

**JOHTAJIEN TYÖHYVINVOINNIN YHTEYDET ALAISTEN
TYÖHYVINVOINTIIN JA KOKEMUKSIIN
ESIHENKILÖ-ALAISSUHTEISTA**

Mira Jääskeläinen ja Nina-Krista Mäkinen

Pro gradu -tutkielma

Psykologian laitos

Jyväskylän yliopisto

Toukokuu 2023

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Psykologian laitos

JÄÄSKELÄINEN, MIRA & MÄKINEN, NINA-KRISTA: Johtajien työhyvinvoinnin yhteydet
alaisten työhyvinvointiin ja kokemuksiin esihenkilö-alaissuhteista

Pro gradu -tutkielma, 30 s.

Ohjaaja: Taru Feldt

Psykologia

Toukokuu 2023

Johtajat kohtaavat työelämässä paljon työhyvinvointia haastavia asioita, mitkä voivat vaikuttaa kielteisesti niin johtajien kuin myös heidän alaistensa työhyvinvointiin sekä esihenkilö-alaissuhteen laatuun. Tutkimme, millaisia työhyvinvoinniltaan erilaisia profiileja johtajilta voidaan tunnistaa työuupumuksen ja työn imun suhteen. Lisäksi tutkimme, miten johtajien eri työhyvinvointiprofiilit ovat yhteydessä heidän alaistensa työhyvinvointiin (työuupumus, työn imu) ja kokemuksiin esihenkilö-alaissuhteesta. Aineisto koostui 235 johtajasta (professorit, tieteentekijät, muut johtajat) sekä heidän 989 alaisestaan. Tulokset osoittivat, että suurin osa johtajista voi hyvin. K-keskiarvojen klusterianalyysin avulla tunnistimme neljä työhyvinvointiprofiilia johtajilta: uupuneet (korkea työuupumus, korkea työn imu, 8 %), hyvinvoivat (matala työuupumus, korkea työn imu, 49 %), riskissä uupua (kohtalainen työuupumus, matala työn imu, 12 %) ja keskiverrot (matala työuupumus, kohtalainen työn imu, 32 %). Uupuneiden ryhmä osoitti, että työuupumus ja työn imu voivat ilmetä korkeina samanaikaisesti. Johtajien sukupuoli, ikä tai ammattitausta eivät olleet yhteydessä työhyvinvointiprofiileihin. Johtajien työhyvinvointiprofiilit eivät olleet yhteydessä heidän alaistensa työhyvinvointiin kuten ei myöskään heidän kokemuksiinsa esihenkilö-alaissuhteesta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kokemus korkeasta työn imusta ei välttämättä sulje pois kokemusta korkeasta työuupumuksesta ja toisinpäin. Johtajista viidesosa oli joko uupuneita tai riskissä uupua, jonka vuoksi uupumuksen merkkeihin tulisi kiinnittää erityishuomiota johtajien omien esihenkilöiden toimesta, työnohjauksessa sekä työterveyshuollossa. Kaikkiaan tutkimus vahvistaa tarvetta työhyvinvointia tukeville työympäristöille myös akateemisilla aloilla. Uupumuksen merkkeihin tulisi tarttua ajoissa ja työn imua tukea yksilön voimavarana, ei kuormitustekijänä.

Avainsanat: työhyvinvointi, työuupumus, työn imu, johtajat, alaiset, esihenkilö-alaissuhde

ABSTRACT

Leaders face many challenges to their well-being at work which can have a negative impact on the well-being of both leaders and subordinates, as well as on the quality of the leader-member relationship. We examined the different profiles of workplace well-being that can be identified in leaders in terms of exhaustion and engagement. Moreover, we studied how the different occupational well-being profiles of leaders are connected to workplace well-being of their subordinates (work exhaustion, work engagement) and the leader-member relationship evaluated by the subordinates. Our sample consisted of 235 leaders (professors, scientists, other leaders) and their 989 subordinates. The results indicate that the majority of leaders do well at work. By using K-means cluster analysis, we identified four workplace well-being profiles of the leaders: exhausted (high rates of exhaustion, low rates of engagement, 8 %), healthy (low rates of exhaustion, high rates of engagement, 49 %), at risk of exhaustion (moderate rates of exhaustion, low rates of engagement, 12 %) and mediocre (low rates of exhaustion, moderate rate of engagement, 32 %). The exhausted group of leaders showed that workplace exhaustion and workplace engagement can both appear at high rates at the same time. The gender, the age or the occupation of the leaders were not related to the profile groups. There was not any association between the leaders' workplace well-being and the subordinates' well-being at work or the leaders' workplace well-being and the quality of the leader-member relationship. In conclusion, the experience of high work engagement does not necessarily exclude the experience of high work exhaustion and vice versa. A fifth of the leaders in our sample were experiencing workplace exhaustion or were at risk of exhaustion at work, therefore attention should be paid to the signs of exhaustion by managers' own superiors, in work supervision and in occupational healthcare. All in all, the research confirms the need for work environments that support well-being at work, including the academic field. Signs of workplace exhaustion should be noticed early, and workplace engagement should be supported in a way it can promote individual resources, not stress.

Keywords: well-being at work, work exhaustion, work engagement, leaders, employees, leader-member exchange

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Työhyvinvoinnin kuvaajat.....	2
1.2 Esihenkilö-alaisuus.....	4
1.3 Teoreettiset lähtökohdat ja aiemmat tutkimukset.....	5
1.4 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	7
2 MENETELMÄT	9
2.1 Aineisto ja tutkittavat.....	9
2.2 Aineiston keruu ja kyselymenetelmät.....	10
2.3 Tilastolliset analyysit.....	12
3 TULOKSET	13
3.1 Muuttujien väliset korrelaatiot.....	13
3.2 Johtajien työhyvinvointiprofiilit.....	14
3.3 Erot johtajien työhyvinvointiprofiileissa taustatekijöiden suhteen.....	16
3.4 Johtajien työhyvinvointiprofiilien yhteydet alaisten työhyvinvointiin ja esihenkilö-alaisuuteen arviointiin.....	18
4 POHDINTA	19
4.1. Johtajien työhyvinvointiprofiilit.....	19
4.2. Johtajan työhyvinvoinnin yhteydet alaisten kokemuksiin.....	22
4.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.....	23
4.4 Tutkimuksen vahvuudet ja johtopäätökset.....	24
LÄHTEET	26

1 JOHDANTO

Työelämä on muutosvaiheessa (Eurofound & EU-OSHA, 2014). Informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehitys (Borle ym., 2021), kilpailukyvyn kasvu, talouden muutokset (Schoper ym., 2018), työn intensifikaatio sekä työtahdin kiristyminen (Eurofound & EU-OSHA, 2014) ovat läsnä jokapäiväisessä työelämässä haastaen myös työhyvinvointia. Työelämässä tapahtuvat muutokset lisäävät eritoten johtajiin kohdistuvia paineita sekä odotuksia (Huhtala ym., 2011) ja saattavat näin ollen olla riskitekijä johtajien työhyvinvoinnille. Lisäksi muutokset työelämässä ovat haaste niin johtamiselle kuin myös esihenkilö-alaissuhteelle.

Työhyvinvointitutkimus on usein painottunut tutkimaan, miten johtajat voivat kehittää alaistensa työhyvinvointia, tai miten alaisten työhyvinvointi vaikuttaa heidän työssä suoriutumiseen (esim. Harter, Schmidt & Keyes, 2003; Poulsen & Ipsen, 2017). Vähemmän tiedetään johtajien yksilöllisestä työhyvinvoinnista (Diebig ym., 2017) tai sen vaikutuksista heidän alaisiinsa. Työntekijän pahoinvointi työssä voi vaikuttaa kielteisesti koko työympäristöön (Mäkikangas & Hakanen, 2017) ja erityisesti johtajien kohdalla heikentyneellä työhyvinvoinnilla voi olla kauaskantoisia seurauksia, jotka voivat heijastua myös alaisten työhyvinvointiin. Enenevässä määrin tutkimusta on tehty siitä, miten johtajien hyvinvointi voi vaikuttaa alaisten hyvinvointiin (Li ym., 2018). Tutkimus on kuitenkin ollut rajallista eikä selkeää teoreettista viitekehystä sille, miten johtajan työhyvinvointi voi heijastua alaisten työhyvinvointiin, ole. Myöskään tutkimusta johtajien työhyvinvoinnin merkityksestä esihenkilö-alaissuhteelle ei juuri ole, minkä vuoksi aihetta on tärkeää tarkastella lisää.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastelemme johtajien työhyvinvointia työuupumuksen ja työn imun käsitteiden kautta. Tutkimme johtajien työhyvinvointia henkilökeskeisellä menetelmällä profiloiden heidän työhyvinvointiaan työuupumuksen ja työn imun suhteen. Lisäksi tutkimme, miten erilaisiin työhyvinvointiprofiileihin kuuluvien johtajien alaiset kokevat oman työhyvinvointinsa sekä suhteensa johtajaan. Tutkielman tarkoituksena on selvittää heijastuuko johtajan työhyvinvointi alaisten työhyvinvointiin tai esihenkilö-alaissuhteen laatuun ja täten korostaa johtajien työhyvinvoinnin merkitystä laajemmassa kontekstissa.

1.1 Työhyvinvoinnin kuvaajat

Tutkimuksissa työhyvinvointi on usein määritelty työhön liittyvien kielteisten tunnekokemusten kuten työstressin tai työuupumuksen puutteena (Mäkikangas & Hakanen, 2017). Työhyvinvointia voidaan kuitenkin kuvata myös myönteisten kokemusten kuten työn imun tai työtyytyväisyyden kuvaajilla (Mäkikangas & Hakanen, 2017). Tässä tutkielmassa hyödynnämme työhyvinvoinnin kuvaajina työuupumuksen sekä työn imun käsitteitä. Työuupumusta ja työn imua on pitkään pidetty toistensa vastakohtina ja tutkimuksissa niiden on myös havaittu korreloivan negatiivisesti keskenään (Mäkikangas & Hakanen, 2017).

Johtajien kohdalla työhyvinvointiin kohdistuu tyypillisesti suurempia haasteita kuin ei-johtotehtävissä toimivien työntekijöiden työhyvinvointiin (Wallis ym., 2021). Johtaja-asema voi olla haitallista mielenterveydelle, sillä johtajat kohtaavat tyypillisesti suurempia vaatimuksia sekä haasteita verrattuna rivityöntekijöihin (Wallis ym., 2021). Johtaja-asemaan liittyy usein myös paine saavuttaa organisaation tavoitteet (Wallis ym., 2021) ja kasvavat vaatimukset kilpailukyvästä sekä globaalin talouden muutos luovat myös lisäpainetta johtajille (Roche ym., 2014). Johtajien välillä työhyvinvointi voi kuitenkin vaihdella merkittävästi, sillä työhyvinvointiin vaikuttaa sekä työtehtävä, työn luonne, että työorganisaatio (Hambrick ym., 2005).

Työuupumus on pitkittynyt reaktio työn pitkäaikaisiin emotionaalisiin sekä interpersoonallisiin stressitekijöihin (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Maslachin ja kumppaneiden (2001) mukaan työuupumus koostuu kolmesta komponentista: uupumusasteisesta väsymyksestä, kyynisyydestä sekä ammatillisen itsetunnon laskusta. Näkyvin ja usein eniten raportoitu oire on uupumusasteinen väsymys, jolla tarkoitetaan kroonistunutta väsymystilaa (Maslach ym., 2001). Kyynisyydellä puolestaan viitataan työntekijän kokemukseen työn merkityksettömyydestä (Maslach ym., 2001), kyyniseen asenteeseen työtä kohtaan sekä negatiivisten tunteiden ilmenemiseen työssä (Maslach ym., 1997). Maslachin ja kumppaneiden (2001) mukaan ammatillisen itsetunnon heikentyessä työntekijä on tyytymätön omaan suoriutumiseen, ja arviot omasta työsuoriutumisesta sekä kyvykkyydestä ovat negatiivissävytteisiä. Myös työtehon lasku on yhteydessä ammatillisen itsetunnon heikentymiseen.

Tutkimukset työuupumuksesta johtajilla ovat painottuneet pääasiassa työuupumukseen vaikuttaviin tekijöihin eikä ilmiön yleisyyteen. Työterveyslaitoksen (2022) seurantatutkimuksessa havaittiin, että työuupumusoireilu on kuitenkin lisääntynyt suomalaisilla johtajilla. Lisäksi on saatu viitteitä siitä, että työuupumus on työsidonnaista (Kangas, Huhtala, Lämsä & Feldt, 2010) eli johtajien kokemukset työuupumuksesta ovat työpaikasta ja -tehtävistä riippuvaisia. Johtajien työuupumuksen vaikutukset voivat olla laaja-alaisia ja aiheeseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Esimerkiksi Skakonin ja kumppaneiden (2010) meta-analyysissä tuotiin esille, että muutamissa tutkimuksissa on todettu johtajien työuupumuksen olevan yhteydessä myös heidän alaisten työuupumukseen.

Työn imu on työhyvinvoinnin positiivinen kuvaaja. Työn imu on mahdollistanut työhyvinvoinnin moniulotteisemman tarkastelun myös hyvinvointina eikä vain pahoinvoinnin puuttumisena (Hakanen, 2004). Vaikka työn imu on kohtuullisen uusi käsite työhyvinvoinnin tutkimuksessa, on siitä olemassa jo useita eri määritelmiä (Mäkikangas & Hakanen, 2017). Hakanen (2011, s. 38) kuvailee työn imua eudaimonistiseksi hyvinvointitilaksi, jossa työntekijä on valmis antamaan täyden panoksensa työlle ja vastineeksi tästä hän kokee merkityksellisyyttä työssään sekä työympäristönsä mielekkääksi. Maslach ja Leiter (1997) määrittelevät työn imun työntekijän energisyyden, sitoutumisen ja pystyvyyden kautta eli ikään kuin työuupumuksen vastakohtana. Schaufeli ja kumppanit (2002) puolestaan määrittelevät työn imun erillisenä ilmiönä, johon liittyy suhteellisen pysyvä työkontekstissa esiintyvä myönteinen tunne- ja motivaatiotila. Schaufelin ja kumppaneiden (2002) mukaan tunne- ja motivaatiotila rakentuu työntekijän kokemuksista tarmokkuudessa, omistautumisessa sekä työhön uppoutumisessa. Tässä tutkielmassa tutkimme työn imua Schaufelin ja kumppaneiden (2002) määritelmän mukaisesti tarmokkuuden, omistautumisen ja työhön uppoutumisen kokemusten kautta.

Työn imun kokemukset ovat johtajilla yleisiä. Esimerkiksi Lu ja kumppanit (2016) havaitsivat tutkimuksessaan, että johtajat kokevat enemmän työn imua verrattuna rivityöntekijöihin. He havaitsivat, että johtajat kohdistivat runsaasti energiaa ja vaivaa, korkeaa sitoutumista sekä äärimmäistä syventyneisyyttä työlleen. Robinsonin, Perrymanin ja Haydayn (2004, s. 5) raportissa löydettiin samankaltaisia havaintoja: Johtajilla oli taipumus korkeampaan työn imuun verrattuna heidän ei johtoasemissa oleviin kollegoihin. Myös Hakasen (2004, s. 239) opetusalan organisaatiossa toteutetussa tutkimuksessa johto- ja esihenkilöasemassa olleet kokivat työntekijöistä eniten työn imua (tarmokkuus,

omistautuminen, uppoutuminen). Kokemukset työn imusta ovat siis oleellinen osa etenkin johtajien työarkea.

1.2 Esihenkilö-alaissuhde

Johtajan työhyvinvoinnin merkitystä esihenkilö-alaissuhteelle ei ole tutkittu, vaikka johtaja on merkittävässä roolissa esihenkilö-alaissuhteen rakentumisessa (Graen & Uhl-Bien, 1995). Esihenkilö-alaissuhteen on kuitenkin todettu olevan yhteydessä alaisten työhyvinvointiin. Laschingerin, Purdyn ja Almostin (2007) tutkimuksessa todettiin, että alaisten raportoimat hyvät vuorovaikutussuhteet johtajan kanssa olivat yhteydessä alaisten korkeampaan työhyvinvointiin sekä suurempiin voimavaroihin. Myös Kärkkään (2012) pro gradu -tutkielmassa todettiin, että mitä paremmaksi alaiset arvioivat esihenkilö-alaissuhteen laadun, sitä useammin nämä alaiset kokivat myös työn imua. Tässä tutkielmassa olemme kiinnostuneita siitä, miten johtajien työhyvinvointi näkyy esihenkilö-alaissuhteen laadussa. Esihenkilö-alaissuhdetta tarkastelemme Leader-Member Exchange (LMX) -teorian avulla.

Verrattuna perinteiseen johtajatutkimukseen, joka on keskittynyt lähinnä johtajan ominaisuuksiin ja niiden merkitykseen johtajan työssä suoriutumiseksi, lähestyy LMX-teoria johtajuutta relationaalisesta eli vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta (Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX -teoria perustuu sosiaalisen vaihdannan sekä johtajuuden rooliteoriaan (Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX -teoria tarkastelee johtajien ja alaisten välisiä suhteita, niihin vaikuttavia tekijöitä sekä vuorovaikutussuhteiden laadun merkitystä organisaatiolle (Graen & Uhl-Bien, 1995). Graenin ja Uhl-Bienin (1995) mukaan LMX -teoria voidaan jakaa neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan erilaisia dyadeja, kuten johtajan ja alaisen välinen suhde. Toisessa vaiheessa tehokas johtajuus toteutuu, kun esihenkilö-alaissuhde kehittyy korkealaatuiseksi ja pysyy sellaisena. Kolmas vaihe ottaa huomioon, miten dyadiset suhteet rakentuvat ja neljäs vaihe puolestaan tutkii dyadisia suhteita sekä ryhmä- että organisaatiotasolla. Tutkimuksissa voidaan keskittyä joihinkin tiettyihin vaiheisiin näkökulmasta riippuen.

Graenin ja Uhl-Bienin (1995) mukaan esihenkilö-alaissuhdetta voidaan tutkia dyadisella eli kahdenkeskisellä tasolla, yksilötasolla, ryhmätasolla sekä suurempien yhteisöjen tasolla.

Tutkimuksessamme keskitymme tarkastelemaan johtajien ja alaisten vuorovaikutussuhdetta dyadisella tasolla, jossa tutkimme johtajien työhyvinvoinnin yhteyttä heidän alaistensa kokemuksiin esihenkilö-alaissuhteesta. LMX -teorian mukaan eri dyadit eroavat toisistaan laatunsa suhteen, millä viitataan siihen, että saman organisaation sisällä voi olla useita johtaja-alainen -dyadeja, joissa esihenkilö-alaissuhde koetaan laadultaan erilaiseksi (Graen & Uhl-Bien, 1995). Johtajien ja alaisten välinen esihenkilö-alaissuhde nähdäänkin ainutlaatuisena sekä laadultaan että vuorovaikutuksen määrältään vaihtelevana (Kangas, 2020). Korkealaatuisen esihenkilö-alaissuhteen kehittymistä on tutkittu pääasiassa johtajien ja alaisten ominaisuuksien, vuorovaikutuksen ja kontekstisidonnaisten tekijöiden näkökulmasta (Nahrgam & Seo, 2015), mutta tutkimusta johtajien työhyvinvoinnin merkityksestä esihenkilö-alaissuhteen laatuun ei ole tehty.

1.3 Teoreettiset lähtökohdat ja aiemmat tutkimukset

Inceoglun ja kumppaneiden mukaan (2018) kirjallisuudesta ei löydy selkeää teoreettista lähtökohtaa sille, miten tarkastella johtajien käyttäytymisen sekä alaisten työhyvinvoinnin välistä yhteyttä. Johtajien työhyvinvoinnin voidaan kuitenkin katsoa välittyvän alaisille johtajan käyttäytymisen kautta (Kaluza, Boer, Buengeler & van Dick, 2020). Tässä tutkielmassa hyödynnämme sosiaalisen tarttumisen (*engl. social contagion*) käsitettä (esim. Goldstone & Janssen, 2005), emotionaalisen virittäytymisen (*engl. emotional tuning*) käsitettä (González-Morales ym., 2012) sekä LMX -teoriaa (Graen & Uhl-Bien, 1995) tutkiessamme, miten johtajien työhyvinvointi välittyy alaisten työhyvinvointiin ja esihenkilö-alaissuhteeseen.

Sosiaalisella tarttumisella tarkoitetaan käyttäytymisen, asenteiden tai muiden ilmiöiden siirtymistä yksilöiden välillä vuorovaikutussuhteen kautta (Goldstone & Janssen, 2005). Myös työkontekstissa erilaisten psykologisten tilojen ja ilmiöiden on havaittu tarttuvan yksilöiden välillä. Tuloksia on havaittu ainakin mielialan (Sy ym., 2005) sekä työuupumuksen osalta (González-Morales ym., 2012; Meredith ym., 2020). Syn ja kumppaneiden (2005) tutkimuksessa johtajan positiivinen mieliala vaikutti siihen, että hänen alaisensa kokivat enemmän positiivisia ja vähemmän negatiivisia tunteita verrattuna

ryhmään, jonka johtajan mieliala oli negatiivinen. Myös työhyvinvoinnin voidaan katsoa tarttuvan yksilöiden välillä sosiaalisesti, sillä kuten mieliala, myös työhyvinvointi rakentuu ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa (Leiter & Patterson, 2014). Vuorovaikutussuhteissa johtajat viestivät kommunikoimalla suorasti ja epäsuorasti omista kokemuksistaan alaisilleen näin ollen vaikuttaen myös heihin (Herttalampi, Wiese & Feldt, 2022). Kommunikaation kautta johtaja voi viestittää myös esimerkiksi omasta työhyvinvoinnistaan tai kokemuksistaan esimies-alaisuudesta.

Sosiaalisen tarttumisen lisäksi johtajan työhyvinvoinnin vaikutukset voivat välittyä myös emotionaalisen virittyneisyyden kautta. Emotionaalinen virittyneisyys on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuva tietoinen prosessi, jonka kautta koemme toisen henkilön tunteita, yrittäessämme päätellä ja kuvitella minkälaisia tunteita toinen kokee (González-Morales ym., 2012). Esihenkilö-alaisuuden ollessa vahvempi, myös yhteinen emotionaalinen virittyneisyys on todennäköisempää. Kun esihenkilö-alaisuus on vahva, ovat alainen ja johtaja enemmän vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, jolloin myös suora tai epäsuora kommunikaatio tunteista ja asenteista on yleisempää (Herttalampi, Wiese & Feldt, 2022). Lisäksi johtajan toimiminen roolimallina (Herttalampi, Wiese & Feldt, 2022) sekä auktoriteettiasemassa, voi vahvistaa työhyvinvoinnin välittymistä johtajalta alaiselle sosiaalisen virittyneisyyden sekä sosiaalisen tarttumisen kautta.

Koska johtajien työhyvinvoinnin yhteyttä esihenkilö-alaisuuden laatuun ei ole aikaisemmin tarkasteltu, rakennamme lähtökohdan johtajan työhyvinvoinnin vaikutuksista esihenkilö-alaisuuteeseen johtajalähtöisten tekijöiden pohjalta. Perustelemme lähtökohtaamme Panin ja Linin (2018) tutkimuksella, jossa havaittiin, että johtajat kohdistivat enemmän negatiivisia tunteita (*engl. negative affect*) alaisiin, jotka olivat arvioineet esihenkilö-alaisuuden matalaksi lisäten myös näiden alaisten negatiivisia tunteita. Vastaavanlaista havaintoa ei kuitenkaan tehty tutkimuksessa alaisilla, jotka olivat arvioineet esihenkilö-alaisuuden laadun korkeaksi. Koska korkealaatuisten esihenkilö-alaisuusuhdeiden luominen vaatii paljon resursseja erityisesti johtajilta (Graen & Uhl-Bien, 1995), voi johtajan heikentynyt työhyvinvointi näkyä heikentyneinä sosiaalisina resursseina ja panostuksena esihenkilö-alaisuuteen. Lisäksi perustelemme teoreettista lähtökohtaamme sillä, että esihenkilö-alaisuuden kehittymiseen vaikuttaa johtajan käyttäytyminen sekä ominaisuudet (Graen & Uhl-Bien, 1995; Nahrgang & Seo, 2015). Työuupumuksen tiedetään vaikuttavan heikentävästi henkilökohtaisiin fyysisiin, emotionaalisiin sekä kognitiivisiin voimavaroihin (Hakanen, 2004, s. 219), mikä voi näkyä käyttäytymisen negatiivisina muutoksina ja edelleen negatiivisia vaikutuksia esihenkilö-alaisuuteen. On myös näyttöä siitä, että johtajan

työssä suoriutuminen vaikuttaa esihenkilö-alaissuhteen laatuun (Nahrgang & Seo, 2015). Esimerkiksi työuupumukseen liitetty työtehon lasku (Maslach ym., 2001) voi johtaa siihen, että uupunut johtaja suoriutuu työssään heikommin, mikä voi jälleen vaikuttaa myös esihenkilö-alaissuhteeseen heikentävästi.

1.4 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tarkastelemme, minkälaisia työhyvinvointiprofiileja johtajilta löytyy työuupumuksen ja työn imu suhteen. Tutkimme, miten nämä eri työhyvinvointiprofiileihin sijoittuvien johtajien alaiset eroavat työhyvinvoinnin sekä esihenkilö-alaissuhteen arvioinnin suhteen. Johtaja-aineistomme koostuu heterogeenisestä joukosta johtajia, jotka eroavat muun muassa iän, sukupuolen sekä ammattitaustansa suhteen. Tutkimuskysymyksemme ja hypoteesimme ovat seuraavanlaiset:

1. Millaisia profiileja johtajilta voidaan tunnistaa työhyvinvoinnin (työn imu, työuupumus) suhteen?

H1: Oletamme, että löydämme työhyvinvoinnin suhteen erilaisia profiileja, joissa työuupumus ja työn imu saavat erilaisia arvoja, niitä enempää tarkentamatta eksploratiivisesta tutkimusotteestamme johtuen. Oletamme kuitenkin, että löydämme ainakin profiilit, joissa työhyvinvointi on joko hyvin korkeaa (matala työuupumus, korkea työn imu) tai hyvin matalaa (korkea työuupumus, matala työn imu).

a. Millaisia profiilit ovat demografisten tekijöiden (sukupuoli, ikä, ammattitausta) suhteen?

H1a: Oletamme, että joissain profiileissa tietyt johtajien demografiset tekijät (sukupuoli, ikä, ammattitausta) korostuvat enemmän.

2. Miten johtajien työhyvinvointiprofiilit ovat yhteydessä heidän alaistensa työhyvinvointiin (työuupumus, työn imu)?

H2: Oletamme, että työssään hyvinvoivien johtajien (matala työuupumus, korkea työn imu) alaiset voivat työssään hyvin eli he raportoivat matalaa työuupumusta ja korkeaa työn imua. Vastaavasti oletamme, että työssään huonosti voivien johtajien (korkea työuupumus, matala työn imu) alaiset raportoivat alhaista työhyvinvointia (korkea työuupumus, matala työn imu).

3. Miten eri johtajien työhyvinvointiprofiilit ovat yhteydessä heidän alaistensa kokemuksiin esihenkilö-alaissuhteesta?

H3: Oletamme, että hyvinvoivien johtajien (matala työuupumus, korkea työn imu) alaiset arvioivat esihenkilö-alaissuhteensa korkeaksi. Vastaavasti oletamme, että huonosti voivien johtajien (korkea työuupumus, matala työn imu) alaiset arvioivat esihenkilö-alaissuhteensa matalaksi.

2 MENETELMÄT

2.1 Aineisto ja tutkittavat

Tämä tutkimus on osa laajempaa MOTILEAD-hanketta, joka kohdistuu korkeasti koulutettujen työuriin (Toropainen ym., 2023). Koska valtaosa suomalaisesta työvoimasta kuuluu ammattiliittoon, hyödynnettiin aineiston keräyksessä yhteistyötä ammattiliittojen kanssa (Toropainen ym., 2023). Aineiston keruu suoritettiin kahdessa eri ajankohdassa vuonna 2017, maaliskuussa ja syyskuussa. Ensimmäisessä ajankohdassa kyselyaineisto kerättiin neljän eri ammattiliiton kautta: 1) Professoriliitto, 2) Tieteentekijöiden liitto, 3) Suomen Ekonomit ja 4) Tekniikan Akateemiset. Professoriliiton sekä Tieteentekijöiden liiton työsuhteessa oleville (ei eläköityneille tai opiskelijoille) jäsenille lähetettiin sähköinen kysely, johon vastasi 43 % (n = 547) Professoriliiton ja 25 % (n = 753) Tieteentekijöiden liiton jäsenistä. Suomen Ekonomien jäsenrekisteristä poimittiin 2820 jäsenen satunnaisotos, joille lähetettiin sähköinen kysely ja heistä 17 % (n = 473) vastasi kyselyyn. Myös Tekniikan Akateemisten jäsenrekisteristä poimittiin 2897 henkilön satunnaisotos, joista 13 % (n = 362) vastasi sähköiseen kyselyyn. Toisessa ajankohdassa kysely välitettiin Akavan Esimiesverkostolle ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Avance-johtamiskoulutukseen osallistuneille esihenkilöille. Lisäksi korkeasti koulutettuja johtajia rekrytoitiin opiskelijoiden toimesta. Tutkimukseen osallistui 161 johtajaa Avance-johtamiskoulutuksesta, 141 akavalaista sekä 21 opiskelijoiden rekrytoimaa johtajaa.

Johtajien kautta kerättiin hierarkkista alaisaineistoa tutkimukseen. Johtotehtävissä toimivien henkilöiden vastattua kyselyyn heitä pyydettiin välittämään sähköinen kysely alaisilleen. Sähköinen kysely sisälsi koodit, joilla alaisten vastaukset oli mahdollista yhdistää kyseisen johtajan vastauksiin. Yhteensä 382 johtajaa välitti kyselyn alaisilleen ja kyselyyn vastasi 236 johtajan 990 alaista.

Johtajat

Johtaja-aineistomme koostuu johtajista, joiden alaiset vastasivat esihenkilöidensä välittämään kyselyyn (n=235). Johtajien vastaukset palautuivat suoraan yliopiston tutkijoille. Heistä professoreita oli 23 % (n=53), tieteentekijöitä 6 % (n=14), ekonomeja 3 % (n=6) ja tekniikan akateemisia 2 % (n=5). Lisäksi Akavan Esimiesverkoston kautta osallistuneita johtajia 26 % (n=60), Avancen kautta osallistuneita johtajia oli 37 % (n=88) sekä opiskelijoiden rekrytoimia johtajia oli 4 % (n=9). Tarkastelimme analyyseissä ekonomeja, tekniikan akateemisia, akavalaisia, avancelaisia sekä opiskelijoiden rekrytoimia johtajia yhtenä ryhmänä, jota kuvasimme nimellä *Muut johtajat* (n=168). Johtajien keski-ikä oli 50 vuotta (kh = 7.8) ja heistä 55 % oli naisia.

Alaiset

Alaisaineistomme koostuu kyselyyn vastanneiden johtajien alaisista (n=989). Alaisten vastaukset palautuivat suoraan yliopiston tutkijoille. Professorien kautta vastasi 219 alaista (22 %), tieteentekijöiden kautta 50 alaista (5 %), ekonomien kautta 22 alaista (2 %) ja tekniikan akateemisten kautta 10 alaista (1 %). Lisäksi Akavan Esimiesverkoston kautta vastasi 252 alaista (26 %), Avancen kautta 398 alaista (40 %) ja opiskelijoiden rekrytoimien johtajien kautta vastasi 38 alaista (4 %). Alaisten määrä yhtä johtajaa kohden vaihteli 1–14 välillä (ka = 4.2). Alaisista 68 % oli naisia, suurin osa (58 %) oli iältään 31–50-vuotiaita ja keskimääräinen alaisuuden kesto suhteessa johtajaan oli 3,6 vuotta (kh = 3.5).

2.2 Aineiston keruu ja kyselymenetelmät

Johtajat

Työuupumusta mitattiin 9-osioisella *Bergen Burnout Inventory* -kyselyllä (BBI-9). Kysely mittaa emotionaalista uupumusta (3 osiota; esim. “Tunnen hukkuvani työhön.”), kyynisyyttä (3 osiota; esim. “Minusta tuntuu, että olen menettämässä kiinnostukseni alaisiani tai muita työni kohteena olevia ihmisiä kohtaan.”) ja ammatillisen itsetunnon laskua (3 osiota; esim. “Minusta tuntuu, että minulla on yhä vähemmän annettavaa.”). Kysely sisältää yhdeksän

väittämää, joihin vastataan kuusiportaisella likert-asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 6 = täysin samaa mieltä). Työuupumuksen yhdeksästä väittämästä luotiin keskiarvosummamuuttajat, jotka kuvasivat johtajan kokonaisvaltaista työuupumusta ($ka = 2.46$, $kh = 0.93$, $\alpha = 0.87$). Summamuuttujan korkea pistemäärä kuvaa korkeaa työuupumusta. BBI-9:llä on suomalaisilla johtajilla havaittu olevan korkea reliabiliteetti sekä korkea rakennevaliditeetti (Salmela-Aro ym., 2011; kts. myös Feldt ym., 2014).

Työn imua mitattiin 9-osioisella *Utrecht Work Engagement Scale* -kyselyllä (UWES-9; Schaufeli & Bakker, 2004; Seppälä ym. 2009). Kysely mittaa tarmokkuutta (3 osiota; esim. "Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni."), omistautumista (3 osiota; esim. "Työni inspiroi minua.") ja työhön uppoutumista (3 osiota; esim. "Olen täysin uppoutunut työhöni."). Kysely sisältää yhdeksän väittämää, joihin vastataan seitsemänportaisella likert-asteikolla (1 = ei koskaan, 7 = päivittäin). Työn imun yhdeksästä osiosta luotiin jokaiselle johtajalle oma keskiarvosummamuuttaja ($ka = 5.96$, $kh = 0.90$, $\alpha = 0.93$), jossa suurempi pistemäärä kuvasi korkeampaa työn imua. Kysely on todettu rakenteeltaan validiksi (Seppälä ym., 2009).

Taustatekijöistä johtajien kohdalla tarkastelimme ikää (vuosina), sukupuolta (1 = nainen, 2 = mies) sekä ammattitautaa (1 = professorit, 2 = tieteentekijät, 3 = muut johtajat).

Alaiset

Työuupumusta sekä *työn imua* alaisilla mitattiin samoilla yllä kuvatuilla kyselyillä (BBI-9 ja UWES-9). Myös alaisille luotiin yksilölliset keskiarvoistetut summamuuttajat työuupumuksesta ($ka = 2.51$, $kh = 0.87$, $\alpha = .85$) ja työn imusta ($ka = 5.78$, $kh = 0.99$, $\alpha = .93$).

Esihenkilö-alaissuhdetta mitattiin alaisilta Leader Member-Exchange (LMX-7) -kyselyllä (Graen & Uhl-Bien, 1995), joka sisältää seitsemän erilaista väitettä liittyen omaan esihenkilöön (esim. "Tiedän yleensä, kuinka tyytyväinen esimieheni on siihen, mitä teen työssäni" ja "Voin luottaa siihen, että esimieheni auttaa minut hankalasta työtilanteesta tarvittaessa omalla kustannuksellaan"). Kyselyssä alaisia pyydettiin arvioimaan nimenomaan sitä henkilöä, joka oli rekrytoinut heidät mukaan tutkimukseen. Alaiset arvioivat väitteitä viisiportaisella likert-asteikolla (1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä). Korkeampi pistemäärä

indikoi laadultaan korkeampaa esihenkilö-alaissuhdetta. Esihenkilö-alaissuhteen arvioinnista luotiin yksilölliset keskiarvoistetut summamuuttujat alaisille ($k_a = 4.04$, $k_h = 0.78$, $\alpha = .89$).

2.3 Tilastolliset analyysit

Aineiston analyysi suoritettiin IBM SPSS Statistics 28.0 -ohjelmistolla. Työhyvinvointiprofiilien luokittelu tehtiin k-keskiarvojen klusterianalyysillä sen jälkeen, kun työuupumukselle sekä työn imulle oli luotu standardoidut summamuuttujat. Johtajien profiileja vertailtiin taustamuuttujien (sukupuoli, ikä, ammattitausta) suhteen. Ikää vertailtiin yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla ja sukupuolen sekä ammattitaustan vertailu toteutettiin ristiintaulukoinnin avulla.

Johtajien työhyvinvointiprofiilien luokittelun jälkeen vertailimme eri työhyvinvointiprofiileihin kuuluvien johtajien alaisia työhyvinvoinnin (työuupumus, työn imu) sekä esihenkilö-alaissuhteen arvioinnin suhteen. Vertailu suoritettiin monimuuttujaisella kovarianssianalyysillä (MANCOVA).

3 TULOKSET

3.1 Muuttujien väliset korrelaatiot

Taulukossa 1 on esitelty muuttujien väliset korrelaatiot johtajilla ja heidän alaisillaan. *Johtajilla* työuupumus ja työn imu olivat negatiivisesti yhteydessä toisiinsa: mitä korkeampaa työuupumus oli, sitä vähemmän työn imua raportoitiin. Taustamuuttujista miessukupuoli oli yhteydessä vähäisempään työuupumukseen ja naissukupuoli korkeampaan työuupumukseen. Korkeampi ikä sen sijaan oli yhteydessä korkeampaan työuupumukseen. Ammattitaustan kohdalla *muihin johtajiin* kuuluminen oli yhteydessä matalaan työuupumukseen. Matalampaan työn imuun oli puolestaan yhteydessä miessukupuoli ja korkeampaan työn imuun naissukupuoli. Ammattitaustoista *tieteentekijöihin* kuuluminen oli yhteydessä matalampaan työn imuun ja *muihin johtajiin* kuuluminen oli yhteydessä korkeampaan työn imuun. Lisäksi esihenkilö-alaisuuden kohdalla johtajan korkeampi ikä oli yhteydessä heikompaan esihenkilö-alaisuuteeseen.

Myös *alaisilla* korkeampi työuupumus oli yhteydessä matalampaan työn imuun. Alaisten työuupumus oli lisäksi negatiivisesti yhteydessä esihenkilö-alaisuuteeseen, jolloin korkeampi työuupumus oli yhteydessä heikompaan esihenkilö-alaisuuteeseen. Sen sijaan alaisen korkeampi työn imu oli yhteydessä parempaan esihenkilö-alaisuuteeseen.

Taulukko 1. Johtajien taustamuuttujien ja tarkasteltavien muuttujien väliset korrelaatiot johtajille (n = 235) ja heidän alaisillaan (n = 989) (Spearman)

Muuttujat	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
Johtajat										
1. Sukupuoli ¹										
2. Ikä	.02									
3. Professorit ²	.20**	.31**								
4. Tieteentekijät ²	-.09**	.01	-.12**							
5. Muut johtajat ²	-.14**	-.29**	-.87**	-.38**						
6. Työuupumus	-.15**	.09**	.05	.05	-.73*					
7. Työn imu	-.07*	.00	.03	-.09*	.07*	-.49**				
Alaiset										
8. Työuupumus	.03	.12**	-.11**	.04	-.12**	.03	-.01			
9. Työn imu	.04	-.14**	-.12**	-.08**	.16**	-.04	.07*	-.56**		
10. Esihenkilö- alaisuus	-.00	-.08*	-.01	-.00	.01	-.02	-.00	-.39**	.35**	

* p < .05 ** p < .01

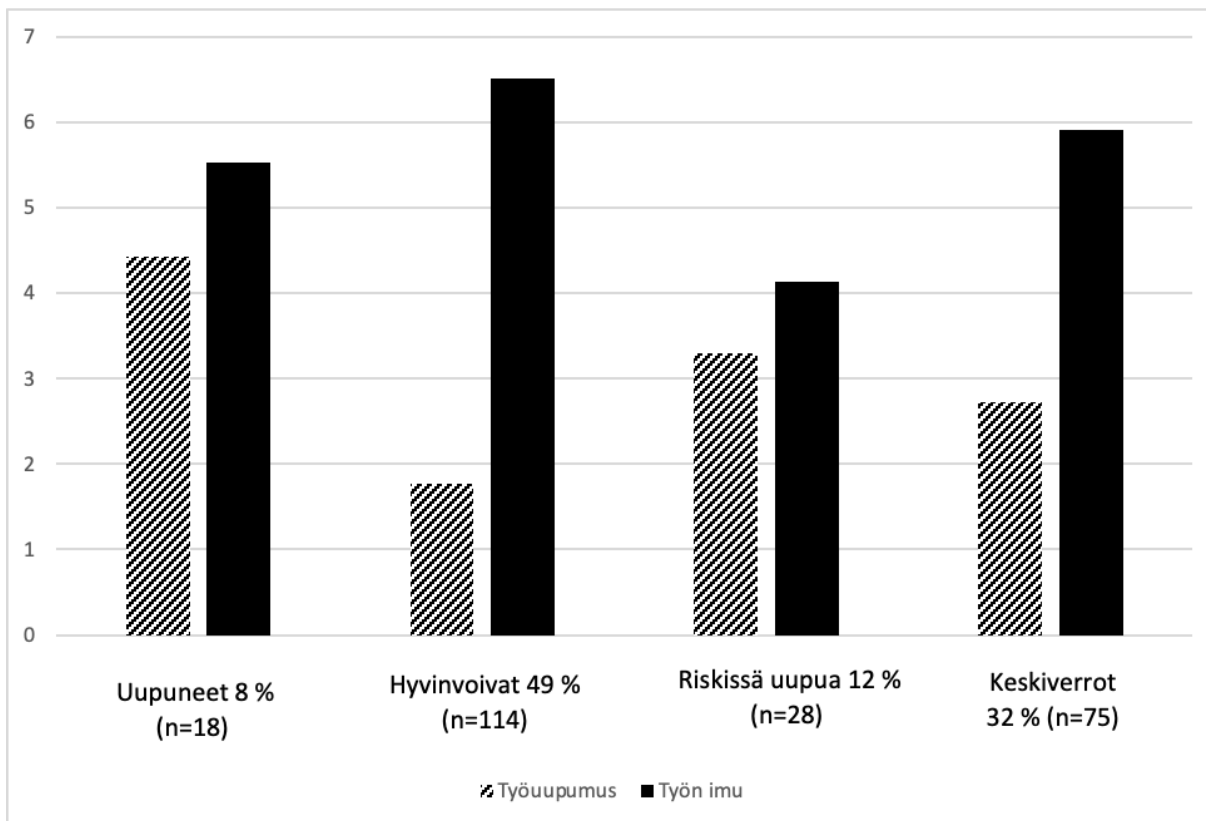
¹ 1=nainen, 2=mies

² 1=ei, 2=kyllä

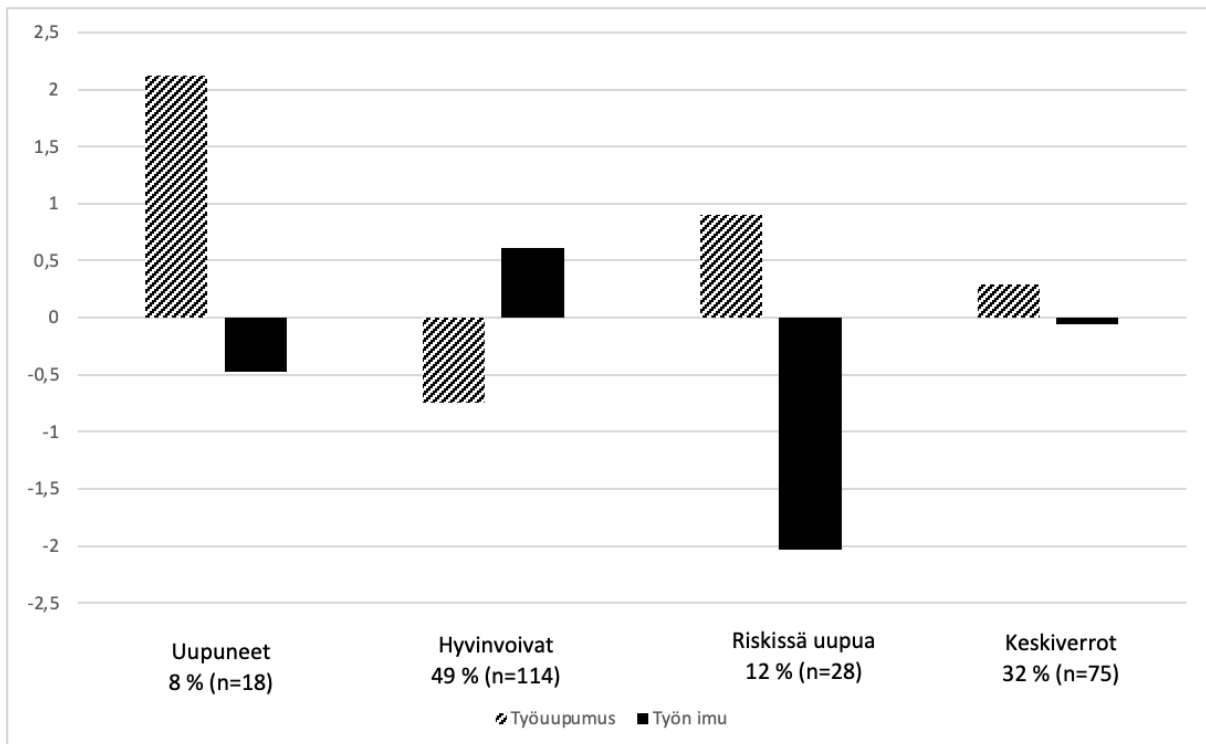
3.2 Johtajien työhyvinvointiprofiilit

Klusterianalyysien perusteella päädyimme neljään johtajien työhyvinvointia kuvaavaan profiiliin. Analysoimme myös kolmen ja viiden profiilin ryhmiä, mutta joko johtajien jakautuminen ryhmiin oli epätasaista tai ryhmien välille ei syntynyt suuria eroavaisuuksia muuttujien arvojen suhteen. Neljällä profiililla erot ryhmien välillä olivat selkeitä ja ryhmät olivat kooltaan suhteellisen tasaisia. Neljä profiilia erosivat toisistaan merkitsevästi sekä työuupumuksen ($F(231) = 223.4, p < .001$) että työn imun ($F(231) = 177.4, p < .001$) suhteen.

Ensimmäisen klusteriryhmän nimesimme *uupuneiksi* (n = 18, 8 %). Raakapistemäärien mukaan ryhmä koki muihin ryhmiin verrattuna eniten uupumusta, mutta myös paljon työn imua (kuvio 1). Muihin profiiliryhmiin verrattuna työn imu kuitenkin osoittautui standardoinnin myötä heikommaksi (kuvio 2). Toisen ryhmän nimesimme *hyvinvoiviksi* (n = 114, 49 %). Heillä havaittiin raakapisteiden mukaan vähiten uupumusta sekä korkeinta työn imua. Tulokset olivat samankaltaisia myös standardoinnin myötä eli muihin profiiliryhmiin verrattuna. Kolmas ryhmä nimettiin *riskissä uupua* (n = 28, 12 %) ryhmäksi, sillä heillä havaittiin standardoinnissa muihin ryhmiin verrattuna korkeaa työuupumusta sekä matalinta työn imua. Myös raakapistemäärät vahvistivat tämän havaintoa, sillä ryhmän työuupumus oli toiseksi korkeinta ja työn imu matalinta. Neljännen ryhmän nimesimme *keskiverroiksi* (n = 75, 32 %), sillä raakapisteiden mukaan heillä työuupumus oli toiseksi matalinta ja työn imun toiseksi korkeinta. Verrattuna muihin profiiliryhmiin, ryhmän 4 standardoidut arvot sijoittuivat lähelle nollaa.



Kuvio 1. Johtajien (n = 235) työhyvinvointiprofiilit: Työuupumuksen ja työn imun keskiarvot profiileittain. Työuupumuksen arvot välillä 1–6, työn imun arvot välillä 1–7.



Kuvio 2. Johtajien työhyvinvointiprofiilit: Profiliin erot suhteutettuna standardoitujen pistemäärien keskiarvoon työuupumuksen ja työn imun kohdalla (k-keskiarvojen klusterianalyysi).

3.3 Erot johtajien työhyvinvointiprofiileissa taustatekijöiden suhteen

Johtajien työhyvinvointiprofiilit eivät eronneet merkitsevästi sukupuolen tai ammattitaustan suhteen ristiintaulukoinnin myötä (taulukko 2). Iän suhteen ryhmät eivät myöskään eronneet toisistaan merkitsevästi yksisuuntaisessa varianssianalyysissä ($F(3) = 1,589, p = .193, \eta^2 = .02$).

Taulukko 2. Taustamuuttujien erot johtajien eri työhyvinvointiprofilien sisällä

		1. Uupuneet (n = 18)	2. Hyvinvoivat (n = 114)	3. Riskissä uupua (n = 28)	4. Keskiaverrot (n = 75)	χ^2 (df)	p
Sukupuoli						6.59 (3)	.09 ^{ns}
Nainen	n	14	58	12	44		
	% profiilista	77.8 %	50.9 %	42.9 %	58.7 %		
	muk. st. jäännös	2.1	-1.1	-1.3	.9		
Mies	n	4	56	16	31		
	% profiilista	22.2 %	49.1 %	57.1	41.3 %		
	muk. st. jäännös	-2.1	1.1	1.3	-.9		
Ammatti- tausta						10.33 (6)	.11 ^{ns}
Professorit	n	8	24	7	14		
	% profiilista	44.4 %	21.1 %	25.0 %	18.7 %		
	muk. st. jäännös	2.3	-.5	.3	-1.0		
Tieteentekijät	n	0	4	3	7		
	% profiilista	0 %	3.5 %	10.7 %	9.3 %		
	muk. st. jäännös	-1.1	-1.5	1.1	1.5		
Muut johtajat	n	10	86	18	54		
	% profiilista	55.6 %	75.4 %	64.3 %	72 %		
	muk. st. jäännös	-1.6	1.3	-.9	.1		

^{ns} Ei merkitsevä

3.4 Johtajien työhyvinvointiprofiilien yhteydet alaisten työhyvinvointiin ja esihenkilö-alaisuuteen arviointiin

Johtajien työhyvinvointiprofiilit eivät olleet yhteydessä alaisten työhyvinvointiin (työuupumus, työn imu) eivätkä arviointeihin esihenkilö-alaisuudesta (taulukko 3). Alaisryhmien välillä ei löydetty merkitseviä eroja työuupumuksen, työn imun tai esihenkilö-alaisuuteen arvioinnin suhteen.

Taulukko 3. Alaisten työuupumuksen, työn imun ja esihenkilö-alaisuuteen väliset erot johtajien työhyvinvointiprofiilien mukaan (MANCOVA)

	Profiilit								<i>F-test</i>	<i>p</i>	<i>df1, df2</i>	η^2
	1. Uupuneet (n = 90)		2. Hyvinvoivat (n = 499)		3. Riskissä uupua (n = 101)		4. Keskiverrot (n = 299)					
	<i>ka</i>	<i>kv</i>	<i>ka</i>	<i>kv</i>	<i>ka</i>	<i>kv</i>	<i>ka</i>	<i>kv</i>				
Työuupumus ¹	2.59	0.09	2.46	0.04	2.47	0.09	2.58	0.05	.158	.924 ^{ns}	3, 985	.004
Työn imu ¹	5.69	0.09	5.83	0.04	5.73	0.09	5.74	0.06	1.031	.378 ^{ns}	3, 985	.002
Esihenkilö- alaisuus ¹	3.84	0.09	4.06	0.03	4.08	0.07	4.05	0.04	2.450	.062 ^{ns}	3, 984	.006

¹ Kontrolloitu johtajien ammattitausta ja sukupuoli

^{ns} Ei merkitsevä

4 POHDINTA

Tavoitteenamme oli tutkia, onko korkeakoulutettujen johtajien työhyvinvointi yhteydessä heidän alaistensa työhyvinvointiin ja heidän kokemaansa esihenkilö-alaisuuteeseen. Työhyvinvoinnin määrittelimme työuupumuksen sekä työn imun ilmiöiden avulla, joiden on kirjallisuudessa havaittu kuvaavan työhyvinvointia hyvin, toistensa vastakkaisina ilmiöinä (Maslach ym., 2001). Tutkimuksessa hyödynsimme henkilökeskeistä lähestymistapaa, joka mahdollisti työhyvinvoinnin laajan tarkastelun heterogeenisessä aineistossa. Tutkimme, millaisia työhyvinvoinniltaan erilaisia ryhmiä johtajilta voidaan löytää ja hypotesimme (H1) mukaisesti löysimme johtajilta useamman ryhmän. Lopulliset neljä ryhmää nimesimme *uupuneiksi*, *hyvinvoiviksi*, *uupumisen riskissä oleviksi* sekä *keskiverroiksi*. Johtajien jakautuminen useampaan eri työhyvinvointiprofiiliin kuvaa työhyvinvoinnin monenlaista ilmenemistä korkeakoulutetuilla johtajilla ja antaa käsityksen korkeakoulutettujen johtajien työhyvinvoinnista tällä hetkellä.

4.1. Johtajien työhyvinvointiprofiilit

Yllättävä tulos oli *uupuneiden* profiiliryhmä, johon tutkittavista johtajista kuului 8 %. Profiilissa havaittiin eniten työuupumusta, mutta yllättävästi myös paljon työn imua. Tulos on teoriaan verrattuna ristiriitainen, sillä työuupumusta ja työn imua on pitkään pidetty vastakkaisesti ilmenevinä: toisen ollessa korkealla, toinen on matalalla (Maslach ym., 2001). Toisaalta tulos on yhteneväinen joidenkin tutkimusten kanssa, joissa on havaittu, etteivät työuupumus ja työn imu aina ilmene teorian mukaisesti. Esimerkiksi Junkerin ja kollegoiden (2021) tutkimuksessa todettiin, että korkeaa työn imua kokevat työntekijät ovat vähemmän uupuneita, mutta ovat alttiimpia uupumaan pitkällä aikavälillä. He totesivat, että kokemukset työn imusta ennustavat nykyhetkessä hyvinvointia, mutta tulevaisuudessa pahoinvointia. Tulokset saattavat selittää myös tutkimuksestamme saatuja tuloksia uupuneiden ryhmän osalta, mikäli kokemukset työn imusta ovat olleet ryhmässä pitkään läsnä. Myös Mäkikangas, Feldt, Kinnunen ja Tolvanen (2012) totesivat, että voi olla hyödyllisempää, että työn imun

voimakkuus vaihtelee sen sijaan, että työn imun arvot olisivat jatkuvasti korkealla muodostaen riskin jaksamiselle. Mäkikangas ja kumppanit (2012) myös havaitsivat tutkimuksessaan, että työuupumus (uupumusasteinen väsymys) ja työn imu (tarmokkuus) olivat toisistaan erillisiä ilmiöitä ja tulos viittaa siihen, etteivät työuupumus ja työn imu aina ole yhteydessä toisiinsa. On siis mahdollista, että molemmat ilmiöt voivat ilmetä korkeina samanaikaisesti tai olla riippumattomia toisistaan. Lisäksi löytyi viitteitä siitä, että *uupuneiden* ryhmässä professorit olivat hieman yliedustettuina. Professorien kohdalla tulosta saattaa selittää työtehtävien luonne, sillä työ vaatii olemaan kiinnostunut omasta tieteenalastaan ja sitoutumaan työhön. Professorin virka voi lisäksi olla tavoiteltua, jolloin siihen valikoituvat yksilöt ovat intohimoisia työtään kohtaan.

Suurimman profiiliryhmän muodostivat *hyvinvoivat* johtajat, joihin lukeutui 49 % johtajista. Heidän työuupumuksensa oli matalinta ja työn imunsa korkeinta verrattuna muihin ryhmiin. Mitkään taustatekijöistä eivät korostuneet tässä profiilissa. Toisin kuin uupuneiden ryhmässä, tulos on linjassa teorian kanssa työuupumuksen ja työn imun vastakkaisuudesta (Maslach ym., 2001). Johtajien korkea työhyvinvointi ei ole yllättävä havainto, sillä vaikka johtotehtävät ovat psykologisesti vaativia, ei johtajilla ole yleisesti todettu olevan erityisen paljon työuupumusta tai erityisen vähän työn imua suhteessa muihin (Mäkikangas ym., 2012). Lisäksi johtajilla on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työnkuvaansa, mikä voi osaltaan vaikuttaa positiivisiin kokemuksiin työstä (Hakanen, 2004). Johtoasemaan pääseminen on usein myös monen vuoden työn tulosta, jolloin on mahdollista, että johtajat ovat erityisen motivoituneita ja pitävät työtään mielekkäänä. Työn mielekkyyden ja sisäisen motivaation tiedetäänkin tukevan työhyvinvointia (Hakanen, 2011).

Kolmannen profiiliryhmän nimesimme *riskissä uupua* ryhmäksi, johon lukeutui 12 % tutkituista johtajista. Ryhmässä työuupumus oli melko korkea ja työn imu matalinta, mikä viittaa heikentyneeseen hyvinvointiin työssä. Työuupumuksen ja työn imun ilmeneminen tässä profiiliryhmässä on yhteneväistä Maslachin ja kumppaneiden (2001) teorian kanssa, jonka mukaan työuupumus ja työn imu ilmenevät vastakkaisesti. Vaikka työn imun kokemusten on havaittu olevan johtajilla yleisiä (esim. Hakanen, 2004, s. 239; Lu ym., 2016), tässä ryhmässä työn imua koettiin huomattavasti vähemmän verrattuna muihin ryhmiin. Vähäinen kokemus työn imusta on siis voinut heikentää työhyvinvointia ja lisätä alttiutta uupua. Toisaalta Hakanen (2011) tuo esiin, että työn imua voidaan edistää tukemalla yksilöllisiä voimavaroja ja työuupumus taas toimii voimavaroja heikentävänä tekijänä. Kyseisessä profiiliryhmässä voikin olla kyse siitä, että johtajien työuupumus on toiminut työn imua laskevana tekijänä. Tässäkään profiiliryhmässä mitkään taustatekijät eivät korostuneet.

Johtajista viimeisen ryhmän puolestaan muodostivat *keskiverrot* (32 %), joilla työuupumus oli melko matalaa ja työn imu melko korkeaa sijoittuen keskivaiheille muihin ryhmiin verrattuna. Oletettavaa oli, että aineistosta löytyy myös arvoiltaan keskivaiheille sijoittuva suhteellisen hyvinvoiva ryhmä, johon merkittävä osa tutkittavista kuuluu. Nämä johtajat kokivat toiseksi korkeinta työn imua muihin profiiliryhmiin verrattuna. Tämä ryhmä havainnollistaakin siitä, että vaikka johtaja luokiteltaisiin työhyvinvoinniltaan keskiverroksi, on työn imu arvoiltaan korkeaa. Tässäkään ryhmässä eivät mitkään taustatekijät korostuneet.

Kaikkiaan tutkituista johtajista lähes puolen (49 %) voidaan päätellä olleen hyvinvoivia, sillä he kokivat korkeaa työn imua eivätkä työuupumuksen arvot olleet kovin korkeita. Tulokset eivät siis indikoineet johtajien lisääntyneestä työuupumusoireilusta, mitä esimerkiksi Työterveyslaitoksen toteuttama *Miten Suomi voi* -seurantatutkimus (2022) on havainnut. Vuoden 2022 raportissa todettiin, että satunnaisotannalla rekrytyillä suomalaisilla johtajilla työuupumusoireilu oli lisääntynyt sekä työn imu laskenut verrattuna vuoteen 2021. Seurantatutkimus tuki alkuperäistä olettamustamme siitä, että johtajien työhyvinvointi olisi ollut heikompaa, mitä aineistossa ilmeni. Väitettämme perustelimme myös johtajiin kohdistuvien kasvavien vaatimusten, haasteiden ja tulospainoiden (Wallis ym., 2021) sekä työelämässä tapahtuvien haastavien muutosten (Eurofound & EU-OSHA, 2014) avulla, joiden oletimme olevan riskitekijöitä johtajien työhyvinvoinnille. On kuitenkin mahdollista, että aineistomme johtajilla oli henkilökohtaisia tai työhön liittyviä työuupumukselta suojaavia tekijöitä tai he olivat kyenneet sopeutumaan hyvin vallalla oleviin muutoksiin. Lisäksi suurin osa tutkituista johtajista työskenteli akateemisessa työympäristössä ja kyseiset työtehtävät tai työpaikan ilmapiiri ovat voineet vaikuttaa johtajien työhyvinvointiin positiivisesti. On myös mahdollista, että tutkimamme johtajat sopivat hyvin yhteen työnsä kanssa, mikä saattoi suojata heitä työuupumukselta. Maslachin ja Leiterin (1997) mukaan työn ja työntekijän yhteensopivuus on oleellista työhyvinvoinnille, sillä mitä huonommin työ ja työntekijä sopivat yhteen, sitä suuremmassa riskissä työntekijä on uupua (Maslach ym., 2001).

Johtajien työn imu oli suhteellisen vahvaa jokaisen ryhmän osalta. Tulos on yhteneväinen aikaisempien tutkimusten kanssa, sillä työn imun kokemusten on havaittu olevan johtajilla tyypillisiä ja usein rivityöntekijöihin verrattuna yleisempiä (Hayday, 2004, s. 5; Lu ym., 2016). Lisäksi työskentely akateemisessa työympäristössä vaatii usein kiinnostusta omaa tieteenalaansa ja näin ollen myös työtänsä kohtaan, eikä kyseisiin työtehtäviin luultavasti hakeudu heikon motivaation omaavia henkilöitä.

4.2. Johtajan työhyvinvoinnin yhteydet alaisten kokemuksiin

Johtajien työhyvinvointiprofiileilla ei ollut yhteyttä heidän alaistensa työhyvinvointiin (työuupumus, työn imu) ja hypoteesimme (H2) ei saanut tukea. Kaikkien johtajaryhmien alaisten työhyvinvointi (työuupumus, työn imu) oli hyvin samankaltaista eivätkä esimerkiksi *uupuneiden* tai *riskissä uupuneiden* ryhmien alaiset ilmentäneet työuupumusta sen enempää kuin *hyvinvoivien* ryhmän alaiset. Onkin mahdollista, että johtajan työhyvinvointia oleellisempaa alaisen työhyvinvoinnille on jokin tarkkarajaisempi ilmiö kuten esimerkiksi johtajan persoonallisuus, käytös tai kyky johtaa ammattitaitoisesti ja inhimillisesti. Oletettavaa tosin on, että johtajan työhyvinvoinnin heikentyminen vaikuttaa myös näihin tarkkarajaisempiin ilmiöihin heikentyneiden voimavarojen ja mielialan laskun myötä. Mahdollista kuitenkin on, että aineistomme johtajat pyrkivät minimoimaan oman heikentyneen työhyvinvointinsa vaikutukset työhön, jolloin negatiiviset vaikutukset saattoivat kohdistua enemmän johtajien henkilökohtaiseen elämään.

Johtajan työhyvinvoinnin yhteyttä esihenkilö-alaisuuteen laatuun ei tutkimuksessa pystytty vahvistamaan eli hypoteesimme (H3) ei saanut tukea. Aikaisemmin mainittujen tekijöiden lisäksi tulosta saattaa selittää myös työn laatu ja työpaikan sisäisen hierarkian puuttuminen. Iso osa tutkittavista työskenteli akateemisissa ja korkeakoulutetuissa työyhteisöissä, joten on mahdollista, että esihenkilön asema oli osalla tutkittavista lähinnä muodollinen, eikä selkeää esihenkilö-alaisasetelmaa ollut olemassa. Lisäksi on mahdollista, että aineistomme johtajilla ja alaisilla oli jo valmiiksi suhteellisen hyvä ja tasa-arvoinen suhde, joka perustui avoimelle keskustelukulttuurille. Tutkimustulokset saattaisivat olla erilaisia työympäristössä, jossa ero alaisen ja esihenkilön välillä on selkeämpi ja perinteisempi.

4.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksemme sisältää rajoitteita, jotka tulee huomioida tuloksia tarkasteltaessa ja johtopäätöksiä tehdessä. Huomioitava on, että tutkittavat koostuivat ainoastaan korkeakoulutetuista johtajista ja heidän alaisistaan, jolloin tulokset eivät ole yleistettävissä esimerkiksi matalammin koulutettuihin johtajiin tai alaisiin. On mahdollista, että akateemisilla aloilla, joissa omat kiinnostuksen kohteet kohtaavat työn kanssa, työuupumus on vähemmän läsnä. Tutkimuksissa työhyvinvoinnin ilmenemisen ja sen vaihtelun on todettu olevan ala- ja ammattiriippuvaista (Kangas ym., 2010). Tulevaisuudessa olisi hyvä tutkia johtajien työhyvinvointia ja sen välittymistä alaisille laajemmin myös eri aloilla ja eri ammateissa. Johtajien työhyvinvointi ja sen välittyminen alaisille voi olla hyvinkin erilaista aloilla, joissa työntekijät eivät koostu ainoastaan korkeakoulutetuista. Erilaisissa työpaikoissa esihenkilön merkitys, työryhmän rakenne ja sosiaaliset normit voivat lisäksi vaihdella merkittävästi. Jotta saavutettaisiin laajempi ymmärrys johtajan työhyvinvoinnin vaikutuksista alaisille, tarvitaan otoksiltaan laajempia ja monimuotoisempia tutkimuksia. Näin ollen myös työhyvinvoinnin kehittämiseen suunnattuja toimia ja interventioita voitaisiin kohdistaa paremmin. Lisäksi tutkimusta siitä, mihin johtajat kokevat heikentyneen työhyvinvoinnin vaikutusten kohdistuvan, tarvitaan lisää. Näin saataisiin tietoa siitä kohdistuvatko vaikutukset enemmän työhön vai johtajan henkilökohtaiseen elämään.

Johtajaryhmässämme lähes joka toinen (49 %) oli hyvinvoiva, vaikka tunnistettavissa oli myös työuupumusta ja riskiä työuupumukselle. Vaikka tulos on positiivinen työhyvinvoinnin kannalta, voi vaihtelun puute selittyä aineiston keruuseen liittyvillä seikoilla. Aineistomme keruu suoritettiin osana laajempaa MOTILEAD-tutkimusta ja otoksemme rajoittui vain niihin johtajiin, jotka välittivät pyynnöstä kyselyn alaisilleen ja joiden alaiset myös vastasivat kyselyyn. Tämä voi osaltaan selittää vaihtelun puutetta työhyvinvoinnissa, sillä otokseen saattoi valikoitua ainoastaan hyvinvoivia johtajia, joilla oli voimavaroja vastata kyselyyn sekä välittää se myös alaisilleen. Lisäksi esihenkilö-alaissuhteen osalta tutkimuksen ulkopuolelle saattoi rajautua johtajat, joiden suhde alaisiin oli heikko ja näin ollen heillä ei ollut motivaatiota välittää tutkimusta alaisilleen. Tutkimuksen kannalta olisikin ollut mielekästä tarkastella johtaja-aineistoa myös katoanalyysin avulla, jotta olisi saatua tietoa otoksen mahdollisesta valikoitumisesta.

Tarkastelimme työuupumuksen (emotionaalinen uupumus, kyynisyys, ammatillisen itsetunnon lasku) ja työn imun (tarmokkuus, omistautuminen, työhön uppoutuminen) osa-alueita yhteen niputettuna, joten eroavaisuuksia työuupumuksen ja työn imun sisällä emme pystyneet tutkimuksessa havaitsemaan. Tulevaisuudessa olisikin mielekästä toteuttaa tutkimus suuremmalla hierarkkisella aineistolla ja tarkastella johtajien työuupumuksen ja työn imun yksittäisten osa-alueiden yhteyttä alaisten työhyvinvointiin ja esihenkilö-alaisuuteeseen.

Kirjallisuudessa ei ole vielä tunnistettu teoreettista viitekehystä johtajan käyttäytymisen ja alaisen työhyvinvoinnin välillä (Inceoglu ym., 2018), eikä välittävää tekijää myöskään tässä tutkimuksessa ollut mahdollista tunnistaa. Tarvetta välittävän yhteyden tai mekanismin tunnistamiselle kuitenkin on, jotta työhyvinvointia ja sen siirtymistä yksilöiden välillä voidaan ymmärtää yhä paremmin ja näin ollen vaikuttaa myös työhyvinvointiin yhä laaja-alaisemmin niin johtajilla kuin alaisillakin.

4.4 Tutkimuksen vahvuudet ja johtopäätökset

Tutkimuksemme vahvuutena voidaan pitää henkilökeskeistä näkökulmaa ja eksploratiivista otetta. Henkilökeskeinen näkökulma mahdollisti yllättävän työhyvinvointiryhmän löytämisen johtajilta ja eksploratiivinen ote ilmiön luonteen tutkimisen ilman yksityiskohtaisia ennako-oletuksia. Tutkimuksessa löydetty *uupuneiden* profiiliryhmä vahvisti teorian vastaisia tutkimushavaintoja siitä, ettei työuupumus ja työn imu käytännössä aina ilmene toisilleen vastakkaisesti. Toisaalta myös teorian mukainen korkean työuupumuksen ja matalan työn imun esiintyminen yhdessä sai tukea muiden johtajien työhyvinvointi profiileista. Tulos antaa moninaisemman kuvan tutkitusta ilmiöstä ja tarjoaa oleellista tietoa tulevaisuuden tutkimukselle. Tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää myös otoskokoa. Aineistomme oli suhteellisen suuri sekä johtajien että alaisten osalta, mikä mahdollisti ilmiöiden laajan tarkastelun. Tutkimuksemme luotettavuutta vahvistaa myös käytetyt kyselymenetelmät. Työuupumuksen, työn imun sekä esihenkilö-alaisuuden arvioimiseen käytetyt kyselyt ovat kaikki todettu tutkimuksissa valideiksi ja ne ovat paljon käytettyjä

työhyvinvoinnin tutkimuksen saralla (Feldt ym., 2014; Salmela-Aro ym., 2011; Schaufeli & Bakker, 2004; Seppälä ym., 2009).

Työn imua on yleisesti pidetty työhyvinvoinnin positiivisena kuvaajana, joka vaikuttaa suotuisasti yksilön työhyvinvointiin. Näin ei kuitenkaan ollut tutkimuksemme *uupuneiden* ryhmään kuuluvilla johtajilla. Työn imua ja sen vaikutuksia olisikin syytä tarkastella moninaisemmin. Pitkäaikaiset kokemukset työn imusta voivat johtaa jopa työuupumukseen (Junker ym., 2021) kuluttaen yksilön voimavaroja. Työpaikoilla olisikin tärkeää lisätä tietoisuutta asiasta ja jättää taakse liiallisen korkean työn imun ihannointi. Jatkuva työhön sitoutuminen ja uppoutuminen voi pitkällä aikavälillä kääntyä haitaksi niin yksilölliselle hyvinvoinnille kuin myös yrityksen tai organisaation tavoitteille. Erityisen tärkeää tämä voi olla akateemisissa työympäristöissä, joissa työn imua koetaan paljon. Esihenkilöstön rooli korostuu otollisen työn imun ylläpitämisessä ja tärkeää olisi tunnistaa, milloin työntekijän korostunut sitoutuminen työhön ei ole enää yksilön taikka työpaikan eduksi.

Huomioitavaa on, että viidesosa aineiston johtajista (20 %) oli joko uupuneita tai riskissä uupua. Akateeminen tai korkeakoulutettu ympäristö voi siis olla riski työhyvinvoinnille esimerkiksi korkeiden vaatimusten myötä. Preventiivisillä toimilla voitaisiin ehkäistä työuupumusta ja varmistaa henkilöstön jaksaminen myös tulevaisuudessa. Myös tässä esihenkilöstön vaikutus on tärkeä, sillä tilannesidonnaisten ja organisatoristen tekijöiden on todettu olevan enemmän yhteydessä työuupumukseen kuin yksilötekijöiden (Maslach ym., 2001). Työhyvinvointia tukevien työympäristöjen ja organisaatioiden mahdollistaminen jo ennen ongelmien ilmenemistä on tärkeää, jotta työuupumusta voidaan ehkäistä jo ennen sen ilmenemistä. Kaiken kaikkiaan tutkimus vahvistaa tarvetta työhyvinvointia tukeville työympäristöille, joissa kenenkään ei tarvitse uupua ja joissa työn imu on voimavara työlle, ei kuormitustekijä.

LÄHTEET

- Barnes, D.C. & Collier, J.E. (2013). Investigating work engagement in the service environment. *Journal of Services Marketing*, 27(6), 485–499. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2012-0021>
- Blom, V., Bodin, L., Bergström, G., & Svedberg, P. (2016). Applying the demand-control-support model on burnout in managers and non-managers. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(1), 110–122. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-06-2015-0033>
- Borle, P., Boerner-Zobel, F., Voelter-Mahlknecht, S., Hasselhorn, H. M. & Ebener, M. (2021). The social and health implications of digital work intensification. Associations between exposure to information and communication technologies, health and work ability in different socio-economic strata. *International Archives of Occupational and Environmental Health* volume, 94, 377–390. <https://doi.org/10.1007/s00420-020-01588-5>
- Diebig, M., Poethke, U., & Rowold, J. (2017). Leader strain and follower burnout: Exploring the role of transformational leadership behaviour. *German Journal of Human Resource Management*, 31(4), 329–348. <https://doi.org/10.1177/2397002217721077>
- Eurofound & EU-OSHA. (2014). Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Haettu 25.4.2023 osoitteesta https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1443en_0.pdf
- Feldt, T., Rantanen, J., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., Huhtala, M., Pihlajasaari, P., & Kinnunen, U. (2014). The 9-item Bergen Burnout Inventory: Factorial Validity Across Organizations and Measurements of Longitudinal Data. *Industrial Health*, 52(2), 102–112. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2013-0059>
- Goldstone, R. L., & Janssen, M. A. (2005). Computational models of collective behavior. *Trends in Cognitive Sciences*, 9(9), 424–430. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2005.07.009>
- González-Morales, M. G., Peiró, J. M., Rodríguez, I., & Bliese, P. D. (2012). Perceived collective burnout: A multilevel explanation of burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 25(1), 43–61. <https://doi.org/10.1080/10615806.2010.542808>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

- Hakanen, J. (2004). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. *Työ ja ihminen tutkimusraportti 27*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618153>
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618276>
- Hambrick, D., Finkelstein, S. & Mooney, A. (2005). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3), 472–491. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.17293355>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. Teoksessa C. L. M. Keyes & J. Haidt (toim.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (s. 205–224). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10594-009>
- Herttalampi, M., Wiese, B., & Feldt, T. (2023). Leaders' intensified job demands: Their multi-level associations with leader-follower relationships and follower well-being. *Work & Stress*, 37(1), 78–99. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080776>
- Huhtala, M., Lähteenkorva L. & Feldt, T. (2011). Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus*, 9(2), 136–152. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87342/46266>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D. & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Junker, N. M., Kaluza, A. J., Häusser, J. A., Mojzisch, A., van Dick, R., Knoll, M., & Demerouti, E. (2021). Is Work Engagement Exhausting? The Longitudinal Relationship Between Work Engagement and Exhaustion Using Latent Growth Modeling. *Applied Psychology*, 70(2), 788–815. <https://doi.org/10.1111/apps.12252>
- Kaluza, A. J., Boer, D., Buengeler, C., & van Dick, R. (2020). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress*, 34(1), 34–56. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1617369>
- Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A-M. & Feldt, T. (2010). Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: työhyvinvoinnin näkökulma. *Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 353*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3977-9>
- Kangas, H. (2020). *Contextualizing leadership*. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 449. Väitöskirja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-925-9>
- Kärkäs, M. (2012). *Organisaatioluottamus, esimies-alaisuudet ja työn imu sekä niiden yhteydet alaisten näkökulmasta tarkasteltuna* [pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto]. JYX-julkaisuarkisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201210082629>

- Laschinger, H.K., Purdy, N., Almost, J. (2007). The impact of leader-member exchange quality, empowerment, and core self-evaluation on nurse manager's job satisfaction. *The Journal of Nursing Administration*, 37(5), 221–229.
DOI:10.1097/01.nna.0000269746.63007.08.
- Leiter, M. P. & Patterson, A. (2014). Respectful Workplaces. Teoksessa A. Day, E. K. Kelloway & J. J. Hurrell (toim.), *Workplace Wellbeing: How to Build Psychologically Healthy Workplaces*, s. 205–225. Wiley Blackwell.
- Li, W-D., Schaubroeck, J., Xie, J. & Keller, A. (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>
- Lu, L., Lu, A.C.C., Gursoy, D. & Neale, N.R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737–761.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>
- Manka, M-L. & Manka M. (2006). *Työhyvinvointi*. Alma Talent Oy.
- Maslach, C. & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey Bass.
- Maslach, C. & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Jackson, S. & Leiter, M. (1997). The Maslach Burnout Inventory Manual. Teoksessa C. P. Zalaquett & R. J. Wood (toim.), *Evaluating Stress: A Book of Resources* (s.191–218). The Scarecrow Press.
https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Meredith, C., Schaufeli, W., Struyve, C., Vandecandelaere, M., Gielen, S. & Kyndt, E. (2020). ‘Burnout contagion’ among teachers: A social network approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(2), 328–352.
<https://doi.org/10.1111/joop.12296>
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U., & Tolvanen, A. (2012). Do low burnout and high work engagement always go hand in hand? Investigation of the energy and identification dimensions in longitudinal data. *Anxiety, Stress, & Coping*, 25(1), 93–116.
<https://doi.org/10.1080/10615806.2011.565411>
- Mäkikangas, A. & Hakanen, J. (2017). Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä*, s. 103–125. PS-Kustannus.

- Mäkikangas, A., Häätinen, M., Kinnunen, U., & Pekkonen, M. (2012). Maslachin yleisen työuupumuksen arviointimenetelmän (MBI-GS) rakenne ja pysyvyys: pitkäaikainen tutkimus kuntoutusasiakkaiden keskuudessa. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 49 (1), 60–68. <https://journal.fi/sla/article/view/5134>
- Mäkinen, J.-P., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2022). Miten Suomi voi -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen kesään 2022 mennessä. Työterveyslaitos. Haettu 8.12.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2022-09/Miten%20Suomi%20voi%20-tulosjulkistus%20elokuu%202022.pdf>
- Nahrgang, J. & Seo, J. (2015). How and Why High Leader-Member Exchange (LMX) Relationships Develop: Examining the Antecedents of LMX. Teoksessa T. N. Bauer & B. Erdogan (toim.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, s. 87–118. Oxford University Press.
- Pan, S.-Y., & Lin, K. J. (2018). Who Suffers When Supervisors are Unhappy? The Roles of Leader–Member Exchange and Abusive Supervision. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 799–811. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3247-y>
- Poulsen, S. & Ipsen, C. (2017). In times of change: How distance managers can ensure employees’ wellbeing and organizational performance. *Safety Science*, 100, 37–45. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.05.002>
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement – Report 408. London: Institute for Employment Studies. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>
- Roche, M., Haar, J. M. & Luthans, F. (2014). The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 476–489. <https://doi.org/10.1037/a0037183>
- Salmela-Aro, K., Rantanen, J., Hyvönen, K., Tilleman, K., & Feldt, T. (2011). Bergen Burnout Inventory: Reliability and validity among Finnish and Estonian managers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84(6), 635–645. <https://doi.org/10.1007/s00420-010-0594-3>
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*. Haettu 20.1. osoitteesta https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Lez-Roma, V. G. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement Of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–91. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

- Schoper, I-G., Wald, A., Ingason, H. T. & Fridgeirsson, T. V. (2018) Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland. *International Journal of Project Management*, 36(1), s. 71–82.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.008>
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A. & Schaufeli, W. 2009. The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10, 459–481.
<https://doi.org/10.1007/s10902-008-9100-y>
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being behaviours and style associated with the affective well-being of employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress*, 24(2), 107-139.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Stein, M., Schumann, M., Teetzen, F., Gregersen, S., Begemann, V. & Vincent-Höper, S. (2021). Supportive Leadership Training Effects on Employee Social and Hedonic Well-Being: A Cluster Randomized Controlled Trial. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(6), 599–612. <https://doi.org/10.1037/ocp0000300>
- Sy, T., Côté, S. & Saavedra, R. (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295–305. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.295>
- Toropainen, L., Auvinen, E., Herttalampi, M., Rantanen, J., Muotka, J., Mölsä, E. & Feldt, T. (2023). Johtamismotivaation merkitys korkeasti koulutettujen urapoluilla ja työhyvinvoinnissa. MOTILEAD-hankkeen loppuraportti. *Jyväskylän Yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja* 359. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9468-6>
- Uusitalo-Arola, L., Tuisku, K. & Rossi, H. (2022). *Työuupumus (burnout)*. Lääkärikirja Duodecim. Haettu 3.10. osoitteesta <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>
- Wallis, A., Robertson, J., Bloore, R. A., & Jose, P. E. (2021). Differences and similarities between leaders and nonleaders on psychological distress, well-being, and challenges at work. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 73(4), 325–348.
<https://doi.org/10.1037/cpb0000214>