

## Kohti palvelevaa johtamista – LaaS ja sen soveltaminen

Kerttu Ruotsalainen

<b>Tekijä(t)</b> Kerttu Ruotsalainen	
<b>Koulutusohjelma</b> Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Kohti palvelevaa johtamista – LaaS ja sen soveltaminen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 30
<p>Perinteisinä pidetyissä hierarkkisissa organisaatioissa johtaminen on ennen usein nähty jyrkästi ylhäältä alas annettuina käskyinä, jolloin myös mahdollisuudet yhteisölliseen päätöksentekoon ja yksilölliseen kehitykseen ovat olleet heikompia. Ajatus johtajuudesta yhdistyy vastaavaan ajatteluun osittain vielä tänäkin päivänä. Yhä useammat organisaatiot ovat kuitenkin siirtyneet kohti palvelevan johtamisen malleja jo vuosien ajan, minkä vuoksi tässä opinnäytetyössä tutkittiin palvelevaa johtamista ja erityisesti syitä sen kasvavaan suosioon monissa organisaatioissa.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miksi organisaatioille on hyödyllistä panostaa palvelevaan johtamiseen. Työssä tarkasteltiin palvelevan johtamisen käyttöönottoa organisaatioissa sekä henkilöstön, että johtotason näkökulmista. Opinnäytetyössä tutustuttiin myös Vincit Oyj:n lanseeraamaan Leadership as a Service (LaaS) -työkaluun sekä palvelevaan johtamiseen sen kautta. Tutkimuksessa perehdyttiin myös LaaS:in soveltamiseen organisaatioissa.</p> <p>Tämä tutkimuksellinen opinnäytetyö toteutettiin narratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Palvelevaa johtamista tarkasteltiin aiheeseen liittyvän kirjallisuuden sekä aiempien tutkimusten pohjalta. Aiemmissä tutkimuksissa oli käsitelty palvelevaa johtamista yleisesti sekä tutkittu LaaS:in käyttöönottoa. Tutkimuksen viitekehystenä käytettiin sekä kotimaista, että kansainvälistä kirjallisuutta sekä erilaisia verkkolähteitä. Tutkimukseen käytetty teoria-aineisto on kerätty vuoden 2020 aikana.</p> <p>Tutkimuksesta kävi ilmi, että palvelevaan johtamiseen panostaminen voi olla organisaatiolle hyödyllistä sekä henkilöstön hyvinvoinnin, että taloudellisen hyödyn kannalta. Palvelevan johtamisen ihmislähtöisyys ja sen positiivinen vaikutus esimerkiksi työhyvinvointiin voivat vaikuttaa merkittävästi myös organisaation kilpailukykyyn kehittämiseen.</p> <p>Aiheen tutkimusta kannattaa jatkaa pitkällä aikavälillä, sillä toistaiseksi uusien menetelmien toimivuuden arviointi perustuu hyvin lyhyen ajan sisällä tehtyihin johtopäätöksiin. Palvelevan johtamisen hyötyjä nimenomaan johtoasemassa olevalle henkilöstölle olisi myös hyödyllistä tutkia enemmän. Erityisesti aiheeseen liittyvien haasteiden ja ongelmien laajempi tutkimus auttaisi syventämään sen ymmärtämistä.</p>	
<b>Asiasanat</b> henkilöstöjohtaminen, johtaminen, LaaS, palveleva johtaminen	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet .....	1
1.2	Opinnäytetyön menetelmät ja rakenne .....	2
2	Johtaminen .....	4
2.1	Henkilöstön johtaminen .....	5
2.1.1	Modernin ja perinteisen organisaation vastakkainasettelu .....	5
2.2	Palveleva johtaminen .....	7
2.3	Palvelevan johtajan ominaisuudet .....	12
3	Aiemmat tutkimukset .....	15
3.1	Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa .....	15
3.2	Johtajuuden vaikuttavuus LaaS:in käyttöönoton myötä – Case Rekki .....	16
3.3	Case LaaS – Kuopion kaupunki .....	17
3.4	LaaS:n asema HR-työkaluna .....	18
3.5	Aiempien tutkimusten yhteenveto .....	19
4	Palvelevan johtamisen käytännön sovelluksia .....	21
4.1	Vincit LaaS – Leadership as a Service .....	21
4.2	Efima – Efistore .....	22
4.3	Siemens: LaaS – Learning as a Service .....	23
5	Johtopäätökset .....	25
5.1	Yhteenveto .....	25
5.2	Suosituksiset ja jatkotutkimus .....	27
5.3	Opinnäytetyöprosessin arviointia .....	28
	Lähteet .....	31

# 1 Johdanto

Palveleva johtaminen on osa uudenaikaista johtamisajattelua, jossa keskitytään henkilöstön hyvinvointiin ja organisaatioiden inhimillinen puoli on yleisesti hyvin keskeisessä asemassa niiden toiminnassa ja rakenteissa. Tässä opinnäytetyössä luodaan katsaus palvelevaan johtamiseen etenkin johtajien ja henkilöstön näkökulmista sekä tutustutaan henkilöstöjohtamiseen ja sitä ympäröiviin käsitteisiin ja käytännön sovelluksiin. Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön käsittelemät aiheet ja niiden valintaan johtaneet syyt sekä avataan tutkimuksen aihetta ja toteutusta.

## 1.1 Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet

Erikoistun opinnoissani henkilöstöhallintoon ja johtamiseen, minkä vuoksi tutkin opinnäytetyössäni henkilöstöjohtamiseen liittyvää ajankohtaista aihetta, palvelevaa johtamista. Olen itse kokenut työntekijänä, että minulla on paljon oman työnkuvani ulkopuolista osaamista, josta voisi mahdollisesti olla hyötyä myös muulle työyhteisölle ja sen kautta organisaatiolle. Hierarkkisessa organisaatiossa perinteisten johtamistapojen alaisena en kuitenkaan tunne voivani luonnollisella tavalla tuoda osaamistani esiin tai jakaa sitä yleisesti organisaation sisällä. Palveleva johtaminen kiehtoo minua, sillä haluaisin itse työskennellä organisaatiossa, jossa osaamista voidaan jakaa yhteisöllisesti asiantuntijoiden kesken ja jossa johto antaa yksilölle tilaa ja vaikutusvaltaa sekä oman, että organisaation osaamisen kehittämiseen. Myös henkilöstöhallinnon ja etenkin henkilöstöjohtamisen uudistaminen yleisellä tasolla kiinnostavat minua. Uskon palvelevan johtamisen olevan tervetullut muutos monien organisaatioiden toimintaan, mutta muutos suuremmalla mittakaavalla vaatii edelleen paljon kehittämistyötä, sekä aiempien tutkimusten löydösten reflektointia.

Yksinkertaistetusti palvelevassa johtamisessa on kyse siitä, että johtajan toimintaa motivoi lähtökohtaisesti halu palvella yhteisöään. Yksilön mahdollisuudet oman osaamisen kehittämiseen antavat henkilöstölle mahdollisuuden johtaa omaa osaamistaan ja uransa suuntaa. Palveleva johtaja pyrkii johtamaan niin, että organisaation tavoitteisiin päästäisiin riskeeraamatta henkilöstön hyvinvointia. Monet yritykset tänä päivänä pyrkivät eroon perinteisinä pidetyistä hierarkkisista toimintamalleista ja palveleva johtaminen on yksi osa tätä muutosta. Palveleva johtaminen tukee työntekijöiden henkilökohtaista kehitystä enemmän kuin vanhanaikaiset johtamisen mallit, joissa vain yksi johtaja tai suhteellisen pieni johtoryhmä määrää organisaation toiminnan suunnan. Palveleva johtaminen käsitteenä on ollut olemassa jo vuosikymmeniä, mutta organisaatioiden rakenteellinen ja toiminnallinen muu-

tos kohti palvelevaa johtamista on enemmänkin viimeaikaisen kehityksen tulos. Kehitykseen vaikuttavat myös organisaatioiden toiminnassa muuten tapahtuneet muutokset, jotka ovat vaikuttaneet niiden rakenteisiin ja toimintaan johtamistapojen ulkopuolella.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää syitä palvelevan johtajuuden kasvavaan suosioon organisaatioiden silmissä, sekä sen toimivuutta henkilöstön ja johtotason näkökulmista. Käyn työssäni läpi palvelevan johtamisen piirteitä ja aiempien tutkimusten tuloksia muun muassa johtajien ja henkilöstön kannalta. Selvitän hyvälle palvelevalle johtajalle ominaisia piirteitä, sekä esimerkiksi yksilöiden asemaa ja mahdollisuuksia organisaatiossa, jossa johtaminen on palvelevaa. Näihin asioihin syvennyttään muutaman tarkennetun tutkimuskysymyksen kautta.

Miksi organisaatiot haluavat muuttaa toimintaansa kohti palvelevaa johtamista? Kuinka organisaatioiden henkilöstö ja johtotaso kokevat muutoksen? Minkälaisia ominaisuuksia palvelevalta johtajalta vaaditaan?

Tavoitteenani oli luoda aiheesta yleiskatsaus, jonka pohjalta pystyisin vastaamaan näihin tutkimuskysymyksiin. Olen pyrkinyt valitsemaan käyttämäni lähteet ja menetelmät niin, että ne tukevat opinnäytetyöni tavoitteita mahdollisimman hyvin. Lähestyn aihettani muun muassa Vincit Oyj:n kehittämän LaaS (Leadership as a Service) mallin avulla. Avaan palvelevan johtamisen käsitettä ja siihen liittyviä aiheita myös muiden organisaatioiden soveltamistapojen kautta. Analysoin aiempien tutkimusten tuloksia suhteessa teoriaan koostakseni mahdollisimman kattavan kuvan eri yhteyksissä sovellettujen palvelevan johtamisen työkalujen käytöstä.

## **1.2 Opinnäytetyön menetelmät ja rakenne**

Tutkimus toteutettiin narratiivisena kirjallisuuskatsauksena, sillä haluttiin luoda helppoluokkuinen yleiskatsaus aiheeseen. Tämän tutkimuksen johtopäätöksiä tarkasteltaessa on hyvä ottaa huomioon, että katsauksella on pyritty pääasiassa yhtenäistämään erilaista tietoa aiheesta, eivätkä sen tulokset välttämättä anna täysin objektiivista ja analyttistä uutta näkökulmaa aiheeseen. Salmisen (2011) mukaan Kirjallisuuskatsauksella menetelmänä voidaan pyrkiä arvioimaan ja kehittämään jo olemassa olevaa teoriaa tietystä aiheesta. Tässä yhteydessä narratiivinen kirjallisuuskatsaus on valittu tutkimusmenetelmäksi, sillä haluttiin luoda kokonaiskuva palvelevasta johtamisesta ja mahdollisesti tunnistaa aiheeseen liittyviä ongelmia ja rakentaa niiden pohjalta uutta teoriaa. (Salminen 2011.)

Opinnäytetyössäni luon yleiskatsauksen palvelevaan johtamiseen tänä päivänä ja aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin, sekä tuon esiin mahdollisia kehittämissuhteita. Vertaan tässä tutkimuksessa sekä organisaatioita, että johtamistapoja jakamalla käsitteet pääasiassa perinteisiin ja moderneihin. Perinteisillä malleilla tarkoitan tässä yhteydessä vanhempia, usein erityisen hierarkkisia organisaatioita ja niiden tapoja, kun taas modernit mallit kuvaavat ketterämpiä uudenaikaisia organisaatioita, jotka ovat pääasiassa matala-hierarkkisia. Perinteinen johtaminen on tämän opinnäytetyön kontekstissa palvelevaan johtamiseen verrattuna esimerkiksi huomattavasti tuloskeskeisempää, eikä sen soveltamisessa välttämättä keskitytä niinkään henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseen tai yksilön kehitykseen. Kuvaan tämän työn toisessa luvussa johtamista ja siihen liittyviä käsitteitä yleisesti sekä käsittelen modernin ja perinteisen organisaation vastakkainasettelua. Näiden jälkeen syvennyn palvelevaan johtamiseen ja muun muassa sen käyttötarkoituksiin, sekä selvitän palvelevan johtajan ominaisuuksia. Kolmas luku käsittelee aiheesta aiemmin toteutettujen tutkimusten löydöksiä kirjallisuuteen viitaten, minkä jälkeen neljännessä luvussa perehdyn muutaman eri organisaation soveltamaan palvelevan johtamisen malliin. Lopuksi koostan johtopäätöksiäni opinnäytetyön viidennessä luvussa jakaen samalla ajatuksiani palvelevan johtamisen tulevaisuuteen ja mahdollisiin jatkotutkimuksiin liittyen.

## 2 Johtaminen

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön aiheeseen liittyviä keskeisiä käsitteitä. Johtamisen yleiskuvauksien lisäksi vertaillaan modernia ja perinteistä johtamista, samalla määritellen tutkimukselle olennaisia käsitteitä. LaaS:in ja palvelevan johtamisen ymmärtämiseksi on selvitettävä johtamista ja henkilöstöjohtamista yleisesti. Nämä uusina pidetyt johtamisen suuntaukset ja työkalut ovat vain osa suurempaa kokonaisuutta organisaatioissa ja niiden kehittäminen vaatii jatkossakin aiempien toimintatapojen ymmärtämistä ja hyödyntämistä.

”Esimiestermi tulee ymmärtää ammattina, ei asemana. Johtaminen on ammatti, jonka voi oppia. Yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä on sen ylivertainen kyky johtaa henkilöstöään. Tästä syystä tulisi kiinnittää erityistä huomiota siihen, ketkä ovat esimiehiä ja minkälaisia valmiuksia heillä on hoitaa esimiestyötään. Esimies tarvitsee menestymiseen ja kehittymiseen jatkuvaa valmennusta ja aitoa kiinnostusta esimiehen tehtäviä kohtaan.” (Joki 2018, 124)

Joki (2018) esittää, että esimieheys ei ole asema vaan ammatti (Joki 2018, 124), mikä korostaa johtajien osaamiseen ja hyvinvointiin panostamisen tärkeyttä. Tämän ajatuksen myötä voidaan päätellä, että hyvän johtajan täytyy olla aidosti motivoitunut toimimaan roolissaan ja hänelle tulee tarjota riittävästi mahdollisuuksia kehittyä työssään. Organisaation kannalta on siis hyödyllistä panostaa johtajien osaamiseen ja hyvinvointiin, sillä niillä on vahva rooli muun henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpidossa. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasen (Sarkkinen 2016) mukaan johtaminen on palvelutehtävä, jossa esimiehen pitäisi haluta auttaa muita kasvamaan ja onnistumaan sen sijaan, että tämä keskittyisi vain oman uransa edistämiseen. (Sarkkinen 2016.) Johtaminen on siirtynyt perinteisenä pidetystä erittäin autoritaarisesta ajattelusta demokraattisempaan. Muutos kohti kiireisempää ja vaativampaa työympäristöä on saanut aikaan sen, että tarve osaamisen kehittämiselle on jatkuvaa (Fredriksson & Saarivirta 2015, 17-18). Hierarkkista, autoritaarista ja välinpitämätöntä johtamista voidaan pitää tässä työssä modernina johtamisena esitetyn ajattelun vastakohtana. Työntekijät eivät välttämättä koe tulevansa kuunnelluiksi ja voivat tuntea olevansa helposti korvattavissa (Sarkkinen 2016), mikä ei tee hyvää organisaation kilpailukyvyille hyvänä työnantajana.

## 2.1 Henkilöstön johtaminen

Kauhasen (2012) mukaan henkilöstön osaamiseen panostaminen on osa yrityksen tietopääoman kehittämistä. Tietopääoma kattaa yrityksen aineettoman varallisuuden, kuten esimerkiksi osaamisen yksilötasolla, brändin, sekä strategisen kyvykkyyden. (Kauhasen 2012, 14-15.) Joki (2018) esittää, että henkilöstön kehittämisen ja palkitsemisen lisäksi henkilöstöjohtamiseen kuuluu motivaatioedellytysten luominen. Yritykset pyrkivät kannustamisella ja onnistumisen kokemuksilla houkuttelemaan uutta henkilöstöä ja luomaan yksilölliselle kehitykselle niin hyvät edellytykset, että yrityksessä halutaan myös pysyä pidempään. (Joki 2018, 123.) Itsensä johtamisen voidaan helposti ajatella liittyvän vahvasti vain esimerkiksi yrittäjyyteen, mutta jokainen voi yksilönä hyötyä suunnitellusta ja harkitusta itsensä johtamisesta myös osana laajempaa organisaatiota. Oman osaamisen johtaminen työntekijänä voi auttaa sekä yksilöä itseään, että hänen työyhteisöään työskentelemään kohti organisaation yhteisiä tavoitteita. Tämä aihe liittyy vahvasti myös palvelemaan johtamiseen. Jarenkon ja Martelan (2017) mukaan voidaan puhua ”litteästä yhteisorganisaatiosta organisaatiosta”, kun itseorganisoituminen ja henkilöstön itseohjautuvuus toteutuvat ja organisaatiossa on havaittavissa vahva omaehtoisuus. Tällaisista yrityksistä puuttuvat myös lähes täydellisesti esimiehet ja hierarkkiset rakenteet. (Jarenko & Martela 2017, 15.)

### 2.1.1 Modernin ja perinteisen organisaation vastakkainasettelu

Jarenkon ja Martelan (2017) mukaan niin kutsuttu perinteinen hierarkkinen organisaatio, jota voidaan kutsua myös byrokraattiseksi organisaatioksi, on edelleen yksi yleisimmistä, ellei yleisin organisaatiotyyppi. Tällaisessa organisaatiossa pääasiallisesti vain johto vaikuttaa työn tekemiseen ja kokonaisuuden hallinnoimiseen. Joustavuus on hankalaa, sillä johdon ja kyseenomaista työtä varsinaisesti hoitavan henkilöstön välillä voi olla monta tasoa, jolloin myös päätösten tekijät saattavat olla melko kaukana itse asian konkretiasta. Tällainen pyramidimainen organisaatorakenne vähintäänkin hidastaa asioiden hoitamista, sillä päätöksiä ja ehdotuksia täytyy käsitellä ja hyväksyttää monella eri tasolla. (Jarenko & Martela 2017, 16-17.) Kemi (2017) ehdottaa, että uudenlaisten litteämpien organisaatioiden myötä perinteiset hierarkkiset rakenteet olisivat tulevaisuudessa vain osa organisaation tukirankaa. Itseohjautuvien tiimien työskennellessä organisaation yhteisiä tavoitteita kohti, perinteinen hierarkkinen työympäristö toimisi tiimien ”kotipesänä”, johon palata projektien välillä. (Kemi 2017.) Hierarkkinen työympäristö ei ole Jarenkon ja Martelan (2017) mukaan otollinen innovaatiolle, vaan oikeastaan hidastaa uusien ratkaisujen kehitystä. Yleisesti ottaen jyrkästi hierarkkiset organisaatiot ovat hitaita, eivätkä pysty reagoimaan



muutoksiin ketterästi (Jarenko & Martela 2017, 15-17), mikä puolestaan heikentää organisaation asemaa ketterämpiin kilpailijoihin verrattuna.

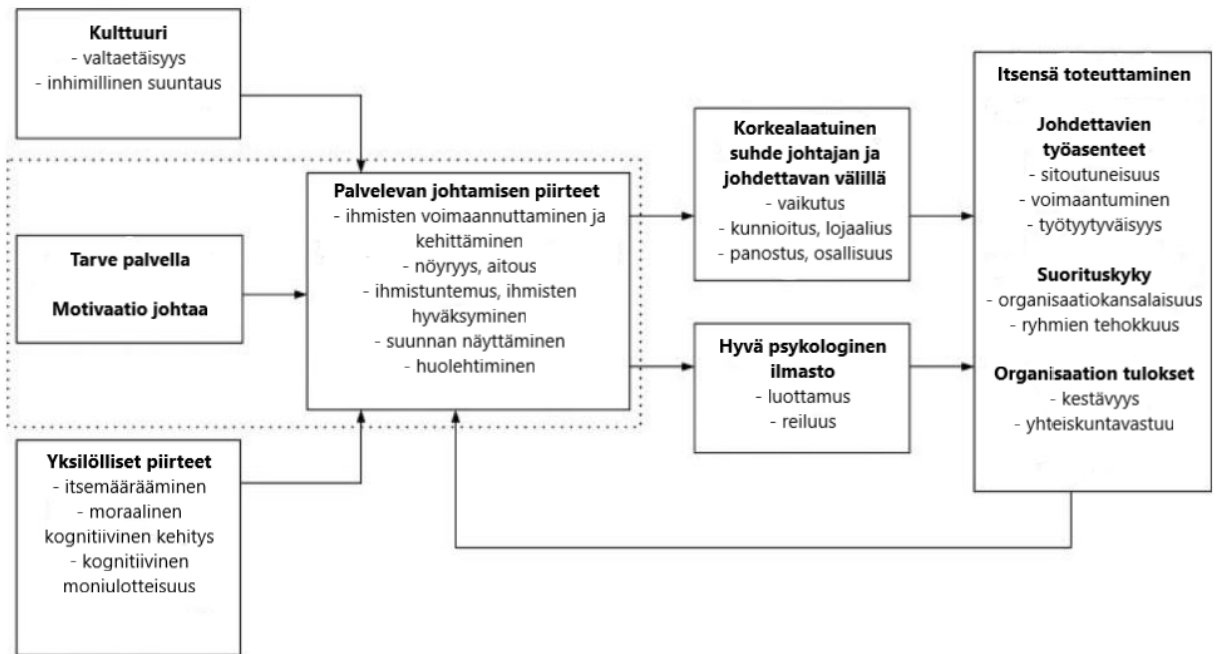
Modernin organisaation täytyy Waegeleinin (2019) mukaan luoda tapoja käydä keskustelua päätöksistä yksilöiden saadessa lisää valtaa ja vastuuta, sillä olemassa olevien valtarakenteiden äkillinen poisto ilman korvaavia tapoja ja rakenteita voi johtaa hankalaan tilanteeseen. Korvaavana käytäntönä päätöksentekijä voi ylhäältä alas tiedotuksina siirtyvien päätösten sijaan esimerkiksi konsultoida niitä, joita päätös lopulta todellisuudessa koskee. (Waegelein 2019.) Jarenkon ja Martelan (2017) mukaan ylimmän johdon täytyy määrittää yhteinen suunta henkilöstön kanssa, minkä jälkeen johdon rooli on palvella henkilöstöä varmistamalla kaikille hyvät olosuhteet yhteisen suunnan tavoitteluun. Yksi perinteisen jyrkästi hierarkkisen organisaation haasteista on se, että asioita ratkaistaan usein konsulttimatta niitä, joita päätös ja sen seuraukset lopulta käytännössä koskevat. Johdon kannalta tätä on pidetty hyvänä asiana, sillä toiminta on helposti ennustettavissa ja hallittavissa. Tällaisessa päätöksenteossa ei kuitenkaan hyödynnetä henkilöstön ammattitaitoa, sillä valmis päätös vain kommunikoidaan alaspäin työntekijöille. (Jarenko & Martela 2017, 15-17.) Waegelein (2019) toteaa ketterän organisaation voivan motivoida henkilöstöään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin entistä paremmin jakamalla vastuuta ja valtuuttamalla yksilöitä ja ryhmiä enemmän. Nämä asiat tekevät organisaatiosta nopeamman reagoimaan muutoksiin, sillä vastuu on useammalla henkilöllä, mikä puolestaan parantaa organisaation kilpailukyvyyn edellytyksiä. (Waegelein 2019.) Bushin (Blanchard & Broadwell 2018) mukaan matalamman hierarkian organisaatioissa johtajat luopuvat käskemiseen ja hallitsemiseen pyrkimisestä, jolloin muun henkilöstön kokemus ja intohimo työhön nousevat todelliseksi organisaatiota edistäväksi voimaksi. Samalla luovutaan myös perinteisestä tavasta puhua henkilöstöstä organisaation suurimpana voimavarana, vaikka todellisuudessa henkilöstön arvostus ei näkyisi esimerkiksi työhyvinvointiin panostamisessa. Uudenaikaisen johtamisen kautta saadaan esiin todellinen voima – organisaatiossa työskentelevät yksilöt. (Blanchard & Broadwell 2018, chapter 7.)

Modernin johtamisen kautta tavoiteltu hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on organisaatiolle suuri voimavara. Etenkin kriisitilanteissa luottamus työyhteisöön ja organisaatioon on erittäin tärkeää. Toisaalta perinteisen hierarkkisen ajattelutavan mukaan voidaan myös ajatella, että organisaatio on heikompi, jos yksittäisillä työntekijöillä on suora vaikutusvalta sen johtamiseen. Ennakoiminen ja kontrollointi on helpompaa, jos pieni ryhmä saa päättää organisaation asioista. Perinteinen ajatus johtamisesta on pienen vahvana pidetyn ryhmän vastuu koko organisaatiosta. Tähän ajattelutapaan liittyy varmasti se, että pieni ryhmä saa hyvin toimiessaan paljon kunniaa. Huomioitavaa on kuitenkin se, että sama ryhmä joutuu myös kantamaan kaiken vastuun, jos asiat menevät huonosti.

## 2.2 Palveleva johtaminen

Spearsin (Greenleaf, Spears & Vaill 1998) mukaan Robert K. Greenleaf oli yksi ensimmäisistä, jotka tekivät palvelevan johtamisen (engl. servant leadership) käsitteen tunnetuksi jo 1970-luvulla. Hän teki pitkän uran tutkien johtamista, sen kehittämistä ja johtamiskoulutusta suuressa yrityksessä. Greenleaf toimi myös konsulttina ja muuten yhteistyössä muiden instituutioiden kanssa uransa loppupuolella. Hän loi määritelmänsä palvelevasta johtamisesta ja pohdiskeli aihetta syvemmin esseissä ja kirjoissa. Hänen esseitään ja kirjojaan on sittemmin koottu kokoelmiksi ja niihin viitataan usein palvelevan johtamisen lähtökohtana. (Greenleaf, Spears & Vaill 1998, about the author.) Greenleafin lähestymistapa aiheeseen on erittäin ihmislähtöinen, keskeisin asia on muista välittäminen yhteiskunnassa. Hänen mukaansa johtamisella pitäisi pyrkiä palvelemaan työntekijöitä, asiakkaita, sekä yhteisöjä. Ajatus palvelevasta johtamisesta vähintäänkin kyseenalaistaa ajatusta perinteisestä johtamisesta yhdistämällä nämä kaksi vastakohtina pidettyä sanaa. Palvelija ja johtaja ovat perinteisesti olleet käsitteinä suuressa kontrastissa toisiinsa nähden, mutta Greenleaf uskoi palvelijan olevan äärimmäisen tärkeä voima instituution, yhteisön tai yrityksen johtamisessa.

Greenleafin teorian soveltaminen konkreettisesti voi olla ainakin toistaiseksi vielä hyvin vaikeaa monelle organisaatiolle. Ajatus yhteisön ja yksilöiden hyvinvointia palvelevasta organisaatiokulttuurista voidaan nähdä tavoiteltavana ideaalina, mutta kapitalistisessa yhteiskunnassa organisaation toiminnan turvaaminen taloudellisesti on edelleen hyvin keskeistä. Taloudelliseen ajatteluun liitetään usein tiukempi perinteinen johtamistapa, jossa keskitytään vain tuloksiin ja henkilöstön hyvinvointi voi jäädä toissijaiseksi asiaksi. Siirryttäessä hierarkkisesta organisaatorakenteesta joustavampaan muutos voi olla hidasta, eikä palvelevaa johtamista voida välttämättä toteuttaa suoraan Greenleafin 1970-luvun ideologian mukaisesti. Johtajien tai johtamiskulttuurin muuttaminen ei itsessään pelkää riittä, vaan organisaation on sitouduttava käyttämään aikaa ja resursseja koko toiminnan rakenteiden muuttamiseen. Laajempi muutos kohti palvelevaa johtamista vie aikaa ja sen kehitystyö vaatii ajatuksen soveltamista eri tasoilla erilaisissa organisaatioissa. Tulokeskeinen ajattelu voidaan kuitenkin liittää myös palvelemaan johtamiseen, sillä hyvinvoiva henkilöstö on motivoitunut toimimaan organisaation ja työyhteisön hyväksi. Toisaalta henkilöstön täytyy olla jokseenkin motivoitunutta jo lähtökohtaisesti, sillä palveleva johtaminen antaa yksilöille mahdollisuuksia kehittää itseään myö omia tavoitteitaan kohti. Yksilön on siis itse tahdottava kehittyä ja toimia työyhteisön ja organisaation hyväksi, jotta organisaatio kokonaisuudessaan hyötyy palvelevasta johtamisesta lopulta myös esimerkiksi taloudellisesti.



Kuvio 1. Käsitteellinen malli palvelevasta johtamisesta (mukailen Dierendonck 2011, 1232-1250)

Dirk van Dierendonck (2011) selittää palvelevaa johtamista ja sitä ympäröiviä käsitteitä kuvion 1 mukaisesti. Hänen mukaansa lähtökohtaisesti kaikki alkaa johtajan tarpeesta palvella yhteisöään ja tämän motivoituneesta asenteesta organisaatiota ja sen koko henkilöstöä kohtaan. (Dierendonck 2011, 1232-1250.) Dierendonckin mallissa esiin tulevat ominaisuudet ja ajatukset toistuvat hieman eri käsitteinä monissa eri yhteyksissä palvelevasta johtamisesta puhuttaessa. Kuvio 1 selventää palvelevan johtamisen seurauksia ja siihen johtavia syitä organisaatioissa teoreettisesti.

Kuten kuviossa 1 voidaan ymmärtää, motivaation ja palvelutarpeen lisäksi Dierendonckin (2011) mukaan palvelevan johtamisen keskiössä on myös muita hyvin ihmiskeskeisiä piirteitä kuten nöyryys, aitous, yhteisön voimaannuttaminen ja henkilökohtaisen kehityksen tukeminen yksilötasolla. Johtajalla on hyvä ihmistuntemus ja hän pyrkii empaattisesti huolehtimaan johdettavista henkilöistä näyttämällä suuntaa kannustavasti autoritaarisen määräämisen sijaan. Kuviossa 1 nähtäviin johtamisen piirteisiin vaikuttavat Dierendonckin mukaan pääasiassa organisaatiota ympäröivän kulttuurin sekä yksilöllisten piirteiden eri ulottuvuudet. Kaksi kulttuurin osa-aluetta, joilla on suurin vaikutus palvelevan johtamisen ilmestymiseen organisaatiossa, ovat valtaetäisyys ja suuntaus inhimillisyyteen. Tässä yhteydessä valtaetäisyydellä viitataan yhteiskunnan oletuksiin auktoriteettiin suhtautumisesta. Korkean valtaetäisyyden yhteisöissä hyväksytään helposti suuret erot vallan jakautumisessa ja kaikilta odotetaan tottelevaisuutta auktoriteettia kohtaan. Matalalla valtaetäisyydellä puolestaan tarkoitetaan asetelmaa, jossa johtaja ja johdettava ovat tasa-arvoisempia

keskenään ja lähestymistapa on autoritaarisen sijaan enemmänkin kannustava ja solidaarinen. Inhimillisellä suuntauksella tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaation kykyä kannustaa ja palkita reilua, suvaitsevaa ja muut huomioonottavaa käytöstä. Palvelevan johtamisen ilmenemiseen vaikuttavat myös yksilölliset piirteet, kuten johtajan kyky toimia itsemääräävästi. Kognitiivinen moniulotteisuus kertoo tässä yhteydessä, kuinka ihmiset havainnoivat sosiaalista käyttäytymistä ja näkevät siitä eri tasoja. Moraalinen kognitiivinen kehitys puolestaan kuvaa eri vaiheita, joiden kautta ihmiset kehittävät päättelyään ja arvojaan, jotka mahdollistavat oikeudenmukaisen ja hyväntahtoisen sosiaalisen vuorovaikutuksen. Palveleva johtaminen ja siihen vaikuttavat asiat parantavat johtajan ja johdettavan välisen suhteen laatua sekä vaikuttavat positiivisesti organisaation psykologiseen ilmastoon. Johtajalla on voimakas vaikutus henkilöstöönsä, mutta hän ei käytä valtaa turhaan vaan pyrkii molemminpuoliseen kunnioitukseen ja lojaaliuuteen. Näiden asioiden ansiosta johtajan ja johdettavan välisessä suhteessa toimii yhteisiin tavoitteisiin panostus ja henkilöstön osallistaminen esimerkiksi päätöksenteossa. Organisaation hyvällä psykologisella ilmastolla tarkoitetaan ympäristöä, jossa luottamus ja reiluus korostuvat ja jokaisella on tilaa tehdä virheitä ja oppia niistä. Kaikki edellä mainitut osa-alueet edistävät yksilöiden mahdollisuutta toteuttaa itseään, sekä parantavat johdettavien työasenteita ja suorituskykyä. Itsensä toteuttaminen alkaa hyvästä itsetuntemuksesta ja oman potentiaalin ymmärtämisestä, jotka mahdollistavat jatkuvan itsensä kehittämisen. Johdettavat työskentelevät sitoutuneesti tuntiessaan olonsa voimaantuneiksi, minkä lisäksi heidän työtyytyväisyytensä kasvaa. Organisaatiokansalaisuudella tarkoitetaan organisaatioon sitoutumista myös omien työtehtävien ulkopuolella, minkä lisäksi myös yksilötasolta alkava tehokkuuden lisääntyminen parantaa ryhmien tehokkuuden kautta organisaation suorituskykyä. Palvelevan johtamisen positiivinen vaikutus näkyy myös tarkasteltaessa muun muassa organisaation kestävyysajattelun ja yhteiskuntavastuun toteutumista. (Dierendonck 2011, 1232-1250.)

### ***Palvelevan johtamisen sidonnaisuus organisaation kokoon ja toimialaan***

Yhä useammat organisaatiot soveltavat palvelevaa johtamista ja sen ideologiaa eri tasoilla siirtyessään matalamman hierarkian toimintamalleihin. Matalalla hierarkialla tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaatorakennetta, jossa korostuvat etenkin yhteisöllinen päätöksenteko ja ketterä reagoiminen muutoksiin vähäisen byrokratian vuoksi. Jarenkon ja Martelan (2017) mukaan IT-ala vaikuttaa olevan edelläkävijä ketterän organisaatiomallin ja uudenlaisten johtamistapojen parissa. Monet suomalaiset ja kansainväliset teknologia- ja konsultaatiofirmat kuten Reaktor, Vincit ja Futurice soveltavat erilaisia johtamisen ja yh-

teisöllisen työskentelyn malleja, jotka kaikki omalla tavallaan lisäävät joustavuutta ja mahdollavat organisaatioiden hierarkiaa. Tämä voi johtua osittain suuresta kilpailusta parhaista osajista, sillä palkka ei ole ainoa kilpailutekijä. (Jarenko & Martela 2017, 26-29.)

Kauhanen (2012) kertoo organisaation koolla olevan merkitystä joustavuuden ja ylläpidon kannalta. Pieniin organisaatioihin verrattaessa suuret eivät välttämättä ole yhtä joustavia, ja ne tarvitsevat enemmän mekanismeja ja hallinnon henkilöstöä organisaation toiminnan tueksi. (Kauhanen 2012, 25.) Greenleafin (Greenleaf ym. 1998) ajatusten mukaan palveleva johtaminen alkaa organisaation koosta riippumatta yksittäisen henkilön aloitteesta ja asenteesta. Hän kuitenkin toteaa palvelevan johtamisen toteuttamisen olevan haasteellisempaa suuremmissa organisaatioissa, sillä yhteisön läheisyys ja kommunikaation helppous ovat usein automaattinen osa pienemmän organisaation toimintaa. Greenleafin ajatuksiin pohjautuen suurten organisaatioiden lähestymistavaksi ehdotetaan organisaation sisäisten pienten yhteisöjen muodostamista, joka johtaisi kokonaisuutena suuremmankin henkilöstön yhteenkuuluvuuteen. (Greenleaf ym. 1998) Tätä ajatusta toteutetaan uudenaikaisissa yrityksissä pyrkimällä pienempien ryhmien itseohjautuvuuteen, minkä kautta myös itsensä johtamisen tärkeys korostuu. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä tiimien itsenäistä työskentelyä ja ongelmanratkaisua, jossa kuitenkin noudatetaan organisaation yhteisiä sääntöjä ja tavoitteita. Esimerkiksi Spotify toimii Knibergin (2014) blogikirjoituksen perusteella oman toimintamallinsa mukaan, jossa henkilöstö on jaettu pieniin tiimeihin. Tiimit työskentelevät yrityksen missiota kohti, toimintaa verrataan jazz-bändiin; jokainen tiimi toimii autonomisesti kuten yksittäiset artistit, mutta kaikkien täytyy seurata tiettyjä linjauksia, jotta organisaation yhteistyö toimii halutulla tavalla, kuten bändi esiintyessään. (Kniberg 2014.)

### ***Palvelevan johtamisen haasteita***

Johtamistapojen muutoksessa on otettava huomioon myös mahdollisten uusien toimintamallien mukanaan tuomat haasteet ja vaikeudet. Tämän tutkimuksen aihealueen esiintuomia haasteita ovat muun muassa muutoksen hitaus ja sen vaatimat resurssit. Organisaatioiden on hyvä ottaa huomioon myös esimerkiksi LaaS-työkalun käyttöönoton taloudelliset kustannukset, sekä organisaation valmius sitoutua muutoksen edistämiseen. Uusien mallien käyttöönotossa on myös huomioitava henkilöstön kyky vastaanottaa uudet käytännöt, sekä työntekijöiden ja johtajien luontaiset ominaisuudet. Fredriksson ja Saarivirta (2015) nostavat esille jatkuvan oppimisen ja kehityksen vaikeuden. Jos organisaatio on jatkuvassa muutostilassa, yksilön täytyy oppia jatkuvasti uutta ja samanaikaisesti ”poisoppia” vanhoista tavoista. Erityisesti aiemmista käytännöistä luopuminen voi olla henkilös-

tölle haastavaa, sillä tutut tavat luovat turvallisuuden tunnetta ennakoitavuudessaan. Opimisessa täytyy jatkuvasti myös kohdata itsensä oppijana, mikä voi olla raskasta, jos esimerkiksi mielikuva itsestä on negatiivinen. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 15-16.) Eva, Robin, Sendjaya, Dierendonck & Liden (2019) esittävät, että on myös huomioitava kuinka paljon ihmisten toimintaan vaikuttavat heidän pysyvämmät luonteenpiirteensä. Voidaan kyseenalaistaa, kuinka pitkälle johtajia ja muuta henkilöstöä voidaan kouluttaa ja motivoita toimimaan yhteisöllisesti ja arvottamaan yhteinen etu muiden asioiden yläpuolelle, jos heidän käyttäytymisensä luonnollisesti seuraa päinvastaista ajattelutapaa. (Eva, Robin, Sendjaya, Dierendonck & Liden 2019, 129.)

Suurempien rakenteellisten muutosten aikaansaaminen organisaatioissa vaatii paljon suunnittelua ja panostusta sekä johdolta, että muulta henkilöstöltä. Muutos vaatii sekä taloudellista, että ajallista suunnittelua, jotta resurssit saadaan kohdistettua oikein. Kehittämistyössä on myös otettava huomioon, kuinka raskasta muutos voi olla henkilöstölle, etenkin jos syyt uusien mallien käyttöönottoon eivät ole kaikille selkeitä. Henkilöstön ennakkoasenteet ja omat ajatukset voivat luonnollisesti myös vaikeuttaa tilannetta muutoksen keskellä. Yksilöiden ainutlaatuisuus on positiivisen voimavaran lisäksi myös haaste, joka voi hidastaa uusien toimintatapojen hallintaa. Henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseksi täytyy huolehtia, että jokainen saa tarvitsemansa tuen muutoksen sisäistämiseen.

### 2.3 Palvelevan johtajan ominaisuudet

Spears (Greenleaf ym. 1998) määrittelee Robert Greenleafin ajatusten perusteella palvelevan johtajan kehitykselle kymmenen keskeistä piirrettä (kuvio 2). Nämä piirteet tai niiden taustalla olevat ajatukset eri käsitteiden nimillä tunnistetaan useissa yhteyksissä hyvän palvelevan johtajan ominaispiirteiksi.



Kuvio 2. Palvelevan johtajan ominaisuuksia (mukaillen Spears 1998, introduction)

*Kuunteleminen* (engl. listening) korostaa myös perinteisesti johtajan hyvänä ominaisuutena pidetyn kommunikaation tärkeyttä etenkin muiden kuuntelemisen osalta. Spearsin mukaan hyvä palveleva johtaja kuuntelee sekä muita, että itseään ja lukee olennaisia viestejä myös rivien välistä. *Empatia* (engl. empathy), sekä osittain sen kautta myös *parantaminen* (engl. healing), korostavat yksilön ainutlaatuisuuden ymmärtämistä ja arvostamista. *Parantamisella* tässä yhteydessä tarkoitetaan itsensä ja yhteisönsä ihmissuhteiden henkistä parantamista ja hoitamista. Itsetuntemus ja ympäristön aktiivinen seuraaminen on tässä yhteydessä tiivistetty käsitteeseen *tietoisuus* (engl. awareness). Tietoinen johtaja osaa seurata tilanteita kokonaisvaltaisesti. *Suostuttelu* (engl. persuasion) käsittää Spearsin mukaan palvelevan johtajan kyvyn tehdä päätöksiä organisaatiossa vakuuttamalla yhteisönsä jäsenet kannattavista lähestymistavoista tiukan käskemisen sijaan. *Käsitteellistäminen* (engl. conceptualization) kuvaa johtajan ominaisuutta visioida organisaation suuntaa arkisten lyhyemmän aikavälin tavoitteiden lisäksi pidemmällä aikavälillä. Spearsin mu-

kaan palvelevan johtajan on opittava tasapainoittamaan suuret unelmoimansa visiot organisaation arkisten toimintatapojen kanssa. *Ennakointi* (engl. foresight) liittyy vahvasti käsitteellistämiseen ja kuvaa johtajan intuitiivista kykyä ymmärtää menneestä opittu ja nykytilanne, sekä ennakoita niiden kautta tekojen mahdolliset tulevaisuuden seuraukset. *Huolehtiminen* (engl. stewardship) liittyy kaikkien organisaation sisällä toimivien yksilöiden rooliin siinä, että yhteinen instituutio toimii yhteiskunnan parhaan hyväksi itsekkään ajattelun sijaan. *Ihmisten kasvuun sitoutumisella* (engl. commitment to the growth of people) Spears tarkoittaa palvelevan johtajan kykyä nähdä henkilöstönsä jäsenissä muutakin, kuin heidän konkreettiset työtehtävänsä. Työntekijöiden henkiseen kasvuun sitoutunut johtaja tuntee olevansa vastuussa yksilöiden kasvun tukemisesta monilla eri tasoilla. Palveleva johtaja osaa myös luoda ja ylläpitää oman esimerkkinsä kautta organisaation sisäisiä yhteisöjä ja tunnistaa *yhteisöllisyyden* (engl. building community) tärkeyden suurissakin organisaatioissa. Spearsin mukaan nämä kymmenen ominaisuutta eivät ole tyhjentävä määritelmä palvelevasta johtajasta, mutta antavat suuntaa kehitystä kaipaaville (Greenleaf ym. 1998, introduction.)

Yleisesti palveleva johtaja mielletään usein ihmisläheiseksi ja joustavaksi henkilöksi, joka huomioi yksilöitä ja tukee yhteisön toimintaa kokonaisuutena. Fredrikssonin ja Saarivirran (2015) mukaan nykypäivänä työntekijät otetaan huomioon sekä yksilöinä, että ryhmien jäseninä. Lisäksi johtamisessa korostuvat hyvät **sosiaaliset ja tunnetaidot** sekä **vuorovaikutuksen** tärkeys. Palvelevan johtajan **tunneälyn** tärkeys korostuu yksilöiden ja ryhmien oppimista tarkasteltaessa. Sekä positiiviset, että negatiiviset tunteet vaikuttavat suoraan oppimiseen. Kannustava ja positiivisia tunteita tukeva toimintaympäristö voi edistää oppimista, toisin kuin negatiivisia tunteita herättävä ympäristö, joka usein heikentää oppimista. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 15-17.) Sarkkisen (2016) mukaan tutkimusprofessori Jari Hakanen esittää, että palveleva johtaja huolehtii kokonaisuudesta ja tiiminsä menestyksestä **kuuntelemalla ja kunnioittamalla** työntekijöitään. Hakasen mukaan on hyvä, että palvelevassa johtamisessa ajatus on työntekijöiden laittamisessa ensisijalle (Sarkkinen, 2016.) Robert Greenleafin (Greenleaf ym. 1998) mukaan palveleva johtaja on ensisijaisesti palvelija ja vasta sitten johtaja, eikä toisinpäin kuten perinteisesti on usein ajateltu. Hänen teoriassaan palveleva johtaminen alkaa luonnollisesta halusta palvella, ja tällainen johtaja tekee **palvelumotivaationsa** ymmärtämisen myötä tietoisien valinnan johtaa. (Greenleaf ym. 1998, introduction.) Tämän ajattelun mukaan palvelevat johtajat saavat aikaan muutoksen, jonka myötä heidän seuraajistaan tulee muun muassa vapaampia ja itseohjautuvampia, sekä lopulta palvelijoita myös itse (Rachmawati. & Lantu 2013, 388). Palveleva johtaja on Dierendockin (2011) mukaan parempi luomaan vahvoja ihmissuhteita ja sen kautta tukemaan henkilöstön kehitystä, kun hän tuntee olevansa pätevä, yhtey-



dessä muihin ja voivansa itse tehdä valintoja toimintansa suhteen. Näin johtaja pystyy autamaan muita kehittämään itsemääräämiskykyään. Hänen valtansa ei näy autoritaarisena määräämisenä vaan siinä, kuinka hyvin organisaation jäsenet onnistuvat tavoittelemaan sekä yhteisiä, että yksilöllisiä tavoitteita. (Dierendonck 2011, 1245.)

”Uuden oppiminen on yhteydessä yksilön minäkuvaan ja identiteettiin ja saattaa vaatia asioiden työstämistä, jotta vanhoista opituista asioista voitaisiin luopua. Koska oppiminen on sidoksissa työyhteisön kulttuuriin, siellä valitsevat piilo-oletukset, ajatukset ja käytännöt ohjaavat työntekijöitä voimakkaasti ja usein tiedostamattomasti.” (Fredriksson & Saarivirta 2015, 15-16)

Johtaja, joka ei keskity pääasiallisesti palvelemaan, on tässä ajattelussa toinen johtamisen ääripää. Näiden ääripäiden välillä on monia eri sävyjä, kuten ihmisten luonteissa muutenkin. Perinteiseen johtamiseen sisältyy vallan keräämistä ja käyttämistä vain organisaation huipulla olevien kesken, toisin kuin palvelevassa johtamisessa, jossa muiden tarpeet laitetaan etusijalle ja yhteisöä autetaan kehittymään ja suorittamaan niin paljon kuin mahdollista. (Greenleaf Centre for Servant Leadership 2016.)

Edellä mainittuihin tavoitteisiin pääsemisessä on monien organisaatioiden kohdalla vielä paljon haasteita. Organisaation täytyisi toimia jo lähtökohtaisesti kokonaisuutena niin, että kaikki hyötyvät koko yhteisön menestyksestä. Perinteisen johtamisen ja urakehityksen ajattelutapa hierarkkisissa organisaatioissa tähtää usein vain esimerkiksi taloudellisen hyödyn saavuttamiseen ja yksilön edistymiseen muiden ohi. Ideaalissa tilanteessa palveleva johtaminen antaisi jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden arvioida omaa kehittymistään oman tahtinsa mukaan ja pyrkiä edistämään yhteisön osaamista ja hyvinvointia. Palvelevien johtajien täytyisi olla motivoituneita toimimaan organisaation yhteisen hyvän eteen ja auttamaan toisiaan esimerkiksi jakamalla tietoa ja pyrkimällä kehittämään organisaation tietopääomaa.

### 3 Aiemmat tutkimukset

Tässä luvussa käsitellään neljää eri tutkimusta palvelevasta johtamisesta sekä tarkastellaan ja vertaillaan niiden keskeisiä löydöksiä. Aihetta on tutkittu paljon myös kansainvälisesti etenkin viimevuosien aikana, mutta tässä yhteydessä tutustutaan neljään tutkimukseen, jotka käsittelevät kotimaisten organisaatioiden suhdetta palvelemaan johtamiseen. Tarkasteltavat tutkimukset ovat kolme opinnäytetyötä ja yksi väitöskirja, joiden tutkimustuloksia koostetaan luvun 3.5 havainnoissa sekä viimeisen luvun yhteenvedossa opinnäytetyön pohdinnassa pohdinnassa. Aiempien tutkimusten löydöksistä tälle tutkimukselle olennaisinta ovat muun muassa henkilöstön ja johtajien näkökulmat palvelemaan johtamiseen, sekä havainnot sen toteuttamisesta ja mahdollisen LaaS-alustan käyttöönottoon liittyvistä huomioitavista käytännön asioista.

#### 3.1 Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa

Tampereen yliopiston Kirsi Rytkösen (2019) väitöskirja ”Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa” selvittää palvelevan johtajuuden toteutumista ja kehitymisprosessia kunnallisen varhaiskasvatuksen organisaatiossa. Toimintatutkimuksella on pyritty tuottamaan sovellettavaa tietoa, jota monen eri tason yksilöt voivat hyödyntää organisaatiossaan kehittääkseen johtamista ja työelämää. Samalla on haluttu herättää yhteiskunnallista keskustelua aiheen tärkeydestä. (Rytkönen 2019, tiivistelmä.) Tutkimuksen näkökulma on mielenkiintoinen, sillä siinä perehdytään palvelemaan johtamiseen varhaiskasvatuksen ja kuntajohtamisen kautta. Jo lähtökohtaisesti tutkimuksessa nähdään inhimillisen ja tuloskeskeisen ajattelun vastakkainasettelua. Kuntajohtaminen on perinteisesti keskittynyt hyvin pitkälti talouteen ja tuottavuuteen, kun taas varhaiskasvatus ja muu pedagoginen johtaminen on selkeästi ihmislähtoisempää. Rytkösen tutkimus on erittäin kattava ja syventyy aiheeseen monelta kannalta. Väitöskirjassa korostuneet asiat yhdistyvät vahvasti myös tässä opinnäytetyössä käsiteltyyn teoriaan.

Rytkösen (2019) tutkimuksessa korostuvat palvelevan johtamisen ihmisläheisyys ja sen tärkeys tämän päivän organisaatioissa. Tutkimus kyseenalaistaa rationaalista ja perinteisenä pidettyä hierarkkisempaa lähestymistä johtamiseen ja korostaa enemmänkin valmentavan ja kannustavan johtajan arvoa. Tutkimuksen mukaan henkilöstö toivoi johtamiskulttuurilta palvelevan johtamisen ydinasioita. Johdolta toivottiin muun muassa henkilöstön osallistamista päätöksentekoon, eikä vain valmiista päätöksistä ilmoittamista. Tämän lisäksi toivottiin henkilöstön osaamisen hyödyntämistä laajemmin organisaatiossa. Johtajat

puolestaan toivat esiin huolen omasta jaksamisestaan ja osaamisestaan. Jaettua johtajuutta ja palvelevan toimintakulttuurin laajenemista organisaatiotasolla pidettiin voimavarana. Rytkösen tutkimuksen tulosten mukaan palveleva johtaminen sopii kasvatuksellisen organisaation johtamiskulttuuriin, sillä molemmissa lähestymistapa on hyvin ihmislähtöinen ja niissä korostuvat etenkin moraalit ja arvot. Tutkimuksen mukaan palvelevaa johtamiskulttuuria edistävät muun muassa sosiaalinen vastuu ja välittävä yksilön kehityksen tukeminen. Työntekijän ja organisaation arvojen yhteensopivuus on tulosten mukaan myös erityisen tärkeää. Rytkönen korostaa, ettei palvelevaa johtamista pitäisi lähestyä hetkellisenä trendinä. Tutkimuksen mukaan prosessi vaatii aikaa ja toiminnan on oltava yhteisöllistä ja monitasoista. Uuden johtamiskulttuurin käyttöönotto ei onnistu vain tuomalla valmis malli organisaatioon, vaan sen toteuttamiseen täytyy varata paljon aikaa ja suunnittelua. Organisaation jäsenten täytyy toimia yhdessä muuttaakseen koko organisaation rakennetta pidemmällä aikavälillä. Uusien johtamismallien omaksumisen suurimpana hidasteena tässä yhteydessä ovat kuntajohtamisen byrokraattiset perinteet, sekä talouskeskeiset ihanteet. (Rytkönen 2019, 140-142.) Tutkimuksen pohjalta voidaan korostaa, että palvelevaan johtamiseen siirtyminen vaatii suunnitelmallisuutta ja resursseja. Johtajien jaksamisen ja osaamisen ylläpito ja kehitys ovat asioita, joihin kannattaa keskittyä ja panostaa palvelevaa johtamista tavoiteltaessa. Johtajalta toivottu korkea motivaatio ja palveluhalukkuus vaativat paljon henkisiä voimavaroja, jotka voivat helposti jäädä vähemmälle huomiolle. Tutkimuksessa esiin tuotu henkilöstöjohtamisen arvo organisaation kehittämistyössä on erityisen tärkeää sekä johtajien, että muun henkilöstön kannalta. Panostamalla organisaation henkilöstöjohtamisosaamiseen, voidaan auttaa johtajia toimimaan itsevarmasti ja osaavasti yhteisönsä hyväksi sekä varmistaa, että henkilöstö voi tukeutua empaattiseen ja välittävään johtajaan.

### **3.2 Johtajuuden vaikuttavuus LaaS:in käyttöönoton myötä – Case Rekki**

Kira Forsgård (2018) Tampereen Ammattikorkeakoulusta on tutkinut opinnäytetyössään LaaS:in käyttöönoton vaikutusta johtamisen vaikuttavuuteen. Tapaustutkimuksen kohde oli pieni yritys, jossa oli jo lähtökohtaisesti Forsgårdin mukaan avoin johtamiskulttuuri. Rekki on vuonna 2015 perustettu verkkokauppa, joka myy ja ostaa vähän käytettyjä merkivaatteita. LaaS:in implementoinnilla haluttiin lisätä johtajuuden vaikuttavuutta ja vastuuttaa henkilöstöä sekä antaa työntekijöille enemmän vapauksia yksilöllisemmän johtamistavan myötä. (Forsgård 2018, 23-25.) Tutkimus tuo esiin pienen yrityksen näkökulman LaaS:in käyttöönotosta ja on mielenkiintoista kuinka erilainen kokemus palvelevasta johtamisesta pienellä työyhteisöllä voi olla verrattuna suurempaan organisaatioon. Tutkimuk-

sen löydöksiä olisi mielenkiintoista verrata vastaavassa kontekstissa pidemmällä aikavälillä toteutettuun tutkimukseen. Pidempi käyttöönottoaika ja laajempi tutkimus voisi antaa erilaista näkökulmaa Rekin mahdollisuuksiin palvelevan johtamisen suhteen.

Yksi Forsgårdin (2018) esiin nostamista haasteista on LaaS-työkalun käyttöönotto mahdollisimman luontevasti, mutta samalla tarkoituksellisuudesta huolehtiminen. Yrityksen johto oli toivonut, että siirtyminen työkalun käyttöön olisi mahdollisimman luonteva ja huomaamaton. Huomaamaton siirtymä LaaS:in käyttöön aiheutti kuitenkin sen, että jotkut työntekijät eivät hahmottaneet mihin uusilla toimintatavoilla pyritään ja jättivät ehkä siksi alustan käyttöä vähemmälle. LaaS-työkalun palveluita oli tutkimuksen mukaan lopulta käytetty melko vähän, sillä työntekijät kokivat kommunikaation ja tiedon jakamisen työyhteisössä muutenkin helpoksi. Henkilöstö kuitenkin kannatti LaaS:in käyttöönottoa, sillä työkalusta pidettiin vaikka sen käyttöönotto ei välttämättä tehnyt yrityksen toimintaan vielä kovin suurta muutosta. (Forsgård 2018.) Tutkimus nostaa esiin mielenkiintoisen haasteen siinä, että palvelevampaan johtamistapaan siirryttäessä osattaisiin suunnitella siirtymä mahdollisimman luonnolliseksi säilyttäen kuitenkin tavoitteiden selkeys. Sekä johdon, että henkilöstön kannattaisi käyttää aikaa tavoitteiden määrittelyyn ja selkeyttämiseen, jotta niistä tulee luonnollinen osa organisaation toimintaa. Itseohjautuvuuden tavoittelu organisaatiossa vaatii jo itsessään tavoitteiden selkeyden, kuten myös esimerkiksi LaaS-alustan käyttöönotto. LaaS:in organisaatiokohtaisessa soveltamisessa on tärkeää hahmottaa organisaation syyt alustan implementoinnille. Palvelevaan johtamiseen tai sen työkaluihin ei kannata suhtautua nopeasti omaksuttavina trendeinä, sillä käyttöönoton tarkoituksellisuudella ja suunnitelmallisuudella voi olla erittäin suuri vaikutus prosessin tuloksiin organisaatiossa. Henkilöstön asennoituminen ja sitoutuminen prosessin toteuttamiseen voi myös muuttua riippuen asian esittelystä ja käyttöönoton aikataulusta.

### **3.3 Case LaaS – Kuopion kaupunki**

Savonia-Ammattikorkeakoulun Kaisa Lumilampi (2019) on tutkinut opinnäytetyössään LaaS:in kokeilujaksoa Kuopion kaupungin opetuspalveluissa. Kokeilu tavoitteli työhyvinvoinnin ja johtamisen tukemista. Myös erityisesti opetuspalveluiden kehityskeskusteluprosessia tahdottiin uudistaa. (Lumilampi 2019, tiivistelmä.) Tutkimus lähestyy palvelevaa johtamista opetuspalveluiden näkökulmassa, minkä vuoksi siinä on joitain yhtäläisyyksiä Rytkösen varhaiskasvatustutkimuksen kanssa. Kyseessä ei kuitenkaan ole varhaiskasvatuksen kehittäminen, vaan tutkimuksessa selvitetään voisiko LaaS toimia työkaluna kehityskeskusteluille opetuspalveluorganisaatiossa.

Lumilampi (2019) korostaa tutkimuksessaan LaaS:in vahvuuksina muun muassa sen helppokäyttöisyyttä, sekä mahdollisuuksia muokata työkalu erilaisten käyttäjien tarpeisiin sopivaksi. Tutkimus tuo kuitenkin esiin huomioitavana haasteena LaaS:in vaatiman resurssisuunnittelun organisaatiolta, sillä sähköisen johtamisratkaisun käyttöönotto vaatii paljon valmistautumista etukäteen. Työkalun vaatima ylläpito huomioitiin tässä tapauksessa heikkoutena. Johtajien henkilöstöjohtamistyön helpottaminen oli yksi esiin nousseista mahdollisuuksista, joita LaaS voi tarjota organisaatiolle. (Lumilampi 2019, 29-30.) Tutkimuksen löydöksiä perusteella voidaan päätellä, että LaaS koetaan helposti hyödyttömäksi tai sen käyttö voi jäädä vähäiseksi, mikäli lähtökohtaisten tavoitteiden ja toivotun määränpään asettamiseen ei ole käytetty tarpeeksi aikaa ja huolellisuutta. Ylläpitoa ja sen myötä kehittymistä voi olla myös hankala varmistaa, mikäli henkilöstö ei ole täysin sitoutunut työkalun käyttöönottoon. Sama tulee osittain esiin myös muissa aiemmissä tutkimuksissa. Tämän pohjalta voidaan siis todeta, että johtamisen muutoksissa on erittäin tärkeää panostaa kunnolla suunnitteluun ja toteuttamiseen ja varmistaa henkilöstön ja johtajien sitoutuneisuus tavoitteisiin.

### **3.4 LaaS:n asema HR-työkaluna**

Onni Väyrynen (2019) Metropolia Ammattikorkeakoulusta keskittyy opinnäytetyössään Vincitin LaaS:iin kehittämishankkeen kautta. Tutkimuksessa selvitetään LaaS:in markkina-asemaa suhteessa sen kilpailijoihin. Väyrysen työssä tulee esiin näkökulma, jonka mukaan itseohjautuvuuden ja modernien johtamistapojen lisääminen organisaatiossa on suuri kilpailuetu ja sitä voidaan pitää myös arvolutapauksena. (Väyrynen 2019.) Tutkimus on tämän opinnäytetyön kannalta mielenkiintoinen muun muassa siksi, että se keskittyy LaaS:iin enemmänkin yritysten kilpailukyvyn kannalta. Palveleva johtaminen yleisesti on niin ihmislähtöinen aihe, että taloudellinen puoli jää usein toissijaiseksi siitä puhuttaessa. LaaS itsessään on yrityksen luoma ja myymä tuote, eli talouden ja tuottavuuden näkökulmat otetaan usein huomioon keskeisinä asioina sen käyttöönotossa.

Väyrysen (2019) tutkimuksen mukaan erityisesti johto näkee itseohjautuvuuden ja modernien johtamistapojen lisäämisen organisaatioissa kilpailuetuna ja eräänlaisena arvolutapauksena. Tutkimuksen tuloksien mukaan johdon näkemys LaaS:in arvokkuudesta kilpailuetuna on kuitenkin lähempänä ihannetilannetta kuin tutkimuksessa selvitettyä kilpailutilannetta todellisuudessa. Tutkimuksessa käsiteltyjen LaaS:in kilpailijoiden vertailussa tulee esiin, että jokaisessa sovelluksessa on toistensa kanssa yhteneväisiä piirteitä, mutta jokaisella on myös oma erikoistumisalueensa. (Väyrynen 2019, 43-45.) Tästä voidaan päätellä, että LaaS tai muut palvelevan johtamisen muodot voivat olla myös taloudellisesti

arvokkaita organisaatioille. Moderniin johtamiseen panostaminen voi lisätä organisaation houkuttelevuutta työnantajana uusille työntekijöille, sekä lisätä organisaation positiivista kuvaa yleisesti markkinoilla. LaaS:in ja vastaavien mallien toteuttaminen käytännössä vaikuttaa kuitenkin suuresti siihen kuinka paljon organisaatio voi hyödyntää mallia kilpailukykyä kasvattamiseksi. Hyvin suunniteltuna ja toteutettuna työkalujen käyttöönotto voi olla arvokasta, mutta kuten muissakin kolmannen luvun tutkimuksissa on tullut esiin, esimerkiksi LaaS:in toteuttaminen käytännössä on kaukana teoreettisesta ihannelilanteesta.

### **3.5 Aiempien tutkimusten yhteenveto**

Kaikki edellä mainitut tutkimukset lähestyvät palvelevaa johtamista eri lähtökohdista ja niissä tarkastellaan esimerkiksi LaaS:ia lähtökohtaisesti hieman erilaisten käyttötarkoitusten kautta. Jokaisen tutkimuksen ytimessä korostuvat kuitenkin samat teemat, jotka tulevat esiin myös tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa. Sekä luvuissa 3.2, että 3.3 käsiteltyjen tutkimusten pohjalta voidaan havainnoida, että osa järjestelmän kautta tavoitelluista asioista toteutui organisaatiossa jo ennen alustan käyttöönottoa. Tutkimuksissa tuli esiin myös se, että vaikka LaaS on järjestelmänä helppokäyttöinen ja helppo sisäistää, niin sen käyttöönoton syyt kannattaisi tehdä mahdollisimman selkeäksi kaikille osapuolille alusta lähtien. Nämä huomiot kertovat siitä, ettei suunnitteluvaiheeseen ole usein välttämättä käytetty tarpeeksi aikaa tai resursseja. Organisaatioiden kannattaisi siis huomioida esimerkiksi LaaS:in käyttöönotossa tavoitteita asettaessaan todellinen tarve muutokselle, ettei uudella työkalulla tavoitella jo olemassa olevia asioita. Toisaalta organisaation on tietysti mahdollista LaaS:in tai muuten palvelevan johtamisen kautta vahvistaa organisaatiossa jo toimivia asioita, joita halutaan kehittää jatkossa toimimaan entistä paremmin. Aiempien tutkimusten pohjalta voidaan myös päätellä, että henkilöstön hyvinvointiin ja itseohjautuvuuteen panostaminen eivät ole vain henkilöstön kannalta hyödyllisiä asioita, vaan organisaatio voi hyötyä niistä kokonaisuutena. Hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö työskentelee jo lähtökohtaisesti tehokkaammin kohti organisaation yhteisiä tavoitteita, sekä toimii kilpailuetuna sekä rekrytoinnin, että yleisen markkina-aseman kannalta.

Etenkin luvussa 3.1 käsitellyssä tutkimuksessa palvelevasta johtamisesta varhaiskasvatuksessa nousee esiin johtajien jaksaminen. Modernien johtamistapojen lisääminen ja niiden kehittäminen organisaatiossa voisi parhaimmillaan toimia voimavarana myös yksilöille johtotasolla. Yksittäisille johtajille ja pienemmille johtoryhmille vastuun jakautuminen ja mahdollisuus yksilönä keskittyä oman osaamisensa hyödyntämiseen ja kehittämiseen olisi erittäin hyödyllistä. Johtajien jaksaminen olisi näin turvatumpaa ja myös työntekijät saisivat varmemmin johdolta tarvitsemaansa apua. Aiemmissä tutkimuksissa korostui myös

yleisesti henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden tärkeys, mikä vaikuttaa paljon myös johtajien osaamisen kehitykseen. Jos henkilöstöjohtamiseen panostetaan organisaatiossa sekä tukien yksittäisiä johtajia, että organisaation rakenteellisten toimintojen kautta, niin voidaan yleisesti parantaa henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota yhteisölliseen toimintaan.

## 4 Palvelevan johtamisen käytännön sovelluksia

Palvelevan johtamisen käsite on niin laaja, että sen alle voidaan lukea erittäin monenlaisia käytännön sovelluksia. Tässä luvussa esitellään muutaman eri organisaation konkreettinen sovellus, joita käytetään esimerkiksi mahdollistamaan entistä joustavampaa urakehitystä yksilötasolla, sekä henkilöstön koulutuksen ja hyvinvoinnin edistämistä. Työntekijät voivat hallinnoida omaa kehitystään ja saada apua niiltä asiantuntijoilta, jotka sopivat ohjaamaan parhaiten juuri kyseisessä asiassa. Palvelevaa johtamista voidaan hyödyntää myös henkilöstön sitouttamisen kannalta, sillä työhyvinvointiin panostaminen motivoi ja kannustaa työntekijöitä toimimaan organisaation parhaaksi. Esimerkiksi hyvät koulutustumismahdollisuudet työssä voivat myös olla arvokas kilpailuetu uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. Seuraavat esimerkkiyritykset on valittu tähän opinnäytetyöhön, koska ne kaikki toimivat digitaalisten palveluiden ja teknologian aloilla, mutta niiden suhteessa palvelevaan johtamiseen on joitain eroavaisuuksia. Ensimmäinen esimerkkiyritys Vincit Oyj kehitti LaaS-työkalun, mitä toinen esimerkkiyritys Efima puolestaan soveltaa omassa organisaatiossaan. Siemens on valittu kolmanneksi esimerkiksi tuomaan kontrastia, sillä sen LaaS-sovellus on lähtökohtaisesti hieman erilainen, mutta toteuttaa kuitenkin samaa ajatusmaailmaa.

### 4.1 Vincit LaaS – Leadership as a Service

Vincit Oyj (2020) on suomalainen digitaalisten palveluiden tuottaja. Näihin palveluihin kuuluu muun muassa liikkeenjohdon konsultointia, ohjelmistokehitystä sekä ohjelmistoylläpitoa. Yhtiön asiakkaat ovat lähinnä suuria ja keskisuuria yrityksiä, jotka toimivat useilla eri toimialoilla. (Vincit Oyj 2020a, 6.) Yritys on luonut LaaS-työkalun, jota sovelletaan monissa eri yhteyksissä nykypäivänä palvelevaan johtamiseen pyrittäessä. Vincit Oyj:n (2020) mukaan ”modernia työelämää yritetään yhä johtaa vuosikymmeniä vanhoilla välineillä ja toimintamalleilla”, minkä vuoksi yritys on luonut myöhemmin tuotteistamansa palvelevan johtamisen työkalun LaaS – Leadership as a Service. Eri yrityksiä itse tai yhdessä Vincitin kanssa määrittelemiin käyttötarkoituksiin sovellettava työkalu tarjoaa palveluita esimerkiksi verkkoalustana. (Vincit Oyj 2020b.)

”Laas – Leadership as a Service – tarkoittaa nimensä mukaisesti palvelevaa johtamista. Laasin tavoite on luoda kestävä menestystä organisaatioille ruokkimalla yksilöiden ja tiimien onnistumisia ja sisäistä liekkiä. Teemme johtamisesta tarkoituksenmukaisempaa tukemalla yksilöiden itseohjautuvuutta, tiimien yhteisöohjautuvuutta, jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja jakamista, ja muuttamalla kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja datan kaikkien yhteiseksi ymmärrykseksi.” (Vincit 2020b.)



Vincit Oyj (2020) kuvailee verkkosivuillaan luoneensa LaaS:in tukeakseen sekä työntekijöitä, että esimiehiä. Esittelytekstissä kerrotaan, että nopeasti kasvavana yrityksenä Vincit:lla oli jatkuvasti vaikeampaa tukea erilaisia yksilöitä työntekijöinä, minkä lisäksi myös esimiehet kokivat suurta painetta perinteisestä johtajan roolista. Alustan taustalla oli ajatus ajan ja resurssien säästämistä, sillä perinteiset keskiarvoihin pohjautuvat henkilöstön kehittämis- ja oppimistavat eivät täyttäneet työntekijöiden todellisia yksilöllisiä oppimistarpeita. Sen lisäksi, että yksilöllä on LaaS:in avulla mahdollisuus seurata ja hallinnoida omaa kehittymistään, yritys saa välitöntä palautetta henkilöstölle arvokkaiden sisältöjen kehittämisestä. (Vincit Oyj 2020b.) Tällaisen ajatusmallin ja toimintatavan laajempi käyttöönotto ja kehittäminen tulevaisuudessa vaativat suurta panostusta kehittämistyön resursseihin, sekä mukautumista henkilöstöhallinnon osalta. Ajatus siitä, että yrityksen johto tuottaa sisältöä ja muokkaa yrityksen sisäistä toimintaa palvellakseen parhaiten työntekijöitä yksilöinä, haastaa edelleen monien yritysten perinteisempää hierarkiaa.

### ***Vincit Oyj – HR-ammattilaisten LaaS***

Vincit Oyj (LaaScompany 2020) aloittaa todennäköisesti loppuvuoden 2020 aikana kokeilujakson uudelle LaaS-versiolle, jonka tarkoituksena on auttaa henkilöstöhallinnon ammattilaisia oman osaamisensa ja hyvinvointinsa arvioinnissa, sekä kollegoiden ja eri osa-alueiden asiantuntijoiden kanssa verkostoitumisessa. Tavoitteena on yhteisen ja oman osaamisen ja hyvinvoinnin kehittäminen. Uudet palvelut liittyvät moniin modernin henkilöstöjohtamisen eri osa-alueisiin, esimerkiksi tunneälykkyyteen, ketteriin kehittämisen tapoihin ja henkilöstöhallinnon strategiseen rooliin organisaatiossa (LaaScompany 2020.) Kokeilujakson aloittava ”HR-LaaS” vaikuttaa toimivan samoilla periaatteilla kuin Vincit Oyj:n alkupe-  
räinen LaaS, mutta uuden työkaluversion kautta sen hyötyjä voitaisiin mahdollisesti kohdistaa eri tavalla organisaation hyväksi henkilöstöhallinnon kautta. Moni kokeiluversion osa-alueista liittyy vahvasti myös tämän tutkimuksen kautta esiin tulleisiin henkilöstöjohtamisessa tärkeinä pidettyihin aiheisiin ja olisi mielenkiintoista nähdä jatkotutkimusta aiheesta, kun kokeilujaksoa on jo kulunut jonkin aikaa.

## **4.2 Efima – Efistore**

Efima (2020) on nopeasti kasvava palveluyritys, joka perustettiin vuonna 2009. Efiman asiakkaita ovat pääasiassa suuret ja keskisuuret yritykset, joiden toimintaa yritys pyrkii tukemaan ja tehostamaan esimerkiksi toiminnanohjauksen, taloushallinnon sekä ohjelmistotarkaisujen kautta. Yritys tarjoaa asiakkailleen myös konsultointi- ja ulkoistuspalveluita.

Efima pyrkii toimimaan niin, että yritys koetaan hyvänä työpaikkana ja sitä kehitetään yhteisöllisesti. (Efima Oy 2020.) Riku Huikurin (2020) kirjoittaman Efiman blogitekstin mukaan Efima soveltaa Vincitin LaaS:ia Efistore-verkkokaupalla, josta työntekijät voivat tilata niitä johtamisen palveluita, joita kokevat tarvitsevansa omaan henkilökohtaiseen kehitykseensä. Efiman mukaan jokaiselle työntekijälle määritellään selkeät, konkreettiset ja mitattavat tavoitteet, joita kohti edetä. Organisaatiossa on edelleen esihenkilöitä, jotka ottavat vastuuta tiimin osaamisen kehittämisestä, sekä tiimiläisten hyvinvoinnista. Henkilöstö pääsee verkkokaupan kautta kuitenkin itse vaikuttamaan muun muassa saamiensa palveluiden ajankohtaan ja sisältöön, sekä esimerkiksi pyytämään urapalvelua tietyltä asiantuntijalta oman lähimmän esihenkilön sijaan. Tämä mahdollistaa samalla myös esihenkilöille joustavuutta tarjota juuri niitä ura- ja hyvinvointipalveluita, joiden opettamisessa he itse ovat parhaimmillaan. Efima haluaa koko organisaation osaamisen olevan yleisesti esillä ja henkilöstön yhteisessä käytössä, minkä lisäksi ”jokaisen efimalaisen tulisi kokea olevansa kuskin paikalla omaa onnistumista koskevissa asioissa”. (Huikuri 2020.) Efistore on siis juuri Efiman käyttötarkoituksiin muokattu versio Vincitin LaaS-alustasta. Tämän opinnäytetyön teorian kannalta Efima on mielenkiintoinen esimerkki palvelevan johtamisen käytännön sovelluksesta yrityksessä.

### **4.3 Siemens: LaaS – Learning as a Service**

Siemens Software (2018) käyttää henkilöstön suorituskyvyn tueksi luotua LaaS-työkalua, joka on nimeltään Learning as a Service, eli oppiminen palveluna. Siemens pyrkii LaaS -mallinsa kautta lisäämään käyttäjien tuottavuutta, prosessien tehokkuutta, nopeaa ja syvempää omaksumista, sekä työntekijöiden tyytyväisyyttä. Malli yhdistää yrityksen tarjoamat rakenteellisemmat koulutusmahdollisuudet työntekijöiden oman toiminnan tukemiseen. Muodollinen koulutus, selkeät oppimistavoitteet ja ohjattu oppiminen yhdistetään itsetempoiseen oppimiseen työntekijän oman tarpeen mukaan joustavasti. Mallin tavoitteena on luoda ”oppimisen ekosysteemi”, jossa loppukäyttäjät osaavat nopeasti hyödyntää tietoa tarvitessaan, samalla ohjaten omaa oppimistaan kasvattaakseen taitojaan. Aloittelijan tasolta etenevät käyttäjät siirtyisivät ensin korkeamman tason käyttäjiksi, minkä jälkeen heistä tulisi ammattilaisia. Ammattilaistasolla käyttäjät voivat antaa takaisin yhteiseen tietopääomaan sisällöntuottajina, mikä pitää yllä ”oppimisen ekosysteemin” kiertoa. (Siemens 2018.)

Siemensin sovelluksessa on selkeitä yhtäläisyyksiä Vincitin LaaS-malliin, sekä moniin tässä opinnäytetyössä kuvattuihin palvelevan johtamisen kuvauksiin yleisesti. Itseohjautu-

vuus, sekä yksilön omien tarpeiden ja kehityksen huomioiminen nousevat yhtä lailla keskeisiksi asioiksi, vaikka keskipisteenä onkin palvelevan johtamisen sijaan palveleva oppiminen. Siemensin LaaS korostaa yhteisen tietopääoman kerryttämistä organisaation sisäisen tietotaidon jakamisen kautta. Learning as a Service keskittyy jakamaan ammattitaitoa yksilöiden välillä organisaation sisällä sen sijaan, että opetusmateriaali tulisi ainoastaan hierarkian korkeimmalta tasolta ennalta määrättyssä muodossa. Soveltamalla samaa logiikkaa myös johtamiseen, saadaan hyödynnettyä jo olemassa olevia resursseja ja voidaan mahdollistaa muun muassa nopeampi muutoksiin reagointi ja ketterämpi innovaatiokulttuuri organisaatiotasolla. Siemensin sovelluksen taustalla on siis pitkälti samat ajatusmallit kuin palvelevassa johtamisessa yleisesti.

## 5 Johtopäätökset

Palvelevalla johtamisella tarkoitetaan lähestymistapaa johtamiseen, jonka keskiössä ovat yleisesti ihmislähtöiset ominaisuudet. Perinteisenä pidetyissä hierarkkisissa organisaatioissa käytetyn autoritaarisen johtamisajattelun sijaan keskitytään johtamiseen esimerkiksi empatian ja tunneällyn kautta. Palveleva johtaminen keskittyy myös enemmän organisaation tietopääoman ja yksilöiden asiantuntemuksen hyödyntämiseen ja kehittämiseen, eikä niinkään taloudellisen hyödyn tavoittelemiseen perinteisen ajattelutavan mukaisesti. Moderni ja ihmislähtöinen johtamisajattelu voi kuitenkin olla organisaatiolle myös taloudellisesti hyödyllinen, jos sitä osataan lähestyä tarpeeksi suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti. Tässä luvussa koostetaan opinnäytetyössä läpi käytyjen aiheiden lopputulemat ja analysoidaan niitä, sekä pohditaan LaaS:in ja yleisesti palvelevan johtamisen tulevaisuutta niiden pohjalta.

### 5.1 Yhteenveto

Lähivuosina tullaan varmasti näkemään jatkuvasti enemmän palvelevan johtamisen hyötyjä ja haittoja, esimerkiksi LaaS:in eri muotojen ja muiden vastaavien sovelluksien kautta. Tällä hetkellä LaaS:iin kohdistuva kritiikki keskittyy paljon asioihin, jotka eivät niinkään kritisoi itse työkalua vaan johtuvat puutteellisesta käyttöönoton suunnittelusta. Tämä tulee esiin esimerkiksi tämän työn kolmannessa luvussa käsiteltyjen aiempien tutkimusten kautta. Palvelevan johtamisen kehityksen tarkkailu tulevaisuudessa tämänhetkiseen tietoon peilaten tuo varmasti myös muihin osa-alueisiin liittyvää kritiikkiä enemmän esiin. Oletettavasti johtamisen kehityksen suunta on edelleen kohti matalamman hierarkian organisaatioita ja yhteisöllisempää johtamismallia. Muutos vie varmasti kuitenkin aikaa, sillä kyseessä on suurella mittakaavalla hyvin laaja prosessi. Kokonaisvaltaisen muutoksen ajallinen vaatavuus tulee esiin myös tässä opinnäytetyössä esitellyjen aiempien tutkimusten myötä. Johtamisen palveluita kuten LaaS:ia käyttävät ja kehittävät yritykset tähtäävät varmasti omilta osiltaan johtamiskulttuurin kokonaisvaltaiseen muuttamiseen. Esiin tulleiden tuloksien pohjalta voidaan myös olettaa, että muutoksessa tulisikin pyrkiä suureen rakenteelliseen ja koko organisaation kattavaan muutokseen, sillä vain osittain toteutettu johtamiskulttuurin muutosyritys voidaan helposti ohittaa turhana trendinä. Muutosta johtamistavoissa on tapahtunut jo useamman vuosikymmenen aikana, mutta nykyiset olosuhteet ja digitalisaation kehitys vahvistavat varmasti mahdollisuuksia organisaatioiden joustavuudelle ja henkilöstön hyvinvointiin panostamiselle myös tulevaisuudessa. Uudet johta-

misen menetelmät eivät sulje pois vanhempien menetelmien hyödyntämistä uusien rinnalla tai niitä kehitettäessä. Vanhoja oppeja kannattaa ehdottomasti hyödyntää, sillä organisaatioiden kehitys on hidasta, eikä perusteellinen muutos tapahdu irtautumalla vanhasta täysin.

Organisaatioilla on tämän opinnäytetyön, sekä työssä käsiteltyjen aiempien tutkimusten perusteella monia syitä pyrkiä muuttamaan johtamistapaansa kohti palvelevaa johtamista. Ihmislähtöisempi suhtautuminen johtamiseen on ollut esillä jo melko kauan, minkä vuoksi esimerkiksi rekrytoinnin kannalta yksilön työhyvinvointiin panostaminen voi kasvattaa organisaation kilpailukykyä huomattavasti. Työtä hakevilla yksilöillä on yleisesti nykypäivänä jatkuvasti laajempi tietämys ja sen myötä suuremmat odotukset mahdollisilta tulevilta työnantajiltaan. Työntekijät osaavat jo useissa tapauksissa odottaa modernimpaa johtamista ja sen kautta myös muita palvelevan johtamisen piirteitä työnantajaltaan. Esimerkiksi hyvät yksilölliset kouluttautumismahdollisuudet työn ohessa voivat olla työnhakijalle erittäin houkutteleva piirre työnhakutilanteessa. Johtotasolle palveleva lähestymistapa on kannattava sekä organisaation kokonaisvaltaisen menestyksen, että johtajien työhyvinvoinnin kannalta. Yksittäisten johtajien taakka voi keventyä huomattavasti vastuun jakautuessa useampien asiantuntijoiden kesken, minkä lisäksi myös johtotaso pääsee kehittämään itseään yksilöllisemmin saadessaan enemmän valinnanvaraa ohjaustehtävissään. Palvelevalla johtajalla täytyy olla hyvä ihmistuntemus ja tunneäly, sekä motivaatiota henkilöstön ja organisaation yhteisen hyvän tavoitteluun. Tässä tutkimuksessa esiin tulleiden nimenomaan palvelevan johtajan ominaisuuksien lisäksi johtajan on edelleen osattava perinteiseen johtamiseen liitettäviä liiketalouden konkreettisempia taitoja. Organisaatiot eivät ole vielä täysin valmiita toimimaan tässä tutkimuksessa esiin tuotujen tavoitteellisten ajatusmallien mukaisesti, joten myös vanhoja oppeja tarvitaan vielä ainakin toiseksi. Myös organisaation koolla vaikuttaa olevan vaikutusta palvelevan johtamisen soveltamiseen. Sinällään organisaation koko ei välttämättä määrittele voidaanko esimerkiksi LaaS:ia soveltaa sen toiminnassa, mutta työkalun käyttöönoton keinoin ja haasteisiin koolla voi olla suurikin vaikutus. Tietyn kokoinen organisaatio saattaa sisäistää palvelevan johtamisen luonnollisemmin, kun taas toinen saattaa joutua kehittämään täysin uusia rakenteellisia muutoksia hyödyntääkseen samaa ideaa.

Etätyöskentely ja joustavat työolosuhteet ovat yleistyneet monilla työpaikoilla viime vuosina, mutta erityisesti vuoden 2020 aikana maailmaa monin tavoin ravistelleen pandemian myötä niiden tärkeys on korostunut entisestään. Monet työnantajat ovat joko saaneet kokea onnistumisia organisaationsa jo olemassa olevien rakenteiden takia, tai vaihtoehtoisesti joutuneet huomaamaan kehittämiskohteita omassa työympäristössään. Äärimmäiset

olosuhteet pakottavat yrityksiä ja instituutioita tarkastelemaan toimintatapojaan, sekä siirtymään suunniteltuihin käytäntöihin nopeammalla aikataululla kuin ehkä on ollut tarkoitus. Toisaalta poikkeukselliset olosuhteet voivat myös hidastaa suurempien rakenteellisten muutoksien implementointia, sillä organisaatioiden on huomioitava myös esimerkiksi LaaS-sovelluksen käyttöönotosta aiheutuvat kustannukset. Tämän poikkeuksellisen ajan kautta korostuu jälleen yritysten joustavuuden ja toiminnan ihmislähtöisyyden tärkeys. Johtajien ja heidän myötänsä yritysten täytyy työnantajina pystyä sopeutumaan arvaamattomiin tilanteisiin. Mitä paremmin työntekijät huomioidaan yksilötasolla, sitä motivoituneempia he ovat huolehtimaan työyhteisöstään, ja sitä paremmin myös organisaatio todennäköisesti pärjää kriisitilanteessa.

## **5.2 Suositukset ja jatkotutkimus**

Palvelevasta johtamisesta kiinnostuneiden organisaatioiden olisi hyvä perehtyä ensin oman organisaationsa rakenteisiin ja toimintaan perusteellisesti. Tämän pohjalta on mahdollista arvioida organisaation todelliset tarpeet esimerkiksi mahdollisen LaaS-työkalun tai vastaavan alustan käyttöönottoa varten. Organisaation on tunnistettava omat lähtökohtaiset vahvuutensa ja heikkoutensa sekä johtamiskulttuurinsa nykyinen tila ennen uuden ajatusmaailman esittelyä toimintaansa. Johtamisajattelun muutos on pitkä ja perusteellinen prosessi, joka vaatii runsaasti suunnittelua ja resursseja. Näiden lisäksi muutoksen toteuttamiseen vaaditaan myös pitkäjänteisyyttä sekä motivoituneita yhteisiin tavoitteisiin tähtääviä yksilöitä. Organisaation jäsenten täytyy toimia pitkällä aikavälillä suunnitelmallisesti kohti haluttua lopputulosta, ettei palvelevan johtamisajattelun soveltaminen jää vain ajatustasolle. Erityisesti johtajien jaksamisen ja osaamisen kehitykseen tulisi keskittyä, sillä perinteisten ajatusmallien pohjalta toimivien organisaatioiden johtajat jäävät helposti yksin vastuun ja päätösten kanssa. Valtaa on myös perinteisesti tavoiteltu ja käytetty lähinnä esimerkiksi statuksen takia, eikä todellisen kehityksen ja tuen mahdollistamiseksi. Jaettu vastuu johtamisessa ja matalampi hierarkia organisaatioiden yhteisöissä jakaisi myös päätöksenteon henkistä taakkaa ja varmistaisi jokaisen yksilön ammattitaidon hyödyntämisen. Sekä johtajien, että johdettavien tulisi saada tarpeeksi mahdollisuuksia kehittää itseään ja osaamistaan turvallisessa työympäristössä.

Aihetta olisi hyvä tutkia laajasti pidemmällä aikavälillä, sillä todellisia tuloksia näkyy varmasti vasta pitkien kokeilujaksojen jälkeen. Tutkittava muutos itsessään tapahtuu niin hitaasti, että sen toteuttamista olisi hyvä tarkkailla prosessin eri vaiheissa ja vertailla erilaisten organisaatioiden onnistumisia ja haasteita aiheen ympärillä. Yleisesti ottaen palvelevaa johtamista kannattaisi tutkia syvemmin sen haasteiden ja heikkouksien näkökulmasta.

Todellisen kehityksen aikaansaamiseksi olisi tärkeää havainnoida niin paljon kehityskoh- teita kuin mahdollista ja pyrkiä tutkimuksien kautta korjaamaan ja parantamaan löytyneitä epäkohtia ja organisaatioiden toimintoja. Yksilöiden pysyvien luonteenpiirteiden vaikutusta palvelevan johtamisen työkalujen soveltamiseen olisi hyödyllistä tutkia tulevaisuuden kan- nalta. Tässäkin opinnäytetyössä esiin tulleiden modernien johtajien ja organisaatioiden piirteiden esiintyminen tai toteuttaminen käytännössä voi olla teoriaa monimutkaisempaa. Olisi hyvä tutkia erilaisia tapoja tutustuttaa uusi johtamisen malli luonnollisesti organisaat- ion kaikille osa-alueille niin, että tavoitteet ja syyt uuden mallin käyttöönottoon ovat kai- kille selkeitä. Näin pystyttäisiin mahdollistamaan teorian sujuva toteuttaminen käytän- nössä.

### **5.3 Opinnäytetyöprosessin arviointia**

Tämän opinnäytetyön suunniteltu toteutusmenetelmä oli laadullinen tutkimus, jossa tutkit- taisiin teemahaastattelujen kautta yhden yrityksen käyttöönettävää LaaS-työkalua. Ko- ronavirustilanteen vuoksi yhteistyö alkuperäisen yhteistyöyrityksen kanssa ei kuitenkaan onnistunut, minkä vuoksi haastattelut jouduttiin jättämään pois ja tutkimus muokattiin kir- jallisuuskatsaukseksi aiheesta. Alkuperäisen suunnitelmani mukaan aioin kerätä aineistoa tutkimukseeni LaaS-työkalua käyttävältä firmalta teemahaastatteluilla. Tarkoitus oli haas- tatella yrityksen henkilöstöhallinnosta vastaavaa henkilöä LaaS-alustan käyttöönottoon johtaneista syistä, sekä alustan toimivuudesta yrityksen tavoitteisiin peilaten. Olisin haas- tatellut myös 5-8 firmassa eri työtehtävissä toimivaa henkilöä heidän käyttökokemuksis- taan. Keväällä ajankohtaiseksi nousi riski henkilökohtaisten haastattelujen järjestämisestä. Koronavirus-epidemian vuoksi ihmiskontaktia rajoitettiin jonkin verran jo projektini alkuvai- heessa. Keväällä oli vielä vaikea arvioida mihin suuntaan tilanne kehittyi. Varauduin rajoi- tusten kiristymiseen ja siihen, etten pysty vierailemaan henkilökohtaisesti yhteistyöyrityk- sessäni pitämässä haastatteluja. Päätin, että jos en pysty toteuttamaan haastatteluja hen- kilökohtaisesti, järjestän ne etäyhteyksillä, esimerkiksi puhelimitse tai videopuhelun avulla. Myöhemmin yhteyshenkilöni lähti yrityksestä, jonka kautta minun oli tarkoitus järjestää haastattelut. Etsin samasta yrityksestä uuden yhteyshenkilön ja aloin järjestää uusia mah- dollisuuksia haastatteluille. Lopulta yritys perui yhteistyömahdollisuuteni, sillä tässä vai- heessa jo pandemiaksi muuttanut koronavirus oli aiheuttanut yrityksessä niin suuria muu- toksia henkilöstön ja toiminnan suhteen, ettei tutkimukseeni sopivia haastateltavia ilmei- sesti enää löytynyt.

Suunnitellut aineistonkeruumenetelmäni eivät toteutuneet, eli niiden onnistumisen arviointi tässä yhteydessä on hankalaa. Työn empiirinen osuus oli tarkoitus suorittaa teemahaastatteluilla, mikä olisi sopinut alkuperäisen työn tarkoitukseen hyvin. Tämä yleiskuvaa luova narratiivinen kirjallisuuskatsaus ei sisällä itse koottua haastatteluaineistoa, vaan tiedonhaku on toteutettu pääasiallisesti oppilaitokseni kirjastopalveluiden, sekä verkkohakujen avulla. Työn muuttaminen kirjallisuuskatsaukseksi kesken prosessin oli haastavaa, sillä muutoksen hahmottaminen oli minulle vaikeaa. Olemassa olevan suunnitelman hyödyntäminen ja muokkaaminen kattavan kirjallisuuskatsauksen luomiseksi osoittautui asettamani aikataulun sisällä suureksi haasteeksi. Olisin toivonut voivani tuoda aiheeseen enemmän uutta näkökulmaa laajemman tutkimuksen myötä, mutta tämänhetkisten resurssien puitteissa olen tyytyväinen ainakin itselleni monella tavalla opettavaiseen projektiin.

Opinnäytetyö toteutettiin narratiivisena kirjallisuuskatsauksena, sillä haluttiin luoda yleiskuvaa aiheesta olemassa olevan kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta. Tutkimuksen johtopäätöksiä olisi voitu monipuolistaa vielä kattavammalla aineiston kokoamisella ja useampien tieteellisten lähteiden hyödyntämisellä. Aineiston keruu olisi voitu toteuttaa suunnitelmallisemmin tasalaatuisemman tuloksen mahdollistamiseksi. Puutteelliseen suunnitelmalisuuteen vaikutti muun muassa epätavallinen ja monesti prosessin aikana muuttunut tilanne. Huomioitavaa on esimerkiksi joidenkin lähteiden suppeus, joka valitettavasti on hahmotettu vasta prosessin loppuvaiheessa. Käytetyt aineistot on kuitenkin valittu tutkimukseen ajatuksella, ja ne luovat yleiskuvaa aiheesta etenkin suomalaisten organisaatioiden kontekstissa kansainväliseen teoriaan peilaten. Kolmannessa luvussa käsitellyt aiemmat tutkimukset valittiin niin, että niiden lähtökohdat ja näkökulmat eroaisivat toisistaan mahdollisimman laajan kokonaiskuvan luomiseksi. Tutkimukset tarkastelevat kuitenkin samaa aihepiiriä, minkä vuoksi niitä on helppo vertailla. Käsiteltävien tutkimusten valinnassa huomioitiin myös niiden julkaisuajankohta. Kyseenomaiset tutkimukset on kaikki julkaistu vuosina 2018 ja 2019, eli niiden käsittelemä tieto on viimeaikaista. Läheinen toteutusajankohta tutkimusten välillä auttaa myös rakentamaan kattavamman yleiskuvan nimenomaan viimevuosien havainnoista näissä suomalaisissa organisaatioissa.

Henkilökohtaisesti tutkimus on ollut minulle hyödyllinen, sillä tietämykseni palvelevasta johtamisesta ja sen taustoista oli lähtökohtaisesti hyvin suppea. Mielikuvani aiheesta alkoi muuttua jo projektin alussa ja muokkaantui lisää aina kun opin uutta. Olin myös aluksi olettanut, ettei aihetta ole vielä tutkittu kovinkaan paljoa, minkä suhteen huomasin melko nopeasti olevani väärässä. Aiheesta on tehty sekä kansainvälisiä, että kotimaisia tutkimuksia monilla eri tasoilla ja eri yhteyksissä. Olen oppinut pitkäjänteisyyttä joutuessani sopeutumaan projektin aikana suuriin muutoksiin sekä opinnäytetyön tekemisessä, että hen-



kilökohtaisessa elämässäni. Projekti on saanut minut myös suhtautumaan omaan työkentelyyni armollisesti, sillä kaikkia riskejä ei voi ennakoida tai niihin varautumista suunnitella. Huomasin opinnäytetyön laatimisen aikana, että minun täytyy jatkossa vielä kehittää kykyäni pyytää apua ja jakaa keskeneräisiä ajatuksia. Jäin helposti jumiin esiin tulleisiin ongelmiin ja ymmärsin vasta projektin loppuvaiheessa, kuinka hyödyllistä olisi ollut jakaa ajatuksia ja luonnoksia ohjaajan kanssa jo alusta asti. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprojekti on ollut haastava, mutta erittäin opettavainen.

## Lähteet

Blanchard, K. & Broadwell, L. 2018. *Servant Leadership in Action*. Berrett-Koehler Publishers. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/servant-leadership-in/9781523093984/xhtml/contributors.html>. Luettu: 1.10.2020.

Dierendonck, D. van 2011. *Servant Leadership: A Review and Synthesis*. *Journal of Management*, 37, 4.

Efima Oy 2020. *Erikoistumme sinuun*. Luettavissa: <https://www.efima.com/yritys/>. Luettu: 19.11.2020.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D. van & Liden, R.C. 2019. *Servant Leadership: A systematic review and call for future research*. *The Leadership Quarterly*. Volume 30, Issue 1. Luettavissa: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984317307774>. Luettu: 3.11.2020.

Försgård, K. 2018. *Johtajuuden vaikuttavuus LaaS:n käyttöönoton myötä – Case: Omnichannel Retail Services Oy / Rekki*. AMK-opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutus. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/155844/Forsgard\\_Kira.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/155844/Forsgard_Kira.pdf?sequence=1). Luettu: 5.7.2020.

Greenleaf Centre for Servant Leadership 2016. *What is Servant Leadership? The Servant as Leader*. Luettavissa: <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>. Luettu: 5.10.2020.

Greenleaf R., Spears L. & Vaill, P. 1998. *The Power of Servant-Leadership*. Berrett-Koehler Publishers. Luettavissa: <https://www.oreilly.com/library/view/the-power-of/9781576750353/?ar>. Luettu: 20.6.2020.

Huikuri, R. 2020. Efima Oy. *Kuka johtaa sinun uraasi ja osaamistasi?* Luettavissa: <https://www.efima.com/blogi/kuka-johtaa-sinun-uraasi-ja-osaamistasi/>. Luettu: 5.5.2020.

Jarenko, K. & Martela, F. 2017. *Itseohjautuvuus : Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki : Alma Talent. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAEBBXXTBBAED#/kohta:ITSEOHJAUTUVUUS\(\(20\)/piste:b212](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAEBBXXTBBAED#/kohta:ITSEOHJAUTUVUUS((20)/piste:b212). Luettu: 2.10.2020.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. 6. uudistettu painos. Helsinki. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja). Luettu: 30.9.2020.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki. 10.-11. painos. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b6](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b6). Luettu: 3.10.2020.

Kemi, K. 2017. Onko perinteisten hierarkkisten organisaatioiden aika ohi? Blogit, kumppaniblogi. Directors' Institute Finland. Luettavissa: <https://dif.fi/blogit/onko-perinteisten-hierarkkisten-organisaatioiden-aika-ohi/>. Luettu: 18.10.2020.

Kniberg, H. 2014. Spotify engineering culture (part 1). Luettavissa: <https://engineering.at-spotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/>. Luettu: 1.10.2020.

LaaS company 2020. Mukaan testaamaan HR-ammattilaisten omaa LaaSia? Blogi 6.11.2020. Luettavissa: <https://laas.fi/blogi/mukaan-testaamaan-hr-ammattilaisten-omaa-laasia/>. Luettu: 10.11.2020.

Lumilampi, K. 2019. Sähköisen johtamisratkaisun pilotointi opetuspalveluissa – Case LaaS, Kuopion kaupunki. AMK-opinnäytetyö. Savonia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/265800/Lumilampi\\_Kaisa.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/265800/Lumilampi_Kaisa.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Luettu: 7.9.2020.

Rytkönen, K. 2019. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopiston väitöskirjat 73. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105620/978-952-03-1116-2.pdf?sequence=1>. Luettu 11.3.2020.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Verkkoaineisto, julkaistu myös painettuna. Vaasan yliopisto. Vaasa. Luettavissa: [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf). Luettu: 18.11.2020.

Sarkkinen, M. 2016. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Työterveyslaitos. Verkkolehti työpisteen artikkeli 8.11.2016. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/>. Luettu: 25.7.2020.

Siemens Software 2018. Learning as a Service (LaaS) Performance Support Demo. Katso-  
sottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=jYV5gWP0Rj4>. Katsottu: 10.10.2020.

Vincit Oyj 2018. Laas – Leadership as a Service. Luettavissa: <https://laas.fi/>. Luettu: 12.6.2020.

Vincit Oyj 2020a. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2019. Vincit. Luettavissa: [https://www.vincit.fi/wp-content/uploads/2020/02/Toimintakertomus\\_ja\\_tilinpaa-tos\\_2019.pdf](https://www.vincit.fi/wp-content/uploads/2020/02/Toimintakertomus_ja_tilinpaa-tos_2019.pdf). Luettu: 19.11.2020.

Vincit Oyj 2020b. Digitaalinen valmentaja työpaikallasi. Luettavissa: <https://www.vincit.fi/fi/mita-me-teemme/vincit-laas/>. Luettu: 12.6.2020.

Väyrynen, O. 2019. LaaSin asema HR-työkaluna. Kehittämishanke – Vincit LaaS. AMK-  
opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/263477/Vayrynen\\_Onni.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/263477/Vayrynen_Onni.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Luettu: 5.10.2020.

Waegelein, R. 2019. Onnistu ketterän organisaation luomisessa – huomioi nämä asiat. Blogi. TalentBase Oy. Luettavissa: <https://www.talentbase.fi/blogi/mita-ketteran-organi-saation-luominen-vaatii/>. Luettu: 15.10.2020.