



HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI

Palvelevan johtamisen, yhteisöllisyyden ja työriippuvuuden yhteys työuupumukseen ja työstä palautumiseen

Helsingin yliopisto
Kasvatustieteen maisteriohjelma
Yleinen ja aikuiskasvatustiede
Pro gradu –tutkielma
Kasvatustiede
Huhtikuu 2019
Kaisa Muilu

Ohjaajat: Katariina Salmela-Aro ja
Katja Upadyaya



Tiedekunta - Fakultet - Faculty Kasvatustieteellinen tiedekunta		
Tekijä - Författare - Author Kaisa Muilu		
Työn nimi - Arbetets titel Palvelevan johtamisen, yhteisöllisyyden ja työriippuvuuden yhteys työuupumukseen ja työstä palautumiseen		
Title Associations between servant leadership, sense of community, workaholism, and burnout and recovery		
Oppiaine - Läroämne - Subject Yleinen ja aikuiskasvatustiede		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Pro gradu –tutkielma. Ohjaajat: Katariina Salmela-Aro ja Katja Upadyaya	Aika - Datum - Month and year Huhtikuu 2019	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 38 s
Tiivistelmä - Referat - Abstract <p><i>Tavoitteet.</i> On tärkeää tutkia työssä jaksamiseen liittyviä tekijöitä, jotta saataisiin enemmän välineitä tukea kestäviä työympäristöjä ja -tapoja. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin palvelevan johtamisen, yhteisöllisyyden ja työriippuvuuden yhteyksiä työuupumukseen ja työstä palautumiseen. Teoreettisena viitekehysenä käytettiin Bakkerin ja Demeroutin (2007) mallia työn vaatimuksista ja voimavaroista sekä samansuuntaista resurssien säilyttämisen teoriaa (Hobfoll, 2001). Aiemmassa tutkimuksessa palvelevan johtamisen ja yhteisöllisyyden on havaittu olevan negatiivisessa yhteydessä työuupumukseen, mutta tutkimusta niiden yhteydestä työstä palautumiseen ei ole. Työriippuvuus on aiempien tutkimustulosten mukaan uhka työssä jaksamiselle ja työstä palautumiselle. Tässä pro gradu -tutkimuksessa nähtiin työn vaatimukset ja voimavarat –mallia sekä resurssien säilyttämisen teoriaa mukailen, että palveleva johtaminen ja yhteisöllisyys ovat työn voimavaroja, sekä oletettiin niiden olevan negatiivisessa yhteydessä työuupumukseen ja positiivisessa yhteydessä työstä palautumiseen. Työriippuvuus nähtiin olevan työhön liittyvä vaatimus sekä oletettiin sen olevan positiivisessa yhteydessä työuupumukseen ja negatiivisessa yhteydessä työstä palautumiseen.</p> <p><i>Menetelmät.</i> Tämä tutkimus on osa laajempaa työhyvinvointitutkimusta, jossa tutkittiin kolmea isoa organisaatiota (N = 1415). Tutkittavat vastasivat sähköisesti työuupumusta ja työstä palautumista sekä palvelevaa johtamista, yhteisöllisyyttä ja työriippuvuutta mittaaviin kysymyksiin. Aineisto analysoitiin hierarkkisella regressioanalyysillä.</p> <p><i>Tulokset ja johtopäätökset.</i> Tulokset osoittivat, että palveleva johtaminen ja yhteisöllisyys olivat negatiivisessa yhteydessä työuupumukseen ja positiivisessa yhteydessä työstä palautumiseen. Sen sijaan työriippuvuus oli positiivisessa yhteydessä työuupumukseen ja negatiivisessa yhteydessä työstä palautumiseen. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että palveleva johtaminen ja yhteisöllisyys voivat toimia sosiaalisena voimavarana työuupumusta vastaan, ja tukea työstä palautumista. Näin ollen ne voivat olla organisaatiolle eduksi ja hyödyksi. Työriippuvuutta tulisi pyrkiä organisaatioissa aktiivisesti tunnistamaan ja ehkäisemään, sillä se saattaa olla uhka työssä jaksamiselle ja kestäville työtavoille.</p>		
Avainsanat - Nyckelord Palveleva johtaminen, yhteisöllisyys, työriippuvuus, työuupumus, palautuminen		
Keywords Servant leadership, sense of community, workaholism, burnout, recovery		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsingin yliopiston kirjasto – Helda / E-thesis (opinnäytteet)		
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information		



Tiedekunta - Fakultet - Faculty Educational Sciences		
Tekijä - Författare - Author Kaisa Muilu		
Työn nimi - Arbetets titel Palvelevan johtamisen, yhteisöllisyyden ja työriippuvuuden yhteys työuupumukseen ja työstä palautumiseen		
Title Associations between servant leadership, sense of community, workaholism, and burnout and recovery		
Oppiaine - Läroämne - Subject General and Adult Education		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Master's Thesis. Supervisors: Katariina Salmela-Aro ja Katja Upadyaya	Aika - Datum - Month and year April 2019	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 38 pp.
Tiivistelmä - Referat - Abstract <p><i>Aims.</i> It is important to study factors to manage work-related stress to get more tools to support sustainable ways of doing work and flourishing work environments. The purpose of this study was to examine what extent servant leadership, sense of community and workaholism are associated with burnout and recovery from work. Job Demands-Resources Model (Bakker & Demerouti, 2007) and Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 2001) were used as a theoretical framework of the study. In this study servant leadership and sense of community were considered as resources and workaholism as a work-related demand. Previous studies have shown that servant leadership and sense of community are negatively associated with burnout, whereas no previous research exist focusing on the associations between servant leadership, sense of community and recovery. According to previous studies, workaholism is positively associated with burnout and negatively associated with recovery. In this study, following the JD-R model, it was hypothesized that servant leadership and sense of community are negatively associated with burnout and positively associated with recovery. In addition, it was also hypothesized that workaholism is associated positively with burnout and negatively with recovery.</p> <p><i>Methods.</i> This study is a part of an occupational health study, in which three large organizations (N = 1415) were examined by using an e-mail questionnaire. The participants answered questions concerning burnout, recovery, servant leadership, community and workaholism. The data was analyzed using hierarchical regression analysis.</p> <p><i>Results and conclusions.</i> The results showed that servant leadership and sense of community were negatively associated with burnout and positively associated with recovery. Workaholism was positively associated with burnout and negatively with recovery. As a conclusion, servant leadership and sense of community can serve as important social resources against burnout and support recovery from work. Thus, promoting servant leadership and employees' sense of community might serve as advantages for organizations. In addition, it would be important to actively recognize workaholism to reduce its threat for employees' well-being.</p>		
Avainsanat – Nyckelord Palveleva johtaminen, yhteisöllisyys, työriippuvuus, työuupumus, palautuminen		
Keywords Servant leadership, sense of community, workaholism, burnout, recovery		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsinki University Library – Helda / E-thesis (theses)		
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information		

Sisällys

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Työn vaatimukset ja voimavarat -malli ja resurssien säilyttämisen -teoria	2
1.2	Työuupumus.....	3
1.3	Työstä palautuminen.....	5
1.4	Palveleva johtaminen.....	7
1.5	Yhteisöllisyys	8
1.6	Työriippuvuus	10
2	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	12
3	MENETELMÄT	13
3.1	Aineiston kuvaus.....	13
3.2	Mittarit ja muuttujat	14
3.3	Muuttujien alustavat analyysit	15
4	TULOKSET	16
5	POHDINTA.....	19
5.1	Palveleva johtaminen, yhteisöllisyys, työriippuvuus ja työuupumus.....	19
5.2	Palveleva johtaminen, yhteisöllisyys, työriippuvuus ja palautuminen.....	23
5.3	Tutkimuksen rajoitukset	25
5.4	Johtopäätökset	27
	LÄHTEET	30



TAULUKOT

Taulukko 1. Tutkimuksen muuttujien keskeiset tunnusluvut sekä summamuuttujien validiteetti ja Pearsonin korrelaatiokertoimet..... 16

Taulukko 2. Hierarkkisen regressioanalyysin tulokset työuupumukselle 17

Taulukko 3. Hierarkkisen regressioanalyysin tulokset työstä palautumiselle ... 18

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimusasetelma 12

1 Johdanto

Viime vuosikymmenet työelämä on ollut suuressa murroksessa: työn vaatimukset ja tekemisen tavat ovat jatkuvassa muutoksessa, mikä on aiheuttanut haasteita inhimillisessä jaksamisessa ja kantokyvyssä. Työuupuminen uhkaa jo ainakin joka neljättä työikäistä suomalaista (Ahola, Honkanen, Kalimo, Nykyri, Aromaa & Lönnqvist, 2004), eikä hintaa maksa vain yksilö, vaan työuupumuksen aiheuttamat ongelmat leviävät helposti myös yhteisö- ja organisaatiotasolle (Näätänen, Aro, Matthiesen & Salmela-Aro, 2003; Schaufeli, Bakker & Rhenen, 2009). Työn jatkuvan muutoksen ja kiireen hallintapyrkimykset saattavat ajaa ylitöihin (Sonnentag, 2001), ja samanaikaisesti vauhdilla kehittyvä teknologia mahdollistaa helpomman työjohdannaisten asioiden tekemisen vapaa-ajalla (Hyrkkänen & Vartiainen, 2007; van Beek, Hu, Schaufeli, Taris, & Schreurs, 2012). Työstä palautuminen, ja siten voimavarojen lataaminen uhkaavat häiriintyä (Sonnentag, 2001), sekä hyvinvointi ja työssä suoriutuminen alentua (de Croon, Sluiter, Blonk, Broersen, & Frings-Dresen, 2004; Sonnentag, 2003).

On tärkeää tutkia työssä jaksamiseen liittyviä tekijöitä, jotta saataisiin enemmän välineitä tukea työssä jaksamista sekä kestäviä työympäristöjä. Organisaatioiden on kannettava sosiaalista vastuuta, eikä työssä jaksamisen hallintaa saa jättää vain yksilön vastuulle. Tässä Pro gradu –tutkielmassa tarkastellaan palvelevan johtamisen, yhteisöllisyyden ja työriippuvuuden yhteyksiä työuupumukseen ja työstä palautumiseen. Johtaminen voidaan nähdä tärkeänä tekijänä työntekijöiden psykologisen terveyden suhteen (Kuoppala, Lamminpää, Liira, & Vainio, 2008), mutta myös työyhteisö on työssä jatkuvasti läsnä, jolloin sillä on työssä jaksamisen kannalta iso merkitys. Nykytyöelämä laittaa työntekijät investoimaan työn tekemiseen enemmän aikaa kuin ennen (van Beek ym., 2012), mikä taas saattaa ajaa työriippuvuuteen ja hyvinvoinnin ongelmiin. Tekijöiden yhteyksiä tarkastellaan tässä tutkimuksessa työn vaatimusten ja voimavarojen - mallissa (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001): palveleva johtaminen ja yhteisöllisyys nähdään työn voimavaroina, ja työriippuvuus työn vaatimuksena suhteessa työhyvinvointiin (palautuminen) ja – pahoinvointiin (työuupumus). Lisäksi viitekehyksenä toimii resurssien

säilyttämisen -teoria (Hobfoll, 2001), joka myös korostaa resursseista huolehtimisen tärkeyttä työssä jaksamisen kannalta.

1.1 Työn vaatimukset ja voimavarat -malli ja resurssien säilyttämisen -teoria

Työn vaatimukset ja voimavarat -mallin (*engl.* Job Demands-Resources model, JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti ym., 2001) mukaan työhön liittyy toisiinsa vuorovaikutuksellisessa suhteessa olevia vaatimuksia ja voimavaroja, jotka ovat yhteydessä työssä koettuun stressiin, motivaatioon, ja sitä kautta työhyvinvointiin ja –pahoinvointiin (Demerouti & Bakker, 2011). Voimavarat syntyvät sisäisistä tai ulkoisista motivaatiotekijöistä ja stressiä aiheutuu, kun voimavaroja käytetään vaatimuksia kohdattaessa (Bakker & Demerouti, 2007). Työn piirteitä voidaan kutsua voimavaroiksi, mikäli ne auttavat vähentämään työn vaatimusten aiheuttamia psyykkisiä ja fyysisiä negatiivisia vaikutuksia (Demerouti ym., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Voimavarat eivät kuitenkaan ole tärkeitä ainoastaan vaatimuksia vastaan vaan myös arvokkaita itsessään, sillä ne voivat auttaa saavuttamaan tavoitteita tai stimuloimaan henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä (Demerouti ym., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Aiemmassa tutkimuksessa esimerkiksi palvelevan johtamisen on havaittu olevan tärkeä sosiaalinen voimavara (Upadyaya, Vartiainen, & Salmela-Aro, 2016). Työn vaatimuksiksi puolestaan voidaan määrittää sellaisia fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka kuluttavat fyysistä tai psyykkistä energiaa (Bakker & Demerouti, 2007). Mitä enemmän vaatimus ajaa ponnistelemaan, sitä enemmän se yleensä kuormittaa yksilöä (Bakker & Demerouti, 2007). Voimavarat ja vaatimukset ovat siis vuorovaikutteisessa yhteydessä työhyvinvointiin: vaatimukseen nähden puutteelliset voimavarat voivat kasvattaa riskiä työuupumukselle (Demerouti & Bakker, 2011; Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008) tai muille terveysongelmille (Schaufeli & Bakker, 2004; de Jonge, Vegchel, Shimazu, Schaufeli & Dormann, 2010). Koska liialliset vaatimukset voimavaroihin nähden aiheuttavat stressiä, myös työstä palautuminen saattaa häiriintyä (Meijman & Mulder, 1998; Sonnentag & Fritz, 2007).

Samantapaisesti resurssien säilyttämisen teoria (*engl.* Conservation of Resources Theory, COR) (Hobfoll, 2001) korostaa voimavaroja ihmisen kestävän toiminnan kannalta. Resurssien säilyttämisen teorian mukaan voimavaroja voivat olla ulkoisia asioita tai sisäisiä henkilökohtaisia ominaisuuksia (Hobfoll, 1998). Ne, joilla on vähän voimavaroja, ovat haavoittuvaisia vähäisien olemassa olevien voimavarojensa takia, mutta lisäksi he ovat vaarassa menettää voimavarojaan helpommin ja heidän saattaa olla vaikea saada niitä lisää (Hobfoll, 2001). Päinvastoin ne, joilla on paljon voimavaroja, saavat lisää voimavaroja todennäköisesti helpommin (Hobfoll, 2001). Resurssien säilyttämisen teorian mukaan voimavarojen ylläpitäminen ja kasvattaminen ovat oleellista toimintaa, sillä stressi ja kuormitus uhkaavat näitä voimavaroja ja seurauksena voi olla vahingoittunut hyvinvointi (Hobfoll, 2001).

Työn voimavarat ja vaatimukset –mallin keskeiset työhyvinvoinnin ulottuvuudet ovat työuupumus ja työn imu (Demerouti ym., 2001; Demerouti & Bakker, 2011). Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin toiseksi ulottuvuudeksi työuupumuksen rinnalle määritetään työstä palautuminen. Tässä pro gradu –tutkielmassa tarkastellaan siis, miten eri työn voimavarat (palveleva johtaminen ja yhteisöllisyyden tunne) ja vaatimus (työriippuvuus) ovat yhteydessä työhyvinvoinnin tekijöihin, työuupumukseen ja työstä palautumiseen.

1.2 Työuupumus

Työuupumus on moniulotteinen, pitkän ajan kuluessa kasaantuva ilmiö: se ilmenee dynaamisena prosessina ja väsymyksen tilana, josta palautumiseen normaali lepo ja palautuminen eivät enää riitä (Leiter & Maslach, 2003; Schaufeli & Buunk, 2003; Näätänen, ym. 2003). Työuupumusta voidaan pitää pitkittyneen stressin seurauksena (Maslach, Jackson & Leiter, 1997), ja sitä kuvaavat uupumisasteinen väsymys, kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Schaufeli, Wilmar, Salanova, González-romá & Bakker, 2002). *Uupumisasteinen väsymys* on työstä aiheutuvan kuormittumisen ja ylläkirjituksen tunnetta ja seuraa siitä, että työntekijän

emotionaaliset ja fyysiset rajat on venytetty liian tiukalle (González-Romá, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006; Leiter & Maslach, 2003; Maslach ym., 2001). Reaktiona ylikuormituksen tunteeseen yksilö alkaa vähentää paineen tunnetta etäännyttämällä itseään työstä sekä vähentämällä sosiaalista kanssakäymistä työtovereiden kanssa (Leiter & Maslach, 2003; Maslach ym., 2001; Salmela-Aro, Kiuru, Leskinen, & Nurmi, 2009; Schaufeli ym., 2002). Työtovereita ja työtä kohtaan alkaa hiljalleen syntyään negatiivisia asenteita ja työntekijä alkaa *kyynistymään*: työ kokonaisuudessaan alkaa tuntumaan etäiseltä ja merkityksettömältä (Maslach ym., 2001; Maslach & Leiter, 2008; Salmela-Aro ym., 2009; Schaufeli ym., 2002). Kun *ammattillinen itsetunto laskee*, työntekijä ei enää luota omaan pätevyteensä ja alkaa kokea epävarmuutta, riittämättömyyttä, itsehalveksuntaa ja masentuneisuutta (González-Romá ym., 2006; Schaufeli ym., 2002), mitkä vaikuttavat yleiseen hyvinvointiin ja työn tekemiseen.

Aikaisemman tutkimuksen mukaan työuupumus aiheuttaa haastavia seurauksia niin yksilölle kuin yhteisölle. Työuupumuksen on havaittu olevan positiivisessa yhteydessä alentuneeseen työterveyteen, kuten masennuksen oireisiin (Ahola ym., 2005; Hakanen ym., 2008; Hakanen & Schaufeli, 2012), ja sillä on positiivinen yhteys myös muihin mielenterveysdiagnoosien määrään (Upadyaya ym., 2016). Työuupumus voi heikentää työstä palautumista ja aiheuttaa työriippuvuutta (Upadyaya ym., 2016), alentaa työsuorituksia ja lisätä sairauspoissaoloja (Schaufeli ym., 2009). Lisäksi työuupumus voi jättää jopa pysyviä muutoksia kehoon, aivoihin ja tiedonkäsittelyyn (Sokka ym., 2016). Työuupumuksen kehittyessä yksilöllinen oireilu voi vaikuttaa myös työpaikan vuorovaikutussuhteisiin. Kun toiminnan kapasiteetti on puutteellinen ja fyysiset ja psyykkiset varannot ehtyneet, työntekijän vihamielisyys, empatiakyvyttömyys ja sosiaalinen eristäytyminen saattavat lisääntyä ja luoda psyykkistä ja fyysistä etäisyyttä työtovereihin (Näätänen, ym. 2003). Työuupumus on kaiken kaikkiaan uhka hyvinvoinnille, ja se voi laskea jopa yleistä elämäntyytyväisyyden tunnetta (Hakanen ym., 2008; Hakanen & Schaufeli, 2012).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työn voimavarojen (palvelevan johtamisen ja yhteisöllisyyden) sekä työn vaatimuksen (työriippuvuus) yhteyttä työuupumukseen. Palvelevan johtamisen on havaittu aiemmassa tutkimuksessa

toimivan voimavarana työuupumusta vastaan (Babakus, Yavas, & Ashill, 2010; Upadyaya ym., 2016; Coetzer & Bussin, 2017), mutta tutkimustietoa on vielä melko vähän. Yhteisöllisyyden on sen sijaan useissa tutkimuksissa havaittu olevan yksi työn osa, joka on negatiivisessa yhteydessä työuupumukseen (Leiter & Maslach, 2003; Zhang & Zu, 2007; Albrecht & Goldsmith, 2003; Mikkola, 2006). Työriippuvuuden ja työuupumuksen välisen yhteyden voidaan nähdä olevan negatiivinen (Upadyaya ym., 2016; Clark, Michel, Zhdanova, Pui, & Baltes, 2016), mutta tutkimusnäyttöä tarvitaan vielä selkeästi lisää. Erityisesti suomalaisen työelämä kontekstissa työriippuvuutta on tutkittu vasta vähän (Upadyaya ym., 2016; Innanen, Tolvanen, & Salmela-Aro, 2014).

1.3 Työstä palautuminen

Nykytyöelämässä työntekijät kärsivät usein kiireestä, joka aiheuttaa kuormitusta, alentaa hyvinvointia ja työssä suoriutumista (Schaufeli, 2003). Vaikka kuormitus ei aina ole negatiivista, se voi kuitenkin estää työstä palautumista, mikäli kuormittumisen säätely vie paljon voimavaroja (Meijman & Mulder, 1998). Palautumisen kautta stressin kuormittama toimintakyky palautuu tasolle, jolla se oli ennen kuormitustilaa (Meijman & Mulder, 1998; Frese & Zapf, 1994). Palautumista voidaankin pitää terveyden, hyvinvoinnin ja työstä suoriutumisen kannalta tärkeänä proaktiivisena toimintatapana (de Croon ym., 2004; Sonnentag, 2003), joka purkaa stressiä ja toimii vastakkaisena prosessina kuormittumisprosessille (Sonnentag & Fritz, 2007). Töistä palautuminen tapahtuu yleensä vapaa-ajalla, iltaisin ja viikonloppuisin (Sonnentag, 2003), mutta haasteena on, että nykyteknologia kuitenkin mahdollistaa työhöndannaisten asioiden tekemisen lähes kaikkialla (Hyrkkänen & Vartiainen, 2007; van Beek ym., 2012). Usein työtä koetetaan hallita tekemällä työtehtäviä myös vapaa-ajalla, jolloin voimavarat eivät pääse uusiutumaan ja työstä palautuminen heikkenee (Sonnentag, 2001). Työkuormasta aiheutunut toipumisen tarve voi toisaalta olla voimakkaimmillaan jo työn aikana viimeisinä tunteina ja juuri töiden jälkeen (van Veldhoven & Broersen, 2003).

Yleisesti palauttavaksi voidaan määrittää sellainen toiminta, jossa on mahdollisuus irrottautua työstä psyykkisesti (*engl.* psychological detachment) ja rentoutua (*engl.* relaxation), sekä toiminta, joka tuottaa tunnetta hallinnasta (*engl.* mastery) (Parkinson & Totterdell, 1999) ja kontrollista (*engl.* control) (Sonnentag & Fritz, 2007). Psyykinen irrottautuminen työstä on työn, ja siihen liittyvien mahdollisuuksien ja ongelmien ajattelun lopettamista sekä olotilaa, jossa ei ole työhön liittyviä vaatimuksia (kuten puhelimeen vastaamisen pakkoa) tai työhön liittyviin aktiviteetteihin osallistumista (Sonnentag & Bayer, 2005; Sonnentag & Fritz, 2007; Meijman & Mulder, 1998). Hallinnan ja kontrollin tunne lisääntyvät Rookin ja Zijlstran (2006) mukaan esimerkiksi vapaa-ajan urheilun kautta ja tukevat ajatusta oman elämän hallinnasta. Ne toimivat osana palautumista kasvattamalla luottamusta omiin kykyihin (*engl.* self-efficacy) ja kykyä löytää itselle sopivia palautumisen tapoja (Sonnentag & Fritz, 2007). Työstä palautuakseen työntekijän on kaiken kaikkiaan tärkeää huoltaa omia voimavarojaan, kuten energiatasoja, luottamusta omiin kykyihin sekä positiivista mielialaa (Hobfoll, 1998; Sonnentag & Fritz, 2007).

Tällä hetkellä ei ole juurikaan tietoa siitä, miten palveleva johtaminen ja yhteisöllisyys ovat yhteydessä työntekijöiden työstä palautumiseen. Aikaisemmassa tutkimuksessa löydettyjen välillisten yhteyksien perusteella (Upadyaya ym., 2016; Albrecht & Goldsmith, 2003; Mikkola, 2006) voitaisiin kuitenkin olettaa yhteyden löytyvän. Sen sijaan työriippuvuuden ja palautumisen välillä on aikaisemmassa tutkimuksessa havaittu negatiivinen yhteys: työriippuvuus aiheuttaa usein kyvyttömyyttä irtautua työstä, jolloin palautuminen kärsii (Bakker, Demerouti, Oerlemans, & Sonnentag, 2013). Lisäksi on havaittu, että työriippuvuudesta kärsivät raportoivat usein suhteellisen korkeaa ahdistuneisuutta, stressiä ja fyysistä oireilua, mikä on usein seurausta mitättömästä palautumisesta (Schaufeli Taris & Rhenen, 2008; Taris, Schaufeli, & Verhoeven, 2005). Ylipäätään tämän tutkimuksen voimavara- ja vaatimusmuuttajien voidaan nähdä olevan yhteydessä työstressiin, joka lisääntyessään muun muassa heikentää palauttavaa psykologista irrottautumista työstä (Grebner, Semmer, & Elfering, 2005).

1.4 Palveleva johtaminen

Palveleva johtaja keskittyy kokonaisuudessaan enemmän työntekijöiden hyvinvointiin ja kasvuun kuin organisaation tarpeisiin sekä korostaa organisaation ja johtamisen sosiaalista ja yhteiskunnallista vastuuta (Parolini, Patterson, & Winston, 2009; Reinke, 2004; Van Dierendonck 2011). Keskiössä on tehtävä palvella työntekijöitä (Greenleaf 1977; Van Dierendonck, 2011) ja näiden psykologiset tarpeet huomioimalla, toimia jokaisen kehityksen, oppimisen ja kukoistuksen mahdollistajana (Luthans & Avolio 2003; Stone, Russell, & Patterson, 2004). Palvelevan johtajan päätöksenteon tapa on luoda yhteisiä prosesseja, joissa reflektiolle on annettu tilaa: työntekijöille annetaan mahdollisuus muokata työtehtäviä itselleen sopivammiksi (Harju, Schaufeli, & Hakanen, 2018), ja työstä saadaan täten dynaamista ja räätälöityä (Van Dierendonck, 2011). Palveleva johtaja panostaa korkealaatuisiin vuorovaikutussuhteisiin, reiluuteen ja luottamukseen, jotka usein tukevat itseohjautuvuutta, positiivisia asenteita ja suoriutumista työssä (Van Dierendonck, 2011; Stone ym., 2004; Parolini ym., 2009; Reinke, 2004)

Palveleva johtaminen voidaan jakaa osa-alueisiin, jotka ovat voimaannuttaminen, vastuullistaminen, taustalla pysyminen, rohkeus, aitous, suunnan näyttäminen, anteeksianto ja nöyryys (Van Dierendonck & Nuijten, 2011). Johtaja voimaannuttaa työntekijöitä muun muassa osoittamalla kaikkien kyvyille tunnustusta sekä tukemalla työntekijöiden realistista kykyä ymmärtää potentiaaliaan oppia ja kehittyä (Greenleaf, 1998). Taustalla pysyminen on esimerkki palvelevan johtajan perimmäisestä roolista: hän toimii mahdollistajana ja luo alustoja, joilla työntekijöiden on tilaa ja kannustusta kasvattaa autonomiaansa ja kykyä ajatella itse (Bowie, 2000; Van Dierendonck, 2011). Keskiössä eivät ole valta ja autoritäärihallinta, vaan kyky osoittaa nöyryyttä esimerkiksi myöntämällä, ettei johtajalla itsellään ole kaikkia vastauksia (Van Dierendonck, 2011). Palvelevan johtajan tavoitteena onkin luoda oppiva organisaatio, jossa koko työyhteisön on anteeksiantavassa ja turvallisessa ilmapiirissä mahdollisuus etsiä vastauksia tekemällä virheitä ja oppia niistä, ilman pelkoa hylkäämisestä (Van Dierendonck, 2011; Ferch, 2003).

Aiemman tutkimuksen perusteella palveleva johtaminen on tärkeä sosiaalinen voimavara (Upadyaya ym., 2016), joka on negatiivisessa yhteydessä työntekijöiden työssä kokemaan kuormitukseen (Rivkin ym., 2014) ja voi siten vähentää työntekijöiden työuupumusta (Babakus ym., 2010; Upadyaya ym., 2016). Palveleva johtaminen voi myös tarjota resursseja, kuten tunnetta työn kontrollista, jotka voivat tukea työssä jaksamisessa (Hakanen & Van Dierendonck, 2013; Coetzer & Bussin, 2017). Lisäksi Bobbio ym. (2012) on havainnut palvelevan johtamisen olevan negatiivisessa yhteydessä kyynisyyteen, joka on työuupumuksen yksi piirre.

Tämä tutkimus on ensimmäinen, joka tarkastelee yhteyttä palvelevan johtamisen ja työstä palautumisen välillä. Voidaan olettaa, että palveleva johtaminen tukee työstä palautumista, sillä palvelevan johtamisen on havaittu olevan yhteydessä elämäntyytyväisyyteen, joka tukee työstä palautumista (Upadyaya ym., 2016). Lisäksi palvelevan johtamisen osallistamisen ja työn muotoilun elementit sekä koko ajatus työntekijän huomioimisesta kokonaisuutena antavat viitteitä siitä, että johtamistapa tukee palautumiseen vaikuttavia tekijöitä.

1.5 Yhteisöllisyys

Hyvinvointia tuottavan yhteisöllisyyden voidaan nähdä muodostuvan työssä annettavasta sosiaalisesta tuesta sekä laadukkaista ihmisten välisistä suhteista ja vuorovaikutuksesta koko työyhteisön jäsenien välillä (Leiter & Maslach, 2003). Voimaannuttavia ja yhteisöllisyyttä lisääviä interaktioita ovat esimerkiksi kohtaamiset, joiden jälkeen koetaan vahvempaa kompetenssia kuin ennen kyseistä tapaamista: kohtaaminen saa siis jotain hyvää aikaan ja tukee toimintakykyä (Stephens, Heaphy & Dutton, 2011). Yhteisöllisyydestä kumpuava laadukas sosiaalinen tuki näkyykin työyhteisössä usein kannustavana ilmapiirinä ja empaattisena vaihdantana (Stephens ym., 2011; Leiter & Maslach, 2003), joten jo lyhyet myötätuntoiset kontaktit rakentavat laadukkaita suhteita ja yhteisöllisyyttä työyhteisössä (Stephens ym., 2011; Lilius, Worline, Dutton, Kanov, & Maitlis, 2011). Sosiaalinen tuki ja yhteisöllisyyden tunne auttavat työntekijöitä hallitsemaan kuormittavaan tilanteeseen liittyvää epävarmuutta sekä

lisäävät psykologista turvallisuudentunnetta ja luottamusta (Carmeli, Brueller, & Dutton, 2009; Albrecht & Goldsmith, 2003; Mikkola, 2006). Kun työyhteisö on turvallinen ja kannustava, itsensä ilmaiseminen ja rohkeus kokeilla uutta helpottuu (Leiter & Maslach, 2003; Baer & Frese, 2003). Heikko yhteisöllisyys aiheuttaa tunnetta heikkolaatuisista sosiaalisista interaktioista ja tuesta (Leiter & Maslach, 2003).

Yhteisöllisyyden ja työtovereilta saadun sosiaalisen tuen on havaittu olevan yhteydessä matalampaan työuupumukseen (Leiter & Maslach, 2003; Leiter, Laschinger, Day, & Oore, 2011; ter Hoeven, Jong & Peper, 2006) työuran vaiheesta huolimatta (Salmela-Aro & Upadyaya, 2018). Mikäli yksilö tuntee puutetta sosiaalisessa yhteenkuuluvuudessa, eikä koe saavansa yhteisön tukea, seuraa yleensä psykologista oireilua (Tajfel & Turner 1979; Haslam, Jetten, Postmes, & Haslam, 2009), joka pitkittyessään voi johtaa työuupumukseen (Leiter & Maslach, 2003; Siegall & McDonald, 2004). Yhteisöllisyys voidaan aiemman tutkimuksen valossa nähdä työn voimavarana, joka puskuroi työn vaatimuksien ja haasteiden negatiivista vaikutusta ja suojaa yksilöä uhkaavalta työuupumukselta (Leiter & Maslach, 1999; Salmela-Aro & Upadyaya, 2018; Zhang & Zu, 2007; Albrecht & Goldsmith, 2003; Mikkola, 2006).

Yhteisöllisyyden ja työstä palautumisen yhteyksiä ei ole suoraan tässä asetelmassa aiemmin tutkittu. Yhteisöllisyyden tunteen on kuitenkin havaittu vahvistavan yksilön käsitystä elämänhallinnasta (Albrecht & Goldsmith, 2003; Mikkola, 2006), joka on yhteydessä palautumiseen (Upadyaya ym., 2016). Lisäksi Lilius ym. (2008) on havainnut, että laadukkaat sosiaaliset suhteet työpaikalla auttavat yksilöä palautumaan tilanteessa, jossa työntekijä kärsii esimerkiksi sairauden tai menetyksen aiheuttamasta kuormituksesta. Yhteisöllisyys voi tukea myös työn kuorituksen hallinnassa (Carmeli ym., 2009; Albrecht & Goldsmith, 2003; Mikkola, 2006), ja palautuminen voidaan nähdä toimintana hallita kuormitusta. Voidaankin siis olettaa, että yhteisöllisyydellä olisi yhteys työstä palautumiseen.

1.6 Työriippuvuus

Työriippuvuudella (*engl.* workaholism) tarkoitetaan yleensä taipumusta työskennellä äärimmäisen paljon sekä pakkomielteistä työhön suhtautumista (Robinson, 1999; Keller, Spurk, Baumeler & Hirschi, 2016; Schaufeli ym., 2008). Kaiken kaikkiaan se on kuitenkin kompleksi ja moniulotteinen ilmiö (Porter, 2004). Työstä irrottautuminen on työriippuvuudesta kärsivälle vaikeaa ja työtä tehdään paljon normaaleja vaatimuksia raskaammin (Schaufeli, Taris & Bakker, 2008). Usein muut elämän osa-alueet ja roolit tulevat laiminlyödyksi (Scott, Moore & Miceli, 1997; Schaufeli ym., 2008) ja työriippuvaisen terveys, sosiaaliset suhteet ja perhe-elämä kärsivät (Robinson, 1999). Kovaan työntekoon ja korkeiden tavoitteiden savuttamiseen ajaa sekä työriippuvaisen sisäinen vietti ja persoona (Schimazu & Schaufeli, 2009; Ng, Sorensen & Feldman, 2007) että ympäristö, kuten työolosuhteet ja perhetilanne (Rasmussen, 2008). Työriippuvuus vaikuttaa kaikkiin elämän osa-alueisiin, ja se on määritelty yhdeksi hyvinvointia alentavaksi tekijäksi (Bakker & Oerlemans, 2010; McMillan, O'Driscoll, Marsh & Brady, 2001; Hakanen & Schaufeli, 2012; Shimazu & Schaufeli, 2009).

Clark ym. (2016) on laajassa meta-analyysissä havainnut työriippuvuuden olevan yhteydessä työuupumukseen. Lisäksi työriippuvuuden osatekijän, pakonomaisen työskentelyn, on havaittu lisäävän työuupumusta (Nonnis, Massidda, Cuccu, & Cortese, 2018; Sterland, 2015). Työriippuvuuden ja työuupumuksen yhteys on havaittu useasti erilaisten välillisten tekijöiden, kuten ylikuormituksen (Leiter, 1993) tai voimakkaan aikaansaamisen halun kautta (Mudrack, 2006; Salmela-Aro, Tolvanen, & Nurmi, 2011). Työriippuvainen ajattelee sinnikkäästi ja jatkuvasti työtä, vaikka ei olisikaan töissä (Taris ym., 2005), jolloin hänen palautumisensa on riittämätöntä (Schaufeli, Shimazu, & Taris, 2009) ja hän jää jatkuvasti emotionaalisesti ja kognitiivisesti uupuneeksi (Taris ym., 2005). Työriippuvuuden suoraa yhteyttä työuupumukseen on tutkittu kuitenkin vielä melko vähän ja usein tutkimusasetelmissa, joissa työuupumus on työriippuvuutta selittävä muuttuja (katso esim. Schaufeli ym., 2008; Shimazu, Schaufeli, Kamiyama, & Kawakami, 2015; Upadyaya ym., 2016). Asetelmaa on viimeaikoina alettu tutkimuksissa tarkastelemaan myös toisin päin, ja niissä on havaittu työriippuvuuden selittävän työuupumusta (ks. esim. Nonnis ym., 2018;

Sterland, 2015; Taris ym., 2005). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työriippuvuutta työuupumusta selittävänä muuttujana.

Aikaisemman tutkimuksen mukaan työriippuvuus on yhteydessä heikkoon palautumiseen työstä (Bakker ym., 2013; Innanen ym., 2014). Työstä palautumisesta tekee riittämätöntä työriippuvaisen kyvyttömyys irrottautua työhön liittyvistä asioista työn ulkopuolella (Schaufeli ym., 2008; Schaufeli, Shimazu & Taris, 2009; Taris ym., 2005). Työriippuvaiselle tyypillinen taipumus saada paljon asioita aikaan (Mudrack, 2006) vaikeuttaa työn tekemisen lopettamista (Scott, Moore & Miceli, 1997; Taris, Schaufeli, & Shimazu, 2010), minkä seurauksena työriippuvainen laittaa todella paljon energiaa työhön ilman riittävää palautumista (Porter, 2001; Sonnentag & Zijlstra, 2006). Tässä pro gradussa tarkastellaan työriippuvuuden ja palautumisen yhteyttä ja tuotetaan lisää tietoa tästä suhteesta.

2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tässä Pro gradu –tutkielmassa tarkoituksena oli selvittää, millainen yhteys palvelevalla johtamistavalla on työuupumukseen ja työstä palautumiseen. Samalla tarkasteltiin, miten koettu yhteisöllisyyden kokemus ja työriippuvuus yhdessä palvelevan johtamisen kanssa ovat yhteydessä työuupumukseen ja työstä palautumiseen. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millä tavoin palveleva johtaminen, yhteisöllisyyden kokemus sekä työriippuvuus ovat yhteydessä työuupumukseen?

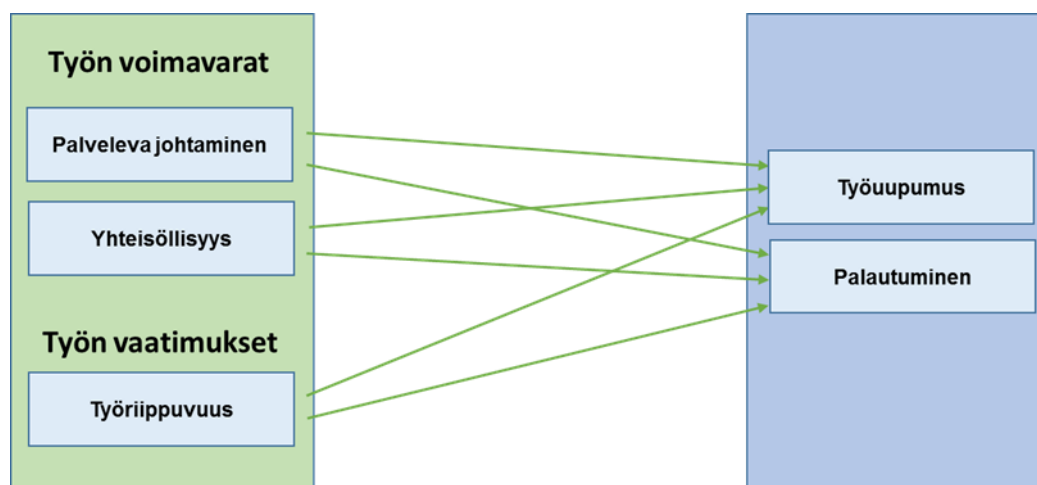
H1: *Palveleva johtaminen (Babakus ym., 2010; Upadyaya ym., 2016) ja yhteisöllisyyden kokemus (Leiter & Maslach, 2003; ter Hoeven ym., 2006; Upadyaya ym., 2016) ovat negatiivisessa yhteydessä työuupumukseen.*

H2: *Työriippuvuus on positiivisessa yhteydessä työuupumukseen (Nonnis ym., 2018; Sterland, 2015).*

2. Millä tavoin palveleva johtaminen, yhteisöllisyyden kokemus sekä työriippuvuus ovat yhteydessä työntekijän kokemaan palautumiseen työstä?

H3: *Palveleva johtaminen ja yhteisöllisyyden kokemus ovat positiivisessa yhteydessä työstä palautumiseen.*

H4: *Työriippuvuus on negatiivisessa yhteydessä työstä palautumiseen (Bakker ym., 2013; Schaufeli ym., 2008).*



Kuvio 1. Tutkimusasetelma

3 Menetelmät

Tämä Pro gradu –tutkielma toteutettiin vuonna 2011 tehdyn työhyvinvointikyselyn ja siitä saadun aineiston pohjalta. Työhyvinvointikyselyssä tutkimukseen osallistuvien organisaatioiden työntekijöille lähetettiin työterveyden kautta sähköpostilla kyselylomake, johon vastaaminen oli vapaaehtoista. Kyselylomake muodostui pääasiassa monivalintakysymyksistä, jotka koskivat hyvinvoinnin ja työn tekemisen eri osa-alueita. Mittauskertoja oli kaksi, mutta tässä tutkimuksessa käytetään ainoastaan ensimmäisen mittauskerran aineistoa. Tässä Pro gradu –tutkielmassa aineiston analyysissä ja tutkimuskysymyksiin vastaamisessa käytettiin hierarkkista regressioanalyysiä IBM SPSS Statistics 25 –ohjelmalla. Ennen analyysimenetelmien valintaa aineistosta haluttiin saada kokonais käsitys ja tarkastella sen soveltuvuutta erilaisiin tutkimuskysymysten kannalta oleellisiin menetelmiin.

3.1 Aineiston kuvaus

Tämä tutkimus on osa laajaa työhyvinvointitutkimusta, johon osallistui yhteensä 1415 vastaajaa (586/41.4 % miestä, 829/58.5 % naista) organisaatioidensa työterveyspalveluiden lähetetyn kyselyn kautta. Organisaatioita oli yhteensä kolme: kansainvälinen operaattoriyritys (N = 654/46,2%), julkishallinnollinen organisaatio (N = 544/38.4%) sekä globaali kemianteollisuusyritys (N = 218/15.4%). Organisaatiot valikoituivat tutkimukseen suuren kokonsa vuoksi (työllistävät kukin vähintään 500 työntekijää) sekä sillä kriteerillä, että työterveyspalvelut ovat halukkaita sitoutumaan aineiston keräämisen prosessiin. Työntekijöille lähetettiin työterveydeltä kutsu tutkimukseen osallistumisesta, ja sen mukana linkki kyselyyn. Vastausprosentti vaihteli organisaatiosta riippuen 34-39 %:n välillä. Iältään vastaajat olivat 20-64 -vuotiaita, ja iän keskiarvo oli 44 vuotta. Vastaajista asiakaspalvelussa työskenteli 270 henkilöä (19.1 %), asiantuntijatehtävissä 901 (63.6 %), lähiesimiehinä 98 (6.9 %) ja keskijohtoon kuuluvina 118 (8.3) sekä ylimmässä johdossa 28 (2 %).

3.2 Mittarit ja muuttajat

Palvelevaa johtamista tutkittiin Servant Leadership Surveyn kuudellatoista kysymyksellä, jotka perustuvat Van Dierendonckin ja Nuijtenin (2011) malliin. Kysymykset mittasivat palvelevan johtamisen eri osa-alueita: voimaannuttamista, vastuullistamista, taustalla pysymistä, rohkeutta, aitoutta, suunnan näyttämistä, anteeksiantoa ja nöyryyttä (esim. *"Johto auttaa minua kehittymään"* ja *"Johto pysyy taustalla ja antaa tunnustusta työntekijöille"*). Alkuperäisestä kyselylomakkeesta poimittiin kuusitoista voimakkaimmin näille muuttujille latautunutta väittämää, jotka on käännetty suomeksi. Kaksi muuttujaa oli negatiivisessa muodossa (*"Johto kritisoi ihmisiä jatkuvasti työssä tehdyistä virheistä"* ja *"Johdon on vaikea unohtaa vanhoja virheitä"*), jotka käännettiin positiiviseen muotoon summamuuttujien muodostamista varten. Työntekijät vastasivat palvelevaa johtajuutta koskeviin väittämiin viisiportaisella asteikolla siten, että vastausvaihtoehdot 1 (= täysin eri mieltä) ja 5 (= täysin samaa mieltä) oli avattu vastaajille, mutta vaihtoehtojen väliin jääviä arvoja ei ollut määritelty sanallisesti.

Yhteisöllisyyttä mitattiin Areas of Worklife –mittarin osiolla, joka koskee yhteisöllisyyttä (Leiter & Maslach, 2003). Yhteisöllisyyden alkuperäisestä viiden kysymyksen mittarista käytettiin kahta: *"Työryhmäni jäsenet vaihtavat avoimesti ajatuksia keskenään"* ja *"Olen kannustavan työryhmän jäsen"*. Vastausvaihtoehdot tarjottiin viisiportaisena asteikkona siten, että vastausvaihtoehdot olivat 1 (= täysin eri mieltä) ja 5 (= täysin samaa mieltä).

Työriippuvuutta tutkittiin neljällä kysymyksellä, jotka oli poimittu kahdenkymmenenviiden kohdan Work Addiction Risk Test -työriippuvuusmittarista (Robinson, 1999). Kaksi kysymyksistä koskivat ylenmääräistä työn tekemistä (esim. *"Minulla on jatkuvasti kiire ja kilpailen aikaa vastaan"*) ja kaksi pakonomaisuutta (esim. *"Tunnen syyllisyyttä, jos en työskentele jonkun asian parissa"*). Vastausasteikkona käytettiin seitsemänportaista asteikkoa siten, että 0 = ei koskaan, 1 = harvoin, 2 = silloin tällöin, 3 = säännöllisesti, 4 = usein, 5 = hyvin usein ja 6 = päivittäin.

Palautumista mitattiin Recovery Experience Questionnaire –mittarin viidellätoista väittämällä (mm. *"Otan etäisyyttä työhön"* ja *"Teen rentouttavia asioita"*) (Sonntag & Fritz, 2007). Työntekijät vastasivat väittämiin viisiportaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä; 5 = täysin samaa mieltä).

Työuupumusta tutkittiin Bergen Burnout Indicator -kyselyllä (BBI-15) (Näätänen, ym. 2003), joka koski uupumuksen kolmea eri osa-aluetta: *uupumisasteista väsymistä* (esim. *"Tunnen hukkuvani työhön"*), *kyynisyyttä* (esim. *"Minusta tuntuu, että minulla on yhä vähemmän annettavaa"*) ja *alentunutta ammatillista itsetuntoa* (esim. *"Minulla on usein riittämättömyyden tunteita"*). Työntekijät vastasivat kyselyyn kuusiportaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä; 2 = eri mieltä; 3 = osittain eri mieltä; 4 = osittain samaa mieltä; 5 = samaa mieltä; 6 = täysin samaa mieltä).

3.3 Muuttujien alustavat analyysit

Palvelevaa johtamista tarkasteltiin tämän tutkimuksen alustavissa analyyseissä dimensioittain siten, että jokainen palvelevan johtamisen osa-alue oli lisätty malliin erikseen summamuuttujan sijaan. Tällöin muuttujien esitarkastelu kuitenkin osoitti, että dimensiot korreloivat keskenään verrattaen voimakkaasti. Tästä syystä lopullisissa analyyseissä käytettiin palvelevan johtamisen summamuuttujaa. Myös työuupumus jaettiin alustavissa analyyseissä kolmeen dimensioonsa. Dimensioittain tehtyjen analyysien tulokset olivat kuitenkin kaiken kaikkiaan samansuuntaisia kuin tarkasteltaessa pelkkiä työuupumuksen ja palvelevan johtamisen summamuuttujia. Pääanalyyseissä siis myös työuupumuksen dimensioiden tarkastelu jätettiin pois.

Monien parametrinen testien käytön yhtenä ehtona on, että muuttujat ovat normaalisti jakautuneita (Nummenmaa 2009, 316). Kokonaiskäsitteiden luomisessa ja aineiston valmistelussa käytettiin hyödyksi summamuuttujien analyysiä sekä muuttujien normaaliuden tarkastelua. Lähes kaikki muuttujien vinoudet ($g_1 \leq 1$) ja huipukkuudet ($g_2 \leq 1$) osoittivat, että muuttujat ovat normaalisti

jakautuneet. Työuupumuksen summamuuttuja on voimakkaasti oikealle vino: työuupumus ei siis ole voimakkaasti tutkimusjoukossa esiintyvä ilmiö.

Tutkimuksen tulosten tarkasteluissa selvitettiin ensin käytettyjen muuttujien keskinäiset korrelaatiot sekä muuttujien keskiarvot ja keskihajonnat. Tunnuslukujen tarkastelun helpottamiseksi myös eri muuttujien mitta-asteikot on esitetty erikseen. Nämä tulokset on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Tutkimuksen muuttujien keskeiset tunnusluvut sekä summamuuttujien Cronbachin alfat ja Pearsonin korrelaatiokertoimet

	Mitta-asteikko	Ka	Kh	Cronbachin α	1.	2.	3.	4.
1. Palveleva johtaminen	1 = Täysin eri mieltä; 5 = Täysin samaa mieltä	3.22	.63	.90				
2. Yhteisöllisyys	1 = Täysin eri mieltä; 5 = Täysin samaa mieltä	3.51	.88	.64	.44***			
3. Työriippuvuus	0 = ei koskaan, 1 = harvoin, 2 = silloin tällöin, 3 = säännöllisesti, 4 = usein, 5 = hyvin usein ja 6 = päivittäin	2.65	1.27	.82	.07*	.01		
4. Palautuminen	1 = Täysin eri mieltä; 5 = Täysin samaa mieltä	3.47	.64	.90	.14***	.19***	-.34***	
5. Työuupumus	1 = täysin eri mieltä; 2= eri mieltä; 3 = osittain eri mieltä; 4 = osittain samaa mieltä; 5 = samaa mieltä; 6 = täysin samaa mieltä	2.62	.86	.90	-.42***	-.40***	.40***	-.41***

Tutkimuksessa käytettyjen summamuuttujien ja mittarien Cronbachin alfat ($\alpha = .82 - .90$) näyttivät lähes kaikkien summamuuttujien konsistenssin ja käytettävyyden korkeaksi. Ainoastaan yhteisöllisyys summamuuttujan arvot jäivät muihin verrattuna alhaisiksi ($\alpha = .64$) (Taulukko 1.).

4 Tulokset

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä tarkasteltiin palvelevan johtamisen, yhteisöllisyyden sekä työriippuvuuden yhteyttä työuupumukseen. Hierarkkisen regressioanalyysin askelilla työn voimavaramuuttujat lisättiin ensin, ja työn vaatimus sitten. Kaiken kaikkiaan malli sopi aineistoon ja selitti tilastollisesti

merkitsevästi työuupumuksen vaihtelua ($F = (3,1398) 323.873$, $p < .001$). Malli selitti työuupumuksen vaihtelusta yhteensä 41 % (taulukko 2.). Palveleva johtaminen (17.5 %), yhteisöllisyys (6 %) ja työriippuvuus (17.5. %) selittivät kaikki työriippuvuutta tilastollisesti merkitsevästi.

Taulukko 2. Hierarkkisen regressioanalyysin tulokset työuupumukselle (N = 1402)

Analyysin askelmat	Ennustavat muuttujat	β	R ²	R ² adj.
Askel 1	Palveleva johtaminen	-.42***	.18***	.18***
Askel 2	Palveleva johtaminen	-.30***	.24***	.23***
	Yhteisöllisyys	-.27***		
Askel 3	Palveleva johtaminen	-.33***	.41***	.41***
	Yhteisöllisyys	-.26***		
	Työriippuvuus	.42***		

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

β = standardoitu regressiokerroin, R² = selitysaste, R² adj. = korjattu selitysaste

Palveleva johtaminen ja yhteisöllisyys olivat negatiivisesti ja työriippuvuus positiivisesti yhteydessä työuupumukseen. Mitä enemmän työntekijät raportoivat palvelevaa johtamista, ja mitä yhteisöllisemmäksi he työyhteisön kokivat, sitä vähemmän he kokivat työuupumusta. Sen sijaan, mitä enemmän työriippuvuutta koettiin, sitä voimakkaampaa työuupumusta koettiin.

Seuraavaksi tarkasteltiin palvelevan johtamisen, yhteisöllisyyden sekä työriippuvuuden kokemisen yhteyttä työstä palautumiseen. Malli rakennettiin samalla tavalla kuin ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla. Kaiken kaikkiaan malli sopi aineistoon ja selitti tilastollisesti merkitsevästi palautumisen vaihtelua ($F = (3,1399) 87.816$, $p < .001$). Kokonaisuudessaan malli selitti palautumisen vaihtelusta yhteensä 15,8 % (taulukko 3). Kaikki muuttujat, palveleva johtaminen (1.9 %), yhteisöllisyys (2.1 %) ja työriippuvuus (11.9 %), selittivät palautumista tilastollisesti merkitsevästi.

Taulukko 3. Hierarkkisen regressioanalyysin tulokset työstä palautumiselle (N = 1403)

Analyyysin askelmat	Ennustavat muuttujat	β	R ²	R ² adj.
Askel 1	Palveleva johtaminen	.14***	.02***	.02***
Askel 2	Palveleva johtaminen	.07*	.04***	.04***
	Yhteisöllisyys	.16***		
Askel 3	Palveleva johtaminen	.09***	.16***	.16***
	Yhteisöllisyys	.15***		
	Työriippuvuus	-.35***		

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

β = standardoitu regressiokerroin, R² = selitysaste, R² adj. = korjattu selitysaste

Palveleva johtaminen, ja yhteisöllisyys olivat positiivisesti ja työriippuvuus negatiivisesti yhteydessä palautumiseen. Mitä enemmän työntekijät kokivat palvelevaa johtamista ja yhteisöllisyyttä työyhteisössä, sitä paremmin he kokivat myös palautuvansa työstä. Sen sijaan työstä palautumista koettiin vähemmän, kun kokemus työriippuvuudesta oli voimakkaampi.

5 Pohdinta

Tässä pro gradu –tutkielmassa tarkasteltiin, millä tavoin työn voimavarat (palveleva johtaminen ja yhteisöllisyyden kokemus) sekä työn vaatimus (työriippuvuus) ovat yhteydessä työuupumukseen ja työstä palautumiseen. Työuupumuksen ja työstä palautumisen tutkiminen on tärkeää, jotta saataisiin lisää tieteellistä ymmärrystä siitä, mitkä asiat ovat yhteydessä työkyvyn ylläpitämiseen ja inhimillisen kantokyvyn tukemiseen työelämässä. Johtaminen ja työyhteisö ovat organisaatioissa jatkuvasti läsnä, joten niiden tarkastelu auttaa kehittämään uusia interventioita työhyvinvoinnin tueksi. Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että työn voimavaraksi katsottavilla palvelevalla johtamisella ja yhteisöllisyydellä oli negatiivinen yhteys työuupumukseen ja positiivinen yhteys työstä palautumiseen. Työn vaatimus, työriippuvuus, sen sijaan oli positiivisessa yhteydessä työuupumukseen ja negatiivisessa yhteydessä palautumiseen. Erityisesti palvelevan johtamisen ja yhteisöllisyyden yhteyksien yhteys työstä palautumiseen on merkittävä tulos, sillä aiempaa tutkimustietoa ei löydy. Palvelevan johtamisen tutkimus on kaiken kaikkiaan vielä hyvin tuoretta, ja tämä tutkimus toi lisää tietoa sen yhteydestä työhyvinvointiin. Tämä tutkimus toi myös tietoa työriippuvuuden ja työhyvinvoinnin yhteyksien ymmärtämiseen suomalaisessa työkontekstissa.

5.1 Palveleva johtaminen, yhteisöllisyys, työriippuvuus ja työuupumus

Palvelevaa johtamista tarkasteltaessa havaittiin sen olevan negatiivisessa yhteydessä työuupumukseen, ja siten tutkimushypoteesi (H1) toteutuu. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella palveleva johtaminen voi siis toimia sosiaalisena voimavarana ja tukea työntekijöiden työssä jaksamista. Palveleva johtaminen voi joidenkin aiempien tutkimusten mukaan tarjota työuupumukselta suojaavia työn voimavaroja ja resursseja (Hakanen & Van Dierendonck, 2013; Coetzer & Bussin, 2017), mutta tämä tutkimus tukee aiempaa tutkimusta siitä, että palveleva johtaminen voi itsessään toimia työn vaatimuksilta suojaavana voimavarana (Babakus ym., 2010; Upadyaya ym., 2016). Palvelevan johtamisen

tapa keskittyä yksilön hyvinvointiin, tukea ja muotoilla työtä työntekijöiden psykologisia tarpeita kuuntelemalla, asettaa hyvät lähtökohdat alustalle, jossa työuupumus ei pääse kasvamaan.

Kaiken kaikkiaan palveleva johtaminen on hyvin joustava johtamisen tapa, sillä se ottaa huomioon yksilölliset tarpeet ja piirteet. Tämä saattaa kokonaisuudessaan olla yksi työuupumukselta suojaava piirre palvelevassa johtamisessa. Palvelevan johtajan päätöksenteon tapa on luoda yhteisiä vuorovaikutusprosesseja, joissa reflektiolle on annettu tilaa (Van Dierendonck, 2011). Tämä voi rohkaista pärjäämistä korostavassa työkuultuurissa puhumaan haasteista ja jaksamiseen liittyvistä asioista ajoissa, mikä auttaa ehkäisemänä työssä uupumista. Palvelevassa johtamisessa työntekijöille annetaan myös mahdollisuus muokata työtehtäviä itselleen sopivammiksi (Harju ym., 2018). Joustavuudella palveleva johtaminen ottaa huomioon työntekijän elämänsä. Ihminen ei ole työssään elämäntilanteestaan irrallaan oleva entiteetti, vaan työn tekemisessä näkyy myös työn ulkopuolisen elämän vaikutus. Elämänsä huomioiminen ja työn muotoilu elämäntilanteen mukaan on havaittu olen positiivisessa yhteydessä työhyvinvointiin (Salmela-Aro & Upadyaya, 2018). Lisäksi työn muotoilun mahdollistaminen lisää työntekijän vaikutusmahdollisuuksien ja autonomian tunnetta, millä on työuupumusta ehkäisevä vaikutus (Hakanen & Van Dierendonck, 2013). Voidaan siis ajatella, että palvelevassa johtamisessa työntekijä saa mahdollisuuden vaikuttaa ja muotoilla työmääräänsä elämänsänsä kannalta sellaiseksi, että se ei ylikuormita tai aiheuta jatkuvaa kiirettä, jonka on havaittu edesauttavan työuupumuksen kehittymistä (Demerouti, Bakker, & Bulters, 2004). Toisaalta palveleva johtaminen voi saada työntekijöissä aikaan kontrollin ja oikeudenmukaisuuden tunnetta, kuten Hakanen ja Van Dierendonck (2013) ovat todenneet. Näiden on havaittu olevan negatiivisessa yhteydessä työuupumukseen (Maslach, 2011; Hakanen & Van Dierendonck, 2013).

Tässä kohtaa palvelevaa johtamista on tarkasteltu kokonaisuutena, mutta tulevaisuudessa olisi tärkeää tutkia myös palvelevan johtajuuden osa-alueita. Osa-alueiden tutkimuksen kautta saataisiin lisää tärkeää tietoa siitä, miten ne ovat yhteydessä työuupumukseen. Hakanen ja Van Dierendonck (2013) ovat

todenneet, että kaikki palvelevan johtamisen osa-alueet ovat negatiivisessa yhteydessä työuupumukseen ja kaikkiin sen osa-alueisiin eli uupumusasteiseen väsymykseen, kynnisyteen ja ammatillisen itsetunnon laskuun. Lisäksi Bobbio kumppaneineen (2012) on löytänyt negatiivisen yhteyden palvelevan johtamisen osa-alueiden ja kynnisyden välillä. Dimensioista on tutkimusta tähän mennessä vielä hyvin vähän ja enemmän tutkimusta siis tarvitaan kartoittamaan, miten palvelevan johtamisen dimensiot ja siten palveleva johtaminen ovat yhteydessä työuupumukseen. Tutkimuksessa olisi tärkeää ottaa huomioon sekä palvelevan johtamisen että työuupumuksen dimensiot.

Hypoteesi (H1) toteutuu myös yhteisöllisyyden kohdalla: he, jotka kokivat työpaikalla yhteisöllisyyden vahvaksi, kokivat myös vähiten työuupumusta. Tulokset tukevat aiempaa tutkimusta yhteisöllisyyden ja työuupumuksen negatiivisesta yhteydestä (Leiter & Maslach, 2003; Salmela-Aro & Upadyaya, 2018; ter Hoeven ym., 2006). Yhteisöllisyyden kokemus voidaan siis nähdä työn voimavarana, joka voi suojata työn vaatimuksilta ja siten työuupumukselta. Sosiaalinen tuki ja avoin ilmapiiri luovat psykologista turvallisuuden tunnetta ja luottamusta organisaatiossa (Carmeli ym., 2009). Tämä voi madaltaa kynnystä keskustella jaksamiseen liittyvistä asioista, ja siten lisätä ymmärrystä työuupumuksesta. Luottamuksen ilmapiirissä on turvallisempaa yrittää mutta myös epäonnistua (Baer & Frese, 2003), mikä voi poistaa pelkoa ja kuormittumisen tunnetta, ja näin ollen suojata työuupumukselta. Voisi ajatella, että työn tekeminen alhaisen sosiaalisen tuen ja sulkeutuneen ilmapiirin yhteisössä aiheuttaa työntekijälle kuormitusta, koska joutuu jatkuvasti pelkäämään sosiaalista rankaisemista, mikäli työssä tekee virheen. Myös palvelevan johtamisen tavoitteena on luoda anteeksiantavaa ja turvallista ilmapiiriä, jossa on tilaa tehdä virheitä ja oppia niistä (Van Dierendonck, 2011; Ferch, 2003), joten sama piirre saattaa selittää myös palvelevan johtamisen ja työuupumuksen negatiivista yhteyttä.

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin yhteisöllisyyttä kvantitatiivisesti kahden kysymyksen kautta. Olisikin todella tärkeää ja kiinnostavaa tarkastella yhteisöllisyyden kokemuksen ja työuupumuksen yhteyttä laajemmalla yhteisöllisyyden mittarilla, ja määritellä tarkemmin, millaiset yhteisöllisyyden piirteet erityisesti tukevat työssä jaksamista. Tärkeää olisi kartoittaa

yhteisöllisyyden merkitystä työuupumuksen ehkäisijänä myös laadullisesti. Yhteyteen vaikuttavat suuresti myös yksilön persoonallisuuspiirteet, jotka olisi mielenkiintoista ottaa tutkimuksessa huomioon: millaiset yhteisöllisyyden elementit tukevat tietynlaisten persoonallisuusprofiilien edustajien työssä jaksamista.

Työriippuvuuden ja työuupumuksen välinen yhteys on tämän tutkimuksen mukaan positiivinen: työriippuvuutta kokevat kärsivät työuupumuksesta enemmän verrattuna niihin, jotka eivät koe työriippuvuutta. Tässä tutkimuksessa asetettu hypoteesi (H2) siis toteutuu. Tulos jatkaa linjassa aiemman tutkimuksen tulosten kanssa (Nonnis ym., 2018; Sterland, 2015) mutta tuottaa silti arvokasta lisätietoa työriippuvuuden ja työuupumuksen yhteydestä olemalla yksi harvoista suomalaisessa työelämäkontekstissa tehdyistä tutkimuksista (Innanen ym., 2014; Upadyaya ym., 2016). Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu pääasiassa työuupumus saattaa olla työriippuvuutta selittävä (Schaufeli ym., 2008; Shimazu ym., 2015; Upadyaya ym., 2016). Tämä tutkimus osoittaa, että työriippuvuus voi olla myös työuupumusta edeltävä tekijä. Voidaan ajatella, että työriippuvuus aiheuttaa yhä suurempaa ja suurempaa työkuormaa, kun työn tekemistä ja haalimista ei osata lopettaa. Työmäärän hallitseminen ei jätä aikaa rentoutumiselle tai mielekkäille työstä irrottaville asioille vapaa-ajalla, ja työ alkaa aiheuttaa jatkuvaa väsymystä ja jättää koko ajan uupuneeksi (Taris ym., 2005). Yhteys työriippuvuuden ja työuupumuksen välillä saattaa selittyä monilla työjärjestelyihin liittyvillä tekijöillä (Rasmussen, 2008) mutta myös työriippuvuudesta kärsivän itsetunto-ongelmilla. Työriippuvainen saa usein itsearvostusta työsuoritteista (Robinson, 1999), mutta mikäli suurta haalittua työmäärää ei tunnekaan hallitsevansa, työriippuvainen saattaa kokea riittämättömyyttä, itsearvostuksen puutetta, jotka ovat ammatillisen itsetunnon laskuun liittyviä tekijöitä (González-Romá ym., 2006; Schaufeli ym., 2002). Työriippuvuus voidaan siis nähdä työn vaatimuksena, joka uhkaa työssä jaksamista. Työriippuvuus ja -uupumus voivat uusimman tutkimuksen valossa heijastaa myös työn imun ”pimeää puolta”: työriippuvuuden ja työn imun raja on häilyvä (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011; Salmela-Aro, 2015; Sonnentag, 2011; Upadyaya ym., 2016). Työriippuvuuden moninaisessa luonteessa ja yhteydessä työuupumukseen on vielä paljon selvitettävää. Tulevaisuudessa olisikin tärkeää

tutkia työriippuvuuden, työuupumuksen ja työn imun suhdetta, jotta työriippuvuutta voitaisiin tunnistaa paremmin ja reagoida siihen tarpeeksi ajoissa, ennen kuin se alkaa enteillä työuupumusta.

5.2 Palveleva johtaminen, yhteisöllisyys, työriippuvuus ja palautuminen

Tutkimusta palvelevan johtamisen ja yhteisöllisyyden yhteydestä työstä palautumiseen ei juuri ole. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella sekä palveleva johtaminen että yhteisöllisyys tukevat työstä palautumista, ja näin ollen tutkimuksen hypoteesi (H3) toteutuu. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu palvelevan johtamisen olevan yhteydessä elämäntyytyväisyyteen, joka edesauttaa palautumista (Sonnentag, 2001; Upadyaya ym., 2016). Voi olla, että tämän tutkimuksen ulkopuoliset tekijät, kuten elämäntyytyväisyys, heijastuvat palvelevan johtamisen ja palautumisen väliseen yhteyteen: elämänsä tyytyväisemmällä saattaa olla enemmän voimavaroja hallita työn ja elämän vaatimuksia sekä siten resursseja huolehtia palautumisestaan ja voimavaroistaan. Palvelemaan johtamiseen kuuluvan voimaannuttavan luonteen voi nähdä tukevan työntekijän voimavaroja, joita tämä käyttää resurssiensa säilyttämiseen. Kaiken kaikkiaan palveleva johtajan siis voisi nähdä olevan resurssien säilyttämisen teorian (Hobfoll, 2001) ulkopuolinen toteuttaja: sen sijaan, että resurssien säilyttäminen, huoltaminen ja uusien hankkiminen olisi vai yksilön itsensä vastuulla, palveleva johtamistapa toimii aktiivisena ulkopuolisena tukijana.

Kuten työuupumuksenkin kohdalla, palvelevan johtamisen ja työstä palautumisen välinen positiivinen yhteys voi johtua palvelevan johtamisen asenteesta kuunnella alaisia ja ottaa heidät mukaan työn suunnitteluun. Mahdollista on myös, että palvelevan johtajan tapa ottaa työntekijä huomioon kokonaisuutena (Van Dierendonck, 2011) voi tukea palautumista. Ihminen ei ole töihin tullessaan omasta elämästään irrallinen entiteetti vaan kaikki elämän osa-alueet sisältävä kokonaisuus. Elämänkulun huomioimisen osana työtä on havaittu tukevan hyvinvointia (Salmela-Aro & Upadyaya, 2018), ja työntekijän huomioiminen

kokonaisuutena voi auttaa säätelemään työtä elämäntilanteen mukaan: työtä voidaan esimerkiksi keventää silloin, kun elämässä tapahtuu iso voimavaroja kuluttava muutos. Palveleva johtaja luo alustan, jossa työntekijällä on mahdollisuus muotoilla työtään niin, että työtehtävät eivät ole elämäntilanteeseen nähden liian kuormittavia tai seuraa vapaa-ajalle. Näin palauttavalle toiminnalle jää aikaa. Koska tutkimusta palvelevan johtamisen ja palautumisen yhteydestä ei vielä ole, tulevaisuuden tutkimuksessa olisi tärkeää tarkastella, mitkä palvelevan johtamisen elementit tukevat palautumista, ja millä tavalla.

Myös yhteisöllisyyttä parantamalla voidaan tämän tutkimusten tulosten mukaan tukea työstä palautumista. Vastaavanlaisesta tutkimusasetelmasta ei ole aiempia tuloksia. Kuitenkin on havaittu, että laadukkaan sosiaalisen tuen kautta voidaan hallita työperäistä kuormitusta (Albrecht & Goldsmith, 2003; Mikkola, 2006), ja erityisesti palautuminen on kuormituksen hallintaa (de Croon ym., 2004; Sonnentag & Fritz, 2007). Tämä tutkimus siis osittain vahvistaa aiempia tutkimuksia, joiden mukaan sosiaalisella tuella on negatiivinen yhteys työkuormituksen tunteeseen (Carmeli ym., 2009; Albrecht & Goldsmith, 2003), mutta luo silti uuden yhteyden yhteisöllisyyden ja kuormituksen hallinnan välille nimeämällä hallinnalle välineen, palautumisen. Sen sijaan, että puhuttaisiin pelkästään kuormituksen hallinnasta, olisi tärkeää tutkia, minkälaisilla yhteisöllisyyden elementeillä voitaisiin tukea palautumista ja sen osa-alueita rentoutumista, hallinnan tunnetta, psyykkistä irrottautumista työstä sekä kontrollin tunnetta. Tämä kautta voitaisiin konseptoida myös uudenlaisia proaktiivisia yhteisöllisiä interventioita työssä vaadittavien voimavarojen säilyttämisen tueksi. Työstä palautumista voi tapahtua jo työaikana (van Veldhoven & Broersen, 2003), jolloin työssä koetun yhteisöllisyyden merkitys työstä palautumiselle on oleellinen. Yhteisöllisyyden ja siihen liitettävä sosiaalinen tuki ja kannustava ilmapiiri (Stephens ym., 2011; Leiter & Maslach, 2003) voitaisiin valjastaa tehokkaaksi välineeksi palautumisprosessissa.

Tämän tutkimuksen perusteella työriippuvuus on negatiivisessa yhteydessä työstä palautumiseen, mikä tukee aiempia tutkimustuloksia (Bakker ym., 2013; Innanen ym., 2014; Sonnentag & Zijlstra, 2006) sekä tämän tutkimuksen hypoteesia (H4). Tuloksen voidaan nähdä olevan hyvin looginen, kun ajatellaan

työriippuvuuden luonnetta ja laadukkaan palautumisen edellytyksiä. Työriippuvuudesta kärsivä ei pysty irrottautumaan työstään (Schaufeli, Taris & Bakker, 2008), jolloin palautumiselle ei jää tarpeeksi tilaa. Voidaan ajatella, että työriippuvuus aiheuttaa kyvyttömyyttä rentoutua, kun työasiat pyörivät jatkuvasti ajatuksissa. Tämä tutkimus vahvistaa käsitystä työriippuvuudesta työn vaatimuksena, joka on uhka voimavaroille ja palautumiselle (Hakanen & Schaufeli, 2012; Shimazu & Schaufeli, 2009). Olisi kuitenkin tärkeää jatkaa työriippuvuuden tutkimista suomalaisessa työelämässä ja tuottaa tietoa työriippuvuutta edeltävistä tekijöistä, jotta työriippuvuutta pystyttäisiin paremmin tunnistamaan, ja siihen yhteydessä olevaa työuupumusta ehkäisemään.

5.3 Tutkimuksen rajoitukset

Tällä tutkimuksella oli useita rajoituksia, jotka tulisi ottaa huomioon tulosten tulkinnassa ja niitä yleistettäessä.

Tutkimuksen otos oli sukupuolijakaumaltaan vino, ja naisia oli enemmän kuin miehiä. Lisäksi vastausaktiivisuus organisaatioista oli melko matala, mihin on saattanut vaikuttaa sähköpostilla toteutettu kysely. Sähköpostia tulee paljon, jolloin vastaaminen saattaa jäädä tekemättä. Kyselyyn vastaminen oli vapaaehtoista, mistä saattaa seurata, että vastaajat ovat valikoituneet mukaan tutkimusaineistoon osaksi oman mielenkiintonsa vuoksi (Miettinen & Vehkalahti, 2013). Tutkimukseen valikoituneet vastaajat saattavat olla esimerkiksi sellaisia, joilla on voimakkaita positiivisia tai negatiivisia asenteita ja kokemuksia työhyvinvointiin tai ylipäättään organisaatioon liittyen, ja siksi vastaukset ovat saattaneet ajaa tuloksia tiettyyn suuntaan. Esimerkiksi masennuksen oireet värittävät usein ihmisen arviointia ja ajattelua negatiivisesti suhteessa hyvinvointiin ja työhön ylipäättään (Ahola & Hakanen, 2007). Yleensä otanta-ajattelun näkökulmasta sähköiset kyselyt ovatkin kyseenalaisia juuri valikoitumisen takia (Ronkainen, 2008). Vastaajia on saattanut karsia myös joidenkin kyselyn aihepiirien arkaluontoisuus.

Tutkimus tehtiin kyselyllä, jolloin vastaajat tekivät itsearviointeja. Tämä ei aina ole kaikkein luotettavin mittauskeino (Ronkainen, 2008). Erilaiset tilanteet saattavat vaikuttaa vastauksiin, ja onkin otettava huomioon, että vastaukset koostuvat kokemuksista. Tuloksissa ei siis ole kyse objektiivisesta ”todellisuudesta”, vaan subjektiivisista kokemuksista. Tutkimuksessa vastaajia ei ohjeistettu siitä, miten palvelemaan johtamiseen liittyviin kysymyksiin tulee vastata, eli ketä vastaajan tulee vastatessaan ajatella: omaa lähiesimiestä vai esimerkiksi johtoryhmäläisiä tai toimitusjohtajaa. Toisaalta tällä ei välttämättä tarvitse olla suurta merkitystä, sillä voidaan ajatella, että mittarilla on mitattu organisaatiossa vallitsevaa strategiaan ja tavoitteisiin sidottua yhtenäistä johtamiskulttuuria.

Tutkimuksessa käytettiin joidenkin muuttujien kohdalla alkuperäisistä mittareista vain osia: yhteisöllisyyttä mittaavista alkuperäisistä viidestä kysymyksistä käytettiin vain kahta, ja työriippuvuuden kahdenkymmenen viiden kysymyksen mittarista käytettiin vain neljää kysymystä. Käytettyjen mittarien validius ei siis välttämättä ole alkuperäisten tasolla. Yhteisöllisyyttä mittaavien kahden väittämän reliabiliteetti jäi alhaiseksi (ks. Taulukko 1.), jolloin yhteisöllisyyteen liittyviin tuloksiin on syytä suhtautua asiaankuuluvalla kriittisyydellä. Yhteisöllisyys on hyvin laaja käsite, jolloin kahdella kysymyksellä mittaamalla ilmiöstä ei saa sen ansaitsemaa tarpeeksi laajaa kuvaa.

Tässä pro gradussa ei otettu huomioon tutkittavien ikää, asemaa organisaatiossa, koulutusta tai sukupuolta, mitkä huomioimalla tulokset ja yhteydet muuttujien välillä voivat olla hyvinkin erilaiset. Nämä taustamuuttujat huomioimalla olisi tärkeää tehdä lisää tutkimusta. Lisäksi on syytä muistaa, että yksilön käsityksiin työhön liittyvistä asioista vaikuttavat monet perinteisesti työkontekstista irralliset tekijät, kuten vuorovaikutus työn ulkopuolella (Fonner & Roloff, 2008). Tämä tutkimus ei myöskään ota huomioon yksilöllisiä piirteitä, kuten persoonallisuutta, joka voi olla yhteydessä eri muuttujiin ja vaikuttaa tuloksien yleistämiseen oleellisesti. Tämän tutkimuksen muuttujista olisi laajemman ymmärryksen saamiseksi tärkeää tehdä tutkimusta ottamalla huomioon sekä työkontekstiin, että työn ulkopuoliseen elämään liittyviä tekijöitä.

5.4 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa havaittiin palvelevan johtamisen olevan negatiivisessa yhteydessä työuupumukseen ja positiivisessa yhteydessä työstä palautumiseen. Yksilön tarpeet huomioiva sekä organisaation ja johtamisen sosiaalista vastuuta korostava palveleva johtaminen (Parolini ym., 2009; Reinke, 2004; Van Dierendonck 2011) voidaan nähdä joustavana työn sosiaalisena voimavarana. Se asettaa hyvät lähtökohdat alustalle, jossa työntekijöiden rajoja ei työolojen takia venytetä liian tiukalle. Palveleva johtaminen voi tukea työssä jaksamisessa esimerkiksi tarjoamalla työntekijälle kontrollin ja oikeudenmukaisuuden tunnetta (Hakanen & Van Dierendonck, 2013), vaikuttamalla positiivisesti elämäntyytyväisyyteen (Upadyaya ym. 2016) tai ottamalla huomioon elämänkulun (Salmela-Aro & Upadyaya, 2018). Palvelevan johtamistyylin tarkoituksena on luoda avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri, mikä saattaa torjua työpaikan pärjäämiskulttuuria, ja jakaa omia haasteiden kokemuksia ja puhua myös työssä jaksamiseen liittyvistä asioista. Kyseiset johtamisen piirteet saattavat tukea myös työstä palautumista, sillä ne auttavat työntekijää säätelemään työkuormaansa ja työtapaansa sellaisiksi, että palautumiselle jää aikaa. Tarkentavaa tutkimusta palvelevan johtamisen yhteydestä työuupumukseen ja palautumiseen kuitenkin edelleen tarvitaan. Tämän tutkimuksen tulokset kuitenkin rohkaisevat tarkastelemaan palvelevaa johtamista nykytyöelämässä tarvittavana eettisenä, ihmisseläisenä ja hyvinvointia tukevana johtamistapana, ja kannustavat organisaatiota kehittämään johtamiskulttuuriaan palvelevan johtamisen suuntaan.

Myös yhteisöllisyys on tämän tutkimuksen tulosten mukaan voimavara, joka voi toimia työuupumusta vastaan ja tukee työntekijää työstä palautumisessa. Työyhteisö on jatkuvasti työpaikalla läsnä, joten ei siis ole yhdentekevää, esimerkiksi millaista työn tekemistä ihailaan, ja miten työn tuottamaan kuormitukseen kollektiivisesti reagoidaan tai suhtaudutaan. Työssä jaksamiseen liittyvät kehittämishankkeet ovat usein yksilötasoisia, mutta työuupumusta voitaisiin ehkäistä ja palautumista tukea myös yhteisöön liittyvillä interventioilla. On mahdollista, että keskinäistä tukea, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja avointa

ilmapiiriä työyhteisössä lisäämällä voitaisiin tukea työssä jaksamista ja työstä palautumista. Työntekijät, jotka kokevat yhteisöllisyyttä, todennäköisesti myös kukoistavat ja ovat tuotteliaampia työssään (Schaufeli ym., 2009). Yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia työpaikalla voidaan luoda myös esimerkiksi leikin kautta (Stephens, ym. 2011) ja luomalla erilaisia keventäviä palaverikäytäntöjä tai työviikkoon kuuluvia leikillisiä seremonioita, joissa juhlistetaan työviikon alkua. Myös liikunta lisää palautumista (Rook & Zijlstra, 2006), jolloin esimerkiksi työyhteisön liikuntakerhot voisivat toimia yhteisöllisyyttä tukevana palautumisen muotona, ja tukea työn voimavaroja työuupumusta vastaan ja palautumisen tukena. Kasvattamalla työpaikkakulttuurin avoimuutta ja tukemalla toisia kannustavaa ja hyväksyvää ilmapiiriä, voidaan lisätä yhteisöllisyyden tunnetta ja vähentää kuormitusta (Leiter & Maslach, 2003). Tämä on erityisen tärkeä huomio, sillä nykytyöelämän muutostahdissa pysyminen saattaa tuottaa haasteita (Ahola ym., 2004), ja samalla inhimillisen heikkouden osoittamiseen saattaa olla korkea kynnyks. Palvelevan johtamisen lisäksi myös yhteisöllisyyttä voidaan käyttää välineenä työkuormasta puhumiseen. Yhteisöllisyys voi parhaassa tapauksessa toimia ikään kuin voimaannuttavana trampoliinina: siitä voi ponnistaa toimimaan, mutta se ottaa vastaan ja pompauttaa taas matkaan, mikäli putoaa. Samalla voidaan ajatella, että samanlaisen trampoliinin muodostaa palvelevan johtamisen kulttuuri.

Työriippuvuus voi aiheuttaa tämän tutkimuksen mukaan riskin työuupumuksen kehittymiselle ja heikentää palautumista. Usein työriippuvuutta on tutkittu työuupumusta seuraavana tilana, mutta tämä tutkimus luo yhteyden myös päinvastaiseen suuntaan. Organisaatioissa olisi siis oleellista tunnistaa työtä selkeästi liikaa tekevät työntekijät ja selvittää mahdolliset syyt ongelman taustalla, jotta tilanne ei pääsisi etenemään työuupumukseen. Työoloilla voidaan vaikuttaa työriippuvuuden syntyyn (Rasmussen, 2008), mutta työntekijää tuettaessa on kiinnitettävä huomiota myös hänen elämäntilanteeseensa (Salmela-Aro & Upadyaya, 2018). Valtavien työmäärien tekemistä ja kiirepuheen ihannointia tulisi työpaikalla ehkäistä, jotta työriippuvuuden piirteet eivät tulisi ruokituiksi. Samalla tulisi kiinnittää huomiota työjohtannaisiin asioihin vapaaajalla (Sonnentag & Bayer, 2005) ja laatia selkeitä sääntöjä esimerkiksi työpaikan pikaviestintäsovellusten käytöstä työajan ulkopuolella.

Toimintoja ei työelämässä voida loputtomasti tehostaa inhimillisen kestävyuden ja kestäväen kehityksen kustannuksella, eikä työssä jaksamista voi jättää yksilön vastuulle. Hyvänä mittarina organisaatioissa inhimillisen kestävyuden kannalta voitaisiin ajatella: kun työntekijä tulee työorganisaatioon tietynlaisen työkyvyn kanssa, sen ei saisi olla alentunut lähdön hetkellä. Tämä tutkimus on osaltaan tutkinut välineitä, joilla työoloihin voidaan vaikuttaa ja siten tukea kestäviä työympäristöjä. Jatkossa olisikin tärkeää paneutua palvelemaan johtamiseen ja yhteisöllisyyteen, ja tutkia, minkälaiset työn haasteet mahdollisesti puskuroivat niiden yhteyksiä työuupumukseen ja työstä palautumiseen. Myös työriippuvuudesta olisi tehtävä enemmän tutkimusta suomalaisessa työkontekstissa, jotta saataisiin paremmin ehkäistyä työhyvinvoinnin kannalta kestäättömiä työtapoja. Kestäväen työelämän tukemisen takia olisi tärkeää tunnistaa tapoja ja löytää ratkaisuja, jotta työn tärkein resurssi, ihminen, pysyisi työ- ja toimintakykyisenä.

Lähteet

- Ahola, K. & Hakanen, J. (2007). Job strain, burnout, and depressive symptoms: A prospective study among dentists. *Journal of affective disorders*, 104(1-3), 103-110.
- Ahola, K., Honkanen, T., Kalimo R., Nykyri, E., Aromaa, A. & Lönnqvist, J. (2004) Työuupumus Suomessa – Terveys 2000 –tutkimus. Työterveyslaitos: Helsinki. Saatavilla <https://www.laakarilehti.fi/tieteessa/alkuperaistutkimukset/tyouupumus-suomessa-terveys-2000-tutkimuksen-tuloksia/> Viitattu 13.3.2019.
- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A. & Lönnqvist, J. (2005). The relationship between job-related burnout and depressive disorders - results from the finnish health 2000 study. *Journal of Affective Disorders*, 88(1), 55-62.
- Albrecht, T. & Goldsmith, D. (2003). Social support, Social Networks And health. Teoksessa Thompson, T., Dorsey, A., Miller, K. & Parrott, R. (toim.) *Handbook Of Health Communication* (s. 263–284). Mahwah: Lawrence Erlbaum. E-kirja.
- Babakus, E., Yavas, U. & Ashill, N. (2010). Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person-job fit, servant leadership, and customer orientation. *Services Marketing Quarterly*, 32(1), 17-31.
- Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.
- Bakker, A., Albrecht, S. & Leiter, M. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74-88.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A, Demerouti, E., Oerlemans, W. & Sonnentag, S. (2013). Workaholism and daily recovery: A day reconstruction study of leisure activities. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 87-107.
- Bobbio, A., Van Dierendonck, D. & Manganelli, A. (2012). Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables. *Leadership*, 8(3), 229-243.
- Bowie, N. (2000). A kantian theory of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 185-193.
- Burlington, B. (2005). *Small giants: Companies that choose to be great instead of big*. New York: Penguin- E-kirja.

- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. (2009). *Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety*. Chichester: John Wiley & Sons, Inc.
- Clark, M., Michel, J., Zhdanova, L., Pui, S. & Baltes, B.(2016). All work and no play? A meta-analytic examination of the correlates and outcomes of workaholism. *Journal of Management*, 42(7), 1836-1873.
- Coetzer, M., Bussin, M. & Geldenhuys, M. (2017). Servant leadership and work-related well-being in a construction company. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-10.
- de Croon, E., Sluiter, J., Blonk, R., Broersen, J. & Frings-Dresen, M. (2004). Stressful work, psychological job strain, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 442-454.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499.
- Demerouti, E. & Bakker, A. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research: Editorial. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9.
- Demerouti, E., Bakker, A. & Bulters, A. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 131-149.
- Demerouti, E., Bakker, A. & Fried, Y. (2012). Work orientations in the job demands-resources model. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 557-575.
- Ferch, S. (2003). *Servant-leadership, forgiveness, and social justice*. Greenleaf Center for Servant-Leadership.
- Fonner, K. & Roloff, M. (2008). Developing the pre-employment schema: The significance of information about the workplace and emotional support from friends and family. *International Journal of Organizational Analysis*, 16(4), 212-231.
- Frese, M. & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. Teoksessa Triandis, H., Dunnette, M. & Hough, L. (toim.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol.4, s. 271–340). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. E-kirja.
- González-Romá, V., Schaufeli, W., Bakker, A. & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174.

- Grebner, S., Semmer, N. & Elfering, A. (2005). Working conditions and three types of well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(1), 31-43.
- Greenleaf, R. 1977. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press. E-kirja.
- Greenleaf, R. 1998. *The power of servant-leadership*. San Francisco: Berrett Koehler. E-kirja.
- Hakanen, J. & van Van Dierendonck, D. (2013). Servant-Leadership and Life Satisfaction: The Mediating Role of Justice, Job Control, and Burnout. *International Journal of Servant-Leadership, 7*.
- Hakanen, J. & Schaufeli, W. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of affective disorders, 141*(2-3), 415-424.
- Hakanen, J., Schaufeli, W. & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress, 22*(3), 224-241.
- Harju, L., Schaufeli, W. & Hakanen, J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology, 33*(1), 2-14.
- Haslam, S., Jetten, J., Postmes, T. & Haslam, C. (2009). Social identity, health and well-being: An emerging agenda for applied psychology. *Applied Psychology an International Review, 58*(1), 1-23.
- Hobfoll, S. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and physiology of stress*. New York: Plenum Press.
- Hobfoll, S. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology an International Review, 50*(3), 337-421.
- Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. (2007). Hyvinvoinnin haasteet mobiilissa työssä. *Työ ja ihminen, 21*(2), 160–172.
- Innanen, H., Tolvanen, A. & Salmela-Aro, K. (2014). Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: Profiles, antecedents and outcomes. *Burnout Research, 1*(1), 38-49.
- de Jonge, J., van Vegchel, N., Shimazu, A., Schaufeli, W. & Dormann, C. (2010). A longitudinal test of the demand–control model using specific job demands and specific job control. *International journal of behavioral medicine, 17*(2), 125-133.

- Keller, A., Spurk, D., Baumeler, F. & Hirschi, A. (2016). Competitive climate and workaholism: Negative sides of future orientation and calling. *Personality and Individual Differences*, 96, 122–126.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health Effects - A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904-915.
- Leiter, M. (1993). Burn out as a developmental process: consideration of models. Teoksessa Schaufeli, W., Maslach, C. & Marek, T. (toim.) *Series in applied psychology: Social issues and questions. Professional burnout: Recent developments in theory and research* (s. 237-250). Philadelphia, PA, US: Taylor & Francis. E-kirja.
- Leiter, M. & Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21(4), 472-489.
- Leiter, M. & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (s. 91-134) Emerald Group Publishing Limited.
- Lilius, J., Worline, M., Dutton, J., Kanov, J. & Maitlis, S. (2011). Understanding compassion capability. *Human Relations*, 64(7), 873-899.
- Lilius, J., Worline, M., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 193-218.
- Luthans, F. & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. Teoksessa Cameron, K., Dutton, J. & Quinn, R. (toim.), *Positive organizational scholarship* (s. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Maslach, C., Jackson, S. & Leiter, M. (1997). Maslach burnout inventory: Third edition. Teoksessa Zalaquett, C. & Wood, R. (toim.), *Evaluating stress: A book of resources* (s. 191–218). London: The Scarecrow Press, Inc. E-kirja.
- Maslach, C. (2011). Burnout and engagement in the workplace: New perspectives. *European Health Psychologist*. 13. 44-47.
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslach, C. & Leiter, M. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.

- McMillan, L., O'Driscoll, M., Marsh, N. & Brady, E. (2001). Understanding workaholism: Data synthesis, theoretical critique and future design strategies. *International Journal of Stress Management*, 8(2), 69–91.
- Meijman, T. & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. Teoksessa Drenth, P. & Thierry, H. (toim.), *Handbook of work and organizational psychology* (Vol. 2: Work psychology, s. 5–33). Hove, England: Psychology Press. E-kirja.
- Miettinen, J. & Vehkalahti, K. (2013). Verkkokyselytutkimuksen otoksen valinta. Teoksessa Laaksonen, S-M., Matikainen, J. & Tikka M. (toim.) *Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät* (s. 84–104). Tampere: Vastapaino.
- Mikkola, L. (2006). *Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa*. Jyväskylä Studies in Humanities 66. Jyväskylän yliopisto.
- Mudrack, P. (2006). Understanding workaholism: the case of behavioral tendencies. Teoksessa Burke, R. (toim.), *Research companion to working time and work addiction* (s. 108–128). Cheltenham, UK: Edward Elgar. E-kirja.
- Ng, T., Sorensen, K. & Feldman, D. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(1), 111-136.
- Nonnis, M., Massidda, D., Cuccu, S. & Cortese, C. (2018). The impact of workaholism on nurses' burnout and disillusion. *The Open Psychology Journal*, 11(1), 77-88.
- Nummenmaa, L. 2009. *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Tammi.
- Näätänen, P., Aro, A., Matthiesen, S. & Salmela-Aro, K. (2003). *Bergen Burnout Indicator 15*. Helsinki: Edita.
- Parkinson, B. & Totterdell, P. (1999). Classifying affect-regulation strategies. *Cognition & Emotion*, 13(3), 277-303.
- Parolini, J., Patterson, K. & Winston, B. (2009). Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 274-291.
- Porter, G. (2001). Workaholic tendencies and the high potential for stress among co-workers. *International Journal of Stress Management*, 8(2), 147-164.
- Porter, G. (2004). Work, work ethic, work excess. *Journal of Organizational Change Management*. 17(5), 424–439.

- Rasmussen, P. (2008). *When work takes control: the psychology and effects of work addiction*. Karnac Books. E-kirja.
- Reinke, S. (2004). Service before self: Towards a theory of servant-leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 5(3-4), 30.
- Rivkin, W., Diestel, S. & Schmidt, K. (2014). The positive relationship between servant leadership and employees' psychological health: A multi-method approach. *German Journal of Human Resource Management*, 28(1-2), 52-72.
- Ronkainen, S. (2008). Otanta, Edustavuus ja kadon analyysi. Teoksessa Ronkainen, S., Karjalainen, A. 2008. (toim.) *Sähköä kyselyyn! Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa* (s. 31-41). Rovaniemi: Lapin yliopistopaino. Lapin yliopiston menetelmätieteiden laitoksen tutkimuksia 1, Tutkimusmenetelmät.
- Robinson, B. (1999). The work addiction risk test: Development of a tentative measure of workaholism. *Percept Mot Skills*, 88(1), 199-210.
- Roloff, M. & Brown, L. (2006). Organizational communication and burnout: The buffering role of perceived organizational support and psychological contract fulfillment as messages of employee value. Esitetty International Communication Association vuositapaamisessa. Kesäkuu 2006, Dresden, Germany. Saatavilla http://citation.allacademic.com//meta/p_mla_apa_research_citation/0/9/3/0/6/pages93061/p93061-3.php Viitattu 29.2.2019.
- Rook, J. & Zijlstra, F. (2006). The contribution of various types of activities to recovery. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(2), 218-240.
- Salmela-Aro, K. (2015). Toward a new science of academic engagement. *Research in Human Development*, 12(3), 304-311.
- Salmela-Aro, K., Kiuru, N., Leskinen, E. & Nurmi, J. (2009). School burnout inventory (SBI). *European Journal of Psychological Assessment*, 25(1), 48-57.
- Salmela-Aro, K., Tolvanen, A. & Nurmi, J. (2011). Social strategies during university studies predict early career work burnout and engagement: 18-year longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 145-157.
- Salmela-Aro, K. & Upadyaya, K. (2018). Role of demands-resources in work engagement and burnout in different career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 190-200.
- Schaufeli, W., Taris, T. & Bakker, A. (2008). It takes two to tango. Workaholism is working excessively and working compulsively. Teoksessa Burke, R. & Cooper, C. (toim.), *The long working hours culture: causes, consequences and choices* (s. 203–226).UK: Emerald Group Publishing. E-kirja.

- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. (2003). Past performance and future perspectives of burnout research. *Journal of Industrial Psychology*, 29(4), 1–15.
- Schaufeli, W. & Buunk, B. (2003). Burnout: An overview of 25 years of Research and Theorizing. Teoksessa Schrabrack, M., Winnbust, J. & Cooper, C. (toim.), *Handbook of work and Health Psychology* (s.383–428), West Sussex: John Wiley & Sons Ltd. E-kirja.
- Schaufeli, W., Shimazu, A. & Taris, T. (2009). Being driven to work excessively hard the evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, 43(4), 320-348.
- Schaufeli, W., Bakker, A. & Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Scott, K., Moore, K. & Miceli, M. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human relations*, 50(3), 287-314.
- Shimazu, A. & Schaufeli, W. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial health*, 47(5), 495-502.
- Shimazu, A., Schaufeli, W., Kamiyama, K. & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1), 18-23.
- Siegall, M. & McDonald, T. (2004). Person-organization value congruence, burnout and diversion of resources. *Personnel Review*, 33(3), 291-301.
- Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of marketing*, 64(2), 15-34.
- Sokka, L., Leinikka, M., Korpela, J., Henelius, A., Ahonen, L., Alain, C. & Huotilainen, M. (2016). Job burnout is associated with dysfunctions in brain mechanisms of voluntary and involuntary attention. *Biological Psychology*, 117, 56-66.
- Sonnentag, S. (2001). Work, recovery activities, and individual well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 196-210.

- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 518-528.
- Sonnentag, S. (2011). Research on work engagement is well and alive. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(1), 29-38.
- Sonnentag, S. & Bayer, U. (2005). Switching off mentally. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(4), 393-414.
- Sonnentag, S. & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 204.
- Sonnentag, S. & Zijlstra, F. (2006). Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 330-350.
- Stephens, J., Heaphy, E. & Dutton, J. (2011). High quality connections. Teoksessa Spreitzer, G. & Cameron, K. (toim.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (s. 385-399). Oxford: Oxford University Press.
- Sterland, S. (2015). Workaholism and burnout in Australian church workers. *Research in the Social Scientific Study of Religion, 26*, 250-265.
- Stone, A., Russell, R. & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal, 25*(4), 349-361.
- Tajfel, H. & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations, 33*, 47.
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: About the difference between workaholism and work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 39-53.
- Taris, T., Schaufeli, W., & Verhoeven, L. (2005). Workaholism in the Netherlands: Measurement and implications for job strain and Work Nonwork conflict. *Applied Psychology an International Review, 54*(1), 37-60.
- ter Hoeven, C., de Jong, M. & Peper, B. (2006). Organizational communication and burnout symptoms. *56th Annual Conference of the International Communication Association, ICA 2006*. Saatavilla <https://research.utwente.nl/en/publications/organizational-communication-and-burnout-symptoms> Viitattu 3.3.2019
- Upadaya, K., Vartiainen, M. & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout research, 3*(4), 101-108.

- Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W., Taris, T. & Schreurs, B. (2012). For fun, love, or money: What drives workaholic, engaged, and burned-out employees at work? *Applied Psychology, 61*(1), 30-55.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management, 37*(4). 1228–1261.
- Van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology, 26*(3), 249-267.
- Van Veldhoven, M. & Broersen, S. (2003). Measurement quality and validity of the "need for recovery scale". *Occupational and Environmental Medicine, 60*(90001), 13-i9.
- Zhang, Q. & Zhu, W. (2007). Teacher stress, burnout, and social support in Chinese secondary education. *Human Communication, 10*(4), 487-496.