

Alaissuhteiden merkitys esihenkilöiden työhyvinvoinnille

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Sanna Sieppi

Ohjaaja:
FT Markku Jokisaari

6.3.2025
Turku

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

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Sanna Sieppi

Otsikko: Otsikko

Ohjaaja: FT Markku Jokisaari

Sivumäärä: 61 sivua + liitteet 6 sivua

Päivämäärä: 6.3.2025

Esihenkilöiden työhyvinvointi on tärkeä tekijä organisaatioiden toiminnassa ja työyhteisön ilmapiirissä. Vaikka työyhteisön sosiaalisten suhteiden vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin on tutkittu laajasti, esihenkilöiden hyvinvointiin vaikuttavat tekijät, erityisesti alaissuhteiden merkitys, ovat saaneet vähemmän huomiota. Tämän tutkielman tarkoituksena on tuoda uutta tietoa siitä, miten alaissuhteet ovat yhteydessä esihenkilön hyvinvointiin joko sitä tukevasti tai heikentävästi. Tarkastelun kohteena olivat erityisesti vuorovaikutussuhteiden laatu esihenkilön ja alaisten välillä, sosiaalinen tuki sekä esihenkilöiden kokemana sosiaalinen heikentäminen alaisten taholta.

Tutkielman aineisto kerättiin Kaupanalan esimiesliiton jäseniltä (N=476) kyselytutkimuksen avulla. Kyselyssä mitattiin esihenkilöiden ja alaisten välistä vuorovaikutussuhdetta (LMX), sosiaalista tukea ja sosiaalista heikentämistä. Työhyvinvoinnin tarkasteluun käytettiin positiivista ja negatiivista tunnetilaa, työtyytyväisyyttä sekä työn imua.

Tulokset osoittivat, että esihenkilöiden ja alaisten välinen vuorovaikutussuhde oli positiivisesti yhteydessä esihenkilön työtyytyväisyyteen sekä työn imuun ja alaisten tarjoama sosiaalinen tuki oli positiivisesti yhteydessä esihenkilön työtyytyväisyyteen, työn imuun ja positiivisiin tunnetiloihin. Sen sijaan alaisten esihenkilöön kohdistama sosiaalinen heikentäminen oli yhteydessä esihenkilöiden lisääntyneisiin negatiivisiin tunnetiloihin. Tämä tutkielma antaa lisää tietoa vähän tutkittuun aihealueeseen ja tukee johtopäätöksiä alaissuhteiden tärkeydestä esihenkilöiden työhyvinvoinnille.

Avainsanat: esihenkilöiden hyvinvointi, työhyvinvointi, alaissuhteet, vuorovaikutussuhteet, sosiaalinen tuki, sosiaalinen heikentäminen, työn imu, työtyytyväisyys, positiiviset ja negatiiviset tunnetilat

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
2	Esihenkilön ja alaisen vuorovaikutussuhde	11
	2.1 Vuorovaikutussuhteen kehittyminen	12
	2.2 Alaissuhteet esihenkilön voimavarana	14
	2.3 Haastavat alaissuhteet ja sosiaalinen heikentäminen	17
3	Työhyvinvointi	21
	3.1 Työhyvinvointi tunnetilana	21
	3.2 Työtyytyväisyys	23
	3.3 Työn imu	24
4	Alaissuhteiden yhteys esihenkilön työhyvinvointiin	26
	4.1 Esihenkilön ja alaisen vuorovaikutussuhteen yhteys työhyvinvointiin	26
	4.2 Sosiaalinen tuki ja työhyvinvointi	27
	4.3 Sosiaalinen heikentäminen ja työhyvinvointi	29
	4.4 Yhteenvedo alaissuhteista ja työhyvinvoinnista	30
5	Tutkimusasetelma	32
	5.1 Aineisto ja menetelmät	32
	5.2 Käytetyt kyselyosiot ja mittarit	34
	5.2.1 Alaissuhteiden mittarit	34
	5.2.2 Työhyvinvointimittarit	35
	5.2.3 Kontrollimuuttuja ja avoimet vastaukset	36
	5.3 Tutkimuksen validiteetti	36
	5.4 Tutkimuksen eettisyys ja tekoäly käyttö	37
	5.5 Tilastollinen analyysi	37
6	Tutkimustulokset	39
7	Pohdinta	43
	7.1 Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	45
	7.2 Käytännön suositukset	47
	7.3 Johtopäätökset	48

Lähteet	49
Liitteet	62
Liite 1 Esimiehen hyvinvointikysely	62

KUVIOT

Kuva 1 Vuorovaikutussuhteen tuomat hyödyt esihenkilölle Wilsonin ym. (2010) mukaillen	15
Kuva 2 Hyvinvointimalli Warria (1990) sekä Bakkeria ja Oerlemansia (2011) mukaillen	21

TAULUKOT

Taulukko 1 Taustatiedot	33
Taulukko 2 Keskiluvut ja korrelaatiotulokset	40
Taulukko 3 Alaissuhteiden laadun positiivinen yhteys esihenkilön työhyvinvointiin	41
Taulukko 4 Sosiaalisen heikentämisen yhteys esihenkilön työhyvinvointiin	42

1 Johdanto

Työhyvinvointi on keskeinen osa organisaatioiden toimintaa, ja sen merkitys on tunnustettu laajasti. Hyvinvointi työpaikalla on yhteydessä paitsi yksilön terveyteen ja jaksamiseen, myös organisaation suorituskykyyn, kuten työn laatuun ja turvallisuuteen. Työhyvinvointi on monimuotoinen käsite, joka kattaa sekä fyysiset että psyykkiset tekijät, ja siihen vaikuttavat muun muassa terveys, työolosuhteet, persoonallisuus sekä perhesuhteet. (Danna & Griffin 1999.) Positiivista työhyvinvointia voidaan tutkia muun muassa työtyytyväisyyden tai työn imun kautta (Fields 2002; Bakker & Oerlemans 2011), kun taas työhyvinvoinnin ongelmia voidaan tutkia esimerkiksi työuupumuksen (Bakker ym. 2023) tai stressin (Sonnentag & Frese 2012) näkökulmasta.

Työhyvinvoinnin tutkimus on edistynyt merkittävästi 2000-luvun aikana ja osana tätä on noussut esiin, että työyhteisön sosiaaliset suhteet vaikuttavat työhyvinvointiin (Sonnentag ym. 2023). Myös esihenkilön ja alaisten välisen suhteen vaikutuksia hyvinvointiin on tutkittu laajasti, mutta aihetta on lähestytty pääasiassa alaisten näkökulmasta (Bachman ym. 2023). Tutkimukset ovat keskittyneet siihen, miten johtaminen ja esihenkilön vuorovaikutustaidot vaikuttavat alaisen hyvinvointiin. (Ks. esim. Duffy ym. 2002; Sparr & Sonnentag 2008; Hämmig 2017; Berneth 2022; Sonnentag ym. 2023.) Vaikka on näyttöä siitä, että alaissuhteet voivat vaikuttaa esihenkilön hyvinvointiin joko tukvasti (Scharf & Berntson 2023; Gilbert ym. 2024) tai heikentävästi (Branch 2007; de Jong ym. 2021), tämä näkökulma on saanut huomattavasti vähemmän huomiota (Richter-Killenberg & Volmer 2022; Bachman ym. 2023).

Voi olla, että esihenkilöiden työhyvinvointia ei ole koettu tarpeelliseksi tutkia erikseen, koska on ajateltu, että työhyvinvointitutkimusten tuloksia voidaan yleistää myös heihin. Esihenkilöiden ja alaisten tarpeet, roolit, ja vaatimukset kuitenkin eroavat toisistaan (Uhl-Bien ym. 2022), mikä tekee yleistämisestä ongelmallista (Bachman 2023). Tutkimuksen vähäisyys saattaa myös johtua käsityksestä, jonka mukaan esihenkilöiden vastuu työntekijöiden hyvinvoinnista tekee heidän omasta hyvinvoinnistaan vähemmän merkittävän tutkimuskohteen (Barling ym. 2017). On myös mahdollista, että esihenkilöiden hyvinvointiin keskittyminen herättäisi huolen siitä, että se voitaisiin tulkita alaisten hyvinvoinnin sivuuttamisena tai heidän tarpeidensa vähättelynä. Lisäksi esihenkilöiden rooliin usein liitetyt piirteet, kuten vahvuus ja paineen sietokyky, voivat johtaa har-

haanjohtavaan oletukseen siitä, etteivät esihenkilöt kärsi stressistä yhtä paljon kuin alaiset (Barling ym. 2017).

Vaikka esihenkilöiden työhyvinvointiin kohdistuva tutkimus on ollut vähäistä, esihenkilöt kohtaavat työssään monia hyvinvointia kuormittavia tekijöitä. Työolobarometrin (2024) mukaan Suomessa työntekijöistä 50 % kokee työnsä psyykkisesti raskaaksi, kun taas sekä alemmista että ylemmistä toimihenkilöistä 69 % kokee työnsä psyykkisesti raskaaksi. Lisäksi Työterveyslaitoksen (2024) toteuttamassa tutkimuksessa ilmeni, että esihenkilöiden työhyvinvointi on heikentynyt vuoden 2021 jälkeen. Esihenkilötyötä kuormittavat muun muassa tavoitteiden läpivienti ilman riittäviä resursseja tai tilanteet, joissa tavoitteita ei koeta järkeviksi (Way ym. 2018), tasapainottelu ylemmän johdon, alaisten (Hadjisolomou 2019), asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tarpeiden välillä (Buick & Thomas 2001) sekä työntekijöiden keskinäiset ongelmat (Björklund ym. 2019).

Viimeaikaiset tutkimukset ovat nostaneet esiin tarpeen kiinnittää enemmän huomiota esihenkilöiden hyvinvointitutkimukseen (Barling ym. 2017; Richter-Killenberg & Volmer 2022). Esihenkilöiden hyvinvointia on tutkittu muun muassa siitä näkökulmasta, miten siihen vaikuttavat työn tuloksellisuuden ja toimintatapojen seuranta (Siverbo 2023), oma johtamistyyli (Kaluza ym. 2020) sekä työsuoritusten epäselvä mittaaminen (Cäker & Siverbo 2018). Lisäksi on tutkittu, miten hyvinvointi vaikuttaa esihenkilön valmiuteen suoriutua roolinsa vaatimuksista (Parent-Lamarche ym. 2022).

Esihenkilö kohtaa työssään päivittäin useita erilaisia alaisia ja vuorovaikutustilanteita heidän kanssaan, ja näiden alaisuhteiden laatu voi vaikuttaa merkittävästi hänen hyvinvointiinsa. Alaisuhteiden vaikutus voi ilmetä sekä yksilötason vuorovaikutuksissa, joissa tarkastellaan esihenkilön ja yksittäisen alaisen välistä suhdetta, että ryhmätasolla, jossa vuorovaikutus kaikkien alaisten kanssa muodostaa laajemman sosiaalisen ympäristön. Laadukkaat alaisuhteet voivat tukea esihenkilön voimavaroja, kun taas ongelmalliset tai ristiriitaiset suhteet voivat lisätä hänen kuormitustaan. (Bernerth & Hirschfeld 2016.) Lisäksi laadukkaat alaisuhteet voivat tarjota esihenkilölle sosiaalista tukea ja vahvistaa hänen yhteenkuuluvuuden tunnettaan työyhteisössä, mikä on olennainen hyvinvoinnin osa-alue (Dagenais-Desmarais ym. 2014).

Esihenkilöiden hyvinvointi puolestaan vaikuttaa heidän kykyynsä suoriutua omista työtehtävistään, tukea alaistensa työskentelyä sekä ylläpitää laadukasta vuorovaikutusta

heidän kanssaan. Lisäksi esihenkilön hyvinvointi heijastuu koko työyhteisön hyvinvointiin ja vaikuttaa näin koko organisaatioon (Bolschakow ym. 2023). Näistä syistä on tärkeää, että hyvinvointitutkimuksessa kiinnitettäisiin huomiota myös esihenkilön hyvinvointiin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia, miten alaissuhteet vaikuttavat esihenkilön hyvinvointiin, joko sitä tukien tai heikentäen.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni tässä tutkielmassa on:

1) Missä määrin alaissuhteiden laatu on positiivisesti yhteydessä esihenkilöiden työhyvinvointiin?

Alaissuhteet, joissa esiintyy huonoa käytöstä, kuten sosiaalista heikentämistä (social undermining), voivat kuormittaa esihenkilöitä ja heikentää heidän hyvinvointiaan (van der Velde & Gerpott 2023). Sosiaalinen heikentäminen voi ilmetä esimerkiksi tunteenpukauksina, vaivannäön välttelyä tai ryhmädynamiikan heikentymisenä. Nämä tekijät voivat vaikuttaa negatiivisesti sekä esihenkilön henkiseen että fyysiseen hyvinvointiin. (Duffy ym. 2002; van der Velde & Gerpott 2023.) Tutkimukset osoittavat, että sosiaalinen heikentäminen voi johtaa voimavarojen kulumiseen, stressiin ja uupumukseen, mikä heijastuu myös työssä suoriutumiseen ja organisaation toimintaan (Vinokur & van Ryan 1993; Duffy ym. 2002).

Vaikka sosiaalisen heikentämisen on osoitettu heikentävän hyvinvointia (Vinokur & van Ryan 1993; Yoo & Frankwick 2013; Mulaphong 2023), aiempi tutkimus on myös tähän aiheeseen liittyen keskittynyt lähinnä alaisten kokemuksiin. Parhaan tietämykseni mukaan tämä on ensimmäinen tutkielma, joka käsittelee alaisten harjoittaman sosiaalisen heikentämisen vaikutuksia esihenkilöiden työhyvinvointiin.

Toinen tutkimuskysymykseni tässä tutkielmassa on:

2) Missä määrin alaisten osoittama sosiaalinen heikentäminen on negatiivisesti yhteydessä esihenkilöiden työhyvinvointiin?

Näiden tutkimuskysymysten avulla pyritään saamaan ymmärrystä siitä, miten alaissuhteet ovat yhteydessä esihenkilöiden hyvinvointiin. Tulokset voivat tarjota arvokasta tietoa siitä, miten organisaatiot voivat paremmin tukea esihenkilöiden työhyvinvointia ja samalla parantaa esihenkilöiden ja alaisten välistä vuorovaikutusta ja sosiaalisia suhteita.

Tässä tutkielmassa esihenkilöllä tarkoitetaan keskijohdossa tai lähiesihenkilönä toimivaa henkilöä, joka vastaa työntekijöidensä työn sujuvuuden varmistamisesta ja antaa suuntaviivat heidän työtehtävilleen. Esihenkilön ja alaisten välisiä suhteita tarkastellaan vuorovaikutussuhteen (leader-member exchange, LMX), sosiaalisen tuen ja sosiaalisen heikentämisen näkökulmista. Työhyvinvointia arvioidaan negatiivisten ja positiivisten tunnetilojen, työtyytyväisyyden sekä työn imun kautta.

2 Esihenkilön ja alaisen vuorovaikutussuhde

Yksi keskeinen teoria esihenkilön ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen laadun tarkasteluun on esihenkilön ja alaisen vuorovaikutussuhde (leader-member exchange, LMX) -teoria, joka kehitettiin 1970-luvulla. Alun perin vertikaalinen kahdenkeskinen yhteys (vertical dyad linkage) -nimellä tunnettu teoria esiteltiin vaihtoehtoisena johtamisteorian, sillä se huomioi esihenkilön ja alaisen yksilöllisen vuorovaikutussuhteen. (Dansereau ym. 1975; Graen & Uhl-Bien 1995.) Teorian kehittyessä siihen liitettiin rooliteoria sekä sosiaalisen vaihdon teoria (Liden & Maslyn 1998; Greguras & Ford 2006).

Johtajuuden tutkimuksessa johtajuutta lähestytään usein tarkastelemalla esihenkilön erilaisia piirteitä ja ominaisuuksia sekä niiden vaikutusta johtamisen laatuun. LMX-teoria laajentaa tätä näkökulmaa tuomalla esiin, että hyvä tai huono johtajuus rakentuu vuorovaikutuksessa alaisten kanssa. Johtajuus ei siis tapahdu vain yhden ihmisen käsissä vaan se rakentuu esihenkilön ja alaisen välillä ja siihen vaikuttaa heidän suhteensa laatu. LMX-teoria korostaa, että johtamisprosessit ovat tehokkaimpia ja molempia osapuolia hyödyttävämpiä silloin, kun esihenkilö ja alainen kykenevät rakentamaan ja ylläpitämään tasapainoisen, laadukasta vuorovaikutusta korostavan suhteen. (Graen & Uhl-Bien 1995.)

LMX-teorian tutkimuksessa näkökulma on painottunut enimmäkseen alaisiin, heidän työtyytyväisyyteensä, työsuorituksiin, sitoutumiseen sekä heidän asenteisiinsa ja näkemyksiinsä (Wilson ym. 2010). Tutkimukset ovat keskittyneet siihen, mitä alaiset suhteelta haluavat, millaisiksi alaiset suhteen kokevat ja mitä seurauksia sillä on. Tutkimuksen puute voi johtua oletuksesta, että esihenkilö ja alaiset arvostavat suhdettaan samoilla ulottuvuuksilla. Esihenkilöllä ja alaisella on kuitenkin työssään eri vaatimuksia ja heidän roolinsa ovat erilaiset, minkä vuoksi he voivat arvostaa suhteessa eri asioita. Esihenkilöt arvostavat erityisesti alaistensa pätevyyttä, eli kykyä työskennellä tehokkaasti ja itsenäisesti sekä hyviä viestintätaitoja. He pitävät tärkeänä myös sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, korostaen suhteessa erityisesti työhön liittyviä ulottuvuuksia, kun taas alaiset painottavat enemmän sosiaaliseen suhteeseen liittyviä ulottuvuuksia. (Uhl-Bien ym. 2022.)

Vuorovaikutussuhteen taso vaikuttaa työtyytyväisyyteen, vaihtuvuuteen, työn laatuun ja näin myös organisaation kokonaistulokseen (Bauer & Green 1996). Vahvassa suhteessa

esihenkilöt luottavat enemmän alaistensa työsuoritukseen ja työhön panostukseen (Graen & Uhl-Bien 1995). Alaiset puolestaan kokevat saavansa enemmän tukea ja ohjausta, mikä voi myös parantaa heidän asenteitaan työyhteisössä (Liden ym.1993). Vahvan vuorovaikutussuhteen kehittyminen ei kuitenkaan yksinään takaa alaisten korkeaa työtyytyväisyyttä tai suoriutumista. Olisi tärkeää, että esihenkilöt kokevat saavansa tukea ylemmältä johdolta, sillä tällainen tuki voi edistää myönteisesti heidän ja alaistensa välisen vuorovaikutussuhteen laatua sekä lisätä työtyytyväisyyttä (Erdogan ym. 2007).

2.1 Vuorovaikutussuhteen kehittyminen

Hyvä vuorovaikutussuhde ei synny vain esihenkilön toiminnan perusteella, vaan molempien osapuolten aloitteellisuus ja aktiivisuus edistävät suhteen kehittymistä (Maslyn ym. 2001). Tyypillisesti suhteen alussa esihenkilö ottaa aloitteen kehitykselle, sillä hänen roolinsa tuo hänelle enemmän valtaa tilanteessa. Sillä miten alainen vastaa ja pyrkii rakentamaan suhdetta omalta osaltaan, on kuitenkin merkitystä. Myös tunteilla ja tunnetiloilla on oleellinen merkitys vuorovaikutussuhteen kehittämisessä. Esihenkilön ja alaisen välille syntyy vuorovaikutustilanteissa emotionaalinen synkronia, mikä viittaa prosessiin, jossa kaksi osapuolta välittää toisilleen tunteita, jotka tarttuvat toiseen. (Cropanzano ym. 2017.) Tämä korostaa, että sekä esihenkilön että alaisen panostus vaikuttavat suhteen lopputulokseen, ja heidän tietoinen pyrkimyksensä suhteen kehittämiseen voi parantaa sen laatua. Jos esihenkilö pyrkii aktiivisesti rakentamaan hyvää suhdetta, mutta alainen ei vastaa siihen odotetulla tavalla, se voi turhauttaa esihenkilöä ja heikentää hänen motivaatiotaan suhteen kehittämiseen. Lisäksi, jos suhteen rakentaminen vaatii toiselta osapuolelta kohtuuttomasti ponnistelua, tämä voi vähentää osapuolten keskinäistä kunnioitusta. (Maslyn ym. 2001.)

Esihenkilön ja alaisten väliset suhteet kehittyvät myös roolien muodostumisen myötä. Esihenkilöt asettavat työntekijöilleen rooleihin liittyviä odotuksia antamalla erilaisia työtehtäviä, joiden suorittamisen perusteella he tarjoavat resursseja, haasteita ja itsenäisyyttä. Sekä esihenkilöillä että alaisilla voi olla erilaisia rooleja työyhteisössä. Esihenkilö voi toimia työssään muun muassa johtajana, neuvottelijana, yrittäjänä sekä työpaikan edustajana. Työntekijän roolina voi puolestaan olla esimerkiksi työtehtäviin keskittyvä suorittaja tai työtoveria auttava tekijä. (Greguras & Ford 2006.)

Kahnin ym. (1964) mukaan roolien rakentumista ohjaavat ympäristötekijät, jotka vaikuttavat siihen, millaisiksi roolit muodostuvat ja miten henkilöt käyttäytyvät työyhteisössä.

sössä. Lisäksi yksilön oma työsuoritus on usein riippuvainen muiden suorituksista, mikä asettaa odotuksia työyhteisön jäsenten rooleille. Näihin odotuksiin vaikuttavat sekä viralliset työsuhteet että yksilöiden omat odotukset yhteisön jäsenten rooleille. Työyhteisön jäsenet asettavat myös itse itselleen rooliodotuksia, joihin vaikuttaa se, millaisena organisaatio näyttäytyy yksilölle.

Roolien muodostumisen suhteen työyhteisössä voi myös esiintyä painostusta. Esihenkilö voi esimerkiksi ohjata alaisiaan suoriutumaan työsuorituksessaan paremmin sovitun työnkuvan mukaisesti, mikä on perusteltua työn sujuvuuden ja tavoitteiden saavuttamisen vuoksi. Toisaalta painostusta voi esiintyä myös silloin, kun yksilöt työyhteisössä pyrkivät ajamaan omia etujaan ja tämän vuoksi pyrkivät saamaan toisen käyttäytymään tietyllä tavalla. Painostusta voi tapahtua suoraan ja epäsuorasti ja se voi olla hyväntahtoista tai juonikasta. Koska organisaation jäsenten odotukset eri jäsenille voivat vaihdella näkökulman mukaan, voi seurauksena olla erilaisia konflikteja, jotka voivat olla yksilölle kuormittavia. Jos ylempi johto haluaa keskijohdon esihenkilön olevan tiukka ja sääntöjä noudattava ja alaiset taas toivovat rentoa ja huoletonta päällikköä, voi olla vaikea tasapainoilla molempien odotusten välillä. Tähän paineeseen vaikuttaa se, kuinka vahvasti eri osapuolet pitävät rooliodotuksia yllä. (Kahn ym. 1964.)

Haasteita suhteen kehittymiselle tuovat muun muassa alaisten lukumäärä ja se, kuinka paljon aikaa on käytettävissä hyvän suhteen luomiseen. Esimerkiksi luottamuksen rakentaminen vaatii aikaa, ja se on keskeinen osa vahvan vuorovaikutussuhteen syntymistä. (Bauer & Green 1996.) Esihenkilön luottamuksen rakentamiseen vaikuttaa muun muassa arvioi alaisen pätevyydestä, hyväntahtoisuudesta ja rehellisyydestä. Alaisen kokemus luottamuksesta puolestaan edistää työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista. (Nahrgang & Seo 2016.)

Ilman molempien osapuolten panostusta suhde voi jäädä heikkolaatuisiksi. Heikko suhde perustuu usein muodollisiin suhteisiin ja työsopimuksessa sovittuun työnkuvaan, minkä seurauksena vuorovaikutus jää vähäiseksi eikä yhteiseksi koettua päämäärää synny. (Graen & Uhl-Bien 1995; Greguras & Ford 2006.) Keskitasoisessa suhteessa osapuolet ovat hieman enemmän vuorovaikutuksessa keskenään, mutta syvälinen suhde jää puuttumaan. Tällöin olisi tärkeää varmistaa, että suhde kehittyy syvemmäksi, sillä muuten on vaarana, että se taantuu heikoksi suhteeksi. (Graen & Uhl-Bien 1995).

Vahva suhde puolestaan kehittyy erityisesti neljän ulottuvuuden kautta: siihen vaikuttavat panostus suhteeseen, lojaalius, tunneulottuvuus sekä ammatillinen kunnioitus toista kohtaan. Tunneulottuvuus tarkoittaa sitä, että esihenkilö ja alainen kokevat keskinäistä mieltymystä ja arvostavat toisiaan henkilönä. (Greguras & Ford 2006). Erityisesti suhteen alussa tapahtuvat vuorovaikutustilanteet vaikuttavat siihen kuinka vahvaksi suhde muodostuu (Nahrgang & Seo 2016), minkä vuoksi ajalliseen panostukseen kannattaa kiinnittää huomiota. Tämän lisäksi myös alaisen viestintätavat voivat vaikuttaa suhteen muodostumiseen: hyvin viestivät alaiset, jotka osoittavat suurta kiinnostusta työtehtäviin kohtaan, pääsevät todennäköisemmin esihenkilön sisäpiiriin ja luottohenkilöiksi (Uhl-Bien ym. 2022).

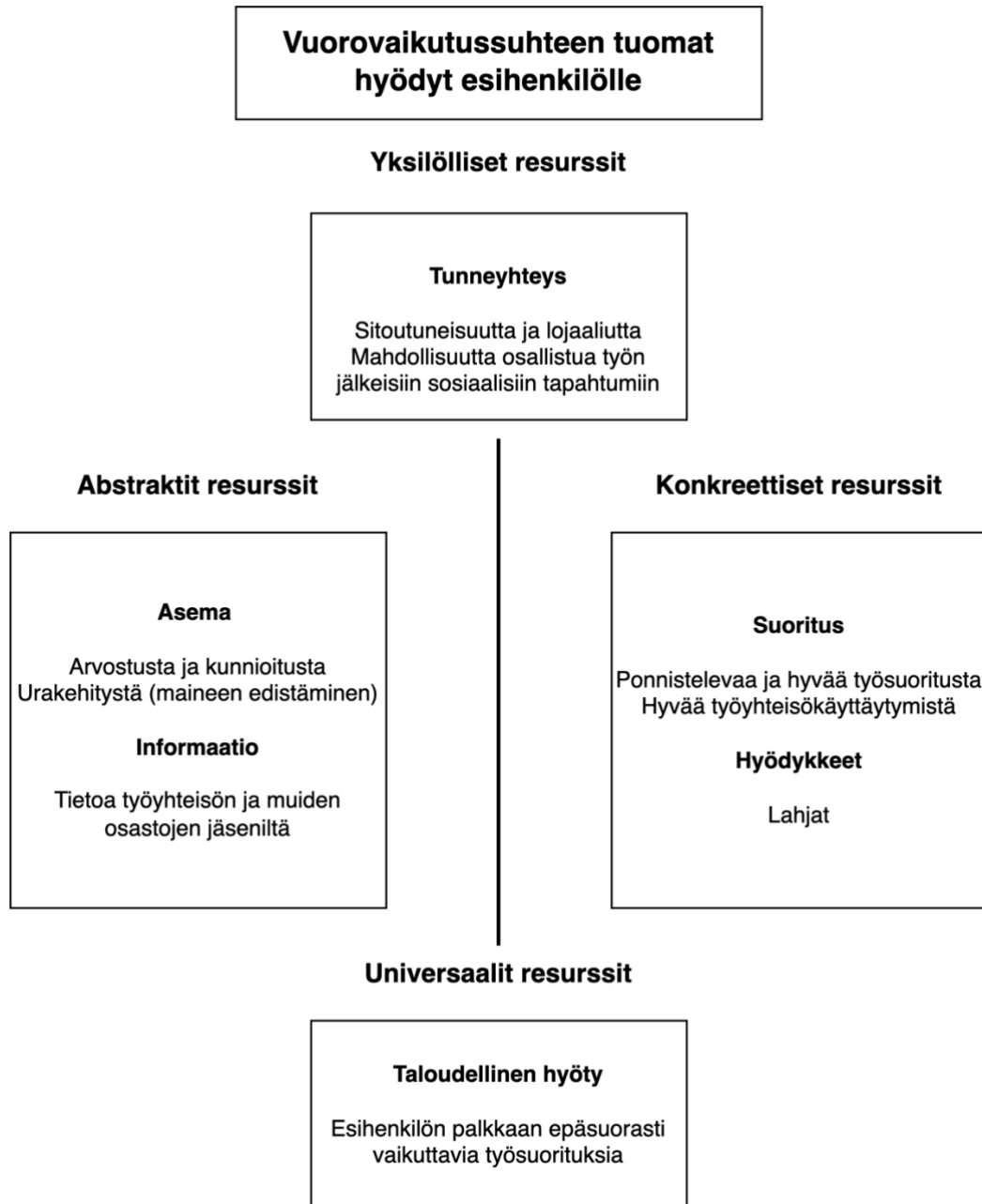
2.2 Alaissuhteet esihenkilön voimavarana

Työn voimavarat tarkoittavat fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka tukevat työssä asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Ne voivat myös keventää työn vaatimuksia, vähentää niihin liittyviä fyysisiä ja psykologisia rasituksia sekä edistää henkilökohtaista kasvua ja kehitystä. (Demerouti ym. 2001.) Alaissuhteet voidaan nähdä voimavarana, jotka tuottavat esihenkilölle monia eri hyötyjä. Esimerkiksi avoimesti kommunikoidut alaiset tuottavat esihenkilölle tärkeää tietoa sekä nostavat esiin epäkohtia ja haasteita työpaikalla, mikä auttaa esihenkilöä kehittämään työyhteisön toimintaa ja tuottavuutta (Shih & Nguyen 2023).

Hyvät vuorovaikutussuhteet lisäävät esihenkilön ja alaisen välistä velvollisuuden ja vastavuoroisuuden tunnetta sekä vahvistavat tunnesidettä. Tällaiset suhteet sitouttavat alaisia ja lisäävät heidän halukkuuttaan tuottaa uusia ideoita, panostaa työhönsä ja tarjota tukea esihenkilölle. (Creary ym. 2015.) Proaktiiviset ja aloitteelliset alaiset pyrkivät kehittämään vuorovaikutussuhdetta esihenkilön kanssa ja edistämään työyhteisölle hyödyllisiä muutoksia. Lisäksi he voivat edesauttaa sekä työyhteisön että esihenkilön saavutuksia, sillä alaisten suoritukset vaikuttavat suoraan esihenkilön menestykseen. (Shih & Nguyen 2023.) Hyvä vuorovaikutussuhde voi myös edistää esihenkilön vastuun delegointia alaisille, mikä edesauttaa uusien työntekijöiden sopeutumista (Jokisaari & Vuori 2018).

Wilson ym. (2010) tutkivat esihenkilöiden ja alaisten välistä vuorovaikutussuhdetta esihenkilön näkökulmasta ja tarkastelivat, millaisia voimavaroja suhde tuottaa esihenkilölle. Tutkijoiden mukaan vuorovaikutussuhteissa oleellista ei ole pelkästään se, miten

resursseja vaihdetaan, vaan myös se, mitä resursseja vaihdetaan. Artikkelissaan he nostavat esiin kuusi osa-aluetta, joihin vuorovaikutussuhteen laatu vaikuttaa esihenkilön näkökulmasta: *tunneyhteys, asema, suoritus, informaatio, hyödykkeet ja taloudellinen hyöty* (kuva 1). Lisäksi resurssit jakautuvat neljään ulottuvuuteen, jotka kuvastavat niiden luonnetta: *yksilölliset, abstraktit, konkreettiset ja universaalit*.



Kuva 1 Vuorovaikutussuhteen tuomat hyödyt esihenkilölle Wilsonin ym. (2010) mukailten

Tunneyhteys esihenkilön ja alaisen välillä on sosiaalinen ja emotionaalinen yhteys, joka muodostuu heidän välillään yksilöllisesti. Asema ja informaatio ovat abstrakteja resurs-

seja, joita esihenkilö hyödyntää edistääkseen omaa asemaansa ja vahvistaakseen merkityksellistä tiedonkulkua. Esihenkilö voi esimerkiksi saada positiivista palautetta alaisiltaan tai vastaanottaa olennaista tietoa työyhteisön tapahtumista ja puheenaiheista. Suoritus ja hyödykkeet puolestaan ovat konkreettisia resursseja. Esihenkilö hyötyy alaisen laadukkaasta työpanoksesta, joka tukee työyhteisön toimintaa ja edistää työskentelyolosuhteita. Hyödykkeisiin voivat kuulua esimerkiksi lahjat tai muistamiset. Taloudellinen hyöty puolestaan on universaali resurssi, jossa alaisten suoritukset voivat epäsuorasti vaikuttaa esihenkilön palkkaukseen ja työtuihin. (Wilson ym. 2010.)

Nämä kuusi osa-aluetta vaikuttavat toisiinsa siten, että esihenkilö saa todennäköisemmin lisää samanlaista resurssia, jota hän itse tarjoaa. Esimerkiksi esihenkilöt saavat enemmän informaatiota alaisiltaan, kun he jakavat tätä tietoa aktiivisesti työyhteisönsään. Eri asemat organisaatiossa tarjoavat erilaiset mahdollisuudet resurssien hyödyntämiseen, ja työrooli vaikuttaa siihen, miten resursseja voidaan käyttää. Tämän vuoksi alainen ei aina pysty vastaamaan esihenkilölle samalla resurssilla, jota hän itse vastaanottaa. Esimerkiksi alainen ei voi tarjota esihenkilölle informaatiota samalla tavalla kuin esihenkilö voi tarjota sitä alaiselle. Tällaisessa tilanteessa alainen saattaa tarjota jonkin muun resurssin säilyttääkseen suhteen tasapainon ja vastavuoroisuuden. (Wilson ym. 2010.)

Alaiset voivat myös tarjota esihenkilölle sosiaalista tukea, joka on yksi tärkeä työyhteisön voimavara (Bakker ym. 2017). Sosiaalinen tuki tarkoittaa yksilön kokemaa välittämistä ja arvostusta, joita hän saa muilta työyhteisön jäseniltä (Kossek ym. 2011). Tämä tuki voi ilmentyä erilaisina resursseina, kuten tietona tai konkreettisena apuna, ja sen lähteenä voi toimia esimerkiksi esihenkilö, työtoveri (Kossek ym. 2011) tai alainen (Scharf & Berntson 2023). Sosiaalinen tuki voidaan jakaa emotionaaliseen, toiminnalliseen, rakenteelliseen tai instrumentaaliseen tukeen (Ducharme & Martin 2000) ja se voi olla ohjaavaa tai ei-ohjaavaa (Kowitin ym. 2017). Ohjaava tuki voi olla esimerkiksi neuvon antamista "oikeiden" valintojen tekemiseksi, kun taas ei-ohjaava tuki on toisen tunteiden ja päätösten ymmärtämistä ja hyväksymistä (Kowitin ym. 2017). Työpaikalla sosiaalinen tuki voi paitsi parantaa työsuoritusta, myös lisätä työhön sitoutumista ja ehkäistä sairauspoissaoloja (Hämmig, 2017).

Sosiaalisen tuen antamista ja saamista voidaan selittää oikeudenmukaisuusteorialla, jonka mukaan yksilölle voi syntyä negatiivisia tunteita, kuten katkeruutta, jos hän kokee

saavansa vähemmän tukea kuin antaa. Vastaavasti suuremman tuen saaminen kuin antaminen voi johtaa häpeän tunteisiin. Näiden negatiivisten tunteiden välttämiseksi ihmiset pyrkivät antamaan yhtä paljon tukea kuin saavat. (Bowling ym. 2005.) Esihenkilöillä ja alaisilla on kuitenkin erilaiset työroolit, minkä vuoksi tasapaino annetun ja saadun tuen välillä ei tarkoita, että saatu tuki olisi ominaisuuksiltaan täysin samanlaista (Wilson ym. 2010).

Esihenkilöiden kokemuksia sosiaalisesta tuesta on tutkittu varsin vähän, mutta olemassa oleva tutkimus osoittaa, että esihenkilöt voivat hyötyä saadusta sosiaalisesta tuesta (Adriaenssens ym. 2017; Scharf & Berntson 2023). Esihenkilöiden saama sosiaalinen tuki voi olla emotionaalista, joka tulee usein työpaikan ulkopuolelta, sekä tiedollista ja instrumentaalista, jota saadaan tavallisesti työyhteisöstä. Sosiaalisen tuen saamista voivat edistää esimerkiksi organisaation tarjoamat työtilat, mahdollisuus epäviralliseen tiedonkuluun, koulutukset sekä mentorointi. Näiden tekijöiden puuttuminen voi puolestaan estää tuen saantia. Esihenkilöille saattaa myös olla haastavaa pyytää tukea erityisesti silloin, kun he tuntevat stressiä tai kokevat työtehtäviään liian kuormittaviksi. Lisäksi esihenkilön rooli työyhteisössä voi vaikeuttaa tuen hakemista, jos tuen pyytämisen pelätään heikentävän auktoriteettia tai antavan kuvan epäpätevyydestä. (Lundqvist ym. 2018.)

2.3 Haastavat alaisuudet ja sosiaalinen heikentäminen

Johtajuustutkimusta on pääosin tarkasteltu näkökulmasta, jossa esihenkilöt johtavat ja työntekijät toteuttavat tunnollisesti ja noudattavat annettuja ohjeita ja tehtävänantoja (Uhl-Bien 2014). Vaikka heikkoa johtajuutta, joka voi heikentää työyhteisön ja organisaation toimintaa, on tutkittu laajasti (Mackey ym. 2021), työntekijöiden haastavaa alaiskäyttäytymistä, kuten tiedon pimittämistä ja tottelemattomuutta, on tutkittu vähemmän (van der Velde & Gerpott 2023).

Alaisten huono käytös, kuten töistä myöhästely, taukojen pitkittäminen sekä esihenkilön ohjeiden noudattamatta jättäminen, voi muun muassa heikentää työyhteisön moraalia ja työtyytyväisyyttä (Atmaji 2023). Lisäksi heikot työyhteisötaidot, kuten ryhmädynamiikan heikentäminen ja laiskottelu, voivat vahingoittaa muita työntekijöitä heikentämällä esimerkiksi motivaatiota ja työilmapiiriä. Näin ollen haastavat alaiset eivät rasita vain esihenkilöä, vaan voivat vahingoittaa koko työyhteisöä ja organisaatiota. (Fisk 2010.)

Sosiaalinen heikentäminen on yksi haastavan alaiskäyttäytymisen muoto. Esihenkilöön kohdistuvaa sosiaalista heikentämistä ei parhaan tietoni mukaan ole tutkittu, joten seuraavaksi tarkastellaan tätä ilmiötä yleisen sosiaalisen heikentämisen sekä työpaikkakiusaamistutkimuksen näkökulmista. Sosiaalisella heikentämisellä ja työpaikkakiusaamisella on paljon samoja piirteitä, mutta kiusaaminen voi sisältää myös aggressiivista ja hyökkäävää käyttäytymistä (Duffy ym. 2002; Patterson ym. 2018). Samojen piirteiden vuoksi esihenkilöiden sosiaalista heikentämistä voidaan tarkastella osittain kiusaamiseen liittyvän tutkimuksen valossa.

Myös työpaikkakiusaamista koskeva tutkimus on pääasiassa keskittynyt alaisen näkökulmaan, jolloin kiusaajana toimii esihenkilö tai työkaveri. Vähemmän huomiota on saanut näkökulma, jossa esihenkilö joutuu kiusaamisen kohteeksi, vaikka aihetta on tästä näkökulmasta tutkittu ensimmäisen kerran jo 1990-luvulla. (Busby ym. 2022.) Tutkimuksen puute voi johtua siitä, että esihenkilön työnjohto-oikeuden vuoksi usein oletetaan, että esihenkilö ei voi joutua työpaikalla huonon kohtelun kohteeksi. Esihenkilö on kuitenkin riippuvainen alaistensa työsuorituksista ja alaiset voivat hyödyntää tätä riippuvuussuhdetta aseena esihenkilöä vastaan. (Branch ym. 2007.)

Sosiaalisella heikentämisellä tarkoitetaan työyhteisössä tapahtuvia tekoja, jotka aiheuttavat negatiivisia ja ongelmallisia sosiaalisia suhteita (Duffy ym. 2002). Vinokurin ja van Ryanin (1993) mukaan sosiaalinen heikentäminen on käyttäytymismalli, joka koostuu 1) negatiivisista tunteista (kuten inhosta), 2) kohteen ominaisuuksien ja tekemisten negatiivisesti arvioinnista sekä 3) teoista, jotka estävät tai hankaloittavat kohteen tavoitteiden saavuttamista. Sosiaaliselle heikentämiselle on ominaista pyrkimys tarkoituksellisesti horjuttaa toisen asemaa työyhteisössä (Duffy ym. 2002). Heikentäjät pyrkivät alentamaan kohteen arvoa työyhteisössä, ja tämä kokemus kohteen arvon heikentymisestä motivoi heidän toimintaansa (Strongman 2013).

Sosiaalinen heikentäminen voi ilmetä suorana käytöksensä toista kohtaan, kuten tämän osaamisen vähättelynä, pilkkaamisena, kritisointina, mykkäkouluna tai muulla tavalla osoittamalla, että ei pidä henkilöstä (Duffy ym. 2002). Alainen saattaa esimerkiksi vastustaa muutoksia toteamalla, että "näin on aina tehty", ja toimia ohjeistuksista huolimatta kuten ennenkin, samalla pyrkien heikentämään esihenkilön auktoriteettia (van der Velde & Gerpott). Lisäksi heikentämistä voidaan harjoittaa estämällä toisia luomasta ja ylläpitämästä positiivisia suhteita (Duffy ym. 2002).

Heikentäminen voi olla myös epäsuoraa, kuten juorujen levittämistä, selän takana haukkumista tai tiedon pimittämistä (Duffy ym. 2002). Lisäksi alaiset voivat tarkoituksellisesti salata omaa asiantuntemustaan ja osaamistaan vaikeuttaakseen esihenkilön työtä (Branch ym. 2007). Alaiset voivat myös pyrkiä etäännyttämään esihenkilönsä välttelemällä keskusteluja ja kyseenalaistamalla tämän päätöksiä muiden keskuudessa (van der Velde & Gerpott). Tällaisella toiminnalla voidaan tähdätä negatiivisen energian luomiseen työyhteisöön ja esihenkilön työn häiritsemiseen (Thomas ym. 2016). Työntekijät voivat myös pyrkiä saamaan esihenkilön näyttämään huonolta esimerkiksi laiminlyömällä työtehtäviään (Duffy ym. 2002) tai tekemällä perättömiä valituksia (Branch 2018).

Sosiaalinen heikentäminen vähentää esihenkilön tunnetason sitoutumista organisaatioon, mitä voi selittää esimerkiksi esihenkilön kokemus ylemmän johdon välinpitämättömydestä hänen hyvinvointiaan kohtaan. Toisaalta sosiaalinen heikentäminen voi lisätä taloudellisista syistä johtuvaa sitoutumista, jos työpaikan vaihtaminen koetaan liian riskialttiiksi ratkaisuksi (Jing ym. 2023.) Tätä ilmiötä voi selittää sosiaalisen heikentämisen vaikutus itsetuntoon (Stroman 2013). Esihenkilön ammatillinen itsetunto voi siis kärsiä sosiaalisen heikentämisen seurauksena, mikä voi johtaa esimerkiksi pelkoon siitä, ettei hän pärjäisi uudessa työpaikassa.

Yksi syy sosiaalisen heikentämisen taustalla voi olla kateus, joka johtaa itsensä korostamiseen ja toisen väheksymiseen (Duffy ym. 2012). Esimerkkinä tästä on tilanne, jossa työntekijä ylennetään esihenkilöksi oman työyhteisönsä työntekijöiden keskuudesta. Tämä voi johtaa työntekijöiden kostavaan käytökseen, kuten esihenkilön kiusaamiseen. (Branch ym. 2007.) Esihenkilön menestyminen voi herättää ärtymystä, mikä puolestaan voi saada alaiset vähättelemään häntä näyttääkseen itse paremmalta sosiaalisessa vertailussa (Duffy ym. 2012).

Esihenkilön sosiaalista heikentämistä voi myös selittää alaisten reagointi työpaikan muutoksiin tai työperäisiin stressitekijöihin (Branch ym. 2007). Esihenkilöä voidaan syyttää työyhteisön ongelmista, etenkin jos esihenkilön linjaukset tai toiminta eivät saa kaikkien hyväksyntää (Uhl-Bien ym. 2022). Lisäksi huonot vuorovaikutussuhteet ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset voivat lisätä huonon käytöksen riskiä (Atmaji ym. 2023). Jos alaiset kokevat epäoikeudenmukaisuutta tai ymmärtävät esihenkilön toi-

menpiteet väärin, he voivat ryhtyä kostotoimenpiteisiin, jotka ilmenevät sosiaalisena heikentämisenä (Branch ym. 2007).

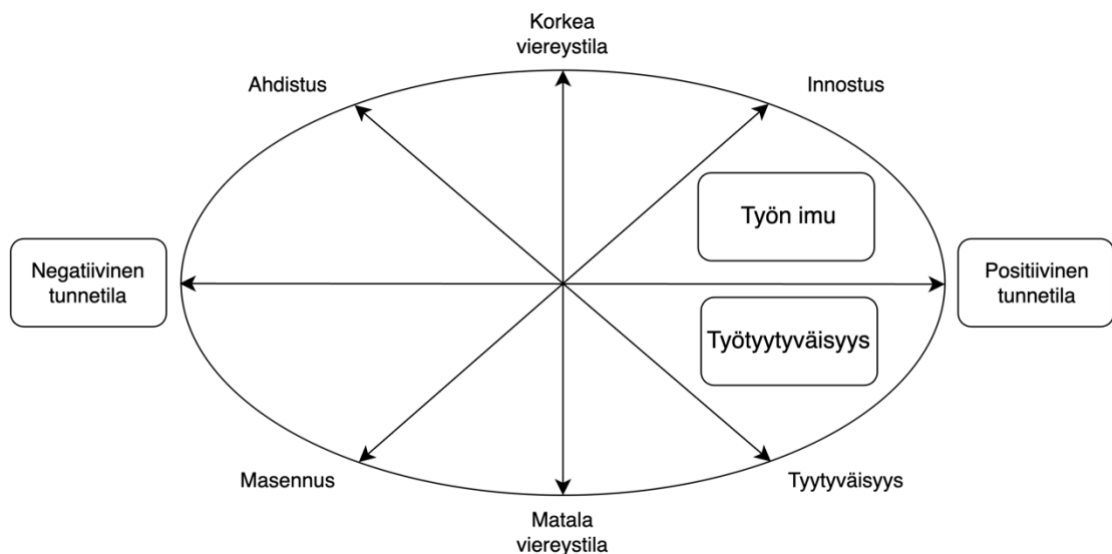
Myös huono työilmapiiri ja ryhmähenki voivat edistää sosiaalisen heikentämisen ilmenemistä. Esimerkiksi työyhteisöissä, joissa työntekijät hyväksyvät vähättelyn ja parjaimisen osaksi arkista vuorovaikutusta (Xu ym. 2022), voi syntyä negatiivinen kierre, jossa heikentäminen lisääntyy ja aiheuttaa jatkuvaa konfliktien selvittelyä esihenkilölle (van der Velde & Gerpott 2023). Toisaalta sosiaalisen tuen puuttuminen ei automaattisesti tarkoita sosiaalisen heikentämisen esiintymistä. Vaikka molemmat ilmiöt voivat heikentää hyvinvointia, sosiaalinen heikentäminen on tarkoituksellista, kun taas tuen puute saattaa johtua esimerkiksi yksilön omasta uupumuksesta tai kyvyttömyydestä tarjota tukea (Duffy ym. 2002).

3 Työhyvinvointi

3.1 Työhyvinvointi tunnetilana

Seuraavaksi tarkastellaan tutkielman käyttämää teoriapohjaa, mikä auttaa ymmärtämään esihenkilöiden alaisuusuhdeiden merkitystä työhyvinvoinnille, jota käsitellään luvussa 4. Tässä tutkielmassa työhyvinvointia käsitellään sekä positiivisten että negatiivisten hyvinvoinnin osa-alueiden kautta. Positiivinen työhyvinvointi muodostuu positiivisesta tunnetilasta, työn imusta ja työtyytyväisyydestä, ja vastaavasti negatiiviset tunnetilat merkitsevät heikentynyttä työhyvinvointia.

Peter Warr (1990) kehitti tunnekokemukseen perustuvan hyvinvointia kuvaavan mallin, joka pohjautuu Russelin (1980) sekä Watsonin ja Tellegenin (1985) aikaisempiin teoreettisiin malleihin. Mallissa hyvinvoinnilla on kaksi ulottuvuutta: vireystila ja tunnetila (kuva 4). Kuvan oikealla laidalla olevia positiivisia tunnetiloja ovat esimerkiksi aktiivisuus, innostuneisuus ja elämänilo, kun taas vasemmalla puolella olevia negatiivisia tunnetiloja ovat esimerkiksi ahdistus, inho viha ja pelko (Danna & Griffin 1999).



Kuva 2 Hyvinvointimalli Warria (1990) sekä Bakkeria ja Oerlemansia (2011) mukailten

Hyvinvoinnin tilasta kertoo tunnetilojen ja vireystilan sijoittuminen eri ulottuvuuksilla. Malli on enemmän ellipsin kuin pyöreän muotoinen, sillä tunnetila todennäköisesti vaihtelee vireystilaa enemmän ja vaikuttaa näin myös hyvinvointiin enemmän (Warr 1990). Tunnetilan voimakkuuteen vaikuttaa lisäksi arvio tilanteen merkityksestä sekä

siitä, koetaanko tilanne positiivisena vai negatiivisena – positiivinen tilanne johtaa positiivisiin tunteisiin ja negatiivinen tilanne negatiivisiin tunteisiin (Weiss & Cropanzo 1996). Negatiiviset tapahtumat koetaan kuitenkin usein voimakkaampina, ja ne herättävät vahvempia kognitiivisia ja emotionaalisia reaktioita. Tämä saattaa johtua siitä, että tunnetilat toimivat viesteinä yksilölle, ja erityisesti negatiiviset tunnetilat uhkaavat hyvinvointia, minkä vuoksi niitä käsitellään perusteellisemmin. Lisäksi negatiiviset tunnetilat kestävät usein pidempään kuin positiiviset. (Lan ym. 2022.)

Tunnetiloja voidaan arvioida joko ohimenevinä tai pysyvinä ominaisuuksina, mikä tarkoittaa, että osa ihmisistä on taipuvaisempia joko positiivisiin tai negatiivisiin tunnetiloihin. Korkea positiivinen tunnetila yhdistetään energisyyteen, onnellisuuteen ja tyytyväiseen elämään ja matalan negatiivinen tunnetila tyytyväisyyteen ja itsevarmuuteen. Korkean negatiivisuuden omaavat ihmiset taas ovat taipuvaisempia keskittymään ongelmiin, pohtimaan kielteisiä näkökulmia ja kokemaan tyytymättömyyttä. (Danna & Griffin 1999.)

Kykenevyys, autonomia ja tavoitteellisuus vaikuttavat yksilön kokemiin tunnetiloihin, mitä selittää näiden tekijöiden vaikutus itsetunnon rakentumiseen. (Danna & Griffin 1999.) Tavoitteiden asettaminen, tavoittelu ja saavuttaminen on palkitsevaa ja tukee kokonaisvaltaista hyvinvointia. Positiivisten tunnetilojen omaavat yksilöt ovat taipuvaisempia asettamaan uusia päämääriä ja toimimaan aktiivisesti niiden saavuttamiseksi, mikä edistää onnistumista monilla elämän osa-alueilla, kuten työssä ja ihmissuhteissa. (Yoon ym. 2022). Kykenevyys ja autonomia taas ovat yhdessä yhteenkuuluvuuden kanssa ihmisen psykologia perustarpeita, joiden täytyminen vaikuttaa ihmisen tunnetiloihin ja siten hyvinvointiin (Ryan & Deci 2017).

Positiiviset tunnetilat ovat työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä, sillä ne voivat auttaa käsittelemään stressaavia tilanteita tehokkaammin. Positiiviset tunnetilat tukevat sekä stressitekijöiden tulkintaa että niiden käsittelyä, auttaen yksilöitä ottamaan etäisyyttä ongelmiin, tarkastelemaan niitä objektiivisemmin ja näkemään ne haasteina. Yksi selitys tälle voi olla positiivisten tunnetilojen tarjoamat fysiologiset voimavarat. Positiiviset tunnetilat ovat yhteydessä dopamiinitason nousuun, mikä puolestaan parantaa kognitiivista joustavuutta ja luovaa ongelmanratkaisua. (Yoon ym. 2022.)

Siinä missä positiiviset tunnetilat voivat edistää työhyvinvointia, negatiiviset tunnetilat, kuten väsymys, kyynisyys ja välinpitämättömyys, voivat heikentää sitä (Yoon ym.

2022). Negatiiviset tunnetilat voivat syntyä esimerkiksi tavoitteiden saavuttamisessa koetusta epäonnistumisesta tai työn stressitekijöistä. Ne vaikeuttavat työtehtävistä suoriutumista ja voivat saada yksilön tuntemaan itsensä epäpäteväksi. (Bakker ym. 2023.)

Negatiivisen tunnetilan omaavat yksilöt myös keskittyvät herkemmin sisäisiin tuntemuksiinsa ja fyysisiin oireisiinsa, mikä voi johtaa vääristyneeseen käsitykseen omasta terveydentilasta. Hyvinvointitutkimuksissa on esimerkiksi havaittu, että korkean negatiivisen tunnetilan omaavilla ihmisillä itsearvioinnit sydänoireista eivät aina vastaa objektiivisia mittareita, kuten verenpainetta tai kolesterolitasoa. (Danna & Griffin 1999.)

3.2 Työtyytyväisyys

Bakker ja Oerlemans (2011) laajensivat Warrin (1990) mallia sisällyttämällä siihen työhyvinvointiin liittyviä kokemuksia, kuten työn imun ja työtyytyväisyyden. Työtyytyväisyys on yksi eniten tutkituista työhyvinvoinnin tekijöistä, ja sitä on tutkittu jo 1930-luvulta lähtien (Bakker ja Oerlemans 2011; Weiss & Merlo 2015). Työtyytyväisyys on tunnetila, jossa korostuu positiivinen vireys ja tyytyväisyys, vaikka tavoitteellisuus ei välttämättä olisi korkealla (ks. kuva 2). Esimerkiksi työntekijä voi kokea tyytyväisyyttä työhönsä, vaikka työ ei vastaisi hänen ihannettaan – se koetaan niin sanotusti riittävän hyväksi (Bakker ja Oerlemans 2011).

Työtyytyväisyyden mittaamisessa erotellaan usein yleinen työtyytyväisyys ja spesifeihin työn piirteisiin kohdistuva tyytyväisyys. Yleistä työtyytyväisyyttä voidaan arvioida kyselyllä, joissa esitetään yksinkertaistettuja kysymyksiä, kuten ”Kuinka tyytyväinen olet työhösi yleisesti ottaen?”. Tämä mittaa yleistä positiivista tunnetta työpaikalla. Tarkempaa työtyytyväisyyttä voidaan puolestaan arvioida mittareilla, jotka keskittyvät työn tiettyihin osa-alueisiin, kuten työtehtävien autonomisuuteen, työn fyysiseen kuormitukseen tai ulkoisiin tekijöihin kuten palkkaan. Tällaisissa kyselyissä työtyytyväisyys jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen työtyytyväisyyteen. (Bakker & Oerlemans 2011.)

Sisäisellä työtyytyväisyydellä viitataan siihen, millaisena työntekijät kokevat työn sisällön, kuten tehtävien monipuolisuuden ja merkityksellisyyden. Ulkoinen työtyytyväisyys taas viittaa siihen, miten työntekijä kokee ulkoiset tekijät, kuten palkan, työyhteisön tai esihenkilön. (Garg ym. 2018.) Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ei ole määritelty tarkasti, mutta eniten käytettyjä ovat tyytyväisyys palkkaan, kollegoihin, esihenkilöön ja johtoon, mahdollisuudet edetä työssä sekä itse työnkuva (Satuf ym. 2018).

Työtyytyväisyyteen vaikuttavat myös työntekijän aiemmat kokemukset ja odotukset työtä kohtaan (Weiss & Cropanzano 1996). Esimerkiksi, jos esihenkilö on odottanut vastuullista ja haastavaa työtä, mutta työ tuntuu hänen mielestään liian helpolta hänen osaamiseensa nähden, se voi vaikuttaa negatiivisesti hänen työtyytyväisyyteensä. Työtyytyväisyys ei siis ole pelkkä tunnekokemus, vaan siihen sisältyy myös arvioita, jotka pohjautuvat sekä tunteisiin että kognitioon (Weiss & Cropanzano 1996).

3.3 Työn imu

Käsitteenä työn imu esiteltiin 1990-luvulla, mutta se alkoi herättää laajempaa tutkimuksellista kiinnostusta vasta 2000-luvulla (Kunte & Rungruang 2018). Työn imuun on eri lähestymistapoja (Bakker & Oerlemans (2011), mutta tässä tutkielmassa sitä lähestytään Schaufelin ym. (2002) määritelmän mukaisesti. Schaufelin ym. (2002) mukaan työn imu on korkean vireystilan ja positiivisen mielihyvän tunnetila, jolle on ominaista *tarmokkuus, työtehtäviin uppoutuminen sekä omistautuminen*. Tarmokkuus viittaa energisyyteen, sitkeyteen haluan panostaa työhön. Työtehtäviin uppoutuminen kuvaa syvää keskittymistä työhön, jolloin aika kuluu huomaamatta ja työstä irrottautuminen on hankalaa. Omistautuminen ilmentää työn merkityksellisyyttä, innostusta, inspiraatiota ja ylpeyttä. Lisäksi työn imu on kokonaisvaltainen kokemus, joka sisältää fyysisiä, kognitiivisia, emotionaalisia ja mentaalisia elementtejä. Se rakentaa tunnetta siitä, että työ sujuu positiivisella tavalla ja vie eteenpäin (Bakker ym. 2008). Työn imua voidaan siis kuvata myös motivaation ja aktiivisuuden tilana (Yalabik ym. 2017).

Työn imua kokeakseen työntekijän tulisi ensinnäkin olla tyytyväinen työhönsä ja sen eri työtyytyväisyyttä tukeviin tekijöihin. Tilannekohtaiset tekijät, kuten työn voimavarat, työyhteisön tuki, koulutus ja työn hallinta, edistävät työn imua, ja niiden toteutuminen lisää työn imun kokemisen todennäköisyyttä. Eniten kuitenkin vaikuttaa olevan merkitystä tyytyväisyydellä itse työhön. Lisäksi yksilölliset tekijät, kuten optimismi, itseluottamus ja oma-aloitteisuus, vaikuttavat työn imuun. (Yalabik ym. 2017; Lizano 2021.)

Myös työhön liittyvät stressitekijät voivat vaikuttaa sekä työn imuun että työhyvinvointiin. Stressitekijät jaetaan usein haaste- ja estevaatimuksiin, jotka eroavat toisistaan vaikutuksiltaan. Haastevaatimukset, kuten aikapaine ja korkeat vaatimukset, voivat motivoivina tekijöinä, jotka lisäävät työn imua ja herättävät positiivisia tunteita (LePine ym. 2004; Sonnentag ym. 2018). Positiiviset tunnetilat, kuten tarmokkuus ja energisyys, voivat laajentaa ajattelu- ja toimintakykyä sekä edistää voimavarojen

rakentumista niin kognitiivisesti kuin sosiaalisesti. Tämä edesauttaa yksilöä näkemään haasteet ratkaistavina. (Lizano 2021.)

Sen sijaan negatiivinen tunnetila, kuten ahdistus, voi saada haasteet vaikuttamaan ylivoimaisilta ratkaista (Lizano 2021). Estevaatimukset, kuten rooliristiriidat ja epäselvyydet, koetaan usein vaikeasti hallittavaksi ja ne voivat heikentää työhyvinvointia (LePine ym. 2004; Sonnentag ym. 2018).

Työn imun hyvinvointia edistävää vaikutusta voidaan selittää myös sillä, että se kannustaa työn muokkaamiseen (Hakanen ym. 2018). Työn muokkaaminen tarkoittaa yksilön tekemiä muutoksia työn vaatimuksiin ja resursseihin parantaakseen omaa sitoutumistaan ja tyytyväisyyttään työhönsä, mikä tukee sekä työn imua että hyvinvointia (Demerouti ym. 2014). Lisäksi työn imua kokevat henkilöt hakeutuvat todennäköisemmin palauttaaviin ja hyvinvointia edistäviin toimintoihin, kuten liikunnan ja lukemisen pariin, mikä puolestaan tukee heidän työhyvinvointiaan (Sonnentag ym. 2018; Lizano 2021).

4 Alaissuhteiden yhteys esihenkilön työhyvinvointiin

4.1 Esihenkilön ja alaisen vuorovaikutussuhteen yhteys työhyvinvointiin

Hyvä vuorovaikutussuhde esihenkilön ja alaisen välillä on yhteydessä sekä esihenkilön että alaisen työhyvinvointiin, vaikkakin aihetta on tutkittu enemmän alaisten näkökulmasta. Hyvinvoiva esihenkilö panostaa todennäköisesti enemmän vuorovaikutussuhteiden laatuun sekä yksittäisten alaisten että koko työyhteisön kanssa. (Bernerth & Hirschfeld 2016.) Vuorovaikutussuhteisiin panostaminen voi puolestaan vahvistaa esihenkilön positiivisia tunnetiloja sekä lisätä hänen kokemustaan pätevyydestä työssä (Richter-Killenbergin ja Volmer 2022). Lisäksi vuorovaikutussuhteen laatu ja työtyytyväisyys vaikuttavat toisiinsa, mikä voi luoda positiivisen kehän: myönteiset vuorovaikutukset esihenkilöiden ja alaisten välillä ennustavat työtyytyväisyyttä, ja korkea työtyytyväisyys puolestaan edistää laadukasta vuorovaikutusta (Bachman ym. 2023).

Sen sijaan heikot vuorovaikutussuhteet esihenkilön ja alaisen välillä voivat kuormittaa esihenkilöä ja siten heikentää heidän työhyvinvointiaan (Kaluza ym. 2020). Lisäksi esihenkilön kokema stressi voi vaikuttaa negatiivisesti alaisen käsitykseen vuorovaikutussuhteen laadusta (Diebig ym. 2024). Tätä havaintoa tukee Mäkelän ym. (2021) tutkimus, jonka mukaan kyynisyyttä kokevien esihenkilöiden alaiset raportoivat keskimääräistä heikommasta vuorovaikutussuhteesta. Esihenkilön kokema ahdistus on myös yhteydessä esihenkilön ja alaisten yhteiseen näkemykseen suhteen laadusta (Diebig ym. 2024).

Vuorovaikutus vaikuttaa myös siihen, miten esihenkilö ja alainen muovaavat ja ylläpitävät heidän välilleen rakentuvaa psykologista sopimusta (Guest & Conway 2002). Psykologinen sopimus on esihenkilön ja alaisen välille muodostuva sanaton, epävirallinen sopimus, joka perustuu subjektiivisiin käsityksiin, odotuksiin ja kokemuksiin toisen roolista ja vastuista. Sopimuksessa keskeistä on molempien osapuolten yhteinen ymmärrys siitä, mitä odotuksia ja lupauksia heidän väliseen työsuhteeseen ja rooleihin liittyy.

Tämä yhteinen ymmärrys ohjaa käyttäytymistä, sitoutumista ja työn sujuvuutta. (Rousseau 2001.) Esihenkilö voi esimerkiksi odottaa alaisensa suorittavan hänelle annetut tehtävät ja alainen puolestaan odottaa saavansa tukea haastavien tehtävien suorittamiseen (Guest & Conway 2002).

De Jongin ym. (2021) mukaan alaisten tekemät psykologisen sopimuksen rikkomukset voivat emotionaalisesti kuormittaa esihenkilöä ja vähentää hänen voimavarojaan. Tämä voi heikentää esihenkilön kokemaa hallinnan tunnetta sekä lisätä masennuksen ja ahdistuksen riskiä. Lisäksi työntekijöiden alhainen tunnollisuus ja epäpätevyys voivat osaltaan johtaa esihenkilön uupumiseen (Bachman ym. 2023). Alaisen psykologisen sopimuksen rikkominen voi myös heikentää heidän välistä vuorovaikutussuhdetta (Chen ym. 2008).

Esihenkilön työhyvinvointia voi puolestaan lisätä se, että alaiset täyttävät heidän psykologisen sopimuksensa mukaiset rooliodotukset. Tämä vastavuoroisuus osoittaa esihenkilölle, että hänen ponnisteluittensa työntekijöiden hyväksi arvostetaan, mikä voi vahvistaa esihenkilön hyvinvointia. (Bernerth & Hirschfield 2016.) Vaikka esihenkilön ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen laadun vaikutuksista esihenkilön työhyvinvointiin on tutkittu vähän (Bernerth ja Hirschfield 2016), edellä mainitut tulokset viittaavat siihen, että hyvä vuorovaikutussuhde on merkityksellinen sekä esihenkilön että alaisen hyvinvoinnin kannalta.

4.2 Sosiaalinen tuki ja työhyvinvointi

Sosiaalisella tuella on erilaisia positiivisia vaikutuksia niin fyysiseen kuin psyykkiseenkin työhyvinvointiin (Cohen ym. 1985; Kowitt ym. 2017). Se voi muun muassa vahvistaa hallinnan tunnetta omasta työstä ja lisätä emotionaalisen tuen kokemusta (Park ym. 2004). Se voi auttaa vähentämään työperäistä stressiä ja kuormitusta (Viswesvaran ym. 1999) sekä ennaltaehkäistä työuupumusta (Hämmig 2017). Sosiaalinen tuki voi myös auttaa paremmin käsittelemään aikapaineita ja konflikteja sekä parantaa työtyytyväisyyttä (Hämmig 2017). Lisäksi sosiaalinen tuki voi vähentää sosiaalisen heikentämisen aiheuttamaa vatvomista ja lieventää sen kielteisiä vaikutuksia (Song & Zhao 2022).

Yksi sosiaalisen tuen hyvinvointia edistävä mekanismi on sen suojaava vaikutus. Sosiaalinen tuki voi suojata kuormittavilta tilanteilta, joissa koetaan kyvyttömyyttä selviytyä vaativista tilanteista tai tunnetaan riittämättömyyttä (Cohen ym. 1985.) Suojaava vaikutusta edesauttaa, että annettu ja saatu tuki ovat tasapainossa, sillä liiallinen tuen saaminen tai antaminen voi päinvastoin lisätä stressin vaikutuksia (Nahum-Shani & Bamberger 2011).

Sosiaalisen tuen hyvinvointia edistävät vaikutus saattaa myös johtua siitä, että se tarjoaa positiivisia tunnekokemuksia, tuo merkityksellisyyttä elämään ja vahvistaa itsetuntoa (Cohen ym. 1985). Sosiaalisen tuen puute voi puolestaan lisätä stressiä ja heikentää hyvinvointia (Scharf ja Berntson (2023). Esihenkilö ilman riittävää sosiaalista tukea voi tuntea itsensä yksinäiseksi, mikä saattaa herättää huolia omasta asemasta työyhteisössä sekä heikentää psykologista hyvinvointia ja kognitiivista toimintakykyä. Yksinäisyys voi myös johtaa haitalliseen tunneperäiseen vatvomiseen, jossa esihenkilö kuluttaa henkisiä voimavarojaan ja tuntee jäävänsä kiinni sosiaalisen tuen puutteeseen. (Gabriel ym. 2021.)

Lisäksi sosiaalisen tuen antajalla voi olla merkitystä sen vaikutuksiin. Esihenkilön tarjoama tuki voi merkittävästi parantaa työhyvinvointia sekä auttaa työntekijöitä selviytymään haastavista tilanteista. (Hämmig, 2017). Työkavereiden tuki voi puolestaan parantaa työssä suoriutumista, lisätä työtyytyväisyyttä ja vähentää psyykkistä kuormitusta (Baruch-Feldman ym. 2002). Sosiaalinen tuki voi vaikuttaa myönteisesti kaikkiin sen saajiin, mutta sen vaikutukset ovat parhaimmillaan niillä, jotka saavat sitä kohtuullisesti tai paljon. Tämä saattaa viitata siihen, että sosiaalisella tuella on tietty vähimmäismäärä, joka tulee saavuttaa ennen kuin sen vaikutukset tulevat näkyviin. (Cohen ym. 1985.)

Sosiaalisen tuen merkitys on havaittu myös esihenkilöiden työhyvinvointia koskevassa tutkimuksessa (Scharf & Berntson 2023). Alaisilta saatu sosiaalinen tuki on positiivisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen ja työn imuun sekä negatiivisesti yhteydessä stressiin ja työuupumukseen (Adriaenssens ym. 2017). Lisäksi sosiaalinen tuki voi suojata esihenkilöitä työn kuormittavuuden kielteisiltä vaikutuksilta sekä vähentää uupumusta ja murehtimista (Jonsdottir ym. 2020). Sosiaalisen tuen puute sen sijaan voi aiheuttaa yksinäisyyden tunnetta esihenkilöille, mikä voi heikentää heidän työhyvinvointiaan (Gabriel ym. 2021).

Sosiaalinen tuki ei kuitenkaan aina ole hyödyllistä, vaan joissain tilanteissa se voi olla jopa haitallista. Esimerkiksi tuen vastaanottajaa voi kokea sen uhkaavan omaa autonomiaansa tai kykenevyyttä, mikä voi heikentää itsetuntoa sekä lisätä turhautumisen tunteita (Gray ym. 2020.) Esihenkilön kohdalla tällainen voisi ilmetä esimerkiksi alaisten tarpeettomana huolehtimisena esihenkilön pärjäämisestä. Sosiaalinen tuki ei myöskään välttämättä estä työstressin vaikutusta työtyytyväisyyteen (Ducharme & Martin 2000).

Sosiaalisen tuen vaikutusta hyvinvointiin on myös kritisoitu. Dannan ja Griffin (1999) mukaan sen näkökulma on liian yksinkertainen, koska se jättää huomioimatta yksilöllisiä kognitiivisia prosesseja, kuten henkilökohtaisia ajattelutapoja ja uskomuksia, jotka vaikuttavat siihen, miten hyvinvointi koetaan. Vaikka tutkimustulokset vaihtelevat sen suhteen, mihin sosiaalisen tuen vaikutukset erityisesti kohdistuvat, ne osoittavat, että sosiaalisella tuella on merkittävä rooli niin yksilön hyvinvoinnissa kuin työyhteisön toimivuudessa.

4.3 Sosiaalinen heikentäminen ja työhyvinvointi

Sosiaalinen heikentäminen työyhteisössä on organisaatiolle merkittävä varoitusmerkki, sillä se voi johtaa moraalien, tuottavuuden ja hyvinvoinnin heikkenemiseen. Vaikka sosiaalisen heikentämisen vaikutuksia esihenkilöiden työhyvinvointiin on tutkittu vähän, tutkimus tukee näyttöä siitä, että alaisten huono käytös, kuten jatkuva kritisointi ja asenteelliset ongelmat, voivat aiheuttaa esihenkilölle stressiä. (Gilbert ym. 2024.)

Lisäksi tutkimukset osoittavat, että esihenkilöön kohdistuva kiusaaminen heikentää hänen hyvinvointiaan samalla tavoin kuin työntekijään kohdistuva kiusaaminen (Branch ym. 2018; Nielsen ym. 2024).

Sosiaalisen heikentämisen kohteeksi joutuminen voi vaikuttaa negatiivisesti henkilön tunteisiin, ajattelutapoihin ja käyttäytymiseen. Tunnetasolla se voi aiheuttaa voimattomuutta, ahdistusta ja hallinnan tunteen menetystä, mikä puolestaan voi heikentää työssäjaksamista. (Duffy ym. 2002; Yoo & Frankwick 2013.) Ajattelun tasolla se voi johtaa itsesyytöksiin (Duffy ym. 2002), kuten tilanteessa, jossa esihenkilö syyttää itseään siitä, ettei hän ole onnistunut ratkaisemaan häneen kohdistuvaa sosiaalista heikentämistä.

Käyttäytymisen tasolla heikentäminen voi aiheuttaa erilaisia negatiivisia reaktioita (Duffy ym. 2002), kuten työtehtävien laiminlyöntiä. Yhdessä nämä vaikutukset voivat heikentää hyvinvointia ja vähentää sitoutumista organisaatioon (Duffy ym. 2002).

Juoruilu on yksi sosiaalisen heikentämisen muoto, joka voi heikentää kohteen tunnetta kuulumisesta työyhteisöön sekä hänen kykyään täyttää työroolinsa vaatimukset (Zhou ym. 2019). Juoruilu voi myös saada esihenkilön tuntemaan itsensä petetyksi ja heikentää hänen luottamustaan muihin sekä vähentää hänen psyykkisiä voimavarojaan (Zeng ym. 2022).

Sosiaalisen heikentämisen hyvinvointia heikentävää vaikutusta voidaan osittain selittää psykologisen turvallisuuden rikkoutumisella (Loh & Dollard 2024). Psykologinen turvallisuus tarkoittaa työyhteisön käytäntöjä ja toimintatapoja, jotka tukevat työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia ja ehkäisevät haitallisia riskejä. Se viittaa ympäristöön, jossa psyykkiset ja sosiaaliset uhkatekijät ovat vähäisiä tai kokonaan poissa. (Dollard & Bakker 2010.) Psykologisen turvallisuuden puute voi aiheuttaa merkittävää emotionaalista kuormitusta, sillä se kuluttaa yksilön voimavaroja. Tällainen kuormitus lisää henkistä raskautta, koska se vaatii jatkuvaa tunteiden säätelyä, sietokykyä ja itsevarmuutta tilanteissa, joissa psyykkistä turvallisuutta ei koeta riittäväksi. (Strongman 2013.)

Useat tutkimukset osoittavat, että negatiivisilla sosiaalisilla suhteilla on suurempi vaikutus kuin positiivisilla suhteilla (Baumeister ym. 2001), mikä voi tehdä sosiaalisesta heikentämisestä erityisen haitallista. Vaikka negatiivisia kohtaamisia on yleensä vähemmän kuin positiivisia, ne voivat aiheuttaa voimakkaampia psyykkisiä ja fyysisiä reaktioita, jotka heikentävät kohteen hyvinvointia (Yoo & Frankwick 2013). Sosiaalisen heikentämisen negatiivinen vaikutus voi myös olla voimakkaampi kuin sosiaalisen tuen positiivinen vaikutus (Vinokur & van Ryan 1993). Tämä voi esimerkiksi viitata siihen, että vaikka esihenkilö kokisi saavansa sosiaalista tukea alaisiltaan, tuo tuki ei riitä korjaamaan sosiaalisen heikentämisen negatiivisia vaikutuksia.

Edellä mainittuja tuloksia voidaan selittää sillä, että negatiiviset kokemukset kuormittavat sekä fyysisesti että psyykkisesti enemmän kuin positiiviset kokemukset. Ihmiset ovat taipuvaisia kiinnittämään enemmän huomiota negatiivisiin tapahtumiin, keskittymään niihin voimakkaammin, antamaan niille suuremman merkityksen ja pohtimaan niiden syitä pidempään. (Shelley 1991.) Tämän vuoksi negatiiviset sosiaaliset suhteet voivat heikentää hyvinvointia enemmän kuin positiiviset suhteet pystyvät sitä parantamaan, mikä korostaa tarvetta kiinnittää huomiota sosiaalisten suhteiden laatuun (Rook 1984).

4.4 Yhteenveto alaissuhteista ja työhyvinvoinnista

Esihenkilötyön vaatimukset ja merkitys sekä työyhteisölle että organisaatiolle ovat yleisesti tunnustettuja, mutta siitä huolimatta esihenkilöiden hyvinvointiin liittyvä tutkimus on ollut vähäistä. Erityisesti alaissuhteiden vaikutusta esihenkilön hyvinvointiin on tutkittu vähän. Yhtenä selityksenä tälle voi olla käsitys siitä, että esihenkilö nähdään asemansa vuoksi yksin vastuullisena vuorovaikutuksen rakentumisesta. Samoin aseman

tuoma virallinen valta on saattanut luoda virheellisen käsityksen siitä, että alaiset eivät pystyisi vahingoittamaan esihenkilön asemaa, vuorovaikutussuhteita tai hyvinvointia. (Branch 2007; Bernerth 2016; Barling ym. 2017; Richter-Killenberg & Volmer 2022; Bachman 2023.)

Vuorovaikutussuhteet esihenkilön ja alaisen välillä rakentuvat yhteistyössä ja niiden vahvaksi kehittyminen edellyttää molempien osapuolten panostusta ja ammatillista kunnioitusta. Lisäksi molempien osapuolten kyky käsitellä tunteita ja tunnetiloja vuorovaikutustilanteissa vaikuttaa siihen millaiseksi suhde muodostuu. Hyvät vuorovaikutussuhteet edesauttavat myös sosiaalisen tuen rakentumista mikä taas edistää työyhteisön emotionaalisten, toiminnallisten, rakenteellisten sekä instrumentaalisten voimavarojen jakamista. (Ducharme & Martin 2000; Greguras & Ford 2006; Cropanzano ym. 2017; Lundqvist ym. 2018.)

Ihmissuhteet työpaikalla puolestaan ovat merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin tukemisessa. Positiivinen työhyvinvointi on yhteydessä muun muassa energisyyteen, tyytyväisyyteen, tavoitteiden asettamiseen, hyvien työskentelysuhteiden ylläpitämiseen sekä työn sujuvuuteen ja omistautumiseen. Negatiivinen työhyvinvointi puolestaan voi heikentää ongelmanratkaisukykyä ja lisätä kyynisyyttä, väsymystä sekä välinpitämättömyyttä (Schaufeli ym. 2002; Bernerth & Hirschfeld 2016; Yoon ym. 2022; Bakker ym. 2023). Täten esitän aikaisemmin mainitut tutkimuskysymykset:

1) Missä määrin alaisuhteiden laatu on positiivisesti yhteydessä esihenkilöiden työhyvinvointiin?

2) Missä määrin alaisten osoittama sosiaalinen heikentäminen on negatiivisesti yhteydessä esihenkilöiden työhyvinvointiin?

5 Tutkimusasetelma

5.1 Aineisto ja menetelmät

Tätä tutkielmaa varten toteutettiin kyselytutkimus, jossa aineisto kerättiin maaliskuussa 2024 Kaupanalan esimiesliiton jäseniltä. Kysely sisälsi validoituja mittareita sekä mahdollisuuden antaa avointa palautetta. Ennen kyselylomakkeen lähettämistä sen toimivuutta testattiin ja siihen pyydettiin palautetta kymmeneltä esihenkilöasemassa olevalta henkilöltä, joista viisi antoi palautetta, sekä esimiesliiton edustajalta. Saatujen vastauksien perusteella lomakkeeseen tehtiin muutoksia, jotka paransivat sen ymmärrettävyyttä ja toimivuutta.

Kysely lähetettiin yhteensä 5395 henkilölle, ja siihen vastasi 481 henkilöä, joista 5 vastasi, että heillä ei ole lainkaan alaisia. Nämä vastaukset jätettiin pois aineistosta, jolloin aineiston vastaajamäärä oli 476 eli 8,8 %. Vastaajista naisia oli 73,9 % miehiä 25,1 % ja 0,8 % henkilöä oli muunsukupuolisia tai ei halunnut kertoa sukupuoltaan. Vastaajat olivat iältään 24–67-vuotiaita ja heidän keski-ikänsä oli 45 vuotta. Tyypillisin koulutusaste vastaajilla oli 2. asteen tutkinto, jonka oli suorittanut 41,8 %. 28,2 % oli suorittanut erikoisammattitutkinnon, 21,4 % alemman korkeakoulututkinnon, 6,3 % ylemmän korkeakoulututkinnon ja 1,7 % vastaajaa oli suorittanut jonkun muun tutkinnon. Vastaajista 82,2 % työskenteli kaupanalalla, 7 % ravintola-alalla, 4 % ravintola-alalla ja 6,8 % muilla aloilla, kuten logistiikka tai IT. Vastaajien esihenkilökokemus oli keskimäärin 15 vuotta, joista nykyisellä työnantajalla 10,6 vuotta ja alaisia esihenkilöillä oli keskimäärin 19. Lisäksi 134 henkilöä antoi avointa palautetta. Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1 Taustatiedot

	N	%
Vastaajia	476	100
Sukupuoli^a		
Nainen	352	73,9
Mies	119	25,1
Muu tai ei halunnut vastata	4	0,8
Ikäryhmä^b		
24–34	71	14,9
36–44	171	35,9
45–54	164	34,5
55–67	65	13,7
Koulutustaso^c		
2. asteen tutkinto	199	41,8
Erikoisammattitutkinto	134	28,2
Alempi korkeakoulututkinto	102	21,4
Ylempi korkeakoulututkinto	30	6,3
Muu tutkinto	8	1,7
Työskentelysektori^d		
Kaupanala	389	81,7
Ravintola-ala	33	6,9
Liikenneasema	19	4,0
Muu ala	32	6,7
Avoin palaute	134	28,2
KA		
Esihenkilökokemus*		15
Esihenkilökokemus nykyisellä työnantajalla*		10,6
Alaisten määrä		19

^a1 puuttuva arvo (0,2 %) ryhmässä sukupuoli, ^b5 puuttuvaa arvoa (1,1 %) ryhmässä ikä
^c3 puuttuvaa arvoa (0,6 %) ryhmässä koulutustaso, ^d3 puuttuvaa arvoa (0,6) ryhmässä työskentelysektori
* Vuosina

5.2 Käytetyt kyselyosiot ja mittarit

5.2.1 Alaissuhteiden mittarit

Jokaisesta mittarista laskettiin keskiarvosummamuuttujat, joita käytettiin analyysissä muuttujina. Kontrollimuuttujista autonomia määritettiin keskiarvosummamuuttujana, ja sukupuoli koodattiin dummy-muuttujaksi (0 = mies, 1 = nainen). Ennen keskiarvosummamuuttujien muodostamista mittareiden reliabiliteetti tarkastettiin Cronbachin alfa -estimaatin avulla.

Esihenkilön ja alaisten välisiä suhteita mitattiin kolmella eri mittarilla. *Esihenkilön ja alaisten välistä vuorovaikutussuhteen laatua* mitattiin *LMX*-mittarilla, joka oli muokattu erityisesti esihenkilöille (Liden & Maslyn 1998; Greguras & Ford 2006). Alkuperäinen mittari koostui 12 väittämästä, jotka jakautuivat neljään ulottuvuuteen: tunneulottuvuus (affect), lojaalius (loyalty), panostus (contribution) ja arvostus (respect). Kultakin ulottuvuudelta oli kolme väittämää. Tähän tutkimukseen valittiin seitsemän väittämää, joista kaksi koski tunneulottuvuutta, kaksi lojaaliutta, yksi panostusta ja kaksi arvostusta. Kysymykset valittiin alkuperäisen mittarin (Liden & Maslyn 1998) faktorilatausten perusteella siten, että mukaan otettiin kunkin ulottuvuuden vahvimmin latautuneet väittämät. Esimerkki väittämästä: ”Alaiseni on sellainen henkilö, joka voisi olla ystäväni”. Vastaukset arvioitiin 5-portaisella Likertin asteikolla, jossa 1 tarkoittaa ”eri mieltä” ja 5 ”samaa mieltä”. Kyselyssä vastaajat arvioivat ensin suhdettaan alaiseen, jonka kanssa he kokivat olevan parhaat välit, ja sen jälkeen suhdetta alaiseen, jonka kanssa heillä oli huonoimmat välit. Näiden kahden suhteen arvioinnista muodostettiin yksi keskiarvosummamuuttuja. Tämän mittarin Cronbachin alfa tässä tutkimuksessa oli 0.75.

Sosiaalista tukea mitattiin Ducharmen ja Martinin (2000) kehittämällä mittarilla, joka alun perin suunniteltiin arvioimaan työntekijöiden kokemuksia työtoverilta saadusta tuesta. Alkuperäisestä kyselystä valittiin viisi väittämää, jotka sopivat parhaiten tähän tutkimukseen, ja niitä muokattiin koskemaan esihenkilön kokemaa tukea alaisiltaan. Esimerkki väittämästä: ”Alaiseni välittävät minusta”. Vastaukset arvioitiin 3-portaisella Likertin asteikolla, jossa 1 tarkoitti ”ei” ja 3 ”kyllä”. Tämän mittarin Cronbachin alfa tässä tutkimuksessa oli 0.80.

Sosiaalista heikentämistä mittaava mittari pohjautui Duffyn ym. (2002) kehittämään mittariin, joka alun perin mittasi työntekijöiden kokemuksia esihenkilön tai kollegoiden

harjoittamasta sosiaalisesta heikentämisestä. Tätä tutkimusta varten kysymykset muokattiin koskemaan esihenkilöä. Esimerkki kysymyksestä: ”Parhaan tietosi mukaan, kuinka usein alaisesi ovat viimeisen kuuden kuukauden aikana tarkoituksellisesti pimitäneet sinulta tietoa”. Tähän tutkimukseen lisättiin myös kaksi kysymystä, jotka koskivat tilanteita, joissa alaiset ohittivat esihenkilön ongelmatilanteissa ja ottivat yhteyttä tämän esihenkilöön tai luottamusmieheen, vaikka esihenkilö olisi osannut hoitaa asian. Tällaiset tilanteet voivat viitata pyrkimykseen sosiaaliseen heikentämiseen, jos tavoitteena on esihenkilön pätevyyden tai aseman väheksyminen. Yhteensä kysymyksiä oli 15. Vastaukset arvioitiin 5-portaisella Likertin asteikolla, jossa 1 tarkoitti ”ei koskaan” ja 5 ”päivittäin”. Tämän mittarin Cronbachin alfa tässä tutkimuksessa oli 0.92.

5.2.2 Työhyvinvointimittarit

Työhyvinvointia mitattiin neljällä eri mittarilla: positiivinen ja negatiivinen tunnetila, tyytyväisyys sekä työn imu. Erilaisia tunnetiloja arvioitiin Thompsonin (2007) *positiivinen ja negatiivinen tunnetila* -mittarilla (Positive and Negative Affect Schedule, PANAS), joka sisälsi kymmenen kysymystä. Esimerkki kysymyksestä: ”Jos mietit mielialaasi työpaikallasi, minkä verran olet tuntenut seuraavia tunnetiloja viimeisen kuuden kuukauden aikana?” Esimerkkejä tunnetiloista ovat virkeä ja hermostunut. Vastaukset arvioitiin 5-portaisella Likertin asteikolla, jossa 1 tarkoitti ”en lainkaan” ja 5 ”paljon”. Tämän tutkimuksen positiivisen tunnetilan Cronbachin alfa oli 0.83 ja negatiivisen tunnetilan 0.75.

Tyytyväisyyttä mitattiin Schriesheimin ja Tsuin (1980) kehittämällä mittarilla, joka kattaa työnkuvan, etenemismahdollisuuksien, palkan, sosiaalisen tuen sekä yleisen tyytyväisyyden näkökulmat. Mittari sisälsi kuusi kysymystä. Esimerkki kysymyksestä: ”Kuinka tyytyväinen olet työnkuvaasi?” Vastaukset arvioitiin 5-portaisella Likertin asteikolla, jossa 1 tarkoitti ”tyytymätön” ja 5 ”tyytyväinen”. Tämän mittarin Cronbachin alfa tässä tutkimuksessa oli 0.76.

Työn imua mitattiin Schaufelin ym. (2002) kehittämällä *työn imu* -mittarilla, josta tässä tutkimuksessa käytettiin lyhennettyä versiota. Mittarin suomenkieliset käännökset otettiin Työterveyslaitoksen (2024) sivuilta ja yhteensä mittarisissa oli kahdeksan väittämää. Esimerkki väittämästä: ”Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.” Vastaukset arvioitiin 7-portaisella Likertin asteikolla, jossa 1 tarkoitti ”en koskaan” ja 7 ”päivittäin”. Tämän mittarin Cronbachin alfa tässä tutkimuksessa oli 0.93.

5.2.3 Kontrollimuuttuja ja avoimet vastaukset

Kontrollimuuttujina tässä tutkimuksessa käytettiin ikää, sukupuolta, esihenkilökokemusta kokonaisuudessaan, esihenkilökokemusta nykyisellä työnantajalla, alaisten määrää sekä autonomiaa, koska aikaisempi tutkimus on osoittanut näiden tekijöiden olevan yhteydessä hyvinvointiin (Wallin ym. 2014; Ramos ym. 2016; Martela ym. 2021; Herttua ym. 2022; Scharf & Berntson 2023).

Autonomiaa mitattiin neljällä eri väittämällä, jotka otettiin Morgesonin ja Humpreyn (2006) *Työn muotoilu* -kyselystä. Esimerkkiväittämä työn autonomiasta: ”Voin itse aikatauluttaa omaa työtäni”. Vastaukset arvioitiin 5-portaisella Likertin asteikolla, jossa 1 tarkoitti ”eri mieltä” ja 5 ”samaa mieltä”. Tämän mittarin Cronbachin alfa tässä tutkimuksessa oli 0.83.

Kyselyn lopussa vastaajille tarjottiin mahdollisuus antaa avoimia vastauksia. Avoimen vastauksen mahdollisuus oli muotoiltu seuraavasti: ”Tässä voit omin sanoin kertoa teki- jöistä, jotka ovat työssäsi esimiehenä vaikuttaneet positiivisesti tai negatiivisesti hyvinvointiisi”.

5.3 Tutkimuksen validiteetti

Validiteetti voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin: konstruktiovaliditeettiin, sisäiseen validiteettiin ja ulkoiseen validiteettiin. Konstruktiovaliditeetti tarkoittaa sitä, kuinka hyvin konstruktiot, eli teoreettiset käsitteet, on yhdistetty kohteessa havaittaviin mitattaviin ominaisuuksiin ja kuinka tarkasti ne edustavat tutkittavaa ilmiötä (Balnaves & Caputi, 2001). Tässä tutkimuksessa käytettiin aiemmin kehitettyjä mittareita, jotka ovat olleet laajasti käytössä eri tieteellisissä tutkimuksissa. Näiden mittareiden laaja hyväksyntä ja testattu käyttö lisäävät todennäköisyyttä, että ne edustavat tutkimuksen kohteena olevaa konstruktiota, mikä tukee konstruktiovaliditeettia.

Sisäinen validiteetti viittaa siihen, missä määrin tutkimusasetelma mahdollistaa luotettavien johtopäätösten tekemisen eri muuttujien välisistä kausaalisuhteista (Balnaves & Caputi 2001). Tässä tutkimuksessa käytetty poikkileikkausasetelma rajoittaa kuitenkin sisäistä validiteettia, sillä se ei mahdollista päätelmiä kausaalisuhteista. Tämän vuoksi tutkimuksessa voidaan tehdä ainoastaan johtopäätöksiä siitä, ovatko tietyt muuttujat yhteydessä toisiinsa, mutta ei syy-seuraus-päätelmiä.

Ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, missä määrin tutkimuksen otos edustaa populaatiota (Balnaves & Caputi 2001). Tässä tutkimuksessa naiset olivat yliedustettuina (73,9 %), kun verrataan Tilastokeskuksen (2021) alempien ja ylempien toimihenkilöiden sukupuolijakaumaan (58,9 % naisia ja 41,1 % miehiä). Tämä yliedustus on huomioitava tulos tuloksia tulkittaessa, mutta siitä huolimatta otos antaa viitteitä populaation keskimääräisistä ilmiöistä ja tukee osittain tutkimuksen ulkoista validiteettia.

5.4 Tutkimuksen eettisyys ja tekoäly käyttö

Tutkimuksen aineisto kerättiin Webropol-lomakkeella, joka mahdollisti täysin anonymin vastaamisen. Tulokset eivät sisällä yksilöiviä tai tunnistettavia tietoja, mikä varmistaa vastaajien anonymiteetin. Kyselyn vastaukset käsiteltiin tietoturvallisesti ja hyvän tieteellisen käytännön periaatteita noudattaen. Osallistujia informoitiin, että palauttamalla täytetyn tai osittain täytetyn kyselylomakkeen he antavat suostumuksensa kyselyn tulosten käyttöön tutkimuksessa. Tutkimuksen aineisto säilytetään Turun yliopiston suojatussa tutkimustietoarkistossa tutkimuksen valmistumisen jälkeen yliopiston ohjeistuksen mukaisesti vähintään viiden vuoden ajan. Aineiston käsittelystä vastasi tutkimuksen tekijä.

Tekoälyä käytettiin apuna tiedon hakemisessa, kääntämisessä, kielenhuollossa ja tekstin muotoilussa. Käytetyt tekoälytyökalut olivat ChatGPT-4 ja Scopus-tietokannan Scopus AI. Esimerkkejä annetuista kehoitteista ovat: ”ehdota englanninkielisiä hakusanoja aiheelle esimiehen hyvinvointi” ja ”tarkista tekstin sujuvuus”. Kirjoittaja on luonut, tutkinut ja koonnut kaiken tutkielman sisällön, mukaan lukien pohdinnan, johtopäätökset ja lähteet, sekä tehnyt kaikki lopulliset päätökset tekstin ja lähteiden sopivuudesta sekä käytöstä.

5.5 Tilastollinen analyysi

Aineisto analysoitiin SPSS-tilastoanalyysiohjelman versiolla 29.0.2.0. Tutkimuskysymysten tarkastelussa käytettiin hierarkkista regressioanalyysiä. Ennen regressioanalyysin suorittamista tarkasteltiin muuttujien jakaumaominaisuuksia, multikollinearisuutta ja korrelaatioita.

Korrelaatiokertoimien tarkasteluun käytettiin Pearsonin korrelaatiota. Korrelaatiokertoimen arvo voi vaihdella välillä -1 ja 1, missä arvot lähellä -1 viittaavat voimakkaaseen

negatiiviseen yhteyteen, arvot lähellä 1 voimakkaaseen positiiviseen yhteyteen ja arvot lähellä 0 viittaavat yhteyden puuttumiseen (Nummenmaa 2023).

Multikollinearisuus viittaa siihen, että kahden tai useamman selittävän muuttujan välillä on vahva korrelaatio, mikä voi estää uniikkien regressiokertoimien arvioimista. VIF-arvo (Variance Inflation Factor) ja toleranssiarvo ovat yleisesti käytettyjä mittareita multikollinearisuuden arviointiin. VIF-arvon tulisi olla alle 5 ja toleranssiarvon yli 0.1. (Field 2018; Pallant 2020). Näiden kriteerien perusteella multikollinearisuutta ei havaittu tässä tutkimuksessa. Multikollinearisuus voi vääristää regressiokertoimien arvioita, jolloin selittävien muuttujien todellista vaikutusta voi olla vaikeampi erottaa. Tämän vuoksi multikollinearisuuden puuttuminen tukee analyysin luotettavuutta (Field 2018; Pallant 2020).

Normaalijakautuvuuden arviointiin käytettiin histogrammia ja P-P-kuviota (Probability-Probability Plot), ja homoskedastisuuden arviointiin käytettiin hajontakaaviota. Aineisto todettiin riittävän normaalijakautuneeksi, ja lineaarisuus sekä homoskedastisuus arvioitiin riittäväksi raportoiduille analyyseille.

6 Tutkimustulokset

Taulukko 2 esittelee muuttujien keskiarvot ja -hajonnat sekä niiden keskinäiset korrelaatiot. Taulukosta 2 ilmenee, että alaissuhteiden muuttujat (vuorovaikutussuhde ja sosiaalinen tuki) korreloivat merkitsevästi kaikkien positiivisten hyvinvointimittareiden kanssa, kun taas sosiaalista heikentämistä kuvaava muuttuja korreloi merkitsevästi negatiivisten tunnetilojen kanssa. Lisäksi kontrollimuuttujista autonomia korreloi kaikkien tarkasteltujen muuttujien kanssa.

Taulukko 2 Keskiluvut ja korrelaatiotulokset

	KA	KH	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. Ikä	45.23	9.64	–													
2. Sukupuoli	.74	.44	-.09	–												
3. Esihenkilökokemus kokonaisuudessaan	15.01	9.42	.72**	.10*	–											
4. Esihenkilökokemus nyk. työnantajalla	10.68	8.51	.56**	.08	.70**	–										
5. Alaisten määrä	18.68	25.90	-.01	-.02	.04	.04	–									
6. Autonomia	4.17	.83	.02	-.11*	.07	-.02	-.11*	–								
7. Vuorovaikutus- suhde	3.76	.49	.04	-.09	.03	.04	.00	.13**	.37**	–						
8. Sosiaalinen tuki	2.54	.42	.03	-.06	.01	.04	-.03	.17**	.43**	.46**	–					
10. Sosiaalinen heikentäminen	1.56	.48	.01	.01	-.00	.07	.06	-.11*	-.26**	-.34**	-.48**	–				
11. Pos. tunnetila	4.24	.64	.12*	-.16**	-.09*	.07	.06	.32**	.38**	.21**	-.28**	-.21**	–			
12. Neg. tunnetila	2.36	.81	-.08	-.06	-.04	-.04	-.07	-.22**	-.20**	-.26**	-.26**	.40**	-.35**	–		
13. Työttyväisyys	3.57	.80	.07	-.02	.06	.06	.08	.42**	.42**	.29**	.29**	-.25**	-.49**	-.41**	–	
14. Työn imu	5.81	1.12	.15**	.01	.14**	.11*	.07	.33**	.32**	.24**	.23**	.10*	.69**	-.35**	.53**	–

* $P < 0.01$, ** $P < 0.05$

Ensimmäinen tutkimuskysymys käsitteli alaisuhteiden positiivista yhteyttä esihenkilön hyvinvointiin. Kontrollimuuttujina olivat ikä, sukupuoli, esihenkilökokemus kokonaisuudessaan, esihenkilökokemus nykyisellä työnantajalla, alaisten määrä sekä työn autonomia. Selittävinä muuttujina käytettiin esihenkilön ja alaisen vuorovaikutussuhdetta sekä sosiaalista tukea, ja selitettävänä muuttujina olivat työtyytyväisyys, positiivinen tunnetila ja työn imu.

Regressioanalyysin tulokset (taulukko 2) osoittavat, että esihenkilön ja alaisten vuorovaikutussuhde sekä sosiaalinen tuki ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen ($\beta = .17, p < 0.001$; $\beta = .14, p < 0.05$) ja työn imuun ($\beta = .14, p < 0.05$; $\beta = .11, p < 0.05$). Lisäksi sosiaalinen tuki on yhteydessä positiiviseen tunnetilaan ($\beta = .18, p < 0.001$). Kontrollimuuttujista sukupuoli on yhteydessä positiiviseen tunnetilaan sekä työn imuun ($\beta = .18, p < 0.001$ ja $\beta = .11, p < 0.05$) ja ikä on yhteydessä positiiviseen tunnetilaan ($\beta = .13, p < 0.05$). Lisäksi työn autonomia on yhteydessä kaikkiin hyvinvoinnin mittareihin ($\beta = .37, \beta = .29, \beta = .29, p < 0.001$). Alaisuhteiden laatu selittää 7 % työtyytyväisyydestä ($\Delta R^2 = .07, \Delta F = 19.98, p < 0.001$), 5 % positiivisesta tunnetilasta ($\Delta R^2 = .05, \Delta F = 14.08, p < 0.001$) ja 4 % työn imusta ($\Delta R^2 = .04, \Delta F = 12.02, p < 0.001$).

Taulukko 3 Alaisuhteiden laadun positiivinen yhteys esihenkilön työhyvinvointiin

	Työtyytyväisyys	Positiivinen tunnetila	Työn imu
Kontrollimuuttujat			
Ikä	.07	.13*	.12
Sukupuoli	.01	.18**	.11*
Esihenkilökokemus kokonaisuudessaan	-.07	-.03	-.00
Esihenkilökokemus nyk. työnantajalla	.06	.02	.05
Alaisten määrä	.05	.04	.04
Työn autonomia	.37**	.29**	.29**
Selittävät muuttujat			
Esihenkilön ja alaisen vuorovaikutussuhde	.17**	.07	.14*
Sosiaalinen tuki	.14*	.18**	.11*
ΔR^2	.07**	.05**	.04**
ΔF	19.98**	14.12**	12.02**

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

Raportoidut estimaatit ovat standardoituja beta-kertoimia.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta tulokset osoittavat, että esihenkilöiden ja alaisten välinen vuorovaikutussuhde on positiivisesti yhteydessä esihenkilön työtyyty-

väisyyteen sekä työn imuun ja alaisten tarjoama sosiaalinen tuki on positiivisesti yhteydessä esihenkilön työtyytyväisyyteen, työn imuun ja positiivisiin tunnetiloihin.

Toisen tutkimuskysymyksen osalta tarkasteltiin sosiaalisen heikentämisen yhteyttä esihenkilön työhyvinvointiin negatiivisen tunnetilan osalta (taulukko 4). Tulokset osoittavat, että sosiaalisella heikentäminen on merkitsevästi yhteydessä negatiiviseen tunnetilaan ($\beta = -.39$, $p < 0.001$). Lisäksi työn autonomialla ($\beta = -.19$, $p < 0.001$), iällä ($\beta = -.15$, $p < 0.05$), sukupuolella ($\beta = -.09$, $p < 0.05$), ja esihenkilötyökokemuksella ($\beta = -.39$, $p < 0.05$), on merkittävä yhteys esihenkilön negatiiviseen tunnetilaan. Sosiaalinen heikentäminen selittää 15 % ($\Delta R^2 = .15$, $\Delta F = 85.54$, $p < 0.001$) negatiivisesta tunnetilasta.

Taulukko 4 Sosiaalisen heikentämisen yhteys esihenkilön työhyvinvointiin

	Negatiivinen tunnetila
Kontrollimuuttajat	
Ikä	-.15*
Sukupuoli	-.09*
Esihenkilökokemus kokonaisuudessaan	.14*
Esihenkilökokemus nyk. työnantajalla	-.08
Alaisten määrä	-.08
Työn autonomia	-.19**
Selittävät muuttajat	
Sosiaalinen heikentäminen	.39**
ΔR^2	.15**
ΔF	85.54**

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

Raportoidut estimaatit ovat standardoituja beta-kertoimia.

Toisen tutkimuskysymyksen osalta tulokset osoittavat, että sosiaalinen heikentäminen on yhteydessä esihenkilöiden negatiivisiin tunnetiloihin.

7 Pohdinta

Huolimatta laajasta työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin kohdistuneesta tutkimuksesta esihenkilöiden hyvinvointi on saanut vähemmän huomiota. Myös esihenkilöiden ja alaisien välisen suhteet yhteyttä esihenkilön hyvinvointiin on tutkittu niukasti. (Bachman ym. 2023.) Tämän tutkielman tavoitteena on lisätä tietoa vähän tutkitusta aiheesta hyvinvointitutkimuksessa, erityisesti esihenkilöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta. Esimerkiksi parhaan tietämykseni mukaan tämä tutkielma on ensimmäinen, joka käsittelee alaisten taholta esihenkilöön kohdistuvaa sosiaalista heikentämistä ja sen vaikutuksia esihenkilön työhyvinvointiin.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta tulokset osoittavat, että alaisuus suhteiden laatu on yhteydessä esihenkilön työhyvinvointiin. Toisin sanoen esihenkilön ja alaisten välisen vuorovaikutussuhteiden laatu on yhteydessä esihenkilön työtyytyväisyyteen sekä työn imuun ja alaisilta saatu sosiaalinen tuki on yhteydessä esihenkilön työtyytyväisyyteen, positiiviseen tunnetilaan sekä työn imuun. Tämä on linjassa vähäisen aikaisemman tutkimusten kanssa, joiden mukaan vuorovaikutussuhteiden laatu (de Jong ym. 2021; Bachman ym. 2023) sekä sosiaalinen tuki (Jonsdottir ym. 2020; Gabriel ym. 2021; Scharf ja Berntson 2023) ovat yhteydessä esihenkilön työhyvinvointiin.

Yksi selittävä tekijä tälle voi olla alaisuus suhteiden yhteys esihenkilön voimavaroihin ja sitä kautta hyvinvointiin. Hyvät alaisuus suhteet voivat lisätä esihenkilöiden voimavaroja vahvistamalla esihenkilöiden ja alaisten välistä tunneyhteyttä, parantamalla esihenkilön asemaa, edistämällä alaisten työsuoritusta sekä tehostamalla informaation kulkua työyhteisössä (Wilson ym. 2010). Hyvät työn voimavarat voivat edistää tavoitteiden saavuttamista ja ammatillista kehittymistä, mikä tukee työhyvinvointia, kun taas alhaiset voimavarat voivat heikentää motivaatiota ja lisätä kyynisyyttä. Lisäksi voimavarat voivat toimia suojana työn eri stressitekijöitä vastaan. (Bakker ym. 2017.)

Positiivisten alaisuus suhteiden suojaava vaikutus voi myös liittyä niiden kykyyn vahvistaa psykologisen sopimuksen kehittymistä. Esihenkilön ja alaisen välisen psykologisen sopimuksen noudattaminen voi vähentää koettua kuormitusta ja siten tukea hyvinvointia. (de Jong ym. 2021; Bachman ym. 2023.) Lisäksi hyvät työskentelysuhteet esihenkilön ja alaisen välillä voivat synnyttää positiivisia tunnetiloja (Richter-Killenberg & Volmer

2022), sekä edistää työtyytyväisyyttä, mikä puolestaan vahvistaa hyvien vuorovaikutussuhteiden kehittymistä (Bachman ym. 2023).

Tuloksia voi myös selittää alaisuusuhteen merkitys yhteenkuuluvuuden tunteelle, joka on keskeinen psykologinen perustarve. Psykologisten perustarpeiden täyttyminen edistää hyvinvointia ja hyvät vuorovaikutussuhteet voivat puolestaan edistää psykologisten perustarpeiden täyttymistä. Vahvat alaisuusuhheet voivat esimerkiksi lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä parantaa työssä viihtymistä ja vahvistaa kokemusta omasta kykenevyydestään. (Dagenais-Desmarais ym. 2014.) Hyvät alaisuusuhheet ovatkin todennäköisesti yksi esihenkilön keskeisistä tavoitteista, sillä niiden saavuttaminen edistää sekä työn tuloksellisuutta että työhyvinvointia (Yoon ym. 2022).

Toisen tutkimuskysymyksen osalta tulokset osoittavat, että sosiaalinen heikentäminen, kuten juorujen levittäminen tai esihenkilön aseman väheksyminen, on negatiivisesti yhteydessä esihenkilön hyvinvointiin. Toisin sanoen, mitä enemmän esihenkilöt raportoivat sosiaalista heikentämistä, sitä enemmän he raportoivat negatiivisia tunteita. Vaikka tätä yhteyttä ei ole aikaisemmin tutkittu esihenkilöiden kokemana, aikaisempi tutkimus väestön ja työntekijöiden keskuudessa voi auttaa tulkitsemaan tätä tulosta. (ks. esim. Vinokur & van Ryan 1993; Strongman 2013; Branch ym. 2013; Nielsen ym. 2024).

Tuloksia voi osaltaan selittää se, että esihenkilön identiteetille ja ammatilliselle itsetunnolle työn mukanaan tuoma asema ja rooli voivat olla merkityksellisiä. Tästä syystä tilanteet, joissa esihenkilöä väheksytään tai uhmataa, saattavat tuntua erityisen raskailta, sillä ne haastavat esihenkilön keskeisiä arvoja ja vähättelevät hänen rooliaan työyhteisössä. Se, kuinka merkitykselliseksi yksilö kokee jonkin tilanteen, vaikuttaa siitä aiheutuneisiin tunteisiin: mitä tärkeämpänä yksilö pitää tilannetta, sitä voimakkaampia tunteita sen heikentäminen tai parantaminen herättää (Weiss & Cropanzano 1996).

Lisäksi sosiaalinen heikentäminen voi uhata esihenkilön psykologisia perustarpeita. Esimerkiksi alaisten töiden laiminlyönti ja auktoriteetin uhmaaminen voivat heikentää esihenkilön mahdollisuuksia hallita omaa työssä suoriutumistaan, mikä puolestaan vähentää hänen autonomiaansa. Vastaavasti yhteenkuuluvuutta heikentää esimerkiksi esihenkilön pilkkaaminen tai hänen osaamisensa väheksyminen ja yhdessä nämä tekijät voivat uhata esihenkilön kykenevyyden tunnetta. Esihenkilön kohdalla erityisen haastavaksi asian voi tehdä se, jos hänen asemansa vuoksi häneen kohdistava heikentäminen koetaan hyväksyttäväksi.

7.1 Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkielman tuloksia tulee tulkita varoen, sillä poikittaistutkimukset voivat osoittaa vain muuttujien välisiä yhteyksiä mutta eivät syy-seuraussuhteita, mikä rajoittaa tulosten sisäistä validiteettia (Antonakis ym. 2010). Lisäksi itseraportoinnin haasteena on, että vastaaja voi tiedostamattaan kokea kahden eri asian välillä olevan yhteyden, vaikka tällaista yhteyttä ei todellisuudessa olisi (Lindell & Whitney 2001). Esimerkiksi, jos vastaaja kokee autonomiansa hyväksi, hän saattaa arvioida myös hyvinvointinsa hyväksi, vaikka näillä ei olisi objektiivista yhteyttä. Toisaalta hyvinvointi on subjektiivinen kokemus ja perustuu ihmisen omaan arviointiin. Myös vastaajan sen hetkinen tunnetila voi vaikuttaa omaan arviointiin ja siten tuloksiin (Briñol ym. 2007). Vaikka kyselyyn saatiin kattavasti vastauksia (N = 481), vastausprosentti oli kuitenkin vain 8,8 % kaikista, joille kysely lähetettiin. Vastaamatta jättämisen syitä ei tiedetä, mutta mahdolliset erot vastaajien ja ei-vastaajien välillä voivat heikentää kyselyn ulkoista validiteettia (Werner ym. 2007).

Vaikka tässä tutkielmassa käytettiin vähän käytettyä tapaa eli esihenkilön ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen laatua mitattiin kysymällä esihenkilöiden arvioita, tässäkin mittaustavassa on huomioitavaa. Esihenkilöt eivät arvioineet vuorovaikutussuhteen laatua yksittäin jokaisen alaisen kanssa, sillä tämä olisi vaatinut osalta huomattavaa työmäärää ja saattanut vähentää heidän halukkuuttaan vastata kyselyyn. Sen sijaan vuorovaikutussuhdetta mitattiin keskiarvolla kahden alaisen välillä: sen, jonka kanssa esihenkilöllä on parhaat välit, ja sen, jonka kanssa välit ovat heikoimmat. Kahden henkilön välinen keskiarvo ei kuitenkaan välttämättä anna kattavaa kuvaa vuorovaikutussuhteen laadusta kaikkien alaisten välillä. Esihenkilöllä voi esimerkiksi olla 10 alaista, joista yhden kanssa suhde on heikko ja muiden kanssa hyvä. Vastaavasti hänellä voi olla yhdeksän kanssa huonot välit ja vain yhden kanssa hyvät. Molemmissa tapauksissa keskiarvo voi olla sama, vaikka jälkimmäinen tilanne todennäköisesti aiheuttaa enemmän kuormitusta esihenkilölle.

Haastavuudesta huolimatta, olisi kannattavaa, että tulevaisuudessa pyrittäisiin tekemään myös tutkimusta, jossa esihenkilöt arvioivat jokaisen alaisen suhteen erikseen sen sijaan, että he arvioisivat satunnaisesti yhden alaisen tai yleisesti kaikkia alaisia (ks. esim. Uhl-Bien ym. 2022; Richter-Killenberg & Volmer 2022). Vaihtoehtoisesti tutkimus voisi keskittyä siihen, miten esihenkilöt arvioivat alaisryhmänsä moninaisuutta ja eri-

laisten suhteiden vaikutuksia heidän hyvinvointiinsa. Jos esihenkilön hyvinvointi on sidoksissa tiettyjen alaisten kanssa muodostettujen suhteiden laatuun, yksilölliset arviot voisivat paljastaa, millaiset suhteet tukevat tai kuormittavat esihenkilön jaksamista ja työtyytyväisyyttä. Tällainen tutkimus voisi myös auttaa tunnistamaan, missä tilanteissa vaihtelu suhteiden laadussa alaisten välillä vaikuttaa esihenkilön hyvinvointiin joko positiivisesti tai negatiivisesti.

Kaiken kaikkiaan esihenkilöiden työhyvinvointia tulisi tutkia enemmän, erityisesti alaisuhteiden vaikutuksia siihen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Esimerkiksi sosiaalisen tuen mittauksissa esihenkilöiden kokemuksia on pääasiassa tarkasteltu siten, että tuen antajina ovat oma esihenkilö tai kollegat (ks. esim. Jonsdottir ym. 2020; Scharf & Berntson 2023). Tästä syystä olisi tärkeää lisätä tutkimusta, jossa sosiaalinen tuki määritellään alaisilta saaduksi tueksi. Sosiaalisen heikentämisen osalta olisi kannattavaa tutkia, millaiset tilannetekijät ja henkilökohtaiset piirteet vaikuttavat esihenkilöiden sosiaaliseen heikentämiseen (Loh & Dollard 2024), mitkä syyt siihen ovat johtaneet ja millä tavoin alaiset sitä tekevät. Altistaako esimerkiksi uudessa työpaikassa aloittaminen tai työntekijöiden keskuudesta yleneminen. Lisäksi olisi hyödyllistä tarkastella sosiaalisen heikentämisen vaikutuksia esihenkilön työssä suoriutumiseen. Esihenkilöt voivat esimerkiksi reagoida eri tavoin, osa saattaa vastata hyökkäämällä ja osa saattaa alkaa vetäytyä omiin oloihinsa (Loh & Dollard 2024).

Tutkimusasetelmien osalta olisi hyödyllistä tehdä enemmän pitkäaikaistutkimuksia, sillä monet esihenkilöiden hyvinvointia ja sosiaalisia suhteita käsittelevät tutkimukset ovat poikkileikkaustutkimuksia (esim. Bernerth & Hirschfield 2016; Cäker & Siverbo 2018; Mulaphong 2023). Pitkäaikaistutkimukset tarjoaisivat syvällisempää tietoa muutosten vaikutuksista ja pitkäaikaisista seurauksista.

Tuloksissa nousi esiin myös autonomian yhteys esihenkilöiden työhyvinvointiin, vaikka tämä ei varsinaisesti liittynyt tutkimuskysymyksiin. Autonomian positiivinen vaikutus hyvinvointiin oli tuotu esiin myös avoimissa vastauksissa. Tämä havainto on linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa, joissa on todettu työn autonomian olevan merkittävä tekijä hyvinvoinnin edistämiseksi työntekijöiden keskuudessa. Autonomian hyvinvointia tukeva vaikutus voi johtua siitä, että se voi esimerkiksi lisätä työn merkityksellisyyttä, mahdollistaa oman työn suunnittelun ja järjestämisen sekä tarjoaa mahdollisuuden osal-

listua päätöksentekoon (Morgeson & Humphrey 2006; Leiter & Bakker 2010; Martela ym. 2021).

Lisäksi autonomia voi toimia suojaavana tekijänä, joka lieventää työn vaatimusten aiheuttamaa stressiä ja siten edistää hyvinvointia (Bakker ym. 2005). Autonomian puute taas yhdistettynä suureen työkuormaan voi altistaa henkilön kiusaamisen kohteeksi tai lisätä riskiä, että henkilö ajautuu itse kiusaamaan muita (Branch ym. 2013). Olisikin kannattavaa lisätä tutkimusta autonomian merkityksestä esihenkilön hyvinvoinnille.

7.2 Käytännön suositukset

Tutkielman tulosten perusteella voidaan antaa suosituksia työelämään, erityisesti esihenkilöiden työhyvinvoinnin ja laadukkaiden alaissuhteiden tukemiseksi. Tulokset viittaavat siihen, että organisaatioiden olisi hyödyllistä kiinnittää huomiota esihenkilöiden työhyvinvointiin ja alaissuhteiden merkitykseen.

Organisaatioiden kannattaa panostaa psykologisesti turvallisen ja vuorovaikutusta tukevan ilmapiirin rakentamiseen, sillä tyytyväiset työntekijät ja hyvä työilmapiiri voivat edistää myös esihenkilön hyvinvointia (Gilbert 2024). Esihenkilöiden ja alaisten vuorovaikutusta ja sosiaalisia suhteita edistävät käytännöt ovat tärkeitä molempien osapuolten hyvinvoinnille, minkä vuoksi organisaation tavoitteiden ja toimintatapojen tulisi tukea niitä (Guest & Conway 2002; De Jong ym. 2021). Vuorovaikutusta ja sosiaalista tukea edistävän ilmapiirin tulisi olla kiinteä osa organisaation kulttuuria, ei ainoastaan esihenkilöiden yksilöllinen tavoite. Lisäksi vuorovaikutuksen ja ilmapiirin kehittämiseen liittyvien tavoitteiden tulisi olla selkeitä ja realistisia (Latham 2017), ja niiden toteuttamiseen tulisi tarjota riittävät resurssit (Demerouti ym. 2001). Esimerkiksi kehityskeskustelut alaisten kanssa edellyttävät riittävästi aikaa.

Organisaation olisi myös tärkeää tarkastella sekä mittareita, joilla esihenkilöiden ja alaisten välisiä suhteita arvioidaan, että tapoja, joilla näitä mittareita hyödynnetään. Jos näiden asioiden merkitystä halutaan korostaa, niiden tulisi näkyä arjessa yhtä keskeisinä kuin taloudelliset tulokset. Säännölliset keskustelut esihenkilöiden ja johdon välillä hyvinvoinnin ja alaissuhteiden tukemisesta voivat osaltaan varmistaa, että hyvät työskentelysuhteet ovat aidosti osa organisaation kulttuuria ja tavoitteita.

Lisäksi olisi tärkeää, että organisaation eri tasoilla – ylemmässä johdossa, henkilöstöhallinnossa ja työntekijöiden keskuudessa – ymmärrettäisiin, että myös esihenkilöt voivat

joutua sosiaalisen heikentämisen kohteeksi. Esihenkilöiden valta ja auktoriteetti ovat keskeisiä työyhteisön toiminnan ja työilmapiirin ylläpidossa (Branch 2018). Tämän vuoksi ylemmän johdon olisi tärkeää varmistaa, että esihenkilöt saavat työssään tarvitsemansa tuen. Tuen puute voi johtaa siihen, että haastavat tilanteet jäävät käsittelemättä tai johtavat virheellisiin tulkintoihin. Esihenkilöä ei esimerkiksi välttämättä tunnisteta sosiaalisen heikentämisen uhriksi, vaan häntä voidaan jopa syyttää itse sosiaalisesta heikentämisestä. (Branch 2018.)

Ylemmän johdon tuki voi myös vähentää alaisten mahdollisuuksia kohdistaa huonoa käytöstä esihenkilöön. Esimerkiksi tilanteet, joissa työntekijät sivuuttavat esihenkilön ja kääntyvät suoraan ylemmän johdon puoleen, voivat olla pyrkimyksiä heikentää esihenkilön asemaa. (Branch 2018.) Niin ikään organisaatioissa olisi tärkeää tiedostaa, että epäasiallinen käytös esihenkilöä kohtaan voi heikentää koko työyhteisön ilmapiiriä (Park & Martinez 2022) ja koska huonon käytöksen katkaiseminen voi olla vaikeaa, olisi organisaatioiden kannattavaa kiinnittää siihen ennakoivasti huomiota (Loh & Dollard 2024).

Sosiaalisen heikentämisen ehkäisemiseksi organisaatioissa tulisi toteuttaa samankaltaisia toimenpiteitä kuin työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi. Esimerkkejä tällaisista toimenpiteistä ovat säännölliset keskustelut esihenkilöiden kanssa sekä kyselytutkimukset. Koulutuksissa ja tiimien välisissä keskusteluissa olisi myös hyvä käsitellä esihenkilöiden mahdollisuuksia hakea tukea sosiaalisen heikentämisen torjumiseksi.

7.3 Johtopäätökset

Tämä tutkielma korostaa alaisuhteiden merkitystä esihenkilön työhyvinvoinnille. Tulokset osoittavat, että esihenkilöiden ja alaisten välinen vuorovaikutussuhde on positiivisesti yhteydessä esihenkilön työtyytyväisyyteen sekä työn imuun ja alaisten tarjoama sosiaalinen tuki on positiivisesti yhteydessä esihenkilön työtyytyväisyyteen, työn imuun ja positiivisiin tunnetiloihin. Lisäksi alaisten esihenkilöön kohdistama sosiaalinen heikentäminen on yhteydessä esihenkilön negatiivisiin tunnetiloihin.

Lähteet

- Adriaenssens, Jef – Hamelink, Ambre – Bogaert, Peter Van (2017) Predictors of occupational stress and well-being in First-line Nurse Managers: A cross-sectional survey study. *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 73 85–92.
- Antonakis, John – Bendahan, Samuel – Jacquart, Philippe – Lalive, Rafael (2010) On making causal claims: A review and recommendations. *The Leadership Quarterly*, Vol. 21 (6) 1086–1120.
- Atmaji – Sawitri, Hunik Sri Runing – Suyono, Joko – Sarwoto – Sunaryo, Sinto (2023) Interpersonal Justice, Leader-Member Exchange, and Employee Negative Behaviors: A proposed Model and Empirical Test. *International Journal of Business*, Vol. 28 (4) 73–98.
- Bachman, Julia – Henry, Rachel – Jackson, Corai – Mitchell, Tyree – Crocco, Oliver S. (2023) Must It Be Lonely at the Top? Developing Leader Well-Being in Organizations. *Advances in developing human resources*, Vol 25 (2) 73–94.
- Bakker, Arnold B – Demerouti, Evangelia – Euwema, Martin C – Barling, Julian (2005) Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 10 (2) 170–180.
- Bakker, Arnold B – Schaufeli, Wilmar B – Leiter, Michael P – Taris, Toon W (2008) Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work and Stress*, Vol. 22 (3) 187–200.
- Bakker, Arnold B – Oerlemans, Wido G-M (2011) Subjective Well-being in Organizations. Teoksessa: *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, toim. Cameron, Kim S – Spreitzer, Gretchen, 178–189. Oxford University Press, New York.
- Bakker, Arnold B. – Demerouti, Evangelia – Sanz-Vergel, Ana (2023) Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 10 (1) 25–53.
- Balnaves, Mark – Caputi, Peter (2001) *Introduction to quantitative research methods: an investigative approach*. Thousand Oaks, California.
- Barling, Julia – Cloutier, Anika – Chen, Peter Y (2017) Leader’s Mental Health at Work: Empirical Methodological, and Policy Directions. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 22 (3) 394–406.

- Baruch-Feldman, Caren – Brondolo, Elisabeth – Ben-Dayana, Dena – Schwartch, Joseph – Barling, Julian (2002) Sources of Social Support and Burnout, Job Satisfaction, and Productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 7 (1) 84–93.
- Bauer, Tayla N. – Green, Stephen G. (1996) Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (6) 1538–1567.
- Baumeister, Roy F. – Bratslavsky, Ellen – Finkenauer, Catrin – Vohs, Kathleen D. (2001) Bad is Stronger than Good. *Review of General Psychology*, Vol. 5 (4) 323–370.
- Bernerth, Jeremy B. – Hirschfeld (2016) The subjective well-being of group leaders as explained by the quality of leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, Vol. 27 (4) 697–710.
- Bolschakow, Xenia – Rigotti, Thomas – Otto, Kathleen (2023) Leaders' well-being – antecedent or consequence of authentic leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 44 (3) 423–346.
- Bowling, Nathan A. – Beehr, Terry A. – Swader William M. (2005) Giving and Receiving social support at work: The roles of personality and reciprocity. *Journal of Vocational Behavior*, Vol 67 (3) 476–489.
- Branch, Sara – Ramsay, Sheryl – Barker, Michelle (2007) Managers in the firing line: Contributing factors to workplace bullying by staff – an interview study. *Journal of Management and Organization*, Vol. 13 (3) 264–281.
- Branch, Sara – Ramsay, Sheryl – Barker, Michelle (2013) Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment: A Review. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15 (3) 280–299.
- Branch, Sara – Ramsay, Sheryl – Shallcross, Linda – Hedges, Andrew – Barker, Michelle (2018) Bosses Get Bullied Too: Exploring Upwards Bullying to Learn More About Workplace Bullying. Teoksessa *Pathways of Job-related Negative Behaviour*, toim. D'Cruz, Pernilla – Noronha, Ernesto – Baillien, Elfi – Catrely, Bevan – Harlos, Karen – Hogh, Annie – Mikkelsen, Eva Gemzoe, Vol (2) 1–21. Springer, Singapore.
- Briñol, Pablo – Petty, Richard – Barden, Jamie – Judd, Charles (2007) Happiness Versus Sadness as a Determinant of Thought Confidence in Persuasion: A Self-Validation Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 93 (5) 711–727.

- Buick, Ian – Mahesh, Thomas (2001) Why Do Middle Managers in Hotels Burn Out? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13 (6), 304–9.
- Busby, Lorraine – Patrick, Linda – Gaudine, Alice (2022) Upwards Workplace Bullying: A Literature Review. SAGE, Vol. 12 (1) 215824402210850.
- Chen, Zhen Xion – Tsui, Anne S. – Zhong, Lifeng (2008) Reactions to psychological contract breach: a dual perspective. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 29 (5) 527–548.
- Cohen, Sheldon – Wills, Thomas Ashby (1985) Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin*, Vol. 98 310–357.
- Creary, Stephanie J. – Caza, Brianna Barker – Roberts, Laura Morgan (2015) Out of the Box? How Managing a Subordinate's Multiple Identities Affects the Quality of a Manager-Subordinate Relationships. *Academy of Management Review*, Vol. 40 (4) 358–562.
- Cropanzano, Russel – Dasborough, Marie T. – Weiss, Howard M. (2017) Affective events and the development of leader-member exchange. *Academy of Management Review*, Vol. 42 (2) 233-258.
- Cäker, Mikael & Siverbo, Sven (2018) Effects of performance measurement system inconsistency on managers' role clarity and well-being. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 34 (3) 256–266.
- Dagenais-Desmarais, Véronique – Forest, Jacque –Girouard, Sarah – Crevier-Braud, Laurence (2014) The Importance of Need-Supportive Relationships for Motivation and Psychological Health at Work. Teoksessa: *Human Motivation and Interpersonal Relationships: Theory, Research, and Application*, toim. Weinstein, Netta, 263– 297. Springer, Netherlands.
- Danna, Karen – Griffin, Ricky W. (1999) Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, Vol. 25 (3), 357–384.
- De Jong, Jeroen P. – Clinton, Mike – Bal, Matthijs – van der Heijden, Beatrice (2021) Caught in the Middle: How and When Psychological Contract Breach by Subordinates Relates to Weekly Emotional Exhaustion of Supervisor. *Frontiers in Psychology*, Vol.11 464774-464774.

- Demerouti, Evangelia – Bakker, Arnold B. – Nachreiner, Friedhelm – Schaufeli, Wilmar B. (2001) The Job Demands–Recourses Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 (3) 499–512.
- Demerouti, Evangelia (2014) Design Your Own Job Through Job Crafting. *European psychologist*, Vol. 19 (4), 237–247.
- Diebig, Mathias – Gritzka, Susan – Gast, Michael – Erschens, Rebecca – Gündel, Harald – Hofmann, Sophie – Junne, Florian – Schröpel, Carla – Angerer, Peter (2024) Leaders' mental health and leader-member exchange: Exploring relations on different levels of analysis. *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 65 (6) 1113–1122.
- Dollard, Maureen – Bakker, Arnold B. (2010) Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 83 (3) 579–599.
- Ducharme, Lori J. – Martin, Jack K. (2000) Unrewarding Work, Coworker Support, and Job Satisfaction: A buffering Test of the Buffering Hypothesis. *Work and Occupations*, Vol 27 (2), 233–243.
- Duffy, Michell K. – Ganster, Daniel C. – Pagon, Milan (2002) Social Undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, Vol 45 (2) 331–351.
- Duffy, Michell K. – Scott, Kristin L. – Shaw, Jason D. – Tepper, Bennett J. – Aquino, Karl (2012) A Social Context Model of Envy and Social Undermining. *Academy of Management Journal*, Vol. 55 (3) 643–666.
- Erdogan, Berrin – Enders, Jeanne (2007) Support from the top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader-Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships. *Journal of Applied Psychology*, Vol 92 (2) 321–330.
- Field, Andy (2018) *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*, 5th edition. SAGE, Los Angeles.
- Fisk, Glenda M. (2010) “I want it all and I want it now!” An examination of the etiology, expression, and escalation of excessive employee entitlement. *Human Resource Management Review*, Vol. 20 (2) 102-114.
- Gabriel, Allison S. – Lanaj, Klodiana – Jennings, Remy E. – Eby, Lillian T. (2021) Is One the Loneliest Number? A Within-Person Examination of the Adaptive and

- Maladaptive Consequences of Leader Loneliness at Work. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 106 (10) 1517-1538.
- Garg, Kanika – Dar, Ishaq Ahmad – Mishra, Mridula (2018) Job Satisfaction and Work Engagement: A Study Using Private Sector Bank Managers. *Advances in Developing Human Resource*, Vol. 20 (1) 58–71.
- Gilbert, Marie-Hélène – Dextras-Gauthier, Julie – Boulet, Maude – Auclair, Isabelle – Dima, Justine – Boucher, Frédéric (2024) Leading well and staying psychologically healthy: the role of resources and constraints for managers in the healthcare sector. *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 38 (1) 70–91.
- Graen, George B. – Uhl-Bien, Mary (1995) Relationship-based approach to leadership: Development of leaders-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership Quarterly*, Vol. 6 (2) 219–247.
- Gray, Cheryl E. – Spector, Paul E. – Lacey, Kayla N. – Young, Briana G. – Jacobsen, Scott T. – Taylor, Morgan. R. (2020) Helping may be Harming: unintended negative consequences of providing social support. *Work and stress*, Vol. 34 (4) 359–385.
- Greguras, Gary J. – Ford, John M. (2006) An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 79 (3) 433–465.
- Guest, David E. – Conway, Neil (2002) Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, Vol. 12 (2) 22–38.
- Hadjisolomou, Anastasios (2019) Front-Line Service Managers' Misbehavior and Disengagement: The Elephant in the Store? *Employee Relations*, Vol. 41 (5) 1015–1032.
- Hakanen, Jari J – Peeters, Maria C. W – Schaufeli, Wilmar B – Peter, Y Chen (2018) Different Types of Employee Well-Being Across Time and Their Relationships with Job Crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 23 (2) 289–301.
- Herttuala, Niina – Konu, Anne – Kokkinen, Lauri (2022) Developing a work well-being questionnaire for social- and health-care managers. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, Vol. 35 (6) 665–678.

- Hämmig, Oliver (2017) Health and well-being at work: the key role of supervisor support. *SSM – Population Health*, Vol. 3 (C) 393–402.
- Jing, Emma Lei – Gellatly, Ian R. – Feeney, Justin R. – Innes, Michelle (2023) Social Undermining and Three Forms of Organizational Commitment: The Moderating Role of Employees' Attachment Style. *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 22 (1) 31–42.
- Jokisaari, Markku – Vuori, Jukka (2018) Leaders' resources and newcomer socialization: the importance of delegation. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 33 (2) 161–175.
- Jonsdottir, Inga Jona – Rafnsdottir, Gudbjorg Linda – Ólafsdóttir, Thorhildur (2020) Job strain, gender and well-being at work: case study of public sector in line managers. *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 13 (4) 445–460.
- Kahn, Robert L. – Wolfe, Donald M. – Quinn, Robert P. – Snoek, J. Diedrick – Rosenthal, Robert A (1964) *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley, New York.
- Kaluza, Antonia J. – Boer, Diana – Buengeler, Claudia – van Dick, Rolf (2020) Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work and Stress*, Vol. 34 (1) 34–56.
- Kossek, Ellen Erns – Pichler, Shaun – Bodner, Todd – Hammer, Leslie B. (2011) Workplace social support and work-family conflict: a meta-analysis clarifying the influence of general and work-family specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, Vol. 64 (2) 289–313.
- Kowitt, Sarah D. – Ayala, Guadalupe X. – Cherrington, Andrea L. – Horton, Lucy A. – Safford, Monika M. – Soto, Sandra – Tang, Tricia S. – Fisher, Edwin. B. (2017) Examining the Support Peer Supporters Provide Using Structural Equation Modeling: Nondirective and Directive Support in Diabetes Management. *Annals of Behavioral Medicine*, Vol. 51 (6) 810–821.
- Kunte, Manjiri – Rungruang, Parisa (2018) Timeline of engagement research and future research directions. *Management Research Review*, Vol. 41 (4) 433–452.
- Lan, Junbag – Mao, Yina – Peng, Kelly Z. Wang, Young (2022) The combined effects of positive and negative affect on job satisfaction and counterproductive work behavior. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 39 (3) 1051–1069.

- Latham, Gary P. (2017) What Am I Supposed to Do in My job? Set Goals and Appraise Your People. Teoksessa: *An Introduction to Work and Organizational Psychology: an International Perspective*, toim. Chmiel, Nik – Fraccaroli, Franco – Sverke, Magnus, 64–79. Wiley, Blackwell.
- Leiter, Michael P. – Bakker, Arnold B. (2010) Work engagement: Introduction. Teoksessa: *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, toim. Arnold. B. Bakker – Michael. P. Leiter, 1–9. Psychology Press, United Kingdom.
- Liden, Robert C. – Wayne, Sandy J. – Stilwell, Dean (1993) A longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, Vol 78 (4) 662–673.
- Liden, Rober C. – Maslyn, John M. (1998) Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, Vol. 24 (1) 43–72.
- Lindell, Michael K. – Whitney, David J. (2001) Accounting for Common Method Variance in Cross-Sectional Research Designs. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 (1) 114–121.
- Lizano, Erica Leeanne (2021) Work Engagement and Its Relationship with Personal Well-Being: A Cross-Sectional Exploratory Study of Human Service Workers. *Human Organizations, Management, Leadership & Governance*, Vol. 45 (4) 326–336.
- Loh, May Young – Dollard, Maureen Frances (2024) Acting out when psychosocial safety climate is low: understanding why middle-level managers experience upward mistreatment. *Frontiers in Psychology*, Vol. 15 1336130–1336130.
- Lundqvist, Daniel – Eriksson, Anna Fogelberg – Ekberg, Kerstin (2018). Managers' Social Support: Facilitators and Hinderances for seeking support at work. *Work (Reading, Mass)*, Vol. 59 (3) 351–365.
- Mackey, Jeremy D. – Parker, Ellen B. – McAllister, Charn P. – Alexander, Katherine C. (2021) The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, Vol. Vol. 132 705–718
- Martela, Frank – Gómez, Marcos – Unanue, Wenceslao – Araya, Sofia – Bravo, Diego – Espejo, Alvaro (2021) What makes work meaningful? Longitudinal evidence

for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of Vocational Behaviour*, Vol 131 103631.

Masllyn, John M. – Uhl-Bien, Mary – Murphy, Kevin R (2001) Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effect of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 (4) 697–708.

Miten Suomi voi? (2024) Työterveyslaitos. <<https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>>, haettu 2.7.2024.

Morgeson, Frederick P. – Humphrey, Stephen E. (2006) The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 (6) 1321–1339.

Mulaphong, Dhanakorn (2023) Social Undermining in Public Sector Organizations: Examining its Effect on Employees' Work Attitudes, Behaviors, and Performance. *Public organization review*, Vol. 23 (3) 1229–1248.

Mäkelä, Liisa –Tanskanen, Jussi – De Cieri, Helen (2021) Do Relationships Matter? Investigating the Link Between Supervisor and Subordinate Dedication and Cynicism via the Quality of Leader-Member Exchange. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 28 (1) 76–90.

Nahum-Shani, Inbal – Bamberger, Peter A. (2011) Explaining the variable effects of social support on work-based stressor-strain relations: The role of perceived pattern of support exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 114 (1) 49–63.

Nahrgang, Jennifer D. – Seo Jungmin Jamie (2016) How and Why High Leader-Member Exchange (LMX) Relationships Develop: Examining the Antecedents of LMX. Teoksessa: *The Oxford handbook of leader-member exchange*, toim. Bauer, Talya N. – Erdogan, Berrin, 87–117. Oxford University Press, New York.

Nielsen, Morten Birkeland – Evensen, Mariama Cham – Parveen, Sana – Finne, Live Bakke (2024) Leaders as the Targets of Workplace Bullying – Prevalence and Outcomes. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, Vol. 97 (5) p.557–567.

Nummenmaa, Lauri (2023) *Käyttätymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Tammi, Helsinki.

- Pallant, Julie (2020) *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using IBM SPSS*, 7th edition. Open University Press, London.
- Parent-Lamarche, Annick – Biron, Caroline – Lu, Luo (2022) When Bosses Burned Out: Psychosocial Safety Climate and Its Effect on Managerial Quality. *International Journal of Stress Management*, Vol 29 (3) 219–228.
- Park, Laure S. – Martinez, Larry R. (2022) An “I” for an “I”: A Systematic Review and Meta-Analysis of Instigated and Reciprocal Incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 27 (1) 7–21.
- Park, Kyoung-Ok – Wilson, Mark G – Lee, Myung Sun (2004) Effect of Social Support at Work on Depression and Organizational Productivity. *American Journal of Health Behavior*, Vol. 28 (5) 444–455.
- Patterson, Eileen – Branch, Sara – Barker, Michelle – Ramsay, Sheryl (2018) Playing with power: Examinations of types of power used by staff members in workplace bullying – a qualitative interview study. *Qualitative Research in Organizations Management*, Vol. 13 (1) 32–52.
- Ramos, R. – Jenny, G. – Bauer, G. (2016) Age-related effects of job characteristics on burnout and work engagement. *Occupational Medicine (Oxford)*, Vol. 66 (3) 230–237.
- Richter-Killenberg, Stefanie – Volmer, Judith (2022) How leaders benefit from engaging in high-quality leader-member exchanges: a daily diary study. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 37 (7) 605–623.
- Rook, Karen S. (1984) The Negative Side of Social Interaction: Impact on Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 46 (5) 1097–1108.
- Rousseau, Denise M. (2001) Schema, Promise and Mutuality: The building blocks of a psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, (4) 511–541.
- Russel, James A. (1980) A Circumplex Model of Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 39 (6) 1161–1178.
- Ryan, Richard M. – Deci, Edward L. (2017) *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. Guilford Publications, New York.
- Satuf, Cibele – Monteiro, Samuel – Pereira, Henrique – Esgalhado, Graça – Marina Afonso, Rosa – Loureiro, Manuel (2018) The Protective Effect of Job Satisfac-

- tion in Health, Happiness, Well-Being and Self-Esteem. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, Vol. 24 (2) 181-189.
- Scharf, Christian – Berntson, Erik (2023) Managerial prerequisites – typical work situations for public sector managers and their relationships with well-being and leadership. *Nordic Psychology*, Vol. 77 (1) 73–92.
- Schaufeli, Wilmar B. – Salanova, Marisa – González-romá, Vicente – Bakker, Arnold B. (2002) The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3 (1) 71–92.
- Schriesheim – Tsui (1980) Job satisfaction index. Teoksessa: *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*. Toim. Fields, Dail L. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Shelley, Taylor E. (1991) Asymmetrical Effects of Positive and Negative Events: The Mobilization–Minimization Hypothesis. *Psychological Bulletin*, Vol. 110 (1) 67–85.
- Shih, Hsi An – Nguyen, Tuong Vy (2023) Employee proactive behaviors and LMX from a reverse lens perspective: the mediator role of leader perceived constructiveness. *Journal of Management and Organization*, Vol. 40 (3) 1–24.
- Siverbo, Sven (2023) The impact of management controls on public managers' well-being. *Financial Accountability and Management*, Vol. 39 (1) 60–80.
- Song, Ying – Zhao, Zhenzi (2022) Social Undermining and Interpersonal Rumination among Employees: The Mediating Role of Being the Subject of Envy and the Moderating Role of Social Support. *International journal of environmental research and public health*, Vol. 19 (14) 8419.
- Sonnentag, Sabine – Michael, Frese (2012) Stress in organizations. Teoksessa: *Handbook of psychology: Vol. 12 Industrial and Organizational Psychology*, toim. Schmitt, Neal W – Highhouse, Scott – Weiner, Irving B, 560 – 592. Wiley, New Jersey.
- Sonnentag, Sabine (2018) The recovery paradox: Portraying the complex interplay between job stressors, lack of recovery, and poor well-being. *Research in Organizational Behavior*, Vol 38 169–185.
- Sonnentag, Sabine – Tay, Louis – Neshor Shoshan, Hadar (2023) A review on health and well-being at work: More than stressors and strains. *Personnel Psychology*, Vol. 76 (2) 473–510.

- Sparr, Jennifer L. – Sonnentag, Sabine (2008) Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 17 (2) 198–225.
- Strongman, Luke (2013) The Psychology of Social Undermining in Organisational Behaviour. *Australasian Journal of Organisational Psychology*, Vol. 6 e3.
- Thomas, Ted A. – Gentzler, Kevin – Salvatorelli, Robert (2016) What is Toxic Followership? *Journal of Leadership Studies*, Vol. 10 (3) 62–65.
- Thompson, Edmund R. (2007) Development and Validation of an Internationally Reliable Short-Form of Positive and Negative Affect. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 38 (2) 227–242.
- Tilastokeskus (2021) Sukupuolten tasa-arvo Suomessa. <<https://www.doria.fi/handle/10024/184395>>, haettu 16.9.2024.
- Työolobarometri 2023 (2024) Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2024. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165554/TEM_2024_16.pdf>, haettu 2.7.2024.
- Työterveyslaitos (2024) Työn imu -testi. <<https://www.ttl.fi/tyon-imu-testi#no-back>>, haettu 5.4.2024.
- Uhl-Bien, Mary – Riggio, Ronald E. – Lowe, Kevin B. Carsten, Melissa K. (2014) Followership Theory: A Review and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, Vol. 25 (1) 83–104.
- Uhl-Bien, Mary – Carsten, Melissa – Huang, Lei – Maslyn, John (2022) What do managers value in the leader-member exchange (LMX) relationship? Identification and measurement of the manager’s perspective of LMX (MLMX). *Journal of Business Research*, Vol. 148 225–240.
- Van der Velde, Anna – Gerpott, Fabiola H. (2023) When subordinates do not follow: A typology of subordinate resistance as perceived by leaders. *The Leadership Quarterly*, Vol. 34 (5) 101687.
- Vinokur, Amiram D. – van Ryan, Michelle (1993) Social Support and Undermining in Close Relationships: Their Independent Effects on the Mental Health of Unemployed Persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 65 (2) 350–359.

- Viswesvaran, Chockalingam – Sanchez, Juan I. – Fisher, Jeffrey (1999) The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, Vol 54 (2) 314–334.
- Wallin, Linda – Pousette, Anders – Dellve, Lotta (2014) Span of control and the significance for public sector managers' job demands: A multilevel study. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 35 (3) 455–481.
- Warr, Peter (1990) The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 (3) 193–210.
- Watson, David – Tellegen, Auke (1985) Toward a Consensual Structure of Mood. *Psychological Bulletin*, Vol. 98 (2) 219–235.
- Way, Sean A. – Simons, Tony – Leroy, Hannes – Elizabeth A. Tuleja, Elisabeth, A. (2018) What Is in It for Me? Middle Manager Behavioral Integrity and Performance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 150 (3) 765–77.
- Weiss, Howard M. – Cropanzano, Russell (1996) Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18 1-74.
- Weiss, Howard M. – Merlo, Kelso L. (2015) Job Satisfaction. Teoksessa: *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, toim. Wright, James D. Elsevier, Amsterdam.
- Werner, Steve – Praxedes, Moira – Kim, Hyun-Guy (2007) The Reporting of Nonresponse Analyses in Survey Research. *Organizational Research Methods*, Vol. 10 (2) 287–295.
- Wilson, Kelly Schwind – Sin, Hock-Pen – Conlon, Donald E. (2010) What about the Leader in Leader-Member Exchange? The Impact of Resource Exchanges and Substitutability on the Leader. *Academy of Management Review*, Vol. 35 (3) 358–372.
- Xu, Aidi – Auyb, Arslan – Iqbal, Shahid (2022) “When” and “why employees resort to remain silent at work? A moderated mediation model of social undermining. *Journal of Organizational Change Management*, Vol 35 (3) 580–602.
- Yalabik, Zeynep Yesim – Rayton, Bruce A. – Rapti, Andriana (2017) Facets of job satisfaction and work engagement. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 5 (3) 248–265.

- Yoo, Jaewon (Jay) – Frankwick, Gary L. (2013) Exploring the Impact of Social Undermining on Salesperson Deviance: An Integrated Model. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 33 (1) 79–90.
- Yoon, David. J. – Bono, Joyce E. – Yang, Tao – Lee, KiYuong – Glomb, Theresa M. – Duffy, Michelle (2022) The balance between positive and negative affect in employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 43 (4) 763–782.
- Zeng, Hao – Zhao, Lijing – Li, Jinsheng (2022) Why does subordinate’s negative workplace gossip lead to supervisor undermining? A moderated model. *Frontiers in Psychology*, Vol. 13 981539-981539.
- Zhou, Ai Qin – Liu, Yi – Su, Xin – Xu, Haoying (2019) Gossip fiercer than a tiger: Effect of workplace negative gossip on targeted employees’ innovative behavior. *Social Behavior and Personality*, Vol 47 (5) 1–11.

Liitteet

Liite 1 Esimiehen hyvinvointikysely

Esimehen hyvinvointikysely

Taustatietoja

1. Ikä vuosina _____

2. Sukupuoli

Nainen Mies Muu/en halua sanoa

3. Siviilisäät

Naimisissa Parisuhteessa Leski Muu
 Avoliitossa Eronnut Naimaton

4. Ylin koulutusaste

2. asteen tutkinto (ammattiopisto, ammattikoulu, lukio)
 Erikoisammattitutkinto
 Alempi korkeakoulu (AMK tai kandidaatin -tutkinto)
 Ylempi korkeakoulu (ylempi AMK tai maisterin -tutkinto)
 Muu

5. Oletko osallistunut työnantajasi järjestämään johtamistaitoja tukevaan koulutukseen?

Kyllä Ei

6. Asema organisaatiossa

Ylempi johto (esim. ketju-, alue- tai ryhmäpäällikkö)
 Keskijohto (esim. toimipaikan päällikkö)
 Alempi esimies (esim. apulaispäällikkö, vuoropäällikkö, vuorovastaava)

7. Ala, jolla työskentelet

Kauppa Ravintola Liikenneasema Muu, mikä: _____

8. Minkä kokoisessa organisaatiossa työskentelet

Pieni (alle 50 työntekijää) Keskisuuri (50-249 työntekijää) Suuri (vähintään 250 työntekijää)

9. Paljonko sinulla on kokemusta esimiehenä kaiken kaikkiaan?

Vuosina _____

10. Esimiestyökokemus nykyisellä työnantajalla

Vuosina _____

11. Kuinka monta lähialaista sinulla on (työskentelette samassa työyhteisössä)?

Keskimääräinen arvio _____

12. Toimiiko sinun esimies lähiesimiehenä sinulla (työskentelette samassa työyhteisössä)?

Kyllä Ei

Seuraavaksi käsitellään suhteitasi alaisiisi

13. Ajattele ensin alastasi, johon sinulla on mielestäsi PARHAAT välit ja vastaa sen jälkeen väittämiin

	Eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Samaa mieltä
Pidän alaisestani ihmisenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaiseni on sellainen henkilö, joka voisi olla ystäväni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaiseni puolustaisi päätöstäni, vaikka ei olisi aivan varma mistä päätöksessä on kyse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaiseni puolustaisi minua, jos minua kritisoitaisiin ankarasti muiden toimesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näen ylimääräistä vaivaa alaiseni eteen, jotta hän saavuttaisi ammatilliset tavoitteensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaiseni tietämys tekee minuun vaikutuksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostan alaiseni tietämystä ja osaamista hänen työtään kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Ajattele ensin alaiastasi, johon sinulla on mielestäsi PARHAAT välit ja vastaa sen jälkeen väittämiin

	Eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Samaa mieltä
Pidän alaisestani ihmisenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaiseni on sellainen henkilö, joka voisi olla ystäväni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaiseni puolustaisi päätöstäni, vaikka ei olisi aivan varma mistä päätöksessä on kyse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaiseni puolustaisi minua, jos minua kritisoitaisiin ankarasti muiden toimesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näen ylimääräistä vaivaa alaiseni eteen, jotta hän saavuttaisi ammatilliset tavoitteensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaiseni tietämys tekee minuun vaikutuksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostan alaiseni tietämystä ja osaamista hänen työtään kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraavat kysymykset koskevat alaisiasi koko työyhteisössä

15. Parhaan tietosi mukaan, kuinka usein alaisesi ovat viimeisen 6:n kuukauden aikana tarkoituksenmukaisesti

	Ei koskaan	Kerran tai kaksi	Kerran viikossa	Useita kertoja viikossa	Päivittäin
pitäneet sinulle mykkäkoulua?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Levittäneet sinulle sinusta juoruja?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tehneet työnsä huonosti vaikeuttaakseen työtäsi tai saadakseen sinut näyttämään huonolta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
väheksyneet ideoitasi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
väheksyneet osaamistasi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
puhuneet sinusta pahaa selkäsi takana?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kritisoineet tapaasi tehdä työtäsi, ilman tarkoitusta olla rakentava?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jättäneet lupaamansa asiat tekemättä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
antaneet sinulle väärää tai harhaanjohtavaa tietoa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pimittäneet sinulta tietoa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

kilpailleet kanssasi (epävirallisesti) asemastasi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
antoivat ymmärtää, että eivät pitäneet sinusta tai jostain sinussa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eivät puolustaneet sinua, kun muut puhuivat sinusta pahaa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ohittivat sinut ongelmassa, joihin olisit osannut vastata, ottamalla yhteyttä sinun omaan esimieheen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ohittivat sinut ongelmassa, joihin olisit osannut vastata, ottamalla yhteyttä luottamusmieheensä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Ajattele nyt yleisesti suhteitasi alaisiisi viimeisen 6:n kuukauden aikana ja vastaa väittämiin sen perusteella

	Ei	Jonkin verran	Kyllä
Alaiseni välittävät minusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen läheinen alaisten kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että alaiseni arvostavat minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaiseni antavat hyödyllisiä neuvoja ongelmatilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaiseni tarjoavat minulle apuaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Seuraavat väittämät koskevat kokemuksiasi sinun suoralta esimieheltäsi saadusta tuestasi

	Eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Samaa mieltä
Esimieheni välittää mielipiteistäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni aidosti välittää hyvinvoinnistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni osoittaa vähän kiinnostusta minua kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on kiinnostunut yleisestä työtyytyväisyydestäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikka tekisin huippusuoritusta työssäni, esimieheni ei huomaisi sitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Seuraavat väittämät koskevat kokemuksiasi työsi piirteistä

	Eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Samaa mieltä
Voin itse aikatauluttaa omaa työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin itse suunnitella, kuinka teen työni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin käyttää omaa harkintakykyäni päätöksenteossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus tehdä paljon omia päätöksiä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan palautetta työsuorituksistani esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan palautetta työsuorituksistani alaisiltani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Seuraavat väittämät koskevat työpaikalla kokemiasi tunnetiloja

Jos mietit mielialaasi työpaikallasi, minkä verran olet tuntenut seuraavia tunnetiloja viimeisen 6:n kuukauden aikana

	En lainkaan	Vähän	En osaa sanoa	Jonkin verran	Paljon
Harmistunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vihamielinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Häpeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innostunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hermostunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Määrätietoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarkkaavainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelokas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Seuraavat kysymykset koskevat työtyytyväisyyttäsi

	Tyytymätön	Jonkin verran tyytymätön	En osaa sanoa	Aika tyytyväinen	Tyytyväinen
Kuinka tyytyväinen olet työnkuvaasi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka tyytyväinen olet lähiesimieheesi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka tyytyväinen olet alaisiisi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka tyytyväinen olet palkkaasi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka tyytyväinen olet kehitys- tai etenemismahdollisuuksiisi työnantajallasi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ottaen kaikki asiat huomioon, kuinka tyytyväinen olet nykyiseen tilanteeseesi työpaikassasi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Seuraavat väittämät koskevat kokemuksiasi työn imusta

	En koskaan	Muutaman kerran vuodessa	Kerran kuussa	Muutaman kerran kuussa	Kerran viikossa	Muutaman kerran viikossa	Päivittäin
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen innostunut työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni inspiroi minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Olet nyt päässyt kyselyn loppuun, kiitos paljon ajastasi.

Tässä voit omin sanoin kertoa tekijöistä, jotka ovat työssäsi esimiehenä vaikuttaneet positiivisesti tai negatiivisesti hyvinvointiisi.

22. Avoin palaute
