

Esihenkilöiden psykologisen asiantuntemuksen kehittäminen - loppuraportti



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

SARINA



Sisällysluettelo

1 Hankkeen lähtökohdat ja tavoitteet	3
2 Hankkeen kehittämisvaiheet	4
2.1 Psykkinen toiminta ja persoonallisuus	4
2.2 Motivaatio ja oppiminen	5
2.3 Stressi ja stressin säätely	6
2.4 Vuorovaikutus ja psykologinen turvallisuus	7
2.5 Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet	8
3 Kehittämishankkeen toteutus	8
4 Lopuksi	9
Lähteet	10

1 Hankkeen lähtökohdat ja tavoitteet

Työn laadulliset vaatimukset edellyttävät työntekijöiltä tehokkuutta, sitoutumista ja joustavuutta (Leiter & Bakker, 2010; Zapf ym., 2014). Hyvän suorituskyvyn ja joustavuuden takaamiseksi on panostettava työntekijöiden työhyvinvointiin (Kasparkova ym., 2018). Esihenkilötyöllä on tutkitusti merkittävä vaikutus työntekijöiden työhyvinvoinnille (Kaltainen & Hakanen, 2020; Oreg & Berson, 2019; Teetzen ym., 2022), jolloin esihenkilötyön kehittäminen on tärkeää. Esihenkilötyössä onnistuminen taas edellyttää ennen kaikkea hyvää ihmis- ja itsetuntemusta liiketoiminta ja johtamisosaamisen rinnalla (Greenleaf, 2002), joten hankkeessa keskityttiin vahvistamaan esihenkilöiden psykologista asiantuntemusta. Tarve psykologisen asiantuntemuksen vahvistamiseen oli esitetty esihenkilön roolissa toimivien asiakasorganisaation työntekijöiden toimesta. Esihenkilötyössä onnistuminen ja myönteisen johtamistyylin kuten palvelevan johtajuuden toteuttaminen organisaatiossa perustuu ajatukseen, että hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät suoriutuvat myös työstään parhaiten ja synnyttävät vähitellen arvostuksen kulttuuria, jossa voidaan kokea psykologista turvallisuutta (Greenleaf, 2002; Edmonson, 1999). Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli lisätä esihenkilöiden psykologista asiantuntemusta esihenkilötyön tueksi.

Esihenkilöiden psykologista asiantuntemusta lähestyttiin seuraavien viiden teemakokonaisuuden kautta; 1) psyykinen toiminta ja persoonallisuus, 2) motivaatio ja (työssä) oppiminen, 3) stressin säätely ja työstä palautuminen, 4) psykologinen turvallisuus ja vuorovaikutus sekä lopuksi 5) kokoamalla työhyvinvoinnin psykologia perusteita ja mallia esihenkilön psykologisesta asiantuntemuksesta. Näiden viiden teeman kautta hankkeella tavoiteltiin ihmis- ja itsetuntemuksen lisääntymistä esihenkilötyön tueksi. Esihenkilötyössä on tärkeä ymmärtää millä tavoin ihmiset reagoivat ja toimivat erilaisissa tilanteissa sekä mikä hahmottaa mikä työntekijöitä motivoi. Esihenkilön on tärkeä hahmottaa myös työntekijöiden erilaisia asenteita ja näkemyksiä voidakseen edistää työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä suoriutumista. On tärkeä pohtia työntekijöitä johtaessaan miten voi mahdollistaa voimavarojen ja vaatimusten tasapainon ja ehkäistä liiallisen työssä kuormittumisen sijasta onnistuneen työstä palautumisen ja sitä kautta hyvän toimintakyvyn. Tämän osalta hankkeessa perehdytään työstressiin ja sen säätelyyn sekä työstä palautumisen teemoihin. Työyhteisön ja tiimin toimivuuden kannalta on tärkeä rakentaa avointa, myönteistä ja luottamuksellista vuorovaikutusilmapiiriä, joten hankkeessa perehdytään myös vuorovaikutukseen ja vuorovaikutustaitoihin, joiden avulla myönteistä ja avointa luottamuksellista vuorovaikutusilmapiiriä voidaan rakentaa. Onnistuneen vuorovaikutusilmapiiriin kautta taas voidaan tavoitella psykologista turvallisuutta, johon vuorovaikutuksen ohella hankkeessa tutustutaan. Esihenkilötyössä on tärkeä

myös hahmottaa eri tekijöiden ja perusteiden vaikutus työhyvinvoinnin rakentumiseen, jota lopuksi hankkeessa rakennetaan.

Hankkeen tavoitteena on niin ikään edistää esihenkilötyötä ja vahvistaa esihenkilön omaa hyvinvointia ja jaksamista sekä voimavarojen kartoittamista ja vahvistamista.

2 Hankkeen kehittämisvaiheet

Seuraavaksi esitellään kehittämishankkeen viisi kehittämisvaihetta ja -teemaa, joista muodostui hankkeessa esihenkilön psykologisen asiantuntemuksen osa-alueet. Teemat valikoitiin ja muodostettiin esihenkilötyössä tarvittavan psykologisen asiantuntemuksen pohjalta erityisesti työ- ja organisaatiopsykologiseen tutkimuskirjallisuuteen pohjautuen. Esihenkilötyössä on tärkeää ymmärtää ylipäänsä työntekijöiden yksilöllisyyttä ja tapaa reagoida sekä toimia, jota lähestyttiin psyykkisen toiminnan ja persoonallisuuden hahmottamisen kautta. Toiseksi motivoituneet työntekijät suoriutuvat myös työstään parhaiten, joten hankkeessa käsiteltiin sisäisen motivaation ja oppimisen rakentumista sekä motivaation vahvistamista ja hahmoteltiin oppimisen paikkoja työn arjessa. Kolmantena hankkeessa keskityttiin tarkastelemaan stressiin säätelyyn liittyviä tekijöitä ja stressin kehollisuutta sekä työstä palautumista. Neljäntenä hankkeessa siirryttiin käsittelemään avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen rakentumisen piirteitä sekä näiden pohjalta psykologisen turvallisuuden kokemista. Lopuksi perehdyimme työhyvinvoinnin psykologisiin perusteisiin ja esihenkilön psykologisen asiantuntemuksen teemojen yhteen vetämiseen. Seuraavaksi kehittämisvaiheiden teemat esitellään tarkemmin omina lukuinaan.

2.1 Psykykinen toiminta ja persoonallisuus

Esihenkilöiden on tärkeä ymmärtää ihmisen toimintaa ja erilaisuutta kuten persoonallisuuteen liittyviä keskeisiä perusteita (Haslam, 2007). Teeman osalta käsiteltiin keskeisiä perusteita psyykkisestä toiminnasta ja persoonallisuudesta sekä temperamentista. Persoonallisuutta käsiteltiin psykologisen yksilöllisyyden (McAdams, 1995) - mallin pohjalta perehtyen täten 1) persoonallisuuden osin biologisesti määräytyvän temperamenttiin ja persoonallisuuden piirteisiin, 2) ajassa ja paikassa muuttuviin tyypillisiin sopeutumistapoihin kuten yksilöllisiin selviytymiskeinoihin ja tavoitteisiin sekä 3) koko elämän läpi kehittyvän tarinallisen identiteettiin. Osallistujat perehtyivät ensin alustuksen pohjalta persoonallisuuteen yleisesti ja tekivät persoonallisuuteen erilaisia harjoituksia kehittämispäivän aikana, kuten pohtivat millaisia selviytymiskeinoja hyödyntää omassa

arjessa sekä miten toimivia nämä ovat. Lisäksi esihenkilöt pohtivat ryhmässä erilaisten työntekijöiden tarpeiden tunnistamista ja millä tavalla erilaisia tilanteita tulisi lähestyä. Lopuksi siirryttiin ryhmätyöskentelyyn, jossa esihenkilöt pohtivat 1) itselleen tyypillistä tapaa toimia esitettyjen väittämien pohjalta, 2) jakoivat ajatuksiaan muiden kanssa ja pohtivat millaisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia havaitsivat muiden kanssa ja miten erilaiset käyttäytymismallit vaikuttavat ryhmätoimintaan ja vuorovaikutukseen ja 3) koottiin vielä yhteisesti jokaisen vahvuuden yhteistyössä ja tiimin toimintaan liittyen ja mietittiin millaisia asioita arvostamme toisissamme, jotka eivät ehkä ole itsellä vahvuutena.

Päivän tavoitteena oli ennen kaikkea, että esihenkilöillä herää kiinnostus ihmisen toimintaa ja erilaisuutta kohtaan sekä ymmärrystä erilaisiin tapoihin reagoida, toimia ja käyttäytyä. Työtä suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon myös työntekijän yksilölliset tekijät kuten persoonallisuus ja esimerkiksi elämäntilanne. Tavoitteena on edistää esihenkilöiden psykologisen ymmärryksen lisääntymistä, joka edistää mm. työn parempaa organisoimista ja suunnittelua työntekijöiden kesken. Kehittämisvaiheen harjoitustehtävät toimivat tukena osallistujille seuraavaan tapaamiskertaan valmistautumisessa.

2.2 Motivaatio ja oppiminen

Esihenkilötyö on yhteydessä työntekijöiden motivaatioon (Oreg & Berson; Greenleaf, 2002), joten hankkeen yhtenä teemana edistettiin esihenkilöiden kykyä ymmärtää motivaatioon ja oppimiseen liittyviä perusteita (ks. esim. Deci & Ryan, 2000). Tässä toisessa kehittämissaiheessa kävimme ensin läpi motivaatioon ja oppimiseen liittyviä perusteita esihenkilöiden kanssa, jonka jälkeen osallistujia heräteltiin yhteiseen keskusteluun sekä harjoitteisiin. Kävimme alustuksessa läpi ennen kaikkea sisäisen motivaation rakentumisen kannalta keskeisten psykologisten perustarpeiden (Deci & Ryan, 2000) toteutumisen työn arjessa sekä pohdimme merkityksellisyyden kokemusta (Martela & Riekk, 2018) ja sen toteutumista työssä. Kävimme läpi motivaation rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä ja kokosimme motivaatiota työn voimavarojen ja vaatimusten - mallin (Demerouti ym., 2001) pohjalta.

Osallistujat pohtivat harjoitusten aikana mm. psykologisten tarpeiden täyttymistä työssä ja tiimin toiminnassa ja millaisia kehittämistarpeita omassa työssä tunnistaa. Osallistujat pohtivat myös millaisia voimavaroja heillä itsellään on ja millaisia vaatimuksia he toisaalta tunnistavat. Peilasimme osallistujien kanssa myös arjen oppimistilanteita ja pohdimme, millaiset tekijät edistivät oppimista näissä tilanteissa. Loppuun kokosimme käytännön vinkkejä motivaation johtamiseen ja edistämiseen,

ja osallistujat ideoivat ja kirjasiivat ylös konkreettisia toimia ja käytänteitä motivaatioon edistämiseen työn arjessa.

2.3 Stressi ja stressin säätely

Työelämässä koetaan väistämättä työstressiä, joka sopivassa määrin lisää suorituskykyä. Liiallinen stressi voi pitkään jatkuessaan taas heikentää suorituskykyä, psyykkistä ja fyysistä terveyttä sekä johtaa työuupumukseen (Maslach ym., 2001). Työhyvinvoinnin kannalta on siis keskeistä kyetä tunnistamaan stressitekijöitä, jonka jälkeen stressi voidaan säädellä (ks. esim. Ek, 2019). Säätelyn osalta taas on tärkeää tunnistaa hyvinvointia edistäviä selviytymiskeinoja, mutta myös niitä, jotka eivät itse asiassa edistä hyvinvointia. Stressin tunnistamisen näkökulmasta keho-mieliyhteyden ja kehollisten aistimusten tavoittaminen on keskeistä (ks. esim. Mehling ym., 2011).

Perehdyimme kolmannessa kehittämisvaiheessa stressiin ja työstressiin reaktiona ja pohtien myös millaisia stressitekijöitä työn arjessa usein ilmenee sekä miten nämä voidaan erottaa toisistaan oikean stressiä aiheuttavan tekijän tavoittamisen näkökulmasta. Käsittelimme stressin säätelyä ja pohdimme omien stressin selviytymiskeinojen sekä työstä palautumisen tapoja sekä miten niitä voidaan edistää mm. aktiivisten ongelmanratkaisutaitojen vahvistamisen kautta. Tutustuimme myös stressin kehollisuuteen, jonka avulla voi vähitellen oppia tunnistamaan stressiä omassa arjessa sekä hahmottaa milloin liikkuu yli- tai alivireystilan puolelle (ks. esim. Siegel, 1999). Pohdimme työstä palautumisen osalta jokaisen omia kokemuksia palautumisesta, ja toteutuuko palautumisessa keskeiset ulottuvuudet psykologiselle irrottautumiselle, rentoutumiselle, autonomian kokemukselle sekä taitojen hallinnalle (Sonntag & Fritz, 2007), joiden tiedetään olevan keskeisiä tekijöitä onnistuneelle työstä palautumiselle.

Osallistujat osallistuivat keskustelutehtäviin mm. ensin arvioimalla omaa kykyä tunnistaa erilaisia merkkejä stressaantuneena, pohtimalla omia selviytymis- ja palautumiskeinoja sekä niiden toimivuutta hyvinvoinnin kannalta. Teimme myös tietoisuusharjoituksen Mind-Body-Bridging (*MBB*) (Block, 2016) menetelmää soveltaen. *MBB*-menetelmän avulla yksilö oppii tunnistamaan stressistä johtuvia psykofyysisiä muutoksia ja säätelämään niitä. *MBB*-menetelmän kehoa ja mieltä integroiva vaikutus mahdollistaa optimaalisen toiminnanohjauksen, joka taas vaikuttaa työn tuloksellisuuteen ja rakentavaan vuorovaikutukseen (Block, 2016).

2.4 Vuorovaikutus ja psykologinen turvallisuus

Johtamisella ja esihenkilötyöllä on keskeinen rooli vuorovaikutusilmapiirin rakentumiselle organisaatioon. Mikäli organisaatiossa kyetään vahvistamaan ja luomaan avointa, myönteistä ja kunnioittavaa vuorovaikutusta ja vuorovaikutus ilmapiiriä, luodaan samalla mahdollisuuksia ja edellytyksiä psykologisen turvallisuuden rakentumiselle (Edmonson & Lei, 2014). Ihmis- ja itsetuntemus edistää esihenkilötyössä myönteisen vuorovaikutusilmapiirin toteutumista, jolloin esihenkilö on aidosti kiinnostunut työntekijöistä ja työyhteisöstä (ks. esim. Lundell ym., 2011).

Neljännessä kehittämissivaiheessa perehdyimme yleisesti vuorovaikutukseen ja vuorovaikutuskulttuuriin sekä vuorovaikutustaitoihin. Vuorovaikutustaitoja kehittämällä voidaan vähitellen edistää vuorovaikutusilmapiirin kehittymistä myönteiseksi ja avoimeksi. Tämän pohjalta taas voidaan tavoitella psykologista turvallisuutta. Perehdyimme psykologisen turvallisuuden käsitteeseen sekä pohdimme mikä merkitys organisaatiokulttuurilla, ja organisaation rakenteilla on ylipäänsä vuorovaikutusilmapiiriin muotoutumiselle ja lisäksi sille onko organisaatiossa mahdollista psykologisen turvallisuuden kokemiselle.

Osallistujat pohtivat erilaisten keskustelutehtävien avulla ensiksi miten he ymmärtävät psykologisen turvallisuuden kokemuksen ja tunnistavatko he omassa työyhteisössään tietynlaisia ääneen lausumattomiakin toimintatapoja, normeja tai sääntöjä ja mistä ne ovat alun perin lähtöisin. Lisäksi pohdittiin miten avointa ja turvallista voidaan rakentaa, jonka pohjalta psykologisen turvallisuuden kokemus voi rakentua. Vuorovaikutustaitojen osalta osallistujat tekivät kaksi harjoitetta, peilausharjoituksen, jossa keskityttiin kuuntelemiseen ja toisen puheen tarkentamiseen sekä peilaamiseen. Osallistujat toimivat esihenkilön (konsultti tai ohjaaja) ja työntekijän (asian omistaja) rooleissa, jolloin voitiin simuloida arjen tilanteita. Teimme myös aktiivisen kuuntelemisen harjoituksen, jossa osallistujien tehtävänä oli kuunnella toista erityisen tarkkaan ja keskeyttämättä tietty aika ja toisen tehtävänä taas oli purkaa havaintoja kuuntelemisen aikana. Kuuntelemisen taito on hyvin keskeistä onnistuneessa vuorovaikutustilanteessa ja usein arjen tilanteissa lähdemme nopeasti neuvomaan ja ratkaisemaan asioita, ilman, että olemme ensin edes täysin perillä mistä on kyse ja mistä toinen henkilö todella puhuu. Esihenkilötyössä tällaisia tilanteita tulee usein eteen ja esihenkilötyössä olisi tärkeää kyetä kuuntelemaan tarkasti sekä selvittämään mistä työntekijä todella puhuu ja mitä siihen liittyy, jolloin voidaan todella ratkaista oikeita asioita.

2.5 Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet

Viimeaikainen tutkimus osoittaa kiistattomasti, että työhyvinvointi on yhteydessä työssä suoriutumiseen ja organisaatioon tuottavuuteen (Breso ym., 2010; Harter ym., 2002). Johtamisessa korostetaan tänä päivänä vuorovaikutteisuutta ja dialogisuutta sekä palvelevaa otetta (Jiang & Johnson, 2018; Yukl, 2002), ja dialogisen sekä palvelevan johtajuuden on todettu vaikuttavan monin myönteisin tavoin mm. työhyvinvointiin, korkeampaan työmotivaatioon ja työntekijöiden positiivisiin asenteisiin (Kaltainen & Hakanen, 2020; Nathan ym., 2019; Tims ym., 2011).

Lopuksi perehdyimme työhyvinvoinnin psykologisiin perusteisiin keskeisimpien työstressi- ja työhyvinvointi malleihin pohjautuen. Perehdyimme voimavarat ja vaatimukset - malliin (Job Demands - Resources, JD-R, Demerouti ym., 2001), joka on kulkenut yhtenä punaisena lankana hankkeessa. Mallin pohjalta osallistujat arvioivat omaan työhönsä liittyviä voimavaroja suhteessa työn vaatimukseen sekä pohtivat näiden tasapainon tai epätasapainon toteutumista. Hankkeen aikana keräsimme myös tietoa osallistujien keskeisistä voimavaroista, joita nostimme tässä vaiheessa myös esille. Käsittelimme työhyvinvoinnin osatekijöitä (yksilöön, johtamiseen & esihenkilötyöhön, työyhteisöön, työhön ja organisaatioon liittyvät tekijät) ja pohdimme millä tavoin eri osatekijät vaikuttavat työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kehittämistä konkretisoimme myös, miten työntekijä voi itse vaikuttaa työhyvinvointiin, miten työyhteisö- ja esihenkilötaso ovat taas vastuussa edellytysten luomisesta ja ylläpitämisestä työhyvinvoinnin mahdollistumiselle sekä miten viime kädessä organisaatiotaso ja ylin johto luovat mahdollisuudet työhyvinvoinnin toteutumiselle mm. organisaatiokulttuurin kautta.

3 Kehittämishankkeen toteutus

Kehittämishanke toteutettiin näiden edellä mainittujen viiden keskeisen psykologisen teeman ympärille, joista rakentuvat keskeiset osat esihenkilön psykologista asiantuntemusta. Aluksi pidimme hankkeen aloitustapaamisen, jossa johdattelimme kehittämishankkeen teemoihin sekä osallistujat asettivat tavoitteita kehittämistoiminnalle. Kirjasimme pienryhmissä ideoidut tavoitteet ylös, joihin aina palasimme kehittämissvaiheissa sekä hankkeen lopetustapaamisessa laajemmin arvioiden alussa asetettujen tavoitteiden toteutumista. Osallistujien esittämien tavoitteiden pohjalta nousi neljä keskeistä teemaa hankkeelle: *1) toisten ja itseni parempi ymmärtäminen, 2) tunteiden ja stressin*

säätely ymmärtäminen ja kehittäminen, 3) motivaation ja oppimisen perusteiden hahmottaminen ja 4) työhyvinvoinnin lisääminen ja parantaminen.

Jokaisessa kehittämisvaiheessa toteutettiin ryhmätyöskentely, jossa osallistujat ideoivat teeman osalta käytännön kannalta toimivia ratkaisuita, ja joita kirjattiin ylös asiantuntijoiden toimesta ja joiden toteutumista asiantuntijat seurasivat. Kehittämistoimintaa seurattiin koko hankkeen ajan tiiviisti, jotta toimintaa saadaan jalkautettua käytäntöön ja ymmärrys psykologisesta asiantuntemuksesta kehittyisi. Näin jo kehittämishankkeen alusta saakka päästiin viemään kehitystä käytäntöön sekä toteuttamaan kehittämistoiminnan tuloksena syntyneiden toimenpiteiden etenemisen seuranta.

Hankkeen tavoitteena oli ennen kaikkea kiinnostuksen herättäminen psykologisia tekijöitä kohtaan, joka vähitellen alkaa näkyä myös arjen käytänteissä ja toiminnassa.

4 Lopuksi

Kehittämishankkeen tavoitteena oli ennen kaikkea herättää kiinnostusta psykologisia tekijöitä kohtaan, jolloin vähitellen oman ymmärryksen ja ihmiskäsityksen hahmottaminen siirtyy myös käytännön toimintaan työn arjessa. Psykologisen asiantuntemuksen kehittymistä rakennettiin viiden teeman 1) psyykkisen toiminnan ja persoonallisuuden, 2) oppimisen ja motivaation, 3) stressin säätelyn ja työstä palautumisen, 4) vuorovaikutuksen ja psykologisen turvallisuuden sekä 5) työhyvinvoinnin psykologisten perusteiden kautta. Psykologinen asiantuntemus kehittää ihmis- ja itsetuntemusta, joka on esihenkilötyössä onnistumisen kannalta keskeistä. Johtamistyyli pohjautuu pitkälti ihmiskäsitykseen, joten herättelemällä pohtimaan ja kehittämään omaa ihmiskäsitystä voidaan parhaiten vaikuttaa myös johtamistyyliin. Johtamistyyllillä taas on selkeä rooli työntekijöiden motivaation ja hyvinvoinnin kannalta. *Hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät myös suoriutuvat työssään parhaiten.*

Lähteet

Block, S. (2016). *Mind-body workbook for stress: effective tools for lifelong stress reduction and crisis management*. New Harbinger Publications.

Breso, E., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Can a self-efficacy-based intervention decrease burnout, increase engagement, and enhance performance? A quasi-experimental study. *Higher Education* 61, 339– 355.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the selfdetermination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227 – 268.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.

Edmonson, A. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–83

Greenleaf, R. (2002). Introduction. In Greenleaf, R. & Spears, L. (Eds) *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th anniversary ed.). New York: Paulist Press, 15-342

Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). Psychology Press.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employees satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268 – 279.

Haslam, N. (2007). *Introduction to personality and intelligence*. Sage.

Jiang, L. & Johnson, M.J.J. (2018). Meaningful work and affective commitment: A moderated mediation model of positive work reflection and work centrality. *Journal of Business and Psychology*, 33, 545.

Kaltainen, J. & Hakanen, J. (2020). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *Business Research Quarterly*, 1 – 16.

Kasparkova, L., Vaculik, M., Prochazka, J., & Schaufeli, W. (2018). Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 33(1), 43 - 62.

Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. In A. B. Bakker & M. P. Leiter, (Eds.) *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (1–9). Psychology Press.

Martela, F. & Riekkari, T. (2018). Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9, 1157, 1 - 14.

McAdams, D. P. (1995). What do we know when we know a person? *Journal of Personality*, 63(3), 365–396. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00500.x>

Nathan, E., Mulyadi, R., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111 – 132.

Oreg, S., & Berson, Y. (2019). Leaders' impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms. *Academy of Management Annals*, 13, 1.

Teetzen F., Bürkner, P., Gregersen, S., & Vincent-Höper, S. (2022) The Mediating Effects of Work Characteristics on the Relationship between Transformational Leadership and Employee Well-Being: A Meta-Analytic Investigation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5):3133. doi: 10.3390/ijerph19053133

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914 – 928.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: PrenticeHall.