Koettu palveleva johtajuus, työn imu ja työuupumus: Pitkittäistutkimus

Kari Matilainen
Pro gradu -tutkielma
Psykologian laitos
Jyväskylän yliopisto
Syyskuu 2014

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Psykologian laitos

MATILAINEN, KARI. Koettu palveleva johtajuus, työn imu ja työuupumus: Pitkittäistutkimus. Pro gradu -tutkielma, 38 s., liites.

Ohjaaja: PsT Katariina Salmela-Aro

Psykologia

Syyskuu 2014

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin palvelevan johtajuuden, työn imun sekä työuupumuksen välisiä yhteyksiä pitkittäistutkimusasetelmassa. Tämän lisäksi tavoitteena oli tutkia palvelevan johtajuuden rakennetta ja pysyvyyttä. Palveleva johtajuus perustuu Greenleafin (1977) ideologiaan ihmislähtöisestä johtamisesta, jota lähestyttiin Dierendonckin (2011) palvelevan johtajuuden operationalisoinnin kautta. Palvelevan johtajuuden ominaispiirteet ovat voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen, nöyryys, aitous, myötäeläminen, vastuuttaminen ja suunnan näyttäminen. Työn imun taustateoriana oli Schaufelin ja työryhmän (2002) malli, jossa työn imu on positiivisella tavalla sitoutumista työhön, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön. Työuupumuksen taustateoria perustuu Maslachin ja Jacksonin (1981) kolmivaiheiseen malliin, jonka mukaan työuupumus etenee uupumusasteisesta väsymyksestä, kyynistymiseen ja heikentyneeseen ammatilliseen itsetuntoon. Tutkielma perustuu kesällä 2011 ja talvella 2012 kerättyyn työterveyskyselyaineistoon. Tietoja kerättiin kahdella eri mittauskerralla (n=1416), josta tähän tutkielmaan tietoja saatiin 756 työntekijältä molemmilla kerroilla. Tutkimuksen alkaessa tutkitut olivat 20-64 vuotiaita (ka=44,1) ja heistä oli naisia 408 (54%). Tutkimuksen tilastollisina analyysimenetelminä käytettiin hierarkisia regressioanalyysejä, korrelaatiokertoimia (Pearson) sekä yksimuuttujaisten toistettujen mittausten varianssianalyysiä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että palvelevan johtajuuden osa-alueista voimaannuttamisella, rohkaisemisella ja vastuuttamisella oli tilastollisesti merkitsevät omavaikutukset työn imuun. Pitkittäistutkimusasetelmassa palvelevan johtajuuden yhteys työn imun kokemiseen oli positiivinen. Työuupumukseen negatiivisesti vaikuttavat palvelevan johtajuuden tilastollisesti merkitsevät osa-alueet olivat voimaannuttaminen ja anteeksi antaminen. Pitkittäistutkimusasetelmassa palvelevan johtajuuden yhteys työuupumuksen oli negatiivinen. Tässä pitkittäistutkimusasetelmassa palvelevan johtajuuden osa-alueiden pysyvyyskorrelaatiot olivat suhteellisen korkeita ja korrelaatiot pysyivät samalla tasolla ja keskiarvotasot nousivat pääsääntöisesti mittauskertojen välillä. Palveleva johtajuus sekä työn imu olivat tilastollisesti merkitsevästi negatiivisesti yhteydessä työuupumukseen molemmilla mittauskerroilla. Tutkimusaineiston keskimääräinen paremman palvelevan johtajuuden kokija on 44,1 – vuotias nainen, yliopisto- tai korkeakoulututkinnon suorittanut, jolla on 22-vuotta työkokemusta ja on vakituisessa työsuhteessa. Tutkimustulokset antavat vahvoja viitteitä siitä, että palvelevalla johtajuudella voidaan edesauttaa työn imun muodostumista ja ylläpitää sitä. Samoin palvelevalla johtajuudella on työuupumista lieventävää vaikutusta.

Avainsanat: *palveleva johtajuus, työn imu, työuupumus*.

JOHDANTO 4
Palvelevan johtajuuden, työn imun ja työuupumuksen aiempi tutkimus 5
Palveleva johtajuus (Servant Leadership) 7
Palvelevan johtajuuden ideologian operationalisointi: Dierendonckin malli 8
Palveleva johtajuus: teoreettinen viitekehys 9
Työn imu ja työuupumus 11
TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET 13
TUTKIMUSAINEISTO JA TUTKITTAVAT 14
Katoanalyysi 15
Tutkimuksen muuttujat 15
Aineiston tilastollinen käsittely 16
TULOKSET 18
Palvelevan johtajuuden osa-alueiden yhteydet työn imuun 18
Palvelevan johtajuuden osa-alueiden yhteydet työuupumukseen 19
Palvelevan johtajuuden yhteydet työn imuun ja työuupumukseen pitkittäisasetelmassa 19
Palvelevan johtajuuden ja sen osa-alueiden pysyvyys 21
Palvelevan johtajuuden, työn imun ja työuupumuksen osa-alueiden keskiarvotason muutokset . 23
Palvelevan johtajuuden, työn imun ja työuupumuksen keskinäiset yhteydet 24
Millainen on palvelevan johtajan alainen? 25
POHDINTA 26
Palvelevan johtajuuden, työn imun ja työuupumuksen yhteydet pitkittäisasetelmassa 26
Palvelevan johtajuuden osa-alueiden pysyvyys 27
Palvelevan johtajan alainen 28
Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimustarpeet 28
Johtopäätökset 29
LÄHTEET 31
LIITE 1: MUUTTUJIEN VÄLISET KORRELAATIOT 38

JOHDANTO

2000-luvulle tultaessa työn luonne on muuttunut tuotannollisesta valmistamisesta palveluiden ja tiedon jalostamiseen sekä tarjoamiseen (mm. Oldman & Hackman, 2010). Samaan aikaan johtamisteoriat ovat tulleet kiinnostuksen kohteeksi johtamisen painopisteen siirtyessä osin motivaation parantamiseen, sosiaaliseen vastuuseen ja eettisyyteen (Reed, Vidaver-Cohen, & Colwell, 2011). Johtajuuden tiedostetaan olevan avain henkilöstön sitouttamisessa sekä innovatiivisuudessa (Dierendonck & Nuijten, 2011). Innovatiivisuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin lisäksi eettinen ja välittävä johtaminen ovat tulleet tärkeiksi teemoiksi (Dierendonck, 2011).

Johtajuutta on tutkittu paljon. Johtajuuden (*leadership*) ja johtamisen (*management*) käsitteet sekoitetaan kuitenkin usein. Tässä tutkielmassa tuodaan esille johtajuuden yksi malli: palveleva johtajuus (*servant leadership*). Palvelevaa johtajuutta voidaan pitää yläkäsitteenä erilaisille ihmislähtöisille johtamisen lähestymistavoille. Teoriana palveleva johtajuus perustuu eettisyyteen ja ihmiskeskeisyyteen (Dierendonck, 2011; Greenleaf, 1977; Sendjaya & Sarros, 2002; Spears, 1995).

Tämän päivän työelämässä ei pelkkä läsnäolo useinkaan enää riitä, työn tehokkuuteen ja kannattavuuteen on alettu kiinnittää huomiota (mm. Cottini & Lucifora, 2010). Tämän lisäksi työntekijöiltä odotetaan yhä useammin sujuvaa yhteistyötä ja joustamista, oma-aloitteellisuutta ja innovatiivisuutta, jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä ja vastuunottoa omasta korkeatasoisesta työssä suoriutumisesta (Bakker & Leiter, 2010).

Työuupumus ja työn imu ovat ajankohtaisia tutkimuskohteita aikana jolloin työelämän murros ja itse työhön liittyvä vaativuus kasvavat (Hakanen & Perhoniemi, 2012). Eläkeiän nostamisten myötä töissä ollaan aiempaa pidempi jakso (Valtiovarainministeriön kansantalousosasto, 2010; Valtioneuvoston kanslia, 2013). Työhyvinvoinnilla ei ole ainoastaan merkitystä yksilölle vaan sillä on välillistä vaikutusta myös yritysten menestymiseen - myönteinen ja tasapainoinen työntekijä ennustaa innovatiivisuutta sekä hyvää työsuoritusta (Torrente, Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2012). Työn arjessa työn mukaansa tempaavuus (työn imu) - työssä uupuminen heijastelevat työhyvinvointia ja sitä seuraavaa jaksamista, nämä ilmiöt voivat myös siirtyä työyhteisössä henkilöstä toiseen (Hakanen & Perhoniemi, 2012). Johtajuudella on havaittu olevan merkitystä työn kokemiseen ja työssä jaksamiseen työilmapiirin lisäksi (Martin, Thomas, Charles, Epitropaki, & McNamara, 2005).

Suomalaista työntekoa on tutkittu ja tutkitaan useasta eri näkökulmasta. Vähäisemmälle tutkimukselle ovat kuitenkin jääneet pitkittäiset tutkimusasetelmat, jossa johtajuuden merkitystä tarkastellaan sekä työn imun että työuupumuksen esiintymisessä ja muodostumisessa.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan miten työn imu ja työuupumus selittyvät palvelevan johtajuuden osa-alueiden kautta sekä palvelevan johtajuuden osa-alueiden esiintymistä ja pysyvyyttä pitkittäisasetelmassa. Tavoitteena on tuottaa tietoa palvelevan johtajuuden ominaispiirteiden vaikuttavuudesta työn imun ja työuupumuksen mekanismeihin suomalaisessa työelämässä.

Palvelevan johtajuuden, työn imun ja työuupumuksen aiempi tutkimus

Suomessa palveleva johtajuus on johtajuuden muotona ja akateemisena työ- ja organisaatiopsykologian tutkimuskohteena uusi ja sitä on tutkittu vähän (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen, & Pahkin, 2012). Kansainvälisestikin palvelevaa johtajuutta on tutkittu niukasti (Dierendonck, 2011).

Alkujaan Greenleafin tarkoitus oli luoda palvelevan johtajuuden teoria liiketoiminnan, koulutuksen, kirkon ja järjestöjen käyttöön (Greenleaf 1977; Spears, 1995). Viime vuosikymmenien aikana palvelevaa johtajuutta on yritetty teoretisoida ja operationalisoida (mm. Dierendonck, 2011; Patterson, 2003; Reed ym., 2011; Russel & Stone, 2002; Spears, 1995). Vaikkakin Greenleafin (1977) palvelevan johtajuuden ideologia sai alkunsa jo 1970-luvulla, täyttä yhteisymmärrystä sen tieteellisestä määritelmästä ja teoreettisesta viitekehyksestä ei ole. Tämä koskee myös palvelevan johtajuuden operationalisointia.

Greenleafin ohella Spearsin (1995) rooli on merkittävä palvelevan johtajuuden ideologian taustalla: hän on artikkeleillaan merkittävästi syventänyt ymmärrystä Greenleafin alkuperäisistä palvelevan johtajuuden kirjoituksista (1995, 2010). Viime vuosien yksi merkittävimmistä palvelevan johtajuuden artikkeleista on Dierendonckin (2011) *Servant Leadership: A Review and Synthesis*. Artikkelissa Dierendonck (2011) luo katsauksen palvelevan johtajuuden historialliseen taustaan, ominaispiirteisiin, tutkimusmenetelmiin ja –tuloksiin. Hän myös määrittelee palvelevan johtajuuden teoreettisen viitekehyksen sekä operationalisoi palvelevan johtajuuden ideologian. Dierendonckin (2011) malli rakentuu palvelemisen tarpeen ja johtamisen motivaation perustalle, jota tukevat palvelevan johtajuuden ominaispiirteet: voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen, nöyryys, aitous, myötäeläminen, vastuuttaminen ja suunnan näyttäminen.

Suomessa palvelevan johtajuuden käsitettä on tutkinut mm. Hakanen (2011), joka on tutkinut poikkileikkausasetelmassa mm. tuomareiden ja esittelijöiden palvelevan johtamisen kokemista työn voimavarojen näkökulmasta sekä palvelevan johtajuuden merkitystä työn imulle, työhön leipääntymiselle ja työn tuunaamiselle osana laajempaa työyhteisöjen voimavara tutkimusta (Hakanen & Dierendonck 2011; Hakanen & Perhoniemi, 2012). Viimeaikaisen kansainvälisen palvelevan

johtajuuden tutkimuksen painopiste on ollut poikkileikkausasetelmissa ja palvelevan johtajuuden vaikuttavuuden tutkimuksessa (Hu & Liden, 2011; Peterson, Galvin, & Lange, 2012; Schaubroeck, Lam, & Chunyan Peng, 2011; Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010).

Työn imun tutkimusta on tehty 1990-luvulta lähtien (mm. Kahn, 1990). Työn imun tutkimus on keskittynyt mm. selvittämään työn vaatimusten ja voimavarojen yhteyksiä työn imuun (ks. esim. Schaufeli & Bakker, 2004). Työn imu on 2000-luvun alusta lähtien yhdistetty ns. positiiviseen psykologiaan. Positiivinen psykologia rakentuu yksilön henkisen voiman, optimaalisen toiminnan, terveyden ja hyvinvoinnin kautta (Schaufeli & Bakker, 2010). Työn imulla ja positiivisella psykologialla on nähty myös olevan vaikutusta psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin (Bakker, 2009). Työn imun on todettu olevan myönteisessä yhteydessä työsuoritukseen (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009) ja koettuun terveyteen (Demerouti, Bakker, de Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001). Työn imun määritelmä ei ole täysin yksiselitteinen, on olemassa kaksi pääasiallista työn imun määritelmää:

1. Työn imu nähdään vastakohtana työuupumukselle ja siten se määrittyisi vastakohtaisesti työuupumukselle, kyynisyydelle ja heikolle ammatilliselle itsetunnolle. Näin ollen työn imua voitaisiin mitata samalla mittarilla kuin työuupumusta (Maslach & Leiter, 1997).
2. Työn imu on positiivisella tavalla sitoutumista työhön, työstä motivoitumista johon kuuluu oma-aloitteista ja aitoa tahtoa investoida aikaa ja taitoja organisaation menestymisen eteen (Albrecht, 2010; Schaufeli, Salanova, Gonza´lez-Roma´, & Bakker, 2002). Hakasen (2009) mukaan ilmiötasolla tämä olisi vastakohtana työhön kyllästymiselle.

Tässä pro gradussa lähtökohtana on Schaufelin ja työryhmän (2002) määritelmä, jossa työn imu ja työuupumus ovat vastakkaisia, mutta kuitenkin erillisiä ilmiöitä.

Työuupumusta on tutkittu 1970-luvulta lähtien lisääntyvissä määrin (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2008). Maslachin ja Leiterin (1997) mukaan työntekijän uupuminen lähtee liikkeelle annettujen tehtävien ja osaamisen välisestä kuormittavasta epätasapainosta tai toimenkuva tai tehtävä on väärin mitoitettu sen tekijälle. Työuupumus voidaan myös ymmärtää pidentyneenä stressitilana (Schaufeli, Maslach, & Marek, 1993). Useimmiten työuupumusta tarkastellaan yksilötasolla ja unohdetaan se, ettei työuupumus muodostu itsestään; työyhteisön toimivuus, sen sosiaaliset suhteet, organisaatio ja työn jakautuminen määrittävät sitä miten yksilö kokee työkuormansa (Bolger, DeLongis, Kessler, & Wethington, 1989).

Palveleva johtajuus (Servant Leadership)

Robbinsin (2005) mukaan johtajuudella tarkoitetaan kykyä selviytyä muutoksesta luomalla visio tulevaisuudesta ja välittämällä tämä henkilöstölle mukaansatempaavasti. Johtamisella taas tarkoitetaan monimutkaisuudesta selviämistä, jossa hyvällä hallinnolla luodaan organisaatiolle järjestystä ja toiminnallista rakennetta jonka tuloksia verrataan tehtyihin suunnitelmiin ja asetettuihin tavoitteisiin (Kotter, 1990).

Palvelevan johtajuuden ajatus esitettiin jo 1970-luvulla (Greenleaf, 1997). Greenleafin palvelevan johtajuuden ydin määrittyy seuraavasti:

> *Palveleva johtaja on palvelija ensin. . . . Se alkaa luonnollisesta tunteesta, että haluaa palvella, palvella ensin. Sitten tietoinen valinta tuo johtajalle pyrkimyksen johtaa. . . . Paras testi todentaa palvelevaa johtajuutta ja samalla vaikea hallinnoida on tämä: Kasvavatko palveltavat henkilöinä? Tulevatko he jotka ovat tulleet palvelluiksi terveimmiksi, viisaammiksi, vapaimmiksi, itsenäisemmiksi ja enemmän palvelevan johtajan kaltaisiksi? Ja mikä on vähimmäinen vaikutus yhteisölle? Hyötyykö yhteisö vai onko palvelevasta johtajuudesta haittaa?* (Greenleaf, s.27, 1977).

Greenleaf (1977) painotti itsekkyydestä luopumista palvelevan johtajuuden keskeisenä piirteenä, tämä ei kuitenkaan ole keskiössä palvelevan johtajuuden johtamisteoriassa (Dierendonck, 2011). Johtamisteoriana palvelevassa johtajuudessa ollaan aidosti kiinnostuneita työntekijöistä ja toimitaan tasa-arvoisuuden periaatteella sosiaalisen vastuun lähtökohdista (Dierendonck, 2011; Hakanen ym., 2012). Yksilö ja yksilön tasapaino ovat tässä mielessä tärkeämpiä kuin organisaatio. Palvelevalla johtamisella tarkoitetaan henkilöstöä tukevaa, motivoivaa ja innostavaa johtamista (Dierendonck 2011; Dierendonck & Nuijten 2011; Hakanen ym., 2012).

Spearsin (1995, 2010) tulkintaa kymmenestä palvelevan johtajan ominaisuudesta pidetään palvelevan johtajuuden ideologian keskeisinä elementteinä: (1) ***Kuunteleminen*** (*listening*): korostetaan viestinnän tärkeyttä ja pyritään tunnistamaan ihmisten oma tahto, (2) ***empatia*** (*empathy*): toisten ymmärtäminen ja hyväksyntä miten ja mitä he ovat, (3) ***parantaminen*** (*healing*): kyky auttaa eheytymiseen, (4) ***tietoisuus*** (*awareness*): erityisesti itse-tietoisuus voimaannuttaa palvelevaa johtajaa, (5) ***suostuttelu*** (*persuasion*): suostuttelulla pyritään vaikuttamaan perustellusti ilman organisatorista (valta) asemaa, (6) ***hahmottaminen*** (*conceptualization*): tulevaisuuteen suuntautuva ajattelu, pyritään näkemään pidemmälle, (7) ***ennakointi*** (*foresight*): pyrkimys nähdä tilanteiden lopputulos, (8) ***suunnannäyttäminen*** (*stewardship*), (9) ***sitoutuminen*** (*commintment*) ja (10) ***yhteisöllisyys*** (*building community*), painottaen sitä että paikalliset yhteisöt ovat välttämättömiä yksilön elämässä.

Näihin kymmeneen Spearsin (1995, 2010) tiivistämään palvelevan johtajuuden ominaisuuteen perustuu valtaosa viimeaikaista palvelevan johtajuuden tutkimuksista sekä operationalisointi pyrkimyksistä.

Palvelevan johtajuuden ideologian operationalisointi: Dierendonckin malli

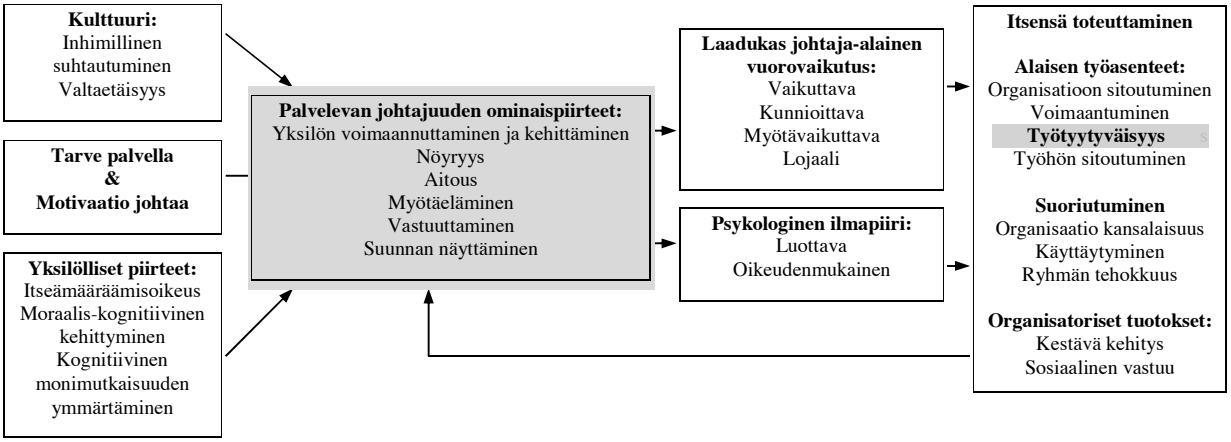
Palvelevan johtajuuden ideologian operationalisoinnin mahdollistamiseksi Dierendonck (2011) määrittää palvelevan johtamisen kuuden ominaispiirteen kautta:

1. **Voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen** (*Empowering and developing people*). Voimaannuttamisella edistetään proaktiivista, itseluottamuksellista tekemisen asennetta sekä käsitystä henkilökohtaisesta vastuusta ja vaikutusmahdollisuudesta. Tämä käsittää myös rohkaisemisen itseohjautumiseen, itsenäiseen päätöksentekoon ja tiedon jakamiseen (Konczak, Stelly, & Trusty, 2000). Palveleva johtaja antaa tunnustusta ja luottaa luontaiseen haluun oppia uutta (Laub, 1999).
2. **Nöyryys** (*Humility*). Nöyryydellä tarkoitetaan kykyä asettaa jokaisen yksilölliset saavutukset ja kyvyt oikeaan perspektiiviin (Patterson, 2003). Palveleva johtaja uskaltaa myöntää, että jokainen voi hyötyä toisten erityisosaamisesta ja että alaiset aktiivisesti etsivät mahdollisuuksia hyödyntää tätä. Nöyryys on myös vastuunottamista ja vaatimattomuutta. Palveleva johtaja pysyy taustalla tekemisen ajan tukien ja mahdollistaen itse tekemistä.
3. **Aitous** (*Authenticity*). Palvelevassa johtamisessa aitous on itsensä ilmaisemista ajatusten ja tunteiden kanssa, sekä ajatuksille ja tunteille rehellisenä olemista. Tekeminen on läpinäkyvää ja sovitusta pidetään kiinni (Russell & Stone, 2002). Aitous voidaan organisatorisesti tulkita siten, että vuorovaikutuksessa ammatilliset roolit pysyvät toissijaisina.
4. **Myötäeläminen** (*Interpersonal acceptance*). Tällä tarkoitetaan kykyä ymmärtää ja kokea yksilöiden tunnetiloja; empatiaa, lämpöä, myötätuntoa ja anteeksiantamista (George, 2000). Palveleva johtaja luo ilmapiiriä, jossa jokainen yksilö kokee olevansa hyväksytty ja työssä tehtyjen virheiden tekeminen ei johda torjumiseen.
5. **Vastuuttaminen** (*Providing direction*). Vastuuttamisella varmistetaan se, että yksilöt tietävät mitä heiltä odotetaan (Laub, 1999). Palveleva johtaja mahdollistaa joustavan ja yksilöllisen tekemisen huomioiden yksilöiden erityispiirteet. Tämä mahdollistaa myös uusien toimintatapojen kehittämisen.

6. **Suunnan näyttäminen** (*Stewardship*) tarkoittaa vastuunottamista kokonaisuudesta ja esimerkkinä olemista. Palveleminen on tehtävä, johon ei kuulu tekemisen kontrollointi eikä itsekkyys (Spears, 1995). Suunnan näyttäminen liittyy läheisesti myös sosiaaliseen vastuuseen, lojaalisuuteen ja ryhmätyöhön.

Nämä Dierendonckin (2011) kuusi avainominaisuutta muodostavat tässä pro gradu tutkielmassa palvelevan johtamisen perustan.

Palveleva johtajuus: teoreettinen viitekehys



KUVIO 1. Palvelevan johtajuuden teoreettinen viitekehys Dierendonckin (2011) mallin mukaan. Huom. Taulukossa 1 on sävytettynä ne palvelevan johtajuuden teoreettisen viitekehyksen osat, joita tässä pro gradu tutkielmassa tarkastellaan.

Dierendonckin (2011) teoreettisessa viitekehyksessä *tarve palvella* ja *motivaatio johtaa* yhdessä *palvelevan johtajuuden ominaispiirteiden* kanssa muodostavat perustan palvelevalle johtamiselle. Greenleafin mukaan (1977) tarvetta palvella seuraa motivaatio johtaa palvelevalla asenteella. Ng:n, Kohin ja Gohin (2008) tutkimuksen mukaan palvelevan johtajan motivaatio on ainutlaatuinen motivationaalinen tila, joka painottuu *haluun* palvella johtajana. Palvelevaksi johtajaksi tulemiseen vaadittavia *yksilöllisiä piirteitä* ovat vahva itsemäärämisoikeus, joka perustuu pätevyyden, yhteenkuuluvaisuuden ja itsenäisyyden tunteisiin (Deci & Ryan, 2000). Tätä seuraa parempi omien

resurssien ymmärtäminen sekä positiivisten sosiaalisten suhteiden luominen, joka johtaa kontrollin vähenemiseen ja itseohjautuvuuteen. *Moraalis-kognitiivisella kehittymisellä* tarkoitetaan vuorovaikutuksen monitasoisuuden ymmärtämistä ja tämän kehittämistä moraalisesti ja eettisesti (Kohlberg, 1969). Dierendonck (2011) olettaa, että yksilön siirtyessä moraalisesti korkeammalle tasolle se vie häntä lähemmäksi palvelevana johtajana toimimista. *Kognitiivinen monimutkaisuuden* ymmärtäminen pitää sisällään sosiaalisten tilanteiden ymmärtämisen ja niissä toimimisen taidon. Dierendonckin (2011) mukaan tämä taito näyttäytyy suunnan näyttämisen ja taustalla pysyttelyn välityksellä.

Dierendonckin (2011) teoreettisessa viitekehyksessä kulttuuri vaikuttaa *inhimillisen suhtautumisen* ja *valtaetäisyyden* välityksellä. Inhimillisellä suhtautumisella tarkoitetaan sitä yhteisön tai organisaation rohkaisemisen ja palkitsemisen astetta, jolla yksilö huomioidaan reiluudesta, pyyteettömyydestä, ystävällisyydestä, anteliaisuudesta ja toisista välittämisestä. Inhimillistä suhtautumista ohjaa kulttuuriset arvot kuten toisista huolehtiminen, empaattinen herkkyys ja virheiden sieto (Kabasakal & Bodur, 2004; Mittal & Dorfman, 2012). Dierendonckin (2011) mukaan voidaan olettaa, että näissä kulttuureissa johtajuudessa kiinnitetään enemmän huomiota voimaannuttamiseen, myötäelämiseen ja suunnan näyttämiseen. Valtaetäisyydellä tarkoitetaan määräysvallan hyväksyttyä laajuutta ja muotoa. Se voi olla keskitettyä ja muodollista, jolloin johtajuus ja päätöksenteko on auktoriteettiin perustuvaa tai jaettua ja vähemmän muodollista perustuen tasavertaisuuteen, kunnioitukseen sekä huomioonottamiseen. Vähemmän muodollisen valtaetäisyyden organisaatiot ovat otollisempia palvelevaan johtajuuteen nimenomaan esimies-alais suhteen tasavertaisuuden vuoksi (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997).

Palvelevan johtajan ja alaisen välisessä *vuorovaikutuksessa* keskeistä on jokaisen yksilön luontaisen kyvykkyyden tunnistaminen ja myöntäminen sekä optimismi jatkuvaan oppimiseen (Dierendonck, 2011). Lidenin ja Maslynin (1998) tutkimuksen mukaan palvelevan johtajan ja alaisen vuorovaikutus koostuu vaikuttavuudesta, lojaaliudesta, osallistumisesta ja ammatillisesta kunnioituksesta. Palveleva johtaja luo *psykologisen ilmapiirin* jossa on tilaa oppia ja tehdä virheitä. Työntekijät ovat tietoisia organisaation strategiasta ja tavoitteista. Nöyryys, aitous, luottamus ja hyväksyntä ovat keskeisiä hyvän ilmapiirin kannalta. Palvelevan johtajuuden ja luottamuksen yhteyksiä tutkittaessa on havaittu korkeita korrelaatioita (Danhauser & Boshoff, 2006; Reinke, 2003).

Dierendonckin (2011) mukaan palvelevan johtajuuden tuotos näkyy sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Yksilötasolla pyrkimys itsensä toteuttamiseen ja henkilökohtaiseen kasvuun ovat keskeisiä motivaatio tekijöitä yksilön elämässä. Palveleva johtajuus mahdollistaa yksilön luovuuden ja kekseliäisyyden esiintymistä (Yoshida, Sendjaya, Hirst, & Cooper, 2014). Palvele-

valla johtajuudella nähdään olevan positiivista vaikutusta työssä *suoriutumiseen*, perustuen moraaliseen ilmapiiriin sekä työntekijöiden ja työyhteisön itsekkyyden tasapainoon. Useat johtajuuden tutkimuksen meta-analyysit (mm. Gerstner & Day, 1997; Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007) osoittavat laadukkaan esimies-alainen suhteen vaikuttavan työn tuloksellisuuteen, työtyytyväisyyteen ja organisatoriseen sitoutumiseen. Organisatorisesti tuotoksia ovat organisaatioon ja työhön sitoutuminen, työtyytyväisyys sekä voimaantuminen. Ryhmä tasolla palveleva johtajuus tarkoittaa tavoitesuuntautuneisuutta, erilaisuuden sietoa ja sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen, tämä luo tehokkuutta. Ryhmän johtamisen kannalta tärkeitä piirteitä ovat vastuuttaminen, tukeminen, kannustaminen itse-arviointiin, yhteistyön edistäminen, selkeä viestintä sekä arvon antaminen ryhmän jäsenille. Palvelevan johtamisen organisatorisia piirteitä ovat yhtenäisyys, avoimuus, pitkäjänitteisyys, eettisyys, ihmisistä välittäminen, kunnioittava kommunikoiminen ja yhteisvastuu. Tätä seuraa *organisatorisina tuotoksina* kestävä kehitys ja sosiaalinen vastuullisuus.

Tässä pro gradu tutkielmassa tarkastellaan erityisesti palvelevan johtajuuden yksilöllisiä tuotoksia: miten yksilöiden kokema palveleva johtajuus vaikuttaa työtyytyväisyyteen työn imun sekä työuupumuksen kokemisen kautta.

Työn imu ja työuupumus

Yleisesti ottaen työn imulla tarkoitetaan työhön liittyvää positiivista, antoisaa, tunne- ja motivaatiotilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön (Bakker & Leiter, 2010; Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). Työn imu nähdään myös suhteellisen pysyvänä tilana (Schaufeli & Bakker, 2010; Schaufeli ym., 2002).

Schaufelin ja työryhmän (2002) määritelmän mukaan työn imun osa-alueet ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. *Tarmokkuus* kuvaa kokemusta energisyydestä, joustavuudesta, halusta panostaa työhön sekä periksi antamattomuudesta vaikeuksia kohdattaessa. Tarmokas yksilö kokee itsensä fyysisesti vahvaksi ja työkykyiseksi sekä mieleltään virkeäksi ja tyytyväiseksi. *Omistautunut* yksilö on voimakkaasti sitoutunut työhön sekä kokee työn merkityksellisenä ja haasteellisena. Omistautunut työntekijä myös kokee innostusta ja inspiraatiota sekä ylpeyttä omasta haasteellisesta työstä. *Uppoutumisella* tarkoitetaan syvää paneutumista työhön. Uppoutuessaan työntekijä on täysin keskittynyt ja syventynyt tekemäänsä ja työstä irrottautuminen on vaikeaa.

Työuupumuksen kehittyminen on hidas, jopa vuosia kestävä tapahtumasarja joka kehittyy pitkään jatkuneen työstressin seurauksena. Työstressin saa aikaan epätasapaino yksilön voimavarojen

ja ympäristön vaatimusten välillä (Kinnunen & Hätinen, 2002). Työntekijän uupumus etenee yleensä uupumusasteisen väsymisen ja kyynisyyden kautta alentuneeseen ammatilliseen itsetunnon kehittymiseen. *Uupumusasteinen väsymys* ilmenee voimavarojen ja energian vähäisyytenä, jotka aiheutuvat työn liiasta kuormittavuudesta tai konflikteista työpaikalla. Kuormittavan työtilanteen jatkuessa pitkään työntekijä menettää koko ajan enemmän voimavaroja, kunnes on lopulta kuluttanut energiavarastonsa loppuun (Maslach & Goldberg, 1998; Maslach & Jackson, 1981). *Kyynisyys* ilmenee puolestaan kielteisenä ja epäluuloisena suhtautumisena työhön, työsuoritukset muuttuvat mekaanisiksi ja tehtäviin panostaminen vähenee (Maslach & Goldberg, 1998). *Alentunut ammatillinen itsetunto* ilmenee oman työsuorituskyvyn ja tietojen ja taitojen epäilemisenä sekä omien työsaavutusten kyseenalaistamisena (Maslach & Goldberg, 1998; Maslach & Jackson, 1981).

TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Palvelevassa johtajuudessa on piirteitä, joilla on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työasenteisiin ja työhön sitoutumiseen (Dierendonck, 2011; Dierendonck & Nuijten, 2011; Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko, & Roberts, 2008; Sendjaya, Sarros, & Santora, 2008). Tämän tutkimuksen *ensimmäisenä* tavoitteena on tutkia palvelevan johtajuuden ja työn imun sekä palvelevan johtajuuden ja työuupumuksen välisiä yhteyksiä pitkittäistutkimusasetelmassa. *Toisena* tavoitteena tässä tutkimuksessa on selvittää palvelevan johtajuuden osa-alueiden kehittymistä pysyvyyden näkökulmasta. Työn imu ja työuupumus nähdään lähtökohtaisesti pysyvinä ilmiöinä (mm. Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008; Neubert ym., 2008; Schaufeli & Enzmann, 1998).

Viimeiselle tutkimuskysymykselle ei aseteta hypoteesiä kysymyksen eksploratiivisen luonteen vuoksi.

Yksityiskohtaiset tutkimuskysymykset ja –hypoteesit ovat:

1. Miten palveleva johtajuus on yhteydessä työn imuun puolen vuoden seuranta-aikana?
   H1: Palveleva johtajuus lisää työn imua.
2. Miten palveleva johtajuus on yhteydessä työuupumukseen puolen vuoden seuranta-aikana?
   H2: Palveleva johtajuus lieventää työuupumuksen kokemista.
3. Palvelevan johtajuuden osa-alueiden pysyvyys puolen vuoden seurannassa?
   H3: Palveleva johtajuus on pysyvää.
4. Miten palvelevan johtajuuden kokijat eroavat toisistaan iän, sukupuolen, koulutuksen, työkokemuksen ja työsuhteen perusteella?

TUTKIMUSAINEISTO JA TUTKITTAVAT

Tämä pro gradu tutkielma perustuu työterveyskyselyaineistoon kolmelta eri työyhteisöltä (n=1416), jotka edustavat kolmea eri toimialaa; televiestintäpalveluja (654/46.2%), julkishallintoa (544/38.4%) ja kemianteollisuutta (218/15.4%). Aineisto kerättiin kyselylomakkeilla. Tutkielmassa ei tehdä toimialakohtaista vertailua, joten tutkittavina ovat näiden toimialojen edustajat. Toimialakohtaista vertailua tehtiin keskiarvo- ja keskihajonta vertailuilla sekä usean muuttujan varianssianalyysillä (MANOVA) ja toimialat havaittiin samankaltaisiksi. Taustatietoja kysyttiin ensimmäisen mittauskerran yhteydessä. Keskeiset taustatiedot ovat taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Tutkittavien taustatiedot.

Taustamuuttuja	n	%
Sukupuoli		
nainen	829	59
mies	587	41
Ikä luokiteltuna		
alle 35	269	19
35-49	639	45
50-	507	36
Ikä (ka)	44.1 (kh = 10.22, vaihteluväli = 21 - 64)	
Koulutus		
Ei ammatillista koulutusta	83	6
Työllisyys- tai ammatillinen kurssi	38	2,6
Oppisopimuskoulutus	12	0,8
Ammattikoulu	106	7,4
Opistotutkinto	345	24
Ammattikorkeakoulu	218	15,2
Yliopisto/korkeakoulu	604	42
Yliopistollinen jatkotutkinto	31	2
Työvuodet		
Työelämässä (ka)	21.5 (kh = 10.5, vaihteluväli 0.5 - 46)	
Tämän työnantajan palveluksessa (ka)	14.4 (kh = 10.4, vaihteluväli 0.1 - 44)	
Tyosuhde		
Määräaikainen	59	4,3
Vakituinen	1322	95,7

Huom. ka = keskiarvo, kh = keskihajonta

Katoanalyysi

Pitkittäistutkimusaineisto sisältää kaksi eri mittauskertaa. Ensimmäinen mittauskerta (T1) ajoittui 23.5. – 13.6. 2011 väliselle ajalle ja toinen mittauskerta (T2) tapahtui noin puoli vuotta myöhemmin (3.-23.1. 2012). Ensimmäisellä kyselyllä tietoa saatiin 1415 työntekijältä, toisella mittauskerralla tutkielman keskeisiin teemoihin palvelevaan johtajuuteen, työn imuun ja työuupumuksen kysymyksiin vastasi 756 henkilöä ja tästä muodostui lopullinen tutkimusjoukko. Katoa analysoitiin riippumattomien otosten t-testillä. Molempiin kyselyihin vastanneet eivät poikenneet vain ensimmäiseen kyselyyn vastanneista työn imun ($t(1377) = .736$, $p = .462$), työuupumuksen ($t(1346) = .020$, $p = .984$) ja palvelevan johtajuuden ($t(1336) = 1.4$, $p = .162$) suhteen.

Tutkimuksen muuttujat

Palvelevaa johtajuutta mitattiin SLS –kyselyllä (Servant Leadership Survey; Dierendonck & Nuijten 2011). Kyselyssä on 16 kysymystä kahdeksalta eri palvelevan johtajuuden osa-alueelta. Kolme kysymystä ***voimaannuttamisesta*** (esim. ”Johto auttaa minua kehittymään”), kaksi kysymystä ***taustalla pysyttelystä*** (esim. ”Johto pitäytyy taustalla ja antaa tunnustusta työntekijöille”), kaksi kysymystä ***vastuuttamisesta*** (esim. ”Johto katsoo että olen vastuussa tekemästäni työstä”), kaksi kysymystä ***anteeksi antamisesta*** (esim. ”Johto kritisoi ihmisiä jatkuvasti työssä tehdyistä virheistä” - käänteinen), kaksi kysymystä ***rohkeudesta*** (esim. ”Johto ottaa riskejä ja tekee sen, mikä pitää tehdä”), kaksi kysymystä ***aitoudesta*** (esim. ”Johto myöntää avoimesti omat rajoituksensa ja heikkoutensa”), yksi kysymys ***nöyryydestä*** (esim. ”Johto yrittää ottaa opikseen omilta esimiehiltään saamastaan kritiikistä”) ja kaksi kysymystä ***suunnan näyttämisestä*** (esim. ”Johto korostaa, että on tärkeää keskittyä siihen, mikä on kokonaisuuden kannalta parasta”). Arviointiasteikko oli viisiportainen 1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä. Osa-alueista muodostettiin keskiarvosummamuuttujat (vaihteluväli 1-5). Palvelevan johtamisen osa-alueiden Cronbachin alfa-kertoimet olivat seuraavat: voimaannuttaminen T1=.83, T2=.85; taustalla pysyttely T1=.76, T2=.75, vastuuttaminen T1=.89, T2=.89; anteeksi antaminen T1=.71, T2=.72; rohkeus T1=.70, T2=.75; aitous T1=.78, T2=.79 ja suunnan näyttäminen T1=.68, T2=.69.

Työn imun kokemusta mitattiin Schaufelin työryhmän (2002, ks. myös Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006) kehittämällä 9-osioisella työn imu-kyselyllä (Utrecht Work Engagement Scale,

UWES). Lyhyt 9-osion versio on todettu päteväksi suomalaisissa ammattiryhmissä (Seppälä, Mauno, Feldt, Hakanen, Kinnunen, Tolvanen, & Schaufeli, 2009). Kysely mittaa työn imun kolmea eri osa-aluetta. Kysymyksiin vastattiin seitsenportaisella asteikolla (0 = ei koskaan, 6 = päivittäin). UWES-9 kysely koostuu ***tarmokkuuden*** kysymyksistä (esim. ”Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni”), ***omistautumisen*** kysymyksistä (esim. ”Olen innostunut työstäni”) ja työhön ***uppoutumisen*** kysymyksistä (esim. ”Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni”). Osa-alueista muodostettiin keskiarvosummamuuttujat (vaihteluväli 0-6). Työn imun Cronbachin alfa-kertoimet olivat seuraavat: tarmokkuus T1=.82, T2=.84; omistautuminen T1=.84, T2=.87 ja uppoutuminen T1=.89, T2=.90.

Työuupumusta mitattiin Bergen Burnout Indicator-kyselyllä (BBI-15). Mittari perustuu kolmiuloitteiseen määritelmään työuupumusoireista (Näätänen, Aro, Matthiesen, & Salmela-Aro, 2003). Arviointiasteikko on kuusiportainen (1=täysin eri mieltä, 6=täysin samaa mieltä). Kyselyssä on 15-kysymystä ja sillä mitataan ***uupumusasteista väsymystä*** (esim. ”Tunnen hukkuvani työhön”), ***kyynisyyttä*** (esim. ”Tunnen itseni usein haluttomaksi työssä ja ajattelen usein lopettaa työsuhteeni”) sekä ***alentunutta ammatillista itsetuntoa*** (esim. ”Minulla on usein riittämättömyyden tunteita”). Osa-alueista muodostettiin keskiarvosummamuuttujat (vaihteluväli 1-6). Työuupumusoireiden Cronbachin alfa-kertoimet olivat seuraavat: uupumusasteinen väsymys T1=.79, T2=.80; kyynisyys T1=.84, T2=.86 ja alentunut ammatillinen itsetunto T1=.76, T2=.78.

Aineiston tilastollinen käsittely

Aineiston analysointi suoritettiin SPSS for Mac 20.0 -ohjelmistolla. Palvelevan johtajuuden osa-alueiden ja työn imun sekä työuupumuksen välisiä yhteyksiä selvitettiin pakotetulla lineaarisella regressioanalyysillä, koska halutiin tutkia mitkä palvelevan johtajuuden osa-alueet selittävät työn imua ja työuupumusta. Ensimmäisessä analyysissä työn imu oli selitettävänä muuttujana ja palvelevan johtajuuden osa-alueet selittäjinä. Työn imusta muodostettiin yksi keskiarvosummamuuttuja. Palvelevasta johtajuudesta käytettiin jokaisesta osa-alueesta (voimaannuttaminen, taustalla pysyttely, vastuuttaminen, anteeksi antaminen, rohkaiseminen, aitous, nöyryys, suunnannäyttäminen) keskiarvosummamuuttujia. Analyysit tehtiin erikseen ensimmäiselle ja toiselle mittauskerralle.

Toisessa pakotetulla lineaarisella regressioanalyysillä tehdyssä analyysissä tutkittiin palvelevan johtajuuden osa-alueiden ja työuupumuksen välistä yhteyttä. Tässä analyysissä työuupumus oli selitettävänä muuttujana ja palvelevan johtajuuden osa-alueet selittäjinä. Työuupumuksesta

muodostettiin yksi keskiarvosummamuuttuja. Palvelevasta johtajuudesta käytettiin jokaisesta osa-alueesta keskiarvosummamuuttujia. Analyysit tehtiin erikseen ensimmäiselle ja toiselle mittauskerralle.

Tämän jälkeen tutkittiin hierarkisella regressioanalyysillä kuinka palveleva johtajuus selittää työn imua kun työn imu on kontroloitu. Ensimmäisellä askeleella malliin lisättiin työn imun ensimmäisen mittauskerran keskiarvosummamuuttuja, toisella askeleella palvelevan johtajuuden ensimmäisen mittauskerran keskiarvosummamuuttuja ja kolmannella askeleella palvelevan johtajuuden toisen mittauskerran keskiarvosummamuuttuja. Samalla mallilla tutkittiin kuinka palveleva johtajuus selittää työuupumusta kun työuupumus on kontroloitu. Ensimmäisellä askeleella malliin lisättiin työuupumuksen ensimmäisen mittauskerran keskiarvosummamuuttuja, toisella askeleella palvelevan johtajuuden ensimmäisen mittauskerran keskiarvosummamuuttuja ja kolmannella askeleella palvelevan johtajuuden toisen mittauskerran keskiarvosummamuuttuja. Hierarkisissa regressiomalleissa tarkasteltiin askelittain selittäjien multikollineaarisuus ja mallin sopivuus aineistoon.

Palvelevan johtajuuden pysyvyyttä tarkasteltiin muuttujien pysyvyyskorrelaatioiden (Pearson) avulla. Palvelevan johtajuuden, työn imun ja työuupumuksen osa-alueiden keskiarvotason muutoksia tutkittiin yksimuuttujaisen toistettujen mittausten varianssianalyysin avulla. Palvelevan johtajuuden, työn imun sekä työuupumuksen keskinäisiä yhteyksiä tarkasteltiin molempien mittakertojen osalta Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla.

Palvelevan johtajan alaisen määrittelyä varten palvelevan johtajuuden osa-alueista luotiin keskiarvo muuttujat molemmille mittauskerroille. Koska taustatietoja kysyttiin ainoastaan ensimmäisellä mittauskerralla muodostettiin palvelevalle johtajuudelle yksi yhteinen keskiarvo molempien mittauskertojen keskiarvosta. Tämä jaettiin kvartiileihin, jonka perusteella koko tutkimusjoukko voitiin määrittää taustamuuttujien suhteen kolmeen ryhmään palvelevan johtamisen kokemisen perusteella.

TULOKSET

Palvelevan johtajuuden osa-alueiden yhteydet työn imuun

Palvelevan johtajuuden osa-alueiden yhteyksiä työn imuun tarkasteltiin pakotetun lineaarisen regressioanalyysin avulla. Ensimmäisessä vaiheessa selitysasteita tarkasteltiin mittauskerta kohtaisesti. Tarkoituksena oli selvittää osa-alueittain palvelevan johtajuuden yhteyksiä työn imuun. Taulukosta 2 nähdään, että palvelevan johtajuuden osa-alueiden yhteisvaikutus selittää ensimmäisellä mittauskerralla (T1) 27% ja toisella mittauskerralla (T2) 31% työn imusta. Ensimmäisellä mittauskerralla voimaannuttamisen ja rohkaisemisen omavaikutukset olivat tilastollisesti merkitseviä. Mitä enemmän työntekijät kokivat voimaannuttamista ja rohkaisemista, sitä voimakkaampaa oli työn imun kokeminen ensimmäisellä mittauskerralla. Toisella mittauskerralla voimaannuttamisella ja vastuuttamisella oli tilastollisesti merkitsevä omavaikutus; mitä enemmän voimaannuttamista ja vastuuttamista työntekijät kokivat, sitä enemmän työn imua he kokivat toisella mittauskerralla. Taulukossa 2 on selitetty yksittäisten muuttujien standardoidut betakertoimet (*B*), korrelaatiokertoimet (r) sekä regressioanalyysien selitysasteet (R^2).

TAULUKKO 2. Palvelevan johtajuuden osa-alueiden mittauskertojen T1 ja T2 yhteydet työn imun mittauskertoihin T1 ja T2.

Selitettävä muuttuja	Työn imu T1		Työn imu T2	
Selittävät muuttujat	*B*	r	*B*	r
Voimaannuttaminen	.435***	.469	.466***	.547
Taustalla pysyttely	.030	.357	.025	.398
Vastuuttaminen	.055	.196	.103**	.241
Anteeksi antaminen	.001	.230	.046	.275
Rohkaiseminen	.138**	.343	.024	.324
Aitous	-.061	.250	.001	.310
Nöyryys	-.059	.260	-.350	.306
Suunnan näyttäminen	.054	.300	.041	.345
	R^2=.270***	F(8, 727)=33.69	R^2=.313***	F(8, 729)=41.61

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

Palvelevan johtajuuden osa-alueiden yhteydet työuupumukseen

Palvelevan johtajuuden osa-alueiden yhteyksiä työuupumukseen tarkasteltiin pakotetun lineaarisen regressioanalyysin avulla. Ensimmäisessä vaiheessa selitysasteita tarkasteltiin mittauskertakohtaisesti. Tarkoituksena oli selvittää osa-alueittain palvelevan johtajuuden yhteyksiä työuupumukseen. Taulukosta 3 nähdään, että palvelevan johtajuuden osa-alueiden yhteisvaikutus selittää ensimmäisellä mittauskerralla (T1) 22% ja toisella mittauskerralla (T2) 24% työuupumuksesta. Molemmilla mittauskerroilla voimaannuttamisen ja anteeksi antamisen omavaikutukset olivat tilastollisesti merkitseviä. Mitä enemmän työntekijät kokivat voimaannuttamista ja anteeksi antamista, sitä vähäisempää oli työuupumuksen kokeminen. Taulukossa 3 on selitetty yksittäisten muuttujien standardoidut betakertoimet (*B*), korrelaatiokertoimet (r) sekä regressioanalyysien selitysasteet (R^2).

TAULUKKO 3. Palvelevan johtajuuden osa-alueiden mittauskertojen T1 ja T2 yhteydet työuupumuksen mittauskertoihin T1 ja T2.

Selitettävä muuttuja	Työuupumus T1		Työuupumus T2	
Selittävät muuttujat	*B*	r	*B*	r
Voimaannuttaminen	-.328***	-.424	-.235***	-.434
Taustalla pysyttely	-.053	-.329	-.067	-.365
Vastuuttaminen	.016	-.096	.030	-.101
Anteeksi antaminen	-.201***	-.352	-.119***	-.357
Rohkaiseminen	-.005	-.222	.033	-.174
Aitous	.077	-.228	.041	-.262
Nöyryys	-.021	-.257	.000	-.218
Suunnan näyttäminen	-.004	-.223	-.033	-.189
	R^2=.216***	F(8, 729)=25.08	R^2=.238***	F(8, 704)=27.41

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

Palvelevan johtajuuden yhteydet työn imuun ja työuupumukseen pitkittäisasetelmassa

Seuraavaksi tutkittiin kuinka palveleva johtajuus selittää työn imua kun aikaisempi työn imu on kontroloitu. Regressioanalyysin oletukset täyttyivät muuten hyvin, mutta selittävät muuttujat korreloivat keskenään liian voimakkaasti ja mallin mukaan tehty analyysi osoitti liian voimakasta multikollineaarisuutta. Palvelevan johtajuuden osa-alueiden valikoiva käyttäminen ei poistanut multikollineaarisuus ongelmaa. Analyysin perusteella voidaan todeta, että tässä mallissa palvelevan johtamisen ensimmäinen mittauskerta (T1) ei tuo lisäinformaatiota työn imun toisen mittauskerran

(T2) vaihtelusta, kun työn imun ensimmäinen mittauskerta (T1) on kontroloitu. Yhteys palvelevan johtajuuden ja työn imun välillä on positiivista ja se näkyy korrelaatiossa epäsuorana vaikutuksena. Palvelevan johtajuuden toinen mittauskerta (T2) sen sijaan tuo lisäinformaatiota (selitysasteen muutos = .069***, r= .492). Toisin sanoen palvelevan johtamisen toisella mittauskerralla (T2) on sellaista yhteistä vaihtelua työn imun toisen mittauskerran (T2) kanssa, mitä ei ole työn imun ensimmäisellä (T1) eikä palvelevan johtajuuden ensimmäisellä mittauskerralla (T1). Kokeiltu malli osoitti, että palveleva johtajuus on positiivisessa yhteydessä työn imun kokemiseen pitkittäisasetelmassa.

Samalla hierarkisella regressiomallilla tutkittiin kuinka palveleva johtajuus selittää työuupumusta kun aikaisempi työuupumus on kontroloitu. Myös tässä mallissa selittävät muuttujat korreloivat keskenään voimakkaasti ja mallin mukaan tehty analyysi osoitti liian voimakasta multikollineaarisuutta, jota ei onnistuttu poistamaan erilaisia palvelevan johtajuuden osa-alueiden variaatioita kokeilemalla. Analyysin perusteella voidaan todeta, että malli käyttäytyi samoin kuin vastaava työn imun asetelma. Palvelevan johtamisen ensimmäinen mittauskerta (T1) ei tuo lisäinformaatiota työuupumuksen toisen mittauskerran (T2) vaihtelusta, kun työuupumuksen ensimmäinen mittauskerta (T1) on kontroloitu. Yhteys palvelevan johtajuuden ja työuupumuksen välillä on negatiivista ja se näkyy korrelaatiossa epäsuorana vaikutuksena. Palvelevan johtajuuden toinen mittauskerta (T2) sen sijaan tuo lisäinformaatiota (selitysasteen muutos = .040***, r= -.379). Toisin sanoen palvelevan johtamisen toisella mittauskerralla (T2) on sellaista yhteistä vaihtelua työuupumuksen toisen mittauskerran (T2) kanssa, mitä ei ole työuupumuksen ensimmäisellä (T1) eikä palvelevan johtajuuden ensimmäisellä mittauskerralla (T1). Tämä malli osoitti, että palveleva johtajuus on negatiivisessa yhteydessä työuupumuksen kokemiseen pitkittäisasetelmassa.

Palvelevan johtajuuden ja sen osa-alueiden pysyvyys

Palvelevan johtajuuden osa-alueiden väliset korrelaatiot (Pearson) ja osa-alueiden väliset pysyvyyskorrelaatiot on koottu taulukkoon 4. Tulokset osoittavat, että mittauskertojen T1 ja T2 palvelevan johtajuuden osa-alueiden korrelaatiot ovat pääsääntöisesti kohtalaisen korkeita ja tilastollisesti merkitseviä. Koska korrelaatiot ovat korkeita voidaan olettaa, että yksilöt olivat suhteellisen hyvin säilyttäneet asemansa toisiinsa nähden mittauskertojen välillä. Korrelaatiot myös vahvistuvat, joten voidaan olettaa palvelevan johtajuuden kokemisen ryhmätasolla kehittyvän positiivisesti ajan myötä. Vertailtaessa mittauskertoja (T1 ja T2) havaittiin, että osa-alueiden väliset pysyvyyskorrelaatiot olivat pysyneet samalla tasolla ja ne olivat myös pysyneet erittäin merkitsevinä lukuun ottamatta anteeksi antamisen ja vastuuttamisen, sekä vastuuttamisen ja aitouden pysyvyyskorrelaatioita. Korrelaatiovertailun perusteella voidaan olettaa, että palveleva johtajuus tässä tutkimusasetelmassa on pääsääntöisesti suhteellisen pysyvää ja luonteeltaan positiivisesti kehittyvää.

TAULUKKO 4. Muuttujien väliset Pearsonin korrelaatiot mittauskerroilta T1 ja T2. Tutkimuskertojen väliset Pearsonin pysyvyyskorrelaatiot tummennettu.

	Muuttuja	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**
	T1																
1	Voimaannuttaminen 1	1															
2	Taustalla pysyttely 1	.692**	1														
3	Vastuuttaminen 1	.257**	.259**	1													
4	Anteeksiantaminen 1	.450**	.412**	.075*	1												
5	Rohkaiseminen 1	.476**	.409**	.207**	.318**	1											
6	Aitous 1	.552**	.602**	.097**	.371**	.427**	1										
7	Nöyryys 1	.542**	.586**	.218**	.382**	.468**	.658**	1									
8	Suunnan näyttäminen 1	.481**	.476**	.223**	.321**	.524**	.510**	.527**	1								
	T2																
9	Voimaannuttaminen 2	.653**	.503**	.209**	.361**	.398**	.451**	.451**	.408**	1							
10	Taustalla pysyttely 2	.492**	.552**	.144**	.326**	.313**	.452**	.446**	.345**	.694**	1						
11	Vastuuttaminen 2	.214**	.161**	.480**	.064	.147**	.063	.115**	.130**	.270**	.173**	1					
12	Anteeksiantaminen 2	.318**	.295**	.005	.517**	.243**	.291**	.335**	.241**	.450**	.456**	.004	1				
13	Rohkaiseminen 2	.417**	.342**	.175**	.274**	.548**	.366**	.409**	.443**	.534**	.454**	.191**	.286**	1			
14	Aitous 2	.443**	.465**	.085*	.296**	.306**	.584**	.477**	.357**	.559**	.585**	.102**	.353**	.502**	1		
15	Nöyryys 2	.418**	.437**	.144**	.269**	.343**	.455**	.532**	.352**	.561**	.543**	.164**	.370**	.503**	.665**	1	
16	Suunnan näyttäminen 2	.412**	.339**	.198**	.228**	.341**	.334**	.397**	.509**	.551**	.452**	.233**	.334**	.601**	.461**	.502**	1

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

Palvelevan johtajuuden, työn imun ja työuupumuksen osa-alueiden keskiarvotason muutokset

Palvelevan johtajuuden, työn imun ja työuupumuksen osa-alueiden keskiarvotason muutoksia tutkittiin yksimuuttujaisen toistettujen mittausten varianssianalyysin avulla. Taulukossa 5 on esitetty tutkittavien muuttujien keskiarvot ja keskihajonnat eri mittauskerroilla sekä toistettujen mittausten varianssianalyysin F-testin tilastolliset tunnusluvut. Taulukosta 5 havaitaan, että tilastollisesti merkitsevää muutosta on tapahtunut kaikissa muissa palvelevan johtajuuden osa-alueissa paitsi anteeksi antamisen ja rohkeuden kokemisessa. Työn imun osa-alueiden muutokset eivät ole tilastollisesti merkitseviä. Työuupumuksen osa-alueiden muutokset ovat tilastollisesti merkitseviä. Tulokset osoittavat, että palveleva johtajuus kehittyi parempaan suuntaan tutkimusjakson aikana, kaikkien muiden muuttujien osalta lukuun ottamatta anteeksiantamisen ja rohkeuden muuttujia, jotka pysyivät samalla tasolla. Työuupumus lieveni kaikkien muuttujien osalta tutkimusjakson aikana, työn imun muuttujien pysyessä suhteellisen samalla tasolla.

TAULUKKO 5. Palvelevan johtamisen, työn imun ja työuupumuksen muutokset: toistettujen mittausten varianssianalyysi.

	T1		T2		Keskiarvotason muutos	
Muuttuja	ka	kh	ka	kh	*F*-testi	*p*-arvo
Voimaannuttaminen (vaihteluväli 1-6)	3.16	0.90	3.25	0.93	F(1, 747)=10.222	p<.05
Taustalla pysyttely (1-6)	2.77	0.87	2.83	0.88	F(1, 746)=3.940	p<.05
Vastuuttaminen (1-6)	3.87	0.74	3.93	0.73	F(1, 740)=6.125	p<.05
Anteeksi antaminen (1-6)	3.86	0.87	3.86	0.87	F(1, 741)=0.000	ns.
Rohkeus (1-6)	3.31	0.82	3.31	0.82	F(1, 739)=0.001	ns.
Aitous (1-6)	2.51	0.92	2.70	0.95	F(1, 743)=36.610	p<.05
Nöyryys (1-6)	2.95	0.95	3.07	0.94	F(1, 736)=14.418	p<.05
Suunnan näyttäminen (1-6)	3.42	0.89	3.52	0.84	F(1, 739)=10.658	p<.05
Tarmokkuus (vaihteluväli 0-6)	3.42	1.22	3.40	1.28	F(1, 755)=0.293	ns.
Omistautuminen (0-6)	3.64	1.23	3.68	1.27	F(1, 748)=1.758	ns.
Uppoutuminen (0-6)	3.50	1.30	3.53	1.33	F(1, 747)=0.948	ns.
Uupumisasteinen väsymys (1-6)	2.77	0.98	2.65	0.97	F(1, 737)=18.637	p<.05
Kyynisyys (1-6)	2.30	0.95	2.22	0.87	F(1, 738)=9.819	p<.05
Alentunut ammatillinen itsetunto (1-6)	2.76	0.99	2.66	1.00	F(1, 744)=13.380	p<.05

Huom. ka=keskiarvo, kh=keskihajonta, ns.=non significant

Palvelevan johtajuuden, työn imun ja työuupumuksen keskinäiset yhteydet

Palvelevan johtajuuden, työn imun sekä työuupumuksen keskinäisiä yhteyksiä tarkasteltiin molempien mittauskertojen osalta Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla (taulukko 6). Koko otoksen korrelaatioita tarkasteltaessa voidaan havaita, että palveleva johtajuus sekä työn imu olivat tilastollisesti merkitsevästi negatiivisesti yhteydessä työuupumukseen sekä ensimmäisellä että toisella mittauskerralla. Palvelevan johtamisen ja työn imun positiivinen yhteys ilmenee molemmilla mittauskerroilla. Palvelevan johtamisen, työn imun ja työuupumuksen osa-alueiden mittauskertojen T1 ja T2 korrelaatiot ks. liite 1 (liite 1).

TAULUKKO 6. Muuttujien väliset Pearsonin korrelaatiokertoimet (palveleva johtajuus, työn imu ja työuupumus mittauskerroilta T1 ja T2).

		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1	Palveleva johtajuus 1	1					
2	Palveleva johtajuus 2	.699**	1				
3	Työn imu 1	.431**	.375**	1			
4	Työn imu 2	.354**	.492**	.796**	1		
5	Työuupumus 1	-.384**	-.330**	-.552**	-.492**	1	
6	Työuupumus 2	-.271**	-.379**	-.453**	-.559**	.760**	1

** < 0.01

Millainen on palvelevan johtajan alainen?

Palvelevan johtamisen kokemisen määrittelemiseksi palvelevan johtajuuden keskiarvosummamuuttuja jaettiin kvartiileihin (T1: ka=3.23, kh=0.61, Q_1=2.85, Q_3=3.62 ja T2: ka=3.32, kh=0.61, Q_1=2.89, Q_3=3.75). Koska taustamuuttujia kysyttiin ainoastaan ensimmäisen mittauskerran yhteydessä kvartiilit palvelevan johtajan alaisen hahmottamiseksi muodostettiin palvelevan johtajuuden keskiarvosummamuuttujien keskiarvoista.

TAULUKKO 7. Tutkittavien taustatiedot palvelevan johtajuuden keskiarvosummamuuttujaan perustuvien kvartiilien mukaan.

Taustamuuttuja	Q1=2.87		Q3=3.68
Sukupuoli yht.	186	408	162
nainen	85 (45,7%)	228 (55,9%)	95 (58,6%)
mies	101 (54,3%)	180 (44,1%)	67 (41,4%)
Ikä ka	44,3	44,1	44,1
alle 35	34 (19,2%)	79 (19,4%)	29 (17,9%)
35-49	87 (49,2%)	195 (47,8%)	85 (52,5%)
50-	56 (31,6%)	134 (32,8%)	48 (29,6%)
Koulutus			
Ei ammatillista koulutusta	14 (6,9%)	26 (6%)	5 (3%)
Työll. tai ammat.kurssi	9 (4,5%)	13 (3%)	0 (0%)
Oppisopimuskoulutus	1 (0,5%)	4 (0,9%)	1 (0,6%)
Ammattikoulu	15 (7,4%)	37 (8,6%)	12 (7,1%)
Opistotutkinto	37 (18,3%)	107 (24,9%)	35 (20,8%)
Ammattikorkeakoulu	48 (23,8%)	59 (13,7%)	17 (10,1%)
Yliopisto/korkeakoulu	65 (32,2%)	159 (37%)	90 (53,6%)
Yliopist.jatkotutkinto	2 (1%)	13 (3%)	6 (3,6%)
Koulutuksessa	11 (5,4%)	12 (2,8%)	2 (1,2%)
Työvuodet			
Työelämässä (ka)	21,9	21,5	21
Tämän työnantajan palv. (ka)	15,2	14,6	12,8
Vakituinen tyosuhde	179 (97,8%)	386 (97,2%)	154 (95,7%)
Määräaikainen	4 (2,2%)	11 (2,8%)	7 (4,3%)

Taulukon 7 perusteella (yläkvartiiliin) paremman palvelevan johtamisen kokemisen ryhmään kuuluvat olivat tutkimuksen tekohetkellä keskimäärin 44,1 –vuotiaita, sukupuoleltaan naisia (58,6%), koulutustaustaltaan yliopisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneita (53,6%), työkokemusta heillä oli keskimäärin 22-vuotta ja nykyisessä työpaikassa työntekijät olivat työskennelleet keskimäärin 12,8 vuotta. Vakituisessa työsuhteessa oli 96% tutkittavista ja määräaikaisessa työsuhteessa 4%.

POHDINTA

Palvelevan johtajuuden, työn imun ja työuupumuksen yhteydet pitkittäisasetelmassa

Ensimmäinen hypoteesi (H1) *palveleva johtajuus lisää työn imua* sai tukea tutkimustuloksista. Tutkimustulokset antavat vahvoja viitteitä siitä, että palvelevalla johtajuudella voidaan edesauttaa työn imun muodostumista, kehittymistä ja ylläpitää sitä. Vertailtaessa mittauskertoja T1 ja T2 erikseen, palvelevan johtajuuden osa-alueiden selitysasteet työn imuun olivat 27% ja 31%. Voimaannuttamisen osa-alue oli molemmilla mittauskerroilla omavaikutukseltaan tilastollisesti merkitsevä. Kontroloitaessa työn imun osuus mallista, palvelevan johtajuuden ja työn imun yhteys oli positiivinen. Palvelevan johtajuuden ja työn imun yhteyden tarkemmassa analyysissä tuli esille voimaannuttamisen, vastuuttamisen ja rohkaisemisen osa-alueiden tilastollinen merkitsevyys, näitä osa-alueita voidaan siis pitää avaimina työn imuun. Voimaannuttaminen tulee painokkaasti esille kaikissa tämän tutkielman palvelevan johtajuuden osa-alueista työn imua selitettäessä. Dierendonckin (2011) määritelmän mukaan voimaannuttaminen käsittää myös yksilön itsensä kehittämisen ulottuvuuden. Palvelevan johtajuuden voimaannuttamisen sisältö perustuu itseohjautumisen, itsenäisen päätöksenteon ja tiedon jakamisen tukemiseen (Konczak ym., 2000). Vastuuttamisella tarkoitetaan sitä, että yksilöt tietävät mitä heiltä odotetaan (Dierendonck, 2011; Laub, 1999). Käytännössä palveleva johtaja kannustaa yksilöä itsenäiseen ajatteluun, antaa vastuuta päätöksentekoon ja samalla vahvistaa yksilön käsitystä omista vaikutusmahdollisuuksista. Mitä enemmän voimaannuttamista, vastuuttamista ja rohkaisemista palveleva johtaja edustaa ja välittää, sitä enemmän on mahdollisuuksia työn imulle. Laadukkaan voimaannuttamisen ja vastuuttamisen edellytyksenä on se, että palveleva johtaja tietää ja tuntee yksilön erityispiirteet.

Hypoteesi (H2) *palveleva johtajuus lieventää työuupumusta* sai osittaista tukea tässä tutkimuksessa. Tutkimustuloksissa oli viitteitä siitä, että palvelevalla johtajuudella voidaan nähdä työuupumusta lieventävää vaikutusta. Vertailtaessa erikseen mittauskertoja T1 ja T2, palvelevan johtajuuden osa-alueiden selitysasteet työuupumukseen olivat 22% ja 24%. Kontroloitaessa työuupumuksen osuus mallista, palvelevan johtajuuden yhteys työuupumukseen oli negatiivinen, joka tukee oletusta, että palveleva johtajuus alentaa työuupumuksen kokemista. Korrelaatio- ja keskiarvotasojen muutosten mukaan työuupumus laski mittauskertojen välillä. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että palvelevan johtajuuden voimaannuttamisen ja anteeksi antamisen omavaikutukset ovat tilastollisesti merkitseviä ja niillä on todennäköisesti vaikutusta työuupu-

muksen kokemisen laskuun. Mitä enemmän palveleva johtaja voimaannuttaa ja anteeksi antaa, sitä enemmän mahdollistetaan työuupumuksen lievempää kokemista.

Palveleva johtajuus johtamisteoriana pitää sisällään ajatuksen henkilöstöä tukevasta, motivoivasta ja innostavasta johtamisesta sekä sosiaalisesta vastuusta (Dierendonck, 2011; Hakanen ym., 2012). Tukeva, motivoiva ja innostava johtaminen johtavat parhaimmillaan työn imun muodostumiseen. Työuupumuksen ennaltaehkäisemistä ja lieventämistä voidaan pitää yhtenä sosiaalisen vastuun ilmentymänä. Tarkasteltaessa palvelevan johtajuuden ja työuupumuksen keskinäisten yhteyksien tutkimustuloksia saatiin vahvistus sille, että palveleva johtajuus korreloi negatiivisesti työuupumukseen lieventäen uupumuksen kokemista. Vastaavasti palvelevan johtajuuden ja työn imun välinen positiivinen korrelaatio vahvistaa käsitystä palvelevan johtajuuden myönteisestä merkityksestä työn imulle. Palveleva johtajuus on vaikuttavuudeltaan samankaltainen työn imun kanssa, molemmat ovat negatiivisesti yhteydessä työuupumukseen. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että tässä pitkittäistutkimusasetelmassa palvelevan johtajuuden idea ja positiivinen vaikuttavuus tulevat näkyviin sekä palvelevan johtajuuden ja työn imun, että palvelevan johtajuuden ja työuupumuksen välisissä yhteyksissä.

Palvelevan johtajuuden osa-alueiden pysyvyys

Tämän tutkimuksen toisena tavoitteena oli tutkia palvelevan johtajuuden pysyvyyttä. Verrattaessa tämän tutkimuksen tuloksia Hakasen (2012) palvelevan johtajuuden tutkimuksen tuloksiin, vastuuttaminen ja anteeksi antaminen olivat molemmissa tutkimuksissa korkeimmat keskiarvotasot saaneet palvelevan johtajuuden osa-alueet. Palvelevan johtajuuden pysyvyyttä ei ole tietääksemme aikaisemmin tutkittu suomalaisessa kontekstissa. Palvelevan johtajuuden pysyvyyteen liittyvä hypoteesi (H3) sai tukea tämän tutkimuksen tuloksista; pysyvyyskorrelaatioiden ja toistettujen mittausten varianssianalyysin perusteella voidaan todeta palvelevan johtajuuden olevan suhteellisen pysyvää. Toinen merkittävä pitkittäistutkimusasetelman havainto on palvelevan johtajuuden osa-alueiden kokemisen positiivinen kehityssuunta. Työn imun ja työuupumuksen kokemisessa oli tässä tutkimusasetelmassa samankaltaisia pysyvyyden piirteitä kuin palvelevassa johtajuudessa. Korrelaatiovertailun perusteella voidaan todeta työn imun ja työuupumuksen olevan luonteeltaan pysyviä ilmiöitä (ks. liite 1).

Palvelevan johtajan alainen

Tutkittavien taustatietojen vertailun perusteella ei voida perustellusti luonnehtia millainen tyypillinen palvelevan johtajan alainen on. Sukupuoli jakauman perusteella alempaan kvartiiliin kuului enemmän miehiä (54,3%) kun taas ylemmän kvartiilin enemmistö oli naisia (58,6%). Iän suhteen tutkittavat jakautuvat kvartiileihin hyvin samankaltaisesti. Koulutuksen suhteen yliopisto tai korkeakoulu tutkintoja oli enemmän yläkvartiiliin kuuluvilla 53,6%, kun vastaava luku alakvartiilille oli 32,2%. Työvuodet sekä työvuodet saman työnantajan palveluksessa olivat myös samankaltaiset.

Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimustarpeet

Tämän tutkimuksen ansiona voidaan pitää palvelevan johtajuuden esille tuontia suomalaisessa akateemisessa viitekehyksessä ja yritystä valottaa tietyn johtajuuden mallin vaikutusta työn imuun ja työuupumukseen. Teoreettisesta näkökulmasta tämän tutkimuksen ansiona voidaan pitää sitä, että tarkastelun kohteena oli palvelevan johtajuuden yhteyksien arviointia työn imuun ja työuupumukseen pitkittäistutkimusasetelmassa, mitä ei tiettävästi ole aikaisemmin tutkittu. Kolmantena ansiona tässä tutkimuksessa voidaan pitää laajaa tutkimusaineistoa, joka parantaa tulosten yleistettävyyttä ja tukee johtopäätösten tekoa.

Tutkimuksen tuloksia tulkittaessa tulee ottaa huomioon joitakin tutkimusasetelman liittyviä seikkoja. Käytettävissä ollut tutkimusaineisto ei sisältänyt tietoa siitä, kuinka tietoista palveleva johtajuus tutkittavissa organisaatioissa oli, esimiesten johtamistavoista tai –strategioista ei ollut tietoa. Tässä tutkimuksessa ei ole myöskään eroteltu esimiehiä ja alaisia, oletuksena on kuitenkin, että jokaisella työntekijällä on esimies, johon vastaukset palvelevasta johtajuudesta perustuvat. Yritysten arvopohjaa tai henkilöstöstrategiaa ei tunnettu myöskään. Tutkittavien taustatekijöiden kuten iän, sukupuolen tai koulutuksen yhteyttä tutkittaviin ilmiöihin ei otettu tässä pro gradu tutkielmassa huomioon. Rajoituksena näen myös sen, että tapahtumista mittauskertojen välillä ei ole kuvausta. Tämän tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa on hyvä myös huomata, että hyvää tai huonoa palvelevaa johtajuutta ei yksiselitteisesti määritelty, eikä sitä käytetty tilastollisten analyysien komponenttina, tällä asetelmalla olisi kenties voitu rikastuttaa käsitystä palvelevan johtajuuden

kokemisesta. Regressioanalyysi mentelmänä osoitti tässä tutkimusasetelmassa rajallisuutensa ja aihetta tulisi tutkia jatkossa joko polku- tai rakenneyhtälömallien avulla.

Tulevaisuuden tutkimusaihioksi jäi se, miten palvelevan johtajuuden kokeneet kasvoivat ihmisinä. Greenleafin ajatusta mukaillen (1977) *tulevatko palvelevan johtamisen kokeneet terveimmiksi, viisaammiksi, itsenäisemmiksi ja palvelevien johtajien kaltaisiksi?* Palvelevan johtamisen motivaatioperustaa on tutkittu myös vähän, vaikkakin sillä on merkittävä osa palvelevan johtajuuden mallissa (Dierendonck, 2011). Yksittäisten tutkimuskohteiden lisäksi olisi perusteltua tutkia koko palvelevan johtajuuden konseptin toimivuutta, käsittäen alkumittauksen – intervention - mittauksen ja seurannan. Palvelevan johtajuuden tarkastelu tällaisessa asetelmassa selkiyttäisi kokonaisvaltaisesti käsitystä siitä, miten palveleva johtajuus integroituu ja lähtee toimimaan työyhteisöissä ja saadaanko palvelevalla johtajuudella tietoisesti muutosta työn imun tai työuupumuksen kokemisiin.

Johtopäätökset

Palvelevassa johtajuudessa on piirteitä useista eri johtamisteorioista. Hahmottaaksemme paremmin palvelevan johtajuuden erityispiirteitä tarkastelen kaupallisen ja muutosjohtamisen yhtäläisyyksiä ja eroavuuksia suhteessa palvelevaan johtamiseen.

Kaupallisen johtajuuden mallissa johtaja palkitsee tehtävänannon mukaisen suoritteen tai ohjaa ja korjaa epätarkoituksenmukaisen toiminnon (Bass, 1985). Kaupallinen johtaja antaa tehtävän ja odottaa vastineeksi suoritetta, josta muodostuu keskinäinen riippuvuussuhde, joka perustuu vastavuoroisuuteen (Bass, 1985; Bugenhagen, 2006). Palveleva johtajuus rakentuu johtajan halulle palvella yksilöä ja tukea tämän kehittymistä optimaalisessa toimintaympäristössä. Palveleva johtaja ei käytä valtaansa saadakseen asioita tapahtumaan omien intressiensä mukaisesti (Dierendonck, 2011). Muutosjohtaminen on ihmisten johtamista muutoksen keskellä. Muutosjohtamisessa korostuvat esimiestaidot ja itse johtajuus (Juuti & Virtanen, 2009). Palvelevaa johtajuutta ja muutosjohtamista yhdistää johtajuuden tyyleinä yksilöllinen harkinta, henkinen stimulaatio ja kannustava ohjaaminen (Stone, Russel, & Patterson, 2004). Muutosjohtaminen kuitenkin palvelee ensisijaisesti organisaatiota ja sen tavoitteita, samalla yksilön mahdollinen kasvu tukee organisaation kasvua. Palvelevaan johtajuuteen kuuluu vahva moraalinen osio sekä erityislaatuinen johtaja-alainen suhde, johon palvelevan johtajuuden ideaali toimintamalli on upotettu (Dierendonck, 2010;

Patterson, 2003). Palvelevan johtamisen mallissa syntyy luottamuksen kehä, jossa palvelevat johtajat luottavat siihen, että yksilöllinen työ ja kasvu palvelee myös organisaatiota (Stone ym., 2004).

Muutosjohtamisen keskeisen piirteen vaikuttamisen (Graham, 1991) oheen palveleva johtajuus voisi tuoda sosiaalisen vastuun komponentin (Dierendonck, 2011), jolloin muutosjohtamisen keskiössä olevaa organisaation tuloshakuisuutta palveleva johtaminen täydentyisi palvelija-alainen suhteen optimoinnilla ja yksilöissä oleva mahdollinen piilevä potentiaali saisi mahdollisuuden tulla esiin. Tämän toteutumisen vaatimuksena on kuitenkin erityislaatuinen ymmärrys palvelevan johtajan ja työntekijän välillä (Dierendonck, 2011).

Palvelevasta johtajuudesta voidaan olla useaa eri mieltä. Dierendonck (2011) tuo esille ongelmakohtina teorian liiallisen idealismin ja liiallisen teoretisoinnin, toistaiseksi palvelevaa johtajuutta koskeva tutkimustyö on keskittynyt siihen, millaista palveleva johtajuus on tai millaista sen tulisi olla. Samoin hän mainitsee termin *palveleva johtaja*, yhtenä mahdollisena haasteena, joka saattaa johtaa tilanteeseen, jossa alainen manipuloi palvelevaa johtajaa haluamaansa suuntaan. Suomalaisessa viitekehyksessä näen nämä haasteet todellisina. Palvelevan johtajuuden käyttöönotto vaatii organisaatioilta uudenlaisten ajatusten ja toimintatapojen omaksumista, käytännössä muodollisesta vallasta luopumista. Palvelevan johtajuuden malli rakentuu organisatorisesti ylhäältä alaspäin, jolloin mallin sisäistämiseksi esimiesten asenteisiin ja vuorovaikutukseen on syytä kiinnittää erityistä huomiota.

Tämä tutkimus palvelevan johtajuuden, työn imun ja työuupumuksen yhteyksistä suomalaisessa viitekehyksessä ja pitkittäistutkimusasetelmassa on ensimmäinen laatuaan. Uutta tietoa saatiin niistä palvelevan johtajuuden osa-alueista, joilla mahdollistetaan työn imun muodostuminen ja ylläpitäminen sekä niistä osa-alueista, joilla voidaan vaikuttaa työuupumuksen lieventämiseen. Tutkimustulosten perusteella voidaan nostaa esiin työhyvinvoinnin kannalta huomionarvoisia asioita ja keinoja joilla voidaan kehittää ja tukea johtajuutta. Mikäli palvelevan johtajuuden mallia halutaan hyödyntää, olisi tärkeä miettiä käytännön konkreettisia keinoja, jolla palvelevan johtajuuden malli saataisiin laajempaan tietoisuuteen ja käyttöön.

Suomalaisissa organisaatioissa tulee kiinnittää enemmän huomiota siihen millaista vuorovaikutusta käydään esimiesten ja alaisten välillä; panostamalla voimaannuttamiseen, vastuuttamiseen, rohkaisemiseen ja anteeksi antamiseen saadaan paljon aikaiseksi.

LÄHTEET

Albrecht, S. L. (Toim.) (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (s. 3–19). Cheltenham: Edward Elgar.

Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. Teoksessa R. J. Burke, & C. L. Cooper (toim.), *The peak performing organization* (s. 50–72). London: Routledge.

Bakker, A. B., & Leiter, M. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. Teoksessa A. B. Bakker, & M. P. Leiter (toim.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY: Psychology Press.

Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter M., & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22,* 187-200.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bernier, D. (1998). A study of coping: Successful recovery from severe burnout and other reactions to severe work-related stress. *Work & Stress, 12,* 50-65.

Bolger, N., Delongis, A., Kessler, R. C., & Wethington, E. (1989). The Contagion of stress across multiple roles. *Journal of Marriage and the Family, 51,* 175-183.

Bugenhagen, M. J. (2006). *Antecedents of transactional, transformational and servant leadership: A Constructive-development theory approach*. University of Nebraska. Lincoln, Nebraska.

Cottini, E., & Lucifora, C. (2010). *Mental health and working conditions in European countries*, IZA Discussion Paper No. 4717.

Dannhauser, Z., & Boshoff, A. B. (2006). The relationships between servant leadership, trust, team commitment and demographic variables. *Servant Leadership Roundtable at Regent University,* Virginia Beach, VA.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, *22*, 20-47.

Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management, 37*, 1228-1261.

Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, *26*, 249-267.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*, 227-268.

Demerouti, D., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and work engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, *27*, 279-286.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations, 53*, 1027-1055.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82,* 827-844.

Graham, J. W. (1991). Servant leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly, 2*, 105-119.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press, New York, NY.

Hakanen, J. (2009). *Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J., & van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership and life satisfaction: the mediating role of justice, job control, and burnout. *International Journal of Servant Leadership*, *7,* 253-261.

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A., & Pahkin K. (2012). *Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. & Perhoniemi, R. (2012). *Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen*. Helsinki: Työterveyslaitos.

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: A special issue on work engagement*, *22*, 224-241.

Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, *94*, 851–862.

Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader–member exchange and citizenship behaviors: A metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, *92*, 269-277.

Juuti, P., & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Keuruu. Otavan Kirjapaino.

Kabasakal, H., & Bodur, M. (2004). Humane orientation in societies, organizations, and leader attributes. Teoksessa R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (toim.), *Culture, leadership, and organizations: The Globe study of 62 societies,* 564-601. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*, 692-724.

Kinnunen, U., & Hätinen, M. (2002). Työuupumuksen kehitykselliset mallit. *Psykologia*, *37*, 274–281.

Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: The cognitive developmental approach to socialization. Teoksessa D. A. Goslin (toim.), *Handbook of socialization theory and research*, 380-437.

Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, *60*, 301-313.

Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. Free Press, NY.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management, 24*, 43-72.

Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument*. Florida, Atlantic University.

Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., & McNamara, R. (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *78*, 141–147.

Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Preventive Psychology*, *7*, 63-74.

Maslach C., & Jackson S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, *2*, 99-113.

Maslach C., & Leiter M. P. (1997). *The Truth about burnout. How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass. San Francisco, CA.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology, 93*, 498–512.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2008). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, *52*, 397–422.

Mittal, R., & Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, *47*, 555-570.

Ng, K.-Y., Koh, C. S.-K., & Goh, H.-C. (2008). The heart of the servant leader. Leader's motivation to-serve and its impact on LMX and subordinates' extra-role behavior. Teoksessa

G. B. Graen, & J. A. Graen (toim.). *Knowledgedriven corporation-complex creative destruction,* 125-144. Charlotte, NC: Information Age.

Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, *93*, 1220-1233.

Näätänen, P., Aro, A., Matthiesen, S. B., & Salmela-Aro, K. (2003). *Bergen Burnout Indicator 15*. Helsinki: Edita.

Oldman, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: the future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, *31*, 463-479.

Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Doctoral dissertation. Regent University.

Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D. (2012). CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology, 65*, 565–596.

Reed L. L., Vidaver-Cohen D., & Colwell S. R. (2011). A new scale to measure executive Servant Leadership: Development, analysis, and implications for research. *Journal of Business Ethics*, *101*, 415-434.

Reinke, S. J. (2003). *Does the form really matter? Leadership, trust, and acceptance of the performance appraisal process*. Augusta State University. Georgia.

Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behavior*. Upper Saddle River, New Jersey.

Russell R. F., & Stone G. A. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, *23*, 145-157.

Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Chunyan Peng, A. (2011). Cognition-based and affect based trust as mediators of leader behavior influences of team performance. *Journal of Applied Psychology*, *96*, 863–871.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*, 293-315.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Teoksessa A. B. Bakker, & M. P. Leiter (toim.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s.10–24). New York, NY: Psychology Press.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, *66*, 701–716.

Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.

Schaufeli W. B., Maslach C., & Marek T. (toim.). (1993). *Professional burnout: Recent developments in theory and reasearch*. Washington (D.C.) Taylor & Francis.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonza´lez-Roma´, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71–92.

Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: It's origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 9*, 57-64.

Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies, 45*, 402-424.

Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. B. (2009). The construct validity of the Utrecht work engagement scale: Multisample and Longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies, 10*, 459–481.

Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley.

Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, *1*, 25-30.

Stone, A. G., Russel, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, *25*, 349-361.

Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicotema*, *24*, 106-112.

Valtiovarainministeriön kansantalousosasto. (2010). *Julkisen talouden valinnat 2010-luvulle*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 49/2010. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20101209Julkis/Valinnat_2010.pdf

Valtioneuvoston kanslia. (2013). *Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko: kestävällä kasvulla hyvinvointia*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 18/2013. Saatavissa: http://vnk.fi/julkaisukansio/2013/j18-vn-tuse-fi-19-sv-20-en/PDF/fi.pdf

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant Leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, *95*, 517–529.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *82*, 183-200.

Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, *67*, 1395-1404.

LIITE 1: MUUTTUJIEN VÄLISET KORRELAATIOT

LIITE 1. Muuttujien väliset korrelaatiot mittauskerroilta T1 ja T2. Tutkimuskertojen väliset Pearsonin pysyvyyskorrelaatiot tummennettu.

	Muuttuja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	PJ Vo T1	1																											
2	PJ Tp T1	.69**	1																										
3	PJ Va T1	.26**	.26**	1																									
4	PJ An T1	.45**	.41**	.07*	1																								
5	PJ Ro T1	.48**	.41**	.20**	.32**	1																							
6	PJ Ai T1	.55**	.60**	.10**	.37**	.43**	1																						
7	PJ Nö T1	.54**	.59**	.22**	.38**	.47**	.66**	1																					
8	PJ Sn T1	.48**	.48**	.22**	.32**	.52**	.51**	.53**	1																				
9	TI Ta T1	.47**	.33**	.20**	.21**	.32**	.24**	.26**	.28**	1																			
10	TI Om T1	.47**	.34**	.20**	.19**	.33**	.24**	.25**	.30**	.90**	1																		
11	TI Up T1	.51**	.36**	.17**	.24**	.33**	.24**	.23**	.28**	.90**	.91**	1																	
12	TU Uv T1	-.17**	-.15**	.00	-.22**	-.05	-.10**	-.10**	-.08*	-.24**	-.14**	-.22**	1																
13	TU Ky T1	-.44**	-.31**	-.14**	-.30**	-.27**	-.21**	-.25**	-.25**	-.64**	-.60**	-.67**	.47**	1															
14	TU Aai T1	-.48**	-.38**	-.11**	-.38**	-.25**	-.27**	-.31**	-.24**	-.54**	-.48**	-.57**	.53**	.76**	1														
15	PJ Vo T2	.65**	.50**	.21**	.36**	.40**	.45**	.45**	.41**	.41**	.43**	.45**	-.18**	-.38**	-.39**	1													
16	PJ Tp T2	.49**	.55**	.14**	.33**	.31**	.45**	.45**	.34**	.27**	.28**	.30**	-.17**	-.27**	-.33**	.69**	1												
17	PJ Va T2	.21**	.16**	.48**	.06	.15**	.06	.11**	.13**	.17**	.21**	.19**	-.01	-.14**	-.11**	.27**	.17**	1											
18	PJ An T2	.32**	.29**	.01	.52**	.24**	.29**	.33**	.24**	.19**	.18**	.22**	-.23**	-.27**	-.34**	.45**	.46**	0.00	1										
19	PJ Ro T2	.42**	.34**	.17**	.27**	.55**	.36**	.41**	.44**	.26**	.26**	.26**	-.06	-.21**	-.18**	.53**	.45**	.19**	.29**	1									
20	PJ Ai T2	.44**	.46**	.08*	.30**	.31**	.58**	.48**	.36**	.24**	.23**	.24**	-.15**	-.19**	-.24**	.56**	.58**	.10**	.35**	.50**	1								
21	PJ Nö T2	.42**	.44**	.14**	.27**	.34**	.45**	.53**	.35**	.22**	.21**	.22**	-.08*	-.16**	-.21**	.56**	.54**	.16**	.37**	.50**	.66**	1							
22	PJ Sn T2	.41**	.34**	.20**	.23**	.34**	.33**	.40**	.51**	.24**	.28**	.28**	-.08*	-.20**	-.19**	.55**	.45**	.23**	.33**	.60**	.46**	.50**	1						
23	TI Ta T2	.39**	.30**	.15**	.18**	.27**	.21**	.22**	.21**	.76**	.71**	.73**	-.25**	-.54**	-.47**	.51**	.38**	.22**	.27**	.32**	.30**	.31**	.33**	1					
24	TI Om T2	.38**	.30**	.17**	.15**	.26**	.19**	.22**	.23**	.73**	.76**	.73**	-.15**	-.51**	-.40**	.52**	.37**	.25**	.24**	.30**	.29**	.28**	.33**	.90**	1				
25	TI Up T2	.43**	.31**	.14**	.17**	.28**	.21**	.21**	.24**	.73**	.74**	.79**	-.22**	-.59**	-.50**	.55**	.40**	.22**	.29**	.33**	.31**	.30**	.34**	.89**	.91**	1			
26	TU Uv T2	-.12**	-.13**	.02	-.14**	-.05	-.11**	-.09*	-.09*	-.23**	-.13**	-.21**	.74**	.40**	.42**	-.23**	-.20**	.00	-.24**	-.09*	-.18**	-.13**	-.09*	-.32**	-.21**	-.28**	1		
27	TU Ky T2	-.31**	-.22**	-.09*	-.23**	-.15**	-.15**	-.16**	-.17**	-.51**	-.46**	-.52**	.49**	.71**	.61**	-.44**	-.34**	-.17**	-.34**	-.17**	-.24**	-.21**	-.20**	-.61**	-.57**	-.62**	.67**	1	
28	TU Aai T2	-.38**	-.31**	-.08*	-.27**	-.21**	-.21**	-.24**	-.21**	-.48**	-.43**	-.50**	.43**	.62**	.71**	-.49**	-.43**	-.13**	-.38**	-.24**	-.30**	-.26**	-.23**	-.59**	-.54**	-.62**	.56**	.79**	1

** p < .01. * p < .05

PJ=palveleva johtaminen, Vo=voimaannuttaminen, Tp=taustalla pysyttely, Va=vastuuttaminen, An=anteeksiantaminen, Ro=rohkaiseminen, Ai=aitous, Nö=nöyryys, Sn=suunnan näyttäminen.
TI=työn imu, Ta=tarmokkuus, Om=omistautuminen, Up=uppoutuminen.
TU=työuupumus, Uv=uupumusasteinen väsymys, Ky=kyynisyys, Aai=alentunut ammatillinen itsetunto.