

Jenni Parkkunen

# ALAISTAIDOT OSANA ESIMIEHEN TYÖHYVINVOINTIA

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Kandidaatintutkielma  
Huhtikuu 2024

# TIIVISTELMÄ

Jenni Parkkunen: Alaistaidot osana esimiehen työhyvinvointia  
Kandidaatintutkielma  
Tampereen yliopisto  
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, hallintotiede  
Huhtikuu 2024

---

Runsaan johtajuustutkimuksen vastinpariksi on alettu tarkastella työntekijöitä ja heidän rooliaan organisaatiossa. Alaisten rooliin liittyvät vahvasti alaidot, joiden on sanottu olevan esimiestyön onnistumisen ehto. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan alaistaitojen ja esimiehen työhyvinvoinnin välistä suhdetta. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä esimies-alaisuudesta korostaen alaisen vastuuta työhyvinvoinnista, sillä aiempi tutkimus keskittyy pääasiassa tarkastelemaan esimiehen toimintaa. Esimies-alaisuutta käsitellään vaihtosuhteen teorian eli LMX-teorian (leader-member exchange theory) kautta. Tutkimus tukee esimiesten työhyvinvoinnin kehittämistä tarjoamalla tietoa siitä, millaiset alaidot ovat esimiehen työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, joissa haastateltavina oli neljä esimiestehtävissä työskentelevää henkilöä. Haastateltavaksi valittiin pitkään esimiesasemassa toimineita henkilöitä, jotta tavoitettiin riittävä käsitys alaistaitojen suhteesta työhyvinvointiin. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti.

Tutkimustulosten mukaan alaidot ovat olennainen osa esimiehen työhyvinvointia ja täten mielekäs näkökohta esimiehen työhyvinvoinnin edistämiseksi. Ne ovat yhteydessä esimiehen kokemaan stressiin sekä esimiestyön kuormittavuuteen ja mielekkyyteen. Merkityksellisimpiä alaistaitoja esimiehen työhyvinvoinnin kannalta ovat itsensä johtaminen ja yhteistyötaitot. Itsensä johtamiseen kuuluvat itsereflektiotaidot, itseohjautuvuus sekä kehitysorientoituneisuus, jotka edellyttävät kykyä oman toiminnan arviointiin, voimavarojen ja työnteon hallintaa sekä kehittämistarpeiden tunnistamista. Hyvien yhteistyötaitojen perustana ovat hyvät vuorovaikutustaidot sekä roolitietoisuus ja -ymmärrys, joihin liittyy ymmärrys erilaisista rooleista ja niihin liittyvistä vastuista sekä kyky toimia työyhteisössä rakentavasti ja muut huomioiden. Näissä alaidoissa ilmenee alaisen vastuu omasta työstä ja hyvinvoinnista, mutta myös työyhteisön hyvinvoinnin tukemisesta.

Tulokset osoittavat, että alaistaitoihin on mielekästä panostaa organisaatitasolla, sillä ne ovat yhteydessä toiminnan tehokkuuteen esimiehen työhyvinvoinnin kautta. Tuloksista kuitenkin ilmenee, ettei alaistaitojen toteuttaminen esimies-alaisuudessa esimiehen työhyvinvoinnin edistämiseksi riitä. Alaistaitojen lisäksi vaaditaan työyhteisötaitoja, eikä esimies voi yksinään olla vastuussa työyhteisön hyvinvoinnin edistamisestä.

Avainsanat: alaidot, työhyvinvointi, esimies-alaisuus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla

# TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimi ja versio: Microsoft Teams (work or school) 24074.2607.2799.9843

Käyttötarkoitus: Sovellusta on hyödynnetty tutkimushaastatteluiden tallentamisessa ja litteroinnissa.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: 3.1 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien tekoälyllä tuotetut osat, ja hyväksyn vastuun mahdollisista julkaisueettisten normien rikkomuksista.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	4
2.1	Työhyvinvointi.....	4
2.1.1	Työn voimavarat .....	5
2.1.2	Työn vaatimukset.....	6
2.1.3	Esimiehen työhyvinvointi .....	6
2.2	Esimies-alaissuhde .....	8
2.3	LMX-teoria eli vaihtosuhteen teoria .....	8
2.4	Alaistaidot .....	10
2.4.1	Alaistaidot käytännössä.....	12
2.4.2	Työyhteisötaidot.....	14
3	METODOLOGIA .....	15
3.1	Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu .....	15
3.2	Teoriaohjaava sisällönanalyysi analyysimenetelmänä.....	17
3.3	Eettisyys ja luotettavuus.....	19
4	TUTKIMUSTULOKSET .....	20
4.1	Itsensä johtaminen.....	21
4.1.1	Itse-reflektioidot .....	21
4.1.2	Itseohjautuvuus .....	22
4.1.3	Kehitysorientoituneisuus.....	23
4.2	Yhteistyötaidot .....	23
4.2.1	Roolitietoisuus ja -ymmärrys .....	24
4.2.2	Vuorovaikutustaidot.....	25
5	TULKINTA SUHTEESSA TEOREETTISEEN VIITEKEHYKSEEN.....	27
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	31
6.1	Tutkimuksen rajoitteet .....	33
6.2	Mahdolliset jatkotutkimusaiheet .....	33
	LÄHTEET.....	35
	LIITTEET .....	38
	Liite 1. Teemahaastattelurunko .....	38

## TAULUKOT

Taulukko 1. Yhteenvedo aineistosta .....	16
Taulukko 2. Esimerkki aineiston analyysistä.....	18

# KUVIOT

Kuvio 1. Yhteenveto tutkimustuloksista .....20

# 1 JOHDANTO

Johtaminen on keskeisin organisaation toimintaa ohjaava tekijä (Järvinen 2005). Johtajuustutkimuksessa usein painotetaan sitä, mitä johtaja voi tehdä ollakseen hyvä johtaja. On tutkittu, millaisia ominaisuuksia hyvällä johtajalla on ja millaisia taitoja hän tarvitsee onnistuakseen. (Järvinen 2016.) Kuten muussakin johtajuustutkimuksessa, myös työhyvinvointia kehitettäessä painotetaan perinteisesti laadukkaita esimiestaitoja (Heinonen ym. 2013, 5).

Johtajuustutkimuksen vastinpariksi on alettu tarkastella työntekijöitä ja heidän rooliaan organisaatiossa. Voidaankin kyseenalaistaa, riittävätkö hyvin koulutetut esimiehet ja johtoryhmä takaamaan organisaation toiminnan tuloksellisuus. Salmisen (2015, 31) mukaan työntekijän merkitys on paljon suurempi kuin perinteinen johtajuusajattelu tunnistaa, ja Keskinen (2005, 9, 19) toteaa, ettei voimakas kiinnostus johtajuuteen ja sen kehittämiseen tuota toivottuja tuloksia, jos esimiestyön ohessa ei tarkastella alaisten toimintaa. Hänen mukaansa henkilöstön toimiminen vastuullisesti ja onnistuneesti on esimiestyön onnistumisen ehto. Vastuu johtamistyön onnistumisesta ei siis voi olla ainoastaan esimiehen harteilla.

Alaistaidot liittyvät vahvasti alaisten rooliin. Keskinen (2005, 42) mukaan esimiestyön palkitsevuus ja tuloksellisuus riippuu täysin työntekijöiden alaitaidoista. Alaistaitojen on myös sanottu parantavan organisaatioiden suoriutumista parantamalla tehokkuutta ja pitämällä organisaation sosiaalisen koneiston ”voideltuna” (Organ, Podsakoff & MacKenzie 2006, 199). Suurin osa työyhteisön jäsenistä on alaisasemassa, joten myös heidän taitoihinsa tulee panostaa (Heinonen ym. 2013, 5). Huomiota tulisikin kohdistaa esimiesten sijaan myös alaisiin ja heidän toimintaansa. Sen lisäksi, että tutkitaan esimiehen johtamistaitoja, voidaan tarkastella, mitä työntekijän tulisi tehdä ollakseen hyvä alainen.

Esimiesten rooli työyhteisön hyvinvoinnissa on kiistaton. Esimerkiksi Tarkkonen (2012, 125) pitää johtamista tärkeimpänä henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Esimiesten oma työhyvinvointi on kuitenkin tutkimuskirjallisuudessa pitkälti sivuutettu (ks. Bachman, Henry, Jackson, Mitchell & Crocco 2023, 73). Syytä tähän on kyseenalaistettu johtajien merkittävään asemaan viitaten (Barling & Cloutier 2017, 394).

Myös esimies-alaissuhdetta on tutkittu useimmiten alaisen näkökulmasta, eikä esimiehen näkökulmaa ole huomioitu (Tse, Troth, Ashkanasy & Collins 2018, 136; Uhl-Bien ym. 2022, 225). Bernerth & Hirschfeld (2016, 705) ovat todenneet, että erityisesti esimiehen työhyvinvointi on jäänyt tutkimusaiheena esimies-alaisuuteeseen liittyen laajalti huomioitta, vaikka se olisi merkityksellinen. Heidän mukaansa on syytä olettaa, että esimies-alaisuudet vaikuttavat merkittävästi esimiesten työhyvinvointiin, koska suurella osalla esimiehistä on useita alaisia ja täten paljon vuorovaikutusta heidän kanssaan. Koska esimies-alaisuus on vastavuoroinen, suhdetta ei ole tarkoituksenmukaista tutkia tarkastelemalla vain alaisen näkökulmaa. Näin toimimalla ymmärrys vastavuoroisesta suhteesta jää vajaaksi. Esimiehen tarpeet tulisi nähdä yhtä tärkeinä kuin alaisen (Uhl-Bien ym. 2022, 237). Tämä tutkimus lähestyy esimies-alaisuutta vähemmän tutkitusta näkökulmasta eli esimiehen näkökulmasta. Tarkastelun kohteena on alaistaitojen ja esimiehen työhyvinvoinnin suhde.

Esimiesten työhyvinvoinnin kehittäminen on mielekästä koko organisaation näkökulmasta. Työhyvinvointi on tärkeä elementti organisaatioiden inhimillisen pääoman ja kyvykkyyden muodostumisessa (Viitala, Mäkelä ja Hölsö 2010, 196), mutta etenkin esimiesten työhyvinvointia ei pidä sivuuttaa, sillä keskijohdolla on suuri merkitys organisaation tuloksen kannalta. He toimivat linkkeinä ylemmän johdon ja alaisten välillä ja ovat ratkaisevassa roolissa asioiden käytäntöön viemisen kannalta. (Ahlroth & Havunen 2015, 10.)

Tutkimuksessa kartoitetaan esimiehen työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä alaistaitoja. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla esimiesten työhyvinvointia voidaan kehittää alaistaitojen kautta. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen. Tarve laadulliselle tiedolle esimies-alaisuudesta on todettu useissa lähteissä. Paglis ja Green ovat maininneet jo vuonna 2002, että esimies-alaisuudesta tulisi kerätä laadullista tietoa, mutta Uhl-Bien, Carsten, Huang ja Maslyn (2022, 226) ovat todenneet, ettei tähän tarpeeseen ole juurikaan vastattu. Myös Viitala ym. (2010, 198) sekä Richter-Killenberg ja Volmer (2022, 13) ovat maininneet esimies-alaisuuden ja alaistaitojen tutkimisen laadullisia menetelmiä käyttäen aiheelliseksi ymmärryksen syventämiseksi. Tutkimuskysymys on muotoutunut seuraavanlaiseksi: Millainen on alaistaitojen ja esimiehen työhyvinvoinnin välinen suhde? Alakysymyksiä ovat seuraavat: Millaiset alaistaidot edistävät esimiehen työhyvinvointia? Millaiset alaistaidot heikentävät esimiehen työhyvinvointia?

Tutkimus täyttää tutkimusaukon, joka löytyy alaistaitojen ja esimiehen työhyvinvoinnin välisestä suhteesta. Se lisää ymmärrystä esimies-alaisuudesta ja sen vastavuoroisuudesta; alaisen vastuu

työhyvinvoinnista korostuu. Lisäksi tutkimuksella vastataan tarpeeseen tutkia johtotehtävissä toimivien työhyvinvointia.

Raportti koostuu kuudesta luvusta. Johdantoluvun jälkeen ensimmäisenä määritellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tämän jälkeen kuvataan tutkimuksen metodologiaa ja käydään läpi tutkimuksessa käytetty aineistonkeruu- ja analyysimenetelmä. Metodologian jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset, minkä jälkeen niitä tulkitaan suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Viimeisessä luvussa käsitellään tutkimuksen johtopäätöksiä, avataan tutkimuksen rajoitteita ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.



## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu työhyvinvoinnin, esimies-alaisuuden ja alaistaitojen käsitteiden ympärille. Ensimmäisenä kuvataan työhyvinvointia kontekstina. Lisäksi käsitellään lyhyesti työn voimavaroja ja vaatimuksia sekä kuvataan esimiesten työhyvinvointiin liittyviä erityispiirteitä. Esimies-alaisuutta käsitellään vaihtosuhteen teorian eli LMX-teorian valossa. Kyseisen teorian käyttäminen tässä tutkimuksessa on mielekästä, koska siinä huomioidaan alaisen vaikutus. Viimeisenä käsitellään alaistaitoja, niiden ilmenemistä käytännössä sekä työyhteisötaitoja.

### 2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin tutkimus pohjautuu lääketieteelliseen stressitutkimukseen 1920-luvulta, jolloin stressin uskottiin syntyvän reaktiona erilaisiin kuormitustekijöihin. Tämä näkökulma tutki pahoinvointia sivuuttaen työntekijöiden ja työyhteisön aktiivisen toimijuuden ja työn ilon näkökulman. Työhyvinvoinnin tutkimus onkin siirtynyt myönteisempään suuntaan ja voimavarojen korostamiseen. (Manka & Manka 2023, 95–96.) Työhyvinvointi ei tarkoita ainoastaan pahoinvoinnin ja sen oireiden puuttumista (Mäkikangas & Hakanen 2017).

Työhyvinvoinnille on esitetty monenlaisia määritelmiä, koska se ei ole käsitteenä yksiselitteinen. Vesterisen (2010, 113) mukaan työhyvinvoinnin voidaan yksinkertaisimmillaan määritellä olevan sitä, että ihminen voi hyvin, viihtyy työssään ja tekee sitä mielellään. Laine (2013, 71–72) määrittelee työhyvinvoinnin olevan yksilöllinen hyvinvoinnin tila, johon vaikuttaa työkyky, terveys, työympäristö, työpaikan ihmissuhteet, johtaminen ja työantajapolitiikka. Työhyvinvointia voidaan määritellä myös fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen terveyden kautta, jolloin nämä osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa (Juuti & Vuorela 2015). Henkisenä hyvinvointina työhyvinvointi voi tarkoittaa esimerkiksi yleistä työtyytyväisyyttä ja työn iloa, mihin kuuluu myös hallinnan tunne ja sopiva haasteellisuus (Tarkkonen 2012, 22).

Vartiaisen (2017) mukaan työhyvinvointi on systeeminen ilmiö, mikä tarkoittaa, että se on herkkä siihen vaikuttavien tekijöiden muutoksille. Mäkikankaan, Feldtin, Huhtalan & Hyvösen (2017) mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa esimerkiksi persoonallisuus ja elämäntilanne, mikä tekee siitä subjektiivisen kokemuksen. Työhyvinvointia on vaikea erottaa muusta hyvinvoinnista, koska siihen heijastuu myös elämän muut osa-alueet (Rauramo 2012, 10). Tarkkonen (2012, 10) esittää kuitenkin,

että työhyvinvointi on aina sidoksissa työorganisaatioon, ja sitä tarkasteltaessa tulisi huomioida esimerkiksi organisaatiokulttuuri ja henkilöstöpolitiikka yksilöllisten tekijöiden lisäksi.

Työhyvinvointia on positiivisen psykologian kautta ryhdytty määrittelemään työn imuna, joka viittaa myönteiseen vireystilaan ja innostukseen (Hakanen 2011, 11). Schaufelin ja Bakkerin (2004, 295) mukaan työn imulla tarkoitetaan positiivista ja tyydyttävää työhön liittyvää mielentilaa, jolle ominaista on työlle omistautuminen ja siihen uppoutuminen sekä tarmokkuus. Työn imun käsite liittyy läheisesti työn voimavaratekijöihin, koska ne vahvistavat työn imun kokemusta. Työhyvinvointia voidaan tarkastella työn vaatimusten ja voimavarojen kautta, joiden suhde määrittää kokonaistyöhyvinvointia. (Hakanen 2011, 73, 106.) Työn vaatimusten ja voimavarojen mallia käytetään usein kuvaamaan sitä, miten työympäristö vaikuttaa työhyvinvointiin ja suoriutumiseen (Bakker & Demerouti 2017). Malli pyrkii samanaikaisesti ennakoimaan sekä työmotivaatiota että työpahoinvointia (Manka & Manka 2023, 101–102).

### **2.1.1 Työn voimavarat**

Työn voimavaroilla viitataan sellaisiin työn ominaisuuksiin, jotka auttavat saavuttamaan työlle asetettuja tavoitteita. Ne vähentävät työn vaatimustekijöitä ja niiden kielteisiä seurauksia. (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001, 501.) Voimavarat auttavat kohtaamaan työn vaatimukset. Niiden oletetaan lisäävän motivaatiota, mikä edistää työntekijän sitoutumista työhönsä ja organisaatioon. Ne myös edistävät oppimista ja kehittymistä työssä. (Hakanen 2011, 50–51, 103.)

Työn voimavaroja voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Voimavarat voidaan jaotella esimerkiksi tehtävää ja vuorovaikutusta koskeviksi. Niitä ovat esimerkiksi palaute, arvostus, työyhteisön tuki ja luottamus. (Hakanen 2011, 50–51.) Voimavaroja voivat olla myös henkilökohtaiset voimavarat, kuten sitkeys ja itseluottamus. Niillä on samanlaisia vaikutuksia työn imun ja suorituskyvyn tukemisessa kuin työn resursseilla. (Manka & Manka 2023, 102–103.) Hyvätkään yksilölliset lähtökohdat eivät kuitenkaan riitä työn vaatimukseen sopeutumiseen, jos niitä ei osata hyödyntää (Lönnqvist 2005, 165).

Koska työn voimavarojen oletetaan lisäävän työmotivaatiota, ne voivat vaikuttaa motivaatiopoluksi kutsutun hyvinvointipolun muodostumiseen. Polku johtaa työhön sitoutumiseen ja täten edistää työn tavoitteiden saavuttamista sekä työstä hyvin suoriutumista. Motivaatiopolulla työn voimavarat selittävät työn imua. (Manka & Manka 2023, 103.)

### **2.1.2 Työn vaatimukset**

Työn vaatimuksilla tarkoitetaan muun muassa työn psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä, jotka vaativat työntekijältä ponnisteluja ja siten rasittavat tekijäänsä sekä fysiologisesti että psykologisesti (Demerouti ym. 2001, 501). Työ asettaa työntekijälle vaatimuksia, sillä siinä on kyse tavoitteellisesta toiminnasta. Työn vaatimukset sisältävät riskin muodostua kuormitustekijöiksi. (Mauno, Huhtala & Kinnunen 2017.) Ne eivät aina ole kielteisiä, mutta ne voivat muuttua sellaisiksi, jos niihin vastaaminen vaatii kohtuuttomia ponnisteluja (Schaufeli ja Bakker 2004, 296). Työtä on luonnehdittu kuormittavaksi, jos sen vaatimukset ylittävät työntekijän kyvyn vastata niihin (Manka & Manka 2023, 91–92).

Työn kuormitus- eli vaatimustekijöitä ovat muun muassa tuen puute, heikko tiedonkulku, työn vastuullisuus sekä kohtuuttomat odotukset ja vaatimukset (Hakanen 2011, 106, 110). Kuormitustekijöitä ei välttämättä voi havaita ulkoisesti, vaan ne ovat kytköksissä työntekijän kognitiiviseen ja emotionaaliseen prosessiin suhteessa omaan työhön (Mauno ym. 2017).

Työn vaatimustekijöiden voidaan olettaa johtavan prosessiin, joka heikentää työssä jaksamista ja johtaa lopulta alentuneeseen työkykyyn (Hakanen 2011, 104). Korkeat työn vaatimukset ennustavat työuupumusta (Bakker & Demerouti 2017, 274). Työuupumus vaikuttaa työsuoritukseen, jolloin myös ammatillinen itsetunto voi kärsiä. Tämän terveyden heikkenemisen poluksi kutsutun tapahtumaketjun seurauksena voi olla jopa työkyvyttömyys. Pahoinvointia ehkäistään pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. (Manka & Manka 2023, 97, 103.)

### **2.1.3 Esimiehen työhyvinvointi**

Esimiesten työhyvinvointiin liittyy joitakin erityispiirteitä. He ovat asemansa myötä erityisessä asemassa organisaatiossa, koska heihin kohdistuu paineita monesta suunnasta: toisaalta alaisten ja toisaalta ylempien esimiesten taholta (Ahlroth & Havunen 2015, 10). Esimiestyön perustehtävän voidaan kiteyttää olevan työyhteisön johtaminen parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tulokseen. Esimerkiksi Tarkkonen (2012, 125) pitää johtamista tärkeimpänä henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Myös Järvisen (2016) mukaan esimiehen työssä jaksaminen on erittäin merkittävää työyhteisön kannalta, sillä työhyvinvointi vaikuttaa kykyyn suoriutua johtotehtävistä.

Haasteena onkin, että esimiehillä on taipumus keskittyä kaikkeen muuhun paitsi itseensä. (Aarnikoivu 2008, 34.)

Esimiesasema voi olla hyvinvointia suojaava tai heikentävä tekijä. Henkilöjohtamiseen kuuluva vuorovaikutus voi olla voimavara, mutta yhtä lailla se voi olla kuormitustekijä, kuten Tarkkonen (2012, 77) toteaa. Zheng, Zhou ja Wu (2024) ovatkin tutkimuksessaan havainneet, että esimerkiksi palvelevan johtajuuden yhteydessä alaisten toiminta on yhteydessä esimiehen uupumukseen. Rauramo (2012, 130) esittää, että myös esimies tarvitsee tukea ja toteaa, että paras tukija on oma työyhteisö.

Johtajien työhyvinvointi rakentuu tasapainoiltaessa vallan ja vastuun välissä. Yleisellä tasolla on todettu, että johtoasemassa työskentely voi lisätä riskiä hyvinvointiongelmiiin. (Li, Schaubroeck, Xie & Keller 2018, 972–973.) Esimiesten työhön kuuluu esimerkiksi tavallista enemmän vaatimuksia. Li ym. (2018) havaitsivatkin, että esimiesasemaan siirryttäessä monet kokevat työn vaatimusten lisääntyneen. Lönnqvist (2005, 167) mainitsee johtajan työn vaatimustekijöiksi erilaisten ristiriitojen kokemisen, sietämisen ja ratkaisemisen. Myös Järvisen (2005, 133) mukaan esimiesten työhyvinvointia koetellaan erityisesti erilaisten ongelmien ja ristiriitojen käsittelyssä. Heidän tehtävänsä on usein tukea alaisiaan, vaikka voivat itse kokea yhtäläillä epävarmuutta esimerkiksi muutostilanteissa. Merkittävää painetta esimieheen kohdistuu silloin, kun alaiset eivät koe saavansa riittävää tukea (Lönnqvist 2005, 168).

Esimiehen työn piirteenä on usein myös suuri työmäärä, jolloin työhyvinvointia koettelee työstä irtautuminen. Työn määrään liittyy myös delegointi ja priorisointi. Esimiehen ei pitäisi käyttää aikaa alaisten työtehtävien hoitamiseen, vaan päinvastoin töitä tulisi uskaltaa tarvittaessa siirtää muille. (Järvinen 2016.) Keskijohto onkin kokenut työn määrän kuormittavammaksi kuin esimerkiksi ylin johto. Johtotehtävissä toimivien, kuten esimiesten, on myös todettu kamppailevan enemmän sosiaalisiin suhteisiin liittyvien asioiden kanssa, koska heillä on kontakteja moniin eri tahoihin. (Tarvainen, Kinnunen, Feldt, Mauno & Mäkikangas 2005, 442.) Organisaation rajapinnoilla toimimiseen liittyvä tiedon siirto ja muokkaus koetteleekin johtotehtävissä toimivia (Lönnqvist 2005, 167).

Toisaalta esimiesten työhön voi aseman perusteella kuulua myös erityisiä voimavaratekijöitä. Tällöin johtoasema voi edistää työhyvinvointia. Esimerkiksi autonomia voi Lönnqvistin (2005, 167) mukaan helpottaa stressinhallintaa. Esimiesten voimavaroja ovat myös työn hallintamahdollisuudet,

päätösvalta ja sosiaalinen tuki, joka viittaa muun muassa alaisilta ja työyhteisöltä saatuun positiiviseen palautteeseen (Herttua, Kokkinen & Konu 2020).

## **2.2 Esimies-alaissuhde**

Esimies-alaissuhde on esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde, jossa toteutuvat niin esimiestaidot kuin alaistaidot (Rehnbäck & Keskinen 2005, 7). Esimies-alaisuudessa esimiehen ja alaisen nähdään toimivan yhteistyössä. Keskinen (2005, 47) mielestä esimiehen ja alaisen rooleja voidaan kuvata esimies-alaisuudessa toistensa vastinpareiksi. Silvennoinen ja Kauppinen (2007, 7) näkevät alaistaitojen täydentävän johtamistaitoa.

Esimies-alaisuuden erityispiirteenä on roolien erilaisuus: esimies johtaa alaisen työtä ja alainen auttaa esimiestä ja itseään onnistumaan. Tällöin suhde on väistämättä monimutkaisempi kuin esimerkiksi kahden alaisroolissa toimivan suhde. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 75.) Hyvän esimies-alaisuuden perustana on avoimuus ja riittävä vuorovaikutus (Salminen 2015, 103).

Esimies-alaisuutta voidaan luonnehtia hierarkkiseksi, koska esimiehellä on valtaa suhteessa alaiseen (Sias 2009, 20). Vaikka suhdetta voidaan kuvata hierarkian kautta, se ei tarkoita, että vain esimies vaikuttaisi alaiseen. Esimies-alaisuus on vastavuoroinen, joten samoin kuin esimies vaikuttaa alaisiin, alaiset vaikuttavat esimieheen (Oc & Bashur 2013, 931). Vastavuoroisuuden myötä kumpikin osapuoli vaikuttaa suhteen laatuun (Heinonen ym. 2013, 6), mutta myös muodostuneen suhteen laadulla on vaikutusta sekä esimieheen että alaiseen (Bernerth & Hirschfeld 2016).

Alkuperäisen johtajuusnäemyksen mukaan alaisella ei nähty olevan vaikutusta johtajuuteen (Sias 2009, 24). Kun tarkastelu laajentui alaisiin ja myös heillä havaittiin olevan vaikutusta, kehitettiin vaihtosuhteen teoria eli LMX-teoria. Se tarkastelee johtajuutta kahdenvälisenä prosessina.

## **2.3 LMX-teoria eli vaihtosuhteen teoria**

Esimies-alaisuutta on tutkittu etenkin johtajan ja alaisen välisen vaihtosuhteen teorian kautta (leader-member exchange theory). Teoriaan viitataan lyhenteellä LMX-teoria. Dansereau, Graen ja Haga sekä Graen ja Cashman esittivät vaihtosuhteen teorian ensimmäistä kertaa vuonna 1975. Teoria keskittyy esimiehen ja alaisen kahdenväliseen suhteeseen. Sen sijaan, että johtajalla olisi vain

tietylainen suhde ja johtamistyyli kaikkien alaistensa kanssa, LMX-teorian mukaan johtaja rakentaa omanlaisensa vuorovaikutussuhteen jokaisen alaisensa kanssa. (Green 2008, 95.) LMX-teorian peruskäsitys on, että johtajuuteen ja johtamissuhteeseen vaikuttavat sekä esimiehen että alaisen toiminta (Rehnäck, Keskinen & Keskinen 2010, 138). Esimiehen ja alaisen vaihtosuhteeseen oletetaan useimmiten sisältyvän muun muassa alaisen ja esimiehen välistä luottamusta, kiintymystä ja tukea (Yukl 2010, 236).

Vaihtosuhteen muotoutumista voidaan tarkastella suhteen laadun näkökulmasta. Ajan kuluessa esimies-alaisuhde muotoutuu niin kutsutuksi korkean (high-exchange) tai matalan vaihdon (low-exchange) suhteeksi. Esimies-alaisuhde muotoutumiseen vaikuttaa esimiehen ja työntekijän kyvyt sekä halu olla vuorovaikutuksessa ja rakentaa kumpaakin osapuolta tyydyttävää vaihtosuhdetta (Yukl 2010, 235). Lisäksi osapuolten yhteensopivuudella esimerkiksi persoonallisuuden osalta voi olla vaikutusta (Sias 2009, 21).

Suhteen laatu vaikuttaa työssä ilmenevään käyttäytymiseen ja asenteisiin (Liden, Sparrowe & Wayne 1997, 60, 68). Lidenin ym. (1997, 48) mukaan ero korkea- ja matalalaatuisten esimies-alaisuhdeiden välillä näkyy emotionaalisen tuen ja tiedonvaihdon määrässä. Matalan vaihdon suhteet rakentuvat ainoastaan työsopimuksen pohjalta. Niille ominaista on vähäinen vuorovaikutus. Työntekijä noudattaa tällöin vain työn muodollisia vaatimuksia, kuten johtajan antamia ohjeita. (Yukl 2010, 236.) Korkean vaihdon suhteille ominaista taas on, että alainen työskentelee ahkerammin, on sitoutuneempi ja ottaa jopa osan esimiehen tehtävistä hoidettavakseen. Niillä on esimiehelle ilmeisiä etuja, koska sitoutuminen on tärkeää esimerkiksi silloin, kun työyksikössä tarvitaan alaisilta oma-aloitteisuutta ja panostusta. Korkealaatuisessa suhteessa esimiehen ja alaisen välinen kommunikaatio on avoimempaa ja alainen tukee esimiestään enemmän. (Yukl 2010, 236–238.) Korkealaatuisissa suhteissa ilmenee hyvin todennäköisesti organisaatiokansalaisuutta (Ilies, Nahrgang & Morgeson 2007, 269). Organisaatiokansalaisuuden käsite määritellään luvussa 2.4.

Korkealaatuinen esimies-alaisuhde hyödyttää molempia edistämällä kummankin osapuolen hyvinvointia. Rauramo (2012, 130) on todennut, että hyvä esimies-alaisuhde on yksi merkittävimmistä hyvinvoinnin taustatekijöistä. Se on yhteydessä sekä alaisen että esimiehen työtyytyväisyyteen (Stringer 2006; Richter-Killenberg & Volmer 2022) ja suorituskykyyn (Martin, Guillaume, Thomas, Lee & Epitropaki 2015).

Alaisten toiminnalla on todettu olevan vaikutusta esimies-alaisuuteen laatuun. Heinosen ym. (2013, 15) tutkimuksessa paremmat alaistaidot olivat yhteydessä parempilaatuiseen esimies-alaisuuteeseen. Myös Xu, Loi, Cai ja Liden (2019) ovat havainneet työntekijälähtöisen käyttäytymisen olevan yhteydessä korkean vaihdon suhteen kehittymiseen: esimies-alaisuus on sitä laadukkaampi, mitä enemmän työntekijä ottaa vastuuta ja täten vapauttaa esimiehen resursseja.

Myös esimies-alaisuuteen laadun vaikutusta esimieheen on tutkittu. Esimiehelle alaiset voivat toimia tuen ja avun lähteenä (Yun, Cox & Sims 2006). Bernerthin ja Hirschfeldin (2016) mukaan johtajien kokemaa työhyvinvointia ja stressiä voidaan ennustaa esimies-alaisuuteiden kautta, ja etenkin korkealaatuiset esimies-alaisuudet ovat yhteydessä esimiehen työhyvinvointiin. Esimiehet muun muassa kokevat motivoivammaksi työskentelyn sellaisten alaisten kanssa, joilta he kokevat saavansa tukea (Carsten, Uhl-Bien & Huang 2018). Lisäksi tehokkaita ja itsenäisesti työskentelemään kykeneviä alaisia arvostetaan, mutta liian suorasanaiset ja paljon palautetta antavat alaiset voivat rasittaa esimiestä (Uhl-Bien ym. 2022).

## **2.4 Alaistaidot**

Alaistaitojen käsite juontaa juurensa organisaatiokansalaisuuden (organizational citizenship behaviour) käsitteeseen. Bateman ja Organ sekä Smith, Organ ja Near ovat määritelleet sen sellaisenaan ensimmäisen kerran vuonna 1983 (Podsakoff, MacKenzie, Paine ja Bachrach 2000, 513). Organisaatiokansalaisuudella tarkoitetaan sellaista työntekijän käyttäytymistä, joka myötävaikuttaa organisaation tehokkaaseen toimintaan, mutta joka ei kuulu työn varsinaisiin vaatimuksiin. Tähän käyttäytymiseen liittyy harkinnanvaraisuus: alaistaitojen mukainen käyttäytyminen on yksilön oma valinta, eikä käytöksen puutteesta voida rangaista. Hyvä organisaatiokansalaisuus voi olla organisaatiolle kilpailuetu, sillä se lisää sosiaalista pääomaa ja vapauttaa resursseja. (Organ ym. 2006, 8, 205.) Lisäksi alaistaitojen on todettu olevan yhteydessä yhteisölliseen hyvinvointiin (Rehnbäck & Keskinen 2005; Rehnbäck, Keskinen & Keskinen 2010).

Organisaatiokansalaisuudella viitataan myös yhteistyön ja osallistumisen toimiin, joita toteutetaan työtyytyväisyyden ja koetun oikeudenmukaisuuden myötä (Organ 2018, 297). Siihen kuuluu usein toimia, joille ei varsinaisesti voi muodostaa erityisiä kannustimia, mutta jotka helpottavat esimiehen työtä. Tällöin esimiehellä on enemmän aikaa johtamistehtäville. Nämä teot ovat usein myös niin

huomaamattomia ja vaatimattomia, että niistä olisi lähes mahdotonta erikseen palkita (Organ ym. 2006, 10, 16–17).

Työn hyvin tekeminen on alaistaitojen minimivaatimus (Rehnäck & Keskinen 2005, 4). Alaistaitoihin liittyy kuitenkin peruskäsitys, jonka mukaan ne ovat paljon muutakin kuin työstä hyvin suoriutumista. Ne sisältävät asenteellisia, työkäyttäytymisessä ilmeneviä kuin myös tiedollisia valmiuksia. Ammatillinen osaaminen ei kuitenkaan tarkoita samaa kuin alaistaidot, vaan niihin kuuluu esimerkiksi kehittävä työote. Toisaalta Keskinen (2005) mukaan alaistaidot eivät voi olla laadukkaita ilman vahvaa ammatillista osaamista. Tiivistetysti alaistaidot tarkoittavat ”velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työkavereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisemisesta ja aktiivisesta osallistumisesta”. (Keskinen 2005, 20, 28, 32–33.)

Alaistaitoja voidaan kuvata muun muassa sitoutuneisuuden kautta. Sitoutuminen ilmenee motivoituneisuutena; siihen liittyy halukkuus kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä. Se näkyy työntekijän vastuun ottamisena työstään ja suoriutumisestaan siten, että sen on merkityksellisiä yksilölle, mutta palvelee myös organisaatiota. Alaistaidot ja sitoutuneisuus eivät kuitenkaan ole synonyymejä, vaan alaistaidot ovat laajempi käsite. (Keskinen 2005, 25–26.) Sitoutuneisuuden ohella alaistaitojen käsitteeseen liittyy roolitietoisuus ja -ymmärrys, jotka mahdollistavat muun muassa yhteistyön työyhteisössä. Roolitietoinen työntekijä tiedostaa erilaisten roolien olemassaolon sekä niihin kuuluvat tehtävät, oikeudet ja velvollisuudet. Rooliymmärrykseen kuuluu ymmärrys siitä, että rooli velvoittaa. Alaistaitoinen työntekijä pyrkii ymmärtämään henkilön toiminnan taustalla olevat syyt laajemmin. (Aarnikoivu 2010, 116.)

Alaistaidoista puhutaan silloin, kun ymmärretään, ettei esimies yksinään pysty synnyttämään hyvää tulosta ja hyvinvoivaa työyhteisöä (Aarnikoivu 2010, 89). Alaistaitojen käsite viittaa erityiseen rooliin, jossa työntekijä lähestyy esimiehen roolia ottaessaan ylimääräistä vastuuta esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttämisessä tai rohkaistessaan aktiivisuuteen palavereissa (Keskinen 2005, 21–22). Alaisen rooliin liittyy oletus kahdesta velvollisuudesta: johdettavana olemisesta ja perustehtävän tekemisestä (Rehnäck & Keskinen 2005, 7). Aarnikoivun (2008, 80) mukaan alaistaidoissa on kyse asenteesta, jonka mukaisesti alainen haluaa tuottaa hyvinvointia itselleen, mutta myös muille.

Alaistaitojen piirteitä voivat olla esimerkiksi vastuullinen asennoituminen, kuten joustavuus sekä vastuullinen käyttäytyminen ja toiminta, kuten mielipiteen ilmaisu ja yhteistyön hakeminen. Myös



esimieheen kohdistuvien odotusten realistisuus ja jäsentyneisyys ovat osa alaistaitoja (Keskinen 2005, 18, 34). Mönkkösen ja Roosin (2010, 147) mukaan työntekijän tehtävä on tuoda omia näkemyksiään aktiivisesti esiin, arvioida omaa oppimistaan realistisesti, antaa rakentavaa palautetta esimiehelle ja siten ottaa myös itse vastuuta hyvästä esimies-alaissuhteesta. Alaistaidot parantavat johtamisen laatua esimerkiksi lisäämällä esimiehen työn mielekkyyttä ja rohkaisemalla esimiestä omien esimiestaitojen kehittämiseen (Keskinen 2005, 42, 84).

Alaistaitoon voi käsitteenä liittyä mielikuva siitä, että kyse on alamaisuudesta tai alistuneisuudesta. Terminä alainen kuvaa vain kuitenkin erilaista positiota suhteessa esimieheen, ja alainen tulisi mieltää vain työntekijän roolissa olevaksi. (Keskinen 2005, 45.) Alaistaidoilla ei viitata nöyristelyyn työnantajan edessä, vaan aktiivisen otteen ottamiseen työtä kohtaan (Jabe 2012, 72). Esimiehen tehtävä ei olekaan pitää alaista kädestä ja seurata hänen kaikkia tekemisiään (Mönkkönen & Roos 2010, 147).

#### **2.4.1 Alaistaidot käytännössä**

Podsakoff ym. (2000) ovat luokitelleet alaistaidot seitsemään eri luokkaan löytämänä lähes 30 eri tyyppin pohjalta. Alaistaitodimensiot kuvaavat sitä, miten alaistaidot ilmenevät käytännössä. Näitä luokkia ovat auttaminen (helping behaviour), reiluus ja reippaus (sportsmanship), sääntöjen noudattaminen (organizational compliance), aloitteellisuus (individual initiative), kansalaishyveellisyys (civic virtue) ja itsensä kehittäminen (self development). (Podsakoff ym. 2000, 516.) Alkuperäiseen jaotteluun kuuluu myös lojaaliuden (organizational loyalty) alaistaitodimensio. Tässä tutkimuksessa sitä ei kuitenkaan määritellä tarkemmin, koska se keskittyy koko organisaation näkökulmaan, eikä siihen liittyvä toiminta vaikuta oleellisesti esimiehen työhyvinvointiin.

Auttamiskäyttäytyminen ilmenee käytännössä sananmukaisesti muiden auttamisena: auttamishaluinen työntekijä vapaaehtoisesti auttaa muita organisaation jäseniä työhön liittyvissä ongelmissa. Auttamiskäyttäytyminen voi ilmetä myös siten, että työntekijä pyrkii estämään konfliktien syntymistä. (Podsakoff ym. 2000, 516–517.) Tällainen käyttäytyminen voi edistää toimivien ja tehokkaiden käytänteiden luomista tiimeissä sekä helpottaa auttaa uusien työntekijöiden perehtymistä työhön. Lisäksi se vapauttaa esimiesten aikaa. (Organ ym. 2006, 200.)

Reiluudella ja reippaudella tarkoitetaan käyttäytymisenä sitä, että työntekijä sietää työhön kuuluvaa ajoittaista epämukavuutta, eikä valita turhasta. Tähän liittyy positiivisen asenteen säilyttäminen sekä

se, että työntekijä hyväksyy, jos muut ovat hänen kanssaan eri mieltä. (Podsakoff ym. 2000, 517.) Tällainen työntekijä ei vaivaa esimiestä pienistä yksityiskohdista huomauttelulla (Organ ym. 2006, 203). Sääntöjä hyvin noudattava työntekijä toimii määräysten ja ohjeiden mukaisesti silloinkin, kun kukaan ei valvo. Syy sille, miksi tällaista käyttäytymistä pidetään alaitaitokäyttäytymisen mukaisena, on se, että harvat noudattavat sääntöjä tunnollisesti etenkään silloin, kun kukaan ei näe. (Podsakoff ym. 2000, 517.)

Aloitteellinen työntekijä ylittää työskentelyssään vähimmäisvaatimukset. Aloitteellisuuden kuuluu samantapaisia piirteitä kuin auttamiskäyttäytymiseen: ylimääräisen vastuun ottaminen ja muiden rohkaiseminen toimimaan samoin. Aloitteellinen työntekijä pyrkiikin aktiivisesti parantamaan omaa ja muiden työskentelyä. (Podsakoff ym. 2000, 517.) Kansalaishyveellinen työntekijä on sitoutunut organisaation toimintaan ja haluaa osallistua siihen aktiivisesti. Lisäksi tällainen työntekijä toimii huolellisesti ja tarvittaessa puuttuu havaitsemiinsa epäkohtiin. (Podsakoff ym. 2000, 525.) Aktiivisuus voi ilmetä siinä, kuinka paljon työntekijä antaa palautetta ja tekee kehitysehdotuksia. Tämä voi edistää tiimien tehokasta toimintaa ja auttaa esimiestä toiminnan kehittämässä (Organ 2006, 201). Itsensä kehittämiseen tähtäävä työntekijä ottaa vastuuta oman osaamisen ja taitojen kehittämistä. Tarvittaessa hän opettelee uusia työhön vaadittavia taitoja. (Podsakoff ym. 2000, 525.) Itsensä kehittämiseen sitoutunut työntekijä voi tarvita vähemmän esimiehen neuvoja ja täten säästää esimiehen aikaa (Organ ym. 2006, 200).

Näiden Podsakoffin ym. (2000) muodostamien dimensioiden lisäksi Dekas, Bauer, Welle, Kurkoski ja Sullivan (2013) ovat päivittäneet alaitaitojen piirteitä nykyaikaisempaan muotoon. He tutkivat alaitaitoja tietointensiivisemmässä työssä ja tunnistivat aiempien alaitaitodimensioiden lisäksi työntekijäkestävyyden (employee sustainability) ja sosiaalisen osallistumisen (social participation) alaitaitodimensiot. Lisäksi he tuovat esille myös aiemmin muissa tutkimuksissa havaitun äänenkäytön (voice) dimension. Työntekijäkestävyydellä Dekas ym. (2013, 228) tarkoittavat käyttäytymistä, joka edistää työntekijän itsensä sekä myös työyhteisön hyvinvointia. Tähän kuuluu esimerkiksi toisten tukeminen ja kannustaminen. Äänenkäytöllä tarkoitetaan esimerkiksi toimintaa koskevien parannusehdotusten tekemistä sekä muiden kannustamista tekemään samoin. Sosiaalinen osallistuminen alaitaitona korostuu aikana, jolloin etätö on yleistä. Se viittaa yhteistyöhakuisuuteen ja tietynlaiseen huumorintajuuteen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Suurin osa alaitaitodimensioista on pysynyt vuosien varrella kutakuinkin samana, mutta työn teon muutokset heijastuvat myös toimintaan organisaatioissa (Dekas ym. 2013, 234).

## 2.4.2 Työyhteisötaidot

Organisaatiokansalaisuuden käsitteen lisäksi työyhteisötaitojen käsitettä on käytetty alaistaitojen synonyyminä. Vaikka organisaatiokansalaisuudella yleensä kuvataan yksittäisen työntekijän toimintaa, on yleistynyt näkemys, jonka mukaan organisaatiokansalaisuutta tulee tarkastella työyhteisötasolla (Rehnbäck ym. 2010, 135).

Mönkkösen ja Roosin (2010, 146, 7) mukaan alaistaito käsitteenä määrittelee suhteen vain esimieheen, mutta työyhteisötaidot on tarkoitettu sillaksi esimiesten ja alaisten sekä kaikkien työyhteisössä olevien välille. Alaistaitojen kehittymiseen vaikuttavat esimiehen ja alaisen lisäksi alaiset keskenään (Keskinen 2005, 84). Rehnbäck ja Keskinen (2005, 27) tukevat tätä näkemystä. Myös heidän mukaansa alaistaitojen kehittymiseen vaikuttavat yhteisölliset tekijät yksilöllisten tekijöiden lisäksi, ja että ne ovat esimiestaitojen lailla monen tekijän summa.

Salmisen (2015, 135) mukaan työyhteisötaidoilla tarkoitetaan työntekijän kykyä toimia vastuullisena, rakentavana ja tuottavana työyhteisön jäsenenä. Ne perustuvat muun muassa hyviin vuorovaikutustaitoihin. Työntekijän taitoihin liittyen ei riitä vain se, että osaa oman työnsä, vaan siitä pitää osata huolehtia kaikissa prosessin vaiheissa, ja sitä pitää osata tehdä sitä myös yhdessä muiden kanssa. Hän myös pyrkii aktiivisesti kehittämään omaa työtään ja jakamaan osaamistaan muiden kanssa. Oleellista on ymmärtää oma roolinsa osana kokonaisuutta ja yhteistä työtä. (Mönkkönen ja Roos 2010, 146.) Silvennoisen ja Kauppisen (2007, 8) mukaan alaistaidoilla tarkoitetaan muun muassa työntekijän taitoa ja kykyä toimia työyhteisön jäsenenä rakentavasti ja työtovereitaan tukien samalla hoitaen varsinaiset työtehtävänsä. Tämäkin määritelmä alaistaidoista viittaa laajemmin työyhteisöön.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimusotteessa tutkittavaa ilmiötä lähestytään usein tutkittavien subjektiivisesta näkökulmasta (Hirsjärvi ym. 1997, 123). Tarkoituksena ei ole tilastollisten yleistysten tekeminen, vaan pyrkimyksenä on tietyn ilmiön kuvaaminen ja sen ymmärtäminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Laadullinen tutkimusote soveltuu tähän tutkimukseen, sillä tarkoituksena on kuvata esimiesten kokemuksia alaistaitojen suhteesta heidän työhyvinvointiinsa. Lisäksi tarkoituksena on lisätä ymmärrystä esimies-alaissuhteesta.

Tutkimuskysymys tässä tutkimuksessa on seuraavanlainen:

*Millainen on alaistaitojen ja esimiehen työhyvinvoinnin välinen suhde?*

Lisäksi alakysymyksiä ovat seuraavat:

*Millaiset alaistaidot edistävät esimiehen työhyvinvointia?*

*Millaiset alaistaidot heikentävät esimiehen työhyvinvointia?*

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä on teemahaastattelu. Yleisellä tasolla haastattelun etuna aineistonkeruumenetelmänä on, että se palvelee monia tarkoituksia ja soveltuu useisiin eri tilanteisiin joustavuutensa ansiosta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34). Metodologisesti haastattelussa korostuu ihmisten antamat tulkinnat asioista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Hirsjärven ym. (1997, 192) mukaan haastattelu valitaan aineistonkeruumenetelmäksi usein muun muassa silloin, kun kyseessä on vähän kartoitettu alue, jolloin tutkijan voi olla haastavaa tietää etukäteen vastausten suuntia. Haastattelu voidaan valita myös silloin, kun halutaan korostaa ihmistä subjektina. Haastattelu soveltuu tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, koska työhyvinvointi on ilmiönä subjektiivinen. Strukturoitu tai puolistrukturoitu haastattelu voisi ohjata haastattelua liikaa, kun kyseessä on kokemusperäinen ilmiö. Teemahaastattelu antaa haastateltaville vapautta vastata ja tuoda mahdollisesti ilmi itseään koskevia asioita myös teorian ulkopuolelta. Myös joustavuuteen liittyvä reagointimahdollisuus on katsottu eduksi, koska kokemuksen ymmärtäminen voi olla haastavaa

ulkopuoliselle. Vastauksia on mahdollista täsmentää eli tutkijan on mahdollista esimerkiksi pyytää haastateltavaa tarkentamaan tai selittämään sanomaansa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35–36).

Aineistonkeruumenetelmänä haastattelun heikkoutena on esimerkiksi se, että haastateltavilla voi olla taipumus antaa niin sanotusti sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35). Tässä tutkimuksessa tätä seikkaa ei ole katsottu esteeksi, koska käsiteltävä aihe ei ole erityisen arka. Vaikka haastattelun aiheena ovat alaitaidot, haastateltavan ei ole tarkoitus kuvata alaisiaan henkilöinä vaan sitä, miten he kokevat alaisten toiminnan eli alaitaitojen merkityksen heidän työhyvinvoinnilleen.

Tähän tutkimukseen haastateltiin yhteensä neljää esimiestä. Esimiehellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa keskijohtoon kuuluvaa työntekijää, jolla on alaisia, mutta joka ei kuulu organisaation ylimpään tasoon. Haastatelluilla esimiehillä on kokemusta esimiesasemassa toimimisesta usean vuoden ajalta. Heillä on todennäköisesti hyvä käsitys alaitaitojen suhteesta heidän työhyvinvointiinsa, koska esimies-alaissuhde muotoutuu ajan kanssa (Rehnbäck & Keskinen 2005, 18; Yukl 2010, 235). Viitala ym. (2010, 197) ovat myös tutkimuksessaan todenneet, ettei muutaman viikon kestäneessä esimies-alaissuhteessa todennäköisesti ole mahdollista muodostaa erityisen kattavaa käsitystä toisen toiminnasta. Lisäksi esimerkiksi Hakanen (2011, 22) korostaa työhyvinvoinnin olevan pitkän aikavälin hyvinvointia. Oli siis oleellista, että haastateltavat pystyivät kuvaamaan työhyvinvointinsa ja alaitaitojen suhdetta pidemmän ajanjakson ajalta. Haastateltavilla henkilöillä oli esimieskokemusta yhteensä keskimäärin 20 vuotta, josta nykyisten alaisten kanssa oli työskennelty keskimäärin 8 vuotta. Alaisia haastateltavilla oli 6–17. Yhteenveto aineistosta esitellään taulukossa 1.

<b>Haastattelu</b>	<b>Esimieskokemus yhteensä</b>	<b>Nykyisten alaisten kanssa työskennelty aika</b>	<b>Alaisten lukumäärä</b>	<b>Haastattelun kesto</b>
H1	14 vuotta	4 vuotta	17	42 min
H2	15 vuotta	5 vuotta	6	32 min
H3	13 vuotta	7 vuotta	8	50 min
H4	36 vuotta	15 vuotta	11	31 min

*Taulukko 1. Yhteenveto aineistosta*

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Microsoft Teamsin kautta maaliskuun 2024 aikana. Haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostitse. Liitteenä lähetettiin haastattelurunko tutustuttavaksi ja

myös selvennettiin, miten alaistaidot on määritelty tässä tutkimuksessa. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin siten, ettei tekstimuotoon muunnetusta aineistosta ollut mahdollista tunnistaa haastateltua henkilöä. Litteroinnissa käytettiin apuna Teams-sovelluksen sisäänrakennettua litterointityökalua. Litteroitu aineisto kuitenkin tarkastettiin manuaalisesti, jotta aineiston oikeellisuudesta voitiin varmistua. Litteroinnin yhteydessä aineistosta karsittiin täytesanoja ja muuta analyysin kannalta epäolennaista materiaalia, jotta aineiston käsittely helpottui. Haastattelun keskimääräinen pituus oli 39 minuuttia. Litteroituna tekstinä pituus oli yhteensä 59 sivua.

### **3.2 Teoriaohjaava sisällönanalyysi analyysimenetelmänä**

Aineiston analyysimenetelmä tässä tutkimuksessa on teoriaohjaava sisällönanalyysi. Tuomen ja Sarajärven (2018, 108–110) mukaan sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineisto- tai teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Aineistolähtöisessä analyysissä teoria ohjaa analyysia ainoastaan metodologian kautta. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä analyysia ohjaa valmis teoria. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoria toimii analyysin apuvälineenä, mutta teoriaa ei ole tarkoitus testata, vaan tarkoituksena on avata uusia ajatuksia.

Tässä tutkimuksessa halutaan antaa tilaa uudelle tiedolle, koska kyseessä on vähemmän tutkittu näkökulma. Täten on mielekäästä, ettei analyysiä ole sidottu täysin teoriaan. Sisällönanalyysi voitaisiin tehdä myös aineistolähtöisesti. Analyysimenetelmäksi on kuitenkin valittu teoriaohjaava analyysimenetelmä, koska teoria on ohjannut tutkimusta jo haastatteluteemoja laadittaessa. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä teoria koskee vain analyysin toteuttamista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108). Lähtökohdiltaan teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee kuitenkin aineiston ehdolla, kuten aineistolähtöinen analyysikin. Ero on siinä, miten abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin: teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä ne tuodaan valmiina, ilmiöstä ”jo tiedettynä”, kun taas aineistolähtöisessä analyysissä ne luodaan aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133).

Sisällönanalyysin vaiheita ovat redusointi eli pelkistäminen, ryhmittely eli klusterointi ja abstrahointi eli käsitteellistäminen. Ensin aineisto luettiin läpi useaan kertaan, jotta kokonaiskuva hahmottui. Tämän jälkeen aineistosta poimittiin tutkimuskysymysten kannalta oleellinen materiaali. Nämä tutkimuskysymysten kannalta oleelliseksi katsotut alkuperäisilmaukset redusointiin eli luotiin pelkistettyjä ilmauksia. Samaa ilmiötä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin eli klusterointiin. Aineiston klusterointi jakautui kahteen osioon tutkimuskysymysten mukaisesti. Työhyvinvointia

edistäviä ja työhyvinvointia heikentäviä alaistaitoja kuvaavat ilmaisut pidettiin ryhmittelyvaiheessa erillään. Ryhmittelyn edetessä hyvät sekä heikot alaistaidot muotoutuivat kuitenkin toistensa vastakohtiksi, joten ne pystyttiin yhdistämään samoihin alaluokkiin. Muodostetut ryhmät yhdisteltiin siis alaluokiksi ja edelleen niin, että muodostettiin yläluokat. Lopuksi yläluokista muodostettiin yksi yhdistävä luokka, esimiehen työhyvinvoinnin kannalta merkitykselliset alaistaidot, jolla on yhteys tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–126.) Alaistaidot nousivat puhtaasti aineistosta, mutta niiden luokittelulle haettiin tukea teoriasta. Luokittelu eteni kuitenkin aineiston ehdoilla, joten luokat ovat muodostuneet teoriaa mukaillen.

Aineiston klusterointia seuraa abstrahointi eli käsitteellistäminen, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja valkoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahoinnissa edetään alkuperäisdatan käyttämisestä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127.) Taulukossa 2 esitellään esimerkki aineiston analyysistä. Tulokset esitellään kokonaisuudessaan neljännessä luvussa.

alkuperäisilmaus	pelkistetty ilmaus	alaluokka	yläluokka	yhdistävä luokka
<i>”Pystyy oma-aloitteisesti hoitamaan asioita ja hallitsee työkuormaansa.”</i>	oma-aloitteisuus, oman työn hallinta	itseohjautuvuus	itsensä johtaminen	Esimiehen työhyvinvoinnin kannalta merkitykselliset alaistaidot
<i>”Ettei tule koko ajan kyselemään itsestään selviä asioita.”</i>	jatkuva ohjauksen tarve	itseohjautuvuus	itsensä johtaminen	
<i>”Palautteenkin voi sanoa tosi monella tavalla. Jokaisen olisi hyvä opetella se, että sanotko ilkeällä sävyllä vai rakentavasti.”</i>	rakentavasti toimiminen	vuorovaikutustaidot	yhteistyötaidot	

Taulukko 2. Esimerkki aineiston analyysistä

### 3.3 Eettisyys ja luotettavuus

Tässä tutkielmassa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023, 11–14) määrittelemiä hyviä tieteellisiä käytäntöjä, kuten rehellisyyttä ja huolellisuutta. Tutkimuksessa viitataan asianmukaisesti käytettyihin lähteisiin kunnioittaen muiden tutkijoiden työtä. Tutkimusta varten kerätty aineisto on kerätty ja säilytetty asianmukaisesti. Lisäksi tutkimuksessa on huolehdittu haastateltujen anonymiteetistä, jotta heitä ei voida tunnistaa raportista.

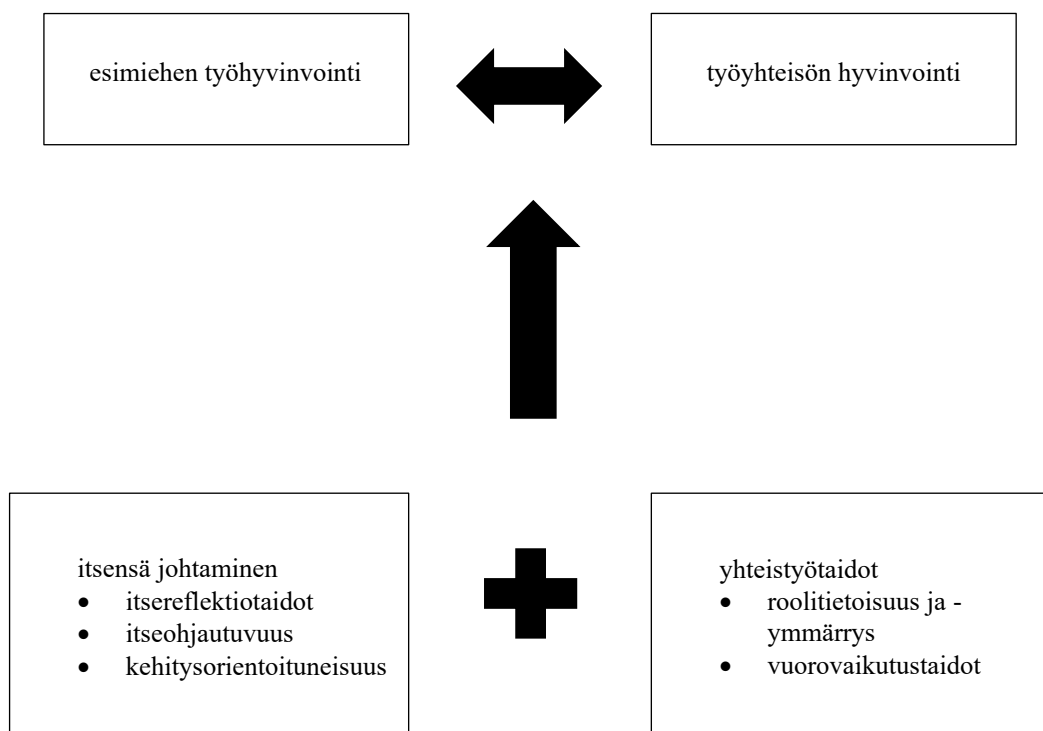
Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa kiinnitetään huomiota kokonaisuuteen. Luotettavuutta ei voida arvioida yksiselitteisesti, mutta tietyt kriteerit tulee ottaa huomioon. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden ja vakiintuneisuuden kautta määrällistä tutkimusta varten luotujen validiteetin ja reliabiliteetin sijaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160–163). Tämän tutkimuksen uskottavuutta on pyritty lisäämään sillä, että haastateltavien valinta on perusteltu samalla huolehtien siitä, etteivät he ole tunnistettavia. Tulosten siirrettävyyttä arvioitaessa tulee huomioida, että työyhteisöt ja myös työn tekemisen tavat ovat moninaisia. Riippuvuus ilmenee hyvänä tieteellisenä käytäntönä. Vakiintuneisuus viittaa siihen, että lukija pystyy arvioimaan tutkimuksen tuotoksia. Tarkka kuvaus tutkimusprosessin kaikista vaiheista parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 214). Tähän on pyritty valintojen huolellisella perustelulla sekä raportoimalla tutkimusprosessista mahdollisimman avoimesti. Luotettavuutta on pyritty lisäämään myös havainnollistamalla aineiston sisältöä ja analyysiä konkreettisin esimerkein.

Luotettavuutta arvioitaessa tulisi kiinnittää huomiota myös puolueettomuuteen, vaikka laadullisessa tutkimuksessa tutkijan subjektiivinen asema suhteessa tutkimukseen on väistämätön (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Puolueettomuutta tässä tutkimuksessa lisää se, ettei tutkijalla ole omakohtaista kokemusta haastateltavien asemassa toimimisesta, eikä hänellä ole henkilökohtaista yhteyttä organisaatioihin, joissa haastateltavat työskentelevät. Riskiä haastatteluvastausten rajoittuneisuuteen on pienentänyt myös se, ettei haastattelija tiedä, ketkä ovat haastateltavan alaisia. Tämä on myös ehkäissyt tutkijan omien näkemysten vaikutusta tutkimustuloksiin.



## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia. Tulokset on jaoteltu analyysin yläluokkien mukaisesti kahteen lukuun, joissa kuvataan esimiehen työhyvinvoinnin kannalta merkittäviä alaistaitoja. Analyysin perusteella voidaan todeta, että esimiehen työhyvinvointia edistäviä alaistaitoja ovat itsensä johtaminen sekä yhteistyötaidot. Täten ensimmäisessä luvussa käsitellään itsensä johtamiseen liittyviä alaistaitoja ja toisessa luvussa yhteistyötaitoihin liittyviä alaistaitoja. Luvut on jaettu edelleen alalukuihin, joissa käsitellään kyseiseen luokkaan kuuluvia alaistaitoja analyysin alaluokkien mukaisesti. Haastatellut esimiehet kuvailivat työhyvinvointiaan edistäviä ja heikentäviä alaistaitoja keskenään hyvin samankaltaisesti. Työhyvinvointia edistävien ja heikentävien alaistaitojen muotoutuminen toistensa vastakohtiksi helpottaa aineiston käsittelyä, sillä niitä voidaan kuvata samojen alaluokkien alla. Keskeisenä tutkimustuloksista ilmenee, että alaistaidot koetaan merkityksellisiksi myös työyhteisön toiminnan ja hyvinvoinnin kannalta.



Kuvio 1. Yhteenveto tutkimustuloksista

## 4.1 Itsensä johtaminen

Aineiston perusteella esimiehen työhyvinvoinnin kannalta merkityksellistä on alaisen kyky johtaa itseään. Itsensä johtamiseen liittyviä alaistaitoja ovat itsereflektiotaidot, itseohjautuvuus ja kehitysorientoituneisuus. Seuraavissa luvuissa kuvataan sitä, kuinka alaisen itsensä johtamisen taidot ilmenevät käytännössä.

### 4.1.1 Itsereflektiotaidot

Analyysin perusteella itsereflektiotaitoihin kuuluvat oman toiminnan arviointi, kuormituksen ja tunteiden hallinta sekä oman asenteen työstäminen. Myös omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on osa itsereflektiotaitoja.

Alaistaitoinen työntekijä kykenee huolehtimaan työssä jaksamisestaan ja siitä palautumisesta. Siihen kuuluu muun muassa omien rajojen tunnistaminen, jotta osaa tarvittaessa pyytää apua ja tukea. Aineistossa sivuttiin myös kokonaisvaltaista itsestä huolehtimista myös työn ulkopuolella. Esimies voi joutua ajoittain puuttumaan alaisten elämänhallinnallisiin haasteisiin, koska ne heijastuvat työhön. Nähtiin kuitenkin, ettei tämä esimiehen tehtäviin kuuluisi, vaan on ylimääräistä työtä.

Aineiston perusteella kuormittavia esimies-alaissuhteita ovat sellaiset, joissa alaisen työssä jaksamisesta ja siitä suoriutumisesta joutuu jatkuvasti huolehtimaan. Alaisen itsereflektiokyvyn puute ja tämän seurauksena esimerkiksi kyvyttömyys rajata työntekoa voi esimiesten näkemysten mukaan aiheuttaa työuupumusta. Tämän kuvattiin johtavan siihen, että työtehtäviä joudutaan jakamaan muille työyhteisön jäsenille. Alaisen kykenemättömyyden itsereflektioon koettiin kuormittavan siis myös muita, sillä se aiheuttaa sekä esimiehelle että muulle työyhteisölle ylimääräistä työtä.

*”Ei itse osaa ajatella sitä, että kuinka rajaa työtä, tekee ihan liikaa ja väsyy. – – Niin tällaisesta huolehtiminen on sellaisia kuormittavia asioita esihenkilötyössä.” (H1)*

Itsereflektiotaitoihin kuuluu aineiston mukaan myös tunteiden hallinta sekä kyky havainnoida omia tarpeitaan eri tilanteissa. Alaisen tulisi kyetä suhtautumaan realistisesti eri tilanteisiin, eikä asettaa kohtuuttomia odotuksia. Myös positiivinen asenne nähtiin tärkeäksi. Alaistaitoinen työntekijä kykenee tunnistamaan toimintaansa vaikuttavia ajatusmalleja sekä pohtii asennoitumistaan ja sen merkitystä.

*”Ei voi ajatella niin, että ne minun asiat on ne kaikkein tärkeimmät asiat.”(H3)*

#### 4.1.2 Itseohjautuvuus

Itself-reflection skills on the other hand, self-direction is an important aspect of employee well-being. Self-direction includes the ability to manage one's own work and initiative. A self-directed employee is active, seeks to acquire knowledge and stay on top of industry developments. He does not waste the supervisor's time with unnecessary questions. A self-directed employee does not demand constant supervision and support, but trusts that the supervisor will do his job in the right way and at the right time. A self-directed employee manages his time well. In this case, the supervisor's time is not wasted by the employee's tasks and organization. Self-directed employees work with less stress and are more motivated.

*”Minä voin luottaa siihen, että ne tekee hommat oikeassa aikataulussa ja oikealla tavalla.”(H1)*

Self-direction is a key to continuous improvement and is based on the employee's ability to manage his own work, even if it is not perfect. However, it is also important to have a good supervisor, who trusts the employee's abilities. A good supervisor is someone who is able to delegate responsibility and take responsibility for the employee's work. A good supervisor is someone who is able to delegate responsibility and take responsibility for the employee's work. A good supervisor is someone who is able to delegate responsibility and take responsibility for the employee's work.

*”Pystyy oma-aloitteisesti hoitamaan asioita, ja että hallitsee itse sitä omaa työkuormaaansa.”(H2)*

*”Pitää tavallaan mennä johtamaan ja organisoimaan hänen työtehtäviä, mikä olisi hänen oma tehtävä. Pitää mennä – joskus aika paljonkin ohjaamaan sitä, että henkilö ei näe sitä oma tilannettaan tai niitä töitään.” (H1)*

It became clear from the data that a good supervisor can help the employee to manage his own work better. In addition, self-direction is a key to continuous improvement and is based on the employee's ability to manage his own work, even if it is not perfect. However, it is also important to have a good supervisor, who trusts the employee's abilities. A good supervisor is someone who is able to delegate responsibility and take responsibility for the employee's work. A good supervisor is someone who is able to delegate responsibility and take responsibility for the employee's work. A good supervisor is someone who is able to delegate responsibility and take responsibility for the employee's work.

### 4.1.3 Kehitysorientoituneisuus

Kehitysorientoituneisuus alaistaitona tarkoittaa alaisen kykyä tunnistaa oman osaamisensa kehittämistarpeita sekä haluun ja valmiuteen tarttua niihin. Myös alaisen ammattitaito ja etenkin sen ylläpito koettiin merkitykselliseksi. Lisäksi kehitysorientoituneisuudella viitataan alaisen avoimeen ja positiiviseen suhtautumiseen muutoksiin ja kykyyn sopeutua niihin nopeasti.

Esimiehen työhyvinvoinnin kannalta on merkityksellistä, että alainen on ammattitaitoinen ja osaava työssään. Aineiston mukaan ammattitaitoisten alaisten kanssa työskentely lisää esimiehen työn mielekkyyttä. Heiltä esimiehen on esimerkiksi mahdollista saada tukea työhön liittyvissä päätöksissä. Lisäksi on merkityksellistä, että alainen on kykenevä ja halukas kehittämään omaa osaamistaan. Kuormittavaksi koettiin, jos alainen ei ole motivoitunut kehittämään osaamistaan tai työskentelytapojaan siitäkin huolimatta, että esimies pyrkii ohjaamaan häntä.

*”Saa sitä semmoista tukea siihen, että tiettyjä päätöksiä kun tekee, niin tekee ne sitten oikeeseen suuntaan.”(H1)*

*”Tärkeää on, että työntekijöillä on osaamista, ja että he kehittää itseään omassa työtehtävässään.”(H3)*

Aineiston mukaan esimiehet näkevät, että toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti ja uusia osaamistarpeita tulee jatkuvasti. Tällöin alaisilta vaaditaan valmiuksia sopeutua muutoksiin sekä ymmärtää muutostarpeita. Vaikka muutosvastarinnan luonnollisuus tiedostetaan, siihen liittyvät haasteet johtamisessa koetaan aineiston mukaan raskaaksi sen johtuessa haluttomuudesta opetella uutta, kuten digitaalisten apuvälineiden käyttöä. Alaistaitoinen työntekijä on halukas kehittämään työntekoa ja opettelemaan uusia toimintatapoja toiminnan tehostamiseksi. Muutosvastarinnan nähtiin myös tarttuvan herkästi koko työyhteisöön, vaikka se olisi lähtöisin vain parista työyhteisön jäsenestä.

*”Että sopeutuu uusiin tilanteisiin ja vaihtuviin työtehtäviin. Nykyaikana tulee aika nopeallakin tahdilla kaikenlaista. – – Että pystyy omaksumaan uusia työtapoja.”(H2)*

*”Nostattaa kulmakarvoja, jos esimerkiksi välttää digitaalisten apuvälineiden oppimista tai käyttöönottoa tai jopa halveksii niitä.” (H4)*

## 4.2 Yhteistyötaidot

Itsensä johtamisen taitojen ohella aineiston mukaan esimiehen työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä alaistaitoja ovat yhteistyötaidot. Yhteistyötaidot muodostuvat roolitietoisuudesta ja -ymmärryksestä sekä vuorovaikutustaidoista. Seuraavissa luvuissa kuvataan tarkemmin sitä, kuinka nämä taidot ilmenevät käytännössä.

#### 4.2.1 Roolitietoisuus ja -ymmärrys

Aineiston perusteella roolitietoisuudella viitataan esimerkiksi siihen, että alainen ymmärtää ja hyväksyy esimiehellä olevan päätösvaltaa. Täten hän myös noudattaa sovittuja asioita. Esimiesten kokemusten mukaan on kuormittavaa, jos alainen jatkuvasti kyseenalaistaa esimiehen päätöksiä. Alaisen tulisi myös ymmärtää, että esimiehellä on tiettyjä velvollisuuksia sekä sitä, että esimiehen valtuudet ja kyvyt ovat rajalliset. Alaistaitoinen työntekijä pyrkii hahmottamaan asioiden taustalla olevia syitä. Hän ymmärtää, että esimerkiksi esimiehen epäoikeudenmukaiselta vaikuttavan päätöksen taustalla voi olla sellaista tietoa, jota muilla ei ole.

*”Välillä ehkä tuntuu, että pitäisi olla supermies, ja että vastaukset pitäisi tulla kuin apteekin hyllyltä. Työntekijöiden pitäisi myös ymmärtää, että myös johtaja on – – velvollinen tekemään työnsä hyvin, eikä hänkään voi työssään tehdä ja luvata ihan mitä vaan. Häntäkin sitoo tietyt raamit, joita hänen on noudatettava. Se on joskus ihan selkeästi vähän vaikeasti ymmärrettävä asia.” (H3)*

Rooliymmärrykseen alaistaitona aineiston mukaisesti kuuluu myös palautteen antaminen ja epäkohtien ilmi tuominen. Esimiehen työhyvinvointia edistävä alaistaitoinen työntekijä käyttää hyödyksi tilanteet, joissa voi auttaa esimiestä kehittymään työssään ja näkee sen myös vastuukseen. Alaistaitoinen työntekijä ei ajattele esimiehen kykenevän lukemaan ajatuksia. Koettiin kuitenkin, että alaisen tulisi hahmottaa, millaisista asioista palautetta on aiheellista antaa. Palautteen ei tulisi kohdistua asioihin, joihin esimies ei voi vaikuttaa. Lisäksi esimiesten näkemysten mukaan alaisilta saatu kannustus ja tuki ovat työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä.

Roolitietoinen alainen huomioi toiminnassaan muut työyhteisön jäsenet, tekee yhteistyötä ja on tarvittaessa valmis ottamaan vastuuta myös muiden tehtävistä. Oman toimintansa vaikutukset tulee hahmottaa, sillä esimiehet kokevat, että työyhteisössä asiat lähtevät helposti ikään kuin lumipallona liikenteeseen. Esimiehen työn kannalta haastavaa on, jos alainen toimii liian omaehtoisesti muita huomioimatta. Myös osallistuminen päätöksentekoon ja mielipiteen ilmaisu kuuluvat alaisen rooliymmärrykseen. Roolitietoinen alainen ymmärtää voivansa vaikuttaa asioihin.

*”Että alainenkin näkisi tiimin, tiimin työt ja asiat, eikä vaan omia töitään. Niinku laajenisi jotenkin se alaisenkin näkemys.” (H1)*

*”Asenne siihen, että minä olen yksi niistä, joka voi vaikuttaa työyhteisön ja oman esihenkilön työhyvinvointiin” (H3)*

Aineiston mukaan alaistaitoinen työntekijä ei ajattele vain itseään, vaan osaa nähdä yhteiset tavoitteet ja toimii niitä kohti. Aineistosta ilmeni, että alaistaitojen koetaan olevan merkittävässä osassa esimiehen työhyvinvointia osaltaan siksi, että niiden koetaan vaikuttavan herkästi koko työyhteisöön ja työyhteisön ilmapiiriin. Nähtiin, että alaistaidot ovat edellytys työyhteisön sujuvalle työskentelylle. Myös alaistaitojen kehittämiseen liittyen oleellisena nähtiin, että alaistaitoja tuotaisiin nimenomaan työyhteisössä näkyvämmiksi, ja että työn tekemiseen löydettäisiin yhteisöllisyyttä. Koettiin, että alaistaidoista puhutaan liian vähän. Aineistossa ilmeni pohdintaa siitä, tietävätkö työntekijät, mitä alaistaidoilla tarkoitetaan. Myös esimiehen ja johtamisen roolia alaistaitojen ilmenemisessä pohdittiin.

*”Se on tosi tärkeää, että tulevaisuudessa nostettaisiin myös niitä alaistaitoja enemmän esille. Ei se esihenkilö –pysty ihmeisiin. Että kyllä se on kokonaisuus, jossa yhdessä rakennetaan sitä hyvää”. (H3)*

*”Aina puhutaan vaan esimiestaidoista. Minusta tuntuu, että ei niitä [alaistaitoja] mietitä. Kukaan ei oikein mieti, että mitä niiden pitäisi olla.” (H2)*

#### **4.2.2 Vuorovaikutustaidot**

Aineiston perusteella merkityksellisimpiä alaistaitoja esimiehen työhyvinvoinnin kannalta ovat hyvät vuorovaikutustaidot. Kaikkien haastateltujen esimiesten näkemyksissä korostuivat avoimen ja suoran vuorovaikutuksen tärkeys. Suurimmat erot esimies-alaisuhteissa koettiin liittyvän vuorovaikutuksen määrään ja laatuun. Laadukkaaksi koettiin esimies-alaisuus, jossa vuorovaikutus ja kommunikointi alaisen kanssa on aktiivista ja selkeää. Koettiin muun muassa tärkeäksi, että alainen pitää esimiehensä ajan tasalla työhön liittyvissä asioissa. Aineistosta ilmeni myös, että vuorovaikutuksellisuuden nähdään saavan tulevaisuudessa suurempi merkitys työn tekemisen kannalta monipaikkaisuuden myötä.

*”Kaikkein tärkein on vuorovaikutustaidot.” (H4)*

*”Ei sitä varmaan voi sitä avointa vuorovaikutusta niinku tarpeeksi korostaa.”(H1)*

*”Itse koen, että on tärkeää – – että pystytään puhumaan monipuolisesti asioista. Ettei jää ihan arvailujen varaan, että mitäköhän mieltä se toinen nyt tästä asiasta on – –.”(H2)*

Esimies-alaisuuden laatua ja työhyvinvointia heikentäväksi sitä vastoin koettiin se, että suhde alaiseen on etäinen ja vuorovaikutus vähäistä. Alainen on tällöin passiivinen, eikä pidä aktiivisesti esimieheen yhteyttä. Esimies ei saa ajantasaista tietoa, vaan joutuu käyttämään aikaansa asioista kyselyyn alaiseltaan. Vuorovaikutuksen vähäisyyden lisäksi huonoksi koettiin, jos alainen peittelee asioita tai ei puhu suoraan. Jos esimies ei tiedä asioiden todellista laitaa, hänen on haasteellista tukea alaista tai vaikuttaa asioihin. Esimiehet kokivat myös, että asioista vaikeneminen aiheuttaa herkästi väärinkäsityksiä ja asioiden suurenemista myös työyhteisötasolla. Vuorovaikutustaitoihin kuuluu siis myös rohkeus tuoda ilmi epäkohtia ja puhua asioista rehellisesti. Aineistosta ilmenee avoimuuden ja rehellisyyden lisäksi asiallisen vuorovaikutuksen merkitys. Myös negatiivinen palaute tulee kyetä ilmaisemaan rakentavasti ja vuorovaikutuksen esimiehen ja alaisen välillä tulee olla kunnioittavaa.

*”Se on yllättävää, miten paljon alaiset jättää sitten loppujen lopuksi kertomatta asioita.”(H1)*

*”Jotenkin haluan korostaa sitä semmoista aikuisten välistä tekemistä: – – Että pidettäisiin asiallisena puhuminen ja keskusteleminen. Ei mennä henkilökohtasuuksiin, vaan pyrittäisiin siihen, että asiat kun asiat pystytään ratkaisemaan keskustelemalla.”(H3)*

## 5 TULKINTA SUHTEESSA TEOREETTISEEN VIITEKEHYKSEEN

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu alaistaitojen käsitteen ympärille. Sisällönanalyysi on tehty teoriaohjaavaa sisällönanalyysia hyödyntäen, jolloin analyysia on ohjannut vuoroin aineisto ja vuoroin teoria. Tässä luvussa tutkimuksen tuloksia tarkastellaan ja tulkitaan läheisemmin suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Ensin käsitellään alaistaitoja, minkä jälkeen tarkastellaan esimies-alaissuhdetta LMX-teorian valossa.

Keskisen (2005, 42, 84) mukaan alaistaidot parantavat johtamisen laatua esimerkiksi lisäämällä esimiehen työn mielekkyyttä ja rohkaisemalla esimiestä esimiestaitojen kehittämiseen. Tulosten mukaan alaistaidoilla onkin yhteys esimiestyön mielekkyyteen ja esimiehen ammattitaidon kehittymiseen palautteen kautta. Esimiehet kokevat myös alaisilta saadun tuen ja kannustuksen merkitykselliseksi. Arvostus sekä työyhteisön tuki ja luottamus voivatkin olla työn voimavaroja (Hakanen 2011, 50–51; Herttuala, Kokkinen & Konu 2020) ja alaisilta saatu tuki voi lisätä esimiehen motivaatiota (Carsten, Uhl-Bien & Huang 2018).

Tulosten perusteella esimiehen työhyvinvoinnin kannalta merkitykselliset alaistaidot ilmentävät muuta kuin tehokasta suoriutumista, vaikka itsensä johtaminen alaistaitona liittyy osaltaan myös työn tekemiseen. Tämän voidaan ajatella tukevan Keskisen (2005, 20) näkemystä siitä, että alaistaidot ovat paljon muuta kuin työn hyvin tekemistä. Niihin kuuluu vastuullinen asennoituminen ja toiminta, kuten yhteistyön hakeminen (Keskisen 2005, 18). Yhteistyötaidot nousivatkin tuloksissa esimiehen työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiksi. Tuloksissa alaisen vastuullisuus ilmenee kuitenkin myös vastuuna omasta työstä ja hyvinvoinnista, mutta samalla myös vastuuna koko työyhteisön työhyvinvoinnin tukemisesta. Aineiston mukaan esimiehen työhyvinvointia edistävä alaistaitoinen työntekijä muun muassa arvioi omaa toimintaansa kriittisesti, huolehtii hyvinvoinnistaan, on halukas kehittämään osaamistaan ja työskentelee oma-aloitteisesti. Merkityksellistä on myös hahmottaa oman toimintansa vaikutukset ja ajatella työssään koko työyhteisöä. Tämän voidaan nähdä luonnehtivan myös työyhteisötaitoja, joihin kuuluu ymmärrys omasta roolista osana kokonaisuutta ja yhteistä työtä (Mönkkönen & Roos 2010, 146) ja joilla viitataan työntekijän vastuullisuuteen työyhteisön jäsenenä (Salminen 2015, 135).



Vastuullisuus ilmenee aineiston alaistaidoissa siis vastuunottamisena yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta yhteistyötaitojen myötä, mutta myös oman sekä muiden työhyvinvoinnin tukemisena. Alaistaitojen onkin todettu olevan oleellisia myös muiden työyhteisön jäsenten hyvinvoinnin edistämiseksi (Aarnikoivu 2008, 80; 2010, 89) ja esimerkiksi työntekijäkestävyyden alaistaitodimensio viittaa käyttäytymiseen, joka edistää työntekijän itsensä, mutta myös työyhteisön hyvinvointia. Tulosten mukaan esimiehet kokevat alaistaitojen olevan osaltaan merkityksellisiä hyvinvoinnilleen siksi, että he kokevat alaistaitojen vaikuttavan herkästi heidän itsensä ohella myös muuhun työyhteisöön ja näkevät ne oleellisina työyhteisön toiminnan ja työhyvinvoinnin kannalta. Esimerkiksi alaisen heikot itsensä johtamisen taidot ja täten kyvyttömyys huolehtia omasta ajankäytöstään ja jaksamisestaan voi johtaa myös muiden työyhteisön jäsenten lisääntyneeseen kuormitukseen, sillä töitä joudutaan siirtämään muille. Alaistaitojen onkin todettu olevan yhteydessä yhteisölliseen hyvinvointiin (Rehnback & Keskinen 2005; Rehnback, Keskinen & Keskinen 2010). Tulosten merkitystä työyhteisötasolla tarkasteltaessa voidaan huomata myös, että esimiestyön on nähty olevan keskeinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä (Tarkkonen 2012, 125; Järvinen 2016). Tuloksista kuitenkin ilmenee, että vastavuoroisesti alaiset ja heidän toimintansa on yhteydessä esimiehen työhyvinvointiin. Täten hyvinvoinnin kehittäminen on koko työyhteisön asia. Voidaan tulkita, että tarkoituksenmukaisempaa olisi siirtyä esimiehen tarkastelusta koko työyhteisön sekä yhteisen työn ja toiminnan tarkasteluun.

Tutkimuksen tutkimustehtävä täyttyi, sillä esimiehen työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä alaistaitoja onnistuttiin kartoittamaan. Edellä kuvatulla tavalla niiden merkityksellisyys kuitenkin korostuu tutkimustuloksissa huomattavasti myös työyhteisön kannalta. Voidaan siis pohtia, olisiko tarkastelussa pitänyt keskittyä työyhteisötaitoihin laajemman ymmärryksen saavuttamiseksi alaistaitojen suhteesta esimiehen työhyvinvointiin. Tällöin esimies-alaisuuden sijaan tulisi tarkastella työyhteisön jäsenten keskinäisiä suhteita. Tästä huolimatta tulokset ilmentävät, että alaistaitojen tarkastelu esimies-alaisuudessa on tarpeellista, sillä alaistaidoilla löydettiin olevan yhteys esimiehen työhyvinvointiin myös esimies-alaisuudessa.

Tulosten merkitystä pohdittaessa voidaan myös palata johdannossa esitettyyn näkemykseen siitä, että esimiehen työhyvinvoinnin edistämisestä hyötyy koko organisaatio. Organisaatiokansalaisuuteen kuuluu toimia, jotka helpottavat esimiehen työtä ja jättää enemmän aikaa johtamistehtäville (Organ ym. 2006, 16–17). Kuten Järvinen (2016) on todennut, esimiestyöhön liittyy tyypillisesti muutenkin suuri työmäärä, eikä aikaa tulisi käyttää alaisten työtehtävien hoitamiseen. Tuloksista ilmeni, että alaisten työstä huolehtiminen ja jatkuva ohjauksen tarve lisää esimiehen työn määrää. Itsensä

johtamisen alaistaitona voi siis nähdä ilmentävän organisaatiokansalaisuuden hyötyjä sekä esimiehelle, mutta myös organisaatiolle, sillä se vähentää esimiehen työmäärää. Myös Organ ym. (2006, 200) ovat todenneet itsensä kehittämiseen sitoutuneen työntekijän voivan säästää esimiehen aikaa. Täten itsensä johtaminen alaistaitona edistää myös organisaation tehokkuutta ja tavoitteiden saavuttamista (Organ ym. 2006, 199), sillä se säästää esimiehen aikaa hänen omille työtehtävilleen.

Esimiehet kuvasivat esimies-alaisuhteissa olevan huomattaviakin eroja, mikä tukee LMX-teoriaa (Green 2008, 95). Aineiston perusteella suurimmat erot suhteiden välillä koettiin olevan vuorovaikutuksen määrässä ja laadussa, kuten myös Lidenin ym. (1997, 48) mukaan erot korkea- ja matalalaatuisten esimies-alaisuhteiden välillä näkyvät muun muassa tiedonvaihdon määrässä. Esimies-alaisuuskohteita koettiin laadukkaiksi silloin, kun vuorovaikutus suhteessa on runsasta ja avointa. Hyvän esimies-alaisuuden perustana onkin avoimuus ja riittävä vuorovaikutus (Salminen 2015, 103). Esimiehet kokivat suhteet laadukkaiksi ja sujuviksi myös sellaisten alaisten kanssa, jotka kykenevät työskentelemään itsenäisesti ja oma-aloitteisesti. Tällaisten alaisten kanssa työskentely koettiin mielekkäämmäksi ja vähemmän kuormittavaksi. Onkin todettu, että korkealaatuisten esimies-alaisuuskohteiden ominaista on alaisen ahkerampi työskentely (Yukl 2010, 236–238). Esimiesten on myös todettu arvostavan itsenäisesti työskentelemään kykeneviä alaisia myös aiemmissa tutkimuksissa (Uhl-Bien ym. 2022).

Tätä vastoin koettiin, että heikkolaatuinen esimies-alaisuuskohteita on silloin, kun se on etäinen ja vuorovaikutus on vähäistä. Tuloksissa myös ilmeni, että vähäinen tiedonvaihto esimiehen ja alaisen välillä voi lisätä esimiehen työmäärää, jolloin heikosta tiedonkulusta voi muodostua työn kuormitustekijä (Hakanen 2011, 106, 110). Vuorovaikutuksen kokeminen erityisen tärkeäksi luonnehtii hyvin LMX-teoriaa, sillä siinä johtajuuden nähdään rakentuvan nimenomaan vuorovaikutuksessa (Green 2008, 95). Heikkolaatuisia esimies-alaisuuskohteita määritettiin myös työnteon kautta. Työn hyvin tekemisen on nähty olevan alaistaitojen minimivaatimus (Rehnbäck & Keskinen 2005, 4). Aineistosta ilmeni, että työhyvinvointinsa kannalta esimiehen on merkityksellistä pystyä luottamaan siihen, että alainen tekee työnsä hyvin ja oikeassa aikataulussa. Toisaalta voidaan tulkita, ettei aina edes alaistaitojen minimivaatimusta saavuteta, mutta tämän myötä voidaan myös nähdä luottamuksella olevan rooli esimiehen työhyvinvoinnin rakentumisessa. Luottamusta oletetaan kuuluvan esimies-alaisuuskohteeseen (Yukl 2010, 236). Tuloksia voidaan tulkita siten, että luottamuksen puute heikentää esimies-alaisuuskohteiden laatua ja myös esimiehen työhyvinvointia.

Tulokset siis osoittavat, että laadukkaat ja toimivat esimies-alaisuuhteet ovat esimiehen työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä. Myös Bernerthin ja Hirschfeldin (2016) mukaan johtajien kokemaa työhyvinvointia ja stressiä voidaan ennustaa esimiehen ja alaisen suhteiden kautta, ja etenkin korkealaatuiset esimies-alaisuuhteet ovat yhteydessä esimiehen työhyvinvointiin. Aineistosta ilmeni, että yksikin heikkolaatuinen ja haastava esimies-alaisuuhte voi merkittävästi heikentää esimiehen työhyvinvointia, minkä voidaan nähdä tukevan Rauramon (2012, 130) ajatusta siitä, että hyvä esimies-alaisuuhte on yksi merkittävimmistä työhyvinvoinnin taustatekijöistä. Johtajuus on LMX-teorian valossa vastavuoroinen prosessi (Rehnbäck, Keskinen & Keskinen 2010, 138). Esimiehellä on siis oma roolinsa johtajana ja vastuuta alaisen työhyvinvoinnin edistämisestä, mutta vastavuoroisuuden ja tämän tutkimuksen tulosten myötä yhtäläillä alaisella on omansa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa on tarkasteltu alaistaitojen suhdetta esimiehen työhyvinvointiin. Suhdetta on tarkasteltu työhyvinvoinnin kannalta tavoiteltavien sekä vältettävien alaistaitojen näkökulmista. Tutkimuksessa kysyttiin, millainen on alaistaitojen ja esimiehen työhyvinvoinnin välinen suhde. Tutkimuskysymystä taustoittavat alakysymykset kysyivät, millaiset alaistaidot edistävät ja millaiset alaistaidot heikentävät esimiehen työhyvinvointia.

Tutkimuksessa tarkasteltiin esimiehen työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä alaistaitoja. Tutkimuksen tulokset jaettiin kahteen seuraavanlaiseen luokkaan: itsensä johtaminen ja yhteistyötaidot. Itsensä johtamisen taitoihin kuuluvat itsereflektiotaidot, itseohjautuvuus sekä kehitysorientoituneisuus. Itsereflektiotaitoihin kuuluu alaisen kyky oman toiminnan arviointiin ja hyvinvoinnista huolehtiminen, ja itseohjautuvuus sisältää alaisen oman toiminnan ohjauksen taitoja sekä oma-aloitteisuutta. Kehitysorientoituneisuus käsittää alaisen kyvyn ja halun ammatilliseen kehittymiseen sekä kyvyn sopeutua muutoksiin. Yhteistyötaitoihin kuuluvat vuorovaikutustaidot sekä roolitietoisuus ja -ymmärrys. Vuorovaikutustaidot viittaavat alaisen avoimuuteen sekä taitoon toimia työyhteisössä rakentavasti ja asiallisesti. Roolitietoisuus ja -ymmärrys edellyttävät ymmärrystä erilaisista rooleista ja niihin liittyvistä vastuista. Tutkimustulosten mukaan näillä alaistaidoilla tai niiden puutteella on merkitystä esimiehen työhyvinvoinnille sitä edistävällä tai heikentävällä tavalla.

Tutkimustulosten mukaan alaistaidot ovat olennainen osa esimiehen työhyvinvointia. Esimiehen työhyvinvointia voidaan edistää alaisen itsensä johtamisella sekä hyvillä yhteistyötaidoilla. Ne edistävät tiedonkulkua alaisen ja esimiehen välillä, vapauttavat esimiehen resursseja sekä sujuvoittavat myös työyhteisön toimintaa. Alaisilta saatu tuki ja kannustus ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta ja palaute auttaa esimiestä kehittymään työssään. Tulosten perusteella alaistaidot ovat yhteydessä esimiehen kokemaan stressiin sekä esimiestyön kuormittavuuteen ja mielekkyyteen. Alaistaidot ovat siis mielekäs näkökohta esimiehen työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Koska tuloksista ilmenee alaistaitojen olevan yhteydessä esimiehen työhyvinvointiin, niitä kannattaa kehittää organisaatiossalla. Juuri keskijohdon esimiesten on nähty olevan merkityksellisiä organisaation toiminnan kannalta (Ahlroth & Havunen 2015, 10). Alaistaitojen kehittäminen on mielekästä, sillä alaistaitoja kehittämällä voidaan edistää esimiehen työhyvinvointia ja täten hänen

suoriutumistaan (Järvinen 2016), mikä on organisaation etu. Alaistaitojen on jo yleisen luonteensa vuoksi nähty olevan merkityksellisiä organisaation toiminnan kannalta (Organ ym. 2006, 8, 205). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella ne tulisi nähdä merkitykselliseksi kehittämiskohteeksi organisaatiosta riippumatta myös siksi, että niihin panostamalla organisaation toimintaa voidaan tehostaa keskijohdon tasolla esimiehen työhyvinvoinnin kautta.

Alais- ja työyhteisötaitojen raja näyttää olevan häilyvä. Esimiehen työhyvinvoinnin edistämiseksi ei tulosten perusteella riitä, että esimies-alaisuhde on laadukas ja alaitaitoja toteutetaan esimies-alaisuudessa. Sen lisäksi alaisen tulee kyetä toimimaan koko työyhteisön hyvinvointia edistävällä tavalla ja ymmärtää merkityksensä työyhteisössä. Tulosten perusteella esimiehen työhyvinvointia ei edistetä ainoastaan hyvillä alaitaidoilla, vaan tarvitaan myös työyhteisötaitoja. Kuten Mönkkönen ja Roos (2010, 7) toteavat, alaitaito käsitteenä määrittelee suhteen vain esimieheen, mutta työyhteisötaidot on tarkoitettu sillaksi esimiesten ja alaisten sekä kaikkien työyhteisössä olevien välille.

Työyhteisön näkökulmaa käsiteltäessä voidaan siis todeta olevan tarpeellista kiinnittää huomiota alaisten toimintaan. Esimiestyön on nähty olevan keskeisin työyhteisön hyvinvointiin vaikuttava tekijä (Tarkkonen 2012, 125). Tuloksista kuitenkin ilmenee, ettei esimies voi yksinään olla vastuussa työyhteisön hyvinvoinnin edistämisestä, sillä monet alaitaidot tai niiden puute heijastuvat myös muihin työyhteisön jäseniin. Myös Aarnikoivu (2010, 89) on todennut alaitaidoista puhuttavan silloin, kun ymmärretään, ettei esimies yksinään pysty synnyttämään hyvää tulosta ja hyvinvoivaa työyhteisöä. Tulokset ilmentävät, että vastuuta esimiehen, mutta myös työyhteisön työhyvinvoinnista tulisi siirtää myös alaisille.

Tutkimustulosten valossa esimiehen työhyvinvointia edistävä alaitaitoinen työntekijä huolehtii hyvinvoinnistaan, on itseohjautuva ja yhteistyöhakuinen, haluaa kehittää omaa osaamistaan ja ajattelee työssään työyhteisön etua. Oleellista on alaisen vastuunottaminen työstään ja työyhteisön hyvinvoinnin edistämisestä. Ainoastaan töistä tehokkaasti suoriutumalla ei edistetä esimiehen työhyvinvointia. Tulosten perusteella esimiehen työhyvinvoinnin edistämiseksi alaiselta vaaditaan siis sitoutumista työhön ja työyhteisöön, sillä sitoutumien ilmenee yksilön vastuunottamisena työpanoksestaan ja suoriutumisesta sekä hänelle että organisaatiolle merkityksellisellä tavalla (Keskinen 2005, 25–26).

## 6.1 Tutkimuksen rajoitteet

Tutkimuksen tavoite saavutettiin, sillä tutkimuksessa onnistuttiin kartoittamaan esimiehen työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä alaistaitoja. Tutkimuksen tekemiseen liittyy kuitenkin aina rajoitteita. Tämän tutkimuksen rajoitteena on suppea otanta, mikä vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Haastateltavien pienestä määrästä huolimatta aineisto vaikutti kylläännyvän eli alkavan toistaa itseään, mikä tarkoittaa, että pienestäkin aineistosta voidaan tehdä yleistyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 100). Tutkimuksen tulokset olivat myös suhteellisen yhtenäisiä tutkimuksen teorian kanssa, mikä voi viitata tulosten luotettavuuteen. Yleistettävyyteen liittyen täytyy kuitenkin ottaa myös huomioon työhyvinvoinnin subjektiivisuus, minkä vuoksi tutkimustulokset voisivat olla poikkeavat toisella otannalla.

Tutkimuksen rajoitteita pohdittaessa tulee myös huomioida alaistaitojen kontekstisidonnaisuus. Alaistaidot voivat määrittyä eri tavalla esimerkiksi eri toimialoilla. Tutkimukseen haastatellut esimiehet eivät kuitenkaan edustaneet tiettyä toimialaa, mistä huolimatta aineisto oli suhteellisen yhtenäinen ja täten muodostaa yleiskuvaa tutkimuksen kohteesta. Lisäksi alaistaitojen käsitteeseen liittyvä rajoite tutkimuksen kannalta voi olla se, kuinka haastateltavat ovat alaistaitoja käsittäneet. Tutkimuksen ulkopuolelle on voinut jäädä jotakin johtuen siitä, ettei toimintaa ole tunnistettu alaistaidoiksi.

## 6.2 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus on perustunut esimiehen näkökulman korostamiseen esimies-alaisuudessa. Näkökulma valittiin, koska esimies-alaisuudesta on tutkittu vähemmän esimiehen kuin alaisen näkökulmasta. Tulosten perusteella kuitenkin myös esimiehen näkökulma on mielekäs tutkimusaihe, josta varmasti tulevaisuudessakin tarvittaisiin lisää tietoa. Aineisto tässä tutkimuksessa oli suhteellisen pieni, joten tulosten paremman yleistettävyyden saavuttamiseksi olisi hyödyllistä tehdä laajempia jatkotutkimuksia myös vastaavalla tutkimusasetelmalla tai määrällisiä menetelmiä hyödyntäen. Tutkimuksen teoriassa tuli myös ilmi esimies-alaisuuden olevan vastavuoroinen suhde. Jatkossa voitaisiinkin tutkia esimies-alaisuuteita samanaikaisesti sekä esimiehen että alaisen näkökulmasta. Täten voitaisiin saavuttaa syvällisempi ymmärrys suhteen laadusta ja siihen vaikuttavista tekijöistä kuin tutkimalla vain toista näkökulmaa.

Tulokset myös ilmentävät, että esimiehen työhyvinvointia edistääkseen alaisen tulisi olla sitoutunut. Vaikka tällä tutkimusasetelmalla ei voida todeta syy-seuraussuhdetta alaisten sitoutumisen ja esimiehen työhyvinvoinnin välillä, tutkimustulos antaa siitä viitteitä. Täten voisi olla mielekästä tutkia syvemmin sitoutumisen suhdetta alaistaitoihin ja niiden toteuttamiseen. Sitoutuneisuuden ohella työyhteisötaidot nousivat tutkimuksessa merkitykselliseksi teemaksi, minkä myötä alaistaitojen ohella työyhteisötaitojen läheisempi tarkastelu suhteessa esimiehen työhyvinvointiin olisi mielekästä.

# LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. (2008). *Esimiehenä arjessa*. Helsinki: Talentum.
- Aarnikoivu, H. (2010). *Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ahlroth, M. & Havunen, R. (2015). *Pomo puun ja kuoren välissä*. Helsinki: Talentum.
- Bachman, J., Henry, R., Jackson, C., Mitchell, T. & Crocco, O. S. (2023). Must It Be Lonely at the Top? Developing Leader Well-Being in Organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 25(2), 73–94. <https://doi.org/10.1177/15234223231153765>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Barling, J. & Cloutier, A. (2017). Leaders' Mental Health at Work: Empirical, Methodological, and Policy Directions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 394–406. <https://doi.org/10.1037/ocp0000055>
- Bernerth, J. B. & Hirschfeld, R. R. (2016). The subjective well-being of group leaders as explained by the quality of leader–member exchange. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 697–710. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.04.003>
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., & Huang, L. (2018). Leader perceptions and motivation as outcomes of followership role orientation and behavior. *Leadership (London, England)*, 14(6), 731–756. <https://doi.org/10.1177/1742715017720306>
- Dekas, K. H., Bauer, T. N., Welle, B., Kurkoski, J. & Sullivan, S. (2013). Organizational citizenship behavior, version 2.0: A review and qualitative investigation of OCBs for Knowledge Workers at Google and Beyond. *Academy of Management Perspectives*, 27(3), 219–237. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0097>
- Demerouti, B., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, V. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Green, C. (2008). Leader member exchange and the use of moderating conflict management styles: Impact on relationship quality. *The International Journal of Conflict Management*, 19(2), 92–111. <https://doi.org/10.1108/10444060810856058>
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Heinonen, H., Aalto-Setälä, J., Bindar, M., Rehnback, K., Kariluoma, N. & Keskinen, S. (2013). LMX-suhteen, alaistaitojen ja työhyvinvoinnin vaihtelu yksiköiden sisällä ja välillä. *Hallinnon tutkimus* 32 (1), 5.
- Herttuala, N., Kokkinen, L. and Konu, A. (2020). Social- and healthcare managers' work wellbeing – literature review and key informant interviews. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(6), 633–648. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2019-0077>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- Jabe, M. (2012). *Työhyvinvoinnin työkirja: voitko hyvin työssäsi?* Helsinki: Yrityskirjat.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. (5. uud. p.) Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. (2005). *Ammattina esimies*. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. (2016). *Onnistu esimiehenä*. Helsinki: Alma Talent.



- Keskinen, S. (2005). Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan alan kehittämissäätö KAKS.
- Laine, P. (2013). Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Turun yliopiston julkaisuja. sarja – ser. C Osa – Tom. 372. Turku: Turun yliopisto.
- Li, W.-D., Schaubroeck, J. M., Xie, J. L. & Keller, A. C. (2018). Is being a leader a mixed blessing? A dual-pathway model linking leadership role occupancy to well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 971–989. <https://doi.org/10.1002/job.2273>
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47–120.
- Lönnqvist, J. (2005). Johtajan haasteet ja paineet: työelämä muuttuu – muuttuuko johtaminen? teoksessa Hyypä, H., Miettinen, A., Armstrong, D., Keski-Luopa, L., Lönnqvist, J., Malo, T., Miller, E., & Totro, T. (toim.) *Johtajuus ja organisaatiodynamiikka*. (2. p.) Oulu: Metanoia Instituutti.
- Manka, M.-L. & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi*. (3. p.). Helsinki: Alma Talent.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Mauno, S., Huhtala, M. & Kinnunen, U. (2017). Työn laadulliset kuormitustekijät. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäkikangas, A. & Hakanen, J. (2017). Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S., & Feldt, T. (toim.) *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Huhtala, M. & Hyvönen, K. (2017). Persoonallisuuden merkitys työhyvinvoinnissa. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. (2010). *Työyhteisötaitot* (2. p.). Kuopio: Unipress.
- Oc, B. & Bashshur, M. R. (2013). Followership, leadership, and social influence. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 919–934. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.006>
- Organ, D. W. (2018). Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 80(1), 295–306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006). Organizational citizenship behavior its nature, antecedents, and consequences. London: SAGE.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta* (2. uud. p.). Helsinki: Edita.
- Rehnbäck, K. & Keskinen, S. (2005). Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. *Kuntatyö kunnossa. Kuntien eläkevakuutus*.
- Rehnbäck, K., Keskinen, S. & Keskinen, E. 2010. Työntekijöiden esimies-alaisuudessa toimimiseen liittyvät epäonnistumisattribuutit työhyvinvoinniltaan erilaisissa yksiköissä. *Psykologia* 45 (02). 134–149.
- Richter-Killenberg, S. & Volmer, J. (2022). How leaders benefit from engaging in high-quality leader-member exchanges: a daily diary study. *Journal of Managerial Psychology*, 37(7), 605–623. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2021-0370>
- Salminen, J. (2015). *Työntekijän vastuu ja työelämätaidot* (1. p.). Helsinki: J-Impact.

- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Sias, P. M. (2009). Organizing relationships traditional and emerging perspectives on workplace relationships. London: SAGE.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. (2007). *Kehity alaisena: onnistuneet alaistaidot käytännössä*. Helsinki: Tammi.
- Stringer, L. (2006). The link between the quality of the supervisor-employee relationship and the level of the employee's job satisfaction. *Public Organization Review*, 6(2), 125–142. <https://doi.org/10.1007/s11115-006-0005-0>
- Tarkkonen, J. (2012). *Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. Kuopio: UNIpress.
- Tarvainen, T., Kinnunen, U., Feldt, T., Mauno, S. & Mäkikangas, A. (2005). Vaatimus- ja voimavaratekijät suomalaisten johtajien työssä. *Työ ja ihminen*, 19(4), 440–456.
- Tse, H. H. M., Troth, A. C., Ashkanasy, N. M. & Collins, A. L. (2018). Affect and leader-member exchange in the new millennium: A state-of-art review and guiding framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 135–149. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.002>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 13.3.2024* [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)
- Uhl-Bien, M., Carsten, M., Huang, L. & Maslyn, J. (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*, 148, 225–240. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.041>
- Vesterinen, P-L. (2010). Hyvät työyhteisötaidot luovat työhyvinvointia. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Otava.
- Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö, S. (2010). Lähijohtajuuden, esimies-alaisuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa Uotila, T-P. (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Xu, A. J., Loi, R., Cai, Z. & Liden, R. C. (2019). Reversing the lens: How followers influence leader-member exchange quality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(3), 475–497. <https://doi.org/10.1111/joop.12268>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7. ed.). Upper Saddle River N. J.: Pearson Education.
- Yun, S., Cox, J., & Sims, H. P. (2006). The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374–388. <https://doi.org/10.1108/02683940610663141>
- Zheng, G. G., Zhou, Y., & Wu, W. (2024). Followers matter: Understanding the emotional exhaustion of servant leadership. *Applied Psychology*, 73(1), 215–239. <https://doi.org/10.1111/apps.12473>

# LIITTEET

## Liite 1. Teemahaastattelurunko

Taustatiedot: esimieskokemus vuosina, nykyisten alaisten kanssa työskennelty aika, alaisten lukumäärä

### teema 1: esimies-alaissuhteet

Kuvaile suhteitasi alaisiisi yleisellä tasolla

Kuvaile mielestäsi laadukasta esimies-alaissuhdetta

Kuvaile mielestäsi heikkolaatuista esimies-alaissuhdetta

Kuvaile esimies-alaissuhteittesi välisiä eroja

- Mistä eroavaisuudet mielestäsi johtuvat?
- Miten eroavaisuudet näkyvät käytännössä?

Kerro, millaiset esimies-alaissuhteet ovat työhyvinvointisi kannalta merkityksellisimpiä.

### teema 2: alaistaidot ja työhyvinvointi

Kuvaile sellaista alaisen toimintaa, jonka koet edistävän työhyvinvointiasi

- Miten kuvailtu toiminta edistää työhyvinvointiasi?

Kuvaile sellaista alaisen toimintaa, jonka koet heikentävän työhyvinvointiasi

- Miten kuvailtu toiminta heikentää työhyvinvointiasi?

### teema 3: alaistaitojen merkitys

Kuvaile alaistaitojen suhdetta kokonaistyöhyvinvointiisi

- Ovatko alaistaidot merkittävässä osassa työhyvinvointiasi? Miksi? Miksi ei?

Kuvaile, millaiset alaistaidot ovat kaikkein tärkeimpiä työhyvinvointisi kannalta

### teema 4: alaistaitojen kehittäminen

Kuvaile, millaisia alaistaitoja toivoisit tulevaisuudessa työhyvinvointisi näkökulmasta

Mikä olisi mielestäsi tuloksellisin tapa kehittää alaistaitoja?

### lopuksi

Haluaisitko vielä tuoda esiin jotakin, mikä jäi käsittelemättä?