



Identiteettipohjainen johtamismotivaatio ja työn merkityksellisyys: yhteydet johtajien urasuunnitelmiin

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia identiteettipohjaisen johtamismotivaation yhteyksiä johtajien johtotehtävissä jatkamista koskeviin urasuunnitelmiin seuraavien viiden vuoden aikana (hakeutuminen vähemmän vaativiin johtotehtäviin, pysyminen nykyisissä johtotehtävissä ja hakeutuminen vaativampiin johtotehtäviin). Lisäksi tutkittiin, vahvistaako työn merkityksellisyys johtamismotivaation ja urasuunnitelmien välistä yhteyttä. Tutkimus perustui kyselyyn, johon osallistui johtotehtävissä toimivia professoreja, tieteentekijöitä, ekonomeja ja tekniikan akateemisia ($n = 266$). Regressioanalyysin tulokset osoittivat, että matala identiteettipohjainen johtamismotivaatio lisäsi itsearvioitua todennäköisyyttä hakeutua vähemmän vaativiin johtotehtäviin. Vastaavasti korkea identiteettipohjainen johtamismotivaatio oli yhteydessä suurempaan itsearvioituun todennäköisyyteen hakeutua vaativampiin johtotehtäviin. Työn merkityksellisyys ei vahvistanut identiteettipohjaisen motivaation ja urasuunnitelmien välistä yhteyttä, mutta se kytkeytyi todennäköisyyteen pysyä nykyisessä työtehtävässä. Tulokset osoittavat identiteettipohjaisen johtamismotivaation merkityksen johtajien urasuunnitelmissa. Mikäli johtotehtävistä vetäytymistä halutaan välttää, on organisaatioiden hyvä kiinnittää huomiota identiteettipohjaisen johtamismotivaation arviointiin jo johtajien rekrytointivaiheessa. Lisäksi johtajien identiteettipohjaisen johtamismotivaation kehittymistä sekä työn merkityksellisyyden kokemusta on hyvä tukea esimerkiksi työnohjauksen tai esimiesvalmennusten keinoin.

Avainsanat: identiteettipohjainen johtamismotivaatio, työn merkityksellisyys, urasuunnitelmat, johtotehtävät, johtotehtävien vaatimukset

JOHDANTO

Työelämä on muuttunut vaativammaksi monin eri tavoin: tutkimusnäytön mukaan esimerkiksi yleinen tahdin kiihtyminen työelämässä (nk. työn intensifikaatio) asettaa työntekijöille ja johtajille vaatimuksia itseohjautuvuudesta, urasuunnittelusta ja erilaisten tietojen ja taitojen omaksumisesta (esim. Kubicek, Paškvan & Korunka, 2015; Mauno, Kubicek, Minkkinen & Korunka, 2019; Stenman ym., 2020). Erityisesti johtotehtävät näyttävät vaativina, ja niihin on osoitettu

liittyvän huomattavasti korkeampia vaatimuksia verrattuna tehtäviin ilman esimiesroolia ja siihen liittyviä vastuita (Li, Schaubroeck, Xie & Keller, 2018; Skakon, Kristensen, Christensen, Lund & Labriola, 2011). Johtajien tulee esimerkiksi huolehtia työyhteisön ihmissuhteiden lisäksi suhteista organisaatioiden eri sidosryhmiin sekä tehdä vaativia päätöksiä koskien vaikkapa strategiaa, resurssien käyttöä tai henkilöstöpolitiikkaa. Työelämän epävarmuus ja monimutkaisuus (engl. *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*, VUCA) lisänneekin erityisesti johtamiseen ja

johtajuuteen liittyviä haasteita (Johansen, 2012). Vaatimusten kasvaessa myös johtotehtäviin liittyvät kielteiset tunteet saattavat lisääntyä. Johtajat voivat kokea huolta siitä, että johtotehtävällä on kielteisiä seurauksia: tunnistettuja johtajien kokemuksia huolia ovat esimerkiksi vaativassa tehtävässä epäonnistuminen, itselle tai muille koituvat vaikeudet tai uhka työn ja muun elämän tasapainon menettämisestä (Auvinen ym., 2019; Aycan & Shelia, 2019; Kilponen ym., 2020). Johtajien huoltien johtotehtävien kielteisistä seurauksista on havaittu kytkeytyvän aikeisiin vetäytyä johtotehtävistä (Auvinen ym., 2019). Johtajan vetäytyminen johtotehtävistä ei ole organisaatiossa toivottava skenaario, sillä se hävittää organisaation tietovarantoa ja ymmärrystä (Clinger, 2016) ja tuottaa taloudellisia kustannuksia uusien johtajien kouluttamisen ja perehdyttämisen myötä (Gurdjian, Halbeisen & Lane, 2014). Toisaalta jotkut johtajat voivat kaivata omalta työltään lisää haastetta ja olla halukkaita siirtymään vaativimpiin johtotehtäviin organisaatiossa. Johtotehtävistä vetäytymisen ehkäisemisen ohella on olennaista löytää keinoja tukea heitä, jotka haluavat työskennellä nykyistä johtotehtävänsä vaativammassa positiossa.

Keskeisiksi kysymyksiksi nousevatkin, miten saadaan vältettyä johtotehtävistä vetäytyminen, mikä tukee johtajien jatkamista nykyisessä työssään ja mikä saa heidät mahdollisesti tavoittelemaan vaativampia johtotehtäviä. Tässä tutkimuksessa selvitämme johtamismotivaation (engl. *motivation to lead*, MTL; Chan & Drasgow, 2001) yhteyttä johtotehtävissä jatkamiseen liittyviin urasuunnitelmiin. Johtamismotivaatiolla tarkoitetaan yksilöllisiä eroja siinä, hakeutuuko yksilö johtotehtäviin tai johtajakoulutukseen ja millaisen panoksen hän antaa johtotehtävissä toimiessaan (Chan & Drasgow, 2001). Johtamismotivaation kolme osa-aluetta liittyvät identiteettipohjaiseen motivaatioon, vähäiseen etujen laskelmointiin tai taipumukseen kantaa sosiaalista vastuuta. Tässä tutkimuksessa tarkastelemme nimenomaan identiteettipohjaista johtamismotivaatiota, sillä se kuvastaa henkilön sisäsyntyistä myönteistä suhtautumista johtotehtäviin. Näin ollen sen ajatellaan liittyvän keskeisesti yksilön johtajauraa koskeviin urasuunnitelmiin. Identiteettipohjaisen johtamismotivaation ohella tarkastelemme

työn merkityksellisyuden roolia johtajauraa koskevissa urasuunnitelmissa.

Tutkimuksellamme on merkittävä teoreettinen ja käytännöllinen relevanssi. Ensinnäkin, suomalaisten johtajien johtamismotivaatiosta tiedetään hyvin vähän: tämä tutkimus tuottaa uutta, arvokasta tietoa muun muassa siitä, onko identiteettipohjainen johtamismotivaatio yhteydessä johtotehtävissä jatkamiseen tulevan työuran aikana. Tutkimuksen tulosten myötä voidaan mahdollisesti kannustaa organisaatioita kiinnittämään identiteettipohjaiseen johtamismotivaatioon huomiota johtajien koulutuksessa, rekrytoinnissa ja työnohjauksessa sekä uravalmennuksissa. Toiseksi tieto siitä, tukeeko työn merkityksellisyys nykyisessä johtotehtävässä pysymistä tai vaativampaan johtotehtävään hakeutumista, kannustaa organisaatioita kiinnittämään huomiota työn merkityksellisyuden kokemukseen johtajan työssä. Merkityksellisyuden kokemuksesta tukemalla tuetaan myös yksilön hyvinvointia (Allan, Batz-Barbarich, Sterling & Tay, 2019; Seligman, 2018; Steger, Dik & Duffy, 2012), ja johtajan hyvinvoinnilla taas on vaikutusta niin alaiden hyvinvointiin kuin johtajan tehokkuuteen (Ten Brummelhuis, Haar & Roche, 2014).

Identiteettipohjainen johtamismotivaatio, johtajaura ja itseohjautuvuusteoria

Identiteettipohjaisella johtamismotivaatiolla (engl. *affective-identity MTL*; Chan & Drasgow, 2001) tarkoitetaan sitä, että yksilö kokee itsensä synnynnäiseksi johtajaksi, haluaa toimia johtajana alaisena toimimisen sijaan ja pyrkii aktiivisesti ottamaan johtajaroolin sen mahdollistuessa. Johtamismotivaation osa-alueista identiteettipohjaisen johtamismotivaation oletetaan olevan erityisen arvokas johtamisen lopputulemien ennustaja, sillä se kertoo yksilön sisäisestä motivaatiosta johtotehtäviä kohtaan (Badura, Grijalva, Galvin, Owens & Joseph, 2019). Identiteettipohjaiseen johtamismotivaatioon liitetään ulospäinsuuntautunut persoonallisuus, aiempi kokemus johtotehtävistä, individualistiset arvot ja hierarkioiden hyväksyntä sekä vahva johtajuuteen liittyvä minäpystyvyysusko (Badura ym., 2019; Chan & Drasgow, 2001). Minäpystyvyydellä tarkoitetaan yksilön arviota omasta suoriutumisestaan tietys-

sä tehtävässä (Bandura, 1997). Minäpystyvyyden kokemuksien – yhdessä terveen itsetunnon kanssa – tiedetään suojaavan yksilön hyvinvointia haastavissa tilanteissa (Rutter, 1987). Näin ollen voisi olettaa, että johtajuuteen liittyvän minäpystyvyyduskonsa ansiosta identiteettipohjaisesti motivoituneet johtajat vastaisivat joustavammin johtamisen vaatimuksiin, jolloin he myös kokevat edellytyksensä jatkaa johtotehtävissä paremmiksi. Johtotehtävissä pysymistä edesauttaa myös identiteettipohjaiseen johtamismotivaatioon yhdistetty työhön sitoutuminen, joka kumpuaa vahvasta johtajan rooliin samaistumisesta ja siitä nauttimisesta (Badura ym., 2019).

Johtotehtäviin hakeutuminen tai niissä jatkaminen on keskeinen uravalinta johtajan urapolulla. Uusimpien teorioiden mukaan työuraa koskeviin valintoihin vaikuttavat monet tekijät systeemisesti: yksilöllisten ominaisuuksien, kuten kiinnostuksen tai motivaation, lisäksi esimerkiksi välitön toimintaympäristö (esim. organisaatio, toimiala) ja laajempi konteksti (esim. työmarkkinatilanne, maantieteellinen sijainti) ovat tekijöitä, joita omaa työuraa koskevassa päätöksenteossa ja urasuunnittelussa huomioidaan (De Vos, Van der Heijden & Akkermans, 2020; Patton & McMahon, 2006). Tässä tutkimuksessa tarkastelemme johtajien johtotehtäviin liittyviä urasuunnitelmia kolmesta eri näkökulmasta. Johtajat arvioivat sitä, haluavatko jatkaa nykyisessä johtotehtävässään vai kenties hakeutua vaativampiin tai vähemmän vaativiin johtotehtäviin. Erilaisten toimintaympäristöön liittyvien tekijöiden huomioiminen johtajuutta koskevissa urasuunnitelmissa jää tämän tutkimuksen ulkopuolelle, ja keskitymme yksilöllisistä tekijöistä tarkastelemaan identiteettipohjaisen johtamismotivaation osuutta johtajauralla jatkamista koskevissa urasuunnitelmissa. Toistaiseksi johtamismotivaation yhteyksistä erilaisiin johtajuutta koskeviin urasuunnitelmiin tiedetään vain vähän (Auvinen, Huhtala, Kinnunen, Tsupari & Feldt, 2020), ja parhaan tietomme mukaan erityisesti identiteettipohjaisen johtamismotivaation roolia johtajuuteen liittyvissä urasuunnitelmissa ei ole tutkittu. Tätä aukkoa pyrimme täydentämään tämän tutkimuksen avulla.

Esitämme, että identiteettipohjaisesti motivoituneiden johtajien johtotehtävissä jatkamista

koskevia urasuunnitelmia voidaan selittää Decin ja Ryanin (1985) itseohjautuvuusteorian avulla. Itseohjautuvuusteorian taustalla on käsitys jatkuvasti kehittymään pyrkivästä ihmisestä, jolla on halu kehittää taitojaan, kokea yhteyttä ja antaa panoksensa toisille ihmisille sekä saavuttaa täysi potentiaalinsa. Tämä sisäsyntyisenä pidetty pyrkimys kasvuun voi kuitenkin jäädä toteutumatta, mikäli yksilön ympäristö tai omat sisäiset prosessit eivät tue sitä (Sheldon, Turban, Brown, Barrick & Judge, 2003). Itseohjautuvuusteoria on myös liitetty työn merkityksellisyden kokemukseen (ks. mm. Martela & Riekkö, 2018).

Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisen kolme psykologista perustarvetta ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Autonomialla viitataan toimijuuden kokemukseen, joka rakentuu muun muassa siitä, että yksilö kokee voivansa itse valita ja vaikuttaa toimintaympäristössään, sekä kokemuksesta, että voi toteuttaa itseään (Deci & Ryan, 2000; Sheldon ym., 2003). Identiteettipohjaisesti motivoituneille johtajille johtotehtäviin hakeutuminen on todennäköisesti ollut omaehtoinen uravalinta niiden tuntuessa osalta omaa identiteettiä ja tarjotessa mahdollisuuden toteuttaa itseä kyseisessä roolissa. Näin ollen voidaan olettaa, että identiteettipohjainen johtamismotivaatio liittyisi johtajan haluun jatkaa nykyisessä tehtävässään, sillä autonomian tarpeen on mahdollista täyttyä johtotehtävässä toimittaessa.

Kyvykkyydellä puolestaan tarkoitetaan yksilön kokemusta pätevydestä, tehokkuudesta ja taitavuudesta siinä, mitä tekee (Ryan & Deci, 2017). Tarve kokea kyvykkyyttä ohjaa ihmistä kohti optimaalisen haastavia tilanteita, joissa taito voi kehittyä entisestään (Deci, 1975). Haastavalla tilanteella viitataan tilanteeseen, jossa ihminen ”venyttää kykyjään ja kokeilee jotain uutta” (Deci & Ryan, 1985, s. 33). Oletamme, että identiteettipohjaisesti motivoituneet johtajat – johtajuuteen liittyvän vahvan minäpystyvyyduskonsa turvin – haluaisivat vastata kyvykkyyden kokemisen tarpeeseen haastamalla itseään vaativammissa johtotehtävissä. Identiteettipohjainen johtamismotivaatio on myös aiemmissa tutkimuksissa (Badura ym., 2019; Chan & Drasgow, 2001) liitetty individualistisiin arvoihin, jotka ihannoivat saavuttamista ja pätevyden kokemuksia (Hofstede, 1980). Tämä tukee oletustamme identiteet-

tipohjaisen johtamismotivaation ja vaativampiin johtotehtäviin hakeutumisen yhteydestä.

Yhteisöllisyyden kokemuksella viitataan tarpeeseen kokea yhteyttä muiden ihmisten kanssa (Deci & Ryan, 2000; Sheldon ym., 2003). Ihminen kokee yhteisöllisyyttä, kun hänestä huolehditaan (Ryan & Deci, 2017), tai kun hän saa myötävaikuttaa jonkun toisen myönteiseen kokemukseen (Deci & Ryan, 2014). Mikäli identiteettipohjaisesti motivoitunut johtaja toimii johtamistyössä palvelunäkökulmasta (mm. Brown, 2018; Chan & Drasgow, 2001; Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008), myös yhteisöllisyyden tarve voi täyttyä johtotehtävissä toimimisen kautta. Tällöin yksilö todennäköisemmin haluaisi pysytellä johtotehtävissä.

Esitämme, että identiteettipohjaisesti motivoituneen johtajan on mahdollista täyttää itseohjautuvuusteorian mukaisia perustarpeita johtotehtävissä toimiessaan eri tavoin: identiteettipohjaisesti motivoitunut johtaja haluaa todennäköisesti jatkaa johtotehtävissä tai hakeutua vaativampiin johtotehtäviin haastaakseen itseään optimaalisella tavalla. Mikäli taas johtajan identiteettipohjainen motivaatio on vähäistä, johtotehtävissä toimiminen ei täytä itseohjautuvuusteorian mukaisia perustarpeita, jolloin hän halunnee suuntautua pois johtotehtävään sisältyvistä vaatimuksista.

Edellä kuvatun teorian perusteella asetimme seuraavat hypoteesit:

H1a: Johtajan matala identiteettipohjainen motivaatio on yhteydessä todennäköisyyteen hakeutua vähemmän vaativaan johtotehtävään.

H1b: Johtajan korkea identiteettipohjainen motivaatio on yhteydessä todennäköisyyteen pysyä nykyisessä johtotehtävässä.

H1c: Johtajan korkea identiteettipohjainen motivaatio on yhteydessä todennäköisyyteen hakeutua vaativampaan johtotehtävään.

Merkityksellisyys ja identiteettipohjainen johtamismotivaatio johtotehtävissä jatkamisessa

Työn merkityksellisyys on viime aikoina nousut työelämä tutkimuksen keskeiseksi käsitteeksi. Työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan yksilön käsitystä siitä, kuinka tärkeänä ja arvokkaana hän kokee työnsä (ks. esim. Martela & Riekkö, 2018;

Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). Rosso ja kollegat (2010) ovat esittäneet nelikentän työn merkityksellisyyttä synnyttävistä tekijöistä ja ylläpitävistä mekanismeista. Heidän teoreettisen mallinsa mukaan merkityksellisyyden kokemus voi syntyä individuaation, autenttisuuden, kontribuution tai toisiin koetun yhteyden kautta. Individuaatiolla tarkoitetaan mahdollisuutta toimijuuden kokemukseen työssä työntekijän hallinnantunteen, pätevyyden ja itsearvostuksen kokemusten kautta. Autenttisuus tarkoittaa sitä, että yksilö voi toteuttaa itselleen tärkeitä asioita ja arvoja työssään, työ vahvistaa omaa identiteettiä ja yksilö haluaa sitoutua siihen. Kontribuutio puolestaan kuvaa mahdollisuutta yhteisölliseen toimijuuteen: omalla työpanoksella osana (työ) yhteisöä on vaikutusta yhteiskunnan ja jopa ympäröivän maailman kannalta. Yhteys toisiin taas kuvastaa työn, työyhteisön tai organisaation tarjoamaa mahdollisuutta yhteisöllisyyteen toimintoja ja valintoja ohjaavan yhteisen arvopohjan, samaisuttavan ryhmän tai yksilöä tukevien ihmissuhdeiden kautta.

Esitämme, että identiteettipohjaisesti motivoituneet johtajat kokevat työn merkityksellisyyttä oman toimijuuden ja individuaation tai itselle luontaisessa roolissa toimimisen eli autenttisuuden kautta. Oman toimijuuden ja individuaation kokemuksessa merkityksellisenä pidetään omien tekojen ja saavutusten kautta koettua itsearvostusta ja oman itsen pitämistä merkityksellisenä, ja tärkeäksi muodostuvat minäpystyvyyden ja itsetunnon osa-alueet (Rosso ym., 2010). Nämä osa-alueet on yhdistetty myös identiteettipohjaiseen johtamismotivaatioon (Bergner, Kanape & Rybnicek, 2019; Chan & Drasgow, 2001). Siksi oletammekin, että identiteettipohjaisesti motivoitunut johtaja kokee johtotehtävät merkityksellisiksi, koska niissä toteutuvat edellä mainitut individualismiin liitetyt piirteet (itseohjautuvuus, saavutusten tavoittelu, hierarkkinen asema muihin organisaation jäseniin nähden) sekä mahdollisuus minäpystyvyyden kokemukseen.

Koska identiteettipohjaisesti motivoitunut johtaja kokee johtotehtävät osaksi identiteettiään (Chan & Drasgow, 2001), työn merkityksellisyyden kokemus voi rakentua myös autenttisuuden kautta (Rosso ym., 2010). Autenttisuuden liittyä oman identiteetin toteuttamisen lisäksi itselle tär-

keiden arvojen toteuttaminen työn kautta. Chanin ja Drasgow'n (2001) johtamismotivaation teoriassa identiteettipohjainen johtamismotivaatio liitetään individualistisiin arvoihin, jotka liittyvät muun muassa kilpailun ja saavutusten arvostamiseen. Myös Baduran ja kollegoiden (2019) meta-analyysissä todettiin identiteettipohjaisen johtamismotivaation yhteydet korkeampaan individualismiin.

Oletamme, että identiteettipohjaisesti motivoituneiden johtajien kokemus työn merkityksellisuuden kokemus olisi yhteydessä heidän johtajuutta koskeviin urasuunnitelmiinsa siten, että se vahvistaisi halukkuutta jatkaa johtajauralla. Koska työn merkityksellisuuden tiedetään olevan positiivisessa yhteydessä työhön sitoutumiseen ja negatiivisessa yhteydessä aikomuksiin vetäytyä työstä (Allan ym., 2019), tarkastelemme tässä tutkimuksessa vain aikomuksia jatkaa nykyisessä johtotehtävässä tai siirtyä nykyistä vaativampiin johtotehtäviin.

Hypoteesimme ovat seuraavat:

H2a: Vahva työn merkityksellisuuden kokemus vahvistaa identiteettipohjaisen johtamismotivaation yhteyttä todennäköisyyteen pysyä nykyisessä johtotehtävässä.

H2b: Vahva työn merkityksellisuuden kokemus vahvistaa identiteettipohjaisen johtamismotivaation yhteyttä todennäköisyyteen hakeutua vaativampaan johtotehtävään.

MENETELMÄT

Aineistonkeruu ja tutkittavat

Tämä tutkimus on osa Johtamisen pelko -tutkimusprojektia, joka toteutettiin Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella vuosina 2017–2019. Tutkimuksen otokset poimittiin neljän ammattijärjestön jäsenrekistereistä: Professoriliitto, Tieteentekijöiden liitto, Suomen Ekonomit ja Tekniikan Akateemiset (ks. Auvinen ym., 2019). Tutkijoiden laatima sähköinen kysely lähetettiin vuonna 2017 kaikkiaan 9 998 henkilölle, joista kyselyyn vastasi 2 200 (vastausprosentti 22). Kaksi vuotta myöhemmin lähetettiin seurantakysely niille vastaajille, jotka olivat antaneet suostumuksensa seurantatutkimusta varten ($n = 948$). Näistä

suostumuksensa antaneista vastaajista yhteensä 736 osallistui varsinaiseen seurantatutkimukseen, jolloin seurantatutkimukseen vastasi 78 prosenttia suostumuksensa antaneista.

Tutkimuksemme kohdistui vuonna 2019 tutkimukseen osallistuneisiin henkilöihin, jotka olivat ilmoittaneet työskentelevänsä johtotehtävissä ($n = 277$) sekä vastanneet identiteettipohjaista motivaatiota ja työn merkityksellisuutta koskevaan kyselyyn (lopullinen aineiston koko $n = 266$). Tämän mittauskerran aineisto valittiin tutkimuksen kohteeksi siksi, että vuoden 2019 aineistonkeruussa työn merkityksellisuutta mitattiin ensimmäistä kertaa. Tutkimukseen osallistuneista professoreja oli 103 (39 %), tieteen tekijöitä 66 (25 %), ekonomieja 55 (21 %) ja tekniikan akateemisia (pääosin diplomi-insinöörejä) 42 (16 %). Tutkituista naisia oli 134 (50 %) ja miehiä 132 (50 %). Tutkittavat olivat 30–67-vuotiaita ($KA = 50.6$, $KH = 8.5$). Tutkittavilla oli aiempaa kokemusta johtotehtävistä 0.5–35 vuotta ($KA = 10.6$, $KH = 7.3$). Tutkituista 14 prosenttia työskenteli ylimmässä johdossa, 62 prosenttia keskijohdossa ja 24 prosenttia muussa johtotehtävässä. Suurin osa vastanneista oli parisuhteessa (88 %). Vastaajista 44 prosenttia ilmoitti, että perheeseen kuului alaikäisiä lapsia. Verrattaessa tässä tutkimuksessa käytetyn poikkileikkausotoksen vastaajia kaikkiin kyselyn ensimmäisessä vaiheessa vastanneisiin huomattiin, että otos ei eronnut ensimmäisen mittauskerran vastaajista vastaajien iän tai sukupuolen osalta. Sen sijaan tutkimuksemme otoksen vastaajilla oli vähemmän johtokokemusta ($KA = 10.6$, $KH = 7.3$) verrattuna ensimmäisen vaiheen vastaajiin ($KA = 13.2$, $KH = 8.5$; $t(797) = 3.9$, $p = .000$). Ammattitautaan osalta professoritaustaiset olivat otoksessamme ylliedustettuina ja tieteen tekijät aliedustettuina ($\chi^2(3) = 32.8$, $p = .000$).

Käytetyt kyselymenetelmät

Identiteettipohjaista johtamismotivaatiota mitattiin Motivation to Lead -kyselyn (Chan & Drasgow, 2001) lyhennetyllä versiolla (Bobbio & Rattazzi, 2006). Kysely mittaa identiteettipohjaista johtamismotivaatiota viidellä väittämällä (esim. ”Yleensä olen työryhmässä mieluummin johtaja kuin seuraaja”). Tutkittavat vastasivat väittämiin

viisiportaisella asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 5 (täysin samaa mieltä). Identiteettipohjaista johtamismotivaatiota kuvaavan keskiarvosumma-muuttujan korkeat pistemäärät kuvaavat vahvaa motivaatiota.

Työn merkityksellisyttä mitattiin The Work and Meaning Inventory (WAMI) -kyselyllä (Steiger ym., 2012). Kysely mittaa työn merkityksellisyden kokemusta kymmenellä väittämällä, jotka kuvaavat työn myönteistä merkitystä (esim. ”Minulla on hyvä ymmärrys siitä, mikä tekee työstäni merkityksellisen”), kasvua ja ymmärrystä (esim. ”Mielestäni työni tukee henkilökohtaista kasvuani”) sekä hyvän tekemistä (esim. ”Tiedän, että työlläni on myönteinen vaikutus maailmaan”). Kysymyksiin vastattiin viisiportaisella asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 5 (täysin samaa mieltä). Työn merkityksellisyttä kuvaavassa keskiarvosumma-muuttujassa suuret arvot kuvaavat korkeaa merkityksellisyden kokemusta.

Johtotehtävissä jatkamiseen liittyviä urasuunnitelmia mitattiin kolmen eri väittämän avulla: 1) Pysyn nykyisessä tehtävässäni, 2) Hakeudun vaativampiin johtotehtäviin ja 3) Hakeudun vähemmän vaativiin johtotehtäviin. Vastajia pyydettiin arvioimaan väittämien omakohtaisista todennäköisyyttä seuraavien viiden vuoden aikana viisiportaisella asteikolla 1 (hyvin epätodennäköistä) – 5 (hyvin todennäköistä). Kolmea urasuunnitelman kuvaajaa tarkasteltiin kutakin erikseen yksittäisinä muuttujina.

Taustamuuttujina huomioitiin sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies), ikä (vuosina), aiempi johtajakokemus (vuosina) ja parisuhdetilanne (1 = elää

parisuhteessa, 2 = ei elä parisuhteessa) sekä johtotaso (1 = muu johtotehtävä, 2 = ylin johto). Lapsiperhetilanteesta muodostettiin dummy-muuttuja (0 = ei alaikäisiä lapsia, 1 = perheeseen kuuluu alaikäisiä lapsia). Dummy-muuttujat muodostettiin myös jokaisesta ammattiliitosta erikseen (0 = ei kuulu ko. liittoon, 1 = kuuluu ko. liittoon) kuvaamaan johtajan ammattitaustaa. Osa tutkittujen taustamuuttujien (ikä, johtamiskokemus) tiedoista oli peräisin tutkimushankkeen ensimmäiseltä mittauskerralta vuodelta 2017, mikä huomioitiin numeerisen tiedon käsittelyn yhteydessä. Muuttujien kuvailevat tiedot on esitetty Taulukossa 1 ja muuttujien väliset korrelaatiot Taulukossa 2.

Tilastolliset analyysit

Tilastolliset analyysit suoritettiin IBM SPSS 24 -ohjelmistolla. Taustamuuttujien yhteyksiä urasuunnitelmiin tarkasteltiin Spearmanin korrelaatiokertoimen avulla ammattiliittojen, lapsiperhetilanteen, parisuhteen, sukupuolen ja johtotason kohdalla sekä Pearsonin korrelaatiokertoimien avulla iän ja johtamiskokemuksen kohdalla. Identiteettipohjaisen johtamismotivaation, työn merkityksellisyden ja urasuunnitelmien välisiä tilastollisia riippuvuuksia tarkasteltiin ensin Pearsonin korrelaatiokertoimien avulla. Lopuksi identiteettipohjaisen johtamismotivaation yhteyksiä urasuunnitelmiin tarkasteltiin hierarkkisten regressiomallien avulla, joissa huomioitiin taustamuuttujat. Hierarkkisella regressiomallilla tarkasteltiin myös työn merkityksellisyden muuntavaa (moderoivaa) vaikutusta identiteettipoh-

TAULUKKO 1. Tutkimuksen muuttujien kuvailevat tiedot.

	Osioiden määrä	Vaihteluväli	KA	KH	Cronbachin α
Identiteettipohjainen johtamismotivaatio	5	1–5	3.48	.59	.73
Työn merkityksellisyys	10	1–5	4.19	.59	.91
Hakeutuminen vähemmän vaativaan johtotehtävään	1	1–5	2.04	.98	–
Pysyminen nykyisessä johtotehtävässä	1	1–5	3.50	1.31	–
Hakeutuminen vaativampaan johtotehtävään	1	1–5	2.62	1.18	–

TAULUKKO 2. Muuttujien väliset korrelaatiot.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	
1. Identiteettipohjainen johtamismotivaatio ^a	1														
2. Työn merkityksellisyys ^a	.19**	1													
3. Vaativampaan johtotehtävään hakeutuminen ^a	.18**	.01	1												
4. Vähemmän vaativaan johtotehtävään hakeutuminen ^a	-.19**	-.13*	-.20**	1											
5. Nykyisessä johtotehtävässä pysyminen ^a	.01	.18**	-.06	-.06	1										
6. Professori-liitto ^b	-.02	.22**	-.29**	.10	.13*	1									
7. Ekonomiliitto ^b	.10	-.20**	.25**	-.04	-.18**	-.41**	1								
8. Tieteentekijöiden liitto ^b	-.16**	.06	.03	-.00	.03	-.46**	-.29**	1							
9. Tekniikan Akateemiset ^b	.11	-.16*	.08	-.08	-.01	-.34**	-.22**	-.25**	1						
10. Alaikäisten lasten vanhemmuus ^b	.03	-.07	.21**	-.03	-.07	-.16*	.11	.02	.07	1					
11. Parisuhdetilanne ^b	-.01	.08	.02	-.17**	-.08	-.00	.02	.03	-.06	-.14	1				
12. Ikä ^a	-.04	.22**	-.40**	-.10	.13*	.41**	-.29**	-.04	-.17**	.54**	.06	1			
13. Sukupuoli ^b	-.06	-.05	.11	-.03	-.01	.17**	-.12	-.24**	-.19**	.12	-.11	.03	1		
14. Johtamiskokemus ^a	.06	.05	-.10	-.14	-.03	.14*	-.06	-.25**	.12	.26**	.12	.51**	.16*	1	
15. Johtotaso ^b	-.01	-.03	-.08	-.09	.02	-.04	.01	.09	-.05	.13	.05	.11	.09	.18	1

* $p < .05$, ** $p < .01$ ^aSpearmanin korrelaatio, ^bPearsonin korrelaatio

jaisen johtamismotivaation ja urasuunnitelmien välisissä yhteyksissä.

Jokaista tarkasteltua urasuunnitelmaa kohden tehtiin kaksi analyysia (pl. vähemmän vaativiin johtotehtäviin liittyvät urasuunnitelmat). Ensimmäisissä analyyseissa (perusmalli) tarkasteltiin ainoastaan sitä, miten identiteettipohjainen johtamismotivaatio selitti tutkittua urasuunnitelmaa, kun taustamuuttujat oli huomioitu. Toisissa analyyseissa (moderaatiomalli) tarkasteltiin identiteettipohjaisen johtamismotivaation selityosuutta, kun taustamuuttujien lisäksi malliin syötettiin työn merkityksellisyys sekä muuntavaa vaikutusta mittaava interaktiotermi. Interaktion laskemista varten analyysiin tulleet muuttujat standardoitiin. Analyyseja suoritettiin siis yhteensä viisi kappaletta (ks. Taulukot 3–7). Kaikissa malleissa ne taustamuuttujat, jotka korreloivat merkitsevästi tutkitun selitettävän urasuunnitelman kanssa, syötettiin hierarkkisen regressioanalyysin ensimmäiselle askeleelle niiden vaikutuksen kontrolloimiseksi. Perusmallien kohdalla toisella askeleella malliin lisättiin identiteettipohjainen johtamismotivaatio. Moderaatiomallien kohdalla malliin lisättiin toisella askeleella muuntava tekijä (työn merkityksellisyys), kolmannella askeleella identiteettipohjainen johtamismotivaatio ja neljännellä askeleella näiden kahden muodostama interaktiotermi.

TULOKSET

Kuvailevat tulokset

Korrelaatiotaulukosta 2 käy ilmi, että johtajien demografisista taustatekijöistä parisuhdetilanne, tietty ammattitausta sekä ikä olivat yhteydessä johtotehtävissä jatkamista koskeviin urasuunnitelmiin. Johtajat, jotka olivat parisuhteessa, arvioivat todennäköisemmin hakeutuvansa vähemmän vaativiin johtotehtäviin seuraavien viiden vuoden aikana. Professoritaustaiset sekä vanhemmat johtajat arvioivat todennäköisemmin pysyvänsä nykyisissä johtotehtävissään seuraavien viiden vuoden aikana. Sen sijaan ekonomitaustaiset johtajat pitivät tätä epätodennäköisempänä. Ekonomitaustaiset johtajat, alaikäisten lasten vanhemmat ja nuoremmat johtajat arvioivat

todennäköisemmin hakeutuvansa vaativampiin johtotehtäviin seuraavien viiden vuoden aikana. Puolestaan professoritaustaiset johtajat arvioivat todennäköisemmin, että he eivät hakeudu vaativampiin johtotehtäviin seuraavien viiden vuoden aikana.

Identiteettipohjainen johtamismotivaatio korreloi positiivisesti vaativampaan johtotehtävään hakeutumiseen liittyvien urasuunnitelmien ja työn merkityksellisuuden kanssa. Vastaavasti se korreloi negatiivisesti vähemmän vaativaan johtotehtävään hakeutumisen sekä tieteenkijätaustan kanssa. Kaikki yhteydet olivat tilastollisesti merkitseviä. Työn merkityksellisuuden kokemukset olivat positiivisesti yhteydessä nykyisessä johtotehtävässä pysymiseen liittyviin urasuunnitelmiin ja negatiivisesti vähemmän vaativaan johtotehtävään hakeutumiseen liittyviin urasuunnitelmiin. Ammattitaustoista työn merkityksellisuuden kokemus oli yhteydessä professori-, ekonomi- ja tekniikkataustaan: professorit kokivat voimakkaampaa merkityksellisyyttä, kun muut ammattitaustat olivat yhteydessä vähäisempään työn merkityksellisuuden kokemukseen. Myös ikä oli yhteydessä työn merkityksellisuuden kokemukseen siten, että vanhemmat johtajat kokivat enemmän työn merkityksellisyyttä kuin nuoremmat.

Identiteettipohjaisen johtamismotivaation yhteydet johtajan urasuunnitelmiin

Hakeutuminen vähemmän vaativaan johtotehtävään

Kuten Taulukosta 3 käy ilmi, parisuhteessa eläneet johtajat pitivät todennäköisempänä siirtyä vähemmän vaativaan johtotehtävään. Identiteettipohjainen motivaatio oli mallissa tilastollisesti merkitsevä selittäjä sen nostaessa myös mallin selitysasetta. Mitä alhaisempi identiteettipohjainen johtamismotivaatio oli, sen todennäköisemmin johtaja arvioi siirtyvänsä vähemmän vaativaan johtotehtävään seuraavien viiden vuoden sisällä. Hypoteesimme H1a sai siis tukea.

Pysyminen nykyisessä johtotehtävässä

Taustamuuttujista ekonomitausta oli mallin ainoa merkitsevä selittäjä siten, että se oli yhteydessä pienempään todennäköisyyteen pysyä nykyisessä

TAULUKKO 3. Identiteettipohjaisen johtamismotivaation yhteydet arvioihin hakeutua vähemmän vaativaan johtotehtävään.

	β	aR^2	ΔR^2
<i>Askel 1^a: Taustamuuttajat</i>		.02	.02*
Parisuhde	-.15*		
<i>Askel 2^a: Identiteettipohjainen johtamismotivaatio</i>		.05	.04***
Identiteettipohjainen johtamismotivaatio	-.20***		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

β = standardoitu regressiokerroin, aR^2 = korjattu selitysaste, ΔR^2 = selitysasteen muutos

^astandardoidut regressiokertoimet raportoitu hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

TAULUKKO 4. Identiteettipohjaisen johtamismotivaation yhteydet arvioihin pysyä nykyisessä johtotehtävässä.

	β	aR^2	ΔR^2
<i>Askel 1^a: Taustamuuttajat</i>		.03	.04*
Professoriliitto	.01		
Ekonomiliitto	-.15*		
Ikä	.08		
<i>Askel 2^a: Identiteettipohjainen johtamismotivaatio</i>		.02	.00
Identiteettipohjainen johtamismotivaatio	.02		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

β = standardoitu regressiokerroin, aR^2 = korjattu selitysaste, ΔR^2 = selitysasteen muutos

^astandardoidut regressiokertoimet raportoitu hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

johtotehtävässä (ks. Taulukko 4). Identiteettipohjainen johtamismotivaatio ei ollut mallissa tilastollisesti merkitsevä selittäjä, eikä sen lisääminen malliin parantanut mallin selitystasetta. Identiteettipohjaisella johtamismotivaatiolla ei siis ollut yhteyttä siihen, aikoiko johtaja pysyä nykyisessä johtotehtävässään, joten hypoteesimme H1b ei saanut tukea.

Hakeutuminen vaativampaan johtotehtävään

Vaativampaan johtotehtävään hakeutumisen urasuunnitelmista (ks. Taulukko 5) taustamuuttajat selittivät huomattavasti suuremman osan verrattuna kahteen aikaisempaan malliin. Nuoremmat johtajat pitivät todennäköisempänä hakeutumistaan vaativimpiin johtotehtäviin. Identiteettipoh-

jainen johtamismotivaatio oli tilastollisesti merkitsevä selittäjä, ja sen lisääminen malliin nosti mallin selitystasetta. Mitä korkeampi identiteettipohjainen johtamismotivaatio oli, sitä todennäköisemmin johtaja arvioi siirtyvänsä vaativampaan johtotehtävään seuraavien viiden vuoden aikana, jolloin hypoteesimme H1c sai tukea.

Työn merkityksellisuuden muuntava vaikutus johtajan urasuunnitelmiin

Nykyisessä johtotehtävässä pysyminen: työn merkityksellisyys muuntavana tekijänä

Työn merkityksellisuuden kokemus ei muuntanut identiteettipohjaisen johtamismotivaation ja nykyisessä johtotehtävissä jatkamista koskevien

TAULUKKO 5. Identiteettipohjaisen johtamismotivaation yhteydet arvioihin hakeutua vaativampaan johtotehtävään.

	β	aR^2	ΔR^2
<i>Askel 1^a: Taustamuuttajat</i>		.18	.19***
Professoriliitto	-.13		
Ekonomiliitto	.11		
Alaikäisten lasten vanhemmuus	.02		
Ikä	-.30***		
<i>Askel 2^a: Identiteettipohjainen johtamismotivaatio</i>		.20	.02**
Identiteettipohjainen johtamismotivaatio	.16**		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

β = standardoitu regressiokerroin, aR^2 = korjattu selityssaste, ΔR^2 = selityssasteen muutos

^astandardoidut regressiokertoimet raportoitu hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

TAULUKKO 6. Työn merkityksellisyys muuntavana tekijänä identiteettipohjaisen johtamismotivaation ja nykyisessä johtotehtävässä pysymiseen liittyvien urasuunnitelmien välillä.

	β	aR^2	ΔR^2
<i>Askel 1^a: Taustamuuttajat</i>		.02	.03*
Professoriliitto	-.00		
Ekonomiliitto	-.12		
Ikä	.06		
<i>Askel 2^a: Työn merkityksellisyys</i>		.04	.02*
Työn merkityksellisyys	.15*		
<i>Askel 3^a: Identiteettipohjainen johtamismotivaatio</i>		.03	.00
Identiteettipohjainen johtamismotivaatio	-.01		
<i>Askel 4^a: Moderaatio</i>		.03	.00
Työn merkityksellisyys \times Identiteettipohjainen johtamismotivaatio	.01		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

β = standardoitu regressiokerroin, aR^2 = korjattu selityssaste, ΔR^2 = selityssasteen muutos

^astandardoidut regressiokertoimet raportoitu hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

urasuunnitelmien välistä yhteyttä (ks. Taulukko 6), eli hypoteesimme H2a ei saanut tukea. Sen sijaan työn merkityksellisyys selitti ainoana muuttujana tilastollisesti merkitsevästi nykyisessä johtotehtävässä pysymiseen liittyviä urasuun-

nitelmia. Verrattuna malliin, jossa tarkasteltiin vain identiteettipohjaisen johtamismotivaation yhteyksiä nykyisissä johtotehtävissä pysymisen urasuunnitelmiin, työn merkityksellisyyden sisältävä malli selitti kyseisiä urasuunnitelmia hieman

paremmin (vrt. Taulukot 4 ja 6). Identiteettipohjaisen johtamismotivaation tuominen malliin mukaan ei parantanut mallin selitysastetta.

Vaativampiin johtotehtäviin hakeutuminen: työn merkityksellisyys muuntavana tekijänä

Taustamuuttajat selittivät vaativampiin johtotehtäviin hakeutumista (ks. Taulukko 7) siten, että professoritaustaiset ja vanhemmat johtajat arvioivat hakeutuvansa vaativampiin johtotehtäviin epätodennäköisemmin kuin muut. Työn merkityksellisyyden kokemuksen lisääminen malliin nosti hienoisesti mallin selitysastetta, ja se selitti tilastollisesti merkitsevästi johtajan itsearviota hakeutua vaativampiin johtotehtäviin. Myös identiteettipohjainen johtamismotivaatio oli merkitsevä selittäjä, ja sen lisääminen malliin paransi selitysastetta. Mitä enemmän johtaja siis koki työn merkityksellisyyttä ja mitä vahvemmaksi arvioi oman identiteettipohjaisen motivaationsa, sitä todennäköisempänä hän piti vaativampaan

johtotehtävään hakeutumistaan tulevaisuudessa. Työn merkityksellisyyden muuntavaa vaikutusta identiteettipohjaisen johtamismotivaation ja vaativampiin johtotehtäviin hakeutumisen urasuunnitelmien välillä ei kuitenkaan löydetty myöskään tästä mallista, eli hypoteesimme H2b ei saanut tukea.

POHDINTA

Tutkimuksemme päätavoitteena oli selvittää, miten johtajien identiteettipohjainen johtamismotivaatio on yhteydessä johtotehtävissä jatkamiseen liittyviin urasuunnitelmiin. Tarkastelun kohteena olivat johtajien itsensä arvioimat todennäköisyydet kolmen urasuunnitelman toteutumisesta seuraavien viiden vuoden aikana: hakeutuvatko he vähemmän vaativaan johtotehtävään, pysyvätkö nykyisessä johtotehtävässä vai hakeutuvatko vaativampaan johtotehtävään. Sen lisäksi selvitettiin,

TAULUKKO 7. Työn merkityksellisyys muuntavana tekijänä identiteettipohjaisen johtamismotivaation ja nykyistä vaativampaan johtotehtävään liittyvien urasuunnitelmien välillä.

	β	aR^2	ΔR^2
<i>Askel 1^a: Taustamuuttajat</i>		.18	.19***
Professoriliitto	-.14*		
Ekonomiliitto	.13		
Alaikäisten lasten vanhemmuus	.02		
Ikä	-.31***		
<i>Askel 2^a: Työn merkityksellisyys</i>		.20	.02*
Työn merkityksellisyys	.12*		
<i>Askel 3^a: Identiteettipohjainen johtamismotivaatio</i>		.21	.02*
Identiteettipohjainen johtamismotivaatio	.13**		
<i>Askel 4^a: Moderaatio</i>		.21	.00
Työn merkityksellisyys × Identiteettipohjainen johtamismotivaatio	-.02		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

β = standardoitu regressiokerroin, aR^2 = korjattu selitysaste, ΔR^2 = selitysasteen muutos

^astandardoidut regressiokertoimet raportoitu hierarkkisen regressioanalyysin toiselta askeleelta

vahvistaako johtajien kokemaa työn merkityksellisyys identiteettipohjaisen johtamismotivaation yhteyttä pysyä nykyisessä johtotehtävässä tai siirtyä vaativampaan johtotehtävään. Tutkitut johtajat olivat taustoiltaan professoreja, tieteen tekijöitä, ekonomeja ja tekniikan alalla toimivia akateemisen koulutuksen saaneita (pääosin diplomi-insinöörejä). Identiteettipohjainen johtamismotivaatio oli yhteydessä todennäköisyyteen hakeutua vähemmän vaativaan johtotehtävään sekä vaativampaan johtotehtävään. Työn merkityksellisyyden kokemukset puolestaan olivat yhteydessä todennäköisyyteen jatkaa nykyisessä johtotehtävässä. Myös taustatekijöiden osuus johtajauraa koskevissa urasuunnitelmissa on syytä huomioida: erityisesti vaativampiin johtotehtäviin hakeutumisen kohdalla iällä oli merkitystä. Nuoremmat johtajat pitivät vaativampiin johtotehtäviin hakeutumista todennäköisempänä kuin vanhemmat johtajat, mikä selittynee erilaisella uravaiheella ja oman työuran kehittymiseen liittyvillä odotuksilla. Seuraavaksi peilaamme saatuja tuloksia aiemmin esitettyihin teoreettisiin lähtökohtiin perustuen.

Matala johtamismotivaatio: todennäköisemmin vähemmän vaativiin johtotehtäviin

Hypoteesimme H1a mukaisesti matala identiteettipohjainen johtamismotivaatio yhdistyi suurempaan todennäköisyyteen hakeutua vähemmän vaativiin johtotehtäviin johtajan itsensä arvioimana. Identiteettipohjaiseen johtamismotivaatioon yhdistetään kokemus luontaisesta johtajuudesta (Chan & Drasgow, 2001), jolloin matalaa identiteettipohjaista johtamismotivaatiota kokevat yksilöt voivat mieltää johtotehtävät itselleen vieraiksi, kuormittaviksi ja energiaa vieviksi. Voimavarojen säilyttämisteorian (Hobfoll, 2001, 2011) mukaan yksilöllä on tarve säilyttää, suojella ja uudistaa itselleen merkityksellisiä voimavaroja. Voimavarojen käsitettä on kritisoitu sen laajasta, epäselvästä määritelmästä (ks. esim. Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl & Westman, 2014). Halbeslebenin ja kollegoiden (2014) mukaan voimavarana voidaan pitää mitä tahansa yksilön itsensä arvostamaa asiaa (aineellisista tekijöistä energian olomuotoihin), joka edesauttaa yksilöä

saavuttamaan haluamansa tavoitteet. On esitetty, että johtamismotivaatio voisi toimia henkilökohtaisena voimavarana johtajan työssä (ks. Auvinen ym., 2020) auttaen johtajaa suoriutumaan tehtävässään paremmin. Voimavarojen säilyttämisteorian olennainen ajatus on, että voimavarojen menettäminen (tai sen uhka) kuormittaa (Hobfoll, 2001). Saatua tulosta voi siis selittää se, että mikäli yksilöltä ei löydy vaadittavia ominaisuuksia tai voimavaroja (esim. riittävä identiteettipohjainen johtamismotivaatio) vastata johtotehtävän vaatimuksiin, tehtävässä pärjätäkseen ja mahdollista kuormitusta vähentääkseen tämä haluaisi siirtyä vähemmän vaativaan johtotehtävään. Lisäksi on mahdollista, että johtajille, joiden identiteettipohjainen johtamismotivaatio on matala, johtotehtävä ei tarjoa mahdollisuuksia kyvykkyyden ja itsensä toteuttamisen kokemuksiin (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000). Toisaalta yksilö voi jossain määrin kuitenkin nauttia johtotehtävien piirteistä, esimerkiksi esimiesrooliin sisältyvistä vaikutusmahdollisuuksista (Li ym., 2018), ja johtotehtävässä toimiminen voi vastata henkilön arvoja ja arvostuksia (mm. hierarkioiden hyväksyntä, individualistiset arvot; Badura ym., 2019; Chan & Drasgow, 2001), mikä voisi selittää halukkuutta pysyä johtotason tehtävissä, mutta kuitenkin suuntautua vähemmän vaativaan johtotehtävään.

Merkityksellisyyden kokemus auttaa pysymään nykyisissä johtotehtävissä

Hypoteesimme H1b vastaisesti identiteettipohjainen johtamismotivaatio ei ollut yhteydessä nykyisissä johtotehtävissä pysymisen urasuunnitelmiin, vaikka identiteettipohjaiseen motivaatioon liittyikin johtotehtävien kokeminen osaksi omaa identiteettiä (Chan & Drasgow, 2001). Tämä voisi viitata siihen, että nykyisessä johtotehtävässä haluaisi jatkaa: voi kuitenkin olla, että identiteettipohjainen motivaatio onkin merkittävämmässä roolissa johtotehtävään hakeutumisen kannalta eikä kyseisessä roolissa pysyttelemiseen liittyvien urasuunnitelmien näkökulmasta.

Sen sijaan työn merkityksellisyys oli yhteydessä halukkuuteen pysytellä nykyisissä johtotehtävissä seuraavien viiden vuoden aikana. Tätä tukee Allanin ja kollegoiden (2019) löydös siitä, että työn

merkityksellisyden kokemus on yhteydessä korkeaan työhön sitoutumiseen ja vähäisiin aikomuksiin vetäytyä työstä. Tulos on ymmärrettävä, sillä merkityksellisyys viestii muun muassa siitä, että työ on yksilölle tärkeä elämän osa-alue (Steger ym., 2012), josta todennäköisesti ainakaan sillä hetkellä ei halua luopua. Lisäksi merkityksellinen työ on yhteydessä työntöön ja työtyytyväisyyteen (Allan ym., 2019) sekä yleiseen tyytyväisyyden kokemukseen elämässä (Steger ym., 2012), jolloin tarvetta työtehtävän vaihtamisen kaltaisille suurille muutoksille ei välttämättä ole. Tulos ja ilmiöiden välinen korrelaatio tukevat myös oletustamme siitä, että identiteettipohjaisesti motivoituneet johtajat kokevat työnsä merkitykselliseksi, vaikka tämän tutkimuksen perusteella ei voikaan ottaa kantaa siihen, muodostuuko työn merkityksellisyden kokemus toimijuuden ja individuaation vai autenttisuuden kautta (Rosso ym., 2010).

Korkea johtamismotivaatio: todennäköisemmin vaativampiin johtotehtäviin

Hypoteesimme H1c mukaisesti korkea identiteettipohjainen johtamismotivaatio yhdistyi suurempaan todennäköisyyteen hakeutua vaativampiin johtotehtäviin seuraavien viiden vuoden aikana. Voimavarojen säilyttämisteoriaan (Hobfoll, 1989, 2001; ks. myös Auvinen ym., 2020) sisältyvän voimavarojen kasautumisen kehän mukaan ne johtajat, joilla on vahva identiteettipohjainen johtamismotivaatio, pystyisivät parempien voimavarojensa turvin panostamaan enemmän työhönsä johtajana (esim. rakentamaan parempia esimies-alaisuhteita) ja näin ollen suoriutumaan paremmin johtotehtävässään. Tämä kerryttäisi lisää voimavaroja esimerkiksi vahvistamalla heidän kokemustaan omasta kyvykkyydestään johtajana, minkä vuoksi heillä olisi myös paremmat edellytykset tavoitella vaativampaa roolia johtajana. Vahvan johtamismotivaation ja vaativampiin johtotehtäviin pyrkimisen yhteys on osoitettu aiemmissa tutkimuksissa (Auvinen ym., 2020). Baduran ja kollegoiden (2019) kokoavien tulosten mukaan identiteettipohjainen johtamismotivaatio ennakoii parempaa johtoroolissa suoriutumista ja tuloksellisuutta. Tehtävissä suoriutumisesta saadut onnistumisen kokemukset taas

vahvistavat johtajuutta koskevaa minäpystyvyyttä. Kyvykkyyden tarve, yksi ihmisen psykologisista perustarpeista, täyttyy, kun yksilö kokee itsensä tehokkaaksi, osaavaksi ja taitavaksi (Ryan & Deci, 2017). On myös ihmiselle luonnollista hakeutua kohti uusia optimaalisen haastavia tilanteita, jotta voi kehittyä entisestään (Deci, 1975). Näin ollen yhteyttä korkean identiteettipohjaisen motivaation ja vaativampiin johtotehtäviin hakeutumista koskevien urasuunnitelmien välillä voimavarojen säilyttämisteorian lisäksi selittää johtajan pyrkimys täyttää psykologinen perustarpeensa, kokemus kyvykkyydestä johtajana entistä haastavammassa tehtävissä. Lisäksi tarve kyvykkyyden kokemuksille saattaa olla identiteettipohjaisesti motivoituneilla johtajilla suurempi, koska identiteettipohjaiseen johtamismotivaatioon liitetyt individualistiset arvot (Badura ym., 2019; Chan & Drasgow, 2001) painottavat pätevyyden ja saavuttamisen kaltaisia tekijöitä (Hofstede, 1980). Luultavasti siksi johtamiseen identiteettipohjaisesti motivoituneet myös saavat tyydytystä uralla etenemisestä.

Merkityksellisyys ja johtamismotivaatio eri tavoin johtajauran tukena

Tutkimushypoteeseissa oletimme työn merkityksellisuuden olevan vahvistava tekijä identiteettipohjaisen johtamismotivaation ja nykyisessä johtotehtävässä pysymisen (H2a) sekä vaativampiin johtotehtäviin hakeutumisen (H2b) välisissä yhteyksissä. Muuntavaa vaikutusta ei kuitenkaan löydetty kummankaan urasuunnitelman kohdalta. Tutkimukset, joiden mukaan työn merkityksellisuuden kokemus lisää työhön sitoutumista ja vähentää aikeita vetäytyä työstä (esim. Allan ym., 2019), tukevat tulostamme siitä, että työn merkityksellisuuden kokemus ei vahvistanut identiteettipohjaisen motivaation ja vaativampiin johtotehtäviin liittyvien urasuunnitelmien välistä yhteyttä. Työn merkityksellisyys oli yhteydessä johtajan itsearvioihin pysyä nykyisissä johtotehtävissä seuraavien viiden vuoden aikana: on siis mahdollista, että työn merkityksellisyys ja identiteettipohjainen johtamismotivaatio voivat tukea johtotehtävissä jatkamista eri tavoin. Vahva kokemus nykyisen työn merkityksellisyydestä voi motivoida pysymään nykyisessä johtotehtävässä,

sillä johtajalla on mahdollisuus toteuttaa itseään (autenttisuus) tai hän kokee merkityksellisyyttä kyvykkyytensä kautta suhteessa omaan työhönsä (individuaatio; Rosso ym., 2010). Tällöin merkityksellisyyden kokemuksen voisi ajatella olevan identiteettipohjaisesti motivoituneen johtajan johtotehtävässä toimimisen ”lopputulema”. Tämä voisi selittää sitä, että yhteyttä identiteettipohjaisen johtamismotivaation ja nykyisessä johtotehtävässä jatkamista koskevien urasuunnitelmien välillä ei löytynyt: voisiko ollakin niin, että identiteettipohjainen johtamismotivaatio vahvistaisi työn merkityksellisyyden yhteyttä halukkuuteen jatkaa nykyisessä johtotehtävässä?

Työn merkityksellisyyden kokemus – identiteettipohjaisen johtamismotivaation lisäksi – oli itsenäisesti yhteydessä vaativampiin johtotehtäviin hakeutumiseen. Edellä kuvatun pohjalta vaativampiin johtotehtäviin hakeutuminen voi tarjota johtajalle uusia mahdollisuuksia toteuttaa itseään omaa identiteettiään vastaavassa roolissa (Chan & Drasgow, 2001; Rosso ym., 2010). Identiteettipohjaisella johtamismotivaatiolla oli kuitenkin voimakkaampi yhteys vaativampiin johtotehtäviin hakeutumiseen liittyviin urasuunnitelmiin verrattuna työn merkityksellisyyteen, joka voi selittyä identiteettipohjaiseen motivaation liitetyillä piirteillä (esim. saavuttamisen ja hierarkioiden arvostus sekä johtajuuteen liittyvät minäpystyvyyduskomukset; Chan & Drasgow, 2001). Myös konteksti ja toimintaympäristö, jossa johtaja toimii, vaikuttanee siihen, haluaako hän pysytellä nykyisessä tehtävässä vai tavoitella vaativampia tehtäviä: voi olla, että vaativammat johtotehtävät eivät houkuttele juuri nykyisessä organisaatiossa. Jatkossa kaivataankin lisää tutkimusta siitä, miten erilaiset kontekstuaaliset tekijät vaikuttavat johtajuutta koskeviin urasuunnitelmiin.

Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksemme liittyy muutamia rajoituksia, jotka on syytä huomioida sen tuloksia yleistettäessä. Tutkitut johtajat edustivat korkeakoulutettuja johtajia, ja jotta päätelmiä voitaisiin yleistää muihinkin johtajiin, jatkossa aihetta on tutkittava myös muita koulutusasteita ja ammattitaustoja

edustavien johtajien keskuudessa. Tutkimus oli myös poikkileikkausasetelma, joka ei mahdollista kausaalipäätelmien tekoa oletettujen yhteyksien välillä. Tutkittavien valikoituneisuus voi vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen suhteessa tutkimuksen kohderyhmiin (katoa oli erityisesti ensimmäisellä tutkimuskerralla, jolloin vastausprosentti oli 22). Tämän tutkimuksen otos poimittiin toisen mitauskerran vastaajista, jolloin tavoitettiin 78 prosenttia ensimmäisen tutkimuskerran osallistujista. On hyvä huomioida, että erityisesti sähköisesti toteutettaviin kyselyihin jätetään useammin vastaamatta verrattuna muulla tavoin toteutettuihin kyselytutkimuksiin (Blumenberg & Barros, 2018) ja matalat vastausprosentit etenkin verkkopohjaisissa kyselyissä ovat nykyään tavallisia.

Tässä tutkimuksessa havaitut yhteydet ja selitykset keskeisten tutkittujen ilmiöiden välillä jäivät melko alhaisiksi, vaikkakin identiteettipohjaisella johtamismotivaatiolla oli itsenäinen vaikutus monessa analyysissä. Emme myöskään havainneet työn merkityksellisyyden muuntavaa roolia identiteettipohjaisen johtamismotivaation ja urasuunnitelmien välisessä yhteydessä. Hienosyisempää tietoa olisi mahdollisesti saatu, mikäli työn merkityksellisyyden jokaista osa-aluetta olisi tarkasteltu erikseen. Käyttämämme työn merkityksellisyyden mittari, WAMI (Steger ym., 2012), kuvaa työn merkityksellisyyttä vain yhdestä näkökulmasta eikä välttämättä ole onnistunut tavoittamaan johtajan työssä olennaisia merkityksellisyyden lähteitä ja mekanismeja. Tämä on voinut vaikuttaa siihen, ettei muuntavaa vaikutusta löydetty. Työn merkityksellisyyden mittaamiseen on kehitetty useita mittareita (ks. katsaus Both-Nwabuwe, Dijkstra & Beersma, 2017), ja on mahdollista, että jokin muu työn merkityksellisyyden mittari olisi tavoittanut eri näkökulmia johtajien työn merkityksellisyydestä. Jatkossa on hyvä tutkia työn merkityksellisyyden eri osa-alueiden roolia sekä työn merkityksellisyyden kokemuksen synnyttävää mekanismia, kun tarkastellaan johtotehtävissä jatkamiseen liittyviä urasuunnitelmia identiteettipohjaisesti motivoituneilla johtajilla: vahvistaako esimerkiksi myönteisen merkityksen kokeminen tai mahdollisuus autenttiseen itsensä toteuttamiseen johtoroolin kautta halukkuutta jatkaa johtotehtävissä niillä henkilöillä, jotka kokevat olevansa synnynnäisiä johtajia?

Identiteettipohjaisen johtamismotivaation ja työn merkityksellisuuden yhteyksiä johtajien urasuunnitelmiin olisi syytä tarkastella myös pitkästä tutkimusmenetelmän. Näin saadaan tietoa siitä, toteutuvatko tässä tutkimuksessa tarkastellut urasuunnitelmat käytännössä, eli ennustavatko identiteettipohjainen johtamismotivaatio tai työn merkityksellisuuden kokemus todella vähemmän vaativiin johtotehtäviin hakeutumista, nykyisissä johtotehtävissä pysymistä tai vaativampiin johtotehtäviin suuntaamista. Nyt urasuunnitelmien mittaaminen perustui johtajien itsearviointeihin työuransa seuraavista viidestä vuodesta, jolloin todellisten ja toteutuneiden urasuunnitelmien tutkiminen ei ollut poikkileikkausasetelmassa mahdollista. Kaiken kaikkiaan johtamismotivaation yhteyksistä urasuunnitelmiin on vain vähän aiempaa tutkimusta, ja tässäkin tutkimuksessa esitetyä voimavaranäkökulmaa (Auvinen ym., 2020) tulisi tutkia lisää esimerkiksi tarkastelemalla johtamismotivaatiota muuntavana tekijänä. Voimavaranäkökulman syvällisempi ymmärrys auttaa rakentamaan kestäviä työuria (De Vos ym., 2020) sekä mahdollistaa johtamismotivaation kehittämiseen tähtäävien interventtioiden toteuttamisen. Tulevaisuudessa olisi tärkeää myös tarkastella sitä, miten tämän tutkimuksen ulkopuolelle jääneet johtamismotivaation osa-alueet (laskelmoimaton johtamismotivaatio, sosiaalis-normatiivinen johtamismotivaatio) vaikuttavat johtajien urasuunnitelmiin. Eroavatko synnynnäisiksi johtajiksi itsensä kokevat urasuunnitelmiansa osalta niistä, jotka toimivat johtotehtävissä esimerkiksi velvollisuudentunnosta?

Johtopäätökset ja käytännön suositukset

Tutkimuksemme antaa vastauksia siihen, mitkä ovat identiteettipohjaisen johtamismotivaation ja työn merkityksellisuuden roolit, kun tarkastellaan johtajien itsensä arvioimia urasuunnitelmia seuraavien viiden vuoden aikana. Tutkimus tarjoaa tietoa johtajien yksilöllisistä eroista identiteettipohjaisen johtamismotivaation näkökulmasta. Lisäksi se antaa uutta tietoa suojaavista

tekijöistä koskien ennenaikaista johtotehtävistä vetäytymistä: tulosten perusteella matala identiteettipohjainen johtamismotivaatio lisää todennäköisyyttä siirtyä vähemmän vaativiin johtotehtäviin, ja vastaavasti korkea identiteettipohjainen johtamismotivaatio lisää todennäköisyyttä siirtyä vaativampiin johtotehtäviin.

Tutkimuksemme tuloksista hyötyvät erityisesti esimiesten rekrytointeja hoitavat ja organisaatioiden henkilöstöhallinnosta vastaavat tahot, kun tavoitteena on tukea kyvykkäiden ja motivoituneiden johtajien urapolkua johtotehtävissä. Tulostemme perusteella organisaatioissa olisi syytä kiinnittää huomiota identiteettipohjaisen johtamismotivaation mittaamiseen rekrytoitaessa johtajia – etenkin, mikäli heiltä toivotaan yleisen motivaation lisäksi kasvua ja etenemistä vaativampaan johtotehtävään organisaation sisällä. Paitsi mittaamalla identiteettipohjaista johtamismotivaatiota sisääntulovaiheessa, myös tukemalla ja vahvistamalla sitä johtajan työuran aikana voitaneen ennaltaehkäistä ennenaikaista johtotehtävistä vetäytymistä ja tukea kestäviä johtajauria (De Vos ym., 2020). Johtajan aiheet suuntautua pois johtotehtävästä haittaavat organisaation toimintaa ja tuloksellisuutta niin lisääntyneiden kustannusten kuin menetetyt osaamis- ja pääomankin muodossa (Clinger, 2016; Gurdjian ym., 2014). Lisäksi kiinnittämällä huomiota siihen, että johtaja kokee työnsä merkitykselliseksi, voidaan edesauttaa organisaatioon ja nykyiseen työhön sitoutumista sekä ylläpitää hyvinvointia. Hyvinvoivalla ja sisäisesti motivoituneella johtajalla on enemmän voimavaroja vastaanottaa haasteita ja johtaa organisaatio kohti tuloksia.

Artikkeli on saatu toimitukseen 19.3.2020 ja hyväksytty julkaistavaksi 20.8.2020.

Kiitokset

Tutkimuksen aineisto on kerätty osana Työsuojelurahaston rahoittamaa Johtamisen pelko -tutkimushanketta (pääötösnumero 116163).

Lähteet

- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M. & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528. doi:10.1111/joms.12406.
- Auvinen, E., Huhtala, M., Kinnunen, U., Tsupari, H. & Feldt, T. (2020). Leader motivation as a building block for sustainable leader careers: The relationship between leadership motivation profiles and leader and follower outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103428. doi:10.1016/j.jvb.2020.103428.
- Auvinen, E., Kilponen, K., Tsupari, H., Huhtala, M., Muotka, J. & Feldt, T. (2019). *Jobtotehtäviin liittyvät huolenaiheet korkeasti koulutetuilla johtajilla: selittäjät, seuraukset ja alaisten kokemukset*. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja, 357. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7844-0>.
- Aycan, Z. & Shelia, S. (2019). "Leadership? No, thanks!" A new construct: Worries about leadership. *European Management Review*, 16(1), 21–35.
- Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P. & Joseph, D. L. (2019). Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership. *Journal of Applied Psychology*. Verkkojulkaisu. doi:10.1037/apl0000439.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bergner, S., Kanape, A. & Rybnicek, R. (2019). Taking an interest in taking the lead: The influence of vocational interests, leadership experience and success on the motivation to lead. *Applied Psychology*, 68(1), 202–219. doi:10.1111/apps.12150.
- Blumenberg, C. & Barros, A. J. (2018). Response rate differences between web and alternative data collection methods for public health research: A systematic review of the literature. *International Journal of Public Health*, 63(6), 765–773. doi:10.1007/s00038-018-1108-4.
- Bobbio, A. & Rattazzi, A. M. M. (2006). A contribution to the validation of the motivation to lead scale (MTL): A research in the Italian context. *Leadership*, 2(1), 117–129. doi:10.1177/1742715006057240.
- Both-Nwabuewe, J., Dijkstra, M. & Beersma, B. (2017). Sweeping the floor or putting a man on the moon: How to define and measure meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 8, 1658. doi:10.3389/fpsyg.2017.01658.
- Brown, B. (2018). *Dare to lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts*. New York: Penguin Random House.
- Chan, K.-Y. & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481–498. doi:10.1037/0021-9010.86.3.481.
- Clinger, J. C. (2016). *Turnover at the top: Causes and consequences of leadership change in public agencies*. Cham: Springer.
- Deci, E. L. (1975). Notes on the theory and metatheory of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 130–145. doi:10.1016/0030-5073(76)90033-7.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. doi:10.1207/S15327965PLI1104_01.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2014). Autonomy and need satisfaction in close relationships: Relationships motivation theory. Teoksessa N. Weinstein (toim.), *Human motivation and interpersonal relationships: Theory, research, and applications* (s. 53–73). Dordrecht: Springer.
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 1–13. doi:10.1016/j.jvb.2018.06.011.
- Gurdjian, P., Halbeisen, T. & Lane, K. (2014). Why leadership-development programs fail. *McKinsey Quarterly*, 1(1), 121–126.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C. & Westman, M. (2014). Getting to the "COR" understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364. doi:10.1177/0149206314527130.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. doi:10.1037/0003-066X.44.3.513.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. doi:10.1111/1464-0597.00062.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116–122. doi:10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x.

- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42–63. doi:10.1016/0090-2616(80)90013-3.
- Johansen, R. (2012). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kilponen, K., Takkenen, A., Tsupari, H., Auvinen, E., Huhtala, M. & Feldt, T. (2020). Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteydet urasuunnitelmiin ja työtavoitteisiin korkeasti koulutetuilla asiantuntijoilla. *Hallinnon tutkimus*, 39(1), 21–35.
- Kubicek, B., Paškvan, M. & Korunka, C. (2015). Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: The intensification of job demands scale (IDS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 898–913. doi:10.1080/1359432X.2014.979160.
- Li, W. D., Schaubroeck, J. M., Xie, J. L. & Keller, A. C. (2018). Is being a leader a mixed blessing? A dual-pathway model linking leadership role occupancy to well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 971–989. doi:10.1002/job.2273.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multi-dimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. doi:10.1016/j.leaqua.2008.01.006.
- Martela, F. & Riekk, T. J. (2018). Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9, 1157. doi:10.3389/fpsyg.2018.01157.
- Mauno, S., Kubicek, B., Minkkinen, J. & Korunka, C. (2019). Antecedents of intensified job demands: Evidence from Austria. *Employee Relations: The International Journal*, 41(4), 694–707. doi:10.1108/ER-04-2018-0094.
- Patton, W. & McMahon, M. (2006). The systems theory framework of career development and counseling: Connecting theory and practice. *International Journal for the Advancement of Counseling*, 28(2), 153–166. doi:10.1007/s10447-005-9010-1.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. doi:10.1016/j.riob.2010.09.001.
- Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American Journal of Orthopsychiatry*, 57(3), 316–331. doi:10.1111/j.1939-0025.1987.tb03541.x.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publications.
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333–335. doi:10.1080/17439760.2018.1437466.
- Sheldon, K. M., Turban, D. B., Brown, K. G., Barrick, M. R. & Judge, T. A. (2003). Applying self-determination theory to organizational research. Teoksessa M. Buckley, J. Halbesleben & A. R. Wheeler (toim.), *Research in personnel and human resources management* (s. 357–393). Emerald Group Publishing Limited.
- Skakon, J., Kristensen, T. S., Christensen, K. B., Lund, T. & Labriola, M. (2011). Do managers experience more stress than employees? Results from the Intervention Project on Absence and Well-being (IPAW) study among Danish managers and their employees. *Work*, 38(2), 103–109. doi:10.3233/WOR-2011-1112.
- Steger, M. F., Dik, B. J. & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337. doi:10.1177/1069072711436160.
- Stenman, J., Itkonen, H., Auvinen, E., Huhtala, M., Mauno, S. & Feldt, T. (2020). Työn intensifikaation profiilit suomalaisilla johtajilla: yhteydet työhyvinvointiin ja työnkuvan vaihtoajatukseen. *Työelämän tutkimus*, 18(2), 135–153. doi:10.37455/tt.94882.
- Ten Brummelhuis, L. L., Haar, J. M. & Roche, M. (2014). Does family life help to be a better leader? A closer look at crossover processes from leaders to followers. *Personnel Psychology*, 67(4), 917–949. doi:10.1111/peps.12057.

LEHTINIEMI, K.,
NIEMINEN, V.,
AUVINEN, E., & FELDT, T.

**Affective-identity
leadership
motivation and work
meaningfulness:
Associations to leaders'
career intentions**

Psykologia 55 227–243
Tallinn ISSN 0355-1067 (printed)
ISSN 2670-322X (online)

This study investigated the associations between affective-identity motivation to lead (AI-MTL) and leadership-related career intentions. Leaders were asked to assess the future possibility of seeking either less or more challenging leadership positions or of staying in their current leadership position. In addition, we wanted to find out whether work meaningfulness acted as a moderating factor in the association between AI-MTL and career intentions. The sample consisted of highly educated Finnish leaders ($n = 266$). The data was analyzed with hierarchical linear regression. In line with our hypotheses, the results indicated that low levels of AI-MTL increased the probability to seek less challenging leadership positions; high levels were associated with the probability to seek more challenging leadership

positions. In contrast to our hypothesis, the level of AI-MTL was not associated with the intention to stay in the current leadership position, whereas experienced work meaningfulness was related to these career intentions. A moderating effect was not found. These findings highlight the importance of affective-identity motivation for acting in leadership positions: to avoid premature turnover on top-rank positions, those responsible for executive selection should pay attention to AI-MTL already during recruitment. In addition, the development of AI-MTL and the experienced work meaningfulness among leaders should be supported, for example, by utilizing professional guidance and leadership training in organizations.

Keywords:

affective-identity motivation, meaningful work, career intentions, leaders, demanding leadership position

Authors:

Katariina Lehtiniemi,
undergraduate student
(psychology),
University of Jyväskylä,
Finland

Veera Nieminen,
undergraduate student
(psychology),
University of Jyväskylä,
Finland

Elina Auvinen (responsible
author), MA(Psych),
doctoral student,
Department of Psychology,
University of Jyväskylä,
Mattiilanniemi 6,
FI-40014 University of
Jyväskylä,
Finland,
elina.m.e.auvinen@jyu.fi,
+358408053441

Taru Feldt, PsD,
professor,
Department of Psychology,
University of Jyväskylä,
Finland