

**Kunnioittavan vuorovaikutuksen ja moniammatillisen  
yhteistyön yhteys työuupumukseen ja työn imuun koulu-  
ympäristössä**

Alice Frauenknecht & Tatu Lappeteläinen

Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma  
Artikkelimuotoinen  
Kevätlukukausi 2022  
Kasvatustieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

**Frauenknecht, Alice & Lappeteläinen, Tatu. 2022. Kunnioittavan vuorovaikutuksen ja moniammatillisen yhteistyön yhteys työuupumukseen ja työn imuun kouluympäristössä. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. 38 sivua.**

Opettaja tasapainoilee päivittäin erilaisten työn vaatimusten ja työn voimavarojen välillä. Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen yhteys kunnioittavalla vuorovaikutuksella ja moniammatillisella yhteistyöllä on työuupumukseen ja työn imuun. Tutkimme myös, vaikuttaako rajallinen aika moniammatillisen yhteistyön kuormittavuuden kokemukseen.

Tutkimus on toteutettu yhteistyössä Yhteistyöllä hyvinvointia koulu yhteisöön -tutkimushanketta, joka aloitettiin syksyllä 2019 ja toteutettiin Keski-Suomen kouluissa verkkokyselynä. Kyselyyn osallistui yhteensä 437 koulussa työskentelevää henkilöä 48:sta eri koulusta. Muuttujien yhteyttä työuupumukseen ja työn imuun tutkiessamme käytimme hierarkkista regressioanalyysia. Moniammatillisen yhteistyön kuormittavuutta tutkimme interaktioterminillä, jonka lisäsimme regressioanalyysiin.

Tutkimuksemme tulosten mukaan kunnioittava vuorovaikutus ja moniammatillinen yhteistyö olivat kielteisesti yhteydessä työuupumukseen: mitä enemmän koettiin kunnioittavaa vuorovaikutusta ja moniammatillista yhteistyötä, sitä vähemmän koettiin työuupumusta. Kunnioittava vuorovaikutus oli myönteisesti yhteydessä työn imuun, mutta moniammatillisen yhteistyön ja työn imun välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Ajan vähyys ei tulostemme mukaan lisännyt eikä vähentänyt moniammatillisen yhteistyön kuormittavuuden tunnetta. Tutkimuksemme perusteella kunnioittavaa vuorovaikutusta voidaan pitää tärkeänä työn voimavarana. Aiemmasta tutkimuksesta poiketen myös moniammatillinen yhteistyö näyttäytyi tulostemme perusteella työn voimavarana.

Asiasanat: Työuupumus, työn imu, moniammatillinen yhteistyö, kunnioittava vuorovaikutus, työn vaatimukset- työn voimavarat malli

# SISÄLTÖ

<b>TIIVISTELMÄ</b> .....	<b>2</b>
<b>SISÄLTÖ</b> .....	<b>3</b>
<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>4</b>
1.1 Työuupumus .....	5
1.2 Työn imu.. .....	6
1.3 Työn vaatimukset - voimavarat malli .....	7
1.4 Vuorovaikutus ja yhteistyö työn voimavaroina.....	9
1.5 Tutkimuskysymykset ja hypoteesit.....	13
<b>2 TUTKIMUSMENETELMÄT</b> .....	<b>15</b>
2.1 Tutkimuskonteksti ja aineiston keruu .....	15
2.2 Muuttujat ja mittarit .....	16
2.3 Aineiston analyysi .....	19
2.4 Eettiset ratkaisut.....	19
<b>3 TULOKSET</b> .....	<b>21</b>
3.1 Kuvailevat tunnusluvut ja korrelaatiot .....	21
3.2 Tutkittujen riippumattomien muuttujien yhteydet työuupumukseen ja työn imuun: hierarkkisen regressioanalyysin tulokset .....	22
<b>4 POHDINTA</b> .....	<b>25</b>
4.1 Tutkimuksen vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimustarpeet.....	27
4.2 Johtopäätökset .....	28
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>30</b>

# 1 JOHDANTO

Opettajien työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat olleet huolenaiheina viimeaikaisten uutisotsikoiden perusteella: ”Unelma-ammatti uuvutti Saara Mälkösen – kysely kertoo dramaattisesta muutoksesta: jopa kuusi kymmenestä opettajasta harkinnut uranvaihtoa” (Kataja, 2021) sekä ”Opettajan julkinen hätähuuto nosti karulla tavalla esiin lukion ongelmat: ”En ole koskaan ollut näin väsynyt”” (Härkönen, 2021). Heikentyneeseen terveyteen johtavaa työstressiä koetaan opetusallalla muuhun työelämään verrattuna enemmän (Länsikallio ym., 2018). Työuupuminen on ääripää kahdesta hyvin erilaisesta hyvinvointiprosessista. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli olettaa, että ensimmäinen prosessi, energia-polku, alkaa korkeista vaatimuksista töissä. Vaatimukset johtavat työuupumukseen, joka johtaa runsaasti poissaoloihin ja lopulta myös huonoon terveyteen (Bakker ym., 2003; Salmela-Aro ym., 2019). Toinen prosessi, motivaatiopolku, alkaa työn voimavaroista. Korkeat työn voimavarat edistävät työn imua, työorganisaatioon sitoutumista ja täten myös vähentää poissaoloja (Bakker ym., 2003; Salmela-Aro ym., 2019). Opettajan ammatti on tasapainoilua näiden kahden polun välillä: ammattiin sisältyvät vaatimukset ja voimavaratekijät aiheuttavat samanaikaisesti työuupumusta sekä lisäävät työn imua jatkuvien uusien haasteiden ja vaatimusten ansiosta (Salmela-Aro ym., 2019).

Yksi avain työhön liittyviin voimavaroihin on positiivinen tiimihenkinen ilmapiiri (Salmela-Aro ym., 2019). Kouluympäristössä tapahtuvan henkilökunnan välisen kunnioittavan vuorovaikutuksen on havaittu edistävän työntekijöiden hyvinvointia ja alentavan työstressiä sekä ahdistusta (Lester ym., 2020). Kuitenkaan aina yhteistyö ei ole toimivaa koulujen sisällä (Weist ym., 2012). Haasteita koulun arkeen tuo työympäristön sosiaalinen moninaisuus (Upadyaya & Salmela-Aro, 2020). Varsinkin moniammatillinen yhteistyö saattaa tuoda mukanaan haasteita ammattiryhmien erilaisuuden sekä yhteistyön vaatiman ajan takia (Nykänen ym., 2007).

Tässä pro gradu -tutkimuksessa tarkastelemme moniammatillisen yhteistyön sekä kunnioittavan vuorovaikutuksen yhteyttä opettajien työuupumukseen sekä työn imuun. Tutkimme lisäksi, vaikuttaako ajan puute moniammatillisen yhteistyön kuormittavuuden kokemukseen.

## 1.1 Työuupumus

Työuupumus (burnout) on työympäristön ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen epätasapainoa kuvaava käsite. Tämän epätasapainon katsotaan johtuvan siitä, etteivät työympäristön asettamat odotukset ja työntekijän voimavarat kohtaa (Kinnunen ym., 2015). Herbert Freudenberger käytti ensimmäisen kerran työuupumuksen käsitettä vuonna 1974. Hänen mukaansa työuupumuksesta kärsivä henkilö on käyttänyt loppuun energiavaransa, ja sitä kautta menettänyt omistautuneisuutensa työlle (Bakker ym., 2014). Tämän jälkeen työuupumukseen on kehitelty useita erilaisia määritelmiä, joista Maslachin ja Jacksonin (1981) kehittämä työuupumuksen malli on yleisesti käytetyin. Se jaetaan kolmeen eri osa-alueeseen: emotionaaliseen uupumiseen (*emotional exhaustion*), kyynistyminen (*depersonalization*) sekä ammatillisen tehokkuuden vähenemiseen (*reduced personal accomplishment*).

Emotionaalisella uupumisella tarkoitetaan henkilön energiavarojen hiipumista niin, ettei tällä ole voimia käsitellä erilaisia tilanteita (Maslach ym., 2001; Maslach & Jackson, 1981). Kyynistymisellä puolestaan tarkoitetaan yleisesti suhtautumista kielteisesti työhön, mikä usein johtaa toisten henkilöiden kohtelemiseen enemmänkin objekteina kuin ihmisinä (Maslach ym., 2001; Maslach & Jackson, 1981). Ammatillisen tehokkuuden vähenemisellä kuvataan käytöstä, jossa henkilö arvioi omaa, erityisesti asiakkaiden kanssa tapahtuvaa työskentelyään negatiivisesti (Maslach ym., 2001; Maslach & Jackson, 1981). Salmela-Aro ym. (2011) huomasivat tutkimuksessaan, miten työuupumuksen kolmea teoreettista ulottuvuutta voi kuvailla toisistaan erillään olevina käsitteinä sekä samaan aikaan niitä voidaan tutkia yhtenä isona konseptina. Heidän tulostensa mukaan

uupumus työn vaatimusten takia, kyynisyys ja ulkopuolinen asenne työtä kohtaan sekä tunne riittämättömyydestä olivat läheisesti yhteydessä toisiinsa.

Työuupumus ilmiönä ei ole opettajien joukossa uusi ilmiö. Vuonna 2007 tehdyn opettajien työoloja koskevan tutkimuksen mukaan, vain noin yksi viidestä opettajasta koki työnsä joko vähän tai ei lainkaan uuvuttavaksi (Pahkin ym., 2007). On havaittu, että opettajien työuupumus vaikuttaa kielteisesti organisaatioon sekä oppilaisiin (Saloviita & Pakarinen, 2021). Ylimääräisen tuen, kuten koulunkäynnin avustajan tai erityisopettajan saaminen luokkaan vähentää opettajien työuupumusta (Saloviita & Pakarinen, 2021). Lisäksi opettajien minipystyvyyden tunteen on katsottu vaikuttavan opettajien kokemaan työuupumukseen, mutta kouluympäristöllä taas ei ollut suoraa yhteyttä uupumukseen (Malinen & Savolainen, 2016).

## 1.2 Työn imu

Työuupumuksen uranuurtajat Maslach ja Leiter määrittelivät työhyvinvoinnin työuupumuksen vastakohtaksi (Aloe ym., 2014). Heidän mukaansa energisyys, osallisuus ja tehokkuus ovat vastakohtat työuupumukseen tyypillisesti lukeutuviin uupumiseen, kyynisyyteen ja tehottomuuteen (Maslach ym., 1997). Kuitenkin nykytutkimuksen valossa ollaan huomattu, miten työuupumus on hyvin epätarkka mittari työhyvinvoinnin mittaamiselle (Hakanen, 2004). Työhyvinvoinnin ja työuupumuksen sisällöt eroavat toisistaan, minkä takia näitä kahta käsitettä tulisikin tarkastella omina ilmiöinä eri menetelmillä (Maslach ym., 2001; Schaufeli ym., 2002).

Työn imu (*job engagement*) on positiivinen, työhön liittyvä käsite, jota kuvaa kolme ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuneisuus ja työhön uppoutuminen (Hakanen, 2004; Schaufeli ym., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Tarmokkuutta kuvaa kokemus korkeasta energiatasosta, psyykkisestä sitkeydestä, sinnikkyydestä ja ponnistelunhalusta myös vastoinkäymisiä kohdattaessa (Hakanen, 2004; Schaufeli ym., 2002). Tarmokas työntekijä haluaa panostaa omaan työhönsä

(Schaufeli ym., 2002). Omistautuneisuutta kuvaa tunne työn tärkeydestä, innostuneisuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä (Hakanen, 2004; Schaufeli ym., 2002). Viimeistä työn imun ulottuvuuksista, työhön uppoutumista luonnehditaan keskittyneisyyden tilana, jossa paneudutaan työhön ja siitä seuraa nautintoa (Hakanen, 2004; Schaufeli ym., 2002.). Aika kuluu tällöin huomaamatta ja irrottautuminen työstä tuntuu hankalalta (Hakanen, 2004; Schaufeli ym., 2002). Työn imu ei ole hetkellistä sitoutumista, vaan sillä tarkoitetaan pitkäkestosta sitoutuneisuuden tilaa, joka ei ole keskittynyt yhteen tiettyyn objektiin, tapahtumaan, yksilöön tai käytökseen (Schaufeli ym., 2002). Jokapäiväinen työn imu on yhteydessä osallisuuteen, sitoutuneisuuteen, intohimoon, keskittymiseen ja innokkuuteen (Schaufeli & Bakker, 2010).

Työn imua kokevat opettajat eivät ole yhtä alttiita työuupumukselle ja niihin liitetyille terveyshaitoille (Hakanen ym., 2006). Organisaation kannalta tämä tarkoittaa parempaa työsuoritusta, vähemmän poissaoloja sekä lisäroolien vapaaehtoista ottamista työpaikalla (Chughtai & Buckley, 2009). Vahva identifioituminen tiettyyn kouluun johtaa korkeampaan tasoon työsuorituksessa, lisää nautintoa työtä kohtaan, parantaa terveyttä ja lisää motivaatiota uuden oppimista kohtaan, mikä puolestaan lisää opettajien kokemaa työn imua (Chughtai & Buckley, 2009). Zahed-Babelan ym. (2019) tutkivat Sloveniassa 310 ala-asteopettajan työn imua. Heidän mukaansa työn imuun vaikuttavia seikkoja ovat koulun kulttuuri, opettajien työstä johtuva voimaantumisen sekä työnkuva. Zahed-Babelan ja hänen kollegoidensa tulosten mukaisesti uskomme koulun kulttuurilla ja näin ollen työilmapiirillä olevan selkeä myönteinen vaikutus työn imuun.

### **1.3 Työn vaatimukset - voimavarat malli**

Työuupumus ja työn imu ovat kaksi keskeistä käsitettä ammatillisessa hyvinvoinnissa, josta ne kuvaavat kahta hyvin erilaista puolta. Demerouti ym. (2001) esittelivät näihin kahteen lopputulokseen perustuvan Työn vaatimukset - voimavarat mallin (*The Job Demands-Resources model, JD-R*). Mallin pääolettamus on,

että jokaisessa ammatissa on omat tarkat riskitekijänsä, jotka aiheuttavat stressiä. Nämä tekijät voidaan jakaa kahteen kategoriaan: työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin (Demerouti & Bakker, 2011). Työn vaatimukset ovat fyysisiä, psyykkisiä tai sosiaalisia ulottuvuuksia työstä, mitkä edellyttävät pitkäkestoista fyysisistä ja/tai psyykkistä (kognitiivista tai emotionaalista) ponnistelua sekä taitoa (Bakker & Demerouti, 2006; Demerouti ym., 2001). Työn vaatimukset ovat yhteydessä työntekijöiden työuupumukseen ja terveysongelmiin, jotka puolestaan johtavat kielteisesti organisaatioon esimerkiksi poissaoloina sekä aikomuksena lähteä työpaikalta (Schaufeli & Bakker, 2004). Opetusympäristön työolosuhteiden haasteiksi voidaan lukea muun muassa yhä kasvavat ja heterogeenisemmät ryhmät, erityisopetuksen ja inklusion uudistuksen, erilaiset leikkaukset, säästöt sekä digitalisoitumisen (Salmela-Aro ym., 2019). On huomattu, miten rajaamaton ja korkea työmäärä, huonosti käyttäytyvät oppilaat, työstä tunnustuksen saamisen puute ja ajan puute aiheuttavat työuupumusta (Hakanen ym., 2006; Mearns & Cain, 2003).

Työn voimavarat puolestaan ovat niitä työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisaatiollisia ulottuvuuksia, jotka mahdollistavat päämäärien saavuttamisen ja edesauttavat henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä (Bakker & Demerouti, 2006; Demerouti ym., 2001). Työn voimavarat eivät ainoastaan ole tarpeen työn vaatimusten näkökulmasta, vaan ne ovat tärkeitä myös itsessään (Bakker & Demerouti, 2006). Bakker ja Demerouti (2007) tutkivat työn voimavaroja opettajien keskuudessa. Heidän tulostensa mukaan innovatiivisuus, arvostus, työyhteisön ilmapiiri ja esimiehen tuki ovat tärkeitä työn voimavaroja, joiden avulla opettajat jaksavat suurempiakin työn vaatimuksia.

Työn vaatimukset – voimavarat malli on yleisesti paljon käytetty tutkimuksessa sekä kirjallisuudessa. Tutkimuksissa työn vaatimukset eivät kuitenkaan ole aina yksiselitteisesti osoittautuneet kielteisiksi tekijöiksi, sillä työn vaatimukset eivät aina johda negatiivisiin stressitekijöihin (Bakker ym., 2003). Tämän takia työn vaatimuksia on alettu tarkastelemaan enemmän. Lepine kollegoineen (2005) tarkastelivat tutkimuksessaan työn vaatimusten luonnetta. Heidän toteuttamassaan meta-analyysissä työn vaatimuksiin liittyvät stressitekijät jaettiin kahteen



eri ryhmään: haastaviin vaatimuksiin (*challenge demands*) ja työntekoa estäviin vaatimuksiin (*hindrance demands*). Haastavia vaatimuksia saattavat olla esimerkiksi suuri työmäärä, aikataulut ja vastuu. Työntekijä voi kokea edellä mainitut mahdollisuutena oppia, saavuttaa jotakin sekä kokea pystyvyyden tunnetta (Crawford ym., 2010). Haastavilla vaatimuksilla on myönteinen vaikutus työssä suoriutumiseen (Lepine ym., 2005). Työntekoa estävät vaatimukset puolestaan saattavat estää henkilökohtaista kasvua sekä tavoitteiden saavuttamista. Tällaisia stressitekijöitä voivat olla esimerkiksi rooliristiriita, rooliepäselvyys ja organisaation periaatteet (Crawford ym., 2010). Työntekoa estävillä vaatimuksilla on kielteinen vaikutus töissä suoriutumiseen (Lepine ym., 2005). Molemmilla vaatimuksilla on kuitenkin taipumus aiheuttaa väsymystä, muttei välttämättä stressiä (Bakker & Sanz-Vergel, 2013).

Tutkimuksessa on todettu, miten työn haastavat vaatimukset ja työtä estävät vaatimukset ovat eri tavoin yhteydessä yksilön jaksamiseen. Bakker ja Sanz-Vergel (2013) tutkivat sairaanhoitajien keskuudessa työntekoa estäviä ja haastavia vaatimuksia. Heidän tulostensa mukaan sairaanhoitajat kokivat emotionaaliset vaatimukset (esimerkiksi vaativat asiakkaat, asiakkaiden kanssa työskentelemisen sekä emotionaalisesti kuormittavat tilanteet) haastavana vaatimuksena. Työn estäväksi vaatimukseksi sairaanhoitajat nimesivät työn paineen (esimerkiksi ajan puutteen ja suuren työmäärän). 920:n suomalaisen työntekijään kohdistuneessa tutkimuksessa nimettiin haastaviksi vaatimuksiksi suuri työmäärä sekä aikapaine, jotka olivat positiivisesti yhteydessä työsuoritukseen sekä nostivat arvostusta vapaa-ajan aktiviteetteja kohtaan parantaen töistä palautumista (Van Laethem ym., 2018). Samassa tutkimuksessa työtä estäväksi vaatimukseksi nimettiin korkea epävarmuus omaa työtä kohtaan (Van Laethem ym., 2018).

#### **1.4 Vuorovaikutus ja yhteistyö työn voimavaroina**

Työilmapiirillä tarkoitetaan työyhteisössä vallitsevaa käsitystä työympäristön laadusta (Schneider ym., 2011). Käsite voidaan tarvittaessa jakaa useampaan

osaan, kuten turvallisuus- tai johtamisilmapiiriin (Schneider ym., 2011). Työilmapiirin laatu on tärkeä työn imuun vaikuttava tekijä (Aro, 2018). Huonoilla, työn arjesta irrallisilla työilmapiirin parantamisyrityksillä aiheutetaan työntekijöiden ärsyyntymistä ja pahimmassa tapauksessa tällaiset yritykset voivat johtaa työntekijöiden kyynistymiseen (Aro, 2018). Myös työntekijöiden työtehtävien ja roolien selkeys vaikuttaa työilmapiiriin laatuun (Aro, 2018; Kasurinen, 2009). Työilmapiirillä tarkoitetaan työyhteisössä vallitsevaa käsitystä työympäristön laadusta (Schneider ym., 2011). Käsite voidaan tarvittaessa jakaa useampaan osaan, kuten turvallisuus- tai johtamisilmapiiriin (Schneider ym., 2011). Aron (2018) mukaan työilmapiirin laatu on tärkeä työn imuun vaikuttava tekijä. Hänen mukaansa huonoilla, työn arjesta irrallisilla työilmapiirin parantamisyrityksillä aiheutetaan työntekijöiden ärsyyntymistä ja pahimmassa tapauksessa tällaiset yritykset voivat johtaa työntekijöiden kyynistymiseen. Myös työntekijöiden työtehtävien ja roolien selkeys vaikuttaa työilmapiiriin laatuun (Aro, 2018; Kasurinen, 2009).

Epäselvät roolit ja työtehtävät johtavat henkilökohtaisuuksiin menemisen ja täten vaikuttavat ihmissuhteisiin (Kasurinen, 2009). Henkilökunnan kokemuksiin työyhteisön ilmapiiristä vaikuttavat myös kouluaste, työnkuva ja työsuhteen pituus (Capp ym., 2020). Työympäristön viihtyvyyteen vaikuttaa eniten sosiaaliset olosuhteet, kuten koulun kulttuuri, rehtorin johtajuus sekä kollegoiden väliset suhteet (Johnson ym., 2012). Aro (2018) kertookin erääksi työilmapiiriin vaikuttavaksi tekijäksi arvot ja arvostuksen. Saksassa toteutetussa tutkimuksessa huomattiin työntekijöiden pitävät töissä koettua kunnioitusta tärkeämpänä kuin esimerkiksi työstä saatavaa palkkaa tai töiden jälkeen käytettävissä olevan vapaa-ajan määrää (Van Quaquebeke ym., 2008). Kunnoitetuksi tuleminen on merkittävä tekijä myönteisissä vuorovaikutussuhteissa työyhteisössä (Rogers & Ashford, 2017).

Carmeli, Dutton ja Hardin (2015) huomasivat, miten organisaation kunnioitusta tutkittiin aiemmin vain statuksen ylistämisenä, jättäen kokonaan huomiotta henkilökunnan välillä olevan kunnioittavan käytöksen. He kehittivätkin kunnio-

oittavan vuorovaikutuksen käsitteen (*respectful engagement*), joka keskittyy kunnioittavaan käytökseen yhteisön sisällä, mikä ilmenee läsnä olemisena, kuuntelemisena sekä kommunikoimisena. Kunnioittava vuorovaikutus sisältää myös kollegan auttamisen, ymmärryksen muiden näkökulmia kohtaan, toisten hyvien piirteiden korostamisen, tunnustuksen antamista toiselle sekä vaatimusten sijaan pyyntöjen tekemisen (Carmeli ym., 2015). Kunnioitus voi ilmetä työpaikalla esimerkiksi kohteliaana käytöksenä sekä oikeudenmukaisena kohteluna (Rogers & Ashford, 2017).

Kunnioittavassa vuorovaikutuksessa on myös kyse työyhteisön jäsenten välisestä yhteistyöstä, joka keskittyy auttamiseen työmäärän ja tehtäväsuoriutumisen kanssa (Carmeli ym., 2015). Ilmiössä on kyse on organisaatiollisesta ja kollegoiden välisestä tuesta, joka keskittyy hyvinvointiin ja resurssien saamisen mahdollistamiseen (Carmeli ym., 2015). Kunnioittavalla työilmapiirillä on havaittu olevan myönteinen yhteys työhyvinvointiin (esim. Basit, 2019; Carmeli ym., 2015). Basit (2019) vei aiemman tutkimuksen vielä pidemmälle tutkien kunnioitusta tuottavia käytösmalleja työpaikalla. Hänen mukaansa kunnioittava vuorovaikutus vaikuttaa positiivisesti tehtäväsuoriutumiseen, organisaationaaliseen sitoutumiseen sekä työn imuun. Vuorovaikutusilmapiiri näin ollen oletettavasti edistää työn imua ja mahdollisesti osaltaan myös ehkäisee työuupumusta. Kunnioittava vuorovaikutus on aiempien tutkimusten mukaisesti oletettavasti eräs työn voimavara (esim. Basit, 2019; Carmeli ym., 2015; Lester ym., 2020).

Kouluympäristössä kunnioitetuksi tuleminen kokemus korostuu, sillä yhteistyötä tulee tehdä monen eri tahon kanssa. Vaikka opettajien pedagoginen kompetenssi on suuri, akateemisen oppimisen ja sosiaalisten taitojen harjoittelun välinen tasapaino on yhä vaativampaa (Borg & Drange, 2019), eikä opettajaopinnoissa saada välttämättä ammattitaitoa tarpeeksi tältä saralta (Ertesvåg, 2007). Tästä johtuen kouluympäristössä toimii monen eri alan osaajia, jotka toimivat yhdessä. Tällaista toimintaa sanotaan moniammatilliseksi yhteistyöksi. Moniammatillinen yhteistyö kouluympäristössä tarkoittaa useimmiten ei-pedagogisten

ammattilaisten osallistumista suoraan oppilaiden kanssa tehtävään hyvinvointityöhön, ei-pedagogisen ammattilaisen pitämää koulutusta opettajille ja yhteistyötä opettajien ja muiden ammattiryhmien välillä koulussa (Borg & Drange, 2019). Tämä näkyy kouluympäristössä esimerkiksi oppilashuoltotyönä, joka määrittellään oppilas- ja opiskeluhuoltolaissa ”opiskelijan hyvän oppimisen, hyvän psyykkisen ja fyysisen terveyden sekä sosiaalisen hyvinvoinnin edistämistä ja ylläpitämistä sekä niiden edellytyksiä lisäävää toimintaa oppilaitosyhteisössä” (Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki 1287/2013, 2014).

Kouluympäristössä moniammatillinen yhteistyö voi olla joko organisaation sisäistä (esim. luokanopettajat, erityisopettajat, kouluterveydenhoitaja) tai eri organisaatioiden välistä (esim. erityisopettajan ja erikoislääkärin välinen yhteistyö) (Isoherranen, 2005). Yhteistyön ensisijaisena tarkoituksena on saavuttaa mahdollisimman kattava käsitys ja ymmärrys oppilaiden hyvinvoinnin ja oppimisen tukemista. Moniammatillisessa yhteistyössä korostuu viisi asiaa, jotka ovat asiakaslähtöisyys, tiedon ja eri näkökulmien kokoaminen yhteen, vuorovaikutustietoinen yhteistyö, rajojen ylittäminen sekä verkostojen huomioiminen (Isoherranen, 2005).

Kouluissa henkilökunnan välinen yhteistyö on kriittistä oppilaiden hyvinvoinnin kannalta (Kasurinen, 2009). Ammattilaisten välinen yhteistyö saattaa kuitenkin olla hyvin haastavaa (Weist ym., 2012). Eri ammattikunnilla on erilaiset ammattinäkökulmat, -kulttuurit ja moninainen tapa suhtautua haasteisiin, josta johtuen moniammatillinen yhteistyö voi johtaa konflikteihin, oman reviirin puolustamiseen sekä tehottomaan ajan ja energian käyttöön (Weist ym., 2012). Haasteita tuottavat myös ammattiryhmien erilaisuuksista johtuvat asenteet, arvomaailmat, motivaatio, terminologia, tiedeperusta, ajattelutavat sekä oletukset (Nykänen ym., 2007). Moniammatillinen yhteistyö voi olla henkilökunnalle haastavaa, jos työympäristön yhteisistä pelisäännöistä on epäselvyyksiä.

Borg ja Drange (2019) tutkivat Norjassa moniammatillisesta yhteistyöstä ja siitä syntyviä työtä estäviä vaatimuksia. Heidän tutkimuksensa mukaan parhaat tulokset yhteistyölle saadaan koko koulun yhteisen hyvinvointityön keinoin.

Hyvä työyhteisö luo pohjaa onnistuneelle moniammatilliselle yhteistyölle, jolloin se voitaisiin nähdä työn voimavarana. Kuitenkin työympäristön haasteet ja rooliristiriidat saattavat muodostua jopa työn teon esteeksi. Aleksi Fornaciari (2019) tutki puolestaan Suomessa opettajien kokemuksia opetustyön keskeisistä työtehtävistä. Hänen mukaansa opettajan kokivat luokkahuoneessa tapahtuvan työn keskeisimpänä opetukseen liittyvänä työtehtävänä ja luokkahuoneen ulkopuolisen työn (mukaan lukien moniammatillisen yhteistyön) ylimääräisenä sekä kuormittavana, mikä vie aikaa varsinaisilta työtehtäviltä.

Aiempi tutkimus esittää aikaresurssit ja moniammatillisen yhteistyön hyvin ristiriitaisina. On todettu, miten vähäinen aika on kuormittava työuupumusta lisäävä seikka (Hakanen ym., 2006; Mearns & Cain, 2003). Suomalaiset opettajat kokevat kuormittavuustekijöitä olevan liikaa omassa arjessaan eikä työaika tunnu enää riittävän kaikkiin työtehtäviin (Länsikallio ym., 2018). On myös todettu, miten riittävät resurssit nostavat työssä viihtyvyyttä ja työn imua (Lerkanen ym., 2020). Van Laethem ym. (2018) nimesivät aikapaineen yhdeksi työn haastavaksi vaatimukseksi, joka lisää työn imua. Samoin moniammatillinen yhteistyö näyttäytyy myös moninaisena. Yhteistyö, joka keskittyy auttamiseen ja työmäärän vähentämiseen lisää työssä viihtymistä ja näin ollen lisää työhyvinvointia (Carmeli ym., 2015). Mutta kuitenkin erilaiset rooliristiriidat, luokkahuoneen ulkopuolinen työ ja erilaiset ammattinäkökulmat esiintyvät kuormittavuustekijöinä (Fornaciari, 2019; Nykänen ym., 2007). Moniammatillista yhteistyötä ei voida automaattisesti olettaa työn voimavaraksi. Varsinkin heikoissa olosuhteissa, kuten ajan puutteessa, moniammatillinen yhteistyö voi näyttäytyä kuormittavuustekijänä (Fornaciari, 2019).

## **1.5 Tutkimuskysymykset ja hypoteesit**

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten kunnioittava vuorovaikutus ja moniammatillinen yhteistyö ovat yhteydessä työuupumukseen ja työn imuun. Tarkastelemme muuttujia työn vaatimukset ja voimavarat mallin

pohjalta (Demerouti ym., 2001). Huomioimme tutkimuksessamme myös henkilökunnan kokemukset käytettävissä olevasta ajasta, sillä se on aiempien tutkimusten mukaisesti vaikuttava tekijä työn kuormittavuuden kokemukseen (Mearns & Cain, 2003). Erityisen kiinnostuneita olemme siitä, miten ajan vähyys muuntaa moniammatillisen yhteistyön yhteyttä työuupumukseen ja työn imuun, kun myönteinen ilmapiiri on otettu tutkimuksessa huomioon.

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksinä olivat:

1. Miten kunnioittava vuorovaikutus ja moniammatillinen yhteistyö selittävät kouluhenkilökunnan kokemaa työuupumusta?
2. Miten kunnioittava vuorovaikutus ja moniammatillinen yhteistyö selittävät kouluhenkilökunnan kokemaa työn imua
3. Muuntaako henkilökunnan käytettävissä olevan ajan määrä moniammatillisen yhteistyön yhteyttä työuupumukseen ja työn imuun?

Aiempien tutkimusten valossa teimme oletuksia kunnioittavan vuorovaikutuksen sekä moniammatillisen yhteistyön yhteydestä työuupumukseen ja työn imuun. Koska aiempi tutkimus esittää kunnioittavan vuorovaikutuksen vaikuttavan positiivisesti koulun ilmapiiriin (Rogers & Ashford, 2017; Carmeli ym., 2015; Basit, 2019) ja positiivisen ilmapiirin ehkäisevän työuupumusta (Ju ym., 2015), oletimme, että kunnioittava vuorovaikutus on yhteydessä matalampaan työuupumukseen ja korkeampaan työn imuun (hypoteesi 1). Aiemmin kuvatun ristiriidan valossa, oletamme, että moniammatillinen yhteistyö olisi yhteydessä korkeampaan uupumukseen ja matalampaan työn imuun (hypoteesi 2). Hypoteesimme perustuu siihen, että tutkimuksessamme kunnioittava vuorovaikutus on otettu huomioon. Oletamme myös, että ajan puute voi muuttaa moniammatillisen yhteistyön kokemusta yhä kuormittavammaksi, jolloin se olisi korkeammin yhteydessä uupumukseen (hypoteesi 3), sillä yhteistyö lisää osaltaan opettajan ei opetukseen liittyvää työmäärää, joka osaltaan voi selittää kouluhenkilökunnan kokemaa uupumusta (Hakanen ym., 2006; Lerkkanen ym., 2020; Van Droogenbroeck ym., 2014).

## 2 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 2.1 Tutkimuskonteksti ja aineiston keruu

Tutkimuksessa käyttämämme aineisto on osa Keski-Suomessa toteutettavaa Yhteistyöllä hyvinvointia kouluyhteisöön -tutkimushanketta, joka aloitettiin syksyllä 2019 (Sainio & Hämeenaho, 2020). Peruskoulujen henkilökuntaan kohdistuvassa tutkimushankkeessa tavoitteena on edistää koulujen työyhteisön hyvinvointia, ilmapiiriä sekä kouluissa tapahtuvaa hyvinvointityötä (Sainio & Hämeenaho, 2020).

Toinen vastuullisista tutkijoista soitti vuoden 2019 syksyllä kaikkiin Keski-Suomen 23 kunnan sivistystoimiin. Kiinnostuksen mukaan lähtemisestä ilmaisi 13 kuntaa ja 117 koulua. Jokaiselle mukaan lähteneelle kunnalle sekä koulun rehtorille lähetettiin vielä saatekirje, jossa kuvattiin tarkemmin tutkimusaineiston luonne. Aineisto kerättiin lähettämällä tammikuussa 2020 kyselylinkki Webropolin sähköiseen kyselyyn rehtoreiden kautta kaikille niille kouluille, jotka olivat kiinnostuneita lähtemään hankkeeseen mukaan, sekä kouluille, joilta ei ollut erikseen tullut kieltävää vastausta. Kielteinen päätös mukaan lähtemistä liittyi useimmiten henkilöstön liialliseen kuormitukseen tai henkilökunnan toive oli olla osallistumatta. Webropol-kysely oli auki helmikuun puoleen väliin saakka, ja lopullinen osallistuminen todettiin kyselyyn vastaamisen perusteella.

Kyselyn alussa osallistujille kuvattiin selvästi vastaamisen vapaaehtoisuuden periaate, sekä aineiston käyttötarkoitukset. Lisäksi osallistujille kerrottiin vastausten anonymiteetista. Vastaajille kerrottiin, että koulut saavat tietoa oman koulun tilanteesta, ja tulokset tulivat vain kyseisen koulun käyttöön. Kysely alkoi kaikilla vastaajilla samalla tavalla taustatietojen täyttämällä, ja ainoaksi pakolliseksi kysymykseksi oli asetettu oman ammattinimikkeen valinta. Kyselyn alkupuolella esitettiin jokaiselle vastaajalle kysymyksiä yleisestä hyvinvointityöstä samassa järjestyksessä. Loput käytössä olleista mittareista esitettiin satunnai-

sessä järjestyksessä mukaan lukien kaikki tässä tutkimuksessa käytettävät mittarit. Mittarien sisällä olevien kysymysten järjestys oli myös satunnaistettu, jotta tietty järjestys kysymyksissä ei vaikuttaisi tuloksiin systemaattisesti.

Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 48 eri koululta (25 alakoulua, 4 yläkoulua ja 19 yhtenäiskoulua), mikä vastaa noin 40 % Keski-Suomen kouluista. Kaiken kaikkiaan vastauksia saatiin yhteensä 437. Vastaajamäärät vaihtelivat kouluittain yhdestä kolmeen kymmeneenviiteen. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli luokanopettajia (30.7 %), toiseksi eniten vastanneista oli aineenopettajia (23.6 %). Tämän jälkeen tulivat koulunkäynninohjaajat (16.9 %), erityisopettajat (9.4 %) sekä rehtorit ja vararehtorit (5.3 %). Vastauksia tuli melko vähän oppilashuollon osalta; kuraattoreita oli 1.8 % ja psykologeja 0.9 %, mikä oli odotettavissa ottaen huomioon, että iso osa oppilashuollon työntekijöistä työskentelee useassa koulussa. Kyselyyn tuli vastauksia myös opinto-ohjaajilta, koulusihteereiltä sekä varhaiskasvatuksen työntekijöiltä. Neljäsosa vastanneista oli työskennellyt yli 15 vuotta nykyisessä koulussaan. Alle vuoden nykyisessä koulussa työskennelleitä oli 10.8 %. Vastanneista naisia oli 78.8 % ja miehiä 19.2 %. Tässä tutkimuksessa emme erotelleet eri ammattiroolien tai sukupuolien välisiä vastauksia.

## 2.2 Muuttujat ja mittarit

**Riippuvat muuttujat.** *Työuupumusta* mitattiin yhdeksän kysymyksen mittarilla, joka on alkuperäisestä BBI-mittarista (*Bergen burnout inventory*) lyhennetty Salmela-Aron ym. (2011) kehittämä BBI-9 -mittari. Jokainen mittaristo alkoi ”Valitse vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten työolosuhteitasi ja tuntemuksiasi...” Uupumista kartoitettiin esimerkiksi kysymyksellä ”Tunnen hukkuvani työhön”, kyyntisyyttä kysymyksellä ”Tunnen itseni usein haluttomaksi työssä ja ajattelen usein lopettavani työsuhteen tai toivon, että se päättyisi” ja riittämättömyyden tunnetta kysymyksellä ”Kysyn alituisen, onko työlläni arvoa”. Käytimme mittaria muodostamalla kaikista yhdeksästä väittämästä keskiarvosummamuuttujan. Mittari toimii yleensä Likert-asteikolla 1 (*täysin eri mieltä*) – 6 (*täysin samaa*)



mieltä), mutta tähän tutkimukseen sovellettiin asteikkoa 1–5. Loimme yksinkertaisuuden vuoksi yhden keskiarvosummanmuuttujan nimen sen työuupumukseksi. Muuttujan Cronbachin alfa oli .87.

*Työn imua* tarkastelimme kahdella väittämällä. Muuttuja muodostettiin käyttämättä Work Well Being UWES 3 -mittaria (Schaufeli ym., 2006). Menetelmässä on kolme työn imuun liittyvää väittämää: (1) tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni, (2) olen innostunut työstäni ja (3) olen usein täysin uppoutunut työhöni. Väittämiin vastataan Likert-asteikolla 1 (*täysin eri mieltä*) – 5 (*täysin samaa mieltä*). Päädyimme kuitenkin käyttämään tutkimuksessamme vain kahta ensimmäistä väittämää, sillä kolmas väittämä korreloi heikosti ( $r = .22$ ) kahden muun väittämän kanssa ja se korreloi positiivisesti kuormittuneisuusmittarin kanssa. Uskomme tämän johtuvan siitä, että väittämä on monitulkinnallinen. Huomasimme myös, miten käyttämällä kaikkia kolmea väittämää Cronbachin alfa oli vain .61. Jättämällä viimeisen väitteen pois saimme muuttujan Cronbachin alfaksi .76.

**Riippumattomat muuttujat.** Käytimme aineiston analyysissä selittävinä muuttujina kunnioittavaa vuorovaikutusta, moniammatillista yhteistyötä sekä aikaresurssia. Käytimme aineiston analyysissä hankkeeseen kehitettyjä väittämiä mitataksemme moniammatillista yhteistyötä. Varmistimme muuttujan toimivuuden tekemällä exploratiivisen faktorianalyysin *Generalized Least Squares* -menetelmällä sekä vinokulmaisella (*Promax*) rotaatiolla moniammatillisuuteen ja kunnioittavaan vuorovaikutukseen liittyvistä väittämistä. Faktorianalyysin tuloksen perusteella muodostimme kunnioittavaan vuorovaikutukseen liittyvistä yhdeksästä väittämästä sekä moniammatilliseen yhteistyöhön liittyvistä kolmesta väittämästä erilliset keskiarvosummamuuttujat (taulukko 1). Faktoriratkaisu selitti 62.3 % vaihtelusta.

*Kunnioittavaa vuorovaikutusta* mitattiin Carmelin ym. (2015) kehittämällä Respectful Engagement -mittarilla. Yhteistyöllä hyvinvointia kouluyhteisöön -hankeen tutkijat käänsivät ensin kysymykset erikseen suomeksi, minkä jälkeen he keskustelivat vielä läpi eroavaisuudet käännoksistä. Tämän lisäksi kolmas

osapuoli käänsi kysymykset vielä takaisin englanniksi, minkä jälkeen joitain suomenkielisiä käännöksiä muokattiin vielä hieman. Mittari toimi Likert-asteikolla 1 (*täysin eri mieltä*) – 5 (*täysin samaa mieltä*). Jokainen väittämä alkoi ”Työyhteisön jäsenet tässä koulussa...” Muodostimme ulottuvuudesta keskiarvosummanmuuttujan, jonka nimesimme kunnioittavaksi vuorovaikutukseksi. Muuttujan Cronbachin alfa oli .94.

*Moniammatillinen yhteistyö* -muuttuja muodostettiin kolmesta tutkimushankkeeseen muodostetusta väittämästä, jotka löytyvät taulukosta 1. Jokaisessa väittämässä käytettiin Likert-asteikkoa 1 (*täysin eri mieltä*) – 5 (*täysin samaa mieltä*). Aiempien oletuksiemme mukaisesti nämä kolme väitettä latautuivat samalle faktorille (taulukko 1). Muuttujan Cronbachin alfa oli .74.

## Taulukko 1

*Kunnioittavan vuorovaikutuksen (F1) ja moniammatillisen yhteistyön (F2) väittämien faktorianalyysin latausmatriisi (N = 428–434).*

Kunnioittava vuorovaikutus	F1	F2
Työyhteisön jäsenet tässä koulussa osoittavat arvostusta ja kunnioitusta toistensa panoksesta kouluyhteisölle.	.87	-.01
Työyhteisön jäsenet tässä koulussa puhuvat toisilleen kunnioittavasti pikemmin kuin vaativasti.	.87	-.10
Työyhteisön jäsenet tässä koulussa esittävät toisilleen pyyntöjä, eivät vaatimuksia.	.85	-.02
Työyhteisön jäsenet tässä koulussa ovat aina valmiina kuuntelemaan toisiaan.	.84	-.05
Työyhteisön jäsenet tässä koulussa kiinnittävät huomiota pääasiassa toistensa hyviin puoliin.	.83	-.03
Työyhteisön jäsenet tässä koulussa tekevät aina parhaansa huomioidakseen toistensa tarpeet.	.82	.06
Työyhteisön jäsenet tässä koulussa ymmärtävät, että jokaisen työaika on arvokasta.	.79	.01
Työyhteisön jäsenet tässä koulussa osoittavat aitoa kiinnostusta toistensa työtehtäviä ja vastuualueita kohtaan.	.73	.11
Työyhteisön jäsenet tässä koulussa tunnistavat ja ymmärtävät toistensa työtehtävien sisällöt ja vaatimukset.	.64	.12
<i>Moniammatillinen yhteistyö</i>		
Koulun eri ammattiryhmät osallistuvat koulun toiminnan suunnitteluun.	-.01	.786
Koulun eri ammattiryhmien kesken on paljon keskustelua ja ajatusten vaihtoa työhön liittyvissä asioissa.	.09	.715
Eri ammattiryhmät työskentelevät usein yhdessä (esim. luokissa).	-.08	.596

*Aikaresurssit* -muuttujan muodostimme aineistoin yhdestä väittämästä, joka oli "Henkilökunnalla on riittävästi aikaa suunnitella ja toteuttaa oppilaiden hyvinvointia edistävää toimintaa." Väittämää arvioitiin Likert-asteikolla 1 (*täysin eri mieltä*) - 5 (*täysin samaa mieltä*).

### **2.3 Aineiston analyysi**

Aineiston analysoitiin käyttämällä IBM SPSS 27 Statistics -ohjelmaa. Ensin tarkastelimme muuttujien keskiarvoja ja -hajontoja sekä niiden välisiä korrelaatioita muuttujien välisien yhteyksien selvittämiseksi (taulukko 2). Tämän jälkeen käytimme regressioanalyysiä selvittääksemme kunnioittavan vuorovaikutuksen, moniammatillisen yhteistyön ja aikaresurssin yhteyttä työuupumukseen ja työn imuun. Lisäksi loimme interaktiotermin moniammatillisen yhteistyön sekä aikaresurssin välille selvittääksemme, muuntaako ajan vähyys kokemusta moniammatillisen yhteistyön kuormittavuudesta. Syötimme interaktiotermin regressioanalyysin kolmannelle portaalle. Ennen analyysien suorittamista kaikki selitettävät muuttujat standardoitiin vähentämällä muuttujien arvosta niiden oma keskiarvo, sekä jakamalla tämä tulos muuttujan keskihajonnalla. Interaktiotermin loimme kertomalla standardoidut muuttujat keskenään.

Toteutimme kaksi eri analyysia, jossa ensimmäisessä riippuvana muuttujana oli työuupumus ja toisessa työn imu. Riippumattomina muuttujina analyysissä olivat kunnioittava vuorovaikutus, moniammatillinen yhteistyö sekä aikaresurssi. Ensimmäisellä askelmalla lisäsimme riippumattomana muuttujana aikaresurssin, toisella askelmalla lisäsimme kunnioittavan vuorovaikutuksen sekä moniammatillisen yhteistyön ja kolmannella askelmalla moniammatillisen yhteistyön ja aikaresurssin välisen interaktiotermin.

### **2.4 Eettiset ratkaisut**

Noudatimme tutkimuksessamme hyvää tieteellistä käytäntöä, jonka olettamuksena on, ettei aineiston kerääminen ja käsittely, tulostemme esittely tai aineiston

säilytys loukkaa mitenkään tutkimusryhmää eikä tiedeyhteisöä (Vilkka, 2007). Ihmistieteissä tutkimuseettiset periaatteet jaetaan yleisesti kolmeen osa-alueeseen: ihmisten itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, henkisen ja fyysisen vahingoittamisen välttäminen sekä ihmisten yksityisyyden kunnioittaminen ja suojeleminen (Kuula, 2015). Tutkimuksessamme eettisyys korostuu aineiston säilytykseen sekä anonymiteettiin liittyvissä seikoissa.

Kyselyn alussa tutkimukseen osallistuville kuvattiin tutkimuksen tarkoitus, sen luonne sekä keskeyttämisen mahdollisuus missä tahansa tutkimuksen vaiheessa selvästi. Osallistujille korostettiin myös vapaaehtoisuuden periaatetta itsemääräämisoikeuden mukaisesti. Jokaisella osallistujalla oli mahdollisuus tutustua kyselyn alussa olleeseen tietosuojailmoitukseen, jossa kerrottiin tiedon käsittelyyn ja säilyttämiseen liittyvät seikat. Tutkimukseen osallistuvat olivat yli 15-vuotiaita, eikä tutkimukseen sisällynyt Tutkimuseettisen neuvottelukunnan nimeämiä riskejä, joten tutkittavien oma suostumus riitti osallistumiseen, ja eettisen toimikunnan ennakkolausunto oli tarpeeton (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019).

Ennen tutkimusaineiston vastaanottamista allekirjoitimme sopimuksen aineiston käyttöön liittyen, missä sitouduimme tutkimuseettisiin periaatteisiin. Tutkimuksessa käytetty aineisto oli pseudonymisoitu, jolloin aineisto ei sisällyttänyt suoria tunnistetietoja. Myös koulu- ja kuntatiedot olivat muutettu numeeriseksi. Säilytimme aineistoa suojatuissa kansioissa, joihin vain meillä oli pääsy. Aineisto on hallussamme vain tämän pro gradu -tutkimus valmistumiseen asti, minkä jälkeen aineisto hävitetään ottaen huomioon tietosuojakäytänteet.

## 3 TULOKSET

### 3.1 Kuvailevat tunnusluvut ja korrelaatiot

Kyselyyn vastanneet kokivat työuupumusta melko vähän, kun taas työn imua vastaajat kokivat keskimäärin melko paljon (taulukko 2). Vastaajat kokivat työpaikallaan vallitsevan melko kunnioittavan ilmapiirin, ja kouluissa oli havaittavissa myös melko paljon moniammatillista yhteistyötä. Hajontaa esiintyi moniammatillista yhteistyötä käsittelevissä vastauksissa enemmän kuin kunnioittavaa vuorovaikutusta koskevilla vastauksilla. Käytettävissä olevaa aikaa vastaajat kokivat omaavansa keskimäärin kohtalaisesti, mutta muuttujan vastausten keskihajonta oli suurinta. Muuttujien keskiarvot ja -hajonnat ovat esitettynä taulukossa 2.

Muuttujien välisiä korrelaatioita tarkastellessa havaittiin, että kunnioittava vuorovaikutus sekä moniammatillinen yhteistyö olivat kielteisesti tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työuupumuksen ja myönteisesti työn imun kanssa: mitä enemmän vastaajat kokivat vuorovaikutuksen työpaikallaan olevan kunnioittavaa sekä moniammatillista yhteistyötä, sitä vähemmän he kokivat työuupumusta ja samalla enemmän imua työtä kohtaan. Myös käytettävissä oleva aika oli kielteisesti yhteydessä työuupumukseen, mutta myönteisesti yhteydessä koettuun työn imuun. Työuupumus ja työn imu olivat kielteisesti yhteydessä toisiinsa: mitä enemmän työntekijä kokee työuupumusta, sitä vähemmän hän kokee imua työhönsä ja päinvastoin. Moniammatillinen yhteistyö, kunnioittava vuorovaikutus sekä käytettävissä oleva aika olivat myönteisesti yhteydessä toisiinsa (taulukko 2).

## Taulukko 2

*Käytettyjen muuttujien väliset korrelaatiot, keskiarvot (KA) sekä keskihajonnat (KH) (N = 433–435)*

Muuttujat			1.	2.	3.	4.	5.
	<i>KA</i>	<i>KH</i>					
1. Työuupumus	2.21	0.80	1.00				
2. Työn imu	3.81	0.75	-.64**	1.00			
3. Moniammatil- linen yhteistyö	3.32	0.84	-.34**	.25**	1.00		
4. Kunnioittava vuorovaikutus	3.94	0.71	-.39**	.30**	.47**	1.00	
5. Aika	2.55	0.97	-.38**	.33**	.42**	.32**	1.00

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

### 3.2 Tutkittujen riippumattomien muuttujien yhteydet työuupumukseen ja työn imuun: hierarkkisen regressioanalyysin tulokset

Tässä tutkimuksessa tarkastelimme, miten kunnioittava vuorovaikutus sekä moniammatillinen yhteistyö selittivät kouluhenkilökunnan kokemaa työuupumusta sekä työn imua. Lisäksi tutkimme miten käytettävissä oleva aika vaikuttaa kouluhenkilökunnan kokemukseen moniammatillisen yhteistyön kuormittavuudesta. Ensimmäisen regressioanalyysin, jossa työuupumus oli riippuvana muuttujana, tulokset on esitetty taulukossa 3.

### Taulukko 3

#### *Muuttujien yhteys työuupumukseen*

	Askel 1	Askel 2	Askel 3
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Aikaresurssi	-.39***	-.25***	-.25***
Kunnioittava vuorovaikutus		-.26***	-.26***
Moniammatillinen yhteistyö		-.12*	-.12*
Interaktio (aika x moniam.)			.07
$R^2$	.14***	.23***	.24***
$\Delta R^2$	-	.09***	.00

*Huom.* \*\*\* $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \* $p < .05$ ,  $\beta$  = standardoitu regressiokerroin,  $\Delta R^2$  = selityksasteen muutos.

Moniammatillinen yhteistyö, kunnioittava vuorovaikutus sekä aika resurssina selittävät yhteensä 24 % ( $F(1, 421) = 70.56, p < .001$ ) kouluhenkilökunnan koke-  
mista työuupumuksesta. Ensimmäisellä askelmalla analyysiin syötetty aikare-  
surssi selitti tilastollisesti merkitsevästi 14 % ( $F(1, 421) = 70.156, p < .001$ ) koulu-  
henkilökunnan kokemasta työuupumuksesta: mitä enemmän kouluhenkilökun-  
nalla on aikaa, sitä vähemmän he kokevat työuupumusta. Toisella askelmalla  
analyysiin lisätyt kunnioittava vuorovaikutus ja moniammatillinen yhteistyö li-  
säsivät 9 % mallin selityksastetta: sekä kunnioittava vuorovaikutus että moniam-  
matillinen yhteistyö olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä vähäisempään  
työuupumukseen ( $F(2, 419) = 25.27, p < .001$ ). Kolmannella askelmalla lisätty in-  
teraktiotermin ei ollut tilastollisesti merkitsevää ( $F(1, 418) = 2.45, p > .05$ ).

Toisen regressioanalyysin, jossa riippuvana muuttujana oli työn imu, tulok-  
set on esitetty taulukossa 4. Tulokset olivat pitkälti samankaltaiset kuin työuupu-  
muksen kohdalla.

## Taulukko 4

### *Muuttujien yhteys työn imuun*

	Askel 1	Askel 2	Askel 3
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Aika-resurssi	.33***	.24***	.24***
Kunnioittava vuorovaikutus		.20***	.20***
Moniammatillinen yhteistyö		.06	.06
Interaktio (aika x moniam.)			-.03
$R^2$	.10***	.15***	.15***
$\Delta R^2$		.05***	.00

*Huom.* \*\*\* $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \* $p < .05$ ,  $\beta$  = standardoitu regressiokerroin,  $\Delta R^2$  = selityssasteen muutos

Kunnioittava vuorovaikutus, moniammatillinen yhteistyö sekä aikaresurssi selittävät yhteensä 15 % ( $F(1, 420) = 22.74, p < .001$ ) henkilökunnan kokemasta työn imusta. Ensimmäisellä askelmalla analyysiin syötetty aikaresurssi selitti tilastollisesti merkitsevästi 10 % ( $F(1, 420) = 50.01, p < .001$ ) henkilökunnan kokemasta työn imusta: mitä enemmän henkilökunnalla on aikaa, sitä enemmän he kokevat työn imua. Toisella askelmalla analyysiin syötetyt kunnioittava vuorovaikutus selitti tilastollisesti merkitsevästi 5 % ( $F(2, 418) = 11.34, p < .001$ ) henkilökunnan kokemasta työn imusta: mitä enemmän kunnioittavaa vuorovaikutusta työympäristössä on, sitä enemmän työntekijä kokee työn imua. Moniammatillinen yhteistyö ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työn imuun. Kolmannella askelmalla syötetty interaktiotermin ei myöskään ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työn imuun ( $F(1, 417) = .37, p = .828$ ).



## 4 POHDINTA

Aiempi tutkimus on saanut ristiriitaisia tuloksia moniammatillisen yhteistyön kuormittavuuden kokemuksesta (Borg & Drange, 2019; Nykänen ym., 2007; Weist ym., 2012). Toisaalta yhdessä toiminen on nähty hyvinvointia lisäävänä tekijänä (Carmeli ym., 2015). Kuitenkin luokkahuoneen ulkopuolella tapahtuva työ ja erityisesti ajanpuute on nimetty kuormittavuustekijöiksi (Fornaciari, 2019; Hakanen ym., 2006). Tutkimuksemme tarkoituksena oli selvittää kunnioittavan vuorovaikutuksen ja moniammatillisen yhteistyön yhteyttä työuupumukseen ja työn imuun. Erityisesti olimme kiinnostuneita siitä, miten vähäinen käytettävissä oleva aika muuntaa moniammatillisen yhteistyön kuormittavuuden kokemusta silloin, kun työilmapiiri on otettu huomioon. Moniammatillinen yhteistyö ei kuitenkaan näyttäytynyt ongelmallisena työuupumuksen kannalta.

Ensimmäinen tutkimuskysymyksemme liittyi työuupumukseen. Oletuksemme (hypoteesi 1) mukaisesti kunnioittava vuorovaikutus oli yhteydessä matalampaan työuupumukseen. Aiemman tutkimuksen perusteella on huomattu, miten kunnioittava vuorovaikutus lisää positiivishenkistä ilmapiiriä työyhteisössä (Carmeli ym., 2015). Samanlaisiin tuloksiin ovat päässeet myös Ju ym. (2015), joiden mukaan työpaikan sosiaalinen tuki voi suojella opettajia työuupumukselta. Tulokset ovat linjassa myös työn imun kohdalla. Oletuksemme (hypoteesi 1) mukaisesti kunnioittava vuorovaikutus oli yhteydessä korkeampaan työn imuun. Samanlaisiin tuloksiin ovat päässeet tutkimuksissaan myös Lerkkanen ym. (2020), jotka nimesivät työilmapiirin yhdeksi työn imuun vaikuttavaksi tekijäksi. Tutkimuksemme vahvisti jo olemassa olevaa käsitystä kunnioittavan vuorovaikutuksen tärkeydestä työyhteisöissä, sekä oli linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Työyhteisöissä olisi hyvä panostaa ilmapiiriin ja sen laatuun, sillä positiivinen hyvä ilmapiiri on työn voimavara.

Vastoin oletustamme (hypoteesi 2) tuloksemme poikkesi moniammatillisen yhteistyön osalta aiemmasta tutkimuksesta (esim. Fornaciari, 2019). On todettu, että moniammatillinen yhteistyö on luokkahuoneen ulkopuolella tapahtuvaa

työskentelyä (Fornaciari, 2019), joka kuormittaa opettajia varsinkin kun resursseja on vähän (Lerkkanen ym., 2020). Tässä tutkimuksessa yhteistyö ei kuitenkaan ollut yhteydessä korkeampaan työuupumukseen, vaan päinvastoin. Vaikka olimme huomioineet kunnioittavan vuorovaikutuksen tutkimuksessamme, moniammatillinen yhteistyö oli yhteydessä matalampaan työuupumukseen. Moniammatillisen yhteistyön yhteys työn imuun ei ollut merkittävä.

Aiemmassa tutkimuksessa (esim. Lerkkanen ym., 2020) on tuotu esille, miten haastavat oppilastilanteet kuormittavat kouluyhteisön henkilökuntaa. Moniammatillinen yhteistyö voi osaltaan vähentää tällaista kuormitusta. Moniammatillinen tiimityöskentely mahdollistaa opettajan yksinäiseksi mielletyn ammatin huolten jakamisen. Tutkimuksemme vahvisti Borgin ja Drangen (2019) tutkimuksen tuloksia: koko koulun kanssa yhdessä toimiminen on yhteydessä matalampaan työuupumukseen. Tuloksestamme tekee mielenkiintoisen se, että moniammatillinen yhteistyö oli yhteydessä matalampaan työuupumukseen, vaikka kunnioittava vuorovaikutus oli otettu huomioon. Tulostemme mukaan moniammatillinen yhteistyö voidaan nähdä työn voimavarana, tai ainakaan sen toteuttaminen ei aiheuttanut tulostemme perusteella lisää kuormitusta henkilökunnalle.

Kolmas tutkimuskysymyksemme liittyi moniammatillisen yhteistyön kuormittavuuteen vähillä resursseilla. Jälleen vastoin oletustamme (hypoteesi 3) vähäiset resurssit eivät muuntaneet moniammatillisen yhteistyön yhteyttä työuupumukseen tai työn imuun merkittävästi. Vastoin aiempaa tutkimusta, kokemus vähistä resursseista ei ollut yhteydessä korkeampaan työuupumukseen tai vaikuttanut moniammatillisen yhteistyön kuormittavuuteen (Hakanen ym., 2006; Mearns & Cain, 2003). Kiinnostavan tuloksesta teki se, että yhteisön hyvä ilmapiiri oli kunnioittavan vuorovaikutuksen kautta otettu huomioon. Vaikka työpaikan myönteinen ilmapiiri on huomioitu, näyttäytyy moniammatillinen yhteistyö vähistä resursseista huolimatta neutraalilta tekijältä. On tiedossa, miten koulujen henkilökunta kokee paljon vaatimuksia sekä uupumusta omassa työssään. Tulostemme perusteella työyhteisön tuki, kunnioittavuus ja yhdessä tekemisen tunne voi madaltaa työn kuormittavuuden tunnetta.

## 4.1 Tutkimuksen vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimustarpeet

Tässä tutkimuksessa vahvistimme jo olemassa olevaa ymmärrystä sekä keräsimmme arvokasta uutta tietoa kunnioittavan vuorovaikutuksen sekä moniammatillisen yhteistyön kokemuksesta kouluympäristössä. Toimme uutta näkökulmaa moniammatillisen yhteistyöstä työn voimavarana. Tutkimuksemme vahvuutena oli aineisto, joka ei keskittynyt pelkästään opettajien kokemuksiin, vaan se koostui useiden eri koulussa toimivien ammattilaisten vastauksista. Tämän ansiosta pystyimme tutkimaan aiheitamme koko koulun henkilökunnan näkökulmasta.

Tutkimuksellamme oli kuitenkin myös rajoituksia. Tuloksemme pohjautuvat pelkästään Keski-Suomen kouluihin, joista alle puolet ilmoittautuivat mukaan. Otantamme oli siis suhteellisen suppea sekä homogeeninen. Koska tutkimus perustui vapaaehtoisuuteen, on mahdollista, että tutkimukseen valikoitu erityisesti työhyvinvoinnin teemoja korostavia kouluja. Tutkimukseen osallistuneiden koulujen vastausprosenttia voidaan pitää myös rajoituksena. Kouluista vastanneiden määrä oli hyvin vaihteleva, jolloin tiettyjen koulujen vastaukset korostuivat aineistossa. Vastauksissa osa henkilöstöryhmistä jäi hyvin pienesti edustetuksi pienen vastaajamäärän takia. Tämä heikentää tulosten yleistettävyyttä pienempien ammattiryhmien kohdalla. Yhtenä rajoituksena voitaisiin myös pitää tutkimuksessa käytettyä aikamuuttujaa. Muuttuja muodostettiin vain yhteen kysymykseen pohjaten, joka osaltaan voi heikentää muuttujan luotettavuutta. Emme myöskään erotelleet tutkimuksessamme työuupumuksen tai työn imun eri ulottuvuuksia. Jatkossa voisi olla mielekästä tutkia miten kunnioittava vuorovaikutus ja moniammatillinen yhteistyö jakautuvat eri ulottuvuuksien mukaan.

Tutkimuksessamme tulee huomioida myös se, että se oli poikittaistutkimus. Tuloksemme kuvastavat vain tutkimukseen osallistuneiden koulujen tutkimuksen ajankohtana olevaa kokemusta moniammatillisesta yhteistyöstä ja kunnioittavasta vuorovaikutuksesta. Emme voi tehdä päätelmää siitä, lisääkö tai vähentääkö muuttujat työn imua tai työuupumusta. Jatkossa voisi olla hyvä tutkia

aihetta pitkittäistutkimuksella ja esimerkiksi lisäämällä työyhteisöjen tietoisuutta kunnioittavasta vuorovaikutuksesta. Lisäksi tutkimukssamme emme määritelleet alusta saakka moniammatillisen yhteistyön raameja osallistujille, vaan he vastasivat oman mielikuvansa perusteella. Moniammatillisuus voidaan käsittää monella tavalla: se voi tarkoittaa koulunkäynnin avustajaa omassa luokassa tai yhteistyötä terveydenhoitajan, lastensuojelun tai psykologin kanssa.

Jatkossa aihetta olisi mielekästä tutkia eri ammattilaisten näkökulmasta moniammatilliseen yhteistyöhön. Olisi mielekästä tutkia, miten opetushenkilökunta mieltää moniammatillisen yhteistyön, ja saada aiheesta määrällisen aineiston tueksi myös laadullista aineistoa. Aineistoa voitaisiin kerätä moniammatillisista tiimeistä, jossa työskentelee monen eri ammattikunnan osaajia. Oma tutkimuksemme on painottunut suurimmaksi osaksi opettajien kokemukseen yhteistyöstä. Aihetta voisi tarkastella myös sukupuolen, ikäryhmien tai eri alueiden koulujen mukaan. Näin voitaisiin tarkastella, eroavatko moniammatillisen yhteistyön ja kunnioittavan vuorovaikutuksen kokemukset merkittävästi eri kaupunkeissa tai kaupungin osissa. Aiheen tutkiminen laadullisin menetelmin saattaisi tuoda tutkimustuloksiin syvyyttä, ja sen perusteella voitaisiin saada yksityiskohtaisempaa tietoa moniammatillisen yhteistyön sekä kunnioittavan vuorovaikutuksen kokemuksista.

## **4.2 Johtopäätökset**

Tämä tutkimus toi tärkeää uutta tietoa kunnioittavan vuorovaikutuksen ja moniammatillisen yhteistyön yhteydessä työn imuun ja työuupumukseen koulun henkilöstöryhmien näkökulmasta Keski-Suomessa. Tutkimuksemme vahvisti jo olemassa olevaa käsitystä kunnioittavan vuorovaikutuksen tärkeydestä työyhteisöissä. Samalla kuitenkin tutkimukselle toi uutta tärkeää tietoa siitä, miten moniammatillinen yhteistyö ei tämän tutkimuksen mukaan ole kuormittavuustekijä, vaikka työyhteisön kunnioittava ilmapiiri on huomioituna. Lisäksi tulos-

temme mukaan aika ei osoittautunut muuntavaksi tekijäksi yhteydessä työuupumukseen ja työnimuun. Tämän tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää koulujen henkilökunnan hyvinvointityön edistämässä.

**LÄHTEET**

- Aro, A. (2018). *Työilmapiiri kuntoon*. Alma Talent.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341–356.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2006). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3).
- Bakker, A., Hakanen, J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284.
- Bakker, A., & Sanz-Vergel, A. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 397–409.
- Basit, A. (2019). Examining how respectful engagement affects task performance and affective organizational commitment: The role of job engagement. *Personnel Review*, 48(Vol. 48, No. 3), 644–658.
- Borg, E., & Drange, I. (2019). Interprofessional collaboration in school: Effects on teaching and learning. *Sage Journals*, 22(3), 251–266.

- Capp, G., Astor, R., & Gilreath, T. (2020). Advancing a conceptual and empirical model of school climate for school staff in California. *Journal of School Violence, 19*(2), 153–166.
- Carmeli, A., Dutton, J., & Hardin, A. (2015). Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams. *Human Relations, 68*(6), 1021–1047. <https://doi.org/10.1177/0018726714550256>
- Chughtai, A., & Buckley, F. (2009). Linking trust in the principal to school outcomes. *International Journal of Educational Management, 23*(7), 574–589. <https://doi.org/10.1108/09513540910990816>
- Crawford, E., LePine, J., & Rich, B. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 2010*(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Demerouti, E., & Bakker, A. (2011). The job demands–resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology, 37*(2), 1–9.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dermouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512.

- Ertesvåg, S. (2007). Prevention and reduction of behavioural problems in school: An evaluation of the respect program. *Educational Psychology, 27*(6), 713–736.
- Fornaciari, A. (2019). A lonely profession?: Finnish teachers' professional commitments. *Schools, 16*(2), 196–217. <https://doi.org/10.1086/705645>
- Hakanen, J. (2004). Työuupumuksesta työn imuun. *Työterveyslaitos*.
- Hakanen, J., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(6), 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Härkönen, A. (2021, 10. marraskuuta). Opettajan julkinen hätä-huuto nosti karulla tavalla esiin lukion ongelmat: "En ole koskaan ollut näin väsynyt". *Helsingin Sanomat*.
- Isoherranen, K. (2005). *Moniammatillinen yhteistyö* (1., Vsk. 2005). Dark Oy.
- Johnson, S., Kraft, M., & Papay, J. (2012). How context matters in high-need schools: The effects of teachers' working conditions on their professional satisfaction and their students' achievement. *Teachers College Record, 114*(10), 1–39.
- Ju, C., Lan, J., Li, Y., Feng, W., & You, X. (2015). The mediating role of workplace social support on the relationship between trait emotional intelligence and teacher burnout. *Teaching and Teacher Education, 51*, 58–67. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2015.06.001>



- Kasurinen, H. (2009). Moniammatillinen ja poikkihallinnollinen yhteistyö peruskoulussa. Teoksessa M. Kenttälä & M. Kesler, *Kerhotoiminta osa kehityvää ja hyvinvoivaa koulua* (ss. 33–42). Kerhokeskus – koulutyön tuki ry.  
[https://www.researchgate.net/profile/Sanna-Roos/publication/267544640\\_Kerhotoiminta\\_koulukiusaamisen\\_ehkaisyn\\_vali-neena/links/545256140cf26d5090a2de51/Kerhotoiminta-koulukiusaamisen-ehkaisyn-vaelineena.pdf#page=31](https://www.researchgate.net/profile/Sanna-Roos/publication/267544640_Kerhotoiminta_koulukiusaamisen_ehkaisyn_vali-neena/links/545256140cf26d5090a2de51/Kerhotoiminta-koulukiusaamisen-ehkaisyn-vaelineena.pdf#page=31)
- Kataja, M. (2021, 28. syyskuuta). Unelma-ammatti uuvutti Saara Mälkösen – kysely kertoo dramaattisesta muutoksesta: Jopa kuusi kymmenestä opettajasta harkinnut uranvaihtoa. *Yle*.
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (2015). *Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus.
- Kuula, A. (2015). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino.
- Lepine, J., Podsakoff, N., & Lepine, M. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *The Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775.
- Lerkkanen, M.-K., Pakarinen, E., Messala, M., Aulén, A.-M., & Jõgi, A.-L. (2020). *Opettajien työhyvinvointi ja sen yhteys pedagogisen työn laatuun*. Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta.

- Lester, L., Cefai, C., Cavioni, V., Barnes, A., & Cross, D. (2020). A whole-school approach to promoting staff wellbeing. *Australian Journal of Teacher Education*, 45, 1–22. <https://doi.org/10.14221/ajte.2020v45n2.1>
- Länsikallio, R., Kinnunen, K., & Ilves, V. (2018). *Opetusalan työolobarometri 2017*. OAJ.
- Malinen, O.-P., & Savolainen, H. (2016). The effect of perceived school climate and teacher efficacy in behavior management on job satisfaction and burnout: A longitudinal study. *Teaching and Teacher Education*, 60(November), 144–152.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99–113.
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1997). The Maslach Burnout Inventory Manual. Teoksessa C. Zalaquet & R. J. Wood, *Evaluating Stress: A Book of Resources* (1., Vsk. 1997). Scarecrow Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology* ; 2001(52), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mearns, J., & Cain, J. (2003). Relationships between teachers' occupational stress and their burnout and distress: Roles of coping and negative mood regulation expectancies. *Anxiety, Stress, & Coping*, 16, 71–82.
- Nykänen, S., Karjalainen, M., Vuorinen, R., & Pöyliö, L. (2007). *Ohjauksen alueellisen verkoston kehittäminen – poikkihallinnollinen ja moniammatillinen yhteistyö voimavarana* (2.). Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto.

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37599/978-951-39-2747-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki 1287/2013, (2014), Annettu Helsingissä 30 päivänä joulukuuta 2013. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131287>

Pahkin, K., Vanhala, A., & Lindström, K. (2007). *Opettajien työssä jaksaminen ja jatkaminen – QPS Nordic-ADW - Monitoring Age Diverse Workforce*. Työterveyslaitos. [http://www.tyoturva.fi/files/1985/Opettajien\\_tyossa\\_jaksaminen.PDF](http://www.tyoturva.fi/files/1985/Opettajien_tyossa_jaksaminen.PDF)

Rogers, K., & Ashford, B. (2017). Respect in organizations: Feeling valued as “we” and “me”. *Journal of Management*, 2017(43), 1578–1608. <https://doi.org/10.1177/0149206314557159>

Sainio, M., & Hämeenaho, P. (2020, 28. toukokuuta). Yhteistyöllä hyvinvointia kouluyhteisöön: Tutkimushankkeessa edistetään koulujen hyvinvointityötä Keski-Suomessa. *KEHO*. <https://kehofinland.fi/fi/yhteistyolla-hyvinvointia-kouluyhteisoon>

Salmela-Aro, K., Hietajärvi, L., & Lonka, K. (2019). Work burnout and engagement profiles among teachers. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02254>

Salmela-Aro, K., Rantanen, J., Hyvönen, K., Tilleman, K., & Feldt, T. (2011). Bergen burnout inventory: Reliability and validity among Finnish and Estonian managers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84(6), 635–645. <https://doi.org/10.1007/s00420-010-0594-3>

- Saloviita, T., & Pakarinen, E. (2021). Teacher burnout explained: Teacher-, student-, and organisation-level variables. *Teaching and Teacher Education*, 97.
- 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, 293–315.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2010). Defining and Measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Teoksessa *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4).
- 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, 71–92.
- Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2011). Organizational climate research: Achievements and the road ahead. Teoksessa N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson, *Handbook of Organizational Culture and Climate* (2., ss. 29–49). Sage.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)

- Upadyaya, K., & Salmela-Aro, K. (2020). Social demands and resources predict job burnout and engagement profiles among Finnish employees. *Anxiety, Stress, and Coping*, 33(4), 403–415.  
<https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1746285>
- Van Droogenbroeck, F., Spruyt, B., & Vanroelen, C. (2014). Burnout among senior teachers: Investigating the role of workload and interpersonal relationships at work. *Teaching and Teacher Education*, 43, 99–109.  
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2014.07.005>
- Van Laethem, M., Beckers, D., de Bloom, J., Sianoja, M., & Kinnunen, U. (2018). Challenge and hindrance demands in relation to self-reported job performance and the role of restoration, sleep quality, and affective rumination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2).  
<https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joop.12239>
- Van Quaquebeke, N., Zenker, S., & Eckloff, T. (2008). Find out how much it means to me! The importance of interpersonal respect in work values compared to perceived organizational practices. *Journal of Business Ethics*, 89. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-0008-6>
- Vilkkä, H. (2007). *Tutki ja mittaa Määrällisen tutkimuksen perusteet*.  
[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-jamittaa\\_2007.pdf?sequence=1](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-jamittaa_2007.pdf?sequence=1)
- Weist, M., Mellin, E., Chambers, K., Lever, N., Haber, D., & Blader, C. (2012). Challenges to collaboration in school mental health and strategies for overcoming them. *Journal of school health*, 82(2), 97–105.

Zahed-Babelan, A., Koulaei, G., Moeinikia, M., & Sharif, A. (2019). Instructional leadership effects on teachers' work engagement: Roles of school culture, empowerment, and job characteristics. *CEPS Journal* 9, 3, 37-156.