

Työterveyslaitos

Johtaja yhteisöllisyyden rakentajana hybridityössä

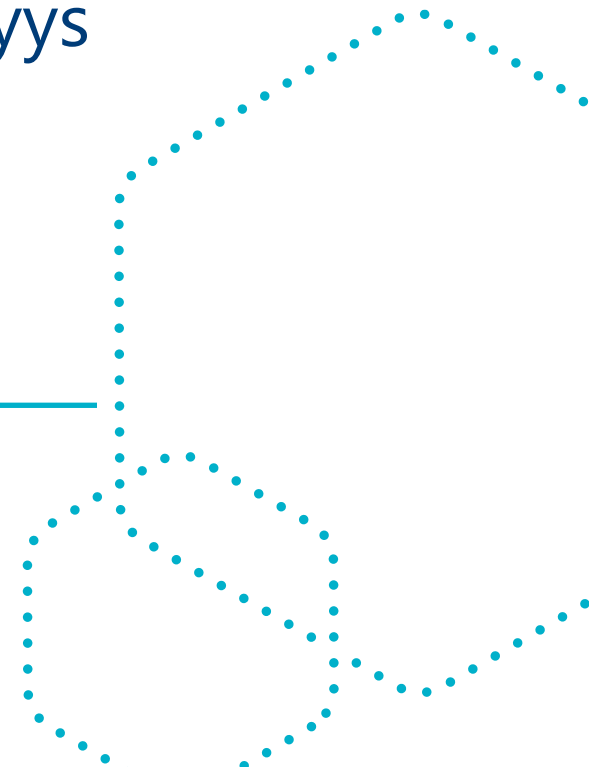
Tutkimushavaintoja Hyvinvointi ja yhteisöllisyys
monipaikkatyön ytimessä -hankkeesta

Janne Kaltiainen, erikoistutkija
Sampo Suutala, tutkija
Jari Hakanen, tutkimusprofessori



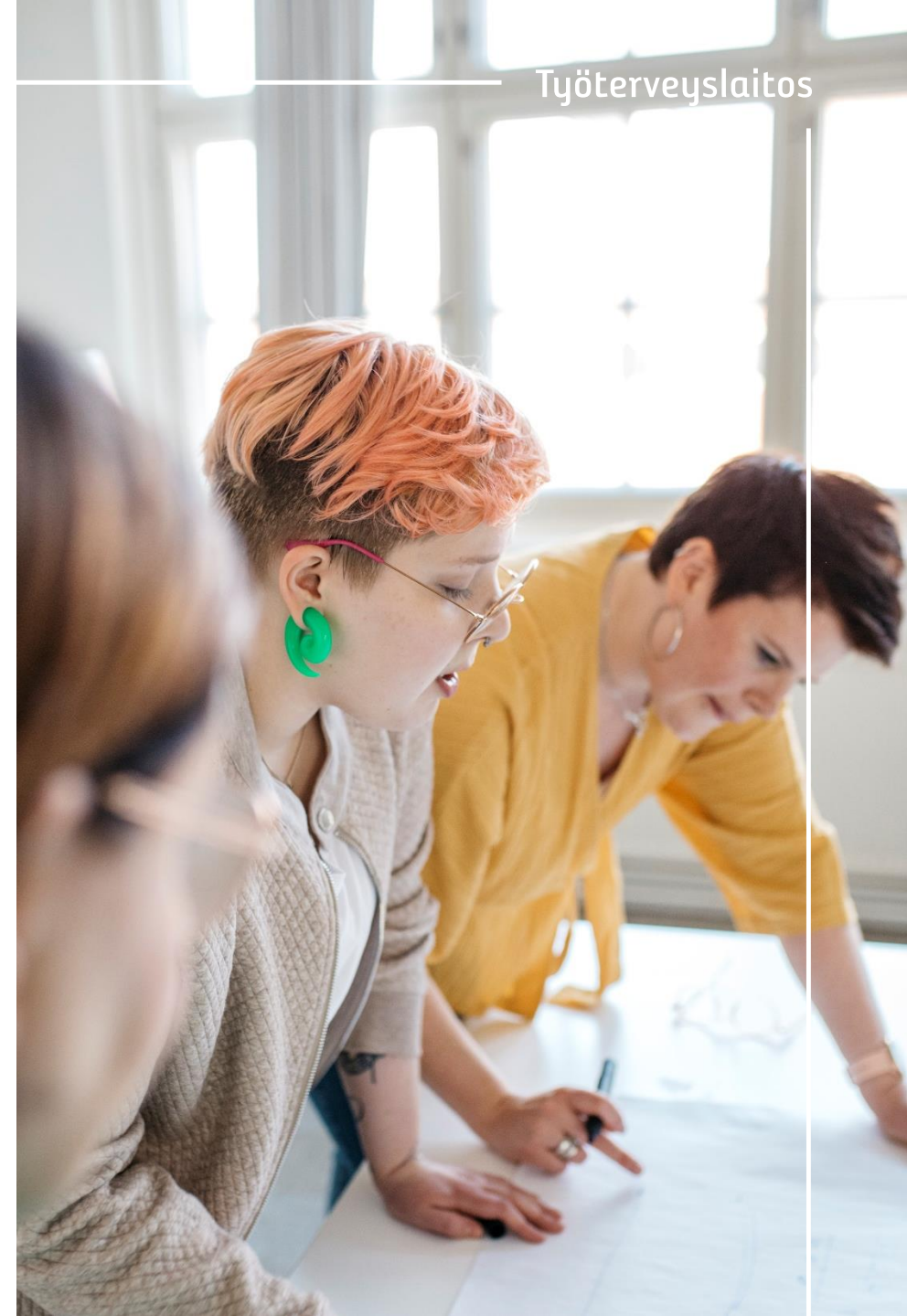
Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

17.12.2024



Raportin tutkimuskysymys

- Tässä raportissa tarjotaan tutkimushavaintoja koskien kysymystä, **mitä johtajat voivat tehdä yhteisöllisyyden rakentamiseksi etätyötä tekevien parissa.**
- Tarkastelemme identiteetti johtamisen ja palvelevan johtamisen mahdollisia vaikutuksia sosiaalisiin voimavaroihin ja suhteisiin työssä.
- Myöhemmillä tuloskalvoilla viittaamme molempiin johtamistapoihin yhteisellä termillä "ihmissuuntautunut johtaminen".



Hankkeen perustiedot

- **Nimi:** Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä (HYMY)
- **Tavoite:** Tuotetaan uutta tietoa monipaikkatyön (lähi-, hybridi- ja etätyö) vaikutuksista työntekijöiden psykologiseen hyvinvointiin, sosiaalisiin voimavaroihin ja työtoimintaan sekä käytännön keinoja näiden tekijöiden edistämiseen. Pandemia-aika on lisännyt merkittävästi etätyön määrää, ja työpaikoilla tarvitaan tutkimukseen perustuvaa tietoa rakennettaessa parhaita käytäntöjä. Hankkeessa kerätään pitkittäiskyselyaineistoja.
- **Toteutusaika:** 1.6.2023–30.9.2025
- **Rahoittajat:** päärahoittaja on Työsuojelurahasto. Lisäksi hanketta rahoittavat Työterveyslaitos, Kuopion kaupunki ja OP Ryhmä.
- **Hankesivu:** www.ttl.fi/hymy



Työterveyslaitos

KUOPIO



Identiteetti johtaminen

- Johtajan toiminta, jossa johtaja edustaa, ohjaa ja edistää ryhmän yhteistä identiteettiä.
- Yhteinen jaettu identiteetti motivoi työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Identiteetti johtajien tulee **edustaa** ryhmää, **edistää** sen tavoitteita, aktiivisesti **muokata** mielikuvaa keitä "me" olemme sekä luoda **rakenteita**, joiden suuntaisesti identiteettiä pystytään toteuttamaan organisaation hyväksi.
- Identiteetti johtaminen on tutkimusten mukaan yhteydessä moniin tavoiteltaviin tekijöihin työssä:
 - työn imuun ja työtyytyväisyyteen sekä vähäisempään työuupumusoireiluun,
 - vähäisempiin irtisanoutumisaikaisiin,
 - ponnisteluun tavoitteiden saavuttamiseksi,
 - luottamukseen esihenkilöä kohtaan ja
 - vähäisempään yksinäisyyteen.

(esim. Steffens ym., 2018; Krug ym. 2021; Haslam ym, 2020)

Kirja suomeksi: Uusi johtamisen psykologia
www.gaudeamus.fi/teos/uusi-johtamisen-psykologia

(esim. Haslam ym., 2020)

Palveleva johtaminen

- Kokonaisvaltainen ajattelutapa, jossa johtaminen ymmärretään palvelutehtäväksi.
- Ensisijainen halu on auttaa ja mahdollistaa työntekijöiden paras.
 - Työntekijöiden työhyvinvointi ykköstavoitteena edistää koko organisaation suoriutumista kestäväällä tavalla.
- Työntekijöitä voimaannuttavaa, kannustavaa ja inhimillistä.

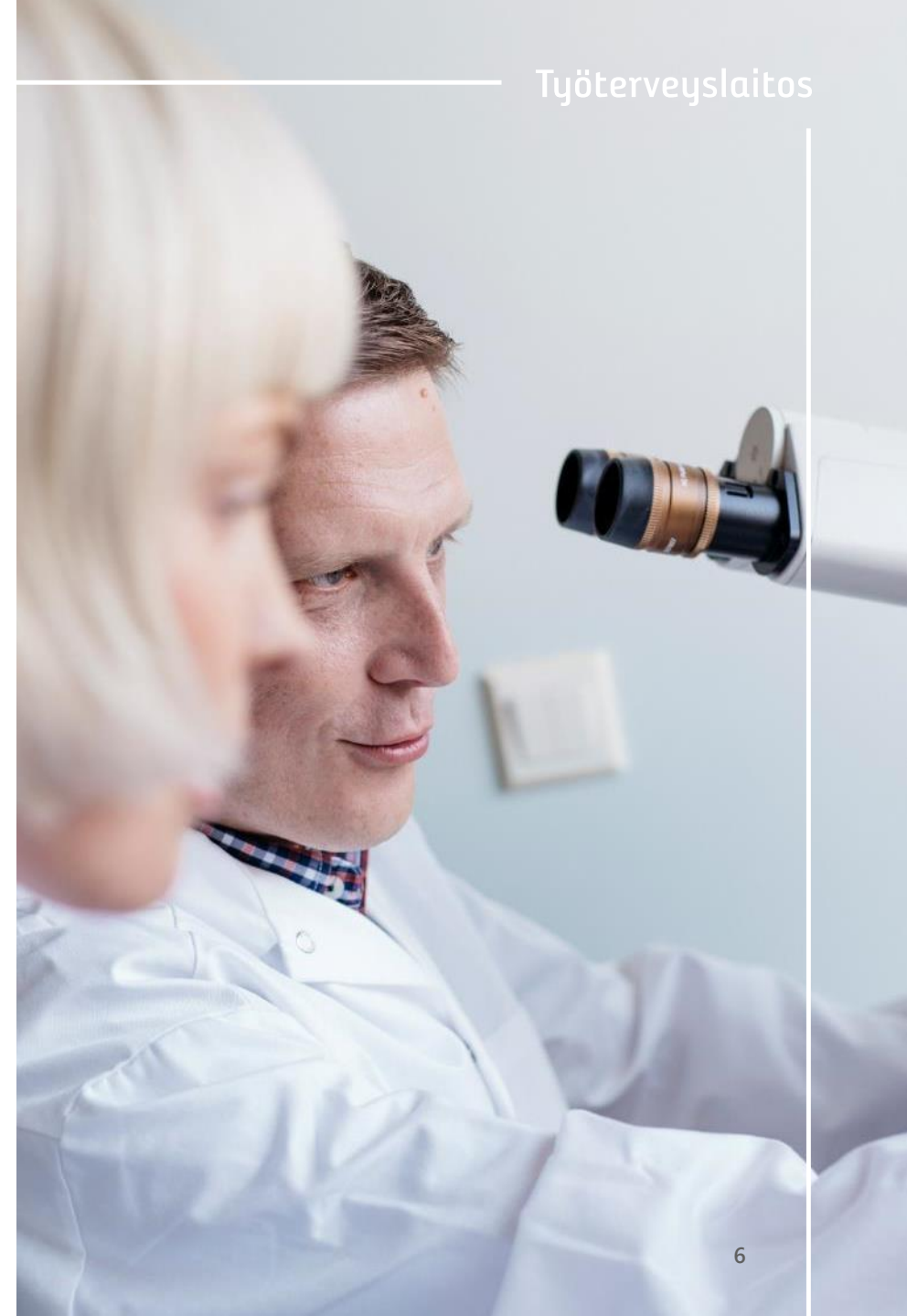
(esim. Greenleaf, 1977)

- Palveleva johtaminen on tutkimusten mukaan yhteydessä moniin tavoiteltaviin tekijöihin työssä:
 - työn imuun ja vähäisempään työuupumusoireiluun,
 - luottamukseen ja reilun kohtelun arvioihin,
 - yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja sitoutumiseen,
 - toisten auttamiseen ja oman työn aloitteelliseen kehittämiseen ja
 - työssä suoriutumiseen.

(esim. Eva ym. 2019, Hoch ym., 2018; Kaltiainen & Hakanen, 2020; Lee ym., 2020)

Tutkimusaineisto

- Kahtena ajankohtana kerätty kyselyaineisto Kuopion kaupungin ja OP Ryhmän työntekijöiltä:
 - 1) Loppuvuonna 2023 vastasi 2998 henkilöä. Vastausprosentti 44 %.
 - 2) Kesällä 2024 aiempaan kyselyyn vastanneista vastasi 1804 henkilöä. Vastausprosentti 60 %.
- Tässä raportissa tarkastellaan niitä 1195 vastaajaa, jotka vastasivat molempiin kyselyihin ja työskentelivät vähintään 10% työajastaan etänä molempina ajankohtina ellei toisin ilmoiteta.



Käytetyt kyselymittarit lähijohtamisesta

Identiteettijohtaminen

Seitsemän väittämää, esim. Esihenkilöni:

- Luo ymmärrystä siitä, mitä merkitsee olla tämän ryhmän jäsen.
- Muovaa jäsenten käsityksiä ryhmän arvoista ja ihanteista.
- Järjestää toimintaa, joka tuo ryhmän jäsenet yhteen.
- Luo ryhmän jäsenten kannalta hyödyllisiä toimintatapoja.

Vastausasteikko:

1=Täysin eri mieltä; 2=Melko eri mieltä; 3=Ei samaa eikä eri mieltä; 4=Melko samaa mieltä; 5=Täysin samaa mieltä.

Steffens ym. (2014)

Palveleva johtaminen

Kahdeksan väittämää, esim.:

- Esihenkilöni rohkaisee minua hyödyntämään kykyjäni.
- Esihenkilöni pysyy itse taustalla ja antaa kunnian toisille.
- Jos ihmiset esittävät kritiikkiä, esihenkilöni pyrkii oppimaan siitä.
- Esihenkilöni korostaa sen tärkeyttä, että kiinnitetään huomiota yhteiseen hyvään.

Vastausasteikko:

1=Täysin eri mieltä; 2=Eri mieltä; 3=Hieman eri mieltä; 4=Hieman samaa mieltä; 5=Samaa mieltä; 6=Täysin samaa mieltä.

van Dierendonck ym. (2011)

Tulokset

Johtamistapojen yhteydet työn sosiaalisiin voimavaroihin

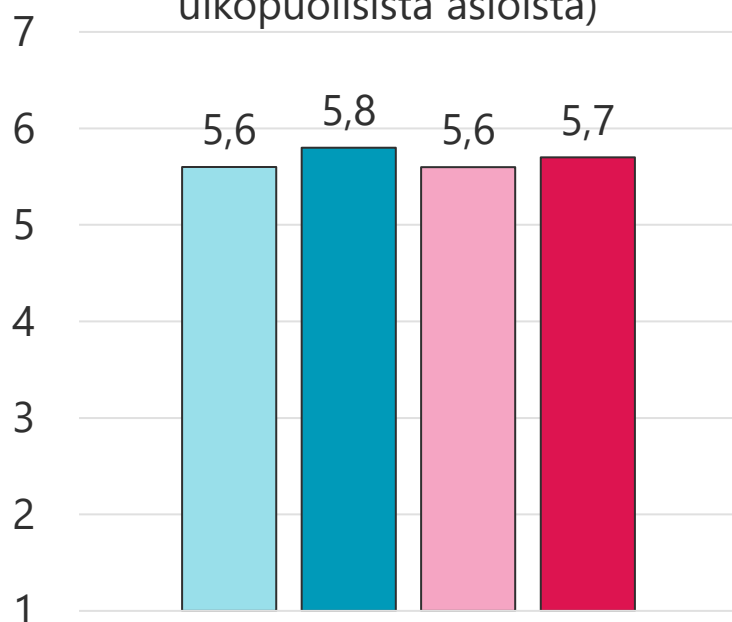
- Tarkasteltiin tilastollisesti sitä, miten vastaajien arviot lähijohtajistaan loppuvuonna 2023 olivat yhteydessä puoli vuotta myöhemmin mitattuun työssä toimimiseen ja työn sosiaalisiin voimavaroihin kesällä 2024. Tilastoanalyysina käytettiin osittaiskorrelaatioita, jossa vakioitiin vastaajien taustaorganisaatio ellei toisin ilmoiteta.
- Kalvoilla visualisoidaan edellä mainituissa analyyseissa havaittuja tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä ($p < .05$) kuvaamalla kesän 2024 vastemuuttujien keskiarvoja neljässä loppuvuonna 2023 mitatun johtamisarvioiden vastaajaluokassa:
 - Identiteettijohtaminen: mikäli seitsemästä väittämästä lasketun summamuuttujan keskiarvo oli välillä 1-2.49, vastaaja luokiteltiin luokkaan "Ei ole identiteettijohtamista" ja arvoilla 3.5-5.0 luokkaan "On identiteettijohtamista".
 - Palveleva johtaminen: mikäli kahdeksasta väittämästä lasketun summamuuttujan keskiarvo oli välillä 1-3, vastaaja luokiteltiin luokkaan "Ei ole palvelevaa johtamista" ja arvoilla 4-6 luokkaan "On palvelevaa johtamista".
 - Korkeista identiteettijohtamisen ja palvelevan johtamisen arvioista käytetään kalvoilla termiä "Ihmissuuntautunut johtaminen".

Ihmissuuntautunut johtaminen yhteydessä sosiaalisten suhteiden rakentamiseen työssä

Arviot
kesällä
2024:

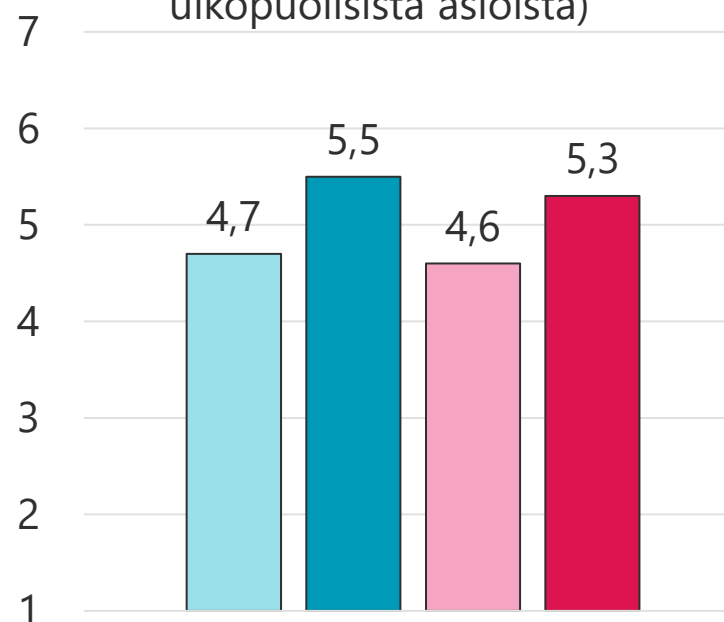
Sosiaalinen tuunaaminen

(huomioi työtoverit eleillä, kysy työtovereilta mitä heille kuuluu, aloittaa keskusteluja myös työn ulkopuolisista asioista)



Työtovereiden ystävällisyys

(työtoverit huomioivat eleillä, kysyvät mitä kuuluu, aloittavat keskusteluja myös työn ulkopuolisista asioista)



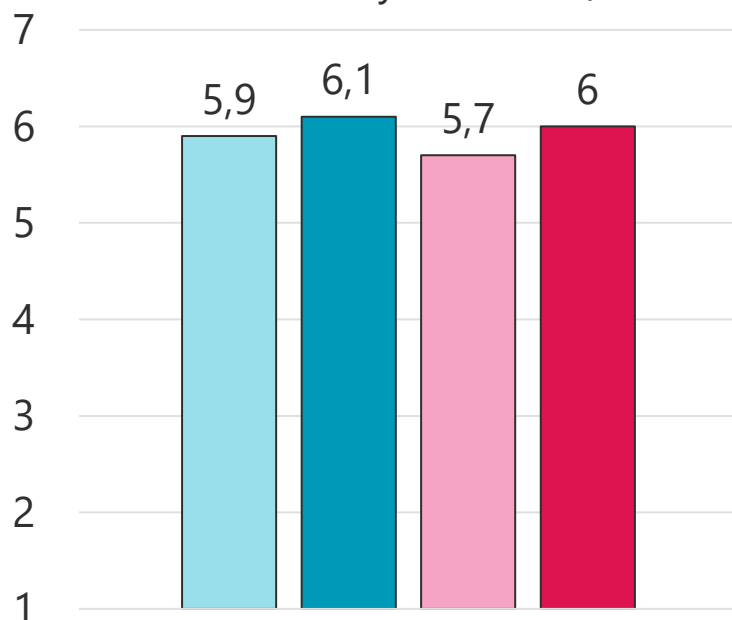
Johtamiskokemukset loppuvuonna 2023:

- Ei ole identiteetti johtamista
- On identiteetti johtamista
- Ei ole palvelevaa johtamista
- On palvelevaa johtamista

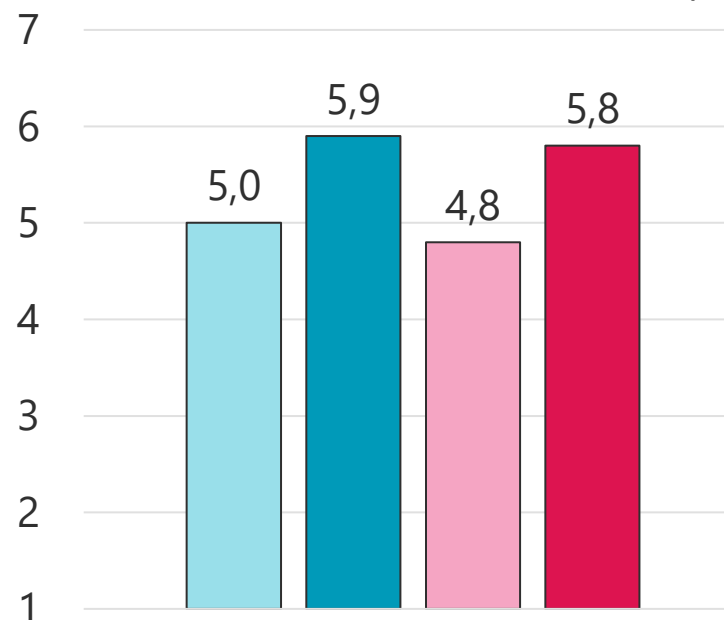
Ihmissuuntautunut johtaminen yhteydessä parempaan tiimin jäsenenä suoriutumiseen

Arviot
kesällä
2024:

Oma tiimisuoriutuminen
(koordinoi työtä tarvittaessa,
kommunikoi tehokkaasti, auttaa
tarvittaessa työtovereita)



Työtovereiden tiimisuoriutuminen
(työtoverit koordinoivat työtä tarvittaessa
ja kommunikoi tehokkaasti vastaajan
kanssa sekä auttavat tarvittaessa)



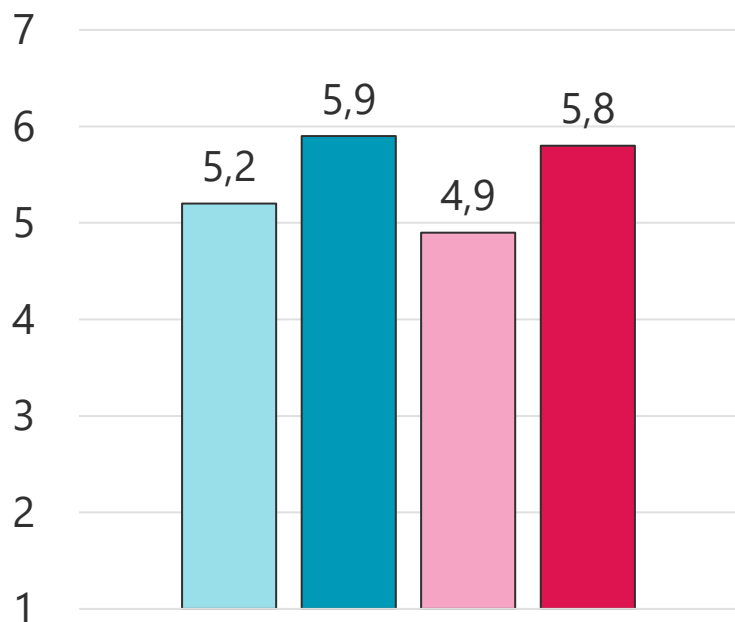
**Johtamiskokemukset
loppuvuonna 2023:**

- Ei ole identiteetti johtamista
- On identiteetti johtamista
- Ei ole palvelevaa johtamista
- On palvelevaa johtamista

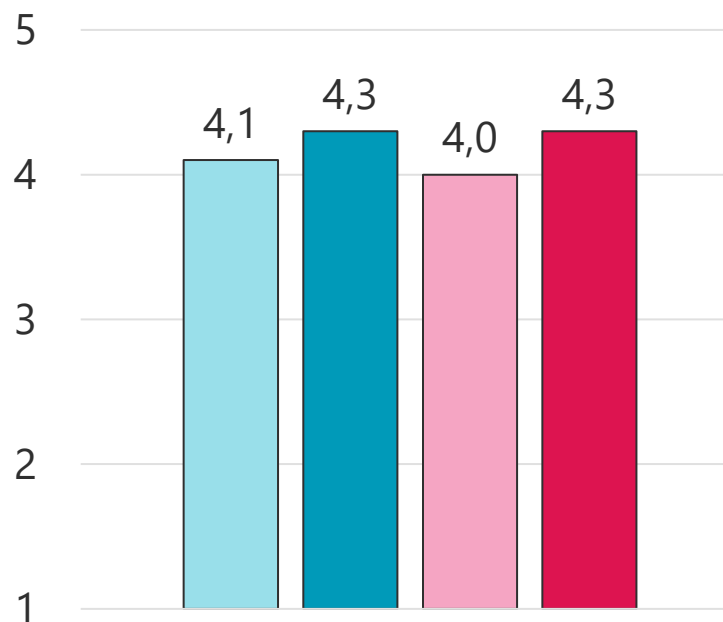
Ihmissuuntautunut johtaminen yhteydessä vahvempaan luottamukseen työtovereiden välillä

Arviot kesällä 2024:

Luottamus työtovereihin
(valmius luottaa työtovereiden osaamiseen ja jakaa henkilökohtaisia asioita)



Työtovereiden luottamus
(arvio työtovereiden valmiudesta luottaa vastaajaan osaamiseen ja henkilökohtaisten asioiden jakamiseen)



Johtamiskokemukset loppuvuonna 2023:

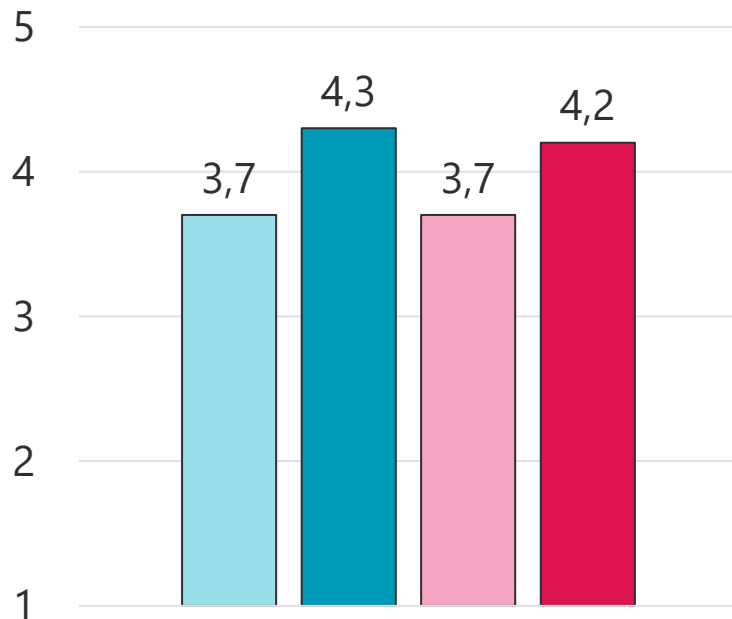
- Ei ole identiteetti johtamista
- On identiteetti johtamista
- Ei ole palvelevaa johtamista
- On palvelevaa johtamista

Ihmissuuntautunut johtaminen yhteydessä vahvempaan yhteisöllisyyteen ja vähäisempään ulkopuolisuuteen

Arviot kesällä 2024:

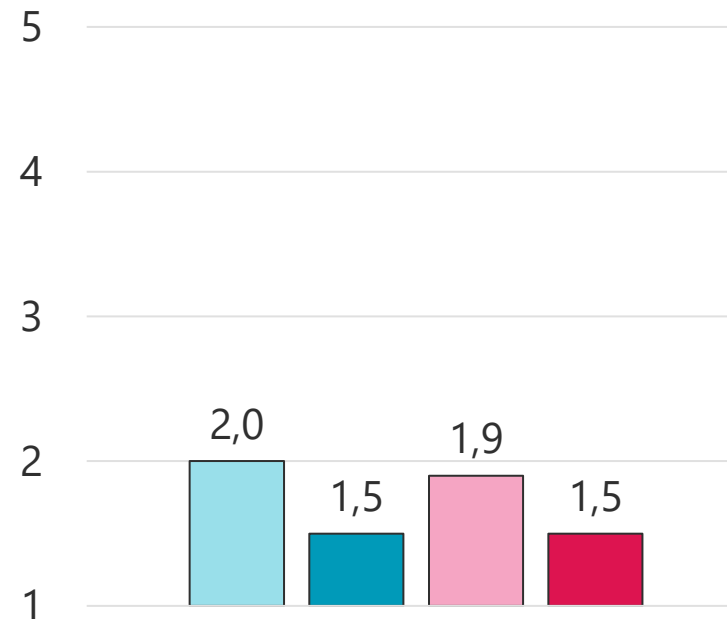
Yhteisöllisyys

(työtoverisuhteiden läheisyys, yhteyden kokeminen, työtoverit hyväksyntä)



Ulkopuolelle jääminen

(eristyksissä oleminen, ei oteta mukaan suunnitelmiin, työtoverit eivät välitä, yksinäisyys)

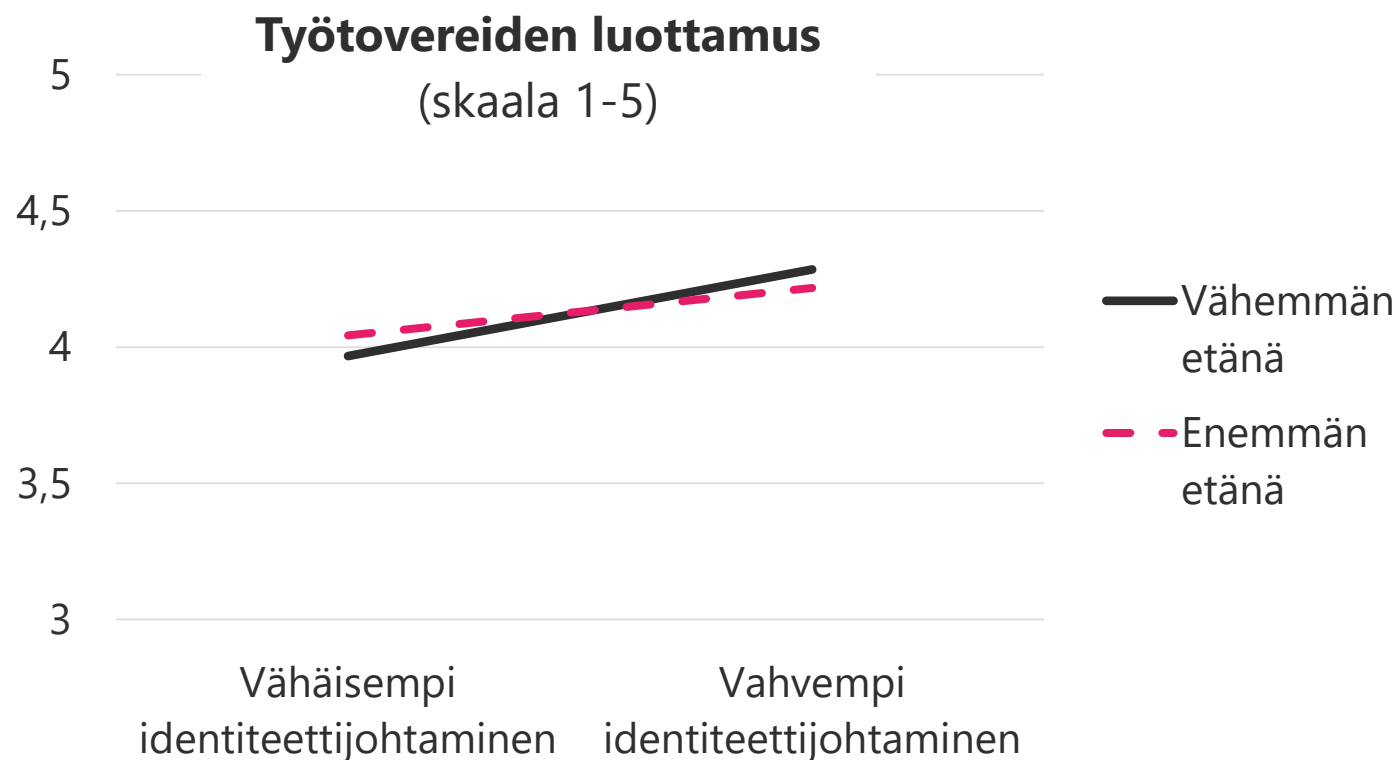


Johtamiskokemukset loppuvuonna 2023:

- Ei ole identiteetti johtamista
- On identiteetti johtamista
- Ei ole palvelevaa johtamista
- On palvelevaa johtamista

Etänä työskentely voi heikentää identiteetti johtamisen luottamusta vahvistavaa vaikutusta

Analysoitiin moderaatioanalyysina, jossa interaktiotermin (identiteetti johtaminen loppuvuosi 2023 * etätöön osuus loppuvuosi 2023) regressioitiin vastemuuttujaan (kesä 2024) alkuperäisten muuttujien ja taustaorganisaation lisäksi. Interaktiotermin estimaatti: $b = -0,036$, $p = .023$. Alla olevassa kuviossa ryhmittelyt -1/+1 keskihajonta.



- Runsaammin etänä tekevien parissa identiteetti johtaminen ei välttämättä johda luottamuksen vahvistumiseen puoli vuotta myöhemmin samassa määrin kuin vähemmän etänä tekevien parissa. Etätöön vaikutus tähän yli ajan havaittuun yhteyteen on kuitenkin lievä.

Esihenkilöt, iäkkäämmät ja vähemmän etänä työskentelevät arvioivat johtajansa ihmisuuntautuneisuuden hieman myönteisemmin

Tarkasteltiin tilastollisesti miten taustatekijät loppuvuonna 2023 olivat yhteydessä kesällä 2024 kysytyihin arvioihin lähijohtajan ihmisuuntautuneesta johtamisesta. Tilastoanalyysina käytettiin osittaiskorrelaatioita, jossa vakioitiin vastaajien taustaorganisaatio. Havaitut yhteydet ovat heikkoja, vaikkakin tilastollisesti merkitseviä näin suuressa aineistossa.

Yhteydessä myönteisempiin arvioihin identiteetti johtamisesta

- Esihenkilöasema (vrt. työntekijä): $r = .10, p < .001$
- Ikä vuosina: $r = .06, p = .023$
- Vähäinen etätyön osuus työtunneista (10-100%): $r = -.06, p = .039$

Yhteydessä myönteisempiin arvioihin palvelevasta johtamisesta

- Esihenkilöasema (vrt. työntekijä): $r = .10, p < .001$
- Vähäiset vuodet työpaikassa: $r = -.06, p = .029$
- Mies-sukupuoli (vrt. nainen): $r = .06, p = .037$

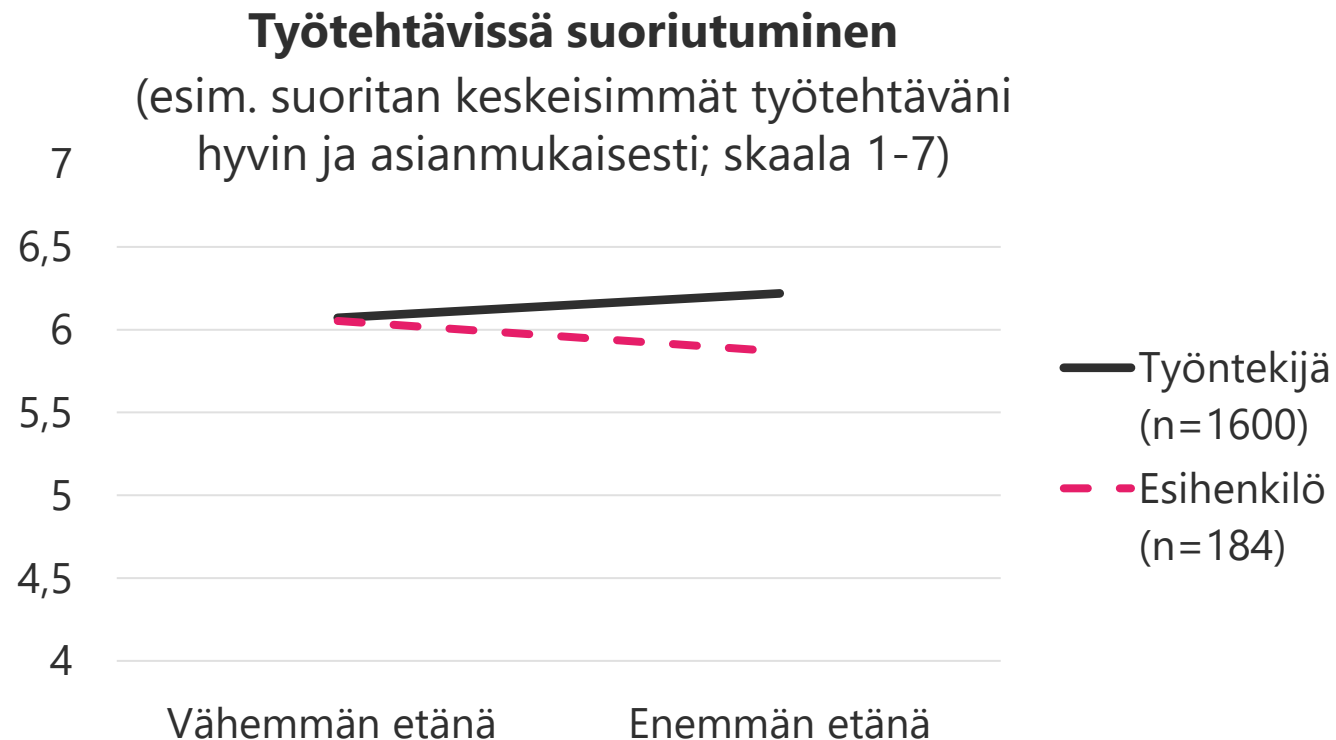
Esihenkilöt arvioivat työnsä tekemisen etänä kielteisemmin kuin työntekijät

Väittämiin otettiin kantaa vastausasteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 5 (täysin samaa mieltä). Keskiarvojen tilastolliset eroavaisuudet analysoitiin ANOVA-analyysillä, jossa vakioitiin vastaajien tekemä etätöiden määrä, koulutus, ikä ja taustaorganisaatio. Kaikki alla esitellyt erot keskiarvoissa olivat tilastollisesti merkitseviä ($p < .001$).

Väittämä	Esihenkilöiden ($n=184$) keskiarvo ja samaa mieltä olleiden osuus (%)	Työntekijöiden ($n=1600$) keskiarvo ja samaa mieltä olleiden osuus (%)
Minulle on tärkeää, että voin halutessani työskennellä myös toimistolla/työpaikalla.	4,72 (96 %)	4,37 (87 %)
Teen työtäni mieluummin toimistolla/työpaikalla kuin etänä.	3,35 (44 %)	2,54 (24 %)
Etätö sopii minulle hyvin.	4,08 (77 %)	4,31 (82 %)
Työn tekeminen etänä on minulle hyväksi.	3,90 (69 %)	4,14 (76 %)

Esihenkilöillä etänä työskentelyn vaikutus työssä suoriutumiseen voi olla kielteisempi kuin työntekijöillä

Tarkasteltiin kesällä 2024 vastanneita. Analysoitiin moderaatioanalyysina, jossa interaktiotermi (etätyön osuus kesä 2024 * toimiiko työntekijänä vai johtajana kesällä 2024) regressioitiin työtehtävissä suoriutumiseen (kesä 2024) alkuperäisten muuttujien ja taustaorganisaation lisäksi. Interaktiotermin estimaatti: $b = -0,054$, $p = .006$. Alla olevassa kuviossa etätyön ryhmittely -1/+1 keskihajonta.



- Esihenkilöillä etätyön yhteys arvioon omasta työtehtävissä suoriutumisesta oli kielteisempi kuin työntekijöiden parissa.

Yhteenveto

Yhteenveto tuloksista: johtamisen myönteiset vaikutukset

- Ihmissuuntautunut johtaminen (identiteettijohtaminen ja palveleva johtaminen) saattavat tulosten perusteella vahvistaa monia työn sosiaalisia voimavaroja monipaikkaisessa työssä:
 - työtoverisuhteita edistävää toimintaa niin työtehtävissä (esim. koordinointi, tuen tarjoaminen) kuin epävirallisemminkin (työtovereiden ja oma ystävällisyys),
 - valmiutta luottaa työtovereihin ja kokemusta siitä, että työtoverit luottavat minuun,
 - yhteisöllisyyttä: suhteiden läheisyyttä, yhteyden kokemista toisiin, toisten hyväksyntää ja vähäisempää ulkopuolelle jäämisen (eristäytyneisyyden ja yksinäisyyden) kokemuksia.

Yhteenvedo tuloksista: etätyön haasteet johtamiselle

- Toisaalta runsas etänä työskentely voi haastaa johtamista:
 - Etänä työskentelevät eivät välttämättä koe johtajiaan samalla tavoin yhteisöllisyyttä vaalivina.
 - Runsas etätyö voi heikentää identiteetti- ja johtamisen luottamusta vahvistavaa vaikutusta.
 - Esihenkilöt suhtautuivat etätyön tekemiseen työntekijöitä kriittisemmin ja etätyön vaikutukset työtehtävistä suoriutumiseen oli esihenkilöillä kielteisempää.

Vuorovaikutuksen merkitys monipaikkaisen työn johtamisessa 1/2

- Runsas etänä työskentely voi vähentää vuorovaikutuksen määrää nostamalla kynnystä ottaa yhteyttä, pyytää tukea ja keskustella myös muusta kuin työasioista.
- Lähijohtaja voi "antaa luvan" yhteydenpidolle henkilökohtaisessa keskustelussa ja tiimin palaverissa.

Kannustetaan työntekijöitä ottamaan asioita aloitteellisesti puheeksi, koska monipaikkaisessa työssä esihenkilön voi olla vaikeampi saada tietoa kuin työssä, jossa ollaan usein kasvokkain.

Näin johtaja myös saa tietoa siitä, mitä kenellekin kuuluu ja koetaanko työssä yhteisöllisyyttä tai eristäytyneisyyttä.

Vuorovaikutuksen merkitys monipaikkaisen työn johtamisessa 2/2

- Lähijohtajan ymmärrys siitä, millaista ryhmää johtaa ja mitkä ovat merkityksellisiä asioita heille ja heidän työhyvinvoinnilleen, vahvistuu.
- Viestitään ryhmän arvoista ja siitä mitä olemme: välitämme toisistamme ja arvostamme toisiamme. Arvostamme myös epävirallista vuorovaikutusta koska sen ymmärretään olevan tärkeää yhteisöllisyyden ja luottamuksellisten työtoverisuhteiden rakentumisen kannalta.
- Nämä voivat vahvistaa yhteisössä myös työn tekemisen käytäntöjä uudistavaa vuorovaikutusta.

Työroolista keskusteleminen kuuluu myös monipaikkaiseen työhön 1/2

- Vaikka yksittäinen työntekijä voi suoriutua omista työtehtävistään hyvin silloinkin, kun työskentelee runsaasti etänä, työpaikoilla on tärkeää käydä keskustelua etätyön mahdollisista vaikutuksista yhteisölle.
- On myös hyödyllistä erotella etätyön lyhyen (esim. tietyn tehtävän suorittaminen) ja pidemmän aikavälin mahdollisia vaikutuksia (esim. oppiminen, uudistuminen ja yhteisöllisyys tulevina vuosina).
- Lähijohtaja voi lähestyä aihetta keskustelemalla yhteisistä tavoitteista ja siitä mitä tekemistä ja tavoitteita työhömmme kuuluu: oman työsuorituksen lisäksi osaamisen jakaminen, toisten auttaminen ja yhteisöllisyyden vaaliminen. Keskustellaan keinoista vaalia näitä hyvinvoinnille ja kestäväälle suoriutumiselle tärkeitä yhteisöllisiä voimavaroja.

Työroolista keskusteleminen kuuluu myös monipaikkaiseen työhön 2/2

- Esihenkilön ei tarvitse yksin keksiä parhaita käytänteitä, vaan on tärkeää osallistaa koko ryhmää ja näin hyödyntää koko porukan viisautta työn ja käytäntöjen kehittämisessä. Näin itse käytännöistä voi tulla parempia, ne otetaan laajemmin käyttöön ja työntekijöiden pystyvyyskokemus vahvistuu.
 - Viestitään ryhmän arvoista ja siitä, mitä merkitsee olla kyseisen ryhmän jäsen: sen lisäksi, että jokainen hoitaa oman työtehtävänsä, jokaisella on rooli myös koko ryhmän tavoitteiden ja hyvinvoinnin toteutumiseksi.

Rohkaistaan ja kannetaan vastuuta 1/2

- On tärkeää, että lähijohtaja rohkaisee työntekijää hyödyntämään kykyjään. Arvostuksesta ja kiinnostuksesta voi viestiä esimerkiksi kysymällä: koetko että voit hyödyntää osaamistasi ja vahvuuksiasi työssäsi?
 - Vahvistetaan työntekijöiden käsitystä omasta pystyvyydestä ja osoitetaan, että jokainen on arvostettu ryhmän jäsen.
 - Tämä vaalii halua ja motivaatiota myös johtaa itse omaa työskentelyä, jonka tarve monipaikkaisessa työssä voi korostua.

Rohkaistaan ja kannetaan vastuuta 2/2

- Haastaviakin tilanteita voidaan lähestyä esimerkiksi kysymällä, mikä sinua innostaa työssäsi, miten sitä voisi olla nykyistä enemmän ja miten voin auttaa sinua onnistumaan työssäsi ja ryhmämme jäsenenä?
 - Ryhmän toiminnan ja oikeudenmukaisuuden kokemuksen kannalta on tärkeää, että jokaista pidetään vastuullisena tekemästä työstään ja oman roolinsa täyttämisestä ryhmässä.
 - Näin osoitetaan arvostusta ja halua tukea työntekijää sekä kiinnitetään huomiota yhteisiin tavoitteisiin ja niiden tärkeyteen.

Tuodaan ihmisiä yhteen myös monipaikkaisessa työssä

- Lähijohtaja voi järjestää yhteistä toimintaa ja jäsenten kannalta hyödyllisiä toimintatapoja myös teknologiavälitteisesti esimerkiksi vapaamuotoisia ideointipalavereita tietystä aiheesta kiinnostuneille.
 - Lähijohtaja tuo ryhmän jäseniä yhteen. Yhteisen vuorovaikutuksen ja tekemisen kautta yhteisöllisyys voi vahvistua ja ihmiset tutustuvat toisiinsa.
- Iloitaan työyhteisön saavutuksista ja onnistumisista yhdessä. Näin pienemmänkin porukan onnistuminen merkitsee hyvää koko ryhmän kannalta.
 - Kiinnittämällä huomiota yhteiseen hyvään rakennetaan yhteenkuuluvuutta
- Työkulttuuri, jossa sosiaalisten suhteiden merkitys ymmärretään ja siitä viestitään esimerkiksi vaalimalla yhteisiä kohtaamisia ja riittävää yhteydenpitoa, kannustaa myös yksittäistä työntekijää työtoverisuhteiden rakentamiseen.

Esihenkilö roolimallina

- Kun lähijohtaja toimii ryhmänsä hyväksi, tuo esille yhteistä hyvää, kuuntelee, on kiinnostunut, antaa palautetta, uskaltaa myöntää virheitään eli olla haavoittuvainen ja toimii myös itse antamiensa neuvojen ja suositusten pohjalta, hän vahvistaa luottamusta.
 - Näin rakennetaan yhteisesti jaettua ja yhteisöllisyyttä ylläpitävää työkuultuuria, jossa jokainen ryhmän jäsen pyrkii toimimaan vastaavalla, yhteisöä ja hyvinvointia edistävällä tavalla.
- Parhaimmillaan ihmissuuntautunut johtaminen on inhimillistä myös esihenkilölle itselleen, eikä sen nimissä tulisi vaatia lähijohtajalta mahdottomia. Pienetkin teot kohti ihmissuuntautuneen johtamisen käytäntöjä ovat tärkeimpiä ensimmäisiä askeleita.

Lähteet 1/2

- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research: The leadership quarterly yearly review for 2019. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership* New York: PaulistPress.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2020). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. Routledge.
- Haslam, S. A., Reutas, J., Bentley, S. V., McMillan, B., Lindfield, M., Luong, M., ... & Steffens, N. K. (2023). Developing engaged and 'teamful' leaders: A randomized controlled trial of the 5R identity leadership program. *Plos one*, 18(5), e0286263.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. doi:10.1177/0149206316665461
- Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 28–43. doi:10.1177/2340944420981599

Lähteet 2/2

- Krug, H., Haslam, S. A., Otto, K., & Steffens, N. K. (2021). Identity leadership, social identity continuity, and well-being at work during COVID-19. *Frontiers in psychology, 12*, 684475.
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2020). Servant leadership: A meta analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 93*(1), 1-44. doi:10.1111/joop.12265
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., . . . Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly, 25*(5), 1001-1024. doi:10.1016/j.leaqua.2014.05.002
- Steffens, N. K., Yang, J., Jetten, J., Haslam, S. A., & Lipponen, J. (2018). The unfolding impact of leader identity entrepreneurship on burnout, work engagement, and turnover intentions. *Journal of occupational health psychology, 23*(3), 373.
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology, 26*(3), 249-267. doi:10.1007/s10869-010-9194-1

**Lisää tietoa tutkimushankkeesta:
www.ttl.fi/hymy**

**LISÄÄ ASIAA TYÖELÄMÄSTÄ?
SEURAA TYÖTERVEYSLAITOSTA SOMESSA JA
VIERAILE VERKKOSIVUILLAMME TTL.FI**