



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

ELINA RYTÖVUORI

# **Palvelevan johtajuuden vaikutus työhyvinvointiin**

**Kirjallisuuskatsaus**

SOSIAALIALAN TUTKINTO-OHJELMA  
2022



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

Tekijä(t) Rytövuori, Elina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Lokakuu 2022
	Sivumäärä 27+1	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Palvelevan johtajuuden vaikutus työhyvinvointiin		
Tutkinto-ohjelma Sosionomi (AMK)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tekijä työskentelee esihenkilönä kotihoidon yksikössä ja tämä ohjasi aihevalintaa. Tällä työllä haluttiin kehittää ammattitaitoa ja lisätä ymmärrystä palvelevan johtajuuden ominaisuuksista ja niiden vaikutuksesta työhyvinvointiin.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, mitä on työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen ja palveleva johtaminen. Tavoitteena oli tarkastellun kirjallisuuden näkökulmasta selvittää, miten palveleva johtajuus vaikuttaa työhyvinvointiin. Opinnäytetyön avulla haluttiin nostaa esille palveleva johtamiskulttuuri.</p> <p>Tämä opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Aineisto kerättiin neljästä tietokannasta ja aineistoon valittiin viisi tutkimusta, jotka oli julkaistu vuosina 2017-2022. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa palvelevalla johtajuudella oli työhyvinvointia tukevia ominaisuuksia. Erityisesti palvelevan johtajan kuuntelemisen, empatian ja myötätunnon ominaisuuksilla voitiin tukea työhyvinvointia. Kirjallisuuskatsauksessa tehtiin myös havainto, että palvelevan johtajan palveluhalu ja nöyryys saattoi joissain tilanteissa näytettyä ominaisuutena, joka ei välttämättä kaikissa tilanteissa tue työhyvinvointia.</p> <p>Kirjallisuuskatsaus antoi tietoa palvelevan johtajuuden vaikutuksista työhyvinvointiin. Tietoa voivat hyödyntää lähiesihenkilöt ja johtajat, jotka haluavat toteuttaa työhyvinvointia tukevaa, vuorovaikutteista johtajuutta. Jatkotutkimusaiheeksi nousi palvelevan johtajuuden tutkiminen kotihoidon työyhteisössä.</p>		
Avainsanat Työhyvinvointi, johtaminen, palveleva johtajuus, palveleva johtamiskulttuuri		

Author(s) Rytövuori, Elina	Type of Publication Bachelor's thesis	Date October 2022
	Number of pages 27+1	Language of publication: Finnish
Title of publication The impact of servant leadership on well-being at work		
Degree programme Bachelor of Social Services		
Abstract The author of this thesis works as a supervisor in a home care unit. This fact guided the choice of topic for the thesis. The aim of this work was to develop professional skills and increase understanding of the characteristics of servant leadership and their impact on well-being at work.  The aim of the thesis was to produce information on what well-being at work, well-being at work management and servant leadership are. From the perspective of the literature examined, the aim was to find out how servant leadership affects well-being at work. With the help of the thesis, the aim was to highlight a service-oriented leadership culture.  As a research method for this thesis, a descriptive literature review was used. The data was collected from four databases and five studies were selected for the data, which had been published in 2017-2022. The data was analysed using content analysis.  In the results of the literature review, servant leadership had qualities that support well-being at work. In particular, the qualities of listening, empathy and compassion of a serving leader made it possible to support well-being at work. The literature review also found that the service-mindedness and humility of a serving leader may in some situations appear as a quality that may not support well-being at work in all situations.  The literature review provided information on the effects of servant leadership on well-being at work. The information can be used by immediate supervisors and managers who want to implement interactive leadership that supports well-being at work. The study of servant leadership in the home care work community became a topic of further research.		
Keywords Well-being at work, leadership, servant leadership, servant leadership culture		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 TYÖHYVINVOINNIN JA PALVELEVAN JOHTAJUUDEN KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY .....	7
2.1 Työhyvinvointia ohjaavat lait .....	7
2.2 Työhyvinvoinnin määrittelyä .....	7
2.3 Palvelevan johtamisen käsite ja määritelmiä .....	9
3 KUVAILEVA KIRJALLISUUSKATSAUS TUTKIMUSPROSESSINA .....	12
3.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys .....	12
3.2 Aineiston haku ja valinta .....	13
3.3 Aineiston analysointi .....	17
4 TULOKSET .....	18
4.1 Myötätunto, empatia, kuunteleminen .....	19
4.2 Suunnan näyttäminen, sitoutuminen .....	20
4.3 Parantaminen, voimaannuttaminen .....	22
4.4 Palveluhalu ja nöyryys .....	23
5 TULOSTEN POHDINTA .....	24
5.1 Tutkimuksen eettisyys .....	26
5.2 Jatkotutkimusehdotukset .....	27

LÄHTEET

LIITTEET

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on palvelevan johtajuuden vaikutus työhyvinvointiin. Aihe on minulle tärkeä, koska työskentelen itse esihenkilönä kotihoidon yksikössä ja koen työhyvinvoinnin kehittämisen ja edistämisen yhdeksi tärkeimmistä tehtävistäni esihenkilönä. Työhyvinvointi muodostuu työn mielekkyydestä, terveydestä, hyvinvoinnista ja turvallisuudesta (STM 2022). Palveleva johtajuus on ihmisläheistä ja eettistä johtamista, jonka tähtäimenä on koko työyhteisön onnistuminen työtoiminnassa. Palvelevassa johtajuudessa korostuu ajatus siitä, että hyvinvoivan työntekijän myötä tulee hyvä työtoiminta. (Työterveyslaitos 2022.)

Nykyaikaisessa työelämässä ihmisiä ei voida johtaa ainoastaan perinteisellä hierarkisella, autoritäärisellä tavalla, jossa jokaisella on omat tehtävänsä ja asemansa. Uudet sukupolvet nimeävät yhtenä työhyvinvointia tukevana tekijänä osallisuuden ja mahdollisuuden vaikuttaa. Nykyaikaisessa työelämässä työntekijä haluaa paljon liikkumaa, mahdollisuuden innovatiiviseen työskentelyyn ja vähän sääntöjä. Osaaminen ja sen johtaminen ovat keskeisiä asioita. Esihenkilötyöllä on suuri vaikutus yksilön ja koko työyhteisön työhyvinvointiin. Parhaimmillaan työhyvinvoinnin johtaminen luo myönteisiä edellytyksiä työyhteisön hyvinvoinnille. Viimevuosien jatkuvat muutokset työelämässä, etätöyön yleistyminen, tavat jäsentää työ ja organisaatio sekä hyvinvointialuemuutoksen murros aiheuttavat ihmisille jaksamisongelmia. Organisaatioiden tulevaisuus ei ole samalla tavalla ennakoitavissa kuin ennen. Sosiaali- ja terveysalan hyvinvointialuemuutos, alan vetovoimattomuus ja työyhteisöjen jatkuvat muutokset luovat haasteita johtamiseen.

Koen, että palvelevalla johtajuudella saattaisi olla onnistuessaan myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin. Tämän kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä palvelevan johtamisen merkityksestä työhyvinvoinnille. Tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, mitä on työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen ja palveleva johtaminen. Tavoitteena on tarkastelemani kirjallisuuden näkökulmasta selvittää,

miten palveleva johtajuus vaikuttaa työhyvinvointiin. Tämän työn avulla halutaan nostaa esille palveleva johtamiskulttuuri ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin. Haen tällä opinnäytetyöllä myös tietoa ja ymmärrystä omaan esihenkilötyöhöni.

## 2 TYÖHYVINVOINNIN JA PALVELEVAN JOHTAJUUDEN KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

### 2.1 Työhyvinvointia ohjaavat lait

Työnantajaa velvoittaa laki huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työturvallisuuslain (2002) mukaan työnantajan on huomioitava työympäristöön, työolosuhteisiin sekä työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät seikat (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2 luku 9 § 1 mom.) ja työnantajan on laadittava työsuojeluohjelma, joka kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2 luku 9 §). Työterveyshuoltolain (2001) tarkoitus on yhteistyössä työntekijöiden, työnantajan ja työterveyshuollon kanssa edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä ja työkykyä työuran vaiheissa sekä edistää työyhteisön toimintaa (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 1 §).

### 2.2 Työhyvinvoinnin määrittelyä

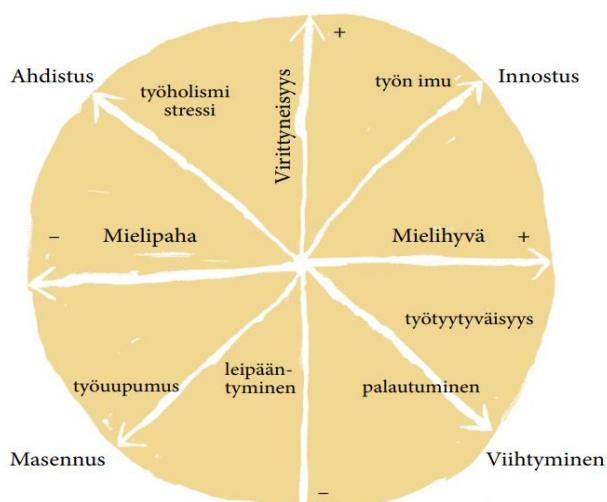
Työhyvinvoinnin muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu koko työyhteisölle; työnantajalle ja työntekijälle. Työnantajan on huolehdittava turvallisesta työympäristöstä, yhdenvertaisesta kohtelusta työpaikalla ja hyvästä johtamisesta. Työntekijällä on vastuu ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä sekä työkykynsä ylläpidosta. (STM 2022.)

Nykyaikaiseen työhyvinvointikäsitteeseen voidaan laskea kuuluvan kaikki tekijät, jotka vaikuttavat kokemukseen työhyvinvoinnista. Edelleen työhyvinvoinnin kehittämiskohteita voivat olla mitkä tahansa työhyvinvointiin vaikuttavat asiat.

Työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus, johon vaikuttaa kokemus omasta työtilanteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. (Laine 2014, 11.)

Työkulttuuri on jatkuvassa muutoksessa. Y-sukupolvi, alle 40-vuotiaat, muodostavat suurimman joukon työikäisistä 2020-luvulla. Näille sukupolville työ ja sen sisältö on tärkeää, mutta he arvostavat sitäkin enemmän vapaa-aikaa, aikaa perheelle ja harrastuksille. (Manka & Manka 2016, 14.) Nykyaikaisen yhteiskunnan niukkeneviin resursseihin ja kilpailuun perustuvassa työelämässä ei riitä, että työntekijät ovat suhteellisen terveitä, kohtuudella sairauslomalla olevia. Perinteinen epäkohtien ja riskien minimointiin keskittyvä työhyvinvointiajattelu ei tuota johtavaa, energistä ja motivoivaa työhyvinvointia. (Hakanen 2011, 17.)

Jari Hakanen toteaa teoksessaan *Työn imu* (2011, 40–41), että suomalaisesta työhyvinvointisanastosta on puuttunut sana, jolla kuvata myönteistä korkeaa vireystilaa, työn innostusta. Hakanen kutsuu tällaista työhyvinvoinnin tilaa *työn imuksi*. Työn imu on hyvinvoinnin kokemus, jossa työntekijä on tarmokas, omistautuu työlleen ja kokee tyydytystä omistautuessaan työlleen. Työnimua kokevat työntekijät ovat aikaansaavia, aloitteellisia ja uudistushaluisia, he auttavat kollegoitaan ja ovat sitoutuneita työpaikkaansa. Työn imua kokevat työntekijät ovat yleensä terveempiä ja onnellisempia. Työn imu kuvaa parasta mahdollista työhyvinvoinnin tilaa.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin erilaisia tiloja Jari Hakasen kuvaamana. (Hakanen 2011, 24.)

Hakasen kuvaamassa kaaviossa nähdään työhyvinvoinnin erilaiset tilat. Toisella puolella kaaviota nähdään viihtyminen ja innostus, jolloin parhaimmillaan työntekijä on työstään innostunut ja haluaa tehdä parhaansa sekä kokee työssään mielihyvää. Toisella puolen kaaviota taas nähdään masennus ja ahdistus ja näihin liittyvät stressi, työuupumus, mielihaha ja leipääntyminen. Yhdessä työyhteisössä tällaisia työhyvinvoinnin tiloja voi olla monia erisuuntaisia, koska työhyvinvointi ei ole yksiulotteinen ilmiö. On mahdollista kokea erityisesti lyhyellä aikavälillä eriasteista virittyneisyyttä ja mielihyvää tai -paha. (Hakanen 2011, 23.)

### 2.3 Palvelevan johtamisen käsite ja määritelmiä

Palvelevan johtamisen käsitteen on tuonut esille jo vuonna 1970 Robert K. Greenleaf puhuessaan johtajuudesta ja palvelijasta. Palvelevan johtamisen periaatteet Greenleaf esitti teoksessaan *Servant Leadership* (2002). Englannin kielessä käsitteestä käytetään termiä *Servant leadership*, sananmukaisesti tuodaan yhteen vastakohtat johtaja ja palvelija. Taustalla on ajatus, että hyvä johtaja on aina ensin palvelija. (Spears 2010, 26.) Palveleva johtajuus on kannustavaa ja mahdollistavaa johtamista. Voimaannuttavaan johtamiseen kuuluu kehittymisen tukeminen, tiedon jakaminen molempiin suuntiin, rohkaiseminen itsensä johtamiseen, päätöksentekoon ja aloitteellisuuteen. Palvelevan

johtajuuden tavoitteena on työntekijä, joka haluaa käyttää luovuutta ja on kehitysmyönteinen. (Hakanen 2011, 79.)

Spears (Spears 2010, 25-30) on erotellut Greenleafin ajatuksiin palvelevasta johtajuudesta perustuen seuraavat kymmenen palvelevan johtajuuden ulottuvuutta:

1. **Kuunteleminen** (Listening), jossa korostuu vastavuoroinen, dialoginen vuorovaikutussuhde työntekijöiden ja johtajan välillä.
2. **Empatia** (Empathy), jossa johtajalla on aito pyrkimys ymmärtää työntekijöitä ja hän hyväksyy heidät sellaisina kuin he ovat.
3. **Parantaminen** (Healing), johtaja pyrkii jatkuvasti parantamaan suhteitaan toisiinsa. Hän toimii ratkaisukeskeisesti ja auttaa työyhteisöä ratkomaan vaikeitakin asioita ja näin eheytyään.
4. **Tietoisuus** (Awareness), jossa johtaja on erityisesti itsetietoinen, tämä auttaa häntä ymmärtämään etiikkaa, valtaa ja arvoja ja luo sisäistä tyyneyttä.
5. **Suostuttelu** (Persuasion), jossa johtaja ei käytä valta-asemaansa väärin perustein vaan pyrkii rakentamaan yhteisymmärrystä. Johtaja ei pakota työntekijöitä puolelleen vaan vakuuttaa heidät.
6. **Hahmottaminen** (Conceptualization), jossa korostuu kokonaisuuksien hallinta ja haltuunotto, tasapaino tulevaisuuteen katsomisen ja päivittäisen operatiivisen johtamisen välillä.
7. **Ennakoiminen** (Foresight), kaukonäköisyys ja pitkän tähtäimen vaikutukset ja ratkaisut, intuition käyttäminen.
8. **Suunnannäyttäminen** (Stewardship), jossa johtaja asettaa organisaatiolle tavoitteita, haluaa palvella ja toimia esimerkkinä. Yhdessä työntekijöiden kanssa tavoitteiden asettaminen ja toiminnan suunnittelu korostuu.
9. **Sitoutuminen** (Commitment), jossa johtaja on hyvin sitoutunut tukeakseen ja kannustaakseen ihmisten henkilökohtaista, ammatillista ja henkistä kasvua ja kehittymistä. Johtaja arvostaa työntekijöitä.
10. **Yhteisöllisyys** (Building community), jossa johtaja rakentaa yhteisöllisyyttä yhdessä työntekijöiden kanssa, johtaja pyrkii myös laajentamaan yhteisöä.

Nuijten ja van Dierendonck (2010, 3-4) määrittelevät palvelevaa johtajuutta kahdeksan ominaisuuden kautta. Nämä ominaisuudet ovat:

1. **Voimaannuttaminen** (Empowering), jolla tuetaan työntekijöiden itseohjautuvuutta ja henkilökohtaista kehitystä.
2. **Vastuullisuus** (Accountability), jolla työntekijöiltä varmistetaan, että he tietävät, mitä heiltä odotetaan ja mikä on hyödyllistä niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta.
3. **Syrjään astuminen** (Standing back), jossa johtaja antaa kiitosta sille kenelle se kuuluu ja onnistumisten jälkeen siirtymistä taka-alalle ottamatta kunniaa onnistumisesta itselleen.
4. **Nöyryys** (Humility), vaatimattomuus ja toisten edun asettaminen etusijalle. Työntekijöiden osaamisen ja asiantuntemuksen tukeminen ja hyödyntäminen.
5. **Aitous** (Authenticity), jossa rehellisyys ja omana itsenä oleminen itselle ja toisille. Sanojen ja tekojen takana seisomista.
6. **Rohkeus** (Courage), jossa uskallus ottaa riskejä ja kokeilla uusia lähestymistapoja asioihin. Uskallus kyseenalaistaa työyhteisön perinteiset toiminta- ja käytösmallit.
7. **Myötäeläminen** (Interpersonal acceptance), jossa toisten tunteiden ymmärtäminen, empatia, anteeksiantaminen.
8. **Suunnan näyttäminen** (Stewardship), jossa kokonaisvastuun ottaminen, suunnan näyttäminen tavoitteellisesti ja lojaalisuus työntekijöitä ja organisaatiota kohtaan.

Sekä Greenleafin että Nuijtenin ja van Dierendonckin määritelmässä korostuu inhimillinen, empaattinen, yhteisöllinen, arvostava ja vuorovaikutteinen tapa johtaa.

### 3 KUVAAILEVA KIRJALLISUUSKATSAUS TUTKIMUSPROSESSINA

Kuvaan tässä luvussa opinnäytetyössäni käyttämäni kuvailevaa kirjallisuuskatsausta menetelmänä ja tutkimusprosessin ja miten olen tehnyt aineistonhaun ja valinnut aineiston. Kirjallisuuskatsausta on kolmea eri tyyppiä, jotka ovat kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. Käytän opinnäytetyöni metodina kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yksi yleisimmin käytetty kirjallisuuskatsauksen tyyppi. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yleiskatsaus ilman tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä. Käytettävät aineistot ovat laajoja eikä aineiston valintaa rajaa metodiset säännöt. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymykset ovat laajempia ja väljempinä kuin systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tai meta-analyysissä, tutkittava ilmiö pyritään kuvailemaan laaja-alaisesti ja tarvittaessa luokitellaan tutkittavan ilmiön ominaisuuksia. (Salminen 2011, 6.)

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa on kaksi orientaatiota, narratiivinen ja integroiva katsaus. Metodisesti kevyin näistä on narratiivinen kirjallisuuskatsaus, jonka avulla pystytään antamaan laaja kuva aiheesta ja voidaan kuvailla aiheen historiaa ja kehityskulkua. Kuvailevana tutkimustekniikkana narratiivinen katsaus ajantasaistaa tutkimustietoa tarjoamatta analyttisintä tulosta. (Salminen 2011, 7.)

#### 3.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys

Tarkoituksena on lisätä ymmärrystä palvelevan johtamisen merkityksestä työhyvinvoinnille. Tavoitteena on tuottaa tietoa, mistä työhyvinvointi muodostuu ja selvittää tarkastellun kirjallisuuden näkökulmasta, miten palveleva johtajuus vaikuttaa työhyvinvointiin. Tämän työn avulla halutaan nostaa esille palveleva johtamiskulttuuri ja sen vaikutukset työhyvinvointiin.

Tämän kuvailevan kirjallisuuskatsauksen teoreettisen viitekehyksen kirjallisuus on valittu tutkimuskysymyksen mukaan. Työhön valittu aineisto eli erilaiset tutkimukset ovat keskenään erilaisin menetelmin toteutettuja tutkimuksia ja voidaan todeta, että

tämä kirjallisuuskatsaus on narratiivinen. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus mahdollistaa väljyyden aineiston valinnassa eikä tutkimusaineisto ole käynyt läpi erityisen systemaattista seulaa (Salminen 2011, 7).

Tässä opinnäytetyössä haen vastausta seuraavaan tutkimuskysymykseen:

### **Miten palveleva johtajuus vaikuttaa työhyvinvointiin?**

#### 3.2 Aineiston haku ja valinta

Muodostin ensin tutkimuskysymyksestä alustavat hakusanat ja testasin niiden avulla hakua eri tietokannoista. Tietokantoina käytin Finna.fi, Google Scholars, PubMed ja Medic tietokantoja ja kokeilin myös yleistä internethakua Googella. Kokeilin hakusanoja ”johtaminen”, ”johtajuus”, ”palveleva johtajuus”, ”työhyvinvointi” ja ne tuottivat liian suuren määrän osumia sekä useita Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisuja, jotka sinällään ovat laadukkaita, mutta eivät sopivia tämän kirjallisuuskatsauksen aineistoiksi. Käytin hyödynsäni SAMK:n Finnan vinkkejä ja videoita systemaattiseen tiedonhakuun.

Lopullisiksi hakusanoiksi muodostuivat: ”palveleva johtajuus AND työhyvinvointi”, ”palveleva johtajuus AND OR työhyvinvointi”, ”Servant leadership”, ”Servant leadership AND occupational well-being” ja ”palveleva johtajuus”.

Hakusanojen määrittämisen jälkeen määrittelin aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit (taulukko 1). Kirjallisuuskatsaukseen valittaville tutkimuksille määritellään sisäänotto- ja poissulkukriteerit perustuen tutkimuskysymykseen, joka kirjallisuuskatsaukselle on valittu. Tutkimusten vastaavuutta kriteereihin tarkastellaan kolmella tasolla, joista tehdään poissulku- ja sisäänottovalintoja: Otsikkotasoa, tiivistelmätasoa ja koko tekstin tasoa. (Stolt & Routasalo 2007, 59.) Aineiston poissulkukriteerit muodostuivat alustavassa haussa. Aineiston tuli olla tieteellinen tutkimus; pro gradu tutkimus tai yliopiston väitöskirja. Aineiston tuli käsitellä palvelevaa johtajuutta työyhteisössä työhyvinvoinnin kontekstissa. Aineiston ajalliseksi rajaukseksi asetin 5 vuotta vuosien 2017-2022 elokuun loppuun. Tämä rajasi aineiston määrää hyvin, sillä työhyvinvointia ja johtajuutta tai esimiestyötä koskevaa aineistoa kymmenen vuoden (2012-2022)

rajauksella, jolla ensin rajasin hakua, löytyi huomattavia määriä. Tutkimuksen tuli olla maksutta saatavilla oleva ja siitä tuli olla saatavilla koko teksti. Tutkimuksen tuli olla suomen- tai englanninkielinen. Aineiston haun aikana lisäksi rajasin aiheen käsittelemään sosiaali- ja terveysalan aiheeseen liittyviä tutkimuksia. Aiheen valinta muodostui ammattini kautta, sillä työskentelen kotihoidon yksikön esihenkilönä ja tämä tekee aiheesta itselleni ajankohtaisen ja mielenkiintoisen. Tutkimuskysymys ohjasi aineiston valintaa.

Taulukko 1. Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Aineiston sisäänottokriteerit	Aineiston poissulkukriteerit
Palvelevaa johtajuutta ja sen vaikutuksia työyhteisöön ja työhyvinvointiin käsittelevät tutkimukset ja muut tieteelliset julkaisut	Muussa kuin työhyvinvoinnin kontekstissa palvelevaa johtajuutta käsittelevät tutkimukset ja muut tieteelliset julkaisut
Julkaisuvuosi on vuosien 2017-2022 välillä	Julkaisuvuosi on ennen vuotta 2017
Tutkimus tai muu tieteellinen julkaisu on suomen- tai englanninkielinen	Tutkimus tai muu tieteellinen julkaisu on muun kuin suomen- tai englanninkielinen
Tutkimuksesta tai muusta tieteellisestä julkaisusta on saatavilla koko teksti	Tutkimuksesta tai muusta tieteellisestä julkaisusta on saatavilla vain tiivistelmä tai otsikkotiedot
Tutkimukset ja muut tieteelliset julkaisut ovat saatavilla maksuttomasti	Tutkimusta tai julkaisua ei ole saatavilla maksutta

Taulukosta 2 nähdään, millä hakusanoilla hain tietokannoista ja hakujen tulokset. Finna.fi tietokannasta hain hakusanalla ”palveleva johtajuus AND työhyvinvointi” ja haku tuotti 16 osumaa. Näistä tarkasteluun otin 2 osumaa, joista toinen täytti sisäänottokriteerit ja valittiin kirjallisuuskatsauksen aineistonanalyysiin. Google Scholar haussa hakusanana käytin ”palveleva johtajuus AND työhyvinvointi” ja haku tuotti 1890 osumaa, joista lopulta tarkasteltavaksi valittiin 5 tutkimusta. Näistä viidestä tutkimuksesta valikoitui kirjallisuuskatsauksen aineistoksi 2 tutkimusta. Medic tietokannan haku sanoilla ”palveleva AND johtajuus OR työhyvinvointi tuotti 24 artikkelia, mutta ne eivät täyttäneet sisäänottokriteereitä.

Pubmedista hain hakusanalla ”servant leadership”, joka tuotti 86 osumaa. Otsikoiden perusteella valitsin kaksi artikkelia tarkasteluun. Toinen artikkeli keskittyi sairaanhoitajien Covid 19-pandemian aikaiseen työssäjaksamiseen ja palvelevan johtajuuden osumat merkityksestä siinä ja toinen artikkeli käsitteli palvelevan johtajuuden vaikutusta innovatiivisuuteen. Nämä artikkelit eivät tulleet valituiksi kirjallisuuskatsaukseen, koska ne käsittelivät hyvin rajatusti tiettyä aihetta. Hain PubMedista lisäksi hakusanoilla ”servant leadership AND occupational well-being” ja tämä tuotti 2 osumaa, joista toisen otin tarkasteltavaksi. Artikkelit keskittyivät palvelemaan johtajuuteen uskonnollisissa kontekstissa eikä tullut valituksi kirjallisuuskatsaukseen. Trepo.tuni Tampereen Yliopiston avoin julkaisuarkisto tuotti ”palveleva johtajuus” hakusanalla 52 osumaa, joista tarkasteluun otin 3 osumaa ja kirjallisuuskatsauksen aineistoksi valittiin 2 väitöskirjaa.

Taulukko 2. Tiedonhaku.

Tietokanta	Hakusana	Tulokset	Otettu tarkasteluun	Valittu aineistoksi
Finna.fi	Palveleva johtajuus AND työhyvinvointi	16	2	1
Google Scholar	Palveleva johtajuus AND työhyvinvointi	1890	5	2

Medic	Palveleva AND johtajuus OR työhyvinvointi	24	0	0
PubMed	Servant leadership	86	2	0
PubMed	Servant leadership AND occupational well-being	2	1	0
Trepo.tuni	Palveleva johtajuus	52	3	2

Tämän kirjallisuuskatsauksen aineisto koostuu 2 väitöskirjasta ja 3 pro gradu tutkielmasta. Räsänen (2022) väitöskirja tutki dialogisen lähijohtamisen kompetensseja terveydenhuollossa. Väitöskirja koostuu neljästä osajulkaisusta. Ensimmäisessä osajulkaisussa tutkittiin lähijohtajien kompetenssia kehittämistyössä, toisessa osajulkaisussa hoitotyön johtamiskompetensseja, kolmannessa osajulkaisussa kliinisen kompetenssin muodostumista vaativassa kliinisessä työssä työskentelevillä sairaanhoitajilla ja neljäs osajulkaisu tutki mitä on dialoginen lähijohtaminen terveydenhuollossa ja millaisia kompetensseja se vaatii. Tässä kirjallisuuskatsauksessa tutkittiin erityisesti tutkimuksen dialogisen lähijohtajuuden kompetenssin osuutta. Toisen väitöskirjan (Rytkönen 2019) tutkimuksen tavoitteena oli kehittää palvelevaa johtajuutta Lapuan varhaiskasvatuksen organisaatiossa. Tutkimus oli työelämälähtöinen toimintatutkimus. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena ja ryhmähaastatteluina. Siltala-Huovisen (2020) pro gradu - tutkielma tutki palvelevaa ja myötätuntoista johtamista kolmessa sosiaali- ja terveystieteiden organisaatiossa, jotka olivat päiväkotia, sosiaalialan järjestö ja yksityinen terveystieteiden yritys. Tutkimus aineisto oli kerätty teemahaastatteluilla. Aineiston perusteella oli tutkimuksessa muodostettu palvelevan johtamisen myötätunnon ilmenemisen malli. Halosen (2019) pro gradu tutkielma tutki palvelevaa johtajuutta julkisen sairaanhoidon yksikössä. Tutkimuksessa näkökulma oli rajattu työntekijöiden kokemuksiin palvelevasta johtajuudesta. Mattila & Räsänen (2021) pro gradu- tutkielman aiheena oli palvelevan johtajuudella työhyvinvointia kouluyhteisöön. Tutkimus oli osa Yhteistyöllä hyvinvointia kouluyhteisöön – tutkimushanketta ja se toteutettiin

kyselytutkimuksena, johon oli vastannut 48 Keski-Suomen koulusta 437 henkilökunnan jäsentä.

Tämän opinnäytetyön aineisto on esitetty liitteessä 1 tiivistelmänä. Taulukosta ilmenee väitöskirja tai tutkimuksen tekijä/t, julkaisutyyppi, julkaisuvuosi, julkaisun nimi ja keskeiset tulokset tai asiasanat. Tutustuin julkaisuihin laadun arvioinnin näkökulmasta tarkoitukseni varmistaa aineiston luotettavuus ja soveltuvuus. Kiinnitin aineiston ja lähteiden laatuun ja luotettavuuteen huomiota. Tein aineiston valinnassa päätökset kriittisesti.

### 3.3 Aineiston analysointi

Käytin opinnäytetyöni tutkimusaineiston analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysissä tutkimusaineistoa kuvataan sanallisesti (Vilka 2015, 163). Sisällönanalyysi tiivistää, selkeyttää ja yhtenäistää kerättyä aineistoa ja antaa siitä tarkkaa tietoa lisäten tutkimuksen informaatioarvoa. Sisällönanalyysin toteutustapaan vaikuttavat tutkija ja tutkimuskysymykset. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 36-37, Sarajärvi & Tuomi 2009, 107-108.) Sisällönanalyysi on kuusivaiheinen. Ensimmäinen vaihe on analyysiyksikön valinta, jossa valitaan tutkimuskysymykseen vastaavat perusteella sanat tai lauseet, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen. Tässä työssä näitä analyysiyksiköitä oli useampi teemoinaan palveleva johtajuus ja työhyvinvointi. Analyysiyksiköitä ja niiden määrittämistä ohjaavat tutkimustehtävä ja aineiston laatu. Sisällönanalyysin muut vaiheet ovat aineistoon tutustuminen, pelkistäminen, luokittelu, tulkinta ja luotettavuuden arviointi. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 21-24.) Kävin aineiston läpi useaan kertaan. Etsin aineistoista samankaltaisuudet ja erilaisuudet. Pelkistämässä aineistosta karsitaan tutkimukselle epäoleellinen pois. (Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2017, 389-392.) Taulukossa 3 nähdään esimerkki tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston pelkistämisestä.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
”Vastauksista korostui, että työyhteisöissä toivottaisiin vastuiden jakamista, ylimääräisten työtehtävien pois rajamista ja asioiden loppuun saakka viemistä.”	Työyhteisöissä toivottiin vastuun jakamista, selkeitä tehtävänkuvia ja asioiden loppuun hoitamista.
”Henkilöstö toivoi johtajalta etenkin kuuntelemista ja henkilöstön mielipiteiden huomioon ottamista päätöksenteossa.”	Henkilöstö toivoi voivansa vaikuttaa päätöksentekoon.
”Henkilöstö piti tärkeänä työntekijöiden osaamisen vahvempaa käyttöönottoa ja jakamista sekä käytännönläheistä ja työntekijöiden tarpeista lähtevää täydennyskoulutusta.”	Henkilöstö piti tärkeänä ammatillisen kehittymisen ja substanssiosaamisen tukemista.

#### 4 TULOKSET

Tutkin tässä kirjallisuuskatsauksessa aiempaa tutkimusmateriaalia koskien palvelevaa johtajuutta ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin. Työn tavoitteeksi oli asetettu tuottaa tietoa, mistä työhyvinvointi muodostuu ja selvittää, millaisia vaikutuksia palvelevalla johtajuudella on työhyvinvointiin. Tässä luvussa kerron tulokset, jotka kirjallisuuskatsauksessa tarkastellun kirjallisuuden näkökulmasta tulivat esiin. Tutkimuskysymys oli palvelevan johtajuuden vaikutukset työhyvinvoinnille. Työhyvinvoinnin näkökulmasta tutkimuksista ilmeni useita palvelevan johtajuuden ominaisuuksia, jotka tukevat työhyvinvointia ja toisaalta saattavat luoda haasteita työhyvinvoinnille. Tuloksista ilmenee, että työhyvinvointia tukee työyhteisön perustan hyvinvointi. Työhyvinvointia

rakentaa johtaja ja koko työyhteisö, mutta ilman vuorovaikutteista työyhteisökulttuuria johtajan on mahdotonta johtaa ja kehittää työhyvinvointia.

#### 4.1 Myötätunto, empatia, kuunteleminen

Tässä kirjallisuuskatsauksessa esille tuotujen palvelevan johtajuuden määritelmässä on samankaltaisuutta dialogisen ja myötätuntoisen johtamistavan kanssa. Siltala-Huovisen (2020) tutkimuksessa myötätunnon ilmenemisestä työyhteisössä myötätuntoisen kohtaamisen ytimessä oli aito kiinnostus työntekijän esille tuomaan asiaan, läsnä oleva kuunteleminen ja tunteiden hyväksyminen. Erityisesti haastatteluissa oli korostunut johtajan aidon läsnäolon ja kuuntelemisen merkitys kohtaamisissa. (Siltala-Huovinen 2020, 67.) Spearsin (2010) palvelevan johtajan määritelmässä mainittu ulottuvuus kuunteleminen, jossa korostuu vastavuoroinen, dialoginen vuorovaikutussuhde työntekijöiden ja johtajan välillä ja empatia, jossa johtajalla on aito pyrkimys ymmärtää työntekijöitä, hyväksyä heidät sellaisina kuin he ovat, voidaan nähdä myös myötätuntoisen ja vuorovaikutteisen johtamisen ytimessä. Nuijtenin ja van Dierendonckin (2010) palvelevan johtajuuden määritelmässä erityisesti empatia, jossa johtajalla on aito pyrkimys ymmärtää työntekijöitä, hyväksyä heidät sellaisina kuin he ovat ja myötäläminen, jossa korostuu toisten tunteiden ymmärtäminen, empatia ja anteeksiantaminen ovat myös dialogisen ja myötätuntoisen johtajuuden ominaisuuksia.

Siltala-Huovisen (2020) tutkimuksessa kuuntelemisella ja myötätunnon ilmaisemisella oli merkitystä erityisesti ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa. Johtaja pyrki keskustelemaan ja kuuntelemaan ja auttamaan työntekijöitä tunnistamaan tilanteet, joissa he voivat itse ratkaista osan riidoista. Jokainen sai kertoa oman näkemyksensä asiasta. Johtajan myötätunto ristiriitatilanteissa oli yhteistyön rakentamista. (Siltala-Huovinen 2020, 59.)

Räsänen (2022) tutkimuksessa tulevaisuuden lähijohtajan kompetensseiksi kuvattiin vuorovaikutukseen liittyviä taitoja; kuulluksi tuleminen, keskinäinen luottamus ja arvostus. Dialoginen vuorovaikutus koettiin vaikuttavan positiivisesti erityisesti työyhteisön ristiriitatilanteiden ratkaisussa. Dialogin avulla työyhteisössä päästään uuteen

rikkaampaan ymmärrykseen asioista ja erilaisista näkemyksistä. (Räsänen 2022, 56-58, 60-61.) Halonen (2019) tutki palvelevaa johtajuutta organisaation lähijohtajuudessa ja tutkimuksessa nousi esille vahvimmin kuuntelemisen ja empatian ulottuvuudet työhyvinvointia tukevin johtajuuden ominaisuuksina (Halonen 2019, 68-69).

Rytkösen (2019) tutkimus varhaiskasvatuksen palvelevasta johtajuudesta nosti esille vuorovaikutusosaamisen, jossa johtaja saa aikaan mahdollisuuksia vuoropuhelulle ja avoimelle keskustelulle työyhteisössä. Tällainen ihmisten johtaminen johtajuustehtävän keskiössä antoi konkreettisen voimavaran vaikuttaa varhaiskasvatuksen henkilöstön hyvinvointiin ja lisäsi henkilöstön työhyvinvointia ja työn imua. (Rytkönen 2019, 119, 142-143.) Työilmapiirillä ja työmotivaatiolla oli Rytkösen tutkimuksen tuloksissa yhteys. Johtaja pystyi luomaan omalla avoimella vuorovaikutuksellaan luottamuksellista ilmapiiriä.

Myös Mattila & Räsänen (2021) tutkimuksessa palvelevan johtajuuden ominaisuuksista kuunteleminen oli merkittävin tekijä sekä autonomian että yhteenkuuluvuuden toteutumisessa. Tutkimuksessa henkilökunnan kuvauksissa kuunteleminen nähtiin johtajan kiinnostuksen osoittamisena työntekijöitä kohtaan, mielipiteiden kyselynä ja huolien vakavasti ottamisena. (Mattila & Räsänen 2021, 25, 30.)

#### 4.2 Suunnan näyttäminen, sitoutuminen

Palveleva johtaja on *primus inter pares* eli ensimmäinen vertaistensa joukossa. Palveleva johtajuus on tapa olla esihenkilönä enemmän kuin tapa tehdä asioita. Palveleva johtaja on omistautunut, hän kuuntelee ja rakentaa yhteisöllisyyden kokemusta, nostaa työntekijöiden vahvuuksia esiin ja tukee heidän henkilökohtaista kehitystään. (Hakaniemi 2011, 76-77.)

Rytkösen (2019) väitöskirjassa, jossa tutkittiin palvelevaa johtajuutta varhaiskasvatuksessa, palvelevan johtajan ulottuvuuksista korostuivat eniten vastuuttamisen, voimaannuttamisen ja suunnan näyttämisen ulottuvuudet. Suunnan näyttäminen tarkoitti tulevaisuuden visiota ja yhdessä kehittämistä sekä yhteisen suunnan ottamista. Tähän konkreettisia keinoja olivat strategiset asiakirjat ja erilaiset päätökset ja linjaukset.

Muutostilanteessa suunnan näyttäminen oli haastavampaa. Työhyvinvoinnista huolehtiminen muutostilanteessa oli haasteellisempaa, mutta palvelevan johtajuuden kautta aktiivinen sopeutuminen muutostilanteisiin helpottui. Tähän liitettiin keskusteleva ja avoin työilmapiiri. Vastuuttaminen tarkoitti johtajan luottamusta henkilöstön ammatilliseen pystyvyyteen, heidän ottamistaan mukaan päätöksentekoon. (Rytkönen 2019, 124-125.)

Palveleva johtaja pitää työyhteisönsä puolia ja esimerkillään kannustaa myös työntekijöitä samaan. Palveleva johtajuuskulttuuri on vastuullista sosiaalisesti ja eettisesti, esihenkilö edistää yhteisvastuullisuutta. Palvelevassa johtamiskulttuurissa esihenkilö pyrkii näkemään työntekijöissä olevan potentiaalin, hyödyntäen koko työyhteisön voimavaroja. (Hakanen 2011, 80-81.) Esihenkilöt, jotka kykenevät aistimaan ihmisten välisten suhteiden monimutkaisia prosesseja ja luomaan näkemyseroista käyttövoimaa, saavat organisaatiot kukoistamaan. Selkeän vastuunjaon ja pelisääntöjen kautta luodaan puitteet hyvälle työskentelylle. (Juuti 2006, 77-90.) Siltala-Huovisen (2020) tutkimuksessa haastatellut kertoivat työyhteisön yhteistyön rakentuvan toisten työntekijöiden ja heidän toimenkuviansa tuntemiselle (Siltala-Huovinen 2020, 68). Tutkimuksessa johtaja sitoutti työntekijöitä luomalla yhteisiä keskustelumahdollisuuksia ja rakensi työyhteisön yhteistyötä jo tiimien rakennusvaiheessa miettimällä tiimien kokoa ja rakennetta. Sosiaalialan järjestössä oli käytetty tässä apuna työntekijöiden eri taustoja ja vahvuuksia. Työhyvinvointia lisäsi toisten työtehtävien tunteminen ja työnkierto. (Siltala-Huovinen 2020, 57-58.)

Halosen (2019) tutkimuksessa haastateltavat yhdistivät palvelevaan johtamiseen työntekijöiden kehittymisen mahdollistamisen, hyvinvoinnin tukemisen ja työntekijöiden osallistamisen (Halonen 2019, 54). Rytkösen (2019) väitöskirjassa palvelevan johtajan ominaisuuksista vähäisimpänä näyttäytyi rohkeus, joka tutkimuksessa näyttäytyi rohkeutena kyseenalaistaa asioita ja puolustaa omiaan silloin, kun varhaiskasvatuksen perustehtävien kannalta olisi tärkeää. Tämä voi tutkimuksen mukaan selittyä osin sillä, että hierarkisessa kuntaorganisaatiossa valta ja vastuut ovat selkeästi määrätty ja alemman tason asemasta voi olla vaikea puuttua päätöksiin, jotka ylempää tulevat. (Rytkönen 2019, 125.)

Mattila & Räsänen (2021) palvelevalla johtajuudella työhyvinvointia työyhteisöön tutkimuksessa henkilöstö toivoi johtajalta henkilöstön kuuntelemista ja mielipiteiden huomioon ottamista päätöksenteossa. Tutkimuksessa näyttäytyi myös yhteisen hyvän tavoittelu, joka mainitaan myös Nuijtenin ja van Dierendonckin palvelevan johtajuuden määrittelyssä. Yhteisen hyvän tavoittelu näyttäytyi tutkimuksessa hyvinvointisuunnitelmien tekemisenä koko työyhteisön voimin. Tutkimuksessa johtajan tarjoama vapaus ja vastuu näyttäytyivät työhyvinvointia tukevinä tekijöinä. (Mattila & Räsänen 2021, 25, 32-33.)

#### 4.3 Parantaminen, voimaannuttaminen

Teoksessaan Työhyvinvointi Marja-Liisa Manka & Marja Manka kirjoittavat työhyvinvointipääomasta, johon liittyy vahvasti termit hyvä johtaminen ja mukaan ottaminen. Manka & Manka nimeää työnantajan työhyvinvointipääoman kartuttamiseen seuraavia keinoja: Strategiseen työhyvinvointiin panostaminen, hyvä, osallistava esimiestyö, työntekijöiden mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, osaamisen kehittäminen, ikäjohtaminen, työelämän joustot, varhainen tuki, työn mukautus, työterveysyhteistyö. (Manka & Manka 2016, 52-56.) Johtajan pyrkimys hakea yhdessä työntekijän kanssa ratkaisuja työntekijän haastavaan tilanteeseen koettiin Siltala-Huovisen (2020) tutkimuksen tuloksissa tärkeäksi ulottuvuudeksi. Työtaakan keventäminen, lyhennetty työpäivä tai sairausloman hakeminen ja työterveyshuollon palveluihin ohjaaminen nähtiin konkreettisiksi johtajan toimiksi tilanteen helpottamiseksi. Myös se, että johtaja varmistaa, että työntekijä hakeutuu tarvitsemansa avun piiriin ja tarvittaessa osallistuu itse työterveysneuvotteluihin ja työntekijän tueksi, koettiin tutkimuksessa tärkeänä työhyvinvoinnin tukemisessa. (Siltala-Huovinen 2020, 52-53.) Halosen tutkimuksessa työvuorojärjestelyt, joissa otetaan huomioon esimerkiksi terveydelliset rajoitteet, työnohjaus ja työntekijöiden jaksamisen huomioiminen koettiin työhyvinvointia tukevinä toimina. Myös lähijohtajan helposti lähestyttävyyys ja saatavilla oleminen koettiin vaikuttavan myönteisesti työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. (Halonen 2019, 58-59.) Näiden tutkimusten tulokset tukevat Spearsin (2010) palvelevan johtajuuden määrittelyn ulottuvuutta parantaminen, jossa johtaja pyrkii parantamaan suhteitaan toisiin, toimii ratkaisukeskeisesti ja auttaa työyhteisöä ratkomaan vaikeitakin asioita ja näin eheytyään.

Mattila & Räsänen (2021) tutkimuksessa henkilöstön kehityskeskustelut, henkilöstön kehittäminen täydennyskoulutuksina ja työntekijöiden tukeminen ja positiivisen palautteen saaminen ilmeni työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Tällainen toiminta voidaan nähdä palvelevan johtajuuden ominaisuuksista katsoen voimaannuttamisena ja parantamisena.

Mattila & Räsänen tutkimuksessa johtajan toiminta ja työssäjaksamisen välinen yhteys kuvattiin jaksamista heikentävissä ja vahvistavissa esimerkeissä. Heikentävinä tekijöinä koettiin syyllistäminen esihenkilön taholta esimerkiksi terveydellisten syiden vuoksi. Myönteinen vaikutus työhyvinvoinnille nähtiin tutkimuksessa työntekijöille tarjotuissa vapauksissa, kuten palkattomien vapaan mahdollistaminen. (Mattila & Räsänen 2021, 26.)

#### 4.4 Palveluhalu ja nöyryys

Palvelevalle johtajuudelle on tunnusomaista aitous, rehellisyys, nöyryys ja halu palvella. Aitoudella tarkoitetaan palvelevassa johtajuudessa kykyä toimia omana itsenään. Rehellisyys nähdään rehellisyytenä itselle ja muille. Nöyryys lähtee kyvystä tunnistaa omat vahvuutensa ja puutteensa. Palveleva johtaja etsii työyhteisöstään omaa osaamistaan täydentäviä vahvuuksia ja voimavaroja. Hänellä on kyky antaa anteeksi ja rakentaa luottamusta. Vaikka palveleva johtaja on työyhteisön palvelija, hän voi olla myös jämäkkä, mutta jämäkkyys ei näyttäydy kyykyttämisenä. (Hakanen 2011, 76-78.)

Nöyryys ja palveluhalu johtamisessa ovat haastavia käsitteitä. Työntekijät toivovat selkeästi ilmaistuja arvoja ja rajoja toiminnalle. Palveleva johtaja ei ole kynnysmatto, jonka myötätuntoon voi vedota haastavaa käyttäytymistä kohtaan. (Siltala-Huovinen 2020, 74.) Halosen (2019) tutkimuksessa nousi esiin, että lähijohtajan liika palveluhalu voi johtaa päättämättömyyteen tai päätösten hitauteen ja koettiin kohdeorganisaation nopeasti muuttuvissa tilanteissa haasteelliseksi (Halonen 2019, 59). Spearsin (2010) palvelevan johtajuuden määritelmässä johtaja vakuuttaa työntekijät näkemystensä hyvydestä sen sijaan, että antaisi työntekijöille suoria käskyjä.

Mattila & Räsänen (2021) tutkimuksessa kouluyhteisön henkilöstö toivoi johtajaltaan rohkeutta tehdä päätöksiä henkilökunnan eriävistä mielipiteistä huolimatta ja että johtaja ei pahoittaisi mieltään kielteisistä palautteista. Tutkimuksen tuloksissa myös asioiden hoitoon kaivattiin johtajalta tulevia suoria määräyksiä. (Mattila & Räsänen 2021, 26.)

## 5 TULOSTEN POHDINTA

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä palvelevan johtamisen merkityksestä työhyvinvoinnille. Tavoitteena oli tarkastelemani kirjallisuuden näkökulmasta tuottaa tietoa siitä, mitä on työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen ja palveleva johtaminen. Tavoitteena oli selvittää, miten palveleva johtajuus vaikuttaa työhyvinvointiin. Kirjallisuuskatsauksessa palvelevan johtajuuden määritelmänä käytettiin Spearsin (2010) ja Nuijtenin & van Dierendonckin (2010) määritelmiä palvelevan johtajuuden ominaisuuksista ja ulottuvuuksista. Tutkimuskysymys oli miten palveleva johtajuus vaikuttaa työhyvinvointiin. Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että palvelevassa johtajuudessa on ominaisuuksia, jotka edistävät työhyvinvointia.

Esihenkilön on kyettävä luomaan avointa vuorovaikutusta ja hyvää ilmapiiriä työyhteisöön ja tämä vaatii esihenkilöltä enemmän ihmisten johtamista kuin asioiden johtamista. Ihmisten johtaminen, keskusteleva tapa johtaa, luo puitteita innovatiivisuudelle. Hyvä työhyvinvoinnin johtaminen on yhteinen tuote ja sen tulokset ovat myös yhteisiä. Hyvä johtaminen näkyy ihmisten välisenä yhteistyönä, joka on rakennettu yhdessä jatkuvasti keskustellen. (Juuti 2006, 77-90.) Kirjallisuuskatsauksen perusteella palvelevan johtajuuden ominaisuuksista erityisesti kuunteleminen, myötätunto ja empatia nousivat esille. Johtajan aidon läsnäolon ja kuuntelemisen merkitys, pyrkimys dialogiseen, avoimeen vuorovaikutukseen ja myötätunnon näyttäminen lisäsivät työhyvinvointia.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella palvelevan johtajuuden ominaisuuksista myös suunnan näyttäminen ja sitoutuminen lisäsivät työhyvinvointia. Nämä ominaisuudet näyttäytyivät johtajan sitoutumisena ja yhteisöllisyyden rakentamisella omalla esimerkillään sekä osallisuudella, joka näyttäytyi mahdollisuudella vaikuttaa työyhteisön päätöksentekoon.

Hyvinvoivalle työyhteisölle on ominaista terveelliset ja turvalliset työolosuhteet, mahdollisuus luovuuteen, osallistuminen päätöksentekoon ja kehittämiseen, arvostuksen ja kunnioituksen saaminen sekä tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus. Hyvinvoivassa työyhteisössä jaetaan vastuuta, hyväksytään erilaisuus, sitoudutaan yhteisiin tavoitteisiin ja ominaista on avoin ja kannustava ilmapiiri, palautteen ja tuen saaminen sekä antaminen kollegoilta ja esihenkilöltä. Työntekijät kokevat, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja työ on oikein mitoitettu suhteessa osaamiseen. (Vesterinen 2006, 41.) Palvelevan johtajan ominaisuuksista parantaminen ja voimaannuttaminen nähtiin työhyvinvointia tukevinä. Kirjallisuuskatsauksessa nämä ominaisuudet näyttäytyivät yksilöllisenä työvuorosunnitteluna, työnohjauksena, työterveyshuollon yhteistyönä, kehityskeskusteluina ja henkilöstön ammatillisen kehittymisen mahdollistamisena. Myös johtajan läsnäolo ja saatavilla oleminen yhdistettiin parantamisen ja voimaannuttamisen ominaisuuksiin.

Sen sijaan palvelevan johtajan palveluhalu ja nöyryys koettiin kirjallisuuskatsauksen perusteella sekä työhyvinvointia edistävänä että haastavana tekijänä. Johtajan nöyryys halu palvella työntekijöitä näyttäytyi kirjallisuuskatsauksessa toisaalta positiivisena asiana ja toisaalta johtajan palveluhalun koettiin johtajan hitautena tehdä päätöksiä ja toimia jämäkästi. Erityisesti tämä nähtiin kirjallisuuskatsauksen tutkimuksessa, jossa tutkimuskohteena oli palveleva johtajuus julkisen sairaanhoidon yksikössä. Johtajan palveluhalu ja nöyryys koettiin kohdeorganisaation kiireisessä työympäristössä haasteelliseksi. Samoin julkisen varhaiskasvatuksen organisaatiossa palveluhalu ja nöyryys heikensivät johtajan kykyä puolustaa omiaan silloin, kun se perustehtävien kannalta oli tärkeää. Tämän nähtiin tutkimuksessa johtuvan osittain siitä, että hierarkisessa kuntaorganisaatiossa valta ja vastuut ovat selkeästi määrätty ja alemman tason asemasta voi olla vaikea puuttua päätöksiin, jotka ylempää tulevat. (Rytkönen 2019, 125.)

Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että palvelevan johtajuuden ominaisuuksista työhyvinvointia tukevat kuunteleminen, empatia ja myötätunto, suunnan näyttäminen, sitoutuminen, parantaminen ja voimaannuttaminen. Kaikkein vahvimmin kirjallisuuskatsauksen perusteella työhyvinvointia tukevat palvelevan johtajan ominaisuuksina kuunteleminen, empatia ja myötätunto. Tätä tulosta tukee ihmisen perustarve tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. Palvelevan johtajan palveluhalu ja nöyryys saattavat tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella näyttäytyä sekä työhyvinvointia tukevana että haastavana ominaisuusina. Työyhteisöissä toivotaan toisaalta liikkumattilaa ja osallisuutta päätöksentekoon, mutta toisaalta kaivataan etenkin äkkinäisiin tilanteisiin johtajilta selkeitä päätöksiä. Toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä arvot ja pelisäännöt ovat yhteiset, niihin sitoudutaan ja niistä pidetään kiinni.

Palvelevan johtajuuden ominaisuuksista työyhteisöissä voidaan korostaa vuorovaikutteista tapaa johtaa, johon liittyy kuunteleminen, empatia, sitoutuminen ja voimaannuttaminen. Henkilöstön osallistaminen työyhteisön päätöksentekoon ja kehittämiseen lisää työhyvinvointia. Omannäköisessä työyhteisössä viihdytään ja kannetaan vastuuta sekä tehdään tuloksia. Johtajan varhainen puuttuminen ongelmiin ja työterveysyhteistyö ennaltaehkäisevät työyhteisöjen pahoinvointia. On tärkeää, että johtajien vuorovaikutustaitoja korostetaan ja kehitetään.

## 5.1 Tutkimuksen eettisyys

Tässä kirjallisuuskatsauksessa oli lähtökohtana Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK, 2012) laatimien ohjeiden mukaisesti hyvien tieteellisten käytäntöjen periaatteiden ja tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen noudattaminen. Näitä toimintatapoja ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioimisessa. Kirjallisuuskatsauksessa toteutettiin eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Muiden tutkijoiden työ ja saavutukset on otettu huomioon niin, että julkaisujen viittaukset on tehty asianmukaisella tavalla ja annettu alkuperäisille tutkimuksille niiden kuuluva arvo ja merkitys omassa tutkimuksessa. Hyvän tieteellisen käytännön toteuttamisesta vastaa ensisijaisesti tutkija itse. Tässä työssä ei ole sepitetty

tai vääristelty havaintoja. Työssä ei ole plagioitu eli lainattu luvottomasti jonkun toisen julkituomaa tekstiä tai sen osaa. Tutkimustulokset on avattu tarkkaan ja huolellisesti. (TENK 2012, 6-9.)

## 5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä kirjallisuuskatsaus antoi tietoa tutkitun kirjallisuuden näkökulmasta siitä, millaisia vaikutuksia palvelevalla johtajuudella ja millä palvelevan johtajuuden ominaisuuksilla erityisesti on työhyvinvointiin. Kirjallisuuskatsauksen perusteella palvelevassa johtajuudessa on useita ominaisuuksia, jotka tukevat työhyvinvointia. Kirjallisuuskatsauksen tuloksia voivat hyödyntää työyhteisöjen johtajat ja esihenkilöt, jotka haluavat toteuttaa työhyvinvointia tukevaa, vuorovaikutteista johtajuutta. Jatkossa palvelevaa johtajuutta voisi tutkia lisää organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten palveleva johtajuus näyttäytyy sosiaali- ja terveyspalveluiden organisaatioissa kotihoidon työyhteisössä.

## LÄHTEET

Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*. 25. painos. Paulist Press.

Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos.  
<https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618276>

Halonen, K. (2019). *Palveleva johtajuus organisaation lähijohtajuudessa* [pro gradu - tutkielma, Jyväskylän yliopisto]. JYX. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201907033563>

Juuti, P. (2006). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.), *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. WSOY.

Laine, P. (2014). *Työhyvinvoinnin kehittäminen – mission impossible?*. Teoksessa Ranta, I. & Tilander, E. (toim.), *Työhyvinvoinnin keinot – Hoitotyön vuosikirja 2014*. Porvoo. Bookwell Oy.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2003. *Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi*. Teoksessa Janhonen, S., Nikkonen, M. (toim.). *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. (s. 21-23). Juva. WS Bookwell Oy.

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Media. [Työhyvinvointi \(sank.fi\)](http://www.sank.fi)

Mattila, J. & Räsänen, N-M. (2021). *Palvelevalla johtajuudella työhyvinvointia koulu-yhteisöön* [pro gradu – tutkielma, Jyväskylän yliopisto]. JYX. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202201311328>

Nuijten, I. & van Dierendonck, D. (2010). *The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure* Dirk van Dierendonck. [s10869-010-9194-1.pdf \(springer.com\)](https://www.springer.com/s10869-010-9194-1.pdf)

Räsänen, M. (2022). *Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa* [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2466-7>

Rytkönen, K. (2019). *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa* [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1116-2>

Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin* [Vaasan yliopiston julkaisuja]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3>

Sarajärvi, A., Tuomi, J. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. [Storytel – Äänikirjat ja e-kirjat kännykkään tai tablettiin](http://www.storytel.fi)

Siltala-Huovinen, T. (2020). Palveleva ja myötätuntoinen johtajuus – tutkimus myötätunnon ilmenemisestä työyhteisössä [maisterin tutkielma, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202003208657>

STM. (2022). Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Työhyvinvointi. Haettu 1.9.2022 osoitteesta [Työhyvinvointi - Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö \(stm.fi\)](#)

Stolt, M. & Routasalo, P. (2007). Tutkimusartikkelien valinta ja käsittely. Teoksessa Johansson, K. ym. (toim.). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, A, Tutkimuksia ja raportteja. ISSN 1236-7370;51.

Spears, L. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. The journal of on Virtues & Leadership. [Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Caring Leaders \(regent.edu\)](#)

TENK. (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. TENK. Haettu 16.9.2022 osoitteesta [HTK ohje 2012.pdf \(tenk.fi\)](#)

Työterveyslaitos. (2022). Työhyvinvointi ja työkyky, palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi. Haettu 3.9.2022 osoitteesta [Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Haettu 1.9.2022 osoitteesta [Työterveyshuoltolaki 1383/2001 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®](#)

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Haettu 1.9.2022 osoitteesta [Työturvallisuuslaki 738/2002 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®](#)

Vesterinen, P. (2006). ”Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.”. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.), Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva. WS Bookwell Oy.

Vilka, H. (2015). Tutki ja kehitä. Juva. PS-kustannus.

LIITE 1

KIRJALLISUUSKATSAUKSESSA KÄYTETYT ALKUPERÄISTUTKIMUKSET

Julkaisu, vuosi, kirjoittaja/t	Tutkimus	Tulokset/asiasanat
Jutta Mattila & Nea-Maria Räsänen, 2021	Palvelevalla johtajuudella työhyvinvointia kouluyhteisöön, pro gradu - tutkielma	Palvelevan johtajuuden ulottuuksista erityisesti kuunteleminen, vastuuttaminen ja yhteisen hyvän vuoksi toimiminen edistävät työhyvinvointia ko. kouluyhteisössä.
Tarja Siltala-Huovinen, 2020	Palveleva ja myötätuntoinen johtajuus: tutkimus myötätunnon ilmenemisestä työyhteisössä, maisterin tutkielma	Myötätuntoisen johtamisen ydin on työntekijään luotu henkilökohtainen suhde, aito läsnäolo, kuunteleminen ja ratkaisujen hakeminen yhdessä haastavissa tilanteissa.
Katja Halonen, 2019	Palveleva johtajuus organisaation lähijohtajuudessa, pro gradu - tutkielma	Palvelevan johtajuuden ulottuvuuksista kuunteleminen, empatia, halu palvella ja kehittää yhdessä lähijohtamisen yhteydessä koettiin soveltuvan terveydenhuollon organisaatioon. Johtajan liika palveluhalu saattoi tulosten perusteella näyttäytyä hitautena päätöksenteossa ja jämäkkyyden puutteena.

Kirsi Rytönen, 2019	Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa, väitöskirja	Johtajien ensisijainen johtajuustehtävä oli ihmisten johtaminen. Henkilöstön hyvinvointia voidaan edistää voimaannuttamisen, vastuuttamisen ja suunnan näyttämisen keinoin. Palveleva johtajuus antaa voimavaran vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin.
Marjo Räsänen, 2022	Dialoginen johtaminen lähi-johtamisen kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa, väitöskirja	Lähijohtajan kompetensseiksi kuvattiin vuorovaikutukseen liittyvät taidot, dialogisuus, kehittämistaidot.

