



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Heli Häkkinen

Palveleva johtajuus

Miten palvelevan johtajuuden ulottuvuudet näkyvät etätyön johtamisessa?

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Heli Häkkinen		
Tutkielman nimi:	Palveleva johtajuus : Miten palvelevan johtajuuden ulottuvuudet näkyvät etätyön johtamisessa?		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Liisa Mäkelä		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	75

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksen aiheena on palveleva johtajuus etätyön kontekstissa. Covid-19 pandemian vauhdittamisen myötä etätyöstä on tullut työelämän uusi normi. Etätyön johtamisessa on merkittävästi erilaisia elementtejä kuin lähityön johtamisessa, mikä on nostanut tarvetta tutkia etätyöhön soveltuvia johtamismalleja. Palvelevan johtajuuden keskeinen ajatus on asettaa työntekijät etusijalle ja palvella heitä. Tämän vuoksi halutaan tutkia sitä, miten pandemian vuoksi etätyöhön siirtyneet henkilöt kuvailevat johtajuutta ja nouseeko juuri palvelevan johtajuuden ulottuvuuksia esiin heidän puheissaan.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten palvelevan johtajuuden ulottuvuudet näkyvät etätyön johtamisessa. Tutkimus kohdistuu organisaatioissa työntekijäasemassa työskenteleviin henkilöihin. Tutkielman tarkoituksena on syventää ymmärrystä palvelevasta johtajuudesta ja sen hyödyntämisestä etätyön johtamisessa. Tutkimuksen keskeisenä teoreettisena viitekehyksenä esitellään van Dierendonckin ja Nuijtenin (2010) määritelmä palvelevasta johtajuudesta, jossa johtajuus koostuu seuraavista kahdeksasta ulottuvuudesta: vetäytyminen, anteeksi antaminen, rohkeus, valtuuttaminen, vastuu, aitous, nöyryys ja suunnan näyttäminen.

Tutkimuksen empiirisenä aineistona hyödynnettiin Vaasan yliopiston etätyötä tutkivaa LEADIS-tutkimushankkeen haastatteluaineistoa. Tässä tutkielmassa hyödynnettiin kahdeksaa työntekijäasemassa toimineen henkilön haastattelua. Tutkimusaineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysimenetelmällä. Analyysin tuloksena työntekijöiden kokemuksia etätyön johtamisesta peilattiin van Dierendonckin ja Nuijtenin määritelmään palvelevasta johtajuudesta niin, että määritelmän kahdeksan ulottuvuutta supistettiin viiteen pääluokkaan. Tuloksissa nämä pääluokat ovat vetäytyminen, valtuuttaminen, vastuu, anteeksi antaminen ja nöyryys sekä suunnan näyttäminen.

Tutkimuksen tulosten perusteella palveleva johtajuus tunnistettiin suhteellisen vahvana työntekijöiden kuvauksista etäjohtajuudesta. Myös aiempi kirjallisuus ja tutkimukset viittaavat siihen, että palvelevan johtajuuden viitekehys voisi tarjota monipuolisia ratkaisuja tehokkaaseen etäjohtamiseen. Tutkimuksen tuloksista korostui luottamuksen, tiimityön, yksilöllisen kehittymisen, tavoitteiden asetannan, vastualueen ja läsnäolon merkitys etätyön johtamisessa. Tutkimus antaa uutta näkemystä etätyön tehokkaaseen johtamiseen. Lisäksi tutkimustulokset auttavat johtamisasemassa toimivia henkilöitä sekä organisaatiota luomaan etätyön johtamiseen sopivat käytänteet.

AVAINSANAT: Johtajuus, etäjohtaminen, etätyö, esihenkilötyö

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimuksen rakenne	8
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	9
2	Palveleva johtajuus	11
2.1	Palvelevan johtajuuden ominaisuudet	13
2.2	Palvelevan johtajuuden käsite	14
2.3	Vaikutukset ja haasteet	22
2.4	Yhteydet muihin johtamisteorioihin	25
3	Etätyön johtaminen	29
3.1	Palveleva johtajuus ja etätyön johtaminen	32
4	Tutkimuksen aineisto ja menetelmä	36
4.1	Tutkimusmenetelmä	36
4.2	Tutkimusaineisto	37
4.3	Tutkimusaineiston analyysi	38
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	42
5	Tutkimustulokset	45
5.1	Vetäytyminen	45
5.2	Valtuuttaminen	47
5.3	Vastuu	49
5.4	Anteeksi antaminen ja nöyryys	51
5.5	Suunnan näyttäminen	51
6	Johtopäätökset	54
6.1	Mitä hyvän etäjohtajuuden elementtejä palvelevasta johtajuudesta löytyi?	54
6.2	Miten työntekijät kuvailevat etätyön johtamista palvelevan johtajuuden viitekehyksessä?	60
6.3	Tutkimuksen rajoitteet	66
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	66

6.5 Tutkimustulosten hyödynnettävyys käytännön työelämässä	67
Lähteet	69

Kuviot

Kuvio 1 Palvelevan johtajuuden malli (mukaillen Russell & Stone 2002, 154 ja Halonen 2019, 22).....	17
---	----

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.	40
Taulukko 2. Esimerkki aineiston klusteroinnista.	41
Taulukko 3. Esimerkki aineiston käsitteellistämisestä.	42

1 Johdanto

Vuodesta 2019 maailmaa riepoteellut globaali COVID-19 pandemia on muokannut ihmisten työntekoa. Ennen koronapandemiaa etätyö lisääntyi tasaisesti maailmanlaajuisesti monilla aloilla. Pandemia vauhditti tilannetta, ja nyt yritysten on toimittava eri tavalla mahdollistaen työntekijöiden työskentelyn muualla kuin perinteisellä työpaikallaan. Globalisaatio ja virtuaalisen työnteon lisääntyminen eri aikavyöhykkeiden välillä on myös nostanut kysyntää joustavammille tavoille organisoida ja johtaa työntekoa (Pyöriä, 2011, 387). Sen vuoksi johtajuuden on mukauduttava tehokkaalla ja kestäväällä tavalla merkittävästi lisääntyneen etätyön vaatimiin olosuhteisiin (Contreras, Baykal ja Abid, 2020).

Epäilemättä johtajuus tässä uudessa työnteon todellisuudessa tulee olemaan ratkaiseva organisaatioiden sopeutumiselle ja kasvulle (Contreras ja muut, 2020). Tämän vuoksi ei ehkä ole koskaan ollut merkittävämpää aikaa tuoda esille palvelevaa johtajuutta laajemmassa johtajuuskeskustelussa (Gandolfi ja Stone, 2018, 261). Syitä tähän voidaan löytää monia. Ensinnäkin päivittäisiä uutisotsikoita tarkastelemalla on selvää, että maailma kamppailee johtamiskriisin kanssa. Silloin kun johtajuus loistaa poissaolollaan, on teho tonta tai myrkyllistä, vaikuttaa se Gandolfin ja Stonen mukaan (2016) tuhoisasti niin ihmisiin, organisaatioihin kuin laajempiin yhteisöihin ja yhteiskuntiin. Huonoa johtajuutta ja esihenkilöä voidaan Juutin (2018) mukaan pitää yhtenä suurena syynä työntekijöiden irtisanoutumiselle. Toiseksi johtaminen on tullut entistä vaativammaksi ja monimutkaisemmaksi kaikenlaisille organisaatioille maailmanlaajuisesti. Maailmanlaajuinen osaajapula tietyillä aloilla, määräaikaiset työsuhteet ja uuden sukupolven työelämän arvojen tuomat haasteet asettavat nykypäivän johtajille ennennäkemättömiä haasteita. Yllä mainitut johtamishaasteet sekä etätyön yleistymisen pandemian seurauksena herättävät uusia kysymyksiä siitä, millainen johtajuus on optimaalista (Gandolfi ja Stone, 2018, 261).

Tämän päivän nopeasti kehittyvässä työympäristössä käsitykset hyvästä johtajuudesta ovat myös jatkuvassa muutoksessa, ja nykyään painotetaan yhä enemmän eettisiä arvoja ja ihmislähtöistä johtamistapaa (van Dierendonck 2011, 1228). Palveleva johtajuus on

noussut keskeiseksi käsitteeksi organisaatioiden johtamiskeskusteluissa, erityisesti etätyön yleistyessä. Kun työntekijät hajautuvat eri paikkoihin ja työskentelevät usein virtuaalisesti, perinteiset johtamismallit voivat kaivata uudelleenarviointia. Gandolfi ja Stone (2016, 222) ovatkin korostaneet, että johtamistyylin tulisi olla palvelevaa, jotta voitaisiin saavuttaa kestäviä ja myönteisiä vaikutuksia henkilöstöön, organisaatioon ja laajempiin yhteisöihin. Nykyaikaiset johtamisen ja johtajuuden koulukunnat ajattelevat, että johtajuuden tulisi ensin palvella johdettavia ennen organisatorista missiota (Gandolfi ja Stone, 2018). Kuitenkin monet, jos eivät useimmat johtamistyyliä suuntaavat huomionsa ensin organisaation missioon ja vasta sen jälkeen johdettavien voimaannuttamiseen mission saavuttamiseksi (Stone, Russell & Patterson, 2004). Palveleva johtaja sen sijaan keskittyy ensin yksilöiden kykyyn onnistua ja vasta sitten organisaation mission onnistumiseen. Palveleva johtajuus korostaa johtajan sitoutumista työntekijöiden hyvinvointiin, kasvatamiseen ja tukemiseen. Tämä lähestymistapa korostaa vuorovaikutusta, empatiaa ja ymmärrystä, jotka ovat entistä tärkeämpiä etätyöympäristössä. (Gandolfi ja Stone, 2018; Meuser ja Smallfield, 2023.)

Etätyön johtamisella on selkeästi erilaisia elementtejä kuin lähityön johtamisessa (Van Wart, Roman, Wang ja Liu, 2019), minkä vuoksi halutaankin tarkemmin tutkia, millainen johtaminen sopii etätyöhön. Palveleva johtaminen on kasvattanut suosiotaan tieteellisessä tutkimuksessa, mutta tutkimukset ovat pääasiassa keskittyneet määrittelemään palvelevan johtajan roolia ja käyttäytymistä (Coetzer ja muut, 2017; Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck ja Liden, 2019, 114). Palvelevan johtajuuden mallit voisivat kuitenkin tarjota toimivia ratkaisuja etäjohtamiseen. Tämän vuoksi halutaan tutkia sitä, miten pandemian vuoksi etätyöhön siirtyneet henkilöt kuvailevat johtajuutta ja nouseeko juuri palvelevan johtajuuden ulottuvuuksia esiin heidän puheissaan. Kuten aiemmin on tuotu esiin, aihe on erityisen ajankohtainen koronapandemian vuoksi eikä palvelevaa johtajuutta ole käsitelty etätyön johtamisen kontekstissa. Suomessa palvelevaa johtajuutta on aiemmin tutkittu muun muassa terveydenhuollon toimialalla (ks. Halonen, 2019) ja varhaiskasvatuksessa (ks. Rytkönen, 2019) mutta ei niinkään yritysmaailmassa. Tutkimus antaa uutta näkemystä etätyön tehokkaaseen johtamiseen. Lisäksi tutkimustulokset

auttavat johtamisasemassa toimivia henkilöitä sekä organisaatiota luomaan etätöön johtamiseen sopivat käytänteet.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan palvelevaa johtajuutta etätöön kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten palvelevan johtajuuden ulottuvuudet näkyvät etätöön johtamisessa työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksella pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Mitä hyvän etäjohtajuuden elementtejä palvelevasta johtajuudesta löytyi?
- 2) Miten työntekijät kuvailevat etätöön johtamista palvelevan johtajuuden viitekehyksessä?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne koostuu viidestä pääluvusta. Tutkimuksen ensimmäinen pääluke on johdanto, jossa taustoitetaan aiheen valinta ja ajankohtaisuus. Lisäksi johdannossa käydään läpi tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen rakenne ja keskeiset käsitteet.

Tutkimuksen toinen pääluke käsittelee teoreettisena viitekehystenä palvelevaa johtajuutta etätöön kontekstissa. Ensimmäisissä luvussa esitellään palveleva johtajuus sen ominaisuuksien ja käsitteiden kautta, sekä tarkastellaan johtajuustyylin vaikutuksia ja haasteita. Luvussa 2.2. esitellään tutkimuksen analysoinnissa käytetty van Dierendonckin ja Nuijtenin (2010) palvelevan johtajuuden määritelmä. Seuraavassa luvussa tarkastellaan palvelevan johtajuuden yhteyttä muihin johtamisteorioihin.

Tämän jälkeen kolmannessa luvussa käsitellään etätyötä ja etätyön johtamista. Luvun alussa käydään läpi aiempien tutkimusten perusteella muodostuneita määrittäviä etätyölle, minkä jälkeen tarkastellaan etätyön johtamista. Kolmannen pääluvun lopuksi tarkastellaan palvelevan johtajuuden ja etätyön johtamisen teoreettista suhdetta toisiinsa.

Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimuksen toteutusta ja perustellaan tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Luvussa käydään läpi tutkimusaineisto ja sen analyysi. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Viidennessä pääluvussa käydään läpi tutkimusaineiston haastattelujen tulokset. Tutkimustuloksia esitellään 2.2. luvussa esitetyn van Dierendonckin ja Nuijtein (2010) palvelevan johtajuuden määrittelyn ulottuvuuksien pohjalta.

Viimeisessä pääluvussa käydään läpi yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja esitetään johtopäätökset. Tutkimuksen tuloksia verrataan luvussa 2 esitettyihin aikaisempiin teorioihin ja tutkimuksiin. Tämän jälkeen tarkastellaan ja esitellään tutkimuksen rajoitteet. Lopuksi tutkimuksen pohjalta annetaan aiheen jatkotutkimusehdotukset ja pohditaan tutkimuksen hyödynnettävyyttä käytännön työelämässä.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tässä luvussa määritellään tutkimusaiheen keskeiset käsitteet, joita ovat palveleva johtajuus, etätyö ja etätyön johtaminen.

Palveleva johtajuus voidaan määrittellä moniulotteiseksi johtamisteoriaksi, joka alkaa halulla palvella, jota seuraa aikomus johtaa ja kehittää muita saavuttaakseen lopulta korkeamman hyödyn yksilöiden, organisaatioiden ja yhteiskuntien hyväksi (Coetzer, Bussin & Geldenhuys, 2017). Palveleva johtaminen on kokonaisvaltainen johtamistapa, joka sitouttaa seuraajia useissa ulottuvuuksissa (esim. suhteellinen, eettinen, emotionaalinen tai henkinen ulottuvuus), jotta heillä on mahdollisuus kasvaa sellaiseksi kuin vain

pystyvät. Se pyrkii ensisijaisesti kehittämään seuraajia johtajien altruististen ja eettisten pyrkimysten pohjalta (Greenleaf, 1977).

Etätyöllä viitataan joustavaan työtapaan, jota ei rajoita aika, sijainti, viestintäteknii­kan tyyppi tai tiedon käyttö. Etätyön onnistunut toteuttaminen vaatii teknistä, sosiaalista ja organisatorista tukea erityisesti etäjohtamisen käytäntöjen muodossa, joissa digitaaliset teknologiat ovat suuressa roolissa (Contreras ja muut, 2020). Etätyön johtamista voidaan kuvata ihmisten välisen vuorovaikutuksen prosessina, joka tapahtuu sekä lähellä että kaukana toisistaan tietotekniikan välityksellä. Tämä johtamistapa voi vaikuttaa muutok­siin työntekijöiden asenteissa, tunteissa, ajattelutavoissa, käyttäytymisessä ja suoritus­kyvyssä (Avolio, Sosik, Kahai ja Baker, 2014, 107.)

2 Palveleva johtajuus

"Palveleva johtaja on palvelija ensin... Se alkaa luonnollisesta tunteesta, että haluaa palvella, palvella ensin. Sitten tietoisien valinnan jälkeen ihminen pyrkii johtamaan." -Greenleaf, 1977.

Palveleva johtajuus juontaa juurensa tuhansia vuosia taaksepäin. Monet muinaiset monarkiat ovat laajasti tunnustaneet, että johtajuus on itseasiassa ihmisten ja valtion palvelemista varten (Sendjaya ja Sarros, 2002, 58). Sen sijaan palvelevan johtajuuden moderni käsite perustuu alun perin Robert Greenleafin määritelmään johtajuudesta. Perinteisesti sanat palvelija ja johtaja on nähty toistensa vastakohtina, mutta Greenleaf yhdisti nämä käsitteet ja loi paradoksaalisen käsitteen *palveleva johtajuus*. (Spears 2010, 26; Gandolfi ja Stone, 2018, 264.) Greenleaf (1970) esitti termin palveleva johtaminen (servant-leadership) ensimmäisen kerran artikkelissaan "The Servant as Leader". Greenleaf (1970) toi palvelevan johtajuuden yritysten valokeilaan jo silloin, mutta ei ilman vastustusta. Skeptisyyttä kesti lähes kolmekymmentä vuotta, ennen kuin palvelevan johtajuuden periaatteille annettiin huomiota johtamisen asiantuntijoiden ja tutkijoiden puolesta. (Gandolfi ja Stone, 2018.) Sendjaya ja Sarros (2002) ehdottivat yhdeksi syyksi siihen, miksi tutkimus palvelevasta johtajuudesta on kärsinyt niukkuudesta, että on vaikea luoda oikeutettu käsitys palvelijasta, joka johtaa.

Termi palvelija saattaa herättää voimakkaita tunteita, sekä negatiivisia että positiivisia (Heyler ja Martin, 2018, 230). Toisten palvelemisen käsite on yleensä optimistinen ja positiivinen. Termiin voidaan kuitenkin myös liittää negatiivisia miellelyhtymiä, kuten passiivinen tai päättämätön (van Dierendonck, 2011). Organisaatioissa palvelijan roolia sovelletaan yleensä työntekijään. Organisaation palvelijat eli työntekijät huolehtivat valtaa pitävistä toimitusjohtajista ja muista tärkeistä ihmisistä organisaation huipulla. Vaikka monet yhdistävätkin ajatuksen palvelusta tähän näkökulmaan, palvelevan johtajuuden teoria "kääntää ylösalaisin organisaation pyramidin" niin, että organisaation johtajat palvelevat muita organisaation jäseniä. Useiden vuosikymmenten aikana palvelevan

johtajuuden käsite on noussut pinnalle dynaamisena johtajuuden muotona, jolla on myönteinen vaikutus organisaatioihin. (Heyler ja Martin, 2018, 230.)

Greenleafin (2002) mukaan hyvä johtaja koetaan ensisijaisesti muiden palvelijana. Hänen käsityksensä mukaan aito johtajuus kumpuaa pyyteettömästä halusta ja motivaatiosta auttaa kanssaihmiä (Spears, 2004). van Dierendonck (2011) esitti, että palvelevaa johtajuutta osoittavat johtajat yhdistävät motivaation johtaa ja tarpeen palvella. Työelämässä palveleva johtajuus näkyy niin, että asetetaan muiden palveleminen prioriteetiksi. Greenleafin käsitys palvelevasta johtamisesta ei rajaudu pelkästään esimies-alaisuuteeseen, vaan myös asiakkaat ja muut sidosryhmät tulee asettaa prioriteetiksi. (Spears, 2004).

Palvelevalla johtamisella tavoitellaan pitkäaikaista merkityksellistä tapaa lähestyä elämää ja työtä. Palveleva johtaminen korostaa kokonaisvaltaista lähestymistapaa työhön edistäen yhteisöllisyyttä sekä vallan jakamista organisaation päätöksenteossa. Yksilölle palveleva johtaminen tarjoaa keinoja henkilökohtaiselle kasvulle – henkiseen, ammatilliseen, emotionaaliseen ja älylliseen. (Spears, 2004.) Palveleva johtajuus keskittyy palvelemaan ihmisiä ensin. Tavoitteena on saavuttaa poikkeuksellinen visio, joka luo arvoa yhteisöön, ja sisältää tilannekohtaisia, muutoksellisia sekä henkilökohtaisia piirteitä koskevia ulottuvuuksia johtajuudesta (Coetzer ja muut, 2017). Tämä korostus johtajuudessa paljastaa vahvuuden johtajan kurinalaisuuden ja nöyryyden kautta, asettaen johdettavien tarpeet omien tarpeiden edelle. Palvelevat johtajat auttavat seuraajiaan kasvamaan ja menestymään, mikä puolestaan auttaa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (Gandolfi ja Stone, 2018, 265). Palvelevan johtajuuden vahvuutena pidetään sitä, että se kannustaa ketä tahansa etsimään mahdollisuuksia palvella sekä johtaa muita, ja sen myötä asettaa edellytykset elämänlaadun paranemiseen organisaation ja jopa yhteiskunnan tasolla. (Spears, 2004.)

2.1 Palvelevan johtajuuden ominaisuudet

Palveleva johtajat ovat pohjimmiltaan niitä yksilöitä, jotka kehittävät ja auttavat muita saavuttamaan heidän suurimman potentiaalinsa (Sendjaya ja Saros, 2002). Tämä tarkoittaa sitä, että he keskittyvät johdettavien yksilölliseen potentiaaliin organisaation sijaan. Taustalla oleva malli korostaa, että palvelevat johtajat vahvistavat ja kehittävät ihmisiä samalla, kun he pitävät ihmiset vastuullisina heidän työnsä tuloksista; he työskentelevät nöyrällä asenteella, joka näkyy avoimuudessa oppia ja haluna myöntää virheet, he ovat valmiita seisomaan luontaisten arvojensa takana, ja heidän painopisteensä on kokonaisuutena hyvä (Eva ja muut, 2019, 117). Palveleva johtajuus olettaa, että työntekijöiden potentiaalin maksimoiminen korreloi suoraan organisaation potentiaaliin ja kokonaisvaltaiseen suoriutumiseen (Gandolfi ja Stone, 2018, 266). Palveleva johtaja luottaa siihen, että johdettavat tekevät sen, mikä organisaation näkökulmasta tarpeen (van Dierendonck, 2011, 1235).

Evan ja muiden mukaan (2019, 119) johtajat, jotka ovat miellyttävämpiä, vähemmän ulospäin suuntautuneita, joilla on vahva luottamus itseensä ja samaistuvat heidän organisaatioonsa, indikoi todennäköisemmin palvelevan johtajuuden mukaista käyttäytymistä. Palvelevat johtajat ovat yhtä proaktiivisia, kunnianhimoisia ja määrätietoisia kuin muiden johtamistyylien edustajat. Heillä vain on erilainen painopiste ja motivaation lähde, jotka ohjaavat heidän johtajuuttaan ja päätöksentekoa. (Gandolfi ja Stone, 2018, 265.) Palveleva johtajuus ei kuitenkaan näyttäyty pelkästään kohteliaisuutena tai ystävällisyytenä. Oletusarvoisesti se vaatii vahvaa itsetuntoa, luonnetta ja psykologista kypsyyttä (Eva ja muut, 2019, 114). Tämän oletuksen mukaan ne, jotka eivät ole halukkaita palvelemaan toisia eivät siksi sovellu palvelevaksi johtajaksi.

Muutamien tutkimuksien mukaan naisjohtajat käyttäytyvät todennäköisemmin palvelevan johtajuuden mukaisesti verrattuna miespuolisiin johtajiin (Hogue, 2016). Miespuolisiin kollegoihinsa verrattuna naisjohtajat osoittavat todennäköisemmin altruistista kutsumusta, emotionaalista parantamista ja organisaation johtamisen hoitamista (Beck,

2014), sekä ovat taipuvaisempia palvelemaan ja omaamaan altruistiset arvot (de Rubio ja Kiser, 2015). Edellä mainitut tekijät nähdään palvelevan johtajuuden keskeisinä ominaisuuksina (Eva ja muut, 2019, 119).

2.2 Palvelevan johtajuuden käsite

Palveleva johtaja voidaan Greenleafin mukaan kuvailla olevan *'primus inter pares'* eli ensimmäinen vertaistensa joukossa. Toisin sanoen vallankäytön sijasta palveleva johtaja yrittää suostutella ja vakuuttaa henkilöstön saavuttaakseen haluttuja asioita. (van Dierendonck, 2011.) 2010-luvulla ei ole tutkimuksen valossa päästy yhteisymmärrykseen Greenleafin (1970) alulle panemasta palveleva johtajuus -termistä eikä teoreettisesta viitekehystä (Coetzer ja muut, 2017). Evan ja muiden (2019) katsaus osoittaa, että kahden vuosikymmenen aikana vuodesta 1998-2018 suurimmassa osassa julkaistuista empiirisistä tutkimuksista, jotka tehtiin palvelevasta johtajuudesta, on ollut luonteeltaan kvantitatiivista (n = 156). Vain pieni määrä julkaisuista on laadullisia (n=28). Tämän vuoksi tutkimuksissa esiintyy erilaisia määritelmiä, joista van Dierendonckin (2011) mukaan merkittävimmät määritelmät ovat tällä hetkellä kehittäneet Spears (1995), Laub (1999), Russell ja Stone (2002) ja Patterson (2003). Eva ja muut (2019, 116) suosittelevat oman katsauksensa pohjalta tutkimaan palvelevaa johtajuutta jatkossa kolmen tiukasti valitun mittarin kautta, joiden pohjalta tutkijat ovat tehneet omat määritelmät palvelevalle johtajuudelle. Nämä mittarit ovat SL-7 (Liden ja muut, 2015), SLBS-6 (Sendjaya ja muut, 2018) ja SLS (van Dierendonck ja Nuijtenin, 2010). Lähes kaikille tutkimuksille näyttää kuitenkin olevan yhteistä Greenleafin (2002, 27) alkuperäinen ajatus siitä, että palvelevalla johtajalla on luontainen halu palvella muita. Palvelevan johtajan esimerkin kautta työntekijät alkavat omaksua palvelevan johtajuuden ominaisuuksia ja kehittyä itse samankaltaisiksi johtajiksi. Seuraavaksi esitellään merkittävimmät palvelevan johtajuuden määritelmät ja ulottuvuudet, sekä tässä tutkielmassa sovellettava van Dierendonck ja Nuijtenin (2010) SLS-mittariin pohjautuvaa määritelmää.

Alun perin vuonna 1995 Spears muodosti Greenleafin kirjoitusten pohjalta kymmenen piirrettä, jotka ovat keskeisiä palvelevan johtajan kehittymiselle; *kuunteleminen, empatia, parantaminen, eettinen tietoisuus, vakuuttaminen, käsitteellistäminen, kaukonäköisyys, palveluhalu, ihmisten kasvun edistäminen, yhteisön kehittäminen* (Spears, 2004). Johtajien kommunikaatio- ja päätöksentekotaitoja on perinteisesti arvostettu. Palvevalle johtajalle näiden taitojen lisäksi on tärkeää tarkoituksenmukaisesti *kuunnella* muita ja tunnistaa samalla heidän tahtotilansa, jota johtajuudellaan voidaan tukea. Palveleva johtaja pyrkii ymmärtämään ja myötäelämään työntekijöiden yksilöllisiä tilanteita, sekä löytämään hetkiä ja tapoja tukea henkilökohtaista kasvua. (Coetzer ja muut, 2017.) Spearsin (2004) mukaan tietoisuus ja erityisesti itsetietoisuus ovat palvelevaa johtajuutta vahvistavia tekijöitä. Palvelevassa johtajuudessa johtaja luottaa vakuuttamiseen enemmän kuin positionsa tuomaan vaikutusvaltaansa silloin kuin organisaatiossa tehdään päätöksiä. Tämä voidaan nähdä merkittävimpänä erona perinteiseen autoritääriseen johtamistyyliin. Palveleva johtaja on erityisen etevä rakentamaan konsensusta tiimin yksilöiden välille. Palvelevalta johtajalta edellytetään kykyä lähestyä ongelmia käsitteellistävästä näkökulmasta. Kaukonäköisyydellä tarkoitetaan sitä, että johtajalla on kyky ymmärtää menneen opit, nykyhetken realiteetit sekä näiden todennäköiset seuraukset tulevaisuudessa. Palveleva johtaja tiedostaa, että jokaisella yksilöllä on konkreettisen työn lisäksi luontainen arvo, jonka kasvua tulisi tukea ja kehittää (van Dierendonck, 2011). Palveleva johtaja ylittää oman edun tavoittelun palvellakseen työntekijöiden kasvua tavoitteena suurempi hyvä, joka voidaan nähdä organisaation menestymisenä sekä vielä laajemmin yhteiskunnan menestymisenä. (Spears, 2004.) Spearsin muodostamia palvelevan johtajan ominaisuuksia ei ole tutkittu empiirisesti (van Dierendonck, 2011).

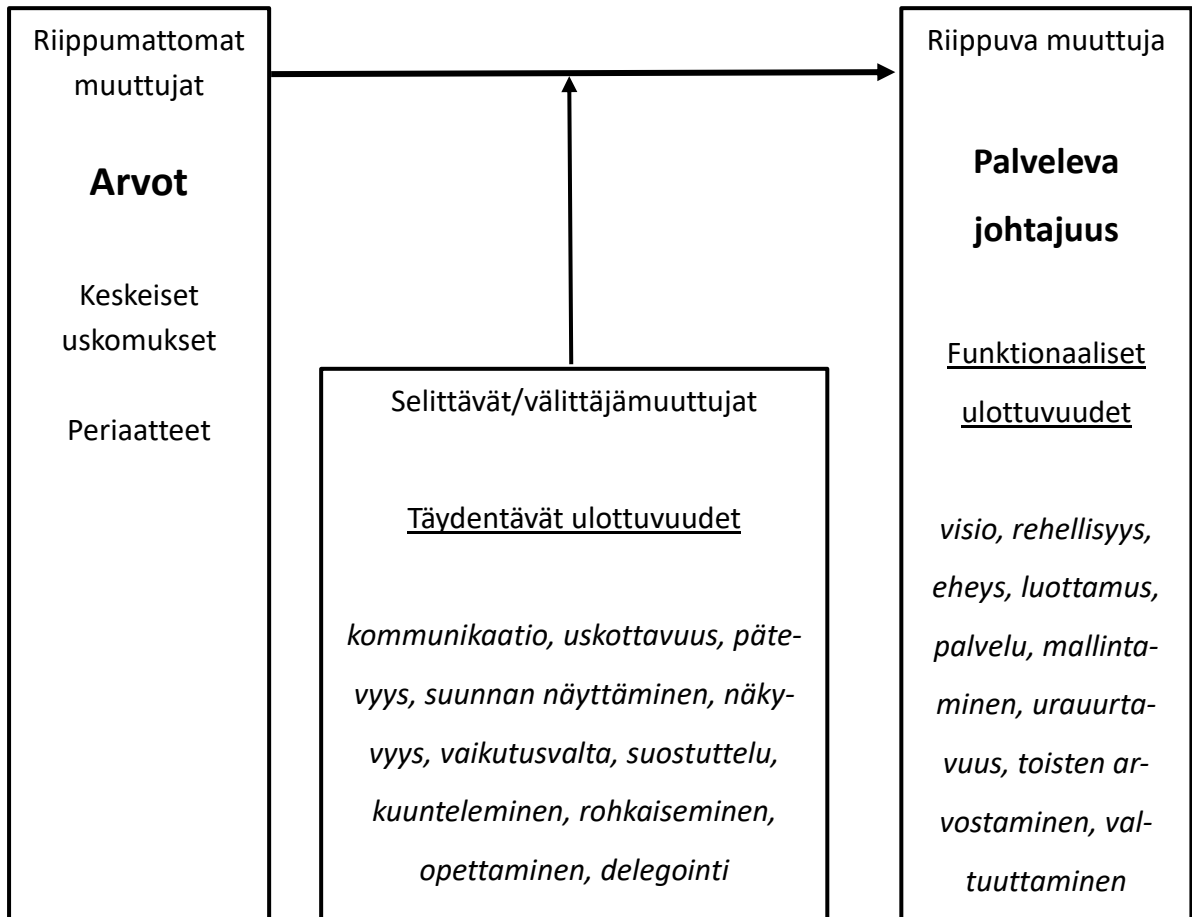
Laub (1999, 83) on luonut käsitteellisen määritelmän palvelevasta johtajuudesta, joka tunnetaan nimellä Organizational Leadership Assessment (OLA). Määritelmä sisältää kuusi palvelevan johtajuuden ulottuvuutta, jotka ovat *työntekijöiden henkilökohtainen kehitys, ihmisten arvostaminen, yhteisöllisyyden rakentaminen, autenttisuuden ilmaiseminen, johtajuuden tarjoaminen ja jaettu johtajuus*. Pattersonin (2003, 8) malli käsittää seitsemän ulottuvuutta, ja sen mukaan palveleva johtajuus määritellään henkilön

hyveiden kautta, joita ovat *rakkaus, nöyrä toiminta, altruistisuus, visionäärisyys työntekijöitä kohtaan, luottamus, palveleminen* ja *työntekijöiden valtuuttaminen* (van Dieren-donck, 2011).

Russellin ja Stonen (2002) aiempaan tutkimukseen palvelevan johtajuuden kentässä perustuvaa mallia voidaan pitää kaikkein kattavimpana, sillä he erottivat yhdeksän toiminnallista ominaispiirrettä ja yksitoista täydentävää piirrettä palvelevalle johtajuudelle. Funktionaalsiin ulottuvuuksiin kuuluvat yhdeksän ulottuvuutta, joita ovat *visio, rehellisyys, eheys, luottamus, palvelu, mallintaminen, urauurtavuus, toisten arvostaminen* ja *valtuuttaminen*. Russellin ja Stonen mukaan palvelevan johtajuuden ulottuvuudet perustuvat johtajan arvoihin ja uskomuksiin. Johtajan arvot ovat olennaisia uskomuksia, jotka puolestaan vaikuttavat hänen moraalisiin periaatteisiinsa. Näitä arvoja, uskomuksia ja periaatteita pidetään palvelevan johtajuuden määritelmässä riippumattomina tekijöinä, jotka ohjaavat johtajan funktionaalisia ulottuvuuksia. Funktionaaliset ulottuvuudet puolestaan määrittelevät palvelevan johtajuuden rakenteen ja tehokkuuden.

(Russell ja Stone 2002, 147, 153.)

Heidän määritelmänsä mukaan täydentävät ulottuvuudet vaikuttavat johtajan arvojen toteuttamiseen. Ne muokkaavat myös funktionaalisten ulottuvuuksien tason ja voimakkuuden. Yksitoista täydentävää ulottuvuutta ovat *kommunikaatio, uskottavuus, pätevyys, suunnan näyttäminen, näkyvyys, vaikutusvalta, suostuttelu, kuunteleminen, rohkaiseminen, opettaminen ja delegointi*. Täydentävät ulottuvuudet eivät ole kuitenkaan toissijaisia, vaan voivat joissakin tilanteissa olla ratkaisevia tehokkaan palvelevan johtajuuden kannalta. (Russell ja Stone 2002, 147, 153.)



Kuvio 1 Palvelevan johtajuuden malli (mukaillen Russell & Stone 2002, 154 ja Halonen 2019, 22)

Sendjaya, Sarros ja Santora (2008) muodostivat tutkimuksessaan kolmenkymmenenviiden (35) tekijän SLBS-mittarin, jonka pohjalta he määrittivät kuusi palvelevan johtajuuden ulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus on *aito minuus*, mikä tarkoittaa syvää sitoutumista pysyvä uskollisena itselleen. *Sitoumuksellinen suhde* ulottuvuus viittaa henkilökohtaiseen ja syvälliseen siteeseen johtajien ja johdettavien välillä. Tämä suhde perustuu yhteisiin arvoihin, keskinäiseen luottamukseen ja vastavuoroiseen rehellisyyteen. Kolmas ulottuvuus on *vapaaehtoinen alaisuus* eli valmius luopua omista eduistaan palvelukseen muita. Neljäs ulottuvuus käsittelee *muuttuvaa vaikutusta työntekijöihin*, mikä tarkoittaa päättäväisyyttä auttaa muita saavuttamaan heidän henkilökohtaisen ja ammatillisen kasvun kautta täyden potentiaalinsa. *Vastuullinen moraalisuus* tarkoittaa kykyä

ottaa muut mukaan moraaliseen päättelyyn, joka johtaa moraaliseen toimintaan. Kudes ja viimeinen ulottuvuus on *yliluonnollinen spirituaalisuus*, joka tarkoittaa merkityksen, suunnan ja yhteenkuuluvuuden tunteen vaalimista itsessä ja muissa.

Liden, Wayne, Meuser, Hu, Wu ja Liao (2015, 255) esittivät seitsemän palvelevan johtajuuden ulottuvuutta (SL-7); *emotionaalinen parantaminen, arvon luominen yhteisölle, käsitteelliset taidot, voimaannuttaminen, auttaa alaisia kasvamaan ja menestymään, alaisten asettaminen etusijalle ja eettinen käyttäytyminen*.

Aiemmin mainittujen (pl. Liden ja muut, 2015) palvelevan johtajuuden määritelmien pohjalta van Dierendonck (2011) muodosti kuusi keskeistä ominaisuutta, jotka hänen mukaansa tuovat selvyttä aiemmin tutkimuksen saralla vallinneeseen käsitteelliseen moninaisuuteen. Van Dierendonckin määritelmän ulottuvuudet ovat *voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen, nöyryys, aitous, myötäeläminen, vastuuttaminen ja johtamisen hoitaminen*.

van Dierendonck on yhdessä Nuijtenin (2010) kanssa luonut toisen tunnetun määritelmän palvelevasta johtajuudesta, jota käytetään tämän tutkielman viitekehyksenä. Servant Leadership Survey (SLS) on mittari, jolla mitataan työntekijän ja johdon välistä suhdetta (van Dierendonck ja Nuijten, 2010, 251–252). Tämän vuoksi määritelmä koettiin soveltuvaksi peilaamaan työntekijöiden kuvausta etäjohtajuudesta. Lisäksi SLS tarjoaa selkeän kuvan palvelevan johtajan keskeisistä johtajuusominaisuuksista, sekä näyttää missä voidaan tehdä parannuksia yksilö- ja organisaatiotasolla; sellaisenaan se voi myös tarjota arvokkaan alun johtajuuden kehittämiselle ja kouluttamiselle. Määritelmä sisältää tiivistetysti olennaiset asiat myös muista palvelevan johtajuuden määritelmien ulottuvuuksista. Tutkimuksensa tuloksena van Dierendonck ja Nuijten (2010, 251–252) määrittelivät kahdeksan ulottuvuutta, jotka parhaiten kuvaavat palvelevaa johtajaa;

1. Vetäytyminen: Asetutaan taustalle ja annetaan muiden loistaa. Vetäydytään takalalle, kun onnistutaan.

2. Anteeksi antaminen: Ymmärretään muiden tunteita ja lähtökohtia sekä tuetaan työntekijöitä. Virheet annetaan anteeksi eikä kanneta kaunaa.
3. Rohkeus: Uskalletaan ottaa riskejä ja tarkastellaan ongelmia tuoreista näkökulmista.
4. Valtuuttaminen: Kannustetaan ja tuetaan ihmisten kehittymistä, jaetaan osaamista ja valmennetaan kohti innovatiivista suoriutumista.
5. Vastuu: Annetaan ihmisille vastuu omasta suoriutumisestaan ja varmistetaan, että he ovat selvillä odotuksista, jotka heihin kohdistuvat.
6. Aitous: Ollaan aidosti omia itseämme. Ammatilliset roolit jäävät toissijaisiksi verrattuna siihen, kuka yksilö on ihmisenä.
7. Nöyryys: Uskallusta myöntää, että ihmiset erehtyvät ja tekevät virheitä. Palvelevat johtajat tiedostavat omat saavutuksensa ja rajoitteensa.
8. Suunnan näyttäminen: Pyritään kantamaan vastuuta laajemmasta yhteisöstä. Toisia tuetaan ja palvellaan mieluummin kuin kontrolloidaan. Johtajat toimivat roolimalleina. Suunnan näyttämisessä korostuvat sosiaalinen vastuullisuus, uskollisuus ja yhteistyö tiimin kanssa.

Vetäytyminen tarkoittaa van Dierendonckin ja Nuijten (2010) mukaan sitä, kuinka paljon johtaja asettaa muiden edut etusijalle ja antaa heille tarvittavan tuen ja tunnustuksen. Taustalle astuminen merkitsee myös vetäytymistä taka-alalle, kun tehtävä on onnistuneesti suoritettu. Taustalle astumisen tulisi olla tiiviisti yhteydessä useimpiin muihin palvelevan johtajuuden osa-alueisiin, kuten aitouteen, voimaannuttamiseen, nöyryyteen ja huolenpitoon.

Anteeksi antamisen ulottuvuudella viitataan kykyyn ymmärtää ja kokea muiden tunteita, ymmärtää muiden ihmisten lähtökohdat. Termillä viitataan lisäksi kykyyn päästää irti koetuista vääryyksistä sekä olla kantamatta kaunaa muille tilanteista. Toisin sanoen anteeksi antaminen tarkoittaa empatiaa eli kykyä kognitiivisesti omaksua toisten ihmisten psykologinen näkökulma ja kokea lämpöä ja myötätuntoa. Palveleville johtajille on tärkeää luoda luottamuksellinen ilmapiiri, jossa ihmiset tuntevat itsensä hyväksytyiksi, ovat

vapaita tekemään virheitä ja tietävät, ettei heitä hylätä. Tämä edistää korkealaatuisten vuorovaikutussuhteiden kehittymistä paremman ymmärryksen kautta muiden käyttäytymisestä. Palvelevat johtajat eivät ole kostonhimoisia tai halukkaita tasoittamaan tilit, mikä luo ympäristön, joka tuo ihmisistä esiin heidän parhaat puolensa. (van Dierendonck ja Nuijten, 2010.)

Rohkeudella viitataan uskallukseen ottaa riskejä ja kokeilla uusia lähestymistapoja vanhoihin ongelmiin. Greenleafin (1991) mukaan rohkeus on tärkeä ominaisuus, joka erottaa palvelevan johtajan muista johtajista. Organisaatiokontekstissa rohkeus tarkoittaa perinteisten työskentelymallien haastamista; se on välttämätöntä innovaatioille ja luovuudelle. Rohkeus liittyy proaktiiviseen käyttäytymiseen ja merkitsee uusien tapojen luomista. Tämä edellyttää vahvaa luottamusta arvoihin ja periaatteisiin, jotka ohjaavat omia toimia (Russell ja Stone 2002).

Valtuuttamisen ulottuvuus keskittyy ihmisten mahdollistamiseen ja henkilökohtaisen kehityksen kannustamiseen (Spears, 2010). Valtuuttamisen tavoitteena on edistää proaktiivista ja itsevarmaa asennetta johdettavien keskuudessa sekä antaa heille tunne henkilökohtaisesta voimasta. Valtuuttava johtamiskäyttäytyminen sisältää asioita, kuten itseohjautuvan päätöksenteon rohkaisemista, tiedon jakamista ja innovatiiviseen suoriutumiseen valmentamista. (van Dierendonck, 2011.) Palvelevan johtajan usko jokaisen yksilön sisäiseen arvoon on vetäytymisen keskeinen asia; siinä on kyse tunnustamisesta, arvostamisesta ja jokaisen henkilön kykyjen ja oppimispotentiaalin ymmärtämisestä (Greenleaf 1998).

Vastuu ulottuvuudella viitataan siihen, että varmistetaan, että henkilöt tietävät mitä heiltä odotetaan. Vastuuseen asettaminen suorituksesta, jota he voivat hallita. Tämä tekee vastuullisuudesta mekanismin, jonka avulla vastuu tuloksista annetaan yksilöille ja tiimeille. Se varmistaa, että ihmiset tietävät, mitä heiltä odotetaan, mikä on hyödyllistä sekä työntekijöille että organisaatiolle. Se on voimakas työkalu osoittamaan luottamusta johdettaviin; se antaa rajat, joiden puitteissa voi vapaasti saavuttaa tavoitteensa. Vaikka

suosittu kirjallisuus palvelevasta johtajuudesta korostaa vastuullisuuden olevan erittäin merkityksellistä, tutkijat ovat usein laiminlyöneet sen eikä sitä ole koskaan aiemmin sisällytetty mihinkään muihin palvelevan johtajuuden mittareihin. (van Dierendonck ja Nuijten, 2010.)

Aitous liittyy läheisesti "aidon itsen" ilmaisemiseen, eli itseilmaisuuksiin tavalla, joka on johdonmukainen sisäisten ajatusten ja tunteiden kanssa. Aitous tarkoittaa uskollisuutta itselleen, sisäisten tilojen, aikomusten ja sitoumusten tarkkaa ilmaisua sekä yksityisesti että julkisesti (Coetzer ja muut, 2017). van Dierendonckin (2011) näkemyksen mukaan palvelevan johtajan on oltava rehellinen sekä haavoittuvainen. Johtajan aitous näyttäytyy Russellin ja Stonen (2002) mukaan lupauksen pitämisenä ja organisaation läpinäkyvyyden kautta. Organisaation näkökulmasta aitous voidaan määritellä käyttäytymiseksi siten, että ammatilliset roolit jäävät toissijaisiksi sille, millainen yksilö on persoonana (van Dierendonck, 2011). Ennen kaikkea palveleva johtaja ottaa avoimesti vastaan kritiikin ja käyttäytyy johdonmukaisesti muita kohtaan (Sendjaya ja Cooper, 2011).

Nöyryydellä tarkoitetaan kykyä asettaa omat saavutukset ja lahjat oikeaan perspektiiviin (Patterson 2003). Johtajuudessa nöyryys keskittyy siihen, että uskaltaa myöntää olevansa erehtyväinen ja tekevänsä virheitä (Morris et al. 2005). Nöyryys syntyy oikeasta ymmärryksestä omiin vahvuuksiin ja heikkouksiin. Palvelevat johtajat tunnustavat rajansa ja pyrkivät aktiivisesti hakemaan muiden panosta näiden rajojen ylittämiseksi. Nöyryydellä viitataan myös vakaaseen ja vaatimattomaan henkilöön, jolla on korkea itsetietoisuus vahvuuksistaan ja kehitysalueistaan (Patterson, 2003) ja joka on avoin uusille oppimismahdollisuuksille (Coetzer ja muut, 2017). Pattersonin (2003) mukaan nöyryyttä ei pidä nähdä itseään heikentävänä ominaisuutena (ajattelee vähemmän itsestään), vaan pikemminkin ominaisuutena, joka keskittyy enemmän muihin (ajatellen itseään vähemmän). Nöyryys nähdään olevan ylpeän tai itsekeskeisen käyttäytymisen vastakohta. Nöyrät johtajat arvostavat ja aktivoivat muiden kykyjä, antavat kunnian muille, kun tehtävä on suoritettu onnistuneesti ja nauttivat muiden auttamisesta sekä onnistumisista (Coetzer ja muut, 2017). Palvelevalle johtajalle tämä tarkoittaa sitä, että hän uskaltaa myöntää

sen, että hyötyisi toisen henkilön asiantuntijuudesta enemmän kuin yrittäisi selviytyä asiasta yksin. Nöyryys osoittaa missä määrin johtaja asettaa muiden edut omiensa edelle, helpottaa heidän suoriutumistaan sekä tarjoaa suoriutumisen kannalta olennaisen tuen. Tällä tapaa nöyryys ja vetäytymisen ulottuvuudet nivoutuvat yhteen. (van Dierendonck, 2011.)

Viimeinen ulottuvuus *suunnan näyttäminen* viittaa halukkuuteen ottaa vastuuta suu-remmasta instituutiosta ja pyrkiä palvelemaan sen sijaan, että tavoittelisi valtaa ja omaa etua. Johtajien tulisi toimia paitsi palvelijoina, myös roolimalleina. Antamalla oikean esimerkin johtajat voivat kannustaa muita toimimaan yhteisen edun nimissä. Suunnan näyttäminen liittyy läheisesti sosiaaliseen vastuuseen, lojaalisuuteen ja tiimityöhön. Nämä käsitteet edustavat tunnetta samaistumisesta ja velvollisuudesta yhteiseen hyvään, joka sisältää itsen mutta ulottuu oman edun ulkopuolelle. (van Dierendonck ja Nuijten, 2010.) Yksilöille, organisaatioille ja yhteiskunnille voidaan luoda Coetzerin ja muiden (2017) käsityksen mukaisesti pitkäkestoisia perintöjä harjoittamalla johtamisen hoitamista palvelevan johtajuuden periaatteiden mukaisesti.

2.3 Vaikutukset ja haasteet

Tutkimusten mukaan palvelevalla johtajuudella on vahva myönteinen vaikutus työntekijöihin ja heidän johtamiinsa yrityksiin (Meuser ja Smallfield, 2023). Palveleva johtaminen nähdään organisaation kannalta hyödylliseksi lähestymistavaksi, koska se sitouttaa ja kehittää työntekijöitä. Palveleva johtajuus perustuu ajatukseen, että priorisoimalla työntekijöiden hyvinvointi ja henkilökohtainen kasvu, on sillä pitkällä aikavälillä myönteinen vaikutus myös organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (Hoch, Bommer, Dulebohn ja Wu, 2018, 507). Työntekijöiden hyvinvoinnin ja kehittymisen asettaminen etusijalle johtaa työhön ja organisaatioon sitoutumiseen (Eva ja muut, 2019, 111). Palveleva johtaja on työntekijöidensä tukena, asettaa heidän tarpeensa etusijalle ja johtaa eettisesti, mikä

puolestaan edistää työntekijöiden sitoutumista myös johtajaan. Työntekijöiden sitoutuminen johtajaan edistää lisäksi organisaatiokansalaisuutta (Coetzer ja muut, 2017). Tämä näkyy tavassa, jolla palveleva johtajuus korostaa tapoja, joilla seuraajat voivat tarjota arvoa yhteisölle työn ja hyväntekeväisyyden kautta (Meuser ja Smallfield, 2023, 254). Lidenin ja muiden (2008) tutkimus osoittaa, että palvelevat johtajat inspiroivat työntekijöitä aktiiviseen yhteisön palvelemiseen organisaatiossa. Yksi Greenleafin (1970) perusajatuksesta olikin, että palvelevan johtajuuden tulisi tuottaa seuraajia, jotka todennäköisesti palvelevat heidän organisaatiotaan ja ihmisiä heidän ympärillään.

Palveleva johtajuus nähdään yhä enemmän interaktiivisimpana johtamistyylinä, mikä näkyy vahvana johtaja-johdettava vaihtosuhteena (Gandolfi ja Stone, 2018, 266). Merkityksellinen johtaja-johdettava -suhde rakentaa ja vahvistaa luottamusta. Lisäksi johtajan ja työntekijän suhde ja heidän välisensä kommunikaatio mahdollistaa syvemmän ymmärryksen työntekijän tarpeista ja haasteista, jolloin johtajan on luonnollista ryhtyä mentoriksi edistääkseen työntekijän urakehitystä (Meuser ja Smallfield, 2023, 255). Johtamismallin on tutkittu vaikuttavan positiivisesti myös työntekijöiden työasenteisiin, itsensä toteuttamiseen, moraaliseen ajatteluun sekä tuloksellisuuteen (van Dierendonck, 2011, 1248–1250). Lidenin ja muiden (2014, 18) tutkimuksen mukaan myönteinen vaikutus työntekijöiden tuloksellisuuteen ilmenee niin yksilö- kuin tiimitasolla. Gandolfi ja Stone (2018, 266) korostavat, että palveleva johtajuus on tehokas johtamistyyli, sillä se motivoi työntekijöitä käyttämään täysimääräisesti omaa potentiaaliaan..

Aiemmin mainittujen lisäksi palvelevan johtajuuden on tutkittu vaikuttavan myönteisesti työntekijöiden innovatiivisuuteen ja luovuuteen, työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin. Palveleva johtajuus on nähty parantavan yksilö-työ ja yksilö-organisaatio yhteenkuuluvuutta sekä työ- ja perhe-elämän tasapainoa. Lisäksi palvelevan johtajuus vaikuttaa negatiivisesti työuupumukseen ja työntekijöiden vaihtuvuuteen. (Coetzer ja muut, 2017.)

Lukuisten myönteisten vaikutusten vastapainoksi palveleva johtajuus voi aiheuttaa myös haasteita eikä se välttämättä ole kaikissa tilanteissa sopivin johtamistyyli. Ensinnäkin on

todennäköistä, että kaikki työntekijät tai organisaatiot eivät vastaanota avoimesti palvelevaa johtajuutta tai pidä sitä pätevänä johtamistyylinä. Lisäksi palvelijajohtajien täytyy tasapainottaa useiden sidosryhmien huolenaiheet ja mieltymykset (organisaatio, esimies, työntekijät, yhteisö, sekä henkilökohtainen elämä ja perhe), mikä voi olla sekä logistisesti että emotionaalisesti kuormittavaa. Palvelevan johtajan ensisijainen tarve palvella muita voi myös altistaa työntekijöiden hyväksikäytölle ja manipuloimiselle. (Liden, Meuser, Panaccio, Hu ja Wayne 2014, 4.)

Eri sidosryhmät voivat asettaa palvelevalle johtajalle vaatimuksia, joihin on vaikea vastata ajan, energian ja taloudellisten resurssien ollessa rajallisia. Palvelevan johtajan emotionaalinen kuorma on todennäköisesti juuri tämän vuoksi korkea. Perinteisempi tapa johtaa ohjaamisen ja kontrolloimisen kautta on paljon vähemmän vaativaa kuin palveleva johtaminen, joka vaatii kuuntelemista, empatiaa, mentorointia, ohjausta ja emotionaalista tukea. Kun palveleva johtaja asettaa kaikkien muiden tarpeet etusijalle, he voivat altistaa itsensä valtavalle määrälle stressiä ja mahdollisesti sen seurauksena loppuun palamiselle. Valtava stressi voi johtua tilanteista, joissa palvelijajohtaja kohtaa useita samanaikaisia vaatimuksia asettaa muut etusijalle. Joskus roolikonflikti on sellainen, että palvelevan johtajan on päätettävä ketä auttaa ja ketä ei voida auttaa sillä hetkellä. Nämä konfliktit eivät tapahdu vain työkontekstissa, vaan samanaikaisesti myös perheenjäsen voi kaivata johtajan apua. (Liden ja muut, 2014, 4–5.)

Palvelevan johtajuuden luonteen takia sen toteuttaminen on äärimmäisen vaikea tehtävä. Itse asiassa voitaisiin väittää, että se on haastavampaa kuin useimmat, elleivät kaikki muut yleisimmät johtamistyyliä. Tämä johtunee siitä, että käytännössä on usein helpompi vaatia johdettavia noudattamaan käskyjä kuin innostaa heitä halukkaasti hyväksymään vaatimukset, joita tarvitaan organisatorisen mission ja vision täyttymiseen. (Gandolfi ja Stone, 2018, 265.) Työntekijöiden yksilölliset mieltymykset johtajuustyylistä voivat olla tärkeä asia, joka vaikuttaa tapaan, jolla palveleviin johtajiin suhtaudutaan. Yksinkertaisesti sanottuna kaikki ihmiset eivät välttämättä halua hyväntahtoista palvelevaa johtajaa. Epäsopivuus työntekijän kokemuksen ja palveleva johtamistyylin välillä voi

aiheuttaa haitallisia vaikutuksia työpaikalla, kuten työntekijöiden heikentyneen suorituskyvyn tai organisaatiokansalaisuuden. Tämä voi johtaa myös siihen, ettei työntekijä koe lähijohtajaa oikeasti johtajana. (Liden ja muut, 2014, 4.) Eva ja muut (2019, 114) totesivat myös, että palvelevan johtajan kiinnostus ymmärtää jokaisen johdettavan tausta, ydin-arvot, uskomukset, olettamukset ja omituisuudet käyttäytymisessä, voi johtaa siihen, että raja työ- ja henkilökohtaisen elämän välillä hämärtyy liikaa.

2.4 Yhteydet muihin johtamisteorioihin

Tutkittaessa palvelevaa johtajuutta etätöiden kontekstissa on tärkeää selvittää, miten tämä teoria sijoittuu suhteessa muihin keskeisiin johtamisteorioihin. Seuraavaksi esitetään mitä yhteisiä piirteitä palvelevalla johtajuudella on muiden johtamisteorioiden kanssa sekä mitkä tekijät tekevät siitä ainutlaatuisen.

Klassinen kirjallisuus ehdottaa, että palvelevan johtajuuden erottavat ulottuvuudet muista johtamisteorioista ovat sen ensisijainen tarkoitus (mitä palvelijajohtaja tekee) ja minäkäsitys (kuka palvelijajohtaja on), millä tarkoitetaan, että palvelevassa johtajuudessa ei ole kyse vain palvelujen 'tekemisestä', mutta myös palvelijana 'olemisesta' (Sendjaya ja Sarros, 2002). Erityisesti yhtäläisyyksiä muihin johtamisteorioihin on löydetty arvopohjaisten johtajuuden lähestymistapojen kanssa, kuten transformationaalinen, eettinen ja autenttinen johtajuus (Eva ja muut, 2019; Hoch ja muut, 2018). Palvelevan johtajuuden teoriasta voidaan vetää yhtäläisyyksiä myös Kantin näkemykseen johtajuudesta, joka korostaa johtajan vastuuta työntekijöidensä autonomian ja vastuun kasvattamisessa, sekä rohkaisee heitä ajattelemaan itsenäisesti (van Dierendonck, 2011).

Palveleva johtajuus sisältää *johtaja-johdettava-vaihtosuhteen* (LMX) teoriasta suhteellisen näkökulman suhteiden rakentamiseen, käyttää periaatteita *tilannejohtajuudesta* ihmisten kehittämiseksi, soveltaa *autenttisen johtajuuden* aitoja ominaisuuksia, tukee *yrittäjäjohtajuuden* yhteistyönäkökohtia, sisältää joitain komponentteja *viidennen tason*

johtajuudesta sekä jakaa *spirituaalisen johtajuuden* henkisyiden piirteet. Kuitenkin palveleva johtaminen on paljon kattavampaa sisältäen muita tärkeitä johtamisen ulottuvuuksia, jotka puuttuvat näistä johtamisteorioista. (Coetzer ja muut, 2017.)

Transformationaalisten johtajien rooli on Barbuton ja Wheelerin (2006) mukaan inspiroida alaisia tavoittelemaan organisatorisia päämääriä. Vastaisesti palvelevan johtajuuden keskeisin päämäärä on alaiset, mikä menee organisatoristen asioiden edelle (Sendjaya ja muut, 2008, 403). Palvelevan johtajuuden teorialla on yhtäläisyyksiä transformaationaalisen johtajuuden kanssa tavalla, jolla teoria keskittyy ihmisiin ja tuloksiin, mutta on erilainen, koska se keskittyy ensiksi ihmisiin sekä soveltaa erilaisia johtajuuden tavoitteita (Coetzer ja muut, 2017). Kun otetaan huomioon palvelijajohtajuuden palvelun ihanne, suurin ero näiden kahden johtamisteorioiden välillä on van Dierendonckin (2011) mukaan se, että palveleva johtajuus keskittyy nöyryyteen, autenttisuuteen ja ihmisten väliseen hyväksyntään, joista mikään ei ole transformoivan johtajuuden eksplisiittinen osa. Tarkemmin sanottuna muutosjohtajat keskittyvät organisaation tavoitteisiin; he inspiroivat seuraajansa parempaan suorituskyykyyn organisaation vuoksi. Palvelevat johtajat keskittyvät enemmän pitämään huolta johdettavistaan täyttämällä heidän psykologiset tarpeensa sekä luomalla olosuhteet, jotka lisäävät heidän hyvinvointiansa ja työntekoa, ja helpottavat siten organisaation yhteisen vision toteuttamista. (van Dierendonck, 2011, 1235.) Palvelevat johtajat osoittavat Sendjayan ja muiden (2008, 403) mukaan todennäköisemmin luonnollista taipumusta palvella myös syrjäytyneitä ihmisiä verrattuna transformaatiojohtajiin.

Brown ja muut (2005, 120) määrittelevät eettisen johtajuuden "normatiivisesti sopivan käytöksen osoittamiseksi henkilökohtaisten toimien ja ihmisten välisten suhteiden avulla ja tällaisen käytöksen edistäminen seuraajille kaksisuuntaisen viestinnän, vahvistamisen ja päätöksenteon avulla". He havaitsivat, kuinka eettinen johtaminen eroaa muista positiivisista johtajuusmalleista, kuten palvelevasta johtajuudesta. Suhteessa eettiseen johtamiseen (Brown ja Treviño, 2006), palveleva johtajuus sisältää selkeämmin johtamisen hoitamisen (stewardship) olennaisena osana tehokasta johtajuutta. Tämä ajatus

korostaa pitkän aikavälin tavoitteen näkökulmaa, joka ottaa huomioon kaikki sidosryhmät. Eettisen johtajuuden teorian mukaan johtajan käyttäytyminen voi olla ennakoitua ja linjassa sääntöjen kanssa, jotka määrittelevät mikä on oikein perustuen synnynnäisiin eettisiin sääntöihin. Palveleva johtajakäyttäytyminen on sen sijaan joustavampaa ja satunnaisempaa, ja se ottaa selkeämmin sekä seuraajan että organisaation kontekstin huomioon. Eettinen johtaminen korostaa tarvetta välittää ihmisistä sekä olla rehellinen ja luotettava (Brown ja Treviño, 2006), se ei kuitenkaan kiinnitä juurikaan huomiota aitouteen ja seuraajien ohjaamiseen.

Avolio ja Gardner (2005) esittävät, että palveleva johtajuus jakaa keskeisiä ominaisuuksia autenttisen johtajuuden kanssa. Molemmat johtajuusteoriat tunnustavat positiivisen moraalisen näkökulman, itsetietoisuuden, itsesäätelyn eli autenttisen käyttäytymisen, positiivisen mallin sekä keskittymisen alaisten kehittymiseen tärkeäksi sen kannalta, että johtajuus voidaan nähdä toimivan tehokkaasti. Autenttisia johtajia on luonnehdittu henkilöiksi, joilla on syvä tietoisuus heidän omista sekä muiden arvoista ja taustoista, joissa he toimivat. Autenttisilla johtajilla on lisäksi positiivinen ajattelutapa. (Sendjaya ja muut, 2008, 404.) Kuitenkin palvelevilla johtajilla on taipumus toimia syvän itsetietoisuuden ja itsesäätelyn kautta, joiden on ajateltu kumpuavan henkisestä ja/tai altruistisesta motiivista palvella muita, jotka molemmat puuttuvat autenttisesta johtajuudesta. Toisin sanoen palvelevat johtajat eivät ole olemisen vuoksi aitoja, vaan koska heitä ohjaa joko tunne korkeammasta kutsumuksesta tai sisäinen vakaumus palvella ja saada aikaan positiivinen muutos muissa (Eva ja muut, 2019, 113). Näyttämällä positiivista esimerkkiä palveleva johtaja rohkaisee alaisia osoittamaan johdonmukaisuutta sanojen ja tekojen välillä. Esimerkin voimalla palveleva johtaja pystyy luomaan avoimen ilmapiirin näyttämään myös heikkoudet ja rajoitteet omissaan ja alaisten kyvyissä. (Sendjaya ja muut, 2008, 404.)

Kirjallisuus osoittaa, että spirituaalisissa johtajuudessa (Fry, 2003) ja palvelevassa johtajuudessa on yhtenäisiä piirteitä (Sendjaya ja muut, 2008; van Dierendonck, 2011). Yhtenäistä palvelevalle johtajuudelle ja spirituaaliselle johtajuudelle on se, että molemmat

lähestymistavat pyrkivät luomaan holistisen ja yhtenäisen työympäristön, jossa yksilöt harjoittavat merkityksellisestä ja sisäisesti motivoivaa työtä (Sendjaya ja muut, 2008). Fryn (2003) mukaan kyseinen johtajuuden suuntautuminen löytää ilmaisunsa palvelun kautta, mitä voidaan samalla pitää lähteenä, josta johtaja ammentaa elämän merkityksen ja tarkoituksen. Lisäksi Fryn (2003) spirituaalisen johtajuuden mallista visio, altruistinen rakkaus ja toivo ovat samankaltaisia ominaisuuksia, joita on tunnistettu myös palveluvasta johtajuudesta (Russell ja Stone, 2002; Sendjaya ja muut, 2008).

3 Etätyön johtaminen

Etätyön yleistyessä johtajuuden kohtaamat haasteet ja mahdollisuudet ovat monipuolisuutuneet. Tämä on johtanut tarpeeseen kehittää tehokkaita strategioita ja käytäntöjä etätyön johtamiseen. Seuraavassa käsitellään etätyötä ja sen johtamisen keskeisiä näkökohtia.

Etätyöhön viitataan englanniksi sanoilla *telecommuting*, *telework*, *remote work*, *distributed work*, *virtual work*, *flexible work*, *flexplace* (Allen, Golden ja Shockley, 2015, 42), millä tarkoitetaan puhelimitse tai muilla digitaalisilla välineillä tehtävää työtä muualta kuin fyysiseltä toimistolta (Pyöriä, 2011, 387). Etätyöstä on tullut yhä suositumpi työmuoto, joka on herättänyt suurta kiinnostusta tutkijoissa sekä tieteen harjoittajissa (Bloom, Liang, Roberts ja Ying, 2015). Alati kehittyvän teknologian ansiosta, joka on mahdollistanut työskentelyn poissa toimistolta, on etätyö tullut yhä kasvavassa määrin useiden työntekijöiden ulottuville ympäri maailmaa (Allen ja muut, 2015, 40). Globaalin pandemian myötä etätyö on suositusten mukaisesti tullut osaksi ison osan asiantuntijatyöntekijöiden arkea.

Etätyön suurin riski ja sen potentiaalinen etu liittyvät siihen, kun yksittäisellä työntekijällä on valta valita oma työskentelyaikansa ja -paikkansa. Optimaalisissa tilanteissa etätyö tarjoaa työntekijöille vapauden suunnitella ja hallita omaa työpäiväänsä. Kuitenkin äärimmäisessä tilanteessa tämä vapaus voi muuttua taakaksi, joka rajoittaa yksilön vapautta ja aiheuttaa ahdistusta jopa vapaa-ajalla (Pyöriä, 2011, 391). Yritysten johto usein näkee etätyön johtavan työntekijän suoriutumisen ja tehokkuuden laskuun ajatellen, että työntekijät saattaisivat tehdä työaikana muita kodinaskareita, kun työntekijä ei pysty samanlailla valvomaan heidän työtänsä (Bloom ja muut, 2015). Monet tutkimukset haastavat tämän työnantajien vanhentuneen näkökulman, sillä etätyöntekijät ovat usein jopa tehokkaampia (Bloom ja muut, 2015) sekä tyytyväisempiä työhönsä (Pyöriä, 2011) kuin lähityötä tekevät. Kiista etätyön teosta ei ole yllättävää, sillä käytäntö edustaa perustavanlaatuisista muutosta siihen, miten organisaatiot ovat historiallisesti harjoittaneet

liiketoimintaa sekä kuinka moniin ongelmiin etätyö on saattanut tarjota ratkaisuja, kuten työn ja perheen tasapainoon, kasvihuonepäästöihin sekä työmahdollisuuksien laajentamiseen (Allen ja muut, 2015, 41).

Etätyöllä viitataan joustavaan työtapaan, jota ei rajoita aika, sijainti, viestintätekniiikan tyyppi tai tiedon käyttö. Tämän onnistunut toteuttaminen vaatii teknistä, sosiaalista ja organisatorista tukea erityisesti etäjohtamisen käytäntöjen muodossa, joissa digitaaliset teknologiat ovat suuressa roolissa (Contreras ja muut, 2020). Allenin ja muiden (2015, 44) määritelmän mukaan etätyö on työkäytäntö, jota tekevät ne organisaation jäsenet, jotka korvaavat osan tyypillisestä työajastaan (muutamasta tunnista per viikko lähes kokopäiväiseksi) työskennelläkseen poissa annetusta työpaikasta käyttämällä teknologiaa tarvittavaan vuorovaikutukseen muiden kanssa suorittaakseen työtehtävät.

Erityisesti henkilöt, jotka tekevät etätyötä (Allen ja muut, 2015, 44):

- haluavat välttää ad hoc -tyylisiä ylimääräisiä ylitöitä, jotka pidentävät toimistolla vietettyä työpäivää;
- työskentelevät pääasiassa kotonaan etätyöjaksojen aikana, mahdollisesti satunnaisesti myös muualla;
- käyttävät etätyöjaksojen aikana tarvittaessa jotakin tieto- tai viestintäteknologiaa vuorovaikutukseen niin sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Etätyön haasteita voidaan lähestyä tarkastelemalla lähityön etuja. Työntekijän näkökulmasta on helpompi vaihtaa ajatuksia ja pyytää apua monimutkaisissa asioissa, jos työskentelee saman katon alla muiden kanssa. Lisäksi fyysisesti lähellä tapahtuva vuorovaikutus synnyttää sitoutumista työhön ja luo kollektiivisuuden tunnetta, joka ulottuu varsinaisen tiimiorganisaation ulkopuolelle (Pyöriä, 2011, 392). Etätyötä pidetään haasteellisena sen vuoksi, että työpaikan sosiaalisia suhteita (mukaan lukien asiakaskontaktit) pidetään tärkeämpänä kuin etätyön tarjoamaa joustavuutta. Ihmiset, jotka ovat fyysisesti erillään työyhteisöstään, jäävät todennäköisemmin sosiaalisten suhteiden ulkopuolelle,

ellei säännöllisiä tapaamisia ja epävirallisia tapaamisia pyritä tietoisesti järjestämään. Etäjohtajan tulisikin parhaansa mukaan lisätä työntekijöiden sosiaalista vuorovaikutusta estääkseen tiimin jäsenten eristäytymisen (Roman ja muut, 2019). Työyhteisöstä eristäytyminen ja syrjäytyminen saattavat myös muodostua esteiksi uralla etenemiselle. (Pyöriä, 2011, 391.)

Kuten aiemmin mainittiin, etätyö on uusi työn muoto, joka on pandemian vuoksi saanut jalansijaa useimmissa organisaatioissa ympäri maailmaa. Tämä työskentelytapa tarjoaa yrityksille valtavia mahdollisuuksia, mutta näyttäytyy myös valtavana haasteena johtajille, joiden on johdettava rajatonta työympäristöä tekniikan avulla. Etätyöympäristöissä menestyminen edellyttää, että johtajien on mukautettava yritysten rakennetta, vähentää niiden hierarkkisuuksia ja kehittää uusia tapoja luoda vahva ja luotettava suhde työntekijöidensä kanssa ylläpitääkseen heidän kilpailukykyänsä säilyttäen samalla aidon huolen työntekijöidensä hyvinvoinnista. Samoin onnistuneen etäjohtamisen on kyettävä luojittamaan ja johtamaan tehokkaasti virtuaalista tiimiä saavuttamaan organisaation tavoitteet (Contreras ja muut, 2020).

Avolio, Sosik, Kahai ja Baker (2014, 107) kuvaavat etätyön johtamisen olevan sosiaalinen vaikuttamisprosessi, joka tapahtuu sekä lähellä että kaukana toisistaan tietotekniikan välityksellä ja, joka voi saada aikaan muutoksen asenteissa, tunteissa, ajattelussa, käyttäytymisessä ja suorituskyvyssä. Tämä määritelmä jää suhteellisen abstraktille tasolle korostaen tiedon ja viestintäteknologioiden käytön tai sen käyttämättä jättämisen vaikutuksia. Etätyön johtamisessa on tarpeen hyödyntää ja integroida sekä perinteisiä että digitaalisia lähestymistapoja erilaisiin tarkoituksiin ja tilanteisiin, minkä vuoksi Avolion ja muiden (2014) määritelmä, joka keskittyy yksinomaan tieto- ja viestintäteknikan käyttöön tai käyttämättä jättämiseen ei välttämättä ole sopivin kaikkiin tarkoituksiin. Sen sijaan Van Wart, Roman, Wang ja Liu (2019, 83) määrittelevät etäjohtamisen (*e-leadership*) olevan sähköisten ja perinteisten viestintämenetelmien tehokasta käyttöä ja yhdistämistä. Se tarkoittaa tietoisuutta nykyisestä tieto- ja viestintäteknikasta, uusien tieto- ja viestintäteknikoiden valikoivasta käyttöönnotosta itselleen ja organisaatiolle, sekä

teknistä osaamista valittujen tieto- ja viestintätekniikoiden käytössä. Van Wart ja muut (2019, 92) ehdottivat tutkimuskatsauksen pohjalta, että etätyön johtaminen määriteltäisiin seuraavien kompetenssien kautta: (1) Viestintätaidot, joilla viitataan viestinnän selkeyteen, väärinymmärrysten välttämiseen, kommunikaatiokulun hallintaan, (2) Sosiaaliset taidot, joilla tarkoitetaan johtajien tukea, (3) Ryhmärakennustaidot, joilla vaikutetaan esimerkiksi tiimimotivaatioon, tiimin vastuullisuuteen ja tiimin jäsenten huomioonmiseen, (4) Muutoksenhallinnan taito eli muutoksen johtaminen, (5) Tekniset taidot, joilla tarkoitetaan oikeaa tieto- ja viestintätekniikan käyttöä, perinteisten ja virtuaalisten menetelmien yhdistämistä, teknistä tietotaitoa, ja teknologista turvallisuutta ja (6) Luotettavuus, jolla viitataan virtuaalisen ympäristön tuntemukseen, rehellisyyteen, johdonmukaisuuteen, oikeudenmukaisuuteen sekä työn ja yksityiselämän tasapaino ja monimuotoisuuden tukemiseen.

Hyvä etäjohtaja tarjoaa asiaankuuluvaa ja kontekstuaalista viestintää huomioon ottaen mahdolliset kulttuurierot sekä antaa tiimille positiivista palautetta ja tunnustaa heidän työpanoksensa organisaation tavoitteiden hyväksi (Cowan, 2014). Etäjohtajien tulee kehittää tehokkaita viestintätaitoja, joilla tarkoitetaan sopivan viestintävälineen valintaa kunkin viestin välittämiseen (Cowan, 2014; Roman ja muut, 2019). Virheellisten tulkin-tojen välttämiseksi johtajan on ensisijaisen tärkeää miettiä millainen vuorovaikutustilanne vaatisi normaalitilanteessa kasvokkain tapaamista, mikä näin etätyön aikana tarkoittaa videoyhteyttä (Roman ja muut, 2019).

3.1 Palveleva johtajuus ja etätyön johtaminen

Van Wart ja muiden (2019) sekä Roman ja muiden (2018) mukaan organisaatioiden yleisimmät ongelmat digitalisaation ja etätyön saralla ovat työntekijöiden vieraantuminen, heikot sosiaaliset siteet ja vastuunotto. Sen vuoksi on erittäin tärkeää, että johtajat tukevat ja auttavat työntekijöitä lisääntyneen itsenäisyyden ja etätyön vaatimusten kanssa, omaksumalla johtamistyylin, joka edistää työntekijöiden kehittymistä, tarjoaa resursseja

ja auttaa heitä suoriutumaan työstään (Schwarz Müller, Brosi, Duman ja Welp, 2018). Seuraavaksi tarkastellaan kirjallisuuden valossa, miten etätöön johtaminen näyttäytyy palvelevan johtajuuden viitekehyksessä. Erityisesti tarkastellaan, voidaanko etätöön johtamisen haasteisiin vastata nimenomaan palvelevan johtajuuden keinoin.

Etätöön tekeminen eristää työntekijät toisistaan fyysisesti ja vaikeuttaa sosiaalisten suhteiden ylläpitoa, mikä voi johtaa työntekijöiden eristäytymiseen (Charalampous, Grant, Tramontano ja Michailidis, 2019, 64). Palveleva johtajuuden keskiössä nähdään yhteisöllisyyden rakentaminen. Palvelevan johtajan aito halu tuntea työntekijät yksilöinä sekä vahvistaa sitä kautta henkilökohtaisia suhteita (Laub, 1999) voisi omillaan toimia sosiaalisen eristäytymisen tunteen vähentymisenä etätöissä. Yhteisöllisyyden tunnetta voidaan Laubin (1999) mukaan rakentaa arvostamalla erilaisuutta toisissa sekä työskennellä yhteistyössä muiden kanssa. Sosiaalinen eristäytyminen työpaikalla voi heikentää työntekijän sisäistä urakehitystä sillä työntekijän työpanos ei välttämättä ole yhtä näkyvä kuin fyysisesti työpaikalla olevien henkilöiden sekä etätöntyöntekijä saattaa jäädä ulkopuoliseksi tärkeistä organisaation sisäisistä keskusteluista, jotka käydään esimerkiksi lounaan merkeissä (Pyöriä, 2011). Etätöön johtamisessa onkin erityisen tärkeää pystyä ylläpitämään läsnäolon ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Palveleva johtaja vastaa tähän tarpeeseen osoittamalla aitoa huolta muiden urakehityksestä tarjoamalla kehittymiseen tukea ja mentorointia, sekä auttamalla alaisia saavuttamaan täyden potentiaalinsa (Liden ja muut, 2015; Meuser ja Smallfield, 2023). Schwarz Müllerin ja muiden (2018) mukaan virtuaalisissa tai etätöympäristöissä johtajien tulisi osoittaa osallistavampaa johtamistyyliä. Palveleva johtajuuden tarkoitus on valtuuttaa ja osallistaa työntekijöitä niin päätöksentekoon kuin oma-aloitteiseen kehittymiseen (van Dierendonck, 2011; Liden ja muut, 2015), minkä vuoksi palveleva johtajuus voitaisiin nähdä sopivaksi tyyliksi etätöön johtamiseen.

Usein ajatellaan, että etätö vaikuttaisi heikentävästi myös työntekijän työsuoriutumiseen ja tehokkuuteen (Bloom ja muut, 2015). Johtajien huoli siitä, että etätö mahdollisesti vaikuttaisi heikentävästi työntekijöiden työsuorituskykyyn pohjautuu vahvasti luottamuksen puutteeseen. Toisin sanoen, luottamuksen puute työntekijöiden kykyyn ja

haluun toimia samalla tasolla verrattuna siihen, mitä he voisivat saavuttaa, jos he tekisivät töitä heidän johtajansa kanssa samassa paikassa (Contreras ja muut, 2020). Palvelevan johtajuuden taustalla on ajatus jaetusta johtajuudesta, jossa luotetaan työntekijän osaamiseen sekä valtuutetaan heitä ottamaan vastuuta ja osallistetaan päätöksentekoon (Liden ja muut, 2015; Laub 1999). Van Dierendonkin (2011) mukaan palvelevan johtajan tavoitteena on luoda tehokas työympäristö ja mahdollistaa yksilön kehittyminen, auttaa tunnistamaan omat kyvyt sekä rohkaista itseohjautuvaan ja itsevarmaan työssä suoriutumiseen. Näitä ominaisuuksia tarvitaan toimivaan etäjohtamiseen (Cortellazzo, Bruni ja Zampieirin, 2019). Cortellazzo ja muut (2019) korostivat, että etäjohtajien tulisi luoda ympäristö ja viestintätapa, jossa työntekijät voivat vapaasti esittää ideoitaan ja antaa heille mahdollisuuden osallistua päätöksentekoprosessiin. Luottamuksen vahvistamiseksi palvelevan johtajan on tärkeää luoda työympäristö, jossa jokainen tuntee olevansa hyväksytty ja, jossa on hyväksyttyä tehdä virheitä (van Dierendonck, 2011).

Hyvä etätyön johtaja nähdään sellaisena, joka osaa edesauttaa ja ylläpitää työntekijöiden vuorovaikutusta (Roman ja muut, 2019) ja positiivisen palautteen antamista (Cowan, 2014) heidän hyvinvointinsa tukena. Meuser ja Smallfeldin (2023, 260) mukaan palvelevaa johtajuutta tulisi osoittaa etsimällä mahdollisuuksia puolustaa johdettavia, edistämällä heidän näkyvyyttään ja saada heille tunnustusta onnistumisistaan. Vuorovaikutus ja kommunikaatio on ehkä merkittävin yksittäinen asia onnistuneessa etäjohtamisessa (Van Mart ja muut, 2019). Russell ja Stone (2002) näkivät kommunikaation ja kuuntelemisen palvelevaa johtajuutta täydentävinä ulottuvuuksina ja edellytyksinä tehokkaalle johtajuudelle. Onnistunut etäjohtaminen osallistaa parhaimmillaan koko työyhteisön yhdessä edistämään toimivia viestintä- ja vuorovaikutustapoja, joiden avulla organisaation tavoitteet saavutetaan (Roman ja muut, 2019). Juuri tässä ajatuksessa piilee palvelevan johtajuuden pohjimmainen tavoite saada työntekijät palvelemaan muita ja yhteistä hyvää (Eva ja muut, 2019).

Etätyön johtamisesta tunnistettiin monia haasteita, jotka liittyvät erityisesti viestintään, yhteenkuuluvuuteen, työhön sitoutumiseen ja työntekijöiden suoriutumiseen.

Palvelevan johtajuuden malleista löytyi hyvän etäjohtajuuden keinoja kolmeen etätyössä tunnistettuun haasteeseen. Näitä ovat fyysinen eristäytyneisyys työyhteisöstä ja sosiaaliset suhteet, johtajan luoma työympäristö ja vuorovaikutus sekä luottamus työntekijän työsuoriutumiseen myös etänä.

4 Tutkimuksen aineisto ja menetelmä

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen aineisto ja tutkimuksessa käytettäviä tutkimusmenetelmiä. Ensimmäisessä alaluvussa käyn läpi mitä tutkimusmenetelmää tässä tutkimuksessa on käytetty. Toisessa alaluvussa esittelen tutkimusaineistoa ja sen toteutusta. Kolmannessa alaluvussa käyn läpi, mitä menetelmää aineiston analyysiin on käytetty sekä pohdin tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät jaetaan tyypillisesti kahteen tutkimusmenetelmään, jotka ovat laadullinen eli kvalitatiivinen ja määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän ja tutkimuskohteen kokonaisvaltainen kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes ja Sahavaara, 2009, 161). Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään löytämään tosiasioita sen sijaan, että todennettaisiin olemassa olevia väitteitä (Hirsjärvi ja muut, 2009, 161), minkä vuoksi laadullinen menetelmä soveltuu uuden ilmiön tutkimiseen.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisesti tavoitteena kuvata ilmiötä, ymmärtää tiettyä toimintaa tai antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, 98). Laadullisessa tutkimuksessa todellisuuden kokeminen on subjektiivista ja näin ollen todellisuus näyttäytyy eri tavoin henkilöille. Todellisuus rakentuu tutkijan ja tutkittavan ilmiön välillä dialogien kautta. (Metsämuuronen, 2003, 165.) Keskeisessä osassa on tutkittavan ilmiön merkityksen tutkiminen

ja sen tulkitseminen (Alasuutari, 2011, 44). Tutkijan omat arvot ohjaavat tulkintaa ja pyrkimystä ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä (Hirsjärvi, 2009, 161).

Laadullisen tutkimusmenetelmän tyypillisiä metodeja tiedonhankintaan ovat havainnoiminen, tekstianalyysi ja haastattelu (Metsämuuronen, 2008, 15). Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa haastattelija käy läpi haastateltavan kanssa etukäteen valittuja teemoja. Kysymysten tarkka muoto ja järjestys saattaa vaihdella haastattelutilanteen mukaan, mahdollistaen tarkentavien lisäkysymysten hyödyntämisen sekä spontaanin keskustelun. (Hirsjärvi ja muut, 2009, 204–208.)

4.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuksessa käytetty aineisto on osa Vaasan yliopiston henkilöstöjohtamisen LEADIS-tutkimusryhmän hanketta, joka keskittyy tutkimaan etätyötä, hajallaan toimivia organisaatioita ja niiden johtamista. Kvalitatiivisia tutkimushaastatteluja toteutettiin asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijatehtävissä työskenteleville esihenkilöille sekä työntekijöille. (Vaasan yliopisto, 2021.) Tässä tutkielmassa on hyödynnetty kahdeksaa haastattelua. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää nimenomaan työntekijänäkökulmaa palvelusta johtajuudesta etätyön kontekstissa, minkä vuoksi haastattelut valittiin satunnaisesti työntekijäasemassa työntelevien haastateltujen joukosta.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Tutkimushankkeessa tutkimuksen kohteena oli neljä eri pääteemaa: etätyö digitaalisessa ympäristössä, johtaminen ja e-johtaminen, työn ja muun elämän välinen tasapaino sekä itsensä johtaminen. Tämän tutkimuksen kannalta relevantteja teemoja olivat erityisesti johtaminen ja e-johtaminen ja itsensä johtaminen, sekä jossain määrin työn ja muun elämän yhteensovittaminen.

Etätyö digitaalisessa ympäristössä teemassa kartoitettiin haastateltavien etätyön fyysistä ja digitaalista ympäristöä. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan etätyöympäristöään ja pohtimaan, ovatko etätyöhön ja digitaaliseen työympäristöön siirtyminen aiheuttaneet haasteita. Tästä teemasta ei kuitenkaan ilmennyt merkittäviä seikkoja tämän tutkimuksen kannalta.

Johtamisen ja e-johtajuuden teemassa tutkittiin työntekijän näkemystä esihenkilön roolista sekä lähityössä että siirryttäessä etätyöhön. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös työntekijöiden ja esihenkilöiden välisen vuorovaikutuksen ja kommunikaation muutoksia etätyöhön siirryttäessä. Lisäksi tarkasteltiin vuorovaikutusta tiimin toiminnan näkökulmasta.

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen teemassa selvitettiin miten työn ja muun elämän välinen tasapaino rakentuu sekä mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan etätyöpäivänsä kulkua aloituksesta lopetukseen, sekä työn tauottamisesta. Lisäksi teemassa tarkasteltiin syvemmin etätyön vaikutusta haastateltavien työn ja muun elämän tasapainoon.

Itsensä johtaminen teemassa käsiteltiin, kuinka työntekijä johtaa itseään etätyössä sekä onko tässä havaittu muutosta etätöiden aikana. Teemassa selvitettiin lisäksi työntekijän omia vahvuuksia sekä tavoitteiden asetantaa etätyössä.

4.3 Tutkimusaineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta (Alasuutari, 2011, 39). Aineistoa tarkastellaan tietystä teoreettismetodologisesta näkökulmasta (Alasuutari, 2011, 40), joka on tässä tutkimuksessa van Dierendonckin ja Nuijtenin (2010) määritelmä palvelevasta johtajuuden ulottuvuuksista. Tässä tutkimuksessa päätettiin käyttää sisällönanalyysia haastatteluaineiston analysointiin, koska menetelmä mahdollistaa tutkittavan ilmiön tiivistämisen yleiselle tasolle.

Sisällönanalyysin tavoitteena on kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti ja tunnistaa niistä merkityksiä. Sisällönanalyysissä on kolme pääsuuntausta: teorialähtöinen, aineistolähtöinen ja teoriaohjaava analyysi. Teorialähtöisessä analyysissä analyysin pohjana toimii aikaisempi teoria, joka esitellään tutkimuksessa ja joka ohjaa aineiston tarkastelua. Aineistolähtöisessä analyysissä taas pyritään luomaan aineiston pohjalta uusi teoreettinen kokonaisuus ilman, että aiemmat teoriat tai käsitykset vaikuttavat analyysin kulkuun tai tuloksiin. Silloin analyysiyksiköt valitaan suoraan aineistosta. Aineistolähtöisen analyysin haasteena on varmistaa, että analyysi pysyy tiukasti aineiston ehdoilla, sillä tutkijan valitsevat käsitteet, asetelma ja menetelmät voivat vaikuttaa tuloksiin. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018.)

Aineistolähtöisen analyysin haasteisiin voidaan vastata teoriaohjaavalla analyysillä, jossa teoria tukee analyysia, mutta ei rajoita sitä suoraan valmiiseen teoriaan. Tämä menetelmä on erityisen hyödyllinen, kun halutaan vahvistaa tai laajentaa olemassa olevaa teoriaa. Tukeutuminen olemassa olevaan teoriaan voi auttaa tutkimuskysymysten tarkentamisessa. Tämän tutkimuksen sisällönanalyysi toteutettiin teoriaohjaavan analyysin avulla, sillä aineistoa haluttiin lähestyä sen omista lähtökohdista ja sitoa se analyysin myöhemmässä vaiheessa sopivaksi valittuun teoriaan. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018.)

Teoriaohjaava sisällönanalyysi aloitetaan aineistolähtöisesti, aivan kuten aineistolähtöinen analyysi. Tässä tutkimuksessa analyysiprosessi eritellään kolmeen vaiheeseen, jotka ovat 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018.) Tässä tutkimuksessa aineiston redusointi eli pelkistäminen tehdään analysoimalla litteroitu haastatteluaineisto. Pelkistämävaiheessa aineistosta poistettiin tutkimuksen kannalta epäolennainen sisältö. Litteroidusta aineistosta etsittiin tutkimustehtävään liittyviä ilmaisuja, ja esiin nousseet ilmiöt korostettiin värikoodein. Näin aineistosta tunnistettiin alkuperäiset ilmaisut sekä niitä vastaavat pelkistetyt ilmaisut, jotka koottiin allekkain niin, että aineiston merkitys säilyi. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018.) Taulukossa 1 havainnollistetaan esimerkki, miten tässä tutkimuksessa aineiston pelkistäminen toteutettiin.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
Huomioidaan tiimiläiset yksilöinä ja heidän tarpeet ja fiilikset. Kuunnellaan herkästi et mitenkä siellä voidaan.	Tiimiläisten yksilölliset tarpeet Miten tiimiläiset voi
Esihenkilö antaa palautetta yksilölle ja tiimille	Palautteenanto Tiimipalautte
Esimies pystyy auttamaan siihen, että me pystytään toimimaan meidän työssä vielä paremmin	Esimiehen apu Esimerkillinen toiminta Esimies palvelee meitä
Tuetaan omaehtoista koulutusta tai uusia urapolkuja eteenpäin	Kouluttautumisen tukeminen Kehittyminen Urapolut

Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmiteltiin. Aineiston värikoodatut alkuperäisilmaukset käytiin tarkasti läpi, etsien käsitteitä, jotka kuvailivat samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samankaltaisia ilmiöitä kuvaavat käsitteet ryhmiteltiin ja koottiin luokiksi, joista muodostettiin edelleen tarkempia alaluokkia. Alaluokat saivat nimensä termeistä, jotka parhaiten ilmensivät niiden sisältöä. Luokitteluprosessia jatkettiin yhdistämällä alaluokkia, jolloin muodostettiin yläluokkia. Tämän prosessin myötä aineisto tiivistyi, kun yksittäiset ilmaukset yhdistettiin yleisempiin käsitteisiin. Klusteroinnin eli ryhmittelyn avulla luotiin ensimmäisiä kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018.) Taulukossa 2 esitetään esimerkki tämän tutkimuksen aineiston klusteroinnista.

Taulukko 2. Esimerkki aineiston klusteroinnista.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Tiimiläisten yksilölliset tarpeet	Työhyvinvoinnin tukeminen
Miten tiimiläiset voi	
Esimiehen apu	Roolimalli
Esimerkillinen toiminta	
Esimies palvelee meitä	
Kouluttautumisen tukeminen	Yksilön kehittyminen
Kehittyminen	
Urapolut	

Analyysin viimeinen osuus oli aineiston käsitteellistäminen. Tässä vaiheessa analyysiin sisällytettiin mukaan palvelevan johtajuuden teoria, josta johdettiin käsitteet. Tällä tavoin empiirinen aineisto yhdistetään teoriassa esiin tuotuihin käsitteisiin. (Tuomi ja Sarajarvi, 2018.) Tämän tutkimuksen analyysissä sovellettiin van Dierendonckin ja Nuijteinin (2010) määritelmää palvelevasta johtajuudesta. Heidän määritelmässään palveleva johtajuus on jaettu kahdeksaan ulottuvuuteen, jotka tässä tutkimuksessa muodostivat analyysin yläluokat. Kyseinen van Dierendonckin ja Nuijteinin määritelmä on esitetty tarkemmin teoriaosuuden luvussa 2.2. Yläluokat ja niiden sisältö supistettiin tuloksissa viiteen ulottuvuuteen. Taulukossa 3 havainnollistetaan esimerkkinä, miten tässä tutkimuksessa aineisto käsitteellistettiin.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston käsitteellistämisestä.

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
Palautteenanto	Vetäytyminen	Palvelevan johtajuuden ulottuvuudet, van Dierendonckin ja Nuijten (2010) määritelmä palvelevasta johtajuudesta
Työpanoksen tunnustus, kehu ja kiitos		
Luottamus		
Yksilön kehittyminen	Valtuuttaminen	
Tiedonjako ja kommunikaatio		
Valmentaminen, sparraus		
Tavoitteiden asettaminen	Vastuu	
Vastuu omasta työstä		
Avoimuus	Anteeksi antaminen ja nöyryys	
Virheiden hyväksyntä		
Työhyvinvoinnin tukeminen	Suunnan näyttäminen	
Roolimalli		
Tiimityö		

Aikaisemmassa vaiheessa kuvattujen analyysin vaiheiden avulla teoriaohjaavasta sisälönanalyysistä saatiin lopulta vastaus tutkimuskysymykseen. Analyysi pohjautui päätelyyn ja tulkintaan, jossa siirryttiin kokemusperäisestä aineistosta kohti käsitteellisempää ymmärrystä palvelevasta johtajuudesta (Tuomi ja Sarajärvi, 2018).

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset ovat paikkansapitäviä ja heijastavat tutkittavaa ilmiötä oikealla tavalla. Arvioitaessa luotettavuutta on olennaista

kiinnittää huomiota tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin. (Hirsijärvi ja Hurme, 2008). Validiteetti viittaa tutkimuksen pätevyyteen eli siihen, onko tutkimus todella mitään pitäisi olla. Lisäksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata ilmiön kokonaisvaltaisuudella tutkimuksessa. Ilmiön tulisi olla ymmärretty syvällisesti, ei pelkästään teknisten määritelmien kautta. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä ilmiöstä, selventää sitä ja tuoda sen piirteet ja ominaisuudet lukijalle esiin. (Puusa ja Juuti, 2020.)

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu haastattelujen ja litteroinnin laadusta (Hirsijärvi ja Hurme, 2008). Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto saatiin valmiiksi litteroituna LEADIS-hankkeen työryhmältä. Näin ollen haastattelujen toteuttamisen ja aineiston käsittelyn luotettavuutta ei voi perusteellisesti arvioida. Saadusta haastatteluaineistosta voidaan kuitenkin päätellä, että johdonmukaisuus ja luotettavuus on varmistettu esittämällä samat kysymykset jokaisessa haastattelussa. Vaikka puolistrukturoidut haastattelut mahdollistavat joustavuuden tilanteen tarpeiden mukaan, peruskysymykset ja teemat pysyivät samoina. Näin ollen vastaukset ovat myös johdonmukaisia ja paremmin sovellettavissa sekä vertailukelpoisia keskenään. Tutkimusaineiston luotettavuutta tukee myös se, että aineistosta ei ole lyhennetty tai muutettu puhekielisiä ilmaisuja litteroitaessa. Tämä lähestymistapa mahdollisti sen, että voitiin keskittyä paitsi siihen, mitä haastateltava sanoi, myös siihen, miten hän sen ilmaisi. Haastateltavien käyttämien sanojen tarkka säilyttäminen antaa mahdollisuuden tavoittaa syvempää merkitystä, joka voisi jäädä huomaamatta, jos tekstiä olisi pelkistetty. (Hirsijärvi ja Hurme, 2008.)

Tutkijan tulee pystyä dokumentoimaan se, miten hän on päätenyt luokittamaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa juuri niin kuin se tutkimuksessa toteutettiin (Hirsijärvi ja Hurme, 2008). Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty vahvistamaan dokumentoimalla haastatteluaineiston analyysiprosessi mahdollisimman tarkasti, jotta käytetyt menetelmät voidaan perustella vakuuttavasti ja uskottavasti. Koko aineiston analyysissä ja tutkimuksen raportoinnissa on tähdätty läpinäkyvyyteen sekä selkeään kuvaukseen tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimusprosessista (Tuomi ja Sarajärvi, 2018; Puusa ja Juuti, 2020).

Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta on otettava lisäksi huomioon mahdolliset vinoumat. Tutkijalla on omat ennakkokäsityksensä jokaisesta asiasta, samoin kuin henkilökohtaiset kokemukset muokkaavat ajattelutapaa. Jokainen havainto sisältää skeemoja ja malleja siitä, mikä on relevanttia ja miten erilaiset persoonallisuudet käsitteellistävät tiettyjä asioita. Vääjäämättä tiedonkeruu- ja vastausten tulkintaprosessi perustuu erilaisiin ennakkokäsityksiin todellisuuden luonteesta. On ratkaisevan tärkeää, että tutkija tarkastelee kriittisesti omia ennakkokäsityksiään ja ymmärtää niiden yhteyden uusiin havaintoihin, jotka voivat vaikuttaa tiettyihin löydöksiin (Puusa ja Juuti, 2020). Näin ollen tutkimuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota tutkijan omiin käsityksiin ja niiden yhteyden uusiin havaintoihin, jotta vinoumien uhka voitaisiin minimoida.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään haastatteluaineistosta saadut tulokset. Tuloksissa työntekijöiden kokemuksia etäjohtajuudesta verrataan palvelevan johtajuuden ulottuvuuksiin. Tässä tutkimuksessa palveleva johtajuus määritellään van Dierendonckin ja Nuijtenin (2010) näkemyksen mukaan. Heidän määritelmänsä sisältää kahdeksan palvelevan johtajuuden ulottuvuutta: vetäytyminen, anteeksiantaminen, rohkeus, valtuuttaminen, vastuu, aitous, nöyryys ja suunnan näyttäminen. Tarkemmin määritelmä on esitelty tutkimuksen teoriaosassa luvussa 2.2. Tässä tutkimuksessa päätettiin soveltaa van Dierendonckin ja Nuijtenin määritelmää, koska ulottuvuuksien pohjalta luotu Servant leadership survey (SLS) mittaa työntekijän ja johdon välistä suhdetta. Tämän vuoksi määritelmä koettiin soveltuvaksi peilaamaan työntekijöiden kuvausta etäjohtajuudesta. Lisäksi teoriaohjaavan sisällönanalyysin pohjalta van Dierendonckin ja Nuijtenin määritelmä palvelevasta johtajuudesta sopi parhaiten tutkimusaineistoon sovellettavaksi toisiin tunnettuihin määritelmiin verrattuna.

Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi tarkasteluun on sisällytetty suoria lainauksia haastatteluista, jotka tutkija on arvioinut analyysin kannalta merkityksellisiksi. Tulokset esitetään teoriaohjaavan sisällönanalyysiin perustuvien luokkien ja niiden sisältöjen kautta. Tulokset on jaettu viiteen pääluokkaan, jotka erottautuivat haastatteluaineistosta. Nämä pääluokat kuvaavat palvelevan johtajuuden elementtejä, joita nousi esiin työntekijöiden kokemuksista etäjohtajuudesta. Pääluokat ovat vetäytyminen, anteeksiantaminen ja nöyryys, valtuuttaminen, vastuu ja suunnan näyttäminen. Pääluokkien sisällä tulokset on jaoteltu 1–3 sisältöaiheeseen. Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksen tulokset pääluokka kerrallaan.

5.1 Vetäytyminen

Van Dierendonck ja Nuijten (2010) mukaan vetäytymisellä tarkoitetaan sitä, määrin johtaja asettaa toisten edun etusijalle ja antaa heille tarvittavan tuen ja tunnustuksen. Tausalle asettuminen merkitsee myös vetäytymistä taka-alalle, kun tehtävä on onnistuneesti suoritettu. Vetäytymisen -pääluokasta nousi esiin kolme sisältöaihetta, joihin haastattelujen kuvaukset esihenkilön johtamisesta voidaan jakaa. Nämä ovat palautteenanto, työpanoksen tunnustus, kiitos ja kehu sekä luottamus.

Esihenkilön vetäytymistä kuvaa sopivasti ohjenuora: *”Jos tiimi onnistuu, esimies onnistuu. Jos tiimi epäonnistuu, esimies epäonnistuu”*. Vetäytymisestä ja luottamuksesta puhuttaessa aineistosta pystyy vetämään kahtia jaon niihin työntekijöihin, jotka ovat tehneet etätöitä jo ennen korona ja niihin, jotka ajautuivat etätöihin pandemian vuoksi. He, joille etätöiden teko oli ennestään tuttua niin kokivat, että heillä on vapaus tehdä omia päätöksiä, sillä esihenkilö luottaa siihen, että tiimillä on paras näkemys ja tietämys toimintaan. Esihenkilön rooli nähtiin enemmän mahdollistajana kuin, että esihenkilöä tarvittaisiin omien työtehtävien suorittamiseen. Enemmistö haastatelluista kuvaili etätöihin siirtymistä kuitenkin niin, että esihenkilön tulisi antaa enemmän vapautta ja luottaa tiimiläisiin. Esihenkilön tulisi luopua kontrollin tarpeesta ja luottaa siihen, että työt tehdään. Luottamussuhdetta esihenkilön ja työntekijän välillä pidettiin erityisen tärkeänä tekijänä etätöissä.

Enemmän hihnaa sinne, että saa niinku liikkua ja tehdä niinku omalla tavalla.

Eräs haastatelluista näki luottamuksen parantuneen pitkittyneen etätöiden aikana. Aluksi etätöihin siirryttäessä oli tuntemus, että työpäivä piti täyttää enemmän työllä ja kalenterimerkinnöillä, jotta ulospäin näyttäisi, että on niin sanotusti hyväksytysti etätöissä. Myöhemmin ajattelumalli ja luottamus on muuttunut siihen, että työnteko kotona on samanlaista kuin fyysisesti konttorilla. Muutokselle ei annettu selkeää syytä, mutta ajan kanssa yhteisten pelisääntöjen löytyminen yhdessä tiimin ja esihenkilön kanssa edesauttoi luottamuksen vahvistumista.

Haastattelujen perusteella esihenkilön antama palaute koettiin tärkeäksi, kun työntekijät kuvailivat hyvää johtajuutta. Palautteenanto koettiin erityisen merkitykselliseksi etätyössä. Palautteenanto nähtiin myös erinomaisena keinona kohottaa motivaatiota. Osa haastatelluista työntekijöistä koki, että on tärkeätä saada henkilökohtaisen palautteen lisäksi tiimitason palautetta. Palautteen antamisen välineinä toimivat muun muassa tiimipalaverit sekä 1-to-1-keskustelut jokaisen tiimiläisen kanssa. Henkilökohtaisia keskusteluja pidettiin viikoittain, tai niin usein kuin työntekijä koki tarpeelliseksi. Muutamat mainitsivat, että esihenkilöltä saamansa palaute auttoi uskomaan omaan tekemiseensä, sekä se motivoi kehittymään. Palautteenannon mahdollisuus esihenkilön ja organisaation suuntaan nostettiin myös esiin muutamassa haastattelussa.

Työpanoksen huomioiminen, kehu ja kiitos esihenkilön suunnalta liittyvät myös vahvasti motivaatioon ja työssä suoriutumiseen. Tätä sisältöä haastatellut kuvailivat niin, että esihenkilö kiittää ja kannustaa työntekijöitä, sekä nostaa onnistumisia esille tiimipalaverissa. Onnistumisten lisäksi myös ilo näytetään ja huomioidaan. Esihenkilön toiminnasta nostettiin esiin myös se, että kiitosta ja kehua saa niin ikään tehdystä työstä, eikä pelkätään hyvistä suorituksista.

Ja toki sitte tiimipalavereissa myöskin me pyritään kaikki tiimikaverit (antamaan palautetta) toisillemme, et jos joku on onnistunut... Hei wau, tosi hienoo ja ... Vahvistamaan niin kun sitä onnistumista, tai sitten että jos ei oo joku mennyt omasta mielestä ihan niin kun Strömsössä tai muuta, niin sit sieltä äkkiä tulee... No, nyt se voi olla verta hikea ja kyyneliä, mutta ehkä jossain vaiheessa sitten poksautamme jonkun kuohuvan, tai mikä se tapa sitten on palkita sit siitä onnistumisesta ja muuta. Et semmosta uskon valamista ehkä myöskin tiimiinä ja se on mun mielestä ihan tosi mahtavaa.

5.2 Valtuuttaminen

Van Dierendonck ja Nuijten (2010) mukaan johtaja toteuttaa valtuuttamista rohkaisemalla ja tukemalla ihmisten kehittyminen, jakamalla osaamistaan sekä valmentamalla innovatiiviseen suoritukseen. Tulosten pohjalta valtuuttamista kuvailtiin erityisesti

näiden kolmen sisällön kautta; valmentaminen ja sparraus, avoin tiedonjako ja kommunikaatio sekä yksilöiden kehittyminen.

Haastatteluissa korostettiin esihenkilön valmentavaa roolia. Koettiin, että esihenkilöltä saa tarvittaessa sparrausta vastoinkäymisiin ja haasteisiin, joita työarjessa kohtaa. Ideoiden ja ajatusten pomputtelu nähtiin tärkeänä tukena, ja työntekoa helpottavana tekijänä. Esihenkilön sparrausta sai henkilökohtaisissa 1-to-1-keskusteluissa. Osa haastatelluista mainitsi, että sparrausapua saa esihenkilöltä myös ad hocina, mikä koettiin merkittäväksi asiaksi.

Pidän kovasti, että mulla on esimies ja sillä on tietty tavallaan tuki ja selkäranka siellä ja tietää sitten vähän isommassa mittakaavassa myöskin, että miten asioita kannattaa edistää, mutta en mä niin kun esimiestä siihen tarvitse, että mä pystyn etenemään niin kun omissa työtehtävissä, tai että... koska mulla on aina ollut vahva se, että mä vastaan itse siitä omasta tontista ja omasta vastuualueesta, mutta se on enemmän semmonen sparrityyppinen ja tämmöinen, mikä toimii niin kun mulla sen oman itseohjautuvuuden... ja se vahvistaa sitä.

Tiedonjakoa ja kommunikaatiota pidettiin erityisen tärkeänä tekijänä siinä, että etätöiden tekeminen onnistuu. Esihenkilö koettiin olevan vastuussa siitä, että muodostetaan toimivat käytänteet, jotta tarvittava tieto kulkee vaivattomasti sitä tarvitsevalle. Esihenkilön avoimuus ja avoin keskustelukulttuuri tukee työntekoa. Esihenkilön toiminnassa koettiin hyväksi se, että hän on helposti lähestyttävä myös etänä. Koettiin tärkeäksi, että lähijohdajan läsnäolo välittyy aitona, erityisesti virtuaalisesti.

Että se ei jäisi vaan tiedäks sä johonkin chattiin, tai aamulla hyvää huomenta – Mitä teille kuuluu? – vaan et se on jotain muunlaistakin sisällöllisesti. Ei tarvii olla nyt mitään isoa, mut jotain niin kun huomiointia tai muuta täntyyppistä, niin se on aito läsnäolo.

Haastateltavat kertoivat, että esihenkilö kannustaa olemaan avoimesti yhteydessä kaikesta, jotta hän pystyy tarvittaessa auttamaan. Koettiin, että esihenkilö on luonut ilmiympäristön, jossa on sallittua olla yhteydessä, milloin vain. Erityisesti mainittiin, että esihenkilö on kehottanut tuomaan avoimesti esiin negatiivisetkin fiilikset. Osalla haastatelluista kommunikaatiota esihenkilön kanssa on päivittäin, niin virallista kuin epävirallista.

Kommunikaatiota toteutetaan pääasiassa Teamsin välityksellä mutta akuutit asiat hoituvat myös soittamalla puhelimitse. Muutamat vastaajista toivoivat esihenkilöltään enemmän yhteydenpitoa. Ylipäänsä esihenkilön tavoitettavuus etätöiden aikana näyttäytyi erittäin tärkeäksi tekijäksi.

Et sitten ehkä mun omasta esimiehestä olis siinä keväällä, olisin ehkä toivonu sit vähän enemmän niinku että hän olis voinu olla enemmän yhteydessä.

Yksilöllinen kehittyminen nähtiin tärkeänä tekijänä työhön ja organisaation sitoutumisen kannalta. Tämä näkyi muun muassa niin, että työntekijöiden omaehtoista koulutusta tuetaan ja pyritään löytämään uusia urapolkuja eteenpäin. Haastatellut kertoivat, että nimenomaan esihenkilö varmisti, että yksilöllinen kehittyminen tapahtuu, vaikka organisaatio on luonut raamit siihen. Hyvää johtajuutta kuvailtiin sellaiseksi, joka voimaannuttaa ja mahdollistaa yksilöiden onnistumista heidän omista lähtökohdistaan.

5.3 Vastuu

Johtajan on tärkeä pitää työntekijät vastuussa omasta suorituskyvystään, ja siihen vaaditaan, että työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan (van Dierendonck ja Nuijten, 2010). Aineistossa vastuuta kuvailtiin tavoitteiden asetannan ja vastuun omasta työstä sisältöjen kautta.

Tavoitteiden asettaminen tukee työntekijöiden suoriutumista sekä toimii keinona varmistaa, että työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan. Haastatteluissa kuvailtiin, että esihenkilöä tarvitaan myös etätöissä niin, että rooli olisi nimenomaan tavoitteiden asettamisessa ja tulostasojen seurannassa. Koettiin, että selkeiden tavoitteiden kautta pystyy näkemään oman työn merkityksen isommassa kuvassa. Tavoitteita asetettiin yhdessä esihenkilön kanssa kehityskeskusteluissa. Selkeiden tavoitteiden antaminen ja niiden seuranta koettiin tärkeäksi. Muutama haastateltava näkee tavoitteiden asetannan

tärkeäksi muttei koe saavansa tarpeeksi apua ja tukea tähän esihenkilöltään. Kritiikki kohdistui juuri siihen, että ilman selkeitä tavoitteita on vaikea tietää mitä keneltäkin odotetaan. Esihenkilöltä tarvitaan raamit siihen, että millaisia asioita ja päätöksiä voi tehdä itsenäisesti.

Että, totta kai sä saat ja joskus pitääkin, vahvistaa esihenkilöltä, että onko tää ok, voiko näin tehdä... Mutta, toivoisin, että sitten ihan pienistä asioista ei tarviis aina odottaa et esihenkilö vahvistaa miten tehdään... .. Et sä tiedät, et minkä puitteissa sä saat ja voit toimia itsenäisesti.

Koska olin sen verran uusi ja ehkä vähä hukassa siinä keväällä että mitä mun rooli niinku on ja mitä on niinku, mitä tehtäviä kuuluis mulle.

Tavoitteiden asettamiseen liittyy vahvasti itseohjautuvuuden tukeminen ja oman vastualueen tunteminen. Hyvää johtajuutta kuvailtiin sellaiseksi, että esihenkilö antaa työtehtäviä ja niille raameja, joiden sisällä saa itse rakentaa työpäivänsä kulun. Oma vastuualue on tiedossa ja esihenkilö ei puutu työntekoon mutta tukee tarvittaessa. Esihenkilö nähdään sellaisena, joka pitää tiimin koossa ja ohjaa työtä. Hyvä esihenkilö vahvistaa työntekijän omaa itseohjautuvuutta. Esihenkilö ohjaa ja neuvoo oman työn johtamisessa.

Tässä esimiehellä on ollut erittäin iso rooli, että mä on oppinut tätä tekemään. Tähän suuntaan se mun esimies on mua alusta pitäen ruvennut ohjaamaan.

Huonommissa tilanteissa koettiin, ettei esihenkilö osaa antaa tehtäviään alaisilleen, minkä vuoksi työteho kärsii. Välillä työssä suoriutuminen koettiin hankalaksi, kun on epäselvää mitä muut tiimiläiset tekevät. Tämä koettiin korostuneen entisestään etätyössä.

Ja ma uskon että varmaan mun esimiehellä on paljon asioita mitä hän voisi niinku antaa mutta hän on kans semmonen aika pedantti ja hän ei itse hoksaa että pitää kiinni asioista mitä hän voisi minulle antaa.

5.4 Anteeksi antaminen ja nöyryys

Anteeksi antaminen tarkoittaa van Dierendonckin ja Nuijtenin (2010) mukaan sitä, että esihenkilö ymmärtää muiden tunteita ja lähtökohtia sekä tukee työntekijöitään. Johtajan nöyryys näkyy siinä, että myönnetään, että ihmiset tekevät virheitä. Virheet annetaan anteeksi ja tuetaan työntekijöitä. Palvelevat johtajat tunnistavat myös omat rajoitteensa.

Esihenkilöä kuvailtiin sellaisena, joka on erittäin luotettavana taustatukena haastavissakin tilanteissa. Esihenkilöä pidetään tukena ja selkärankana. Esihenkilö on onnistunut luomaan kulttuurin, jossa epäonnistuminen on sallittua. Jos joku asia on mennyt pieleen, niin esihenkilö kertoo siitä ja auttaa.

Tääl on mahdollisuus kokeilla ja epäonnistua. Ja sua ei moitita siitä vaikka sä epäonnistut.

5.5 Suunnan näyttäminen

Suunnan näyttämällä tarkoitetaan van Dierendonckin ja Nuijten (2010) mukaan johtajan halua ottaa vastuuta laajemmasta yhteisöstä. Toisia tuetaan ja palvellaan mieluummin kuin kontrolloidaan. Johtajat toimivat myös roolimalleina. Suunnan näyttämisessä korostuvat sosiaalinen vastuullisuus, uskollisuus ja yhteistyö tiimin kanssa.

Hyvää johtajaa kuvailtiin sellaiseksi, joka toimii esimerkkinä muille. Esihenkilö pystyy autamaan siihen, että työntekijät pystyvät toimimaan omassa työssään vielä paremmin.

Ja sit tietysti et mikä se meininki on ja mikä on niin kun työntekijän hyvinvointi siihen, et hän pystyy niin kun parhaalla mahdollisella tavalla suoriutumiaan ja kokee myös sitä tavallaan kuulumista edelleen siihen tiimiin, yhteisöön ja semmosta niin kun arvostuksen tunnetta myöskin.

Haastatteluista kävi ilmi, että tiimityö tukee työntekijöiden suoriutumista, työn sujuvuutta sekä mielekkyyttä. Yhdessä tekeminen nähtiin hyvänä keinona tuoda ihmiset lähemmäksi toisiaan etätyössä. Esihenkilö tukee etätyön sujuvuutta esimerkiksi niin, että on luotu jatkuva kalenterivaraus koko tiimin virtuaalokokoukseen, josta saa matalalla kynnyksellä apua. Tiimityötä tukee yhdessä sovitut pelisäännöt, joiden ansioista voidaan luottaa tiimiläisiin. Etätyön aikana esihenkilö on kehittänyt tapoja tutustuttaa uudet työntekijät tiimiin, kun kasvotusten tapaaminen ei ole ollut mahdollista. Vähintään kerran viikkoon on sovittu etäkahvit, joiden aikana on kiellettyä puhua työasioista. Toinen innovatiivinen ajatus esihenkilöltä on virtuaalikesailut, joita tiimiläiset järjestävät vuorotellen.

Ja meil on kahvitauko kans, hän on laittanut sen kutsun ja se on joka päivä kello kaks. Ja ne joka pääsee menee sinne.

Työhyvinvoinnin tukeminen nähdään ensisijaisesti niin, että johtaja luo toimillaan työ- kulttuurin, jossa on halu uudistaa työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia. Esihenkilöä kuvailtiin niin, että hänellä on mahdollisuus luoda kestävää työ- kulttuuria ja tukea ihmisten hyvinvointia, sitoutumista ja onnistumista. Esihenkilön rooli työhyvinvoinnin saralta koetaan pitkälti sellaisena, jonka tulee huomata ja puuttua kun esimerkiksi yksittäisen työntekijän työkuorma kasvaa liian suureksi. Erityisen tärkeänä nähtiin hyvinvoinnin varmistaminen kotiooloissa etätyössä. Konkreettisesti työhyvinvointia voidaan tukea niin, että esihenkilö pitää huolen tauoista etäpalavereiden väleissä.

Huomioidaan tiimiläiset yksilöinä ja heidän tarpeet ja fiilikset. Kuunnellaan herkästi et mitenkä siellä voidaan.

Esimies aina huomioi sitten senkin, että tässä kohtaa pidetään tauko – vähintään se 3-5 minuuttia.

Haastatteluista nousi vahvasti esiin myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Hyvä johtaja ymmärtää vapaa-ajan merkityksen työntekijän hyvinvoinnin kannalta ja tukee toimillaan sitä. Johtajan tulisi huomata yksilön voimavarojen riittävyys ja puuttua siihen.

Johtaja on erityisesti etätyöhön siirryttäessä painottanut, että työntekijöiden voimavarat eivät työntajankaan mielestä riitä kaikkeen, ja on tärkeää balansoida työ ja vapaa-aika.

Tuetaan sitä, että työ palvelee vapaa-aikaa ja vapaa-aika palvelee työtä.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoitus oli tutkia palvelevan johtajuuden ulottuvuuksia etätyön johtamisen kontekstissa. Tutkimuksessa keskityttiin työntekijöiden näkökulmaan etätyön johtamisesta, ja heidän kokemuksiansa tarkasteltiin palvelevan johtajuuden ulottuvuuksien kautta. Seuraavaksi kuvataan tutkimuksen keskeisimmät löydökset vastaamalla tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen pohditaan tutkimuksen rajoituksia sekä jatkotutkimusehdotuksia aiheelle. Lopuksi esitetään, miten tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää työelämässä.

6.1 Mitä hyvän etäjohtajuuden elementtejä palvelevasta johtajuudesta löytyi?

Tutkimuksen ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, mitä hyvän etäjohtajuuden elementtejä palvelevasta johtajuuden mallista löytyi. Kirjallisuuden pohjalta tunnistettiin kolme etätyön johtamisen haastetta, joihin voidaan vastata palvelevan johtajuuden johtamismalleilla. Nämä haasteet olivat fyysinen eristäytyneisyys ja sosiaaliset suhteet, luottamus työntekijän suoriutumiseen, johtajan luoma työympäristö ja vuorovaikutus. Seuraavaksi vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen sekä tarkastellaan miltä osin tutkimusaineiston tulokset tukevat kirjallisuutta.

Etätyön tekeminen erottaa työntekijät toisistaan fyysisesti, minkä on todettu vaikeuttavan sosiaalisten suhteiden ylläpitoa. Tämä voi lisätä eristäytyneisyyden tunnetta työntekijöissä. (Charalampous ja muut, 2019.) Fyysinen eristäytyneisyys muista sekä sosiaalisten suhteiden heikentyminen tunnistettiin kirjallisuudessa yhtenä etätyön johtamisen haasteena.

Fyysisen eristäytyneisyyden näkökulmasta haasteena on johtaa rajatonta työympäristöä. Johtajan alaiset voivat olla täysin erillään muista, jolloin haasteena on läsnäolon ja yhteenkuuluvuuden tunteen ylläpitäminen. Silloin kun osa tiimistä on lähityössä ja osa etätyössä aiemmin mainittujen haasteiden lisäksi johtajan on tärkeää ottaa huomioon tasa-puolisuus ihmisten johtamisessa ja vuorovaikutuksessa. Kuten teoriakappaleessa todettiin, fyysistä eristyneisyyttä ja sen tuomaa ulkopuolisuuden tunnetta voidaan parantaa vähentämällä hierarkkisuutta, luomalla vahva ja luotettava suhde työntekijöiden kanssa sekä heidän kesken, huolehtimalla työhyvinvoinnista ja lujittamalla virtuaalitiimin yhteistyötä sekä johtaa heitä tehokkaasti. (ks. Contreras ja muut, 2020). Sosiaalinen eristäytyneisyys voi jättää työntekijän sosiaalisten suhteiden ulkopuolelle. Työympäristössä tapahtuva sosiaalinen kanssakäyminen voi olla yksilölle todella merkityksellistä. Lisäksi merkitykselliset suhteet lisäävät työhön sitoutumista ja tyytyväisyyttä. Sosiaalinen eristäytyneisyys voi myös toimia esteenä henkilökohtaiselle urakehitykselle (ks. Pyöriä, 2011).

Palvelevan johtajuuden mallien ulottuvuudet osoittavat tarjoavan ratkaisuja edellä mainittuihin etäjohtamisen haasteisiin. Palveleva johtajuus nojautuu vahvasti jaettuun johtajuuteen sekä vapaaehtoiseen alaisuuteen, jolla tarkoitetaan sitä, että johdettavien työtarpeiden tyydyttäminen on etusijalla (Laub, 1999; Sendjaya ja muut, 2008). Osallistamalla työntekijät päätöksentekoon ja rohkaisemalla itseohjautuvuuteen on yksi keino vähentää organisaation hierarkiaa (Cortellazzo ja muut, 2019). Palveleva johtaja tukee itseohjautuvuutta siirtämällä työntekijöille vastuuta ja valtaa kuitenkin tarjoten samalla selkeät ohjeet ja rajat tukemaan heidän onnistumistaan. (Liden ja muut, 2018.) Työntekijää ei siis jätetä yksin vastamaan omasta työstään, vaan palveleva johtaja antaa tilaa ja tukee tarpeen tullen. Läsnäolon ja yhteenkuuluvuuden ylläpitämisen lisäksi etätyön johtamisessa on merkittävää onnistua luomaan tehokas ja yhteistyökykyinen virtuaalitiimi. Palveleva johtaja osoittaa erityistä kyvykkyyttä saavuttaa yhteisymmärrys tiimin jäsenien kesken (ks. Spears, 2004), mikä vastaa Van Martin ja kollegoiden (2019) kuvaukseen siitä, että etäjohtajalla tulisi olla vahvat ryhmädynamiikan rakentamistaidot. Suunnan näyttäminen yhtenä palvelevan johtajuuden ulottuvuuksista näkee johtajan tehtävänä

toimia roolimallina ja sitä kautta johtaa osallistavalla tavalla tiimityötä etäympäristössä (Liden ja muut, 2015). Myös haastatteluista nousi esiin toive osallistavalle johtamistyyliille etätyökontekstiin. Lisäksi he haastatellut, jotka olivat tehneet etätyötä jo pidempään, kokivat sen hetkisen etäjohtamisen olevan osallistavaa ja hyvää. Yhdessä tekeminen ja yhteistyö nähtiin avaintekijäksi onnistuneessa etäjohtamisessa niin kirjallisuuden kuin haastattelujen perusteella. Haastateltavat kertoivat, että tiimityö tukee heidän suoriutumisestaan, työn sujuvuutta sekä mielekkyyttä. Yhdessä tekeminen nähtiin hyvänä keinona tuoda ihmiset lähemmäksi toisiaan etätyöympäristössä.

Toimivan tiimityön lisäksi tunnistettiin, että etäjohtajan on tärkeä luoda vahva ja luotettava suhde yksilöllisesti työntekijöihinsä. Palveleva johtajuus nähdään interaktiivisena johtamistyylinä, mikä näkyy vahvana johtaja-johdettava vaihtosuhteena (Gandolfi ja Stone, 2018, 266). Merkityksellinen johtaja-johdettava -suhde rakentaa ja vahvistaa luottamusta, jonka todettiin olevan erityisen tärkeätä juuri etäjohtamisessa. Lisäksi johtajan ja työntekijän suhde ja heidän välisensä kommunikaatio mahdollistaa syvemmän ymmärryksen työntekijän tarpeista ja haasteista, joiden tunnistaminen on tärkeää työhyvinvoinnin varmistamisen kannalta (ks. Meuser ja Smallfield, 2023). Lidenin ja muiden (2015) emotionaalinen parantamisen ulottuvuus ohjaa johtajaa osoittamaan herkkyyttä työntekijöiden henkilökohtaisille huolenaiheille ja hyvinvoinnille. Palveleva johtajuus perustuu ajatukseen, että priorisoimalla työntekijöiden hyvinvointi ja henkilökohtainen kasvu, vaikuttaa se pitkällä tähtäimellä positiivisesti myös organisaation tavoitteisiin (ks. Hoch ja muut, 2018). Haastatteluista nousseet asiat työhyvinvoinnin varmistamisesta tukevat pitkälti samoja ajatuksia. Esihenkilön rooli työhyvinvoinnin saralla koettiin sellaisena, jonka tulee huomata ja puuttua kun esimerkiksi yksittäisen työntekijän työkuorma kasvaa liian suureksi. Erityisen tärkeänä nähtiin hyvinvoinnin varmistaminen kotioloissa etätyössä.

Yksilöllisten tarpeiden tunnistaminen on myös tärkeä osa johtajan roolia varmistaa työntekijöiden sosiaalisten suhteiden toteutuminen etätyössä. Kirjallisuudesta tunnistettiin, että etätyön johtamisessa on erityisen tärkeää pystyä ylläpitämään läsnäolon ja

yhteenkuuluvuuden tunnetta (Roman ja muut, 2019). Virtuaalinen läsnäolo ja helposti lähestyttävä johtaja nostettiin merkitykselliseksi tekijäksi etäjohtamisessa myös haastatteluissa. Palvelevan johtajan aito halu tuntee työntekijät yksilöinä ja sitä kautta vahvistaa henkilökohtaisia suhteita tukee virtuaalisen läsnäolon toteutumista. Lisäksi palveleva johtaja vastaa tähän tarpeeseen osoittamalla aitoa huolta muiden urakehityksestä tarjoamalla kehittymiseen tukea ja mentorointia, sekä auttamalla alaisia saavuttamaan täyden potentiaalinsa (ks. Liden ja muut, 2015; Meuser ja Smallfield, 2023). Urakehityksen tukeminen ja yksilöllinen mentorointi voidaan toteuttaa myös fyysisesti erillään mutta se todennäköisesti vaatii enemmän suunnitelmallisuutta kuin toimistoympäristössä tapahtuva. Palvelevalle johtajalle työntekijän kehittymisen tukeminen on kuitenkin yksi johtamisen kulmakivistä, mikä tukee johtamistyylin soveltuvuutta myös etäjohtamiseen (ks. Van Dierendonckin ja Nuijtenin, 2010; Liden ja muut, 2015). Valmentava ja sparraileva tyyli koettiin hyväksi etätyön johtamiseksi myös haastateltavien puolesta. Palvelevalle johtajalle on näiden lisäksi tärkeää tarkoituksenmukaisesti kuunnella muita ja tunnistaa samalla heidän tahtotilansa, jota johtajuudellaan voidaan tukea. Palveleva johtaja pyrkii ymmärtämään ja myötäelämään työntekijöiden yksilöllisiä tilanteita, sekä löytämään hetkiä ja tapoja tukea henkilökohtaista kasvua. (ks. Coetzer ja muut, 2017.) Palveleva johtaja tiedostaa, että jokaisella yksilöllä on konkreettisen työn lisäksi luontainen arvo, jonka kasvua tulisi tukea ja kehittää (van Dierendonck, 2011). Myös haastateltavat kokivat tarvetta nimenomaan yksilölliselle tuelle ja kehittymiselle. Yksilöllinen kehittyminen nähtiin tärkeänä tekijänä työhön ja organisaation sitoutumisen kannalta. Tämä näkyi muun muassa niin, että työntekijöiden omaehtoista koulutusta tuetaan ja pyritään löytämään uusia urapolkuja eteenpäin. Haastatellut kertoivat, että nimenomaan esihenkilö varmisti, että yksilöllistä kehittymistä tapahtuu, vaikka organisaatio on luonut raamit siihen.

Toiseksi etäjohtamisen haasteista tunnistettiin luottamuksen puute työntekijän suoriutumiseen. Erityisesti palvelevan johtajan nöyryys vastaa vallalla olevaan ajatukseen, etteivät työntekijät suoriudu yhtä hyvin työstään etänä kuin toimistolla. Teoriakappaleessa todettiin ajatuksen pohjatuvan luottamuksen puutteeseen (ks. Pöyriä, 2011). Nöyrät

johtajat arvostavat ja aktivoivat muiden kykyjä, antavat kunnian muille, kun tehtävä on suoritettu onnistuneesti ja nauttivat muiden auttamisesta sekä onnistumisista (Coetzer ja muut, 2017). Palvelevalle johtajalle tämä tarkoittaa sitä, että hän uskaltaa myöntää sen, että hyötyisi toisen henkilön asiantuntijuudesta enemmän kuin yrittäisi selviytyä asiasta yksin. Nöyryys osoittaa missä määrin johtaja asettaa muiden edut omiensa edelle, helpottaa heidän suoriutumistaan sekä tarjoaa suoriutumisen kannalta olennaisen tuen. (van Dierendonck, 2011.) Haastatteluissa luottamussuhdetta esihenkilön ja työntekijän välillä pidettiin erityisen tärkeänä tekijänä etätyössä. Esihenkilön rooli nähtiin enemmän mahdollistajana kuin, että esihenkilöä tarvittaisiin omien työtehtävien suorittamiseen. He, joille etätyön teko oli ennestään tuttua, kokivat, että heillä on vapaus tehdä omia päätöksiä, sillä esihenkilö luottaa siihen, että tiimillä on paras näkemys ja tietämys siihen kuinka operatiivinen työ tehdään. Enemmistö haastatelluista kuvaili etätyöhön siirtymistä kuitenkin niin, että esihenkilön tulisi antaa enemmän vapautta ja luottaa tiimiläisiin. Esihenkilön tulisi luopua kontrollin tarpeesta ja luottaa siihen, että työt tehdään.

Palvelevan johtajuuden mallien valtuuttaminen ja voimaannuttaminen ulottuvuuksien voidaan ajatella tukevan luottamuksen muodostumista työntekijän suoriutumiseen. Ulottuvuuksilla halutaan rohkaista ja auttaa ongelmien tunnistamisessa ja ratkaisemisessa, sekä jakaa tietoa ja osoittaa luottamusta. (van Dierendonck, 2011; Liden ja muut, 2015.) Haastatteluissa hyvää etäjohtajuutta kuvailtiin sellaiseksi, joka voimaannuttaa ja mahdollistaa yksilöiden onnistumista heidän omista lähtökohdistaan. Lisäksi koettiin hyväksi, että esihenkilöltä saa tarvittaessa sparrausta vastoinkäymisiin ja haasteisiin, joita työarjessa kohtaa. Ideoiden ja ajatusten pomputtelu nähtiin tärkeänä tukena, ja työntekoa helpottavana tekijänä. Palveleva johtajuus olettaa, että työntekijöiden potentiaalinen maksimoiminen korreloi suoraan organisaation potentiaaliin ja kokonaisvaltaiseen suoriutumiseen (ks. Gandolfi ja Stone, 2018, 266). Palveleva johtaja luottaa siihen, että johdettavat tekevät sen, mikä organisaation näkökulmasta tarpeen, mikä tukee luottamuksen tunteen säilymistä erityisesti etätyössä, jossa luottamuksen merkitys todettiin korostuneen. Myös eettisellä käyttäytymisellä palveleva johtaja voi osoittaa luottamusta

työntekijän suoriutumiseen etätyössä. Palveleva johtaja pyrkii olemaan Lidenin ja muiden (2015) mukaan siis luotettava ja rehellinen sekä toimimaan esimerkkinä muille.

Kolmanneksi etäjohtamisen haasteeksi tunnistettiin johtajan luoma työympäristö ja vuorovaikutus. Van Martin ja muiden (2019) mukaan vuorovaikutus ja kommunikaatio ovat mahdollisesti merkittävin yksittäinen edellytys onnistuneelle etäjohtamiselle. Cortelazzo ja muut (2019) korostivat, että etäjohtajien tulisi luoda ympäristö ja viestintätapa, jossa työntekijät voivat vapaasti esittää ideoitaan ja antaa heille mahdollisuuden osallistua päätöksentekoprosessiin. Myös haastatteluista tämä teema nousi vahvasti esiin. Esihenkilö koettiin olevan vastuussa siitä, että muodostetaan toimivat käytänteet, jotta tarvittava tieto kulkee vaivattomasti sitä tarvitsevalle. Esihenkilön itsensä avoimuus ja hänen luoma avoin keskustelukulttuuri tukee työntekoa. Haastateltavat kertoivat, että esihenkilö kannustaa heitä olemaan avoimesti yhteydessä kaikesta, jotta hän pystyy tarvittaessa auttamaan. Lisäksi koettiin, että esihenkilö on luonut ilmapiirin, jossa on sallittua olla yhteydessä, milloin vain ja mistä vain. Palvelevan johtajuuden malleista ei suoraan löydy ulottuvuutta, joka itsessään toimisi ohjenuorana johtajalle hyvän vuorovaikutuksen luomiseen. Kuitenkin esimerkiksi Spearsin (2004) palvelevan johtajan ulottuvuuksista kuunteleminen, empatia ja palveluhalu ovat ominaisuuksia, joiden avulla johtaja voi luoda hyväksyvän työympäristön ja mahdollisesti parantaa vuorovaikutusta. Van Dierendonckin (2011) myötäelämisen ulottuvuudella tarkoitetaan kykyä ymmärtää ja kokea muiden tunteita sekä ymmärtää muiden ihmisten lähtökohdat. Tällainen empatian osoittaminen erityisesti tilanteissa, joissa kohdataan loukkauksia tai virheitä voi toimia keino vahvistaa vuorovaikutusta ja hyväksytyksi tulemisen tunnetta.

Palvelevan johtajan on tärkeää luoda työympäristö, jossa jokainen tuntee olevansa hyväksytty ja, jossa on hyväksyttyä tehdä virheitä. Palveleva johtaja myös rohkaisee ottamaan riskejä ja lähestymään ongelmia uusista näkökulmista. Kun työympäristössä vallitsee luottamus ja sallitaan epäonnistuminen, on silloin todennäköisempää saavuttaa uusia innovaatioita. (ks. van Dierendonck ja Nuijten, 2010.) Tällaista työympäristöä tukee myös vetäytymisen ulottuvuus, jonka ajatuksena on johtajana pysyä taustalla ja antaa

työntekijöiden loistaa. Haastatteluissa perään kuulutettiin juuri kuvatun laista johtajuutta hyväksi johtajuudeksi. Hyvää johtajuutta kuvattiin sellaiseksi, jossa esihenkilö antaa työtehtäviä ja niille raameja, joiden sisällä työntekijä saa itse rakentaa työpäivänsä kulun. Silloin kun oma vastuualue on tiedossa niin esihenkilö ei puutu työntekoon mutta tukee tarvittaessa. Esihenkilöä kuvailtiin sellaisena, joka on erittäin luotettavana taustatukena haastavissakin tilanteissa. Esihenkilö on myös onnistunut luomaan kulttuurin, jossa epäonnistuminen on sallittua. Jos joku asia on mennyt pieleen, niin esihenkilö kertoo siitä ja auttaa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että palvelevasta johtajuudesta löytyy monia hyviä etäjohtajan elementtejä. Se tarjoaa monipuolisia ratkaisuja etäjohtamisen haasteisiin, edistää luottamuksen ja vuorovaikutuksen rakentamista sekä tukee yksilöllistä kehitystä ja työntekijöiden sitoutumista. Esihenkilön rooli on keskeinen etäjohtamisen onnistumisessa, ja palveleva johtajuus tarjoaa hyviä työkaluja tämän roolin täyttämiseen etätyöympäristössä. Kirjallisuus ei kuitenkaan aukottomasti tukenut palvelevan johtajuuden sopimista etätyön johtamiseen. Esimerkiksi toimivan vuorovaikutuksen luomiseen ei johtamismallissa löytynyt selkeää ulottuvuutta, joka itsessään ohjaisi tähän. Toisaalta haastatteluaineiston perusteella palvelevan johtajuuden periaatteet ja hyvän johtajuuden käytännöt tukevat toisiaan, mikä voi edistää tehokasta etätyön johtamista ja tiimien menestystä etäympäristössä. Tämä viittaa siihen, että palveleva johtajuus voi tarjota viitekehyksen, jonka avulla etätyön johtamisen haasteisiin voidaan vastata tehokkaasti.

6.2 Miten työntekijät kuvailevat etätyön johtamista palvelevan johtajuuden viitekehyksessä?

Tutkimuksen toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää miten työntekijät kuvailevat etätyön johtamista palvelevan johtajuuden viitekehyksessä. Tutkimuksen viitekehyksenä toimi van Dierendonckin ja Nuijtenin (2010) palvelevan johtajuuden määrittelmä, joka käsittää kahdeksan ulottuvuutta: vetäytyminen, anteeksi antaminen, rohkeus,

valtuuttaminen, vastuu, aitous, nöyryys ja suunnan näyttäminen. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät kuvasivat kokemuksiaan etätyön johtamisesta perusteellisesti ja käytännönläheisesti, minkä vuoksi oli mahdollista peilata heidän kokemuksiaan palvelevan johtajuuden määritelmään. Tutkimuksen tuloksissa painottuivat monet van Dierendonckin ja Nuijtenin (2010) palvelevan johtajuuden määritelmään pohjautuvat palvelevan johtajuuden ulottuvuudet etätyön johtamisessa. Tuloksissa työntekijöiden kokemukset verrattiin viiteen palvelevan johtajuuden ulottuvuuteen, joista osa ilmeni voimakkaammin etäjohtamisessa ja osa heikommin.

Haastatteluaineiston perusteella työntekijöiden kuvauksia etäjohtajuudesta voitiin yhdistää van Dierendonckin ja Nuijtenin (2010) määritelmään palvelevasta johtajuudesta. Työntekijöiden kuvauksista eivät nousseet esiin van Dierendonckin ja Nuijtenin määritelmän rohkeus ja aitous ulottuvuuksiin liittyviä tekijöitä, joten heidän kuvaukset eivät vahvistaneet mutteivat myöskään kyseenalaistaneet kyseisiä ulottuvuuksia. Etäjohtamista kuvailtiin vetäytymisen, valtuuttamisen, vastuun, anteeksiantamisen ja nöyryyden sekä suunnan näyttämisen ulottuvuuksien kautta. Näistä anteeksiantamisen ja nöyryyden ulottuvuudet näkyivät heikoiten työntekijöiden kuvauksissa etäjohtajuudesta.

Työntekijöiden kuvaukset etäjohtajuudesta tukivat palvelevan johtajuuden vetäytymisen ulottuvuuden tärkeyttä luottamuksen osoittamisena. Enemmistö haastatelluista koki, ettei esihenkilö luottanut työn sujumiseen etätöissä samalla tapaa kuin lähityössä, ja tämä aiheutti heissä painetta täyttää työpäivä enemmän työmäärällä muun muassa näennäisillä kalenterimerkinnöillä. Kokemukset luottamuksen puutteesta vahvistavat havaintoja siitä, että luottamuksella on merkittävä rooli tehokkaassa etäjohtamisessa (ks. Contreras ja muut, 2020 ja Meuser ja Smallfield, 2023). Pidempään etätöitä tehneet sen sijaan kokivat, että heihin ja heidän työsuoriutumiseensa luotettiin yhtä lailla kuin lähityössä. Tästä voisikin päätellä, että luottamus etätyöntekoon syntyy ajan kanssa kuten eräs haastelluista oli kokenut. Toisaalta eroavaa kokemusta voi myös selittää erilaiset johtajat kuten myös työntekijöiden henkilökohtaiset mieltymykset tietynlaiseen johtamiseen, johon vaikuttavat työntekijöiden aiemmat kokemukset johtajuudesta. Van

Dierendonckin ja Nuijtenin vetäytymisen ulottuvuutta koskeva määritelmä ei suoraan mainitse luottamusta, mutta sen taustalla on vahva luottamus työntekijöihin, sillä se korostaa mahdollisuutta antaa muiden loistaa ja itse vetäytyä taustalle. Palvelevan johtajuuden muissa määritelmässä luottamus mainitaan Lidenin ja muiden (2015) voimaannuttamisen ulottuvuudessa, Sendjayan ja muiden (2008) sitoumuksellinen suhde ulottuvuudessa puhutaan siitä, että suhde perustuu luottamukseen, lisäksi Pattersson (2003) sekä Russell ja Stone (2002) määrittivät luottamuksen yhdeksi palveleva johtajuuden ulottuvuuksistaan.

Luottamuksen lisäksi vetäytymisen ulottuvuus ilmenee tulosten osalta palautteenannossa, työntekijöiden työpanoksen tunnituksessa sekä kiitoksen ja kehujen sanoittamisessa. Haastateltujen kuvauksista nousee esiin, että hyvä johtaja antaa tiiminsä loistaa ja keskittyy taustalla tukemaan heitä. Tuloksista havaittiin, että erityisesti etätyön aikana vetäytymisen rooli korostuu, sillä luottamus ja vapaus tehdä omia päätöksiä ovat avainasemassa etätyössä onnistumisessa. Luottamus työntekijöiden ja esimiehen välillä vahvistaa työmotivaatiota ja tukee onnistumista. Lisäksi palautteenanto, työpanoksen tunnustus, kiitos ja kehu havaittiin olevan keskeisiä tekijöitä, jotka edistävät motivaatiota ja työssä suoriutumista. 1-to-1 keskustelut toimivat palautteenannon kanava sekä mahdollistavat henkilökohtaisen suhteen muodostumisen. Kannustamisen ja onnistumisten esiin nostamisen rinnalla merkittävimmäksi tekijäksi nousi kehu ja kiitoksen saaminen ihan vain tehdystä työstä. Mikä jokseenkin kuvastaa perustavanlaatuista eroa lähi- ja etätyön välillä (ks. Bloom ja muut, 2015; Allen ja muut, 2015). Lähityössä työ on konkreettisemmin jatkuvasti näkyvässä verrattuna etätyöhön, jolloin onkin aivan inhimillistä, että etätyössä työntekijä kaipaa enemmän työpanoksensa huomiointia esihenkilöltä. Havainnot palautteenannon ja työpanoksen tunnustamisen merkityksestä ovat yhdenmukaisia Cowanin (2014) näkemykseen hyvästä etäjohtajasta. Hyvä johtaja tunnistaa ja arvostaa työntekijöiden panosta sekä kannustaa heitä onnistumisiin, mikä vahvistaa tiimin yhteenkuuluvuutta ja työilmapiiriä. Tämä havainto tukee myös Lidenin ja muiden (2014) tutkimusta palvelevan johtajuuden myönteistä vaikutusta työntekijöiden tuloksellisuuteen niin yksilö- kuin tiimitasolla.

Tulosten valossa valtuuttaminen on keskeinen piirre hyvässä etäjohtajuudessa van Dierendonckin ja Nuijtenin (2010) esittämällä tavalla. Valtuuttaminen kannustaa ja tukee ihmisten kehittymistä, edistää tiedon jakamista sekä valmentaa innovatiivisiin suorituksiin (van Dierendonck ja Nuijten, 2010). Työntekijät kuvasivat etäjohtajuutta juuri valtuuttamisen, tiedonjakamisen ja yksilöiden kehittymisen kautta. Johtajien valmentava rooli korostuu sparrauksessa, ideoiden vaihdossa ja työntekijöiden tukemisessa vaikeissa tilanteissa. Ad hoc -sparrauksen merkitys korostui, koska etätyöympäristössä ei ole samanlaista tilaisuutta spontaaniin ajatusten vaihtoon kuin toimistoympäristössä. Avoimen tiedonjakamisen ja kommunikaation avulla voidaan varmistaa, että etätyönkin aikana työntekijät pysyvät yhteydessä ja saavat tarvitsemaansa tukea. Merkitykselliseksi koettiin johtajan aito virtuaalinen läsnäolo ja tavoitettavuus, joka vahvistaa Cowanin (2014) aikaisempia huomioita siitä, että läsnäolo on merkittävää myös virtuaalisessa ympäristössä. Tulokset tukevat lisäksi Van Martin ja muiden (2019) näkemyksiä vuorovaikutuksen ja kommunikaation tärkeydestä onnistuneessa etäjohtamisessa. Johtajan kyky ymmärtää muiden tunteita ja olla kantamatta kaunaa edistää avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä työyhteisössä. Lisäksi havainnot korostavat esihenkilön roolia luotettavana taustatukena ja selkärankana haastavissakin tilanteissa. Kulttuurin luominen, jossa epäonnistuminen on hyväksyttyä ja virheitä tuetaan, edistää työntekijöiden rohkeutta kokeilla uusia asioita ja oppia virheistä. Tämä luo ilmapiirin, jossa työntekijät voivat kehittyä ja kasvaa ammatillisesti (ks. Cortellazzo ja muut, 2019). Lisäksi yksilöllisen kehittymisen tukeminen ja mahdollistaminen ovat olennaisia työntekijöiden sitoutumisen ja organisaation menestyksen kannalta. (ks. Meuser ja Smallfield, 2023; Eva ja muut, 2019; Hoch ja muut, 2018)

Tulokset osoittivat myös, että selkeiden tavoitteiden asettaminen on olennainen osa johtajan roolia ja organisaation menestystä. Johtajan tulee varmistaa, että työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan, ja tarjota heille tarvittava tuki tavoitteiden saavuttamiseksi (van Dierendonck ja Nuijten, 2010). Tavoitteiden asettamisen merkitys korostuu erityisesti etätyöympäristössä, jossa johtajan rooli on keskeinen tavoitteiden selkeyttämisessä

ja työn ohjauksessa. Hyvä johtaja antaa työntekijöilleen tehtäviä ja niille raameja, mutta samalla kannustaa heitä ottamaan vastuuta omasta työstään ja itseohjautuvuudestaan, mikä vahvistaa van Dierendonckin ja Nuijtenin (2010) palvelevan johtajuuden vastuu ulottuvuuden määritelmää. Tavoitteiden avulla työntekijät voivat nähdä oman työnsä merkityksen kokonaisuudessa ja suunnata ponnistelunsa oikeisiin asioihin. Tuloksista kuitenkin oli myös havaittavissa, että joissain tapauksissa esihenkilöt eivät ole riittävän selkeitä tehtävien antamisessa ja ohjauksessa. Mikä voi johtaa epäselvyyteen ja heikentää työtehoa sekä työntekijöiden suoriutumista. Erityisesti etätyöympäristössä tämä haaste voi korostua entisestään (ks. Contreras ja muut, 2020).

Suunnan näyttäminen havaittiin olevan keskeinen osa palvelevaa johtajuutta etäjohtamisessa. Johtajan rooli instituutiona ja tiimin roolimallina korostuu suurena vastuuna, jossa keskeistä on palvella työntekijöitä kontrollin sijaan. Tämä tukee palvelevan johtajuuden keskeistä ajatusta halusta palvella muita (Greenleaf, 2002). Tuloksellinen etäjohtaminen rakentui roolimallin, tiimityön ja työhyvinvoinnin tukemisen periaatteiden ympärille. Hyvä johtajuus ilmenee esimerkin näyttämisessä ja työntekijöiden tukemisessa heidän omassa suoriutumisessaan. Työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen on keskeinen osa johtajan tehtävää etätyössä, jossa erityistä huomiota kiinnitetään yksilöllisiin tarpeisiin sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon säilyttämiseen. Tämä havainto on samansuuntainen kuin Coetzerin ja hänen kollegoidensa (2017) havainnot siitä, että palveleva johtajuus edistää työn ja perhe-elämän tasapainoa. Tiimityön merkitys nousee esiin etätyössä erityisen tärkeänä tekijänä työn sujumuuden, mielekkyyden ja yhteenkuuluvuuden ylläpitämisessä. Johtajan rooli on luoda toimiva ja tukeva ilmapiiri, joka mahdollistaa yhteistyön ja vuorovaikutuksen etäympäristössä (ks. Roman ja muut, 2019; Pyöriä, 2011). Haastatteluista nousi esiin muutamakin erilainen tapa, jolla esihenkilö voi tukea etätyön sujumuutta ja työhyvinvointia. Etätyön sujumuutta esihenkilö voi tukea jatkuvalla kalenterivarauksella tiimin sisäiseen virtuaalikokoukseen, jonka tarkoituksena on madaltaa kynnystä avun pyytämiseen ja tarjoamiseen. Työhyvinvoinnista esihenkilö voi pitää huolta varmistamalla, että etäpalavereiden väliin jää edes lyhyitä hengähdystaukoja. Näiden lisäksi tiimin yhteistyötä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta voi kasvattaa erilaisilla

etäkahveilla ja virtuaalikisoilla, joissa on tarkoitus keskustella kaikesta muusta kuin työhön liittyvistä aiheista. Tällaisten etätyöympäristö rikastavien tilanteiden luomisessa esihenkilöllä on merkittävä rooli myös innostaa työntekijät osallistumaan ja uskomaan niistä saatuihin hyötyihin (ks. Contreras ja muut, 2020).

Yhteenvetona voidaan todeta, että palveleva johtajuus näkyy suhteellisen vahvasti työntekijöiden kuvauksissa heidän kokemastaan etäjohtajuudesta. Ensisijaisesti tuloksissa korostui luottamuksen merkitys tehokkaassa etäjohtamisessa. Työntekijöiden kokemukset osoittavat, että luottamuksen puute voi aiheuttaa paineita täyttää työpäivä enemmällä työmäärällä, mikä vahvistaa tarvetta luottamuksen rakentamiselle etätyöympäristössä. Samalla havainnot viittaavat siihen, että luottamus syntyy ajan myötä ja voi vaihdella eri johtajatyyppeiden sekä työntekijöiden mieltymysten mukaan. Toiseksi tulokset osoittavat, että valtuuttaminen, tiedonjakaminen ja yksilöiden kehittäminen ovat keskeisiä elementtejä hyvässä etäjohtajuudessa. Johtajan rooli korostuu erityisesti sparrauksessa, ideoiden vaihdossa ja työntekijöiden tukemisessa vaikeissa tilanteissa, mikä auttaa ylläpitämään avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Lisäksi hyvä johtaja varmistaa, että työntekijät tietävät odotukset ja tarjoaa tarvittavan tuen tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä auttaa työntekijöitä näkemään oman työnsä merkityksen ja suuntaamaan ponnistelunsa oikeisiin asioihin. Työntekijät painottivat keskusteluissaan monien palvelevan johtajuuden ominaisuuksien merkitystä, mutta he kokivat, että nämä piirteet eivät kuitenkaan olleet yhtä vahvasti läsnä heidän lähijohtajansa toiminnassa kuin he toivoisivat. Erityisesti luottamus työntekijöihin ja heidän etätyösuoritukseensa sekä selkeiden vastuiden määrittely ja ohjeiden antamisen puute nähtiin tekijöinä, jotka heikentävät työtehoa. Lisäksi osa työntekijöistä kaipasi enemmän tukea tavoitteiden asettamisessa, ja he kokivat, että esihenkilön saatavuus yleisesti ottaen vaikuttaa negatiivisesti työntekijän kokemukseen etätyöskentelystä. Lopuksi voidaan todeta, että palveleva johtajuus etätyössä korostaa luottamusta, tukemista, vuorovaikutusta ja tiimityötä, mikä toimiessaan voi luoda perustan tehokkaalle ja motivoivalle etäjohtamiselle.

6.3 Tutkimuksen rajoitteet

Kuten tavallisesti tutkimuksilla, on tälläkin tutkimuksella rajoitteensa. Näin ollen tuloksia tulisi tulkita varoen ja ottaen huomioon tutkimuksen konteksti ja mahdolliset rajoitteet. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida useista näkökulmista (Puusa ja Juuti, 2020). Ensinnäkin tutkimuksessa pyrittiin soveltamaan palvelevan johtajuuden käsitteitä etätyön johtamisen kontekstiin haastatteluaineistosta, joka on kerätty etätyön johtamisen näkökulmasta. Haastattelukysymyksiä ei ole muodostettu juuri tätä tutkimusta varten, minkä vuoksi haastatteluaineistossa ei nimenomaisesti mainittu tutkittua palvelevan johtajuuden tyyliä. Tämä voi heikentää tutkimuksen luotettavuutta, koska tulkinta perustuu tutkijan subjektiiviseen näkemykseen ja mahdollisesti puutteelliseen aineistoon.

Toiseksi tutkimusaineisto kerättiin työntekijöiltä, jotka olivat vasta siirtyneet etätyöhön. Tämä voi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin, koska heidän kokemuksensa ja näkemyksensä etätyön johtamisesta voivat olla vielä kehittymässä tai väliaikaisia. Lisäksi tutkimuksen tulokset saattavat olla herkkiä ajalle ja tilanteelle, mikä heikentää tutkimuksen yleistettävyyttä ja toistettavuutta. (Hirsijärvi ja Hurme, 2008)

Viimeinen rajoitus liittyy tutkimuksen otantaan. Koska tämä tutkimus suoritettiin tietylle vastaajaryhmälle ja tutkimuksessa oli kahdeksan vastaajaa, siitä aiheutuu rajoituksia löydösten yleistettävyyteen. Laajempi tutkimus, joka sisältää vielä laajemman otoksen, mahdollistaisi paremman yleistettävyyden. Seuraava luku tarjoaa ehdotuksia tulevalle tutkimukselle.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Ottaen huomioon tämän tutkimuksen rajoitteet, olisi hyödyllistä tehdä jatkotutkimuksia, jotka vahvistavat tai haastavat tämän tutkimuksen tuloksia eri aikoina ja erilaisissa

tilanteissa. Tutkimus, jossa kysymykset ja haastattelutekniikka on suunniteltu nimenomaisesti palvelevan johtajuuden näkökulmasta, valottaisi tämän tutkimuksen havaintoja. Laadullinen tutkimus palvelevan johtajuuden käytännön soveltamisesta etätyöympäristössä voisi sisältää esimerkkejä käytännön tilanteista, haasteista ja ratkaisuista. Tällainen tutkimus voisi tuottaa syvempää ymmärrystä siitä, miten palveleva johtajuus soveltuu etätyön kontekstiin ja miten sitä voidaan parhaiten toteuttaa etäjohtamisessa.

Lisäksi tämän tutkimuksen löydökset voitaisiin vahvistaa kohdennetulla tutkimuksella, joka sisältää laajemman ja monipuolisemman otoksen etätyötä tekeviä työntekijöitä. Tällainen tutkimus voisi auttaa varmistamaan, että havaitut johtajuuden piirteet ja käytännöt ovat yleisiä ja toistettavissa eri organisaatioissa ja toimialoilla. Tämä voisi myös tarjota laajemman näkökulman siihen, miten johtajuuden tyyli voi vaihdella eri toimialoilla ja millaisia haasteita ja mahdollisuuksia palveleva johtajuus tuo mukanaan eri konteksteissa.

Lopuksi ottaen huomioon pro gradu -tutkielman ajallisen toteutuksen luonteen, pitkitäistutkimuksella voitaisiin tarkastella miten palvelevan johtajuuden käytännöt kehittyvät ja miten ne vaikuttavat työympäristöön ja työsuoritukseen pitkällä aikavälillä.

6.5 Tutkimustulosten hyödynnettävyys käytännön työelämässä

Tutkimusta miten palvelevan johtajuuden ulottuvuudet näkyvät etätyön johtamisessa voidaan hyödyntää monin tavoin työelämässä parantaaksemme etäjohtamisen tehokkuutta ja työntekijöiden hyvinvointia. Erityisesti tulokset voivat hyödyttää esihenkilöitä, joiden tiimiläiset ovat siirtyneet etätyöhön pandemian seurauksena, ja jotka ovat joutuneet sopeutumaan uuteen johtamisympäristöön. Tämä koskee myös niitä esihenkilöitä, jotka johtavat sekä etä- että läsnäolotyötä yhdistäviä tiimejä. Seuraavaksi esitellään joitakin tapoja, joilla tätä tutkimusta voi soveltaa.

Tutkimus osoittaa, että luottamus on keskeinen tekijä etätyössä. Johtajien tulisi pyrkiä aktiivisesti rakentamaan luottamusta työntekijöihin ja osoittamaan uskoa heidän kykyihinsä suoriutua etätyöstä. Tämä voidaan saavuttaa avoimella ja rehellisellä kommunikaatiolla, selkeillä odotuksilla ja tavoitteilla sekä antamalla työntekijöille vastuuta ja valtaa omasta työstään, jotka kaikki ovat keskeisiä palvelevalle johtajuudelle. Johtajien tulisi valtuuttaa työntekijöitä ottamaan vastuuta omasta työstään ja tarjota heille tarvittavaa tukea ja resursseja onnistumisen tueksi. Tämä voi sisältää valmennusta, koulutusta ja erilaisia mahdollisuuksia kehittyä etätyössä. Palveleva johtajuus tarjoaa jatkuvaa tukea ja palautetta työntekijöilleen etätyöskentelyn aikana esimerkiksi säännöllisten palaverikäytäntöjen ja yksilöllisen palautteen avulla.

Kuten aiemmin todettiin etätyössä vuorovaikutus ja yhteenkuuluvuuden tunne voivat olla haasteita. Palveleva johtajuus panostaa tiimin yhteishengen ja yhteenkuuluvuuden rakentamiseen. Johtajien tulisikin luoda mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja tiimityöhön etäympäristössä esimerkiksi säännöllisten virtuaalokokousten, yhteisten projektien ja sosiaalisten tapahtumien avulla. Johtajien tulisi myös rohkaista avointa ja rehellistä kommunikaatiota ja luoda ilmapiiri, jossa työntekijät voivat tuntea kuuluvansa osaksi tiimiä. Palveleva johtajuus varmistaa, että tiimin tavoitteet ja odotukset ovat selkeitä ja saavutettavissa. Tämä auttaa työntekijöitä pysymään motivoituneina ja keskittymään oikeisiin asioihin etätyössä.

Etätyö voi vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin, joten johtajien tulisi kiinnittää erityistä huomiota työntekijöiden hyvinvointiin ja tarjota heille tarvittavaa tukea ja resursseja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Tämä voi sisältää esimerkiksi joustavia työaikoja, henkilökohtaista tukea ja resursseja sekä mahdollisuuksia rentoutumiseen ja palautumiseen työn lomassa. Lisäksi havainnot tarjoavat käytännön vinkkejä esihenkilöille etätyön sujuvuuden ja työhyvinvoinnin tukemiseen, kuten jatkuvien kalenterivarauksien hyödyntämisen, lyhyiden hengähdystaukojen varmistamisen ja erilaisten virtuaalisten tapahtumien järjestämisen.

Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uud. p.). Osuuskunta Vastapaino.
- Allen, T., Golden T. & Shockley K. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B.J, Sosik, J.J., Kahai, S.S. & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131.
- Barbuto, J. & Wheeler, D. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31 (3), 300-326.
- Beck, C. D. (2014). Antecedents of servant leadership: A mixed methods study. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21, 299–314.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165.
- Brown M. E., Treviño L. K., Harrison D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.

- Brown, M. E. & Treviño, L. K, (2006). Ethical leadership: A review and future directions, *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2018). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Coetzer, M. F., Bussin, M. & Geldenhuys, M. (2017). The functions of a servant leader. *Administrative Sciences*, 7(1), 5.
- Contreras F., Baykal E. & Abid G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers Psychology*, (11). doi: 10.3389/fpsyg.2020.590271
- Cortellazzo, L., Bruni, E., and Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: a review. *Front. Psychol.* 10:1938. doi: 10.3389/fpsyg.2019. 01938
- Cowan, L. D. (2014). E-Leadership: Leading in a virtual environment-guiding principle for nurse leaders. *Nurs. Econom.* 32, 312–322.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership quarterly*, 11(4), 581-613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- de Rubio, A., & Kiser, A. (2015). Gender and age differences in servant leadership. *Academy of Business Research Journal*, 1, 49–63.

- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. and Liden, R.C. (2019) Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30, 111–132.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14 (6), 693-727.
- 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.
- Golden, T. D., & Veiga, J. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31, 301–318.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93, 1412–1421.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior– subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19, 77–88. doi:10.1016/j.leaqua.2007.12.009
- Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership*. New York, NY: Paulist Press.

- 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.
- Halonen, K. (2019). PALVELEVA JOHTAJUUS ORGANISAATION LÄHIJOHTAJUUDESSA (Pro gradu-tutkielma, Jyväskylän Yliopisto). JYX-julkaisuarkisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201907033563>
- 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.
- Heyler, S. & Martin, J. (2018). Servant leadership theory: Opportunities for additional theoretical integration. *Journal of Managerial Issues*, 30(2), 230- 243.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of management*, 44(2), 501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hogue, M. (2016). Gender bias in communal leadership: Examining servant leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 31, 837–849.
- Juuti, P., 2018. *Huono johtaminen: Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön*. Viljandi: Print Best.

- Laub, J. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. Doctoral dissertation, Boca Raton, Florida.
- Liden, R.C., Wayne, S.J. Zhao, H. Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19, 161–177.
- Liden, R.C., 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.C., Wayne S.J., Liao C. & Meuser J.D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26, 254–269.
- Meuser, J. D., & Smallfield, J. (2023). Servant leadership: The missing community component. *Business Horizons*, 66(2), 251-264.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.07.002>
- Patterson, K. (2003). Servant leadership: A theoretical model. Doctoral dissertation, Regent University, 1-35.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus

- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: Risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386-399.
- Russell, R. & Stone, G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (3), 145-157.
- Rytkönen, K. 2019. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., and McCarthy, A. (2019). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment. *Public Administ. Rev.* 79, 853–866. doi: 10.1111/puar. 12980
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57–64.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C. & Santora, J. C. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>
- 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.
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader*, 2004(34), 7-11. <https://doi.org/10.1002/ltl.94>
- 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.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vaasan yliopisto (2020). Leadis. Noudettu 1.3.2022 osoitteesta <https://sites.univaasa.fi/etatyokompassi/leadis/>
- van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business Psychology*, 26, 249–267.
- van Wart, M., Roman, A., Wang, X., and Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *Int. Rev. Administ. Sci.* 85, 80–97. doi: 10.1177/0020852316681446
- Virick, M., DaSilva, N., & Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human Relations*, 63, 137–154.