



Piia Roivanen

# Palveleva johtamistapa ja henkilöstön työhön sitoutuminen

Kokemuksia hoiva-alalta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Terveystieteiden yksikkö

Vanhustyön ylempi AMK

Opinnäytetyö

13.11.2022

Tekijä	Piia Roivanen
Otsikko	Palveleva johtamistapa ja henkilöstön työhön sitoutuminen Kokemuksia hoiva-alalta
Sivumäärä	52 sivua + 3 liitettä
Aika	13.11.2022
Tutkinto	Terveydenhoitaja YAMK
Tutkinto-ohjelma	Vanhustyön ylempi AMK
Ohjaaja	Lehtori Mia Rosenström
<p>Sote-uudistuksen onnistumiseen tarvitaan motivoituneita, sitoutuneita ja osaavia ammattihenkilöitä. Alalta pako yhdessä eläköitymisen ja palvelutarpeen kasvamisen kanssa ovat kuitenkin asettamassa laadukkaan hoivan tarjoamisen entistä suurempiin haasteisiin. Lisäksi yhä harvempi opiskelija jää valmistuttuaan työskentelemään pysyvästi ikääntyneiden hoivapalveluihin. Miten alan veto- ja pitovoimaisuutta voitaisiin lisätä? Organisaatioiden olisi tärkeää tarkastella käsitystään johtajuudesta myös työolojen näkökulmasta. Esihenkilöinä toimivien tietoisuutta omasta johtamistavastaan, ja sen vaikutuksesta henkilöstön työhön sitoutumiseen tulisi lisätä. Luoko esihenkilö ympäristöönsä inspiraatiota ja kasvutilaa?</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella eettisen ja innostavan palvelevan johtamistavan mahdollisuuksia henkilöstön työhön sitoutumisen edistämiseksi. Omalla esimerkillään palveleva johtaja suuntaa yksikkönsä arvoja auttamisen ja yhteisen hyvän kulttuuriin. Palveleva johtamistapa soveltuukin organisaatioon, jossa arvot ja moraalit ovat työn perusta. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Myllypuron seniorikeskuksen ja Itäkeskuksen palvelutalon henkilöstöltä millainen lähiesihenkilön johtamistapa lisäisi heidän työhön sitoutumistaan, ja tarkastella tuloksia suhteessa palvelevaan johtamistapaan. Lisäksi haluttiin selvittää, kuinka paljon henkilöstö koki palvelevan johtajan ominaispiirteiden kuvaavan nykyistä lähiesihenkilöään, sekä miten merkityksellinen lähiesihenkilön johtamistapa on hoitohenkilökunnan työhön sitoutumiselle.</p> <p>Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus toteutettiin kyselynä. Sähköinen kyselylomake lähetettiin yhteistyöyksiköiden henkilöstölle, ja siihen vastasi 70 tehostetun palveluasumisen työntekijää, vastauskattavuuden ollen <math>\approx 35\%</math>. Tuloksia tarkasteltiin monimenetelmällisesti sekä määrällisesti, että laadullista sisällön analyysia käyttäen. 40 % vastaajista koki lähiesihenkilön johtamistavan erittäin merkitykselliseksi työhön sitoutumiselle. Palvelevan johtajan ominaispiirteet kuvasivat lähiesihenkilöitä kohtalaisesti. Vastaajien kuvaama työhön sitoutumista lisäävä johtamistapa oli yhteneväinen palvelevan johtamistavan kanssa.</p> <p>Kyselyn tuloksista voitiin päätellä, että palvelevalla johtamistavalla olisi mahdollista lisätä henkilöstön työhön sitoutumista yhteistyöyksiköissä. Tuloksista saatiin ymmärrystä siihen, miten seniorikeskuksen ja palvelutalon esihenkilötyötä tulisi kehittää, jotta se tukisi henkilöstön työhön sitoutumista, vahvistaen organisaation kykyä tarjota laadukasta hoivaa. Opinnäytetyö voisi myös lisätä laajemmin tietoisuutta johtamistavan vaikutuksesta ja mahdollisuuksista henkilöstön työhön sitoutumiseen. Olisi tärkeää tutkia palvelevaa johtamistapaa, ja sen yhteyttä asiakkaiden saaman palvelun laatuun vanhustyön kontekstissa.</p>	
Avainsanat	Johtamistapa, palveleva johtajuus, työhön sitoutuminen

Author	Piia Roivanen
Title	Servant Leadership and Staff's Work Commitment-Experiences in Elderly Care
Number of Pages	52 pages + 3 appendices
Date	13 November 2022
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Master's Degree Programme in Human Ageing and Services
Instructor	Mia Rosenström, Lecturer
<p>For a successful health and social services reform, we need motivated, committed, and skilled professionals. Professionals leaving the field, together with retirement and increasing need for services are making it even more challenging to provide high quality elderly care. In addition, fewer health care students choose elderly care when they graduate. How could we increase attraction and retaining power of elderly care? For this, working conditions are a significant factor. Thus, it is important for organizations to examine their own understanding of leadership. We should also add management's awareness of their own leadership style and the ways it affects staff's commitment to work. Does the supervisor create inspiration and space to grow in their surroundings?</p> <p>The purpose of this thesis was to investigate ethical and inspirational servant leadership's possibilities in supporting staff's commitment to work. With their own example, a servant leader directs the values of their unit towards the culture of helping and common welfare. Servant leadership-style suits to organizations where values and moral are the basis of the work. The objective was to find out what kind of leadership style would increase staff's commitment to work in Myllypuro Senior Center and Itäkeskus Assisted Living Unit and compare the results to the servant leadership style, and to find out how much of servant leader characteristics the staff experienced when describing their immediate supervisor and how significant the immediate supervisor's leadership style was to staff's work commitment.</p> <p>The study was carried out as a survey. An electronic questionnaire was sent to cooperation units and received 70 answers from the staff in intensified assisted living units. The response rate was <math>\approx 35\%</math>. The results were processed using mixed analysis methods which in this thesis included quantitative examination and qualitative analysis. 40% of the respondents experienced that the immediate supervisor's leadership style was very meaningful for their work commitment. According to the survey servant leader characteristics moderately described the immediate supervisors. Also, the leadership style which the respondents described to increase work commitment was similar to servant leadership.</p> <p>From the results of the survey one can conclude that in the participating units, the staff's work commitment could be strengthened with servant leadership. The results gave understanding of how leadership in the senior center and the assisted living unit should be developed so that it would support staff's work commitment and strengthen the organization's ability to provide high quality elderly care. This thesis could also raise awareness of leadership styles' impact and possibilities as regards staff's work commitment. It would be important to have more research on the servant leadership style and its impact on the quality of service in the context of elderly care.</p>	
Keywords	leadership style, servant leadership, work commitment

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Teoreettiset lähtökohdat	3
2.1	Sitoutuminen organisaatioon ja työhön	4
2.2	Työ- ja organisaatiositoutumiseen vaikuttavia tekijöitä	6
2.3	Palveleva johtamistapa	7
2.3.1	Palvelevan johtajan ominaisuuksia	10
2.3.2	Palvelevan johtajuuden operationalisointi	12
2.4	Aiempiä tuloksia palvelevan johtamistavan vaikutuksesta henkilöstöön	16
2.5	Palvelevan johtamistavan lähikäsitteitä	18
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	20
4	Toteutus	21
4.1	Toimintaympäristö	21
4.2	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	22
4.3	Analyysimenetelmät	25
5	Tulokset	26
5.1	Lähiesihenkilön koetut palvelevan johtajan ominaispiirteet	26
5.2	Lähiesihenkilön johtamistavan merkityksellisyys työhön sitoutumiselle	29
5.3	Henkilöstön näkemyksiä työhön sitoutumista lisäävästä johtamistavasta	30
6	Johtopäätökset	33
7	Pohdinta	39
7.1	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	40
7.2	Lopuksi	42
	Lähteet	47
	Liitteet	
	Liite 1. Tiedote tutkimuksesta	
	Liite 2. Tutkimussuostumus	
	Liite 3. Kyselylomake	

# 1 Johdanto

Suomessa väestön ikääntyneiden määrä kasvaa nopeaan tahtiin, ja vanhustyön veto-voimaisuuden nostamiselle on suuri tarve. Globalisaation, kaupungistumisen, digitalisaation ja muiden megatrendien muuttaessa maailmaa vauhdilla ovat organisaatiot henkilöstöineen valtavan paineen alla. Lisäksi julkisella sektorilla sote- ja maakuntauudistus tuovat merkittävän muutoksen myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. (Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa 2017: 14.) Hoitoalan pitovoima heikkenee ja rekrytointihaasteet kasvavat. Henkilöstön tarpeet ja toiveet työlle ovat monimuotoisia ja uudet sukupolvet tarvitsevat uudenlaista johtamista (Tienari & Piekkari 2011: 104–107).

Johtajuuden tärkein tavoite on työkyvystä, osaamisesta ja motivaatiosta huolehtimalla tukea henkilöstöä perustehtävässään. Näiden osa-alueiden onnistunut johtaminen vaikuttaa henkilöstötuottavuuteen, johon liittyvät työyhteisön toimivuus, osaamisen ja työhön vaikuttamisen mahdollisuudet, koettu työkyky, sekä henkilöstön motivaation ja sitoutumisen tila. Laadukas esihenkilötyö vaikuttaa siis organisaation suoriutumiseen nostamalla henkilöstötuottavuutta. (Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa 2017: 47, 49.) Sosiaali- ja terveysalan eettisten periaatteiden mukaan esihenkilö vastaa ammattihenkilönä myös oman työnsä laadusta (Etene-julkaisuja 46 2018: 56).

Johtamisen laatua ja johtamisosaamista tulee jatkuvasti kehittää ja kehittymistä seurata henkilöstön saatavuuden ja erityisesti ikääntyneiden parissa tehtävän työn houkuttelevuuden lisäämiseksi (Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen kuntaliitto 2020: 55). Johtajuuden kehittämisen pitäisi olla läpi työuran jatkuva prosessi, joka on linjassa tuoreimpien johtamistutkimusten kanssa. Terveystieteiden johtajuuden kehitys on jäljessä verrattuna muihin aloihin, eikä erityistä hoitoalan johtamisen mallia ole. Hoitotyön johtajilta puuttuu myös aikaa kehittää johtamisosaamistaan muun työnsä ohessa. Siksi onkin tärkeää, että organisaatio ottaa vastuun kehittymismahdollisuuksien tarjoamisesta. (Trastek & Hamilton & Niles 2014: 377–378.)

Johtajan tehtävänä on henkilöstöään unohtamatta viedä organisaatiota haluttuun suuntaan, ja siksi organisaation valitsemalla johtamistavalla on strategisen hyvinvoinnin johtamisen kautta suuri merkitys tavoitteiden ja vision toteutumiseksi (Gandolfi & Stone 2018: 262). Voimavaralähtöisessä ajattelussa keskitytään organisaation sisäisten resurssien tunnistamiseen ja kehittämiseen. Osaamiseen ja kyvykkyyteen panostaminen,

sekä sitouttaminen vaativat pitkäjänteisyyttä ja pehmeämpää johtamistapaa. (Viitala 2014: 60–63.)

Onkin tärkeää lisätä ymmärrystä siitä, miten suuri vaikutus lähiesihenkilön johtamistavalla on henkilöstön työhyvinvointiin, työhön sitoutumiseen, sekä yksikön ja organisaation työkuultuuriin ja veto- ja pitovoimaisuuteen. Kun henkilöstö voi hyvin, tavoitteet, kuten hyvä hoiva ja strategia toteutuvat paremmin (Hakanen 2011: 103; Saarinen 2021). Viitalan (2014) mukaan henkilöstö voidaan nähdä monimuotoisena henkilöstötoimintojen erilaiset tarpeet omaavina asiakkaina ja kuluttajina (Viitala 2014:16). Johtaminen on ensisijaisesti palvelutehtävä myös suhteessa johdettaviin. Palveleva johtaminen tuokin työntekijän johtamisen keskiöön, jolloin henkilöstöstä huolehtiminen on tärkeintä. (Hakanen 2011: 76–77.)

Palveleva johtaminen on voimaannuttavaa ja ihmisiä kehittävää. Sen tärkeimpiä tekijöitä ovat inhimillisyys, aitous, hyväksyntä ja johtaminen suuntaa näyttämällä. Palveleva johtaminen pohjautuu johtajan ja johdettavan kahdenkeskiseen suhteeseen, luottamukseen ja reiluuteen. Näiden avulla voidaan saavuttaa henkilöstössä itseohjautuvuutta, positiivista suhtautumista ja onnistumisen kokemuksia työssä, sekä voimakkaampaa organisaatioon sitoutumista. (van Dierendonck & Nuijten 2011: 1228.) Palveleva johtajuus on myös tehokas johtamistapa, sillä sen avulla on mahdollista motivoida henkilöstöä työskentelemään omaehtoisesti organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Gandolfi & Stone 2018 :265–267).

Tulevaisuudessa vanhustyön julkisten palvelujen on huolehdittava kilpailukyvyystään suhteessa yksityisen sektorin yrittäjiin. Kilpailu työvoimasta tulee kiristymään ja palkan lisäksi työelämän laatu on tärkeää. (Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa 2017: 14.) Työnantajamielikuvulle ja työpaikan houkuttelevuudelle työntekijöiden sitoutuminen ja myönteinen asenne organisaatiotaan kohtaan ovat merkittäviä tekijöitä (Hakanen & Harju & Seppälä & Laaksonen & Pahkin 2012: 23). Henkilöstön pysyvyyteen liittyvät myös työn imu, sekä työhyvinvointi. Opinnäytetyöni tutkimusongelma on se, ettei johtamistavan vaikutusta henkilöstön työhön sitoutumiseen ja sen tukemiseen ole vielä täysin ymmärretty. Opinnäytetyön tarkoituksena on saada tietoa siitä, millaisia mahdollisuuksia palvelevalla johtamistavalla on henkilöstön työhön sitoutumisen edistämässä ikääntyneiden hoitotyön kontekstissa.

Opinnäytetyöhön liittyvä kysely toteutettiin Helsingin kaupungin Myllypuron seniorikeskuksessa ja Itäkeskuksen palvelutalossa, joissa johtamisen painopiste on kaupungin strategian mukaisesti valmentavassa johtamistavassa. Opinnäytetyön tavoitteena on

tämän kyselytutkimuksen avulla selvittää yhteistyöyksiköiden henkilöstöltä, millainen johtamistapa tukee henkilöstön työhön sitoutumista ja tarkastella tuloksia suhteessa palvelevaan johtamistapaan. Lisäksi tavoitteena on saada tietoa siitä, miten palvelevan johtajuuden ominaispiirteet kuvaavat henkilöstön mielestä lähiesihenkilöitä tällä hetkellä, sekä miten merkityksellinen lähiesihenkilön johtamistapa on henkilöstön työhön sitoutumiselle. Näin saadun tiedon avulla voidaan lisätä ymmärrystä siitä, miten lähiesihenkilötyötä tulisi yhteistyöyksiköissä kehittää, jotta henkilöstö olisi mahdollisimman sitoutunut työhönsä.

Myrkyllinen ja tehoton johtajuus voivat vaikuttaa tuhoisasti ihmisiin, organisaatioihin ja jopa yhteiskuntiin. Tästä syystä toivottavien ja vaikuttavien johtamistapojen selkiyttäminen on globaalisestikin merkityksellistä. (Gandolfi & Stone 2018: 262.) Huonosta johtamisesta ei hoitoalalla juurikaan puhuta. Toivon opinnäytetyöni myös herättävän keskustelua siitä, millaista on ei toivottu johtaminen vanhustyössä, sekä ymmärrystä siitä, miten siihen voisi rooliin katsomatta vaikuttaa. Aitoa kehitystä ja uudistamista voi syntyä vain, jos organisaation kulttuuri mahdollistaa avoimen keskustelun ja kyseenalaistamisen (Suominen & Karkulehto & Sipponen & Hämäläinen 2009: 42–48). Haastavien tilanteiden ympärillä on hyvä oppia näkemään myös mahdollisuudet. Olisi tärkeää miettiä säännöllisesti, miten organisaatio on onnistunut ihmisten johtamisessa. Johtaminen on toimintaa ja se on muutettavissa.

## 2 Teoreettiset lähtökohdat

Tämä opinnäytetyö liittyy palvelevan johtajuuden tutkimuskenttään sekä näyttöön perustuvaan keskusteluun johtamistavan merkityksestä henkilöstön työhön sitoutumiselle. Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat pohjautuvat kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin, joita on haettu Google Scholar, Finna ja Medic tietokannoista. Suomenkielisinä hakusanoina olivat: lähijohtaja, osastonhoitaja, esimies, johtajuus, esimiestyö, johtaminen, johtamisosaaminen, johtamistaidot, sitoutuminen, työhön sitoutuminen, organisaatioon sitoutuminen, työn imu, pito- ja vetovoima, palveleva johtajuus, palveleva johtamistapa, johtamismallit. Englanninkieliset hakusanat ovat olleet manag\*, leading, skills, leader\*, servant leader, work engagement. Osa lähteistä on löydetty tutkimusartikkelien lähdeluetteloista.

Työelämä 2020 -hankkeen tutkimuksen mukaan suomalaisen johtamisen kehityskohteita olivat avoimemman keskustelukulttuurin luominen ja ihmisläheisempi innostaminen

(Työ- ja elinkeinoministeriö 2018). Palvelevassa johtajuudessa tärkeimpinä tekijöinä korostuvat empatia, motivointi, henkilöstön työhyvinvointi, sekä aito kuunteleminen. Tällaisen humanin asenteen keinoin on mahdollista luoda organisaatiossa vahvoja ja turvallisia ihmissuhteita, jotka tukevat työntekijöitä tekemään parhaansa työtehtävissään ja sitoutumaan työhönsä syvemmin. (van Dierendonck & Nuijten 2011: 1228–1231.) Opin näytetyössäni tarkastellaan palvelevan johtamistavan mahdollisuuksia henkilöstön työhön sitoutumisen edistämiseksi vanhustyön kontekstissa.

## 2.1 Sitoutuminen organisaatioon ja työhön

Sitoutumista voidaan luokitella eri tavoin. Sidoksen perusta ja luonne vaihtelevat tilanteen mukaan. Sidoksen taso riippuu siitä, onko kyse mukautumisesta, samaistumisesta vai sisäistämisestä. Alimman tason sitoutuminen eli mukautuminen on henkilön suopeaa käyttäytymistä toisia tai organisaatiota kohtaan. Samaistukseen on puolestaan hyväksyttävä, kunnioitettava ja omaksuttava organisaation arvot. Samaistuessaan yksilö kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta ja on ylpeä kuuluessaan kyseiseen organisaatioon. Sisäistäminen on sitoutumisen korkein muoto. Sisäistänyt yksilö ymmärtää, että toimiakseen organisaatio tarvitsee työhön panostamista ja paneutumista, ja vain siten laadukas työ voi toteutua. Sitoutumisessa on kyse yksilön suhtautumisesta ja asenteesta organisaatiota kohtaan. Sitoutunut yksilö on motivoitunut ja haluaa kehittää työtään, työympäristöään ja työskentelyään. (Jokivuori 2004: 284–285; Keskinen 2005: 25–26.)

Työntekijän sitoutumisen aste vaihtelee mm. yksilöllisten piirteiden mukaan. Työntekijät, joilla on vahva itsetunto ja ammatillinen identiteetti, sekä korkea työmotivaatio ovat selkeästi sitoutuneempia työhönsä, kuin ulkoisten seikkojen ohjaamat työntekijät. Kun työntekijä on sitoutunut ja asennoituu työhönsä vastuullisesti, hän ottaa vastuun omasta työsuorituksestaan ja tarvittaessa sen kehittämisestä. Laadukas työsuoritus perustuu siis sitoutuneisuuteen. Suorituksen on tärkeää olla merkityksellinen myös yksilölle itselleen, eikä vain organisaatiolle. (Keskinen 2005: 26–27, 30.) Organisaatiositoutuminen kuvastaa yksilön asennoitumista ja kiinnittymistä organisaatioon (Jokivuori 2004: 285). Se kuvaa myös hänen haluaan antaa omaa ammattitaitoaan ja energiaansa organisaation hyödyksi. Sitoutuminenkin on vuorovaikutuksellista. Organisaatio tarjoaa mahdollisuuden sitoutumiseen. Työntekijän sitoutumisen määrään ja pysyvyyteen vaikuttaa hänen motivaationsa. Organisaatiositoutumisessa oleellista on se, että yksilöiden ja organisaation arvot, asenteet ja tavoitteet kohtaavat. (Keskinen 2005: 26–27.)

Työhön ja työtehtäviin sitoutuminen perustuu itse työn kiinnostavuuteen ja mahdollisuuksiin kehittyä. Organisaatioon sitoutuessaan työntekijä voi puolestaan kokea organisaation omistajuuden tunnetta ja jäsenyyttä eri tavoin. Affektiivisessa eli tunneperäisessä omistajuudessa koetaan tunnetasolla vahvaa sitoutumista ryhmään ja yhteistyöhön, ja se vaikuttaakin osallistumisen ja työkyvyn kautta positiivisesti sekä työntekijään, että organisaatioon. (Hyytiäinen & Roos & Astala & Harmoinen & Suominen 2015: 215; Keskinen 2005: 27–29.) Tutkimuksen mukaan inspiroivat johtajat vahvistivat ikääntyneiden hoitotyössä henkilöstön affektiivista sitoutumista tarjoamalla päämääriä (Berta ym. 2018: 11). Arvioivassa omistajuudessa työntekijä pitää organisaatiotaan arvokkaana ja tärkeänä ja haluaa siksi suorittaa omat tehtävänsä laadukkaasti. Kognitiivisessa omistajuudessa työntekijä tiedostaa olevansa tärkeä osa työryhmänsä onnistumisessa ja kokee siksi vahvaa motivaatiota ja sitoutumista. Jos organisaation työilmapiiri on hyvä, voi työntekijä myös käytöksellään osoittaa sitoutumistaan puolustaen voimakkaasti organisaatiotaan. (Keskinen 2005: 28–29.) Sitoutumiseen hoitotyössä vaikuttaa työilmapiirin lisäksi organisaation palveluilmapiiri (Abdelhadi & Drach-Zahavy 2012: 1284).

Sitoutumisen tasoa voidaan luokitella myös moraaliseen sitoutumiseen, jolloin työntekijä tekee pyyteettömästi parhaansa työn ja organisaation eteen. Laskelmoivasti sitoutunut puolestaan panostaa työhön vain palkkioiden motivoimana. Sitoutuminen voi olla myös kulttuuriin liittyvää. Individualistisissa kulttuureissa, kuten esimerkiksi Suomessa affektiivinen sitoutuminen on tyypillistä. Tällöin työntekijä haluaa pysyä organisaatiossa, koska sillä on hänelle tunnetasolla suuri merkitys. Kollektiivisissa kulttuureissa sitoutuminen on usein normatiivista tai jatkuvuuteen pohjautuvaa. Normatiivisessa perustuvassa sitoutumisessa työntekijä asettaa organisaation edun oman etunsa edelle, jolloin sitoutuminen perustuu velvollisuuden tunteeseen. Jatkuvuuteen pohjautuvassa sitoutumisessa työntekijä kokee organisaatiosta irtautumisen liian epäedulliseksi itselleen. (Keskinen 2005: 29–30.)

Sitoutumista voi ylläpitää rationaalinen valinta, tunne tai tottumus (Jokivuori 2004: 284). Työntekijän sitoutuminen on myös eri elämänvaiheissa ja työuran mukana herkästi muuttuva ja moninainen. Työhön sitoutuminen liittyy moniin kokonaisuuksiin, kuten työn tavoitteisiin, arvoihin ja sisältöön, ammatillisuuteen ja asiakkaisiin, sekä työntekijän henkilökohtaiseen elämään. Monimerkityksellinen työhön sitoutuminen asettaakin haasteita mm. johtamiselle. Tämän lisäksi henkilöstön odotukset organisaatiolle ja johtamiselle poikkeavat toisistaan. (Wallin 2012: 72–73, 99.)

## 2.2 Työ- ja organisaatiositoutumiseen vaikuttavia tekijöitä

Jokivuoren (2004) mukaan organisaatiositoutumisen ja työtyytyväisyyden yhteys on selkeä. Työhön liittyvät voimavarat, kuten suhteet esimiehiin, uranäkymät, palkka, työskentelyolosuhteet, arvostus, työpaikan henki ja työsuhteen varmuus nostivat tai laskivat organisaatiositoutumista suhteessa tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen. (Jokivuori 2004: 290.) Jos työpaikassa on riittävästi työn voimavaroja, siihen halutaan sitoutua (Hakanen 2011: 114). Organisaatioonsa sitoutuneet työntekijät ovat näin ollen myös tärkeä osoitus työpaikan pitovoimaisuudesta. Tämän avulla luodaan positiivista työnantajakuva ja vetovoimaa. (Hakanen ym. 2012: 15.)

Hakasen (2011) mukaan työhön sitoutumista lisäävä työn imu on työntekijän työhön liittyvä aidosti myönteinen tunne- ja motivaatiotila. Sitä kuvaa kolme toisiinsa linkittyvää ulottuvuutta: uppoutuminen, tarmokkuus ja omistautuminen. Innostumisen kokemus, inspiraatio ja ylpeys työn merkityksellisyydestä kuvaavat omistautumista. Uppoutuminen on työhön keskittymistä, syventymistä ja tästä koettua nautintoa. Tarmokkuutta ovat energisyyden ja sinnikkyiden tunteet myös vastoinkäymisissä. Työntekijä lähtee mielellään töihin ja haluaa panostaa siihen. (Hakanen 2011: 38–39.) Työn imu on melko pysyvä pitkäkestoinen ja kokonaisvaltainen tila olematta sidoksissa tiettyyn työtehtävään tai kohdistumatta yksittäiseen asiaan tai tapahtumaan (Hakanen ym. 2012: 4). Kokemus työn imusta kertoo työn mielekkyydestä, riittävästä energiatasosta ja halusta ponnistella tulosten aikaansaamiseksi. Monesti työn palkitsevimiksi hetkiksi kuvataan jonkin haastava tilanne, josta on lopulta päästy eteenpäin. (Hakanen 2011: 19.)

Vaikka työhön sitoutuminen onkin sosiaali- ja terveysalalla voimakasta, varsinkin nuorempi sukupolvi harkitsee alan vaihtamista. Työympäristön kankeat rakenteet ja huonot kehittymismahdollisuudet laskevat työhön sitoutumista. Johtamisen kriittinen tarkastelu mm. tehokkaamman urakehityksen tukemiseksi on välttämätöntä, jotta ymmärrettäisiin mitkä tekijät johtamisessa vahvistavat henkilöstön sitoutumista. (Hyytiäinen ym. 2015: 213–214.) Keskinen (2005) mukaan työntekijän sitoutumista vahvistavat esihenkilön selkeys, oikeudenmukaisuus, kannustus, palaute ja vuorovaikutus, sekä mielekkäät, omia taitoja lisäävät, riittävän itsenäiseen työskentelyyn ohjaavat, päätöksentekoon osallistavat työtehtävät (Keskinen 2005: 31). Hyvinvointialojen johtamiskulttuurin olisikin tärkeää olla moniulotteinen. Kaikille yhteinen visio päämäärästä ja tavoitteista toteutuu varmimmin yhdessä luodun strategian ja selkeän johtamisen kautta. (Wallin 2012: 99.)

Tutkimuksen mukaan esihenkilön tuki ja yhteys pitivät yllä työntekijän organisaatioon sitoutumista vahvemmin kuin suhde työtovereihin. Työntekijän ja esihenkilön suhteen laatu on siis merkityksellinen tekijä työmotivaatiolle ja organisaatiositoutumiselle. (Keskinen 2005: 31.) Ikääntyneiden hoitotyössä tehdyn tutkimuksen mukaan johtajiin liittyvät tekijät olivatkin hyvin merkityksellisiä henkilöstön sitoutumiselle. Mm. johtajien antama tuki nosti työtyytyväisyyttä ja laski henkilöstön stressiä parantaen sitoutumista organisaatioon ja työhön suoraan, sekä välillisesti esimerkiksi työtyytyväisyyden kautta. (Berta ym. 2018: 3–4.) Esihenkilön oma sitoutuminen organisaatioon on erittäin tärkeä tekijä sen ollessa esimerkkinä ja mahdollisena tavoitetilana henkilöstölle. Työntekijät myös vertaavat usein itseään johtajiin. Esihenkilöiden rekrytoinnissa olisikin siksi oleellista tarkastella hakijoiden kykyä sitoutua sekä työhön, että organisaatioon. (Keskinen 2005: 31.)

Työhön sitoutuminen tukee osaltaan työntekijän työhyvinvointia vaikuttaen näin organisaatioiden tehokkuuteen, palveluiden laatuun sekä tuottavuuteen, ja jopa yhteiskunnan toimivuuteen (Wallin 2012: 14). Toisaalta voimakas työhön sitoutuminen yhdistettynä vaativiin työtehtäviin ja huonoihin vaikutusmahdollisuuksiin ovat työuupumuksen riskitekijöitä. Esihenkilön tuleekin huolehtia voimakkaasti sitoutuneen työntekijän työkuorman tasapainosta ja jaksamisesta. (Keskinen 2005: 27.) Työhyvinvoinnin johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen toimintakykyyn huomioiden yksilön kokonaiselämäntilanne ja menneisyys. Kuormittavien tekijöiden tiedostaminen ja korjaaminen ajoissa, yhteistyön ja avoimuuden vahvistaminen ovat avainasemassa sitoutumisen tukemisessa. Sitoutumisen ulottuvuuksia vahvistavia käytänteitä onkin lujitettava työelämän arjessa. (Wallin 2012: 103–104.)

### 2.3 Palveleva johtamistapa

Palveleva johtamistapa on yksi eettisen johtajuuden teorioista ja se pohjautuu humanistiseen, positiiviseen ja altruistiseen näkemykseen. Eettisen johtajuuden periaatteita ovat toisten palveleminen ja kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja eettisen yhteisön rakentaminen. (Northouse 2013: 224, 430–431.) Eettinen johtajuus tarkoittaaakin mm. yhteisen hyvän edistämistä toiminnassa ja päätöksenteossa sekä työyhteisöissä, että organisaatiotasolla. Yleinen etu voidaan määritellä asenteiseksi toiminnaksi, jonka tuloksena yhteinen hyvä toteutuu. Sen tulee siis määrittää mm. julkisen johtamisen sisältöä, jonka tarkoitus on edistää yhteistä hyvää. (Salminen 2010: 3, 41.)

Altruistinen kutsumus on tietoinen valinta palvella muita. Tämä halu vaikuttaa muihin positiivisesti palvelemalla on palvelevan johtajuuden ydintä. (Barbuto & Hayden, 2011:

24–25.) Palvelevassa johtajuudessa olennaista on myös työntekijöiden tarpeiden ja henkilökohtaisen kasvun korostaminen (van Dierendonck & Nuijten 2011: 1229–1230). Organisaatiokulttuuri määrittelee organisaation jäsenten ajattelua ja toimintaa. Arvot ovat organisaatiokulttuurin perusta. Ne ovat tärkeinä ja arvostettuna pidettyjä asioita ohjaten ajatusta siitä mitä organisaatiossa tavoitellaan ja mitä vältetään. (Viitala 2014: 33–35.) Palvelevassa johtamistavassa korostuu ihmisarvon kunnioittaminen (Rytkönen 2019: 14).

Teoreettista ajatusta palvelevasta johtamisesta on käsitellyt Robert Greenleaf 1970-luvulla. Hän on myös palvelevan johtamisen (*servant leadership*) käsitteen kehittäjä. Robert Greenleafin (1973) mukaan palveleva johtaja on ensin pohjimmiltaan palvelija, jonka jälkeen tulee halu johtaa. Toisin kuin henkilöä, joka haluaa ensisijaisesti johtaa, palvelevaa johtajaa ohjaa muiden ihmisten tarpeiden täyttäminen. (Greenleaf 1973: 7–8.) Palveleva johtaja haluaa vallan sijaan edistää hyvän toteutumista eettisin keinoin. Hänen johtamistapansa on yhteisöä auttava ja palveleva. (Juuti 2013: 148.) Greenleafin mukaan on mahdollista ja tarpeellista yhdistää johtajan ja palvelijan roolit. Myös palveluiksi tulleet kasvavat ihmisinä terveemmiksi, viisaammiksi, vapaammiksi, autonomisimmiksi ja todennäköisemmin itsekin palvelijoiksi. (Greenleaf 1973: 7–8.)

Palveleva johtaja ei koe olevansa vähäisempi kuin muut, hän vain ajattelee enemmän muita kuin itseään. Hän näkee itsensä pyramidin sisällä, ei sen huipulla. Palveleva johtaja ei pakota jakamaan omia näkemyksiään, vaan kulkee henkilöstön kanssa kohti yhteistä päämäärää. (Boone & Makhani 2012: 87–94.) Koska palveleva johtaminen on inhimillisyyteen ja eettisyyteen pohjautuva tapa olla johtaja, palvelevan esimies ei tavoittele omaa etuaan, eikä pönkitä omaa asemaansa, vaan haluaa olla roolimalli ja toimia koko työyhteisön hyväksi. Greenleafin mukaan palveleva esimies onkin ensimmäinen vertaistensa joukossa, *primus inter pares*. (Hakanen 2011: 76–77.)

Ihmisiin vaikuttamisen on ajateltu olevan johtajuuden keskeisin tekijä. Palvelevassa johtajuudessa palvelemisen ideologia korostuu ja vaikuttaminen on epäsuoraa ja vastavuoroista, painottaen yhteisöllistä vastuuta. (van Dierendonck, 2011: 1245.) Palveleva johtaja tiedostaa henkilöstön maksimaalisen potentiaalin mahdollistavan organisaation parhaan mahdollisen suorituksen (Gandolfi & Stone 2018: 266). Palvelevan johtajuuden tärkein ero muihin johtamistapoihin verrattuna onkin johtamisen motiivi. Tämä näkyy palvelevan johtajan tavassa ajatella ja toimia, hänen ollessa ensisijaisesti mahdollistaja ja palvelija. (Eva & Robin & Sendjaya & van Dierendonck & Liden 2019: 114.)

Lähiesihenkilö on asemansa puolesta organisaatiossa yleensä korkeammassa asemassa johdettaviinsa nähden. Käsitteet ”esihenkilö” ja ”alainen” korostavat tätä epätasa-arvoista suhdetta, jossa esihenkilön ajatellaan sijoittuvan alaisten yläpuolelle. Näihin termeihin liittyy ajatus valta-asemasta ohjaamisen välineenä. Korkeampaa asemaa kuvaa esimerkiksi se, että esihenkilö voi vaikuttaa alaistensa urakehitykseen ja myös palkita heitä. (Juuti 2013: 147.) Tällöin syntyy usein asetelma, jossa johtajat ovat erillään johdettavistaan niin puheessa kuin teoissakin. Tällaisessa valta-asetelmassa jää myös käyttämättä suuri potentiaali, jota koko organisaatiossa on.

Totuttujen ajatusmallien takia palvelevan johtajuuden käsite on ristiriitainen. Palvelusana koetaan negatiiviseksi liitettyä johtamiseen, sillä suhteen palveleva toimija on tyypillisesti ollut johdettava. Ruotsissa onkin päädytty puhumaan palvelevan johtajuuden sijaan luovuutta edistävästä, yksilöiden mukaan sovitetusta johtamisesta. Suomessa kuitenkin käytetään termiä ”palveleva johtajuus”. (Ahokas & Stenius, 2014: 313.) Johdettaviensa palveleminen vaatii esihenkilöltä aidosti ja vilpittömästi nöyrää asennetta. Kun johtaja suhtautuu johdettaviinsa palvelevasti esihenkilön ja työntekijän vastaroolien suhde tasoittuu. Palveleva johtajuus tekeekin suhteesta merkittävästi tasa-arvoisemman. (Juuti 2013: 147.)

Ollilan (2010) mukaan palvelevan johtajuuden käsitteeseen sisältyy myös laajempi yhteiskunnallinen vastuu, ja se kuvaa osuvimmin johtajuutta palveluammattina. Johtajan tulisi esittää usein kysymys: ”Kuinka voin auttaa?”. Tämä muistuttaisi johtajan perustehtävästä osana vastavuoroista kokonaisuutta, ja ehkäisisi johtajan egoismia. (Ollila 2010: 187–188.) Liden & Wayne & Zhao & Henderson (2008) tutkimuksen perusteella palvelevat johtajat motivoivat henkilöstöä toimimaan palvelevasti työyhteisössään. Palveleva johtajuus tukee organisaation palvelevan kulttuurin syntymistä, ja edistää palvelevaa toimintaa yli yksikkö- ja organisaatorajojen. (Liden & Wayne & Zhao & Henderson 2008: 174.)

Palveleva johtajuus on laaja ja hyvin moniulotteinen johtamiskäsite, ja sen teoriasta onkin tehty erilaisia määritelmiä useiden tutkijoiden toimesta. Vaikutusvaltaisimpia palvelevan johtajuuden malleja ovat Spearsin (1995), Laubin (1999), Russelin ja Stonen (2002), Pattersonin (2003), sekä van Dierendonckin (2011) kehittämät mallit. Ajatus työntekijöiden palvelemisesta on yhteistä lähes kaikille teorioille, vaikkakin sitä ei kaikissa malleissa ole suoranaisesti nimetty ulottuvuudeksi. Palvelevan johtajuuden malleissa on määritelty runsaasti ominaisuuksia, joita palvelevalla johtajalla tulisi olla. (van Dierendonck 2011: 1231.)

### 2.3.1 Palvelevan johtajan ominaisuuksia

Palveleva johtajuus pohjautuu johtajan kehitykseen tietoisuuden ja itsetuntemuksen kautta. Näiden avulla hän oppii tunnistamaan tarkoituksensa, uskomuksensa ja yksilölliset ominaisuutensa. Tällaisen reflektion avulla on mahdollista tavoittaa omat eettiset ja moraaliset arvot ja ymmärrys siitä, että jokaisen toiminta vaikuttaa toiseen. (Trastek ym. 2014: 379.) Myös johtajan johdettaviinsa ja tätä kautta palvelun saajiin. Siksi on tärkeää tunnistaa, miten ja millaisena työntekijät oikeastaan lähijohtajuuden kokevat.

Johtajan ja johdettavan välisen yhteyden merkitys tekee palvelevasta johtajuudesta kaikkein interaktiivisimman johtamistavan. Esihenkilön ja työntekijän välinen suhde onkin palvelevan johtajuuden keskiössä, toisin kuin monissa muissa johtamismalleissa, jotka mahdollisesti juuri tämän takia ovatkin tehottomia. (Gandolfi & Stone 2018: 266.) Palveleva johtaja pitää yllä turvallisia ja vahvoja suhteita työntekijöihin olemalla luotettava, sekä edistämällä heidän kasvuaan kannustuksen ja mahdollistamisen keinoin (van Dierendonck 2011: 1228–1231). Palvelevan johtaja toimii johdettaviensa tarpeiden ja potentiaaloin ohjaamana ymmärtäen työntekijän kyvyt, toiveet, tavoitteet, sekä näiden tekijöiden väliset suhteet. Hyvällä vuorovaikutuksella on myös suuri merkitys aidon yhteyden syntymiselle, ja sitä kautta voimaannuttavalle kuulluksi ja nähdyksi tulemiselle. (Liden & Panaccio & Meuser & Hu & Wayne 2014: 365, 367–368.)

Aitous eli omana itsenään toimiminen on palvelevan johtajan tärkeimpiä piirteitä. Johtajan itseilmaisun on vastattava hänen ajatuksiaan ja tunteitaan. Myös vastuullisuus omista ratkaisuista kuuluu aitouteen. (Hakanen 2011: 78.) Pyyteettömälle avuliaisuudelle, vilpittömälle avoimuudelle ja arvostukselle sekä luottamukselle perustuvan ilma- piirin on todettu tukevan työskentelyä. Tällaisessa ilmapiirissä työntekijöille syntyy käsitys reilusta kohtelusta ja ihmisestä välittämisestä. (Juuti 2013: 45.) Aito yhteys johdettaviin voi muodostua, kun lähtökohtana on hyväksyvä ja arvostava kohtaaminen. Palveleva johtaja hyväksyy toiset sellaisena kuin he ovat. Hän tiedostaa, ettei kukaan ole täydellinen. (Hakanen 2011: 78–79.)

Aitous syntyy myös rohkeudesta ja nöyryydestä, ymmärryksestä että jokaisella on tarve kehittyä ja oppia uutta (Hakanen 2011: 78–80). Palveleva johtaja keskittyykin muiden tarpeiden huomioimiseen, jotta heidän olisi mahdollista saavuttaa tavoitteensa (Trastek ym. 2014: 379). Tämä herättää luottamusta johdettavissa ja mahdollistaa heidän luontevan kehityksensä. Esihenkilön nöyryyden lähtökohtana on se, että hän tuntee hyvin

myös omat vahvuutensa ja kehittämistarpeensa. Hän osaa toimia myös itseään taitavampien ihmisten johtajana ja arvostaa heitä. Palveleva johtaja antaa kiitoksen ja kunnian menestyksestä oikeille henkilöille ja pitäytyy itse taka-alalla. (Hakanen 2011: 78.)

Myös tunneäly on palvelevan johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia. Kognitiiviset taidot, tietoisuus ja emotionaalinen stabiilius mahdollistavat toisten hyväksi toimimisen. Myös empatiakyky liitetään tunneälyyn yhtenä palvelevan johtajan tärkeimpänä ominaisuutena. (Liden ym. 2014: 363.) Palveleva johtaja on toiminnassaan eettinen ja rehellinen tunnistuen tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen tavan toimia. Hän ei käytä asemaansa hyväksi. Johtamisen läpinäkyvyys ja vilpittömyys synnyttävät luottamusta ja hyvää yhteyttä. (Hakanen 2011: 78.)

Palveleva esimies johtaa myös rohkeasti esimerkillään, tämä on sosiaalisesti vastuullista. Hän uskaltaa tarvittaessa kyseenalaistaa organisaationsa toimintaa ja perustella näkemyksiään, hän on myös valmis kokeilemaan uusia toimintatapoja. Tarvittaessa hän puolustaa johdettaviensa toimintaa. Tällainen esimerkki kannustaa myös työntekijää toimimaan samoin. Palveleva esihenkilö työskentelee ensisijaisesti koko organisaation yhteisen hyvän eteen ja edistää yhteisvastuullisuutta. (Hakanen 2011: 80.) Palveleva johtaja edistää siis yhteistä hyvää toimimalla itse esimerkkinä ja asettaen johdettavien edun omansa edelle. Yhteisöllisyys kasvaa kunnioituksen, arvostuksen, suvaitsevaisuuden, vastaanottavuuden ja luottamuksen keinoin. Tämä tukee yksilöiden kasvua ja kehittymistä kohti yhteistä visiota. (Rytkönen 2019: 41.)

Palveleva johtaminen on myös voimaannuttavaa huomioiden jokaisen työntekijän kehittymisen tukemisen, sekä rohkaisemisen itsensä johtamiseen. Tavoitteena on työntekijän luottamus itseensä ammattilaisena ja halu toimia luovasti ja uudistusmyönteisesti. Palveleva johtaminen ei tarkoita pelkästään ihmisten ehdoilla johtamista. Palvelevalla johtajalla on käsitys siitä, mihin suuntaan organisaation ja henkilöstön tulisi yhdessä kulkea. Palveleva johtaja vastuuttaa henkilöstöä kertoen selkeästi, mitä heiltä odotetaan tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi. (Liden ym. 2014: 370–371.)

Boonen ja Makhanin (2012) mukaan palveleva johtamistapa on tehokas, koska sen avulla voidaan tukea työntekijöiden henkilökohtaisia onnistumisia kohti organisaation tavoitteita. Heidän mukaansa palveleva johtaja ei pidä visiointia tärkeimpänä, mutta tietää sen olevan pohja toiminnalle. Palveleva johtaja toimii tiedustelijana, ja ymmärtää työntekijöiden kuuntelemisen olevan hyödyllistä ajankäyttöä. Palveleva johtaja uskoo työntekijöiden menetykseen antaen valtaa henkilöstölle ja toimien yhteisön rakentajana. (Boone & Makhani 2012, 83–86.)

Johdettavien tulee uskoa johtajan arvoihin ja kykyihin, jotta he voivat kokea vahvaa luottamusta ja halua kulkea kohti yhteistä suuntaa ja päämäärää (Greenleaf 1973: 9). Tutkimuksen mukaan luottamus onkin palvelevan johtajan toiminnan avaintekijä suhteessa johdettavien saavutuksiin (Liden ym. 2014: 367). Tämänkaltainen luottamukseen perustuva vastuuttaminen vahvistaa luottamusta edelleen. Toteuttamalla omassa johtamistyyllisään palvelevan johtajuuden teemoja esihenkilö lisää työyhteisössään hyvinvointia, aloitteellisuutta ja uudistushakuisuutta. Työntekijät ymmärtävät, että jokainen heistä on tärkeä ja enemmän kuin vain työroolinsa. Tällaiseen voimaannuttavaan esihenkilöön halutaan myös sitoutua. (Hakanen 2011: 79–81.)

### 2.3.2 Palvelevan johtajuuden operationalisointi

Greenleafin esitellessä perusideansa palvelevasta johtajuudesta, hän ei antanut sille selkeää käsitteellistä määritelmää. Omien intressien ylittäminen ”going beyond one’s self-interest” oli kuitenkin Greenleafin palvelevan johtajuuden ydin piirre. Tämä on mainittu muissakin palvelevan johtajuuden teorioissa, mutta sitä ei ole asetettu niissä teorian keskeiseksi tekijäksi. (van Dierendonck & Nuijten, 2011: 250.) Ei siis ole olemassa yleisesti sovittua määritelmää, jonka mukaan palveleva johtaja käyttäytyy. Siksi erilaisia mittareita on paljon, ja onkin tärkeää tiedostaa, ettei yksi mittaristo ja operationalisointi voi kuvata palvelevan johtajuuden monimutkaisia rakenteita. (van Dierendonck & Nuijten, 2011: 250; Gandolfi & Stone 2018: 265.) Olisikin merkittävää tehdä lisää tutkimusta palvelevan johtajuuden konseptin kehittämisen mahdollistamiseksi (Sendjaya & Sarros 2002: 60).

Van Dierendonckin ja Nuijtenin (2011) mukaan pätevä malli palvelevan johtajuuden mittaamiseksi rohkaisisi empiiristä tutkimusta ymmärtämään palvelevan johtajuuden arvon nykyaikaisissa organisaatioissa, sekä auttaisi käsittämään, mitkä ulottuvuudet ovat kriittisiä työntekijän hyvinvoinnille ja suoritukselle. Lisäksi se auttaisi määrittämään, miten palveleva johtajuus eroaa muista kuten transformaalisesta ja eettisestä johtamistyylistä. Palveleva johtajuus kattaa laajan skaalan käyttäytymistä, joten teoreettisen mallin toimivuuden kannalta moniulotteisuus on tärkeää. (van Dierendonck & Nuijten, 2011: 250.)

Lähes kaikissa palvelevan johtajuuden malleissa huomio keskitetään ihmisten palvelemisen näkökulmaan. Tämä sisältää auttamisen, palvelemisen, kunnioittamisen, aitouden, empaattisuuden, eettisyyden, hyväksymisen ja parantamisen kaltaisia tekijöitä. Vaikka nämä ovatkin arvokkaita ja tärkeitä ne eivät ilmennä koko mallia. On yhtä lailla tärkeää huomioida johtajuuden näkökulma palvelevassa johtamismallissa. Palveleva johtajuus perustuu myös ohjeiden antamiseen, sillä palveleva johtaja tietää hyvin mihin

suuntaan organisaatiota ja sen ihmisiä tulee viedä. Hän huolehtii, että ihmiset ottavat vastuun omasta hyvästään. (van Dierendonck & Nuijten, 2011: 251.) Dirk van Dierendonck (2011) on pyrkinyt määrittelemään palvelevalle johtajuudelle viitekehyksen operationalisoimalla luotettavan ja ytimekkään mallin, joka huomioi sekä palvelemisen tarpeen, että johtamisen motivaation. Tämä malli edustaa palvelevan johtajuuden olennaisia piirteitä pohjautuen Greenleafin ideologiaan ja asettaa johtamisen kulttuuriset ja persoonaan liittyvät piirteet motivoituneisuuden rinnalle. (van Dierendonck, 2011: 1228.)

Van Dierendonckin (2011) mukaan palveleva johtajuus on korkealaatuinen dyadinen eli kahdenvälinen suhde, jossa luottamus ja oikeudenmukaisuus ovat tärkeimmät tekijät, mahdollistaen mm. itsensä toteuttamisen ja positiiviseen suhtautumiseen työhön. Myös organisaation huomiota sosiaalisessa vastuussa ja kestävyudessa korostetaan. Van Dierendonckin palvelevan johtajuuden operationalisoinnin mukaan palvelevan johtajuuden ominaispiirteet ovat voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen, nöyryys, aitous, myötäläminen, vastuuttaminen ja suunnan näyttäminen. (van Dierendonck, 2011: 1228, 1232.)

### **Voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen (empowering and developing people)**

Voimaannuttamisella pyritään rohkaisemaan henkilökohtaiseen kehitykseen kasvattamalla proaktiivista itsevarmaa asennetta, sekä käsitystä henkilökohtaisesta arvosta ja voimasta. Keskeinen piirre on palvelevan johtajan usko ja ymmärrys jokaisen yksilöllisen arvon ja kehitysmahdollisuuksien tunnistamiseen ja tunnustamiseen. Voimaannuttavaan johtamisasenteeseen kuuluu kannustaminen itseohjautuvuuteen, tiedon jakaminen, innovatiiviseen suoritukseen valmentaminen. (van Dierendonck 2011: 1233.)

### **Nöyryys (humility)**

Viittaa kykyyn tarkastella osaamista ja saavutuksia oikeasta näkökulmasta. Palveleva johtaja pystyy myöntämään, että jokainen voi hyötyä muiden erityisosaamisista ja etsii aktiivisesti mahdollisuuksia niiden hyödyntämiseen. Nöyryys on myös vaatimattomuutta. Palveleva johtaja asettaa muiden tarpeet omiensa edelle, mahdollistaen ja tukien heidän suorituksiaan ottaen vastuun, mutta pysyen taustalla. (van Dierendonck 2011: 1233.)

### **Aitous (authenticity)**

Aitous on itsensä ilmaisemista vilpittömästi, todellisten tunteiden ja ajatusten kautta. Aitous on myös itselleen uskollisena pysymistä, näyttäen tilanteesta riippumatta todelliset

aikeet ja sitoutumiset. Aitous on kykyä toimia suoraselkäisesti noudattaen moraalista koodia. Palvelevan johtajan aitous näyttäytyy luotettavuutena, läpinäkyvyytenä, rehellisyytenä ja haavoittuvuutena. Aidossa vuorovaikutuksessa ammattiroolit ovat toissijaisia. (van Dierendonck 2011: 1233–1234.)

### **Myötäeläminen (interpersonal acceptance)**

Myötäeläminen on lämpöä ja empatiakykyä, kykyä kokea ja ymmärtää muiden tunteita. Myötätunto on kykyä antaa anteeksi, eivätkä virheet johda torjutuksi tulemiseen. Palveleva johtaja luo hyväksynnän ja luottamuksen ilmapiiriä. (van Dierendonck 2011: 1234.)

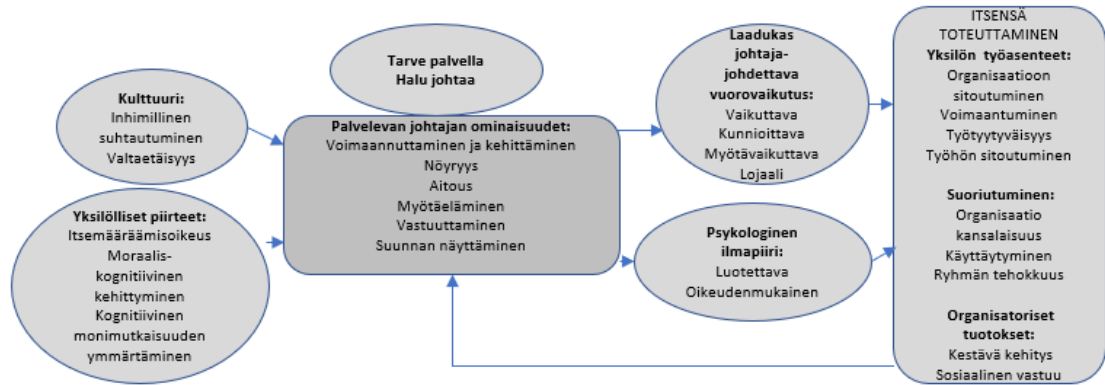
### **Vastuuttaminen (providing direction)**

Vastuuttamisen kautta kaikki tietävät, mitä juuri heiltä odotetaan. Tämä tukee sekä yksilön, että organisaation toimintaa. Palveleva johtaja ohjaa henkilöstöä yksilöllisesti ja joustavasti työntekijän kyvyt ja tarpeet huomioiden. Tällä tavoin vastuuttaminen tapahtuu oikealla tasolla tukien johtajan ja työntekijän välistä suhdetta. Toimintaa hallitseviin arvoihin ja vakaumuksiin luottamalla voidaan mahdollistaa uusien toimintatapojen kehittyminen. (van Dierendonck 2011: 1234.)

### **Suunnan näyttäminen (stewardship)**

Suunnan näyttäminen tarkoittaa halua ottaa vastuu kokonaisuudesta ilman tarvetta kontrolloinnille ja itsekkäälle omien etujen tavoittelulle. Johdonmukainen esimerkkinä oleminen on huolenpidon rinnalla yhtä tärkeää, ja voi saada muutkin työskentelemään yhteisen hyvän eteen. Suunnan näyttämiseen liittyvät myös sosiaalinen vastuu, yhteistyö ja lojaalisuus. (van Dierendonck 2011: 1234.)

Greenleaf esittää, että motivaatio johtaa palvelevalla asenteella syntyvästä tarpeesta palvella. van Dierendonck (2011) käsittää asian laajemmin esittäessään teoreettisessa viitekehysessään, että yhdessä palvelevan johtajuuden ominaispiirteiden kanssa tarve palvella ja motivaatio johtaa muodostavat perustan palvelevalle johtamiselle. Hän haluaa kuviossaan (ks. kuvio 1) ilmentää palvelevan johtajuuden taustalla olevia prosesseja yhdistäen tärkeimpien teoreettisten mallien ja tutkimusten näkemyksiä. (van Dierendonck 2011: 1243.)



Kuva 1. Palvelevan johtajuuden teoreettinen malli (mukailten van Dierendonck 2011: 1233).

Jotta henkilön olisi mahdollista toteuttaa palvelevaa johtamistapaa, hänellä on oltava tiettyjä yksilöllisiä piirteitä. Yksi näistä on itsenäisyyden, yhteenkuuluvuuden ja pätevyyden tunteisiin perustuva vahva itsemääräämisoikeus. Vahvaa autonomiaa kokeva ymmärtää omia resurssejaan paremmin, ja kykenee luomaan positiivisia sosiaalisia suhteita. Vähemmän kontrollin tarpeen kautta tämä johtaa itseohjautuvuuteen. (van Dierendonck 2011: 1245.)

Toinen palvelevalle johtajalle tarpeellinen yksilöllinen piirre on moraaliskognitiivinen kehittyminen. Henkilö voi siirtyä moraalisesti korkeammalle tasolle ymmärtäessään vuorovaikutuksen monitasoisuutta. Vuorovaikutuksen moraalinen ja eettinen kehittäminen on palvelevan johtajan ydintaitoa. Kolmas palvelevalle johtajalle tarpeellinen yksilöllinen piirre on kyky ymmärtää sosiaalisia tilanteita ja kuinka niissä tulee toimia. Tämä kognitiivinen monimutkaisuuden ymmärtäminen tarkoittaa kykyä ymmärtää sosiaalisia tilanteita ja taitoa niissä toimimiseen. Tämä piirre on nähtävissä palvelevan johtajan ominaisuudessa olla suunnan näyttäjä kuitenkin taustalla pysytellen. (van Dierendonck 2011: 1245.)

Kulttuuri vaikuttaa van Dierendonckin (2011) teoreettisessa viitekehyksessä palvelevan johtajuuden yhtenä osatekijänä. Inhimillinen suhtautuminen on taso, jolla organisaatiossa palkitaan ja rohkaistaan yksilöä toisesta välittämistä, ystävällisyydestä, reiludesta, anteliaisuudesta ja pyyteettömyydestä. Näitä tekijöitä omaavissa kulttuureissa myötäeläminen, suunnan näyttäminen ja voimaannuttaminen ovat johtajuudessa näkyvämpiä. (van Dierendonck 2011: 1245–1246.)

Määräysvallan hyväksytyä laajuutta ja muotoa nimitetään valtaetäisyydeksi. Jos johtajuus ja päätöksenteko perustuvat auktoriteettiin valtaetäisyys on muodollista ja keskitet-

tyä. Jos taas päätöksenteko on tasavertaista perustuen kunnioitukseen ja huomioimiseen, on valtaetäisyys vähemmän muodollista ja jaettua. (van Dierendonck 2011: 1246.) Tällaisissa organisaatioissa esihenkilö-työntekijä suhde on tasavertaisempi ja lähtökohdat palvelevaan johtajuuteen ovat paremmat (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997: 35–36).

Oleellista palvelevan johtajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa on jokaisen ihmisen kyvykkyyden tunnistaminen ja tunnustaminen, sekä jatkuvaan oppimiseen uskomisen. Laadukas johtajan ja johdettavan vuorovaikutus rakentuu myötävaikuttavuudesta, ammatillisesta kunnioituksesta ja lojaaliudesta. Palvelevan johtajuuden keinoin voidaan saada aikaan psykologinen ilmapiiri, jossa kaikki ovat tietoisia organisaation tavoitteista, mutta virheiden tekemiselle ja niistä oppimiselle on silti tilaa. Luottava ja oikeudenmukainen ilmapiiri rakentuu mm. aitoudesta, nöyryydestä ja hyväksynnästä. (van Dierendonck 2011: 1246–1251.)

#### 2.4 Aiempia tuloksia palvelevan johtamistavan vaikutuksesta henkilöstöön

van Dierendonckin (2011) teoreettisen viitekehyksen mukaan sekä yksilö- että organisaatiotasolla on nähtävissä palvelevan johtajuuden hyötyjä. Palveleva johtamistapa antaa tilaa sekä motivaatiota kasvulle ja luovuudelle. Tämä tukee yksilön mahdollisuutta toteuttaa itseään. Palveleva johtamistapa vaikuttaa laadukkaan esihenkilö-työntekijäsuhteen kautta työntekijöiden työasenteisiin lisäämällä voimaantumista, työtyytyväisyyttä, sekä työhön että organisaatioon sitoutumista. Työssä suoriutumiseen ja yhteistyön tehokkuuteen vaikuttavat moraalinen ilmapiiri, sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin, organisaatiokansalaisuus, käyttäytyminen ja erilaisuuden sietäminen. (van Dierendonck 2011: 1248–1249.)

Palveleva johtamistapa onkin tehokasta luoden positiivista työskentelykäyttäytymistä ja suotuisaa työympäristöä, ja siten vähentäen vaihtuvuutta (Hunter & Neubert & Perry & Witt & Penney & Weinberger 2013: 329). Palvelevan johtajuuden piirteistä erityisesti vastuuttaminen, kannustaminen, arvostus, yhteistyön edistäminen, sekä selkeä viestintä tukevat työyhteisön toimintaa. Organisaation kannalta palvelevan johtamisen tuloksia ovat kestävä kehitys ja sosiaalinen vastuu. Näiden saavuttamista tukevia piirteitä ovat mm. avoimuus, yhtenäisyys, yhteisvastuu, ihmisistä välittäminen ja kunnioitettava kommunikointi. (van Dierendonck 2011:1250.)

Trastekin ym. (2014) mukaan palveleva johtajuus on sopivin johtamisen malli terveydenhuollon organisaatioihin, koska se lisää organisaatiokansalaisuutta ja keskittyy

sekä potilaiden, että henkilöstön luottamukseen ja voimaannuttamiseen. Terveysalan ammattilaiset hakevat turvallista ja organisoitua ympäristöä, jossa voivat palvella potilaitaan tehokkaasti. Tämä halu palvella muita on terveydenhuollon ammattilaisten motivaation ydin. Eettisyyteen, muiden tarpeiden palvelemiseen ja luottamukseen perustuva palveleva johtaminen tarjoaa pohjan laadukkaalle hoitotyölle ohjaten toimintatapaa, jossa tiimin jäsenet auttavat toisiaan kohti tavoitteitaan eli parasta mahdollista hoitoa potilaille. (Trastek ym. 2014: 374, 380–382.) Myös Rytönen korostaa palvelevan johtajan vilpittömää halua palvella työntekijää ja työyhteisöä perustehtävän toteuttamisen lisäksi kasvussa ja kehityksessä (Rytönen 2019: 15).

Juuti (2013) on kritisoinut palvelevaa johtajuutta siksi, ettei siinä huomioida niinkään ihmisten keskinäistä vuorovaikutussuhdetta. Hän kuvailee palvelevan johtajuuden koskevan vain johtajan toimintaa ja esimerkiksi jaettu johtajuuden nostavan palvelevaa johtajuutta paremmin esiin suhteistetun johtamisnäkökulman. (Juuti 2013: 150.) Liden ym. (2014) esittävät kuitenkin palvelevan johtajuuden perustuvan korkeaan leader-member-exchange-suhteeseen ja molemminpuoliseen johtajan ja johdettavan kahdenväliseen luottamukseen (Liden ym. 2014: 370–371). Palvelevaa johtamistapaa on arvosteltu myös liian lempeänä, jopa saamattomana tapana johtaa (Northouse 2013: 234–235). Palveleva johtajuus ei välttämättä toimikaan esim. niillä terveydenhuollon aloilla, jossa tarvitaan nopeita päätöksiä ja selkeyttä. Tämä riippuu johtajan kyvyistä, sekä tiimin vahvuudesta ja kehitystasosta. (Trastek ym. 2014: 380–382.) Palvelevat esihenkilöt ovat kuitenkin yhtä kunnianhimoisia ja proaktiivisia kuin muutkin johtajat. Heidän tapansa johtaa pohjautuu vain toisenlaiseen motivaatioon moneen muuhun johtamistapaan verrattuna. (Gandolfi & Stone 2018: 265.)

Tutkimuksen mukaan palvelevan johtamistavan kaltainen voimaannuttava johtaminen mahdollistaa myönteiset kokemukset myös muutostilanteissa ja saattaa vaikuttaa siihen, että haasteet eivät tunnu kohtuuttoman suurilta. Palveleva johtaminen on myös edellytys oman työn tuunaamiselle, koska se sallii ja kannustaa aloitteellisuuteen. Tämä taas lisää työn imun kokemusta. Työn imua lisääviä tekijöitä ovat myös monipuoliset ja kehityksen mahdollistavat työtehtävät, tiimin kehittymismyönteisyys, sekä ystävällinen ja huomaavainen työskulttuuri. Nämä kaikki ovat työn voimavaroja, jotka puolestaan lisäävät toteutuessaan työn tuloksellisuutta, halukkuutta pidempään työuraan, sekä organisaatiositoutuneisuutta. Työntekijöiden motivaatio ja sitoutuneisuus puolestaan on edellytys organisaation korkeatasoiselle suoriutumiseksi. Palvelevalla johtamisella on siis suuri merkitys työn imun kokemisessa. (Hakanen 2011: 31–58.)

Havaittu organisaation tuki (HOT) on työntekijän ajatus siitä, kuinka kiinnostunut organisaatio on hänen hyvinvoinnistaan ja arvostaa hänen työpanostaan. Työnantaja on kiinnostunut työntekijän organisaatiositoutumisesta, niin myös työntekijä on kiinnostunut organisaation sitoutumisesta häneen. Työntekijä panostaa motivoituneena työhönsä, kun hänestä välitetään ja hän saa tunnustusta. Työntekijä on voimaantunut, kun hän kokee olevansa arvostettu ja tärkeä työtehtävässään. Tällainen työntekijä kokee työn imua eikä todennäköisesti voi uupua. (Hakanen 2011: 61–62.) Myös Upadyayan, Vartiainen ja Salmela-Aron (2016) tutkimus osoittaa, että palveleva johtajuus ehkäisee työntekijöiden työuupumusta, koska sillä on positiivinen yhteys työhön sitoutumiseen. Tämä puolestaan parantaa työstä palautumista ja vaikuttaa yleiseen tyytyväisyyteen elämässä. (Upadyaya, Vartiainen ja Salmela-Aro 2016: 107.)

Hakasen ym. (2012) mukaan palveleva johtamistapa voidaan nähdä erityisenä työpaikan organisatorisena voimavarana. Palveleva johtaminen on myönteisesti voimaannuttavaa, mutta samalla vastuuttavaa johtamista. Palveleva johtaja on aidosti kiinnostunut työntekijöistä ja edistää omalla toiminnallaan heidän jatkuvaa kehittymistään ja mahdollisuuksiensa toteutumista. Ohjaamalla työntekijät tekemään parhaansa työnsä eteen ja kokemaan työn imua, palveleva johtaja tukee toiminnallaan myös työpaikkojen kasvua. (Hakanen ym. 2012: 11.) Aiempien tutkimustulosten mukaan palveleva johtajuus edistää merkittävästi tiimin tehokkuutta (Irving & Longbotham, 2007: 110).

Myös Hunterin ym. (2013) tutkimuksen tuloksissa palvelevalla johtajuudella nähtiin olevan positiivinen vaikutus johdettaviin. Juurruttamalla palvelualttiutta palveleva johtamistapa edistää työilmapiiriä, johon johdettavat haluavat jäädä. Tällaiset henkilöstökokemukset ovat merkityksellisiä organisaatioille, jotka pyrkivät vähentämään henkilöstövaihtuvuuden kustannuksia. (Hunter ym. 2013: 329.) Palveleva johtaminen tukee työntekijöiden kestävästä kehittymisestä, heidän mahdollisuuksiensa oivaltamista ja tavoitteidensa toteutumista. Tällä on suuri merkitys työpaikkojen menestymiseen. (Hakanen, 2011: 76.)

## 2.5 Palvelevan johtamistavan lähikäsitteitä

van Dierendonckin (2011) mukaan palveleva johtajuus on kokonaisvaltaisempaa sosiaalista ja yhteiskunnallista vastuuta. Sen kaltaisia inhimillisen johtamistavan suuntauksia ovat mm. autenttinen, voimaannuttava ja hyvejohtajuus, sekä leader-member-exchange-teoria. (van Dierendonck, 2011: 1235.)

Leader–member-exchange–teoria perustuu ajatukseen, jossa jokainen esihenkilön ja työntekijän välinen suhde työyhteisössä on uniikki ja eri tasoinen. Suhteet muokkautuvat ajan kuluessa ja kehittyvät laadultaan erilaisiksi vuorovaikutuksen kautta. (Bauer & Green, 1996: 1538.) LMX-suhteessa näkyvät mm. kunnioitus, luottamus, välittäminen ja vastavuoroisuus. Tämä tukee työntekijän motivaatiota ja sitoutumista. Johtajan ja työntekijöiden välisten suhteiden ollessa ainutlaatuiset, ei vuorovaikutus ole tasapuolista. LMX-teoria tuokin vahvasti esiin tasavertaisuuden vaatiman erityishuomion johtamisessa. (Northouse 2013: 169–170.)

Palvelevan johtajuuden ulottuvuuksilla on tutkimuksen mukaan merkittävä yhteys LMX-teoriaan. Palveleva johtajuus vahvistaa esimiehen ja työntekijän korkealaatuista vuorovaikutteista suhdetta. Johdettavat kokevat suurta luottamusta ja sitoutumista palvelevan johtajan asettaessa johdettaviensa edun omansa edelle. Tämä johtaa korkealaatuisempaan vaihtosuhteeseen, jota lujittaa myös esihenkilön kyky ja halukkuus myötätuntoisiin ja vastavuoroisiin suhteisiin. (Barbuto & Hayden, 2011: 24–30.) Esihenkilön tehtävänä on kuitenkin mahdollistaa jokaisen työntekijän tasavertaisuus vahvan siteen muodostamiseksi. Työntekijän vastuulla on myös tunnistaa mahdollisuutensa ja tiedostaa oman toimintansa vaikutus johtajuuteen ja työyhteisön hyvinvointiin. (Rytkönen, 2019: 43.)

Sekä palveleva, että autenttinen johtajuus pohjautuvat positiiviseen psykologiaan (Avolio & Gardner, 2005: 329). Autenttinen johtajuus perustuu esihenkilön läpinäkyvyyden, tasapuolisuuden ja vahvan itsetuntemuksen lisäksi moraalisuuteen (Niemi & Vänskä & Huhtala 2020: 102). Autenttisesti johtajuudessa korostuukin tietoisuus itsestä. Aito ymmärrys omasta johtajuudesta mahdollistaa palvelemaan muita tehokkaasti. Tärkeä osa autenttisen johtajuuden ideologiaa on pyrkiä kehittämään myös työntekijöiden itsetuntemusta. (Avolio & Gardner, 2005: 321–331.)

Sekä palvelevassa, että voimaannuttavassa johtajuudessa keskeistä on voimaannuttamisen käsite. Yhteisiä teemoja ovat myös itseohjautuvuus, arvostus ja luottamus. Linin (1998) mukaan voimaannuttavan johtamistavan ideologiana on organisaation ohella yksilön menestyminen. Voimaannuttava johtaja pyrkii lisäämään työntekijän valtaa, sillä hän uskoo työntekijöiden motivaatioon työskennellä organisaation menestyksen eteen. (ks. Rytkönen, 2019: 44–45.) Palveleva johtajuus voidaan nähdä kuitenkin kokonaisvaltaisempänä kuin voimaannuttava johtajuus (van Dierendonck, 2011: 1237).

### 3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Hoiva-alan henkilöstö ei voi hyvin ja osaavista vanhustyön tekijöistä on pula. Koulutetun henkilöstön työhön sitoutumattomuus ja rekrytointin haasteet ohjaavat tarkastelemaan vanhustyön pito- ja vetovoimaan vaikuttavia tekijöitä. Jotta voimme tarjota laadukkaampaa palvelua, on merkityksellistä saada hoiva-alan työolosuhteet kuntoon.

Organisaatiossa ihmiset ovat toiminnan perusta. Siksi heidän toiminnastaan riippuu miten ja millaisena mm. organisaation strategia toteutuu. Oikein resurssoitu, osaava henkilökunta on strategian tehokkaan toteutumisen kannalta tärkeä, mutta vain hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö voi olla pitkäkestoisesti tehokas. (Viitala, 2014: 3.) Henkilöstön työhyvinvoinnin ja sitoutumisen lisäämiseksi tarvitaan myös johtamistyön kehitystä. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa siihen, että työntekijät valitsevat olla työpaikassaan ja antavat aina parhaansa (Hakanen ym. 2012: 15–16).

Olisi tärkeää lisätä käsitystä siitä, miten suuri vaikutus lähiesihenkilön johtamistavalla on henkilöstön työhyvinvointiin, työhön sitoutumiseen, sekä yksikön työkuultuuriin ja veto- ja pitovoimaisuuteen. Ymmärryksen ja tasavertaisuuden kokemuksen lisäämiseksi organisaatiossa tulisi säännöllisesti tarkastella esihenkilön johtamistapaan liittyviä odotuksia ja tulkintoja. Henkilöstön kuuleminen on paras mahdollinen tapa selvittää työyhteisön tilaa, sillä henkilöstön omat kokemukset mittaavat työn ja työyhteisön toimivuutta, sekä esimiesten toimintaa kaikkein luotettavimmin (Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa 2017: 51).

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on se, ettei johtamistavan merkitystä henkilöstön työhön sitoutumisen edistämässä ja tukemisessa ole haastavassa henkilöstötilanteessakaan vielä täysin ymmärretty. Hyvä hoitotyön johtaminen vähentää hoitohenkilöstön halukkuutta vaihtaa työpaikkaa (Sillanpää 2019). Opinnäytetyön tarkoituksena on saada tietoa siitä, millaisia mahdollisuuksia palvelevalla johtamistavalla olisi henkilöstön työhön sitoutumisen edistämässä. Tavoitteena on selvittää Myllypuron seniorikeskuksen ja Itäkeskuksen palvelutalon henkilöstöltä, millainen lähiesihenkilön johtamistapa lisäisi heidän työhön sitoutumistaan, ja tarkastella tuloksia suhteessa palvelevaan johtamistapaan. Lisäksi tavoitteena on saada käsitys siitä, miten palveleva johtamistapa näkyy yhteistyöyksiköissä tällä hetkellä, sekä kuinka merkityksellinen lähiesihenkilön johtamistapa on henkilöstön työhön sitoutumiselle. Saadun tiedon avulla voi-

daan lisätä ymmärrystä siitä, miten lähiesihenkilötyötä tulisi Myllypuron seniorikeskuksessa ja Itäkeskuksen palvelutalossa kehittää, jotta henkilöstö olisi mahdollisimman sitoutunut työhönsä.

Opinnäytetyön tavoitteet määriteltiin yhteistyöyksiköiden tarpeiden sekä oman intressini pohjalta. Opinnäytetyön kyselyn avulla oli tarkoitus saada mahdollisimman aitoja kokemuksia koetusta ja toivotusta lähiesihenkilötyöstä henkilöstön kertomana. Tästä syystä tutkimus rajattiin työntekijöiden näkemysten selvittämiseen. Kysely kohdennettiin hoitohenkilökunnalle, jonka lähiesihenkilönä toimii osastonhoitaja tai vastaava ohjaaja. Tutkimuskysymykset muodostettiin tavoitteiden ohjaamana. Huomiota kiinnitettiin myös siihen, että niiden kautta olisi mahdollista lisätä ymmärrystä palvelevan johtajuuden mallista.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Miten palveleva johtajuus näkyy tällä hetkellä seniorikeskuksen ja palvelutalon lähiesihenkilöiden johtamistavassa?
- 2) Miten seniorikeskuksen ja palvelutalon lähiesihenkilötyötä tulisi kehittää, jotta se tukisi henkilöstön työhön sitoutumista?

## 4 Toteutus

### 4.1 Toimintaympäristö

Opinnäytetyön toimintaympäristöinä ovat Helsingin kaupungin Idän palvelualueen Myllypuron seniorikeskus ja siihen kuuluva Itäkeskuksen palvelutalo. Helsingin kaupunkistrategiaan perustuen Myllypuron seniorikeskuksessa ja Itäkeskuksen palvelutalossa tavoitellaan yhteisöohjautuvia tiimejä valmentavan johtamisen keinoin.

Yhteisöohjautuvuudessa on kyse organisaatiosta, jossa työhönsä vahvasti sitoutuneet oman työnsä asiantuntijat koordinoivat ja organisoivat työtä yhdessä yhteisesti sovitulla tavalla. Yhteisöohjautuvuus edellyttää siis organisaatiokulttuuria, jossa jokainen ottaa vastuuta yhteisten asioiden edistämisestä. (Martela 2021: 6.) Yhteisöohjautuvassa työyhteisössä on oltava osaamista itsensä johtamiseen, sekä mahdollisuuksia vahvaan dialogiin. Esihenkilöltä vaaditaan kykyä näiden osa-alueiden johtamiseen. (Salovaara & Mäkkeli 2021: 45–46.) Yhteisöohjautuvuuden johtamisen tärkeimpiä tekijöitä ovat mm.

ihmislähtöinen osallisuus, pelisäännöt, osaamisen johtaminen, tavoitejohtaminen, ketterä kehittäminen ja valmentava esihenkilötyö (Ojala & Mäki 2017:274–275).

Yhteisöohjautuvuuden edetessä johtajuus muuttuu osittain jaetuksi (Martela & Jarenko 2017: 314). Jaetussa johtajuudessa on kyse koko työyhteisön prosessista, jossa kaikkien osaamista hyödynnetään yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Jaetun johtajuuden toteutumiseen tarvitaan tasavertaista kommunikaatiota ja kykyä kuunnella. (Juuti 2013, 145.) Yhteisöohjautuvuuden mahdollistuminen edellyttää innostuneita työntekijöitä, mutta jaettu johtajuus myös vapauttaa ihmiset palvelemaan asiakkaitaan motivoituneesti ja laadukkaasti. Yhteisöohjautuvuuden tulokset ovat olleet erinomaisia sekä asiakkaan, että työntekijän ja työnantajan kannalta. (Martela 2021: 6.)

Myllypuron seniorikeskuksessa on 11 ryhmäkotia pitkäaikaiseen asumiseen ja lyhytaikaiseen hoivaan. Itäkeskuksen palvelutalossa on kolme ryhmäkotia sekä 27 palveluasuntoa. Lisäksi molemmissa yksiköissä on palvelukeskus- ja päivätoimintaa. Myllypuron seniorikeskuksen yksiköissä työskentelee lähihoitajia, kulttuuriohjaajia, toimintaterapeutteja, sairaanhoitajia, sosiaaliohjaajia, hoiva-avustajia ja fysioterapeutteja yhteensä 122 vakanssilla kuuden eri lähiesihenkilön johtamana. Itäkeskuksessa samojen ammattiryhmien edustajia työskentelee 80 vakanssilla neljän lähiesihenkilön kanssa. Vakanssien määrät eivät ilmaise suoraan henkilöstön määrää, sillä yhtä vakanssia voi hoitaa useampi henkilö, tai vakanssilta puuttuu työntekijä. Tutkimuslupa tälle opinnäytetyölle haettiin Helsingin kaupungilta.

#### 4.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Kyselytutkimuksessa vastauksia on mahdollista saada paljon ja tulokset voidaan käsitellä nopeasti (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009: 195). Tämän opinnäytetyön kysely toteutettiin monimenetelmäisenä eli kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää yhdistäen. Määrällisin menetelmin kohdetta pystytään kuvaamaan ja tulkitsemaan tilastollisin keinoin, tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin esiintyvyyksiä lukuina. Laadullisin menetelmin kerätyssä aineistossa puolestaan korostuvat tutkittavien antamat merkitykset ja kokemukset. Puusan ja Juutin (2020) mukaan määrällinen ja laadullinen tutkimusmenetelmä voidaan yhdistää, jos tutkimukseen kuuluu sekä selittämiseen, että kuvailemiseen pyrkiviä tutkimuskysymyksiä. Tällaisessa niin sanotussa metodologisessa triangulaatiossa pystytään paremmin osoittamaan tutkimustulosten luotettavuus, kuin kätettäessä vain yhtä tutkimusmenetelmää. (Puusa & Juuti, 2020: 308–317.) Triangu-

laation haasteena on numeeristen ja sanallisten tulosten yhdistäminen, analyysiyksiköiden valinta, tutkimuksen toistamismahdollisuudet, sekä useamman metodin heikkouksien kertaantuminen. Triangulaation vahvuuksina ovat aineiston validointi, vahvistaminen, syventäminen ja rikastaminen. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2018: 75–77.)

Tämän opinnäytetyön ensimmäiseen tutkimuskysymykseen voidaan vastata keräämällä aineisto kvantitatiivisen poikittaistutkimuksen keinoin. On tarkasteltava, kuinka paljon kyselylomakkeeseen valitut palvelevan johtamistavan ominaispiirteet kuvaavat kyselyyn vastanneiden lähiesihenkilöitä tällä hetkellä. Aineisto kerätään vain kerran, sillä tarkoitus ei ole tässä opinnäytetyössä tarkastella samaa ilmiötä suhteessa aikaan. Kvantitatiiviselle tutkimusotteelle ominaista ovat mm. otoksen määrittely, strukturoitu tutkimusasetelma, käsitteiden operationalisointi mitattaviksi muuttujiksi, hypoteesin laatiminen, tilastollisten menetelmien käyttäminen ja tutkimuksen teoriaa vahvistava luonne. Kvantitatiivinen tutkimusote ei niinkään luo uutta tietoa tai teoriaa, vaan vahvistaa olemassa olevaa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2018: 54, 56, 60, 62, 65.)

Toiseen tutkimuskysymykseen voidaan saada tietoa kvalitatiivisen tutkimusasetelman keinoin. Ymmärtääksemme miten lähiesihenkilön johtamistapaa tulisi kehittää, jotta se lisäisi henkilöstön työhön sitoutumista, tarvitaan ihmisten omia kuvauksia aiheesta. Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen (2018) mukaan kvalitatiivisen tutkimusotteen ominaispiirteitä ovat mm. strukturoimattomuus, subjektiivisuus, relativistisuus, induktiivinen analyysi, otoksen tarkoituksenmukaisuus ja tulosten ainutlaatuisuus (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2018: 72–74).

Tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmänä on kyselytutkimus, jonka avulla voidaan kerätä tietoa suuresta tutkimusjoukosta. Tarkoituksena oli saada tarkasteltavasta ilmiöstä mahdollisimman luotettava, kattava ja monipuolinen kuva. Kyselytutkimuksessa selvitetään tietyn ilmiön esiintyvyyden jakautumista ja tulokset pyritään yleistämään otoksesta koko perusjoukkoon. Koska kyselylomake on tutkimuksen mittausväline, on sen laatiminen tutkimuksen kriittisin vaihe (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2018: 114). Kysely koostuu tutkimusilmiötä koskevista kysymyksistä. Tutkimuksen kysymysten ja teorian on oltava yhdenmukaisia. (Kananen 2015: 96.) Kyselylomakkeen (liite 3.) suunnittelussa huomioitiin vastaajien mahdollinen aika ja halu vastata kyselyyn työtehtävien ohessa. Kyselylomake muotoiltiin kohtuullisen pituiseksi ja ulkoasultaan selkeäksi. Kysymyksenasettelussa pyrittiin ymmärrettävyyteen, huomioiden samalla kysymysten kattavuus tutkimusongelman kannalta. Kyselylomake testattiin ennen kyselyn toteuttamista kyselyyn osallistumattomilla henkilöillä. (Tietoarkisto 2021 c).

Kyselylomake muodostui kahdesta kvantitatiivisen tutkimusotteen strukturoidusta viisiportaisesta Likert-asteikollisesta kysymyksestä. Likert-asteikko mittaa tutkittavista asioista samanmielisyyttä väittämien avulla (Vilkkä 2007: 46). Palvelevan johtamisen teoriasta on saatavilla tutkimustietoa ja operationalisoituja malleja, jotka mahdollistivat yksityiskohtaisten kysymysten esittämisen. Kyselylomakkeen ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin vastaajia kertomaan, miten paljon tietyt piirteet kuvasivat heidän esihenkilöitään. Piirryhmät laadittiin van Dierendonckin (2011) palvelevan johtajuuden operationalisoinnin pohjalta. Näihin ominaispiirteisiin lisättiin van Dierendonckin niihin liittämiä palvelevaa johtamistapaa kuvaavia määreitä, sillä pelkkien yksisanaisten piirteiden ajateltiin olevan hankalasti ymmärrettävissä.

Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen ensimmäisessä kysymyksessä käytettiin seuraavia vastausvaihtoehtoja:

1. ei kuvaa lainkaan
2. kuvaa hieman
3. kuvaa kohtalaisesti
4. kuvaa paljon
5. kuvaa erittäin paljon

Toisessa viisiportaisessa Likert-asteikollisessa kysymyksessä tiedusteltiin esihenkilön johtamistavan merkityksellisyyttä vastaajien työhön sitoutumiselle seuraavien vastausvaihtoehtojen avulla:

1. ei lainkaan merkityksellinen
2. ei kovin merkityksellinen
3. neutraali
4. melko merkityksellinen
5. erittäin merkityksellinen

Avoim kysymys tarkoittaa kysymystyyppiä, jossa kysymykset ovat joko tiettyyn aiheeseen rajattuja tai täysin rajaamattomia kysymyksiä. Avoimen kysymyksen muotoilussa kiinnitettiin huomiota siihen, että vastauksia saataisiin asetettuun tutkimuskysymykseen. Huonosti rajatut avoimet kysymykset voivatkin olla tutkimuksen kannalta hyödyttömiä. Avoimilla kysymyksillä voidaan kartoittaa erityisesti mielipiteitä ja kokemuksia, joita strukturoiduilla kysymyksillä on vaikeaa saada. (Kananen 2008: 25–26.)

Opinnäytetyön kohteena oli suuri määrä henkilöstöä, joten kysely toteutettiin sähköisen kyselylomakkeen avulla. Kutsu kyselyyn linkkeineen jaettiin Myllypuron seniorikeskuksen ja Itäkeskuksen palvelutalon johtajien henkilöstölle välittämässä sähköpostikirjeissä. Kyselylomakkeena käytettiin tietoturvallista Metropolian E-lomakepohjaa. Kyselyssä ei tiedusteltu osallistujien taustatietoja. Nimettömät vastaukset tulivat suoraan tutkimuksen tekijälle. Kysely toteutettiin ensin 6.–30.4.2022, ja matalan vastausprosentin takia uudelleen 2.–31.5.2022.

#### 4.3 Analyysimenetelmät

Opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen monimenetelmäisyyden takia aineistoa analysointiin sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti. Strukturoitujen kysymysten analyysimenetelmänä käytettiin tutkimusaineiston pienen koon vuoksi tilastollisesti kuvaavaa analyysia ja tulokset havainnollistettiin taulukkomuotoisesti suhteellisina osuuksina eli prosentteina. Kuvailevalla analyysilla aineistosta pyritään ymmärtämään ilmiöiden määriä ja yleisyyttä. (Kananen 2008: 51.) Aineiston tiivistämisessä käytettiin apuna SPSS-ohjelmaa ja Excel taulukointia.

Opinnäytetyön tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset ohjaavat laadullisen aineiston tulkintaa. Tässä kyselytutkimuksessa laadullista sisällönanalyysia hyödynnettiin avoimen kysymyksen vastausten käsittelyssä antamaan lisätietoa erityisesti työntekijöiden kokemuksista sekä ajatuksista. Teemoittelun, erittelyn ja yhdistelyn kautta vastauksista yritettiin löytää yhteneväisyyksiä sekä toistuvuutta. Sisällönanalyysilla pyritään havaitsemaan aineistosta eroavaisuudet ja yhtäläisyydet, sekä saamaan tutkimuksessa kerätty tieto yleistettävään, selkeään, kuvattavaan ja tulkittavaan muotoon. Sisällönanalyysin avulla aineistosta voidaan perustellun tulkinnan kautta tehdä luotettavia johtopäätöksiä. (Puusa & Juuti 2020: 145–149.)

Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa aineistoa käytiin läpi lukien useita kertoja, jotta saatiin yleiskuva vastauksien määrästä, laadusta sekä käytettävyydestä. Sisällönanalyysin toisessa vaiheessa aineistosta etsittiin pelkistämällä alkuperäisilmaisuja. Niissä toistuvien käsitteiden mukaan vastaukset kategorisoitiin van Dierendonckin operationalisoinnin mukaisiin ryhmiin. Ryhmitellyt vastaukset teemoiteltiin ja tiivistettiin pelkistetympään muotoon. Näin saatiin informaatioarvoltaan rikas aineisto, josta pystyttiin tulkitsemalla tekemään johtopäätöksiä sitoutumista lisäävästä johtamistavasta (Puusa & Juuti 2020: 145–149).

## 5 Tulokset

Kyselyyn vastasi yhteensä 70 tehostetussa palveluasumisessa työskentelevää työntekijää (n = 70). Yhteensä kyselyyn osallistuneissa yksiköissä oli kyselyn toteuttamisen aikana noin 200 vakanssia, joista osa oli avoimia. Tämän lisäksi sijaisuuksista ja osaikaisista työsuhteista johtuen tarkkaa työntekijämäärää ei ollut tiedossa. Näin ollen vastauskattavuus kyselyyn oli  $\approx 35\%$ .

### 5.1 Lähiesihenkilön koetut palvelevan johtajan ominaispiirteet

Opinnäytetyöhön vastanneet kokivat voimaannuttamisen ja yksilöiden kehittämisen, aidon kiinnostuksen, itseohjautuvuuteen rohkaisemisen ja tiedon jakamisen kuvaavan esihenkilöään seuraavasti (ks. taulukko 1).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1. ei kuvaa lainkaan	2	2,2	2,9	2,9
2. kuvaa hieman	17	18,7	24,3	27,1
3. kuvaa kohtalaisesti	27	29,7	38,6	65,7
4. kuvaa paljon	21	23,1	30,0	95,7
5. kuvaa erittäin paljon	3	3,3	4,3	100,0
Total	70	76,9	100,0	

Taulukko 1. Esihenkilön koetut palvelevan johtajan ominaispiirteet. Kysymys 1/1.

2,9 % työntekijöistä oli sitä mieltä, etteivät voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen, rohkaiseminen itseohjautuvuuteen, aito kiinnostus ja tiedon jakaminen kuvaa lainkaan heidän tämänhetkistä esihenkilöään. 24,3 % oli sitä mieltä, että nämä piirteet kuvaavat hieman, 38,6 % että piirteet kuvaavat heidän esihenkilöään kohtalaisesti. 30 % koki, että piirteet kuvaavat paljon ja 4,3 % että ne kuvaavat erittäin paljon heidän nykyistä esihenkilöään.

Kyselyyn vastanneet kokivat nöyryyden, arvostuksen ja kunnioituksen kuvaavan lähiesihenkilöään seuraavasti (ks. taulukko 2).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1. ei kuvaa lainkaan	4	4,4	5,7	5,7
2. kuvaa hieman	15	16,5	21,4	27,1
3. kuvaa kohtalaisesti	22	24,2	31,4	58,6
4. kuvaa paljon	20	22,0	28,6	87,1
5. kuvaa erittäin paljon	9	9,9	12,9	100,0
Total	70	76,9	100,0	

Taulukko 2. Esihenkilön koetut palvelevan johtajan ominaispiirteet. Kysymys 1/2.

5,7 % työntekijöistä oli sitä mieltä, etteivät nöyryys, arvostus ja kunnioitus kuvaa lainkaan heidän tämänhetkistä esihenkilöään. 21,4 % oli sitä mieltä, että nämä piirteet kuvaavat hieman, 31,4 % että piirteet kuvaavat heidän esihenkilöään kohtalaisesti. 28,6 % koki, että piirteet kuvaavat paljon ja 12,9 % että ne kuvaavat erittäin paljon heidän nykyistä esihenkilöään.

Kyselyyn vastanneet kokivat aitouden, rehellisyyden, luotettavuuden, vilpittömyyden ja läpinäkyvyyden kuvaavan esihenkilöään seuraavasti (ks. taulukko 3).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1. ei kuvaa lainkaan	3	3,3	4,3	4,3
2. kuvaa hieman	15	16,5	21,4	25,7
3. kuvaa kohtalaisesti	23	25,3	32,9	58,6
4. kuvaa paljon	18	19,8	25,7	84,3
5. kuvaa erittäin paljon	11	12,1	15,7	100,0
Total	70	76,9	100,0	

Taulukko 3. Esihenkilön koetut palvelevan johtajan ominaispiirteet. Kysymys 1/3.

4,3 % työntekijöistä oli sitä mieltä, etteivät aitous, rehellisyys, luotettavuus, vilpittömyys ja läpinäkyvyys kuvaa lainkaan heidän tämänhetkistä esihenkilöään. 21,4 % oli sitä mieltä, että nämä piirteet kuvaavat hieman, 32,9 % että piirteet kuvaavat heidän esihenkilöään kohtalaisesti. 25,7 % koki, että piirteet kuvaavat paljon ja 15,7 % että ne kuvaavat erittäin paljon heidän nykyistä esihenkilöään.

Opinnäytetyön kyselyyn vastanneet kokivat myötälämisen, empatian ja myötätunnon kuvaavan lähiesihenkilöään seuraavasti (ks. taulukko 4).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1. ei kuvaa lainkaan	4	4,4	5,7	5,7
2. kuvaa hieman	11	12,1	15,7	21,4
3. kuvaa kohtalaisesti	28	30,8	40,0	61,4
4. kuvaa paljon	13	14,3	18,6	80,0
5. kuvaa erittäin paljon	14	15,4	20,0	100,0
Total	70	76,9	100,0	

Taulukko 4. Esihenkilön koetut palvelevan johtajan ominaispiirteet. Kysymys 1/4.

5,7 % työntekijöistä oli sitä mieltä, etteivät myötäeläminen, empatia ja myötätunto kuvaa lainkaan heidän tämänhetkistä esihenkilöään. 15,7 % oli sitä mieltä, että nämä piirteet kuvaavat hieman, 40 % että piirteet kuvaavat heidän esihenkilöään kohtalaisesti. 18,6 % koki, että piirteet kuvaavat paljon ja 20 % että ne kuvaavat erittäin paljon heidän nykyistä esihenkilöään.

Vastaajat kokivat vastuuttamisen ja luottamuksen kuvaavan lähiesihenkilöään seuraavasti (ks. taulukko 5).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2. kuvaa hieman	9	9,9	12,9	12,9
3. kuvaa kohtalaisesti	24	26,4	34,3	47,1
4. kuvaa paljon	25	27,5	35,7	82,9
5. kuvaa erittäin paljon	12	13,2	17,1	100,0
Total	70	76,9	100,0	

Taulukko 5. Esihenkilön koetut palvelevan johtajan ominaispiirteet. Kysymys 1/5.

0 % työntekijöistä oli sitä mieltä, etteivät vastuuttaminen ja luottamus kuvaa lainkaan heidän tämänhetkistä esihenkilöään. 12,9 % oli sitä mieltä, että nämä piirteet kuvaavat hieman, 34,3 % että piirteet kuvaavat heidän esihenkilöään kohtalaisesti. 35,7 % koki, että piirteet kuvaavat paljon ja 17,1 % että ne kuvaavat erittäin paljon heidän nykyistä esihenkilöään.

Kyselyyn vastanneet kokivat suunnan näyttämisen, esimerkkinä olemisen, lojaalisuuden, epäitsekkyuden ja johdonmukaisuuden kuvaavan esihenkilöään seuraavasti (ks. taulukko 6).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1. ei kuvaa lainkaan	8	8,8	11,4	11,4
2. kuvaa hieman	17	18,7	24,3	35,7
3. kuvaa kohtalaisesti	22	24,2	31,4	67,1
4. kuvaa paljon	18	19,8	25,7	92,9
5. kuvaa erittäin paljon	5	5,5	7,1	100,0
Total	70	76,9	100,0	

Taulukko 6. Esihenkilön koetut palvelevan johtajan ominaispiirteet. Kysymys 1/6.

11,4 % työntekijöistä oli sitä mieltä, etteivät suunnan näyttäminen, esimerkkinä oleminen, lojaalisuus, epäitsekkyyks ja johdonmukaisuus kuvaa lainkaan heidän tämänhetkistä esihenkilöään. 24,3 % oli sitä mieltä, että nämä piirteet kuvaavat hieman, 31,4 % että piirteet kuvaavat heidän esihenkilöään kohtalaisesti. 25,7 % koki, että piirteet kuvaavat paljon ja 7,1 % että ne kuvaavat erittäin paljon heidän nykyistä esihenkilöään

## 5.2 Lähiesihenkilön johtamistavan merkityksellisyys työhön sitoutumiselle

Opinnäytetyön kyselyn toisessa kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien mielipidettä lähiesihenkilön johtamistavan merkityksestä työhön sitoutumiselleen (ks. taulukko 7).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2. ei kovin merkityksellinen	5	5,5	7,1	7,1
3. neutraali	17	18,7	24,3	31,4
4. melko merkityksellinen	20	22,0	28,6	60,0
5. erittäin merkityksellinen	28	30,8	40,0	100,0
Total	70	76,9	100,0	

Taulukko 7. Lähiesihenkilön johtamistavan merkitys työhön sitoutumiselle. Kysymys 2.

0 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei lähiesihenkilön johtamistapa ole heidän työhön sitoutumiselleen lainkaan merkityksellinen. 7,1 % koki, ettei johtamistapa ole kovin merkityksellinen. Neutraaliksi merkityksen koki 24,3 % vastaajista. 28,6 % koki esihenkilön johtamistavan olevan melko merkityksellinen ja 40 % erittäin merkityksellinen.

### 5.3 Henkilöstön näkemyksiä työhön sitoutumista lisäävästä johtamistavasta

Opinnäytetyön kyselyn avoimessa kysymyksessä pyydettiin vastaajia kertomaan, millainen lähiesihenkilön johtamistapa lisäisi heidän työhön sitoutumistaan. Sisällön analyysissä avoimen kysymyksen vastaukset jaoteltiin strukturoitujen kysymysten kaltaisesti van Dierendonckin (2011) määrittämän kuuden palvelevan johtamistavan ominaispiirteen kautta.

#### **Voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen, aito kiinnostus, rohkaiseminen itseohjautuvuuteen, tiedon jakaminen**

Kyselyyn vastanneista moni korosti työhön sitoutumistaan lisääviksi tekijöiksi esihenkilön kannustuksen ja tuen. Keinoina nähtiin rohkaisu, ohjaaminen, neuvominen, kuuntelevuus ja saavutettavuus. Sitoutumista tukevassa johtamistavassa esihenkilö huomioi työntekijät, ja välittää aidosti heidän hyvinvoinnistaan tukien sitä johtamisen keinoin. Työhön sitoutumista edistävä esihenkilö on kyselyn perusteella sekä motivoiva että motivoitunut. Henkilöstön työhön sitoutumista lisäisi johtamistapa, jossa esihenkilö rohkaisee itseohjautuvuuteen. Kyselyn mukaan itseohjautuvuus ei kuitenkaan toimi, jos sitä ei osata johtaa. Myös valmentava ote, sekä tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuraaminen koettiin tärkeäksi.

Esihenkilö, joka tukee ja kannustaa työntekijöitä myös kehittämään työtä, ja kehittää sitä yhdessä työntekijöiden kanssa, sekä antaa heille mahdollisuuden vaikuttaa, lisäisi henkilöstön sitoutumista työhönsä. Henkilöstön sitoutumista lisäisi myös esihenkilö, joka tunnistaa työpanoksen ja muistaa kehua. Moni piti tärkeänä palautteen ja varsinkin positiivisen palautteen antamista.

Kyselyn mukaan henkilöstön työhön sitoutumista vahvistaa esihenkilö, joka käy aktiivisesti kehityskeskusteluita, ja huolehtii henkilöstön osaamisesta seuraten heidän tuen ja kehittymisen tarpeitaan, sekä ohjaa tarvittaessa koulutukseen. Henkilöstön vahvuuksien ja kiinnostuksenkohteiden huomioiminen työtehtävissä ja vastuualueissa, sekä työntekijän hyvien ominaisuuksien korostaminen ja kehittäminen lisää kyselyn perusteella työhön sitoutumista. Myös sitä että, että työtehtävät tarkistetaan toiminnan muuttuessa, ja että esihenkilö ohjaa ajan niiden hoitamiseen pidettiin tärkeänä.

Useat vastaajista nostivat merkitykselliseksi esihenkilön roolin koko yksikön tavoitavassa tiedonkulussa ja siitä huolehtimisessa. Esihenkilön toivottiin ymmärtävän hyvissä

ajoin tapahtuvan tiedottamisen tärkeyden. Varsinkin työn organisoinnin kannalta oleellisissa tilanteissa, kuten henkilöstöressurssin muuttuessa toivottiin reaaliaikaista tiedottamista. Myös henkilöstön osaaminen vuoroissa ja perehdytyksen organisointi koettiin tärkeiksi tietää oikea-aikaisesti. Säännöllisten tiimipalaverien järjestämisen katsottiin myös lisäävän työhön sitoutumista.

### **Nöyryys, arvostus, kunnioitus**

Usean vastaajan mielestä työntekijän mielipidettä kuunteleva esihenkilö lisäisi heidän työhön sitoutumistaan. Kunnioittava, arvostava ja ystävällinen olivat monen vastaajan näkemyksen mukaan tärkeitä määreitä esihenkilön kohdalla. Lisäksi toivottiin esihenkilöltä kunnioittavaa ja arvostavaa tapaa kommunikoida. Sitoutumista vähentäviksi tekijöiksi koettiin autoritääriinen johtamistapa, pomottaminen, huutaminen ja uhkailu esim. varoituksilla.

Työhön sitoutumista lisäävän esihenkilön johtamistapa on kyselyyn vastanneiden mukaan tuttavallinen ja epämuodollinen, mutta myös asiallinen ja napakka. Esihenkilön toivottiin kohtaavan työntekijät yksilöinä, saaden heidän olonsa tuntumaan merkitykselliseksi. Sitoutumista koettiin lisäävän myös esihenkilön, joka ei korosta itseään, luottaa työntekijöihin ottaen heiltä oppia ja antaen kiitosta, säilyttäen silti esihenkilöytensä.

### **Aitous, rehellisyys, luotettavuus, vilpittömyys, läpinäkyvyys**

Kyselyn perusteella työhön sitoutumista edistävä esihenkilö on tasapuolinen ja tasa-arvoinen, sekä puolueeton ja oikeudenmukainen. Hän huolehtii toiminnan läpinäkyvyydestä suosimatta ketään. Esihenkilön aitous, rehellisyys ja luotettavuus mainittiin tärkeinä ominaisuuksina. Rauhallinen, turvallinen, sekä helposti lähestyttävä esihenkilö, jolle voi puhua suoraan ja avoimesti lisäisi henkilöstön työhön sitoutumista. Lisäksi toivottiin, että esihenkilö kykenisi refleктоimaan omaa toimintaansa.

### **Myötäeläminen, empatia, myötätunto**

Kyselyn mukaan työntekijöiden työhön sitoutumista edistäisi johtamistapa, jossa esihenkilö olisi kiinnostunut työntekijöiden jaksamisesta. Esihenkilön välittävä, ymmärtävä ja empaattinen suhtautuminen koettiin tärkeiksi. Henkinen tuki ja kuunteleminen nähtiin merkittävänä, lisäksi toivottiin, että esihenkilöllä olisi tähän enemmän aikaa. Esihenkilötyössä tärkeänä nähtiin myös riittävästä työoloista huolehtiminen.

### **Vastuuttaminen, luottamus**

Useimmin sitoutumista lisäävistä tekijöistä oli mainittu esihenkilön luottamus työntekijöihin. Esihenkilöltä toivottiin kykyä delegoida, joustaa ja antaa työntekijöille rauha, sekä vapaus tehdä työnsä omien suunnitelmiansa mukaan. Esihenkilön tärkeäksi tehtäväksi nähtiin myös huolehtia siitä, että työtehtävät ovat selkeät ja kaikkia vastuutetaan tasapuolisesti.

### **Suunnan näyttäminen, esimerkkinä oleminen, lojaalisuus, epäitsekkyyys, johdonmukaisuus**

Monet kyselyyn vastanneista kokivat, että heidän työhön sitoutumistaan lisäisi esimerkiksi johtava, sekä vastuuta ottava ja kantava esihenkilö, joka toimii työyhteisössä suunnannäyttäjänä, välittäen selkeän näkemyksen ja luotsaten visiota eteenpäin. Kyselyn mukaan sitoutumista lisäävä esihenkilö omaa sisäistä yrittäjäyyttä ja on jatkuvassa vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa toteuttaen selkeää suunnitelmaa. Myös johdonmukaisuutta ja sovitusta asioista kiinni pitävää esihenkilöä pidettiin työhön sitoutumista lisäävänä. Vastauksissa arvostettiin tilanteiden ennakointia, organisointitaitoja, ongelmanratkaisukykyä, järjestelmällisyyttä, sekä asioiden hoitamista luvattulla tavalla ja tiedossa olevan aikataulun mukaisesti.

Esihenkilö, joka on itse innostunut ja sitoutunut voi kyselyn mukaan lisätä henkilöstönkin sitoutumista. Tällainen esihenkilö tuo myös asioita rohkeasti esille ja vie realistista tietoa johdolle. Henkilöstön puolustamisen tarvittaessa koettiin myös lisäävän sitoutumista. Sitoutumista lisäävällä esihenkilöllä on taitoa pitkänäköiseen henkilöstöjohtamiseen, ollen aktiivinen, yhteisöllinen, keskusteleva, sanavalmis, omaten näkökulmia ja osaten sanoa perustellusti ei. Kyselyn perusteella tällaisen esihenkilön suhtautuminen on avointa ja avarakatseista, mutta hän pitää silti jalat maassa. Työhön sitoutumista lisäävä esihenkilö on kehittämishenkinen- ja -myönteinen suunnitellen toimintaa yhdessä työntekijöiden kanssa. Esihenkilön tulee ohjata yhteistä kehittelyä, eikä hän saa jäädä sivuun.

Kyselyn mukaan sitoutumista edistäisi johtajan roolin ottava esihenkilö, joka huolehtii, että työyhteisöllä on pelisäännöt ja edellyttää työntekijöitä toimimaan yhteisesti sovitun mukaisesti puuttuen rohkeasti, mutta asiallisesti mahdollisiin epäkohtiin ja epäasiallisuuksiin heti niiden tultua esiin syyttelemättä silti aiheettomasti ketään. Sitoutumista lisäisi napakka, asioita puheeksi ottava ja tarvittaessa nopeasti eteenpäin vievä esihenkilö, joka puuttuisi esim. irtisanoutumisten syihin.

Henkilöstön sitoutumista edistää kyselyn mukaan esihenkilö, joka on läsnä ja tavoitettavissa helposti, sekä tunnistaa henkilöstön ja asukkaitten tuen tarpeen huolehtien riittävästä resursseista ollen valmis auttamaan kaikissa tilanteissa, tarvittaessa myös hoitotyössä. Esihenkilön toivottiin olevan tavoitettavissa toiminnan kannalta oleellisina aikoina. Esihenkilön läsnäolo arjessa, ymmärrys ja tietoisuus käytännön toiminnasta, henkilöstön työnkuvista ja haasteista, sekä osallistuminen päivittäiseen keskusteluun lisäisi kyselyn mukaan henkilöstön työhön sitoutumista.

Tärkeänä pidettiin esihenkilön vahvaa osaamista ja ammatillista näkemystä ikääntyneiden hoidosta ja sen arvioinnista, sekä aitoa kiinnostusta ja ymmärrystä perustehtävästä, asukkaista, heidän tarpeistaan, sekä työyhteisöstä. Työhön sitoutumista lisäisivät työvuorolistojen huolellinen suunnittelu ja toimittaminen ajoissa. Myös HaiPro ja S-Pro-, sekä työsuojelupakki-ilmoitusten säännöllinen läpi käyminen lisäisi työhön sitoutumista. Merkityksellisenä pidettiin myös sitä, että esihenkilö pitäisi huolta omasta kehittämisestään ja osaamisestaan, sekä itsestään.

## **6 Johtopäätökset**

Opinnäytetyöhön liittyvästä kyselystä saadun tiedon avulla voidaan lisätä ymmärrystä siitä, miten lähiesihenkilötyötä tulisi kehittää, jotta henkilöstö olisi mahdollisimman sitoutunut työhönsä. Lisäksi voidaan tarkastella kyselyn tuloksia suhteessa palvelemaan johtamistapaan. Millaisia mahdollisuuksia palvelevalla johtamistavalla olisi henkilöstön työhön sitoutumisen edistämiseksi?

Huonon hoivan oletetaan vahvasti liittyvän resurssien ja asiakaslähtöisyyden yhteensovittamisen ongelmallisuuteen. Räsänen (2011) mukaan ikääntyneiden hyvän elämänlaadun kannalta resurssien määrää merkityksellisempää on resurssien oikeanlainen kohdentaminen. On siis ensiarvoisen tärkeää, että esihenkilöt tuntevat yksikön toiminnan ja käytänteet mahdollisimman hyvin. Koska ikääntyneille tärkeät asiat tapahtuvat heidän arjessaan on palvelun johtajilla oltava vahva gerontologinen osaaminen ja käytännön tuntemus arjen toiminnan johtamisessa. (Räsänen 2011:184.) Viitala (2014) esittää pehmeän henkilöstösuunnittelun olevan määrällisen ennakkoinnin lisäksi myös laadullista koskien hyvinvointia ja osaamistarpeita (Viitala 2014: 64). Opinnäytetyön kyselyn perusteella henkilöstön työhön sitoutumista lisäisikin esihenkilön vahva käsitys käytännön toiminnasta ja haasteista. Tärkeäksi koettiin esihenkilön ymmärrys vastuutaan resurssien tarkoituksenmukaisessa ohjaamisessa ja oikea-aikaisessa tiedonku-

lussa varsinkin muuttuvissa tilanteissa. Vastaajista moni näkisi tärkeäksi myös esihenkilön ajoittaisen osallistumisen itse hoitotyöhön. Varsinkin hankalissa tilanteissa esihenkilön avun käytännön työtehtävissä nähtäisiin vahvistavan omaa sitoutumista työhön.

Rytkösen (2019) tutkimus osoittaa, ettei sanattoman viestinnän arvoa tule unohtaa. Myös esihenkilön kiinnostumattomuus johdettaviaan kohtaan näkyy. (Rytkönen 2019: 104.) Opinnäytetyön kyselyn mukaan aidon kiinnostuksen katsottiinkin pitkälti välittyvän esihenkilön konkreettisesta mukanaolosta, ja tätä kautta syntyvästä ymmärryksestä. Räsänen (2011) tutkimuksen mukaan korkea organisaatorakenne heikensi asiakkaiden elämänlaatua johdon keskittyessä vain hallinnollisiin tehtäviin. Ikääntyneiden palveluissa asiakkaan elämänlaadusta huolehtiminen on kuitenkin myös johtamisen tärkein tavoite. (Räsänen, 2011: 155–156.) Palvelevaa johtamistapaa kehittyikin tyypillisesti matalan hierarkian vähemmän strukturoituun organisaatorakenteeseen esihenkilön ja johdettavien tasa-arvoisemman suhteen takia. Pohjoismaiseen valtaetäisyydeltään pieneen kulttuuriin palveleva johtamistapa soveltuu hyvin. (Ahokas & Stenius, 2014: 312.) Matala organisaatorakenne on lisäksi ketterämpi ja innovatiivisempi (Martela 2017: 124–125).

Viitalan (2014) mukaan henkilöstön hyvään työhön yhdistämiä piirteitä ovat rakenteellisesti selkeän työn lisäksi vaikutusmahdollisuudet ja työn monipuolinen sisältö. Merkityksellisyys ja vuorovaikutus ovat mielekkäässä työssä tärkeitä tekijöitä. (Viitala 2014: 12–13.) Opinnäytetyön tulosten mukaan vapaus tehdä työtä omien suunnitelmien mukaan lisäisi henkilöstön työhön sitoutumista. Ihmiset sitoutuvat paremmin asioihin, joihin pystyvät itse vaikuttamaan (Suominen ym. 2009: 12–13). Kannustaminen, sekä työstä saadun palautteen merkitys koettiin myös kyselyn tuloksissa suureksi. Palkitseminen oli mainittu aineistossa kerran. Tästä voitaisiin päätellä suullisesti annettun tunnustuksen olevan työntekijän sitoutumiselle aineellista palkitsemista merkityksellisempää. Viitalan (2014) mukaan on tärkeää kiinnittää huomiota motivoivien tehtävänkuvien, sekä suoritusten seurannan ohella läpinäkyviin palkitsemiskäytäntöihin (Viitala 2014: 64). Henkilöstön voimakkaampi osallistaminen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen palkitsemiskäytännöissä laskisivat asetelmaa esihenkilön valta-asemasta entisestään, ja toisivat päätöksentekoa lähemmäs henkilöstöä.

Kyselyn perusteella henkilöstön työhön sitoutumista vahvistaisi esihenkilö, joka käy aktiivisesti kehityskeskusteluita. Tärkeänä pidettiin esihenkilön ymmärrystä henkilöstön vahvuuksista ja osaamisesta. Toivottiin myös, että esihenkilö johtaisi toiminnan muutosten mukaista työtehtävien uudelleen arviointia. Hakasen (2011) mukaan esihenkilön tärkeänä tehtävänä onkin huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista ja sitoutumisesta mielek-

käiden työtehtävien kautta. Läsnä olevien työntekijöiden hyödyntämättömästä potentiaalista ja voimavaroista voi koitua organisaatiolle sairaspöissaoloja suurempia kustannuksia. (Hakanen 2011: 138.) Laadunvalvonnasta, kehittämisestä ja oikea-aikaisesta tiedonkulusta vastuuta kantava esihenkilö koettiin tämän opinnäytetyön kyselyn perusteella henkilöstön työhön sitoutumista edistäväksi tekijäksi. Räsänen (2011) tutkimuksen mukaan laadunhallinnalla ja henkilöstön tyytyväisyydellä onkin yhteys, ja nämä henkilöstön hyvinvointia tukevat tekijät edesauttoivat laadukkaampaa hoivaa (Räsänen, 2011: 148).

Palvelevassa johtamistavassa jokaisen työntekijän kasvun tukeminen on merkityksellistä (Liden ym. 2014: 370–371). Tukea antavan, itseohjautuvuuteen ja työn kehittämiseen kannustavan esihenkilön koettaisiinkin lisäävän työhön sitoutumista. Tikkasen (2015) mukaan uudenlaiselta johtamiselta toivotaan kykyä itseohjautuvien työyhteisöjen valmentamiseen ja oppimisen tukemiseen. Taitoa luoda avoin, läpinäkyvä, keskusteleva, selkeät yhteiset arvot omaava ja yhdenvertainen työkuulttuuri. (Tikkanen 2015: 205.) Itseohjautuvuuden toteutumisessa tärkeänä pidettiin esihenkilön vastuuta henkilöstön tasapuolisesta osallistumisesta. Johtamattoman itseohjautuvuuden koettiin heikentävän sitoutumista. Itseohjautuvuuden ei kuulukaan olla kaaosta ja rakenteiden puuttumista, vaan hierarkkisuuteen nähden toisenlainen tapa johtaa ja organisoida työtä (Martela 2021: 9). Opinnäytetyön kyselyyn vastanneet kokivat henkilöstön voimaannuttamisen ja yksilöiden kehittämisen, aidon kiinnostuksen, itseohjautuvuuteen rohkaisemisen ja tiedon jakamisen kuvaavan omaa esihenkilöään kohtalaisesti.

Kyselyyn vastanneet kertoivat ystävällisen, itseään korostamattoman, kunnioittavasti ja arvostavasti ihmiset kohtaavan esihenkilön lisäävän työhön sitoutumistaan. Palvelevan johtajan motivaatio johtaa perustuu mm. haluun toimia roolimallina työyhteisön yhteisen hyvän kulttuurille, ja tämänkaltainen toiminta on vastakohta oman aseman pönkittämiselle ja oman edun tavoittelulle (Hakanen ym. 2012: 11). Koska palveleva johtaja on nöyrä, hän tunnistaa heikkoutensa ja havaitsee työyhteisöstään aktiivisesti täydentävää osaamista parhaiden tulosten saavuttamiseksi (Hakanen 2011: 78). Kyselyn mukaan henkilöstöltään oppiva esihenkilö lisää työhön sitoutumista.

Sosiaali- ja terveysalan eettisten periaatteiden mukaan sosiaali- ja terveydenhuollossa on kyse inhimillisestä ja arvostavasta vuorovaikutuksesta (Etene-julkaisu 46 2018: 56–57). Kyselyyn vastanneet pitivätkin erittäin tärkeänä esihenkilön kykyä kuunnella työntekijöiden mielipidettä. Sitoutumistaan heikentäviksi tekijöiksi vastaajat kuvailivat pomottavan johtamistavan ja uhkailun. Hakasen (2011) mukaan palvelevan johtamisen vastakohtia ovatkin mm. autoritäärinen johtaminen, sekä välinpitämätön johtaminen,

jossa työntekijöitä ei kuunnella ja he kokevat olevansa korvattavissa (Hakanen 2011: 81). Johtajan tulisi kehittyä peilaten toimintaansa suhteessa työyhteisönsä muihin jäseniin. Tällaiseen itsereflektioon perustuu muissa johtamistyyeissä näkymätön palvelevan johtajan nöyryys. (Walumbwa, Hartnell & Oke, 2010: 518.) Henkilöstö toivoikin esihenkilön kykenevän refleктоimaan omaa toimintaansa. Myllypuron seniorikeskuksen ja Itäkeskuksen palvelutalon henkilöstö kokivat nöyryyden, arvostuksen ja kunnioituksen kuvaavan esihenkilöään kohtalaisesti.

Nykypäivän johtamisessa korostuu myös moninaisuuden johtaminen. Sen tavoitteena on antaa jokaiselle yhtäläinen mahdollisuus kasvaa ja kehittyä yksilönä. (Lappalainen & Auno 2015: 104.) Päätöksenteon läpinäkyvyys ja avoin vuorovaikutus esim. yksilöllisten työjärjestelyjen syistä helpottavat työyhteisön moninaisuuden ymmärtämisessä (Kukkonen 2015: 121; Mäkelä 2015: 181). Kyselyyn vastanneiden työhön sitoutumista lisäisikin esihenkilön tasa-arvoinen ja rehellinen toiminta. Tutkimuksen mukaan palveleva johtamistapa luo työpaikoille oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen ilmapiiriä (Hakanen ym. 2012: 29).

Liian stabiili ja homogeeninen työyhteisö ei kehity (Lappalainen & Auno 2015: 102). Moninaisuus tarkoittaa kaikkia niitä piirteitä, jotka tekevät ihmisestä oman itsensä. Esihenkilön ymmärrys moninaisuudesta ratkaisee, miten moninaisuus työyhteisössä onnistutaan kääntämään voimavaraksi. Moninaisuuden johtamisen kautta voidaan tukea myös innovatiivisuutta, imagoa ja organisaatiositoutumista. (Mäkelä 2015: 176.) Moninaiseen ajatteluun kuuluu turvallinen ja hedelmällinen osaamisen ja näkemysten vaihtaminen, monimuotoisuuden johtamisen keinoin tuettuna. Myös erilaiset motiivit saavat meidät toimimaan samoissa tilanteissa eri tavoin. (Raivio 2015: 188–190, 193.) Kyselyyn vastanneet kokivat tasapuolisen, puolueettoman ja ketään suosimattoman esihenkilön tukevan omaa työhön sitoutumistaan. Palvelevassa johtamistavassa korostuu moraalinen vastuu muista ihmisistä ja yhteiskunnasta (Juuti 2013: 149). Aitous, rehellisyys, luotettavuus, vilpittömyys ja läpinäkyvyys kuvasivat lähiesihenkilöitä vastaajien mukaan kohtalaisesti.

Työntekijöiden jaksamisesta kiinnostunut, kuunteleva ja ymmärtävä esihenkilö koettiin kyselyssä sitoutumista lisääväksi. van Dierendonckin (2011) ja Hakasen (2011) mukaan palveleva johtaja on empaattinen, eli hän kykenee ymmärtämään muiden tunteita, ja sen että olemme kaikki erilaisia. Hän ymmärtää myös virheitä ja epäonnistumisia, ja käsittelee niitä oikeassa yhteydessä. (van Dierendonck 2011: 1228–1231; Hakanen 2011: 78.) Empatiaa osoittamalla esihenkilö tukee myös työyhteisön suvaitsevaisuutta. Siksi moni-

naisuudelle ja yksilöllisille ratkaisuille myönteisen työyhteisökulttuurin johtaminen on tärkeää (Kukkonen 2015: 121). Suurin osa kyselyyn vastanneista koki myötäelämisen, empatian ja myötätunnon kuvaavan esihenkilöään kohtalaisesti.

Opinnäytetyöni kyselyn vastauksissa esihenkilön luottamus henkilöstön ammattitaitoa kohtaan oli yleisimmin mainittu sitoutumista lisäävä tekijä. Moni koki myös, että esihenkilön toteuttama tasapuolinen vastuuttaminen ja selkeiden vastuualueiden määrittely lisäsivät heidän työhön sitoutumistaan. Palvelevassa johtajuudessa ajatellaan henkilöstön potentiaalin maksimoimisen olevan suoraan suhteellinen organisaation parhaaseen suoritukseen (Gandolfi & Stone 2018: 264). Henkilöstön vastuuttaminen edellyttää, että työn pitäisi tuntua selkeältä ja hallittavalta joka tilanteessa. Esihenkilön tuki ja palaute on tärkeää, jotta jokainen ymmärtää oman perustehtävänsä ja vastuunsa, sekä työnsä merkityksen kokonaisuudessa. (Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa 2017: 32.) Vastuuttaminen ja luottamus toteutuivatkin Myllypuron seniorikeskuksessa ja Itäkeskuksen palvelutalossa palvelevan johtamistavan piirteistä parhaiten. 35,7 % koki näiden piirteiden kuvaavan omaa lähiesihenkilöään paljon, eikä yksikään kyselyyn vastanneista kokenut, etteivätkö vastuuttaminen ja luottamus kuvaisi heidän lähiesihenkilöään lainkaan.

Kyselyyn vastanneet kertoivat esimerkillä johtavan, keskustelevan, sanavalmiin ja selkeää visiota luotsaavan esihenkilön lisäävän heidän työhön sitoutumistaan. Suominen ym. (2009) mukaan olisi oleellista ymmärtää, että esihenkilö vaikuttaa asenteillaan ja reaktioillaan strategian merkityksiin ja tulkintaan jatkuvasti, tahtomattaankin. Esihenkilö on tärkeimpiä strategiavaikuttajia selittäessään, innostaessaan ja rohkaistessaan henkilöstöä toteuttamaan strategiaa, sekä tukiessaan johdettaviaan tuomaan käytäntöön myös hyviä uusia ideoita. Esihenkilöiden tehtävänä onkin keskustelun, neuvottelun, vakuuttelun ja kuuntelun keinoin välittää ja luoda yhteisesti jaettu käsitys siitä mitä strategia on ja mitä se merkitsee. (Suominen ym. 2009: 12–14.) Palveleva johtaja luo esimerkillä johtamalla kokonaisnäkemyksiä työn ja organisaation tavoitteista (Hakanen 2011:80).

Johtajuuden tärkeimpänä tehtävänä onkin ilmaista työlle selkeät tavoitteet, jotka kaikki työyhteisössä tuntevat. Tavoitteiden saavuttamiseksi on kaikkien tunnettava myös vastuut, omansa ja muiden. Esihenkilön kuuluu myös huolehtia, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on strategian vaatima ammatillinen perusosaaminen. Tehtävien selkeys ja oikeudenmukainen läpinäkyvä keskustelu yksikössä auttavat tavoitteiden saavuttamisessa ja tukevat lisäksi työhyvinvointia. Tavoitteita, kehittämistä ja mahdollisten muu-

tosten tarvetta tulisi johtaa järjestelmällisesti ja avoimesti. (Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa 2017: 52–54.) Kyselyn mukaan henkilöstön työhön sitoutumista lisääisi esihenkilö, joka omaa organisointitaitoja ja ongelmanratkaisukykyä, sekä toteuttaa johdonmukaista suunnitelmaa jatkuvassa vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa.

Esimerkillä johtamalla esihenkilö voi myös vaikuttaa miten työntekijät suhtautuvat toisiinsa (Tiainen 2015: 107–109). Esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä on tukea hyvää vuorovaikutusta työyhteisössään, sekä johtaa työyhteisöä kohti kulttuurista toleranssia ja erilaisuuden hyväksymistä (Lappalainen & Auno 2015: 102). Vuorovaikutustaidot ovat tärkeässä asemassa, kun tavoitteena on erilaisia työskentelytapoja arvostava turvallinen työyhteisö (Raivio 2015: 188). Kyselyn tulosten mukaan henkilöstön sitoutumista lisäksi tarvittaessa rohkeasti asioita esiin nostava esihenkilö, joka huolehtisi mm. siitä, että työyhteisössä yhteisesti sovitut asiat toteutuvat. Napakka epäkohtiin puuttuminen koettiin tärkeäksi sitoutumista lisääväksi piirteeksi.

Opinnäytetyöni kyselyyn vastanneista suurin osa koki suunnan näyttämisen, esimerkiksi olemisen, lojaalisuuden, epäitsekkyuden ja johdonmukaisuuden kuvaavan esihenkilöään kohtalaisesti. Kuitenkin muihin piirteisiin nähden suurempi osa vastaajista (11,4 %) koki, etteivät ko. piirteet kuvanneet heidän esihenkilöään lainkaan. Näiden tekijöiden vahvistaminen johtamisessa olisi merkityksellistä, sillä nämä piirteet mainittiin useissa vastauksissa sitoutumista lisääviksi. Rytkösen (2019) mukaan palvelevan johtajuuden ytimenä on vuorovaikutuksellinen kehitys, jossa merkityksellisiä ovat johtajan arvot, vastuu ja esimerkki. Esihenkilön tulee suunnata toimintaa vision keinoin ja tukea sitoutumista mm. motivoinnin ja kommunikoinnin avulla. (Rytkönen 2019: 41.)

Henkilöstöjohtaminen pohjautuu organisaatiokulttuuriin ja vallitseviin arvoihin, ja esihenkilöllä on tärkeä rooli yksikön arvojen ja toimintakulttuurin ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Myös henkilöstöratkaisujen on oltava linjassa organisaation kulttuurin ja arvojen kanssa. (Viitala 2014: 33–34.) Yhteisten tavoitteiden ja jaettujen arvojen tunnistaminen edistää työyhteisön toimintaa (Kukkonen & Leinonen 2015: 242). Kyselyn perusteella henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaa myös esihenkilön sitoutuminen ja innostuneisuus. Keskinen (2005) mukaan esihenkilön sitoutuminen työhön onkin vielä merkittävämpää kuin muun henkilöstön sitoutuneisuus. Esihenkilön sitoutuneisuus näkyy työntekijöille esimerkkinä, vertailupohjana ja tavoitetilana. Tästä syystä rekrytoinnissa olisi tärkeää kiinnittää erityistä huomiota valittavan esihenkilön kykyyn sitoutua organisaatioon ja työhönsä. (Keskinen 2005: 30–31.) Yhteiskunnallisesti hoivatyö on luonnollista ja näkymätöntä (Hoppania & Karsio & Näre & Olakiv & Sointu & Vaitinen & Zechner

2016: 100). Siksi myös esihenkilön ikääntyneiden hoivaa kohtaan osoittamalla asenteella, sekä arvopuheen ylläpitämisellä on suuri merkitys.

## 7 Pohdinta

Kuntastrategiassa on määritelty suuret linjaukset, joissa kunnan tulee onnistua. Johtaminen on väline näiden linjausten toteuttamiselle. Johtamisen strategialla tulisi saavuttaa myös työhyvinvoinnin kannalta tavoitteita tukevat toimintavastuut ja kehittämisprosessit. Koska hyvä johtaminen tukee henkilöstön osaamista, motivaatiota ja työkykyä tulee myös johtajien ja esimiesten osaamista kehittää, ja heidän tavoitteellisuuttaan tukea. (Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa 2017: 9.) Helsingin kaupunkistrategiassa 2021–2025 (2021) visiona onkin parantaa Helsingin kaupungin veto- ja pitovoimaa työnantajana. Lisäksi tavoitellaan työolojen parantamista ottamalla koko henkilöstö mukaan. Kuntastrategian mukaisesti tavoitteena on myös kehittää määrätietoisesti johtamista ja esihenkilötyötä, palkiten hyvistä suorituksista ja puuttuen nopeasti mahdollisiin ongelmatilanteisiin. (Helsingin kaupunkistrategia 2021–2025, 2021: 47–48.)

Opinnäytetyön kyselyn tulosten perusteella 40 % vastaajista koki esihenkilön johtamistavan työhön sitoutumiselleen erittäin merkitykselliseksi. Yksikään vastaajista ei kokenut, ettei johtamistavalla olisi heidän työhön sitoutumiselleen lainkaan merkitystä. van Dierendonckin (2011) luokittelemat palvelevan johtajan ominaispiirteet kuvasivat Myllypuron seniorikeskuksen ja Itäkeskuksen palvelutalon lähiesihenkilöitä kohtalaisesti. Suunnan näyttämisen, esimerkkinä olemisen, lojaalisuuden, epäitsekkyyden ja johdonmukaisuuden piirteet ilmenivät heikoiten, kun taas vastuuttamisen ja luottamuksen koettiin kyselyn mukaan ilmenevän palvelevan johtamistavan piirteistä eniten. Kyselyn mukaan henkilöstön omat näkemykset työhön sitoutumista edistävästä johtamistavasta ovat hyvin samansuuntaisia, kuin palveleva johtamistapa. Tuloksista voidaan päätellä, että palvelevalla johtamistavalla voitaisiin lisätä yhteistyöyksiköissä henkilöstön sitoutumista. Tähän olisi johtamisen kehittämisessä tärkeää kiinnittää huomiota.

Yhteistyöyksiköissä strategiaa toteutetaan yhteisöohjautuvuuden mallin mukaan, ja johtamisen painopiste on valmentavassa johtamistavassa. Yhteisöohjautuvuus perustuu luottamukseen ja autonomiaan, ja sen tärkeitä elementtejä ovat yhteisöllisyys ja läpinäkyvyys (Martela 2021: 23). Yhteisöohjautuvuutta johtavalta esihenkilöltä vaaditaan näkemystä ja herkkyyttä, tilannetajua, kykyä muokkautua, joustaa ja ottaa vastaan. Esi-

henkilön on osattava tunnistaa tilanteet, joissa työyhteisö tarvitsee ohjausta. Yhteisöohjautuvuuden johtaminen vaatii organisaation johdolta oman ihmiskuvan ja johtamisnäemyksen tarkastelua (Martela 2021: 12). Esihenkilön itsetuntemus onkin tärkeässä roolissa, jotta hänen on mahdollista tukea sekä koko työyhteisöä, että jokaista työntekijää osana tiimiä.

Yhteisöohjautuvuuden tukemisessa henkilöstön voimaannuttamisella, nähdäksi ja kuulaksi tulemisella, näkemysten kunnioittamisella ja esihenkilön arvostavalla asenteella on suuri rooli. Varsinkin muutostilanteissa epävarmuuden keskellä on myös tärkeää, että työyhteisön ilmapiiri on turvallinen. (Salovaara & Mäkkeli 2021: 45–46.) Palveleva johtaja luokin työyhteisöön tasapainoa ja hyväksyntää tukien yhteisöohjautuvuutta. Palveleva johtamistapa saattaa ohjata huomiota pois työyhteisön kokonaisuudesta keskittyyssään yhteistä päämäärää voimakkaammin yksilön tarpeisiin ja kasvuun. Martelan (2021) mukaan yhteisöohjautuvuuden johtaminen vaatii valmentavaa ja palvelevaa johtamistapaa, jossa esihenkilö tukee ja mahdollistaa työyhteisönsä asiantuntijoita toimimaan parhaan kykynsä mukaan palvelevan sivustaseuraajan roolin kautta (Martela 2021: 6, 17). Mielestäni yhteisöohjautuvuutta kannattaisikin tavoitella soveltaen näitä osallistavia johtamismalleja.

## 7.1 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK (2012) on antanut ohjeet hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattamiseksi. Ohjeet kattavat koko tutkimusprosessin aina aineiston keruusta ja tallentamisesta tutkimustulosten raportoimiseen. Hyvää tieteellistä käytäntöä ovat rehellisyys, tarkkuus ja huolellisuus. (TENK 2012: 6–9.) Tämä opinnäytetyö on toteutettu näitä ohjeita noudattaen.

Tutkimukseen osallistumisen on aina perustuttava vapaaehtoisuuteen. Osallistujalle on tarjottava riittävä tieto tutkimuksesta, sen tarkoituksesta, tavoitteista ja keinoista, sekä osallistumiseen liittyvistä tekijöistä. Tutkimukseen osallistuva voi keskeyttää osallistumisensa missä vaiheessa tahansa. (Kohonen & Kuula-Luumi & Spoo 2019: 8.) Opinnäytetyön kyselyn toteuttamisessa käytettiin Metropolian tietoturvallista E-lomaketta. Kutsu kyselyyn linkkeineen jaettiin Myllypuron seniorikeskuksen ja Itäkeskuksen palvelutalon johtajien henkilöstölle välittämässä sähköpostikirjeissä. Kyselylomakkeen ja vastausohjeiden mukana vastaajille lähetettiin tiedote tutkimuksesta (liite 1), jossa esiteltiin lyhyesti palvelevan johtajuuden käsite. Tiedotteessa kerrottiin opinnäytetyön aiheesta, tutkimukseen osallistumisesta, aineiston säilytyksestä ja tulosten julkaisusta sekä osallistumisen

vapaaehtoisuudesta ja peruuttamisen mahdollisuudesta. Kyselylomakkeen liitteenä vastaajille välittyi myös tutkimussuostumus (liite 2).

Koska kyselyn nimettömät vastaukset tulivat suoraan opinnäytetyön tekijälle, ei vastaajia taikka kyselyyn vastaamatta jättäneitä ollut missään prosessin vaiheessa mahdollista tunnistaa. Kohosen ym. (2019) mukaan nimetön kysely antaa henkilöstölle mahdollisuuden kertoa mielipiteensä ilman, että sillä olisi kielteisiä vaikutuksia heidän työhönsä. Tutkimukseen osallistuminen ei saa aiheuttaa osallistujalle sosiaalisia, psyykkisiä tai fyysisiä haittoja. (Kohonen ym. 2019: 7–8, 16–18.) Opinnäytetyön aikana kerätyt ja syntyvät aineistot säilytettiin salasanalla lukitulla tietokoneella, eikä niihin ollut ulkopuolisilla pääsyä. Opinnäytetyön valmistuttua materiaalit hävitettiin. (TENK 2012: 6–9.) Tässä tutkimuksessa ei kerätty henkilötietoja, joten rekisteriä ei syntynyt.

Tämän opinnäytetyön tulokset on raportoitu huolellisesti, avoimesti ja rehellisesti. Koska työskentelyn organisaatiossa, jossa kysely toteutettiin, olen roolissani opinnäytetyön tekijänä kiinnittänyt prosessissa erityistä huomiota tulosten mahdollisimman objektiiviseen tarkasteluun. Tässä opinnäytetyössä käytettyihin aineistoihin ja aikaisempiin tutkimuksiin viitataan ammattikorkeakoulun antaman ohjeistuksen mukaisesti. Tämän lisäksi opinnäytetyötä on tarkasteltu Turnit-plagiointiohjelmalla.

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen luotettavuutta kuvataan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti tarkoittaa mittarin kykyä mitata sitä asiaa, mitä tutkimuksessa on tarkoituksena mitata. (Vilkka 2007: 150.) Tämän opinnäytetyön kyselytutkimus tuki opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitteita. Kyselyn kysymykset muodostettiin siten, että ne vastasivat suoraan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

Kyselyn ensimmäisen kysymyksen tavoitteena oli selvittää, miten palveleva johtamistapa ilmenee yhteistyöyksiköiden lähiesihenkilöiden johtamistavassa. Vastausvaihtoehtoina käytettiin palvelevan johtajan ominaispiirteitä, jotka oli ryhmitelty van Dierendonckin palvelevan johtamistavan operationalisoinnin mukaan. Koska kysely toteutettiin siitä lähtökohdasta, ettei palveleva johtajuus todennäköisesti ollut vastaajille tuttu käsite ajateltiin pelkän yksisanaisen operationalisoinnin vaikeuttavan vastaamista. Tästä syystä ominaispiirteisiin päätettiin lisätä van Dierendonckin niihin liittämiä palvelevaa johtamistapaa kuvaavia määreitä. Ratkaisu saattoi kuitenkin joiltain osin hankaloittaa vastaamista, sillä samaan kysymykseen liitetyt määreet eivät välttämättä kaikki kuvanneet vastaajan esihenkilöä yhtäläisesti. Kyselyn tulosten luotettavuuteen vaikuttaa myös se, ovatko vastausvaihtoehdot aiheuttaneet väärinkäsityksiä (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009: 195). Sanallisten järjestysasteikoiden ilmaisut saattavat lisäksi

tarkoittaa eri vastaajille eri asioita (Vilkkä 2007: 46). Toisen Likertin-asteikollisen monivalintakysymyksessä kysyttiin, miten suuri merkitys lähiesihenkilön johtamistavalla oli vastaajien työhön sitoutumiseen. Tämä kysymyksenasettelu oli yksiselitteinen ja selkeä.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa arvioidaan prosessia, toteutumista ja tuloksia kokonaisuutena. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen, vaan kiinnitetään huomiota aineiston edustavuuteen. (Puusa & Juuti 2020: 146–149.) Opinnäytetyön kyselyn avoin kvalitatiivisesti analysoitu kysymys oli selkeästi ymmärrettävä ja mahdollisti vastaajien omakohtaisten mielipiteiden ilmaisun.

Opinnäytetyön vastauskattavuus oli  $\approx 35\%$ . Tähän vaikuttivat todennäköisesti osaltaan vakansseilla olevien sijaisten määrä, sekä alkanut vuosilomakausi. Vaikka Myllypuron seniorikeskuksen ja Itäkeskuksen palvelutalon henkilöstöstä valtaosan äidinkieli ei ole suomi toteutettiin kysely suomen kielellä. Tämä on saattanut vaikuttaa vastaushalukkuuteen, sekä kysymysten ymmärtämisen kautta vastauksiin. Tämän vaikutusta tuloksiin on mahdotonta arvioida.

Reliabiliteetti eli mittarin kokonaisluotettavuus koostuu tutkimuksen luotettavuudesta ja pätevydestä. Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, kun tutkimuksen kohteena ollut otos edustaa perusjoukkoa ja mittauksen satunnaisuus on mahdollisimman pieni. Toistettavuudella tarkoitetaan sitä, onko uudelleen mittaamisella mahdollisuus saada aikaan samansuuntaisia tuloksia. (Vilkkä 2007: 152.) Tähän opinnäytetyöhön liittyvä kysely voidaan toistaa vastaavanlaisessa toimintaympäristössä. Tämä mahdollistaa luotettavan vertailutiedon hankkimisen.

## 7.2 Lopuksi

Johtajuusosaaminen ja sen kehittäminen ovat aiheena tärkeitä ja ajankohtaisia, sillä sosiaali- ja terveyspalveluiden tulevaan rakenteelliseen muutokseen valmistautuessa tarvitaan vahvaa päivittäisjohtamista, sekä taitavaa muutoksen johtamista. Erityisesti on kiinnitettävä huomiota toimintamalleihin, joilla johdetaan henkilöstön työhyvinvointia ja työkykyä. (Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa 2017: 14.) Rekrytointivaikeuksien lisäksi suurten ikäluokkien eläköityminen haastaa henkilöstöjohtamista. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan tulee voida tarjota sekä vetovoimainen ammatti, että pitovoimainen työpaikka. Jälkimmäiseen voidaan vaikuttaa johtamisella.

Opinnäytetyöni kyselyn mukaan henkilöstön työhön sitoutumista lisäävät tekijät olivat yhteneväisiä palvelevan johtamistavan piirteiden kanssa. Walumbwa ym. (2010) ovat havainneet tutkimuksessaan palvelevan johtamistavan lisäävän työntekijöiden positiivisia asenteita ja käyttäytymistä, joka tuottaa sekä työyhteisöä, että yksittäistä työntekijää hyödyttävää ilmapiiriä (Walumbwa ym. 2010: 528). Palveleva johtaja keskittyy koko henkilöstön positiiviseen voimaannuttamiseen. Palveleva johtamistapa ohjaa henkilöstöä yksikkö- ja organisaatorajat ylittävään osaamisen jakamiseen, onnistumisen tukemiseen, kiitoksen ja arvostuksen antamiseen. Tämä yhdistää työyhteisöjä ja luo energiaa ja on suuntaa kohti palvelevaa toimintakulttuuria. Palveleva johtaja on vilpitön toiminnassaan, ja antaa työyhteisön onnistumisissa kunnian sille, kelle se kuuluu. Palvelevan johtajan ominaisuuksia ovat hyvä itsetuntemus, nöyryys ja herkkä tunneäly. Tuntien omat heikkoutensa ja vahvuutensa hänellä ei ole tarvetta pätemiseen tai valta-asetelmien ylläpitämiseen. Aikansa palvelevia johtajia ovat olleet mm. Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Jr., ja Äiti Teresa (Gandolfi & Stone 2018: 267).

Ikääntyneiden hoitotyön esihenkilöiden tehtävänä on työyhteisössään johtaa esimerkiksi eettisesti laadukasta työkulttuuria ja ylläpitää eettistä osaamista. Eettisen osaamisen perustana ovat luottamuksellisuus, rehellisyys ja empatia. Lisäksi tarvitaan herkkyyttä kuulla ja ymmärtää toista ihmistä. (Sihvo & Koski 2020: 32.) Myötäeläminen ja empatia kuuluvatkin vahvasti palvelevan johtajuuden piirteisiin (van Dierendonck 2011: 1234). Palveleva johtamistapa soveltuu erinomaisesti työhön, joka kohdistuu konkreettisesti toiseen ihmiseen. Palvelevan johtajuuden ihmissläheiset ja eettiset arvot sopivatkin hyvin terveydenhuollon kontekstiin, jossa lähtökohtana on potilaslähtöinen ajattelu-tapa. Kaikkein haavoittuvimpien ihmisryhmien tarpeisiin ja palveluihin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Jotta eettisesti kestävä ja laadukasta hoivaa on mahdollista toteuttaa, on henkilöstön eettisen osaamisen jatkuvan arvioinnin ja kehittymistarpeiden huomioiminen tärkeää. (Sihvo & Koski 2020: 29.) Tätä arviointia tulisi tehdä myös suhteessa johtamisosaamiseen.

Huono johtaminen vaikuttaa negatiivisesti yksilöön heikentämällä hänen hyvinvointiaan ja motivaatiotaan, mutta myös organisaatioon haittaamalla tavoitteita ja resursseja. Huono johtaminen ei välttämättä ole tahallista. Tahallisuutta merkityksellisempää on tarkastella johtajuuden vaikutuksia. (Padilla & Hogan & Kaiser, 2007.) Autoritaarinen organisaatio, organisaation ilmapiiri, kulttuuri ja hierarkia voivat sisältää huonoa johtamista tukevia käytäntöjä. Myös ylimmän johdon asenne, kontrollijärjestelmien puute, sekä muutos voivat liittyä huonoon johtamiseen. Huono johtaminen voi ilmetä eri tavoin, mutta

se asettaa aina työntekijät mahdollistamaan huonoa johtamista tai olemaan sen kohteena. (Pynnönen & Takala 2013: 10.) Huono johtaminen voi aiheuttaa psyykkistä stressiä ja työuupumusta, sekä heikentää työmotivaatiota ja työntekijöiden sitoutumista.

Esihenkilönä toimiminen on haasteellinen tehtävä, jossa toimivia kannattaa tukea ja valmentaa jatkuvasti. Oma johtamistapaa voi kehittää refleктоimalla myös esihenkilön ja kollegojen kanssa. Tärkeimpinä johtamisen tason arvioijina ovat kuitenkin johdettavat. (Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa 2017: 52–54.) Jos organisaatiossa tavoitellaan palvelevaa johtamiskulttuuria, on organisaation johtamiskulttuurin ja rakenteiden lähtöanalyysi palvelevan johtajuuden perusteisiin peilaten merkityksellinen (Rytkönen 2019: 5).

Palveleva johtamistapa vaatii esihenkilöltä kykyä huomioida työntekijät ja asettaa heidän tarpeensa omiensa edelle, sekä halua toimia roolimallina. Palvelevan kulttuurin ylläpitäminen edellyttääkin, että ammattilaisiksi valitaan sosiaalisesti motivoituneita ihmisiä ja organisaatio tarjoaa heille välineitä toteuttaa palvelevaa johtamistapaa. Itsekeskeistä, narsistista ja dominoivaa persoona ei voida kouluttamalla muuttaa palvelevaksi johtajaksi. (Eva ym. 2019: 128–129.) Esihenkilöiden rekrytoinnissa olisikin tärkeää kiinnittää huomiota huolenpidon ja hyväksynnän piirteiden esiintyvyyteen (Hunter ym. 2013: 329). Palvelevaa johtajuutta tavoittelevan organisaation kannattaa myös valita esihenkilöitä, jotka haluavat keskittyä luomaan kestäviä suhteita työntekijöihin (Liden ym. 2008: 174). Palvelevan johtamiskulttuurin rakentumisen prosessissa korostuvat Rytkösen mukaan yhteisöllisyys ja osallistavuus (Rytkönen, 2019: 5). Yksittäisen esihenkilön voikin olla vaikeaa toteuttaa palvelevaa johtajuutta, jos organisaation tuki puuttuu (Hakanen 2011: 81). Muutoksessa kohti palvelevan johtamisen organisaatiota on hyvä sisäistää, että muutos vaatii aikaa (Eva ym. 2019: 129).

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on vanhustyön haastava henkilöstöressurssitilanne ja se, ettei johtamistavan merkitystä henkilöstön työhön sitoutumisen edistämisessä ja tukemisessa ole vielä täysin ymmärretty. Uskon, että opinnäytetyöni lisää tietoisuutta johtamistavan vaikutuksista, ja inhimillisten johtamismallien mahdollisuuksista henkilöstön työhön sitoutumiselle. Tuloksia voitaisiin hyödyntää johtajuuden ja toimintatapojen, kuten johtamisen palvelulupauksen suunnittelussa ja kehittämisessä kohdeorganisaation eri tasoilla, jotta ne tukisivat mahdollisimman hyvin henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista. Uskon, että opinnäytetyöni lisää myös laajemmin ymmärrystä siitä, että johtajuuden kehittäminen on koko työyhteisön vastuulla.

Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää, millaisena vanhustyön palveluasumisyksiköiden lähijohtajat itse kokevat palvelevan johtamistavan, ja miten arvioivat sen soveltuvan vanhuspalveluiden kehittämiseen. Olisi myös mielenkiintoista tarkastella, miten tietoisia lähijohtajat ovat omasta johtamistavastaan ja inhimillisten johtamismallien mahdollisuuksista henkilöstöjohtamisen tukena. Tarvittaisiin myös lisää tutkimusta siitä, miten eri johtamismallit voivat parantaa vanhustyön veto- ja pitovoimaa, sekä asiakkaiden elämänlaatua. Myös huonon johtamisen ilmenemismuotoja tulisi tutkimuksen keinoin pyrkiä ymmärtämään ja ehkäisemään, sekä tunnistamaan niiden vaikutus työntekijöiden työhön sitoutumattomuuteen.

Palvelevaa johtajuutta on tärkeää tutkia lisää, jotta sen kannattavuus nykyaikaisena johtamistapana saisi laajempaa ymmärrystä ja hyväksyntää (Gandolfi & Stone 2018: 267). Palvelevaa johtajuus tulisi nähdä organisaation kilpailuvalttina. Organisaation menestystä olisi tärkeää mitata laadun ja taloudellisuuden lisäksi inhimillisenä menestyksenä. Tähän tarvitaan ihmislähtöisen johtamisen aineetonta arvoa, sekä ymmärrystä sen tarpeesta ja vaikuttavuudesta. (Rytkönen 2019: 15.) Menestyäkseen on organisaatiossa oltava tarpeeksi sitoutuneita, työhönsä motivoituneita osaavia ammattilaisia, sillä henkilöstöresurssit ovat oleellinen kilpailutekijä (Viitala, 2014: 3–4). Palvelevan johtajuuden ideologian mukaisesti henkilöstön kehitystä ja jaksamista tukemalla voidaan edistää organisaatioiden menestymistä. Palveluun ja auttamiseen perustuva työkulttuuri organisaatiossa voi edistää hyvinvointia yksilön ja organisaation lisäksi jopa yhteiskunnan tasolla. Tämän opinnäytetyön kyselyn mukaan palveleva johtamistapa sisältääkin juuri niitä piirteitä, joita henkilöstö kaipaa johtamistyöltä ollakseen motivoitunut ja sitoutunut.

Mielestäni esihenkilötyössä ja johtamisessa, kuten elämässä yleensäkin, tärkeintä älykkyyttä on tunneäly. Aito, pyyteetön empaattisuus ei ole enää nykypäivän heikkous vaan vahvuus. Toisen ihmisen arvostaminen ja kunnioittaminen kuuluvat kaikille, myös esihenkilöltä johdettavilleen. Esihenkilön toiminnan läpinäkyvyys, johdonmukaisuus ja rehellisyys synnyttävät luottamusta ja reiluuden tunnetta. Palveleva johtaja on kiinnostunut kohtaamaan ja kuuntelemaan työyhteisöään aidosti, ja haluaa oppia tuntemaan jokaisen vahvuudet ja keskittämään voimavaroja niiden kehittämiseen.

Henkilöstön monimuotoisuutta ymmärretään jo paremmin, ja henkilöstön erilaisten tarpeiden takia johtamisessakin on oltava muuntautumiskykyä. Huonoa johtamista ei pidä hyväksyä ja mahdollistaa loputtomasti. On tärkeää, että myös esihenkilö vastaanottaa

henkilöstöltä saamansa palautteen, ja tekee oman toimintansa kehittämisen kaikille näkyväksi. Voimaantunut työyhteisö on rohkea, innovatiivinen, tehokas, hyvinvoiva ja omistautunut. Tällainen työyhteisö on myös sitoutunut ja vetovoimainen.

" The best way of find yourself is to lose yourself in the service of others."- Mahatma Gandhi

## Lähteet

Abdelhadi, Nasra & Drach-Zahavy, Anat 2012. Promoting patient care: work engagement as a mediator between ward service climate and patient-centered care. *Journal of Advanced Nursing* 68 (6). 1276–1287.

Ahokas, Marja & Stenius, Minna 2014. Eettinen ja identiteettijohtaminen oikeudenmukaisuus uusissa johtamismalleissa. Teoksessa Myyry, Liisa & Ahola, Salla & Ahokas, Marja & Sakki, Inari (toim.). *Arkiajattelu, tieto ja oikeudenmukaisuus*. Helsinki: Helsingin yliopisto, sosiaalitieteiden laitos, 293–321.

Avolio, Bruce J. & Gardner, William L. 2005. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16 (3). 315- 338.

Barbuto, John E. & Hayden, Robert W. 2011. Testing relationships between servant leadership dimensions and leader member exchange (LMX). *Journal of Leadership Education* 10 (2). 22-37.

Bauer, Tayla N. & Green, Stephen 1996. 'Development of Leader-member Exchange: A Longitudinal Test', *Academy of Management Journal* 39 (6). 1538-1567.

Berta, Whitney & Laporte, Audrey & Perreira, Tyrone & Ginsburg, Liane & Dass, Adrian R. & Deber, Raisa & Baumann, Andrea & Cranley, Lisa & Bourgeault, Ivy & Lum, Janet & Gamble, Brenda & Pilkington, Kathryn & Haroun, Vinita & Neves, Paula 2018. Relationships between work outcomes, work attitudes and work environments of health support workers in Ontario long-term care and home and community care settings. *Human Resources for Health* 16 (1). 1–11.

Boone, Larry & Makhani, Sanya 2012. Five Necessary Attitudes of a Servant Leader. *Review of Business* 33. 83–96.

Davis, James H. & Schoorman, F. David & Donaldson, Lex 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review* 22 (1). 20–47.

Etene-julkaisu 46. Sosiaali- ja terveysalan eettiset periaatteet-ovatko ne valideja tulevaisuudessa? Helsinki 2018. Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 29.12.2021

Eva, Nathan & Robin, Mulyadi & Sendjaya, Sen & van Dierendonck, Dirk & Liden, Robert 2019. Servant leadership: Systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly* 30 (1). 111-132.

Gandolfi, Franco & Stone, Seth 2018. Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research* 18 (4). 261–269.

Greenleaf, Robert K. 1973. The servant as a leader. <The servant as leader: Robert K. Greenleaf: Free Download, Borrow, and Streaming: Internet Archive> Viitattu 2.10.2021.

Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Helsinki, Työterveyslaitos.

Hakanen, Jari & Harju, Lotta & Seppälä, Piia & Laaksonen, Anna & Pahkin, Krista 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali–innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos.

Helsingin kaupunkistrategia 2021–2025 2021. Kasvun paikka. Helsingin kaupunki. <Helsingin kaupunkistrategia Kasvun paikka [3770].pdf >Viitattu 9.4.2022.

Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa 2017. Aura, Ossi (toim.). Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. KT Kuntatyönantajat. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Hoppania, Hanna-Kaisa & Karsio, Olli & Näre, Lena & Olakiv, Anteroi & Sointu, Liina & Vaitinen, Tiina & Zechner, Minna 2016. Hoivan arvoiset–Vaiva yhteiskunnan ytimessä. Helsinki: Gaudamus.

Hunter, Emily M. & Neubert, Mitchell J. & Perry, Sara J. & Witt, L. A. & Penney, Lisa M. & Weinberger, Evan 2013. Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *Leadership Quarterly* 24 (3). 316–332.

Hyytiäinen, Krista & Roos, Mervi & Astala, Lena & Harmoinen, Merja & Suominen, Tarja 2015. Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa- Yhteys arvostavaan johtamiseen. *Hoitotiede* 27 (3). 213–224.

Irving, Justin A. & Longbotham, Gail J. 2007. Team effectiveness and six essential servant leadership themes: a regression model based on items in the organizational leadership assessment. *International Journal of Leadership Studies* 2 (2). 98–113.

Jokivuori, Pertti 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus* 24 (4). 284–294.

Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kananen, Jorma 2008. Kvantti: Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen Katri 2018. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro.

Keskinen, Soili 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan alan kehittämissäätöön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammalan kirjapaino Oy. Vammala.

Kohonen, Iina & Kuula-Luumi, Arja & Spoof, Sanna-Kaisa 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. <Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa (tenk.fi)> Viitattu 30.10.2022

Kukkonen, Tuula 2015. Ikämoninaisuuden johtamisesta. Teoksessa Timonen, Liisa & Mäkelä, Jaana & Raivio, Anne-Mari (toim.). Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. E-kirja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 117–129. <Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. (theseus.fi)> Viitattu 10.7.2022.

Kukkonen, Tuula & Leinonen, Rauni 2015. Työryhmien moninaisuus voimavaraksi osallisuutta ja vuorovaikutusta kehittämällä. Teoksessa Timonen, Liisa & Mäkelä, Jaana & Raivio, Anne-Mari (toim.). Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. E-kirja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 239–248. < Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. (theseus.fi) Viitattu 8.5.2022.

Lappalainen, Jaana & Auno, Päivi 2015. Moninaisuuden johtaminen TKI-hankkeissa. Teoksessa Timonen, Liisa & Mäkelä, Jaana & Raivio, Anne-Mari (toim.). Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. E-kirja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 95–105. < Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. (theseus.fi)> Viitattu 4.8.2022.

Liden, Robert & Panaccio, Alexandra & Meuser, Jeremy & Hu, Jia & Wayne, Sandy 2014. Servant leadership: Antecedents, processes, and outcomes. The Oxford Handbook of Leadership and Organizations, 357-379.

Liden, Robert & Wayne, Sandy & Zhao, Hao & Henderson, David 2008. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multilevel assessment. The Leadership Quarterly 19 (2). 161–177.

Martela, Frank 2017. Mitä bakteerit ja kaljurotat opettavat meille itseorganisoitumisesta? Organisoitumisen neljä ennakkoehtoa. Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.). Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. 123–170.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta. Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.). Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. 311–327.

Martela, Frank 2021. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta—ja sen lupaus on suuri. Teoksessa Gamrasni, Mirjam (toim.). Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. Raisio. Newprint Oy. 6–38.

Mäkelä, Tapio 2015. Päätöksenteon kompleksisuus moninaisissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Teoksessa Timonen, Liisa & Mäkelä, Jaana & Raivio, Anne-Mari (toim.). Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. E-kirja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 167–185. < Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. (theseus.fi)> Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. (theseus.fi) Viitattu 4.7.2022.

Niemi, Marjut & Vänskä, Eveliina & Huhtala, Mari 2020. Miten autenttisuus ilmenee johtajien eettisessä päätöksenteossa? *Työelämän tutkimus* 18 (2). 100–116.  
<<https://doi.org/10.37455/tt.94816>> Viitattu 10.6.2022.

Northouse, Peter 2013. *Leadership: Theory and practice*. 6<sup>th</sup> ed. Thousand Oaks: Sage Publications.

Ollila, Maija-Riitta 2010. *Johtajan parempi elämä*. 2.painos. Juva: WSOYpro.

Otala, Leenamajja & Mäki, Tiina 2017. Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.). *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent. 265–285.

Padilla, Art & Hogan, Robert & Kaiser, Robert B. 2007. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly* 18 (3). 176–193.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.

Pynnönen, Anu & Takala, Tuomas 2013. Recognised but not Acknowledged: Searching for the Bad Leader in Theory and Text. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 18 (2). 4–19.

Raivio, Anne-Mari 2015. Lillukanvarsista aidanseipäisiin- Vuorovaikutusosaaminen ja työyhteisön moninaisuus. Teoksessa Timonen, Liisa & Mäkelä, Jaana & Raivio, Anne-Mari (toim.). *Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus*. E-kirja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 187–201.<Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. (theseus.fi)> Viitattu 10.6.2022.

Rytkönen, Kirsi 2019. *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta.

Räsänen, Riitta 2011. Ikääntyneiden asiakkaiden elämänlaatu ympärivuorokautisessa hoivassa, sekä hoivan ja johtamisen laadun merkitys sille. Rovaniemi, Lapin yliopisto.

Saarinen, Tuula 2021. Kun työhyvinvointia johdetaan hyvin, henkilöstö voi hyvin. *Talentia*. Blogipostaus 29.10.2021.<Kun työhyvinvointia johdetaan hyvin, henkilöstö voi hyvin Talentia> Viitattu 30.10.2022.

Salminen, Ari 2010. *Julkisen johtamisen etiikka*. 3. painos. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Salovaara, Perttu & Mäkkeli, Jori 2021. Teoksessa Gamrasni, Mirjam (toim.). *Matka-opas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. Raisio. Newprint Oy. 39–60.

Sendjaya, Sen & Sarros, James C. 2002. Servant leadership: It's origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies* 9 (2). 57–64.

Sihvo, Päivi & Koski, Arja 2020, Eettinen toimintamalli- osaamista tulevaisuuden koulutukseen ja Sote-alan työhön, Karelia ammattikorkeakoulu, Joensuu.

Sillanpää, Kirsi 2019. Riittävätkö resurssit hoitotyön johtamiseen. Puheenvuoro 26.10.2019 terveystieteellisessä seminaarissa. Argumenttipankki (tehy.fi) Viitattu 19.2.2022.

Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen kuntaliitto. 2020. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023. Tavoitteena ikäystävällinen Suomi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020: 29.<<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5457-1>> Viitattu 14.10.2022.

Suominen, Kimmo & Karkulehto, Katriina & Sipponen, Jouni & Hämäläinen, Virpi 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Helsinki: WSOYpro Oy.

TENK. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Verkkodokumentti. <[HTK\\_ohje\\_2012.pdf](#) (tenk.fi)> Viitattu 15.1.2022.

Tiainen, Arja-Irene 2015. Monikulttuurisuus osana moninaisuuden johtamista. Teoksessa Timonen, Liisa & Mäkelä, Jaana & Raivio, Anne-Mari (toim.). Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. E-kirja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 107–115. <Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. (theseus.fi)> Viitattu 7.8.2022.

Tienari, Janne & Piekkari, Rebekka 2011. Z ja epäjohtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Tietoarkisto 2021 c. Kyselylomakkeen laatiminen. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampereen yliopisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>>. Viitattu 6.5.2022

Tikkanen, Marjut 2015. Hiljaisesta tiedosta osaamisen arvostamiseen. Teoksessa Timonen, Liisa & Mäkelä, Jaana & Raivio, Anne-Mari (toim.). Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. E-kirja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 203–207. <Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. (theseus.fi)> Viitattu 1.10.2022.

Trastek, Victor & Hamilton, Neil & Niles, Emily 2014. Leadership Models in Health Care - A Case for Servant Leadership. Mayo Clinic Proceedings 89 (3). 374–381.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Tutkimus: Suomalainen johtaja tuntee prosessit, mutta ei osaa motivoida. Työ- ja elinkeinoministeriön tiedote. <Tutkimus: Suomalainen johtaja tuntee prosessit, mutta ei osaa motivoida - Valtioneuvoston kanslia (vnk.fi)>\_Luettu 10.10.2022.

Upadyaya, Katja & Vartiainen, Matti & Salmela-Aro, Katariina 2016. From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. Burnout Research 3 (4). 101–108.

van Dierendonck, Dirk 2011. Servant leadership: A Review and Synthesis. Journal of Management 37 (4). 1228–1261.

van Dierendonck Dirk & Nuijten Inge 2011. The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal Business Psychol* 26 (3). 249–267.

Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wallin, Outi 2012. Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta ja kulttuuritieteiden yksikkö.

Walumbwa, Fred O. & Hartnell, Chad A. & Oke, Adegoke 2010. Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology* 95 (3). 517–529.

# Liite 1. Tiedote tutkimuksesta

## TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

**Palvelevan johtajuuden mahdollisuudet henkilöstön työhön sitoutumisen edistämässä.**

### **Pyyntö osallistua tutkimukseen**

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan, miten palveleva johtajuus näkyy Myllypuron seniorikeskuksen ja Itäkeskuksen palvelutalon lähiesihenkilötyössä tällä hetkellä, ja millainen lähiesihenkilön johtamistapa tukee henkilöstön työhön sitoutumista. Olemme arvioineet, että sovellutte tutkimukseen, koska työskentelette tutkimukseen valitussa yksikössä. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Perehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

### **Vapaaehtoisuus**

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta kohteluunne työyhteisön jäsenenä.

Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teistä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

### **Tutkimuksen tarkoitus**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa siitä, miten lähiesihenkilötyötä tulisi Myllypuron seniorikeskuksessa ja Itäkeskuksen palvelutalossa kehittää, jotta henkilöstö olisi mahdollisimman sitoutunut työhönsä. Lisäksi tavoitteena on selvittää millaisia mahdollisuuksia palvelevalla johtamistavalla olisi henkilöstön työhön sitoutumisen edistämässä

### **Tutkimuksen toteuttajat**

Tämä kehittämistutkimus kuuluu YAMK opinnäytetyöhön, jonka tutkijana toimii Pii Roivanen. Tutkimuksen toimeksiantajana ja yhteistyökumppanina toimivat Myllypuron seniorikeskus ja Itäkeskuksen palvelutalo. Tutkimuksesta vastaa Metropolia Ammattikorkeakoulu.

### **Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet**

Tutkimus toteutetaan siten, että tutkimukseen osallistuville lähetetään kyselylomake sähköpostitse. Kyselylomakkeeseen sisältyy vastausohjeet ja kolme kysymystä. Kysely muodostuu kahdesta strukturoidusta viisiportaisesta Likertin-asteikkoisesta kysymyksestä, sekä yhdestä narratiivisesta avokysymyksestä. Tutkimus testaa hypoteeseja siitä lähtöolettamuksesta, että palveleva johtajuus lisää henkilöstön työhön sitoutumista. Tutkimukseen vastaaminen kestää noin 15 minuuttia.

### **Kustannukset ja niiden korvaaminen**

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

**Tutkimustuloksista tiedottaminen**

Tämä opinnäytetyö julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa.

**Lisätiedot**

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkijalle/tutkimuksesta vastaavalle henkilölle.

**Tutkijoiden yhteystiedot**

## Liite 2. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

**Tutkimuksen nimi:** Palvelevan johtajuuden mahdollisuudet henkilöstön työhön sitoutumisen edistämisessä.

Minua [tutkittavan nimi] on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on saada tietoa siitä, miten lähiesihenkilötyötä tulisi Myllypuron seniorikeskuksessa ja Itäkeskuksen palvelutalossa kehittää, jotta henkilöstö olisi mahdollisimman sitoutunut työhönsä. Lisäksi tavoitteena on selvittää millaisia mahdollisuuksia palvelevalla johtamistavalla olisi henkilöstön työhön sitoutumisen edistämisessä.

Olen saanut tutkimustiedotteen ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimukseen liittyvään tietosuojaselosteeseen.

Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumukseni peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

**Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.**

**Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.**

\_\_\_\_\_

Allekirjoitus: \_\_\_\_\_

Nimenselvennys: \_\_\_\_\_

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta liitteineen jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote liitteineen ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.

### **Liite 3 Kyselylomake**

1. Kuinka paljon mielestäsi nämä palvelevan johtajan ominaispiirteet kuvaavat tämänhetkistä lähiesihenkilöäsi? Ympyröi mielestäsi sopivin vaihtoehto.

**1) Voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen, aito kiinnostus, rohkaiseminen itseohjautuvuuteen, tiedon jakaminen**

1. ei kuvaa lainkaan
2. kuvaa hieman
3. kuvaa kohtalaisesti
4. kuvaa paljon
5. kuvaa erittäin paljon

**2) Nöyryys, arvostus, kunnioitus**

1. ei kuvaa lainkaan
2. kuvaa hieman
3. kuvaa kohtalaisesti
4. kuvaa paljon
5. kuvaa erittäin paljon

**3) Aitous, rehellisyys, luotettavuus, vilpittömyys, läpinäkyvyys**

1. ei kuvaa lainkaan

2. kuvaa hieman
3. kuvaa kohtalaisesti
4. kuvaa paljon
5. kuvaa erittäin paljon

**4) Myötäeläminen, empatia, myötätunto**

1. ei kuvaa lainkaan
2. kuvaa hieman
3. kuvaa kohtalaisesti
4. kuvaa paljon
5. kuvaa erittäin paljon

**5) Vastuuttaminen, luottamus**

1. ei kuvaa lainkaan
2. kuvaa hieman
3. kuvaa kohtalaisesti
4. kuvaa paljon
5. kuvaa erittäin paljon

**6) Suunnan näyttäminen, esimerkkinä oleminen, lojaalisuus, epätsekkyyt, johdonmukaisuus**

1. ei kuvaa lainkaan
2. kuvaa hieman
3. kuvaa kohtalaisesti
4. kuvaa paljon
5. kuvaa erittäin paljon

2. Kuinka merkityksellinen lähiesihenkilön johtamistapa on työhön sitoutumisellesi? Ympyröi mielestäsi sopivin vaihtoehto.

1. ei lainkaan merkityksellinen
2. ei kovin merkityksellinen
3. neutraali
4. melko merkityksellinen
5. erittäin merkityksellinen

3. Kerro millainen lähiesihenkilön johtamistapa lisäisi sinun työhön sitoutumistasi? Kirjoita vastauksesi sille varattuun tilaan.

