



Esihenkilöiden palveleva johtajuus ja työilmapiiri hotellityöntekijöiden kokemana

Jesse Vihermäki

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2023

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

Vihermäki Jesse

Esihenkilöiden palveleva johtajuus ja työilmapiiri hotellityöntekijöiden kokemana

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2023, 81 sivua.

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Tulevaisuudessa matkailijamäärien kasvu tulee näkymään yhä enemmän hotellipalveluiden kysynnässä, joten hotellialalle tarvitaan hyvinvoivaa ja osaavaa työvoimaa. Alalla on kuitenkin vallinnut työvoimapula, joka on jatkunut jo ajalta ennen koronapandemiaa. Hotellialan haasteena on kuvattu esimerkiksi puutteellista hyvinvoinnin johtamista, ja johtamisosaamista tulisivin kehittää alalla. Tutkimuksessa tarkasteltiin hotellialan haasteet ja kehittämistarpeet huomioon ottaen palvelevaa johtajuutta sekä työilmapiiriä.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, millaisia kokemuksia hotellityöntekijöillä on esihenkilöiden palvelevasta johtajuudesta ja työilmapiirin kannalta merkityksellisistä tekijöistä sekä selvittää, millaisena hotellityöntekijät kokevat esihenkilöiden palvelevan johtajuuden merkityksen työilmapiirille.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla seitsemää ketjuhotelleissa työskentelevää työntekijää. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja aineisto analysoitiin laadullisella teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Täten analyysissä hyödynnettiin Aron (2018) luomaa työilmapiirin kannalta merkityksellisten tekijöiden listausta sekä Spearsin (2021) luomaa palvelevan johtajuuden ominaisuuksien mallia.

Tulosten perusteella hotellityöntekijöillä oli kokemuksia esihenkilöiden palvelevaan johtajuuteen liittyen ennakoinnista, ohjaamisesta, myötätuntoisesta kohtaamisesta, yhtenäisyyden lisäämisestä sekä heidän oman toimijuutensa vahvistamisesta. Hotellityöntekijät pitivät työilmapiirin kannalta merkityksellisinä johtajuutta, viestimisen laatua ja määrää, ihmisten välisiä suhteita, organisaation toimintamalleja, arvoja ja arvostuksia sekä organisaation toimintaympäristön tilannetta. Esihenkilöiden palvelevassa johtajuudessa hotellityöntekijät puolestaan kokivat merkityksellisenä työilmapiirille esihenkilöiden johtamistyylin, yhteisöllisyyden rakentamisen, ymmärryksen työilmapiirin tärkeydestä, työn mielekkyyden lisäämisen sekä esimerkillisyyden.

Tulokset toivat esiin uusia näkökulmia palvelevan johtajuuden merkityksestä työilmapiirille. Tulosten avulla tuotiin esiin myös työilmapiirin kannalta merkityksellisiä tekijöitä, joten tuloksia voidaan hyödyntää hotellialan yrityksissä työilmapiiriä kehitettäessä. Koska opinnäytetyössä tarkasteltiin ainoastaan hotellityöntekijöiden kokemuksia, jatkotutkimusehdotuksena on selvittää ilmiöitä myös esihenkilöiden näkökulmasta.

Avainsanat (asiasanat)

Johtajuus, esihenkilö, palveleva johtajuus, organisaatiokulttuuri, työilmapiiri, organisaatioilmasto

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Vihermäki Jesse

Supervisors' servant leadership and work climate as experienced by hotel employees

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2023, 81 pages.

Degree Programme in Service Business. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

One of the megatrends in the future is the growth of tourism which will also be reflected in the demand for hotel services. Thus, the hotel industry needs healthy and skilled workforce. However, there has been labor shortage in the industry which has continued since before the corona pandemic. Challenge that has been described in the hotel industry is for example insufficient leadership for well-being and leadership skills in general should be developed. Considering the needs and challenges of the hotel industry, the thesis re-searched servant leadership and work climate.

The research problem of the thesis was to examine what kind of experiences the hotel employees have about supervisors' servant leadership and significant factors to work climate, as well as to examine how hotel employees perceive the importance of supervisors' servant leadership to work climate.

The thesis was carried out as a qualitative study. Data was collected by interviewing seven employees working in chain hotels. The interviews were carried out as thematic interviews and the data was analysed using qualitative theory guided content analysis. Therefore, the list of significant factors to work climate by Aro (2018) and the model of qualities of servant leadership by Spears (2021) were utilised during the analysis process.

Based on the results, the hotel employees had experiences of the supervisors' stewardship, foresight, compassion, efforts to increase unity and strengthen employees' agency. The hotel employees considered leadership, the quality and quantity of communication, interpersonal relationships, the organisation's operating models, values and appreciations, and the situation of the organization's operating environment to be significant factors to work climate. In servant leadership, the hotel employees considered the supervisors' leadership style, building community, understanding the importance of work climate, increasing meaningfulness of work and setting an example to be important to work climate.

The results revealed new perspectives on the importance of servant leadership for work climate. The results about significant factors to work climate can be utilised in hotel industry companies when improving and building work climate. Since the thesis examined only the experiences of hotel employees, a further research proposal is to investigate the phenomena from the point of view of supervisors as well.

Keywords/tags (subjects)

Leadership, supervisor, servant leadership, organisational culture, work climate, organisational climate

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Esihenkilötyö muutoksessa hotellialalla	3
2	Palveleva johtajuus.....	6
2.1	Johtajuuden määritelmiä	6
2.2	Palvelevan johtajuuden määritelmä	8
2.3	Palvelevan johtajuuden ominaisuudet	11
3	Organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri	13
3.1	Organisaatiokulttuuri	14
3.2	Työilmapiiri.....	17
3.3	Hyvä työilmapiiri	18
3.4	Huono työilmapiiri.....	20
3.5	Työilmapiirin johtaminen	21
4	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma	23
5	Tutkimusasetelma	25
5.1	Tutkimusmenetelmä	25
5.2	Aineistonkeruu	25
5.3	Tutkimuksen osallistujat	27
5.4	Aineiston analyysi.....	29
5.5	Tutkimusmenetelmien luotettavuus.....	34
5.6	Tutkimuksen eettisyys.....	36
6	Tutkimustulokset.....	38
6.1	Hotellityöntekijöiden kokemuksia esihenkilöiden palvelevasta johtajuudesta	39
6.1.1	Myötätuntoinen kohtaaminen	39
6.1.2	Yhtenäisyyden lisääminen	40
6.1.3	Työntekijöiden toimijuuden vahvistaminen	42
6.1.4	Ohjaaminen.....	43
6.1.5	Ennakointi	43
6.2	Työilmapiirille merkitykselliset tekijät	44
6.2.1	Johtajuus.....	44
6.2.2	Viestimisen laatu ja määrä	45
6.2.3	Ihmisten väliset suhteet	47
6.2.4	Organisaation toimintamallit.....	49
6.2.5	Arvot ja arvostukset.....	50
6.2.6	Organisaation toimintaympäristön tilanne	51

6.3	Esihenkilöiden palvelevan johtajuuden merkitys työilmapiirille	51
6.3.1	Esihenkilöiden johtamistyylin merkitys	51
6.3.2	Yhteisöllisyyden rakentamisen merkitys	53
6.3.3	Ymmärrys työilmapiirin tärkeydestä	54
6.3.4	Työn mielekkyyden lisääminen.....	55
6.3.5	Esimerkillisyys	56
7	Pohdinta.....	57
7.1	Tutkimuksen luotettavuus	62
7.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	65
8	Johtopäätökset.....	66
	Lähteet	70
	Liitteet	79
	Liite 1. Saatekirje	79
	Liite 2. Teemahaastattelurunko	80
 Kuviot		
	Kuvio 1. Palvelevan johtajuuden hierarkkisuusmalli ja perinteisen johtajuuden hierarkkisuusmalli	9
	Kuvio 2. Palvelevan johtajuuden 10 ominaisuutta	11
	Kuvio 3. Organisaatiokulttuurin kolme tasoa	16
	Kuvio 4. Työilmapiirin kannalta merkityksellisiä tekijöitä.....	19
	Kuvio 5. Teemojen muodostuminen vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.....	32
	Kuvio 6. Teemojen muodostuminen vastauksena toiseen tutkimuskysymykseen.	33
 Taulukot		
	Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot sekä tiedot aineiston määrästä	28

1 Esihenkilötyö muutoksessa hotellialalla

Matkailu on kehittynyt tänä päivänä osaksi ihmiskunnan elämää (Tahiri, Kovaçi, Lekiqi & Rexhepi 2021, 110). Matkailuala on jatkuvasti kehittyvä (Mara n.d.) ja kasvaa muita toimialoja nopeammin (Tahiri ym. 2021, 111). Se on merkittävä toimiala niin Suomessa kuin globaalistikin (Hiltunen 2019, 7) ja matkailu näyttäytyy myös maailman kulttuurisessa, sosiaalisessa sekä taloudellisessa kehityksessä (Tahiri ym. 2021, 110). Eräs matkailun megatrendi vuodelle 2040 on matkailijamäärien kasvu (OECD 2018), joka tulee näkymään myös Suomen majoituskohteiden suosiossa (Rautiainen & Siiskonen 2021, 107). Majoitusala kuuluukin matkailualan käsitteeseen yhtenä toimialana (Harju-Myllyaho, Satokangas, Vieru, Vähäkuopus, Lindström & Paavola 2022, 18). Tässä opinnäytetyössä keskitytään majoitustoimialan tyypeistä hotellialaan. Vuonna 2019 Suomessa toimi yhteensä noin 1 400 erilaista majoitustoimintaa harjoittavaa yritystä, joista noin puolet oli hotelleja, ja majoituspalveluissa työskenteli yhteensä noin 12 500 työntekijää, joista yli 10 000 työskenteli hotelleissa (Harju-Myllyaho ym. 2022, 19, 28).

Viime aikoina hotellialan ongelmaksi on tuotu esille uutisisotsikoissakin hotellialan työvoimapulaa ja siihen liittyviä haasteita (esim. Tammilehto 2022). Pätevän työvoiman löytäminen on ollut haasteellista jo ennen koronapandemiaa, mutta pandemian aikana syntyi yhä suurempi työvoimapula, joka on ollut haasteena myös muissa Pohjoismaissa (Harju-Myllyaho ym. 2022, 45, 115). Työ- ja elinkeinoministeriön (2022, 49) matkailustrategiassa eräänä tavoitteena onkin osaavan työvoiman varmistaminen. Hotellialan haasteet liittyvät muun muassa työoloihin sekä siihen, ettei hyvinvointiin kiinnitetä johtamisessa tarpeeksi huomiota. Alan veto- ja pitovoimaisuutta tulisi siis lisätä esimerkiksi kehittämällä johtajuusosaamista sekä panostamalla työhyvinvointia parantaviin toimiin. (Harju-Myllyaho ym. 2022, 87, 118.)

Edellä mainitut hotellialan haasteet huomioon ottaen opinnäytetyössä tarkastellaan palvelevaa johtajuutta yhtenä johtamistyylinä sekä työilmapiiriä. Tutkimuksen eräänä tavoitteena on selvittää, millaiset tekijät hotellityöntekijät kokevat työilmapiirille merkityksellisinä. Näiden tekijöiden tunnistamisen avulla voidaan saada tietoa siitä, miten työilmapiiriä voidaan kehittää hotellialalla. Työilmapiiri on tunnistettu aiemmin hyvinvoinnin kannalta merkitykselliseksi (Tsui 2021, 10; Aro 2018, 25) ja tutkimusten mukaan stressiä kokevien työntekijöiden työssä pysyvyys on huonompi

niillä työntekijöillä, jotka kokevat työilmapiirin olevan huono, verrattuna työntekijöihin, jotka kokevat työilmapiirin kannustavana (Pradoto, Haryono & Wahyuningsih 2022, 346), joten työilmapiirin kannalta merkityksellisten tekijöiden tiedostaminen voi vastata osaltaan hotellialan haasteisiin.

Työilmapiirin kannalta merkityksellisten tekijöiden lisäksi tarkastellaan palvelevaa johtajuutta yhtenä johtamistyylinä. Johtajuudella tarkoitetaan prosesseja, joihin kuuluvat johtaja, johdettavat sekä konteksti (Kettunen & Kalliomaa 2013). Johtajuuteen liittyy aina valta-aseman käyttämistä, joten osa työntekijöistä ja johtajista saattaa ajatella johtajuuden tarkoittavan autoritääristä määrittämistä (Järvinen 2016). Nykyään vallan käyttäminen johtajuudessa ei kuitenkaan toimi samalla tavalla kuin ennen, vaan työyhteisöihin tarvitaan johtajia, joilla on kyky oppia uutta ja toimia yhteistyössä. Muun muassa Aro (2018, 41) esittää, että johtajuus ja erilaiset johtamistyyliä ovat merkityksellisiä työilmapiirille. Koska palvelevaa johtajuutta on kuvailtu ihmislähtöisenä johtamistyylinä, jossa keskiössä on työntekijöiden hyvinvoinnin huomioiminen (Gregory Stone, Russell & Patterson 2004, 355), päädyttiin tässä opinnäytetyössä tarkastelemaan sen merkitystä työilmapiirille.

Johtajuuden lisäksi voidaan määritellä erikseen myös esihenkilötyötä. Yksinkertaisuudessaan esihenkilötyö on johtamista, joka pitää sisällään niin ihmisten johtajuuden kuin asioidenkin johtamisen (Kupias, Peltola & Pirinen 2014). Opinnäytetyössä keskitytään johtajuudessa nimenomaan hotellialan esihenkilöihin, joilla tarkoitetaan niitä johtajuusasemassa olevia henkilöitä, jotka ohjaavat hotellityöntekijöitä päivittäisissä työtehtävissä. Esihenkilöillä ei siis tarkoiteta esimerkiksi yrityksen toimitusjohtajaa. Koska myös esihenkilö on johtaja (ks. Valpola 2015, 33–56), ja täten nämä käsitteet ovat jokseenkin rinnakkaisia, tässä opinnäytetyössä käytetään sekä käsitettä johtaja että esihenkilö etenkin tietoperustassa riippuen esiteltävästä ilmiöstä. Opinnäytetyön empiirinen osuus tarkastelee kuitenkin ainoastaan esihenkilöiden johtajuutta.

Matkailualan yritykset työllistävät paljon nuoria työntekijöitä (Harju-Myllyaho ym. 2022, 86) ja työelämään myös siirtyy jatkuvasti uusia nuorempia sukupolvia (Benítez-Márquez, Sánchez-Teba, Bermúdez-González & Núñez-Rydman 2021, 2), joilla voi olla erilaisia tarpeita ja toiveita kuin aiemmillä sukupolvilla (Bencsik, Juhász & Horváth-Csikós 2016, 90–95; Singh & Dangmei 2016, 4). Tämä voi tarkoittaa tarvetta muuttaa myös johtajuutta. Tässä opinnäytetyössä hotellityöntekijöiden kokemusten tarkastelu rajattiin koskemaan erityisesti Z-sukupolvea, jolla tarkoitetaan Järvensivun ja

Syrjän (2014, 56) määritelmän mukaisesti vuodesta 1991 alkaen syntyneitä henkilöitä. Tienari ja Piekkari (2011, 17) väittävät, että tämän sukupolven edustajat eivät toivo suuria hierarkkisuuseroja työyhteisöihin, vaan he haluavat työskennellä avoimissa, tasa-arvoisissa sekä läpinäkyvissä organisaatioissa. Z-sukupolvea on kuvattu myös sellaisina, jotka haluavat vaikuttaa ja tehdä muutoksia asioihin (Bencsik ym. 2016, 94). Lisäksi heidän on todettu vaihtavan työpaikkaa useammin, joten yrityksissä olisi tärkeää kiinnittää huomiota heidän tarpeisiinsa vastaamiseen, jotta heidät saataisiin pysymään yritysten palveluksessa kauemmin (Benítez-Márquez ym. 2021, 2).

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on siis selvittää, millaisia kokemuksia hotellityöntekijöillä on esihenkilöiden palvelevasta johtajuudesta ja työilmapiirin kannalta merkityksellisistä tekijöistä sekä selvittää, millaisena hotellityöntekijät kokevat esihenkilöiden palvelevan johtajuuden merkityksen työilmapiirille. Tutkimusongelman avulla voidaan saada tietoa siitä, miten työilmapiiriä ja palvelevaa johtajuutta kannattaa hotellialalla kehittää. Tutkimusongelmaan haetaan vastausta laadullisella tutkimuksella haastatteleamalla hotellityöntekijöitä sekä analysoimalla heidän kokemuksiaan sisällönanalyttisesti.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään ensin palvelevaa johtajuutta, sitten organisaatiokulttuuria sekä työilmapiiriä. Opinnäytetyön tiedonhankinta aloitettiin marraskuussa 2022. Keskeisimmät käsitteet tiedonhankinnassa olivat tutkimuksen tavoitteiden kannalta johtajuus (engl. *leadership*), esihenkilö (engl. *supervisor*), palveleva johtajuus (engl. *servant leadership*), organisaatiokulttuuri (engl. *organisational climate*) sekä työilmapiiri. Työilmapiiri-käsitteelle on olemassa useita käännöksiä englanniksi, joten sekä käsitettä ”organisational climate” että ”work climate” hyödynnettiin tiedonhaussa. Työilmapiirin ja organisaatiokulttuurin osalta tiedonhaku oli haasteellista käsitteen monitulkintaisuuden ja erilaisten käännösten vuoksi. Kirjallisuus painottui enemmän suomalaiseen lähdeaineistoon, kun taas palvelevasta johtajuudesta löytyi runsaammin kansainvälisiä ja tieteellisiä artikkeleita.

Lähteitä etsittiin ja käytettiin pääsääntöisesti Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Jyväskylän yliopiston Finna-palveluista sekä Google Scholar -palvelusta. Lähteet koostuvat e-kirjoista, painetuista kirjoista sekä pääosin vertaisarvioituista kansainvälisistä tieteellisistä artikkeleista. Erityisesti jälkimmäisiä on pyritty hyödyntämään mahdollisimman kattavasti, koska niitä voidaan pitää luo-

tettavina lähteinä. Tietoperustassa on käytetty pääosin mahdollisimman uusia ja ajankohtaisia alkuperäisiä lähteitä, mutta muutaman toissijaisen tai vanhemman lähteen hyödyntämistä pidettiin oleellisena, koska ne sisälsivät esimerkiksi käsitteen alkuperäisen määritelmän tai opinnäytetyön kannalta muuten oleellista tietoa.

2 Palveleva johtajuus

2.1 Johtajuuden määritelmiä

Johtajuuden määritelmiä on monia ja ne eroavat eri kirjoittajien välillä (Algahtani 2014, 75; Simic 2020, 3; Swanwick 2019, 99). Kettusen ja Kalliomaan (2013) mukaan johtajuus on alun perin yhdistetty johtajaan sekä hänen persoonaansa ja toimintaansa. Tätä määritelmää voidaan myös täydentää ottamalla huomioon johtajan ja hänen alaistensa yhteiset tulokset päämäärien saavuttamiseksi (Griffith, Gibson, Medeiros, MacDougall, Hardy & Mumford 2018). Kuitenkin johtajuutta on nykyään alettu käsittämään prosessina, jossa on mukana kolme pääkohtaa – konteksti, johtaja sekä johdettavat (Kettunen & Kalliomaa 2013). DiGirolamo ja Tkach (2019, 196) kuvaavat johtajan olevan henkilö, joka ohjaa työyhteisön jäseniä oikeaan suuntaan sekä motivoi heitä työskentelemään jotakin tiettyä päämäärää kohti.

Perinteisesti erotetaan toisistaan myös käsitteet asioiden johtaminen (engl. *management*) ja ihmisten johtaminen eli johtajuus (engl. *leadership*) (Kettunen & Kalliomaa 2013). Näillä molemmilla on paljon yhteistä, kuten ihmisten kanssa työskentely sekä heihin vaikuttaminen tavoitteiden saavuttamiseksi (Algahtani 2014, 71), eikä käsitteiden eroa vielä nykyäänkään selkeästi ymmärretä (Nienaber 2010, 670–671). Näitä kahta aluetta ei voida pitää toisistaan irrallisina, sillä myös asioiden johtaminen toteutetaan ihmisten kautta (Viitala & Jylhä 2019, 21). Toisaalta on myös tärkeää erottaa nämä toisistaan - tärkein ero on lähestymistavassa, jolla tavoitteet saavutetaan (Algahtani 2014, 78).

Asioiden johtaminen ymmärretään suunnitteluna ja organisointina tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi (Algahtani 2014, 71; Cox 2016, 155). Swanwick (2019, 99) kuvailee sen olevan asioiden tekemistä oikein ja keskittyvän prosesseihin. Johtamisessa keskitytään siis organisaation jäsenten työn ohjaamiseen ja organisointiin resurssien avulla tavoitteiden saavuttamiseksi

tehokkaasti ja tuloksellisesti (Gupta & Jain 2021, 2). Algahtani (2014, 76) vertaa johtamisen ja johtajuuden eroa siten, että näistä ensimmäisen tehtävänä on edistää vakautta, käyttää auktoriteettia ja työskennellä asioiden saavuttamisen eteen, kun taas jälkimmäisessä edistetään muutosta, uusia lähestymistapoja ja pyritään ymmärtämään ihmisiä, jotta he sitoutuisivat työhön ja tavoitteisiin. Johtajuus keskittyy enemmän inspiroiintiin (Gupta & Jain 2021, 2) ja visioiden luomiseen (Algahtani 2010, 71). Sitä käytetään suunnan näyttämiseen ja ihmisten motivointiin mahdollisen muutoksen aikaansaamiseksi (Algahtani 2010, 71).

Organisaatioissa johtajuutta on myös löydettävissä eri tasoilta (DiGirolamo & Tkach 2019, 196), minkä vuoksi johtajuuden lisäksi voidaan määritellä erikseen esihenkilötyötä. DiGirolamo ja Tkach (2019, 196) kuvaavat esihenkilön olevan se, joka ohjaa työntekijöitä kohti organisaation tavoitteita sekä toimii heidän kanssaan jokapäiväisissä työtehtävissä. Esihenkilötyöhön kuuluu työtehtävien kehittäminen ja organisointi sekä työntekijöiden osaamisen, hyvinvoinnin, motivaation ja työilmapiirin kehittäminen (Viitala & Jylhä 2019, 245–246). Esihenkilötyö pitää siis sisällään niin asioiden johtamisen kuin ihmisten johtajuudenkin (Kupias ym. 2014). Esihenkilötyössä olisikin olennaista pohtia, millaiset ulottuvuudet, kuten empaattisuus ja vuorovaikutteisuus tai organisointikyky, ovat kaikista tärkeimpiä (Kettunen & Kalliomaa 2013). Tämän opinnäytetyön empiirisessä osuudessa keskitytäänkin johtajuudessa nimenomaan esihenkilöihin.

Kettunen ja Kalliomaa (2013) ovat kuvanneet, että johtajuutta voidaan käsittää erilaisten johtamistyylien kautta. Johtamistyyli voidaan määritellä johtajien ilmentämiksi kohtalaisen pysyviksi tavoiksi käyttäytyä (Eagly & Johannessen-Schmidt 2001, 781). Aaltosen, Ahosen ja Sahimaan (2020, 115) mukaan johtamistyyliä on olemassa kymmeniä, ja ne on käytännössä kaikki kehitetty samoista teemoista. Yksi johtamisteoria tai -tyyli on Robert K. Greenleafin luoma palveleva johtajuus (Frick 2004, 1–2), johon tässä opinnäytetyössä keskitytäänkin tarkemmin. Esimerkiksi Gipson, Pfaff, Mendelsohn, Catenacci ja Burke (2017) kuvailevat, että tutkijoita kiinnostavat yhä enemmän etenkin johtamistyyliä, joissa keskiössä on johtajan ja johdettavien välinen vuorovaikutuksellinen suhde, kuten palvelevassa johtajuudessa. Algahtani (2014, 81) esittää, että organisaatioissa tarvitaan etenkin ihmisten johtajuutta, jotta selvittäisiin uusista haasteista ja kehitettäisiin kilpailukykyä jatkuvasti muuttuvassa kilpailukentässä.

2.2 Palvelevan johtajuuden määritelmä

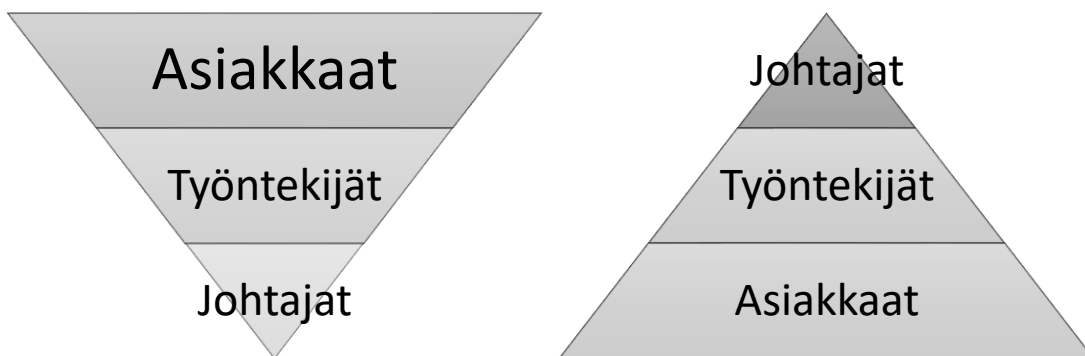
Palveleva johtajuus on yksi puhutuimmista johtamistyyleistä, jota on myös vähiten tarkasteltu kriittisesti (Barbuto ja Wheeler 2007). Kuitenkin Robert K. Greenleaf kehitti palvelevan johtajuuden termin jo 1970-luvulla kirjassaan ”The Servant as Leader” (Greenleaf 2005, 19; Spears 2021, 1; van Dierendonck 2011, 1230). Greenleafin (2005, 19) mukaan tällä johtamistyyllillä on ollut viime vuosikymmenien aikana pysyvä vaikutus useampiin tämänpäiväisiin johtamiskäytäntöihin. Spearsin ja Lawrencen (2002, 3–4) mukaan Greenleafin kehittänyt palveleva johtajuus on luonut lähtemättömän vaikutuksen johtajiin, kouluttajiin sekä muihin johtajuudesta kiinnostuneisiin.

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään kuitenkin erityisesti Spearsin määritelmää palvelevasta johtajuudesta, koska hän on tutkinut ja määritellyt aihetta runsaasti. Van Dierendonckin (2011, 1231) mukaan Greenleaf ei määritellyt palvelevaa johtajuutta tarkasti. Hänen mukaansa Spears on yksi vaikuttavimmista palvelevan johtajuuden tutkijoista, joka on myös kehittänyt palvelevan johtajuuden mallin Greenleafin ajatusten pohjalta (van Dierendonck 2011, 1231). Myös Barbuto ja Wheeler (2006, 304) ovat sanoneet, että Greenleafin ja Spearsin tutkimukset ja näkemykset palvelevasta johtajuudesta ovat kaikista hyväksytyimpiä. Greenleaf on kuvaillut palvelevan johtajan olevan sellainen, joka on ensimmäisenä palvelija ja sen jälkeen vasta johtaja (Spears 2021, 3; Hakanen 2011, 76). Yleisesti sanat johtaja ja palvelija voidaan käsittää toistensa vastakohtina (Spears 2021, 3). Kuitenkin Hakanen (2011, 76) korostaa, että vaikka esihenkilö toimisi työyhteisön ”palvelijana”, se ei automaattisesti tarkoita hänen valta-asemansa menettämistä tai työntekijöiden ja johtajien roolien vaihtumista.

Watermanin (2011, 25) mukaan palvelevan johtajuuden ydinajatus eroaa muista johtamistyyleistä, koska siinä pyritään työntekijöiden täyteen potentiaaliin sen ajatuksen kautta, että työntekijöiden tarpeiden tyydyttäminen on päämäärä itsessään sen sijaan, että se olisi väline jonkin muun päämäärän saavuttamiseksi. Palvelevan johtajan tavoitteena on ottaa ensimmäisenä huomioon muut henkilöt sekä heidän tarpeensa (Meuser & Smallfield 2023, 253; Wu, Tse, Fu, Kwan & Liu 2013, 384). Hakasen (2011, 77) mukaan palveleva johtaja omistautuu työntekijöiden palveluun, huomioi heidän tarpeensa ja edistää heidän kehittymistään. Hän myös valmentaa ja rohkaisee heitä ideoiden ja näkökulmien esille tuomisessa sekä kuuntelee ja luo yhteisöllisyyttä ja sen kokemusta (Ha-

kanen 2011, 77). Palvelevan johtajan päämäärä onkin kehittää henkilöitä, joita he ohjaavat ja johtavat. Palveleva johtaja haluaa arvostaa sekä palvella työntekijöitään, eikä halua osoittaa vihaa tai provosoitumista puolustautumalla. (Waterman 2011, 25.)

Hierarkkista, autoritääristä sekä välinpitämätöntä johtajuutta voidaan kuvata palvelevan johtajuuden vastakohtina (Hakanen 2011, 81). Yleisesti sanoen perinteisen johtajuuden hierarkkisuusmallissa työntekijät sekä asiakkaat ovat kaikista alimmaisina. Palvelevan johtajuuden hierarkkisuusmallissa järjestys kääntyy ja ensimmäisenä tulee asiakas. Tätä voisi siis kuvailla siten, että johtajat ovat alimmaisina ja katsovat sieltä ylöspäin työntekijöitä ja asiakkaita. (Mertel & Brill 2015, 230–231.) Kuviossa 1 vasemmalla on kuvattu palvelevan johtajuuden hierarkkisuusmalli ja oikealla perinteisen johtajuuden hierarkkisuusmalli Mertelin ja Brillin (2015, 230–231) esittämien näkemysten pohjalta. Kuvio 1 havainnollistaa siis palvelevan johtajuuden ja perinteisen johtajuuden hierarkkisuuseroja - voisi ajatella, että palvelevassa johtajuudessa pyramidi kääntyy toisin päin.



Kuvio 1. Palvelevan johtajuuden hierarkkisuusmalli ja perinteisen johtajuuden hierarkkisuusmalli (Mertel & Brill 2015, 230-231)

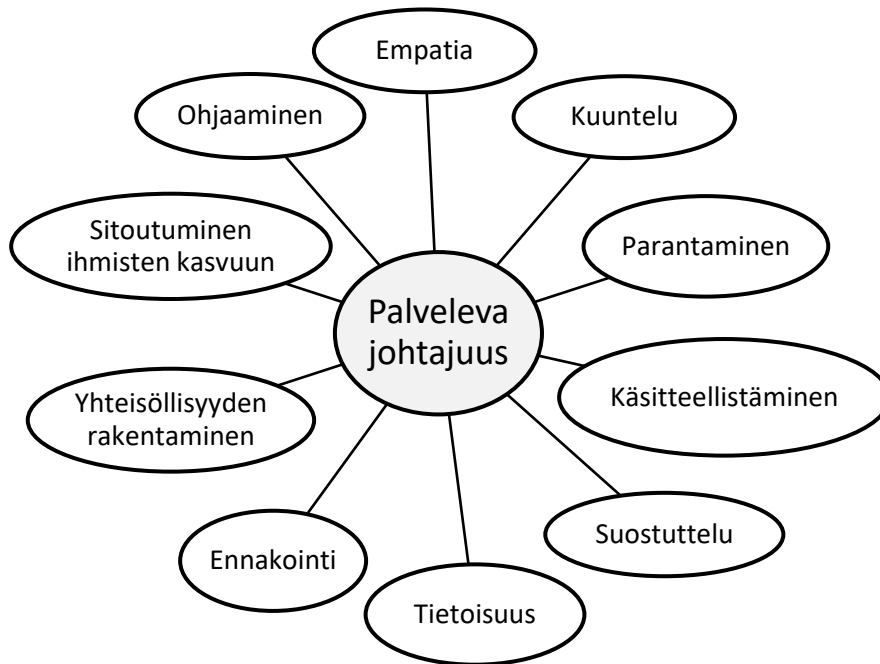
Gregory Stonen, Russellin ja Pattersonin (2004, 355) mukaan palvelevassa johtajuudessa uskotaan, että yrityksen päämäärät ja tavoitteet saavutetaan pitkällä ajanjaksolla, jos ensimmäiseksi viedään eteenpäin työntekijöiden hyvinvointia, kasvua ja kehitystä. Myös Spears ja Lawrence (2002, 4) huomauttavat, että palveleva johtajuus ei ole vain nopeasti saavutettava asia, vaan sisimmiltään pitkän aikavälin lähestymistapa, jolla voidaan saada aikaan positiivisia muutoksia. Van Dierendonck (2011, 1247) on sanonut, että palvelevasta johtajuudesta on hyötyä yrityksille, koska se sitouttaa sekä kehittää työntekijöitä. Muun muassa Työterveyslaitoksen (n.d.) mukaan tutkimukset

ovat antaneet näyttöä siitä, että palveleva johtajuus voi lisätä esimerkiksi mielekkyyttä työtä kohtaan sekä sitoutuneisuutta organisaatioon.

Palvelevassa johtajuudessa ajatuksena on ryhmälähtöinen toiminta esimerkiksi päätöksenteossa (Spears & Lawrence 2002, 9). Dunderfeltin (2014, 12) mukaan tänä päivänä johtajuusasemassa työskentelevät henkilöt eivät yleensä enää ole organisaation korkeimpia asiantuntijoita. Organisaatiot toimivat nykyään yhä enemmän asiantuntijatiimeissä, koska jokaisella työyhteisön jäsenellä on omat vahvuusalueensa (Dunderfelt 2014, 12). Voisi siis tulkita, että palvelevan johtajuuden hierarkkisuusmallista (ks. kuvio 1) syntyy yritykselle hyötyjä, kun osallistetaan useita työntekijöitä eri vahvuuksilla suunnitteluun sekä päätöksentekoon. Juuti (2017, 109) korostaakin, että palvelevassa johtajuudessa johtaja ei halua ensisijaisesti olla muiden yläpuolella, eikä hänen ensisijainen tavoitteensa ole myöskään vallan saavuttaminen. Palvelevan johtajuuden näkökulmasta organisaation voiton tavoittelu ei saa myöskään toimia ainoana motiivina, vaan organisaation tavoitteena tulisi olla positiivisten vaikutusten ylläpitäminen niin siellä työskenteleviin ihmisiin kuin yleisesti yhteisöönkin (Spears & Lawrence 2002, 9).

2.3 Palvelevan johtajuuden ominaisuudet

Spears on tehnyt Robert K. Greenleafin kirjoituksista tutkimuksen, jossa hän keräsi kymmenen ominaisuutta, joita Greenleaf nosti usein kirjoituksissaan esiin ja piti tärkeänä palvelevalle johtajuudelle (Spears 2021, 4). Kuviossa 2 on esitetty Spearsin (2021, 4) luoma palvelevan johtajuuden kymmenen ominaisuuden malli.



Kuvio 2. Palvelevan johtajuuden 10 ominaisuutta (Spears 2021, 4)

Spears (2010, 27) kuvailee näistä ensimmäisen eli empatian (engl. *empathy*) tarkoittavan erityisesti sitä, että palvelevan johtajuuden tavoitteena on ymmärtää toisia ja hyväksyä kaikki ihmiset sellaisina kuin he ovat sekä pyrkiä eläytymään toisten tunteisiin. Sen sijaan toinen tärkeä ominaisuus kuuntelu (engl. *listening*) tarkoittaa hänen mukaansa sitä, että johtajan tulee vahvistaa tätä osaamistaan koko aikaisella muiden ihmisten kuuntelemisella. Kuunteluun kuuluu myös johtajan oman äänen kuuleminen ja ymmärtäminen. Kolmas ominaisuus, parantaminen (engl. *healing*), puolestaan tarkoittaa johtajan ominaisuutta parantaa itseään sekä suhdettaan toisiin ihmisiin. Tähän kuuluu myös palvelevan johtajan ymmärrys siitä, että hän voi auttaa muita ihmisiä ”parantumaan” jostakin tietystä asiasta. Palveleva johtaja toisin sanoen auttaa organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä, joiden kanssa hän on tekemisissä. Neljäntenä kohtana on tietoisuus (engl.

awareness), joka tarkoittaa, että johtaja on tietoinen itsestään, minkä seurauksena hänen on helpompaa ymmärtää eri asioita, kuten valtaan, arvoihin tai etiikkaan liittyviä näkökulmia. (Spears 2010, 27–28.)

Viidentenä Spears (2010, 28) kuvaa suostuttelua (engl. *persuasion*), joka tarkoittaa palvelevan johtajan kykyä suostutella muita ihmisiä. Tämä ominaisuus kuvaa erityisesti palvelevan johtajuuden ja ”perinteisen” johtajuuden eroja. Palveleva johtaja siis pyrkii siihen, että hän ei joutuisi pakottamaan työntekijöitään tekemään tai noudattamaan jotakin, vaan pyrkii vakuuttamaan heidät puolelleen. (Spears 2010, 28.) Myös van Dierendonck ja Nuijten (2011, 250) ovat korostaneet, että palveleva johtaja ei käytä valtaansa hyödyksi siten, että saisi työntekijät ”tottelemaan”. Kuudentena ominaisuutena puolestaan on käsitteellistäminen (engl. *conceptualization*), jossa keskeistä on palvelevan johtajan kyky hahmottaa ongelmia sekä katsoa pidemmälle tulevaisuuteen. Seitsemäntenä ominaisuutena on ennakointi (engl. *foresight*), joka puolestaan kuvaa johtajan kykyä nähdä tulevaisuudessa tapahtuvien asioiden seuraamuksia muun muassa päätösten teossa. Tähän liittyy myös se, että johtaja ymmärtää aiemmin tapahtuneiden asioiden seuraukset ja oppii niistä. Kahdeksantena ominaisuutena Spears kuvailee ohjaamista (engl. *stewardship*), jossa nousee esiin johtajan tärkeys suunnannäyttäjänä sekä roolimallina työntekijöille. (Spears 2010, 28–29.)

Toiseksi viimeiseksi ominaisuudeksi Spears (2010, 29) esittää sitoutumisen ihmisten kasvuun (engl. *commitment to the growth of people*), joka tarkoittaa sitä, että johtajat näkevät työntekijöissä muutakin arvoa kuin pelkästään heidän suorittamansa työn jäljen. Palveleva johtaja haluaa auttaa organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä ammatillisessa ja henkilökohtaisessa kasvussa avustamalla, kiinnostamalla ja kannustamalla. Viimeisenä kohtana ominaisuuksien listauksessa on puolestaan yhteisöllisyyden rakentaminen (*building community*), jossa palveleva johtaja rakentaa ja jopa parantaa yhteisöllisyyttä organisaatiossaan yhteistyössä työntekijöiden kanssa. (Spears 2010, 29.)

Myös Barbuto ja Wheeler (2007) ovat tehneet yhdentoista ominaisuuden listan palvelevan johtajan ominaisuuksista, jotka perustuvat Greenleafin ja Spearsin kirjoituksiin. Tämä jaottelu eroaa Spearsin tekemästä jaottelusta ainoastaan siten, että he ovat täydentäneet sitä kohdalla ”kutsumus” (engl. *calling*). He kuvaavat tämän tarkoittavan palvelevan johtajan sisäistä halua auttaa ja palvella muita sekä valmiutta uhrata omat hyötynsä muiden vuoksi. Tämä palvelevan johtajuuden ominaisuus on sellainen, jota ei voida opettaa. Mikäli johtajalla ei ole sisäistä kutsumusta toimia

palvelijana, Barbuton ja Wheelerin mukaan palveleva johtajuus ei tällöin toteudu. (Barbuto & Wheeler 2007.) Kuitenkin Spearsin (2010) mukaan yllä mainitut kymmenen palvelevan johtajuuden ominaisuutta näkyvät monessa ihmisessä jo luonnostaan. Hän myös muistuttaa, että jokainen voi kehittää näitä ominaisuuksia harjoittelemalla. (Spears 2010, 29.) Barbuton ja Wheelerin (2007) mukaan osa näistä ominaisuuksista on helpommin opittavissa ja harjoiteltavissa. Heidän mukaansa opittavia ja harjoiteltavia taitoja ovat kuuntelu, tietoisuus, suostuttelu, käsitteellistäminen, ennakointi, sitoutuminen ihmisten kasvuun sekä yhteisöllisyyden rakentaminen (Barbuto & Wheeler 2007).

Vaikka palvelevan johtajuuden erilaisia ominaisuuksia on pidetty tärkeinä, on palveleva johtajuus saanut kirjallisuudessa osakseen myös kritiikkiä. Van Dierendonck ja Nuijten (2011, 251) huomauttavat, että palvelevan johtajuuden käsitteellistämässä keskitytään monesti liian paljon ihmisenäkökulmiin, kuten palvelemiseen, auttamiseen sekä empaattisuuteen. Tällöin voi unohtua johtajuuden ja suunnan näyttämisen näkökulma, mikä vaikeuttaa johtamistyylin toteuttamista organisaatioissa (van Dierendonck & Nuijten 2011, 251). Lisäksi Meuser ja Smallfield (2023, 252) korostavat, että palvelevan johtajuuden toteuttaminen organisaatioissa muiden johtajuuden vaatimusten ohella voi olla toisinaan haasteellista. Jotta palveleva johtajuus voisi toteutua, on johtajan löydettävä aikaa työntekijöiden ohjaamiseen ja kehittymisen tukemiseen muiden työtehtävien rinnalla (Meuser & Smallfield 2023, 252). Palvelevan johtajuuden ominaisuuksiin liittyen Andrade (2023, 54) puolestaan esittää, että ominaiset piirteet, kuten empaattisuus, voivat hankaloittaa esimerkiksi palautteen antamista, vaikka se olisi tärkeää työntekijöiden kehittymisen kannalta.

3 Organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri

Organisaatiokulttuurilla ja työilmapiirillä tarkoitetaan monesti melko samoja asioita (Juuti 2006, 236; Ployhart, Hale & Champion 2014, 29; Schneider & Barbera 2014, 3). Nämä kaksi myös määritellään toisinaan päällekkäisinä (esim. Juuti 2006, 237; Schneider & Barbera 2014, 3) ja ne ovatkin käsitteitä, jotka täydentävät toisiaan (Juuti 2006, 237). Niiden molempien kautta pyritään käsittämään työympäristön vaikutteita työntekijöiden käyttäytymiseen (Nakari 2003, 41), mutta organisaatiokulttuurin ja työilmapiirin määrittelyissä on myös eroavaisuuksia (Glisson 2015, 246; Ployhart ym. 2014, 29). Organisaatiokulttuuri yksinkertaisesti määriteltynä tarkoittaa Glissonin (2015, 246) mukaan normeja ja arvoja, joiden pohjalta organisaatiossa toimitaan ja käyttäydytään. Työilmapiirin käsitteessä sen sijaan korostuu työntekijöiden yhteisöllinen kokemus työympäristön

psykologisista vaikutuksista hyvinvoinnille (Glisson 2015, 246). Aron (2018, 41) mukaan organisaatiokulttuuri ja sen terveys vaikuttavat työilmapiiriin. Täten tässä opinnäytetyössä mielletään nämä käsitteet toisistaan erillisinä.

3.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on käsite, jota on melko vaikeaa määritellä (Luukka 2019, 15–16), vaikka sitä onkin tutkittu suhteellisen paljon (Juuti 2017, 81). Organisaatioiden tutkimukseen kulttuurillinen lähestymistapa syntyi melko myöhään (Juuti 2017, 81–82). Organisaatiokulttuuria alettiin tutkia ja määrittelemään pääasiassa vasta 1980-luvulla (Denison 1996, 19; Juuti 2017, 81–82; Luukka 2019, 18), mutta Luukan (2019, 18) mukaan kirjallisuudessa organisaatiokulttuuri nousi käsitteenä esiin ensimmäisen kerran vuonna 1951 Jaques Elliottin kirjoittamassa kirjassa. Organisaatiokulttuurin määritelmiä on olemassa useita ja eri ihmiset voivat ymmärtää ja kokea sen hyvin eri tavoilla (Luukka 2019, 16). Juutin (2017, 82) näkemyksen mukaan organisaatiokulttuurin käsitteestä ei löydy yksimielisyyttä, vaikka tutkijat ovat tutkineet aihetta jo melko paljon.

Scheinin (1990, 111) mukaan tietyn ihmisryhmän täytyy pitää sisällään riittävä määrä yhteistä historiaa ja vakautta, jotta kulttuurin syntyminen heidän välilleen on mahdollista. Organisaatiokulttuuri on siis asioita, joita työyhteisön jäsenet omaksuvat ja oppivat ajan kuluessa (Schein 1990, 111). Luukka (2019, 34) huomauttaa, että organisaatioihin syntyy kulttuuri vähitellen, eikä sellaista organisaatiota todellisuudessa ole, jossa ei olisi omaa kulttuuria. Hänen mukaansa organisaatiokulttuuri syntyy joko tietoisella tai tiedostamattomalla tavalla. Kuitenkin ihanteellinen kulttuuri syntyy ainoastaan johtajuuden kautta. (Luukka 2019, 34.) Organisaatiokulttuuri voi saada yksilön innostumaan ja kiinnostumaan sekä tekemään hyvää tulosta. Huono organisaatiokulttuuri puolestaan voi johtaa yksilön kiinnostuksen menettämiseen ja työssä turhautumiseen. (Kuusela 2015, 13.) Luukka (2019, 25–26) on jaotellut organisaatiokulttuurin kuuteen keskeiseen ominaisuuteen, joiden kautta voidaan ymmärtää selkeästi, mitä organisaatiokulttuuri tarkoittaa:

1. *Kulttuuri on aina ryhmään liittyvä ominaisuus*
2. *Kulttuuri luodaan yhdessä ryhmän sisällä*
3. *Kulttuuri opitaan ja se on opetettavissa*
4. *Kulttuuri on jaettu: se yhdistää ryhmän jäseniä ja erottaa heidät muista ryhmistä*
5. *Kulttuuri vaikuttaa ja yhdistää ryhmää oletusten, arvojen ja käyttäytymisen tasolla*
6. *Kulttuuri on aina yksilöä vahvempi* (Luukka 2019, 25–26.)

Ensimmäinen ominaisuus on ”kulttuuri on aina ryhmään liittyvä ominaisuus” (Luukka 2019, 25). Luukan (2019, 26) mukaan kulttuuri on ilmiö, joka syntyy ryhmään sen muodostumisen jälkeen joko tietoisesti tai tiedostamatta. Toinen ominaisuus ”kulttuuri luodaan yhdessä ja ryhmän sisällä” puolestaan tarkoittaa, että kulttuuri syntyy aina ryhmän sisällä. Johtajat voivat vaikuttaa organisaatiokulttuuriin johtamalla, mutta kulttuuri kuitenkin syntyy aina siihen kuuluvien henkilöiden vuorovaikutuksen tuloksena. Kolmannen ominaisuuden ”kulttuuri opitaan ja se on opetettavissa” ajatus pohjautuu siihen, että yritykseen tulevat uudetkin työntekijät oppivat organisaationkulttuurin, minkä seurauksena tietyn aikavälin jälkeen he ryhtyvät toimimaan tiedostamattaan kulttuurin mukaisesti. (Luukka 2019, 26–27.)

Luukan (2019, 25) mukaan neljäs organisaatiokulttuurin ominaisuus on, että ”kulttuuri on jaettu: se yhdistää ryhmän jäseniä ja erottaa heidät muista ryhmistä”. Hänen mukaansa organisaatiokulttuuri muodostuu, kun ryhmän jäsenillä on muun muassa yhteisiä tarinoita ja tiettyjä tapoja, kuinka työpaikalla toimitaan (Luukka 2019, 27) kuten, että viikko alkaa palaverilla. Viides ominaisuus ”kulttuuri vaikuttaa ja yhdistää ryhmää oletusten, arvojen ja käyttäytymisen tasolla” puolestaan tarkoittaa sitä, että kulttuuri ei muodostu pelkästään ulospäin näkyvistä asioista. Kulttuuri muodostaa organisaatiolle kilpailukykyä siinä vaiheessa, kun se sisältää myös yrityksen yhteiset arvot sekä maailmankatsomuksen. Viimeinen ominaisuus on ”kulttuuri on aina yksilöä vahvempi”, jolla tarkoitetaan kulttuurin vahvuutta. Organisaatiokulttuuri on melko usein todella vahvasti rakentunut yritykseen, joten uusi työntekijä pystyy vain harvoin vaikuttamaan siihen. Kuitenkin, jos kulttuuri ei ole niin vahva tai sitä ei ole johdettu tarpeeksi vahvalla otteella, voi jo pienikin määrä työntekijöitä saada organisaatiokulttuuriin muutoksia aikaan. (Luukka 2019, 27–29.)

Yksi tunnetuimmista organisaatiokulttuurin tutkijoista on Edgar Schein (Kulmala & Rosvall 2022, 22; Luukka 2019, 30). Schein ja Schein (2017, 17–25) ovat luokitelleet organisaatiokulttuurin kolmeen eri tasoon, jotka on esitetty kuviossa 4. Kulmala ja Rosvall (2022, 23) korostavat, että tämä Scheinin rakentama jäävuorimalli on erityisen hyvä, koska se helpottaa organisaatiokulttuurin ymmärtämistä.



Kuvio 3. Organisaatiokulttuurin kolme tasoa (Schein & Schein 2017, 18)

Ensimmäinen taso on artefaktit (engl. *artefact*) eli näkyvä taso. Tähän tasoon kuuluvat ne asiat, jotka ovat yksilöille nähtävissä ja kuultavissa eli esimerkiksi organisaation arkkitehtuuri, yrityksestä kertovat tarinat sekä kieli, teknologia ja tyyli. Toiseen tasoon, sisäistetyt uskomukset ja arvot (engl. *espoused beliefs and values*), kuuluvat muun muassa tavoitteet ja pyrkimykset. (Schein & Schein 2017, 17–18.) Luukan (2019, 31–32) mukaan tämä taso ymmärretään, jos kysytään ”miksi yritys ja siellä työskentelevät ihmiset toimivat niin kuin toimivat”. Schein ja Schein (2017, 19) käyttävät esimerkkinä sitä, että jos uudessa yrityksessä myyntiluvut näyttävät pahalta, johtaja ajattelee heti, että markkinointia on lisättävä. Tämä johtuu siitä, että johtajalla on vankka uskomus, että markkinoinnilla korjataan myynnin lasku, koska se on joskus ollut toimiva keino. Viimeisenä tasona on perusolettamukset (engl. *basic underlying assumptions*), joilla tarkoitetaan tiedostamattomia ja itsestään selvänä pidettyjä arvoja ja uskomuksia. (Schein & Schein 2017, 18–19.) Kulmalan ja Rosvallin (2022, 23) mukaan tämän tason uskomukset ovat sellaisia, joita yksilö ei halua kyseenalaistettavan.

3.2 Työilmapiiri

Kuten aiemmassa luvussa 3 mainittiin työilmapiirillä ja organisaatiokulttuurilla on yhtäläisyyksiä. Molemmissa käsitellään organisaation vaikutuksia työntekijöiden käyttäytymiseen (Nakari 2003, 41). Kulttuuri ja ilmapiiri siis edustavat molemmat sitä sosiaalista kontekstia, jossa ihmiset toteuttavat käytänteitä ja toimintatapoja (Ployhart ym. 2014, 32). Kuitenkin Nakarin (2003, 41) mukaan työilmapiiriä on helpompi lähteä muuttamaan kuin organisaatiokulttuuria. Työilmapiiri käsitteenä ei myöskään ole niin laaja kuin organisaatiokulttuuri, vaikka niitä on ajateltu myös päällekkäisinä (Ployhart ym. 2014, 32). Yksi merkittävä ero työilmapiirin ja organisaatiokulttuurin välillä on yksilön kokemus. Työntekijä voi kokea työilmapiirin eri tavalla kuin toiset. (Nakari 2003, 42.) Työilmapiirin voidaan siis myös ajatella olevan työntekijöiden havaintoihin perustuva käsitteellistys (Schulte, Ostroff, Shmulyian & Kinicki 2009, 618). Täten työilmapiirin käsitteeseen liittyvät työntekijän näkemykset organisaation sosiaalisesta ympäristöstä sekä sen ominaispiirteistä (Juuti 2006, 234). Aron (2018) mukaan työilmapiiri on kuitenkin käsitteenä melko epäselvä ja sillä voidaan tarkoittaa asioita organisaatiokulttuurista työympäristöön. Työilmapiiristä on etenkin amerikkalaisessa kirjallisuudessa käytetty myös termiä organisaatioilmasto. (Aro 2018, 23, 33.)

Juuti (2006, 232) esittää, että työilmapiirin voidaan ajatella tarkoittavan työyhteisön jäsenten käsitysten ja mielikuvien koostetta. Työilmapiiri on työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksen välityksellä syntynyt yhteisöllinen ”mielikuva”, jonka voi havaita yksilön toiminnassa ja ajatuksissa (Juuti 2006, 232). Kärkkäisen (2005, 37) mukaan työntekijöiden välillä tapahtuva vuorovaikutus ja yhdessä toimiminen vaikuttavat merkittävästi työilmapiiriin. Työilmapiiri siis kehittyy organisaation jokapäiväisen toiminnan pohjalta (Kärkkäinen 2005, 37; Sinokki 2011, 176). Ployhartin ja kollegoiden (2014, 40) mukaan työilmapiiri tarkoittaa piilossa ja ihmisiltä näkymättömissä olevia sosiaalisia voimia, jotka saavat työntekijät pysymään organisaatiossa. Schneider ja Barbera (2014, 10) puolestaan tarkoittavat työilmapiirillä niitä merkityksiä, joita työntekijät liittävät työssä kokemiinsa käytänteisiin ja toimintatapoihin sekä käyttäytymiseen, jonka he havaitsevat olevan toivottua.

Ilmapiiriä on käsitteenä jaettu kirjallisuudessa muun muassa psykologiseen ilmapiiriin ja työilmapiiriin. Työilmapiiri ja psykologinen ilmapiiri liittyvät toisiinsa käsitteellisesti. (Schulte, Ostroff & Kinicki 2006, 646.) Brownin, Cronin ja Slocumin (1998, 89) mukaan psykologisella ilmapiirillä tarkoitetaan työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia työpaikan ympäristöstä. Psykologinen ilmapiiri

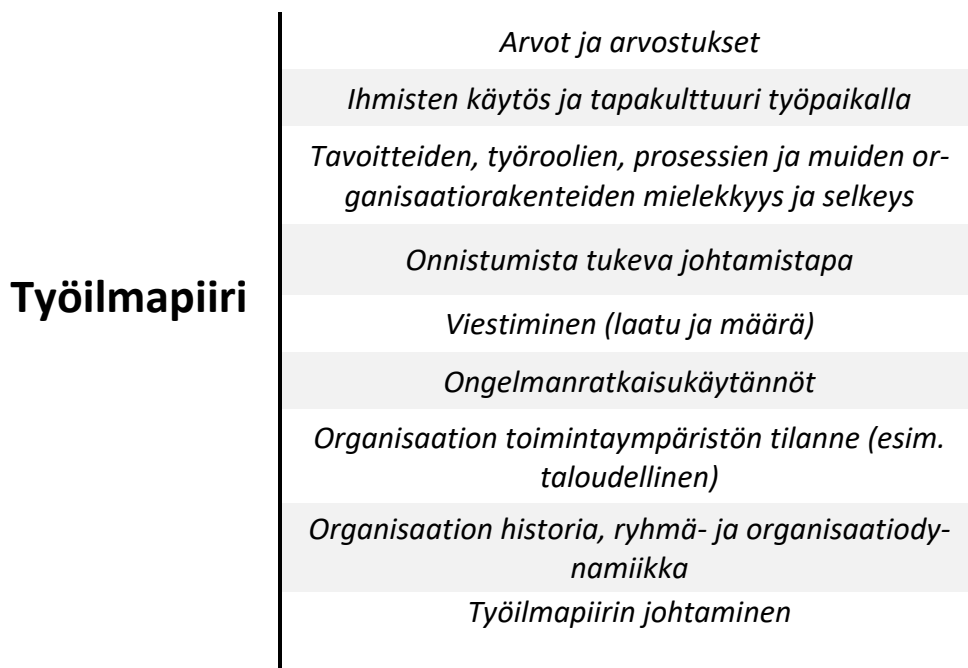
tarkoittaa siis yksilön kokemuksia (Antikainen 2005, 52; Juuti 2006, 233). Täten psykologista ilma-
piiriä voidaan mitata yksilölle psykologisesti merkityksellisten havaintojen kautta sen sijaan, että
tarkasteltaisiin objektiivisia organisaatiossa havaittavia piirteitä (Brown ym. 1998, 89). Työilmapiiri
puolestaan syntyy, kun työyhteisön jäsenillä on yhteneväisiä näkemyksiä työympäristöstä ja tilan-
teesta (Schulte ym. 2006, 646–647). Glisson (2015, 246) täydentää tätä määritelmää korostamalla,
että työyhteisön jäsenten jaetut käsitykset työympäristön psykologisista vaikutuksista määrittele-
vät organisaation työilmapiiriä. Pradoto ja muut (2022, 346) kuvaavat puolestaan työilmapiirin ole-
van niitä asioita, jotka ilmaisevat yrityksen ”persoonallisuutta”. Heidän mukaansa työilmapiiri
osoittaa kaikkia niitä ulkoisia kuin sisäisiäkin asioita, jotka vaikuttavat yrityksen henkilöstön asen-
teisiin sekä käyttäytymiseen organisaatiota ja työtään kohtaan (Pradoto ym. 2022, 346).

3.3 Hyvä työilmapiiri

Hyvän työilmapiirin ylläpitäminen ei ole ainoastaan esihenkilöiden ja johtajuusasemassa olevien
vastuulla, vaan jokaisen työyhteisön jäsenen on tehtävä yhteistyötä sen eteen (Aro 2018, 23). Juu-
tin ja Vuorelan (2015) mukaan työyhteisön jäsenten välinen luottamus, avoimuus ja avuliaisuus
ovat hyvän työilmapiirin perusta. Työilmapiiriä parantaakseen yhteisön jäsenten tulisi osata kes-
kustella näkemyksistään avoimesti. (Juuti & Vuorela 2015, 126–127.) Kuitenkin jo itsessään työntekijän
tekemä työ vaikuttaa hänen kokemuksiinsa työilmapiiristä (Aro 2018, 87). Kärkkäinenkin
(2005, 40) on nostanut esiin, että hyvän työilmapiirin ominaisuuksiin kuuluu, että työntekijä on
selvillä työtehtävistään ja vastuistaan. Toisin sanoen, jos työilmapiiriä halutaan lähteä paranta-
maan, tulee ottaa huomioon myös varsinainen työ ja esimerkiksi työn organisointi. Organisaation
tulisi siis keskittyä muihinkin asioihin kuin pelkästään työilmapiiriin itsessään, jotta sitä voitaisiin
parantaa. (Aro 2018, 41, 87.) Aro (2018, 40–41) kuvailee työilmapiirin olevan ”seuraus, ei syy”.

Hyvän työilmapiirin syntymiseen vaikuttaa vahvasti muun muassa organisaation jäsenten käytös.
Jos työyhteisön jäsenet eivät käyttäydy asiallisesti organisaatiossa, on tällöin myös hyvää työilma-
piiriä aiheetonta odottaa. Lisäksi, jos työyhteisön jäsenet ummistavat silmänsä huonolle käytök-
selle, riskinä on, että organisaatioon syntyy huono työilmapiiri. (Aro 2018, 50.) Viitalan ja Jylhän
(2019) näkemysten mukaan työntekijöillä, jotka työskentelevät myönteisessä työilmapiirissä, on
tuntemus, että he voivat pyytää tukea ja apua sekä saavat sitä. Tällaisessa hyvässä työilmapiirissä
työntekijät tuntevat myös tulevaisuutensa arvostetuksi, vaikka toisinaan he epäonnistuisivat tai ehdot-

taisivat toimimattomia ideoita. (Viitala & Jylhä 2019, 284–285.) Edellä mainitut näkökulmat huomioon ottaen on myös hyvä muistaa, ettei hyvä työilmapiiri tai sen luominen vaadi yritykseltä välttämättä rahallisia sijoituksia (ks. Aro 2018, 27). Esimerkiksi aiemmin mainittu toisten ihmisten kunnioittava ja asiallinen käytös työpaikalla ei maksa mitään. Kuviossa 4 on havainnollistettu lisää työilmapiirille merkityksellisiä tekijöitä Aron (2018, 41) mukaisesti.



Kuvio 4. Työilmapiirin kannalta merkityksellisiä tekijöitä (Aro 2018, 41)

Myös Kärkkäinen (2005) on kuvannut hyvän työilmapiirin ominaisuuksia. Hän nostaa näistä ominaisuuksista esiin muun muassa toimivan yhteistyön, yrityksen tulevaisuuden ymmärtämisen ja tiedostamisen, työntekijän työtehtävien ja vastuiden selkeyden, ymmärrettävät ja ajankohtaiset toimintatavat, työntekijöiden kasvun edistämisen sekä sosiaalisten kontaktien tärkeyden ja niiden hyväksymisen. Hän muistuttaa myös, että hyvän työilmapiirin luominen vaatii, että työntekijät ja työyhteisön jäsenet tuntevat olevansa samalla tasolla muiden kanssa. (Kärkkäinen 2005, 40.) Rusun ja Avasilcain (2014, 52) mukaan Hutu (2005) on puolestaan luokitellut työilmapiirin muodostumisen kannalta tärkeitä ominaisuuksia seuraavanlaisesti: sosiaalinen ympäristö eli esimerkiksi työpaikan säännöt ja työntekijöiden käyttäytyminen, fyysinen ympäristö eli esimerkiksi organisaation sisustus, teknologinen ympäristö eli työvälineet ja laitteet sekä taloudellinen ja poliittinen ympäristö. Rusun ja Avasilcain (2014, 52) mukaan Hutu (2005) on sanonut edellä mainittujen ominaisuuksien olevan merkityksellisiä niin työilmapiirin kuin myös henkilökunnan motivaation sekä työssä viihtymisen kannalta.

Hyvällä työilmapiirillä on monia eri vaikutuksia organisaatioihin. Kun organisaatiossa vallitsee hyvä työilmapiiri, voi se muun muassa lisätä tuloksellisuutta (Aro 2018, 25; Ashkanasy & Härtel 2014, 138; Sinokki 2011, 175), joka voi puolestaan edelleen luoda parempaa työilmapiiriä (Nakari 2003, 47). Hyvä työilmapiiri parantaa työssä koettua hyvinvointia sekä vähentää työyhteisön jäsenten kokemaa stressiä, työuupumusta (Aro 2018, 25) sekä liiallista työkuormitusta (Juuti 2017, 54). Rusun ja Avasilcain (2014, 58) tekemän tutkimuksen tulosten mukaan työilmapiirillä on selvä yhteys työntekijöiden työssä viihtyvyyteen ja motivaatioon. Ashkanasyn ja Härtelin (2014, 139) mukaan työntekijät myös samaistuvat usein toisiin organisaation jäseniin ja yrityksen tavoitteisiin, kun he työskentelevät sellaisessa organisaatiossa, jossa vallitsee hyvä ja positiivinen työilmapiiri. Thakren ja Shorffin (2016, 475) teettämän tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka kuvasivat työilmapiirin olevan hyvä tai suotuisa kokivat enemmän mielekkyyttä omaa työtäänkin kohtaan kuin työntekijät, jotka kokivat työilmapiirin olevan huono. Kuitenkin on hyvä muistaa, että hyvässä työilmapiirissä työntekijät tuntevat myönteisten tuntemusten lisäksi myös kielteisiä tuntemuksia, kuten syyllisyyttä, ahdistusta ja surua, mikä on ihmisille luontaista (Aro 2018, 29). Aro (2018, 29) väittää, että ainoastaan positiivinen ilmapiiri ilman muita tuntemuksia on epätodellista ja sillä peitetään ahdistusta ja epätoivoa.

3.4 Huono työilmapiiri

Aron (2018) mukaan usein, kun puhutaan työilmapiiristä, on puhe melko negatiivissävytteistä. Hänen mukaansa monesti ajatellaan, että huono ilmapiiri syntyy itsestään, eikä sille voi enää jälkeinpäin tehdä mitään. (Aro 2018, 23.) Aiemmin tässä opinnäytetyössä luvussa 3.3 pohdittiin hyvää työilmapiiriä, ja voisikin ajatella, että huono työilmapiiri on hyvän työilmapiirin vastakohta. Arokin (2018, 29) on tiivistetysti sanonut, että hyvässä työilmapiirissä ovat esillä etenkin positiiviset ja myönteiset tunteet ja huonossa puolestaan negatiiviset ja kielteiset. Kärkkäisen (2005) mukaan huono työilmapiiri organisaatioissa syntyy seuraavien ominaisuuksien seurauksena: työyhteisön jäsenet tavoittelevat vain omaa etua, työyhteisössä ei arvosteta sosiaalisia kontakteja, työyhteisössä vallitsee epäluottamus ja asioiden salailu sekä työntekijöiden hyvinvointi ajatellaan jokaisen yksilön omaksi haasteeksi. Hän myös korostaa, että työpaikalla työntekijöiden välinen kilpailu ja tietynlainen ahneus aiheuttavat huonoa työilmapiiriä ja huonolaatuisia ihmissuhteita. (Kärkkäinen 2005, 41, 47.)

Hyvän työilmapiirin luominen tai sen ylläpitäminen ei välttämättä aiheuta yritykselle suuria sijoituksia. Huono työilmapiiri sen sijaan voi saada yritykselle hyvinkin nopeasti suuriakin kustannuksia aikaan. (Aro 2018, 28.) Pradotonin ja muiden (2022, 347) mukaan monet tutkijat ajattelevat, että useat työhön liittyvät ongelmat johtuvat huonosta työilmapiiristä, joka lisää henkilöstön kokemaa painetta. Huonossa työilmapiirissä työntekijät eivät ole niin motivoituneita ja heidän kiinnostus työtään kohtaan hiipuu (Thakre & Shroff 2016, 476), sairaspöissaolot lisääntyvät, tuottavuus pienenee, työntekijöiden rekrytointi muuttuu haasteelliseksi sekä yrityksen varakkuus ja maine kärsivät (Aro 2018, 28). Myös Nakarin (2003, 189) tutkimus osoitti, että huono työilmapiiri lisäsi sairaspöissaoloja sekä työntekijöiden kokemaa stressiä. Pradotonin ja muiden (2022, 346) mukaan tutkimukset osoittavat, että niiden työntekijöiden, jotka olivat stressaantuneita ja työskentelivät kannustamattomassa työilmapiirissä, työssä pysyvyys oli huonompi verrattuna niihin, joilla oli kannustava työilmapiiri, mutta jotka myös olivat stressaantuneita. Sinokin (2011, 176) tutkimus puolestaan osoitti huonon työilmapiirin lisäävän työntekijöiden kokemaa masennusta melkein kaksi kertaa enemmän verrattuna työntekijöihin, jotka työskentelivät omasta mielestään hyvässä työilmapiirissä.

3.5 Työilmapiirin johtaminen

Kuten jo aiemmissa luvuissa 3.3 ja 3.4 on käynyt ilmi, työilmapiirille ovat merkityksellisiä monenlaiset tekijät, kuten johtajuus sekä johtamistyyli (ks. Aro 2018, 41). Aro (2018, 71) on todennut, että johtajuudella on erityisen tärkeä tai jopa kriittinen rooli työilmapiirin kannalta. Esihenkilön tehtäviin kuuluu siis seurata työntekijöidensä sitoutumista ja työilmapiirin kehittymistä (Juuti 2017, 168). Kun työilmapiiriä johdetaan, on se yksinkertaisesti määriteltynä ihmisryhmien ja ihmisten johtajuutta (Aro 2018, 72). Tästä syystä esihenkilöt tarvitsevat siis työssään viestintätaitoja, koska he vievät tietoa ja antavat palautetta työntekijöilleen sekä motivoivat heitä. Näiden avulla myös luodaan avoimempaa työilmapiiriä. (Järvinen 2016.) Juuti (2018, 48) lisää tähän, että työntekijän ja esihenkilön välinen suhde on erityisen tärkeä, koska heidän välisellään kommunikaatiolla voidaan saada aikaan avoin sekä luottamuksellinen tunne, joka puolestaan voi johtaa parempaan ja luottamuksellisempaan työilmapiiriin. Myös johtajuuden läpinäkyvyys voi vahvistaa työntekijän ja esihenkilön välistä luottamussuhdetta (Aro 2018, 78). Yleisesti sanoen, jos esihenkilön ja työntekijöiden välillä ei vallitse luottamusta, on tällöin työilmapiirikin yleensä heikko (Juuti 2018, 110). Tästä syystä tänä päivänä esihenkilö ei voi siis vain istua yksin toimistossaan, vaan hänen tulisi osoittaa kiinnostusta työntekijöilleen (Järvinen 2016).

Eräs hyvän työilmapiirin elementeistä on, että työntekijöiden tulisi tuntea olevansa muiden työntekijöiden ja yhteisön jäsenten kanssa samalla tasolla (Kärkkäinen 2005, 37). Mikäli esihenkilö päästää osan työntekijöistä enemmän lähelleen tai valitsee niin sanotusti suosikkityöntekijöitä, voi sillä olla haitallinen vaikutus työilmapiirille (Juuti 2017, 50). On myös tärkeää muistaa palkita työntekijät saavutuksistaan. Näillä palkkiolla voidaan motivoida työntekijöitä yhä enemmän työtään kohtaan. Kuitenkaan näillä palkkiolla ei aina tarkoiteta rahallisia palkintoja, vaan yksinkertaisesti työntekijä voidaan palkita kiitoksella hyvin hoidetusta työstä ja suoraan hänen saavutuksistaan. Lisäksi esimerkiksi kehittymisen mahdollistaminen eli se, että organisaatio ja esihenkilöt antavat työntekijöille mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen, voi myös osoittaa arvostusta työntekijöitä kohtaan. (Pradoto ym. 2022, 353.)

Työilmapiirin johtamiseen vaikuttavat myös merkittävästi esihenkilön persoona, tyyli sekä ammattitaito. Esihenkilön persoonallisuus heijastuu usein myös hänen tapaansa johtaa. Jos esimerkiksi esihenkilön persoonallisuusominaisuudet ovat patologisia, on sillä myös vaikutuksia kielteisesti työilmapiiriin. (Aro 2018, 82–83.) Juutin (2017, 78–79) mukaan tutkimukset osoittavat, että Suomessa noin 10–15 prosenttia esihenkilöistä käyttää johtamistyylinä kannustavaa ihmisten johtajuuteen sisältyvää tyyliä ja vastaavasti asioiden johtamiseen kuuluvia johtamistyyliä käyttää noin 60 prosenttia. On kuitenkin hyvä huomioida, että kaikenlainen johtaminen toteutetaan aina ihmisten välillä (Aro 2018, 72).

Johtajuudella voi saada aikaan niin negatiivisia kuin positiivisiakin muutoksia työilmapiiriin. Tilanteessa, jossa kaikki muut tekijät ovat samoja, voi huonolla tai hyvällä johtajuudella saada aikaan hyvinkin erilaisen lopputuloksen. (Aro 2018, 71.) Esihenkilö edustaa, ohjaa ja tarkkailee alaisiaan. Jos esihenkilö osaa havaita ja tulkita työntekijöidensä tunteita, voi hän saada aikaan hyvän ja suvaitsevan työilmapiirin. Sen sijaan esihenkilö, joka ei ole kiinnostunut työntekijöidensä asioista tai tuntemuksista, saa aikaan helposti negatiivisen ja huonon työilmapiirin. (Juuti 2018, 83.) Kun työilmapiiri on työyhteisön mielestä hyvä, voi se heijastua myös työntekijöiden kokemuksiin esihenkilöstä. Esimerkiksi Downeyn, Hellriegelin ja Slocumin (1975, 152) tutkimus osoitti, että työntekijät, jotka kokivat työilmapiirin hyvänä ja avoimena, olivat myös enemmän tyytyväisiä esihenkilöönsä sekä työstä ansaitsemaansa palkkaan.

On myös hyvä muistaa, että työilmapiiri näkyy myös asiakkaille (Aro 2018, 40) ja sen heikkeneminen ilmenee asiakaspalvelussa (Juuti 2015, 22), mikä korostaa työilmapiirin johtamisen tärkeyttä. Juutin (2015, 121) mukaan työntekijät yleensä viihtyvät työssään sekä ovat iloisia omasta työstään, jos työpaikalla on hyvä työilmapiiri ja työpaikan arvot ovat asiakaskeskeiset. Tällainen työssä viihtyminen ja työntekemisen ilo näkyvät myös positiivisesti asiakkaille (Juuti 2015, 121). Kuitenkin työilmapiiristä puhuttaessa on hyvä muistaa myös se näkökulma, ettei se ole ainoastaan esihenkilöiden vastuulla, vaan jokaisen työyhteisön jäsenen on laitettava oma panoksensa hyvän työilmapiirin luomiseen. Työntekijät eivät voi siis vain siirtää omaa vastuutaan ja panostaan esihenkilöiden harteille. (Aro 2018, 71.)

Viimeaikaisessa kirjallisuudessa palvelevaa johtajuutta on työilmapiirin näkökulmasta nostanut esiin lähinnä Aro (2018), joka esittää, että palveleva johtajuus voimistaa työyhteisöä sekä yhteisöllisyyden tuntemusta, minkä vuoksi se voi myös vahvistaa hyvää työilmapiiriä. Hänen mukaansa vahva työyhteisö, joka luo tasa-arvoa ja yhteisiä tavoitteita ja on ennakoiva, oikeudenmukainen sekä kannustava, voi saada työntekijöille aikaan innostuneisuutta työtään kohtaan ja turvallisuuden tuntemusta. Sen sijaan vastakohtana huono työyhteisö toimii johtajien luoman pelon ja valvankäytön avulla. (Aro 2018, 77–78.)

4 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella hotellialan työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä esihenkilöiden palvelevasta johtajuudesta ja työilmapiiristä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään siis palvelevaan johtajuuteen yhtenä johtamistyylinä. Palvelevaa johtajuutta tarkastellaan esihenkilöiden toteuttamana, joilla tarkoitetaan niitä johtajuusasemassa olevia henkilöitä, jotka ohjaavat hotellityöntekijöitä päivittäisissä työtehtävissä. Kuitenkin näkökulma haluttiin rajata nimenomaan työntekijöiden kokemuksiin, sillä esihenkilöiden ja muiden johtajuusasemassa työskentelevien kokemuksia ja näkemyksiä yleisesti tutkitaan enemmän. Tällä rajauksella voidaan myös saada uudenlaisia näkökulmia tutkittavista ilmiöistä sekä tuoda työntekijöiden ääntä kuuluviin. Palvelevan johtajuuden ajatuksen mukaisesti tärkeimpinä pidetään työntekijöitä sekä asiakkaita (Mertel & Brill 2015, 230–231) ja työntekijöiden tarpeiden tyydyttäminen on päämääränä (Waterman, 2011, 25). Siksi myös tämän työn tarkoituksena on ikään kuin palvella hotellityöntekijöitä ja tuoda esiin heidän näkemyksiään aiheista.

Tutkimukset palvelevasta johtajuudesta ovat aiemmin keskittyneet erityisesti sosiaali- ja terveysaloille sekä opetusaloille niin Suomessa (esim. Mäkinen 2021; Roivanen 2022; Rytönen 2019) kuin kansainvälisestikin (esim. Gultekin & Dougherty 2021; Mostafa & El-Motalib 2019; Omanwar & Agrawal 2022). Kuitenkin matkailualalla ja erityisesti hotellialalla palvelevaa johtajuutta on tutkittu vielä melko vähän. Aro (2018, 77–78) on tuonut esiin palvelevan johtajuuden merkityksen työilmapiirin kannalta ja kuvannut sen olevan toisia ihmisiä huomioiva johtamistyyli. Hotellialalla varsinaista tieteellistä tutkimusta palvelevasta johtajuudesta ja työilmapiiristä yhdessä ei ole kuitenkaan toteutettu. On siis tärkeää saada tietoa siitä, voisiko tällä johtamistyyllillä olla merkitystä työilmapiirille. Paremman työilmapiirin ja johtajuuden muotojen kehittäminen voivat puolestaan auttaa lisäämään muun muassa hotellialan vetovoimaisuutta ja houkuttelevuutta, mikä on tarpeen, koska matkailualalla eli täten myös hotellialalla on havaittavissa työvoimapulaa ja osaavien työntekijöiden löytäminen on ollut haasteellista jo ennen koronapandemiaa (ks. Harju-Myllyaho 2022, 45, 115). Harju-Myllyaho ja muut (2022, 87, 118) ovatkin esittäneet, että veto- ja pitovoimaa voidaan lisätä muun muassa panostamalla työhyvinvointia parantaviin tekoihin sekä kehittämällä johtajuutta.

Tutkimusongelmalla tarkoitetaan asiaa, jota tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan (Kananen 2017, 38). Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, millaisia kokemuksia hotellityöntekijöillä on esihenkilöiden palvelevasta johtajuudesta ja työilmapiirin kannalta merkityksellisistä tekijöistä sekä selvittää, millaisena hotellityöntekijät kokevat esihenkilöiden palvelevan johtajuuden merkityksen työilmapiirille. Tutkimusongelman avulla voidaan saada tietoa siitä, miten työilmapiiriä ja palvelevaa johtajuutta kannattaa hotellialalla kehittää. Tutkimusongelman pohjalta johdettiin kolme keskeistä tutkimuskysymystä, jotka ovat:

1. Millaisia kokemuksia hotellityöntekijöillä on esihenkilöiden palvelevasta johtajuudesta?
2. Mitä tekijöitä hotellityöntekijät kuvaavat merkityksellisinä työilmapiirille?
3. Miten hotellityöntekijät kuvaavat esihenkilöiden palvelevan johtajuuden merkitystä työilmapiirille?

5 Tutkimusasetelma

5.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, koska se vastaa tutkimustavoitteeseen saada tietoa hotellityöntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä liittyen palvelemaan johtajuuteen ja työilmapiiriin. Juutin ja Puusan (2020a) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena lisätä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta tutkittavien ihmisten näkökulmasta. Siinä pyritään tuomaan esiin tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kokemuksia, ajatuksia, merkityksiä sekä tunteita. (Juuti & Puusa 2020a, 9.) Laadullisessa tutkimuksessa ei täten pyritä siihen, että tutkittavaa aihetta yleistetään, vaan tarkoituksena on syvällisesti kuvata, ymmärtää ja tulkita jotakin tiettyä ilmiötä (Kananen 2017, 35; Vilka 2021, 121). Tässä opinnäytetyössä pyritään siis syvälliseen ymmärrykseen hotellityöntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä liittyen palvelevan johtajuuteen sekä työilmapiirille merkityksellisiin tekijöihin.

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään pääsääntöisesti ihmisten sanomiin lauseisiin ja sanoihin, kun taas määrällisessä tutkimuksessa tarkastellaan lukuja (Kananen 2017, 35). Laadullisen tutkimuksen menetelmillä saadaan siis kerättyä tutkittavasta aiheesta tarkkaa tietoa (Alasuutari 2012, 180; Kananen 2017, 32–33). Sekä Juutin ja Puusan (2020a, 14), että Vilkan (2021, 96) mukaan laadullisella tutkimuksella ei kuitenkaan ole tavoitteena saada tietoa siitä, kuinka paljon jokin tietty ilmiö näyttääntyä. Sen sijaan pyritään ennemminkin siihen, että löydetään toisistaan eroavia näkökulmia, joista aihetta pystytään tutkimaan (Juuti & Puusa 2020a, 14). Tässä opinnäytetyössä ei siis pyritä saamaan tietoa esimerkiksi siitä, kuinka moni esihenkilö palvelevaa johtajuutta hyödyntää tai löytämään tilastollista yhteyttä palvelevan johtajuuden ja työilmapiirin välille, vaan tutkimuksen tarkoituksena on saada syvällisesti tietoa tutkittavien omakohtaisista kokemuksista. Tämän opinnäytetyön aiheesta tiedetään jo, millaisia ulottuvuuksia palvelemaan johtajuuteen liittyy, joten halutaan tarkentaa työntekijöiden omien kokemusten tutkimisen tasolle.

5.2 Aineistonkeruu

Aineistonkeruu yksinkertaisuudessa tarkoittaa, että tutkija kasaa aineistoa, joka vastaa tutkimuskysymyksiin ja -ongelmaan. Aineistonkeruuseen on useita erilaisia menetelmiä. (Kananen 2017, 131.) Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä yleisimpiä ovat haastattelut (Kananen 2017, 88; Puusa 2020a, 99; Tuomi & Sarajärvi 2018, 83; Vilka 2021, 99). Tässä opinnäytetyössä

tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla hotellityöntekijöitä. Sekä Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 11) että Tuomen ja Sarajärven (2018, 84) mukaan on luonnollista keskustella ihmisten kanssa, kun halutaan saada tietoa esimerkiksi heidän mielipiteistään tai kokemuksistaan. Aineistonkeruun menetelmänä haastatteluissa pyritään keräämään aineisto, jonka avulla tutkija pystyy toteuttamaan vakuuttavia päätelmiä tutkitusta ilmiöstä (Puusa 2020a, 99).

Tarkemmin haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, koska niiden avulla tutkimukseen osallistujat pystyivät kertomaan kokemuksistaan melko vapaasti, eikä heidän kertomuksiaan ohjattu liikaa. Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelua, koska haastattelussa käsitellään tiettyjä aihepiirejä, jotka ovat kaikille haastateltaville samat. Haastattelija kohdentaa keskustelua näihin aihepiireihin eli teemoihin, joiden varassa haastattelu etenee. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48, 66.) Teemahaastattelun pohjalla on ajatus, että haastatteluun osallistuvat henkilöt ovat kokeneet jonkin tietyn asian tai ilmiön, josta heidän halutaan puhuvan melko vapaasti (Puusa 2020a, 107–108). Tavanomaista on, että aiheena ovat sellaiset asiat, joista voi keskustella. Teemahaastattelu usein eteneekin haastateltavan kerronnan mukaisesti, vaikka haastattelija kysyykin haastateltavalta välillä tarkentavia kysymyksiä ja pitää haastattelun tutkittavassa aiheessa. (Kananen 2017, 95.)

Ennen teemahaastattelun toteuttamista mietitään valmiiksi teemoja (Puusa 2020a, 107–108), jotka pohjautuvat tutkimuskysymyksiin (Kananen 2017, 91). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että haastattelun tulisi seurata tarkasti suunnitelmaa ja ennalta mietittyjä kysymyksiä (Puusa 2020a, 107–108). Teemoja voidaan käydä läpi eri järjestyksessä eri haastateltavien kanssa (Vilkkä 2021, 100), mutta ennalta mietityt teemat auttavat siinä, että jokaisen tutkittavan kanssa keskustellaan samoista asioista (Eskola & Suoranta 1998, 65). Ennen teemahaastatteluiden toteuttamista tutkijan täytyy syventyä aiheen aiempaan kirjallisuuteen sekä tutkimuksiin, jotta hänellä on vahva ymmärrys tutkittavasta aiheesta (Puusa 2020a, 107).

Tämän opinnäytetyön haastatteluja varten teemahaastattelurunko muodostettiin hyödyntäen aiheisiin liittyvää aiempaa teoriaa ja tutkimuskirjallisuutta. Haastattelurungon muodostamisessa pääteemoiksi muodostuivat tutkittavat aihepiirit ja niiden alle koottiin aiemman teorian pohjalta alateemoja (ks. liite 2). Työilmapiiriin liittyen haastattelurunko sisälsi Aron (2018, 41) kuvaamat työilmapiirin kannalta merkitykselliset tekijät ja palvelevaan johtajuuteen liittyen Spearsin (2021,

4) määrittelemät palvelevan johtajuuden ominaisuudet. Haastateltavien kertomaa ei kuitenkaan ohjattu näiden teemojen perusteella, vaan haastattelija pikemminkin tarkensi ja tarttui teoriassa ilmeneviin ominaisuuksiin ja tekijöihin, jotka tulivat esiin haastateltavien puheessa.

Sekä Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 72–72) että Eskolan ja Suorannan (1998, 66) mukaan ennen varsinaisten teemahaastatteluiden toteuttamista esihaastattelut ovat välttämätön ja tärkeä osa aineistonkeruuta. Tästä syystä myös tässä opinnäytetyössä toteutettiin kaksi esihaastattelua. Toiseen osallistui opinnäytetyön tekijän oman työyhteisön jäsen ja toiseen hänen tuntemansa työntekijä, joilla molemmilla on kokemusta matkailualan työtehtävistä. Esihaastattelut eivät kuitenkaan kuulu tämän opinnäytetyön varsinaiseen aineistoon, koska niillä testattiin ainoastaan, kuinka hyvin teemat toimivat ja saiko niillä tietoa, joka vastaa tutkimuskysymyksiin.

Varsinaisia tutkimushaastatteluja toteutettiin seitsemän ja ne kestivät 37–72 minuuttia. Tutkimuksessa aineisto on myös muutettava sellaiseen muotoon, josta se on tutkittavissa (Vilkkä 2021, 110). Koska tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin haastattelemalla, oli puheen muuttaminen tekstimuotoon luonnollista. Opinnäytetyön aineisto koostui siis litteroiduista eli tekstimuotoon muutetuista haastatteluista (ks. Kananen 2017, 134). Haastatteluaineistoa muodostui yhteensä 111 tekstisivua fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5. Seuraavassa luvussa 5.3 olevassa taulukossa 1 on esitetty jokaisen haastattelun kesto sekä litteroidun aineiston määrä erikseen kunkin haastateltavan osalta.

5.3 Tutkimuksen osallistujat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada kokemuksia ja näkemyksiä nimenomaan hotellialan palvelevasta johtajuudesta ja työilmapiiristä, mikä huomioitiin tutkimuksen osallistujien valinnassa. Laadullisen tutkimuksen osallistujat tuleekin valita siten, että heiltä löytyy tietoa tutkittavista aiheista tarpeeksi, joten osallistujien valinta on harkittua (Tuomi & Sarajarvi 2018, 98). Koska haastateltavilla tuli olla riittävästi kokemuksia ja tietoa tutkimuksen aiheista, heidän valintakriteerinään oli, että heillä on vähintään kaksi vuotta kokemusta hotellityöstä. Tässä tutkimuksessa hotellityöntekijöillä tarkoitetaan vastaanoton työtehtävissä työskenteleviä työntekijöitä. Kaikki tutkimukseen osallistuneet työntekijät myös työskentelevät ketjuhotelleissa. He ovat kuitenkin voineet tuoda haastatteluissa esiin muitakin kokemuksia erilaisissa hotelleissa työskentelystä, koska haas-

tateltavien jakamia kokemuksia ei rajattu nykyhetkeen. Osallistujien muuta työkokemusta matkailualalta ei huomioitu tutkimuksen tavoitteiden vuoksi. Haastatteluihin osallistui niin miehiä kuin naisiakin, ja he olivat kotoisin eri puolilta Suomea. Taulukossa 1 on esitetty tutkimuksen osallistujien tarkemmat taustatiedot.

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot sekä tiedot aineiston määrästä

Haastateltava	Ikä (vuotta)	Työkokemus (vuotta)	Maakunta	Haastattelun kesto (min)	Litteroitua aineistoa (sivua)
Haastateltava 1	28	6	Pirkanmaa	72	21
Haastateltava 2	26	3	Pirkanmaa	37	10
Haastateltava 3	31	4	Uusimaa	46	14
Haastateltava 4	31	8	Uusimaa	43	17
Haastateltava 5	24	2,5	Keski-Suomi	51	19
Haastateltava 6	26	5	Uusimaa	44	13
Haastateltava 7	27	2,5	Keski-Suomi	58	17

Koska yleisesti matkailutoimiala työllistää paljon nuoria työntekijöitä (Harju-Myllyaho ym. 2022, 86), haluttiin myös tässä opinnäytetyössä rajata tarkastelu nimenomaan nuorempien hotellityöntekijöiden kokemuksiin. Osallistajat olivat 24–31-vuotiaita eli he olivat syntyneet vuosina 1991–1999. Ihmisiä voidaan jakaa iän perusteella tiettyihin sukupolviin, vaikka sukupolvijaotteluita voidaan tehdä useammallakin eri tavalla (Urick 2019, 25–26, 29). Kuitenkin jokaisella sukupolvella on tiettyjä ominaispiirteitä, jotka yhdistävät kyseistä ryhmää (Bencsik ym. 2016, 90; Järvensivu 2014, 19, 28). Tässä tutkimuksessa osallistajat rajattiin Järvensivun ja Syrjän (2014, 56) tekemän sukupolvijaottelun mukaisesti Z-sukupolveen. Heidän mukaansa Z-sukupolvi tarkoittaa vuonna 1991 ja sen jälkeen syntyneitä ihmisiä (Järvensivu & Syrjä 2014, 56). Tämä Z-sukupolven määritelmä sopii tähän opinnäytetyöhön, sillä se on toteutettu suomalaisen työelämän pohjalta (ks. Järvensivu & Syrjä 2014, 56).

Kuten edellä mainittiin, laadullisen tutkimukseen osallistuvat henkilöt valitaan harkitusti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Tämän tutkimuksen haastateltavien etsimisessä hyödynnettiin aluksi haastattelijan omia kontakteja. Ensin otettiin siis yhteyttä kolmeen ensimmäiseen haastateltavaan ja pyydettiin heitä haastattelun lopuksi ehdottamaan uusia osallistujia tutkimukseen. Uusia haastateltavia löytyi osallistujien kontaktien kautta neljä. Tuomen ja Sarajärven (2018, 99) mukaan tällaista aineistonkeruumenetelmää kutsutaan lumipallo-otannaksi. Lumipallo-otannassa haastattelija hyödyntää omaa kontaktia tai kontakteja haastateltavien löytämiseen, jotka johdattavat haastattelijan uusien tiedonlähteiden luokse (Patton 2002, 237, 243; Tuomi & Sarajärvi 2018, 99).

5.4 Aineiston analyysi

Yksinkertaisesti sanottuna laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi tarkoittaa sitä, että aineistoa järjestetään selkeämmäksi ja saadaan siitä kautta uudenlaista tietoa tutkitusta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 100). Analyysillä pyritään siis saamaan ymmärrys tutkittavasta aiheesta sekä tulkitsemaan ja kuvaamaan sitä (Juuti & Puusa 2020b, 140). Tässä opinnäytetyössä aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Sitä voidaan pitää myös tutkimuksen viitekehyksenä (Aaltio & Puusa 2020, 184; Tuomi & Sarajärvi 2018, 103) ja sen avulla voidaan tehdä useita erilaisia tutkimuksia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Olennaista on tällöin sisältöjen analysointiin keskittyminen esimerkiksi tekstiaineistossa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Hsiehin ja Shannonin (2005, 1278) mukaan laadullisessa sisällönanalyysissä pyritään tulkitsemaan tekstiaineiston sisältöä koodaamalla sitä sekä tunnistamalla siinä toistuvia teemoja. Laadullisella sisällönanalyysillä pyritään siis siihen, että tutkitusta ilmiöstä saadaan yleisessä muodossa tiivistetty kuvaus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Siinä pyritään kuvaamaan ilmiön vaihtelua ja keskittymään aihesisältöihin (Graneheim, Lindgren & Lundman 2017, 29).

Graneheim ja muut (2017, 30–31) kuvaavat, että laadulliseen sisällönanalyysin toteuttamiseen on olemassa kolme erilaista lähestymistapaa, joista käytetään nimityksiä induktiivinen, deduktiivinen sekä abduktiivinen. Suomalaisessa menetelmäkirjallisuudessa puolestaan Tuomi ja Sarajärvi (2018, 107, 121) käyttävät vastaavista lähestymistavoista käsitteitä aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava sisällönanalyysi. Näistä ensimmäistä käytetään yleensä, kun tavoitteena on kuvailla ilmiötä, josta on olemassa vain rajallisesti teoriaa tai tutkimuskirjallisuutta (Hsieh & Shannon 2005, 1279). Tavoitteena on pyrkiä empiirisestä aineistosta kohti teoreettista ymmärrystä eli konkreti-

asta kohti abstraktia (Graneheim ym. 2017, 30). Sen sijaan teorialähtöisessä analyysissä on tarkoituksena, että tutkija pyrkii testaamaan olemassa olevan teorian, kehyksen tai mallin sovittamista omaan tutkimusaineistoonsa (Graneheim ym. 2017, 30; Tuomi & Sarajärvi 2018, 127). Analyysissä siis toimitaan päinvastoin, kuin aineistolähtöisen analyysin kohdalla eli edetään teoriasta kohti aineistoa ja abstraktista kohti konkretiaa (Graneheim ym. 2017, 30).

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin haasteena voi kuitenkin olla se, ettei tutkijalla ole riittävää ymmärrystä tutkimuskontekstista, joten hän ei tunnista olennaisia luokkia aineistostaan. Teorialähtöisen sisällönanalyysin ongelmakohtana voidaan sen sijaan pitää vahvaa ennakkoluuloista lähestymistä aineistoon ja löydösten suuntautumista enemmän teorian tukemiseen kuin sitä vastaan. (Hsieh & Shannon 2005, 1283.) Osittain nämä haasteet huomioon ottaen tässä tutkimuksessa päädyttiin hyödyntämään teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tämän suomalaisen menetelmäkirjallisuuden käsitteen (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 107, 133) sijaan kansainvälisissä artikkeleissa on käytetty myös nimitystä abduktiivinen lähestymistapa (Graneheim ym. 2017, 31).

Teoriaohjaavalla analyysillä tarkoitetaan, että teoria on apuna analyysissä, mutta analyysia ei tehdä suoraan teorian kautta. Teoriaohjaavan analyysin analysointivaiheen alussa toimitaan aineistolähtöisesti ja vasta loppuvaiheessa tuodaan teoriassa nousseita asioita ohjaamaan tai auttamaan analyysia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.) Tutkija saattaa myös analyysin aikana havaita, että aiempaa teoriaa täytyy muuttaa, mukauttaa tai jopa yhdistää toiseen käsitteelliseen ajatukseen, jotta se saataisiin paremmin vastaamaan omaa aineistoa (Thompson 2022, 1415). Tässä tutkimuksessa ei siis ollut tarkoituksena sovittaa aineistoa suoraan teoriaan. Kuitenkin, koska on olemassa jo aiempaa kirjallisuutta työilmapiiristä (esim. Aro 2018) ja palvelevasta johtajuudesta (esim. Spears 2021), analyysin kulkua ohjasivat osittain aiemmat käsitteellistykset. Tämän lisäksi myös aineistonkeruuvaiheessa käytettiin osittain hyödyksi aiempaa teoriaa, mikä on voinut ohjata aineiston muodostumista. Täten tässä tutkimuksessa päädyttiin hyödyntämään teoriaa analyysin tukena, mutta kuitenkin siten, ettei se ohjannut analyysia liikaa.

Laadullinen sisällönanalyysi lähtee liikkeelle Elon ja Kynkään (2008, 109–110) mukaan valmisteluvaiheesta, johon sisältyvät analyysiyksikön valinta sekä aineistoon tutustuminen ja pyrkimys sen ymmärtämiseen. Analyysiyksiköllä tarkoitetaan tutkimustehtävän ohjaamaa valintaa siitä, käyte-

täänkö analyysin aikana yksikköinä yksittäisiä sanoja, lauseita tai ajatuskokonaisuuksia, jotka sisältävät useita lauseita (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Tässä tutkimuksessa analyysiyksikkönä käytettiin ajatuskokonaisuutta. Aineiston analyysi alkoi litterointivaiheen jälkeen lukemalla aineistoa ja tutustumalla siihen. Tavoitteena oli muodostaa alustava ymmärrys aineiston sisällöstä. Tuomi ja Sarajärvi (2018) korostavat, että olennaista laadullisessa sisällönanalyysissä on tehdä valinta siitä, mikä aineistossa kiinnostaa ja erottaa ne asiat muusta aineistosta. Pelkistämällä tarkoitetaan sitä, että aineistosta karsitaan pois kiinnostuksen kannalta epäolennainen esimerkiksi etsimällä tutkimuskysymysten kannalta olennaisia ilmauksia ja erottelemalla niitä toisistaan. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 104, 123.) Tässä tutkimuksessa aineistoa pelkistettiin etsimällä siitä kohdat, jotka vastaavat kuhunkin tutkimuskysymykseen ja erottelemalla ne erilleen omiin tiedostoihinsa.

Pelkistämävaiheen jälkeen käytettiin varsinaisena analyysitekniikkana teemoittelua (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–105). Hirsjärvi ja Hurme (2014, 173) kuvaavat, että teemoittelussa keskeistä on nostaa aineistosta esiin niitä asioita, jotka toistuvat haastateltavien puheessa. Sen avulla voidaan siis järjestää ja kuvailla aineistoa tunnistamalla ja analysoimalla siitä teemoja (Braun & Clarke 2006, 79), jotka voivat perustua myös teemahaastattelussa käytettyihin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2014, 173). Kuitenkin teemahaastattelussa käytettyjen teemojen lisäksi aineistosta etsitään muitakin teemoja, jotka ovat yleensä kiinnostavampia kuin lähtöteemat eli haastattelun teemat. Teemat syntyvät tutkijan tekemän tulkinnan mukaan, ja nämä tulkinnat perustuvat haastateltavien esittämiin asioihin. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 173.) Ajatuksena on, että aineistosta etsitään tiettyyn teemaan sopivia näkökulmia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Analysoijan tulee siis tulkita, mihin teemoihin mikäkin asia kuuluu, koska harvoin useampi haastateltava esittää saman asian samalla tavalla kuin toinen (Hirsjärvi & Hurme 2014, 173).

Puusan (2020b) mukaan, jos analyysissä ei hyödynnetä teorialähtöistä analyysitapaa, varsinaisen analyysin alkuvaihe toteutetaan mahdollisimman aineistolähtöisesti, mikä tarkoittaa, että tutkija pyrkii lukemaan aineistoa avoimesti ilman aiemman teorian huomioimista, jotta se ei rajaisi aineiston sisällön tarkastelua. Näin voidaan kiinnittää huomiota myös sellaisiin asioihin, jotka voivat olla arvokkaita ja kiinnostavia tutkimusongelman kannalta, vaikka ne poikkeaisivat aiemmasta teoriasta. (Puusa 2020b, 151–152.) Siksi aineistoa tarkasteltiin kunkin tutkimuskysymyksen kohdalla

aluksi mahdollisimman erillään aiemmasta kirjallisuudesta ja teoriasta. Tarkastelussa etsittiin samankaltaisuuksia eri hotellityöntekijöiden kertomuksista, minkä jälkeen niitä yhdistettiin kokonaisuuksiksi.

Teemojen muodostamisen tavoitteena onkin muodostaa aineistosta laajempia kokonaisuuksia, joihin koko aineisto voidaan sovittaa. Teemoittelun aikana tarkastellaan aineiston ja eritasoisten teemojen välisiä suhteita. (Braun & Clarke 2006, 89.) Tässä tutkimuksessa teemojen muodostaminen vastauksena ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen aloitettiin alateemoista. Alateemojen nimeämisen yhteydessä tarkasteltiin aiempia teorioita ja pyrittiin hyödyntämään käsitteitä niistä. Aineistoa ei kuitenkaan pyritty täysin sovittamaan aiempien teorioiden käsitteisiin, vaan myös eroavaisuudet pyrittiin huomioimaan. Elon ja Kynkään (2008, 111) mukaan aineistolähtöisessä analyysissä teemat nimetään sisältöä kuvaavilla sanoilla. Braun ja Clarke (2006, 93) korostavat, että teemojen nimien tulee antaa lukijalle ytimekkäästi kuva jokaisen teeman ydinajatuksista. Täten teemat, jotka eivät liittyneet aiempiin teorioihin tai kirjallisuuteen, nimettiin teemojen sisältöä vastaavilla nimityksillä. Kuviossa 5 on esitetty teemojen muodostuminen vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Kuviossa on lihavoituna käsitteet, jotka on tuotu Spearsin (2021, 4) palvelevan johtajuuden ominaisuuksien mallista.

Yläteemat	Alateemat
Myötätuntoinen kohtaaminen	Empatia Kuuntelu Parantaminen
Yhtenäisyyden lisääminen	Yhteisöllisyyden rakentaminen Oman johtajuusaseman häivyttäminen Läsnäolo
Työntekijöiden toimijuuden vahvistaminen	Luottaminen Suostuttelu Sitoutuminen ihmisten kasvuun
Ohjaaminen Ennakointi	Ohjaaminen Ennakointi

Kuvio 5. Teemojen muodostuminen vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

Samankaltaisten teemojen yhdistelyä ja täten yläteemojen muodostamista jatketaan niin kauan kuin se on aineiston sisällön kannalta mahdollista (Puusa 2020b, 153). Alateemojen muodostamisen jälkeen tarkasteltiin niiden samankaltaisuuksia ja pyrittiin edelleen yhdistämään niitä laajem-

miksi yläteemoiksi. Myös yläteemojen muodostamisen yhteydessä peilattiin niitä aiempiin teorioihin. Kuviossa 6 on kuvattu, kuinka teemat muodostuivat vastauksena toiseen tutkimuskysymykseen. Kuviossa on lihavoitu ne käsitteet, jotka on tuotu Aron (2018, 41) työilmapiirin kannalta merkityksellisten tekijöiden listauksesta.

Yläteemat	Alateemat
Johtajuus	Johtaminen Työilmapiirin johtaminen Johtamistyyli Onnistumistukeva johtamisentapa
Viestimisen laatu ja määrä	Avoim keskusteluilmapiiri Viestintä
Ihmisten väliset suhteet	Yhteisöllisyys Ihmisten käytös ja tapakulttuuri työpaikalla
Organisaation toimintamallit	Toimintatavat Ongelmanratkaisukäytännöt Tavoitteiden, työroolien, prosessien ja muiden organisaatorakenteiden mielekkyys ja selkeys
Arvot ja arvostukset	Arvot
Organisaation toimintaympäristön tilanne	Yrityksen taloudellinen tilanne

Kuvio 6. Teemojen muodostuminen vastauksena toiseen tutkimuskysymykseen.

Kolmannen tutkimuskysymyksen kohdalla etsittiin aineistosta samankaltaisuuksia liittyen esihenkilöiden palvelevan johtajuuden merkitykseen työilmapiirille. Analyysin aikana muodostui aluksi seitsemän teemaa. Braunin ja Clarken (2006) mukaan olennainen vaihe on myös teemojen tarkistaminen. Analysoijan tulee siis käydä läpi mahdolliset teemansa ja tarkastella, ovatko ne varmasti omia teemojaan tai onko niiden välillä päällekkäisyyksiä. (Braun & Clarke 2006, 91.) Kolmannen tutkimuskysymyksen kohdalla kolme teemaa päädyttiin yhdistämään teemaksi ”esihenkilöiden johtamistyylin merkitys”, koska ne kuvailivat kaikki esihenkilöiden johtamistyylin piirteitä (lämmihenki-syys, epähierarkisuus, välittäminen). Muita teemoja ei voitu yhdistää suuremmiksi kokonaisuuksiksi siten, että ne olisivat edelleen sisällöllisesti yhtenäisiä, joten teemoiksi muodostuivat ”yhteisöllisyyden rakentamisen merkitys”, ”ymmärrys työilmapiirin tärkeydestä”, ”työn mielekkyyden lisääminen” sekä ”esimerkillisyys”. Näistä teemoista yhteisöllisyyden rakentamisen merkityksen osalta Spears (2021, 4) on aiemmin tunnistanut yhteisöllisyyden rakentamisen palvelevan johtajuuden ominaisuudeksi, ja tässä tutkimuksessa havaittiin ominaisuuden olevan merkityksellinen työilmapiirin kannalta.

5.5 Tutkimusmenetelmien luotettavuus

Tutkimusmenetelmien luotettavuustarkastelussa kirjallisuudessa nousee esiin validiteetin sekä reliabiliteetin käsitteet (ks. Kananen 2017, 81; Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Tässä luvussa tarkastellaan tutkimukseen valittujen aineistonkeruu ja analyysimenetelmien luotettavuutta näiden käsitteiden kautta, kun taas myöhemmin Pohdinnan alaluvussa 7.1 tarkastellaan koko tutkimuksen onnistumista sekä luotettavuutta. Validiteetilla tarkoitetaan siis sitä, tutkiiko valittu menetelmä juuri sitä, mitä on pitänytkin (Brinkman & Kvale 2018, 142). Tutkimuksen validiteetin lisäämiseksi olennaista on määritellä tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet (Brinkman & Kvale 2018, 143), joihin vastaamiseksi valitaan niihin parhaiten sopivat menetelmät (Elo ym. 2014; Tuomi & Sarajärvi 2018, 149). Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut ja analyysimenetelmäksi teoriaohjaava sisällönanalyysi. Teemahaastattelujen tavoitteena oli saada tietoa suoraan ihmisiltä, joilla on kokemuksia tutkittavista ilmiöistä, koska ihmisten kanssa keskustelemalla saadaan tietoa heidän mielipiteistään ja kokemuksistaan (ks. Hirsjärvi & Hurme 2008, 11; Tuomi & Sarajärvi 2018, 84). Teemahaastattelujen etuna oli, että ne ovat hieman strukturoidumpia, jolloin voitiin huolehtia siitä, että kaikkien haastateltavien kanssa käsitellään samoja asioita, mutta haastateltavat saivat kuitenkin kertoa näkemyksiään melko vapaasti verrattuna täysin strukturoituun haastatteluun.

Haastatteluiden validiteettiin liittyy se, kuinka hyvin haastatteluissa on onnistuttu kysymään haluttua asiaa (Brinkman & Kvale 2018, 92). Haastattelija voi arvioida omaa haastattelutapaansa kriittisesti aineistonkeruun aikana ja tarkastella esimerkiksi sitä, millaisia kysymyksiä esittää, kuinka pitkiä ne ovat ja ovatko ne liian johdattelevia (Elo ym. 2014; Puusa 2020a, 108). Haastattelijan on myös oltava tietoinen ennakkokäsityksistään, koska ne voivat vaikuttaa siihen, miten ja millaisia kysymyksiä ja jatkokysymyksiä esitetään (Graneheim ym. 2017, 33). Haastattelijan kannattaakin selventää haastateltavien vastauksista keskeisiä näkökulmia sekä varmistaa omia tulkintojaan (Brinkman & Kvale 2018, 92).

Haastattelujen ongelmana voidaankin pitää tulkintavirhettä eli sitä, että haastateltava ei ymmärrä haastattelijan kysymyksiä tai haastattelija ei kykene tulkitsemaan haastateltavan vastauksia oikein (Puusa 2020a, 108–109). Siksi haastatteluiden aikana pyrittiin varmistamaan, että haastattelija on ymmärtänyt oikein pyytämällä osallistujilta tarkennuksia ja täydennyksiä vastauksiin sekä varmistamalla, että molemmat haastattelun osapuolet ymmärtävät asian samalla tavalla. Toisaalta tämä

tarkoittaa sitä, että myös haastattelija on osallistunut tiedon rakentamiseen haastatteluissa ja ohjannut osittain haastatteluiden kulkua.

Haastatteluissa hyödynnettiin haastattelurunkoon valittuja teorian pohjalta muodostettuja teemoja ymmärryksen rakentamisessa. Brinkmanin ja Kvalen (2018, 102) mukaan onnistuneeseen haastatteluun liittyykin myös muun muassa se, kuinka hyvin haastattelija tuntee tutkimusaiheensa. Siksi ennen haastatteluja tutustuttiin ilmiöihin teemoja muodostettaessa ja valittiin aieman teorian pohjalta aiheen kannalta oleelliset teemat haastatteluun. Lisäksi Elo ja muut (2014) ehdottavat, että haastatteluiden laadun parantamiseksi voidaan hyödyntää myös esihaastatteluja. Niiden avulla voidaan määrittää, ovatko haastattelukysymykset hyviä sellaisen aineiston saamiseksi, jolla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin (Elo ym. 2014). Tässä tutkimuksessa esihaastatteluiden tavoitteena oli testata, kuinka hyvin teemat toimivat ja saiko niillä tietoa, joka vastaa tutkimuskysymyksiin.

Esihaastattelut olisi kuitenkin järkevää toteuttaa tuntemattomien ihmisten kanssa: jos haastatteluiden osapuolet tuntevat toisensa, se voi vaikuttaa haastatteluiden kulkuun (Eskola & Suoranta 1998, 66). Toteutetut esihaastattelut eivät välttämättä antaneet todenmukaista kuvaa haastatteluiden onnistumisesta, koska esihaastateltavat olivat haastattelijalle ennestään tuttuja. Toisaalta myös tutkimushaastatteluissa osa haastateltavista oli haastattelijalle ennestään tuttuja, mikä on voinut vaikuttaa osapuolten käyttäytymiseen sekä haastatteluiden kulkuun ja täten aineiston muodostumiseen ja tutkimuksen luotettavuuteen. Haastateltavat eivät kuitenkaan olleet haastattelijalle erityisen läheisiä tuttavuuksia ja haastattelija pyrki säilyttämään asiantuntijuutensa haastatteluiden aikana. Haastattelut toteutettiin myös mahdollisimman samalla tavalla kuin tuntemattomien kanssa luotettavuuden lisäämiseksi.

Tutkimuksen validiteetti liittyy myös siihen, että aineiston analyysi on toteutettu oikein (Kananen 2014, 147). Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, koska tutkimusaiheesta oli olemassa aiempaa teoriaa, mutta tavoitteena oli, ettei teoria rajoita lähestymistä aineiston analyysiin liikaa. Reliabiliteetti puolestaan kuvaa tutkimuksen tulosten toistettavuutta (Kananen 2017, 81; Tuomi & Sarajärvi 2018, 160) esimerkiksi muina ajankohtina tai muiden tutkijoiden toimesta (Brinkman & Kvale 2018, 142). Kananen (2017, 179) kuvailee, että laadullisilla

menetelmillä kerätyn aineiston analyysissä haasteena voi olla, että eri analysoijat voivat tehdä samasta aineistosta erilaisia tulkintoja. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan ajatella, että tutkija on keskeinen tutkimusväline tutkimuksessaan (Eskola & Suonranta 1998, 152) ja myönnetäänkin, että tutkimuksen toteuttajan oma tausta ja tarkastelukehys vaikuttavat tulkintaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160).

Tutkimuksessa tulee siis kertoa ja kuvata analyysin vaiheet riittävän tarkasti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 181). Tutkimuksen tavoitteet määrittävät sen, miten tutkimusilmiötä käsitteellistetään analyysin aikana. Olennaista on selventää, miten teemat ja käsitteet on muodostettu. (Elo ym. 2014.) Tavoitteena on muodostaa analyysin kuvauksesta lukijaa vakuuttava (Creswell & Miller 2000, 125). Lukija voi siten arvioida tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 181). Tässä opinnäytteessä analyysin vaiheet on pyritty kuvaamaan niin tarkasti, että toinen analysoija voisi toistaa ne. Myös haastattelukysymykset voidaan esittää valmiissa tutkimusraportissa, jotta muut tutkijat voisivat toistaa tutkimusta (Kallio, Pietilä, Johnson & Kangasniemi 2016, 2995), joten tämän tutkimuksen haastattelurunko on esitetty liitteessä 2.

5.6 Tutkimuksen eettisyys

Tässä opinnäytetyössä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä (ks. TENK 2023). Ihmisten kunnioittamista ilmentävät arvot ovat keskeisiä ihmistieteiden tutkimusetiikassa (Kuula 2015, 44). Tutkimuksen teon aikana tulee siis huolehtia osallistujien ihmisarvoisesta kohtelusta (TENK 2019, 7). Tärkeä periaate on ensinnäkin ihmisten itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen (Kuula 2015, 45). Tutkimusaineistoa kerätessä on huolehdittava siitä, että tutkimuksen osallistujat tietävät, millaiseen tutkimukseen osallistuvat ja mihin heidän antamiaan tietoja käytetään (TENK 2019, 8–9). Tutkimuksen osallistujat säilyttävät itsemääräämisoikeutensa, kun heillä on riittävästi tietoa ennen kuin suostuvat vapaaehtoisesti osallistujiksi (Kuula 2015, 45). Osallistujille tulee kertoa myös tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja oikeudesta kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta (Brinkman & Kvale 2018, 32; TENK 2019, 8). Tutkimuksen osallistujille lähetettiin saatekirje (ks. liite 1), joka sisälsi tietoa tutkimuksen tavoitteista ja haastattelun aihepiireistä sekä muistutuksen osallistumisen vapaaehtoisuudesta.

Vaikka tutkimukseen osallistuville tulee siis antaa riittävästi tietoja tutkimuksesta, jotta he voivat päättää osallistumisestaan niiden pohjalta, tutkijan tehtävä on tasapainoilla liiallisen tiedon antamisen ja osallistujien näkökulmasta merkityksellisten asioiden kertomisen välillä (Brinkman & Kvale 2018, 32). Täten haastateltaville kerrottiin etukäteen, mitä palvelevalla johtajuudella yleisesti tarkoitetaan, mutta haastattelija ei tuonut itse aktiivisesti esiin aiemman teorian pohjalta esitettyjä näkemyksiä palvelevan johtajan ominaisuuksista tai työilmapiirin kannalta merkityksellisistä tekijöistä, jotta ne eivät vaikuttaisi haastateltavien kertomaan.

Opinnäytetyön aineistonkeruussa osa haastateltavista oli haastattelijalle tuttuja, mikä myös liittyy tutkimuksen eettisyyteen. Kuulan (2015, 96) mukaan liian läheinen suhde tutkimuksen osallistujiin voi tuoda riskin vapaaehtoisuuden ja suostumuksen puuttumisesta. Haastatteluihin liittyvä erityinen asia on, että haastattelija pyrkii saamaan mahdollisimman paljon tietoa haastateltavilta, mutta samalla hänen on kunnioitettava heidän itsemääräämisoikeuttaan. Avoimuus ja luottamuksellinen ilmapiiri haastattelun aikana voivat saada haastateltavat paljastamaan jotakin sellaista, jota he saattavat myöhemmin katua, joten haastattelijan on kunnioitettava haastateltavien rajoja pyrkiessään saamaan tietoa heiltä. (Brinkman & Kvale 2018, 34, 101.) Tutkimuksen osallistujien on ymmärrettävä, että aineistoa tulkitaan ja sen pohjalta kirjoitetaan tutkimustekstiä (Kuula 2015, 97).

Tutkimuksen osallistujille ei saa aiheutua haittoja tutkimukseen osallistumisesta (Brinkman & Kvale 2018, 34; Kuula 2015, 45; TENK 2019, 7). Vahingon välttämiseksi tärkeää on huolehtia osallistujien kunnioittavasta kohtelusta vuorovaikutustilanteiden aikana (Kuula 2015, 46). Siksi tutkimushaastatteluiden aikana on pyritty kohtaamaan jokainen haastateltava kunnioittavasti ja annettu heille tilaa jakaa kokemuksiaan vapaasti ottamatta niihin kantaa. Haastattelutilanne sisältää kuitenkin valta-asetelmia, joissa lähtökohtaisesti haastattelijalla on enemmän valtaa tilanteen ohjaajana (Kuula 2015, 94–95). Kuula (2015, 46) korostaa, että myös tutkimuksen tulokset voivat tuottaa haittaa tutkimuksen osallistujille esimerkiksi, jos heistä kirjoitetaan negatiivisesti. Tämän tutkimuksen tuloksia on siksi pyritty kuvaamaan teemojen tasolla, eikä siten, että tartuttaisiin yksittäisten työntekijöiden vastauksiin.

Kuula (2015, 47) kuvaakin tärkeänä ihmisten yksityisyyden suojaamista, mikä tarkoittaa, etteivät yksittäiset osallistujat saa olla tunnistettavissa tutkimuksesta. Laadullisessa tutkimuksessa on ol-tava erityisen huolellinen, koska haastateltavien kertomaa voidaan julkaista sellaisenaan rapor-tointivaiheessa (Brinkman & Kvale 2018, 33). Tämän tutkimuksen osallistujat työskentelevät tai ovat työskennelleet monissa eri hotelleissa ja ovat kotoisin eri puolilta Suomea, mikä vähentää ris-kiä siitä, että yritysten esihenkilöt tai haastatellut työntekijät voisivat olla tunnistettavissa. Aineis-ton litterointivaiheessa on huolehdittava luottamuksellisuudesta (Brinkman & Kvale 2018, 29), jo-ten tämän tutkimuksen aineisto on anonymisoitu. Se tarkoittaa, että tunnistetietoja muokataan tai poistetaan niin, ettei aineistosta pysty päättämään, keitä osallistujat ovat (Kuula 2015, 78–79). Tutkimusaineisto anonymisoitiin korvaamalla alkuperäinen tunnistetieto sitä kuvaavalla sanalla ja merkitsemällä se tekstiin hakasulkeiden sisään sekä poistamalla suorat tunnistetiedot, kuten osal-listujien nimet kokonaan.

Taustatietojen luokittelu kategorioihin on parempi vaihtoehto kuin niiden poistaminen kokonaan (Kuula 2015, 151), joten osallistujien asuinpaikkakunnat luokiteltiin maakunniksi. Koska yksittäis-ten osallistujien tunnistaminen on riittävän vaikeaa pelkästään, koska paikkakunnat on luokiteltu maakunniksi ja erisnimet poistettu, tässä tutkimuksessa päätettiin säilyttää epäsuorina tunniste-tietoina haastateltavien ikä ja työkokemuksen määrä. Tällaisten tietojen säilyttäminen on monesti tarpeen analyysin ja aineiston ymmärtämisen kannalta (Kuula 2015, 79, 151), mutta tässä tutki-muksessa tietojen säilyttämistä pidettiin oleellisena etenkin tutkimuskontekstin ja -tavoitteiden kannalta. Aineistoa on myös säilytetty niin, ettei siihen pääse käsiksi kukaan ulkopuolinen ja haas-tattelutallenteet hävitettiin heti litteroinnin jälkeen.

6 Tutkimustulokset

Tässä tutkimuksessa tulokset esitellään tutkimuskysymyksittäin (ks. luku 4.1). Tutkimuskysymysten mukaisesti ensimmäisenä tuloksissa raportoidaan siis, millaisia kokemuksia hotellityöntekijöillä oli esihenkilöiden palvelevasta johtajuudesta, johon liittyen muodostui yhteensä viisi teemaa. Työnte-kijöillä oli kokemuksia esihenkilöiden ennakkoinnista, ohjaamisesta, myötätuntoisesta kohtaami-sesta, yhtenäisyyden lisäämisestä sekä heidän oman toimijuutensa vahvistamisesta. Toisena ra-portoidaan hotellityöntekijöiden kokemukset työilmapiirin kannalta merkityksellisistä tekijöistä. Nämä tekijät jaoteltiin kuuteen teemaan, jotka olivat johtajuus, viestimisen laatu ja määrä, ihmis-

ten väliset suhteet, organisaation toimintamallit, arvot ja arvostukset sekä organisaation toimintaympäristön tilanne. Kolmantena raportoidaan, kuinka hotellityöntekijät kuvailivat esihenkilöiden palvelevan johtajuuden merkitystä työilmapiirille, mihin liittyen muodostui viisi teemaa. Työntekijät kokivat merkityksellisenä esihenkilöiden johtamistyylin, yhteisöllisyyden rakentamisen, ymmärryksen työilmapiirin tärkeydestä, työn mielekkyyden lisäämisen ja esimerkillisyyden. Tutkimustuloksissa puhuttaessa esihenkilöiden palvelevasta johtajuudesta käytetään tässä tutkimuksessa myös käsitettä palveleva esihenkilö.

6.1 Hotellityöntekijöiden kokemuksia esihenkilöiden palvelevasta johtajuudesta

6.1.1 Myötätuntoinen kohtaaminen

Ensimmäisenä hotellityöntekijät kuvailivat kokemuksia, jotka liittyivät esihenkilöiden myötätuntoiseen kohtaamiseen. Tässä teemassa keskeistä oli esihenkilöiden empaattisuus ja aito välittäminen sekä kuunteleminen ja auttaminen. Tähän teemaan sisällytettiin Spearsin (2021, 4) esittelmistä palvelevan johtajuuden ominaisuuksista empaattisuus, kuuntelu sekä parantaminen. Työntekijät kokivat, että palveleva esihenkilö pyrkii siihen, että työntekijät voisivat hyvin ja että heillä olisi asiat hyvin työpaikalla. Haastateltava 1 kuvaili palvelevan esihenkilön empaattista huolehtimista seuraavasti:

Tai että jos itse vaikka kertoo jostakin huolesta, niin hänkin tavallaan jopa huolestuu meidän puolesta. (Haastateltava 1)

Hotellityöntekijöiden kokemusten mukaan esihenkilöiden palveleva johtajuus näyttäytyy työntekijöiden huomioimisena, ystävällisyytenä ja kiinnostuksena työntekijöitä kohtaan. Palvelevalla esihenkilöllä on työntekijöiden mukaan hyvät tunnetaidot. Lisäksi haastateltavat kokivat palvelevan esihenkilön olevan erityisen luotettava ja ajattelevan työntekijöiden parasta sekä olevan heidän puolellaan. He kokivat, että palveleva esihenkilö luo työyhteisössä tuntemusta siitä, että asioita voidaan tuoda esiin ja niistä voidaan puhua. Eräs haastateltava koki tärkeäksi palvelevan esihenkilön halun kuunnella, sillä hänen mukaansa se on tärkeää varsinkin, jos työntekijällä on huolia. Kuuntelun lisäksi haastateltavat kokivat palvelevan esihenkilön haluavan auttaa työntekijöitään ja parantaa heidän oloaan tai tilannettaan yhdessä, jotta työntekijöiden ei tarvitsisi selvitä yksin. Haastateltava 7 kuvasi palvelevan esihenkilön parantamisen halua pienemmissä ja suuremmissa asioissa:

Kulkee mun mielestä vähän käsikädessä sen kuuntelemisen kanssa, että osaa kuunnella, että mikä sillä nyt on ongelmana ja siihen liittyen auttaa. -- Tai sitte öö se voi olla ihan jotain pienempääkin. (Haastateltava 7)

Työntekijät kokivat, että kuuntelun avulla palveleva esihenkilö on voinut oppia tuntemaan heitä. Ylipäättään he kokivat, että palveleva esihenkilö antaa tilaa ja pyrkii ymmärtämään erilaisia ihmisiä ja esimerkiksi sallii monenlaisia tapoja ilmaista asioita. Lisäksi työntekijät kokivat palvelevan esihenkilön kuuntelevan heidän mielipiteitään, toiveitaan ja ajatuksiaan sekä luovan tunteen, että niitä aidosti kuullaan. Erään haastateltavan kokemuksen mukaan palveleva esihenkilö on pyrkinyt kuuntelemaan työntekijöitä myös sellaisissa tilanteissa, joissa organisaatiossa on annettu päätöksiä tai määräyksiä, joihin työntekijät eivät varsinaisesti ole voineet vaikuttaa. Palveleva esihenkilö on tällöin haastateltan mukaan kuitenkin pyrkinyt huomioimaan työntekijöiden toiveita edes jossain määrin sekä muutenkin kuuntelemaan heidän ajatuksiaan muutoksista ja uudistuksista. Haastateltava 1 koki palautteen antamisen turvallisena palvelevalle esihenkilölle ja haastateltava 4 lisäsi, että palveleva esihenkilö myös itse haluaa saada palautetta ja pyrkii ottamaan sen huomioon:

-- mutta sitten jos on semmoinen, ei palveleva johtaja, niin hänelle en välttämättä lähtisi suoraan sanomaan sitä palautetta, koska siinäkin pelottaa se, että se ymmärtää sitten väärin. (Haastateltava 1)

-- ja kyseli aina, kävi jokaisen kaa vuorotellen ihan niinku tosi niinku tiheeseen tahtiin, että et onks mitään, mitä haluais, et mistä haluais antaa palautetta tai hän hän hän niinku aina pyys itelle palautetta ja oli niinku sillee ja sille oli tosi helppo antaa, koska se ei ikinä ollu sillee, et se vetäis sit jotku hernarit nokkaan, jos hänelle antaa niinku jotain palautetta, et. Ja aina tarttu. Ihan aina. Jos joku anto ihan sama, mitä, ni me käytiin se läpi ja sit hän aina tarttu siihen asiaan. Et ei ollu semmonen olo, et jos sä jotain sanot, niin sillä ei kukaan tee yhtään mitään. (Haastateltava 4)

6.1.2 Yhtenäisyyden lisääminen

Toisena hotellityöntekijät kuvasivat yhtenäisyyden lisäämistä. Tähän teemaan liittyen he kuvasivat läsnäoloa, johtajuusaseman häivyttämistä sekä Spearsinkin (2021,4) mallin mukaista yhteisöllisyyden rakentamista. Hotellityöntekijät kokivat palvelevan esihenkilön haluavan panostaa tiimin toimivuuteen sekä siihen, että tiimin jäsenet pystyisivät toimimaan hyvin yhdessä. He myös kokivat palvelevan esihenkilön kohtelevan työntekijöitä tasapuolisesti. Lisäksi haastateltavat kokivat palvelevan esihenkilön haluavan tiimin olevan yhteneväinen, mihin liittyy myös hänen halunsa kuulua itse osaksi tiimiä. Haastateltava 4 kertoi, miten hänen eräässä työpaikassaan esihenkilön palveleva johtajuus näyttäytyi uuden hotellin avaamisessa:

No siis nyt me sillon, me avattiin siis tän nyt viimeisimmän tiimin kanssa me avattiin kokonaan uusi hotelli, nii kaks viikkoa käytettiin ennen kuin avattiin ees ovet, niin pelkästään tiimiyttämiseen ihan silleen selkeesti ja käytiin niinku niit läpi ja sitte ja sitten siinä meni niinku, että me oltiin joka kuukaus istuttii palaverissa, missä me käytiin just just näitä tiimiin liittyviä asioita läpi. -- Meiän esihenkilö kävi niinku vuorotellen juttelee niinku meidän kaikkien kaa ja sit vähän sitä, koska hän ei nähnyt koko ajan sitä tavallaan, et miten se, miten se rullaa niin sitte sitä kyllä kehitettiin tosi paljon. -- Sitten se niinku jatkui tavallaan, että mitä mitä juttuja oli ja just syötiin dinnereitä yhdessä ja niinku sellaista ihan vietettiin tavallaan keskenään aikaa niinku tosi paljon. (Haastateltava 4)

Haastateltavat kokivat, ettei palveleva esihenkilö korosta omaa johtajuusasemaansa tai toimi hierarkkisesti, vaan ennemminkin pyrkii pysyttelemään työntekijöiden lähellä ja toimimaan yhdessä heidän kanssaan. Tämä näyttäytyy haastateltavien mukaan työpaikalla muun muassa siten, että palveleva esihenkilö voi tarvittaessa tehdä samoja työtehtäviä kuin muutkin työntekijät, eikä hän erottele työtehtäviään asemansa perusteella. Lisäksi haastateltavat kokivat palvelevan esihenkilön hyödyntävän myös heidän vahvuuksiaan ja tietoaan sen sijaan, että kokisi sen olevan asemassaan epäsoviva. Haastateltava 5 ja haastateltava 3 kuvailivat tätä palvelevan esihenkilön epähierarkkisuutta, mutta huomioivat myös sen, että esihenkilön rooli ja tehtävät ovat toisinaan erilaisia kuin muilla työntekijöillä:

-- et mun mielestä se on tosi hyvä ja on joskus törmännyt aikaisemmilla työpaikoilla siihen, että jos sä oot vuoropäällikkö, niin sä leikit jotain vähän isompaa, mitä sä oot niin, mä oon kyllä tykännyt tuosta, että mennään niinku, ollaan kaikki hyvässä hengessä siellä ja statukset on mitä on, mutta sitten et loppupeleissä sitten vaan se tiukassa paikassa, niin se päätösvalta osuu sille vuoropäällikölle tai lähiesimiehelle. (Haastateltava 5)

Sanoisin, et se ei periaatteessa koe olevansa niinku tiimin yläpuolella, vaan et se on siinä niinku samalla samalla viival, mutta toki hänellä on enemmän vastuita ja just tekee viimeisen päätöksen esim. joihinkin asioihin. (Haastateltava 3)

Työntekijöiden kokemusten mukaan esihenkilöiden palveleva johtajuus näyttäytyy myös läsnäolona. Haastateltavat kokivat, että palveleva esihenkilö on niin fyysisesti kuin henkisestikin läsnä työpaikalla sekä helposti lähestyttävissä. Lisäksi hotellityöntekijät ajattelivat palvelevan esihenkilön tietävän, mitä työntekijät työpäivien aikana konkreettisesti tekevät. Esimerkiksi erään haastateltavan kokemusten mukaan palveleva esihenkilö on käynyt toisinaan varmistamassa, että työntekijöillä on kaikki hyvin ja eräs toinen koki palvelevan esihenkilön järjestäneen yhteistä työaikaa hänen kanssaan.

6.1.3 Työntekijöiden toimijuuden vahvistaminen

Kolmantena hotellityöntekijät kuvasivat toimijuuden vahvistamista. Tähän teemaan liittyen he kuvasivat Spearsinkin (2021, 4) mallista löytyvistä palvelevan johtajuuden ominaisuuksista suostuttelua ja sitoutumista ihmisten kasvuun. Lisäksi he kuvasivat Spearsin listausta täydentäen luottamusta. Hotellityöntekijöiden kokemusten mukaan palveleva esihenkilö osoittaa luottamustaan työntekijöilleen, eikä esimerkiksi vahtimistarkoituksessa tarkistele, miten työntekijät työtehtäviänsä suorittavat ja työtään toteuttavat.

Haastateltavat kokivat esihenkilön palvelevan johtajuuden näyttäytyvän myös siten, että esihenkilö ennemminkin pyytää kuin käskää. Työntekijöiden kokemusten mukaan palveleva esihenkilö perustelee ja selittää asioiden taustoja sen sijaan, että vain toteaisi ne ääneen. Toisaalta he kokivat, että palvelevan esihenkilön ei edes tarvitse käskää työntekijöitään, koska tämä rakentaa työntekijöihinsä sellaista suhdetta, että he haluavatkin toimia organisaation tavoitteiden ja tarpeiden mukaisesti. Erään haastateltavan mukaan palveleva esihenkilö voi pyrkiä huomioimaan työntekijöiden ajatuksia organisaation tavoitteiden toteuttamisesta ja motivoimaan heitä niiden toteuttamiseen sen sijaan, että vain ohjaisi heitä suoraan toteuttamaan niitä. Haastateltava 5 kertoi kokemuksestaan esihenkilön palvelevan johtajuuden suostutteluominaisuudesta:

Suostuttelee tekemään asian, mikä on pakko siis tehdä, mutta omalla semmoisella kehonkielellä semmoisella puhetaidolla ja olemuksellaan antaa sen niinku semmoisen, että se ei tuu vaan niinku näin ja piste. (Haastateltava 5)

Se, että palveleva esihenkilö pyrkii työntekijöiden toimijuuden vahvistamiseen voi näyttäytyä myös työntekijöiden kasvun ja kehittymisen vahvistamisessa. Hotellityöntekijöiden kokemusten mukaan palveleva esihenkilö ottaa työntekijöiden vahvuudet huomioon ja edistää heidän mahdollisuuksiin edetä työurallaan sekä haluaa työntekijöilleen hyvää. Esihenkilö esimerkiksi antaa heidän mukaansa riittävästi palautetta ja tukee sitä kautta työssä kehittymistä. Erään haastateltavan kokemuksen mukaan palveleva esihenkilö keskittyy enemmän työntekijöiden kehittymiseen ja kasvuun kuin tulosten tai voiton tavoitteluun. Haastateltavan 3 kokemusten mukaan palveleva esihenkilö ajattelee työntekijän kasvua, vaikka se tarkoittaisi työntekijän menettämistä yrityksen palveluksesta:

Palveleva johtaja on paljon niinku parempi siinä määrin, et se niinku haluaa hyvää niille työntekijöille ja haluaa, että ne etenee uralla ja ihan vaikka semmoisiaki, et vaikka on hyvä työntekijä, niin silti ne olisi vaikka niinku valmiita suosittelee sitä seuraavaan paikkaan, et vaikka se niinku silläkin uhalla, että se lähtee siitä sun tiimistä, koska ne haluaa, että se pääsee niinku eteenpäin ja näin. (Haastateltava 3)

6.1.4 Ohjaaminen

Neljäntenä hotellityöntekijät kertoivat haastatteluissa kokemuksistaan siitä, miten palveleva esihenkilö on ohjannut heitä. Myös Spears (2021, 4) on mallissaan palvelevan johtajuuden ominaisuuksista tuonut esiin ohjaamisen. Haastateltavat kokivat esihenkilöiden palvelevan johtajuuden näkyvän esimerkkinä sekä roolimallina toimimisena. Nämä palvelevan esihenkilön ominaisuudet voivat erään haastateltavan mukaan näkyä myös esimerkiksi siten, että esihenkilö on itsekin hyvin motivoitunut työtään kohtaan. Lisäksi hotellityöntekijät kokivat palvelevan esihenkilön luoneen heille sellaisen tunteen, että apua ja konkreettista ohjaamista on saatavilla. Haastateltavat kokivat, että ohjaaminen näkyy siten, että esihenkilö on saavutettavissa työntekijälle sekä valmiina neuvoamaan ja auttamaan:

Just sillee, et se ohjaa ja neuvoo, jos joku ei osaa ja on siinä tukena ja läsnä ja nii kyllä. -- Kaikki me tällä alalla palvellaan joko asiakkaita tai niitä omia työntekijöitä. (Haastateltava 6)

-- ja tulee tekee yhdessä ehkä toikin on se, et jos itse on silleen, että apua, niin sit se on sillee, et mä tuun sun kanssa tekemään, että mä tuun näyttämään sulle, että sovi-taan, niin mä tuun, että mikäs vuoro sulla oli huomenna, nii mä tuun sun kanssa tiiäkkö, et tavallaan jotenkin se semmoinen heittäytyminen ja semmoinen niinku, et mä jeesaan, että mä autan kyl. (Haastateltava 4)

6.1.5 Ennakointi

Viidentenä hotellityöntekijät kertoivat kokemuksistaan, kuinka palvelevaa johtajuutta hyödyntävän esihenkilön toiminnassa on näkynyt ennakointi. Tämän ominaisuuden myös Spears (2021, 4) on esitellyt mallissaan palvelevan johtajuuden ominaisuuksista. Haastateltavat kokivat palvelevan esihenkilön ennakoinnin näkyvän muun muassa työntekijöiden viihtyvyyden varmistamisena. Eräs haastateltava koki palvelevan esihenkilön kiinnittävän huomiota siihen, että työpaikalla kaikilla työntekijöillä ja kaikilla osa-alueilla asiat sujuvat hyvin. Hänen mukaansa palveleva esihenkilö ennakoi tällä toiminnalla esimerkiksi sitä, että työntekijät haluavat tehdä töitä työyhteisössä sekä työskennellä kyseisessä hotelliyrityksessä mahdollisimman kauan. Haastateltava 2 toi esimerkkinä

esiin arviointikyselyt, joilla palveleva esihenkilö haluaa kiinnittää huomiota työyhteisön ongelmakohtiin:

-- et huomaa siis tuol työyhteisössä on paljon semmoisia semmoisia tavallaan anonyymejä arviointejakin, et mitä tehdään tehdään johtajuudesta ja työyhteisöstä. Et selvästi ainakin siis omasta kokemuksesta, niin kiinnitetään huomioo. (Haastateltava 2)

6.2 Työilmapiirille merkitykselliset tekijät

6.2.1 Johtajuus

Hotellityöntekijät kuvasivat johtajuutta työilmapiirille merkityksellisenä tekijänä. Aron (2018) eritelyn mukaisesti myös tämän tutkimuksen osallistujat kuvasivat merkityksellisinä työilmapiirin johtamista sekä onnistumista tukevaa johtamisentapaa. Lisäksi Aron mallista poiketen tässä tutkimuksessa osallistujat näkivät oleellisena myös sen, millaista johtamistyyliä esihenkilö hyödyntää sekä miten hänen johtamistyyliinsä sopii työyhteisöön. Haastatellut työntekijät kertoivat esihenkilön olevan merkittävä työyhteisön jäsen, jonka käytös ja toiminta vaikuttavat väistämättä siihen, millaiseksi työilmapiiri muotoutuu. He kuvailivat muun muassa, että esihenkilön tulee arvostaa kaikkia työntekijöitä ja kohdella heitä tasapuolisesti, jotta työyhteisön sisälle ei muodostu vastakkainasettelua eri työntekijöiden välille. Esihenkilö voi parantaa työilmapiiriä sillä, että hän osoittaa kaikkien työntekijöiden olevan tärkeitä sekä osoittaa arvostusta heitä kohtaan. Haastateltava 4 kuvaili, että on kokenut esihenkilön epäluotettavaksi, kun tämä on kohdellut eri työntekijöitä eri tavoilla:

-- et se et, jos johtaja puhuu sitä sun tätä niinku eri tyypeille eri juttuja, niin se jossain vaiheessa se lähtee niinku se kyl selvi tavallaan, että et just tää liittyy ehkä siihen miellyttämiseen tai sitten semmoiseen epälojaaliuteen, että mun mielestä niinku johtaja ei voi kääntyä vaikka työntekijöiden työntekijöitä vastaan, että hän ei voi puhua esimerkiksi toiselle työntekijälle toisesta mitään, että ei ei niinku negatiivisia juttuja ei voi tai ylipäätään semmoinen tiimiytyminen jonkun, että semmoinen suosiminen. (Haastateltava 4)

Haastateltavat toivat myös esiin työilmapiirin johtamiseen liittyviä näkökulmia. Työilmapiirin kannalta on tärkeää se, kiinnitetäänkö sen parantamiseen ylipäätään huomiota ja halutaanko tehdä tarpeellisia muutoksia sen parantamiseksi. Lisäksi, jos johtajuusasemassa olevat työyhteisön jäsenet ovat valmiita konfliktien ja ongelmien selvittämiseen sekä ratkaisemiseen, sillä on merkitystä

hyvän työilmapiirin kannalta. Eräs haastateltava kuvaili, että jos johtajuus ei ole toimivaa, riskinä on, että työntekijät ”puivat asioita keskenään”. Työntekijät pitivät olennaisena myös sitä, että heitä kuunnellaan ja heidän näkemyksiään otetaan huomioon. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa työntekijöillä voi olla mahdollisuus jakaa ajatuksiaan työilmapiiriäkin koskevista asioista. He kokivatkin, että epähierarkisuus työyhteisössä parantaa työilmapiiriä. Sen sijaan muun muassa haastateltava 5 koki esihenkilön käskävän tyylin haitalliseksi työilmapiirin kannalta:

-- sit taas miten se vaikuttaa negatiivisesti, jos se on vaan semmoista niinku ”näin näin näin” ilman minkäänlaista niinku keskustelua minkäänlaista perustelua, vaan joku vaa ilmoittaa, että hei nyt tehdään näin piste. -- siinä joku yrittää kysyä, niin sit vaa vastaa, että se on nyt näin, niin se on sit taas mun mielestä syö sitä työilmapiiriä, että siitä tulee sit vähän sitä auktoriteettist johtajuutta sitten. (Haastateltava 5)

6.2.2 Viestimisen laatu ja määrä

Hotellityöntekijät kuvasivat Aron (2018) listauksen mukaisesti työilmapiirille merkityksellisenä tekijänä viestimisen laatua ja määrää. Tähän teemaan liittyen hotellityöntekijät kokivat keskeisenä avoimen keskusteluilmapiirin. He pitivät tärkeänä avointa keskustelua, koska sen avulla jokainen voi huomata muutostarpeita ja asioita omasta toiminnastaan. Keskustelun avulla voidaan myös tutustua kollegoihin ja sitä kautta ymmärtää paremmin heidän tapojaan toimia ja ajatella. Lisäksi, jos työyhteisössä voidaan keskustella asioista avoimesti, ongelmatilanteista on helpompi päästä eteenpäin, koska niitä voidaan ratkoa keskustelemalla. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi se, ettei avoimen keskustelun tulisi liittyä ainoastaan ongelmiin, vaan monenlaisiin asioihin, kuten positiivisiin huomioihin ja palautteeseen. Haastateltava 3 koki tärkeänä työilmapiirille kollegoiden kanssa tapahtuvan avoimen keskustelun ja heihin tutustumisen:

Mun mielestä, jos on tosi hyvä työilmapiiri, niin sit sä tiität niistä ihmisistä jotain muutaikin, ku vaan pelkästään työjuttuja. -- Koska sit, jos on vaikka yks tai kaks semmoista tyyppiä tiimissä, ketkä on vaan just sellain, että niitä ei kiinnosta mikään muu, sit sä oot vaik vuoros niiden kaa, niin sehän eihän siellä ole niin kiva olla siellä töissä. (Haastateltava 3)

Sen sijaan haastateltava 2 toi esiin toisenlaisen näkökulman avoimeen keskusteluilmapiiriin, jossa oleellista on pyrkimys yhteisen ymmärryksen luomiseen:

Jos on joku joku tota kitka jonkun välillä, niin sitten käydään sen henkilön kanssa läpi sitä asiaa. -- Mut et se ois tosi tärkeätä, et siinä ymmärtää sit sitä toista, vaikka että toinen ei ole kokenut yhtään sitä asiaa niin. Ja osataan myös pyytää anteeksi sitten, jos jos on tullut kohdelluksi tai kohdellut toista jotenkin jotenkin silleen epäkunnioittavasti tai väärin, vaikka ite sitä ei oo huomannukkaan. (Haastateltava 2)

Hotellityöntekijät toivat esiin myös viestimisen määrän. Yhtäältä riittävä viestintä nähtiin merkitykselliseksi, toisaalta myös liiallinen viestiminen koettiin haasteellisena. Riittävän viestinnän hotellityöntekijät kuvasivat merkityksellisenä, koska he kokivat, että liian vähäinen viestiminen hankaloittaa työntekoa ja voi aiheuttaa ylitulkitsemista, arvailua sekä muiden työntekijöiden syyttelyä.

Hotellityöntekijät kuvasivat liiallisen viestimisen puolestaan haasteellisena, sillä silloin tarvittavat ja tärkeät informaatiot voivat kadota. Haastateltava 1 kuvasi tilannetta, jossa työntekijöille on viestitty haasteellisesta tilanteesta hotellissa liian vähäisesti:

Kyllähän se johtaja nyt toivon mukaan tietää, mitä siellä hotellissa tapahtuu ja koska se oli niin iso asia, mikä aiheutti ongelmia kaikille osastoille, niin siinäkin se viestiminen, niin sitä ei niinku tavallaan tapahtunut ollenkaan, vaikka me sitä on jopa pyydettiin, niin me ei saatu mitään vastauksia. -- Ja sitten kaikki alkoi kehrittelemään omia versioita, mistä se johtuu -- sitten kaikki syytti kaikkia eri ihmisiä ja mä en edelleenkään tiedä, mitä siinä on tapahtunut. (Haastateltava 1)

Sen sijaan haastateltava 6 kuvasi liiallisen viestimisen aiheuttavan haasteita työntekoon, koska tarvittavat informaatiot voivat hävitä:

Meillä on tällä hetkellä tosi monta kanavaa, mistä tulee viestiä ja oon huomannu, et se on vaikuttanu tosi paljon työilmapiiriin, siitä syystä, että kaikki tärkeet asiat on hukunu niikun tommisiin muuten vaan rupatteluviesteihin ja on ollut haastavaa löytää niikun just sitä tietoo, mitä sä kaipaat sillä hetkellä, et on on kaivannu sitä selkeyttämistä, että missä viestitään millastakin tietoa. -- sit se vaikuttaa positiivisesti, että tiedetään mistä ne tiedot löytyy ja on, on niiku hyvä olla siinä sitte, että ei olla ihan tota tietämättömiä siinä tiskillä sitte. (Haastateltava 6)

Hotellityöntekijät toivat esiin myös viestimisen laatuun liittyen tavan viestiä. Haastateltavat kuvasivat viestimisen tapaa ja -tyyliä tärkeänä, koska muun muassa työntekijää alentava tai syyttävä tapa voi aiheuttaa työntekijälle negatiivisia tunteita. Lisäksi työntekijät pitivät merkityksellisenä sitä, että otetaan huomioon tilanteeseen sopiva tyyli ja tapa.

6.2.3 Ihmisten väliset suhteet

Haastatellut hotellityöntekijät kuvasivat työilmapiirille merkityksellisenä tekijänä myös ihmisten välisiä suhteita. He pitivät erityisesti yhteisöllisyyttä ja Aron (2018) esittämiä ihmisten käytöstä ja tapakulttuuria työpaikalla tärkeinä. Hotellityöntekijät kokivat erilaiset työpaikan virkistyspäivät ja yhteisöllisyyttä nostattavat sosiaaliset tilaisuudet merkityksellisenä työilmapiirille, koska heidän mukaansa kollegoihin tutustuminen myös työpaikan ulkopuolella voi vahvistaa yhteisöllisyyttä, mikä puolestaan heijastuu positiivisesti työilmapiiriin. Haastateltavat kuvasivat myös esihenkilön osallistumisen tärkeyttä. Heidän mukaansa on tärkeää, että esihenkilö ja työntekijät pääsevät tutustumaan ja luomaan ihmissuhdetta ilman, että ovat työrooleissaan. Tätä kuvattiin myös kaikkien työyhteisön jäsenten osalta, sillä läheisemmät ihmissuhteet vähentävät ristiriitoja.

Haastateltavat kokivat sosiaalisten suhteiden ylläpitämisen tapahtumien avulla merkityksellisinä myös siitä näkökulmasta, että hotellialalla saatetaan työskennellä useassa eri vuorossa ja myös itsenäisesti ilman kollegoita, jolloin yhteisiä kohtaamisia ei välttämättä synny työpäivän aikana. Kuitenkin erään haastateltavan kokemuksen mukaan, jos työilmapiiri on jo valmiiksi heikko, työyhteisön jäsenet eivät halua osallistua yhteisiin tapahtumiin ja työilmapiiri heikkenee entisestään. Haastateltava 7 koki myös työntekijöiden väliset yhteiset asiat hyvää työilmapiiriä edistävinä, mutta korosti myös ihmisten käyttäytymiseen liittyen kaikkia arvostavaa kohtelua:

-- ja öö ihan semmoset, että onko ne samanhenkisiä ne ihmiset. Se tuo todella paljo siihen plussaa, mikäli kaikki työntekijät on samanhenkisiä. -- mutta sekin, että kaikki osaa kunnioittaa toisia jne. Mutta ne työkaverit luo työilmapiirin aika nätisti, että minkälainen se sitten on. (Haastateltava 7)

Eräs haastateltava koki työilmapiirin kannalta tärkeänä sen, että myös tarvittaessa töihin kutsuttavat työntekijät otetaan mukaan kaikkiin työyhteisön yhteisiin tilaisuuksiin, koska se lisää kuuluvuuden tunnetta ryhmään. Hotellityöntekijät kokivat myös tärkeänä ja työilmapiirille merkityksellisenä sen, että työntekijöillä on halu tutustua toisiinsa. He kokivat haasteellisenä työilmapiirin kannalta, jos kollegoita ei kiinnosta työpaikalla muu kuin itse työsuoritus ja omat työtehtävänsä. Muun muassa haastateltava 6 koki myös erilaisten työpaikalla tapahtuvien kilpailujen nostattavan yhteisöllisyyttä ja olevan merkityksellistä työilmapiirille:

On aika henkilökohtasta niinkun, kuka tykkää mistäkin, mutta tämmösiä niinkun meilläkin on tämmösiä skaboja, myyntiskaboja ja muita kilpailuja ja semmosta hyvää, hyvää kilpailua, nii kyl se luo semmosta hyvää hyvää työilmapiirij, että kaikki läh-tee tavoittelee sit omii omii suorituksii ja niinkun kyl, kyl niillä on niinkun merkitystä myöskin. (Haastateltava 6)

Yhteisöllisyyden lisäksi hotellityöntekijät kuvailivat ihmisten välisiin suhteisiin liittyen myös ihmisten käytöstä. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että työntekijät käyttäytyvät toisiaan kohtaan asiallisesti ja ystävällisesti. Erään haastateltavan mukaan konfliktit työntekijöiden välillä voivat olla haitallisia työilmapiirille, jos ne jatkuvat pitkään, eikä niitä selvitetä. Lisäksi hotellityöntekijät kokivat juoruilun ja piikittelyn sekä toisista työntekijöistä pahan puhumisen työilmapiirille haitallisena. Eräs haastateltava toi työtehtävien suorittamiseen liittyen esiin sen, millainen asenne työntekijöillä on omaa työtään kohtaan. Lisäksi sekä haastateltava 4 että haastateltava 6 kertoivat, että työilmapiirin kannalta olennaista on myös se, osallistuvatko kaikki työyhteisön jäsenet työtehtävien suorittamiseen tasapuolisesti:

No se on mun mielestä koko se sosiaalinen puoli ja tavallaan se, et se niinku koko, et miten miten tehään töitä, tehäänkö töitä, koska siihen vaikuttaa esimerkiksi se, et jos joku ei tee töitä tai suuri osa ei tee töitä, niin niin mun mielestä niinku työn tekeminen vaikuttaa siihen ilmapiiriin. (Haastateltava 4)

-- Tai sitte omalle kohdalle ehkä tullu just sit jotain pientä pientä kitkaa toisen työntekijän välillä, et ei oo tuntunu siltä, et ollaa tehty niiku yhdessä töitä, vaan nimenomaan, et toinen on vaa hengannu ja toinen paiskinu töitä. -- (Haastateltava 6)

Haastateltavat kuvasivat myös luottamuksen tärkeyttä. Heidän mukaansa on tärkeää, että työyhteisön jäsenet pystyvät kommunikoimaan toisten työyhteisön jäsenten kanssa ilman, että he joutuvat pelkäämään kertomiensa asioiden leviämistä. Erään haastateltavan kokemuksen mukaan, jos työyhteisön sisällä ei pystytä luottamaan sen jäseniin, voi siitä seurata työntekijöiden jakautumista pienempiin ryhmiin työyhteisön sisällä, mikä puolestaan luo jännitteitä ja huonontaa työilmapiiriä. Haastateltavat kuvasivat myös ihmisten vuorovaikutustaitojen ja -tyylin merkityksellisenä. Erään haastateltavan mukaan työyhteisössä jo muutama työntekijä voi omalla haitallisella käytöksellään aiheuttaa negatiivista työilmapiiriä.

6.2.4 Organisaation toimintamallit

Hotellityöntekijät kuvailivat työilmapiirin kannalta merkityksellisinä organisaation toimintamalleja. Tämä teema pitää sisällään Aron (2018) mallista ongelmanratkaisukäytännöt sekä tavoitteiden, työroolien, prosessien ja muiden organisaatorakenteiden mielekkyyden ja selkeyden. Aron mallista poiketen tähän teemaan sisällytettiin myös toimintatavat. Ongelmanratkaisukäytäntöihin liittyen hotellityöntekijät kuvasivat erilaisten ongelmanratkaisuvälineiden olevan merkityksellisiä työilmapiirille. Kuvitteellinen asioihin puuttuminen nähtiin puolestaan ongelmallisena. Haastateltavat kuvasivat ongelmanratkaisukäytännöissä nopeuden tärkeyttä, koska jos ongelmatilanteisiin ei puututa tarpeeksi nopeasti, voi se aiheuttaa työyhteisön sisällä negatiivisävytteistä keskustelua, joka voi puolestaan olla haitallista työilmapiirille. Haastateltava 7 kuvasi nopeiden ongelmanratkaisutapojen tärkeyttä seuraavasti:

Jos ongelmanratkasutaidot on nopeita, niin silloin niitä, ne ongelmat ratkastaan nopeesti ja se vaikuttaa suoraan siihen, että siitä ongelmasta ei ehditä puhua kauaa, koska aina, kun ongelmista puhutaan, ongelmat on aika lailla negatiivisia aina ja se, kun asioista puhutaan negatiivisista asioista puhutaan, niin tottakai se vähän saastuttaa sitä työilmapiiriä sieltä. (Haastateltava 7)

Toimintatapoihin liittyen hotellityöntekijät kuvasivat tiettyihin kysymyksiin, kuten perehdyttämiseen tai työvuorosuunnitteluun, liittyviä tapoja. Eräs haastateltava kuvasi erilaisten anonyymien kyselyiden olevan merkityksellisiä työilmapiirille osana yrityksen toimintatapoja. Hän kuvasi tämän tärkeyttä, koska esimerkiksi palaverissa kaikki työntekijät eivät välttämättä halua tuoda omia näkökulmiaan ilmi niin, että heidät voidaan tunnistaa niistä. Myös palautteen esille tuominen ja työntekijöiden palkitseminen hyvistä työsuoritteista koettiin merkityksellisenä osana organisaation toimintatapoja. Lisäksi työntekijät pitivät tärkeänä toimintatapojen kehittämistä esimerkiksi, koska heidän mukaansa on tärkeää ottaa eri ihmisten vahvuudet huomioon ja hyödyntää niitä, eikä vaan toimia niin kuin on aina toimittu. Haastateltava 4 kuvasi toimintatapojen kehittämisen merkitystä työilmapiirille seuraavasti:

Ylipäättään niinku mun mielestä se, ettei aina tarvii tehdä niinku aina ennenkin on tehty, et jotenkin se, että niitä voidaan kehittää ja kokeilla, et jos mieltii, että on tiettyjä asioita, mitä ei voi joku järjestelmä, niin se ei muutu tavallaan, mut että silleen, että muita juttuja saa kokeilla ja mun mielestä se, että et saa näkyä myös persoonat persoonat työssä. (Haastateltava 4)

Lisäksi haastateltavat kuvasivat Aron (2018) mallin mukaisesti tavoitteiden, työroolien, prosessien ja muiden organisaatorakenteiden mielekkyyttä ja selkeyttä. He kokivat etenkin työroolien ja -tehtävien mielekkyyden työilmapiirille merkityksellisenä. Sen sijaan epäselviä toimintaohjeita pidettiin työilmapiirin kannalta haasteellisina. Eräs haastateltava kuvasi myös epäselvien ja epäreilusti ja kautuvien työroolien aiheuttavan epäoikeudenmukaisuuden tunnetta, mikä on haitallista myös työilmapiirille. Haastateltava 1 kertoi kokemuksestaan, kun toimintatavat eivät ole olleet riittävän selkeitä:

-- Yöllä oli ollut jossakin huoneistossa tämmöistä häiriökäyttäytymistä, ja mistä oli sitten useammasta naapurihuoneesta ilmoitettu vastaanottoon, -- respa oli sitten, niin kuin aina ennenkin, miten hän on toiminut, koska hän on ollut tuolla monta kautta töissä, niin soittanut vartijat. Ja vartijat tuli käymään siinä respassa ja kysy niinku huoneesta numeron ja kaikki meni ihan protokollan mukaan ja lähti sinne huoneistoon. -- Sitten se tilanne saatiin rauhoitettua ja sitten se vartija lähti pois ja sitte seuraavana aamuna respassa meitä odotti viesti aamuvuorolta, että kun kerroin tai kun hotellinjohtaja sai tietää tästä vartioinnista, hän oli hyvin vihainen, että olemme nyt käyttäneet kaksisataaviisikymmentä euroa vartijan kutsuun, että aivan turhaan rahankäyttöä. -- Siis pointtina oli se, että olis pitänyt soittaa poliisi eikä vartijaa, koska poliisit ei kuulemma laskuta nii paljon. -- Niin ja sit on just tää, että yörespa sanoi, että hän toimi niinku hän on joka muukin vuosi toiminut monta kertaa talvessa ja kukaan ei ole ikinä edes näyttänyt hänelle sitä tota vartija kutsun laskua, eikä siitä kukaan ikinä sanonut mitään. -- (Haastateltava 1)

6.2.5 Arvot ja arvostukset

Hotellityöntekijät kuvasivat Aronkin (2018) jaottelun mukaisesti arvoja ja arvostuksia merkityksellisinä tekijöinä työilmapiirille. He pitivät tärkeänä sitä, että yrityksen arvot kohtaavat omien ajatusten ja arvojen kanssa. Lisäksi työntekijät kuvasivat arvoja merkityksellisinä työilmapiirille, sillä heidän mukaansa arvot voivat yhdistää myös työntekijöitä. He kuvailivat myös sitä, että arvojen tulisi olla riittävän tarkkoja ja juuri kyseisen yrityksen omia arvoja. Työntekijät pitivät työilmapiirille haitallisena sitä, että arvot eivät oikeasti toteudu tai ne eivät toteudu esimerkiksi kaikkien osastojen välillä. Haastateltava 6 kuvasi arvojen merkitystä työilmapiirille siten, että työntekijät jatkuvasti tiedostavat ne ja pyrkivät toimimaan niiden mukaisesti:

Kyllä se vaikuttaa [arvot], se on ehkä semmonen, mikä on niiku alitajunnassa niiku takaraivoissa. -- meillä tota korostetaan tosi paljon sitä sydämmellistä palveluu, mikä on semmosta tosi aitoa ja empaattista, niin kyl mä luulen, et se on meillä kaikilla jokaisella takaraivossa mielessä. (Haastateltava 6)

Haastateltavat kokivat puolestaan sellaiset arvot, joihin he eivät itse yhdy, haasteellisena työilmapiirille. Tämä arvoriistiriita näyttäytyy negatiivisesti esimerkiksi työn mielekkyydessä sekä haitallisenä heijastuksena asiakkaille. Eräs haastateltava koki myös tärkeänä työilmapiirin kannalta sen, että yrityksen arvojen takana on muukin kuin pelkkä taloudellinen hyöty.

6.2.6 Organisaation toimintaympäristön tilanne

Hotellityöntekijät pitivät työilmapiirille merkityksellisenä Aronkin (2018) luokittelun mukaisesti organisaation toimintaympäristön tilannetta. Työntekijät kertoivat erityisesti koronapandemian ja yrityksen taloudellisen tilanteen merkityksestä työilmapiirille. Epävarma taloudellinen tilanne voi aiheuttaa työyhteisön jäsenille stressiä, mikä puolestaan heikentää työilmapiiriä. Toisaalta taloudellisen tilanteen merkitys voi olla pienempi, jos tilanne työyhteisössä on muuten yleisesti hyvä:

No varmaan, että miten se annetaan vaikuttaa, koska tavallaan nyt, kun esimerkiksi, ku miettii korona aikaa, niin sitte niin silti oli ihan sairaan niinku hyvä työmotivaatio tavallaan tehtiin kyllä töitä, et mun mielestä etenki se, että se liittyy enemmän just siihen, että se yhteisö itsessään toimii. -- Mutta totta kai kyllähän ne vaikuttaa, stressi vaikuttaa ihan tiettenkin. (Haastateltava 4)

Lisäksi vaihtuvuus työyhteisön työntekijöiden keskuudessa koettiin haasteellisena. Haastateltava 6 kuvasi suurta vaihtuvuutta ongelmallisena tutustumisen ja yhteisöllisyyden kannalta:

Toki nytte meidän alalla vaihtuvuus on muutenkin nii korkea ja sitte vielä kaikenlisäks ton pandemian aikana, niin aika moni niinku irtisanoutu ja siirty muihin hommiin ja sen tiimin vaihtuvuus nous tosi korkeelle. Jokasessa talossa, missä oon ollu nii se on ehkä sit siinä vähän kärsiny siinä mielessä, että on esimerkiks useempi alottanu sitte vähä samaa aikaa ja sit ei ehkä heti oo semmost kemiaa tai löydä semmosii niiku puheenaiheita uuden ihmisen kanssa, et kyl se työilmapiiri niiku on kärsinyt siitä korkeesta vaihtuvuudesta niinkun työntekijöiden keskuudessa. (Haastateltava 6)

6.3 Esihenkilöiden palvelevan johtajuuden merkitys työilmapiirille

6.3.1 Esihenkilöiden johtamistyylin merkitys

Hotellityöntekijät pitivät työilmapiirin kannalta merkityksellisenä esihenkilöiden palvelevaa johtamistyyliä itsessään. He kuvailivat palvelevan esihenkilön tiettyjä ominaisuuksia, kuten epähierark-

kisuutta, lämminhenkisyttä sekä välittämistä. Hotellityöntekijät kokivat, että nämä tietyt ominaisuudet itsessään luovat parempaa työilmapiiriä. Esimerkiksi haastateltava 2 kuvasi esihenkilön palvelevan johtamistyylin merkitystä työilmapiirille kuuntelun ja välittämisen näkökulmasta:

No se vaikuttaa silleen, että tuntuu justiin, että että tota välitetään ja että -- toista oikeasti kiinnostaa kiinnostaa sun asiat. Niin vaikuttaa kyllä siihen ja että voi puhua asiasta tai siinä tulee se se, että tuntuu, että haluaa myös sanoa niitä asioita, että toinen ei sitten vaan vaan sano, että että no kyllä se siitä, että töihin takaisin vaan. -- jos vaikka on niinku huonompi hetki elämässä tai muuta, niin et voi kokea, että tulee kuulluks kuuluuksi ja siihen voidaan vaikuttaa. (Haastateltava 2)

Haastateltavat kokivat palvelevan esihenkilön ominaisuuksien olevan merkityksellisiä työilmapiirille myös siitä näkökulmasta, kuinka hän on läsnä työntekijöiden arjessa ja huomioi heitä positiivisella palautteella. Heidän kokemustensa mukaan esihenkilö, joka pyrkii vuorovaikuttamaan työntekijöiden kanssa ja muodostamaan läheisempää ihmissuhdetta, luo työntekijöille tunteen epähierarkkisuudesta. Hotellityöntekijöiden mukaan myös se, että palveleva esihenkilö osoittaa arvostusta on merkityksellisessä roolissa työilmapiirin kannalta. Lisäksi työntekijät kokivat merkitykselliseksi sen, millä tyylillä palveleva esihenkilö pyytää tekemään asioita. Haastateltava 3 koki esihenkilön palvelevan johtajuuden näyttäytyvän merkityksellisenä työilmapiirille ihmislähtöisen tyylin ja epähierarkkisyyden kautta, joiden seurauksena työntekijät haluavat pitää myös esihenkilön omassa ryhmässään:

Sellainen palveleva johtajahan on niinku paljon varmasti niinku parempi tai ihmisläheisempi siin vaihees. Se haluaa sille tiimille hyvää, kun sit taas sellainen tavallinen on aina enemmän ehkä semmoinen "minä olen täällä ja minä päätän" ja ja niinku "tehkää mitä minä käsken" – Niin, jos se on just sellai, että "minä päätän ja te teette" ja niinku "älkää tehkö mitään ilman, kun kysytte multa" ja näin, niin se helposti dropataa ulos kaikista tämmöisistä tiimijutuista. Tai tiiäkkö, että sitten vaikka respan porukalla tulee sellane oma oma niinku tiimi, jonka kanssa ne keskustelee asioista, ja ne ei ota mukaan sitä johtajaa siihen, koska se tuntuu niin irralliselta. (Haastateltava 3)

Hotellityöntekijät kokivat, että palvelevan esihenkilön ominaisuudet myös helpottavat hänen kanssaan kommunikointia ja avun pyytämistä. Työntekijöiden mukaan se, ettei heidän ja palvelevan esihenkilön välillä ole suurta hierarkkisuseroa, parantaa työilmapiiriä, koska heille syntyy tunne siitä, ettei heidän tarvitse pelätä esihenkilöään tai hänen reagointitapaansa asioihin. He kuvailivat tärkeäksi, että palveleva esihenkilö ottaa työntekijöiden näkökulmat huomioon ja osoittaa kuule-

vansa heitä, koska tällöin he haluavat kommunikoida asioista myös esihenkilön kanssa. Kommunikointi auttaa puolestaan siihen, että työntekijät tietävät, miten heidän tulisi työskennellä, mikä tukee työssä onnistumista. Eräs haastateltava kertoi tämän parantavan myös työntekijöiden välisiä suhteita ja täten työilmapiiriä, kun kukaan ei esimerkiksi laiminlyö työtehtäviään siksi, ettei uskalla pyytää apua.

6.3.2 Yhteisöllisyyden rakentamisen merkitys

Hotellityöntekijät pitivät tärkeänä työilmapiirille esihenkilön palvelevassa johtajuudessa sitä, että esihenkilöllä on halu rakentaa yhteisöllisyyttä. Myös Spears (2021, 4) on tuonut yhteisöllisyyden rakentamisen ominaisuuden esiin osana palvelevan johtajuuden ominaisuuksia. Haastateltavien mukaan palvelevan esihenkilön ymmärrys yhteisöllisyyden tärkeydestä parantaa työilmapiiriä, koska yhteisöllisyyden kautta kollegat eivät tunnu niin etäisiltä, vaan heihin on muodostunut henkilökohtainen suhde. Erään haastateltavan kokemuksen mukaan palveleva esihenkilö oli halunnut rakentaa yhteisöllisyyttä tiimin välille etenkin ennen kiireistä sesonkiajanjaksoa. Haastateltava piti tätä erityisen tärkeänä työilmapiirille, koska toisinaan hotellin vastaanottotyö on hänen mukaansa melko hektistä ja työssä suoriutumista edistää se, että työyhteisö on tiivis ja kollegat tuttuja. Haastateltavan 6 kokemuksen mukaan esihenkilön palveleva johtajuus näyttäytyy työilmapiirille merkityksellisenä siten, että esihenkilö luo työyhteisössä yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä voi luoda työntekijöille sellaisen tunteen, että heistä välitetään:

*Mun mielestä se ehkä luo semmosen niinku fiiliksen, että me kuulutaan kaikki siihen samaan tiimiin ja puhalletaan yhteen hiileen ja se, et asetetaan yhteisiä tavoitteita ja muuta, niin voi niinkun olla sitä hyvää, hyvää työilmapiiriä, et me tavoitellaan samoja asioita. -- semmonen yhtenäistäminen voi olla tosi hyvä niinkun siihen työilmapiiriin, ettei kellä tuu semmosta fiilistä, että häntä ei huolita tai että hänestä ei välitetä.
(Haastateltava 6)*

Haastateltavat kuvailivat esihenkilöiden palvelevaa johtajuutta merkityksellisenä työilmapiirille myös muun muassa siitä näkökulmasta, että he voivat tehdä toisinaan samoja työtehtäviä kuin muutkin työntekijät, mikä työntekijöiden kokemuksen mukaan yhtenäistää tiimiä ja täten heijastuu positiivisesti työilmapiiriin. Lisäksi hotellityöntekijät kokivat palvelevan esihenkilön osoittaman aidon halun rakentaa yhteisöllisyyttä jo itsessään merkityksellisenä. Haastateltava 1 kuvasi palvelevan esihenkilön halua rakentaa yhteisöllisyyttä niin tärkeänä työntekijöille ja työilmapiirille, että he ovat halunneet pysyä samassa tiimissä muutoksista huolimatta:

Tää meidän hotellipäällikköhän oli ennen [Pirkanmaan] [hotelliketjun hotellin] päällikkö ja hänen mukanaan tuli sieltä siis myös meidän yks ravintolapäällikkö on sieltä [hotellista], niin he oli niinku siellä tavallaan ollut jo hyvä tiimi tai tutustunut toisiinsa ja sitten ne otti tän uuden hotellin vetovastuulleen niin sieltä [hotellista] tuli siis varmaan 15 henkilöä niiden mukana, koska ne kaikki sano, että meillä oli niin hyvä johtaja ja että ei me haluta olla kenelläkään muulla töissä. (Haastateltava 1)

6.3.3 Ymmärrys työilmapiirin tärkeydestä

Hotellityöntekijät kokivat, että jos esihenkilö hyödyntää palvelevaa johtajuutta, hänen johtamistyylissään korostuu työntekijöiden hyvinvointi ja siten myös työilmapiirin kehittämisen tärkeys. He kokivat, että palveleva esihenkilö tarttuu työilmapiirin ongelmiin ja haluaa vahvasti ratkaista niitä. Työntekijöiden kokemusten mukaan palveleva esihenkilö reagoi tehokkaasti työilmapiiriin liittyvissä asioissa ja puuttuu ongelmakohtiin jo ennen kuin ne ehtivät pahentua. Hotellityöntekijät kokivat myös palvelevan esihenkilön ottavan hyvinvointiin, työn mielekkyyteen sekä työilmapiiriin liittyvät asiat aina vakavasti, eikä koskaan vähättele niiden tärkeyttä.

Hotellityöntekijät kuvailivat palvelevan esihenkilön itse pyytävän palautetta heiltä niin työilmapiiristä kuin omasta toiminnastaankin, jotta hyvää työilmapiiriä saataisiin ylläpidettyä tai vahvistettua. Työntekijöiden mukaan palveleva esihenkilö on hyödyntänyt esimerkiksi erilaisia palautekanavia työntekijöiden näkemysten esiin tuomisessa. Eräs haastateltava kertoi tämän luoneen keskustelua työyhteisön jäsenten keskuudessa, minkä vuoksi työntekijät ovat myös huomanneet, mitä heidän kollegansa toivovat työilmapiiriltä. Haastateltavat kokivat esiin nousseet positiiviset asiat ja palautteet työilmapiiriä vahvistavina tekijöinä. Muun muassa haastateltava 1 kuvaili kokemuksiaan siitä, kun palveleva esihenkilö on pyrkinyt ratkaisemaan työilmapiirissä ilmenneitä ongelmakohtia:

Todellakin ymmärtää sen ilmapiirin ja sen niinku työyhteisön toimivuuden tärkeyden ja että se ei oo kyllä ikinä hukkaan heitettyä aikaa, jos sitä niinku parannetaan ja se oli hauska, kun mä muistan yhdessä palaverissa oli joteki hirveästi piti ratkoa jotain tämmöisiä ongelmia tai niistä keskusteltiin. Ja sitten tuli vaikka kahden kuukauden päästä seuraava palaveri, niin kysyttiin sitte samasta asiasta, niin sitten mä olin silleen "ei mulla ole tästä enää mitään sanottavaa, et tätä ongelmaa ei enää niinku oo". -- se oli ehkä kaikille se semmonen hetki, että okei, tätä kyllä kannattaa niinku nähä vaivaa näiden asioitte eteen. (Haastateltava 1)

6.3.4 Työn mielekkyyden lisääminen

Hotellityöntekijät pitivät työilmapiirille merkityksellisenä esihenkilöiden palvelevaa johtajuutta myös siitä syystä, että palveleva esihenkilö haluaa lisätä työn mielekkyyttä. Haastateltavat kokivat, että palveleva esihenkilö ymmärtää ja pitää tärkeänä työntekijöiden halua kehittää itseään sekä tuoda heidän omia vahvuuksiaan esiin ja hyödyntää niitä myös konkreettisesti omissa työtehtävissään. Heidän kokemustensa mukaan tämä on näyttäytynyt työyhteisöissä motivoivana, mikä puolestaan on nostattanut työilmapiiriä. Haastateltava 6 koki, että koska palveleva esihenkilö haluaa tarjota lisävastuualueita, luo se sellaisen tunteen, että hänen työtään arvostetaan ja sillä on oikeasti merkitystä:

-- et tarjotaan mahdollisuuksii edetä uralla ja tarjotaan niinku tehdä jotain, mikä ittee kiinnostaa. Esimerkiks oon tässä paikassa saanu nyt lisävastuualueita mitkä itteeni kiinnostaa esimerkiks rekrytoiminen ja haastattelemine ja tota työharjoittelijoiden perehdyttäminen on ollut tosi miellyttävää ittelle, niin oon saanu siitä sitte koppia. Et se et tukee sitä omaa osaamista ja annetaan mahdollisuuksia nii mun mielestä se ehottomasti motivoi ja tuo semmosta hyvää työilmapiiriä, et sut niiku huomataan ja suhun luotetaan ja sulle halutaan antaa sitä lisävastuuta. -- (Haastateltava 6)

Toisaalta työntekijät kokivat palvelevan esihenkilön luomat lisävastuualueet ja erilaiset koulutukset tärkeinä työilmapiirille, koska tällöin työntekijöiden suorittama työ sekä työtehtävät eivät ole aina samanlaisia ja tällöin työntekijät pääsevät myös haastamaan sekä kehittämään itseään. Esimerkiksi haastateltava 4 koki työilmapiirille merkityksellisenä sen, että palveleva esihenkilö oli tarjonnut hänelle mahdollisuutta käydä kokeilemassa työskentelyä saman hotelliketjun eri toimipisteessä:

Ja sitten ehkä semmoinen jokaisen oma ammatillinen kehitys sai tilaa. -- mäkin oon niinku ketjulla kuitenkin niin sitten ei nähty ikinä niinku negatiivisena sitä, että että ihmiset menee niinku hotellista toiseen, että tavallaan käy vähän kokeilee keskustassa käy vähän kokeilee tuolla, niin se oli pikemminkin se, et hyvä, että tosi hyvä että niinku käyt kokeilee, et jotenkin, et ei ei oltu semmoisia, että että se lojaalius tarkoittaa sitä yksikköä, missä sä oot, vaan nimenomaan sitä, että et käy kokeilee -- aina oli vaikka, että mä soitan sinne että olisiko siellä, et haluaisiks sä käydä kokeilemaan -- (Haastateltava 4)

6.3.5 Esimerkillisyys

Hotellityöntekijät kokivat esihenkilöiden palvelevan johtajuuden työilmapiirille merkityksellisenä myös siitä näkökulmasta, että palveleva esihenkilö osoittaa työyhteisön jäsenille esimerkillisyyttä toiminnallaan. Hotellityöntekijät kokivat siis, että palvelevan esihenkilön oma esimerkillinen käytös ja vuorovaikutustyyli luovat parempaa työilmapiiriä, koska ne leviävät koko työyhteisöön. Yhtäältä haastateltavat kokivat palvelevan esihenkilön vuorovaikutustyylin heijastuvan myös siihen, että työntekijätkin haluavat puhua toisistaan positiivisempaan sävyyn. Toisaalta he kuvailivat työilmapiiriä parantavana tekijänä sitä, kuinka palveleva esihenkilö haluaa kuunnella ja keskustella, mikä lisää myös työntekijöiden avoimuutta ja keskinäistä kommunikointia. Eräs haastateltava koki palvelevan esihenkilön positiivisen asenteen luovan työyhteisön muillekin jäsenille sellaisen tunteen, että he viihtyvät työssään, mikä puolestaan heijastuu myös työilmapiiriin. Sekä haastateltava 4 että haastateltava 5 kokivat esihenkilöiden palvelevan johtajuuden näyttäytyvän työilmapiirille merkityksellisenä, sillä heidän empaattisuutensa ja myötätuntoisuutensa heijastuvat myös työntekijöihin ja heidän toimintatapoihinsa:

No se vaikuttaa siihen, että muut työntekijätkin on empaattisia toisia kohtaan, et ei ees etitä toisista niinku virheitä tai silleen, että jotenkin niinku ollaan ihan eri lailla kannustavia ja jotenkin toistemme puolella, -- jos johtaja on jo myötätuntoinen niin sitten kyllä muutkin on, et että helpommin jos et helpommin myös ihmiset myöntää, että ei vitsi mä muuten mokasin, että apua, että että nyt voi olla, että huomenna tulee vihainen asiakas aamulla, että sori, niin sitten on helpompi ottaa sen vastaan, koska tavallaan se työilmapiiri on jo sellainen, et no ei se mitään, että mä hoidan aamulla, että hyvä, kun sanoit -- (Haastateltava 4)

Miten se näkyy sit taas ehkä siinä palvelu palvelevassa johtajuudessa, on se, että et kun toi hotellipäällikkö tulee tuohon respaan tulee tulee semmonen, et meistä välittäään, niin tottakai se näkyy hyvänä työilmapiirinä, mikä näkyy suoraan ihan niinku melkein kuin peilin kääntäis niin asiakkaille, että siinä on hymyilevä kaveri sua vastassa, ku sä tulet hotelliin, se se heittää sun kanssa se pystyy heittämään sen asiakkaan kanssa läppää, jos se asiakas niin haluaa. (Haastateltava 5)

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä tietoa ja ymmärrystä hotellialan työntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä liittyen esihenkilöiden palvelevaan johtajuuteen sekä työilmapiiriin. Tutkimuksen kautta oli mahdollista saada viitteitä siitä, miten työilmapiiriä ja palvelevaa johtajuutta voitaisiin hotellialalla kehittää. Tutkimusongelmana oli selvittää, millaisia kokemuksia hotellityöntekijöillä on esihenkilöiden palvelevasta johtajuudesta ja työilmapiirin kannalta merkityksellisistä tekijöistä sekä selvittää, millaisena hotellityöntekijät kokevat esihenkilöiden palvelevan johtajuuden merkityksen työilmapiirille. Tutkimusongelman pohjalta muodostettiin kolme tutkimuskysymystä, joihin saatiin tutkimuksen avulla vastauksia.

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli ”Millaisia kokemuksia hotellityöntekijöillä on esihenkilöiden palvelevasta johtajuudesta?”. Hotellityöntekijöillä oli kokemuksia esihenkilöiden myötätuntoisesta kohtaamisesta, yhtenäisyyden lisäämisestä, työntekijöiden toimijuuden vahvistamisesta, ohjaamisesta sekä ennakoinnista. Toisena tutkimuskysymyksenä puolestaan oli ”Mitä tekijöitä hotellityöntekijät kuvaavat merkityksellisinä työilmapiirille?”. Työilmapiirin kannalta merkitykselliseksi tekijöiksi havaittiin tässä tutkimuksessa johtajuus, viestimisen laatu ja määrä, ihmisten väliset suhteet, organisaation toimintamallit, arvot ja arvostukset sekä organisaation toimintaympäristön tilanne. Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli ”Miten hotellityöntekijät kuvaavat esihenkilöiden palvelevan johtajuuden merkitystä työilmapiirille?”. Esihenkilöiden palveleva johtajuus on tutkimuksen tulosten perusteella merkityksellinen työilmapiirin kannalta johtamistyylinä itsessään. Lisäksi hotellityöntekijät pitivät esihenkilön palvelevaa johtajuutta työilmapiirille merkityksellisenä, koska tämä pyrkii esimerkillisyyteen, yhteisöllisyyden rakentamiseen ja ymmärtää työilmapiirin tärkeyden sekä vaalii työn mielekkyyden lisäämistä.

Aiemmin Spears (2021, 4) on kuvannut mallissaan kymmentä palvelevan johtajuuden ominaisuutta, joita ovat muun muassa parantaminen, ennakointi, yhteisöllisyyden rakentaminen sekä sitoutuminen ihmisten kasvuun. Tässä opinnäytetyössä hotellityöntekijät kuvailivat Spearsin esittämistä ominaisuuksista lähes jokaista kokemustensa kautta. Spearsin mallin mukaisista ominaisuuksista hotellityöntekijät eivät kuvailleet tietoisuutta tai käsitteellistämistä. Tietoisuus tarkoittaa Spearsin (2010, 27–28) mukaan sitä, että johtaja on tietoinen itsestään, minkä seurauksena hänen on helpompaa ymmärtää esimerkiksi valtaan, arvoihin tai etiikkaan liittyviä näkökul-

mia. Sen sijaan käsitteellistämässä korostuu palvelevan johtajan kyky hahmottaa ongelmia ja katsoa pidemmälle tulevaisuuteen (Spears 2010, 28–29). Nämä kaksi ominaisuutta saattavat olla muihin palvelevan johtajuuden ominaisuuksiin verrattuna enemmän sellaisia, jotka palveleva esihenkilö voi tiedostaa itsessään mutta jotka eivät ole niin selvästi nähtävissä ulospäin esimerkiksi työntekijöille. Voikin olla, että siksi hotellityöntekijät eivät kuvailleet näitä ominaisuuksia.

Hotellityöntekijät toivat kuitenkin paljon esiin teorian (ks. Spears 2021, 4) kuvaamia palvelevan johtajuuden ominaisuuksia kokemustensa kautta. Haastatteluissa onnistunutta ja jopa yllättävää oli se, että monet työntekijät toivat melko monipuolisesti esiin erilaisia näkökulmia palvelevaan johtajuuteen liittyen ilman, että haastattelija johdatteli heitä. He kuvailivat pitkästi erilaisia kokemuksiaan, joissa erilaiset esihenkilön palvelevan johtajuuden ominaisuudet olivat tulleet esiin. Vaikkataisi siis siltä, että myös tämän tutkimuksen osallistujat pitivät samankaltaisia ominaisuuksia palvelevalle johtajalle kuuluvina kuin aiempi teoria - kuten edellä mainittiin, vain kahta Spearsin mukaista ominaisuutta ei kuvailtu hotellityöntekijöiden kokemuksissa.

Tässä opinnäytetyössä Spearsin (2021, 4) kuvailemiin palvelevan johtajuuden ominaisuuksiin liittyi myös samankaltaisuuksia, joten niitä päädyttiin yhdistämään suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja muodostamaan täten viisi kokemusta kuvailevaa teemaa. Ominaisuuksista suostuttelu ja sitoutuminen ihmisten kasvuun (Spears 2021, 4) liittyivät laajempaan kokonaisuuteen, jonka nähtiin kuvastavan työntekijöiden oman toimijuuden vahvistamista. Myös empatia, kuuntelu ja parantaminen (Spears 2021, 4) yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi, sillä kaikkien näiden nähtiin kuvastavan jollakin tavalla palvelevan esihenkilön myötätuntoista tapaa kohdella ja kohdata työntekijöitä.

Myötätunnon määritelmässä olennaisena korostuu usein se, että myötätunto ei ole ainoastaan toisen asemaan asettumista ja kokemusten ymmärtämistä, vaan se sisältää myös halun auttaa toimimalla (Kanov, Maitlis, Worline, Dutton, Frost & Lilius 2004, 813–814; Strauss, Taylor, Gu, Kuyken, Baer, Jones & Cavanagh 2016, 16). Haastatellut hotellityöntekijät kuvailivatkin empatian lisäksi myös auttamista ja parantamista. Esimerkiksi Hougard, Kalajo & Ora (2018, 127) kuvaavat, että myötätunnosta onkin tänä päivänä tullut yhä tärkeämpi johtajan piirre työelämän muutoksen myötä, kun aiemmin sitä ei ole pidetty niin tärkeänä johtajan ominaisuutena, vaan jopa heikkoutena. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan siis pohtia sitä, olisiko esimerkiksi myötätuntoi-

suus uudenlainen ja toimiva näkökulma kuvata palvelevan esihenkilön tiettyjä ominaisuuksia ja olisiko tarpeen tiivistää Spearsin (2021, 4) luomaa mallia vähäisempään määrään keskeisiä ominaisuuksia.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös työilmapiirin kannalta merkityksellisiä tekijöitä, joita hotellityöntekijät kuvailivatkin melko runsaasti ja monesta näkökulmasta. Aron (2018, 41) aiemmin esittämästä työilmapiirin kannalta merkityksellisten tekijöiden listauksesta ainoastaan organisaation historia, ryhmä- ja organisaatiodynamiikka olivat tekijöitä, joita tässä tutkimuksessa ei tullut esiin. Ongelmallisena voidaan pitää sitä, että tutkimuksen tulokset eivät tuoneet esiin kovinkaan paljon uusia näkökulmia työilmapiirin kannalta merkityksellisistä tekijöistä verrattuna Aron (2018) esittämään listaukseen. Tutkimuksen avulla saatiin kuitenkin tarkempaa tietoa siitä, miten hotellityöntekijät kokevat nämä erilaiset tekijät. Tämän tutkimuksen vahvuus oli siis laadullisen menetelmän valinta, koska saatiin tarkempaa ja syvällisempää ymmärrystä muun muassa työilmapiirin kannalta merkityksellisistä tekijöistä hotellityöntekijöiden kokemana.

Harju-Myllyahon ja muiden (2022, 45, 115) mukaan matkailutoimialan eräänä tämänhetkisenä ongelmana on työvoimapula ja monet työntekijät ovat vaihtaneet alaa esimerkiksi koronapandemian seurauksena. Tämä aiheuttaa varmasti myös vaihtuvuutta työyhteisöissä, kun uusia työntekijöitä pyritään löytämään työvoiman tarpeeseen vastaamiseksi. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella työntekijöiden suuri vaihtuvuus on työilmapiirin kannalta ongelmallista muun muassa, koska työyhteisöön ei muodostu niin vahvaa yhteisöllisyyttä. Huono työilmapiiri voi puolestaan Aron (2018, 28) mukaan tuoda yrityksille rekrytointihaasteita. Täten tämän tutkimuksen perusteella voidaankin pohtia, onko alalla vallitsevalla tilanteella seurauksia myös työilmapiirille. Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan ehdottaa, että hotellialalla kannattaisi kiinnittää huomiota näihin asioihin ja etenkin lisätä yhteisöllisyyden kokemusta työntekijöiden vaihtuvuudesta huolimatta. Koska tutkimuksessa tunnistettiin esihenkilöiden palveleva johtajuus merkitykselliseksi työilmapiirin kannalta yhteisöllisyyden rakentamisen näkökulmasta, on aiheellista pohtia, olisiko palveleva johtajuus eräs keino hotellialan haasteisiin vastaamiseksi.

Tutkimusongelmaan sisältyi siis myös selvittää, miten hotellityöntekijät kuvaavat esihenkilöiden palvelevan johtajuuden merkitystä työilmapiirille. Yhdistävänä näkökulmina opinnäytetyön kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen ovat erityisesti yhteisöllisyys sekä johtajuus. Hotellityöntekijät

kuvailivat työilmapiirille merkityksellisiksi sekä johtamistyyliä että yhteisöllisyyttä. Lisäksi Spearsin (2021, 4) kuvailema palvelevan johtajuuden ominaisuus yhteisöllisyyden rakentaminen sisältyi hotellityöntekijöiden kokemuksiin palvelevasta esihenkilöstä. Kolmannen tutkimuskysymyksen vastauksena yhdeksi teemaksi puolestaan muodostui yhteisöllisyyden rakentamisen merkitys. Aiemmassa kirjallisuudessa Aro (2018, 77–78) on esittänyt näkemyksen, että palveleva johtajuus voi vahvistaa hyvää työilmapiiriä erityisesti siksi, että se voimistaa yhteisöllisyyden tuntemusta ja työyhteisöä. Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella yhteisöllisyyden rakentaminen onkin palvelevan esihenkilön ominaisuuksista erityisen merkityksellinen työilmapiirin kannalta.

Myös palvelevan esihenkilön työn mielekkyyden lisäämiseen työilmapiirin parantamiseksi liittyy aiemmin esitettyjä näkökulmia. Työn mielekkyyden lisäämiseen liittyi tulosten perusteella siis se, että palveleva esihenkilö ymmärtää työntekijöiden halua kehittää itseään ja pitää sitä tärkeänä. Tämä voidaan nähdä läheisenä Spearsin (2010, 4) sitoutuminen ihmisten kasvuun ominaisuuden kanssa. Aiemmin työntekijöiden kasvun ja kehittymisen mahdollisuudet on nähty myös työilmapiiriä parantavina (Kärkkäinen 2005, 40; Pradoto ym. 2022, 353). Täten tutkimus vaikuttaa yhdistävän tämänkin teeman osalta työilmapiirin kannalta merkityksellisiä asioita palvelevan johtajuuden ominaisuuksiin.

Toisaalta voidaan pohtia sitä, oliko haastatelluilla työntekijöillä ylipäätään kokemuksia juuri palvelevasta johtajuudesta. Vaikka hotellityöntekijöille esiteltiin lyhyt määritelmä palvelevasta johtajuudesta saatekirjeessä ja haastattelun alussa rakennettiin keskustelun kautta yhteistä ymmärrystä käsitteestä, haastateltavien subjektiivinen tulkinta siitä, mitä palveleva johtajuus on tai kuka sitä toteuttaa, on vaikuttanut siihen, millaisia kokemuksia he haastatteluissa jakoivat. Voi olla, että heidän käsityksensä palvelevasta johtajuudesta olivat suppeampia kuin aiemmissa teorioissa esitetyt näkemykset. Haastateltavien kertomuksissa painottuivatkin melko vahvasti tietyt asiat, kuten myötätuntoisuus sekä yhtenäisyyden lisääminen työyhteisön jäsenten välille. Täten ei voida siis varmuudella tietää, käsitteellistivätkö he kertomuksissaan varmasti teorioiden kuvaamaa palvelevaa johtajuutta.

Opinnäytetyössä myös valittiin tarkasteltaviksi nimenomaan hotellityöntekijöiden kokemukset esimerkiksi esihenkilöiden tai muiden johtajien kokemusten sijaan. Johtajuus voidaan kuitenkin käsitellä prosessina, jossa on mukana konteksti, johtaja sekä johdettavat (Kettunen & Kallioma 2013).

Tutkimuksen tarkastelu rajautui siis ainoastaan johdettaviin, eikä tutkimuksen tulosten perusteella voida ottaa kantaa siihen, millaisena työyhteisön muut jäsenet saattavat kyseiset ilmiöt ymmärtää tai millaisia kokemuksia heillä niistä on. Myöskään kokemusten kontekstia ei tarkemmin rajattu tai avattu tutkimuksessa, vaan työntekijät saivat vapaasti jakaa mitä tahansa kokemuksia omasta perspektiivistään, joten työn tuloksista ei ole nähtävissä muita tekijöitä, jotka tilanteissa ovat voineet vaikuttaa. Johtajuusasemassa olevien näkökulmat näihin ilmiöihin voisivat olla erilaisia, koska he toimivat työyhteisössä erilaisesta kontekstista eli johtajan roolista käsin. Laajemman näkemyksen kannalta suotavaa olisikin ollut haastatella myös esihenkilöitä hotellialalta.

Hotellityöntekijöiden kertomuksissa palvelevista esihenkilöistä painottui vahvasti ihmisten johtajuus, kun taas asioiden johtamista kuvailtiin vähemmän. Van Dierendonck ja Nuijten (2011, 251) ovatkin aiemmin todenneet, että palvelevassa johtajuudessa helposti keskitytään liikaa ihmisenäkökulmiin, kuten empaattisuuteen ja auttamiseen, jolloin voivat unohtua muut johtajuuden osa-alueet. Hotellityöntekijät kuvailivat jollakin tasolla sitä, että esihenkilöllä on tiettyjä vastuita ja hänen rooliinsa liittyy myös asioiden johtamista, mutta näitä ominaisuuksia kuvailtiin vähemmän kuin esimerkiksi vahvemmin ihmisten johtajuuteen liittyvää myötätuntoista kohtaamista.

Kuitenkin kaikki osa-alueet ovat tärkeitä, ja erilaiset roolit ja tehtävät tulisi nähdä toisiaan täydentävinä (Algahtani 2014, 81–82; Gupta & Jain 2021, 2). Algahtanin (2014) näkemyksen mukaan organisaation tehokkuus voidaan saavuttaa vain sekä vahvalla ihmisten johtajuudella että vahvalla asioiden johtamisella. Jälkimmäistäkin tarvitaan sujuvuuden ja resurssien tehokkaan käytön kannalta. (Algahtani 2014, 81–82.) Tiettyjen ominaisuuksien ja näkemysten painottuminen tuloksissa ehkä osaltaan korostaa sitä, että tutkimus toteutettiin työntekijöiden näkökulmasta, kun taas esihenkilöt olisivat ehkä ottaneet asioiden johtamiseen liittyviä näkökulmia esille enemmän osana kokonaisuutta.

Tutkimuksen suurimpana puutteena voidaan pitää sitä, että se tarkastelee vain muutamien yksittäisten hotellityöntekijöiden kokemuksia. Tutkimuksessa haastateltiin seitsemää hotellityöntekijää, eikä aineistoa pyritty keräämään niin pitkään, että se kyllääntyy. Tutkimuksen tulosten kautta voidaan kuitenkin saada suuntaa antavia ajatuksia siitä, miten työilmapiiriä ja palvelevaa johtajuutta kannattaisi hotellialalla mahdollisesti kehittää. Tutkimusasetelmassa menetelmien valinta

oli onnistunutta. Teemahaastattelujen kautta saatiin hotellityöntekijöiden omakohtaisia kokemuksia aiheista. Teoriaohjaava sisällönanalyysi oli puolestaan valintana hyvä, koska se ei velvoita täysin sitoutumaan aiempaan teoriaan, joten voitiin tehdä uusia havaintoja, mutta myös tukea empiiristä tutkimusta aiemmalla teorialla. Myös opinnäytetyön tekijä koki aiheen oman ammatillisen kehityksensä kannalta merkitykselliseksi mahdollisia tulevaisuuden johtajuustehtäviä ajatellen. Opinnäytetyön luotettavuutta tarkastellaan lisää seuraavassa luvussa 7.1.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön luotettavuutta pyrittiin lisäämään sillä, että aiempaan teoriaan ja kirjallisuuteen perehtyminen aloitettiin riittävän ajoissa, käytettäviin käsitteisiin paneuduttiin huolellisesti ja ilmiön rajausta pohdittiin aiemman tiedon valossa. Opinnäytetyön lähdeaineisto muodostui kattavaksi prosessin aikana. Tietoperustan luotettavuutta pyrittiin lisäämään valitsemalla käytettävät lähteet huolellisesti ja kriittisesti. Lähteitä tarkasteltaessa huomioitiin, keitä kirjoittajat ovat ja ovatko he kyseisen alan asiantuntijoita, ovatko lähteet vertaisarvioituja, seuraavatko artikkelit tieteellisten artikkeleiden rakennetta, millaisia lähteitä teoksen kirjoittajat ovat käyttäneet sekä milloin teos on julkaistu. Mahdollisimman uusia ja ajankohtaisia tieteellisiä vertaisarvioituja artikkeleita hyödynnettiin mahdollisimman paljon. Käsitteiden määrittelyssä hyödynnettiin kuitenkin alkuperäisiä lähteitä, joten osa lähteistä oli melko vanhoja. Opinnäytetyöhön haluttiin kuitenkin etsiä aina alkuperäinen lähde, vaikka se olisi vanhakin, jotta toissijaisiin lähteisiin tarvitsisi viitata mahdollisimman vähän.

Laadullisessa tutkimuksessa osallistujien määrälle ei ole varsinaisia sääntöjä, vaan luotettavuus määräytyy muun muassa sen mukaan, kuinka paljon ja rikasta tietoa osallistujilta saadaan ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 15; Patton 2002, 244–245). Kuitenkin, kun hyödynnetään sisällönanalyysiä, jossa olennaista on sisällön monipuolisuus ja vaihtelu, aineistoa on oltava tarpeeksi kattamaan merkittävän vaihtelun (Graneheim ym. 2017, 33). Aineistoa on riittävästi, kun tutkimusongelmaan ei nouse enää uusia näkökulmia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). Tätä voidaan kutsua kylläntymiseksi eli saturaatioksi (Eskola & Suoranta 1998, 47). Creswell ja Miller (2000, 125) kuvaavat, että aineiston kylläntyminen on tärkeää, jotta voidaan muodostaa hyviä teemoja ja lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelut ovat kuitenkin aikaa vieviä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35) ja osallistujien määrään vaikuttavat käytettävissä olevat resurssit (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97). Osittain tästä

syystä tutkimuksen osallistujamäärä jäi melko pieneksi. Tutkimushaastatteluihin osallistui seitsemän hotellityöntekijää, joten on mahdollista, että tutkimusaineisto ei kylläntynyt vielä tällä osallistujamäärällä. Täten opinnäytetyön tulokset eivät ole yleistettävissä ja haastatteleamalla enemmän osallistujia olisi voitu löytää vielä jokin erilainen teema täydentämään tutkimustuloksia.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuitenkin saada tietoa myös hotellityöntekijöiden henkilökohtaisista kokemuksista, joten tästä näkökulmasta aineiston kylläntyminen on varmasti lähes mahdotonta, koska ne ovat aina hyvin yksilöllisiä. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta lisäävät osallistujien monipuoliset ja rikkaat vastaukset haastatteluissa, jotka johtivat myös melko runsaan aineiston muodostumiseen. Monet haastattelut myös kestivät melko pitkään. Brinkmanin ja Kvalen (2018, 92) mukaan haastattelut ovatkin sitä laadukkaampia mitä lyhyempiä haastattelijan kysymykset ovat ja mitä pidempiä haastateltavan vastaukset ovat. Haastateltavien tulisi antaa rikkaita ja tutkimuksen kannalta merkityksellisiä sekä täsmällisiä vastauksia (Brinkman & Kvale 2018, 92). Toisaalta joissakin haastatteluissa haastattelija oli näkyvämmässä roolissa eli kysyi enemmän apukysymyksiä haastateltavilta sekä johdatti enemmän keskustelun kulkua, mikä on voinut vaikuttaa haastateltavien kertomuksiin ja myös tulosten muodostumiseen.

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan usein yleistettävyyden sijaan siirrettävyydestä (ks. Aaltio & Puusa 2020, 180–181). Se tarkoittaa sen pohtimista, voidaanko tutkimuksen tuloksia soveltaa toiseen kontekstiin tai tilanteeseen. Kun tutkija kuvaa tutkimuksen kulkua ja sen eri vaiheita riittävän tarkasti, lukija voi arvioida tulosten siirrettävyyttä. (Aaltio & Puusa 2020, 181; Creswell & Miller 2000, 129; Eskola & Suonranta 1998, 51.) Siirrettävyyden kannalta on siis tärkeää, että analyysi ja tulokset (Elo ym. 2014), osallistujien valinta sekä tutkimuskonteksti raportoidaan kattavasti (Graneheim 2017, 33). Tutkimuksen osallistujia pyrittiin kuvailemaan mahdollisimman tarkasti kertoamalla riittävästi taustatietoja ja kohderyhmää rajattiin, jotta se ei olisi liian laaja. Toisaalta pyrittiin huomioimaan myös se, että valintakriteereiden sisällä haastateltavat olisivat myös erilaisia. Tutkimuksen osallistujiksi pyrittiin saamaan miehiä ja naisia, jotka olivat eri ikäisiä, mutta samaan sukupolveen kuuluvia ja kotoisin Suomen eri maakunnista.

Myös tutkimuksen luotettavuuden kannalta tutkimuksen kulun kuvaaminen ja valintojen perustelemineen on tärkeää (Creswell & Miller 2000, 129; Kananen 2017, 176; Tuomi & Sarajärvi 2018, 164). Lukijalle tulisi antaa tietoa siitä, miten ja miksi päätöksiä tehtiin (Graneheim ym. 2017, 33).

Tämän tutkimuksen analyysin kulkua ja teemojen muodostumista kuvailtiin mahdollisimman tarkasti ja hyödynnettiin analyysikuvioita ala- ja yläteemojen yhteyksien havainnollistamiseksi. Lisäksi tulokset pyrittiin kirjoittamaan siten, että ne kuvailevat selkeästi kunkin teeman sisältöä. Myös aineistolainaukset auttavat lukijaa aineiston ja tulosten välisen päättelyketjun ymmärtämisessä (Aaltio & Puusa 2020, 184; Elo ym. 2014), joten myös tässä tutkimuksessa niitä hyödynnettiin tulosten raportoinnin tukena. Aineistoesimerkkien hyödyntämisessä otettiin huomioon se, että niitä esiteltiin eri haastateltavilta sekä se, että ne ovat riittävän pitkiä, jotta niistä kävisi hyvin ilmi tutkittavien kokemukset.

Tutkimuksen analyysimenetelmäksi valittiin teoriaohjaava sisällönanalyysi. Abduktiivisen analyysin toteuttamiseksi on olemassa vielä melko vähän ohjeistusta (Thompson 2022, 1412) ja harvoissa artikkeleissa, joissa analyysi on toteutettu sisällönanalyttisesti, on hyödynnetty abduktiivista analyysitapaa (Graneheim ym. 2017, 31). Täten tämän opinnäytetyön luotettavuutta heikentää se, ettei teoriaohjaavan analyysin toteuttamiseksi ole olemassa niin selkeää ohjeistusta kuin aineistotai teorialähtöisen sisällönanalyysin. Se, kuinka paljon teoria ohjaa analyysiä vaihtelee tutkimuksittain, ja tässä opinnäytetyössä onkin tehty valintaa siitä, miten ja missä vaiheissa aiempi teoria ohjaa analyysiä.

Analyysin aikana voidaan myös pyrkiä etsimään vastakkaisia todisteita eli muodostamaan ensin alustavat teemat, joihin pyritään etsimään yhtäläisyyksiä tai vastakkaisuuksia aineistosta (Creswell & Miller 2000, 127). Tulosten luotettavuuden osoittamisen kannalta analysoijan on tärkeää arvioida, kattavatko muodostuneet teemat koko aineiston ja onko teemojen välillä yhtäläisyyksiä (Elo ym. 2014). Analyysin aikana tarkasteltiin kriittisesti teemojen samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, jotta voitaisiin varmistua siitä, että kaikki lopulliset teemat ovat toisistaan eroavia. Aineiston litterointivaiheessa varmistettiin, ettei sisältö muutu eli se pyrittiin toteuttamaan tarkasti ja tekstit käytiin vielä huolellisesti läpi ennen haastattelutallenteiden poistamista.

Luotettavuuden lisäämiseksi on myös tärkeää löytää haastateltavia, joilta oletetaan löytyvän näkemyksiä tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä (Graneheim ym. 2017, 33). Koska tässä opinnäytetyössä käytettiin haastatteluja aineistonkeruumenetelmänä ja oltiin vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa henkilökohtaisesti, pystyttiin paremmin varmistamaan, että osallistujilla on kokemusta hoteleissa työskentelystä kuin esimerkiksi, jos aineisto olisi kerätty avoimen kyselytutkimuksen

avulla. Lisäksi haastatteluiden alussa voitiin pyrkiä luomaan haastateltavien kanssa jaettua ymmärrystä siitä, mitä tutkittavilla ilmiöillä tarkoitetaan paremmin kuin määrällisissä menetelmissä. Kuitenkaan ei voida olla varmoja siitä, oliko haastateltavilla kokemusta palvelevasta johtajuudesta, koska tietyn esihenkilön määrittely palvelevaksi johtajaksi perustui heidän omiin näkemyksiinsä ja käsitteellistyksiinsä.

Todellisuus perustuu aina subjektiiviseen tulkintaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 17). Täten voidaan ajatella, että hotellityöntekijät ovat tulkinneet haastatteluissa kuvailemiaan kokemuksia ja tilanteita omista lähtökohdistaan, kun ne ovat tapahtuneet. Lisäksi haastattelun aikana haastateltavan sanomisiin vaikuttavat haastattelija ja haastattelutilanne. Ihmisellä on myös monia identiteettejä, joita hän saattaa edustaa haastattelutilanteessa. (Aaltio & Puusa 2020, 183.) Laadullisessa tutkimuksessa myös tutkija on keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suonranta 1998, 152), jonka tausta ja tarkastelukehys vaikuttavat tulkintoihin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Siksi myös haastatteluiden hyödyntäminen aineistonkeruumenetelmänä on tuonut tähän opinnäytetyöhön paljon tulkinnallisuutta, joka väistämättä vaikuttaa tutkimustulosten muodostumiseen ja näin ollen luotettavuuteen.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Koska tässä tutkimuksessa saatiin tietoa siitä, millaisia tekijöitä hotellityöntekijät pitävät merkityksellisinä työilmapiirille esihenkilöiden palvelevassa johtajuudessa, voisi työilmapiirin ja palvelevan johtajuuden yhteyttä tutkia ja varmistaa vielä tarkemmin määrällisillä tutkimusmenetelmillä. Tällöin voitaisiin vahvistaa, ovatko palveleva johtajuus ja työilmapiiri yhteydessä toisiinsa ja missä määrin tai jopa sitä, selittääkö palveleva johtajuus parempaa työilmapiiriä. Tässä tutkimuksessa syy-seuraussuhteista ei voida tehdä päätelmiä, vaikka osallistujat toivatkin esiin, että ovat pitäneet palvelevaa johtajuutta merkityksellisenä. Ilmiöitä myös tutkittiin nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olisi ollut hyvä haastatella sekä johdettavia että johtajia eli esihenkilöitä. Tällöin olisi voitu myös esimerkiksi verrata eri näkökulmia. Jatkossa olisi kin aiheellista tutkia palvelevaa johtajuutta ja työilmapiiriä vielä ainakin esihenkilöiden näkökulmasta.

Spearsin (2021, 4) kuvaamista palvelevan johtajuuden ominaisuuksista esimerkiksi empatia, kuuntelu ja parantaminen yhdistettiin tämän opinnäytetyön tuloksissa yhdeksi kokonaisuudeksi, joka

kuvasi työntekijöiden kokemuksia esihenkilöiden myötätuntoisesta kohtaamisesta. Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siis siltä, että Spearsin kehittämä palvelevan johtajuuden ominaisuuksien malli sisältää melko samaa tarkoittavia ja päällekkäisiä ominaisuuksia. Jatkotutkimusehdotuksena ominaisuuksia voitaisiinkin tutkia lisää esimerkiksi määrällisillä menetelmillä ja selvittää, kannattaisiko mallia tiivistää. Tämä voisi olla tärkeää myös siitä näkökulmasta, että kirjallisuudessakin on nostettu esiin, ettei Greenleaf määritellyt palvelevaa johtajuutta kovinkaan tarkasti ja esimerkiksi Spearsin kirjoitukset pohjautuvat Greenleafin ajatuksiin palvelevasta johtajuudesta (van Dierendonck 2011, 1231). Palvelevan johtajuuden entistä parempi ja selkeämpi ymmärtäminen voisi auttaa esimerkiksi esihenkilöitä johtamistyylin toteuttamisessa.

Palvelevaa johtajuutta voitaisiin tutkia myös hotellialaan liittyvien tämänhetkisten haasteiden ja ongelmien näkökulmasta. Tämä tutkimus osoitti palvelevan esihenkilön olevan työilmapiirille tärkeä esimerkiksi, koska tämä pyrkii lisäämään työntekijöiden kokemaa työn mielekkyyttä sekä pitää yhteisöllisyyden rakentamista merkityksellisenä. Voisikin olla ajankohtaista tarkastella palvelevan johtajuuden merkitystä alan haasteisiin vastaamiseksi. Esimerkiksi voitaisiin tutkia sitä, kiinnitetäisiinkö kyseisellä johtamistyyllä enemmän huomiota myös työhyvinvointiin ja työssä viihtyvyyteen liittyviin asioihin hotellialalla. Lisäksi myös työilmapiirin merkitystä alan haasteiden ratkomiseksi voitaisiin selvittää, kuten sitä, onko työilmapiirin laadulla merkitystä työvoimapulan vähentämiselle.

8 Johtopäätökset

Matkailijamäärien nousu tulee näkymään tulevaisuuden megatrendinä (OECD 2018), joka heijastuu myös majoituspalveluiden kysyntään (Rautiainen & Siiskonen 2021, 107). Täten hotellialalle tarvitaan riittävästi osaavaa ja hyvinvoivaa työvoimaa, mutta Harju-Myllyahon ja muiden (2022, 87) mukaan alan haasteina on kuvattu muun muassa työvoimapulaa sekä hyvinvointijohtamisen puutteellisuutta. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin sitä, millaisia kokemuksia hotellialan työntekijöillä on esihenkilöiden palvelevasta johtajuudesta, työilmapiirin kannalta merkityksellisistä tekijöistä sekä esihenkilöiden palvelevan johtajuuden merkityksestä työilmapiirille.

Opinnäytetyön tulosten perusteella näyttää siltä, että työilmapiirin parantamisen kannalta esihenkilöiden palveleva johtajuus on eräs merkityksellinen tekijä monesta syystä. Työilmapiiri on tunnis-

tettu aiemmin hyvinvoinnin kannalta merkitykselliseksi (Tsui 2021, 10; Aro 2018, 25), joten työilmapiirin johtaminen palvelevalla johtajuudella voi mahdollisesti auttaa parantamaan myös työhyvinvointia. Esihenkilöiden palveleva johtajuus voi mahdollisesti helpottaa myös hotellialan työvoimapulaa ainakin työntekijöiden pysyvyyden näkökulmasta, koska Pradoto ja muut (2022, 346) kuvailevat, että työntekijöiden pysyvyys on parempi, jos työilmapiiri on hyvä. Palvelevan johtajuuden merkitystä korostaa osaltaan myös se, että monet haastatelluista hotellityöntekijöistä mainitsivat haastatteluiden aikana, että he toivovat palvelevaa johtajuutta hyödynnettävän enemmän esihenkilötyössä.

Muun muassa Juuti (2017, 78–79) on aiemmin kuvannut, että Suomessa jopa 60 prosenttia esihenkilöistä painottaa asioiden johtamiseen kuuluvia johtamistyyplejä. Tämän tutkimuksen haastateltavat kokivat, ettei palvelevaa johtajuutta vielä hyödynnetä alalla kovinkaan paljon. Näyttäisi kuitenkin siltä, että ihmislähtöisen sekä työntekijöiden hyvinvointia painottavan palvelevan johtajuuden lisäämiselle voisi olla tarvetta. Kehittämisehdotuksena esihenkilöiden koulutuksessa voitaisiin jatkossa tuoda entistä enemmän esiin palvelevan johtajuuden näkökulmia. Ominaisuuksia voi kehittää harjoittelemalla (Barbuto & Wheeler 2007; Spears 2010, 29), vaikka Spearsin (2010, 29) mukaan monet ominaisuudet näkyvät ihmisessä jo luonnostaankin.

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella palvelevan esihenkilön yhteisöllisyyden rakentaminen sekä työn mielekkyyden lisääminen, joka muistuttaa Spearsin (2021, 4) ominaisuutta ”sitoutuminen ihmisten kasvuun”, korostuvat työilmapiirin kannalta tärkeinä. Barbuto ja Wheeler (2007) ovatkin kuvanneet esimerkiksi näiden ominaisuuksien olevan esihenkilöille harjoiteltavissa. Täten saatujen tulosten pohjalta ehdotetaan, että esihenkilöt voisivat koulutuksessa sekä jatkuvasti työelämässä kehittää näitä ominaisuuksia osana omaa johtajuuttaan.

Opinnäytetyön osallistujiksi haluttiin valita nimenomaan Z-sukupolveen kuuluvia eli Järvensivun ja Syrjän (2014, 56) määritelmän mukaisesti aikaisintaan vuonna 1991 syntyneitä henkilöitä. Opinnäytetyöprosessin aikana havaittiin kirjallisuuden perusteella, että matkailutoimiala työllistää paljon nuoria työntekijöitä (Harju-Myllyaho ym. 2022, 86) ja että Z-sukupolven edustajat eivät toivo suuria hierarkkisuuseroja työyhteisöihin, vaan haluavat työskennellä avoimissa, tasa-arvoisissa sekä läpinäkyvissä organisaatioissa (Tienari & Piekkari 2011, 17). Palvelevaa johtajuutta on puolestaan kuvattu aiemmin epähierarkkisena johtamistyylinä (ks. Hakanen, 2011, 81; Mertel & Brill

2015, 230–231). Hotellityöntekijät kuvailivatkin yhtenä palvelevan johtajuuden keskeisenä ominaisuutena epähierarkkisuutta ja olivat kokeneet sen ennen kaikkea hyvänä, joten varovaisesti voidaan pohtia, olisiko palveleva johtajuus tällöin Z-sukupolvea miellyttävä johtamistyyli, vaikka yleistyksiä ei tämän tutkimuksen perusteella voidakaan tehdä.

Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että työilmapiirin kehittämiseksi työilmapiirin kannalta merkityksellisten tekijöiden huomioiminen voi olla oleellisempaa kuin pyrkimys suoraan työilmapiirin muuttamiseen. Arokin (2018, 41, 87) on esittänyt, että työilmapiirin parantamisessa tulisi keskittyä muihinkin asioihin kuin työilmapiiriin itseensä sen parantamiseksi. Työilmapiiri on siis seuraustamonista muista tekijöistä (Aro 2018, 40–41), kuten tämänkin tutkimuksen tulokset osoittavat. Näihin tekijöihin kannattaa kiinnittää huomiota, koska työilmapiirillä on seurauksia myös monille muille asioille, kuten tuloksellisuudelle (Ashkanasy & Härtel 2014, 138; Sinokki 2011, 175) tai työssä viihtyvyydelle ja motivaatiolle (Rusu & Avasilcai 2014, 58).

Näyttäisi siltä, että työilmapiirille merkityksellisiä tekijöitä on havaittavissa sekä organisaatio- että yksilötasolla. Esimerkiksi organisaation toimintaympäristön tilanne sekä organisaation toimintamallit vaikuttavat liittyvän enemmän organisaatioon ja olevan tekijöitä, joihin yksittäiset työntekijät eivät voi kovin helposti tehdä muutoksia. Sen sijaan muun muassa ihmisten väliset suhteet ovat asioita, joihin jokainen hotellyrityksessä työskentelevä voi myös oman toimintansa kautta vaikuttaa. Jokainen voi siis esimerkiksi omalla käytöksellään vaikuttaa työilmapiirin muodostumiseen. Se ei kuitenkaan tulosten perusteella yksin riitä, vaan ehdotuksena on, että myös organisaatiotasolla tulisi kiinnittää erityistä huomiota moniin asioihin, jotta työilmapiiri muodostuisi hyväksi.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön toteuttaminen eteni tutkimussuunnitelman mukaisesti ja tutkimuksen avulla saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen kautta saatiin tuotua esiin työntekijöiden kiinnostavia näkökulmia ja kokemuksia liittyen esihenkilöiden palvelevaan johtajuuteen ja työilmapiiriin. Opinnäytetyön tulokset toivat esiin myös täysin uusia näkökulmia esimerkiksi, koska palvelevan johtajuuden merkitys työilmapiirille tunnistettiin Aron (2018, 77–78) aiemmin kuvailemaa yhteisöllisyyden rakentamista laajemmaksi. On kuitenkin syytä huomauttaa, että tutkimus kuvaili ainoastaan seitsemän hotellityöntekijän kokemuksia, joten tutkimuksen osallistujamäärä oli melko pieni ja kattavammalla määrällä haastateltavia olisi voitu saada uskottavampia tuloksia.

Merkittävinä ja mielenkiintoisina tuloksina tässä opinnäytetyössä voidaan katsoa olevan sen, että hotellityöntekijät kokivat työilmapiirille merkityksellisenä jo itsessään esihenkilön palvelevan johtamistyylin sekä sen, että hotellityöntekijät kokivat palvelevan esihenkilön ikään kuin ”levittävän” ympärilleen esimerkiksi parempaa käyttäytymistä ja toisten kohtaamista oman esimerkkinsä avulla. Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella siis monet ominaisuudet esihenkilön palvelevassa johtajuudessa ovat merkityksellisiä paremman työilmapiirin luomisessa joko suoraan tai välillisesti.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 23.1.2023. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.
- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.
- Algahtani, A. 2014. Are leadership and management different? A review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2, 3, 71-82. Viitattu 11.5.2023. <https://scholar.google.fi>, web.archive.org.
- Andrade, M. S. 2023. Servant leadership: Developing others and addressing gender inequities. *Strategic HR review*, 22, 2, 52–57. Viitattu 8.5.2023. <https://janet.finna.fi>, Emerald insight.
- Antikainen, E. L. 2005. Kasvuorientoitunut ilmapiiri esimiestyön tavoitteena. Tapaustutkimus ammattikorkeakoulussa. Väitöskirja. Tampere University Press. Viitattu 24.1.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67497/951-44-6325-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent Pro. Viitattu 23.1.2023. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.
- Ashkanasy, N. M. & Härtel, C. E. J. 2014. Positive and negative affective climate and culture: The good, the bad, and the ugly. Teoksessa Schneider, B. & Barbera, K. M. 2014. *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford: Oxford University Press. Viitattu 27.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest E-book Central.
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. 2007. *Becoming a servant leader: Do you have what it takes?* Nebraska Extension Publications. Viitattu 17.1.2023. <https://extensionpublications.unl.edu/assets/pdf/g1481.pdf>
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. 2006. Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & organization management*, 31, 3, 300–326. Viitattu 17.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Bencsik, A., Juhász, T. & Horváth-Csikós, G. 2016. Y and Z generations at workplaces. *Journal of competitiveness*, 6, 3, 90–106. Viitattu 4.1.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G. & Núñez-Rydman, E. S. 2021. Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in psychology*, 12, 736820. Viitattu 9.1.2023. <https://janet.finna.fi>, PubMed.

- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3, 2, 77–101. Viitattu 14.2.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. 2018. *Doing interviews*. Toinen painos. Los Angeles, California: SAGE Publications. Viitattu 27.3.2023. <https://jyu.finna.fi>, Sage Research Methods Core.
- Brown, S., Cron, W. & Slocum, J. 1998. Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. *Journal of marketing*, 62, 4, 88–98. Viitattu 24.1.2023. <https://jyu.finna.fi>, ProQuest.
- Cox, J. A. 2016. Leadership and Management Roles: Challenges and success strategies: Perioperative leadership. *AORN journal*, 104, 2, 154–160. Viitattu 20.03.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Creswell, J. W. & Miller, D. L. 2000. Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39, 3, 124–130. Viitattu 30.3.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Denison, D. R. 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management review*, 21, 3, 619–654. Viitattu 20.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- DiGirolamo, J. A. & Tkach, J. T. 2019. AN EXPLORATION OF MANAGERS AND LEADERS USING COACHING SKILLS. *Consulting psychology journal*, 71, 3, 195–218. Viitattu 21.3.2023. <https://psycnet.apa.org/fulltext/2019-23918-001.html>
- Downey, H. K., Hellriegel, D. & Slocum, J. W. 1975. Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction and performance. *Academy of Management journal*, 18, 1, 149–155. Viitattu 30.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Dunderfelt, T. 2014. *Hyvä paha pomo*. Ensimmäinen painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppamari / Helsingin kamari Oy. Viitattu 17.11.2022. <https://janet.finna.fi>, KauppamariTieto: Ammatikirjasto.
- Eagly, A. H. & Johannesen-Schmidt, M. C. 2001. The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57, 4, 781–797. Viitattu 14.5.2023. <https://jyu.finna.fi>, Wiley Online Library.
- Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62, 1, 107–115. Viitattu 22.4.2023. <https://janet.finna.fi>, Ebscohost.
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K. & Kyngäs, H. 2014. Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. *SAGE Open*, 4, 1. Viitattu 9.2.2023. <https://janet.finna.fi>, Sage Journals.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. Viitattu 8.2.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Frick, D. M. 2004. Robert K. Greenleaf: A life of servant leadership. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler Publishers. Viitattu 11.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Ebook Central.

Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T. & Burke, W. W. 2017. Women and leadership: Selection, development, leadership style, and performance. *The Journal of applied behavioral science*, 53, 1, 32–65. Viitattu 14.5.2023. <https://iyu.finna.fi>, SAGE Journals.

Glisson, C. 2015. The Role of Organizational Culture and Climate in Innovation and Effectiveness. *Human service organizations, management, leadership & governance*, 39, 4, 245–250. Viitattu 23.1.2023. <https://janet.finna.fi>, Ebscohost.

Graneheim, U. H., Lindgren, B. & Lundman, B. 2017. Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse education today*, 56, 29–34. Viitattu 30.3.2023. <https://iyu.finna.fi>, Scencedirect.

Greenleaf, R. K. 2005. WHO IS THE SERVANT-LEADER? *The International journal of servant-leadership*, 1, 1, 19-27. Viitattu 11.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Gregory Stone, A., Russell, R. F. & Patterson, K. 2004. Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & organization development journal*, 25, 4, 349-361. Viitattu 16.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Griffith, J. A., Gibson, C., Medeiros, K., MacDougall, A., Hardy, J. & Mumford, M. D. 2018. Are you thinking what I'm thinking?: The influence of leader style, distance, and leader–follower mental model congruence on creative performance. *Journal of leadership & organizational studies*, 25, 2, 153-170. Viitattu 22.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Gultekin, H. & Dougherty, M. 2021. The relationship between servant leadership characteristics of school teachers and students' academic achievement. *Journal of ethnic and cultural studies*, 8, 2, 276–295. Viitattu 25.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Gupta, R. C. & Jain, N. 2021. Leadership and management – theoretical perspective on the conflict. *Journal of organizational culture, communication and conflict*, 25, 6, 1-3. Viitattu 11.5.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy. Viitattu 12.1.2023. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Harju-Myllyaho, A., Satokangas, P., Vieru, M., Vähäkuopus, M., Lindström, V. & Paavola, J.-M. 2022. Toimialaraportit: Matkailutoimialan työllisyys muuttuvassa toimintaympäristössä. TEM toimialaraportit. Viitattu 30.3.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-847-9>

Hiltunen, E. 2019. Matkailun tulevaisuus -raportti: Helsingin matkailusäätiö. Viitattu 21.4.2023. https://matkailusaatio.fi/wp-content/uploads/2021/09/2FINAL_hki_matkailusaatio_matkailun_tulevaisuus_raportti_V211019_SIV_UT.pdf

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: University Press.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. 2018. Ajatteleva johtaja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 20.4.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Hsieh, H. & Shannon, S. E. 2005. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15, 9, 1277–1288. Viitattu 9.2.2023. <https://janet.finna.fi>, Sage Journals.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Täysin uudistettu laitos. Helsinki: Oitmäki: Otava; jakaja: JTO-Palvelut.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 3.2.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 16.1.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Juuti, P. 2018. Huono johtaminen: Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 1.2.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Juuti, P. & Vuorela, A. k. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Viides, uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 25.1.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary

Juuti, P. & Puusa, A. 2020a. Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 6.2.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020b. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 8.2.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Järvensivu, A. 2014. Sukupolvet ja avainkokemukset. Julkaisussa Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. Tampere: Tampereen yliopistopaino. Viitattu 5.1.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103673/978-951-44-9338-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Järvensivu, A. & Syrjä, S. 2014. Sukupolviaaltoteoria ja suomalaisen työelämän sukupolvet. Julkaisussa Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. Tampere: Tampereen yliopistopaino. Viitattu 18.11.2022. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103673/978-951-44-9338-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Talentum Media Oy. Viitattu 15.11.2022. <https://janet.finna.fi>, AlmaTalent.
- Kallio, H., Pietilä, A., Johnson, M. & Kangasniemi, M. 2016. Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. Journal of advanced nursing, 72, 12, 2954–2965. Viitattu 30.3.2023. <https://janet.finna.fi>, CINAHL Ultimate.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.4.2023. <https://janet.finna.fi>, Booky.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.2.2023. <https://janet.finna.fi>, booky.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., & Lilius, J. M. 2004. Compassion in Organizational Life. The American behavioral scientist (Beverly Hills), 47, 6, 808-827. Viitattu 25.4.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Kettunen, S. & Kallioma, S. 2013. Luottamus esimiestyössä. Viitattu 20.1.2023. <https://jyu.finna.fi>, AlmaTalent.
- Kulmala, S. & Rosvall, P. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä: Konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 19.1.2023. <https://janet.finna.fi>, AlmaTalent.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Ensimmäinen painos. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 22.11.2022. <https://janet.finna.fi>, AlmaTalent.
- Kuula, A. 2015. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino. Viitattu 30.3.2023. <https://jyu.finna.fi>, Ellibslibrary.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum. <https://janet.finna.fi>, AlmaTalent.
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent. Viitattu 19.1.2023. <https://janet.finna.fi>, AlmaTalent.
- Mara. N.d. Toimiala. Maran internetsivusto. Viitattu 21.4.2023. <https://www.mara.fi/toimiala.html>

- Mertel, T. & Brill, C. 2015. What every leader ought to know about becoming a servant leader. *Industrial and commercial training*, 47, 5, 228-235. Viitattu 13.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Meuser, J. D. & Smallfield, J. 2023. Servant leadership: The missing community component. *Business horizons*, 66, 2, 251–264. Viitattu 9.5.2023. <https://jyu.finna.fi>, Elsevier.
- Mostafa, A. M. S. & El-Motalib, E. A. A. 2019. Servant leadership, leader–member exchange and proactive behavior in the public health sector. *Public personnel management*, 48, 3, 309–324. Viitattu 25.1.2023. <https://janet.finna.fi>, Sage Journals.
- Mäkinen, H. 2021. Palvelujohtamisen vaikutus hoitajien työhyvinvointiin. Opinnäytetyö, AMK. Vaasan Ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysala, sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma. Viitattu 25.1.2023. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/495095/Opinn%c3%a4ytety%c3%b6%20kev%c3%a4t%202021.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Nakari, M. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 23.1.2023. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence>
- Nienaber, H. 2010. Conceptualisation of management and leadership. *Management decision*, 48, 5, 661-675. Viitattu 11.5.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- OECD. 2018. OECD Tourism trends and policies 2018. Paris: OECD Publishing. Viitattu 22.4.2023. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/tour-2018-6-en/index.html?itemId=/content/component/tour-2018-6-en>
- Omanwar, S. P. & Agrawal, R. K. 2022. Servant leadership, organizational identification and turnover intention: An empirical study in hospitals. *International journal of organizational analysis* 2005, 30, 2, 239–258. Viitattu 25.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research & evaluation methods*. Kolmas painos. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Ployhart, R. E., Hale, D. Jr. & Campion, M. C. 2014. Staffin Within the social context. Teoksessa Schneider, B. & Barbera, K. M. 2014. *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford: Oxford University Press. Viitattu 23.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Ebook Central.
- Pradoto, H., Haryono, S. & Wahyuningsih, S. H. 2022. The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home. *Work Reading, Mass.*, 71, 2, 345–355. Viitattu 31.1.2023. <https://content.iospress.com/articles/work/wor210678>
- Puusa, A. 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 7.2.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Puusa, A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2021. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Viides painos. Helsinki: Restamark.

Roivanen, P. 2022. Palveleva johtamistapa ja henkilöstön työhön sitoutuminen: Kokemuksia hoiva-alalta. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Metropolia ammattikorkeakoulu, terveydenhoitaja, vanhustyön tutkinto-ohjelma. Viitattu 25.1.2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/784935/Roivanen_Piia.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Rusu, G. & Avasilcai, S. 2014. Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia, social and behavioral sciences*, 124, 51–58. Viitattu 27.1.2023. <https://jyu.finna.fi>, Elsevier.

Rytkönen, K. 2019. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. Tampere: PunaMusta Oy – Yliopistopaino. Viitattu 25.1.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105620/978-952-03-1116-2.pdf?sequence=1>

Schein, P. A. & Schein, E. H. 2017. *Organizational culture and leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Viides painos. Viitattu 19.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Ebook Central.

Schein, E. H. 1990. Organizational culture. *The American psychologist*, 45, 2, 109-119. Viitattu 20.1.2023. <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=b5095acb-bb89-4f96-848c-78b96ca5fb9a%40redis>

Schneider, B. & Barbera, K. M. 2014. *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford: Oxford University Press. Viitattu 23.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Ebook Central.

Schulte, M., Ostroff, C. & Kinicki, A. J. 2006. Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of occupational and organizational psychology*, 79, 4, 645–671. Viitattu 24.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S. & Kinicki, A. 2009. Organizational climate configurations: Relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. *Journal of applied psychology*, 94, 3, 618–634. Viitattu 23.1.2023. <https://janet.finna.fi>, Pascal Francis.

Simic, I. 2020. ARE MANAGERS AND LEADERS ONE AND THE SAME? *Ekonomika*, 66, 3, 1–13. Viitattu 21.3.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Singh, A.P. & Dangmei, J. 2016. Understanding the generation Z: The future workforce. *South - Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3, 3, 1-5. Viitattu 6.1.2023. https://www.researchgate.net/publication/305280948_UNDERSTANDING_THE_GENERATION_Z_THE_FUTURE_WORKFORCE

Sinokki, M. 2011. Sosiaaliset tekijät työssä ja työntekijöiden terveys. *Työelämän tutkimus*, 9, 2, 174. Viitattu 31.1.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87345>

Spears, L. C. 2021. A journey in servant-leadership. *The International journal of servant-leadership*, 15, 1, 1-9. Viitattu 12.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Spears, L. C. 2010. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1, 1, 25–30. Viitattu 13.1.2023. <https://scholar.google.fi>, Researchgate.

Spears, L. C. & Lawrence, M. 2002. *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Strauss, C., Lever Taylor, B., Gu, J., Kuyken, W., Baer, R., Jones, F. & Cavanagh, K. 2016. What is compassion and how can we measure it? A review of definitions and measures. *Clinical psychology review*, 47, 15–27. Viitattu 25.4.2023. <https://jyu.finna.fi>, Elsevier.

Swanwick, T. 2019. Leadership and management: What's the difference? *BMJ leader*, 3, 4, 99-100. Viitattu 11.5.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Tahiri, A., Kovaçi, I., Lekiqi, B. & Rexhepi, A. 2021. Tourism and hotel industry: Definition, concepts and development – The case of Kosovo. *Calitatea*, 22, 182, 110–115. Viitattu 21.4.2023. <https://jyu.finna.fi>, ProQuest.

Tammilehto, P. 2022. Työvoimapula rasittaa hotellialan elpymistä – Ala puhuu jo hyperkilpailusta. *Kauppalehti*. Viitattu 22.4.2023. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyovoimapula-rasittaa-hotellialan-elpymista-ala-puhuu-jo-hyperkilpailusta/d1d67177-3b5e-45f6-abaa-06ede5b612f9>

TENK. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Toinen, uudistettu painos. Viitattu. 27.11.2022. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020.pdf

TENK. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Ensimmäinen painos. Viitattu 27.4.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Thakre, N. & Shroff, N. 2016. Organizational climate, organizational role stress and job satisfaction among employees. *Journal of psychosocial research*, 11, 2, 469. Viitattu 31.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Thompson, J. 2022. A guide to abductive thematic analysis. *Qualitative report*, 27, 5, 1410–1421. Viitattu 18.4.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. *Z ja epäjohtaminen*. Helsinki: Talentum.

Tsui, P. 2021. Would organizational climate and job stress affect wellness? An empirical study on the hospitality industry in Taiwan during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 19, 10491. Viitattu 11.5.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022. Yhdessä enemmän – kestävä kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun: Suomen matkailustrategia 2022–2028 ja toimenpiteet 2022–2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 51. Viitattu 21.4.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164279/TEM_2022_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työterveyslaitos. N.d. Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi. Työterveyslaitoksen internet-sivut. Viitattu 25.1.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/palveleva-johtamisen-tyopaikan-kulttuuriksi>

Urlick, M. J. 2019. The generation myth: How to improve intergenerational relationships in the workplace. New York: Business Expert Press. Viitattu 4.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Ebook Central.

Valpola, A. 2015. Johtajuuden salat. Ensimmäinen painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 9.5.2023. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto: Ammattikirjasto.

Van Dierendonck, D. & Nuijten, I. 2011. The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26, 3, 249–267. Viitattu 16.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Van Dierendonck, D. 2011. Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37, 4, 1228–1261. Viitattu 12.1.2023. <https://janet.finna.fi>, Sage Journals.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. Viitattu 3.2.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Viides, päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 9.2.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Waterman, H. 2011. Principles of 'servant leadership' and how they can enhance practice. *Nursing management Harrow, London, England*, 17, 9, 24–26. Viitattu 12.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Wu, L., Tse, E. C., Fu, P., Kwan, H. K. & Liu, J. 2013. The impact of servant leadership on hotel Employees' "servant behavior". *Cornell hospitality quarterly*, 54, 4, 383–395. Viitattu 12.1.2023. <https://janet.finna.fi>, Sage Journals.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei,

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa restonomiksi ja etsin haastateltaviksi hotellityöntekijöitä opinnäytetyöhöni, joka käsittelee esihenkilöiden palvelevan johtajuuden merkitystä työilmapiirille. Palveleva johtajuus on ihmislähtöinen johtamistyyli, jossa työntekijöiden edut ovat etusijalla. Sen vastakohtia ovat hierarkkinen, autoritäärinen sekä välinpitämätön johtaminen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa työntekijöiden kokemuksista sekä saada teidän äänenne kuuluviin. Tällä tutkimuksella pyritään selvittämään, millainen merkitys palvelevalla johtajuudella ja muilla tekijöillä on työilmapiirille.

Tämä haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna eli melko keskustelemaan tapaan. Aiheina ovat johtaminen, palveleva johtajuus, työilmapiiri sekä työilmapiirin johtaminen. Haastattelu vie aikaa noin 30–60 minuuttia ja se toteutetaan etäyhteydellä Microsoft Teams -palvelun kautta.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja se on mahdollista keskeyttää missä tahansa vaiheessa. Vastauksia ei voida yhdistää haastateltaviin valmiissa opinnäytetyössä eikä tietoja luovuteta ulkopuolisille.

Toivoisin, että osallistuisit haastatteluuni ja kertoisit arvokkaista kokemuksistasi. Mikäli heräsi mitä tahansa kysyttävää, minuun voi ottaa yhteyttä sähköpostilla tai soittamalla.

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

- Ikä
- Työkokemus (millaisia työpaikkoja ja työtehtäviä sekä määrä)

Esihenkilöiden palveleva johtajuus

- Millaisia kokemuksia sinulla on esihenkilön johtajuudesta? (yleinen kysymys)
 - o Mikä lähiesihenkilöiden johtajuudessa on ollut hyvää?
 - o Mistä et ole pitänyt lähiesihenkilöiden johtajuudessa?
- Mitä palveleva johtajuus on?
- Millaisia kokemuksia sinulla on esihenkilöiden palvelevasta johtajuudesta?
 - o Mitä hyvää siinä on ollut?
 - o Mistä siinä et ole pitänyt?
- Nimeä kolme tärkeintä esihenkilön palvelevan johtajuuden ominaisuutta?

Työilmapiiri

- Millaisia kokemuksia sinulla on työpaikkojesi työilmapiiristä?
 - o Millainen työilmapiiri on ollut hyvä?
 - o Millainen työilmapiiri on ollut huono?
- Millaiset tekijät vaikuttavat/ vaikuttivat työpaikoissasi työilmapiiriin?
 - o Arvot ja arvostukset
 - o Ihmisten käytös ja tapakulttuuri työpaikalla
 - o Tavoitteiden, työroolien, prosessien ja muiden organisaatorakenteiden mielekkyys ja selkeys
 - o Onnistumista tukeva johtamistapa
 - o Viestimisen laatu ja määrä
 - o Ongelmanratkaisukäytännöt
 - o Organisaation toimintaympäristön tilanne
 - o Organisaation historia, ryhmä- ja organisaatiodynamiikka
 - o Työilmapiirin johtaminen
- Mikä on merkityksellistä työilmapiirille?
- Miten toivoisit, että työilmapiiriä kehitettäisiin/ olisi kehitetty työpaikoillasi?

Työilmapiirin johtaminen palvelevalla johtajuudella

- Millaisia kokemuksia sinulla on työilmapiirin johtamisesta? (yleinen kysymys)
 - o Mitä vaikutuksia?
- Millainen merkitys esihenkilön palvelevalla johtajuudella on työilmapiirille?
- Millaisia kokemuksia sinulla on työilmapiirin johtamisesta palvelevalla johtamistavalla?
 - o Mikä on ollut hyvää?
 - o Mistä et ole pitänyt?

- Miten palvelevan johtajan eri ominaisuudet vaikuttavat työilmapiiriin?
 - Empatia
 - Kuuntelu
 - Parantaminen
 - Käsitteellistäminen
 - Suostuttelu
 - Tietoisuus
 - Ennakointi
 - Yhteisöllisyyden rakentaminen
 - Sitoutuminen ihmisten kasvuun
 - Ohjaaminen

Lopuksi

- Onko jotakin lisättävää/ täydennettävää?