



7.12.2005

Tutkimus paljastaa:

Työhyvinvointi on myös alaisten vastuulla, ei yksin esimiehen

Esimiehen toiminta vaikuttaa merkittävästi työyhteisön hyvinvointiin, mutta myös työntekijällä on omat keinonsa vaikuttaa. Tällöin puhutaan alaistaidoista. Alaistaidot tarkoittavat työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla esimiestään ja työtovereitaan tukien samalla kun hän hoitaa hyvin varsinaiset työtehtävänsä. Hyvinvoivissa työyksiköissä sisäinen vuorovaikutus toimii, ja se on myös alaisten ansiota.

Alaistaitojen yhteyttä työyhteisön hyvinvointiin on nyt tutkittu ensi kertaa. Kuntien eläkevakuutuksen tilaama tutkimusraportti *Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla* julkistettiin 7. joulukuuta. Tutkimusraportin ovat tehneet PsM **Katriina Rehnback** ja professori **Soili Keskinen**.

Alaistaitojen lisäksi tutkimusraportissa tarkastellaan esimiesten jaksamista ja siihen liittyviä tekijöitä. Tutkimusjoukkona on kymmenen Rauman kaupungin yksikköä, yhteensä kymmenen esimiestä ja 166 työntekijää. Tutkituista yksiköistä viisi oli arvioitu hyvinvoiviksi ja viisi huonommin voiviksi.

Tutkimukseen osallistuneista esimiehistä puolet arvioi jaksamisensa hyväksi ja puolella arvio jäi alhaisemmaksi. Huonommin voivilla esimiehillä oli heikompi työn hallinnan tunne kuin hyvinvoivilla kollegoillaan. Varsinkin tunne työajan hallinnasta ja ihmisten johtamisesta oli heikompi. Kyseiset esimiehet kokivat kuormittuvansa erityisesti työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen säätelystä, kun taas hyvinvoivat esimiehet kuormittuivat enemmän asiakastilanteisiin liittyvien ristiriitojen selvittelystä ja resurssikysymyksiin liittyvistä asioista. Huonommin voivien esimiesten väsymistä selittivät myös heidän kokemansa rooliristiriidat, erityisesti esimies-kollega-rooliristiriita.

Alaistaitoja tarkasteltiin sekä työntekijän että esimiehen näkökulmasta. Alaistaidot tarkoittavat työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla: esimiestä ja työtovereita tukien ja perustehtävän suuntaisesti. Alaistaitojen minimivaatimus on, että tekee oman työnsä hyvin, mutta työhyvinvoinnin kannalta se ei riitä. Hyvinvoivissa yksiköissä ilmeni oman työn hyvin tekemisen lisäksi runsaasti työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen liittyviä alaistaitoja.

Hyvinvoivien yksiköiden työntekijöillä oli selvästi enemmän keinoja vaikuttaa sekä johtamisen laatuun että perustehtävänsä tekemiseen. Hyvinvoivien yksiköiden



työntekijät arvioivat myös onnistuneensa paremmin johtamisen tukemisessa kuin huonommin voivien työyhteisöjen työntekijät. Huonommin voivien yhteisöjen työntekijät syyttivät useammin esimiestään omasta epäonnistumisestaan johtamisen tukemisessa, kun taas hyvinvoivien työyhteisöjen työntekijät syyttivät epäonnistumisestaan olosuhteita.

Hyvinvoivien yhteisöjen esimiehet odottivat työntekijöiltään vuorovaikutusta itsensä kanssa, kun taas huonommin voivien yhteisöjen esimiehet odottivat työntekijöiltään yhteisöllisyyttä. Erityisesti naisiesimiehet odottivat vuorovaikutusta. On mahdollista, että esimiehen taipumus suuntautua esimiehen ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen auttaa työntekijää toteuttamaan ja kehittämään hyvää alaitaitoa. Hyvä johtajuus ja työhyvinvointi vaativat toteutuakseen sekä esimiehen että työntekijän panosta, sekä esimies- että alaitaitoja. Niinpä työhyvinvoinnin toteutuminen ei olekaan yksinomaan esimiesten vastuulla vaan vaatii osaamista ja taitoja myös alaisilta.