

PALVELEVA JOHTAJUUS ORGANISAATION LÄHIJOHTAJUUDESSA

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2019

**Tekijä: Katja Halonen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Elina Riivari**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Katja Halonen	
Työn nimi Palveleva johtajuus organisaation lähijohtajuudessa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 5.6.2019	Sivumäärä 92
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia työntekijöiden kokemuksia palvelevasta johtajuudesta organisaation lähijohtajuudessa. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten työntekijät itse kuvaavat palvelevan johtajuuden. Tutkielmalla pyritään lisäämään ymmärrystä palvelevasta johtajuudesta ja sen soveltuvuudesta terveydenhuollon organisaatioon. Tutkimuksen keskeisenä teoreettisena palvelevan johtajuuden määritelmänä esitellään Spearsin (2004) määritelmä palvelevasta johtajuudesta, jossa johtajuus koostuu seuraavista kymmenestä ulottuvuudesta: kuunteleminen, empatia, parantaminen, eettinen tietoisuus, vakuuttaminen, käsitteellistäminen, kaukonäköisyys, palveluhalu, ihmisten kasvun edistäminen ja yhteisön kehittäminen. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin terveydenhuollon organisaatiosta ja kohderyhmänä ovat työntekijät, jotka tässä tutkimuksessa ovat sairaanhoitajia. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla seitsemää sairaanhoitajaa tammi- ja helmikuussa 2019. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysimenetelmällä. Analyysin tuloksena työntekijöiden kokemuksia lähijohtajuudesta peilattiin Spearsin palvelevan johtajuuden määritelmään niin, että Spearsin määritelmän kymmenen palvelevan johtajuuden ulottuvuutta tiivistettiin viiteen tekijään. Tuloksissa nämä tekijät ovat kuunteleminen ja empatia, palveluhalu ja parantaminen, eettinen tietoisuus ja vakuuttaminen, ihmisten kasvun edistäminen ja yhteisön kehittäminen sekä käsitteellistäminen ja kaukonäköisyys. Tutkimuksen tulosten perusteella työntekijöiden kuvaukset palvelevasta johtajuudesta vastaavat melko hyvin Spearsin määritelmää, mutta tuovat siihen myös uutta näkökulmaa. Tulosten perusteella organisaation lähijohtajuudessa on monia yhteneväisyyksiä palvelevaan johtajuuteen, mutta tulokset osoittavat myös selkeitä kehittämiskohteita, joiden myötä organisaatiossa voidaan kehittää lähijohtajuutta enemmän palvelevaa johtajuutta vastaavaksi. Tutkimus osoittaa, että palveleva johtajuus on monilta osin hyvin soveltuva lähestymistapa terveydenhuollon organisaation lähijohtamiseen, mutta toisaalta tulokset tuovat ilmi joitakin palvelevan johtajuuden ”varjopuolia”, jotka ovat haasteellisia terveydenhuollon organisaation lähijohtamisessa.</p>	
Asiasanat palveleva johtajuus, lähijohtajuus, terveydenhuollon toimiala, sosiaalinen konstruktionismi, haastattelututkimus, teoriaohjaava sisällönanalyysi	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	8
1.3	Tutkimuksen toteutus.....	9
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	11
2	PALVELEVA JOHTAJUUS.....	12
2.1	Palvelevan johtajuuden käsite.....	13
2.2	Käsitteen kehitys.....	16
2.3	Tunnetuimmat määritelmät.....	18
2.4	Johtajan ja työntekijän suhde.....	25
2.5	Yhteydet muihin johtamisteorioihin.....	28
2.6	Vaikutukset.....	31
2.7	Haasteet.....	34
2.8	Palveleva johtajuus terveydenhuollon kontekstissa.....	36
3	TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄ.....	39
3.1	Tutkimuskontekstin ja aineiston esittely.....	39
3.2	Tutkimuksen metodologia.....	41
3.3	Aineiston hankinta.....	42
3.3.1	Haastattelututkimus.....	43
3.3.2	Teemahaastattelu.....	45
3.4	Sisällönanalyysi ja aineiston analysointi.....	47
3.5	Eettiset kysymykset.....	50
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	52
4.1	Käsitys palvelevasta johtajuudesta.....	53
4.2	Palveleva johtajuus organisaation lähijohtajuudessa.....	56
4.2.1	Kuunteleminen ja empatia.....	56
4.2.2	Palveluhalu ja parantaminen.....	58
4.2.3	Eettinen tietoisuus ja vakuuttaminen.....	62
4.2.4	Ihmisten kasvun edistäminen ja yhteisön kehittäminen.....	63
4.2.5	Käsitteellistäminen ja kaukonäköisyys.....	66
4.3	Yhteenveto tuloksista.....	68
5	KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	71
5.1	Keskustelu tuloksista.....	71
5.2	Käytännön johtopäätökset.....	75
5.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	77
5.4	Jatkotutkimusaiheet.....	79
5.5	Johtopäätökset.....	81
	LÄHTEET.....	83

LITTEET	90
---------------	----

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Johtajuus on aihe, joka on jo pitkään herättänyt ihmisten kiinnostusta (Yukl 2013, 17). Nykypäivän nopeasti muuttuvassa työympäristössä myös ihmisten ajatukset hyvästä johtajuudesta muuttuvat ja nykyään tavoitellaan entistä eettisempää ja ihmiskeskeisempää johtamistapaa (van Dierendonck 2011, 1228). Hyvän johtajuuden tärkeyttä saatetaan pitää itsestäänselvyytenä, mutta sen todellinen merkitys on syytä muistaa. Tuhoavalla johtamisella voi olla kohtalokkaat vaikutukset työntekijöihin ja koko organisaatioon. Tuhoavia johtamiskäytänteitä ovat esimerkiksi korostuneen itsevaltainen ja kontrolloiva johtamisote, poissaoleva ja passiivinen johtaminen sekä työntekijöiden epäoikeudenmukainen ja suosiva kohtelu. Tuhoava johtajuus vaikuttaa kaikkiin organisaation niin sisäisiin kuin ulkoisiin sidosryhmiin. Sen seurauksena työntekijät eivät käytä koko osaamispotentiaaliaan, he jäävät helpommin pitkille sairauslomille ja jopa irtisanoutuvat. Tästä syystä organisaatioissa on panostettava tehokkaihin tapoihin johtaa. (Hoffrén 2019, 56–59; Gandolfi & Stone 2018, 262.)

Onkin todettu, että johtamistyylin pitäisi olla palvelevaa, jotta saataisiin kestävästi myönteisiä tuloksia henkilöstöön, organisaatioon että yhteisöihin (Gandolfi & Stone 2016, 222). Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia palvelevasta johtajuudesta organisaation lähijohtajuudessa. Tarkasteltavaksi johtajuuden teoriaksi valittiin palveleva johtajuus, koska palvelevaa johtajuutta pidetään ihanteellisena johtamismuotona, johon monet ihmiset ja organisaatiot pyrkivät (Spears 2010, 26). Lisäksi tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ollaan kiinnostuneita palvelevan johtajuuden ideologiasta ja sen soveltuvuudesta organisaation johtamiseen.

Vaikka palvelevaa johtajuutta on tutkittu jo melko paljon kansainvälisesti (mm. Greenleaf 1970; Spears 1995; van Dierendonck 2011; Liden 2014; Russell & Stone 2002), on suomalaista tutkimusta aiheesta vielä varsin vähän. Suomalaisessa johtamiskirjallisuudessa palveleva johtajuus on käsitteenä yhä melko uusi (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 11). Aiheesta ovat kirjoittaneet esimerkiksi Kalliomaa ja Kettunen (2013), jotka yhdistävät palvelevan

johtajuuden luottamukseen perustuvaan johtajuuteen, sekä Juuti (2013), joka puolestaan on nostanut esiin palvelevan johtajuuden merkityksen osana jaettua johtajuutta. Suomessa palvelevaa johtajuutta ovat tutkineet Upadyaya, Vartiainen ja Salmela-Aro (2016). Heidän tutkimuksensa osoittaa, että palvelevalla johtajuudella on positiivinen yhteys työhön sitoutumiseen ja tämän myötä työntekijöiden työstä palautumiseen ja yleiseen tyytyväisyyteen elämässä. Heidän tutkimuksensa mukaan palveleva johtajuus ehkäisee työntekijöitä työuupumukselta. Perhoniemi ja Hakanen (2010) ovat puolestaan tutkineet tuomareiden ja esittelijöiden työhyvinvointia yleisissä tuomioistuimissa ja heidän tutkimuksensa mukaan palveleva johtajuus edistää työn imua ja hyvää työssä suoriutumista. Lisäksi Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen ja Pahkin (2012) ovat tutkineet työterveyslaitoksen Innostuksen Spiraali - Innostavat ja menestyvät työyhteisöt (INSPI) -tutkimus- ja kehittämishankkeen yhtenä osana palvelevan johtajuuden merkitystä organisatorisena voimavarana. Heidän tutkimuksensa mukaan palvelevalla johtajuudella on selkeä yhteys työn imuun, työn voimavaroihin, tuloksellisuuteen ja työyhteisöjen menestykseen. Hiljattain myös Rytönen (2019) tutki väitöskirjassaan palvelevaa johtajuutta varhaiskasvatuksessa. Hänen tutkimuksensa mukaan palveleva johtajuus soveltuu hyvin johtamistavaksi kasvatukselliseen organisaatioon, jossa keskiössä ovat arvot, moraalit ja ihmisyhteisöjen kasvattaminen. Kuitenkin palvelevasta johtajuudesta on tärkeää tehdä enemmän suomalaista tutkimusta, jotta ilmiöstä saadaan lisää tietoa ja ymmärrystä suomalaisessa toimintaympäristössä.

Tässä tutkimuksessa palvelevan johtajuuden kokemuksia tutkitaan terveydenhuollon organisaatioissa. Terveydenhuollon toimialalla tapahtuu jatkuvasti merkittäviä muutoksia: väestön ikärakenne muuttuu, väestöryhmien terveyserot kasvavat, lainsäädäntö uudistuu, palvelurakenteet muuttuvat ja potilaiden vaatimukset lisääntyvät. Omat haasteensa tälle toimialalle tuovat myös ammattiosaajien saantia uhkaava pula, työnjakokysymykset eri toimijoiden välillä sekä yleinen resurssien niukkuus. Näiden merkittävien muutosten ja uudistusten myötä terveydenhuollon toimialalla on välttämätöntä kehittää ja uudistaa johtamista. Terveydenhuollossa johtaminen liittyy vahvasti organisaation toiminnan tehokkuuteen sekä työntekijöiden työelämän laatuun ja työssä jaksamiseen. Terveydenhuollon johtajat eivät usein ole niin sanottuja ammattijohtajia, vaan oman ammattialansa asiantuntijoita, minkä myötä johtajuuden tutkimisen ja kehittämisen merkitys tällä toimialalla korostuu yhä enemmän. Lisäksi terveydenhuollossa on nostettu yhdeksi kansalliseksi kehittämisen painopisteeksi johtamis- ja lähijohtamistyö. (Hahl-Weckström 2005, 22; Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 13, 19.) Koska terveydenhuollon toimialalla halutaan nyt aidosti kehittää johtamista, oli tämä tutkimus hyvä kohdentaa terveydenhuollon organisaatioon.

Tutkimuksessa halutaan keskittyä suomalaiseen terveydenhuoltoalan lähijohtajuuteen. Sosiaali- ja terveysalan suuret toimintaympäristömuutokset vaativat lähijohtajilta hyviä johtamisvalmiuksia ja vankkaa ammattitaitoa. Onkin väitetty, ettei lähijohtaminen ole koskaan ollut yhtä haastavaa työtä, kuin se on 2010-luvulla. Tästä syystä lähijohtamisen selkeyttämiseen ja työn tukemiseen tarvitaan enemmän tutkimustietoa. Tähän asti terveydenhuoltoalan lähijohtajuutta on tutkittu Suomessa melko vähän, vaikka lähijohtaminen on nykypäi-

vänä erityinen johtamisalue terveydenhuoltoalalla. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 9, 11.) Aiempia väitöskirjatasoisia tutkimuksia aiheesta ovat esimerkiksi Aarvan (2009) tutkimus hoidon ja hoivan lähijohtamisesta, Surakan (2006) tutkimus osastonhoitajan työstä erikoissairaanhoidossa sekä Isosaaren (2008) tutkimus vallasta ja tilivelvollisuudesta terveydenhuollon organisaatioissa lähijohtamisen näkökulmasta. Vaikka terveydenhuollon lähijohtamisesta on tehty jonkin verran suomalaista tutkimusta, on palvelevaa johtajuutta Suomen terveydenhuollon kontekstissa tutkittu vielä hyvin vähän. Näin tämä tutkimus laajentaa terveydenhuollon johtajuuden tutkimuskenttää ja tuo uutta tietoa palvelevasta johtajuudesta suomalaisen terveydenhuollon kontekstissa.

Johtamista on tutkittu jo 1900-luvun alusta alkaen (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 22). Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 -hankkeen tutkimuksessa on pyritty selvittämään, mitä suomalainen johtajuus on ja miten sen tulisi kehittyä. Hankkeen tutkimuksen mukaan suomalaisen johtamisen kehityskohteita ovat työntekijöiden ihmisläheisempi innostaminen, avoimemman keskustelukulttuurin luominen sekä johtajien suurempi kunnianhimon taso. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.) Tähän tutkimukseen peilaten on mielenkiintoista tutkia suomalaista johtajuutta terveydenhuollon organisaatioissa ja pohtia, onko kohdeorganisaatioissa havaittavissa samoja johtamisen kehityskohteita ja voisiko palveleva johtajuus olla tukena näihin kehityskohteisiin vastaamisessa.

Viime aikoina johtamisen tutkimuksen keskipiste johtajasta on laajentunut ja nykyään tarkastelun kohteena ovat yhä enemmän myös työntekijät (van Dierendonck 2011, 1234). Tässä tutkimuksessa näkökulma rajattiin työntekijöiden kokemuksiin palvelevasta johtajuudesta. Työntekijöiden kokemusten pohjalta kohdeorganisaatioon pyritään saamaan uutta näkökulmaa johtamisen kehittämiseen. On mielenkiintoista tutkia palvelevaa johtajuutta työntekijöiden näkökulmasta, koska palvelevassa johtajuudessa työntekijöiden tulisi olla kaiken keskiössä. Palvelevassa johtajuudessa olennaista on työntekijöiden palveleminen ja siinä korostetaan työntekijöiden tarpeita ja henkilökohtaista kasvua (van Dierendonck 2011, 1229–1230). Siksi on tärkeää tunnistaa, miten työntekijät todellisuudessa lähijohtajuuden kokevat. Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla työntekijät ovat strateginen voimavara sekä merkittävä toiminnan menestystekijä (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2009, 3), minkä takia heidän kokemuksensa palvelevasta johtajuudesta on tärkeä saada tietoisuuteen.

Tutkimuksen aineisto kerätään terveydenhuoltoalan organisaatiosta ja kohderyhmänä ovat työntekijät, joilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan sairaanhoitajia. Tutkimuksessa kuvataan sairaanhoitajien kokemuksia palvelevasta johtajuudesta heidän oman lähijohtajansa, eli osastonhoitajan johtajuudessa. Terveydenhuollossa lähijohtajilla on merkittävä rooli henkilöstöjohtamisessa sekä palvelujen sisällön ja laadun arvioinnissa ja kehittämisessä. Terveydenhuoltoalan suuret muutokset asettavat lähijohtajille vaatimuksia, joihin vastaaaminen edellyttää lähijohtajuuden kehittämistä. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2009, 19.) Tästä syystä juuri terveydenhuollon lähijohtajuuden tutkiminen on merkityksellistä.

Terveydenhuollon toimialalla toiminta perustuu ihmisten auttamiseen, hoitamiseen, parantamiseen sekä tilanteiden ennaltaehkäisyyn. Työssä joudutaan usein olemaan tekemisissä vakavien sairauksien ja niihin liittyvien valin-

takysymysten kanssa. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 22.) Näissä tilanteissa haasteeksi nousevat työntekijöiden osaamisen ja työkyvyn ylläpitäminen sekä työssä jaksaminen säilyttäminen (Simoila 1999, 11). Jotta näihin haasteisiin pystytään vastaamaan, voisi terveydenhuollon organisaatiossa olla hyödyllistä suosia palvelevan johtajuuden ideologiaa. Trastek, Hamilton ja Niles (2014, 374) esittävät tutkimuksessaan, että palveleva johtajuus on paras lähestymistapa johtamiseen terveydenhuollon organisaatiossa, koska siinä keskitytään muun muassa työntekijöiden tarpeiden palvelemiseen ja luottamuksellisen suhteen luomiseen. Heidän tutkimuksensa mukaan palveleva johtajuus tarjoaa laadukkaita hoitoa potilaille. Siksi on kiinnostavaa tutkia, miten työntekijät kokevat palvelevan johtajuuden ja miten palveleva johtajuus näyttäytyy terveydenhuoltoalan organisaation lähijohtajuudessa. Näin voidaan tunnistaa myös palvelevan johtajuuden kehittämiskohtia sekä mahdollisia varjopuolia, jotka ovat haasteellisia terveydenhuollon toimialalla.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia työntekijöiden kokemuksia palvelevasta johtajuudesta organisaation lähijohtajuudessa. Tutkimusstrategia on kuvaileva, eli tarkoituksena on esittää kuvauksia työntekijöiden kokemuksista lähijohtajansa johtajuudesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139). Tutkimuksella tehdään näkyväksi työntekijöiden kokemuksia lähijohtajuudesta ja sen yhteydestä palvelevaan johtajuuteen terveydenhuoltoalan organisaatiossa. Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisena työntekijät kuvaavat palvelevan johtajuuden?
2. Miten työntekijät kokevat palvelevan johtajuuden kohdeorganisaation lähijohtajuudessa?
3. Miten työntekijät kokevat palvelevan johtajuuden soveltuvan kohdeorganisaation lähijohtajuuteen?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on selvittää työntekijöiden omia käsityksiä palvelevasta johtajuudesta niin, ettei heitä ole johdateltu ilmiön tieteelliseen määritelmään. Työntekijöiden omien kuvausten avulla saadaan selville, miten työntekijät merkityksellistävät palvelevaa johtajuutta yleisesti. On kiinnostavaa selvittää, yhdistävätkö työntekijät käsitteeseen jotain uutta, mitä palvelevan johtajuuden tieteellisessä määritelmässä ei tuoda esiin. Näin voidaan ymmärtää, miten työntekijöiden käsitykset palvelevasta johtajuudesta vastaavat sitä, miten palvelevaa johtajuutta on tieteellisesti määritelty.

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on selvittää, miten työntekijät kokevat palvelevan johtajuuden kohdeorganisaation lähijohtajuudessa. Muun muassa van Dierendonck (2011, 1229) on kritisoinut aiempia palvelevan johtajuuden tutkimuksia siitä, että usein tutkitaan vain, millaista palvelevan johtajuuden pitäisi ideaalitalanteessa olla ja vain harvoin tutkimuksissa tuodaan esiin deskriptiivisesti kuvaillen, millaista palveleva johtajuus käytännössä on. Hänen

mukaansa on jo pitkään ollut tarve palvelevan johtajuuden empiiriselle tutkimukselle, joka perustuu teoreettiseen määritelmään. Tähän van Dierendonckin kritiikkiin vastineena tämä tutkimus pyrkii tuottamaan kuvailevaa tietoa siitä, miten palveleva johtajuus työntekijöiden kokemusten mukaan todellisuudessa näyttäytyy heidän lähijohtajansa toiminnassa.

Toiseen tutkimuskysymykseen pyritään saamaan vastaus tutkimuksen tieteenfilosofisen lähtökohdan, eli sosiaalisen konstruktionismin tukemana. Siinä johtajuuden nähdään rakentuvan eri toimijoiden vuorovaikutuksessa, eli kollektiivisesti johtajien ja työntekijöiden merkitysten myötä (Fairhurst & Grant 2010, 172). Työntekijöillä on omia mentaalisia mielikuvia siitä, millainen johtajan pitäisi olla ja mitä johtajan pitäisi tehdä, ja he vertaavat näitä mielikuviaan todellisiin kokemuksiinsa (Virtaharju 2016, 21–22). Tarkoituksena on kuvata, miten työntekijöiden kokemukset lähijohtajansa johtajuudesta ovat yhdenmukaisia Spearsin (2004) palvelevan johtajuuden määritelmään peilattaessa. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten palveleva johtajuus näyttäytyy organisaation lähijohtajuudessa työntekijöiden näkökulmasta. Johtajuutta tarkasteltaessa huomioidaan, että työntekijöiden kokemuksiin vaikuttavat aiemmat kokemukset lähijohtajuudesta sekä sen hetkinen konteksti, eli aika ja paikka. Lisäksi tämän tutkimuskysymyksen avulla tutkitaan, miten yhdenmukaisia työntekijöiden kokemukset lähijohtajansa palvelevasta johtajuudesta ovat.

Kolmas tutkimuskysymys pyrkii tuomaan tietoa siitä, miten työntekijöiden kokemusten mukaan palveleva johtajuus soveltuu kohdeorganisaation lähijohtajuuteen. Koska kohdeorganisaatiossa ollaan kiinnostuneita palvelevan johtajuuden soveltuvuudesta organisaation lähijohtajuuteen ja myös monet aiemmat tutkimukset osoittavat palvelevan johtajuuden olevan hyvin soveltuva lähestymistapa johtajuuteen terveydenhuollon toimialalla (kts. Trastek, Hamilton & Niles 2014; Strum 2009; Fahlberg & Toomey 2016), tuo tämä tutkimuskysymys tärkeää ymmärrystä siitä, miten palveleva johtajuus soveltuu kohdeorganisaation lähijohtajuuteen työntekijöiden näkökulmasta. Tämän ymmärryksen myötä kohdeorganisaatiossa on mahdollista kehittää lähijohtajuutta yhä enemmän palvelevaa johtajuutta vastaavaksi, mikäli palveleva johtajuus koetaan hyvin soveltuvaksi johtamisen lähestymistavaksi kohdeorganisaatioon. Toisaalta on yhtä tärkeää kriittisesti tutkia, mitä mahdollisia haasteita palvelevalla johtajuudella on terveydenhuollon organisaation lähijohtamisessa. Esimerkiksi Trastekin, Hamiltonin ja Nilesin (2014, 380) tutkimuksen mukaan palveleva johtajuus ei ole välttämättä tarpeeksi nopea tapa johtaa terveydenhuollon usein kiireellisessä työympäristössä ja myös työyhteisön konfliktitilanteiden ratkaiseminen voi olla haasteellista. Näin tämän tutkimuskysymyksen avulla voidaan ymmärtää myös, miltä osin organisaation lähijohtajuutta ei välttämättä kannata kehittää palvelevaa johtajuutta vastaavaksi.

1.3 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen tavoite määriteltiin sekä tutkijan tutkimusintressin että kohdeorganisaation tarpeiden pohjalta. Lisäksi tavoitteen määrittelyssä painoi-

tettiin tutkimuksen tuomaa lisäarvoa palvelevan johtajuuden tutkimuskenttään. Näkökulma rajattiin työntekijöihin, jotta kohdeorganisaatiossa saataisiin mahdollisimman hyvin kehittämisehdotuksia organisaation lähijohtamiseen. Tutkimuksen tutkimuskysymykset muodostettiin tutkimuksen päätavoitteen ohjaamana. Kysymysten muodostamisessa kiinnitettiin huomiota siihen, että niiden avulla lisättäisiin ymmärrystä palvelevan johtajuuden ilmiöstä terveydenhuollon kontekstissa. Myös tutkimuksen tieteenfilosofinen lähtökohta, eli sosiaalinen konstruktionismi, ohjasi kysymysten asettelua. Tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymysten määrittelyn yhteydessä tutkimuksesta laadittiin kirjallinen tutkimussuunnitelma, johon raportoitiin tutkimuksen lähtökohdat, tavoitteet, tutkimusmenetelmät sekä koko tutkimusprosessin toteuttaminen ja aika-
taulu.

Tutkimuksen teoriaosuus koottiin tärkeimpien palvelevan johtajuuden tutkimusten ja artikkeleiden pohjalta. Lisäksi teoriaosuuteen valikoitiin palvelevan johtajuuden tutkimuksia, jotka tuovat tietoa tästä johtajuuden ilmiöstä terveydenhuollon kontekstissa. Koko tutkimusta ohjaavaksi palvelevan johtajuuden määritelmäksi valikoitui Spearsin (2004) määritelmä palvelevasta johtajuudesta, sillä sitä on pidetty yleisesti tärkeimpänä palvelevan johtajuuden määritelmänä (van Dierendonck 2011, 1231). Lisäksi Spearsin määritelmä perustuu palvelevan johtajuuden kantaisän, eli Robert Greenleafin ajatuksiin palvelevasta johtajuudesta (Spears 2004, 8), joten Spearsin määritelmää voidaan pitää luotettavana teoreettisena pohjana palvelevan johtajuuden tutkimukseen.

Tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka empiirinen aineisto kerättiin yksilöhaastatteluilla terveydenhuollon organisaation sairaanhoitajilta. Tutkittavia lähestyttiin ensin tutkijan laatimalla tutkimustiedotteella. Vapaaehtoisia haastateltavia ilmoittautui tutkimukseen mukaan seitsemän. Tutkimustehtävän kannalta seitsemän haastattelua osoittautui sopivaksi määräksi riittävän aineiston, mutta myös aineiston hallittavuuden kannalta. Kaikki tutkimushaastattelut pidettiin työntekijöiden omalla työpaikalla tammi- ja helmikuun 2019 aikana. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina, joissa haastattelurunko muodostui seuraavista viidestä teemasta: palvelevan johtajuuden määritelmä, johtajuuden ominaispiirteet, johtajan ja työntekijän välinen suhde, johtajuus organisaation arjen toiminnassa sekä johtajuuden vaikutukset. Haastattelussa selvitettiin työntekijöiden kokemuksia heidän oman lähijohtajansa johtajuudesta edellä esitettyihin teemoihin liittyen. Tutkittavien lähijohtajat ovat organisaation osastonhoitajia.

Kunkin haastattelun jälkeen aineiston litterointi aloitettiin samana päivänä, jotta haastattelutilanne oli tutkijalla tuoreessa muistissa. Litteroinnin yhteydessä haastatteluaineisto anonymisoitiin (Ruusuvoori & Nikander 2017, 438). Tämän jälkeen aloitettiin aineiston analysointi. Aineiston analysointivaiheessa kiinnitettiin erityistä huomiota tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Analyysi toteutettiin teoriaohjaavan sisällönanalyysimenetelmällä, jonka tuloksena aineistosta löydettiin viisi palvelevan johtajuuden ulottuvuutta. Tulosten pohjalta pohdittiin saatuja vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tehtiin johtopäätökset tutkimusaiheesta. Tarkemmin tämän tutkimuksen toteutumista kuvataan tutkielman luvussa kolme.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämän pro gradu -tutkielman johdannossa esitellään tutkimusaiheen taustaa, rajauksia ja perusteluja siihen, miksi tämä tutkimus on tärkeä ja miksi se toteutetaan. Tämän jälkeen kuvataan tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja siihen liittyvät tutkimuskysymykset. Lisäksi johdannossa selostetaan lyhyesti tutkimuksen toteuttaminen käytännössä.

Tutkimusraportin johdannon jälkeen tutkimuksessa syvennyttään palvelevan johtajuuden teoriaan, jossa esitellään palvelevaa johtajuutta merkittävimpiin tieteellisiin tutkimuksiin nojautuen. Teoriaosuudessa avataan ensin palvelevan johtajuuden käsitettä, minkä jälkeen kuvataan johtajuuden kehitystä palvelevaan johtajuuteen. Seuraavaksi esitellään palvelevan johtajuuden tunnetuimmat määritelmät, joiden avulla tätä johtajuuden ilmiötä operationalisoidaan. Tämän jälkeen kuvataan palvelevan johtajan ja työntekijöiden välisen suhteen merkitystä sekä palvelevan johtajuuden yhteyttä muihin tärkeimpiin johtamisen teorioihin. Lisäksi käsitellään palvelevan johtajuuden vaikutuksia työntekijöihin, tiimiin ja organisaatioon, minkä jälkeen kuvataan kriittisesti palvelevan johtajuuden haasteita. Lopuksi avataan vielä palvelevaa johtajuutta tarkemmin terveydenhuollon toimialan kontekstissa.

Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimusaineisto ja tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät. Aluksi esitellään lyhyesti tutkimuskonteksti ja tutkimusaineisto. Seuraavaksi kuvataan tutkimuksen metodologia, jossa käydään läpi tutkimuksellinen viitekehys, joka tässä tutkimuksessa on sosiaalinen konstruktionismi, sekä tutkimussuuntaus, eli kvalitatiivinen tutkimus. Tämän jälkeen kuvataan aineiston hankintamenetelmä eli teemahaastattelu sekä analysointimenetelmä, joka tässä tutkimuksessa on teoriaohjaava sisällönanalyysi. Samassa yhteydessä selostetaan, miten analyysi on toteutettu. Neljännessä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset luokittain sekä tulosten yhteenveto. Tutkimusraportin viimeisessä luvussa esitellään empiirisistä tuloksista tehdyt tulkinnat ja johtopäätökset. Johtopäätöksissä saatuja tuloksia peilataan palvelevan johtajuuden tieteelliseen määritelmään sekä pohditaan käytännön johtopäätöksiä. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusaiheita. Tutkimusraportin lopusta löytyvät tutkimuksessa käytetyt lähteet.

2 PALVELEVA JOHTAJUUS

“The great leader is seen as servant first” (Greenleaf 2002, 21).

Viitteitä palvelevasta johtajuudesta voidaan havaita jo kaukaa historiasta. Palvelevan johtajuuden on nähty olevan sidoksissa muun muassa moniin uskontoihin, kuten kristinuskoon ja hindulaisuuteen, sekä ei-uskonnollisiin filosofioihin, kuten taolaisuuteen ja siveysoppiin. (Sendjaya, Sarros & Santora 2008, 406.) Robert Greenleaf loi modernin palvelevan johtajuuden käsitteen 1970-luvulla, mutta sen akateeminen tutkiminen herätti vielä vähän kiinnostusta 2000-lukuun asti (Liden, Panaccio, Meuser, Hu & Wayne 2014, 2). Palvelevan johtajuuden tutkimuksen vähäisyyttä on selitetty sillä, että palveleva johtajuus on noussut käytännöstä, eikä akateemisesta tutkimuksesta (Parris & Peachey 2013, 379). Kuitenkin viime vuosina palvelevan johtajuuden tieteellinen tutkimus on kasvanut merkittävästi ja siitä on julkaistu monia kansainvälisiä akateemisia artikkeleita (Liden, Panaccio, Meuser, Hu & Wayne 2014, 2). Yhtenä mahdollisena syynä palvelevan johtajuuden kiinnostuksen kasvamiseen on pidetty sitä, että viime aikoina ahneiden ja itsekkäiden yritysjohtajien skandaalit ovat yleistyneet. Siksi tutkijat ovat kiinnittäneet yhä enemmän huomioita ihmisläheisiin ja eettisiin tapoihin johtaa, mitä esimerkiksi palveleva johtajuus edustaa. (Huang, Li, Qiu, Yim & Wan 2016, 946.)

Moniin muihin johtamisen teorioihin verrattuna palvelevan johtajuuden tutkimus on kuitenkin vielä lapsenkengissä. Suuri osa tämän hetkisistä palvelevan johtajuuden tutkimuksista keskittyy palvelevan johtajuuden ominaispiirteisiin sekä palvelevan johtajuuden teorian vertailuun muihin johtamisen teorioihin nähden. (Stone, Russell & Patterson 2004, 358.) Lisäksi aiemmat tutkimukset palvelevasta johtajuudesta eivät ole yksimielisiä ja monet tutkimukset tuovat esiin palvelevan johtajuuden ominaisuuksia hyvin itsenäisesti (Barbutto & Wheeler 2006, 304). Kuitenkin Greenleafin (1970) ja Spearsin (2004) määritelmät ovat yleisimmin hyväksytyjä näkemyksiä palvelevasta johtajuudesta (van Dierendonck 2011, 1231), minkä takia tämän tutkimuksen teoriaosuudessa syvennytään erityisesti heidän teoriaansa sekä niistä johdettuihin teorioihin palvelevasta johtajuudesta.

Teoriaosuuden aluksi avataan palvelevan johtajuuden käsitettä (2.1) ja johtajuuden kehittymistä palvelevaksi johtajuudeksi (2.2). Tämän jälkeen tarkastellaan tunnetuimpia palvelevan johtajuuden määritelmiä (2.3), joista tämän tutkimuksen kannalta merkittävimpänä määritelmänä esitellään Spearsin palvelevan johtajuuden määritelmä. Lisäksi kuvataan palvelevan johtajan ja työntekijän välisen suhteen merkitystä (2.4) sekä palvelevan johtajuuden yhteyttä muihin merkittävimpiin johtamisteorioihin (2.5). Tämän jälkeen käsitellään palvelevan johtajuuden vaikutuksia (2.6) sekä haasteita (2.7). Lopuksi tarkastellaan palvelevaa johtajuutta terveydenhuollon kontekstissa (2.8).

2.1 Palvelevan johtajuuden käsite

Alun perin palvelevan johtajuuden moderni käsite perustuu Robert Greenleafin määritelmään johtajuudesta. Yleisesti sanoja *palvelija* ja *johtaja* on pidetty toistensa vastakohtina, mutta Greenleaf toi nämä sanat yhteen merkityksellisellä tavalla, luoden paradoksaalisen käsitteen *palveleva johtajuus* (Spears 2010, 26.) Englannin kielessä käsitteestä käytetään termiä *servant leadership*. Greenleaf määritteli palvelevan johtajuuden käsitteen urauurtavassa työssään ”The Servant as Leader” vuonna 1970. Greenleaf sai ajatuksen palvelevasta johtajasta luettuaan Hermann Hessen kirjoittaman myyttisen tarinan nimeltä ”Journey to the East”. Keskeinen hahmo tässä tarinassa on Leo, jonka johtamistapaa Greenleaf pohtii. Tarinassa Leo palvelee matkustajaryhmän jäseniä aavikolla kaikilla tavoilla. Hän on jalomielinen ja tekee kaikkensa matkustajia varten. Kaikki sujuu hyvin, kunnes Leo yhtäkkiä katoaa. Leon katoamisen jälkeen ryhmä joutuu kaaokseen ja keskeyttää matkan. Pian ryhmä ymmärtää, että Leo oli itseasiassa heidän johtajansa, joka johti heitä palvelemalla. Greenleaf pohtii tätä paradoksia ja kirjoittaa seuraavasti: ”kasvavatko he ihmisinä, joita palvellaan; tulevatko he palvelun myötä terveemmiksi, viisaammiksi, vapaammiksi, itsenäisimmiksi ja enemmän itse palvelijoiden kaltaisiksi?” Hessen tarinan kautta Greenleaf ymmärsi, että hyvä johtaja palvelee aina ensin. (Greenleaf 2002, 21, 27.)

Vaikka palveleva johtajuus on siis peräisin jo 1970-luvulta, on sen suosio kasvanut johtamisteorian vasta viime vuosina. Palvelevan johtajuuden tieteenkirjallisuudessa on melko epäjohdonmukaisia määritelmiä palvelevasta johtajuudesta (Liden, Wayne, Zhao & Henderson 2008, 162). Eri tutkijat ovat määrittelleet tätä ilmiötä eri tavoin esimerkiksi kansallisesta kontekstista riippuen (Parris & Peachey 2013, 389). Yhteistä lähes kaikille tutkimuksille näyttää kuitenkin olevan Greenleafin (2002, 27) alkuperäinen ajatus siitä, että palvelevalla johtajalla on luontainen halu palvella toisia. Palvelevan johtajan hyvän esimerkin kautta työntekijät alkavat itse mallintaa palvelevan johtajuuden piirteitä ja näin he alkavat itse tulla palvelevan johtajan kaltaisiksi. Tästä syystä Graham (1991, 111) onkin luonnehtinut palvelevan johtajuuden olevan ”tarttuvaa”.

Palvelevan johtajuuden on määritelty olevan holistinen eli kokonaisvaltainen lähestymistapa johtamiseen (Schwarz, Newman, Cooper & Eva 2016, 1026). Siinä johtajuus perustuu ihmiskeskeiseen ja eettiseen johtamistapaan

(van Dierendonck 2011, 1228). Palvelevaa johtajuutta voidaan luonnehtia työntekijöitä vastuuttavaksi johtamistavaksi (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 11), jossa palvelevalla johtajalla on altruistinen kutsumus ja halu parantaa toisten elämää (Barbuto & Wheeler 2006, 318). Johtajan palveluhalu sisältää työntekijöiden puolien pitämisen, hoitamisen ja voimaannuttamisen (Yukl 2013, 337). Palvelevassa johtajuudessa korostetaan työntekijöiden tarpeita ja henkilökohtaista kasvua. Palvelevan johtajan mielestä jokaisella yksilöllä on sisäinen arvo, minkä takia johtaja sitoutuu jokaisen työntekijän persoonalliseen, ammatilliseen ja henkiseen kasvuun. (Kalliomaa & Kettunen 2013.) Palvelevassa johtajuudessa johtaja ei ole motivoitunut tarpeesta saada valtaa, vaan tarpeesta palvella työntekijöitä. Tärkeää on kohdella työntekijöitä kunnioittavasti. Palvelevan johtajuuden ilmapiiri rohkaisee työntekijöitä tekemään parhaansa. Siinä johtaja rakentaa organisaatiota, johon jokainen yksilö tuo oman arvonsa. (van Dierendonck 2011, 1229–1231.) Palvelevassa johtajuudessa johtaja kokee onnistuvansa, kun hänen johdettavansa saavuttavat tavoitteensa (Greenleaf 2002, 27; Bass 2000, 33).

Tunnusomaista palvelevalle johtajalle on moraalinen kognitiivinen kehitys. Palvelevan johtajan voi erottaa muista johtajista siitä, että hän johtaa omatuntonsa kautta. (Covey 2002, 4.) Hän osaa järkeillä toimintaansa moraalisesti huomioiden, mikä on oikein ja mikä väärin (van Dierendonck 2011, 1245). Johtaminen perustuu omatunnon äänelle, joka muistuttaa, miksi teemme työtämme (Juuti 2013, 149). Palvelevan johtajan moraalinen toiminta voidaan nähdä uhrauksena, koska siinä oma etu alistetaan korkeamman syyn tai periaatteen alaisuuteen. Moraalisessa toiminnassa palveleva johtaja seuraa yhteisiä arvoja. Ihannetilanteessa sekä johtaja että työntekijät ovat ”seuraajia”, jotka seuraavat yhteistä visiota, periaatteita ja arvoja. Näin moraalinen ajattelu on yhteisesti jaettava. (Covey 2002, 5–6.) Palvelevassa johtajuudessa tunnustetaan ihmisen moraalinen vastuu niin toisia ihmisiä, luontoa että koko yhteiskuntaa kohtaan (Juuti 2013, 149).

Greenleafin mukaan aidot palvelevat johtajat ratkaisevat työntekijöiden ongelmia kuuntelemalla heitä ensin aidosti. Johtajan kommunikointitaidot ovat tärkeät, koska johtajan aito kuunteleminen tuo työntekijöille voimaa. Greenleaf yhdistää palvelevaan johtajuuteen hyväksymisen ja empatian. Palveleva johtaja hyväksyy toiset aina sellaisina kuin he ovat. Hän ymmärtää toisia, eikä ikinä hylkää muita. Hän tiedostaa, ettei kukaan ole täydellinen. Kun johtaja myötäelää työntekijöiden tilanteita ja hyväksyy heidät omana itsenään, työntekijät voivat kehittyä. Tämä herättää myös luottamusta työntekijöissä. Luottamus on Greenleafin mukaan keskeistä palvelevassa johtajuudessa ja hänen mielestään koko palvelevan johtajan toiminta perustuu luottamukseen. Luotettavat johtajat välittävät aidosti johdettavistaan sekä instituutiosta, jossa he työskentelevät. (Greenleaf 2002, 31, 33–35, 68, 83.) Luottamuksen, sitoutumisen ja yhteistyön avulla palveleva johtaja pyrkii luomaan todellisen yhteisöllisyyden organisaation jäsenten välille (Kalliomaa & Kettunen 2013).

Palvelevan johtajan täytyy osata priorisoida asioita. Johtajan pitää uskaltaa vetäytyä tietyistä asioista ja keskittyä tärkeimpiin, mikäli hänelle kerääntyy liikaa paineita. Hänen on löydettävä optimaalinen tila ja kysyttävä itseltään: miten minun tulisi toimia palvellakseni muita parhaiten? Johtajan pitäisi myös

kyetä tiedostamaan tuntematonta sekä ennakoimaan ennalta arvaamattomia asioita. Tämä auttaa häntä näyttämään suuntaa työntekijöille. Vaikka monia asioita voidaan nykypäivänä ennustaa ja laskea, on silti olemassa informaation kuilu, joka palvelevan johtajan pitäisi ylittää kaukokatseisuudellaan. Kaukokatseisuuden kautta johtaja pystyy johtamaan paremmin ja pitämään tilanteet hallinnassa. (Greenleaf 2002, 31–33, 35, 38–40.)

Greenleaf korostaa tietoisuuden ja havaitsemisen merkitystä palvelevassa johtajuudessa. Tietoisuuden kautta johtaja on valppaampi ja hän keskittyy intensiivisemmin eri tilanteisiin. (Greenleaf 2002, 40–41.) Tietoisuuden ja itsetuntemuksen avulla palveleva johtaja ymmärtää omia ominaisuuksiaan ja uskomuksiaan. Näin myös hänen moraalinen ja eettinen ajattelu kehittyvät. Tämän myötä palvelevat johtajat osaavat ottaa huomioon myös omien tekojensa seuraukset. (Trastek, Hamilton & Niles 2014, 379.) Palveleva johtaja osaa arvioida itseään kriittisesti ja hyväksyä oman epätäydellisyytensä (Kalliomaa & Kettunen 2013). Hän myös oppii saamastaan kritiikistä (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 11).

Ehrhart (2004, 81) on yksi ensimmäisiä tutkijoita, joka julkaisi empiirisen artikkelin palvelevasta johtajuudesta. Hänen tutkimuksensa mukaan palveleva johtajuus edistää oikeudenmukaista työympäristöä. Van Dierendonckin (2011, 1248) mukaan oikeudenmukaisuus näkyy siinä, että palvelevat johtajat ovat herkkiä johdettaviensa tarpeille ja he haluavat tehdä oikeita päätöksiä. Palvelevassa johtajuudessa on turvallinen psykologinen ilmapiiri, jossa on tilaa oppia ja tehdä myös virheitä. Oikeudenmukaisesta ja luotettavasta ilmapiiristä on hyötyä erityisesti haastavina aikoina. Myös Greenleaf (2002, 148) on luonnehtinut, että palveleva johtaja pyrkii rakentamaan oikeudenmukaisempaa ja parempaa yhteiskuntaa.

Tutkijat ovat kuvanneet palvelevaa johtajaa monilla eri ominaisuuksilla. Palvelevan johtajan on määritelty olevan esimerkiksi nöyrä, huolehtiva, hyväntahtoinen, kannustava, kunnioittava, avoin, opettavainen, määrätietoinen ja luotettava johtaja. (Liden, Meuser, Panaccio, Hu & Wayne 2014, 9; Covey 2002, 12; van Dierendonck 2011, 1231.) Palvelevalla johtajalla on myös kyky ymmärtää sosiaalista käyttäytymistä. Hän hyväksyy ihmiset sellaisina kuin he ovat ja näyttää suuntaa työntekijöille. Palvelevalle johtajalle tyypillistä on itsemääräämisoikeus. Tämä tarkoittaa, että johtajalla on vapaus itse valita omat toimintansa. (van Dierendonck 2011, 1232, 1245.) Palvelevat johtajat ovat edelläkävijöitä, jotka uskaltavat tehdä epätavanomaisia päätöksiä arvojensa mukaisesti. He seisovat sanojensa takana, vaikka mitä tapahtuisi. (van Dierendonck & Nuijten 2010, 264.) Palveleva johtaja pystyy näkemään tulevaisuuden vision ja jakamaan tämän vision työntekijöille niin, että he ymmärtävät sen ja innostuvat siitä (Heyler & Martin 2018, 233). Palveleva johtaja inspiroi jokaista johdettavaansa käyttämään omaa, ainutlaatuista osaamistaan, jotta yhdessä voidaan saavuttaa jaettu visio (Covey 2002, 3). Näin hän antaa työntekijöiden loistaa (Liden, Meuser, Panaccio, Hu & Wayne 2014, 9).

Palvelevan johtajuuden käsite on saanut osakseen myös kritiikkiä. Ensinnäkin palvelevan johtajuuden tutkimusta on vieroksuttu, koska alun perin tämä johtamisteoria ei noussut tieteellisestä yhteisöstä (Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu 2014, 42). Whetstone (2002, 390) on kritisoinut palvelevaa johtajuut-

ta siitä, että se on ”liian hyvä ollakseen totta”. Hänen mukaansa palveleva johtajuus on epärealistisen optimistinen johtamisteoria. Lisäksi van Dierendonckin (2011, 1251) mukaan käsitteessä valitettavaa on, että sanalle ”palvelija” on muotoutunut myös negatiivinen konnotaatio, koska sen ajatellaan helposti merkittävän passiivisuutta, päättämättömyyttä ja jopa vallasta luopumista. Hänen mukaansa jotkut johtajat eivät pidä ”palvelija” käsitteestä, koska he yhdistävät sen heikkouteen ja pehmeuteen.

Nämä mielikuvat palvelevasta johtajasta eivät kuitenkaan pidä paikkaansa. Greenleafin (1977) mukaan palveleva johtaja on rohkea suunnannäyttäjä, joka pitää huolen, että työntekijät ottavat vastuun itsestään. On totta, etteivät palvelevat johtajat käytä niin paljon valtaa saadakseen asioita tehtyä, vaan he suostuttelevat työntekijöitä vaikuttaakseen heihin. (van Dierendonck & Nuijten 2010, 250–251.) Greenleafin mukaan johtajan kyky suostutella työntekijöitä vaatii johtajalta sinnikkyyttä, kärsivällisyyttä ja itsevarmuutta (Heyler & Martin 2018, 233). Ennen kaikkea johtajan täytyy herättää vahvaa luottamusta työntekijöissä, jotta hän saa suostuteltua heidät kohti yhteistä suuntaa ja päämäärää. Luottamusta johtajaan herättää työntekijöiden usko johtajan arvoihin ja kykyihin. (Greenleaf 2002, 30.) Tarkemmin palvelevaan johtajuuteen liittyvää kritiikkiä ja palvelevan johtajuuden haasteita käsitellään luvussa 2.7.

2.2 Käsitteen kehitys

Tässä luvussa kuvataan, miten johtajuus voi kehittyä palvelevaksi johtajuudeksi. Liden, Meuser, Panaccio, Hu ja Wayne (2014, 5) ovat määrittäneet kuusi niin kutsuttua palvelevan johtajuuden esimuotoa, jotka kehittävät johtajan käyttäytymistä palvelevan johtajan käyttäytymistä vastaavaksi. Nämä kuusi esimuotoa ovat halu palvella toisia, tunneälykkyys, moraalinen kypsyys ja tahto, prososiaalinen identiteetti, itsearvioiti sekä alhainen narsismi. Seuraavaksi esitellään nämä esimuodot lyhyesti.

Ensimmäinen esimuodoista on palvelevan johtajan aito halu palvella työntekijöitä, mikä osoittaa johtajan epäitsekkyyttä ja altruistisia motiiveja. Johtajan halu palvella toisia kasvattaa hänen motivaatiotaan palvella entisestään. (Liden, Meuser, Panaccio, Hu & Wayne 2014, 6.) Toinen esimuodoista on tunneälykkyys, jossa yhdistyvät kognitiiviset taidot ja tunteet (Wolff, Pescosolido, & Druskat 2002, 518). Tunneälykkyyteen sisältyvät tunteiden havaitseminen, tunteiden ymmärtäminen sekä tunteiden säätely (Joseph & Newman, 2010, 54–55). Lisäksi siihen liittyy vahvasti empatia, mikä merkitsee kykyä ymmärtää toisen tunteita (Mayer & Salovey 1993, 438). Palveleva johtaja haluaa ymmärtää työntekijöiden kivun ja turhautumisen, ja olla heille tukena (Yukl 2013, 337). Jotta palveleva johtaja voi tunnistaa työntekijöiden tarpeita ja palvella heitä mahdollisimman hyvin, on hänen oltava empaattinen ja ymmärrettävä toisten tunteita. Lisäksi omien tunteiden hallinta ja säätely tilanteen mukaan on tärkeää. Tunneälykkäät johtajat hyväksyvät helpommin sen tosiasian, että myös työntekijät tekevät virheitä. Onkin ajateltu, että tunneälykkyys on välttämätön ominaisuus palvelevalle johtajalle. (Liden, Meuser, Panaccio, Hu & Wayne 2014, 6–7.)

Hannah, Avolio ja May (2011, 666) ovat jakaneet moraalisen ajattelun kahden kategoriaan: moraalinen kypsyys ja moraalinen tahto, jotka yhdessä muodostavat palvelevan johtajuuden kolmannen esimuodon. Moraalinen kypsyys kuvastaa moraalista arviointia: mikä on oikein ja mikä väärin. Moraaliseen kypyyteen sisältyy moraalinen identiteetti, joka tarkoittaa ”moraalisena ihmisenä olemista”. Moraalinen identiteetti on keskeinen osa yksilön minäkuvaa. (Liden, Meuser, Panaccio, Hu & Wayne 2014, 7.) Johtajan moraalinen kypsyys edistää myös muita palvelevan johtajan käytösmalleja, koska korkean moraalin omaavat ihmiset eivät käyttäydy niin itsekkäästi (Schminke, Ambrose, & Neubaum 2005, 148). Moraalinen tahto on kyky uskoa, että on moraalisesti vastuussa ja toimii moraalisesti. Palvelevan johtajan eettistä käyttäytymistä tukee moraalisen tahdon saavuttaminen. (Liden, Meuser, Panaccio, Hu & Wayne 2014, 7.) Palveleva johtaja seisoo moraalisten periaatteiden takana myös silloin, kun asia ei tuo organisaatiolle taloudellista hyötyä (Yukl 2013, 337).

Neljäs palvelevan johtajuuden esimuodoista on prososiaalinen identiteetti. Vahva prososiaalinen identiteetti on osa minäkuvaa ja se keskittyy muiden auttamiseen (Grant, Molinsky, Margolis, Kamin & Schiano 2009, 321). Tämä on olennaista palvelevassa johtajuudessa, koska siinä työntekijöiden ja koko yhteisön auttaminen ja palveleminen ovat keskeistä. Palvelevan johtajuuden viides esimuoto on itsearviointi. Itsearviointi koostuu itsetunnosta, luottamuksesta omiin kykyihin, hallinnan käsityksestä ja neuroottisuudesta. Itsearviointi on yksilön käsitys itsestään pätevänä, arvokkaana ja tehokkaana persoonana. Myönteisen minäkuvan henkilöt käyttäytyvät todennäköisemmin epäitsekkäästi. Hyvän itsetunnon omaavat johtajat eivät tavoittele tyytyväisyyttä itselleen, vaan tyytyväisyyttä työntekijöille. Lisäksi kun johtajat luottavat omiin kykyihinsä, on heidän helpompi tukea myös työntekijöitä kasvamaan. (Liden, Meuser, Panaccio, Hu & Wayne 2014, 8.)

Kuudentena eli viimeisenä Liden ym. (2014) määrittävät palvelevan johtajuuden esimuodoksi alhaisen narsismin. Narsistit vaativat kohtuutonta ihailua, eivätkä he ole empaattisia. He keskittyvät omiin tavoitteisiinsa muiden tavoitteiden kustannuksella. Palveleva johtaja ei ole narsistinen henkilö, koska palveleva johtaja laittaa muut itsensä edelle ja auttaa heitä kehittymään ja kasvamaan. Palveleva johtaja ei tavoittele muiden ihailua, vaan pysyttelee mieluummin itse taustalla. Mitä narsistisempi henkilö on, sitä vähemmän se vastaa palvelevan johtajan käyttäytymistä. (Liden, Meuser, Panaccio, Hu & Wayne 2014, 8.)

Nämä kuusi esimuotoa kuvastavat johtajan potentiaalia kehittyä palvelevaksi johtajaksi. Kuitenkin Greenleafin (1977) mukaan palveleva johtajuus nousee ennen kaikkea aina johtajan periaatteista, arvoista ja uskomuksista (Farling, Stone & Winston 1999, 53). Lisäksi palvelevan johtajuuden kehittymiseen vaikuttavat tietenkin eri kontekstitekijät (Liden, Meuser, Panaccio, Hu & Wayne 2014, 5). Silti nämä esimuodot kuvastavat hyvin, mitkä tekijät yleisesti tukevat johtajuuden kehittymistä palvelevaan johtajuuteen.

2.3 Tunnetuimmat määritelmät

Alun perin Greenleaf on määritellyt palvelevan johtajuuden olevan enemmän elämäntapa kuin johtamisteoria, minkä takia palvelevan johtajuuden tieteellistä tutkimista on kyseenalaistettu (Parris & Peachey 2013, 378). Kuitenkin viime vuosina palvelevan johtajuuden tutkimisen suosio on kasvanut ja siitä on tehty monia tieteellisiä määritelmiä. Palvelevaa johtajuutta on pyritty määrittelemään tunnistamalla sen merkittävimpiä ulottuvuuksia. Näin organisaatioon voidaan rekrytoida henkilöitä, joilla on palvelevan johtajan ominaisuuksia ja tämän kautta organisaation johtamisessa voidaan vahvistaa palvelevaa johtajuutta. (Barbuto & Wheeler 2008, 322.)

Eri tutkijat ovat korostaneet palvelevan johtajuuden määritelmässään eri ulottuvuuksia. Osa tutkijoista on jakanut palvelevan johtajuuden vain muutama ulottuvuuteen, kun taas osa on määritellyt sitä yksityiskohtaisemmin. Kuten on jo aiemmin mainittu, ensimmäisenä palvelevan johtajuuden käsitteen esitteli Greenleaf (1977) työssään ”The Servant as Leader”. Greenleafin ajatuksiin perustuen Larry Spears (1995) määritteli seuraavat kymmenen palvelevan johtajuuden ulottuvuutta:

1. **Kuunteleminen:** Korostetaan kommunikaatiotaitojen merkitystä. Johtaja pyrkii ymmärtämään ihmisten tarpeita kuuntelemalla heitä tarkkaavaisesti. Hän pyrkii tunnistamaan ryhmän tahdon ja auttaa selventämään sitä. Hän kuuntelee vastaanottavasti sitä, mitä sanotaan ja mitä jätetään sanomatta.
2. **Empatia:** Johtaja pyrkii ymmärtämään toisia. Hän hyväksyy heidät sellaisina kuin he ovat. Hän näkee ihmisten pyrkivän hyvään. Menestyneimmät palvelevat johtajat ovat niitä, jotka ovat taitavia empaattisia kuuntelijoita.
3. **Parantaminen:** Johtaja parantaa suhteitaan toisiin. Hän ratkoo haastavia tilanteita työyhteisössä. Hän pyrkii eheyttämään ihmiset ja organisaation.
4. **Ettinen tietoisuus:** Johtaja on yleisesti tietoinen, ja erityisesti itsetietoinen. Tietoisuus auttaa häntä ymmärtämään etiikkaa, valtaa ja arvoja. Hän on läsnä hetkessä. Hänellä on oma sisäinen tyyneys.
5. **Vakuuttaminen:** Johtaja on hyvä rakentamaan yhteisymmärrystä ryhmässä. Hän ei käytä hyväkseen asemaansa johtajana, vaan hän pyrkii vakuuttamaan toiset omien näkemystensä hyvydestä. Hän ei halua pakottaa työntekijöitä noudattamaan käskyjä, vaan hän vakuuttaa työntekijät puolelleen.
6. **Käsitteellistäminen:** Johtaja ajattelee asioiden pitkän tähtäimen vaikutuksia ja ratkaisuja tulevaisuuteen. Johtaja osaa katsoa asioita eri näkökulmista. Hän pyrkii toteuttamaan unelmiaan. Palvelevan johtajan on löydettävä tasapaino käsitteellisen ajattelun ja päivittäisen operatiivisen ajattelun välillä.

7. **Kaukonäköisyys:** Kaukonäköisyys on hyvin lähellä käsitteellistämistä, sillä siinä johtaja osaa ennakoita tilanteita ja pyrkii näkemään tilanteiden lopputuloksen. Hän osaa yhdistää menneisyyden tapahtumat, nykyhetken realiteetit ja tulevaisuuden päätösten vaikutukset. Kaukonäköisyys juurtuu myös syvälle intuitiiviseen ajatteluun.
8. **Palveluhalu:** Johtajalla on aito halu palvella toisten tarpeita. Hän haluaa hoitaa toisten asioita kuin omiaan. Hän on luotettava kumppani ja hän sitoutuu toisten tarpeiden palvelemiseen. Häntä kuvastaa avoimuus kontrollin sijaan.
9. **Ihmisten kasvun edistäminen:** Johtaja tekee kaikkensa tukeakseen ihmisten henkilökohtaista, ammatillista ja henkistä kasvua ja kehittymistä. Hän arvostaa ja kannustaa ihmisiä. Hän kunnioittaa jokaisen ihmisen ihmisarvoa. Käytännössä hän käyttää varoja työntekijöiden henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittymiseen, hän kiinnostuu henkilökunnan ideoista ja ehdotuksista, hän rohkaisee työntekijöitä osallistumaan päätöksentekoon ja auttaa myös irtisanottuja työntekijöitä aktiivisesti löytämään uuden työpaikan.
10. **Yhteisön kehittäminen:** Johtaja rakentaa yhteisöllisyyttä ja pyrkii toiminnassaan palvelemaan laajempaa yhteiskuntaa. Hän luo laajempaa yhteisöä, jossa työskentelee useita yrityksiä ja toimielimiä.

Kuitenkin Spears on tuonut ilmi, etteivät nämä kymmenen ulottuvuutta ole tyhjentävä kuvaus palvelevasta johtajuudesta. Joka tapauksessa tämä Spearsin määritelmä tuo hyvin esiin sen voiman ja lupauksen, mitä palveleva johtajuus välittää. (Spears 2004, 8–10; Spears 2010, 27–29; Juuti 2013, 149.)

Toisen tunnetun palvelevan johtajuuden määritelmän on luonut van Dierendonck (2011, 1232). Hän on jakanut palvelevan johtajuuden kuuteen ulottuvuuteen, jotta palvelevan johtajuuden mittaaminen olisi mahdollista. Nämä kuusi ulottuvuutta ovat:

1. Voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen
2. Nöyryys
3. Aitous
4. Myötäeläminen
5. Vastuuttaminen
6. Johtamisen hoitaminen

Ensimmäinen van Dierendonckin määritelmän ulottuvuuksista on voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen. Voimaannuttamisessa pyritään edistämään työntekijöiden ennakoivaa, itsevarmaa asennetta. Lisäksi työntekijöitä rohkaitaan henkilökohtaiseen kehittymiseen. Heitä kannustetaan itseohjautuvaan päätöksentekoon, tiedon jakamiseen ja innovatiivisuuteen. Toinen ulottuvuus on nöyryys. Se on kyky laittaa omat saavutukset ja kyvyt oikeaan perspektiiviin.

Palveleva johtaja uskaltaa myöntää, että hän tarvitsee muiden asiantuntemusta. Nöyryys näkyy palvelevan johtajan toiminnassa niin, että hän aidosti tukee työntekijöitä ja helpottaa heidän suoritustaan. Nöyryys on myös vaatimattomuutta: kun tehtävä on suoritettu onnistuneesti, palveleva johtaja vetäytyy itse taustalle ja antaa työntekijöiden loistaa. (van Dierendonck 2011, 1232–1233.)

Van Dierendonckin määritelmässä palvelevan johtajuuden kolmas ulottuvuus on aitous, johon liittyy läheisesti rehellisyys. Aito johtaja ilmaisee itseään niin, että se on johdonmukaista hänen ajatustensa ja tunteidensa kanssa. Palvelevan johtajan aitous ilmenee esimerkiksi siinä, että hän tekee mitä hän on luvannut ja hän on toiminnassaan rehellinen. Neljäs ulottuvuus on myötäeläminen, joka tarkoittaa kykyä ymmärtää ja kokea muiden tunteita sekä sitä, mistä lähtökohdista ihmiset tulevat. Se on myös kykyä päästää irti vääryyksistä. Myötäelämisessä tilanteista ei kanneta kaunaa. Tähän ulottuvuuteen kuuluu myös se, että voidaan kokea lämpöä, myötätuntoa ja anteeksiantoja toisia kohtaan myös silloin, kun joku on tehnyt virheen. Palvelevan johtajan olisikin luotava luottamuksellinen ilmapiiri, jossa ihmiset tuntevat, että he voivat tehdä virheitä ja samalla he tietävät, ettei heitä hylätä. Palveleva johtaja myöntää myös omat virheensä, eikä muistele menneitä. (van Dierendonck 2011, 1233–1234; van Dierendonck, Sousa, Gunnarsdóttir, Bobbio, Hakanen, Verdorfer, Duyan & Rodriguez-Carvajal 2017, 2.)

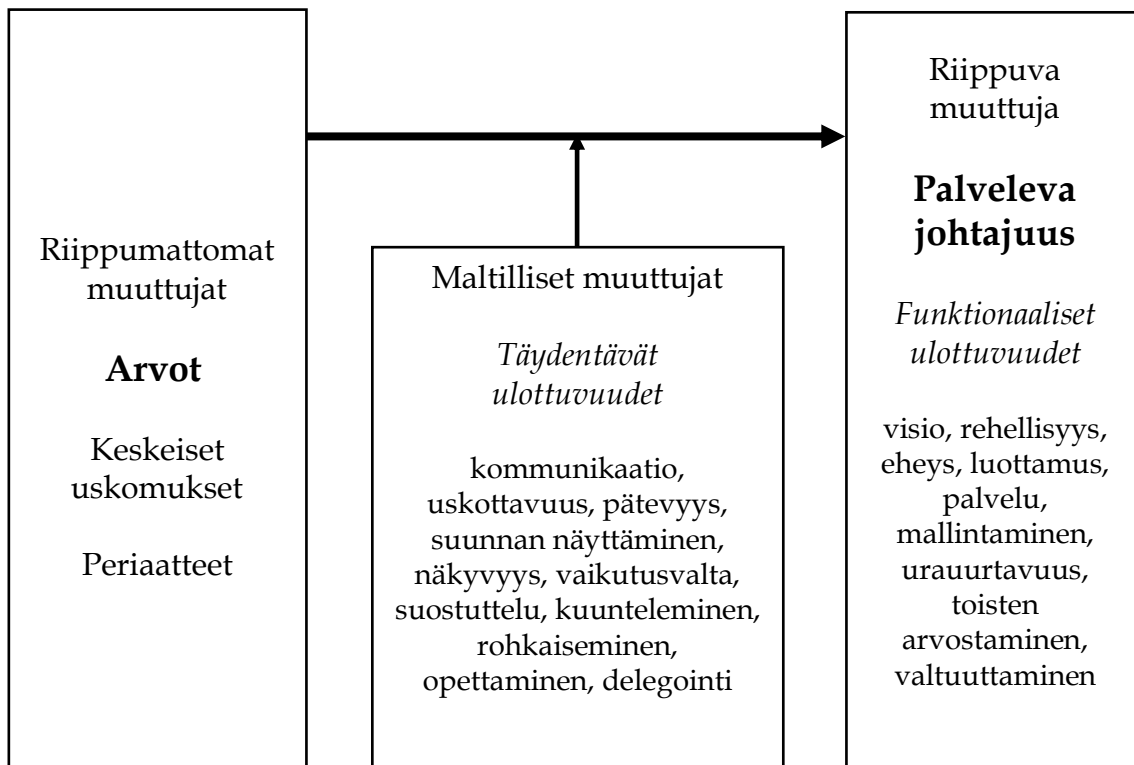
Viides van Dierendonckin määrittämistä ulottuvuuksista on vastuuttaminen. Siinä varmistetaan, että työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan. Tätä varten palvelevan johtajan on räätälöitävä työtehtävät ja tavoitteet työntekijöiden kyvyille ja tarpeille sopiviksi. Se voi myös merkitä uusien lähestymistapojen luomista vanhojen tapojen tilalle. Kuudes eli viimeinen van Dierendonckin määritelmän ulottuvuus on johtamisen hoitaminen, joka liittyy vahvasti sosiaaliseen vastuuseen, lojaalisuuteen ja tiimityöskentelyyn. Se merkitsee halukkuutta ottaa vastuu suuremmasta instituutiosta ja palvella toisia oman edun sijaan. Johtajan on oltava roolimallina toisille. Hän on avoin oppimaan uutta ja työskentelemään yhteisen hyvän eteen. Hyvällä esimerkillään johtajat voivat kannustaa myös muita toimimaan yhteisen edun mukaisesti. (van Dierendonck 2011, 1232–1234; van Dierendonck ym. 2017, 2.)

Van Dierendonck on kehittänyt yhdessä Nuijtenin (2010) kanssa myös toisen tunnetun palvelevan johtajuuden määritelmän. He huomasivat, että monet tutkijat ovat korostaneet palvelevan johtajuuden tutkimuksissaan työntekijöiden näkökulmaa, jolloin määritelmät ovat sisältäneet tekijöitä kuten auttaminen, palveleminen, aitous, empaattisuus, eettinen käytös, hyväksyminen, parantaminen ja muiden kunnioittaminen. Kuitenkin myös johdon näkökulma on tärkeä ottaa huomioon ilmiön operationalisoinnissa. Näin he kehittivät mittarin Servant Leadership Survey (SLS), jolla mitataan johtajan ja työntekijän välistä suhdetta. Tässä mittarissa huomioidaan sekä työntekijöiden että johdon näkökulmat. Mittarin ansiosta palveleva johtajuus on saatu paremmin mitattavaan muotoon ja sillä voidaan kuvata myös yksi yleinen määritelmä palvelevalle johtajuudelle. (van Dierendonck & Nuijten 2010, 250–251.) Tutkimuksensa tuloksena van Dierendonck ja Nuijten ovat määritelleet kahdeksan ulottuvuutta, jotka kuvaavat parhaiten palvelevaa johtajaa. Nämä kahdeksan ulottuvuutta ovat:

1. **Vetäytyminen:** Pysytään taustalla ja annetaan muiden loistaa. Kun onnistutaan, laitetaan toiset itsensä edelle.
2. **Anteeksi antaminen:** Ymmärretään muiden tunteita, ei kanneta kaunaa. Virheet annetaan anteeksi ja tuetaan työntekijöitä.
3. **Rohkeus:** Uskalletaan ottaa riskejä, lähestytään ongelmia uusista näkökulmista. Greenleafin (1991) mukaan rohkeus erottaa palvelevat johtajat muista johtajista. Rohkeus on välttämätöntä luovuudelle ja innovatiivisuudelle.
4. **Valtuuttaminen:** Rohkaistaan ja mahdollistetaan ihmisten kehittyminen, jaetaan tietoa, valmennetaan innovatiiviseen suoritukseen.
5. **Vastuu:** Pidetään ihmiset vastuussa omasta suorituskypvystään. Ihmiset tietävät, mitä heiltä odotetaan.
6. **Aitous:** Ollaan aitoja omana itsenä.
7. **Nöyryys:** Myönnetään, että ihmiset tekevät virheitä. Palvelevat johtajat tunnistavat omat rajoituksensa.
8. **Suunnan näyttäminen:** Halutaan ottaa vastuuta suuremmasta instituutiosta. Palvellaan toisia kontrollin sijasta. Johtajat ovat roolimalleja. Suunnan näyttäminen liittyy lojaalisuuteen ja tiimityöhön.

(van Dierendonck & Nuijten 2010, 251–252.)

Russell ja Stone (2002, 153) ovat tutkineet aiempaa tieteiskirjallisuutta palvelevasta johtajuudesta. Tutkimuksensa perusteella he ovat luoneet palvelevan johtajuuden määritelmän (kuvio 1), jossa palveleva johtajuus on jaettu funktionaalisiin ja täydentäviin ulottuvuuksiin. Funktionaalisiin ulottuvuuksiin Russell ja Stone ovat määrittäneet yhdeksän ulottuvuutta, joita ovat visio, rehellisyys, eheys, luottamus, palvelu, mallintaminen, urauurtavuus, toisten arvostaminen ja valtuuttaminen. Russellin ja Stonen määritelmän mukaan palvelevan johtajuuden ulottuvuudet nousevat esiin johtajan arvoista ja uskomuksista. Johtajan arvot ovat keskeisiä uskomuksia, jotka taas määrittävät johtajan moraaliset periaatteet. Nämä arvot, uskomukset ja periaatteet ovat palvelevan johtajuuden määritelmässä riippumattomia muuttujia, jotka vaikuttavat johtajan funktionaalisiin ulottuvuuksiin. Funktionaaliset ulottuvuudet taas määrittävät palvelevan johtajuuden muodon ja tehokkuuden. (Russell & Stone 2002, 147, 153.)



KUVIO 1 Palvelevan johtajuuden määritelmä (mukaiillen Russell & Stone 2002, 153)

Russellin ja Stonen määritelmässä täydentävät ulottuvuudet vaikuttavat johtajan arvojen soveltamiseen. Ne myös vaikuttavat funktionaalisten ulottuvuuksien tasoon ja intensiteettiin. Täydentävät ulottuvuudet eivät kuitenkaan ole toissijaisia, vaan tietyissä tilanteissa ne voivat olla välttämättömiä tehokkaaseen palvelevaan johtajuuteen. Esimerkiksi visio on funktionaalinen ulottuvuus, jonka täydentävä ulottuvuus on kommunikaatio, koska johtajan on kommunikoitava visio työntekijöille. Tämä palvelevan johtajuuden määritelmä tarkastelee kuitenkin vain johtajan eri ulottuvuuksien ja palvelevan johtajuuden suhdetta. Palveleva johtajuus voi yhtä lailla olla myös kontrolloitava muuttuja, joka vaikuttaa organisaatioon. Palveleva johtajuus voi olla esimerkiksi riippumaton muuttuja, joka vaikuttaa riippuvaan muuttujaan, eli organisaation tuloksellisuuteen. (Russell & Stone 2002, 147, 153.)

Edellä esitettyjen tunnetuimpien palvelevan johtajuuden määritelmien lisäksi myös monet muut tutkijat ovat tehneet omat määritelmänsä palvelevasta johtajuudesta. Laub (1999, 83) on kehittänyt palvelevasta johtajuudesta käsitteellisen määritelmän, joka kantaa nimeä Organisational Leadership Assessment (OLA). Tämä määritelmä sisältää kuusi palvelevan johtajuuden ulottuvuutta, joita ovat työntekijöiden henkilökohtainen kehitys, ihmisten arvostaminen, yhteisöllisyyden rakentaminen, autenttisuuden ilmaiseminen, johtajuuden tarjoaminen ja jaettu johtajuus. Lisäksi Sendjaya, Sarros ja Santora (2008, 409) ovat luoneet mittarin nimeltä Servant Leadership Behaviour Scale (SLBS), jolla mitataan seuraavia kuutta palvelevan johtajan ulottuvuutta: aito minuus, sitoumuk-

sellinen suhde, vapaaehtoinen alaisuus, muuttuva vaikutus työntekijöihin, vasuullinen moraalisuus ja yliluonnollinen spirituaalisuus.

Barbuto ja Wheeler (2006, 318) ovat jakaneet palvelevan johtajuuden viiteen ulottuvuuteen, joita ovat epäitsekkyyks, emotionaalinen parantaminen, suostutteleva kartoitus, viisaus sekä organisaationaalinen johtaminen. Myös Liden, Wayne, Zhao ja Henderson (2008, 173) ovat luoneet moniulotteisen mittarin, jossa palveleva johtajuus jaetaan seuraavaan seitsemään ulottuvuuteen: työntekijöiden asettaminen etusijalle, työntekijöiden kasvun ja onnistumisen tukeminen, voimaannuttaminen, emotionaalinen parantaminen, yhteisön arvon luominen, eettinen käyttäytyminen sekä käsitteelliset taidot. Page ja Wong (2000) ovat taas jakaneet palvelevan johtajuuden 12 ulottuvuuteen, joita ovat nöyryys, toisista huolehtiminen, palveleminen, rehellisyys, toisen valtuuttaminen ja kehittäminen, johtaminen, mallintaminen, ryhmähengen rakentaminen, jaettu päätöksenteko, visiointi ja tavoitteiden asettaminen. Hale ja Fields (2007, 399) ovat puolestaan tiivistäneet palvelevan johtajuuden vain seuraavaan kolmeen tekijään: nöyryys, palvelu ja visio.

Pattersonin (2003, 8) mukaan palveleva johtaja johtaa ja palvelee työntekijöitä seuraavien hyveellisten aatteiden mukaan: rakkaus, nöyrä toiminta, altruistisuus, visionäärisyys työntekijöitä kohtaan, luottamus, palveleminen ja työntekijöiden valtuuttaminen. Pattersonin ajatusten pohjalta Dennis ja Bocarnea (2005, 600) ovat puolestaan kehittäneet palvelevan johtajuuden määritelmän, jossa palvelevan johtajuuden ulottuvuudet ovat nöyryys, rakkaus, valtuuttaminen, luottamus ja visio. Denniksen ja Bocarnean palvelevan johtajuuden määritelmä on esimerkki siitä, että siinä pyritään mittaamaan johtajan palvelevan johtajuuden tasoa, eikä suoraan sitä, onko johtaja palveleva vai ei. Palvelevan johtajuuden tason mittaaminen vastaa usein paremmin johtajan todellista käytännön johtamista. Harvoin johtaja johtaa täysin palvelevan johtajuuden ideologian mukaan, vaan usein johtajalla on vain joitakin palvelevan johtajan ominaisuuksia. (Dennis & Bocarnea 2005, 600.)

Yhteenveto näistä palvelevan johtajuuden tunnetuimmista määritelmistä on koottu Taulukkoon 1. Kuten taulukon 1 koonnista voidaan todeta, palveleva johtajuus on niin laaja käsite, ettei mikään määritelmä yksin voi absoluuttisesti kuvata tätä moniulotteista johtajuuden ilmiötä. Eri tutkijat ovat tehneet tästä johtamisteoriasta erilaisia määritelmiä ja palvelevan johtajuuden ulottuvuuksia on jaoteltu kolmesta ulottuvuudesta jopa 12 ulottuvuuteen. Yhteistä kaikille määritelmille näyttää lähinnä olevan ajatus työntekijöiden palvelemisestä, vaikei sekään kaikissa määritelmässä ole suoranaisesti nimettynä ulottuvuusdeksi.

TAULUKKO 1 Yhteenveto palvelevan johtajuuden määritelmistä

Määritelmän kehittäjä	Palvelevan johtajuuden määritelmän ulottuvuudet
Spears (1995)	kuunteleminen, empatia, parantaminen, eettinen tietoisuus, vakuuttaminen, käsitteellistäminen, kaukonäköisyys, palveluhalu, ihmisten kasvun edistäminen, yhteisön kehittäminen
Van Dierendonck (2011)	voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen, nöyryys, aitous, myötäeläminen, vastuuttaminen, johtamisen hoitaminen
Van Dierendonck & Nuijten (2010)	vetäytyminen, anteeksiantaminen, rohkeus, valtuuttaminen, vastuut, aitous, nöyryys, suunnan näyttäminen
Russell & Stone (2002)	funktionaaliset ulottuvuudet: visio, rehellisyys, eheys, luottamus, palvelu, mallintaminen, urauurtavuus, toisten arvostaminen, valtuuttaminen; täydentävät ulottuvuudet: kommunikaatio, uskottavuus, pätevyys, suunnan näyttäminen, näkyvyys, vaikutusvalta, suostuttelu, kuunteleminen, rohkaiseminen, opettaminen, delegointi
Laub (1999)	työntekijöiden henkilökohtainen kehittyminen, ihmisten arvostaminen, yhteisöllisyyden rakentaminen, autenttisuuden ilmaiseminen, johtajuuden tarjoaminen, jaettu johtajuus
Sendjaya, Sarros & Santora (2008)	aito minuus, sitoumuksellinen suhde, vapaaehtoinen alaisuus, muuttuva vaikutus työntekijöihin, vastuullinen moraalisuus, ylläluonnollinen spirituaalisuus
Barbuto & Wheeler (2006)	epäitsekkyys, emotionaalinen parantaminen, suostutteleva kartoitus, viisaus, organisaationaalinen johtaminen
Liden, Wayne, Zhao & Henderson (2008)	työntekijöiden asettaminen etusijalle, työntekijöiden kasvun ja onnistumisen tukeminen, voimaannuttaminen, emotionaalinen parantaminen, arvon luominen yhteisölle, eettinen toiminta, käsitteelliset taidot
Page & Wong (2000)	nöyryys, toisista huolehtiminen, palveleminen, rehellisyys, toisen valtuuttaminen ja kehittäminen, johtaminen, mallintaminen, ryhmähengen rakentaminen, jaettu päätöksenteko, visiointi, tavoitteiden asettaminen
Hale & Fields (2007)	nöyryys, palvelu, visio
Patterson (2003)	rakkaus, nöyrä toiminta, altruistisuus, visionäärisuus työntekijöitä kohtaan, luottamus, palveleminen, valtuuttaminen
Dennis & Bocarnea (2005)	nöyryys, rakkaus, valtuuttaminen, luottamus, visio

Palvelevan johtajuuden eri määritelmistä Spearsin määritelmää on pidetty yleisimmin tärkeimpänä palvelevan johtajuuden määritelmänä (van Dierendonck 2011, 1231) ja se nostetaan esiin useimmissa palvelevan johtajuuden tutkimuksissa ja palvelevaa johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa (kts. esim. Russell & Stone 2002; van Dierendonck 2011; Juuti 2013). Toisaalta Kim, Kim & Choi (2014, 1157) ovat kritisoineet Spearsin määritelmää siitä, että määritelmän ulottuvuudet ovat kohtuuttoman normatiivisia. Eri tutkijoiden määritelmiä tarkasteltaessa voidaan todeta, että monet palvelevan johtajuuden määritelmät sisältävät melko utopistisen määrän ominaisuuksia, joita palvelevalla johtajalla tulisi olla.

Vaikka tutkimukset palvelevasta johtajuudesta ovat viime vuosina lisääntyneet, on yhä tarve palvelevan johtajuuden perusteelliselle määritelmälle

(Reed, Vidaver-Cohen & Colwell 2011, 423). Parasta tapaa määritellä tätä johtamisteoriaa ei vielä ole selvitetty (Yukl 2013, 337). Myös Berger (2014, 149) on kritisoinut palvelevan johtajuuden määritelmien monimutkaisuutta. Hän on esittänyt, että palvelevan johtajuuden tutkimuksissa pitäisi keskittyä vahvemman ja selkeämmän palvelevan johtajuuden määritelmän kehittämiseen. Van Dierendonckin (2011, 1252) mukaan tulevaisuudessa pitäisi enemmän tutkia palvelevan johtajuuden eri määritelmien eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Hänen mukaansa olisi tärkeää saada enemmän tietoa siitä, missä määrin palvelevan johtajuuden eri määritelmät ovat vaihdettavissa keskenään tai toisiaan täydentäviä. Tällaista selkeää vertailua eri määritelmien välillä ei vielä ole tutkittu.

Lisäksi van Dierendonck (2011, 1252) on kritisoinut palvelevan johtajuuden tutkimuksissa sitä, että usein palvelevaa johtajuutta tutkitaan siitä perspektiivistä, millaista palvelevan johtajuuden pitäisi ideaalitulanteessa olla. Hänen mukaansa vain harvoin tutkimuksissa tuodaan esiin kuvailevasti, millaista palveleva johtajuus käytännössä oikeasti on. Palvelevan johtajuuden määritelmien heikkouksista huolimatta tässä luvussa esitellyt palvelevan johtajuuden määritelmät selkiyttävät tätä johtajuuden teoriaa kukin omasta näkökulmastaan. Joka tapauksessa määritelmät tuovat esille palvelevan johtajuuden tärkeimpiä ulottuvuuksia, joihin johtajuutta voidaan peilata.

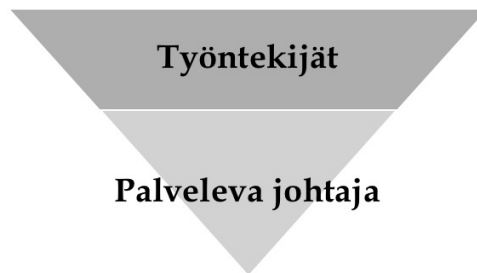
Tässä tutkimuksessa palvelevan johtajuuden määritelmän muodostaa Spearsin (2004) määritelmä palvelevasta johtajuudesta, joka esiteltiin tarkemmin tämän luvun alussa. Tutkimuksen teoreettiseksi määritelmäksi valittiin Spearsin määritelmä, koska hänen määritelmänsä ulottuvuuksia on pidetty palvelevan johtajuuden merkittävimpinä perustekijöinä (van Dierendonck 2011, 1231). Lisäksi hänen määritelmänsä perustuu Greenleafin ajatuksiin palvelevasta johtajuudesta (Spears 2004, 8). Spearsin määritelmä on tarpeeksi kattava kokonaisuus lähijohtajuuden tarkasteluun työntekijöiden näkökulmasta, koska se sisältää myös johtajan toimintaan sekä johtajan ja työntekijän väliseen suhteeseen liittyviä ulottuvuuksia, eikä vain listausta johtajan ominaisuuksista. Näin Spearsin palvelevan johtajuuden määritelmä soveltuu paremmin myös tutkimuksen sosiaalisen konstruktionismin lähtökohtaan siitä, että johtajuus rakentuu sosiaalisten toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa (Fairhurst & Grant 2010, 175). Lopullinen valinta Spearsin määritelmän soveltamisesta tässä työssä tehtiin tutkimuksen analyysivaiheessa, jota on kuvattu tarkemmin luvussa 3.4.

2.4 Johtajan ja työntekijän suhde

Hyvät suhteet johtajan ja johdettavan välillä ovat avain onnistuneeseen palvelevaan johtajuuteen. Palveleva johtaja vaalii hyviä suhteita työntekijöihin kuuntelemalla, empatialla ja edistämällä heidän kasvuaan. Hän myös vahvistaa suhteita työntekijöihin tukemalla yhteistyötä ja rakentamalla yhteisöä. (Fahlberg & Toomey 2016, 50.) Koska palveleva johtaja laittaa aina työntekijät etusijalle, hän on uskottava sanoessaan työntekijöille ”tämä on omaksi parhaaksesi” (Graham 1991, 113). Tämä työntekijän ja johtajan välisen hyvän suhteen merkitys korostuu myös muissa johtamisteorioissa, kuten transformationaalisessa johtajuudes-

sa ja LMX-teoriassa (Krishnan 2005, 14–15). Tarkemmin palvelevaa johtajuutta peilataan muihin johtamisteorioihin luvussa 2.5.

Valta ja vaikuttaminen ovat johtajuuden perusolemuksia. Valta merkitsee henkilön kykyä vaikuttaa toiseen osapuoleen. Tehokkaan johtajan on välttämättä vaikuttaa työntekijöihin saadakseen heidät suorittamaan tehtävänsä. Mitä suurempia muutoksia organisaatiossa on, sitä enemmän johtaja tarvitsee vaikutusvaltaa. (Yukl 2013, 188–189, 199.) Organisaatiossa lähijohtaja on asemansa johdosta yleensä korkeammassa asemassa työntekijöihinsä nähden. Usein käytetyt käsitteet ”esimies” ja ”alainen” korostavat tätä epäsymmetristä suhdetta, jossa esimiestä pidetään alaisten yläpuolella. Korkeampaa asemaa kuvaa esimerkiksi se, että esimies voi palkita alaisiaan ja hän voi vaikuttaa alaistensa urakehitykseen. Kuitenkin palvelutilanteessa ihminen asettuu palvelemaan henkilön alapuolelle. Työntekijöiden palveleminen vaatii johtajalta nöyrää asennetta. Tämä nöyrä palveleminen tasapainottaa johtajan ja työntekijän välistä epäsymmetristä suhdetta. Näin palveleva johtajuus vaikuttaa merkittävästi johtajan ja työntekijän tasa-arvoisempaan suhteeseen. (Juuti 2013, 147.) Palvelevassa johtajuudessa johtajan ja työntekijän välinen suhde kääntää siis perinteisen ”organisaation pyramidin” toisin päin, mitä havainnollistetaan alla olevassa kuviossa 2 (Heyler & Martin 2018, 230).



KUVIO 2 Palvelevan johtajan ja työntekijän välinen suhde

Kuten kuviosta 2 voidaan todeta, palveleva johtaja ei halua olla työntekijöiden yläpuolella ja saada valtaa. Hän ei halua olla ”esimies”, vaan hän haluaa ensisijaisesti palvella muita. Greenleafin mukaan palveleva johtaja on ”primus inter pares” eli ensimmäinen vertaistensa joukossa. (Greenleaf 2002, 27, 75.) Vallan sijaan hän haluaa edistää jonkin hyvän asian toteutumista eettisin keinoin. Hän toimii yhteisöä auttavalla ja palvelevalla asenteella. (Juuti 2013, 148.)

Palvelevassa johtajuudessa korostetaan työntekijöiden motivointia ja työhyvinvointia sekä työntekijöiden aitoa kuuntelemista ja empatiaa. Tämä ihmiskeskeinen asenne mahdollistaa turvalliset ja vahvat suhteet organisaatiossa. Näin myös työntekijät sitoutuvat paremmin tehtäväänsä ja he pystyvät antamaan parhaan panoksensa työssään. (van Dierendonck 2011, 1228–1231.) Palveleva johtaja haluaa luoda luottamuksellisen suhteen työntekijöihin. Tähän hän pyrkii rehellisyydellä, avoimuudella, toimimalla arvojen mukaisesti sekä osoittamalla luottamusta työntekijöihin. (Yukl 2013, 337.) Palvelevat johtajat hyväksyvät työntekijät sellaisina kuin he ovat, minkä ansiosta työntekijät uskaltavat kasvaa ja olla luovia ilman pelkoa (Sendjaya, Sarros & Santora 2008, 407). Mikä-

li organisaation tavoitteena on luoda palvelevaa johtajuutta korostava kulttuuri, kannattaa sinne valita johtajia, jotka haluavat keskittyä luomaan pitkäaikaisia suhteita työntekijöihin. Tästä syystä johtajien onkin tutustuttava jokaiseen työntekijään ja ohjattava heitä heidän yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. (Liden, Wayne, Zhao & Henderson 2008, 174.)

Palvelevassa johtajuudessa suhteet työntekijöihin ovat erityisen tärkeitä, koska siinä johtaja muodostaa ainutlaatuisen suhteen jokaiseen työntekijään. Palveleva johtaja toimii työntekijöiden tarpeiden, halujen ja potentiaalimukaisesti. Hän keskittyy työntekijöiden motivaatioon ja käyttäytymiseen, ja johtaa heitä niiden mukaisesti. Palveleva johtaja ottaa toiminnassaan huomioon työntekijän persoonallisuuden, kuten esimerkiksi proaktiivisen persoonallisuuden. (Liden, Meuser, Panaccio, Hu & Wayne 2014, 8.) Proaktiivinen persoonallisuus tarkoittaa yksilön halua kehittää itseään ja omaa urapolkuaan. Tällainen henkilö on muutosorientoitunut ja oma-aloitteinen työntekijä. (Seibert, Crant & Kraimer 1999, 417.) Proaktiivisen persoonallisuuden työntekijä ei tarvitse palvelevalta johtajalta niin paljon ohjausta, vaan enemmänkin voimaannuttamista. Sen sijaan työntekijät, jotka eivät ole proaktiivisia, voivat tarvita johtajalta hyvinkin paljon ohjausta ja mentorointia. Työntekijöiden persoonallisuudella on siis valtava merkitys siihen, miten palveleva johtaja heitä johtaa. Myös työntekijöiden itsearviointi vaikuttaa palvelevan johtajan johtamistapoihin. Työntekijä, jolla on vahva itsearviointi, vaatii johtajalta valtuuttamista ja näin palvelevan johtajan on helpompi tukea hänen kasvuaan ja onnistumista. Sen sijaan, jos työntekijällä on heikko itsearviointi, palveleva johtaja keskittyy enemmän emotionaaliseen parantamiseen. Palvelevan johtajan täytyy aina tarjota räätälöityä johtamista jokaisen työntekijän tarpeiden mukaisesti. (Liden, Meuser, Panaccio, Hu & Wayne 2014, 8–9.)

Työntekijöillä on erilaisia mieltymyksiä siitä, millainen on ideaalin johtajan prototyyppi. Kuitenkin koska palvelevat johtajat ovat herkkiä työntekijöiden tarpeille, he oppivat tietämään, millainen mieltymys kullakin työntekijällä on johtamisesta. Palveleva johtaja oppii ajan myötä jokaisen työntekijän taustan, mielenkiinnonkohteet ja mieltymykset, minkä kautta hän oppii myös tunnistamaan tämän tarpeet palvellakseen häntä paremmin. Palvelevat johtajat ovat oppineet tunnistamaan työntekijöiden uniikkeja toiveita ja mieltymyksiä, ja näin johtajat osaavat yksilöllisesti muuttaa johtamistaan näiden oletusten mukaisesti. (Liden, Meuser, Panaccio, Hu & Wayne 2014, 9–10.) Kun johtaja tunnistaa työntekijöiden ainutlaatuiset osaamiset ja kyvyt, hän voi auttaa heitä kehittämään näitä kykyjä yhä paremmiksi, minkä myötä koko organisaatio voi toimia tehokkaammin (Liden, Wayne, Zhao & Henderson 2008, 161).

Kuitenkin vaikka palvelevassa johtajuudessa johtajan ja työntekijän välinen suhde on keskiössä, on Juuti (2013, 150) kritisoinut palvelevaa johtajuutta siitä, ettei siinä oteta niin hyvin huomioon ihmisten välisen vuorovaikutuksen näkökulmaa. Hän toteaa, että palveleva johtajuus nojaa yksinomaan johtajan omaan toimintaan. Juuti tuokin esiin, että esimerkiksi jaettu johtajuus ottaa palvelevaa johtajuutta paremmin esiin myös suhteistetun johtamisnäkökulman. Toisaalta tässä tutkimuksessa palvelevaa johtajuutta tarkastellaan sosiaaliseen konstruktionismin nojautuen niin, että palveleva johtajuus rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Fairhurst & Grant 2010, 175). Näin tässä tutkimuksessa

käsitys palvelevasta johtajuudesta ei nojaa vain johtajan omaan toimintaan, vaan palveleva johtajuus rakentuu työntekijöiden haastattelupuheessa kielellisessä vuorovaikutuksessa.

2.5 Yhteydet muihin johtamisteorioihin

Johtajuutta tutkittaessa on aiheellista käydä läpi palvelevaa johtajuutta muiden merkittävien johtamisteorioiden kentässä. Näin voidaan ymmärtää, mitä yhteistä palvelevalla johtajuudella on muihin johtamisen teorioihin nähden ja mitkä asiat toisaalta erottavat sen muista johtamisteorioista.

Transformationaalinen johtajuus on monilta osin lähellä palvelevaa johtajuutta. Sekä palveleva että transformationaalinen johtajuus korostavat visiota, luottamusta, palvelua, uskottavuutta ja vaikuttavuutta (Bass 2000, 33). Lisäksi molemmissa teorioissa arvostetaan, kuunnellaan ja mentoroidaan tai opetetaan työntekijöitä. Sekä palvelevat että transformationaaliset johtajat ovat edelläkävijöitä, jotka palvelevat työntekijöitä olemalla heille roolimalleina. (Stone, Russell & Patterson 2004, 354, 359.) Kuitenkin transformationaalisessa johtajuudessa korostetaan enemmän organisaation tavoitteita, kun taas palvelevassa johtajuudessa korostetaan ennen kaikkea työntekijöiden tarpeita ja tavoitteita (van Dierendonck 2011, 1229, 1235). Palvelevat johtajat priorisoivat työntekijöiden tarpeet ensimmäiseksi, organisaation tarpeet toiseksi ja omat tarpeensa viimeiseksi (Sendjaya, Sarros & Santora 2008, 403). Lisäksi palvelevassa johtajuudessa vaalitaan palvelevan johtajuuden käytösmaalleja työntekijöille, mikä taas ei ole niin tyypillistä transformationaalisessa johtamisessa (Liden, Wayne, Zhao & Henderson 2008, 163).

Palvelevaa johtajuutta on usein verrattu LMX-teoriaan (leader-member-exchange -teoria), koska molemmissa johtamisteorioissa korostetaan johtajan ja työntekijän välistä vuorovaikutussuhdetta. Palvelevan johtajan ja työntekijän välisen suhteen merkitystä kuvattiin luvussa 2.3. Kuitenkaan LMX-teoriassa ei kiinnitetä niin paljon huomiota työntekijöiden kehittymiseen tai yhteisön palvelemisen edistämiseen. (Liden, Wayne, Zhao & Henderson 2008, 163.) Liden ym. (2008, 174) tutkimus osoittaa, että palveleva johtajuus eroaa sekä transformationaalisesta johtamisesta että LMX-teoriasta siinä, että palveleva johtajuus selittää organisaatiokansalaisuutta, organisaatioon sitoutumista ja varsinaisen työtehtävän suorittamista. Työtehtävän suorittamiseen liittyy vahvasti palvelevan johtajuuden eettinen käyttäytyminen.

Eettinen johtajuus on monilta osin samankaltainen palvelevan johtajuuden teorian kanssa, sillä molemmissa johtajan eettinen toiminta on tärkeää (Yukl 2013, 335). Palvelevan johtajuuden on luonnehdittu olevan eettistä toimintaa hyvyiden edistämiseksi (Juuti 2013, 149). Kuitenkin palvelevassa johtajuudessa keskitytään enemmän työntekijöiden kehitykseen, kun taas eettisessä johtajuudessa nöyryyteen ja työntekijöiden voimaannuttamiseen. Lisäksi palvelevan johtajuuden ulottuvuuksista autenttisuus, ihmissuhteiden hyväksyminen ja suunnan näyttäminen eivät ole niin merkittäviä piirteitä eettisessä johtajuudessa. Myös autenttisen johtajuuden on nähty olevan lähellä palvelevan johtajuus-

den teoriaa, koska siinä korostetaan palvelevan johtajuuden tavoin nöyryyttä ja autenttisuutta. (van Dierendonck 2011, 1236.) Molemmissa johtajuusteorioissa keskitytään johtajan ja työntekijän välisen suhteen merkitykseen (Yukl 2010, 345). Sekä autenttisuudessa että palvelevassa johtajuudessa tärkeää on moraalisuus, itsetietoisuus, itsesäätely, johtajan esimerkillisyys sekä keskittyminen työntekijöiden kehittämiseen. Kuitenkin palvelevan johtajuuden on nähty korostavan myös spirituaalisuutta, mikä taas ei ole autenttiselle johtajuudelle ominaista. (Sendjaya, Sarros & Santora 2008, 404.)

Kuten todettua, spirituaalinen johtajuus sisältää myös yhtäläisyyksiä palvelevaan johtajuuteen. Yksi yhdistävä tekijä on johtajan ja työntekijän välisen suhteen korostaminen (Yukl 2010, 345). Lisäksi molemmissa teorioissa vedotaan hyveellisiin johtamiskäytäntöihin, joilla vaalitaan merkityksellisyyttä ja keskinäistä yhteyttä työpaikalla. Molemmat johtamisteoriat pyrkivät helpottamaan kokonaisvaltaista ja yhtenäistä työpaikkaa, jossa työntekijät osallistuvat merkitykselliseen ja luontaisesti motivoivaan työhön. Fry (2003, 693) on määritellyt spirituaalisen johtajuuden kolme merkittävintä ominaisuutta: visio, altruistinen rakkaus sekä toivo ja usko. Nämä ominaisuudet ovat ominaisia myös palvelevalla johtajuudelle. Kuitenkaan Fryn spirituaalisen johtajuuden teoriassa ei korosteta moraalisia arvoja ja itseuhrautuvaa palvelemista, jotka taas ovat merkityksellisiä palvelevan johtajuuden teoriassa. (Sendjaya, Sarros & Santora 2008, 404–405.)

Graham (1991) on luokitellut karismaattisen johtamisen neljään luokkaan, joista neljäs luokka on palveleva johtajuus. Grahamin mukaan palvelevalle johtajuudelle on ominaista nöyryys, itsenäisyys, johdettavien moraalinen kehitys ja johtajien palveluorientaation jäljittely. Näin palvelevalla johtajuudella on yhteys myös karismaattiseen johtamiseen. (Graham 1991, 107.) Myös viidennen tason johtajuus on yhdistetty palvelevaan johtajuuteen, sillä molemmissa johtamisteorioissa korostetaan nöyryyttä. Toisaalta viidennen tason johtajuudessa keskitytään enemmän organisaation onnistumiseen ja vähemmän työntekijöiden kehittämiseen, toisin kuin palvelevassa johtajuudessa. Lisäksi viidennen tason johtajuuden teoriasta puuttuvat täysin palvelevan johtajuuden tyypilliset elementit, kuten autenttisuus, parantaminen ja ihmissuhteiden hyväksyminen. Näiden johtamisteorioiden lisäksi palvelevaa johtajuutta on verrattu voimaannuttavaan johtajuuteen, sillä molempia yhdistää voimaannuttamisen käsite. Palveleva johtajuus on kuitenkin voimaannuttavaa johtamista kokonaisvaltaisempi johtamisteoria. (van Dierendonck 2011, 1237–1238.)

Palvelevalla johtajuudella on siis monia yhtäläisyyksiä, mutta myös eroavaisuuksia muihin tunnettuihin johtamisteorioihin verrattaessa. Taulukkoon 2 on tiivistetty palvelevan johtajuuden yhtäläisyydet ja eroavaisuudet edellä esitettyihin johtamisteorioihin nähden.

TAULUKKO 2 Palvelevan johtajuuden vertailu muihin johtamisteorioihin

Johtamisteoria	Yhtäläisyydet palvelevaan johtajuuteen	Eroavaisuudet palvelevaan johtajuuteen
Transformaationaalinen johtajuus	visio, luottamus, palvelu, uskottavuus, vaikuttavuus, työntekijöiden kuunteleminen, johtajan esimerkillisyys	organisaation tavoitteet keskiössä
LMX-teoria	johtajan ja työntekijän suhteen merkitys	ei korosteta työntekijöiden kehittymistä ja yhteisöjen palvelemista
Eettinen johtajuus	johtajan eettinen toiminta	ei korosteta työntekijöiden kehittymistä, autenttisuutta, suunnan näyttämistä ja ihmissuhteiden hyväksymistä
Autenttinen johtajuus	johtajan ja työntekijän suhteen merkitys, nöyryys, autenttisuus, moraalisuus, itsetietoisuus, itsesäätely, työntekijöiden kehittyminen, johtajan esimerkillisyys	ei korosteta spirituaalisuutta
Spirituaalinen johtajuus	johtajan ja työntekijän suhteen merkitys, visio, altruistisuus, toivo, usko, hyveelliset johtamiskäytännöt, työntekijät osallistuvat luontaisesti motivoivaan työhön	ei korosteta moraalisia arvoja ja itseuhrautuvaa palvelemista
Karismaattinen johtajuus	nöyryys, itsenäisyys, työntekijöiden moraalinen kehitys, johtajien palveluorientaation jäljittely	palveleva johtajuus on vain yksi karismaattisen johtajuuden neljästä luokasta
Viidennen tason johtajuus	nöyryys	ei korosteta työntekijöiden kehittymistä, autenttisuutta, parantamista ja ihmissuhteiden hyväksymistä
Voimaannuttava johtajuus	voimaantuminen	ei niin kokonaisvaltainen johtamisteoria

Greenleafin mukaan (1977) palvelevan johtajuuden suurin ero muihin johtamisen teorioihin on se, että palvelevat johtajat pitävät aidosti huolta työntekijöistä (van Dierendonck & Nuijten 2010, 249). Palvelevassa johtajuudessa huomioidaan parhaiten työntekijöiden psykologiset tarpeet muihin johtamisteorioihin verrattuna (Hakanen & van Dierendonck 2013, 253). Lisäksi palvelevassa johtajuudessa johdetaan ensisijaisesti työntekijöiden ja yhteisön päämäärän mukaan, eikä organisaation päämäärän mukaan (Graham 1991, 166). Kun useimmissa johtamisteorioissa keskitytään ensisijaisesti tiettyyn tehtävään ja toiseksi valtuutetaan työntekijöitä saavuttamaan tämä tehtävä, palvelevassa johtajuudessa keskitytään aina ensin yksilöiden kykyyn onnistua ja sitten keskitytään tehtävän onnistumiseen (Gandolfi & Stone 2018, 265). Muihin johtamisen teorioihin verrattaessa palvelevat johtajat ovat usein vakuuttavampia roolimalleja työntekijöille, koska työntekijät uskovat johtajan aidosti haluavan heille hyvää ja olevan motivoitunut palvelemaan heitä, hyötymättä siitä itse mitenkään (Schwarz, Newman, Cooper & Eva 2016, 1027).

Lisäksi yksi merkittävä asia, joka erottaa palvelevan johtajuuden muista johtamisen teorioista, on sen kokonaisvaltainen luonne. Palveleva johtajuus sisältää monia ulottuvuuksia, kuten moraali, spirituaalisuus ja aitous, jotka ovat usein osana muita johtajuuden teorioita. (Sendjaya & Cooper 2011, 417.) Näin palvelevassa johtajuudessa korostuu sen hyvin moniulotteinen kokonaisvaltaisuus. Toisaalta muihin johtamisteorioihin verrattaessa palvelevassa johtajuudessa haastavaksi on koettu se, miten palveleva johtajuus pitäisi käytännössä toteuttaa. Realistisesti ajateltuna on käytännössä usein helpompaa vaatia työntekijöiltä tehtävien ja sääntöjen noudattamista, kuin että heitä innostetaan hyväksymään organisaation tehtävät ja visio. (Gandolfi & Stone 2018, 265.)

2.6 Vaikutukset

Nykypäivänä palveleva johtajuus on johtamistapa, jota monet organisaatiot tarvitsevat (Spears 2010, 26). Aiempien tutkimusten mukaan palvelevalla johtajuudella on monia myönteisiä vaikutuksia niin yksilö-, tiimi- että organisaatiotasolla (Liden, Wayne, Liao & Meuser 2014, 1435). Palveleva johtajuus perustuu siihen, että laittamalla työntekijöiden kehittymisen ja hyvinvoinnin kaiken etusijalle, vaikuttaa se pitkällä tähtäimellä myönteisesti myös organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (Hoch, Bommer, Dulebohn & Wu 2018, 507). Esimerkiksi Schwepkerin ja Schultzin (2015, 102) tutkimuksen mukaan palvelevalla johtajuudella on suora yhteys organisaation myynnin kasvuun.

Hoch ym. (2018, 517) ovat tutkimuksessaan osoittaneet, että palvelevalla johtajuudella on vahva korrelaatio moniin myönteisiin vaikutuksiin organisaatiossa, kuten organisaatiokansalaisuuteen, organisaatioon sitoutumiseen ja lähijohtajaan luottamiseen. Lisäksi palvelevan johtajuuden on tutkittu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden työasenteisiin ja työhön sitoutumiseen, tuloksellisuuteen, itsensä toteuttamiseen ja moraaliseen ajatteluun (van Dierendonck 2011, 1248–1250). Useiden tutkimusten mukaan palvelevalla johtajuudella on nähty olevan todellinen yhteys työntekijöiden työtyytyväisyyteen (mm. Mayer, Bardes & Piccolo 2008, 192; van Dierendonck & Nuijten 2010, 263).

Palveleva johtajuus sisältää useita käytäntöjä, jotka tukevat organisaation tuloksellisuutta. Näitä ovat muun muassa vision ja strategian vakiinnuttaminen, yksinkertaistettujen ja standardisoitujen menettelytapojen kehittäminen, asiakaslähtöisyyden vaaliminen, jatkuvan kasvun ja kehityksen varmistaminen, vallan ja tiedon jakaminen sekä laadukkaan työvoiman ylläpitäminen. (Coetzer, Bussin & Geldenhuys 2017, 1.) Myös Hamiltonin (2008) mukaan palvelevalla johtajuudella on monia myönteisiä vaikutuksia organisaatioon, kuten missioon keskittyminen, luovuus ja innovatiivisuus, joustavuus ja vastaanottavaisuus, monimuotoisuus, työntekijöiden lojaalisuus, työntekijöiden kunnioittaminen sekä työntekijöiden sitoutuminen niin sisäiseen että ulkoiseen palvelemiseen. (Andersen 2009, 9–10.)

Liden ym. (2008) tutkimuksen mukaan palvelevat johtajat inspiroivat työntekijöitä aktiiviseen yhteisön palvelemiseen organisaatiossa. Kun useammat saman organisaation johtajat tukevat palvelevaa johtajuutta, organisaatioon

voi syntyä kulttuuri, jossa palvellaan toisia, niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella. (Liden ym. 2008, 174.) Tästä on käytetty nimitystä palveleva kulttuuri, eli englanniksi *serving culture*. Palvelevan kulttuurin on todettu edistävän työntekijöiden luovuutta. Johtajat voivat vaikuttaa palvelevan kulttuurin syntymiseen rohkaisemalla työntekijöitä suoraan palveleviin käytösmalleihin, tai epäsuorasti mallintamalla näitä käytösmalleja niin, että työntekijät omaksuvat ne omaan käyttäytymiseensä. Koska työntekijät ihailevat ja kunnioittavat palvelevaa johtajaa, he ovat motivoituneita myös jäljittelemään johtajan käyttäytymistä. (Liden, Wayne, Liao & Meuser 2014, 1435, 1446.) Palvelevalla johtajuudella on myös merkittävä rooli luoda ja rakentaa eettistä kulttuuria, yhteisöä ja organisaation sosiaalista pääomaa. Näihin tuloksiin palvelevassa johtajuudessa päästään luottamuksen, arvojen, normien, sosiaalisen yhteenkuuluvuuden, kunnioituksen, sitoutumisen sekä jaetun kognition ja verkostojen kautta. (Ruíz, Martínez & Rodrigo 2010, 52–53.) Palveleva johtajuus tukee myös oikeudenmukaista ilmapiiriä organisaatiossa (Gunnarsdóttir 2014, 53).

Tutkimusten mukaan palvelevan johtajuuden on havaittu vaikuttavan myönteisesti organisaation asiakaspalveluun, asiakastyytyväisyyteen sekä asiakkaiden luottamukseen organisaatiota kohtaan (Coetzer, Bussin & Geldenhuys 2017, 10). Schwarz, Newman, Cooper ja Eva (2016, 1034) ovat tutkineet palvelevan johtajuuden vaikutusta työntekijöiden palvelumotivaatioon julkisella sektorilla. Heidän tutkimuksensa mukaan palveleva johtajuus paransi Kiinan julkisen sektorin työntekijöiden palvelumotivaatiota, mikä vaikutti positiivisesti myös heidän työsuoritukseensa. Myös Liden ym. (2014, 18) tutkimuksen mukaan palveleva johtajuus vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden tuloksellisuuteen niin yksilö- että tiimitasolla. Palvelevan johtajuuden onkin nähty vaikuttavan positiivisesti sekä yksilöiden että tiimien tehokkuuteen (van Dierendonck 2017, 2). Gandolfi ja Stone (2018, 266) toteavat palvelevan johtajuuden olevan todella tehokas johtamistapa, sillä siinä työntekijöitä kannustetaan hyödyntämään koko potentiaaliaan. Palvelevat johtajat auttavat ihmisiä saavuttamaan tavoitteensa ja voittamaan haasteensa (Trastek, Hamilton ja Niles 2014, 380).

Palvelevat johtajat valtuuttavat työntekijöitä, millä on myös myönteisiä vaikutuksia henkilöstössä. Valtuuttamiseen liittyy työntekijöiden itsemääräämisoikeus ja vaikuttamismahdollisuudet. Työntekijöitä valtuuttamalla palvelevat johtajat saavat työntekijät tuntemaan, että heidän työllään on merkitystä ja he ovat päteviä tehtäväänsä. Palvelevat johtajat myös edistävät työntekijöiden autonomista motivaatiota, mikä yhdistetään työntekijöiden prososiaaliseen käyttäytymiseen, työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Palvelevassa johtajuudessa työntekijät sitoutuvat helpommin johtajaan, koska palveleva johtaja tukee työntekijöitä, laittaa heidät etusijalle ja johtaa eettisesti. Työntekijöiden sitoutuminen johtajaan taas edistää muun muassa organisaatiokansalaisuutta, työtehtävien suorittamista sekä sitoutumista koko organisaatioon. (Liden, Meuser, Panaccio, Hu & Wayne 2014, 13–14; Gagné & Deci 2005, 344, 352, 356.)

Palvelevalla johtajuudella on myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden itsearviointiin, ja erityisesti heidän itsetuntoonsa ja luottamukseensa omiin kykyihinsä. Kun palveleva johtaja laittaa työntekijät etusijalle ja tukee heitä kasvuun ja onnistumiseen, kokevat työntekijät itsensä arvokkaiksi yksilöiksi, mikä

kohottaa heidän itsetuntoaan. Työntekijän parempi itsetunto vaikuttaa taas positiivisesti hänen työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen sekä suorituskyykyyn. Parempi itsetunto voi kehittää myös työntekijää itseään palvelevaksi johtajaksi. Palvelevat johtajat kehittävät työntekijöiden uskoa omiin kykyihinsä tarjoamalla heille mahdollisuuksia onnistua, esimerkiksi antamalla heille enemmän vastuuta työtehtävissä. (Chen, Zhu & Zhou 2015, 517; Liden, Meuser, Panaccio, Hu & Wayne 2014, 12.)

Hakanen ja van Dierendonck (2013, 255, 259) ovat tutkineet palvelevan johtajuuden yhteyttä ihmisten elämän laatuun suomalaisten tuomareiden kontekstissa. Tutkimustulosten mukaan palvelevalla johtajuudella on vahva yhteys oikeudenmukaisuuden tunteeseen ja työn hallintamahdollisuuksiin, eli työn itsenäisyyteen ja kehittävyys, mitkä yhdessä vähentävät riskiä burnoutiin. Näin palveleva johtajuus on yhteydessä työntekijöiden tyytyväisyyteen ja parempaan elämän laatuun. Lisäksi palvelevan johtajuuden on tutkittu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden työn ja perhe-elämän yhdistämiseen (Tang, Kwan, Zhang & Zhu 2016, 293). Upadyayan, Vartiainen ja Salmela-Aron (2016, 105–106) tutkimuksen mukaan palvelevalla johtajuudella on myönteinen vaikutus työntekijöihin, koska se lisää työntekijöiden yleistä hyvinvointia ja tyytyväisyyttä elämään. Palveleva johtajuus innostaa ja tukee työntekijöiden työstä palautumista, ja ehkäisee masennusta ja burnoutia. Myös Hakasen ym. (2012) tutkimuksen mukaan palveleva johtajuus vähentää työn kuormittavuutta, stressiä ja työhön leipääntymistä. Sen sijaan palveleva johtajuus tukee työn imua ja organisaatioon sitoutumista, ja sillä on selkeä yhteys työn voimavaroihin ja työyhteisöjen menestykseen. (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 68–69.)

Kuten todettua, palvelevalla johtajuudella on monia myönteisiä henkilösväikutuksia. Näitä positiivisia vaikutuksia tuovat muun muassa seuraavat palvelevan johtajuuden prosessit: johtajan ja työntekijän välinen luottamus, työntekijän prososiaalinen ja moraalinen identiteetti, valtuuttaminen, työntekijän itsearviointi, autonominen motivaatio ja työntekijän sitoutuminen ohjaajaan. Nämä prosessit johtavat moniin myönteisiin vaikutuksiin työntekijöissä, kuten innovatiivisuuteen, luovuuteen, organisaatioon sitoutumiseen ja palvelevan johtajuuden käytäntöihin. Johtajan ja työntekijän välinen luottamus vaikuttaa positiivisesti muun muassa työntekijöiden työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen sekä luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Työntekijän prososiaalinen ja moraalinen identiteetti voi edistää myös hänen kehittymistään itse palvelevaksi johtajaksi. Palveleva johtaja tuo työntekijän prososiaalisen ja moraalisen identiteetin esiin olemalla roolimallina työntekijöille. (Liden, Meuser, Panaccio, Hu & Wayne 2014, 10–11.) Taulukkoon 3 on koottu yhteenvedon palvelevan johtajuuden merkittävimmistä myönteisistä vaikutuksista yksilö-, tiimi- ja organisaatio- tasoilla.

TAULUKKO 3 Yhteenvedo palvelevan johtajuuden myönteisistä vaikutuksista

Yksilö- ja tiimitaso	Organisaatiotaso
kehittyminen, itsensä toteuttaminen	luovuus ja innovatiivisuus
luottamus lähijohtajaan ja työhön sitoutuminen	organisaatioon sitoutuminen
suorituskyky ja työtehokkuus	organisaation tuloksellisuus
työtyytyväisyys, työhyvinvointi ja parempi elämänlaatu	missioon keskittyminen ja tavoitteiden saavuttaminen
työn imu, työasenne ja palvelumotivaatio	asiakaspalvelu ja asiakastyytyväisyys
vaikutusmahdollisuudet ja työnhallintamahdollisuudet	myynnin kasvu
itsetunto ja luottamus omiin kykyihin	organisaatiokansalaisuus
moraalinen ajattelu ja oikeudenmukaisuuden tunne	eettinen kulttuuri
työn- ja perhe-elämän yhdistäminen	monimuotoisuus
palvelevan johtajuuden käytännöt	palveleva kulttuuri

Vaikka taulukko 3 tuo ilmi monia merkittäviä palvelevan johtajuuden positiivisia vaikutuksia sekä yksilö-, tiimi- että organisaatiotasolla, on tälläkin johtamisteoriolla omat haasteensa. Näitä palvelevan johtajuuden haasteita käsitellään seuraavassa luvussa 2.7.

2.7 Haasteet

Kaikki palvelevan johtajuuden vaikutukset eivät välttämättä ole myönteisiä, eikä palveleva johtajuus ole kaikissa tilanteissa paras johtamistapa. Ensinnäkin kaikki työntekijät ja organisaatiot eivät ota avoimesti palvelevaa johtajuutta päteväksi tavaksi johtaa. Usein palvelevat johtajat saattavat joutua puolustamaan omaa johtamistyyliään organisaatioissa. (Liden, Meuser, Panaccio, Hu & Wayne 2014, 5.) Esimerkiksi Andersen (2009, 11, 13) on kritisoinut palvelevan johtajuuden olevan haitallinen organisaation tavoitteille. Hänen mukaansa palvelevan johtajan keskittyminen työntekijöiden huolenaiheisiin vähentää organisaation tavoitteisiin käytettäviä resursseja. Andersen esittää, että johtaja tarvitsee ”seuraajien” sijasta ”alaisia”, jotka suorittavat annetut tehtävät niin, että organisaatio voi toimia tuotteliaasti ja tehokkaasti.

Myös palvelevan johtajan tarpeesta palvella muita voi koitua haasteita. Kun palveleva johtaja haluaa palvella työntekijää, saattaa samaan aikaan esimerkiksi hänen perheenjäsenensä tarvita apua. Tämä roolikonflikti vaatii palvelevalta johtajalta paljon emotionaalista työtä. Tässä tilanteessa johtajan täytyy päättää, ketä hän haluaa auttaa tilanteessa ensin. Palvelevan johtajan on tasapainoteltava eri sidosryhmien, kuten organisaation, lähijohtajan, työntekijöiden, yhteisön sekä henkilökohtaisen elämän ja perheen, huolenaiheiden ja mieltymysten välillä. Palvelevan johtajan ensisijainen halu palvella muita voi olla hyvin kuormittavaa. Kun johtaja laittaa aina muut itsensä edelle, voi tämä verot-

taa hänen omaa hyvinvointiaan. Muiden palveleminen, aito kuuntelu, empatia ja tukeminen voivat lisätä riskiä johtajan stressaantumiselle ja jopa burnoutiin. Perinteinen ohjaava ja valvova tapa johtaa ei ole emotionaalisesti niin vaativaa, kuin palveleva johtajuus. Lisäksi taitavat työntekijät saattavat käyttää palvelevan johtajan aitoa palveluhalua hyödyksi. Palvelevat johtajat ovat näin myös herkkiä työntekijöiden manipuloinnille. (Liden, Meuser, Panaccio, Hu & Wayne 2014, 4–5; Whetstone 2002, 389.)

Palvelevassa johtajuudessa korostetaan vastavuoroisuutta, jota saatetaan käyttää negatiivisesti. Vastavuoroisuus merkitsee sitä, että kun johtaja palvelee työntekijöitä, hän rohkaisee samalla työntekijöitä palvelemaan toisia. Näin palveleminen on vastavuoroista. Kuitenkin henkilöt, jotka pyrkivät olemaan palvelevia johtajia, mutta joilla on huonot motiivit oikeuksiinsa, saattavat koettaa itse hyötyä muista suostutelllessaan heiltä palvelua. Tämä itsekeskeinen palvelu voi johtaa muiden manipulointiin. Kuitenkaan manipuloiivat syyt eivät kuulu aitoon palvelevaan johtamiseen. (Stone, Russell & Patterson 2004, 358.)

Savage-Austinin ja Honeycuttin (2011, 73) mukaan haasteena palvelevan johtajuuden toteutumiselle voivat olla organisaation kulttuuri, vähäinen tietämys palvelevan johtajuuden ideologiasta sekä muutoksen pelko. Myös Rytönen (2019, 56) esittää väitöskirjassaan, että palveleva johtajuus voi herättää ristiriitaisia tunteita joissakin työntekijöissä. Hänen mukaansa jotkut työntekijät odottavat johtajalta yhä perinteistä johtamista, johon kuuluu selkeä tehtävänanto ja asiajohtaminen. Jotkut työntekijät eivät ole tottuneet saamaan vapautta ja vastuuta itseohjautuvaan työntekoon tai tekemään päätöksiä itsenäisesti. Rytönen huomioi myös, että palveleva johtajuus voi tuoda haasteita johtajalle itselleen, kun palvelevan johtajan pitäisi uskaltaa päästää irti kontrollista ja luottaa työntekijöihin.

Kuten aiemmin todettiin, monien tutkijoiden mukaan palvelevalla johtajuudella on nähty olevan myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden suorituskykyyn ja tämän myötä myös koko organisaation tuloksellisuuteen. Toisaalta Giampetro-Meyer, Brown, Browne ja Kubasek (1998, 1733–1734) väittävät, että palveleva johtajuus ei tue organisaation tehokkuutta. Heidän mukaansa palveleva johtajuus ei palvele organisaation lyhyen aikavälin voiton maksimointia. Tähän yhtenä syynä voi olla se, että palvelevassa johtajuudessa työntekijöiden hyvinvointi menee organisaation taloudellisen suorituskyvyn edelle. Kun organisaatio kohtaa taloudellisia ongelmia, on palvelevan johtajan haastavaa tasapainotella työntekijöiden ja organisaation omistajien mieltymysten välillä. (Yukl 2010, 338.)

Kuitenkin eri tutkimukset tuovat tästä asiasta melko ristiriitaista tietoa, ja muun muassa Melrose (1998) kokee palvelevan johtajuuden päinvastoin olevan hyvä työkalu organisaation kannattavuuden parantamiseen (Andersen 2008, 12). Näin ollen palvelevan johtajuuden vaikutus organisaation tehokkuuteen voi olla hyvin kontekstisidonnaista ja siihen vaikuttavat hyvin monet asiat, kuten palvelevan johtajan persoonallisuus ja organisaation toimintaympäristö. Nämä palvelevan johtajuuden mahdolliset haasteet ja haittavaikutukset on hyvä tunnistaa ja ymmärtää, kun johtajuudessa päätetään hyödyntää palvelevan johtajuuden johtamistapaa. Pääosin eri tutkimukset korostavat kuitenkin palve-

levan johtajuuden mahdollisten haittavaikutusten sijaan palvelevan johtajuuden myönteisiä vaikutuksia, joita on huomattavasti haittavaikutuksia enemmän.

2.8 Palveleva johtajuus terveydenhuollon kontekstissa

Usein kuvataan, että sairaanhoitajat ovat niin sanotusti ”syntyneet” hoitajiksi. Samoin voidaan ajatella, että palvelevat johtajat ovat syntyneet palveleviksi johtajiksi. Onkin ajateltu, että sairaanhoitajat ovat itse palvelevia johtajia potilailleen ja perheenjäsenilleen sitoutuessaan hoitotyöhön. (O’Brien 2010, 22–23.) Kuten jo aiemmin todettiin, myös Greenleafin (2002, 27) mukaan palvelevassa johtajuudessa johdettavat tulevat vähitellen itsekin palvelevan johtajan kaltaisiksi.

Terveydenhuollon toimialan kohtaamat haasteet vaativat vahvaa johtamista. Trastek, Hamilton ja Niles (2014, 374, 380) ovat tutkineet erilaisia johtamisteorioita terveydenhuollon organisaatiossa. Heidän tutkimuksensa mukaan palveleva johtajuus on paras johtamisteoria terveydenhuollon organisaatioon, koska siinä keskitytään tiimin vahvuuteen, voimaannuttamiseen, tarpeiden palvelemiseen sekä vahvan ja luottamuksellisen suhteen kehittämiseen niin työntekijöihin että potilaisiin. Palveleva johtajuus tarjoaa laadukkainta hoitoa, jota potilaat ansaitsevat. Palvelevassa johtajuudessa huolehditaan toisista ja palvellaan muita, niin potilaita että työntekijöitä.

Palvelevan johtajuuden on nähty edistävän monia henkilöstötuloksia terveydenhuollon organisaatiossa. Palvelevat johtajat haluavat tuoda hoitajista esiin heidän parhaat kykynsä (Hanse ym. 2016, 233). Palveleva johtajuus edistää terveydenhuollon työntekijöiden niin ammatillista kuin henkilökohtaista kasvua sekä tukee hoitajia ottamaan enemmän johtajan roolia (Strum 2009, 82). Parhaat hoitohenkilöstön johtajat haluavat palvella muita ja edistää suhteitaan työntekijöihin. Monet hoitajat myös etenevät urallaan johtajiksi, eivät siksi että he haluaisivat valtaa tai kunniaa, vaan siksi että he aidosti välittävät ja haluavat auttaa muita sekä tehdä asioita paremmiksi. He näkevät väärän ja haluavat muuttaa sen oikeaksi. Palvelevan johtajuuden on nähty sopivan hyvin hoitajien arvoihin, rooliin ja työtehtäviin. (Fahlberg & Toomey 2016, 49–50.) Lisäksi palveleva johtajuus kasvattaa hoitajien yhteistyötä ja tyytyväisyyttä (Strum 2009, 82).

Tiimityö on välttämätöntä terveydenhuollon organisaatiossa, koska lääkärit, hoitajat ja muut hoitoon liittyvät työntekijät tekevät tiivistä yhteistyötä hoitaakseen potilaita. Palvelevat johtajat voivat rakentaa yhteisön, jossa tiimin jäsenet sitoutuvat laittamaan potilaan toiminnassaan etusijalle ja organisoivat tiimin jäseniä saavuttamaan tavoitteensa. Kun palvelevat johtajat auttavat ja rohkaisevat myös muita terveydenhuollon tuottajia pääsemään tavoitteisiinsa, johtajat inspiroivat heitä entistä parempaan suorituskykyyn ja innovatiivisuuden terveydenhuollon toimialalla. Tämä innovatiivinen työympäristö mahdollistaa tehokkaammat lääketieteelliset menettelytavat, innovatiivisemman teknologian ja uudet hoitotoimenpiteet. Ajan mittaan tämä vaikuttaa myönteisesti terveydenhuollon organisaation tuloksiin, palveluun, tehokkuuteen ja turvallisuuteen. (Trastek, Hamilton ja Niles 2014, 380.)

Hanse ym. (2016) tutkimus osoittaa, että palveleva johtajuus vaikuttaa positiivisesti johtajan ja työntekijän väliseen suhteeseen terveydenhuollon ammattilaisten keskuudessa (Hanse, Harlin, Jarebrant, Ulin & Winkel 2016, 231). On todettu, että palveleva johtajuus vahvistaa luottamusta niin työntekijöissä että potilaissa. Kun potilaalla on vahva luottamus terveydenhuollon organisaatioon ja terveydenhuollon tiimin keskuudessa on myös vahva yhteinen luottamus, kasvattaa tämä potilaiden hoidon laatua sekä vähentää hoidon kustannuksia. Vahvat luottamussuhteet voivat luoda jatkuvan potilasvirtauksen terveyspalvelun tuottajalle ja näin vähentää tarvetta markkinointiin, minkä myötä se voi vähentää potilaiden hoidon kustannuksia. (Trastek, Hamilton ja Niles 2014, 380.)

Palveleva johtajuus vastaa hyvin terveydenhuollon organisaation johtamisen tarpeisiin, koska terveydenhuollossa tehtävänä ja elämänkutsumuksena on palvella potilaita. Palvelevan johtajuuden eettiset ja moraaliset puolet vaativat terveydenhuollon tuottajaa laittamaan potilaan fyysiset, emotionaaliset ja taloudelliset tarpeet etusijalle. Palvelevan johtajuuden ulottuvuudet, kuten kuunteleminen, tietoisuus, parantaminen, empatia ja vakuuttaminen edistävät tervettä terveydenhuollon organisaation ja potilaan välistä suhdetta. Palveleva johtajuus mahdollistaa terveydenhuollon organisaatiolle myönteisiä potilastuloksia, koska se edistää potilaiden terveyskäyttäytymistä. Palvelevan johtajuuden avulla terveydenhuollon organisaatio voi myös tarjota potilailleen taitoja ja työkaluja itsemääräämisoikeuteen. (Trastek, Hamilton ja Niles 2014, 380.)

Terveydenhuoltoalan hoitotyöntekijät kohtaavat työssään jatkuvasti eettisiä ongelmia ja siksi heidän täytyy osallistua eettiseen päätöksentekoon. Hoitotyön johtajilla on merkittävä rooli lieventää hoitotyöntekijöiden kokemaa moraalista kuormaa. Hoitotyössä moraalinen rohkeus tarkoittaa henkilön kykyä rationaalisesti puolustaa ammatillisia ja eettisiä arvoja ja toimia niiden mukaisesti, vaikka toiminnasta aiheutuisi epäsuotuisia seurauksia. Rohkealla johtajalla pitää olla eettistä herkkyyttä havaita eettisesti ristiriitaisia tilanteita. Johtajalla on keskeinen asema olla moraalisen roolimallina työntekijöilleen. Hänellä tulisi olla halu ja valmiudet luoda työympäristöön eettinen ilmapiiri. Tämä edellyttää hoitotyön johtajalta arvojen, hoidon päämäärien ja hoitofilosofian tiedostamista sekä voimaannuttavan ja kannustavan työympäristön luomista. Hän pitää korkeatasoista hoitoa työnsä eettisenä päämääränä ja hän puolustaa potilaan ihmisarvoa ja potilaan oikeutta hyvään hoitoon. (Numminen, Gustafsson & Leino-Kilpi 2018, 8–9.) Näin palvelevan johtajuuden eettinen johtamistapa korostuu terveydenhuollon organisaation johtamisessa.

Neubert, Hunter ja Tolentino (2016) ovat tehneet laajan tutkimuksen siitä, miten palveleva johtajuus vaikuttaa hoitajien käyttäytymiseen ja tyytyväisyyteen sekä potilastyytyväisyyteen. He tutkivat 1485 hoitajaa ja 105 hoitotyön johtajaa yhdeksässä sairaalassa Yhdysvaltojen eteläosissa. Heidän tutkimuksensa mukaan palveleva johtajuus on yhteydessä hoitajien luovuuteen, parempaan yhteistyöhön, positiiviseen asenteeseen, tyytyväisyyteen sekä tätä kautta myös potilaiden tyytyväisyyteen. Palvelevan johtajuuden avulla terveydenhuollon organisaatiot voivat näin päästä tavoitteisiinsa työntekijöiden tyytyväisyydessä ja potilaiden hyvässä hoidossa. Lisäksi heidän tutkimuksensa osoittaa, että mitä tiukempi ja muodollisempi terveydenhuollon organisaatorakenne on, sitä korkeampi yhteys palvelevalla johtajuudella on hoitajien tyytyväisyyteen ja

luovuuteen. (Neubert, Hunter & Tolentino 2016, 905–907.) Huang, Li, Qiu, Yim ja Wan (2016, 957) ovat puolestaan tutkineet toimitusjohtajan palvelevan johtajuuden vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen sairaalaympäristössä. Heidän tutkimuksensa mukaan toimitusjohtajan palveleva johtaminen vaikuttaa positiivisesti organisaation palvelevaan ilmapiiriin sekä tämän kautta koko organisaation tuloksellisuuteen.

Palvelevaa johtajuutta on tutkittu myös pohjoismaisessa terveydenhuollossa. Gunnarsdóttir (2014) tutki palvelevan johtajuuden yhteyttä henkilöstötuloksiin neljässä sairaalassa Islannissa. Myös tämä tutkimus tuki sitä, että palvelevalla johtajuudella on merkittävä yhteys terveydenhuollon työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Erityisesti hoitohenkilökunnan työtyytyväisyydessä korostuivat palvelevan johtajuuden tekijöistä nöyryys, valtuuttaminen, autenttisuus ja vastuu. Valtuuttamisen merkitys kuvaa hyvin sitä, miten tärkeää terveydenhuollon johtajien on rohkaista työntekijöitään, antaa heille pääsy tietoon sekä tarjota heille kanavat oppimiseen ja kehittymiseen sekä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Nöyryys taas merkitsee sitä, miten tärkeää johtajien on tiedostaa omat vahvuudet ja heikkoudet ja ymmärtää myös oma rajallisuutensa. Lisäksi vastuun merkitys näkyy siinä, miten tärkeää on pitää työntekijät itse vastuussa työstään. Tutkimus osoittaa, että palvelevan johtajan luottamus, kumppanuus ja kannustava johtamistapa vahvistavat sosiaalista yhteenkuuluvuutta, luottamusta sekä yhteisiä päämääriä ja sosiaalista pääomaa terveydenhuollon potilaissa, henkilökunnassa että koko yhteisössä. (Gunnarsdóttir 2014, 53–55.)

Suomen terveydenhuollon toimialalla palvelevaa johtajuutta on tutkittu aiemmin hyvin niukasti. Kuitenkin Suomen sosiaali- ja terveysministeriön julkaisussa (2009) kuvataan, että sosiaali- ja terveysalalla toiminnan lähtökohtana on eettisesti hyvä käytäntö, jossa kunnioitetaan jokaisen ihmisarvoa ja ainutlaatuisuutta. Eettisesti toimiva johtaja vahvistaa luottamusta, varmistaa hyvän tuloksen ja työilmapiirin ja voi myös kasvattaa työyhteisön sosiaalista pääomaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 19–21.) Tämä palvelevalle johtajuudelle ominainen eettinen johtamistapa on siis tärkeä osa suomalaista terveydenhuollon toimialan johtamista.

Vaikka palveleva johtajuus näyttää monilta osin soveltuvan hyvin terveydenhuollon toimintaympäristön johtamiseen, ei se kuitenkaan ole paras johtamistapa kaikissa tilanteissa myöskään terveydenhuollossa. Palveleva johtajuus ei esimerkiksi ole välttämättä tarpeeksi nopea johtamistapa, kun asia on hyvin kiireellinen, kuten leikkaussalin ensiavun johtamisessa. Johtajan kyvyistä riippuen voi palveleva johtajuus olla myös epäselvä tapa johtaa, eikä se ole välttämättä paras tapa ratkaista konflikteja työyhteisössä. Viime kädessä palvelevan johtajuuden soveltuminen terveydenhuoltoon riippuu kuitenkin johtajan henkilökohtaisesta johtamistavasta ja tiimin vahvuudesta. (Trastek, Hamilton ja Niles 2014, 380.)

3 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄ

Tässä luvussa esitellään tutkimusaineisto ja kohdeorganisaation toimiala, josta aineisto on hankittu. Tämän jälkeen avataan tutkimuksen metodologisia valintoja, eli kuvataan tutkimuksen tieteenfilosofinen viitekehys, joka tässä tutkimuksessa on sosiaalisen konstruktionismi, sekä tutkimussuuntaus, eli kvalitatiivinen tutkimus. Seuraavaksi kuvataan tutkimukseen valitut aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät, perustellaan niiden valinnat tähän tutkimukseen ja selostetaan niiden soveltaminen tässä tutkimuksessa. Lopuksi pohditaan tutkimukseen liittyviä eettisiä kysymyksiä.

3.1 Tutkimuskontekstin ja aineiston esittely

Tämä tutkimus toteutettiin suomalaisessa julkisen terveydenhuollon erikoissairaanhoidon sairaalaorganisaatiossa. Temmeksen (1992, 87) mukaan terveydenhuollon organisaatio voidaan kuvata palveluorganisaatioksi, jolla asiantuntijaorganisaationa on erityinen ryhmä professionaalisia byrokraatioita. Näissä byrokraatioissa eri alojen asiantuntijat toimivat asiantuntijasaarekkeina. Terveydenhuollon organisaation johtaminen on siis asiakkaiden tarpeista lähtevää palvelujohtamista (Isosaari 2008, 25). Tulevaisuudessa sairaalaorganisaatioiden täytyy muuttua yhtä potilaslähtöisimmiksi, jolloin hoitoketjut luodaan suoraan potilaan tarpeiden, eikä organisaation tarpeiden mukaan (Meriläinen, Koivisto, Sirviö & Tensing 2016).

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on jaettu hallinnollisesti kuuteen palvelualueeseen, jotka taas jakautuvat toiminnallisiin vastuualueisiin. Organisaatiossa korostetaan potilaan tarpeita, jotka ovat lähtökohtana tutkimuksen, hoidon sekä kuntoutuksen toteutuksessa. Tarkoituksena on hoitaa ja kuntouttaa potilaita turvallisesti ja vaikuttavasti. Organisaation johtamisessa tavoitteena on panostaa hyvään henkilöstövoimavarojen johtamiseen sekä työelämän laadun parantamiseen. Kohdeorganisaation toimintatapana on, että jokainen potilas kohdataan kunnioittaen. Tähän

pyritään sillä, että hoitohenkilöstö on osaava, hyvinvoiva ja sitoutunut työhönsä.

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena on lähijohtajuus. Lähijohtajuus on organisaation johtamisjärjestelmän alin taso. Lähijohtaminen rinnastetaan termeihin esimiestyö ja työnjohtaminen. (Isosaari 2008, 38.) Lähijohtajat kuuluvat terveydenhuollon organisaatiossa omaan yksikköön, mutta samalla myös koko organisaation johtamisjärjestelmään (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 19). Suomessa hoitotyön ammattilaisten lähijohtajat on usein valittu ammattilaisten keskuudesta (Hahl-Weckström 2005, 22). Isosaari (2008, 50) kuvaakin, että hoitajat usein ajautuvat tai joutuvat johtotehtäviin.

Tämän tutkimuksen sairaanhoitajien lähijohtajat ovat organisaation osastonhoitajia. Viime vuosina osastonhoitajan asema on vahvistunut ja vastuu kasvanut, ja erityisesti taloudellinen vastuu on lisääntynyt. Monissa Euroopan maissa osastonhoitajaa on alettu kutsua osastonjohtajaksi. Suomessa on yhä käytössä osastonhoitaja -nimike, vaikka osa osastonhoitajista haluaisi nimikkeeksi osastonjohtajan. (Surakka 2006, 24.) Osastonhoitajan työ on vaativaa lähijohtamistyötä, jossa johdetaan monen intressiryhmän ristipaineessa. Osastonhoitajan työhön sisältyy muun muassa hoitotyön vision ja tulevaisuuskuuvan selkeyttäminen, työntekijöiden työhyvinvoinnin johtaminen, verkostoituminen, terveystalouden kehittäminen, eettinen johtamistyö sekä talouden hallinta. (Kanste 2016.) Hoitotyön johtajan työ edellyttää lähijohtamisosaamista, suunnittelu-, kehittämis-, tutkimus- ja opetustaitoja, hyvää yhteistyökykyä, mutta myös kykyä itsenäiseen työskentelyyn. Hoitotyön johtamisessa olennaista on organisaation eri tasojen katkeamaton yhteys asiakas- ja potilastyöhön. (Meriläinen, Koivisto, Sirviö & Tensing 2016.)

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin terveydenhuollon organisaation sairaanhoitajilta. Sairaanhoitajien asiantuntijuus vaatii laaja-alaista hoitotyöosaamista. Nykyään sairaanhoitajan koulutus on kolme ja puoli vuotta kestävä ammattikorkeakoulututkinto. Osalla tutkittavista on aiempi kaksi ja puoli vuotta kestävä sairaanhoitajan opistoasteinen tutkinto. Sairaanhoitajien työssä keskeisintä on ihmisten terveyden edistäminen ja ylläpitäminen, sairauksien ehkäiseminen ja hoitaminen sekä kärsimyksen vähentäminen. Heidän työssään korostuu potilaslähtöinen ajattelutapa. Sairaanhoitajien toimintaa ohjaa hoitotyön eettiset periaatteet, arvot, säädökset ja ohjeet. (Opetusministeriö 2006, 63–64, 68.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto koostuu seitsemästä suomalaisen sairaanhoitajan haastattelusta. Haastateltavat ovat iältään 31–54 -vuotiaita ja keski-iältään 43-vuotiaita. Kaikki seitsemän haastateltavaa ovat naisia, ja ala onkin yleisesti hyvin naisvaltainen. Haastateltavat työskentelevät samassa sairaalaorganisaatiossa. Haastateltavien työkokemus kohdeorganisaatiossa vaihtelee yhdestä vuodesta 31 vuoteen, ja keskiarvona työkokemus organisaatiossa on noin 10 vuotta. He ovat työskennelleet nykyisen lähijohtajansa palveluksessa kahdesta kuukaudesta neljään vuoteen, ja keskimäärin nykyisen lähijohtajan palveluksessa on työskennelty kaksi vuotta. Jokaisen haastateltavan lähijohtaja on osastonhoitaja. Aikaa yhteen

haastatteluun meni 28–56 minuuttia ja litteroitua haastatteluaineistoa on yhteensä 82 sivua.

3.2 Tutkimuksen metodologia

Yleinen lähestymistapa tutkimusaiheeseen on tutkimuksen metodologia (Metsämuuronen 2011, 215). Siihen liittyy tutkimuksen tekemiseen liittyvä taustafilosofia, joka tässä tutkimuksessa on sosiaalinen konstruktionismi. Nykypäivänä sosiaalinen konstruktionismi on yhä enemmän käytetty tieteenfilosofinen lähestymistapa johtajuuden tutkimuksissa (Fairhurst & Grant 2010, 172). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) tiivistävät sosiaalisen konstruktionismin olevan tutkimuksellinen viitekehys, jossa sosiaalinen todellisuutemme rakentuu kielellisessä vuorovaikutuksessa. Siinä todellisuudesta konstruoidaan useita erilaisia versioita, koska ihmisten elämästä ei ole olemassa absoluuttisia totuuksia, vaan erilaisia selitystapoja.

Sosiaalisen konstruktionismin johtajuuden lähestymistavalle on yleensä ominaista kaksi toisiinsa liittyvää ominaisuutta. Ensinnäkin siinä vältetään johtajakeskeistä lähestymistapaa, jossa ensisijaisesti vain johtajan persoonallisuus, tyyli ja käytös vaikuttavat työntekijän ajatuksiin ja toimintaan. Sosiaalisen konstruktionismin johtajuuden lähestymistavassa ajatellaan, että työntekijöillä on myös kyky arvioida organisatorisia kokemuksia. Tämä näkyy tässä tutkimuksessa siinä, että tutkimuksessa kuvataan palvelevan johtajuuden kokemuksia nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta. Toiseksi, sosiaalisessa konstruktionismissa johtajuus rakentuu sosiaalisten toimijoiden välisissä vuorovaikutussuhteissa. Eli kommunikaatiokäytännöt, kuten puhe ja keskustelu, ovat tärkeä osa prosessia, jossa sosiaalisen konstruktionismin johtajuus tulee esiin. (Fairhurst & Grant 2010, 175.) Olennaista on ymmärtää, miten palveleva johtajuus rakentuu työntekijöiden haastattelupuheessa.

Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmia on käytetty tukemaan erilaisia käytäntöjä muun muassa juuri terveydenhuollon alueella (Camargo-Borges & Rasera 2013, 2), joka on tämän tutkimuksen kontekstina. Sosiaalisessa konstruktionismissa tutkijan ja tutkimuskohteen välinen suhde on luonteeltaan konstruktiiivinen. Siinä tutkija kuvaa ja luo sosiaalista todellisuutta tutkimustulosten kautta. (Jokinen 2016, 253.) Todellisuudesta puhuttaessa on kyse jokaisen subjektiivisesta tulkinnasta, joka perustuu siihen, mitä yksilö on yhteisössä oppinut (Hirsjärvi & Hurme 2008, 17). Asiat ja ilmiöt saavat merkityksensä usein erontekojen kautta, kun esimerkiksi surullinen saa merkityksensä suhteessa iloiseen. Merkitykset rakentuvat myös hyvin kontekstisidonnaisesti. Vasta kun sanoja tarkastellaan osana lauseita, lauseita osana laajempaa tekstikokonaisuutta tai lausumaa osana vuorovaikutusepisodia, voidaan tulkita sen tarkempaa merkitystä kontekstissa. (Jokinen 2016, 252.)

Kun tutkitaan tutkittavien muodostamia merkityksiä eri asioista, on merkitykset suhteutettava heidän muuhun elämäänsä liittyviin merkityksenantoihin. Kyse ei ole siis yksittäisen merkityksenannon tutkimisesta, vaan kokonaisen merkitysten verkon hahmottamisesta. (Moilanen & Rähkä 2015, 53.) Tutki-

muksessa on siis huomioitava, että haastateltavien aikaisemmat kokemukset vaikuttavat siihen, miten he kokevat lähijohtajuuden kohdeorganisaatiossa. Esimerkiksi tutkittavien aiempi työhistoria ja aiempien lähijohtajien toiminta vaikuttavat siihen, miten tutkittavat tällä hetkellä johtajuuden kokevat. Jokinen (2016, 253) tuo ilmi, että samalla kun tutkija kuvaa tutkimustuloksissa sosiaalista todellisuutta, hän myös itse luo sitä. Siksi tutkijankaan kielenkäyttöä ei pidä tarkastella faktoina, vaan myös siihen täytyy suhtautua refleksiivisesti. Näin ollen tutkimuksen tulokset eivät edusta yhtä oikeaa totuutta siitä, miten työntekijät kokevat palvelevan johtajuuden kohdeorganisaatiossa.

Tieteelliset tutkimukset jaetaan kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen menetelmäsuuntauksiin. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Siinä tavoitteena on tutkia tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, koska tutkimuksen tavoitteena on palvelevan johtajuuden ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen organisaation työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijöiden kokemusten kuvailu on parhain esittää tekstin avulla, eli laadullisesti. (Kananen 2015, 71.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden, eli tässä tutkimuksessa työntekijöiden, muodostamista merkitysrakenteista (Metsämuuronen 2011, 220). Laadullinen tutkimus tarjoaa lukijalle uuden tavan ymmärtää jotakin ilmiötä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 43).

Töttö (1997, 63) on kuvannut, miten laadullinen aineisto niin sanotusti ”puhuu” tutkijalle. Tästä syystä aineistoa on lähestyttävä hyvin avoimesti, jotta aineisto voi puhua vapaasti ja tuottaa uusia näkökulmia ja tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa laadullinen menetelmäsuuntaus mahdollistaa uudet näkökulmat ja tulkinnat palvelevasta johtajuudesta. Näin työntekijät voivat avoimesti kuvata omia kokemuksiaan organisaation lähijohtajuudesta. Kiviniemi (2015, 77) on tuonut kuitenkin esiin, että laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää huomioida, ettei laadullinen aineisto kuvaa todellisuutta sellaisenaan, sillä todellisuus välittyy tutkijan tulkintojen ja tutkimuksen rajauksen välittämänä. Tutkimustehtävän rajauksen myötä otetaan kantaa siihen, mikä on tutkimusaineistosta esiin nouseva ydinsanoma, jonka tutkija nostaa tulkintansa kautta tarkastelun keskipisteeksi.

3.3 Aineiston hankinta

Lähtökohtana tutkimusaineiston hankinnassa on tutkimusongelma (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006), eli miten työntekijät kokevat palvelevan johtajuuden organisaation lähijohtajuudessa. Koska tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää työntekijöiden kokemuksia palvelevasta johtajuudesta, valittiin tutkimuksen aineistonhankintamenetelmäksi haastattelu.

3.3.1 Haastattelututkimus

Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena, jotta palvelevan johtajuuden sen hetkisistä kokemuksista saisi mahdollisimman perusteellisen kuvan. Haastattelu on tavoitteellinen aineistonhankintamenetelmä (Eskola ym. 2018, 28), jossa ollaan suoraan vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa (Hirsjärvi ym. 2009, 204). Siinä vuorovaikutus muodostuu ihmisten sanoista ja niiden kielellisestä merkityksestä ja tulkinnasta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Haastateltava on tässä tutkimuksessa aktiivinen osapuoli, joka luo merkityksiä palvelevasta johtajuudesta. Haastattelun avulla voidaan saada vastauksia palvelevan johtajuuden ilmiöstä hyvin monitahoisesti ja laajemmin, kuin etukäteen olisi voitu ennakoida. Tietoja palvelevan johtajuuden kokemuksista voidaan myös syventää, kun lisäkysymysten esittäminen on mahdollista. (Hirsjärvi ym. 2009, 205.) Näin voidaan saada hyvin kuvaavia esimerkkejä tutkittavien lähijohtajuuden kokemuksista. Lisäksi haastattelussa tutkittavien non-verbaaliset vihjeet auttavat ymmärtämään heidän antamia vastauksia ja merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34, 36.)

Jokaisessa menetelmässä on aina myös omat haasteensa. Haastattelututkimuksen haittapuolena on, että siinä saadaan myös paljon tutkimuksen tavoitteen kannalta epärelevanttia materiaalia. Haastattelu on aikaavievä menetelmä, sillä haastateltavien etsiminen, haastattelusta sopiminen, itse haastattelu sekä sen litterointi vievät paljon aikaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35-36.) Tässä tutkimuksessa tähän varauduttiin hyvällä suunnittelulla ja aikataulutuksella etukäteen niin, että haastateltavilla oli tarpeeksi aikaa ilmoittautua mukaan tutkimukseen. Lisäksi haastatteluajkojen järjestämisessä oltiin hyvin joustavia, jotta haastateltavien oli mahdollisimman vaivatonta osallistua tutkimukseen. Haastateltavia motivoitiin osallistumaan haastatteluun sillä, että heillä on mahdollisuus tuoda esiin omat kokemuksensa lähijohtajansa johtajuudesta (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 31). Lisäksi heille korostettiin, että osallistumalla tutkimukseen heillä on aito mahdollisuus vaikuttaa johtamisen kehittämiseen.

Haastattelututkimuksessa täytyy määritellä, kuinka monta haastateltavaa tutkimukseen tarvitaan ja ketä nämä haastateltavat ovat. Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä - palvelevasta johtajuudesta - kohdeorganisaation lähijohtajuudessa, haastateltavat oli luonnollista valita kohdeorganisaation henkilöstön joukosta. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, sillä tilastollisesti merkittävien yleistysten sijaan siinä tavoitteena on ymmärtää ilmiötä syvällisemmin ja saada ilmiöstä tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 59.) Haastateltavien määrästä ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta, mutta sopivan määrän katsotaan riippuvan tutkimuksen tarkoituksesta ja luonteesta. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on välttämätöntä, että haastatteluaineisto tuo tarpeeksi tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Usein haastattelututkimuksessa haastatteluja suoritetaan niin monta, kunnes aineisto kylläntyy. Kylläntymisessä ajatus on, ettei aineisto tuota enää uutta tietoa ja aineisto alkaa vähitellen "toistaa itseään". Kuitenkin on tärkeää pitää haastatteluaineiston koko hallittavissa. Olennaista on, että haastateltavat voivat

tarjota tutkimusongelman kannalta tarkoituksenmukaista tietoa. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 33; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Phillips & Hardy 2002, 73–74.) Onkin todettu, että jo muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada merkityksellisiä tuloksia (Hirsjärvi & Hurme 2008, 59). Tässä tutkimuksessa näkökulma rajattiin terveydenhuollon organisaation työntekijöihin ja tutkittaviksi työntekijöiksi rajattiin kohdeorganisaation sairaanhoitajat.

Haastateltavien rekrytointia varten tutkija laati tutkimustiedotteen, jolla tutkittavia lähestyttiin. Kyseinen tutkimustiedote löytyy raportin lopussa olevista liitteistä (Liite 2). Tiedotteessa kerrotaan lyhyesti tutkijan tausta, tutkimuksen tavoite ja miksi tutkimus tehdään. Organisaation yhteyshenkilö välitti tämän tutkimustiedotteen kaikille organisaation osastonhoitajille, jotka välittävät tiedotteen oman osastonsa sairaanhoitajille. Koko tutkimuksen kohderyhmä sai siis tiedotteen tutkimukseen osallistumisesta. Tiedotteessa sairaanhoitajia pyydettiin ottamaan yhteyttä tutkijaan joko sähköpostilla tai puhelimitse kahden viikon määräajan sisällä, jotta haastattelulle voitiin sopia sopiva ajankohta. Näin kaikki vapaaehtoiset haastateltavat rekrytoitiin mukaan tutkimukseen. Kun ilmoittautumisaikaa oli vielä neljä päivää jäljellä, tutkittaville lähetettiin yksi muistutusviesti tutkimukseen osallistumisesta. Vapaaehtoisuuden perusteella tutkittavia ilmoittautui mukaan seitsemän, joka oli aineiston hallittavuuden ja riittävyuden kannalta sopiva määrä.

Jokaiselta tutkittavalta pyydettiin lupa tutkimukseen osallistumiseen, mikä on edellytys hyvän tieteellisen käytännön noudattamisessa (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012, 6). Tutkimustiedotteen yhteydessä tutkittaville lähetettiin tietosuojailmoitus ja suostumuslomake tieteelliseen tutkimukseen osallistumisesta. Tietosuojailmoitus on tutkittavalle annettava tiedote tutkimuksen tietosuojasta. Suostumuslomakkeessa haastateltavaa informoidaan tutkimuksen luotettavuudesta, tutkimuksen vapaaehtoisuudesta, suorien sitaattien käyttämisestä tutkimusraportissa sekä tutkittavien oikeudesta keskeyttää tutkimus missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Näin haastateltavilla oli riittävästi aikaa tutustua tutkimuksen taustaan ja tarkoitukseen sekä tietosuojaan liittyviin kysymyksiin ennen haastattelua.

Ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja tutkija teki kaksi koehaastattelua. Näin varmistettiin nauhoittamisen toimivuus, haastattelukysymysten ymmärrettävyys ja selkeys, kysymysten looginen järjestys sekä haastattelun keskimääräinen kesto. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina haastateltavien työpaikalla, jotta haastateltavien oli mahdollisimman vaivatonta osallistua tutkimukseen. Haastattelupaikaksi valittiin rauhallinen paikka organisaatiosta, jossa tutkija ja haastateltava saivat keskustella luottamuksellisesti ilman häiriötekijöitä. Lisäksi tutkimustilan valinnassa ja haastatteluiden aikataulutuksessa huomioitiin haastateltavien anonymiteetin säilyminen. Sopivat haastattelutilat varattiin yhdessä organisaation yhteyshenkilön kanssa. Jokaiseen yksilöhaastatteluun varattiin aikaa yksi tunti, ja kaikissa haastatteluissa pysyttiin aikataulussa.

3.3.2 Teemahaastattelu

Erilaiset haastattelutyypit jaotellaan strukturointiasteen perusteella niin, miten paljon haastattelija ohjaa haastattelutilannetta ja miten tiukasti haastattelukysymykset on muotoiltu etukäteen. Tässä tutkimuksessa käytettiin haastattelutyypinä teemahaastattelua, joka on täysin strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastossa. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 29–30.) Haastattelutyypiksi valittiin teemahaastattelu, koska siinä työntekijöiden ainutkertaiset kokemukset lähijohtajuudesta saadaan paremmin esiin, kun haastattelun kulku ei ole niin tarkkaan määritelty (Hirsjärvi & Hurme 2008, 16).

Teemahaastattelussa teemat ovat tavallaan laajoja keskustelunaiheita, joihin ei pysty vastaamaan lyhyesti. Siinä pyritään selvittämään tutkimusongelmaan liittyviä asioita tutkittavan ilmiön ymmärryksen kasvattamiseksi. (Kananen 2015, 148.) Haastattelussa käsiteltävät teemat ovat määritelty etukäteen. Haastattelurunko sisältää teema-alueuuttelon, joihin haastattelukysymykset kohdistuvat (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66). Haastattelussa varmistetaan, että kaikki etukäteen päätetyt teemat käsitellään kunkin haastateltavan kanssa, mutta teemojen laajuus ja järjestys voivat vaihdella eri haastatteluissa (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 29–30). Teemahaastattelu on tehokas haastattelutyyppe, koska siinä tutkija voi ohjata haastattelua kontrolloimatta sitä liikaa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 105). Teemahaastattelussa haastateltavan vastaukset synnyttävät ja ruokkivat uusia jatkokysymyksiä (Kananen 2015, 150).

Tässä tutkimuksessa haastatteluiden teemat johdettiin palvelevan johtajuuden teoriasta. Näin palvelevan johtajuuden teoreettiset käsitteet saatettiin paremmin mitattavaan muotoon, eli tässä tutkimuksessa haastatteluteemoiksi. Tämän lisäksi tutkittiin aiempia tutkimuksia palvelevasta johtajuudesta ja perehdyttiin, mitä teemoja muu aihepiiriin liittyvä kirjallisuus käsittelee. Näin tämän tutkimuksen haastatteluteemat perustuvat aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin palvelevasta johtajuudesta. Olennaisinta teemojen määrittämisessä oli kuitenkin tutkimusongelma, johon teemahaastattelussa haettiin vastausta. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 41.) Teemojen valinnassa kiinnitettiin huomiota siihen, että ne vastaisivat mahdollisimman hyvin kaikkiin tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Tämän haastattelututkimuksen teemat olivat seuraavat:

1. Palvelevan johtajuuden määritelmä
2. Lähijohtajan ja työntekijän välinen suhde
3. Johtajuuden ominaispiirteet
4. Johtajuus organisaation arjen toiminnassa
5. Johtajuuden vaikutukset

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia työntekijöiden kokemuksia palvelevasta johtajuudesta organisaation lähijohtajuudessa. Tutkijan roolina haastattelussa on hankkia tätä informaatiota mutta myös helpottaa haastattelijan ja haastateltavan välistä kommunikaatiota (Hirsjärvi & Hurmes 2008, 97). Jottei haastateltavien käsitystä palvelevasta johtajuudesta johdateltu aluksi liikaa, annettiin heidän kertoa ensin itse vapaasti, mitä heille tulee palvelevasta johtajuudesta mieleen ja miten he itse määrittelevät sen (Eskola, Lätti &

Vastamäki 2018, 45). Tämän jälkeen haastattelu eteni etukäteen laaditun teemahaastattelurungon (Liite 1) mukaisesti. Haastattelurunko ohjasi haastattelua ja sen avulla huolehdittiin, että kaikki tarvittavat kysymykset esitetään. Sen avulla varmistettiin, että haastattelu sujuu mahdollisimman luontevasti, sillä rungon avulla tutkija muistaa paremmin, mitä aiheita on jo käsitelty ja mitä täytyy kysyä seuraavaksi. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 108–109.) Teemojen pohjalta tutkija voi vielä syventää keskustelua niin paljon kuin hänen tutkimusintressinsä edellyttävät ja tutkittavan kiinnostus ja edellytykset sallivat (Hirsjärvi & Hurme 2008, 67).

Tämän tutkimuksen teemahaastattelussa esitettiin aina muutama kysymys teemaa kohden. Toimivassa teemahaastattelussa on yleensä melko vähän kysymyksiä, jotta tutkittavalla on tarpeeksi aikaa asioiden perinpohjaiseen käsittelyyn. Analyttiset kyllä vai ei -kysymykset muotoiltiin avoimiksi, mitä ja miten kysymyksiksi, jotta tutkittava voi vastata niihin omin sanoin. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 16; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 109.) Haastattelun laadun varmistamiseksi pohdittiin ennalta, miten teemoja voidaan haastattelussa syventää ja mitä mahdollisia lisäkysymyksiä voisi esittää. Laadun parantamiseksi tutkija teki haastatteluista haastattelupäiväkirjaa, johon hän merkitsi muistiin esimerkiksi kysymysmuodot, jotka olivat olleet erityisen hyviä tai jotka olivat tuottaneet vaikeuksia tutkittavalle. Lisäksi kirjattiin ylös huomioita haastattelutilanteesta. Tästä oli hyötyä myös aineiston tulkinnassa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184.)

Jokainen tutkimushaastattelu nauhoitettiin tutkittavan suostumuksella. Suostumus nauhoittamiseen pyydettiin suostumuslomakkeen yhteydessä. Nauhoittamisen avulla haastattelut etenivät sujuvasti ilman katkoja. (Hirsjärvi & Hurmes 2008 92–93.) Nauhoittaminen mahdollisti haastattelutilanteeseen palaamisen uudelleen, jolloin nauhoitus oli hyvä muistiapu mutta myös tulkintojen tarkistamisen väline. Nauhoittamisen avulla haastattelun vuorovaikutuksen kulkua voitiin analysoida. Lisäksi uudelleen kuuntelu toi esiin haastattelusta sävyjä, joita itse haastattelutilanteessa ei vielä osattu huomioida. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11–12.)

Haastattelun jälkeen nauhoitettu aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185). Litterointi aloitettiin jo samana päivänä, jotta aineisto oli helpompi analysoida (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Litterointivaiheessa aineisto anonymisoitiin eli siitä muutettiin kaikki sellaiset tiedot, joiden perusteella tutkittavat olisi mahdollista tunnistaa (Ruusuvuori & Nikander 2017, 438). Litteroinnin sopiva tarkkuus riippuu metodisesta lähestymistavasta ja tutkimusongelmasta. Koska tässä tutkimuksessa kiinnostus kohdistui haastattelussa esiin nouseviin asiasisältöihin, ei litterointia tehty niin yksityiskohtaisesti, ja esimerkiksi puheenvuorojen tauot jätettiin litteroimatta. Kuitenkin litteroinnissa kirjattiin ylös sanatarkasti kaikki haastateltavien ja haastattelijan puheenvuorot, jotta analyysissä voitiin päätellä, miten haastattelijan kysymyksen muotoilu on voinut vaikuttaa saatuun vastaukseen. (Ruusuvuori 2010, 356.)

3.4 Sisällönanalyysi ja aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen analyysillä aineisto pyritään tiivistämään kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Analyysin tavoitteena on luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 1998, 100.) Tämän tutkimuksen empiirinen haastatteluaineisto päätettiin analysoida sisällönanalyysillä, koska tällä analyysimenetelmällä tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan tiivis kuvaus yleisessä muodossa. Sisällönanalyysi on ollut viime vuosina laajasti käytössä terveydenhuoltoalan tutkimuksissa (Hsieh & Shannon 2005, 1277). Siinä tarkoituksena on kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti ja etsiä tekstin merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86–88). Tässä tutkimuksessa tavoitteena on kuvata työntekijöiden kokemuksia palvelevasta johtajuudesta, joten tämä analyysimenetelmä soveltui hyvin tutkimuksen tavoitteeseen.

Sisällönanalyysi voidaan jakaa teorialähtöiseen, aineistolähtöiseen ja teoriaohjaavaan analyysiin. Teorialähtöinen analyysi perustuu valmiiseen teoriaan. Tutkimuksessa kuvataan tämä teoria ja aineiston analyysia ohjaa tämä aiemman tiedon pohjalta luotu teoria. Aineistolähtöisessä analyysissa puolestaan tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Siinä analyysin toteuttamiseen tai lopputulokseen eivät vaikuta aikaisemmat havainnot, tiedot tai teoriat tutkittavasta ilmiöstä, koska analyysiyksiköt valitaan aineistosta. Aineistolähtöisessä analyysissa haastavaa kuitenkin on, miten tutkija voi kontrolloida, että analyysi tapahtuu vain aineiston tiedonantojen ehdoilla. Jo tutkijan käyttämät käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät vaikuttavat tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80–82.)

Aineistolähtöisen analyysin haasteita voidaan pyrkiä ratkaisemaan teoriaohjaavalla analyysillä, jossa teoria toimii analyysissa tukena, mutta analyysi ei perustu suoraan valmiiseen teoriaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81). Tämän tutkimuksen sisällönanalyysi toteutettiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Tätä analyysimenetelmää voidaan hyödyntää olemassa olevan teorian vahvistamiseen tai laajentamiseen. Olemassa oleva teoria voi auttaa keskittymään paremmin tutkimuskysymyksiin. (Hsieh & Shannon 2005, 1281.) Myös teoriaohjaavassa analyysissa analyysiyksiköt valitaan tutkimusaineistosta, mutta siinä myös aikaisempi tieto ohjaa tai tukee analyysia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84). Grönfors (1982, 33–37) on todennut, että havaintojen tulee perustua johonkin johtoajatukseen, jotta uusien tieteellisten löytöjen tuottaminen on mahdollista.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aluksi aineiston ehdoilla, kuten aineistolähtöisessä analyysissa. Tämän tutkimuksen analyysi jaetaan kolmeen vaiheeseen, joita ovat 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Tässä tutkimuksessa aineiston redusoinnissa eli pelkistämässä analysoitava informaatio eli data on litteroitu haastattelu. Pelkistämävaiheessa aineistosta karsittiin tutkimusongelman kannalta epäolennainen pois. Aineistoa tiivistettiin etsimällä litteroidusta aineistosta tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Tässä tutkimuksessa aineistosta esille nousseet eri ilmiöt ja samaa asiaa kuvaavat ilmaukset eroteltiin omilla värikoodeilla. Näin aineistosta etsittiin kaikki tutkimusongelmaa kuvaavat alkuperäisilmaukset sekä niitä kuvaavat

pelkistetyt ilmaukset, jotka listattiin allekkain datasta mitään kadottamatta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91–92.) Taulukossa 4 on havainnollistettu esimerkki siitä, miten aineiston pelkistäminen suoritettiin tässä tutkimuksessa.

TAULUKKO 4 Esimerkki haastatteluaineiston pelkistämisestä

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
”Se kouluttautumiseen kannustaminen niin se näkyy ihan joka päivä. Melkein päivittäin tulee sähköpostia, että tällöinen koulutus ja tuommonen koulutus ja kuka lähtee mihi. Siitä me kaikki tykätää.”	Kouluttautumiseen kannustaminen
”Meillä on hyviä ne osastokokoukset ja siellä pystytää antaa palautetta. Se on samalla vähä niiku semmonen työnhajauksellinen, että sillä pystytään heti purkamaan ne työssä olevat paineet ja se tukee sitä jaksamista.”	Työssä jaksamisen tukeminen
”Hän on antanut ymmärtää, että hän on niiku meitä varten ja sanonu sen ääneenki.”	Työntekijöiden palveleminen

Pelkistämisen jälkeen aineisto klusteroitiin eli ryhmiteltiin. Aineistosta koodatut ilmaukset käytiin huolellisesti läpi ja aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmiteltiin ja yhdistettiin luokkiin, joista muodostettiin alaluokat. Alaluokat nimettiin niiden sisältöä kuvaavilla käsitteillä. Luokittelua jatkettiin niin, että alaluokkia yhdistelemällä muodostettiin yläluokkia. Luokittelussa aineisto tiivistyi, kun yksittäiset ilmaukset yhdistettiin yleisempiin luokkiin. Ryhmittelyvaiheessa luotiin alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92.) Taulukossa 5 esitetään esimerkki aineiston klusteroinnista tässä tutkimuksessa.

TAULUKKO 5 Esimerkki haastatteluaineiston ryhmittelystä alaluokkiin

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Kouluttautumiseen kannustaminen	Työntekijöiden kehittymisen tukeminen
Työnkiertoon kannustaminen	
Työntekijät suunnittelevat työvuoroja	Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon
Työntekijät voivat vaikuttaa asioihin	
Lähijohtaja ymmärtää työntekijöiden virheet	Työntekijöiden ymmärtäminen
Lähijohtaja ymmärtää arjen työn haasteet	

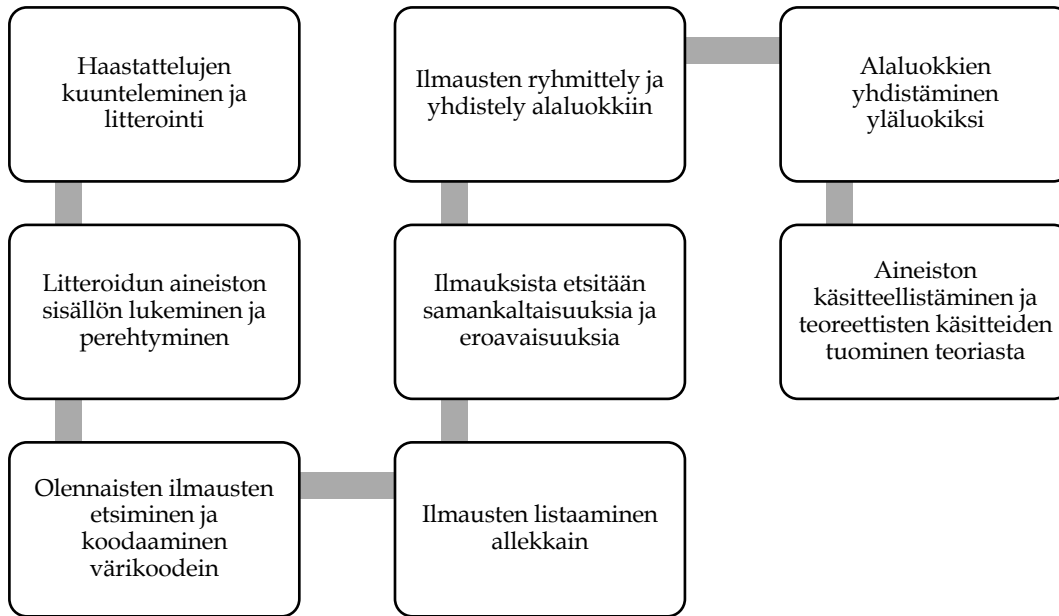
Analyysin kolmas vaihe oli aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen. Vasta tässä vaiheessa teoria otettiin mukaan analyysiin, eli teoreettiset käsitteet tuotiin

palvelevan johtajuuden aiemmasta teoriasta. Näin empiirinen aineisto sovitettiin teoriasta esiin nostettuihin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81, 98.) Tässä tutkimuksessa analyysissa sovellettiin Spearsin (2004) määritelmää palvelevasta johtajuudesta. Spearsin määritelmässä palveleva johtajuus on jaettu kymmeneen ulottuvuuteen, jotka muodostivat tässä tutkimuksessa analyysin yläluokat. Kyseinen Spearsin määritelmä on esitelty teoriaosuuden luvussa 2.2. Tuloksissa nämä yläluokat tiivistettiin vielä viiteen palvelevan johtajuuden teki-jään. Taulukossa 6 on havainnollistava esimerkki siitä, miten aineisto käsitteellistettiin tässä tutkimuksessa.

TAULUKKO 6 Esimerkki haastatteluaineiston käsitteellistämisestä

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä teoria
Työntekijöiden kehittymisen tukeminen	Ihmisten kasvun edistäminen	Palvelevan johtajuuden ulottuvuudet, Spearsin (2004) määritelmä palvelevasta johtajuudesta
Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon		
Hyvän suhteen luominen työntekijöihin	Parantaminen	
Epäkohtiin puuttuminen työyhteisössä		
Näkemyksen perustelu	Vakuuttaminen	
Nöyrä valta-aseman käyttö		
Työntekijöiden ymmärtäminen	Empatia	
Työntekijöiden virheiden hyväksyminen		

Hsieh ja Shannon (2005, 1283) tuovat esiin, että teoriaohjaavan sisällönanalyysin haasteena voi olla, että tutkija saattaa helposti tehdä aineistosta enemmän teoriaa tukevia kuin teorian vastaisia löydöksiä. Tämän vääristymän vähentämiseksi tässä tutkimuksessa analyysin pelkistämävaiheen koodaus on tehty aineistolähtöisesti, ja teoriasta johdetut käsitteet otettiin analyysiin vasta analyysin abstrahointivaiheessa. Tämän tutkimuksen analyysin vaiheet ovat koottuna vielä tiiviisti kuviossa 3.



KUVIO 3 Sisällönanalyysin vaiheet (mukailen Tuomi & Sarajärvi 2018, 92)

Näiden analyysin vaiheiden kautta teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä saatiin lopuksi vastaus tutkimusongelmaan. Analyysi perustui tulkintaan ja päättelyyn, jossa empiirisestä aineistosta edettiin käsitteellisempään näkemykseen palvelevasta johtajuudesta. Koko analyysin ajan tutkija pyrki ymmärtämään haastatteluvien kokemuksia heidän omasta näkökulmastaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94.)

3.5 Eettiset kysymykset

Haastattelututkimuksessa, jossa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittaviin, eettiset kysymykset ovat erityisen monitahoisia (Hirsjärvi & Hurme 2008, 19). Tämän tutkimuksen kaikissa vaiheissa eettiset näkökulmat otettiin tarkasti huomioon. Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tavoite sekä kaikki oleellinen tieto siitä, mitä tutkimuksen aikana tulee tapahtumaan. Jokaiselle tutkimukseen osallistuvalla annettiin kirjallinen tietosuojailmoitus, jonka avulla tutkittavaa informoitiin tutkimuksen tietosuojasta. Lisäksi varmistettiin, että jokainen tutkittava on ymmärtänyt tutkimuksen tarkoituksen. Tämän jälkeen tutkittavalta pyydettiin kirjallinen suostumus tieteelliseen tutkimukseen osallistumisesta. Tutkittaville kerrottiin, että he voivat kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta missä tahansa vaiheessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämä tutkittavien osallistumisen vapaaehtoisuus koskee tutkittavien itsemääräämisoikeuden kunnioittamista (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 414).

Kaikille tutkittaville korostettiin, että heidän anonymiteettinsä suojataan. Tutkimuksen haastattelut ovat ehdottoman luottamuksellisia ja haastattelutilanteissa ei ollut ulkopuolisia ihmisiä (Hyvärinen 2017, 33). Anonymiteetin suo-

jaamiseksi vain tutkija itse käsitteli haastattelussa kerättyjä tietoja. Litterointivaiheessa aineisto anonymisoitiin eli siitä muutettiin kaikki tiedot, joiden perusteella tutkittavat olisi mahdollista tunnistaa (Ruusuvuori & Nikander 2017, 438). Näin varmistettiin, että litteroitu haastatteluaineisto ei voi paljastaa haastateltavan henkilöllisyyttä. Haastateltavista käytetään aineiston analysoinnissa ja tulosten esittämisessä pseudonyymejä, eli kaikki aineiston tunnistelliset tiedot korvattiin peitetiedoilla tai koodeilla. Näin haastateltavia ei voi tunnistaa, kun tutkimustuloksissa siteerataan haastateltaviin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Lisäksi haastatteluaineisto säilytettiin huolellisesti niin, että vain tutkija itse pääsi tarkastelemaan aineistoa. Aineistoa ei luovutettu kolmansille osapuolille. Kun tutkimus valmistui, tutkimusaineisto hävitettiin tietoturvallisesti.

Koko tutkimus suunniteltiin, toteutettiin ja raportoitiin yksityiskohtaisesti niin, että koko tutkimusprosessi on läpinäkyvä. Kaikki tutkimuksessa tehdyt valinnat perusteltiin kirjallisesti tutkimusraporttiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Lisäksi muiden tutkijoiden työt otettiin asianmukaisesti ja kunnioittavasti huomioon huolellisin lähdeviittauksin. Tulokset esitettiin perusteellisesti ja avoimesti, eikä saatuja tuloksia vääristelty. Kaiken kaikkiaan tutkimus toteutettiin hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen, eli työskentelyssä korostettiin huolellisuutta, rehellisyyttä ja tarkkuutta. (Kuula 2015.) Tutkimusprosessia ohjasi alusta loppuun eettinen sitoutuneisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 111).

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa kuvataan empiirisen haastatteluaineiston tulokset. Tuloksissa työntekijöiden kokemuksia lähijohtajuudesta peilataan palvelevan johtajuuden määritelmään. Tässä tutkimuksessa palveleva johtajuus määritellään kuten Spears (2004) on palvelevan johtajuuden määrittelyt. Spearsin määritelmä sisältää seuraavat kymmenen palvelevan johtajuuden ulottuvuutta: kuunteleminen, empatia, parantaminen, eettinen tietoisuus, vakuuttaminen, käsitteellistäminen, kaukonäköisyys, palveluhalu, ihmisten kasvun edistäminen ja yhteisön kehittäminen. Tarkemmin tämä määritelmä on esitelty tutkimuksen teoriaosuudessa luvussa 2.2. Palvelevasta johtajuudesta on tehty lukuisia teoreettisia määritelmiä, mutta tässä tutkimuksessa päätettiin soveltaa Spearsin määritelmää palvelevasta johtajuudesta, koska yleisesti Spearsin kymmentä palvelevan johtajuuden ulottuvuutta on pidetty palvelevan johtajuuden tärkeimpinä perustekijöinä ja Spearsin määritelmä perustuu Robert Greenleafin ajatuksiin palvelevasta johtajuudesta. (Spears 2004, 8; van Dierendonck 2011, 1231.) Lisäksi teoriaohjaavan sisällönanalyysin abstrahointi-vaiheessa Spearsin määritelmä istui tähän tutkimusaineistoon sovellettavaksi palvelevan johtajuuden määritelmäksi parhaiten muihin tunnettuihin määritelmiin verrattuna.

Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi analyysiin on poimittu haastatteluista suoria sitaatteja, jotka ovat tutkijan mielestä olennaisia analyysin kannalta. Organisaation ja tutkittavien anonymiteetin suojaamiseksi ne kohdat, joissa tutkittava on puhunut kohdeorganisaatiosta, on muutettu muotoon *organisaatio* ja kohdat, joissa tutkittava on puhunut lähijohtajastaan nimellä tai muulla tunnistettavalla ilmauksella, on muutettu muotoon *lähijohtaja*. Lisäksi haastateltavien oman anonymiteetin parantamiseksi yksityiskohtaiset viittaukset heidän työtehtäviinsä ja organisaation yksiköihin on muutettu yleisen tason ilmaisuiksi. Haastateltavien nimet on koodattu muotoon H1–H7. Anonymiteetin säilyttämiseksi numerot 1–7 eivät vastaa todellista haastattelujärjestystä, vaan numerointi on tehty satunnaisesti. Kaksi peräkkäistä yhdysmerkkiä eli (--) merkintä sitaateissa merkitsee, että lausetta on edeltänyt puhetta tai että lause on jatkunut vielä lainauksen jälkeen. Tällaiset sitaatit ovat olleet osa pidempää kappaletta, jossa vain osa puheesta on olennaista tietoa

tutkimustulosten kannalta. Vain tutkimuskysymysten kannalta merkittävät sitaatit on tuotu esille havainnollistamaan aineistoa.

Tulosten ensimmäisessä osassa (4.1.) kuvataan sitä, miten haastateltavat itse kuvasivat ja määrittelivät palvelevan johtajuuden. Näin saadaan käsitys siitä, millaisia asioita ja ulottuvuuksia haastateltavat yhdistävät palvelemaan johtajaan ja palvelemaan johtajuuteen. Tämän jälkeen kuvataan teoriaohjaavan sisällönanalyysin luokittelujen pohjalta muodostetut luokat ja niiden sisällöt (Tuomi & Sarajarvi 2018, 94). Tulokset on jaettu viiteen pääluokkaan, jotka haastatteluaineistosta nousivat esiin. Nämä luokat kuvaavat työntekijöiden kokemuksia lähijohtajansa palvelevasta johtajuudesta kohdeorganisaatiossa. Luvun lopuksi on koottu vielä yhteenveto tuloksista.

4.1 Käsitys palvelevasta johtajuudesta

Tässä luvussa kuvataan, miten työntekijät itse määrittelivät palvelevan johtajuuden ja millaisia ulottuvuuksia he siihen yhdistivät. Näin pyrittiin saamaan vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, eli ”millaisena työntekijät kuvaavat palvelevan johtajuuden”. Tätä työntekijöiden käsitystä palvelevasta johtajuudesta peilataan tässä tutkimuksessa käytettävään Spearsin (2004) määritelmään palvelevasta johtajuudesta. Jokaisen haastattelun alussa haastateltavaa pyydettiin määrittelemään, mitä hänen mielestään tarkoittaa palveleva johtajuus ja millainen hänen mielestään on palveleva johtaja. Tämä kysymys esitettiin haastattelun alussa niin, ettei haastateltavaa millään tavalla johdateltu palvelevan johtajuuden tieteelliseen määritelmään. Eräs haastateltavista oivalsikin hyvin sen, miten palveleva johtajuus tuo johtamiseen uuden lähestymistavan:

Se on oikeestaan aika veikee käsite tää palveleva johtajuus, sitten lähestytään sitä johtajuutta vähän uudesta, erilaisesta näkökulmasta. (H7)

Työntekijöiden palvelevan johtajuuden määritelmistä nousi erityisen vahvasti esiin työntekijöiden palveleminen, tarpeisiin vastaaminen ja heidän puolien pitäminen. Nämä asiat ovat vahvasti osa palvelevaa johtajuutta myös Spearsin (2004) määritelmässä, sille ne ovat osana palveluhalun ja yhteisön kehittämisen ulottuvuuksia. Seuraavat haastateltavien sitaatit korostavat työntekijöiden palvelemista ja tarpeiden huomiointia:

Palveleva johtaja ehkä niin kun vastaa niihin tarpeisiin, mitä se henkilöstö tarvii siinä työssään. Mä ajattelen johtajuudesta, että johtajan tehtävä on nimenomaan se arjen työn mahdollistaminen. (H7)

Esimies vastaa mun, eli työntekijän tarpeisiin. Elikkä on tietonen mun työn sisällöstä ja työssä viihtymisestä ja kuuntelee epäkohdat. Kaikkei hyvin laajasti sisältää, sitä että myös työntekijä voi kokea, että häntä palvellaan. (H4)

Haastateltavien palvelevan johtajuuden määritelmissä korostuivat myös kuunteleminen, keskusteleminen, vuorovaikutustaidot, erilaisten näkökulmien arvostaminen ja läsnäolo. Haastateltavat kuvasivat, että palveleva johtaja arvostaa

työntekijöiden mielipiteitä ja vie heidän ajatuksiaan myös eteenpäin. Myös nämä kuvaukset vastaavat hyvin Spearsin (2004) palvelevan johtajuuden määritelmää, sillä ne voidaan nähdä osana kuuntelemisen, empatian, eettisen tietoisuuden ja ihmisten kasvun edistämisen ulottuvuuksia. Näitä ulottuvuuksia havainnollistavat seuraavat haastateltavien sitaattit:

Työntekijöitä arvostava, kuunteleva ja huomioon ottava. Ei liian niinkun fiksoitunut niihin omiin ajatuksiin, vaan avoin jotenki muillekin ajatuksille. (H1)

Hyvä kuuntelija, sitte semmonen läsnäoleva ja asioita eteenpäin vievä. (H4)

Työntekijällä tulee mielikuva, että hänet on tullut kuulluksi. (H6)

Lisäksi haastateltavat yhdistivät palvelevaan johtajuuteen työntekijöiden kehittämisen edistämisen, hyvinvoinnin tukemisen sekä työntekijöiden osallistamisen. Nämä tekijät voidaan yhdistää Spearsin (2004) määritelmässä osaksi ihmisten kasvun edistämistä, eli myös tältä osin työntekijöiden kuvaukset vahvistivat Spearsin määritelmää. Seuraavat haastattelukatkelmat osoittavat näiden ulottuvuuksien merkityksen haastateltavien määritelmässä:

Jos siellä on tällöinen henkilö, joka haluaa itse päästä eteenpäin, nii sitten esimiehen pitäis edistää sitä hänen eteenpäin menoa. -- Hän pyrkii itsekkin eteenpäin ja kehittää itseänsä, jolloin myös hän on esimerkki siitä, että miten itseä voi kehittää. (H2)

Työntekijää osallistavaa, joka palvelis organisaatiota sekä henkilökuntaa. Tehään yhdessä, että ei oo sillee että tulee ylhäältä käsin vaan määräyksiä, mihin henkilökunnalla ei ole mitään sanottavaa sitten muuta ku että tehtävä niiku käsketään. Vaan että yhdessä neuvoteltais hyviä ratkasuja, työn ja hyvinvoinnin kannalta. (H3)

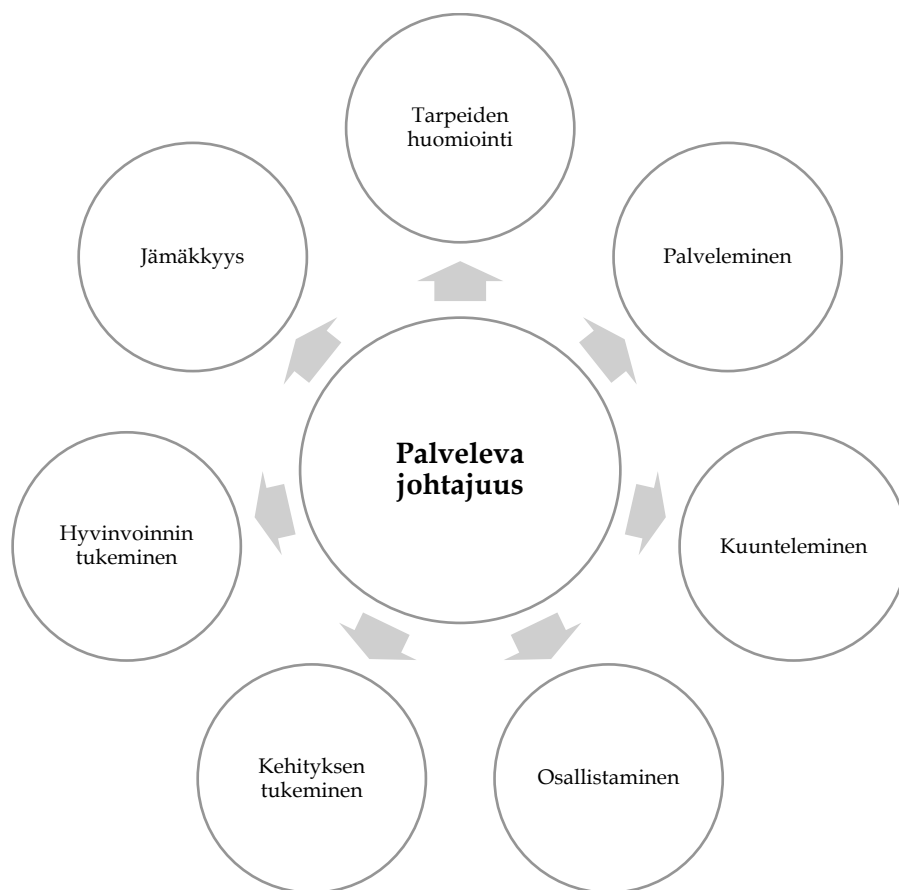
Ottaa työntekijät huomioon, heidän mielipiteensä, pyrkii luomaan mahdollisimman hyvät työolosuhteet työntekijöille, tukee heidän jaksamista. -- Palveleva johtaja toimii työyksikön, työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseksi myös. (H6)

Toisaalta työntekijöiden palvelevan johtajuuden määritelmässä nostettiin esiin myös johtajan jämäkkyys, joka taas ei nouse esiin Spearsin (2004) palvelevan johtajuuden määritelmässä. Päinvastoin Spearsin määritelmän mukaan palvelevassa johtajuudessa työntekijöitä ei määrätä noudattamaan käskyjä, vaan palveleva johtaja vakuuttaa työntekijät puolelleen. Seuraavat sitaattit havainnollistavat haastateltavien korostamaa palvelevan johtajan jämäkkyyttä:

Jämäkkyys, jollakin tavalla semmosta jämäkkyyttä, tulee tutuksi kaikkien kanssa. (H5)

Mutta kyllä siinä kuitenkin pitää olla semmoinen jämäkkyyskin. (H7)

Alla olevassa kuviossa 4 on vielä yhteenvetona koottu työntekijöiden käsitykset siitä, mitä palveleva johtajuus heidän mielestään tarkoittaa. Kuvioon on koottu seitsemän palvelevan johtajuuden ulottuvuutta, jotka nousivat vahvimmin esiin työntekijöiden kuvauksissa.



KUVIO 4 Työntekijöiden käsitys palvelevasta johtajuudesta

Yllä olevasta kuvioista 4 voidaan todeta, että työntekijät yhdistivät palvelevan johtajuuden käsitteeseen monia merkittäviä ulottuvuuksia, jotka kuuluvat myös Spearsin palvelevan johtajuuden määritelmään. Kuvion 4 ulottuvuuksista tarpeiden huomiointi, palveleminen, kuunteleminen, osallistaminen sekä kehityksen ja hyvinvoinnin tukeminen ovat osana myös Spearsin palvelevan johtajuuden määritelmää. Näiden ulottuvuuksien lisäksi eräs haastateltavista nosti puheessaan esiin myös tasapuolisuuden merkityksen, mikä voidaan yhdistää Spearsin määritelmässä eettisen tietoisuuden ulottuvuuteen. Tätä kommenttia lukuun ottamatta palvelevan johtajuuden eettinen näkökulma nousi työntekijöiden kuvauksissa varsin vähän esiin, vaikka se on olennainen osa palvelevaa johtajuutta. Lisäksi Spearsin palvelevaan johtajuuden määritelmään verrattaessa työntekijät eivät tuoneet kuvauksissaan esiin asioita, jotka viittaavat kaukonäköisyyden ja käsitteellistämisen ulottuvuuksiin. Tältä osin työntekijöiden kuvaukset eivät siis tukeneet Spearsin palvelevan johtajuuden määritelmää.

Työntekijöiden käsitykset palvelevasta johtajuudesta toivat Spearsin määritelmään myös uutta näkökulmaa. Spearsin määritelmässä korostetaan palvelevan johtajan vakuuttamisen ulottuvuutta, jossa johtaja ei halua antaa työntekijöille suoria käskyjä, vaan hän vakuuttaa työntekijät puolelleen. Kuitenkaan työntekijät eivät nostaneet kuvauksissaan esiin johtajan vakuuttamista, vaan enemmän heidän määritelmässään korostui palvelevan johtajan jämäkkyys. Joh-

tajan jämäkkyyttä ei voida yhdistää Spearsin palvelevan johtajuuden määritelmään. Tämä oli kuitenkin mielenkiintoinen huomio, koska työntekijöiden puheesta nousi haastattelun aikana selkeästi esiin, missä tilanteissa ja miksi johtajan tietty jämäkkyys on johtamisessa tärkeää. Jämäkkyuden merkitystä perusteltiin esimerkiksi sillä, että johtajan on uskallettava olla jämäkkä ja käyttää valtaansa, kun tilanne sitä vaatii.

4.2 Palveleva johtajuus organisaation lähijohtajuudessa

Tässä luvussa käsitellään työntekijöiden kokemuksia lähijohtajuudesta palvelevaan johtajuuteen peilaten. Tässä tutkimuksessa palveleva johtajuus määritellään kuten Spears (2004) on palvelevan johtajuuden määritellyt. Tämä määritelmä on kuvattu teoriaosuuden luvussa 2.2. Spearsin alkuperäisessä palvelevan johtajuuden määritelmässä palveleva johtajuus on jaettu kymmeneen ulottuvuuteen. Tässä tutkimuksessa Spearsin määritelmää on sovellettu niin, että kymmenen ulottuvuutta on tiivistetty viiteen palvelevan johtajuuden ulottuvuuteen niin, että aina kaksi ulottuvuutta on käsitelty yhtenä pääluokkana, koska ne ovat teoreettisesti niin lähellä toisiaan ja aineistossa ne yhdistyivät haastateltavien puheessa toisiinsa. Seuraavaksi työntekijöiden kokemuksia lähijohtajuudesta peilataan näihin viiteen palvelevan johtajuuden ulottuvuuteen. Tuloksissa kuvataan näiden ulottuvuuksien osalta se, miten työntekijät kokevat kunkin palvelevan johtajuuden ulottuvuuden näyttäytyvän organisaation lähijohtajuudessa. Lisäksi kuvataan, miten työntekijät kokevat näiden ulottuvuuksien soveltuvan kohdeorganisaation lähijohtamiseen. Näin pyritään vastaamaan tutkimuksen toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen.

4.2.1 Kuunteleminen ja empatia

Spearsin palvelevan johtajuuden ulottuvuudet, kuunteleminen ja empatia, yhdistettiin analyysissa samaan ulottuvuuteen, koska ne ovat Spearsin määritelmän kuvauksissa hyvin lähellä toisiaan. Kuuntelemisessa tärkeää ovat johtajan hyvät kommunikaatiotaidot. Johtajan täytyy aidosti ja empaattisesti kuunnella työntekijöitä ymmärtääkseen heidän tilanteitaan. Lisäksi johtaja hyväksyy työntekijät omana itsenään ja pyrkii ymmärtämään ryhmän tahdon. (Spears 2004, 8.) Tähän Spearsin kuvaukseen pohjautuen aineistosta nousi vahvasti esiin työntekijöiden kokemuksia lähijohtajan kuuntelemiseen ja empatiaan liittyen. Monet työntekijöistä kokivat, että lähijohtaja kuuntelee heitä ja pyrkii aidosti ymmärtämään heidän työtään ja tarpeitaan. Tämän koettiin tukevan hyvin työntekijöiden työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Seuraavat sitaatit havainnollistavat sitä, miten työntekijät kokivat lähijohtajansa kuuntelevan heitä empaattisesti:

On semmonen tunne, että hän kuuntelee ja pyrkii ymmärtämään sitä arjen työtä missä tekee työtä ja niitä ongelmia, mitä siellä työn tekemisessä sitten tulee, haasteita ynnä muuta. (H4)

Osastonhoitaja aina ottaa vastaan kaiken, keskustelee ja hän tukee. Hän kannustaa ja antaa palautetta. Hänen kanssaan on hirveän helppo tehdä töitä, koska hän on niin hyvä esimies meille. (H3)

Haastatteluaineistossa lähijohtajan empaattisuutta kuvasi hyvin se, että hän on todella ymmärtäväinen myös tilanteessa, jossa työntekijä on tehnyt virheen. Tämä viittaa Spearsin määritelmässä siihen, että lähijohtaja hyväksyy työntekijät aidosti omana itsenään virheistä huolimatta. Seuraavat haastattelukatkelmat kuvaavat, miten hyvin lähijohtaja ymmärtää työntekijöiden tekemiä virheitä, eikä hän syyllistä heitä niistä:

Hän on ymmärtäväinen ja juuri nimenomaan sanonut, että virheitähän tulee kaikille ja kaikkea ei voi aina huomata. (H6)

Hän ei oo mitenkään yhtä semmone syyllistävä, et mun mielestä tosi hienosti hoitaa kyllä sellaset ikävät tilanteet. (H7)

Lähiesimies oli tota ymmärtäväinen, äärimmäisen tukeva ja äärimmäisen kannustava. -- Keskusteltiin läpi pariinkin otteeseen minun pyynnöstä, vielä niiku uudestaan. Tuntu siltä, että halusin vielä jutella asiasta. Aivan esimerkillisesti kyllä meidän osastonhoitaja sen tilanteen osas käsitellä. Se oli minulle todella hankala paikka, kun kävi virhe ja osastonhoitaja sen todella upeasti kyllä otti vastaan. (H3)

Aineistossa lähijohtajan aitoa kuuntelua ja empatiaa ilmensi se, että lähijohtaja on halunnut tutustua työntekijöihin, heidän taustaansa ja tarpeisiinsa. Näin hän ymmärtää paremmin heidän tilanteensa ja osaa ottaa sen huomioon johtamisessaan. Seuraavat haastattelukatkelmat tuovat esiin, miten lähijohtaja on halunnut tutustua hyvin työntekijöihin:

Hän on halunnut jokaiseen tutustua vapaamuotoisella keskustelulla ensin. Eli sek in on sitä palvelemista, että kaikki tulee kuulluksi. (H5)

Hänkin tietää ihan minkälainen perhe mulla on, koska se vaikuttaa tietysti siihen mun arjen työskentelyyn hyvinkin paljon, että on semmosta luottamusta ja hyvät välit. Voi sitten kyllä kertooki asioita. (H7)

Toisaalta osa työntekijöistä ei kokenut lähijohtajansa olevan kuunteleva ja ymmärtäväinen. Osa haastateltavista koki lähijohtajansa kommunikointitaidot joissain tilanteissa jopa epäasiallisiksi. Eräs haastateltavista esimerkiksi koki, ettei lähijohtaja osannut ottaa rakentavaa palautetta vastaan. Alla olevat haastateltavien sitaatit kuvaavat työntekijöiden kokemia epäkohtia lähijohtajan kommunikointitaidoissa seuraavasti:

Pidetään palavereja ja siellä tulee sitten esiin niitä epäkohtia, niin sitten niihin hän ei aina välttämättä kauheen hyvin suhtaudu noin niiku mitä mä ajattelen mitä esimiehen pitäis suhtautua. Ei just osaa ottaa vastaan sitte sitä kritiikkiä. -- Saattaa vähä ehkä heittää jonkun piikin takasi tai jotenki vähä hermostua siitä asiasta. (H1)

Mä haluaisin sitä ehkä ulosantia, että hän jotenki pystyis paremmin asettaa sanansa. Ettei tulis semmosia töksäyttelyjä, joista sitte joku herkempi varmaa tai voikin loukkaantua. (H2)

Tällaista lähijohtajan huonoa kommunikointikykyä aineistossa esiintyi kuitenkin kokonaisuudessaan varsin vähän. Toisaalta tällaisessa asiassa jo vähäiset poikkeavuudet ovat tärkeä nostaa esiin, jotta niihin voidaan puuttua.

4.2.2 Palveluhalu ja parantaminen

Palveluhalu ja parantaminen kulkevat Spearsin (2004) palvelevan johtajuuden määritelmässä käsi kädessä, minkä takia ne analysoidaan tässä tutkimuksessa samassa yhteydessä omana ulottuvuutenaan. Palveluhalu on koko palvelevan johtajuuden kulmakivi, koska se merkitsee johtajan aitoa halua palvella työntekijöiden tarpeita. Palveleva johtaja on luotettava ja haluaa sitoutua työntekijöiden tarpeiden palvelemiseen. Parantaminen kuvaa sitä, että johtaja parantaa suhteitaan työntekijöihin. Hän ratkoo ongelmatilanteita työyhteisössä ja pyrkii ehdyttämään ihmiset ja organisaation. (Spears 2004, 8-9.) Työntekijöiden kertomissa kokemuksissa nousi selkeästi esiin lähijohtajan halu palvella ja parantaa työntekijöitä. Monet työntekijöistä kokivat, että lähijohtaja haluaa aidosti huomioida heidän tarpeitaan johtamisessa. Lisäksi useat haastateltavista kuvasivat, että heidän lähijohtajansa on hyvin helposti lähestyttävä henkilö, jonka puoleen voi aina kääntyä. Näin lähijohtaja on osoittanut, että hän on organisaatiossa työntekijöitä ja heidän tarpeitaan varten. Tämän koettiin vaikuttavan myönteisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Seuraavat haastateltavien sitaatit kiteyttävät, miten lähijohtajan huomioi työntekijöiden tarpeet johtamisessaan:

Hän varmasti ottaa jokaisen henkilökohtaiset asiat, mitä joku menee kertomaan. Hän on nimenomaan sanonut, missä hänen huone on, että sinne on helppo tulla. -- Hän on antanut ymmärtää, että hän on meitä varten ja sanonut sen ääneenki. (H5)

Hyvin tämmönen kyllä ymmärtäväinen ja ihmisten tilanteille nii et ku asiat muuttuu ja tarviit jotain erityistä huomiota jossakin, niin kyllä hän yleensä aina sillai järjestää. (H7)

Haastattelupuheessa korostui myös se, että lähijohtaja huomioi hyvin työntekijöiden toiveet ja erityistarpeet työjärjestelyissä. Esimerkiksi joustava työvuorosunnittelu koettiin merkittäväksi osaksi työntekijöiden tarpeiden huomiointia. Lähijohtajan koettiin ottavan hyvin huomioon henkilökunnan lomatoiveet ja muut työaikajärjestelyt, mitä seuraavat haastattelukatkelmat osoittavat:

Meilläkin on ihmisiä, jotka hirveen mielellään ois aina heinäkuussa lomalla ja sit on ihmisiä, jotka haluaa olla aina heinäkuussa töissä. Kuunnellaan henkilökuntaa, eikä pakoteta että "sun on nyt oltava tässä lomalla" ja ei oo vaihtoehtoja. -- Tasapuolisuus ei mun mielestä välttämättä tarkoita sitä, että on kiertävät lomalistat. Vaan tavallaan sitä, että jos haluaa ja haluaa, nii silleenki voi tasapuolisesti kohdella, että antaa molemmille tavallaan sen mahdollisuuden olla lomalla. (H3)

Ylipäätään, jos on jotakin omia asioita hoidettavana ja menoja niin kyllä ne huomioidaan ja ollaan sillä lailla joustavia. (H1)

Eräs haastateltavista toi ilmi hänen lähijohtajansa huomioivan työvuorojärjestelyissä myös hänen terveydelliset rajoitteensa. Tämä kuvastaa sitä, että lähijohtaja palvelee työntekijöiden henkilökohtaisia tarpeita myös työhyvinvoinnin kannalta. Aineistosta kävi selkeästi ilmi, että lähijohtajat huomioivat työntekijöiden työssä jaksamisen, mikä voidaan nähdä osaksi työntekijöiden parantamista. Tätä ilmentää esimerkiksi se, että osa haastateltavista kuvasi, että heidän lähijohtajansa on mahdollistanut heille työnohjauksen, jolla erityisesti tuetaan työhyvinvointia. Seuraavat haastateltavien sitaattit kuvaavat, miten lähijohtaja huomioi työntekijöiden työssä jaksamisen:

Se on meille hyvin tärkeä asia se työnohjaus. Tiedetään, että sitä ei todellakaan kaikille tarjota. Myöskin sen työnohjauksen kautta hyvin positiivisesti vaikuttaa työyhteisöön. Sillä pidetään yllä sitä työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Meidän sitä omaa ryhmähenkeä mikä meillä on. (H3)

On esitetty työnohjausmahdollisuutta tässä keväämmällä. Lähiesimieheni huomioi kyllä myös jaksamiseni, se on tullut tässä ilmi, ja yksityiselämän, mikä on myönteistä. (H6)

Vaikka työntekijät kokivat lähijohtajan palveluhalun pääasiassa hyväksi asiaksi, ei sen koettu aina olevan pelkästään myönteinen asia. Haastattelupuheesta nousi esiin myös kokemus siitä, että lähijohtajan liika palveluhalu voi johtaa siihen, ettei päätöksiä tehdä tarpeeksi napakasti ja nopeasti. Tilanteet osastoilla voivat muuttua hyvin nopeasti päivän aikana, jolloin lähijohtajan tulisi olla valmis tekemään nopeampia päätöksiä. Tältä osin palveleva johtajuus koettiin haasteelliseksi kohdeorganisaation ajoittain kiireisessä työympäristössä. Eräs haastateltavista kuvasi tätä palvelevan johtajuuden varjopuolta seuraavasti:

Välillä tuntuu et vähä liiankin palveleva, palveleva sillä tavalla et sitte varjopuolena on juuri se, että kun pitäis pystyä tekemään semmosia napakampia ja nopeampia päätöksiä. -- Koska kaikissa asioissahan voi mennä vähä niiku yli. (H7)

Spearsin määritelmässä parantamiseen liittyy vahvasti se, että lähijohtaja ratkoo ongelmatilanteita työyhteisössä ja pyrkii eheyttämään työyhteisöä. Aineiston perusteella osa työntekijöistä koki, että lähijohtaja on taitava selvittämään ristiriitatilanteita työyhteisössä. He kokivat, että lähijohtaja ratkoo ongelmia yhdessä työntekijöiden kanssa keskustellen. Heidän mukaansa lähijohtaja myös arvostaa keskustelussa erilaisia näkökulmia, mutta tarpeen vaatiessa hän perustelee hyvin oman kantansa. Seuraavat haastattelukatkelmat kuvastavat lähijohtajan kykyä ratkoa haastavia tilanteita työyhteisössä sekä pyrkimystä eheyttää työyhteisöä:

Hän jopa tuli kotoa keskustelemaan kahden työntekijän kanssa, joille oli tullu ristiriitaa lauantaipäivänä. Eli hän jousti niin paljon, että kun molemmat oli töissä, niin hän tuli keskustelemaan. (H5)

Hän osaa kyllä sitte sanoa, kun esimerkiks jostai asiasta on keskusteltu tarpeeks. Tälleen naisvaltasilla aloilla voi olla vähän semmonen taipumus, että jäähään välillä vähän jottai, joku jää pikkasen hampaankoloon, ja sit sitä vaa puidaan ja puidaan ja puidaan. Ja osastonhoitaja osaa kyllä esmes semmosissa tilanteissa puuttua ja sanoo

että nonii, tää niiku riittää, tästä on keskusteltu, ja tähän on annettu ne syyt ja hän ei voi tätä asiaa muuttaa mitenkää, et tää on niiku tässä. Hän osaa ottaa tilanteen myös haltuun, jos se meinaa vähä lähtee semmoseks inimisiseks. (H3)

Kuitenkin osa työntekijöistä puolestaan koki, että lähijohtaja ei uskalla ratkoa ongelmakohtia työyhteisössä. Lähijohtajan toiminta ongelmatilanteissa oli siis työntekijöiden kokemusten mukaan melko ristiriitaista. Osan työntekijöistä puheessa toistui tyytymättömyys siihen, ettei lähijohtaja tartu epäkohtiin, vaan hän jättää ne helposti vain työntekijöiden itse ratkaistavaksi. Tässä asiassa työntekijät toivoivat lähijohtajalta enemmän jämäkkyyttä ja rohkeutta ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. Seuraavat haastattelukatkelmat kuvaavat työntekijöiden tyytymättömyyttä lähijohtajan arkuuteen ongelmatilanteiden ratkaisemisessa:

On tietynlaisia tilanteita tyylii työyhteisössä, joihin pitäs puuttua, esmes henkilökunnan käyttäytyminen, epäasiallinen käyttäytyminen. Niihin pitäs puuttua paljon tiukemmin. Tavallaan sellasta jämäkkyyttä siihen ja samoin tämmöseen päätöksentekoon. On asioita, joita pitää sit niikö nopeesti päättää, niin jää sit vähä niiku jahkaamaan ja pohtimaan minun mielestä vähä liikaa sitä asiaa. (H7)

Hän ei oo kauheen vahvasti asioihin kantaaottava. Hän on ehkä semmonen taustalta seuraaja, tämmösen kuvan mä oon hänestä saanu. Jos on ongelmatilanne, niin hän ei siihen suin päin tartu. Hän jotenkin kattoo sen, että miten me se ratkastaan, tai miten joku sen ratkasee ensin, ja sitte hän saattaa sanoo jotain siitä. (H2)

Just se semmonen kommunikaation puute ja kantaaottamattomuus. Et sit ku on joitaki haasteita siellä työyhteisössä ja työssä niin sit ne ikään kuin jää leijumaan, että ei saada mihinkään oikein vastausta. Että siihen moni on tyytymätön. (H1)

Tätä lähijohtajan epävarmuutta ja rohkeuden puutetta työntekijät selittivät esimerkiksi lähijohtajan kiltteydellä ja lojaalisuudella. Nämä työntekijöiden kokemukset osoittavat hyvin sen, miten johtajan liiallinen kiltteys ei ole aina välttämättä eettisin tapa johtaa. Seuraavat haastateltavien sitaattit havainnollistavat tätä lähijohtajan liiallisen kiltteyden tuomaa haastetta:

Vähän ehkä sellasta arkuutta sitte sellasissa tiukoissa paikoissa. -- Hän on ehkä niin kiltti, ettei se sit uskalla ehkä sanoo siinä tilanteessa. Tai onko sitte nii, että ei tavallaa oo sellasia työkaluja itellä. Ei oo ehkä osaamista siihen. (H7)

Mä luulen et hän halua olla vähän varovainenkin. Hänellä ois enemmän mahdollisuuksia tehdä toisenlaisiakin ratkaisuja. Hän varmaan haluaa olla sillä tavalla lojaali kaikkia kohtaan. (H2)

Esiin nostettiin myös, että lähijohtajan epävarmuus voi johtua myös hänen persoonastaan. Toisaalta ymmärrettiin, ettei ihmisen luonnetta ja persoonallisuutta voi täysin muuttaa, mutta sen ei silti pitäisi estää asioiden eteenpäin viemistä ja päätöksentekoa. Kuten Spearsin määritelmässä todetaan, palvelevan johtajan rooliin kuuluu työntekijöiden palveleminen ja näin myös heidän tarpeiden eteenpäin vieminen. Johtajan liian arka luonne voi näin olla jopa esteenä palvelevan johtajuuden toteutumiseen. Eräs haastateltavista kuvasi tätä ristiriitaa seuraavasti:

Jotkut on vähän introvertimpiä ja jotkut sitte taas ulospäinsuuntautuneempia. En tiää, joskus tulee ehkä vähän semmonenkin olo, että tuolla meilläkin et vähän niikun sitä persoonaa sitte tavallaan morkataan siinä, kun hän on semmonen rauhallinen luonteeltaan. Toki eihän se estä asioihin tarttumista. (H1)

Spears yhdistää määritelmässään parantamiseen ja palveluhaluun lähijohtajan ja työntekijän välisen hyvän suhteen. Tässä tutkimuksessa monet haastateltavista kokivat lähijohtajan hyvin ihmisläheiseksi ja helposti lähestyttäväksi lähijohtajaksi, mikä ilmentää lähijohtajan ja työntekijän välistä hyvää suhdetta. Eräs haastateltavista kuvasi tätä ihmisläheistä suhdetta seuraavasti:

Se antaa semmosta varmuutta sille työlle, kun tietää että mulla on aina se lähiesimies. Jos mä tarviin sitä, nii mä saan siihen helposti yhteyden. Justiinsa kun tietää että on niin hyvä lähiesimies, että sille voi jutella ihan mistä tahansa. Niin se antaa semmosta tukea ja turvaa tuohon päivittäiseenki työn tekemiseen. (H3)

Vaikka aineistosta nousi vahvasti esiin monien työntekijöiden hyvä suhde lähijohtajaan, koki osa työntekijöistä suhteensa lähijohtajaan hyvin etäiseksi. He kokivat lähijohtajuuden melko näkymättömäksi ja vieraantuneeksi sairaanhoitajien arjen työstä. Tässä asiassa työntekijöiden kokemukset siis erosivat varsin paljon. Seuraavat haastateltavien sitaatit havainnollistavat työntekijöiden etäistä suhdetta lähijohtajaansa:

Leimaa jotenki semmonen näkymättömyys tai kohtaamattomuus. Esimiehet on semmosessa arjen pyörytyksessä ja isoilla osastoilla siinä työvuoropyörytyksessä oikeestaa, että he ovat vieraantuneita siitä kentän työstä mitä me tehdään. Sillon ehkä semmonen suurin syy, että puhutaan just, ettei ymmärretä ehkä niitä resursseja mitä tarvitaan siihen kentälle, minkälaisia potilaita me hoidetaan, minkälaisen paineiden alla me työskennellään. (H4)

Asiat tulee hoidettua kyllä ja pystyy hoitaa. Ei oikein aina, mulla on semmonen olo, ettei oikein aina tiedä mitä se mun esimies aina loppuviimein ajattelee. Et se on hyvin asiallinen ja semmonen, tietyt perusjutut hoituu ja voi kysyä ja näin, mutta vähän etäinen sitte kuitenkin. Ei oo ihan semmosta, että mitä vaan nyt hälle puhuis. (H1)

Tällainen hyvin etäinen johtajuus ja toisinaan jopa johtamattomuus eivät työntekijöiden kokemusten mukaan olleet hyviä asioita. Lähijohtajan etäisyys ja tuen puute toivat työntekijöille epävarmuutta työn tekemiseen. Lisäksi etäisyyden koettiin heikentävän työyhteisön ryhmähenkeä ja tyytyväisyyttä. Seuraavat haastateltavien sitaatit korostavat etäisen johtajuuden haastetta lähijohtajuudessa:

Mä en ihan hirveesti semmosta johtajuutta niiku koe siinä arjen toiminnassa. Se on just enemmän sitä, että aamulla saatetaan joku asia ilmottaa, mut että ei välttämättä sitä et miten nyt sitten toimitaan. (H1)

Esimiesten semmonen tuki puuttuu ja tsemppi ja yhteishengen luominen jotenkin. Niillä on varmaa liian paljon sitä työtä ja työvuorosuunnittelua vaan, sitä semmosta jotakin osastonhoitajan työtä mitä me rivityöntekijät ei edes tiedetä. Ajatellaan vaan että ne istuu kokouksissa ja yrittää jotakin päätöksiä siellä tehdä, mutta ne on jotenkin irti ja irrallaan siitä käytännön työstä, mitä me hoitajat siellä tehdään. (H4)

4.2.3 Eettinen tietoisuus ja vakuuttaminen

Kolmantena palvelevan johtajuuden ulottuvuutena käsitellään lähijohtajan eettinen tietoisuus ja vakuuttaminen. Spearsin määritelmässä eettinen tietoisuus ja vakuuttaminen ovat hyvin samankaltaisia ulottuvuuksia, minkä takia ne käsitellään tässä tutkimuksessa samassa yhteydessä. Spearsin mukaan tietoisuus on johtajan itsetietoisuutta. Palveleva johtaja on läsnä hetkessä. Lisäksi tietoisuus merkitsee johtajan kykyä ymmärtää etiikkaa, arvoja ja valtaa. Etiikkaan ja valtaan liittyen vakuuttaminen puolestaan tarkoittaa sitä, ettei johtaja käytä valta-asemaansa hyväkseen. Hän ei anna suoria käskyjä, vaan hän pyrkii vakuuttamaan työntekijät näkemystensä hyvyydestä. (Spears 2004, 9.) Kohdeorganisaation haastateltavien puheessa lähijohtajan eettinen tietoisuus oli selkeästi havaittavissa. Yleisesti lähijohtajan koettiin toimivan työntekijöitä kohtaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Lähijohtajan koettiin johtavan etiikan ja moraalisten arvojen mukaisesti, mikä terveydenhuollon organisaatiossa on erityisen tärkeää. Seuraavat sitaatit kiteyttävät, miten työntekijät toivat esiin lähijohtajansa eettistä tietoisuutta:

On semmonen luotettava kyllä, että hän siinä asiassa toimii kyllä hyvin eettisesti. Hän tietää omat rajansa. Ja myöskin tämmönen että ei harrasta sellasta selän takana puhumista, että jos ei ole ihminen paikalla, nii että hän ei niiku sitte. Että se on sellasta hyvää selkärankaa osoittavaa. (H7)

Se rehellisyys, läpinäkyvyys. Kaikki tapahtuu sillä lailla mitä tässä mejän porukassa on näitä asioita, nii kaikki tapahtuu hyvin läpinäkyvästi, mitään ei salailla tai peitellä. -- En oo ainakaan ite kokenu tai huomannu, että hänellä olis mitää suosikkeja, mitä hän suosisi tai näin. Että hyvin tasapuolista kohtelua kaikkia. Koen, että hyvin on moraalii paikallaan. (H3)

Kova pyrkimys on siihen, että justii asiat menee oikein ja ajatellaan potilasta "potilas ensin" -ajattelulla, kohtaamisella ja kannustaa siihen hyvään hoitotyöhön. (H4)

Toisaalta lähijohtajan hyvin tasapuolinen kohtelu koettiin tietyissä tilanteissa myös ongelmalliseksi. Tämä sai erään haastateltavista pohtimaan, onko tasapuolinen kohtelu aina myöskään eettistä johtamista, jos joku työntekijöistä haluaisi esimerkiksi kehittyä urallaan ja saada enemmän vastuuta. Toisaalta hän selitti lähijohtajan käytöstä sillä, että naisvaltaisella alalla kateus on niin suurta, ettei lähijohtaja uskalla nostaa ketään muita parempaan asemaan. Eräs haastateltavista kuvasi tätä tasapuolisuuden tuomaa eettistä haastetta seuraavasti:

Sitäki voi miettiä onks se sitte eettistä. Haluaa olla niin lojaali, ettei halua ainakaan ketään nostaa sieltä. Et hän ei ainakaan oo tekemässä semmosta eripuraa siinä, puun ja kuoren välissä. Mulla on tullu jotenkin semmonen kuva siitä, että kaikki on samalla viivalla. (H2)

Osa eettistä tietoisuutta ja vakuuttamista on lähijohtajan avoin ja hyvä viestintä työntekijöille. Osa haastateltavista toi puheessaan esiin avoimen viestinnän lähijohtajan ja työyhteisön välillä. Kuitenkin aineiston perusteella useampi haastateltavista toi esiin melko huonon tiedonkulun johtamisessa. He kokivat, ettei lähijohtaja tiedota heitä tarpeeksi asioista, minkä takia he kokivat olevansa

monista asioista niin sanotusti ”pimennossa”. Seuraavat haastateltavien sitaattit korostavat heidän kokemustaan lähijohtajuuden huonosta tiedonkulusta:

Joskus tuntuu et pitää vähän nyhtää sitä tietoo, että miten nää hommat on. Välillä tulee jopa olo, että miksi meille ei kerrota kaikkea. Taikka että miksi tietoja pimitetään viimeeseen asti, et se ei tunnu semmoselta avoimelta johtajuudelta. (H7)

Tiedotettas avoimemmin ja puhuttas niiku asioista enemmän. -- No se ei oo välttämättä hänestä yksistään kiinni, mutta hän on kuitenkin siinä se linkki viestinviejänä. Ois parempi, että paljon enemmän puhuttais. (H2)

Vakuuttamiseen liittyy Spearsin määritelmässä se, ettei johtaja anna työntekijöille suoria käskyjä tai korosta valta-asemaansa. Sen sijaan johtaja osoittaa, että asioista päätetään yhdessä keskustellen. Tässä aineistossa moni haastateltavista koki, ettei lähijohtaja käytä johtaja-asemaansa väärin, vaan asioista keskustellaan yhdessä. Tätä kuvastaa hyvin seuraava sitaatti aineistosta:

Se vallankäyttökin menee varmaan vähä piilossa keskustelutasolla, keskustellaa tommoset loma-asiat tai työvuorosunnittelut tai tämmöset. Hän ei suoranaisesti sano, että hän haluaa, että tapahtuu näin, näin ja näin, vaan hän juttelee kaikkien työntekijöitten kanssa. Et päädytään semmoseen yhteisymmärrykseen. Et se ois hyvä, että tehää asiat näin. -- Hän on hyvin semmosella kollega-tasolla. Sen takia hänen kanssaan on varmaan niin helppo olla, koska hän ei missään nimessä korosta, että hän on korkeammassa asemassa kuin te. Vaan koetaan, että kaikki ollaan työkavereita. (H3)

Toisaalta lähijohtajan vallankäyttö koettiin toisinaan jopa liian varovaiseksi. Tämä havaittiin jo edellisessä luvussa siinä, ettei lähijohtaja aina uskalla ratkoa ongelmatilanteita työyhteisössä. Lähijohtajan koettiin olevan usein liian varovainen tilanteissa, joissa häneltä jopa odotettaisiin enemmän vallankäyttöä. Eräs haastateltavista toi esimerkiksi ilmi, että lähijohtaja haluaa turvautua päätöksissään usein ylempään johtoon. Hän haluaa jonkun ylemmästä johdosta taustatueksi kertomaan työntekijöille muutoksista, joista hän voisi hyvin kertoa itsekin. Tällainen lähijohtajan liika varovaisuus oman johtamisaseman käyttämisessä ei ollut työntekijöiden mielestä hyvä asia.

4.2.4 Ihmisten kasvun edistäminen ja yhteisön kehittäminen

Tutkimusaineistossa Spearsin palvelevan johtajuuden määritelmän ulottuvuudet ihmisten kasvun edistäminen sekä yhteisön kehittäminen limittyivät usein toisiinsa. Spearsin mukaan palveleva johtaja haluaa aidosti tukea työntekijöiden henkilökohtaista, ammatillista ja henkistä kasvua ja kehittymistä. Palveleva johtaja kunnioittaa ja arvostaa työntekijöitä. Hän kannustaa työntekijöitä ja rohkaisee heitä myös osallistumaan päätöksentekoon. Hän on kiinnostunut työntekijöiden ideoista ja kehitysehdotuksista. Lisäksi hän rakentaa yhteisöllisyyttä ja pyrkii palvelemaan myös laajempaa yhteiskuntaa. (Spears 2004, 9-10.) Haastatteluaineistosta nousi vahvasti esiin kysymys työntekijöiden kasvun edistämisestä ja yhteisön kehittämisestä. Kuitenkin lähijohtajan tuki työntekijöiden kasvun edistämisessä oli melko vaihtelevaa. Aineistossa ihmisten kasvun edistämistä tukivat hyvin työntekijöiden

kokemukset siitä, että lähijohtaja kannustaa heitä osallistumaan koulutuksiin ja muihin osaamisen kehittämisen menetelmiin. Tämä osaamisen kehittämiseen kannustaminen kuvastaa suoraan työntekijöiden kasvun edistämistä, mitä seuraavat haastateltavien sitaatit havainnollistavat:

Hän kyllä kovasti kannustaa kouluttautumiseen ja kovasti kannustaa hyvinvointiharrastuksiin just työajan ulkopuolella liikuntaan ja tämmöseen, mikä pitää sitä hyvinvointia yllä. (H3)

Hän kannustaa miettimään sitä omaa urapolkua ja lisäkoulutuksiin ja opiskeluihin ja työkiertoon kannustaa. Pyrkii tekemään asioita sen eteen, että ne myös onnistuu. (H4)

Meillä kyllä hyvin pääsee koulutuksiin muutenkin, et meitä kyllä tuetaan siihen. Että pääsee talon sisäisiin ja talon ulkopuolisiin, huolimatta tiukasta taloustilanteesta. (H7)

Yleisesti kouluttautumiseen kannustaminen koettiin myönteisenä asiana, mutta kaikkia sairaanhoitajille osoitettuja koulutuksia työntekijät eivät kokeneet omaa työnkuvaansa tukeviksi. Osa työntekijöistä koki, että heidän on usein pakko käydä koulutuksia, jotka eivät millään tavalla tue heidän työtään. Toisaalta tällaiset määräykset olivat usein ylempää organisaatiosta tulevia linjauksia, eikä suoraan yksin heidän lähijohtajansa päätettävissä. Joka tapauksessa työntekijöiden mielestä lähijohtajan olisi kuitenkin hyvä yrittää vaikuttaa ja puuttua tällaisiin asioihin, koska turhat koulutukset eivät motivoi uuden oppimiseen. Seuraavat sitaatit havainnollistavat tätä työntekijöiden kokemaa tyytymättömyyttä pakollisista koulutuksista:

Hirveen paljon tänä päivänä tulee hoitajille tällasia että tää ja tää ja tämmönen verkkokurssi pitää suorittaa, ja se ei välttämättä koske mua tai mä tiedän jo tehdessä sen, että mä en tuu tekemään käytännössä semmosta. (H4)

Ensin ne käydään suurella höykällä, sinne ohjataan [oppilaitoksen] kursseille opiskelijoita ja sitte ne jää. Se projekti loppuu ja pitäis työnantajan alottaa sitä asiaa viemään eteenpäin nii kas kummaa, ei oo rahotusta, eikä mulla oo työaika siihen. Että tää on vähän huono puoli aina näissä, että mihinkä kurssiin sä luotat. (H5)

Vaikka useiden haastateltavien mielestä työntekijöiden osaamisen kehittämistä tuetaan organisaation lähijohtamisessa todella hyvin, eivät kaikki kuitenkaan kokeneet lähijohtajan tukevan heidän kehittymistään. Eräs haastateltavista koki, ettei hän voi hyödyntää nykyistä erikoisosaamistaan työssään. Lisäksi työtehtäviin perehdytyksessä koettiin jonkin verran puutteita, vaikka hyvän perehdytyksen pitäisi olla koko sairaanhoitajien työssä onnistumisen ja siinä kehittymisen perusta. Seuraavat sitaatit tuovat esiin haastateltavien kokemia puutteita perehdyttämisessä ja kehittymisen tukemisessa:

Talon sisällä kulkee nii monissa eri osastoissa, niin myös se uusiin asioihin ja uusiin osastoihin perehtyminen on tosi pientä. Uusien asioiden sisäistäminen, sen potilaan hoitaminen, niin se ei oo muutaman päivän juttu. Mut esimiehet ei nää sitä tarvetta just, että pystyykö sisäistämään jossakin viikossa tai kolmessa päivässä niitä juttuja. Nii semmoseen johtamiseen haluais, että panostettas tai nähtäis enemmän. (H4)

Mutta se että mä oon vähä pidemmälle opiskellu, nii sit mä en pysty taas niitä tarpeita täyttää. (H2)

Yhtenä merkittävänä osana ihmisten kasvun edistämistä Spears tuo määritelmässään esiin työntekijöiden kannustamisen. Aineiston perusteella työntekijöiden kokemukset lähijohtajan kannustamisesta olivat melko ristiriitaiset. Toisaalta osa koki lähijohtajan kannustavan, antavan palautetta ja kiittävän työntekijöitä onnistumisesta hyvin, mistä esimerkkinä seuraava haastattelusitaatti:

Hän kyllä tosi hienosti kiittää, että muistaa kyllä sanoo et kiitos et oot hoitanu tämän ja hienosti oot tehny ja saa kyllä hyvää palautetta. (H7)

Kuitenkin aineiston perusteella osa työntekijöistä koki, etteivät he koe lähijohtajansa toimintaa kannustavaksi. He kaipasivat lähijohtajilta enemmän kiitosta ja tsemppiä arjen työskentelyynsä. Tätä työntekijöiden kokemaa kannustamisen puutetta havainnollistavat seuraavat haastateltavien sitaattit:

Emmä tiiä onks se kulttuuria, että ei tommosista tarvii niiku kiittää työntekijöitä, vaikka se ei oo mikää iso asia. Se on kuitenkin työntekijöille semmonen, että "hei, nyt me on tehty jotain oikein". (H2)

Jos on jotai pitkiä sairaspoissaoloja, mitkä nyt on kuormittanu meitä aika paljon tuolla, niin semmosissa asioissa jotenki ja myöskin sit semmosta tsemppaamista mä kyllä kaipaisin. No joo ja sitä että kun tietää että on hankalaa, joskus hän on sanonu että "kiitos, että ollaan jaksettu", mutta sitä ehkä aika harvoin tulee. Että semmosta enemmän ehkä kannustamista ja jotain yhteishengen luomista kaipaisin. (H1)

Spears yhdistää palvelevan johtajuuden määritelmässään ihmisten kasvun edistämiseen myös työntekijöiden päätöksentekoon osallistumisen. Aineiston perusteella työntekijöillä oli melko ristiriitaisia kokemuksia siitä, miten he pystyvät vaikuttamaan päätöksentekoon. Osa haastateltavista koki voivansa vaikuttaa päätöksentekoon ja omaan työhönsä hyvinkin paljon. Tätä ilmentää esimerkiksi työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työvuorosuunnitteluun, mitä eräs haastateltavista kuvasi seuraavasti:

Meillähän on tämä yhteisöllinen työvuorosuunnittelu käytössä. Elikkä me tietynlaiseen ohjelmaan suunnitellaan. Kaikki suunnitellaan. Ja me nähdään kaikki mitä muut työntekijät on suunnitellu. Meidän tehtävänä olis vähä niiku huolehtia, että me tiedetään kuinka monta ihmistä tulee olla aamuvuorossa, kuinka monta iltavuorossa ja kuinka monta yövuorossa. (H3)

Kuitenkin aineistosta ilmeni myös, että osa työntekijöistä oli tyytymätön siihen, ettei heillä ole aina tarpeeksi vaikutusmahdollisuuksia asioihin. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet olivat siis aineistossa osittain ristiriitaiset. Esimerkiksi kaikilla työntekijöillä ei ollut mahdollisuuksia vaikuttaa työvuorosuunnitteluun, mikä taas joillakin toisilla osastoilla oli mahdollista. Seuraavat haastateltavien sitaattit kuvaavat, miten työntekijöillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa päätöksentekoon:

Lähiesimies tekee sen viikkosuunnitelman. Ja se tulee tyyliin perjantaina sähköpostiin, ja sitte sä saat sieltä kattoo, että missä on, mikä on seuraavan viikon

sijoitus. Et sillai semmoseen päivärytmiin, tai et me tehtäisi ite se, kun me ollaan siinä työyhteisössä, nii ei, ei tehä. Ei saada tehä ite sitä. (H2)

Hän kokee, että hän voi käyttää sitä valtaansa niin, että voi vaan sanoo, että sä meet tonne ja sä meet tonne. (H1)

Jos meillä on kehittämispäivä nii ei me hirveesti olla voitu niuhinkään, että meiltä ei oo tultu kysymää kauheesti että mitä te haluatte tehä kehittämispäivänä, mitä asioita te haluatte, että otetaa esille. -- Hän on melkein ite sen sitte, en tiä ylihoitajan tai kenen kanssa, sen suunnitellu sitte. Ois enemmän sitä semmosta yhdessä. Just semmosta että siihen saisi enemmän sillä tavalla vaikuttaa. (H2)

Spearsin määritelmässä ihmisten kasvun edistämiseen liittyy työntekijöiden itseohjautuva työskentely. Suurin osa haastateltavista koki, että heidän lähijohtajansa antaa heille vastuuta hyvin itseohjautuvaan työskentelyyn. Moni haastateltavista toi ilmi, että sairaanhoitajan työnkuva on yleisestikin hyvin vastuullista ja itseohjautuvaa työtä, mutta lähijohtaja vielä mahdollistaa työntekijöille itseohjautuvan työn tekemisen. Seuraavat haastateltavien sitaattit kiteyttävät työntekijöiden mahdollisuutta tehdä työtä itseohjautuvasti:

Pystyn hirveen paljon ite määrittelemään sitä, niitä omia asioita. Niin ei tarvii paljon muuta, kun että hän antaa ne raamit missä mennään ja hän mahdollistaa sen mun tekemisen. (H7)

-- [Lähijohtaja] aina niiku jotenki luottanu siihen, että mä hoidan sen oman tonttini. -- Hän aina luottaa siihen, että mä, jotenki se kommentteissa, ei se nyt suoraan kehuna tuu tai näin, mutta niin "joo sähän hoidat sen homman" tai jotenki. (H5)

Toisaalta vastuun antamista ei aina koettu hyvänä asiana. Jotkut haastateltavista kokivat, että heillä on jopa liikaa vastuuta työssään. Työntekijöiden liika vastuu ja paine hoitotyössä vievät pahimmassa tapauksessa resursseja potilaslähtöiseltä hoitotyöltä. Eräs haastateltavista toi esimerkiksi ilmi, että hänen täytyy työskennellä monella eri osastolla ja hoitaa hyvin erilaisia potilaita, mikä tuo haastetta arjen työskentelyyn. Hän toivoi, että lähijohtaja puuttuisi siihen, että vastuu eri potilaiden hoitamisessa on hänelle liian iso ja että hallittavien osastojen määrä liian laaja. Seuraava sitaatti havainnollistaa hyvin erään työntekijän kokemusta siitä, että hänelle on annettu liikaa vastuuta omaan tehtäväkenttäänsä:

Onks se nyt näin, kun on kokemusta, niin yleensä se vastaavan hoitajan puhelin annetaan, annetaan vielä osastolta sen kaikista vaikein hoitosimman potilaan hoito samanaikaisesti ja sitte vielä näitä [muuta työhön liittyviä asioita] päällekkäin, että mun pitää keretä viedä asioita eteenpäin. Niin joskus mä koen, että voi hitsi vieköön tätä hommaa on tähän patkään turhanki paljon. (H5)

4.2.5 Käsitteellistäminen ja kaukonäköisyys

Spears (2004) on itse todennut, että kaukonäköisyys on hyvin lähellä käsitteellistämistä, joten on luontevaa käsitellä ne tässä tutkimuksessa samassa yhteydessä. Käsitteellistäminen merkitsee sitä, että johtaja ajattelee asioille pitkän tähtäimen vaikutuksia ja miettii ratkaisut sen mukaisesti. Hän osaa katsoa asioita eri näkökulmista. Lisäksi käsitteellistämiseen liittyy se, että

palvelevan johtajan on löydettävä tasapaino käsitteellisen ajattelun ja operatiivisen ajattelun välillä. Kaukonäköisyys tarkoittaa johtajan kykyä ennakoida tilanteita. Kaukonäköisyyden kautta johtaja osaa yhdistää ajattelussaan menneisyyden tapahtumien, nykyhetken tilanteen ja tulevaisuuden päätösten vaikutukset. (Spears 2004, 9.) Käsitteellistäminen ja kaukonäköisyys liittyvät siis vahvasti lähijohtajan pitkän tähtäimen päätöksentekoon. Aineiston perusteella osa työntekijöistä koki, että lähijohtaja vie asioita eteenpäin, huomioi ratkaisuiden tulevaisuuden vaikutukset ja visioi tulevaisuutta. Tätä havainnollistavat seuraavat haastateltavien sitaatit:

Tämä johtaja on ainaki sellanen omien yksikköjensä puolesta marssiva [lähijohtaja], joka keskustelee ja tuo näkemykset esille ja vie niitä eteenpäin niin hyvin, kun vaan työajallansa pystyy viedä. (H5)

Hänellä on visioita ja näkemyksiä, jotka myös tuo esille. (H6)

Hän vie asioita eteenpäin niin pitkälle kuin mitä hän pystyy. Hän osaa selittää meille asioita sillä tavalla, että kaikki on selkeä. Osaa perustella. (H3)

Toisaalta aineiston perusteella osa työntekijöistä koki, että lähijohtaja ei uskalla viedä asioita eteenpäin. Tätä epäkohtaa havainnollistaa erään haastateltavan sitaatti seuraavasti:

Monesti sitte kokee, että ne ei niiku kuuntele tai heillä ei ole rohkeutta viedä muutoksia siinä kentällä eteenpäin. Tyyliin ihan vaikka raporttikäytännöstä tai jostaki, joku ei toimi joku juttu tai henkilökuntavahvuudesta ja tällasista, mitkä sieltä kentältä lähtis. Nii ei oo sit kykyä tai rohkeutta viedä niitä muutoksia eteenpäin edes sillä tavalla, että niitä kokeiltas. Mä koen, että semmonen johtajuus puuttuu. (H4)

Jotta lähijohtaja voi ennakoida tilanteita pitkällä tähtäimellä, pitäisi hänen selkeyttää työntekijöille se, mitä heiltä työssä odotetaan. Näin työntekijät osaavat työskennellä tulevaisuuden vision ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Useat haastateltavista kokivat tietävänsä hyvin, mitä heiltä työssään odotetaan. Eräs haastateltavista kuvaili lähijohtajan selkiyttävän työntekijöiden työroolia. Kuitenkaan osa työntekijöistä ei tiennyt, mitä heiltä työssä odotetaan. Eräs haastateltavista toi esimerkiksi ilmi, että hän toivoisi lähijohtajalta selkeyttä ja johdonmukaisuutta työyksikön johtamiseen. Seuraavat haastateltavien sitaatit havainnollistavat työntekijöiden kokemia puutteita lähijohtajan toiminnan johdonmukaisuudessa ja selkeiden tavoitteiden asettamisessa:

Mä vähän tuskailin sen kaa, että mä en tiä teenkö mä oikeita asioita tai sanonko mä tai puhunko oikeita asioita tai näin. Nii sit mä just hoksasin, että en mä sitten ehkä just tiedä, että mitä multa odotetaan. (H1)

Mä toivoisin semmosta jämäkkää päätöksentekoo, joka johtaa tietysti siihen päätösten johdonmukaisuuteen ja sellaiseen et tehdään semmosta ehkä laajempaa kuvaa siihen meidän työyksikön johtamiseen ja toimintamallin suunnitteluun ja kaikkeen tällaseen. Vähä sellasta hajanaista että sieltä täältä, että semmonen ehkä selvempi linja vois olla hyvä. (H7)

Spears yhdistää käsitteellistämiseen myös sen, että palvelevan johtajan on tasapainotettava käsitteellisen ajattelun ja päivittäisen operatiivisen ajattelun

välillä. Eräs haastateltavista toi puheessaan ilmi sen, että hänen lähijohtajansa osaa tieteellisen tutkimuksen ohella arvostaa myös käytännön kautta opittua työtä. Käytännön osaamisen arvostaminen tieteellisen tiedon ohella onkin sairaanhoitajan vaativassa toimenkuvassa erityisen tärkeää. Seuraava erään haastateltavan sitaatti osoittaa, miten lähijohtaja huomioi myös käytännön työn merkityksen:

-- Ei korosta liikaa sitä, että tieteellisestä tutkimuksesta, vaan luetaan kaikkia ja vedetään suoraan käytäntöön, niitä pitää joskus soveltaa. (H5)

Spearsin mukaan käsitteellistämiseen liittyy myös se, että johtaja osaa katsoa asioita ei näkökulmista. Isossa terveydenhuollon organisaatiossa lähijohtajan pitää ajatella visiossaan asioita työntekijöiden lisäksi myös esimerkiksi ylemmän johdon näkökulmasta. Osa työntekijöistä huomioikin puheessaan, ettei lähijohtajalla ole aina tarpeeksi valtaa isossa ja hierarkkisessa organisaatiossa. Haastateltavat ymmärsivät lähijohtajan joskus haastavan aseman työntekijöiden ja ylemmän johdon välissä, mitä seuraavat haastateltavien sitaatit kuvastavat:

Hän on varmaan vähän puun ja kuoren välissä. Tietenki me alaiset, meillä on omia toiveita ja ylemmällä portaalla on omia toiveita. Hän ei oikein tiä, että ketä hän kuuntelis. (H2)

Mutta sitten nää rattaat on tämmösessä isossa talossa, niin tota hierarkiset kuviot niin hankalia, että monen asian toteutuminen ei sitte mee eteenpäin taikka niitä ei voida viedä, koska se johtuu niin monista asioista. (H4)

Spearsin palvelevan johtajuuden määritelmästä käsitteellistäminen ja kaukonäköisyys nousivat työntekijöiden lähijohtajuuden kokemuksissa vähiten esiin muihin palvelevan johtajuuden ulottuvuuksiin verrattuna. Tähän voi yhtenä syynä olla kohdeorganisaation hierarkkisuus, koska silloin lähijohtajalla on vähemmän valtaa ennakoita ja visioita tulevaa, kun päätökset tehdään lähijohtajan päätösvaltaa ylemmällä portaalla. Näin ollen tämän ulottuvuuden tulos voisi olla toinen esimerkiksi ylemmän johdon johtajuutta tarkasteltaessa.

4.3 Yhteenveto tuloksista

Tutkimusaineisto vahvasti monilta osin Spearsin määritelmää palvelevasta johtajuudesta. Työntekijöiden omat käsitykset palvelevasta johtajuudesta vastasivat hyvin paljon Spearsin palvelevan johtajuuden määritelmää, sillä työntekijät yhdistivät palvelevaan johtajuuteen ulottuvuuksia kuten kuunteleminen, palveleminen, tarpeiden huomiointi, osallistaminen sekä työntekijöiden hyvinvoinnin ja kehityksen tukeminen. Kuitenkaan Spearsin määritelmästä poiketen työntekijöiden määritelmissä ei nostettu esiin käsitteellistämisen, kaukonäköisyyden ja vakuuttamisen ulottuvuuksia. Sen sijaan työntekijät nostivat määritelmässään yhdeksi palvelevan johtajuuden ulottuvuudeksi johtajan jämakkyuden, joka taas ei ole osana Spearsin määritelmää.

Tarkasteltaessa työntekijöiden kertomia kokemuksia kohdeorganisaation lähijohtajuudesta, nousi aineistosta esiin mielenkiintoisia yhteneväisyyksiä Spearsin palvelevan johtajuuden määritelmään. Vahvimmin Spearsin palvelevan johtajuuden ulottuvuuksista nousi esiin kuuntelemisen ja empatian ulottuvuus. Tästä työntekijät olivat myös yksimielisimpiä, vaikka tässäkin ulottuvuudessa oli pieniä eroavaisuuksia havaittavissa. Lisäksi vahvasti aineistosta nousivat esiin ihmisten kasvun edistämisen ja yhteisön kehittämisen sekä palveluhalun ja parantamisen ulottuvuudet, mutta toisaalta näissä ulottuvuuksissa työntekijöiden kokemuksissa oli jonkin verran ristiriitoja. Osa haastateltavista koki näiden toteutuvan lähijohtajan toiminnassa hyvin, kun taas osa koki näissä ulottuvuuksissa epäkohtia tai puutteita. Melko vahvasti aineistosta nousi esiin myös eettisen tietoisuuden ja vakuuttamisen ulottuvuus, joskin tässäkin ulottuvuudessa työntekijöiden kokemukset olivat osin kahtiajakautuneet. Spearsin palvelevan johtajuuden määritelmään peilattaessa vähiten työntekijöiden kokemukset liittyivät käsitteellistämiseen ja kaukonäköisyyteen, mutta tähänkin ulottuvuuteen löytyi jonkin verran mielenkiintoisia yhteneväisyyksiä aineistosta. Tutkimusaineiston perusteella palvelevan johtajuuden ulottuvuuksista nousi esiin myös tiettyjä ”varjopuolia”, jotka ovat työntekijöiden kokemusten mukaan haasteellisia terveydenhuollon organisaation lähijohtamisessa.

Taulukkoon 7 on koottu tiivistetysti työntekijöiden kokemuksia palvelevasta johtajuudesta kohdeorganisaation lähijohtamisessa. Taulukossa nämä kokemukset on jaoteltu Spearsin palvelevan johtajuuden määritelmän pohjalta viiteen ulottuvuuteen. Taulukossa esitetään sekä ne tekijät, jotka työntekijöiden kertomien kokemusten mukaan myönteisesti vahvistivat Spearsin määritelmän palvelevan johtajuuden ulottuvuuksia, mutta myös sellaiset tekijät, joissa lähijohtamisessa olisi vielä kehitettävää. Lisäksi taulukkoon on koottu aineistosta esiin nousseita palvelevan johtajuuden ”varjopuolia”, jotka tuovat esiin palvelevan johtajuuden soveltuvuuden haasteita kohdeorganisaation lähijohtajuudessa.

TAULUKKO 7 Yhteenveto palvelevan johtajuuden kokemuksista lähijohtajuudessa

Palvelevan johtajuuden ulottuvuudet	Ulottuvuuden myönteiset puolet aineistossa	Ulottuvuuden kehityskohteet ja varjopuolet aineistossa
Kuunteleminen ja empatia	<ul style="list-style-type: none"> - Aito kuuntelu - Empaattisuus - Ymmärtää virheet - Tutustuu työntekijöihin 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei osaa ottaa vastaan palautetta - "Töksäyttely"
Palveluhalu ja parantaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Työntekijöiden tarpeiden huomiointi - Helposti lähestyttävä - Ongelmatilanteiden ratkominen - Johtajan ja työntekijän välinen hyvä suhde 	<ul style="list-style-type: none"> - Liian hidas päätöksenteko - Tuen puute - Arkuus ratkoa ongelmatilanteita - Johtajan ja työntekijän välinen etäinen suhde
Eettinen tietoisuus ja vakuuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu - Etiikan ja moraalisten arvojen mukainen toiminta - Yhteinen keskustelu 	<ul style="list-style-type: none"> - Liika tasapuolisuus, yksilön vaikea kehittyä - Huono tiedonkulku lähijohtajalta työntekijöille - Liiankin varovainen vallankäyttö
Ihmisten kasvun edistäminen ja yhteisön kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Osaamisen kehittämisen menetelmiin kannustaminen - Kannustaminen, palautteen anto ja kiittäminen - Työntekijöillä mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon - Työntekijöiden itseohjautuvan työskentelyn mahdollistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Pakottaminen turhiin koulutuksiin - Pehdytyksen puute - Kiitoksen ja kannustamisen puute - Työntekijöiden liika vastuu - Työntekijöillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia
Käsitteellistäminen ja kaukonäköisyys	<ul style="list-style-type: none"> - Vie asioita eteenpäin - Visioi tulevaisuutta - Tavoitteiden selkeyttäminen - Ymmärtää käytännön työn merkityksen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei vie asioita eteenpäin - Työntekijät ei tiedä, mitä heiltä odotetaan - Johdonmukaisuuden puute - Roolikonflikti työntekijöiden ja ylemmän johdon välissä

Taulukosta 7 voidaan todeta, että työntekijöillä oli monia myönteisiä kokemuksia jokaisesta Spearsin määritelmän mukaisesta palvelevan johtajuuden ulottuvuudesta. Toisaalta, työntekijöiden mukaan jokaisessa ulottuvuudessa oli myös kehitettävää tai omat haasteensa, joihin tulosten perusteella olisi syytä kiinnittää huomiota kohdeorganisaation lähijohtajuudessa. Lisäksi työntekijöiden kokemukset palvelevan johtajuuden eri ulottuvuuksista olivat osin melko ristiriitaisia.

5 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Keskustelu tuloksista

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia palvelevaa johtajuutta terveydenhuollon organisaation lähijohtajuudessa. Tutkimuksessa keskityttiin työntekijöiden eli tässä tapauksessa sairaanhoitajien kokemuksiin palvelevasta johtajuudesta. Tutkimuksessa heidän kokemuksiaan palvelevasta johtajuudesta tarkastellaan sosiaalisen konstruktionismiin nojautuen. Tämä tarkoittaa sitä, ettei kenenkään yksittäisen lähijohtajan persoonallisuus tai käyttäytyminen vaikuta suoraan työntekijöiden ajatuksiin ja kokemuksiin lähijohtajuudesta, vaan sosiaalinen todellisuus rakentuu yksilöiden niin henkilökohtaisista kuin yhteisistä merkityksistä. Tässä tutkimuksessa lähijohtajuus nähdään sosiaalisesti rakentuvana ilmiönä, joka luodaan yhdessä kielen kautta. Haastateltavien työntekijöiden aiemmat kokemukset lähijohtamisesta, sekä tutkimuskontekstin aika ja paikka vaikuttavat siihen, millaiseksi palveleva johtajuus koetaan kohdeorganisaation lähijohtajuudessa. (Fairhust & Grant 2010, 175; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Seuraavaksi kuvataan, millaisia vastauksia tutkimuksen kolmeen tutkimuskysymykseen tulosten perusteella saatiin.

Tutkimuksen ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, millaisena kohdeorganisaation työntekijät itse kuvaavat palvelevan johtajuuden. Yleisesti aineiston perusteella työntekijät mielsivät palvelevan johtajuuden olevan hyvin myönteinen ja ihmisläheinen tapa johtaa. Työntekijöiden määritelmien mukaan he yhdistivät palvelevaan johtajuuteen monia sellaisia ulottuvuuksia, jotka kuuluvat myös Spearsin (2004) palvelevan johtajuuden määritelmään. Tiiviisti kuvattuna näitä ulottuvuuksia olivat työntekijöiden tarpeiden huomiointi, palveleminen, kuunteleminen, osallistaminen sekä hyvinvoinnin ja kehittymisen tukeminen. Toisaalta työntekijät eivät nostaneet kuvauksissaan esiin Spearsin määritelmän käsitteellistämiseen ja kaukonäköisyyteen liittyviä asioita, joten työntekijöiden kuvaukset eivät tukeneet, mutta eivät myöskään kritisoinneet näitä Spearsin määritelmän ulottuvuuksia. Sen sijaan Spearsin palvelevan johtajuuden vakuuttamiseen liittyen työntekijöiden kuvaukset toivat uutta näkökulmaa. Spearsin määritelmässä vakuuttaminen merkitsee sitä, ettei

johtaja anna työntekijöille käskyjä, vaan hän vakuuttaa työntekijät puolelleen. Kuitenkaan työntekijät eivät tuoneet määritelmässään esiin työntekijöiden vakuuttamisen näkökulmaa, vaan he korostivat enemmän johtajan jämakkyuden merkitystä. Jämäkkyys koettiin tärkeäksi osaksi palvelevaa johtajuutta, koska työntekijöiden mielestä johtajan on uskallettava käyttää valta-asemaansa, kun tilanne sitä vaatii. Näin ollen työntekijöiden palvelevan johtajuuden kuvausten perusteella tässä tutkimuksessa sovellettavaa Spearsin palvelevan johtajuuden määritelmää voisi kehittää johtajan jämakkyuden ulottuvuudella. Johtajan jämakka johtamisote voitaisiin yhdistää esimerkiksi palvelevan johtajan rohkuuteen, jonka esimerkiksi Greenleaf (1977) ja van Dierendonck ja Nuijten (2010) ovat määrittäneet osaksi palvelevaa johtajuutta.

Tulokset siis osoittivat, että vaikka työntekijöiden kuvaukset palvelevasta johtajuudesta vastasivatkin monilta osin Spearsin palvelevan johtajuuden määritelmää, oli työntekijöiden määritelmässä myös ristiriitoja Spearsin määritelmään nähden. Myös muiden tutkijoiden määritelmät palvelevasta johtajuudesta ovat osin ristiriitaisia keskenään, kun tutkimuksen teoriaosuudessa on kuvattu (luku 2.3). Siksi palvelevan johtajuuden tutkimisen luotettavuuden edistämiseksi olisi tärkeää, että eri määritelmät palvelevasta johtajuudesta yhtenäistyisivät nykyistä enemmän. Myös mm. van Dierendonck (2011, 1252), Yukl (2013, 337) ja Berger (2014, 149) ovat tuoneet esiin, että tulevaisuudessa tarvittaisiin nykyistä perusteellisempi ja yhtenäisempi määritelmä palvelevalla johtajuudelle.

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli tutkia, miten työntekijät kokevat palvelevan johtajuuden kohdeorganisaation lähijohtajuudessa. Tutkimuksen analyysin tuloksena työntekijöiden kertomat kokemukset palvelevasta johtajuudesta olivat monilta osin hyvin yhdenmukaisia tässä tutkimuksessa sovellettavaan Spearsin määritelmään palvelevasta johtajuudesta. Spearsin palvelevan johtajuuden kymmenen ulottuvuutta yhdistyivät työntekijöiden haastattelupuheessa viiteen palvelevan johtajuuden ulottuvuuteen, joihin tässä tutkimuksessa lähijohtajuutta peilattiin. Tuloksena saatiin kiinnostavaa tietoa palvelevan johtajuuden toteutumisesta kohdeorganisaation lähijohtajuudessa. Työntekijöiden puheessa merkittävimmiksi ulottuvuuksiksi nousivat kuunteleminen ja empatia, ihmisten kasvun edistäminen ja yhteisön kehittäminen sekä palveluhalu ja parantaminen. Näiden ulottuvuuksien lisäksi työntekijöiden kertomissa kokemuksissa nousivat esiin eettinen tietoisuus ja vakuuttaminen sekä jonkin verran myös käsitteellistäminen ja kaukonäköisyys.

Kuitenkin työntekijöiden kokemukset näistä palvelevan johtajuuden ulottuvuuksista olivat osin melko ristiriitaisia, kuten tuloksissa on esitetty. Tätä selittää se, että työntekijöillä on eri lähijohtajat ja kunkin lähijohtajan palvelevan johtajuuden ilmenemiseen vaikuttaa sekä jokaisen lähijohtajan oma johtamistyyli että kunkin työntekijän oma henkilökohtainen kokemus siitä, millaista johtajuus on. Tähän vaikuttavat myös työntekijöiden aiemmat kokemukset johtajuudesta ja muut kontekstitekijät. Lisäksi samalla lähijohtajalla saattoi olla hyvinkin paljon palvelevia ominaisuuksia, kun taas tietyt hänen ominaisuuksistaan eivät tähän johtamistapaan sopineet. On hyvin epärealistista, että johtaja olisi käytännön johtamistyössä täysin palvelevan johtajan ideaalimallin kaltainen, mistä palvelevan johtajuuden teoriaa onkin kritisoitu (van Dierendonck

2011, 1252). Realistisempaa on tutkia palvelevan johtajuuden tasoa (Dennis & Bocarnea 2005, 600). Siksi onkin mielekkäämpää laadullisesti kuvailla lähijohtajuutta palvelevan johtajuuden eri ulottuvuuksiin peilaten.

Työntekijöiden osin ristiriitaisetkin kokemukset oman lähijohtajansa palvelevasta johtajuudesta tuovat tärkeää tietoa siitä, miten ja miltä osin lähijohtajuutta voitaisiin kehittää organisaatiossa enemmän palvelevan johtajuuden teoriaa vastaavaksi. Työntekijöiden puheesta oli havaittavissa, miten merkittävänä he pitävät monia palvelevan johtajuuden ulottuvuuksia, jotka eivät kuitenkaan heidän kokemuksensa mukaan oman lähijohtajan toiminnassa toteudu niin hyvin. Siksi näiden tulosten valossa kohdeorganisaation lähijohtajuudessa olisi tärkeä vahvistaa palvelevan johtajuuden toteutumista entisestään. Spearsin palvelevan johtajuuden määritelmään peilattaessa kohdeorganisaation lähijohtajuudessa kannattaisi kiinnittää huomiota esimerkiksi johtajan vuorovaikutustaitoihin, johtajan toiminnan johdonmukaisuuteen ja selkeiden tavoitteiden asettamiseen, työntekijöiden tukemiseen ja kannustamiseen, johtajan rohkeuteen ratkoa ongelmatilanteita ja viedä työntekijöiden ideoita eteenpäin, avoimeen tiedonkulkuun johtajalta työntekijöille, työntekijöiden perehdyttämiseen sekä johtajan ja työntekijän välisen hyvän suhteen luomiseen. Kun näihin teki- jöihin kiinnitetään jatkossa yhä enemmän huomiota, voidaan kohdeorganisaatiossa merkittävästi vahvistaa palvelevan johtajuuden toteutumista.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä tutkittiin sitä, miten työntekijät kokevat palvelevan johtajuuden soveltuvan kohdeorganisaation lähijohtajuuteen. Tulosten mukaan työntekijät kokivat Spearsin määritelmän mukaiset palvelevan johtajuuden ulottuvuudet yleisesti hyvin myönteisenä ja tärkeänä asiana organisaation lähijohtajuudessa. Esimerkiksi kuuntelemisen ja empatian sekä palveluhalun ja parantamisen koettiin tukevan hyvin työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. Lisäksi moniin palvelevan johtajuuden ulottuvuuksiin toivottiin lähijohtajalta kehittymistä, jotta palveleva johtajuus toteutuisi aiempaakin paremmin organisaation lähijohtamisessa.

Työntekijöiden kokemukset palvelevasta johtajuudesta tukivat monilta osin aiempia tutkimuksia siitä, miten palveleva johtajuus soveltuu terveydenhuollon organisaatioon. Esimerkiksi Strum (2009, 82) on tuonut esiin, miten palveleva johtajuus tukee terveydenhuollon työntekijöiden sekä ammatillista että henkilökohtaista kasvua, mitä myös tämän tutkimuksen tulokset tukevat. Työntekijät kokivat esimerkiksi osaamiseen kehittämisen menetelmiin kannustamisen sekä palautteen antamisen tukevan hyvin heidän ammatillista ja henkilökohtaista kasvuaan. Lisäksi tulosten perusteella palveleva johtajuus näyttäisi sopivan melko hyvin sairaanhoitajien arvoihin, työrooliin ja työtehtäviin, minkä myös Fahlberg ja Toomey (2016, 49) ovat tuoneet esiin. Työntekijät toivat esimerkiksi ilmi, että sairaanhoitajan työ on hyvin vastuullista ja itseohjautuvaa työtä, minkä takia palvelevaan johtajuuteen liittyvä työntekijöiden kasvun edistäminen soveltuu hyvin sairaanhoitajien työnkuvaan. Monet haastateltavista toivat esiin lähijohtajan eettiset ja moraaliset puolet sekä sen, miten lähijohtaja tukee työntekijöitä potilaslähtöiseen hoitotyöhön, minkä myös muun muassa Trastek, Hamilton ja Niles (2014, 380) sekä Numminen, Gustafsson ja Leino-Kilpi (2018, 8–9) ovat nostaneet palvelevan johtajuuden selkeäksi eduksi ter-

veydenhuollon organisaation johtamisessa. Eettinen ja potilaslähtöinen hoitotyö on osa sairaanhoitajien jokapäiväistä työtä.

Kuitenkaan työntekijät eivät kokeneet kaikkia palvelevan johtajuuden ulottuvuuksia niin toimiviksi terveydenhuollon organisaation lähijohtajuudessa. Yhtenä haasteena oli esimerkiksi palvelevan johtajan liika palveluhalu kaikkia osapuolia kohtaan, mikä johtaa Lidenin ym. (2014, 5) kuvaamaan roolikonfliktiin siitä, ketä johtajan pitäisi palvella tilanteessa ensin. Johtajan on tasapainotettava eri sidosryhmien, kuten organisaation, työntekijöiden ja oman henkilökohtaisen elämän ja perheen, mieltymysten välillä. Aineistosta nousi esiin, että lähijohtajan voi olla hankalaa palvella yhtä aikaa työntekijöitä, potilaita ja ylempää johtoa. Samalla hänen pitäisi huolehtia myös henkilökohtaisista ja oman perheensä tarpeista. Liden ym. (2014, 5) tuovatkin esiin, että johtajan liika palveluhalu voi tuoda hänelle emotionaalisia haasteita. Lisäksi Andersen (2009, 11) on väittänyt, että palvelevan johtajan liiallinen keskittyminen työntekijöiden huolenaiheisiin vähentää organisaation tavoitteisiin käytettäviä resursseja. Voidaan siis todeta, että välillä lähijohtajan on joustettava liiasta muiden palvelemisesta, koska johtamisessa ei voi aina miellyttää kaikkia. Myös Gunnarsdóttir (2014, 54) on todennut, että palvelevan johtajan on tärkeä hyväksyä oma rajallisuutensa. Suuressa terveydenhuollon organisaatiossa, jossa osastot ovat suuria ja johdettavia on usein hyvin paljon, on käytännössä mahdotonta aina miellyttää jokaisen osapuolen tarpeita.

Toinen aineistosta esiin nouseva palvelevan johtajuuden haaste kohdeorganisaatiossa oli johtajan hidas päätöksentekokyky, minkä myös Trastek, Hamilton ja Niles (2014, 380) ovat tuoneet esiin palvelevan johtajuuden haasteeksi terveydenhuollon toimialalla. Terveydenhuollossa muutokset voivat olla suuria ja tilanteet osastoilla voivat muuttua hyvin nopeasti päivän aikana, jolloin lähijohtajalta vaaditaan nopeaa päätöksentekokykyä, mitä palveleva johtajuus ei kuitenkaan niin hyvin edusta. Yllättävissä muutostilanteissa työntekijät eivät kokeneet palvelevan johtajuuden olevan paras johtamistapa terveydenhuollon organisaatioon. Käytännössä kiireisissä työtilanteissa lähijohtajalla pitäisi olla rohkeutta tehdä päätöksiä itsenäisesti ja nopeasti.

Palvelevan johtajuuden yhdeksi haasteeksi koettiin myös työntekijöiden vakuuttaminen. Spearsin (2004) palvelevan johtajuuden määritelmän mukaan palvelevassa johtajuudessa ei jaeta työntekijöille käskyjä, vaan johtaja vakuuttaa työntekijät näkemystensä hyvydestä. Kuitenkin tutkimusaineistosta oli havaittavissa työntekijöiden toive lähijohtajan tietynlaisesta jämäkkyudesta ja perinteisestä vallankäytöstä johtajan roolissa. Rytönen (2019, 56) on kuvannut, että työntekijät eivät välttämättä ole tottuneet palvelevan johtajuuden mukaiseen vapaaseen ja itseohjautuvaan työskentelyyn, minkä takia he saattavat yhä odottaa johtajalta selkeää tehtävänantoa. Myös Savage-Austinin ja Honeycuttin (2011, 73) mukaan muutoksen pelko ja vähäinen tietämys palvelevasta johtajuudesta voivat olla esteenä palvelevan johtajuuden toteutumiselle. Myös tässä tutkimuksessa työntekijät saattoivat odottaa lähijohtajalta perinteistä otetta johtamiseen, koska he eivät olleet tottuneet palvelevan johtajuuden mukaiseen hyvin itseohjautuvaan työskentelyyn ja näin saattoivat myös pelätä muutosta. Lidenin ym. (2014, 5) mukaan tällainen ohjaavampi tapa johtaa ei ole myöskään johtajalle niin emotionaalisesti kuormittavaa, kuin palveleva johtajuus.

Palvelevaan johtajuuteen liittyvä eettinen tietoisuus koettiin myös haasteeksi lähijohtamisessa, mikäli lähijohtaja kohtelee työntekijöitä liiankin tasa-arvoisesti. Jos johtaja asettaa kaikki työntekijät aina oikeudenmukaisesti "samalle viivalle", voi yksittäisen henkilön olla vaikea kehittyä urallaan eteenpäin. Tämä on hyvä esimerkki siitä, miten palvelevan johtajan työ voi välillä johtaa Lidenin ym. (2014, 5) esiin tuomaan roolikonfliktiin, jossa johtajan täytyy päättää, ketä hän palvelee tilanteessa ensin. Kohdeorganisaatiossa tämä johtajan roolikonflikti voi näkyä lähijohtajan haasteena myös esimerkiksi siinä, kuunteleeko hän ensin työntekijöiden, ylemmän johdon vai potilaan tarpeita. Kuitenkin myös palvelevan johtajan pitäisi tiedostaa ja hyväksyä se, ettei kaikissa tilanteissa ole mahdollista miellyttää kaikkia.

Näiden aineistosta esiin nousevien palvelevan johtajuuden eri haasteiden lisäksi aiemmissa tutkimuksissa palvelevan johtajuuden haasteeksi on nostettu esiin palvelevan johtajan riski joutua työntekijöiden manipuloinnin kohteeksi (kts. esim. Whetstone 2002, 389; Liden ym. 2014, 5). Kuitenkaan tässä tutkimuksessa aineistosta ei noussut esiin viitteitä työntekijöiden manipuloivasta käytöksestä lähijohtajaa kohtaan. Toisaalta tähän voi vaikuttaa se, että tutkimuksessa haastateltavina olivat työntekijät, eivätkä he välttämättä kuvaa puheesaan manipuloivansa lähijohtajaansa.

5.2 Käytännön johtopäätökset

Tutkimuksen tulosten liittäminen ajankohtaisiin käytännön ongelmiin on tärkeää (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 29). Tämä tutkimus tuo käytännöllistä tietoa siihen, miten palvelevaa johtajuus koetaan terveydenhuollon organisaation lähijohtajuudessa ja miten johtajuutta voisi kehittää enemmän palvelevaa johtajuutta vastaavaksi. Toisaalta tuloksena saatiin myös kriittistä näkökulmaa siihen, mihin johtamistilanteisiin palveleva johtajuus ei terveydenhuollon organisaatiossa sovellu niin hyvin. Näin ollen käytännön näkökulmasta tarkasteltuna tämän tutkimuksen tulokset ovat hyvin monitahoiset.

Tutkimus osoittaa, miten kohdeorganisaation lähijohtajuus vastaa monilta osin palvelevaa johtajuutta työntekijöiden kokemusten perusteella. Lähijohtajuudessa havaittavia myönteisiä palvelevan johtajuuden ulottuvuuksia olivat esimerkiksi kuunteleminen ja empatia, palveluhalu ja parantaminen sekä ihmisten kasvun edistäminen ja yhteisön kehittäminen. Kuitenkaan nämäkään ulottuvuudet eivät jokaisen haastateltavan työntekijän kertomissa kokemuksissa nousseet esiin. Näin tulokset toivat hyvin esiin sen, ettei kohdeorganisaation lähijohtajuus ole kovin yhtenäistä. Toisaalta tätä selittää se, että haastateltavilla on eri lähijohtajat ja tietenkin lähijohtajien persoonallisuuksilla ja henkilökohtaisilla johtamistyyyleillä on väistämättä eroavaisuuksia. On tärkeää muistaa, että jokainen johtaja on erilainen ja johtamisen "hyvyys" on aina tilannesidonnaista (Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus 2018, 7). Tuloksissa on tärkeä huomioida sosiaalisen konstruktionismin valossa se, että työntekijöiden aiemmat merkityksenannot johtamisesta esimerkiksi aiemmissa työsuhteissa vaikuttavat heidän nykyisiin kokemuksiinsa lähijohtajansa toiminnasta (Moilanen &

Räihä 2015). Lisäksi tuloksia tarkasteltaessa on hyvä huomioida, että osa lähijohtajista oli toiminut tehtävässään vielä melko vähän aikaa, mikä varmasti vaikuttaa johtamistapoihin ja työntekijöiden kokemuksiin johtajuudesta.

Kuitenkin kaikki haastatellut työntekijät työskentelevät samassa terveydenhuollon organisaatiossa, joten toisaalta organisaatiossa olisi hyvä myös kehittää lähijohtamisen yhtenäisyyttä. Esimerkiksi osalla työntekijöistä oli paremmat vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon. Osa työntekijöistä pystyi esimerkiksi vaikuttamaan työvuorosunnitteluun, kun taas osa ei voinut vaikuttaa siihen, vaan lähijohtaja suunnitteli sen yksin. Lisäksi työntekijöiden kehittymismahdollisuudet esimerkiksi koulutuksiin osallistumalla olivat ristiriidassa, ja osa työntekijöistä pääsi koulutuksiin helpommin kuin toiset. Tällaiset eroavaisuudet saman organisaation sisällä voivat herättää työntekijöiden keskuudessa tyytymättömyyttä ja epätasa-arvon tunnetta. Kuitenkin yhtenä terveydenhuollon eettisenä periaatteena on työntekijöiden hyvinvointia edistävä ilmapiiri, johon kuuluu myös oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen (ETENE 2001). Toisaalta on täysin ymmärrettävää, että johtamisen toimintatapoja on haastavaa täysin yhtenäistää isossa organisaatiossa, jossa eri osastojen tehtävät ja tiimien koot voivat olla hyvin erilaisia. Esimerkiksi osastolla, jossa on todella paljon työntekijöitä, koko tiimin osallistaminen työvuorosunnitteluun voi olla käytännössä hyvin haastavaa.

Joka tapauksessa tutkimuksen tuloksissa esitetyt palvelevaan johtajuuteen liittyvät kehityskohteet ja varjopuolet (taulukko 7) on tärkeä tiedostaa, jotta organisaation lähijohtajuutta voidaan mahdollisuuksien mukaan yhtenäistää ja kehittää. Lisäksi myös muita palvelevan johtajuuden toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä on syytä arvioida kohdeorganisaatiossa. Esimerkiksi Savage-Austin ja Honeycutt (2011, 73) ovat todenneet, että organisaation kulttuuri voi olla esteenä palvelevan johtajuuden toteutumiselle. Tästä syystä myös kohdeorganisaatiossa olisi tärkeää pohtia organisaation kulttuurin vaikutusta palvelevan johtajuuden toteutumiseen. Kriittisen pohdinnan lisäksi on ainakin yhtä tärkeää tunnistaa tuloksissa esitetyt palvelevan johtajuuden nykyiset myönteiset puolet organisaation lähijohtajuudessa, jotta niiden merkitys ja arvo lähijohtamisessa muistetaan ja osataan hyödyntää oikein. Tutkimus toi esiin monia lähijohtajien selkeitä palvelevan johtajuuden vahvuuksia, joita on syytä vaalia myös tulevaisuudessa.

Tämä tutkimus toi myös käytännöllistä tietoa ja ymmärrystä siitä, miten palveleva johtajuus näyttäytyy suomalaisessa työympäristössä. Tutkimuksen tulokset tukevat Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 -hankkeen tekemää tutkimusta siitä, millaista suomalainen johtajuus on. Työelämä 2020 -hankkeen tutkimuksen mukaan suomalaisen johtamisen kehityskohteita ovat ihmisläheisempi innostaminen, avoimemman keskustelukulttuurin luominen ja suurempi kunnianhimon taso. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.) Nämä kehityskohteet olivat osin havaittavissa myös tämän tutkimuksen tuloksissa lähijohtajuuden kehityskohteina. Juuri ihmisläheisemmän innostamisen ja avoimemman keskustelukulttuuriin kehittämiseksi yksi hyvä ratkaisukeino voi olla palvelevan johtajuuden vahvistaminen johtamisessa. Lisäksi Työelämä 2020 -hankkeen tutkimuksen mukaan suomalainen johtaja on nöyrä, mutta välillä jopa liian vaatimaton (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018). Myös palvelevaa johta-

jaa kuvastaa hyvin nöyryys ja taustalta seuraaminen (van Dierendonck 2011, 1232) ja tämä oli selkeästi havaittavissa myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Työntekijöiden kokemusten mukaan lähijohtajan liika nöyryys koettiin jopa haasteeksi, koska heidän mielestään se hankaloittaa johtajan jämäkkää johtamistyötä. Monet työntekijöistä toivovat lähijohtajalta jämäkämpää ja rohkeampaa otetta johtamiseen. Nämä aineiston selkeät yhteneväisyydet Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 -hankkeen tutkimukseen suomalaisesta johtajuudesta tuovat kiinnostavaa tietoa siitä, että palvelevan johtajuuden toteutumista voisi olla syytä kehittää myös yleisesti suomalaisessa työympäristössä.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset ovat totuudenmukaisia ja vastaavat tutkittavaa ilmiötä (Kananen 2015, 353). Tärkeää luotettavuuden arvioinnissa on kiinnittää huomiota tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin. Tutkimuksen validiteetti merkitsee tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimuksen validiutta määriteltäessä arvioidaan, koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan. Olennaista on, käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkituksi aiottua ilmiötä. Tässä tutkimuksessa tämä pyrittiin varmistamaan tarkalla käsiteanalyysillä. Tutkija myös raportoi ja perusteli, miten hän on päättänyt kuvaamaan haastateltavien kokemuksia juuri niin kuin hän on sen tehnyt. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 187, 189.)

Validiteetti merkitsee sitä, missä määrin tietty tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon sen on tarkoitus viitata (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 254). Siinä arvioidaan, onko tutkimus toteutettu perusteellisesti ja ovatko tutkimustulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset oikeita. Tähän vaikuttaa merkittävästi se, miten sosiaalinen todellisuus nähdään ja millainen tutkijan oma käsitys kielestä on. Sosiaalisen konstruktionismin viitekehyksessä ei ole kuitenkaan tavoitteena löytää yhtä totuutta, minkä takia validiutta voidaan tutkia tutkimuksen uskottavuutena ja vakuuttavuutena. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Yksi tapa arvioida validiteettia on osoittaa lähteiden luotettavuus, eli se, että tutkittavat todella edustavat tutkittavaa ryhmää (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189). Tässä tutkimuksessa jokainen tutkittava rekrytoitiin tutkimukseen sisäisesti tietyistä organisaatiosta ja tietyllä ammattinimikkeellä organisaation yhteyshenkilön avustuksella, minkä ansiosta jokainen tutkittava edustaa tutkittavaa ryhmää. Nikander (2010, 363) tuo esiin, että tutkimuksen validiteettia parantaa myös aineiston litterointi ja suorien sitaattien esittäminen tutkimusraportin analyysiosassa, minä takia tutkimuksen tuloksissa esitetään havainnollistavia sitaatteja suoraan aineistosta. Näin tekstiksi kirjoitettu haastattelupuhe tulee lähemmäksi lukijaa ja lisää analyysin läpinäkyvyyttä ja mahdollistaa myös lukijan omat tulkinnat ja uudelleenanalysoinnin. Kuitenkaan litteraatio ei koskaan tavoita alkuperäistä kommunikaatiotilannetta, eikä lukijalle voida näyttää koko haastatteluaineistoa.

Reliabelius merkitsee sitä, että samaa henkilöä tutkittaessa kaksi kertaa saadaan molemmista sama tulos. Tässä tutkimuksessa tutkittavalle ilmiölle on

ominaista ajassa tapahtuva muutos, minkä takia täysi toistettavuus ei olisi mahdollista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186.) Havaintojen toistettavuus esimerkiksi vuoden kuluttua ei ole mahdollista, koska organisaation johtajuus muuttuu jatkuvasti ja myös työntekijöiden kokemukset siitä muuttuvat koko ajan (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 258). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetissa onkin kyse aineiston hankintaan liittyvän vaihtelun tiedostamisesta ja hallitsemisesta. Tätä vaihtelua ei laadullisessa tutkimuksessa voida oikeastaan pitää puutteena, vaan luontaisena osana tutkimuksen kehitysprosessia. (Kiviniemi 2015, 84.) Havaintojen toistettavuutta pyrittiin tässä tutkimuksessa tukemaan sillä, että tutkimusraporttiin raportointiin tarkasti, miten havainnot on muodostettu ja miten niitä on tulkittu (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 258). Lisäksi reliaabeliuden varmistamiseksi kaikki käytettävissä oleva aineisto otettiin huomioon analysoinnissa. Tavoitteena oli, että tutkimustulokset heijastavat mahdollisimman hyvin tutkittavien ajatusmaailmaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.)

Reliabiliteettiin liittyy vahvasti ristiriidattomuus (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 255). Reliaabeliutta on määritelty myös niin, että tutkimustulos on reliaabeli, mikäli kaksi eri arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186). Tähän pyritään sillä, että tutkija tulkitsee aineistoa puolueettomasti. Tutkija on kuitenkin aina osa tutkimusprosessia, ja hänen subjektiiviset näkemyksensä vaikuttavat väistämättä tutkimukseen esimerkiksi käsitteiden valinnan ja tulkinnan sekä aineiston hankinnan ja analysoinnin vaiheissa. Silti tutkijan täytyy tunnistaa oma osuutensa tutkimuksen tulkinnoista ja tutkimuksen pitää pyrkiä heijastamaan tutkittavien aitoja kokemuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 18.) Kolmas tapa määritellä reliaabeliutta on se, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Kuitenkin ihmisen käyttäytyminen on kontekstisidonnaista ja se vaihtelee ajan ja paikan mukaan, minkä takia on hyvin epätodennäköistä saada täsmälleen sama tulos kahdella tutkimusmenetelmällä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186.) Kuitenkin tässä tutkimuksessa käytetyn sosiaalisen konstruktionismin kehys sallii sen, ettei todellisuus ole ”puhdasta” ja pysyvää, vaan tieto syntyy sosiaalisessa suhteessa ja tietystä näkökulmasta, ja siihen vaikuttavat myös tutkimusten kontekstit, kuten aika ja paikka (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Edellä mainituista seikoista voidaan todeta, että laadullisessa tutkimuksessa validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet sopivat usein huonosti ja niihin tulee suhtautua tietyin varauksin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 255). Silti niiden molempien merkitys on tärkeä tunnistaa tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Lisäksi luotettavuuden parantamisen keinoista ollaan usein aika yksimielisiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Luotettavuuden parantamiseksi tutkija huolehti haastatteluaineiston laadusta. Aineiston laatuun kiinnitettiin huomiota esimerkiksi niin, että haastattelujen nauhoittamisen kuuluvuus testattiin etukäteen. Lisäksi aineiston litterointi ja analysointi tehtiin johdonmukaisesti samalla tavalla alusta loppuun saakka. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185.)

Luotettavuuden varmistamiseksi tässä tutkimusraportissa on systemaattisesti selostettu, miten koko tutkimus toteutettiin (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 259). Lukijalle on avattu kaikki tutkimusprosessin aikana tehdyt va-

linnat, rajaukset ja analyysin etenemistä ohjaavat periaatteet (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 27). Lisäksi tutkimuksessa on kriittisesti arvioitu tutkijan ja eri organisatorien seikkojen mahdolliset vaikutukset tutkimustuloksiin (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 259). Haastattelututkimuksen luotettavuudessa on esimerkiksi huomioitava, että haastateltavilla voi olla taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia aiheesta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35). Tätä riskiä vähentää kuitenkin se, että tutkija korosti tutkittaville heidän anonymiteettinsa suojaamista. Lisäksi tutkija itse on organisaation ulkopuolinen henkilö, jolloin tutkijalle avautuminen voi olla helpompaa. Tutkija pyrki luomaan jokaiseen haastatteluun luottamuksellisen ilmapiirin, jotta tutkittavat pystyivät kertomaan kokemuksistaan avoimesti.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Haastattelututkimuksen tuloksena tarkasteltavaa ilmiötä ei kiinnitetä ilmiön lopulliseksi tiedoksi. Sen sijaan tarkasteltu ilmiö asettuu uuteen, tuoreen lähestymistavan avaamaan valoon niin, että se kutsuu muita tutkijoita jatkamaan ja kehittämään tutkimuksen avaamaa dialogia. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 29.) Tämä tutkimus käsittelee vain yhden organisaation työntekijöiden kokemuksia palvelevasta johtajuudesta tietyssä aikana, minkä myötä tutkimus avaa myös monia polkuja jatkotutkimuksille.

Tulevaisuudessa työntekijöiden palvelevan johtajuuden kokemuksia olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi vuoden, tai viiden vuoden kuluttua. Näin saataisiin tietoa, miten työntekijöiden kokemukset lähijohtajansa palvelevasta johtajuudesta ovat muuttuneet. Osa työntekijöiden lähijohtajista oli työskennellyt johtamisroolissaan vielä varsin vähän aikaa, joten tutkimustulokset voisivat olla erilaiset pidemmän lähijohtaja-työntekijä -suhteen jälkeen. Jatkotutkimus toisi kiinnostavaa tietoa siitä, onko lähijohtajuus kehittynyt yhä enemmän palvelevan johtajuuden teoriaa vastaavaksi vai onko se saanut joitain uusia ulottuvuuksia.

Tässä tutkimuksessa syvennyttiin palvelevaan johtajuuteen organisaation työntekijöiden näkökulmasta, mutta yhtä lailla olisi tärkeää tutkia palvelevaa johtajuutta johdon näkökulmasta. Näin saataisiin arvokasta tietoa siitä, miten johtajat itse kokevat palvelevan johtajuuden ja vastaavatko heidän kokemuksensa omasta johtamisestaan työntekijöiden kokemuksia. Tämä herättäisi johtajia tutkimaan omaa toimintaansa johtajan roolissa ja sitä, voisivatko he kehittää omaa johtamistaan enemmän palvelevan johtajan toimintaa vastaavaksi. Lisäksi palvelevaa johtajuutta olisi mielenkiintoista tutkia sekä lähijohtaja- että ylemmän johdon tasoilla. Ylemmän johdon johtamisessa tulokset esimerkiksi Spearsin (2004) määritelmän käsitteellistämisen ja kaukonäköisyyden suhteen voisivat olla erilaiset, koska ylemmällä johdolla voi olla enemmän valtaa vaikuttaa organisaation tulevaisuuden visioon.

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin yhdestä terveydenhuollon organisaatiosta. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia palvelevan

johtajuuden toteutumista myös muissa terveydenhuollon organisaatioissa ja näin vertailla, onko palvelevassa johtajuudessa organisaatiokohtaisia eroja. Lisäksi olisi mielenkiintoista laajentaa palvelevan johtajuuden tutkimusta myös muille toimialoille ja näin tutkia toimialakohtaisia eroja. Mielenkiintoista olisi tutkia palvelevaa johtajuutta esimerkiksi teknologia-alan yrityksessä, koska teknologia-alan asiantuntijatyö vaatii työntekijöiltä usein hyvin itseohjautuvaa työskentelyä, minkä palveleva johtajuus voisi mahdollistaa. Millä ehkä uudella toimialalla palvelevan johtajuuden ideologiaa kannattaisi hyödyntää? Myös vertaileva tutkimus suomalaisen sairaalaorganisaation ja vaikkapa ulkomaalaisen yrityksen palvelevasta johtajuudesta voisi tuoda mielenkiintoista tietoa tästä johtajuuden ilmiöstä: Miten kulttuuri vaikuttaa palvelevaan johtajuuteen? Onko palveleva johtajuus vahvempaa jossain tietyissä kulttuurissa? Miten eri näkökulmat, kuten työntekijät tai johtajat, vaikuttavat kokemuksiin palvelevan johtajuuden toteutumisesta? Miten palveleva johtajuus näyttäytyy asiakkaille tai potilaille?

Kuten tutkimusraportin alussa mainittiin, aiemmat tutkimukset palvelevasta johtajuudesta painottuvat erityisesti palvelevan johtajuuden ominaispiirteisiin ja palvelevan johtajuuden vertailuun muita johtamisen teorioita kohtaan (Stone, Russell & Patterson 2004, 358). Jatkossa johtajuuden tutkimuksissa olisi mielenkiintoista tutkia palvelevaa johtajuutta vielä syvemmin omana johtamisteorianaan. Lisäksi sen käytännön toteutumista ja sen eri vaikutuksia olisi hyvä tutkia tarkemmin. Esimerkiksi aiempien tutkimusten mukaan palvelevan johtajuuden vaikutukset organisaation tuloksellisuuteen ovat melko ristiriitaiset. Siksi olisi kiinnostavaa selvittää, mikä on palvelevan johtajuuden todellinen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Palvelevaa johtajuutta on tutkittu myös useimmiten hyvin positiivisessa valossa, joten olisi kiinnostavaa tutkia entistä tarkemmin palvelevan johtajuuden "varjopuolia" ja sitä, missä johtamistilanteissa tai millaisissa työyhteisöissä tai organisaatioissa tämä johtamisen lähestymistapa on haasteellisempi.

Kaiken kaikkiaan palvelevan johtajuuden tutkimus erityisesti Suomessa on ollut toistaiseksi vielä hyvin vähäistä. Kuitenkin nykypäivänä suomalaisessa johtamisessa haasteena ovat johtajien kykenemättömyys innostaa työntekijöitä ja avoimemman keskustelukulttuurin luominen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018), joihin juuri palveleva johtajuus voisi olla yksi hyvä ratkaisuvaihtoehto. Tulevaisuuden menestyksekkäs johtajuus on inhimillistä johtamista, jossa johtaja palveluroolissa inspiroi työntekijöitä ja mahdollistaa työntekijöiden onnistumisen (Työelämä 2020 2018). Palvelevalla johtajuudella olisi siis selkeästi oma paikkansa suomalaisessa johtamisessa. Tästä syystä palvelevan johtajuuden ideologiaa olisi tärkeä vahvistaa ja tutkia suomalaisessa toimintaympäristössä entistä enemmän. Lisäksi palvelevan johtajuuden hyvän soveltuvuuden lisäksi on yhtä tärkeää saada kriittisempää tietämystä myös siitä, mitkä ovat palvelevan johtajuuden haastekohdat suomalaisessa työympäristössä.

5.5 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata työntekijöiden kokemuksia palvelevasta johtajuudesta organisaation lähijohtajuudessa. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät kuvasivat kokemuksiaan lähijohtajuudesta hyvin perusteellisesti ja käytännöllisesti, minkä myötä heidän kokemusten peilaaminen palvelevan johtajuuden määritelmään oli mahdollista. Tutkimuksen tuloksissa painottuivat monet Spearsin (2004) palvelevan johtajuuden määritelmään perustuvat palvelevan johtajuuden ulottuvuudet organisaation lähijohtajuudessa. Tuloksissa työntekijöiden kokemuksia peilattiin viiteen palvelevan johtajuuden tekijään, joista osa näkyi lähijohtajuudessa vahvemmin ja osa heikommin.

Tulokset osoittivat, että lähijohtaja voi olla yhtä aikaa tietyissä ominaisuuksissa hyvinkin palveleva, ja joissain toisissa ominaisuuksissa ei niin palveleva. Lisäksi tulokset toivat esiin tiettyjä eroavaisuuksia lähijohtajien palvelevan johtajuuden ulottuvuuksissa. Työntekijöiden kokemukset palvelevasta johtajuudesta organisaation lähijohtajuudessa eivät siis olleet täysin yhdenmukaisia. Tulosten perusteella tutkitussa terveydenhuollon organisaatiossa voidaan nyt kehittää ja yhtenäistää lähijohtajuutta entistä enemmän tämän tutkimuksen palvelevan johtajuuden määritelmää vastaavaksi. Monet tärkeimmät palvelevan johtajuuden ulottuvuudet toistuivat vahvasti työntekijöiden puheessa, mikä osoittaa niiden merkittävyyttä terveydenhuollon organisaation lähijohtamisessa.

Toisaalta tulosten valossa voidaan havaita se, että myös palvelevalla johtajuudella on omat haasteensa ja varjopuolensa tietyissä terveydenhuollon organisaation johtamistilanteissa. Esimerkiksi työntekijöiden liian tasapuolinen kohtelu voi olla haasteena yksilön uralla kehittymiseen. Kuitenkin palvelevan johtajuuden haasteet ovat tärkeä tiedostaa ja tunnistaa, jotta johtajuutta osataan kehittää oikeaan suuntaan, eikä toisaalta hyviä toimintatapoja lähdetä aiheettomasti muuttamaan palvelevaa johtajuutta vastaaviksi, mikäli ne eivät organisaation lähijohtamiseen sovellu. Esimerkiksi jos osastolla on yllättäviä muutostilanteita, jotka vaativat nopeita päätöksiä, toivovat työntekijät lähijohtajalta palvelevan johtajuuden sijaan mieluummin jämäkkää päätöksentekokykyä ja perinteistä, ohjaavaa johtamisotetta. Näin tulosten perusteella tutkitussa organisaatiossa osataan nyt myös paremmin ennakoida mahdollisia palvelevan johtajuuden haastekohtia.

Kaiken kaikkiaan tämän tutkielman lopputulemana voidaan todeta, että tämä tutkimus sekä tukee, mutta myös haastaa valittua palvelevan johtajuuden määritelmää, jossa palveleva johtajuus tässä tutkimuksessa nähtiin. Vaikka tutkimuksen tulokset eivät ole sellaisinaan yleistettävissä, antavat ne viitteitä palvelevasta johtajuudesta tässä tutkitussa terveydenhuollon organisaatiossa. Tutkimus osoittaa, että yleisesti palveleva johtajuus on monilta osin todella hyvin soveltuva johtamisen lähestymistapa suomalaisen terveydenhuollon organisaation lähijohtamiseen. Erityisesti palvelevan johtajuuden eettinen ja ihmisläheinen arvopohja näyttäisi sopivan hyvin suomalaisen terveydenhuollon kontekstiin, jossa ajatuksena on potilaslähtöinen ajattelutapa. Näin ollen palvelevan johtajuuden sovellettavuutta ja hyödynnettävyyttä suomalaisessa johtamisessa

on syytä tutkia tulevaisuudessa laajemminkin. Tämä tutkielma herättää myös yhteiskunnallista keskustelua palvelevan johtajuuden merkityksestä sekä yleisesti johtajuuden kehittämisestä nykypäivän työelämässä. Palvelevan johtajuuden kokonaisvaltaista ideologiaa olisi hyvä soveltaa niin työelämässä kuin muillakin elämän osa-alueilla.

LÄHTEET

- Aarva, K. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Tampere: Tampere University.
- Andersen, J. 2009. When a servant-leader comes knocking. *Leadership & Organization Development Journal* 30 (1), 4-15.
- Barbuto, J. & Wheeler, D. 2006. Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management* 31 (3), 300-326.
- Bass, B. M. 2000. The future of leadership in learning organizations. *The Journal of Leadership Studies* 7 (3), 18-40.
- Berger, T. 2014. Servant leadership 2.0: A call for strong theory. *Sociological Viewpoints* 30 (1), 146-167.
- Camargo-Borges, C. & Rasera, E. F. 2013. Social constructionism in the context of organization development: Dialogue, imagination, and co-creation as resources of change. *Sage Open* 3 (2).
- Chen, Z., Zhu, J. & Zhou, M. 2015. How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. *Journal of Applied Psychology* 100 (2), 511-521.
- Coetzer, M. F., Bussin, M. & Geldenhuys, M. 2017. The functions of a servant leader. *Administrative Sciences* 7(1), 5.
- Covey, S. 2002. Foreword. 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, 1-13.
- Dennis, R. & Bocarnea, M. 2005. Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal* 26 (7/8), 600-615.
- Dinh, J., Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R., & Hu, J. 2014. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly* 25 (1), 36-62.
- Ehrhart, M. 2004. Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology* 57 (1), 61-94.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. (5. uud. painos). Jyväskylä: PS-kustannus, 24-46.
- ETENE, 2001. *Terveydenhuollon yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet*. ETENE-julkaisuja 1. Valtakunnallinen terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta, Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201504225746>.
- Fahlberg, B. & Toomey, R. 2016. Servant leadership: A model for emerging nurse leaders. *Nursing* 46 (10), 49-52.
- Fairhurst, G. T., & Grant, D. 2010. The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly* 24 (2), 171-210.

- Farling, M. L., Stone, A. & Winston, B. 1999. Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 6 (1-2), 49-72.
- Fry, L. W. 2003. Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly* 14 (6), 693-727.
- Gagne, M. & Deci, E. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal Of Organizational Behavior* 26 (4), 331-362.
- Gandolfi, F. & Stone, S. 2016. Clarifying leadership: high-impact leaders in a time of leadership crisis. *Revista de Management Comparat International* 17 (3), 212-224.
- Gandolfi, F. & Stone, S. 2018. Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research* 18 (4), 261-269.
- Giampetro-Meyer, A., Brown, T., Browne, M. & Kubasek, N. 1998. Do we really want more leaders in business? *Journal of Business Ethics* 17 (15), 1727-1736.
- Graham, J. 1991. Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly* 2 (2), 105-119.
- Grant, A., Molinsky, A., Margolis, J., Kamin, M. & Schiano, W. 2009. The performer's reactions to procedural injustice: When prosocial identity reduces prosocial behavior 1. *Journal of Applied Social Psychology* 39 (2), 319-349.
- 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.
- Gunnarsdóttir, S. 2014. Is servant leadership useful for sustainable Nordic health care? *Nursing Science. Vård I Norden* 34 (2), 53-55.
- Hahl-Weckström, A. 2005. Johtamiskoulutuksen vaikutuksia esimiestyöskentelyyn: case Etelä-Savon sairaanhoitopiirin johtamiskoulutus. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 33 (1), 22-35.
- Hakanen, J. & van Dierendonck, D. 2013. Servant-leadership and life satisfaction: The mediating role of justice, job control, and burnout, *International Journal of Servant Leadership* 7 (1), 251-262.
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja: Innostuksen spiraali - Innostavat ja menestyvät työyhteisöt -tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hale, J. & Fields, D. 2007. Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership* 3 (4), 397-417.
- Hannah, S., Avolio, B. & May, D. 2011. Moral maturation and moral conation: A Capacity approach to explaining moral thought and action. *Academy of Management Review* 36 (4), 663-685.
- Hanse, J., Harlin, U., Jarebrant, C., Kerstin, U. & Winkel, J. 2016. The impact of servant leadership dimensions on leader-member exchange among health care professionals. *Journal of Nursing Management* 24 (2), 228-234.
- Heyler, S. & Martin, J. 2018. Servant leadership theory: Opportunities for additional theoretical integration. *Journal of Managerial Issues* 30 (2), 230-243.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. (15. uud. painos). Helsinki: Tammi.
- Hoch, J., Bommer, W., Dulebohn, J. & 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.
- Hoffrén, M. 2019. Vaieta vai vastustaa? Tuhoava johtaminen vastavuoroisena johtamisprosessina. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.
- Hsieh, H-F. & Shannon, S. 2005. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research* 15 (9), 1277-1288.
- Huang, J., Li, W., Qiu, C., Yim, F. H., & Wan, J. 2016. The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 28 (5), 945-968.
- Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 11-45.
- Isosaari, U. 2008. Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa: Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Joseph, D., & Newman, D. 2010. Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology* 95 (1), 54-78.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2013. Luottamus esimiestyössä. E-kirja.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kanste, O. 2016. Johtamisen haasteet osastonhoitajan työssä. Sairaanhoitaja 6-7.
- Kim, S.J., Kim, K.S. & Choi Y.G. 2014. A literature review of servant leadership and criticism of advanced research. *International Scholarly and Scientific Research & Innovation* 8 (4), 1154-1157.
- Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. (4. uud. painos). Jyväskylä: PS-kustannus, 74-88.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Krishnan, V. 2005. Leader-member exchange, transformational leadership and value system. *Business and Organization Ethics Network*, 12-21.
- Kuula, A. 2015. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino. E-kirja.
- Laub, J. 1999. Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. Doctoral dissertation, Boca Raton, Florida.
- Liden, R., Panaccio, A., Meuser, J., Hu, J. & Wayne, S. 2014. Servant leadership: Antecedents, processes, and outcomes. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, 1-26.

- Liden, R., Wayne, S., Liao, C. & Meuser, J. 2014. Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal* 57 (5), 1434-1452.
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H. & Henderson, D. 2008. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multilevel assessment. *The Leadership Quarterly* 19 (2), 161-177.
- Mayer, D., Bardes, M. & Piccolo, R. 2008. Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 17 (2), 180-197.
- Mayer, J. & Salovey, P. 1993. The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence* 17 (4), 433-442.
- Meriläinen, M., Koivisto, K., Sirviö, P. & Tensing, M. 2016. Hoitotyön johtaminen. Teoksessa K. Koivisto & Sandelin, P. (toim.) *Sairaanhoitajakoulutusta 120 vuotta Oulussa - Aputyöstä asiantuntijaksi - juhla-julkaisu*. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 33. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2016112930047>. Luettu 7.1.2019.
- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: e-kirja opiskelijalaitos. Helsinki: International Methelp.
- Moilanen, P. & Rähä, P. 2015. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. (4. uud. painos). Jyväskylä: PS-kustannus, 52-73.
- Neubert, M., Hunter, E. & Tolentino, R. 2016. A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence? *The Leadership Quarterly* 27 (6), 896-910.
- Nikander, P. 2010. Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 363-375.
- Numminen, O., Gustafsson, N. & Leino-Kilpi, H. 2018. Moraalista rohkeutta hoitotyön johtoon. *Pro terveys* 5, 8-9.
- O'Brien, M. 2010. Servant leadership in nursing. *Spirituality and practice in contemporary health care*.
- Opetusministeriö. 2006. Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon: Koulutuksesta valmistuvien ammatillinen osaaminen, keskeiset opinnot ja vähimmäisopintopisteet. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:24. <http://urn.fi/URN:ISBN:952-485-195-4>. Luettu 15.12.2018.
- Page, D. & Wong, P. 2000. A conceptual framework for measuring servant leadership. In S. Adjibolosoo (Eds.), *The human factor in shaping the course of history and development*, American University Press: Washington, DC, USA, 69-110.
- Parris, D. & Peachey, J. 2013. A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113 (3), 377-393.
- Patterson, K. 2003. Servant leadership: A theoretical model. Doctoral dissertation, Regent University, 1-35.

- Perhoniemi, R. & Hakanen, J. 2010. Tuomareiden ja esittelijöiden työhyvinvointi yleisissä tuomioistuimissa 2009. Helsinki: Korkein oikeus.
- Phillips, N. & Hardy, C. 2002. Discourse analysis: Investigating processes of social construction. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Qualitative research methods series.
- Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 413-426.
- Reed, L., Vidaver-Cohen, D. & Colwell, S. 2011. A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research. *Journal of Business Ethics* 101(3), 415-434.
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä: Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Ruíz, P., Martínez, R. & Rodrigo, J. 2010. Intra-organizational social capital in business organizations: A theoretical model with a focus on servant leadership as antecedent. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics* 1, 43-59.
- Russell, R. & Stone, G. 2002. A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal* 23 (3), 145-157.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 427-442.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Johdanto. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. 2. p. Tampere: Vastapaino, 8-18.
- Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 356-362.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9-36.
- Rytkönen, K. 2019. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Luettu 28.4.2019.
- Savage-Austin, A. R. & Honeycutt, A. 2011. Servant leadership: a phenomenological study of practices, experiences, organizational effectiveness, and barriers. *Journal of Business & Economics Research* 9 (1), 49-54.
- Schminke, M., Ambrose, M. & Neubaum, D. 2005. The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97 (2), 135-151.
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B. & Eva, N. 2016. Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation. *Public Administration* 94 (4), 1025-1041.

- Schwepker, C. & Schultz, R. 2015. Influence of the ethical servant leader and ethical climate on customer value enhancing sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 35 (2), 93-107.
- Seibert, S., Crant, J. & Kraimer, M. 1999. Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology* 84 (3), 416-427.
- Sendjaya, S. & Cooper, B. 2011. Servant leadership behaviour scale: A hierarchical model and test of construct validity, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20 (3), 416-436.
- Sendjaya, S., Sarros, J. & Santora, J. 2008. Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45 (2), 402-424.
- Simoila, R. 1999. Terveysterveysministeriön johtamisen areenana. Teoksessa Simoila, R. Kangas, R. & Ranta, J. (toim.) *Hoitotyötä johtamaan*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy, 9-16.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja.
- Spears, L. 2004. Practicing servant-leadership. *Leader to Leader* (34), 7-11.
- Spears, L. 2010. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 25-30.
- Stone, G., Russell, R. & Patterson, K. 2004. Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal* 25 (4), 349-361.
- Strum B. 2009. Principles of servant-leadership in community health nursing. *Home Health Care Management & Practice* 21 (2), 82-89.
- Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. Työelämä 2020. 2018. Työ- ja elinkeinoministeriö, TEM oppaat ja muut julkaisut. Valtioneuvosto. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf. Luettu 4.4.2019.
- Surakka, T. 2006. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla: Toimivalta, vastuullisuus ja asiantuntijuus lähijohtajuudessa. Tampere: Tampere University Press.
- Tang, G., Kwan, H.K., Zhang, D. & Zhu, Z. 2016. Work-family effects of servant leadership: The roles of emotional exhaustion and personal learning. *Journal of Business Ethics* 137 (2), 285-297.
- Trastek, V., Hamilton, N. & Niles, E. 2014. Leadership Models in Health Care - A Case for Servant Leadership. *Mayo Clinic Proceedings* 89 (3), 374-381.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Luettu 31.5.2019.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Tutkimus: Suomalainen johtaja tuntee prosessit, mutta ei osaa motivoida. Työ- ja elinkeinoministeriön tiedote. https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410877/tutkimus-

- suomalainen-johtaja-tuntee-prosessit-mutta-ei-osaa-motivoida. Luettu 14.4.2019.
- Työelämä 2020. Millaista on suomalainen johtaminen nyt ja tulevaisuudessa? http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/uutiset/yleiset/millaista_on_suomalainen_johtaminen_nyt_ja_tulevaisuudessa.5297.news. Luettu 26.5.2019.
- Töttö, P. 1997. Pirullinen positivismi: Kysymyksiä laadulliselle tutkimukselle. Jyväskylä: Kampus kustannus.
- Upadyaya, K., Vartiainen, M. & Salmela-Aro, K. 2016. From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research* 3 (4), 101-108.
- van Dierendonck, D. & Nuijten, I. 2011. The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business & Psychology* 26 (3), 249-267.
- van Dierendonck, D. 2011. Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- van Dierendonck, D., Sousa, M., Gunnarsdóttir, S., Bobbio, A., Hakanen, J., Verdorfer, A., Duyan, E. C. & Rodriguez-Carvajal, R. 2017. The Cross-cultural invariance of the servant leadership survey: A comparative study across eight countries. *Administrative Sciences* 7(2), 1-11.
- Virtaharju, J. 2016. Making leadership: performances, practices, and positions that construct leadership. Helsinki: Aalto University.
- Whetstone, J. 2002. Personalism and moral leadership: The servant leader with a transforming vision. *Business Ethics: A European Review* 11 (4), 385-392.
- Wolff, S., Percosolido, A. & Druskat, V. 2002. Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly* 13 (5), 505-522.
- Yukl, G. 2013. *Leadership in organizations*. Global edition, Eighth edition. Boston: Pearson.

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

- Ikä
- Työkokemus ja sen kesto organisaatiossa
- Työtehtävä/ palvelualue organisaatiossa
- Kuinka kauan olet ollut nykyisen lähijohtajan palveluksessa?

Palvelevan johtajuuden määritelmä

- Kuvaile, millaista on mielestäsi palveleva johtajuus.
- Kuvaile, millainen on mielestäsi palveleva johtaja.

Johtajan ja työntekijän välinen suhde

- Kuvaile sinun ja lähijohtajasi välistä suhdetta.
- Kuvaile itseäsi johdettavana.
- Miten sinun tarpeesi huomioidaan lähijohtajasi toiminnassa? Kerro esimerkki.
- Koetko, että saat työssäsi sopivan määrän vastuuta? Miksi saat/et saa vastuuta?
- (Tarkentavat apukysymykset:
 - o Tiedätkö, mitä sinulta odotetaan työssäsi? Miksi/miksi et?
 - o Koetko, että lähijohtajasi ymmärtää sinua? Miten se ilmenee?
 - o Koetko, että lähijohtajasi kuuntelee sinua? Miten se ilmenee?)

Johtajuuden ominaispiirteet

- Kuvaile, millaista on lähijohtajasi johtaminen.
- Millainen esimerkki lähijohtajasi mielestäsi on työntekijöille?
- Koetko, että lähijohtajasi on palveleva? Miksi/miksi ei? Kerro esimerkki.

Johtajuus organisaation arjen toiminnassa

- Kuvaile, miten sinua johdetaan arjen toiminnassa.
- Mitä hyvää lähijohtajasi toiminnassa mielestäsi on? Entä kehitettävää? Kerro esimerkki.
- Kuvaile lähijohtajasi toimintaa
 - o haastavassa johtamistilanteessa?
 - o tilanteessa, jossa olet onnistunut?
 - o tilanteessa, jossa olet tehnyt virheen?
- Koetko lähijohtajasi toiminnan olevan eettistä? Miten? Kerro esimerkki.
- Miten lähijohtajasi käyttää mielestäsi valtaansa?

Johtajuuden vaikutukset

- Miten koet, että lähijohtajasi toiminta vaikuttaa
 - o henkilökohtaiseen kehittymiseesi?
 - o onnistumiseesi työssäsi?
 - o työtyytyväisyytesi?
 - o motivaatioosi työtäsi kohtaan?
- Muuta, miten koet lähijohtajasi toiminnan vaikuttavan sinuun?
- Miten koet, että lähijohtajasi toiminta vaikuttaa työyhteisöön?

Haastattelun päättäminen

- Haluaisitko lisätä jotakin?

Liite 2 Tutkimustiedote

Hyvä sairaanhoitaja

Opiskelen johtamista Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Pro gradu - tutkimukseni tavoitteena on tutkia sairaanhoitajien kokemuksia palvelevasta johtajuudesta organisaation arjen toiminnassa. Tutkimus tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä palvelevasta johtajuudesta terveydenhuollon organisaatioissa. Tätä tietoa voidaan hyödyntää johtamisen kehittämisessä.

Tutkimusaineisto kerätään yksilöhaastatteluilla organisaatio X:n sairaanhoitajilta. **Pyydän Sinua osallistumaan tähän haastatteluun. Tutkimuksen kannalta kaikki johtamiseen liittyvät kokemukset ovat tärkeitä. Osallistumalla tutkimukseen Sinulla on mahdollisuus vaikuttaa johtamisen kehittämiseen.** Haastattelut toteutetaan organisaatio X:n tiloissa ja aikaa haastatteluun on hyvä varata noin tunti.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistumisen voi keskeyttää missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Haastatteluaineisto käsitellään luottamuksellisesti tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen. Henkilöllisyytesi suojataan aineiston käsittelyssä. Vain minä tutkijana käsittelen kerättyjä tietoja ja tutkimuksen päätyttyä tutkimusaineisto hävitetään tietoturvasääntöjen mukaisesti. Mikäli Sinulla on lisäkysymyksiä tutkimuksesta, vastaan mielelläni kysymyksiisi. Viestin liitteenä on kirjallinen suostumuslomake tutkimukseen osallistumisesta sekä tietosuojailmoitus. Voimme täyttää lomakkeen myös yhdessä haastattelun yhteydessä.

Toivon, että haluat osallistua tähän tutkimukseen. Otathan minuun yhteyttä mahdollisimman pian (*viimeistään 11.1.2019*) joko sähköpostilla tai puhelimitse, niin voimme sopia haastatteluajankohdan. Haastattelut pyritään toteuttamaan viikkojen 3–5 aikana. Aikataulussa voidaan kuitenkin joustaa tarvittaessa.

Ystävällisin terveisin

Katja Halonen
Kauppatieteiden maisteriopiskelija
(yhteystiedot poistettu)

Tutkimuksesta lisätietoja antavat myös:

(organisaation yhteyshenkilö)

Elina Riivari
Yliopistonopettaja
(yhteystiedot poistettu)