttujalla tarkoitetaan muuttujaa, jonka arvot on saatu laskemalla yhteen faktorille latautuvien muuttujien arvot, joilla voidaan suorittaa laskutoimitukset. Summamuuttuja on faktorin empiirinen vastine eli tiivistetty kuva vastaajien asenteista. (Alkula ym. 2002, 100–101).

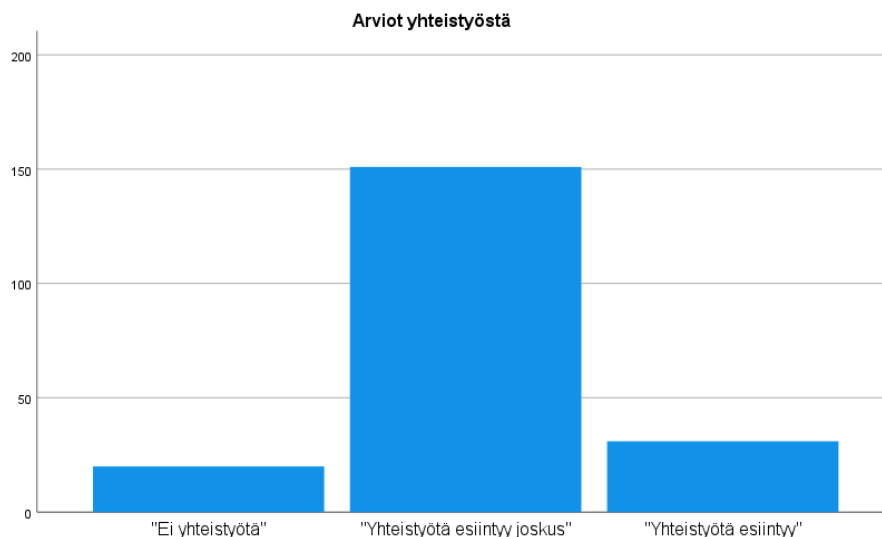
Tiimikoheesio

Viisikkopelin faktorianalyysi tuotti tiimikoheesioon kahden faktorin ratkaisun. Kahden faktorin ratkaisusta muodostettiin summamuuttujat faktorille 1: Yhteistyö ja faktorille 2: Toimintatapa. Summamuuttuja Yhteistyö sisältää kysymykset 1–3, 6, 9 ja 12. Kysymyksissä

yhdistyy tiedon jakaminen, yhteinen tekeminen ja yhteishengen luominen. Summamuuttujan nimi kertoo vastaajien kyvystä ja halusta yhteistyöhön. Vastaajien keskiarvo oli 2,9 ja keskijakauma oli 3. Histogrammi jakautumalla pienet luvut kuvastavat kielteisyyttä (ei yhteistyötä kuvaavia tekijöitä) ja isot luvut myönteisyyttä (yhteistyötä kuvaavia tekijöitä on yhteisössä).

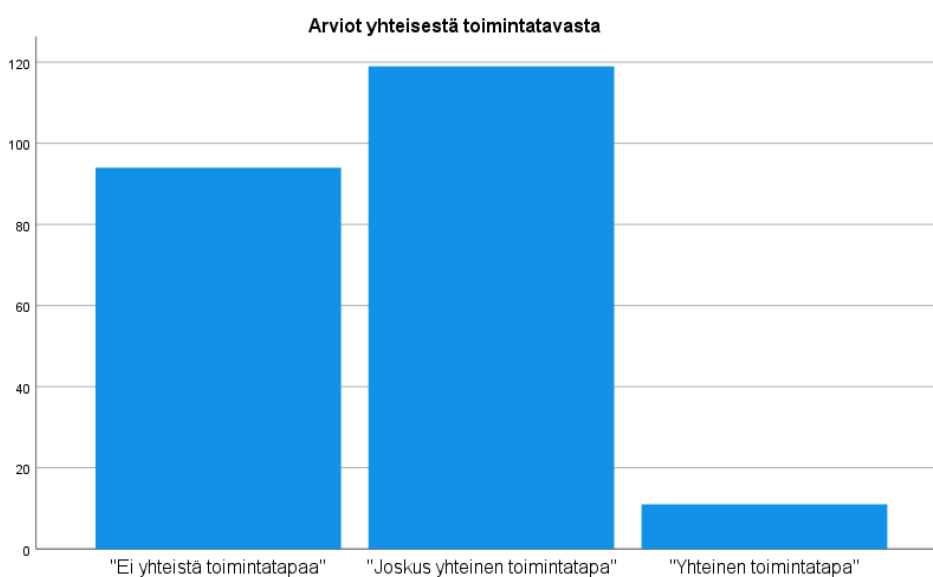
Summamuuttuja Toimintatapa sisältää kysymykset 4–5 ja 7–8 sekä 10. Kysymyksissä yhdistyy hyväksytyksi tuleminen, aktiivinen tiedon jakaminen ja uuden luominen. Summamuuttujan nimi kertoo, kokevatko vastaajat yhteisössä kykyä ja halua yhteisiin toimintatapoihin. Vastaajien keskiarvo ja keskijakauma olivat kummatkin 2,4. Histogrammi jakautumalla pienet luvut kuvastavat kielteisyyttä (ei yhteistä toimintatapaa kuvaavia tekijöitä) ja isot luvut myönteisyyttä (yhteisiä toimintatapoja kuvaavia tekijöitä havaittavissa).

Luokittelun teossa käytin omaa harkintaa siitä, miten arvot niputetaan mihinkin luokkaan, miten luokat nimetään ja kuinka monta luokkaa oli järkevä tehdä. Kummatkin summamuuttujat luokiteltiin kolmeen osaa, perustuen keskiarvoon. Yhteistyö sai luokittelun, ”yhteistyötä ei esiinny”, ”yhteistyötä esiintyy joskus” ja ”yhteistyötä esiintyy”. Kuvassa 7 esitetään kuljettajien arviot yhteistyöstä. Kuvasta näkee, että yhteistyön toimimiseen tyytyväisten ryhmä, on huomattavan pieni verrattuna ”joskus” tai ”ei koskaan” vastanneisiin. Ryhmä ”yhteistyötä esiintyy joskus” erottuu selkeästi joukosta. Tässä voidaan miettiä, miten yksilöt subjektiivisesti ymmärtävät yhteistyön merkityksen ja sisällön. Vastaako oma käsitys yhteistyöstä muiden käsityksiä, joten oletukset voivat värittää vastausten valintoja. Jos ei ole ihan varma, voi aina valita vastausvaihtoehdoista lähimmän, joka kuvaa ”joskus” vaihtoehtoa.



Kuva 7. Kuljettajien arviot työyhteisön yhteistyöstä.

Toimintatapa sai luokittelun, ”ei yhteistä toimintatapaa”, ”joskus yhteinen toimintatapa” ja ”yhteinen toimintatapa”. Kuvassa 8 esitetään kuljettajien arviot yhteisestä toimintatavasta. Kuvasta voidaan päätellä, että yhteisen toimintatavan löytymisen arvioidaan onnistuneen ”ei ollenkaan” tai ”joskus”. Vain noin 10 vastaajaa kokee yhteisen toimintatavan toteutuvan säännöllisesti, kun loput vastaajista arvioi yhteisen toimintatavan puuttuvan tai esiintyvän vain harvoin. Kuvista 7 ja 8 näkee, että kuljettajien arviot tiimikoheesion molemmista osista ovat hyvin alhaiset.



Kuva 8. Kuljettajien arviot työyhteisön yhteisistä toimintatavoista.

Johtamistyyli

Johtamistyylien faktorianalyysi tuotti kolmen faktorin ratkaisun. Kolmen faktorin ratkaisuista muodostettiin summamuuttujat faktorille 1: Demokraattinen johtamistyyli, faktorille 2: Autokraattinen johtamistyyli ja faktorille 3: Kannustava johtamistyyli. Summamuuttuja Demokraattinen johtamistyyli sisältää kysymykset 1 ja 2, 4–8 ja 10–23 sekä 31. Kysymyksissä yhdistyy harjoituksen ja ohjauksen, demokraattisen johtamisen ja sosiaalisen kannustuksen väittämiä. Summamuuttujan nimi viittaa esihenkilön johtamistyyliin ja käyttäytymiseen. Johtamistyyliin kuuluu ohjaus ja opastus, kannustaminen osallistumiseen ja yhteiseen tekemiseen sekä kuunteleminen. Johtamisen käyttäytyminen mahdollistaa jäsenten mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon sekä tulla kuulluiksi. Johtamistyyllillä ja käyttäytymisellä on yhteys työntekijöiden suoritusprosessiin ja tehtävän suoritustasoon. Vastaajien keskiarvo ja keskijakauma olivat kummatkin 3,2. Histogrammi jakautumalla pienet luvut kuvastavat myönteisyyttä (demokraattista johtamista esiintyy) ja isot luvut kielteisyyttä (demokraattista johtamista ei esiinny).

Summamuuttuja Kannustava johtamistyyli sisältää kysymykset 29–30 ja 32–40. Kysymyksissä yhdistyy sosiaalinen kannustus ja positiivinen palaute. Summamuuttujan nimi viittaa esihenkilön johtamistyyliin ja käyttäytymiseen. Johtamistyyliin kuuluu valmennuskäyttäytyminen, jolle on ominaista yksilöiden hyvinvoinnista huolehtiminen, positiivisen ryhmäilmapiirin luominen ja lämpimät ihmissuhteet jäsenten kanssa. Tämä koskee jäsenten yksilöllisiä ja kollektiivisia sosiaalisia tarpeita. Positiivisen palautteen kautta vahvistetaan jäseniä tunnustamalla ja palkitsemalla hyvä suoritus. Nämä liittyvät tehtävän suoritusprosessiin ja tehtävän suoritustasoon. Vastaajien keskiarvo oli 3,2 ja keskijakauma 3,1. Histogrammi jakautumalla pienet luvut kuvastavat myönteisyyttä (kannustavaa johtamista esiintyy) ja isot luvut kielteisyyttä (kannustavaa johtamista ei esiinny).

Summamuuttuja Autokraattinen johtamistyyli sisältää kysymykset 24–26 ja 28. Summamuuttujan nimi viittaa esihenkilön johtamistyyliin ja käyttäytymiseen. Johtamistyyliin kuuluu henkilökohtaisen auktoriteetin korostaminen ja itsenäinen päätöksenteko. Johtaja ei salli ryhmän jäsenten osallistumista päätöksentekoon. Kuten demokraattisella johtamistyyllillä, on autokraattisella johtamistyyllillä ja käyttäytymisellä yhteys ryhmän jäsenten suorituspro-

sessiin ja tehtävän suoritustasoon. Vastaajien keskiarvo oli 3,5 ja keskijakauma 3,6. Histogrammi jakautumalla pienet luvut kuvastavat kielteisyyttä (autokraattista johtamista esiintyy) ja isot luvut myönteisyyttä (autokraattista johtamista ei esiinny).

Luokittelun teossa käytin omaa harkintaa siitä, miten arvot niputetaan mihinkin luokkaan, miten luokat nimetään ja kuinka monta luokkaa oli järkevä tehdä. Kaikki summamuuttujat luokiteltiin kolmeen osaan, perustuen keskiarvoon. Kaikki johtamistyyli saivat saman luokittelun. X kertoo johtamistyylin seuraavissa luokitteluissa, jotka olivat siis kaikille samat: ”X johtamista esiintyy”, ”X johtamista esiintyy joskus” ja ”X johtamista ei esiinny”.

Suoriutumisstrategiat

Suoriutumisstrategioiden faktorianalyysi tuotti kahden faktorin ratkaisun. Kahden faktorin ratkaisusta muodostettiin summamuuttujat faktorille 1: Välttely ja faktorille 2: Taitosuuntautunut. Summamuuttuja Välttely sisältää kysymykset 2, 3, 5–7, 9 ja 14–15 (käännetty). Kysymyksissä yhdistyy välttelevän käyttäytymisen ja hallintasuuntautuneisuuden kysymykset. Summamuuttujan nimi kertoo vastaajien suoriutumisstrategiasta. Suoriutumisstrategiaan kuuluu tehtäviä välttelevä tyyli eli ihmiset käyttäytyvät tavalla, joka estää suoriutumista. Epäonnistumisesta ihmiset syyttävät ulkoisia tekijöitä, kuten sattumaa ja olosuhteita. Vastaajien keskiarvo oli 1,59 ja keskijakauma 1,5. Histogrammi jakautumalla pienet luvut kuvastavat myönteisyyttä (välttelevän käyttäytymisen puutetta) ja isot luvut kielteisyyttä (välttelevään käyttäytymiseen suuntautumista).

Summamuuttuja Taitosuuntautunut sisältää kysymykset 1, 4, ja 12–13. Summamuuttujan nimi kertoo vastaajien suoriutumisstrategiasta, eli siitä että ihmiset odottavat menestystä eivätkä ole huolissaan epäonnistumisen mahdollisuudesta. Vastaajien keskiarvo oli 3,43 ja keskijakauma 3,5. Pienet luvut kuvastavat kielteisyyttä (taitosuuntautuminen käyttäytymisen puuttumista) ja isot luvut myönteisyyttä (taitosuuntautunutta käyttäytymistä esiintyy).

Summamuuttujien keskiarvoista ja keskijakautumista voi päätellä, että jakautumat ovat toisensa vastakohtia. Summamuuttujien vinojen jakautumien vuoksi, jouduin muuttujien määrää tarkastelemaan uudelleen ja tekemään valintoja, jotta vastausten jakaumaa saatiin tasotettua ja histogrammia tasapainotettua. Jakaumat jäivät edelleen epätasapainoiksi ja jatkolaskuissa tämä oli otettava huomioon, koska laskut eivät voineet perustua suoriutumisstrategioiden kohdalla keskiarvoihin, varsinkin jos käytettiin luokiteltuja ryhmiä.

Luokittelun teossa käytin omaa harkintaa siitä, miten arvot niputetaan mihinkin luokkaan, miten luokat nimetään ja kuinka monta luokkaa oli järkevä tehdä. Summamuuttujat luokiteltiin kolmeen osaan, jakautumaa hyväksi käyttäen. Kummatkin summamuuttujat saivat saman luokittelun. X kertoo suoriutumisstrategian seuraavissa luokitteluissa, jotka ovat kummallekin samat: ”X käyttäytymistä esiintyy”, ”X käyttäytymistä esiintyy joskus” ja ”X käyttäytymistä ei esiinny”.

3.3.3 Analyysimenetelmät

Faktorianalyysin jälkeen tulosten analyysimenetelmiksi tässä tutkimuksessa valitsin yksisuuntaisen varianssianalyysin (ANOVA), ristiintaulukoinnin ja Khiin neliö -testin sekä lisäksi Kruskal-Wallis-testin. Valitsin yksisuuntaisen varianssianalyysin (one-way analysis of variance) tutkimusmenetelmäksi siksi, koska halusin verrata eroavatko kahden tai useamman ryhmän keskiarvot tilastollisesti merkittävästi toisistaan. Tarkastelun tarkoituksena on tutkia, onko jatkuvan riippuvan muuttujan arvoissa riippumattomasta kategorisesta muuttujasta aiheutuvaa vaihtelua. Varianssianalyysi mahdollistaa samanaikaisen useamman muuttujan keskiarvojen vertaamisen toisiinsa, toisin kuin t-testi, jolla voi verrata vain kahta jakaumaa kerrallaan. (Nummenmaa 2002, 305–306.) Varianssianalyysia on pidetty kokeellisen analyysin perusmenetelmänä ja yksinkertaisimmillaan kyse on siitä, missä määrin tuloksia voidaan pitää uskottavina suhteessa perusjoukkoon (Alkula ym. 2002, 257–258).

Varianssianalyysi käytännössä kertoo, että ryhmien keskiarvojen välillä on vaihtelua, mutta se ei kerro vaihteluun syytä tai miksi vaihtelua esiintyy. Sen vuoksi valitsin ristiintaulukoinnin, jonka avulla voitiin tutkia kahden muuttujan välistä riippuvuutta ja verrata muuttujien jakautumista eri ryhmissä. (Alkula ym. 2002). Khiin neliö -testi tehdään ristiintaulukoinnin yhteydessä ja sillä vastataan kysymykseen, liittyvätkö vertailtavat muuttujat toisiinsa vai eivät. Mitä pienempi p-arvo on, sen enemmän saadaan tukea riippuvuuden tai eron yleistämiselle perusjoukkoon. Alle 0,05 (5,0 %) suuruista p-arvoa pidetään riittävänä näyttönä. (Valli 2015.)

Kruskal-Wallis-testin valitsin, koska suoriutumisstrategia jakautumat eivät olleet ns. normaalijakautuneita, vaan vinoja. Näin ollen niiden keskiarvojen vertailu ei ollut mahdollista

khiin neliö -testillä ristiintaulukoinnin yhteydessä. Keskiarvo ei tällöin kuvaa jakauman sijaintia totuudenmukaisesti, vaan poikkeuksellisesti jakautumien sijaintia tutkitaan sillä, miten mediaanit poikkeavat toisistaan. Mitä pienempi testin merkitsevyystaso on, sitä todennäköisempää on, että jakaumat ovat erilaiset. (Valli 2015.)

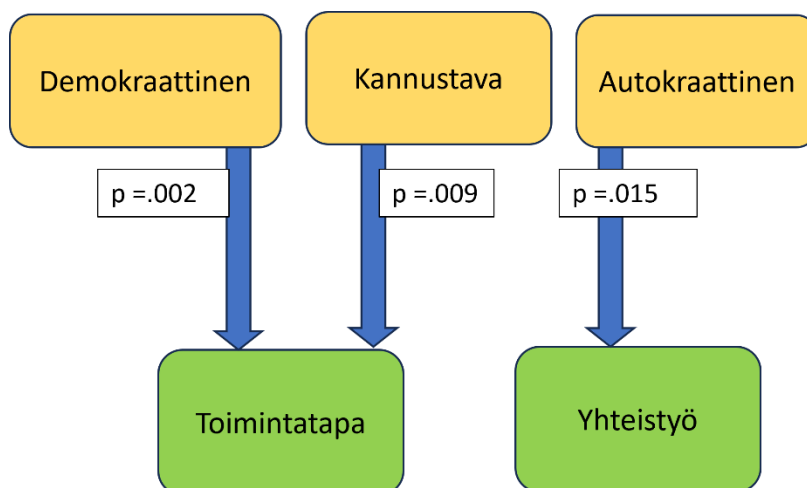
Seuraavassa luvussa on tutkittu alhaisen tiimikoheesion selittävinä tekijöinä esihenkilöiden johtamistyyliä sekä kuljettajien suoriutumisstrategioita. Ensimmäisten tulosten kohdalla esitellään tuloksia selventävät taulukoinnit. Loppujen tulosten kuvaajat ja taulukoinnit löytyvät liitteestä kolme.

4 Tulokset

4.1 Esihenkilön johtamistyylin yhteys tiimikoheeseen

Ensiksi tutkin johtamistyylien yhteyttä alhaiseen tiimikoheeseen (kuvat 7 ja 8). Faktorianalyysissä johtamistyylien tulokseksi saatiin kolmen faktorin ratkaisu ja faktorit saivat nimet: Demokraattinen-, Kannustava- ja Autokraattinen johtamistyyli. Johtamistyyleistä muodostui näin kolmiosainen. Tiimikoheesiolle faktorianalyysi tuotti kahden faktorin ratkaisun ja faktorit saivat nimet: Yhteistyö ja Toimintatapa. Tiimikoheesiosta muodostui näin kaksiosainen.

Johtamistyylien ja tiimikoheesion yhteyksiä tutkittiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä (ANOVA). Varianssianalyysissä tarkasteltiin, löytyykö eri johtamistyylien muuttujien arvoissa vaihtelua, tiimikoheesion eri osien vaikutuksesta. Kuvassa 9 esitetään tutkimuksessa selvinneet tilastolliset yhteydet johtamistyylien ja tiimikoheesion osien välillä.



Kuva 9. Varianssianalyysin osoittamat tilastolliset yhteydet johtamistyylien ja tiimikoheesion (Viisikkopelin) osien välillä.

Johtamistyylien ja tiimikoheesion osien yhteyksiä tutkittaessa yksisuuntaisella varianssianalyysillä saatiin tulokseksi, että Demokraattisen johtamistyylin ja Toimintatavan välillä löytyi yhteys, $p = .002$. Samalla tavalla Kannustavan johtamistyylin ja Toimintatavan välille löytyi

yhteys, $p = .009$. Autokraattisen johtamistyylin ja Yhteistyön välille löytyi myös yhteys, $p = .015$.

Jokaisessa eri johtamistyylin muuttujien arvoissa oli vaihtelua eri tiimikoheesion osien takia, mutta jokainen johtamistyyleistä oli vain yhteydessä toiseen tiimikoheesion osaan, joko toimintatapaan tai yhteistyöhön.

4.1.1 Demokraattisen johtamistyylin ja toimintatavan yhteys

Demokraattisen johtamistyylin ja Toimintatavan ristiintaulukointi esitetään taulukossa 5. Varianssianalyysi antoi viitettä Demokraattisen johtamistyylin ja Toimintatavan väliselle yhteydelle, $p = .002$. Ristiintaulukoinnista nähdään, että kun demokraattista johtamistyyliä ei esiinny, ei esiinny myöskään yhteistä toimintatapaa (54 %) tai yhteinen toimintatapa on täysin kateissa (0 %). Vastaavasti kun demokraattista johtamistyyliä esiintyy, niin yhteisen toimintatavan esiintymistodennäköisyys kasvaa (66 %). Khiin neliötestillä tutkittiin Demokraattisen johtamistyylin ja Toimintatavan riippuvuusyhteyttä ja tulokseksi saatiin, $p < .001$.

Tuloksista voidaan päätellä, että Demokraattinen johtamistyyli vaikuttaa yksilöiden kokemaan yhteiseen Toimintatapaan erittäin positiivisesti. Demokraattinen johtamistyyli lisää yhteisen Toimintatavan kokemusta ja merkitystä. Johtamistyylinä se rakentaa ja ylläpitää tiimikoheesiota ja sillä on merkittävä vaikutus yksilöiden kokemaan tiimikoheesion toimintatapa osaan. Kyseisen johtamistyylin puuttuessa koetaan, että yhteistä Toimintatapaa ei ole ollenkaan. Tulosten perusteella voidaan todeta, että Demokraattisella johtamistyyllillä on merkittävä positiivinen vaikutus yhteiseen Toimintatapaan.

Taulukko 4. Demokraattisen johtamistyylin ja tiimikoheesion (toimintatapa) yhteys.

	Demokraattinen johtamistyyli						Yhteensä	
	"Demokraattista johtamista esiintyy"		"Demokraattista johtamista esiintyy joskus"		"Demokraattisia johtamistapaa ei esiinny"			
	lkm	%	lkm	%	lkm	%	lkm	%
"Ei yhteistä toimintatapaa"	12	21	29	47	38	54	79	42
"Joskus yhteinen toimintatapa"	37	66	30	48	32	46	99	53
"Yhteinen toimintatapa"	7	13	3	5	0	0	10	5
Yhteensä	56	100	62	100	70	100	188	100

4.1.2 Kannustavan johtamistyylin ja toimintatavan yhteys

Kannustavan johtamistyylin ja Toimintatavan ristiintaulukointi esitetään taulukossa 6. Varianssianalyysi antoi viitettä Kannustavan johtamistyylin ja Toimintatavan väliselle yhteydelle, $p = .009$. Ristiintaulukoinnista nähdään, että kun kannustavaa johtamistyyliä esiintyy, silloin yhteistä toimintatapaa esiintyy joskus tai aina yhteensä 68 %. Vastaavasti, jos kannustavaa johtamistyyliä ei esiinny, ei yhteistä toimintatapaakaan esiinny (53 %) tai se on täysin kateissa (0 %). Khiin neliötestillä tutkittiin Kannustavan johtamistyylin ja Toimintatavan riippuvuusyhteyttä ja tulokseksi saatiin, $p = .007$.

Tuloksista voidaan päätellä, että Kannustava johtamistyyli vaikuttaa yksilöiden kokemaan yhteiseen Toimintatapaan positiivisesti. Kannustava johtamistyyli lisää yhteisen Toimintatavan kokemusta. Tämän johtamistyylin riippuvuussuhde tiimikoheesion toimintatapa osaan ei ole kuitenkaan yhtä vahva kuin demokraattisen johtamistyylin, $p < .001$, mutta kuitenkin merkittävä. Kannustava johtamistyyli tulosten mukaan rakentaa tiimikoheesiota ja sillä on vaikutusta yksilöiden kokemaan yhteiseen Toimintatapaan. Kyseisen johtamistyylin puuttessa koetaan, että yhteistä toimintatapaa ei ole ollenkaan.

Taulukko 5. Kannustavan johtamistyylin ja tiimikoheesion (toimintatapa) yhteys.

	Kannustava johtamistyyli							
	"Kannustavaa johtamista esiintyy"		"Kannustavaa johtamista esiintyy joskus"		"Kannustavaa johtamista ei esiinny"		Yhteensä	
	lkm	%	lkm	%	lkm	%	lkm	%
"Ei yhteistä toimintatapaa"	17	32	24	39	39	53	80	42
"Joskus yhteinen toimintatapa"	29	55	35	56	35	47	99	52
"Yhteinen toimintatapa"	7	13	3	5	0	0	10	5
Yhteensä	53	100	62	100	74	100	189	100

4.1.3 Autokraattisen johtamistyylin ja yhteistyön yhteys

Autokraattisen johtamistyylin ja Yhteistyön ristiintaulukointi esitetään taulukossa 7. Varianssianalyysi antoi viitettä Autokraattisen johtamistyylin ja Yhteistyön väliselle yhteydelle, $p = .015$. Ristiintaulukoinnista nähdään, että mitä enemmän autokraattista johtamistyyliä esiintyy, sitä vähemmän esiintyy yhteistyötä (9 %). Vastaavasti, jos autokraattista johtamista ei esiinny, kasvaa yhteistyön todennäköisyys (72 %). Khiin neliötestillä ei riippuvuus yhteyttä löytynyt.

Tuloksista voidaan päätellä, että Autokraattinen johtamistyyli vähentää koettua Yhteistyötä. Autokraattinen johtamistyyli ei tue yhteistyön muodostumista, mistä antaa viitettä myös se, että johtamistyylin puuttuessa, kasvaa koettu yhteistyö. On tärkeää säilyttää jäsenten välinen yhteistyö ja saada heidät osallistumaan ryhmän toimintaan ja tehtäviin, jotta vuorovaikutus säilyy. Muutoin voi käydä niin, että ryhmätason rakenteelliset olosuhteet lisäävät negatiivisten suhteiden määrää, jolloin häiritsevät erimielisyydet lisääntyvät ja yhteistyö kärsii.

Taulukko 6. Autokraattisen johtamistyylin ja tiimikoheesio (yhteistyö) yhteys.

	Autokraattinen johtamistyyli							
	"Autokraattista johtamista esiintyy usein"		"Autokraattista johtamista esiintyy joskus"		"Autokraattista johtamista ei esiinny"		Yhteensä	
	lkm	%	lkm	%	lkm	%	lkm	%
"Ei yhteistyötä"	7	21	7	15	5	6	19	12
"Yhteistyötä esiintyy joskus"	23	70	35	74	57	72	115	72
"Yhteistyötä esiintyy"	3	9	5	11	17	22	25	16
Yhteensä	33	100	47	100	79	100	159	100

Tiimikoheesio on osa Toimintatapa oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä sekä Autokraattisen johtamistyylin että Kannustavan johtamistyylin kanssa. Sen sijaan, tiimikoheesio on osalla Yhteistyö oli yhteys Autokraattiseen johtamistyyliin. Kuvassa 9 nähdään, että näin tiimikoheesio on osatekijät olivat eri tavalla yhteydessä positiivisesti ja negatiivisesti johtamistyyliin. Autokraattinen johtamistyyli alentaa kuljettajan kokemusta yhteistyöstä työyhteisössä ja demokraattinen- ja kannustava johtamistyyli parantavat yhteistä toimintatapaa.

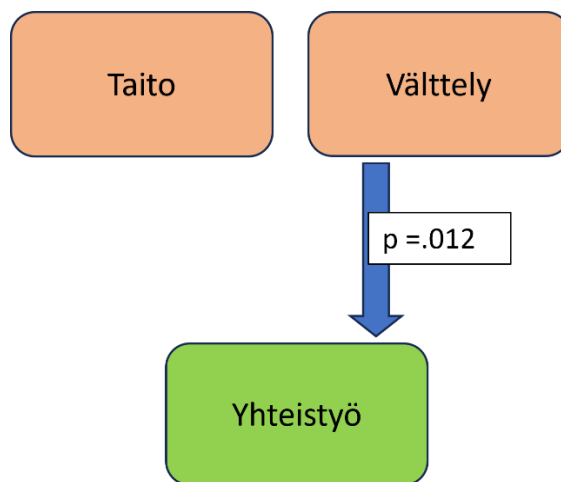
Näin tutkimus oletus yksi: *Lähiesihenkilön demokraattinen ja kannustava johtamistyyli ovat yhteydessä kuljettajan parempaan tiimikoheesioon ja autokraattinen johtamistyyli on yhteydessä alempaan tiimikoheesioon*, tuli todistettua.

4.2 Kuljettajan suoriutumisstrategian yhteys tiimikoheesioon

Toiseksi tutkin suoriutumisstrategioiden yhteyttä tiimikoheesioon. Faktorianalyysissä suoriutumisstrategioiden tulokseksi saatiin kahden faktorin ratkaisu ja faktorit saivat nimet: Välttely ja Taitosuuntautunut. Suoriutumisstrategioista muodostui näin kaksiosainen. Tiimikoheesio oli kaksiosainen ja faktorit saivat nimet: Yhteistyö ja Toimintatapa.

Suoriutumisstrategioiden ja tiimikoheesio on yhteyksiä tutkittiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä (ANOVA). Varianssianalyysissä tarkasteltiin, onko eri suoriutumisstrategian muuttujien arvoissa vaihtelua, tiimikoheesio on eri osien vaikutuksesta. Kuvassa 10 esitetään

tutkimuksessa selvinneet tilastolliset yhteydet suoriutumisstrategioiden ja tiimikoheesion osien välillä.



Kuva 10. Varianssianalyysin osoittama tilastollinen yhteys kuljettajien suoriutumisstrategioiden ja tiimikoheesioon välillä.

Suoriutumisstrategioiden ja tiimikoheesion osien yhteyksiä tutkittaessa yksisuuntaisella varianssianalyysillä löytyi ainoastaan yksi yhteys. Tutkimuksessa saatiin tulokseksi Välttelystrategian ja Yhteistyön välinen yhteys, $p = .012$.

Välttelyn ja Yhteistyön ristiintaulukointi esitetään taulukossa 8 (LIITE 3, taulukko 8). Ristiintaulukoinnista nähdään, että kun välttelevää käyttäytymistä esiintyy eniten (40 %), yhteistyötä ei esiinny ollenkaan (95 %). Välttelevän käyttäytymisen todennäköisyys kasvaa sitä mukaan, kun yhteistyön todennäköisyys laskee, mutta poikkeavasti välttelevän käyttäytymisen esiintyminen joskus lisääntyy sitä mukaa, kun yhteistyö kasvaa. Kruskal-Wallis testillä tutkittiin, miten suoriutumisstrategian osan Välttely ryhmien välinen jakautuminen vaihtelee ja testin tulokseksi saatiin, $p = .014$. Kruskal-Wallis -testi näyttää, että ryhmien ”Välttelevää käyttäytymistä esiintyy” ja ”Välttelevää käyttäytymistä esiintyy joskus” välillä on tilastollisesti merkitsevä ero (LIITE 3, kuva 13.).

Tuloksista voidaan päätellä, että välttelijät karttavat yhteistyötä. Välttelystrategian käyttö työtapana ei rakenna yhteistyön toimivuutta ja näin sillä on tilastollisesti merkitsevä negatiivinen yhteys tähän tiimikoheesioon osaan. Yhteistyötä esiintyy vain ”joskus” välttelevästi

käyttäytyvillä ja puolestaan välttelevää käyttäytymistä esiintyvillä yhteistyötä ei esiinny juuri ollenkaan. Merkitsevä ero näiden ryhmien välillä on kyky yhteistyöhön. Turvallisella ilmapiirillä voi olla vaikutusta tähän. Esimerkiksi tarvittaessa työntekijä voi olla erimieltä esihenkilön kanssa ilman painostuksen pelkoa, uskaltaa myöntää olevansa väärässä ilman, että joutuu naurunalaiseksi tai uskaltaa tehdä virheitä ilman, että syyllistetään. Näiden kahden ryhmän taustaerona voi olla eri vahvuiset epävarmuudet siitä, että tuleeko hyväksytyksi ja onnistuuko tehtävän teossa. Voidaan olettaa, että ryhmällä ”joskus” välttelystrategiaa käyttävillä kyseinen strategia antaa ajoittain myöten, joten uskallus yhteistyöhön on parempi.

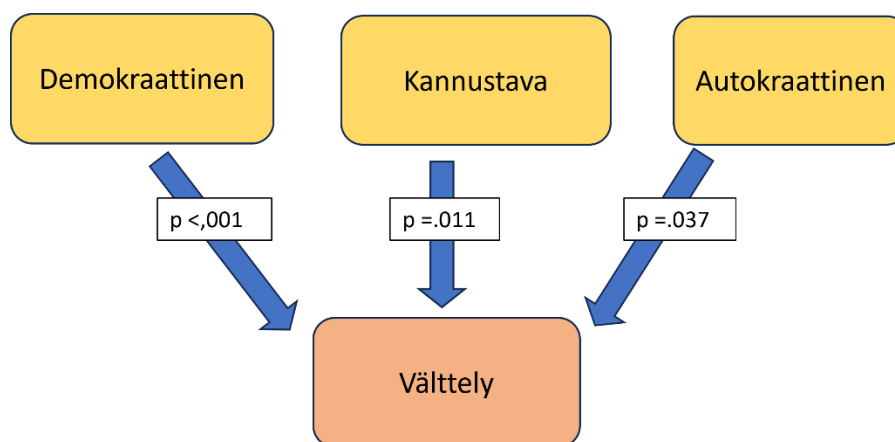
Kuvassa 10 näkyy, että taitosuuntautunut suoriutumisstrategia ei ole yhteydessä tiimikoheesion osiin, toisin kuin välttelevä suoriutumisstrategia on yhteistyöhön. Taitosuuntautunutta toimintatapaa käyttävät kuljettajat kokevat tiimikoheesion positiivisemmin kuin välttelevää toimintatapaa käyttävät kuljettajat.

Näin tutkimusoletus kaksi: *Kuljettajan oma suoriutumisstrategia on yhteydessä hänen kokeemaansa tiimikoheesioon, siten että taitosuuntautuneet kuljettajat arvioivat tiimikoheesion positiivisemmaksi kuin välttelevän tyylin omaksuneet kuljettajat*, tuli todistettua.

4.3 Esihenkilön johtamistyylin yhteys kuljettajan suoriutumisstrategiaan

Kolmanneksi tutkin johtamistyylien yhteyttä suoriutumisstrategiaan. Johtamistyyli oli kolmiosainen ja faktorit saivat nimet: Demokraattinen-, Kannustava- ja Autokraattinen johtamistyyli. Suoriutumisstrategia oli kaksiosainen ja faktorit saivat nimet: Välttely ja Taitosuuntautunut.

Johtamistyylien ja suoriutumisstrategioiden yhteyksiä tutkittiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä (ANOVA). Varianssianalyysissä tarkasteltiin, onko eri johtamistyylien muuttujien arvoissa vaihtelua, suoriutumisstrategioiden eri osien vaikutuksesta. Kuvassa 11 esitetään tutkimuksessa selvinneet tilastolliset yhteydet johtamistyylien ja suoriutumisstrategioiden osien välillä.



Kuva 11. Varianssianalyysin osoittamat eri johtamistyylien tilastolliset yhteydet kuljettajien välttely käyttäytymiseen.

Johtamistyylien ja suoriutumisstrategioiden osien yhteyksiä tutkittaessa yksisuuntaisella varianssianalyysillä saatiin tulokseksi Demokraattisen johtamistyylin ja Välttelystrategian välinen yhteys, $p < .001$. Kun vielä tutkittiin Kannustavan johtamistyylin yhteyttä Välttelystrategiaa käyttävien kuljettajien arvioihin, löydettiin yhteys, $p = .011$. Myös Autokraattisen johtamistyylin ja Välttely käyttäytymisen välille saatiin yhteys, $p = .037$. Jokaisessa eri johtamistyylin muuttujien arvoissa oli vaihtelua suoriutumisstrategia osan välttely johdosta. Johtamistyylien yhteyttä taitosuuntautumiseen ei löytynyt.

4.3.1 Demokraattisen johtamistyylin ja välttelystrategian yhteys

Demokraattisen johtamistyylin ja Välttelystrategian ristiintaulukointi esitetään taulukossa 9 (LIITE 3, taulukko 9). Varianssianalyysi antoi viitettä Demokraattisen johtamistyylin ja Välttelystrategian väliselle yhteydelle, $p < .001$. Ristiintaulukoinnista nähdään, että kun demokraattista johtamistyyliä esiintyy, välttelevää käyttäytymistä ei esiinny tai esiintyy joskus yhteensä 93 %. Vastaavasti jos demokraattista johtamistyyliä ei esiinny, välttelevää käyttäytymistä esiintyy tai esiintyy joskus yhteensä 91 %. Khiin neliötestillä tutkittiin Demokraattisen johtamistyylin ja Välttelystrategian riippuvuusyhteyttä ja tulokseksi saatiin, $p = .004$.

Tuloksista voidaan päätellä, että demokraattinen johtamistyyli vaikuttaa positiivisesti välttelevän käyttäytymisen esiintymiseen. Se vähentää välttelevän käyttäytymisen esiintymistä huomattavasti. Demokraattisen johtamistyylin voi sanoa rakentavan ja luovan mahdollisuuksia suoriutumista tukevan toimintamallin käyttämiselle. Se voi tarjota ja kannustaa jopa

uuden toimintatavan käyttämisen mahdollisuuksia vanhan tilalle. Demokraattisen johtamistyylin puuttuessa kasvaa välttelevän käyttäytymisen todennäköisyys merkittävästi.

4.3.2 Kannustavan johtamistyylin ja välttelystrategian yhteys

Kannustavan johtamistyylin ja Välttelystrategian ristiintaulukointi esitetään taulukossa 10 (LIITE 3, taulukko 10). Varianssianalyysi antoi viitettä Kannustavan johtamistyylin ja Välttelystrategian väliselle yhteydelle, $p = .011$. Ristiintaulukoinnista nähdään, että kun kannustavaa johtamistyyliä esiintyy, välttelevää käyttäytymistä ei esiinny tai esiintyy joskus yhteensä 89 %. Vastaavasti, jos kannustavaa johtamistyyliä ei esiinny, välttelevää käyttäytymistä esiintyy tai esiintyy joskus yhteensä 90 %. Khiin neliötestillä tutkittiin Kannustavan johtamistyylin ja Välttelystrategian riippuvuusyhteyttä ja tulokseksi saatiin, $p = .011$.

Tuloksista voidaan päätellä, että kannustava johtamistyyli vaikuttaa positiivisesti välttelevän käyttäytymisen esiintymiseen. Se vähentää toimimattoman suoriutumisstrategian käyttöä ja mahdollistaa suoriutumista tukevan rakentavamman toiminnan. Samoin kuin demokraattisen johtamistyylin puuttuessa, kannustavan johtamistyylin puuttuessa kasvaa välttelevän käyttäytymisen todennäköisyys.

4.3.3 Autokraattisen johtamistyylin ja välttelystrategian yhteys

Autokraattisen johtamistyylin ja Välttelystrategian ristiintaulukointi esitetään taulukossa 11 (LIITE 3, taulukko 11). Varianssianalyysi antoi viitettä Autokraattisen johtamistyylin ja Välttelystrategian väliselle yhteydelle, $p = .037$. Ristiintaulukoinnista nähdään, että kun autokraattista johtamistyyliä esiintyy eniten, esiintyy välttelevää käyttäytymistä joskus tai aina yhteensä 86 %. Vastaavasti, kun autokraattista johtamistyyliä ei esiinny, välttelevän käyttäytymisen osuus vähenee joskus tai ei ollenkaan yhteensä 88 %. Khiin neliötestillä tutkittiin Autokraattisen johtamistyylin ja Välttelystrategian riippuvuusyhteyttä ja tulokseksi saatiin, $p < .001$.

Tuloksista voidaan päätellä, että autokraattinen johtamistyyli nostaa merkittävästi välttelevän käyttäytymisen esiintymistä. Johtamistyylinä autokraattinen toiminta ei tue suoriutu-

mista tukevaa toimintaa, vaan voi jopa mahdollistaa toiminnan muuttumisen epätarkoituksenmukaiseksi. Vastaavasti jos autokraattista johtamistyyliä ei esiinny, vähenee välttelevä käyttäytyminen ja mahdollistaa huomattavasti paremman suoriutumisen.

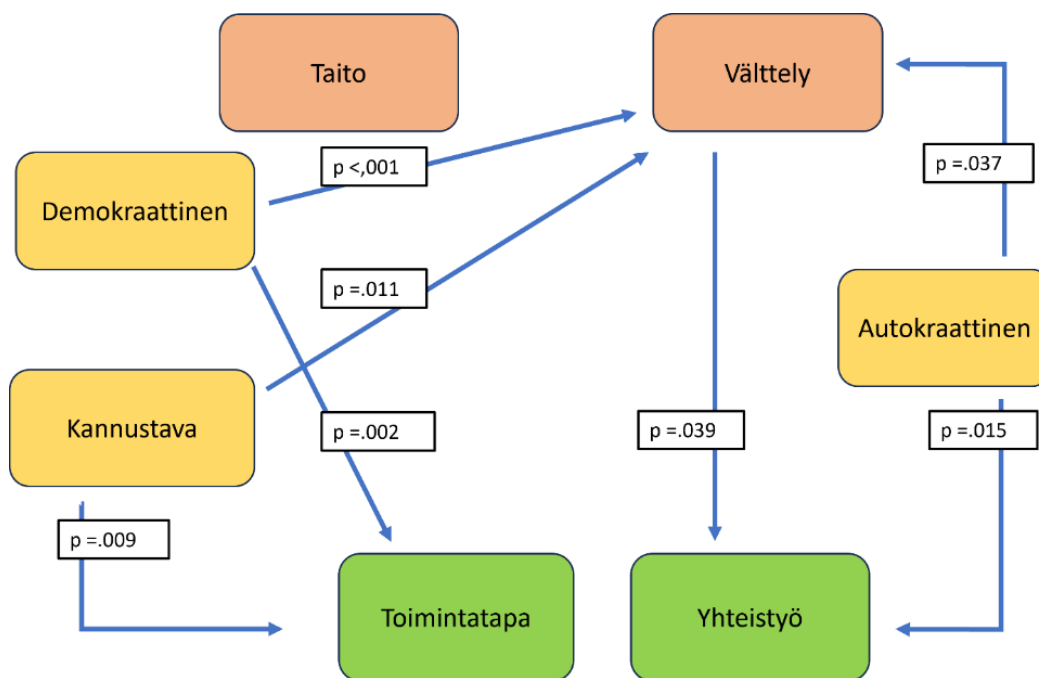
Kuljettajien arvioinneissa välttelystrategia on voimakkaasti yhteydessä kaikkien johtamistyylien kanssa. Johtamistyylien esiintyminen ja esiintymättömyys ovat riippuvuus suhteessa välttely käyttäytymisen malliin. Autokraattinen johtamistyyli lisää välttelevää käyttäytymistä, kun taas demokraattinen- ja kannustava johtamistyyli vähentävät välttelevää käyttäytymistä. Johtamistyylien olematon yhteys suoriutumisstrategian osaan taitosuuntautunut antaa viitettä siitä, että kyseistä suoriutumisstrategiaa käyttävät kuljettajat kykenevät toimimaan tasapainoisesti oman suoriutumisstrategian puitteissa johtamistyyleistä huolimatta. Tutkimuksessa saadut tilastolliset yhteydet johtamistyylien ja välttelevän käyttäytymisen välillä esitetään kuvassa 11.

Näin myös tutkimusoletus kolme: *Lähiesihenkilön johtamistyyllillä on yhteys kuljettajan suoriutumisstrategiaan*, tuli todistettua.

4.4 Yhteenveto tuloksista

Tutkin tiimikoheesioon vaikuttaneita tekijöitä. Ensiksi selvitin johtamistyylien yhteyttä tiimikoheesioon, toiseksi suoriutumisstrategioiden yhteyttä tiimikoheesioon ja kolmanneksi johtamistyylien ja suoriutumisstrategioiden keskinäistä yhteyttä.

Tutkimuksessa löydettiin seitsemän eri yhteyttä muuttujien välille. Nämä tutkimuksessa selvinneet tilastolliset varianssianalyysin paljastamat yhteydet ja niiden tulokset on koottu yhteen ja esitetään kuvassa 12.



Kuva 12. Yhteenveto tuloksista.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että käytetyillä johtamistyyliillä on yhteys koettuun tiimikoheesioon. Ne ylläpitävät ja nostavat koettua koheesiota tai pahimmillaan laskevat sitä. Tutkimuksessa esitetyillä johtamistyyliillä oli yhteys tiimikoheesioon molempiin osiin, mutta jokaisella vain jompaankumpaan. Demokraattinen ja kannustava johtamistyyli olivat yhteydessä tiimikoheesioon osaan toimintatapa. Demokraattinen sekä kannustava johtamistyyli kummatkin vaikuttavat positiivisesti koettuun toimintatapaan, jolloin niiden esiintyessä yhteistä toimintatapaa esiintyi enemmän. Puolestaan, jos kyseisiä johtamistyyliä ei esiintynyt, koettiin että yhteistä toimintatapaa ei ollut ollenkaan. Autokraattinen johtamistyyli oli yhteydessä tiimikoheesioon yhteistyöhön. Autokraattinen johtamistyyli vaikutti negatiivisesti yhteistyön esiintymiseen, alentaen sen kokemusta. Puolestaan, jos autokraattista johtamistyyliä ei esiintynyt, kasvoi yhteistyön esiintyvyys. Lyhyesti sanottuna yhteistyö parani.

Yksilön käyttämällä suoriutumisstrategialla eli ajattelu- ja toimintatavalla on yhteys koettuun tiimikoheesioon. Tutkimuksessa erityisesti epätarkoituksenmukaisella välttelyyn viittaavalla toimintatavalla oli negatiivinen yhteys tiimikoheesioon ja erityisesti sen yhteistyö

osaan. Välttely käyttäytyminen oli yhteydessä alhaiseen yhteistyöhön. Välttelijät toisin sanoen karttavat yhteistyötä. Yhteistyötä esiintyy vain ”joskus” välttelevästi käyttäytyvillä ja puolestaan välttelevää käyttäytymistä käyttävillä ei juuri ollenkaan.

Samoin käytetyillä johtamistyyleillä on yhteys yksilöiden käyttämiin suoriutumisstrategioihin. On mahdollista, että esihenkilöllä on vaikutusta henkilön käsitykseen omista kyvyistä ja toiminnasta. Pitkissä työsuhteissa, kuten pääkaupunkiseudun kaupunkiraideliikenteessä, esimies alaissuhde saattaa säilyä vuosia, joten yhteistyön vaikutus muodostuu merkittäväksi. Tutkimuksessa johtamistyyleillä oli yhteys suoriutumisstrategioihin ja erityisesti välttely käyttäytymiseen. Demokraattinen ja kannustava johtamistyyli molemmat olivat yhteydessä välttely käyttäytymiseen, niin että kyseisten johtamistyylien esiintyminen vähensi välttely käyttäytymisen esiintymistä. Vastaavasti kyseisten johtamistyylien puuttuminen lisäsi välttely käyttäytymistä. Autokraattinen johtamistyyli puolestaan nosti välttely käyttäytymistä ja sen puuttuminen vähensi merkittävästi välttely käyttäytymistä. Johtamistyyleillä oli huomattava merkitys valitun suoriutumisstrategian käytössä. Taitosuuntautunut toimintastrategia ei ollut suorassa, tilastollisesti merkittävässä yhteydessä, mihinkään kuvassa 12 esitettyyn muuttujaan.

Puuttuva johtajuus on myös mahdollista: Kuljettajalle on nimetty esihenkilö, mutta käytännössä tämä ei hoida tehtäviään alaisiinsa nähden. Kyselyyn vastanneista kuljettajista 76 vastasi, että ei ollut tavannut esihenkilöään ollenkaan. Ikään tai sukupuoleen perustuvien ryhmien välille ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja. Tämän vuoksi näitä ei ole esitelty tuloksissa.

5 Pohdinta

Tässä työssä tutkittiin kaupunkiraideliikenteen esihenkilöiden ja kuljettajien välistä tiimikoheesiota ns. viisikkopelaamisen ajattelumallin avulla. Halusin selvittää, millaisia yhteyksiä muodostuu esihenkilöiden johtamistyylien ja työntekijöiden omien suoriutumisstrategioiden, yhteistyön ja yhteistoiminnan onnistumisen välille.

Tulokset osoittivat, että tiimikoheesio ei kuljettajien arvion mukaan toiminut tässä kaupunkiraideliikenne organisaatiossa. Tiimikoheesio osatekijät: yhteistyön sujuminen ja yhteisen toimintatavan onnistuminen saivat kuljettajien arvioissa alhaiset arviot (kuvat 7 ja 8). Kokonaisuutena suurin osa kuljettajista koki tiimikoheesio epäonnistuneen. Kun annettujen arvioiden taustatekijöitä tutkittiin tarkemmin, havaittiin, että sekä esihenkilön johtamistyyli että kuljettajien oma suoriutumisstrategia selittivät koheesio alhaisia arvioita. Vaikka koheesio koettiin laajasti alhaisena, välttelevän suoriutumisstrategian kuljettajat, erottuivat tilastollisesti ja nimenomaan yhteistyön alhaisissa arvioissa.

Koheesio on lukuisissa tutkimuksissa jaettu joko sosiaaliseen koheesioon ja tehtävä koheesioon (Gardner ym. 1996; Jowett & Chaundy 2004) tai kolmeen osaan (Salas, Wessey & Estrada 2015). Tässä lopputyössäni tiimikoheesiosta löytyi kaksi faktoria, ”Yhteistyö” ja yhteinen ”Toimintatapa”, jotka vastaavat em. tutkimusten sosiaalista koheesiota ja tehtäväkoheesiota. Välttelevän suoriutumisstrategian kuljettajat reagoivat negatiivisesti tähän sosiaalisen koheesio vastineeseen, yhteistyöhön, joka oli odotettavissa, koska välttelevän suoriutumisstrategian taustalla on aikaisemmista kokemuksista johtuvaa epävarmuutta hyväksytyksi tulemisesta tai tehtävän onnistumisesta (Nurmi 2015, 113).

Omat tulokseni osoittivat tilastollisesti merkitsevän yhteyden kaupunkiraideliikenteen esihenkilöiden demokraattisen johtamistyylin, kannustavan johtamistyylin ja ”yhteisen toimintatavan” välillä. Tämä yhteys löytyy aikaisemmista tutkimuksista, joissa on löydetty voimakas yhteys demokraattisen ja positiivista palautetta antavan johtamistyylin ja tehtäväkoheesio välille (Shields & Gardner 1997). Positiiviset johtamistyylit tukevat alaisten luottamusta tehtävissä onnistumisiin ja auttavat sekä tukevat alaisten oppimisprosesseja.

Epävarman kuljettajan ja autokraattisen, johtajavaltaisen esihenkilön yhteistyö ei tue kuljettajan kokemusta yhteistyön onnistumisesta eikä tunnetta, että hän olisi ryhmässä hyväksytty ja arvostettu jäsen. Claypool & Bernstein (2017) ovatkin sanoneet selkeästi: ”kaikki mikä auttaa muodostamaan ryhmäkoheesion, ryhmään kuulumisen tunteen, auttaa paitsi parempaan työsuoritukseen, myös laajempaan tasapainoon työn ulkopuolella” (myös, Albert 2019). Tässä tutkimuksessa autokraattinen johtamistyyli ei ole sellainen ”parempaan ryhmäkoheesioon auttava tekijä”. On tärkeää, että johtamistyyli ei lisää pelkoa tai epäluottamusta.

Tässä työssä on käytetty (Aunola ym. 2000; Nurmi ym. 1995; Salmela-Aro ym. 2009) suoriutumisstrategioita, joita on tutkittu nuorten ja opiskelijoiden koulu ja opiskelumenestyksen taustatekijöinä. Näin on löydetty tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä sekä opiskelumenestyksen että ongelmien kesken. Salmela-Aro ym. (2009) löysivät yhteyden yliopisto-opiskelijoiden suoriutumisstrategioiden ja varhaisen loppuun palamisen välille. Epäonnistumisen odotukset vahvistavat epätarkoituksenmukaisten strategioiden käyttöä. Ne sisältävät tehtäviin sopimatonta toimintaa ja lisäävät tehtävien välttelyä (Dweck 1990).

Oman työni tuloksista selvisi, että välttelijät karttavat yhteistyötä tässäkin kaupunkiraideliikenteen organisaatiossa. Välttelystrategian käyttö toimintatapana ei rakenna yhteistyön toimivuutta ja se näkyy tilastollisesti negatiivisena yhteytenä. Välttelystrategian ydin ongelma eli pelko ja epäluottamus onnistumisesta tarvitsee muuttuakseen korjaavia kokemuksia, jotta yhteistyö alkaa toimia.

Lisäksi työssä löydetty tilastollinen yhteys johtamistyylien ja kuljettajien suoriutumisstrategioiden arvioiden välillä vahvistaa omaa kokemustani ko. työorganisaatiossa esiintyneestä ”huonon ilmapiirin” ilmiöstä. Vastaavia tutkimuksia, joihin verrata tuloksiani, ei työorganisaatioiden tutkimuksista löytynyt. Ainoastaan nuorten urheilusta löytyi Juntumaan ym. (2005) tutkimus, jossa saman tyyppistä tutkimusasetelmaa oli käytetty.

Tämän työn tutkimusasetelma on uutta. Yhdistelemällä erilaisten tutkimusasetelmien tuloksia uudella tavalla on saatu nyt esitetty kokonaisuus. Aikaisemmin ei ole tutkittu aikuisten työntekijöiden työorganisaatiossa kehittynyttä tiimikoheesiota siten, että huomioidaan sekä esihenkilöiden johtamistyyliä, että työntekijöiden omat suoriutumisstrategiat. Tässä työssä otin uuden askeleen ja käytin Nurmen ym. (1995) nuorille kehittämiä mittareita aikuisten

itse arviointien välineenä. Toivon tämän rohkaisevan näiden mittareiden laajempaan käyttöön.

Edellä kuvatut tulokset antavat pohjaa keskustelulle. Millaisia taitoja pitäisi esihenkilöillä ja muulla johtajistolla olla, että organisaation toimintakykyä ja siellä työskentelevien viihtyvyyttä voisi parantaa? Tämän tutkimuksen perusteella demokraattiset ja kannustavat johtamistyyli auttavat kaikkia työntekijöitä tuntemaan itsensä arvostetuksi tehdessään omaa työsuoritustaan. Koska tehtävät edellyttävät keskinäistä luottamusta ja arvostusta, joka edelleen kannustaa avoimeen tiedon kulkuun, tarvitaan erityistä apua siellä, missä työntekijän itsetunto on alhainen (Dweck 1990). Jääkiekon huipulla on fraasi: ”jatkuva puhe”, kun tarkoitetaan täydellistä yhteistyötä (Niemeläinen 2020: Savonen & Sihvonen 2020). Kaikki työtehtäviin liittyvä tieto on kaikkien saatavilla avoimesti.

Tutkimukseni kuluessa paljastui, että esihenkilöiden määrä oli tutkimuksen ajankohtana suhteessa kuljettajiin riittämätön. Se on hallinnollinen asia, jonka korjaaminen määrällisesti on helpompaa kuin se, että esihenkilöiksi valittujen sitoutuminen työhönsä ja oikeanlainen opettamis- ja ohjaamistyyli tuottaisivat toivottuja tuloksia. On ilmeistä, että kuka tahansa ei halua tai sovellu toisten esihenkilöksi. On myös vaativaa olla valitsemassa esimiestehtäviin soveltuvia henkilöitä. Tutkimuksessa ilmeni myös, että eri sukupuolien, eri ikäryhmien tai työuran pituuksien välillä suhteessa tutkimuskysymyksiin ei löytynyt eroja. Tässä suhteessa tutkimusjoukko oli yllättävänkin homogeeninen.

Voidaan kysyä, onko ”viisikkopelin” idea työorganisaatiossa realistinen? Keskinäistä epäluottamusta, vääränlaista kilpailua tai edes välinpitämättömyyttä ei voisi esiintyä työntekijöiden välillä, jos viisikkopelin periaate todella toteutuisi. Jääkiekossa tuota tavoitetta tutkitaan tarkkaan jokaisen valittavan pelaajan kohdalla. Rekrytoinnin yhteydessä voi työntekijälle tehdä asiaa kartoittavia kysymyksiä, mutta asian havainnointia uuden kaupunkiraideliikennekuljettajan kanssa ei voi yhtä helposti suorittaa. Vasta esihenkilöitä valittaessa suuresta kuljettajajoukosta on sellaista kokemuksellista tietoa käytettävissä, mikäli sitä painotetaan.

Viisikkopeli on terminä uusi määriteltäessä koheesiota. Pidän sitä käyttökelpoisena ja toivon sille lisää käyttöä organisaation ja pienryhmien tutkimuksessa. Erityisesti siinä korostettava minä- ja yksilökeskeisyydestä luopuminen, on tärkeä piirre kilpailuhenkisessä kulttuurissa sekä työelämässä, että urheilussa.

Näin henkilökohtaisiin aiheisiin päätnyt tutkimus voi kohdata eettisiä ongelmia. Kaikki vastaajat olivat omista teoistaan vastaavia täysi-ikäisiä, joille vastaaminen oli täysin vapaaehtoista. Kuitenkin, aina kun kysytään henkilökohtaisia ominaisuuksia ja arvioidaan muita työyhteisön jäseniä, voi vastaajalla olla huoli siitä, miten vastaukset ja tulokset käytetään. Luottamus tai sen puute suhteessa tutkijaan vaikuttaa aina vastauksiin. Tutkija ottaa myös tietoisesti riskin siitä, saako hän tutkimuksen kannalta riittävän määrän ja riittävän rehellisiä vastauksia. Tässä tutkimuksessa tutkijaan luotettiin. Vastaukset olivat rohkeita, ja niitä oli riittävästi myös vastaajien anonymiteetin varmistamiseksi. Tutkijalla on myös eettinen vastuu siitä, että laskennalliset tulokset esitetään ja tulkitaan oikein.

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus perustuu reliabiliteettiin eli mittarin sisäiseen pysyvyyteen tutkimusasetelmaa toistettaessa. Tutkimuksessani käytin osittain itse kehittämäni koheesiomittaria, Chelladurain kehittämää pääosin urheilussa käytettyä johtamistyylien mittaria (LSS - Leadership Scale for Sports) sekä Nurmen ym. (1995) suoriutumisstrategia mittaria (SAQ - Startegy and Attribution Questionnaire), jota on pääasiasiallisesti käytetty lasten ja nuorten sekä opiskelijoiden suoriutumisstrategioiden tutkimuksessa.

Näillä kolmella mittarilla saadut reliabiliteetti arvot olivat hyvin korkeita. Viisikkopelin käsitteen osalta operationalisointi onnistui, osoittaen myös mittarini hyvän validiteetin. Johtamistyylin mittaamiseen valitsin tarkoituksella Chelladurain (Chelladurai & Saleh 1980) kehittämän mittarin, jota oli pääasiassa käytetty urheilun johtajuustutkimuksessa paljon, ja jonka Salminen ja Liukkonen tutkimuksessaan (1994) totesivat olevan pätevä instrumentti johtajuustutkimuksessa laajemminkin, joka myös tutkimuksessani varmistui. Myös Nurmen ym. (1995) kehittämä suoriutumisstrategia mittari, osoittautui tässä aikuisia käsittelevässä työssäni validiksi.

Kaikilta edeltä mainituin osin, riskeistä huolimatta, tämä tutkimus onnistui. Pohdittaessa tämän tutkimuksen yleistettävyyttä, katson että saamiani tuloksi voisi yleistää samantyyppisiin keskiuuriin yrityksiin tietyin varauksin. Ajattelen että vastaajien motivointi ja heidän anonymiteettinsä suojaaminen ovat tutkimuksen onnistumisen kannalta ratkaisevan tärkeitä.

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla millaisia ratkaisuja ja ajatuksia on alaisilla, jotka ovat työskennelleet pitkiä aikoja ilman saatavilla olevia esihenkilöitä. Lisäksi tämä tutkimus suoritettiin ajankohtana, jolloin organisaatiossa oli tulossa suuri koko organisaatiota koskeva muutos ja siksi olisi mielenkiintoista seurata miten muutokset ovat vaikuttaneet yhtiön toimintaan esimerkiksi koheesion näkökulmasta.

Lähteet

- Ackerman P. L., Beier, M. E. & Brown, K. R. (2002). What we really know about our abilities and our knowledge? *Personality and Individual Differences*, 33 (4), 587 – 605.
- Albert, M. B. (2019). The Relationship between Leadership Style and Group Cohesion in Outdoor Education. *Research in Outdoor Education*, 17, 38-58.
- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. (2002). Sosiaalisentutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki: WSOY.
- Aunola, K., Stattin, H. & Nurmi, J-E. (2000). Adolescents' achievement strategies, school adjustment, and externalizing and internalizing problem behaviors. *Journal of Youth and Adolescence*, 29, 289-306.
- Cantor, N. (1990). From Thought to Behavior: “Having” and “Doing” in the Study of Personality and Cognition. *American Psychologist*, 45 (6), 735 – 750.
- Carron, A. V. & Hausenblas, H. A. (1998). Group dynamics in sport (2nd ed.) Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Carron, A. V., Brawley, L. R. and Widmeyer, W. N. (1997). The measurement of cohesiveness in sport groups. In J. L. Duda (Ed.) *Advances in sport and exercise psychology measurement*, 213–226. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Chelladurai, P. (1981). Cohesiveness as a Factor in Sport Performance. *International Review for the Sociology of Sport* 16 (2), 21 – 43.
- Chelladurai, P. (1984). Discrepancy Between Preferences and Perceptions of Leadership Behavior and Satisfaction of Athletes in Varying Sports. *Journal of Sport Psychology*, 6 (1), 27 – 41.

Chelladurai, P. (2006). *Human Resource Management in Sport and Recreation* (2nd ed.). Human Kinetics.

Chelladurai, P. & Riemer, H. A. (1998). Measurement of Leadership in Sport. Teoksessa Duda, J. L. *Advances in Sport and Exercise Psychology Measurement*, 227 – 253. Fitness Information Technology.

Chelladurai, P. & Saleh, S.D. (1980). Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of a Leadership Scale. *Journal of Sport Psychology*, 2 (1), 34 – 45.

Claypool, H. & Bernstein, M. (2017). Exclusion and its impact on social information processing. Teoksessa Rudert, S., Greifeneder, R. & Williams, K. (Eds.), *Current directions in ostracism, social exclusion, and rejection research*, 49-64. NY: Psychology Press.

Dion, K. L. (2000). Group cohesion: From “field of forces” to multidimensional construct. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 4 (1), 7 – 26.

Dweck, C.S. (1990). Self-theories and goals. Their roles in motivation, personality, and development. Teoksessa Dienstbier, R. (Ed.) *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.

Eronen, S., Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K. (1998). Optimistic, defensive-pessimistic, impulsive, and self-handicapping strategies in university environments. *Learning and Instruction*, 8 (2), 159 – 177.

Gardner, D., Shields, D., Bredemeier, B & Bostrom, A. (1996). The relationship between perceived coaching behaviors and team cohesion among basketball and softball players. *Sport Psychologist*, 10 (4), 367–381.

Gastill, J. (1994). A Definition and Illustration of Democratic Leadership. *Human Relations*, 47 (8), 953 – 975.

Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. (2009). *Leadership. A Communication Perspective* (5th ed.). Illinois: Waveland Press, inc.

- Jackson, P. (2004). *The last season: A team in search of its soul*. New York: Hyperion.
- Jalonen, J. & Lampi, I. (2012). *Menestyksen pelikirja*. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Jowett, S. & Chaundy, V. (2004). An investigation into the impact of coach leadership and coach-athlete relationship on ground cohesion. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 8 (4), 302–311.
- Juntumaa, B. (2008). *Kasvatus- ja valmennustyylien yhteys juniorijääkiekkoilijoiden suoriutumisstrategioihin, tyytyväisyyteen ja joukkueen koheesioon*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Juntumaa, B., Keskivaara, P. & Punamäki, R-L. (2005). Development and Aging. Parenting, achievement strategies and satisfaction in ice hockey. *Scandinavian Journal of Psychology*, 46 (5), 411 – 420.
- Lee, Y. H., Chelladurai, P. & Kim, Y. (2015). Emotional Labor in Sports Coaching: Development of a Model. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 10 (2-3), 561 – 575.
- Levi, D. (2014). *Group Dynamics for Teams* (4th edition). Sage.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology, S. P. S. S. I. Bulletin*, 10, 271 – 299.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. (2013). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Kent, A. & Chelladurai, P. (2003). Multiple Sources of Leadership and Employee Reactions in a State Parks and Recreation Department. *Journal of Park and Recreation Administration*, 21 (1), 38 - 60.
- Merriam-Webster. Dictionary. *Cohesion*. Saatavissa: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/cohesion>. (Luettu 21.1.2022.)

Määttä, S., Stattin, H & Nurmi, J-E. (2002). Achievement strategies at school: types and correlates. *Journal of Adolescence*, 25 (1), 31 – 46.

Määttä, S., Nurmi, J-e. & Majava, E-M. (2002). Young Adult's Achievement and Attributional Strategies in the Transition from School to Work: Antecedents and Consequences. *European Journal of Personality*, 16 (4), 295–311.

Niemeläinen, J. (2020). Asiantuntija perkaa SM-liigakauden pelilliset trendit: ”Puolustajat tulevat osallistumaan hyökkäykseen aktiivisemmin”. *Yle Urheilu*, 1.10.2020. Saatavissa: <https://yle.fi/urheilu/3-11571068>. (Luettu 27.11.2021.)

Norem, J. K. (1989). Cognitive Strategies as Personality: Effectiveness, Specificity, Flexibility, and Change. Teoksessa Buss, D.M. & Cantor, N. (toim.) *Personality Psychology*. Springer, New York, NY, 45 – 60.

Norem, J. K. (2008). Defensive, Pessimism, Anxiety, and the Complexity of Evaluating Self-Regulation. *Social and Personality Psychology Compass* 2/1, 121 – 134.

Northouse, P. G. (2016). Leadership: theory and practice (7th ed.). Sage.

Nummenmaa, L. (2021). Tilastotieteen käsikirja. Tammi.

Nurmi, J-E. (1993). Self-handicapping and a failure-trap strategy: A cognitive approach to problem behaviour and delinquency. *Psychiatria Fennica*, 24, 75–85.

Nurmi, J-E. (2015). Toiminta- ja tulkintatavat haasteiden kohtaamisessa ja ongelmien ratkaisemisessa. Teoksessa Metsäpelto R-L. & Feldt, T. (toim.) *Meitä on moneksi. Persoonallisuuden psykologiset perusteet*, 111–127. Juva: PS-kustannus.

Nurmi, J-E., Salmela-Aro, K. & Haavisto, T. (1995). The strategy and attribution questionnaire: Psychometrics properties. *European Journal of Psychological Assessment*, 11 (2), 108 – 121.

Onatsu-Arvolammi, T. (2003). *Pupil's Achievement Strategies, Family Background and School Performance*. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Onatsu-Arvolammi, T. P. & Nurmi, J.-E. (2000). The role of task-focused and task-avoidant behaviors in the development of reading and mathematical skills during the first school year: A cross-lagged longitudinal study. *Journal of Educational Psychology*, 92 (3), 478 – 491.

Paskevici, D. M., Estabrooks, P. A., Brawley, L. R. & Carron, A. V. (2001). Group cohesion in sport and exercise. Teoksessa Singer, R., N., Hausenblas, H. A. & Jannelle, C. M. (toim.) *Handbook of sport psychology*. NY: Wiley.

Pennington, D.C. (2005). *Pienryhmän sosiaalipsykologia*. Helsinki: Gaudeamus.

Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2012). Päätteeksi. Teoksessa Perttula J. & Syväjärvi A. (toim.), *Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*, 235–240. Juva: PS-kustannus.

Quatman, C. & Chelladurai, P. (2008). Social Network Theory and Analysis: A Complementary Lens for Inquiry. *Journal of Sport Management*, 22 (3), 338 – 360.

Research.com. P. Chelladurai, (2023). Saatavissa: <https://research.com/u/packianathan-chelladurai>

Rovio, E. (2002). *Joukkueellinen yksilöitä. Toimintatutkimus psyykkisen valmennuksen ohjelman suunnittelusta, toteuttamisesta ja arvioinnista poikien jääkiekkjoukkueessa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Salas, E., Vessey, W.B. & Estrada A.X. (2015). *Team cohesion: Advances in psychological theory, methods, and practice*. London, UK: Emerald Group Publishing.

Salmela-Aro, K., Kiuru, N. & Nurmi, J.-E. (2009). The role of educational track in adolescents' school burnout: A longitudinal study. *British Journal of Educational Psychology*, 78 (4), 663–689.

Salminen, S. & Liukkonen, J. (1994). The Convergent and Discriminant Validity of the Coach's Version of the Leadership Scale for Sports. *International Journal of Sport Psychology* 25 (1), 119–127.

Savonen, I. & Sihvonen, P. (2020). Sihvonen: Tällainen on Leijonien pelitapa. *MTV Uutiset*, 6.2.2020. Saatavissa: <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/sihvonen-tallainen-on-leijonien-pelitapa/7715632#gs.h8voy1>. (Luettu 27.11.2021.)

Shields, D. I. & Gardner, D. E. (1997). The relationship between leadership behaviours and group cohesion in team sports. *Journal of Psychology*, 131 (2), 196–211.

Siebold, G. L. (1999). The evolution of the measurement of cohesion. *Military Psychology*, 11, 5–26.

Suhonen, A. & Pakarinen, R. (2020). Markku Kanerva: Näin valmennan voittajia. Helsinki: Into Kustannus Oy.

Syväjärvä, A. & Pietiläinen, V. (2019). Aluksi. Teoksessa Pietiläinen V. & Syväjärvä A. (toim.), *Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*, 9–15. Juva: PS-kustannus.

Swann, W. B. Jr (1997). The trouble with change: Self-verification and allegiance to the self. *Psychological Science*, 8 (3), 177 – 180.

Swann, W. B., Wenzlaff, R. M., Krull, D. S. & Pelham, B. W. (1992). The allure of negative feedback: Self-verification striving among depressed persons. *Journal of Abnormal Psychology*, 101 (2), 293–306.

Tamminen, J. (2005). Teamwork. Meillä on unelma – Sport liigaan. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy.

Työterveyslaitos (2020). Kunta10 tutkimus. Seurantakysely 2020. Kysymykset saatu sähköpostitse (vanhempi tutkija) Jenni Ervastilta 18.11.2021.

Vainikka, J. (2019). Suomalaiset heiluttavat verkkoja NHL:ssä ennennäkemätöntä tahtia: asiantuntijan mukaan maalintekijän määritelmä on muuttunut – ”He ovat niin paljon enemmän”. *Yle Urheilu*, 26.3.2019. Saatavissa: <https://yle.fi/urheilu/3-10707686>. (Luettu 27.11.2021.)

Valli, R. (2015). Johdatus tilastolliseen tutkimukseen (2., uudistettu painos.). PS-kustannus.

Viitala, R. (2004). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. Helsinki: Edita.

Weiner, B. (1985). An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychological Review*, 92 (4), 548 – 573.

Westre, K. R. & Weiss, M. R. (1991). The Relationship Between Perceived Coaching Behaviors and Group Cohesion in High School Football Teams. *The Sport Psychologist*, 5 (1), 41 – 54.

Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations (8th edition. Global edition). Pearson.

LIITE 1

Arvoisa kuljettaja ja lähiesimies

HKL on nyt suuren muutosprosessin keskellä ja kiinnostunut kehittämään toimintaansa. Oleellinen osa tätä toimintaa olette te kuljettajat sekä kuljettajien lähiesimiehet. Jotta lähiesihenkilötoiminta voisi palvella kuljettajia mahdollisimman hyvin, tarvitsen teidän jokaisen vastauksia. Toivon, että vastaamalla tähän kyselyyn, autat kehittämään lähiesihenkilötoimintaa edelleen.

Kysely tehdään Lapin yliopiston Yhteiskuntatieteiden maisteriohjelmaan, erityisesti johtamisen psykologian pääaineeseen. Kyselyyn on saatu HKL:n liikennöintiyksikön johtajan Arttu Kuukankorven lupa. Kysely on osoitettu kuljettajille ja lähiesihenkilöille. Tutkija (Marika) on saanut sähköpostiosoitteet HKL:n henkilöstötiedoista. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja henkilötiedot ovat ainoastaan tutkijan käytössä. Yksittäiset vastaukset eivät erotu, vaan tulokset esitetään tilastollisina lukuina.

Toivon, että vastaat kysymyksiin, valitsemalla itsellesi näkemystäsi parhaiten vastaavat vaihtoehdot.

Kyselyyn vastaamiseen menee noin 15 minuuttia ja vastaamiseen on varattu aikaa korkeintaan kaksi viikkoa. Vastaathan mahdollisimman nopeasti ja autat minua saamaan lopputyöni Lapin yliopistolle valmiiksi. Samalla annat oman tärkeän panoksesi HKL:n muutosprosessille.

Kyselyyn vastataan nimettömänä. Jos haluat osallistua Huuhkajien maajoukkueen kotipelipaidan arvontaan, jätä kyselyn lopuksi yhteystietosi. Arvonta tehdään kaikkien vastanneiden kesken.

Ystävällisin terveisin,

Marika Makkonen

Liikennetyönjohto HKL

Maisteriopiskelija Lapin yliopisto

LIITE 2

Kyselytutkimus

1. Olen

- ☐ Nainen
- ☐ Mies
- ☐ Muu

2. Syntymävuoteni on _____

3. Ikäni on _____

4. Olen

- ☐ kaupunkiraideliikennekuljettaja
- ☐ lähiesihenkilö
- ☐ metrojunankuljettaja
- ☐ raitiovaunukuljettaja

5. Koulutusasteeni on

- ☐ peruskoulu
- ☐ toinen aste
- ☐ erikoisammattikoulutus
- ☐ alempi korkeakoulututkinto (kandidaatti, alempi amk)
- ☐ ylempi korkeakoulututkinto (maisteri, ylempi amk)
- ☐ tutkijakoulutus (tohtori)
- ☐ muu, mikä

6. Olen työskennellyt tämänhetkisellä työnantajalla (vuotta) _____

7. Olen työskennellyt nykyisessä tehtävässäni (vuotta)| _____

8. Arvioi oman lähiesihenkilösi toimintaa. Arvioi kuinka hyvin väittämät pitävät paikkansa hänen kohdallaan ja valitse sopivin vaihtoehto.

	Aina	Usein	Joskus	Harvoin	Ei koskaan
Vaatii jokaista kuljettajaa/lähialaista tekemään parhaansa.	☐	☐	☐	☐	☐
Selittää jokaiselle kuljettajalle työnkuvan ja menetelmät.	☐	☐	☐	☐	☐
Korjaa kuljettajan tekemiä virheitä.	☐	☐	☐	☐	☐
Varmistaa, että jokainen kuljettaja ymmärtää tehtävänsä yhteisössä.	☐	☐	☐	☐	☐
Opettaa jokaiselle kuljettajalle yksilöllisesti taitoja tarvittaessa.	☐	☐	☐	☐	☐
Suunnittelee etukäteen lähialaisen tarvittavat koulutukset.	☐	☐	☐	☐	☐
Käyttää aikaa ja selittää kuljettajalle, mitä tämän pitäisi ja ei pitäisi tehdä.	☐	☐	☐	☐	☐
Odottaa jokaisen kuljettajan noudattavan lähiesihenkilön neuvoja yksityiskohtaisesti.	☐	☐	☐	☐	☐
Osoittaa jokaisen kuljettajan heikkoudet.	☐	☐	☐	☐	☐
Antaa erityisiä ohjeita jokaiselle kuljettajalle siitä, miten hänen tulisi toimia jokaisessa tilanteessa.	☐	☐	☐	☐	☐
Huolehtii, että tarvittava koulutus palvelee kokonaisuutta.	☐	☐	☐	☐	☐
Kertoo, miten jokaisen kuljettajan panos sopii kokonaisuutensa.	☐	☐	☐	☐	☐
Selittää yksityiskohtaisesti, mitä jokaiselta kuljettajalta odotetaan.	☐	☐	☐	☐	☐
Kysyy kuljettajilta mielipidettä tärkeissä asioissa ennen toteutusta.	☐	☐	☐	☐	☐
Tekee päätöksiä yhdessä kuljettajien kanssa.	☐	☐	☐	☐	☐
Rohkaisee kuljettajia tekemään ehdotuksia esim. työskentelytavoista.	☐	☐	☐	☐	☐
Rohkaisee ja tukee kuljettajaa vaikeissa asioissa.	☐	☐	☐	☐	☐
Kannustaa kuljettajaa kehittämään osaamistaan.	☐	☐	☐	☐	☐

	Aina	Usein	Joskus	Harvoin	Ei koskaan
Antaa kuljettajan asettaa omat tavoitteensa.	☐	☐	☐	☐	☐
Antaa kuljettajan omalla tavallaan yrittää korjata virheitään.	☐	☐	☐	☐	☐
Kysyy kuljettajan mielipidettä heitä koskevista tärkeistä päätöksistä.	☐	☐	☐	☐	☐
Antaa kuljettajien oppia omassa tahdissaan.	☐	☐	☐	☐	☐
Kannustaa kuljettajia yhteistyöhön.	☐	☐	☐	☐	☐
Toimii kuljettajia kuulematta.	☐	☐	☐	☐	☐
Toimii perustelematta ratkaisujaan.	☐	☐	☐	☐	☐
Pitää tinkimättömästi kiinni kannastaan.	☐	☐	☐	☐	☐
Pitää asiat omana tietonaan.	☐	☐	☐	☐	☐
Puhuu tavalla, jota ei saa kyseenalaistaa.	☐	☐	☐	☐	☐
Auttaa kuljettajaa tämän henkilökohtaisissa ongelmissa.	☐	☐	☐	☐	☐
Auttaa kuljettajia selvittämään keskinäiset riitansa.	☐	☐	☐	☐	☐
Huolehtii kuljettajien henkilökohtaisesta hyvinvoinnista.	☐	☐	☐	☐	☐
Tekee henkilökohtaisia palveluksia kuljettajille.	☐	☐	☐	☐	☐
Ilmaisee pitävänsä kuljettajista.	☐	☐	☐	☐	☐
Rohkaisee kuljettajia luottamaan häneen.	☐	☐	☐	☐	☐
Pitää hyvänä kuljettajien läheisiä ja mutkattomia suhteita.	☐	☐	☐	☐	☐
Antaa tunnustusta kuljettajan suorituksesta muiden läsnäollessa.	☐	☐	☐	☐	☐
Kertoo kuljettajalle, milloin hän tekee erityisen hyvää työtä.	☐	☐	☐	☐	☐
Huolehtii, että kuljettaja palkitaan hyvistä suorituksista.	☐	☐	☐	☐	☐
Ilmaisee, kun huomaa kuljettajan hyvän suorituksen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ilmaisee luottamusta silloin, kun kuljettaja on sen ansainnut.	☐	☐	☐	☐	☐

9. Arvioi omaa toimintaasi työtehtävissäsi. Arvioi kuinka hyvin väittämät pitävät paikkansa sinun kohdallasi ja valitse itsellesi sopivin vaihtoehto.

	Täysin eri mieltä	Lähes eri mieltä	Lähes samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kun tartun johonkin tehtävään, olen yleensä varma, että onnistun siinä.	☐	☐	☐	☐
Minulle käy usein niin, että keksin jotain muuta tekemistä, kun minulla on hankala tehtävä edessä.	☐	☐	☐	☐
Se, miten eri tehtävissä menestyn, on kiinni sattumasta.	☐	☐	☐	☐
Kun menen uusiin tilanteisiin, odotan usein pärjääväni.	☐	☐	☐	☐
Työssäni menestyminen on täysin olosuhteista kiinni.	☐	☐	☐	☐
Jos jokin alkaa mennä pieleen, häivyn nopeasti kahville tai muuhun vastaavaan.	☐	☐	☐	☐
Minulla ei ole keinoja vaikuttaa siihen, miten pärjään eri tilanteissa.	☐	☐	☐	☐
Minulla on usein tunne, etten selviydy uudesta asiasta.	☐	☐	☐	☐
Jos on jotain hankalaa tiedossa, keksi mielelläni muuta puuhaa.	☐	☐	☐	☐
Eri tilanteissa menestyminen riippuu loppujen lopuksi vain vähän siitä, mitä asiasta tietää ja osaa.	☐	☐	☐	☐
Jos edessä on vaikea tehtävä, huomaan usein, etten yritä tosissani.	☐	☐	☐	☐
Olen pärjännyt vaativissakin tilanteissa ihan hyvin.	☐	☐	☐	☐
Pärjään yleensä hankalammassakin tehtävässä.	☐	☐	☐	☐
Tulen usein sairaaksi, jos seuraavana päivänä on jotain hankalaa tiedossa.	☐	☐	☐	☐
Menestyminen on itsestä kiinni.	☐	☐	☐	☐

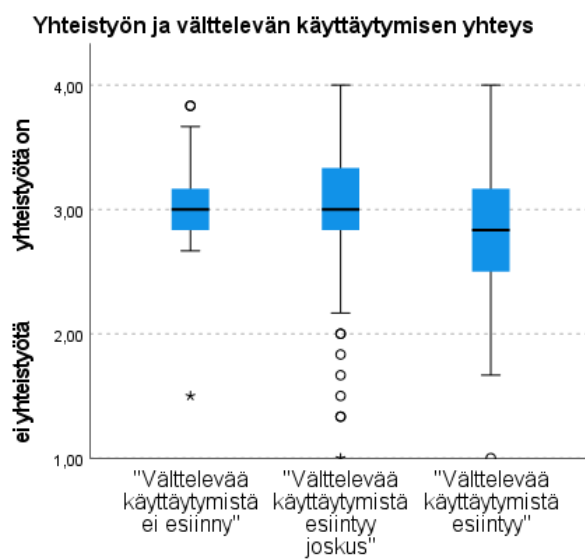
10. Arvioi omaa toimintaasi työyhteisössäsi. Arvioi, kuinka hyvin väittämät pitävät paikkansa itsesi ja työyhteisösi kohdalla, sen jälkeen valitse itsellesi sopivin vaihtoehto.

	Täysin eri mieltä	Lähes eri mieltä	Lähes samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa.	☐	☐	☐	☐
Tietoa pyritään jakamaan koko yhteisön sisällä.	☐	☐	☐	☐
Asenteemme on: "Toimimme yhdessä."	☐	☐	☐	☐
Jokainen tuntee tulevansa ymmärretyksi ja olevansa hyväksytty.	☐	☐	☐	☐
Jokainen meistä antaa aktiivisesti tietoa työhön liittyvistä asioista.	☐	☐	☐	☐
Olen todella osa työyhteisöäni.	☐	☐	☐	☐
Työyhteisöni jäsenet etsivät kaiken aikaa uusia, tuoreita tapoja tarkastella työn ongelmia.	☐	☐	☐	☐
Työyhteisöni jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita.	☐	☐	☐	☐
Työyhteisöni jäsenet auttavat toisiaan työssä.	☐	☐	☐	☐
Työyhteisössäni käytetään aikaa uusien ideoiden kehittelyyn.	☐	☐	☐	☐
Olemme riippuvaisia yhteisestä tiedonkulusta.	☐	☐	☐	☐
Työyhteisöni jäsenet tulevat toimeen hyvin keskenään.	☐	☐	☐	☐

LIITE 3

Taulukko 7. Välttelykäyttäytymisen yhteys Yhteistyöhön.

	Yhteistyö							
	"Yhteistyötä esiintyy jos-				"Yhteistyötä esiin-			
	"Ei yhteistyötä"		kus"		tyy"		Yhteensä	
	lkm	%	lkm	%	lkm	%	lkm	%
"Välttelevää käyttäytymistä ei esiinny"	1	5	25	17	4	13	30	15
"Välttelevää käyttäytymistä esiintyy joskus"	11	55	98	65	24	77	133	66
"Välttelevää käyttäytymistä esiintyy"	8	40	27	18	3	10	38	19
Yhteensä	20	100	150	100	31	100	201	100



Kuva 13. Yhteistyön ja välttelevän käyttäytymisen välinen yhteys

Taulukko 8. Demokraattisen johtamistyylin ja suoriutumisstrategian (välttely) yhteys.

	Demokraattinen johtamistyyli							
	"Demokraattista johtamista esiintyy"		"Demokraattista johtamista esiintyy joskus"		"Demokraattisia johtamista ei esiinny"		Yhteensä	
	lkm	%	lkm	%	lkm	%	lkm	%
"Välttelevää käytäytymistä ei esiinny"	11	19	10	16	6	9	27	14
"Välttelevää käytäytymistä esiintyy joskus"	42	74	42	68	40	58	124	66
"Välttelevää käytäytymistä esiintyy"	4	7	10	16	23	33	37	20
Yhteensä	57	100	62	100	69	100	188	100

Taulukko 9. Kannustavan johtamistyylin ja suoriutumisstrategian (välttely) yhteys.

	Kannustava johtamistyyli							
	"Kannustavaa johtamista esiintyy"		"Kannustavaa johtamista esiintyy joskus"		"Kannustavaa johtamista ei esiinny"		Yhteensä	
	lkm	%	lkm	%	lkm	%	lkm	%
"Välttelevää käytäytymistä ei esiinny"	11	21	9	15	7	9	27	14
"Välttelevää käytäytymistä esiintyy joskus"	36	68	46	74	44	59	126	67
"Välttelevää käytäytymistä esiintyy"	6	11	7	11	23	31	36	19
Yhteensä	53	100	62	100	74	100	189	100

Taulukko 10. Autokraattisen johtamistyylin ja suoriutumisstrategian (välttely) yhteys.

	Autokraattinen johtamistyyli							
	"Autoritaarista johtamista esiintyy usein"		"Autoritaarista johtamista esiintyy joskus"		"Autoritaarisia johtamista ei esiinny"		Yhteensä	
	lkm	%	lkm	%	lkm	%	lkm	%
"Välttelevää käytäytymistä ei esiinny"	5	14	1	2	20	22	26	15
"Välttelevää käytäytymistä esiintyy joskus"	19	53	40	74	59	66	118	66
"Välttelevää käytäytymistä esiintyy"	12	33	13	24	10	11	35	20
Yhteensä	36	100	54	100	89	100	179	100