

PALVELEVA JOHTAMINEN JA POSITIIVINEN TYÖNTEKIJÄKOKEMUS



Tradenomin tutkinnon opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus

Syksy 2023

Tyyra Lumijärvi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, mitä on palveleva johtaminen ja työntekijäkokemus ja miten palvelevan johtamisen avulla mahdollisesti voidaan vaikuttaa positiivisen työntekijäkokemuksen syntyyn. Aihetta on tarkasteltu sekä esihenkilön että työntekijän näkökulmasta. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Hämeen ammattikorkeakoulu.

Tässä opinnäytetyössä käsiteltäviä palvelevan johtamisen ulottuvuuksia olivat voimaannuttaminen ja vastuuttaminen, empatia ja kuunteleminen sekä suunnan näyttäminen ja yhteisön rakentaminen. Positiivisen työntekijäkokemuksen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä olivat kehittymismahdollisuudet ja työn merkityksellisyys, luottamus ja yhteishenki sekä molemminpuolinen vuorovaikutus.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Aineistona käytettiin yhdeksää tutkimusta, jotka oli julkaistu vuosina 2018–2023. Analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia. Analyysin avulla pyrittiin selvittämään, löytyykö palvelevan johtamisen ulottuvuuksien sekä positiivisen työntekijäkokemuksen syntyyn vaikuttavien tekijöiden välille kyseisessä aineistossa yhteneväisyyksiä. Lisäksi aineistosta etsittiin käytäntöjä, joilla palveleva johtajuus ilmenee ja joilla voidaan vaikuttaa positiivisen työntekijäkokemuksen tekijöihin.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella voimaannuttamisella ja vastuuttamisella oli löydettävissä yhteyksiä työntekijöiden kokemaan työn merkityksellisyyteen ja kehittymismahdollisuuksiin. Empatialla ja kuuntelemisella oli yhteys luottamukseen ja yhteishengen kokemiseen. Empatialla ja kuuntelemisella oli yhteys myös työn merkityksellisyyden ja kehittymismahdollisuuksien kanssa. Suunnan näyttämisellä ja yhteisön rakentamisella oli yhteys luottamuksen ja yhteishengen kokemiseen.

Keinoja, joilla esihenkilö voi vaikuttaa positiivisen työntekijäkokemuksen syntymiseen olivat muun muassa positiivinen palaute, tuki ja kannustaminen, oppimista tukeva koulutus, selkeät roolit ja vastuut, kannustaminen itsenäiseen ongelmanratkaisuun, kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset, kuuntelu, tavoitettavissa olo, säännöllinen palautekäytäntö, riittävä tiedotus sekä tiimipalaverit.

The aim of this thesis was to produce information about what servant leadership and employee experience are and how servant leadership can possibly affect positive employee experience. The subject has been examined from the point of view of both the leader and the employee. The client of the thesis was Häme University of Applied Sciences.

The dimensions of servant leadership discussed in this thesis were empowerment and accountability, empathy and listening, as well as stewardship and building community. Factors influencing on positive employee experience were opportunities for development and meaningfulness of work, trust and togetherness, and mutual interaction.

The research method of the thesis was a descriptive literature review. Nine studies published between 2018 and 2023 were used as material. Content analysis was used as the analysis method. The analysis was used to find out whether there are similarities between the dimensions of servant leadership and the factors affecting positive employee experience. In addition, the material was searched for servant leadership practices that can influence on positive employee experience.

Based on the results of the literature review, it was possible to find connections between empowerment and accountability with the meaningfulness of the work and development opportunities. Empathy and listening had a connection to trust and togetherness. Empathy and listening also had a connection with the meaningfulness of work and opportunities for development. Stewardship and building community were connected to experiencing trust and togetherness.

Practices by which a supervisor can influence on positive employee experience were, for example, positive feedback, support and encouragement, training that supports learning, clear roles and responsibilities, encouragement for independent problem solving, development discussions, skill mapping, listening, being available, regular feedback practices, adequate information and team meetings.

Keywords Servant leadership, leadership, employee experience

Pages 29 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen tietoperusta ja keskeiset käsitteet	3
2.1	Palveleva johtaminen.....	3
2.1.1	Palvelevan johtamisen osa-alueet	4
2.1.2	Palveleva johtaminen esihenkilön näkökulmasta	5
2.1.3	Palveleva johtaminen työntekijän näkökulmasta	6
2.1.4	Palvelevan johtamisen hyötyjä	7
2.1.5	Yhteenveto palvelevan johtamisen ulottuvuuksista	7
2.2	Työntekijäkokemus	8
2.2.1	Työntekijäkokemuksen osa-alueet	9
2.2.2	Työntekijäkokemus työsuhteen eri vaiheissa	9
2.2.3	Positiivinen työntekijäkokemus	10
3	Aineisto ja menetelmät	12
3.1	Kirjallisuuskatsaus menetelmänä.....	12
3.2	Kirjallisuuskatsauksen aineisto	13
3.3	Aineiston analyysi	15
4	Tulokset	16
4.1	Vastuuttaminen ja voimaannuttaminen.....	18
4.1.1	Vastuuttamisen ja voimaannuttamisen vaikutus kehittymismahdollisuuksiin ja työn merkityksellisyyteen työntekijöiden näkökulmasta.....	18
4.1.2	Vastuuttamisen ja voimaannuttamisen vaikutus kehittymismahdollisuuksiin ja työn merkityksellisyyteen esihenkilöiden näkökulmasta.....	20
4.2	Empatia ja kuunteleminen	20
4.2.1	Empatian ja kuuntelemisen vaikutus luottamukseen ja yhteishenkeen työntekijöiden näkökulmasta	21
4.2.2	Empatian ja kuuntelemisen vaikutus luottamukseen ja yhteishenkeen esihenkilöiden näkökulmasta	21
4.2.3	Empatian ja kuuntelemisen vaikutus kehittymismahdollisuuksiin ja työn merkityksellisyyteen	21
4.3	Suunnan näyttäminen ja yhteisön rakentaminen	22

4.3.1	Suunnan näyttämisen ja yhteisön rakentamisen vaikutus luottamukseen ja yhteishenkeen työntekijöiden näkökulmasta.....	22
4.3.2	Suunnan näyttämisen ja yhteisön rakentamisen vaikutus luottamukseen ja yhteishenkeen esihenkilöiden näkökulmasta.....	23
4.4	Palvelevan johtamisen keinoja, joilla voi vaikuttaa positiivisen työntekijäkokemuksen syntyyn	23
5	Johtopäätökset	24
6	Pohdinta	28
	Lähteet.....	30

1 Johdanto

Kiinnostukseni johtamisen teemoihin syntyi liiketalouden opintojen henkilöstöjohtamisen opintokokonaisuuden aikana. Kiinnostuksen herättyä kävin täydentävinä opintoina myös organisaatiokulttuuria käsittelevän kurssin toisesta ammattikorkeakoulusta. Kun Hämeen ammattikorkeakoulussa haettiin palvelevaan johtamiseen liittyvälle opinnäytetyölle tekijää, tartuin tilaisuuteen, koska tämä aihe sopi omiin mielenkiinnon kohteisiini ja tavoitteisiini.

Palveleva johtajuus on johtamisen tapa, jonka päämääränä on hyvinvoivat alaiset. Tutkimusten mukaan palveleva johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin, työilmapiiiriin, työntekijöiden luovuuteen ja toistensa auttamiseen sekä työntekijöiden sitoutumiseen työhönsä. (Välimaa & Mäkinen, 2021) Palvelevan johtamisen avulla työntekijöitä kannustetaan itsensä johtamiseen ja kehittämiseen ja omien vahvuuksiensa hyödyntämiseen, samalla kun rohkaistaan työntekijää aloitteellisuuteen ja uudistushakuisuuteen sekä tuetaan työntekijän itsearvostusta ja ammatillista pystyvyyttä (Hakanen, 2012).

Sobackin (2021) mukaan odotukset sekä hyvälle johtajuudelle että hyvälle työntekijälle ovat muuttumassa. Perinteisesti hyvältä johtajalta on odotettu, että hän tietää ja osaa asiat parhaiten, tekee päätökset ja ratkoo ongelmat. Työntekijän rooliin taas on kuulunut se, että hän odottaa ohjeita, toteuttaa annetut käskyt ja raportoi ongelmat ylöspäin. Uusiin odotuksiin taas kuuluu johtajan osalta se, että hän näyttää suuntaa, odottaa itsenäistä päätöksentekoa ja tukee ongelmanratkaisussa. Hyvä työntekijä tietää ja osaa oman työnsä usein parhaiten, pystyy tekemään päätöksiä ja johtamaan omaa työtään sekä ratkomaan ongelmat. (Soback, 2021, s. 52)

Työntekijät odottavat työltä aikaisempaa enemmän merkityksellisyyttä, yhteisiä arvoja sekä kiinnostavia ja haastavia työtehtäviä. Työntekijäkokemus muodostuu työnantajan ja työntekijän välisissä vuorovaikutustilanteissa. Siihen kuuluu työntekijän ajatuksia ja tunteita työhön, työympäristöön, toimintatapoihin ja työnantajaan liittyen. Tyytyväiset työntekijät ovat tehokkaampia, heillä on vähemmän poissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuus on pienempää. Hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa osaltaan myös asiakaskokemukseen ja

lopulta myös yrityksen tulokseen. Työntekijöiden mielipiteillä työpaikastaan on myös merkitystä työnantajamielikuvan muodostumisessa. (Salonen, 2023)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata, miten palveleva johtaminen voi vaikuttaa positiivisen työntekijäkokemuksen syntymiseen. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Hämeen ammattikorkeakoulu. Työ on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena ja sen tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, mitä on työntekijäkokemus ja palveleva johtaminen. Tavoitteena on tarkastelemani kirjallisuuden näkökulmasta selvittää, voidaanko palvelevan johtamisen avulla vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Aihetta on pyritty tarkastelemaan sekä johtajan että johdettavien, eli esihenkilön ja työntekijöiden, näkökulmasta.

Opinnäytetyössä käsiteltäviä palvelevan johtamisen ulottuvuuksia ovat voimaannuttaminen ja vastuuttaminen, empatia ja kuunteleminen sekä suunnan näyttäminen ja yhteisön rakentaminen. Positiivisen työntekijäkokemuksen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat kehittymismahdollisuudet ja työn merkityksellisyys, luottamus ja yhteishenki sekä molemminpuolinen vuorovaikutus.

Aineistona on käytetty kirjallisia lähteitä eli yamk-opinnäytetöitä, pro gradu -töitä ja väitöskirjoja. Aineistosta on lisäksi etsitty käytänteitä tai keinoja, joilla palveleva johtaminen ilmenee ja joiden avulla voidaan vaikuttaa positiivisen työntekijäkokemuksen syntyyn. Aineiston analysoinnissa on käytetty sisällönanalyysia.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on: Miten palvelevalla johtamisella voidaan vaikuttaa positiivisen työntekijäkokemuksen syntymiseen?

2 Tutkimuksen tietoperusta ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön teoriaosuudessa esittelen palvelevan johtamisen ja työntekijäkokemuksen käsitteitä ja teoriaa aiemman tutkimuksen pohjalta. Ensin käsittelen palvelevan johtamisen ominaisuuksia ja hyötyjä. Työntekijäkokemuksen osalta esittelen sen osa-alueita, työntekijäkokemuksen syntymistä työsuhteen eri vaiheissa sekä positiivisen työntekijäkokemuksen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä.

2.1 Palveleva johtaminen

Palveleva johtaminen on johtamisen lähestymistapa, jossa johtamisen keskeinen tavoite on tukea ja palvella työntekijöitä niin, että he voivat menestyä sekä yksilöinä että osana tiimiä ja organisaatiota. Palvelevassa johtamisessa esihenkilön roolissa korostuu tukeminen, kannustaminen ja työntekijöiden kehittymisen ja onnistumisten mahdollistaminen käskyjen antamisen ja työn valvomisen sijaan. (Hakanen, 2012)

Palvelevan johtamisen käsitteen esitteli ensimmäisenä Robert K. Greenleaf vuonna 1970 esseessään *The Servant as Leader* (Spears, 1996, s. 33). Greenleaf yhdisti käsitteessään yleensä vastakohtina pidetyt termit ”johtaja” ja ”palvelija”. Johtaja on yleensä hierarkiassa työntekijän yläpuolella, mutta esihenkilön asettuessa palvelijan asemaan, esihenkilön ja alaisen suhteesta tulee aikaisempaa tasa-arvoisempi (Juuti, 2013, s. 147). Northousen (2013) mukaan palvelevan johtamisen ydintä on työntekijöiden tarpeet ja kehitys. Palvelevalle johtamiselle ominaista on lisäksi matala hierarkia ja sen tavoitteena on suurempi hyvä yrityksessä, yhteisössä ja sitä myötä koko yhteiskunnassa. Lisäksi palvelevalle johtamiselle ominaista on työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon sekä eettinen ja välittävä lähestymistapa työntekijöiden ja koko organisaation kehittämiseen (Spears, 2010, s. 26).

Johtamisella tarkoitetaan ihmisten ja asioiden ohjaamista ja vaikuttamista kohti yhteistä tavoitetta. Organisaation tasolla johtamisen tavoitteena on strategian toteuttaminen, tiimitasolla taas tiimin omien tavoitteiden toteuttaminen. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 174) Johtamisessa erotellaan usein asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership). Juutin (2016) mukaan asioiden johtaminen korostuu yleensä arkipäivän työelämässä. Ideaalitilanteessa asioiden ja ihmisten johtaminen yhdistyvät niin, että

työtehtävät on jaettu niin, että kunkin työntekijän työtehtävät ja tavoitteet tukevat ammatillista kehittymistä ja sitoutumista ja toisaalta työntekijät ovat mukana yrityksen arvojen ja päämäärien tavoittelussa. (Juuti, 2016, s. 47, 50)

Palveleva johtaja toimii roolimallina ja työyhteisön hyväksi, ei tavoittele omaa etuaan tai johda käskemällä. Vaikka palveleva johtaja toimii työyhteisön palvelijana, hänellä kuitenkin säilyy esimiehen valta-asema ja vastuu. Palvelevan johtamisen vastakohtia ovat hierarkkinen ja autoritäärinen johtaminen, johon liittyy käskyjen antaminen sekä työn valvominen sekä toisaalta myös välinpitämätön johtaminen, jossa työntekijöitä ei kuunnella ja he ovat korvattavissa. (Hakanen, 2011, s. 76, 81).

2.1.1 Palvelevan johtamisen osa-alueet

Spearsin (2010) määritelmän mukaan palvelevan johtamisen osa-alueita ovat kuunteleminen, empatia, parantaminen, tietoisuus, suostuttelu, käsitteellistäminen, ennakointi, suunnan näyttäminen, sitoutuminen ihmisten kasvuun sekä yhteisön rakentaminen. Palveleva johtaja kuuntelee työntekijöitään ja pyrkii selvittämään, mikä ryhmän tahto on. Empatian avulla palveleva johtaja pyrkii ymmärtämään työntekijöitään ja hyväksymään heidät sellaisina kuin he ovat sekä arvostamaan heidän kykyjään. Parantamiseen liittyy se, että palveleva johtaja pyrkii parantamaan suhteitaan muihin ja auttamaan muita. Tietoisuus ja itsetietoisuus sen sijaan auttaa palvelevaa johtajaa lähestymään asioita kokonaisvaltaisesti ja ymmärtämään etiikkaan, valtaan ja arvoihin liittyviä asetelmia. Palveleva johtaja pyrkii myös rakentamaan konsensusta yhteisössään ja pyrkii tavoitteisiinsa suostuttelun, ei pakottamisen avulla. (Spears, 2010, ss. 27–29)

Palvelevan johtajan muita ominaisuuksia ovat kyky laajempaan käsitteelliseen ajatteluun ja kokonaisuuden haltuunottoon sekä tasapainoon käsitteellisen ajattelun ja päivittäisen operationaalisen toiminnan välillä. Yrityksen ylempi johto odottaa käsitteellisen ajattelun hallintaa ja toisaalta päivittäinen työskentely työntekijöiden kanssa vaatii käytännön asioiden hallintaa. Ennakoinnin avulla palveleva johtaja voi ottaa oppia menneistä tapahtumista, ymmärtää nykyhetken realiteetit ja päätöksen todennäköiset seuraukset tulevaisuudessa. Suunnannäyttämisen avulla tavoitellaan taas suurempaa hyvää yrityksessä ja lopulta koko yhteiskunnassa. Palvelevan johtamisen avulla kannustetaan myös

työntekijöiden henkilökohtaista ja ammatillista kasvua ja kehittymistä, esimerkiksi rohkaisemalla työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon. Johtaja pyrkii myös rakentamaan yhteisöllisyyttä yhdessä työntekijöiden kanssa. (Spears, 2010, ss. 27–29)

Van Dierendonck ja Nuijten (2011, ss. 251–252) erittelevät palvelevan johtajan ominaisuuksia seuraavasti: voimaannuttaminen, vastuuttaminen, syrjään astuminen, nöyryys, aitous, rohkeus, ihmisten hyväksyminen ja suunnan näyttäminen. Ominaisuudet ovat osittain samoja Spearsin määritelmän kanssa. Molemmissa esiintyy suunnannäyttäminen, empatia (ihmisten hyväksyminen) ja sitoutuminen ihmisten kasvuun (voimaannuttaminen ja vastuuttaminen).

Van Dierendonckin ja Nuijtenin määritelmässä voimaannuttamisen avulla kannustetaan työntekijää itsensä johtamiseen ja kehittämiseen ja omien vahvuuksiensa hyödyntämiseen, samalla kun rohkaistaan työntekijää aloitteellisuuteen ja uudistushakuisuuteen sekä tuetaan työntekijän itsearvostusta ja ammatillista pystyvyyttä. Tässä kaksisuuntaisella tiedon välittämisellä on tärkeä rooli. Vastuuttamisen ja voimaannuttamisen avulla työntekijälle kerrotaan, mitä häneltä odotetaan, minkä jälkeen hän on itse vastuussa omasta työsuorituksestaan. (Hakanen, 2012)

Suunnannäyttämisen avulla kiinnitetään huomio kokonaisuuteen, toimitaan koko yrityksen hyväksi sekä kannetaan yhteiskuntavastuuta. Nöyryyteen ja aitouteen liittyy esimerkiksi valmius uudelleenarviointeihin ja kyky arvostaa osaavampia, se, että on sinut vahvuuksiensa ja heikkouksiensa kanssa sekä se, että tekee, mitä lupaa. Tarvittaessa syrjään astumalla palveleva johtaja antaa kunnian saavutuksista sinne, minne se kuuluu. Ihmisten hyväksymiseen liittyy empatia ja luottamus sekä virheiden hyväksyminen. Rohkeudella tarkoitetaan kykyä puolustaa omia näkemyksiään sekä riskinottoa. (Hakanen, 2012)

2.1.2 Palveleva johtaminen esihenkilön näkökulmasta

Hakasen (2016) mukaan palvelevaa johtajaa motivoi halu palvella muita, eikä niinkään oman uransa edistäminen. Hän haluaa auttaa muita kehittymään ja onnistumaan työssään. Esihenkilön tehtävänä onkin huolehtia suuremmasta kokonaisuudesta ja siitä, että hänen oma tiiminsä voi menestyä ja saavuttaa tavoitteensa.

Palvelevalta johtajalta vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja, halua kuunnella, toisaalta nöyryyttä ja kykyä antaa kunniaa muille, toisaalta jämäkkyyttä ja rohkeutta puolustaa omia näkemyksiään ja työntekijöitään. Johtaja toimii omana itsenään oman persoonallisuutensa mukaisesti, ja osa ominaisuuksista voi olla luontaisia ja osa kykyjä, joita voi omaksua ja kehittää. (Hakanen, 2012) Hyvän työntekijäkokemuksen syntymisen kannalta on kiinnostavaa, miten palveleva johtaja pystyy osallistamaan, vastuuttamaan ja voimaannuttamaan työntekijöitään.

Palveleva johtaminen on vaativa johtamisen tapa, koska odotuksia tulee sekä ylemmältä tasolta että työntekijöiltä. Palveleva johtaminen ei välttämättä sovikaan kaikenlaisiin työpaikkoihin tai kaikenlaisille työntekijöille, vaan osa työntekijöistä toivoo perinteisempää johtamista. Joskus työntekijät voivat myös pyrkiä käyttämään palvelevan johtajan hyväntahtoisuutta hyväkseen. (Liden ym., 2014, ss. 4–5)

2.1.3 Palveleva johtaminen työntekijän näkökulmasta

Palvelevassa johtamisessa etusijalla ovat motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät, jotka tekevät hyvää työtä ja tulosta. Työntekijän näkökulmasta palveleva johtaminen voi edistää luottamusta, kokemusta oikeudenmukaisuudesta, yhteenkuuluvuutta, sitoutumista työpaikkaan, toisten auttamista työssä, aktiivista sopeutumista muutoksiin ja oman työn aloitteellista tuunaamista, työn imua ja työtyytyväisyyttä, hyvää suoriutumista työssä sekä torjua työssä tylsistymistä ja työuupumusta. Palvelevan johtamisen seurauksena voi lopulta syntyä kulttuuri, jossa kaikki työyhteisössä toimivat toistensa palvelijoina. (Työterveyslaitos, n. d.)

Vaikka palveleva johtaja tukee ja palvelee alaisiaan, odotetaan työntekijöiltä vastuun ottamista omasta työstään. Parhaimmillaan palveleva johtaminen voikin johtaa työntekijöiden ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen, itseohjautuvuuteen ja kollegoiden keskinäiseen palvelemiseen työssä. (Hakanen, 2012) Työntekijän kannalta on mielenkiintoista, miten palveleva johtaja voi tukea työntekijää tässä.

2.1.4 Palvelevan johtamisen hyötyjä

Palvelevan johtamisen avulla voidaan tukea työntekijöiden kehittymistä ja työn imua, samoin kuin heidän haluaan tehdä parhaansa työssään. Tämän katsotaan edistävän myös työpaikkojen menestystä pitkällä tähtäimellä. (Hakanen, 2011, s. 76) Palveleva johtaminen vaikuttaa myös positiivisesti työntekijöiden asenteisiin työtään kohtaan, työhön sitoutumiseen, työn tuloksellisuuteen ja itsensä toteuttamiseen. (van Dierendonck, 2011, ss. 1248–1250).

Palveleva johtaminen lisää työpaikalla luottamusta, luovuutta, työhön sitoutumista ja oikeudenmukaisuuden kokemusta. Samoin sillä on vaikutusta tehokkuuteen ja tiimien innovatiivisuuteen ja työntekijöiden kokemaan työn imuun. (Työterveyslaitos, n. d.) Palveleva johtaminen vähentää myös työuupumusoireiden riskiä, mikä voi osaltaan auttaa sopeutumaan esimerkiksi muutoksiin ja epävarmuuteen (Hakanen, 2021).

2.1.5 Yhteenveto palvelevan johtamisen ulottuvuuksista

Spearsin ja Van Dierendonckin ja Nuijtenin määritelmien perusteella palvelevassa johtamisessa voidaan eritellä esimerkiksi seuraavia ulottuvuuksia: 1) kuuntelu ja empatia, ihmisten hyväksyminen, 2) voimaannuttaminen ja vastuuttaminen ja sitoutuminen ihmisten kasvuun sekä 3) suunnan näyttäminen, ennakointi ja yhteisön rakentaminen. Nämä ulottuvuudet on eritelty kuvassa 1.

Kuunteluun ja empatiaan liittyvät esimerkiksi kumpaankin suuntaan toimiva vuorovaikutus ja luottamus, johtajan kyky hyväksyä työntekijät sellaisina kuin he ovat ja sallia virheiden tekemisen mahdollisuus. Palvelevan johtamisen myötä työntekijöistä voi tulla myös toistensa palvelijoita. Voimaannuttamiseen ja vastuuttamiseen kuuluu esimerkiksi se, että johtaja ohjaa ja kannustaa työntekijöitä, jotta he kehittyvät ammatillisesti ja ottavat vastuun oman työnsä tuloksista. Työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja samalla itseohjautuvuus paranee. Suunnan näyttäminen, ennakointi ja yhteisön rakentaminen liittyvät pitemmän tähtäimen tavoitteisiin, tavoitteena yhteisöllisyyden parantaminen organisaatiossa, yrityksen menestyminen ja lopulta suurempi hyvä koko yhteiskunnassa. (Hakanen, 2012)

Kuva 1. Palvelevan johtamiset piirteet Spearsin ja Van Dierendonckin mukaan sekä tässä työssä käsiteltävät palvelevan johtamisen ulottuvuudet.

Spears	Van Dierendonck ja Nuijten	Palvelevan johtamisen ulottuvuudet
kuunteleminen	voimaannuttaminen	
empatia	vastuuttaminen	
parantaminen	syrjään astuminen	empatia, ihmisten hyväksyminen
tietoisuus	nöyryys	
suostuttelu	aitous	
käsitteellistäminen	rohkeus	voimaannuttaminen, vastuuttaminen, sitoutuminen ihmisten kasvuun
ennakointi	ihmisten hyväksyminen	suunnan näyttäminen, yhteisön rakentaminen
suunnan näyttäminen	suunnan näyttäminen	
sitoutuminen ihmisten kasvuun		
yhteisön rakentaminen		

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella palvelevan johtamisen ilmenemistä sekä johtajan että johdettavan näkökulmasta, keskittyen kolmen edellä mainitun ulottuvuuden eli empatian ja kuuntelemisen, voimaannuttamisen ja vastuuttamisen sekä suunnannäyttämisen ja yhteisön rakentamisen ilmenemiseen. Tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, miten palveleva johtaminen mahdollisesti vaikuttaa positiivisen työntekijäkokemuksen syntymiseen.

2.2 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan työntekijän ajatuksia ja tunteita työtään, työympäristöään ja työnantajaansa kohtaan. Työntekijäkokemus syntyy, kun ajatuksia ja tunteita herää erilaisissa työnantajan ja työntekijän vuorovaikutustilanteissa. Näitä vuorovaikutustilanteita voivat olla esimerkiksi tavoitekeskustelu esihenkilön kanssa tai pienemmät, jokapäiväiseen työntekoon liittyvät tilanteet. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 22, 77)

Morganin ja Goldsmithin (2017) mukaan työntekijäkokemusta voidaan tarkastella sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta, ja nämä näkökulmat ovat osittain päällekkäisiä.

Molemmilla, sekä työntekijällä että työnantajalla on vaikutuksensa työntekijäkokemuksen syntyyn. Työntekijän näkökulmasta työntekijäkokemus tarkoittaa sitä, millaista yrityksessä on työskennellä. Työnantajan näkökulma on enemmänkin sitä, mitä yritys uskoo, että työntekijöiden todellisuuden tulisi olla ja millaiseksi sitä pyritään mahdollisesti muokkaamaan. Työntekijäkokemuksessa kohtaavat työntekijän odotukset, tarpeet ja halut ja yrityksen niitä koskeva suunnitelma. Työnantajan on myös mahdollista tietoisesti pyrkiä kehittämään ja johtamaan työntekijäkokemuksen muodostumista. (Morgan & Goldsmith, 2017, ss. 7–9)

2.2.1 Työntekijäkokemuksen osa-alueet

Huhta ja Myllyntaus (2021) erittelevät työntekijäkokemuksen osa-alueet seuraavasti: yrityksen olemassaolon tarkoitus ja työn merkityksellisyys, työpaikan kulttuuri, johtaminen, hyvinvointi, sosiaalinen ympäristö, työn ominaispiirteet, fyysinen ympäristö sekä työvälineet. Toisaalta Morganin ja Goldsmithin mukaan työntekijäkokemukseen liittyy kolme työpaikan ympäristöä, joita ovat teknologinen, kulttuurinen ja fyysinen ympäristö. Kulttuurinen ympäristö eli organisaatiokulttuuri muodostuu työpaikalle joka tapauksessa, mutta sitä voidaan pyrkiä kehittämään toivottuun suuntaan. (Morgan & Goldsmith, 2017, s. 89)

MIT:n tekemän kansainvälisen tutkimuksen perusteella työntekijäkokemuksen osa-alueita ovat työn kompleksisuus, johon vaikuttavat työpaikalla käytössä oleva teknologia ja prosessit sekä johtamis- ja käyttäytymisnormit, jotka parhaimmillaan tukevat luovuutta, yhteistyötä ja voimaantumista. Työntekijäkokemuksessa on siis kyse siitä, miten sujuvaa tai hankalaa työpaikalla on tehdä töitä. Työhyvinvointi on kirjoittajien mukaan kuitenkin työntekijäkokemuksesta erillinen käsite. Hyvällä työntekijäkokemuksella on tutkimuksen perusteella positiivista vaikutusta yrityksen innovatiivisuuteen, kannattavuuteen ja asiakastytytyvyyteen. (Dery & Sebastian, 2017, s. 1–2)

2.2.2 Työntekijäkokemus työsuhteen eri vaiheissa

Työntekijäkokemus alkaa muodostua jo ennen työsuhteen alkua, ja tällöin siihen vaikuttavat hakijan mielikuva yrityksestä, rekrytointiprosessin sujuvuus ja työsuhdetta edeltävät odotukset työnantajaa kohtaan. Työsuhteen aikana työntekijäkokemuksen syntyyn

vaikuttavat perehdyttäminen, esimiestyö, työhyvinvointi, turvallisuus, motivointi, työn merkityksellisyys, palkka, osaamisen kehittäminen, työyhteisö ja mahdollisuus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. On hyvä ottaa huomioon, että työntekijäkokemuksen muodostuminen jatkuu vielä työsuhteen päättämisen jälkeenkin. (Kaihua ym., 2020, s. 8–9)

2.2.3 Positiivinen työntekijäkokemus

Positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisen kannalta avaintekijöitä ovat työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen, persoonallisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen, avoin keskusteleminen ja tiedottaminen, yhteisten pelisääntöjen sopiminen ja työhyvinvointiin panostaminen (Kaihua ym., 2020, s. 8–9).

Työntekijän ja työnantajan arvomaailmojen kohtaamisella on myös huomattava vaikutus positiivisen työntekijäkokemuksen syntyyn, koska yleensä ihmiset haluavat työskennellä organisaatiossa, jonka arvot vastaavat heidän omia arvojaan. Siihen, millainen työntekijäkokemus henkilölle syntyy, vaikuttavat myös työpaikan käytännöt sekä vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä. Tasa-arvoinen kohtelu ja molemminpuolinen luottamus edistävät positiivisen työntekijäkokemuksen syntymistä. (Kaihua ym. 2020, s. 8)

Hyvän työntekijäkokemuksen syntymisen kannalta tärkeää on se, että työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja omia tavoitteitaan vastaavaksi ja että työssä on mahdollisuus kehittyä. Positiiviseen työntekijäkokemukseen vaikuttavat myös työyhteisön yhteishenki ja yhteistyö. Lisäksi työntekijä kokee, että hänen työpanostaan ja osaamistaan arvostetaan, johdon ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus toimii ja työntekijöitä kuunnellaan. (Vuori, n. d.)

Positiivinen työntekijäkokemus voidaan saavuttaa keskittymällä työntekijöiden vahvuuksiin, minkä kautta he kokevat onnistumisia työssään. Positiivinen työntekijäkokemus vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin, uuden oppimiseen ja sen avulla he voivat menestyä niin työarjessa kuin organisaation strategiassa ja kulttuurissakin. (Kaihua ym. 2020, s. 8)

Positiivisella työntekijäkokemuksella on Vuoren (n. d.) mukaan vaikutusta myös asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen tuloksellisuuteen, työnantajamaaineeseen ja työntekijöiden pysyvyyteen eli sitoutumiseen yritykseen.

Positiivisen työntekijäkokemuksen syntymiseen vaikuttavat tekijät on esitelty kuvassa 2. Samoin kuin palvelevassa johtamisessa, myös positiivisessa työntekijäkokemuksessa voidaan eritellä kolmenlaisia teemoja. Positiivisessa työntekijäkokemuksessa näitä ovat mielestäni seuraavat: kehittymismahdollisuuksiin, henkilökohtaisiin vahvuuksiin ja työn merkityksellisyyteen liittyvät, molemminpuoliseen luottamukseen ja yhteistyöhön liittyvät sekä vuorovaikutukseen ja tiedottamiseen liittyvät teemat.

Kuva 2. Positiivisen työntekijäkokemuksen syntymiseen vaikuttavat tekijät.

Kehittymismahdollisuudet, työn merkityksellisyys	Yhteistyö ja luottamus	Molemminpuolinen vuorovaikutus
yksilöllinen huomioiminen	yhteisten pelisääntöjen sopiminen	vuorovaikutus
persoonallisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen	molemminpuolinen luottamus	työntekijöitä kuunnellaan
työn merkityksellisyys	yhteistyö	avoin keskusteleminen ja tiedottaminen
kehittymismahdollisuudet	tasa-arvoinen kohtelu	
työpanoksen ja osaamisen arvostaminen	yhteishenki	

Yhteenvetona voidaan todeta, että työntekijäkokemuksella tarkoitetaan sitä, millaista yrityksessä on työskennellä. Tämän opinnäytetyön kannalta kiinnostavaa on palvelevan johtamisen mahdollinen vaikutus positiivisen työntekijäkokemuksen syntyyn.

Työntekijäkokemukseen vaikuttavat myös työpaikalla käytössä oleva teknologia ja muut fyysisen työympäristön piirteet, mutta opinnäytetyössä tarkoitukseni on keskittyä enemmän työntekijäkokemuksen kulttuurisiin ja johtamiseen liittyviin piirteisiin. Positiivisen työntekijäkokemuksen syntymisen kannalta tärkeää mielestäni on työntekijän kokema työn merkityksellisyys, kehittymismahdollisuudet, yhteishenki, osaamisen ja työpanoksen arvostus, vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä sekä kuulluksi tuleminen. Tämän työn kannalta mielenkiintoista on se, voiko palvelevan johtamisen ulottuvuuksien ja positiivisen työntekijäkokemuksen syntymiseen vaikuttavien tekijöiden välille löytää yhteyttä.

3 Aineisto ja menetelmät

Esittelen tässä luvussa opinnäytetyössä käyttämäni menetelmät sekä opinnäytetyöhön valikoituneen aineiston ja sen valintakriteerit. Tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt kuvailevaa eli narratiivista kirjallisuuskatsausta ja aineiston analyysissa sisällönanalyysia, jonka avulla aineisto on järjestetty johtopäätöksiä varten. Kirjallisuuskatsauksen aineisto muodostuu aihetta käsittelevistä opinnäytetöistä, eli yamk-opinnäytetöistä, pro gradu -töistä sekä väitöskirjoista.

3.1 Kirjallisuuskatsaus menetelmänä

Kirjallisuuskatsaus on tutkimusmenetelmä, jossa tutkimuksen aineistona käytetään aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia. Aineiston pohjalta tunnistetaan, arvioidaan, tulkitaan ja yhdistetään olemassa olevaa tietoa. Tämän perusteella tehdään johtopäätökset ja vastataan tutkimuskysymykseen. Kirjallisuuskatsauksen lajeja ovat narratiivinen, integratiivinen ja systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi. Kirjallisuuskatsaus on monimenetelmällinen ja analyttinen tutkimustapa. Monimenetelmällisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen aineistona voidaan käyttää sekä kvantitatiivisella että kvalitatiivisella menetelmällä tehtyjä tutkimuksia. (Vilkka, 2023, s. 10)

Vilkan (2023) mukaan kirjallisuuskatsaus etenee prosessina, jonka vaiheita ovat tutkimusten hakeminen, sopivien tutkimusten valikointi, niiden kriittinen lukeminen ja arviointi, muistiinpanojen tekeminen alkuperäistutkimuksista, tutkimusten analyysi eli tietojen vertailu sekä lopulta tietojen yhdistäminen uuden tiedon tuottamiseksi.

Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena voi hänen mukaansa olla esimerkiksi käytäntöjen ohjaaminen, ohjeistaminen, suositusten rakentaminen ja erilaisten työkalujen tai menetelmien löytäminen. Toisaalta voidaan kuvata, mitä tutkimusten avulla jo tiedetään aiheesta tai etsiä aukkoja aiheen tutkimuksessa. Tavoitteena voi olla myös luoda uusia tutkimuskysymyksiä, näkökulmia tai menetelmällisiä lähestymistapoja tietyn ilmiön ymmärtämiseksi. (Vilkka, 2023, s. 11)

Narratiivisessa eli kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa aikaisemmista tutkimuksista etsitään vastauksia siihen, mitä kyseisestä ilmiöstä tiedetään, mitkä ovat ilmiön keskeiset käsitteet ja

mitkä ovat käsitteiden keskinäiset suhteet. (Vilkka, 2023, s. 18) Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on muita katsaustyypppejä vapaampi tiedonhaun ja aineiston valintakriteerien määrittelyn suhteen. Aineistoon perehtyessä tietämys laajenee vähitellen. Koska prosessiin kuuluu syventyvää lukemista, luetun ymmärtämistä ja subjektiivista tulkintaa, myös tutkimuskysymyksiä voidaan tarvittaessa täsmentää ja tarkentaa katsausprosessin aikana. (Efron & Ravid, 2019, s. 31)

Sen sijaan systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tietoa yhdistetään suuresta määrästä aikaisempia tutkimuksia. Tutkimuskysymys on täsmällinen eikä muutu katsausprosessin aikana. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus sopii esimerkiksi tilanteeseen, jossa aiheesta on jo runsaasti aikaisempaa tutkimusta. (Efron & Ravid, 2019, s. 31, Vilkka, 2023, s. 24)

Integratiivinen kirjallisuuskatsauksessa aineistoa ei seulota yhtä tarkasti kuin systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa, mutta toisaalta ote aineiston kokoamisesta on kriittisempi ja järjestelmällisempi kuin narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa. Siinä on sekä narratiivisen että systemaattisen katsauksen piirteitä. Sen aineisto voi sisältää sekä empiiristä että teoreettista kirjallisuutta. (Vilkka 2023, s. 24)

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan narratiivinen eli kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Tavoitteena on kuvata tutkittavien ilmiöiden eli palvelevan johtamisen ja positiivisen työntekijäkokemuksen mahdollista keskinäistä suhdetta sekä löytää aineistosta käytänteitä, joilla palveleva johtaminen ilmenee ja voi vaikuttaa positiivisen työntekijäkokemuksen syntymiseen. Opinnäytetyön tutkimusaineisto ei ole käynyt läpi yhtä systemaattista seulontaa kuin esimerkiksi systemaattisessa tai integratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa. Tavoitteena onkin kuvailla tutkittavia ilmiöitä ja niiden keskinäisiä suhteita.

3.2 Kirjallisuuskatsauksen aineisto

Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen aineisto voi koostua vertaisarvioitujen tutkimusten lisäksi esimerkiksi julkisyhteisöjen selvityksistä ja valtion virastojen, kansalaisjärjestöjen tai erilaisten asiantuntijaorganisaatioiden julkaisuista. Toisaalta aineistona voidaan käyttää myös esimerkiksi opinnäytteitä ja väitöskirjoja. (Vilkka, 2023, s. 28)

Tässä opinnäytetyössä aineistona on käytetty opinnäytetöitä eli pro gradu -töitä, yamk-opinnäytetöitä sekä väitöskirjoja. Opinnäytetyöt on haettu finna.fi-tietokannasta käyttäen hakusanoja ”palveleva johtaminen” tai ”palveleva johtajuus” ja ”työntekijäkokemus”. Koska tällä hakusanayhdistelmällä ei löytynyt riittävästi aineistoa, lähteitä haettiin myös pelkästään hakusanoilla ”palveleva johtaminen” ja ”palveleva johtajuus” ja löytyneestä aineistosta etsittiin lähteitä, jotka soveltuivat aihepiiriltään tähän opinnäytetyöhön. Näissä tutkimuksissa ei välttämättä mainittu käsitettä ”työntekijäkokemus”, mutta palvelevan johtamisen vaikutuksista löytyi yhteneväisyyksiä positiivisen työntekijäkokemuksen syntymiseen vaikuttaviin tekijöihin.

Opinnäytetöistä valikoitui tarkempaan selvitykseen kolmetoista opinnäytetyötä, joista yhdeksän soveltui aihepiiriltään tähän selvitykseen. Aihepiirin lisäksi valintakriteerinä oli julkaisuajankohta. Selvitykseen pyrittiin valitsemaan mahdollisimman tuoreita opinnäytteitä. Valittujen töiden julkaisuvuosi vaihteli välillä 2018–2023.

Opinnäytetyön aineistoksi valittiin tutkimuksia, joissa palvelevaa johtajuutta oli tutkittu henkilöstön näkökulmasta ja tutkimuksia, joissa palvelevaa johtajuutta oli tutkittu esihenkilöiden näkökulmasta. Työntekijöiden näkökulmasta palvelevaa johtamista oli selvitetty kuudessa tutkimuksessa ja esihenkilöiden näkökulmasta neljässä tutkimuksessa. Yhteensä lähteitä oli yhdeksän, koska yhdessä tutkimuksessa palvelevaa johtamista oli selvitetty sekä työntekijöiden että esihenkilöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyön aineisto koostui seuraavaksi luetelluista tutkimuksista. Halonen (2019) on tutkinut pro gradu -työssään palvelevaa johtajuutta organisaation lähijohtajuudessa. Työn aineisto on kerätty haastatteluilla terveydenhuollon organisaatiossa. Manninen (2021) on selvittänyt opinnäytetyössään (YAMK) palvelevaa johtajuutta työn mielekkyyden lisääjänä kehitysvammaisten asumisyksikössä. Tutkimuksen aineisto oli kerätty osallistavilla menetelmillä ja delfoi-tutkimuksella. Roivanen (2022) on selvittänyt opinnäytetyössään (YAMK) palvelevan johtamisen vaikutusta työntekijöiden työhön sitoutumiseen ikääntyneiden hoivapalveluissa kyselytutkimuksen avulla. Kebabci (2020) on tutkinut pro gradu -työssään palvelevan johtamisen vaikutusta seurakunnassa haastatteluiden avulla. Korkeaniemi (2020) on selvittänyt pro gradu -työssään työn voimavaroja ja palvelevaa

johtajuutta varhaiskasvatuksen työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisessa. Aineisto on hankittu kyselytutkimuksella.

Rytkönen (2019) on tutkinut väitöskirjassaan palvelevaa johtajuutta varhaiskasvatuksessa. Aineisto on kerätty kyselyillä, haastatteluilla ja kirjoitustehtävien avulla. Paukkeri (2023) on tutkinut pro gradu -työssään johtajien käsitystä finanssialalla haastatteluiden avulla. Koivu (2021) on selvittänyt pro gradu -työssään palvelevaa johtajuutta ja myötätunnon näkymistä johtajien työssä. Tutkimusmenetelmänä oli käytetty haastatteluja. Ilmiö (2018) on tutkinut kunta-alan organisaatiossa esimiestyön merkitystä työn imuun pro gradu -työssään haastatteluiden avulla. Halonen, Manninen, Roivanen, Kebabci ja Korkeaniemi ovat käyttäneet töissään työntekijöiden näkökulmaa ja Paukkeri, Koivu ja Ilmiö esihenkilöiden näkökulmaa. Rytkösen väitöskirjassa palvelevaa johtajuutta on tutkittu sekä esihenkilöiden että henkilöstön näkökulmasta.

3.3 Aineiston analyysi

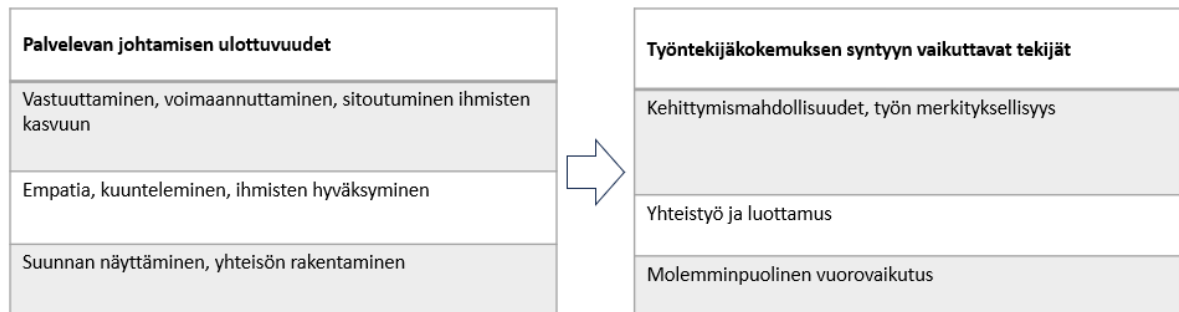
Aineiston analysoinnissa on käytetty sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin avulla aineisto voidaan järjestää tiiviiseen ja selkeään muotoon pyrkien samalla säilyttämään sen tutkimuskysymyksen kannalta keskeinen informaatio. Sen tarkoituksena on muodostaa selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysin avulla aineisto voidaan järjestää johtopäätösten tekemistä varten. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108).

Kirjallisuuskatsauksen aineisto on luokiteltu teoriaosuudessa määriteltujen palvelevan johtamisen ja positiivisen työntekijäkokemuksen ulottuvuuksien mukaan. Aineistosta on etsitty ilmaisuja, joiden perusteella on voitu päätellä, että palvelevalla johtamisella voisi olla vaikutuksia positiivisen työntekijäkokemuksen syntyyn. Esimerkiksi palveleva johtaja on voinut kannustamisen avulla saada työntekijän kokemaan, että hänen tekemänsä työ on merkityksellistä. Tällöin ilmaisu on tulkittu niin, että palveleva johtaja on voimaannuttamisen avulla vaikuttanut työntekijän kokemaan työn merkityksellisyyteen. Työn merkityksellisyys on yksi positiivisen työntekijäkokemuksen syntyyn vaikuttavista tekijöistä. Näin esimerkiksi voimaannuttamisen ja työn merkityksellisyyden yhdistävät ilmaisut on koottu samaan luokkaan. Aineistosta on lisäksi poimittu käytäntöjä tai keinoja, joilla palveleva johtaminen ilmenee tai joilla palveleva johtaja voi vaikuttaa positiivisen työntekijäkokemuksen syntyyn.

4 Tulokset

Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli selvittää, löytyykö palvelevan johtamisen ulottuvuuksien ja positiivisen työntekijäkokemuksen syntymiseen vaikuttavien piirteiden välille yhteyttä. Näitä positiivisen työntekijäkokemuksen syntyyn liittyviä piirteitä olivat kehittymismahdollisuudet ja työn merkityksellisyys, yhteistyö ja luottamus sekä molemminpuolinen vuorovaikutus (Kuva 3).

Kuva 3. Palvelevan johtamisen ulottuvuudet ja positiivisen työntekijäkokemuksen syntyyn vaikuttavat tekijät.



Palvelevan johtamisen näkökulmasta aineistoa analysoitiin käyttäen voimaannuttamisen ja vastuuttamisen, empatian ja kuuntelemisen sekä suunnan näyttämisen ja yhteisön rakentamisen ulottuvuuksia. Kirjallisuuskatsauksen aineiston perusteella voimaannuttaminen ja vastuuttaminen näytti vaikuttavan työntekijän kokemiin kehittymismahdollisuuksiin ja työn merkityksellisyyteen.

Aineiston perusteella empatian ja kuuntelemisen sekä yhteistyön ja luottamuksen välillä oli myös havaittavissa yhteys. Samoin empatian ja kuuntelemisen sekä työntekijöiden kokemien kehittymismahdollisuuksien ja työn merkityksellisyyden välille löytyi yhteys. Suunnan näyttäminen ja yhteisön rakentaminen näytti myös vaikuttavan luottamukseen ja yhteishenkeen. Näissä neljässä yhdistelmässä mainintoja kertyi eniten, joten tulokset näihin liittyen on esitelty seuraavaksi. Kuvassa 4 on esitelty aineistosta koottuja esimerkkejä kuhunkin yhdistelmään liittyen.

Kuva 4. Palvelevan johtamisen ulottuvuuksien ja positiivisen työntekijäkokemuksen syntymiseen vaikuttavien piirteiden yhteneväisyyksiä.

	Työntekijäkokemus: kehittymismahdollisuudet ja työn merkityksellisyys (kehittymismahdollisuudet, työn merkityksellisyys, työpanoksen ja osaamisen arvostaminen, yksilöllinen huomioiminen sekä persoonallisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen)	Työntekijäkokemus: luottamus ja yhteishenki (yhteisten pelisääntöjen sopiminen, molemminpuolinen luottamus, yhteistyö ja yhteishenki sekä tasa-arvoinen kohtelu)
Palveleva johtaminen: voimaannuttaminen ja vastuuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Annetaan yksilöllisten kykyjen mukaisia vastuita - Kannustetaan käyttämään omia vahvuuksiaan ja kouluttautumaan ammatillisesti - Työntekijöillä mahdollisuus vaikuttaa omaan työtä koskeviin päätöksiin 	
Palveleva johtaminen: empatia ja kuunteleminen, ihmisten hyväksyminen	<ul style="list-style-type: none"> - Osoitetaan työntekijän olevan tärkeä ja arvokas yrityksessä - Huomioidaan yksilölliset piirteet ja erilaiset elämäntilanteet 	<ul style="list-style-type: none"> - Kuunnellaan ja otetaan huomioon kaikkien mielipiteet - Virheiden tekemistä ei tarvitse pelätä - Esihenkilö tavoitettavissa ja haluaa tutustua työntekijöihin
Palveleva johtaminen: suunnan näyttäminen ja yhteisön rakentaminen		<ul style="list-style-type: none"> - Yhteiset tavoitteet lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta - Avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen - Edistetään tasapuolisuutta

Suunnan näyttämisen ja molemminpuolisen vuorovaikutuksen yhdistelmä sai myös joitakin mainintoja. Samoin voimaannuttamisen ja vastuuttamisen ja luottamuksen ja yhteishengen yhdistelmä sai joitakin mainintoja, mutta niiden vähäisyyden vuoksi näitä yhdistelmiä ei ole

otettu mukaan tulosten käsittelyyn. Samoin empatian ja molemminpuolisen vuorovaikutuksen yhdistelmä sai joitakin mainintoja. Tulosten esittelystä jäi lopulta kokonaan pois työntekijäkokemuksen osio molemminpuolinen vuorovaikutus, koska analyysissa huomattiin, että siihen liittyvät ilmaisut sopivat paremmin muiden piirteiden, varsinkin yhteistyön ja luottamuksen alle. Teoriaosuudessa tehty rajausta täsmeytyi siis tältä osin, ja samankaltaiset sisällöt koottiin yhteen luokkaan.

4.1 Vastuuttaminen ja voimaannuttaminen

Voimaannuttamisen avulla johtaja ohjaa ja kannustaa työntekijöitä, jotta he kehittyvät ammatillisesti. Sen avulla kannustetaan työntekijää itsensä johtamiseen ja kehittämiseen ja omien vahvuuksiensa hyödyntämiseen, samalla kun rohkaistaan työntekijää aloitteellisuuteen ja uudistushakuisuuteen sekä tuetaan työntekijän itsearvostusta ja ammatillista pystyvyyttä. Vastuuttamisen avulla työntekijälle kerrotaan, mitä häneltä odotetaan, minkä jälkeen työntekijä on itse vastuussa omasta työsuorituksestaan. (Hakanen, 2012)

Positiivisen työntekijäkokemuksen syntyyn vaikuttavia tekijöitä taas ovat kehittymismahdollisuudet, työn merkityksellisyys, työpanoksen ja osaamisen arvostaminen, yksilöllinen huomioiminen sekä persoonallisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen (Kaihua ym., 2020, s. 8–9; Vuori, n. d.).

4.1.1 Vastuuttamisen ja voimaannuttamisen vaikutus kehittymismahdollisuuksiin ja työn merkityksellisyyteen työntekijöiden näkökulmasta

Kirjallisuuskatsauksen aineiston perusteella työntekijän yksilöllisiä vahvuuksia voidaan hyödyntää, kun esihenkilö näkee nämä vahvuudet, luottaa työntekijöiden ammattitaitoon ja antaa yksilöllisiä kykyjä vastaavia odotuksia ja vastuuta (Manninen, 2021, s. 42). Vastuuta antamalla voidaan kannustaa itseohjautuvaan työskentelyyn (Halonen, 2019, s. 66). Esihenkilö luottaa työntekijöiden ammatilliseen pystyvyyteen, ja parhaimmillaan työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa sekä oman työnsä kehittämiseen että oman työyhteisönsä asioihin (Rytkönen, 2019, s. 101–102). Työntekijöiden mielipiteitä arvostetaan työn kehittämisessä (Korkeaniemi, 2020, s. 47). Vastuuttaminen näkyy myös siinä, että

työntekijöillä on vapaus päättää siitä, miten he omaa työtään tekevät ja tehdä päätöksiä. Toisaalta työntekijät voivat kokea liian vastuuttamisen haitallisenakin, esimerkiksi tilanteessa, jossa asiantuntijavastuuta on siirretty työntekijöille. (Kebabci, 2020, s. 62)

Kirjallisuuskatsauksen aineistossa näkyi kannustaminen, positiivisen palautteen antaminen sekä kiittäminen keinoina voimaannuttaa työntekijöitä. Esihenkilö voi esimerkiksi kannustaa työntekijää osaamista kehittäviin koulutuksiin. Toisaalta jos ehdotettu koulutus ei tue omaa työnkuvaa, se ei innosta uuden oppimiseen. Myös riittämätön perehdytys voi haitata työssä kehittymistä. (Halonen, 2019, s. 64)

Johtaja voi tarjota kehittymismahdollisuuksia rohkaisemalla uusiin toimintatapoihin, oppimaan uutta ja kehittymään (Manninen, 2021, s. 41). Esihenkilö voi kannustaa alaisiaan käyttämään omia vahvuuksiaan ja kouluttautumaan ammatillisesti (Kebabci, 2020, s. 57). Kannustamisen ja positiivisen palautteen avulla esihenkilö voi viestiä siitä, että hän luottaa työntekijän kykyihin ja tämän mahdollisuuksiin kehittää omaa työtään (Rytkönen, 2019, s. 103). Voimaannuttamisen avulla tarjotaan mahdollisuuksia hyödyntää omia yksilöllisiä vahvuuksiaan ja kehittymismahdollisuuksiaan, mikä voi johtaa positiivisen työntekijäkokemuksen syntyyn.

Esihenkilön puheilla ja teoilla osoittama kannustus lisää työntekijän kokemusta työn mielekkyydestä (Manninen, 2021, s. 41). Kannustuksen ja tunnustuksen koettiin myös lisäävän motivaatiota, vahvistavan ammattitaitoa ja osaamista. Positiivinen palaute kohotti työntekijän itsevarmuutta ja auttoi jaksamaan työssä (Korkeaniemi, 2020, s. 45). Tämä näkyi myös siinä, että johtaja arvosti työntekijän tekemää työtä ja luotti tämän ammattitaitoon. Tärkeää kuitenkin olisi, että erityyppiset työtehtävät saisivat yhtä paljon arvostusta ja tunnustusta (Kebabci, 2020, s. 57). Osaamista ja ammattitaitoa ei myöskään aina osattu hyödyntää tarpeeksi hyvin ja vaikutusmahdollisuuksia päätöksentekoon ei ollut riittävästi. Asioista saatetaan päättää ylemmällä tasolla, jolloin työntekijästä voi tuntua, että muut tuntevat hänen työnsä paremmin kuin hän itse (Rytkönen, 2019, s. 115). Kannustus ja positiivinen palaute vaikuttavat työntekijän tunteeseen työn merkityksellisyydestä ja oman työn arvostuksesta, mutta toisaalta vaikutusmahdollisuuksien puute voi vaikuttaa näihin negatiivisesti.

4.1.2 Vastuuttamisen ja voimaannuttamisen vaikutus kehittymismahdollisuuksiin ja työn merkityksellisyyteen esihenkilöiden näkökulmasta

Ilmiön (2018, s. 74–75) mukaan esihenkilö voi vastuuttaa työntekijöitä ja tukea heidän kehittymismahdollisuuksiaan kannustamalla itsenäiseen ongelmanratkaisuun. Hän mahdollistaa työn tuunaamisen, ohjaa oikeaan suuntaan mutta ei anna valmiita vastauksia. Työntekijälle annetaan autonomiaa eli hän on vapaa päättämään tekemisistään ja vaikuttamaan omaa työtään koskeviin päätöksiin. Paukkerin (2023, s. 44) mukaan autonomia eli omaehtoisuus edellyttää sitä, että työntekijöillä on selkeät roolit ja vastuut. Työntekijät saavat olla oma itsensä ja saavat myös epäonnistua.

Palveleva johtaja voi voimaannuttaa ja tukea työntekijöiden kehittymistä antamalla heille tilaa kasvaa työssään. Huolehditaan siitä, että työntekijöillä on tarvitsemansa tieto, jonka jälkeen heillä on mahdollisuus oivaltaa itse asioita. Erilaisia työntekijöitä tuetaan ja valmennetaan yksilöllisesti ja heille annetaan edellytyksiä ja hallinnan tunnetta. (Paukkeri, 2023, s. 45, 50)

Aineistossa näkyi se, että esihenkilöt haluavat mahdollistaa työntekijöille ammatillisen kehittymisen ja onnistumisen kokemuksia. Tietoisuus siitä, mikä työntekijöitä motivoi, vaikuttaa koettuun työn mielekkyyteen. Samoin työn mielekkyyteen vaikuttaa itse työn sisältö. (Koivu, 2021, s. 40–41) Johtaja voi edistää työntekijän työmotivaatiota kuuntelemalla ja tämän osaamista arvostamalla. Johtaja voi myös kannustaa työntekijöitä antamaan palautetta (Rytkönen, 2019, s. 105) ja oppia itse myös työntekijöiltä (Paukkeri, 2023, s. 45).

4.2 Empatia ja kuunteleminen

Palveleva johtaja kuuntelee työntekijöitään ja pyrkii selvittämään, mikä ryhmän tahto on. Empaattinen palveleva johtaja pyrkii ymmärtämään työntekijöitään ja hyväksymään heidät sellaisina kuin he ovat. (Spears, 2010, ss. 27–29) Ihmisten hyväksymiseen liittyy myös empatia ja luottamus sekä virheiden hyväksyminen (Hakanen, 2012). Positiivisen työntekijäkokemuksen syntyyn vaikuttavia tekijöitä ovat yhteisten pelisääntöjen sopiminen, molemminpuolinen luottamus, yhteistyö ja yhteishenki sekä tasa-arvoinen kohtelu (Kaihua ym., 2020, s. 8–9; Vuori, n. d.).

4.2.1 Empatian ja kuuntelemisen vaikutus luottamukseen ja yhteishenkeen työntekijöiden näkökulmasta

Kirjallisuuskatsauksen aineiston perusteella se, että esihenkilö on tavoitettavissa ja kiinnostunut työntekijän asioista, lisää työntekijän luottamusta (Manninen 2021, s. 40). Esihenkilö kuuntelee ja pyrkii auttamaan, eikä työntekijää pelota mennä juttelemaan hänelle mihinkään asiaan liittyen (Kebabci, 2020, s. 60). Tämän voi katsoa liittyvän palvelevassa johtamisessa ilmenevään ihmisten hyväksymiseen. Virheiden tekemistä ei tarvitse pelätä eikä esihenkilö kanna niistä kaunaa (Kebabci, 2020, s. 61), minkä voi ajatella lisäävän keskinäistä luottamusta. Työntekijöiden ideoita ja mielipiteitä kuunnellaan tasapuolisesti, kaikkien mielipiteet otetaan huomioon ja niillä on vaikutusta työyhteisön kehittämiseen (Manninen, 2021, s. 39). Nämä kuvaavat mielestäni tasapuolisen kohtelun ja yhteishengen toteutumista työyhteisössä ja sitä kautta ne voivat edistää myös positiivisen työntekijäkokemuksen syntymistä. Lisäksi mainittiin, että empatia ja anteeksiantavuus edistäisi hyväksyvää toimintakulttuuria työyhteisössä (Rytkönen, 2019, s. 101).

4.2.2 Empatian ja kuuntelemisen vaikutus luottamukseen ja yhteishenkeen esihenkilöiden näkökulmasta

Esihenkilöitä koskevan aineiston perusteella tasa-arvoista kohtelua voidaan edistää esimerkiksi osoittamalla, että jokainen saa ilmaista mielipiteensä. Johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa yhteishenkeen edistämällä avoimen työyhteisön syntymistä. Yhteistyötä työntekijöiden kanssa auttaisi se, että esihenkilöllä on hyvä ihmistuntemus. (Koivu, 2021, s. 30, 42, 45,) Luottamus ilmenee siten, että johtaja luottaa työntekijän kykyihin ja siihen, että tämä tekee parhaansa. Ihmiset saavat olla eri mieltä ja tehdä virheitäkin. Johtaja kuuntelee ja on kiinnostunut työntekijän asioista. (Paukkeri, 2023, s. 40, 45). Luottamuksen vallitessa johtaja voi tuoda esiin ja keskustella myös vaikeista aiheista (Ilmiö, 2018, s. 73).

4.2.3 Empatian ja kuuntelemisen vaikutus kehittymismahdollisuuksiin ja työn merkityksellisyyteen

Empatialla ja kuuntelemisella oli työntekijöiden näkemyksiä koskevan aineiston perusteella vaikutusta myös kehittymismahdollisuuksiin ja kokemukseen työn merkityksellisyydestä.

Kuunteleminen vaikuttaa siihen, miten mielekkääksi työntekijä kokee työnsä (Manninen, 2021, s. 39), antaa tunteen, että työntekijä voi vaikuttaa työhönsä ja että johtaja luottaa työntekijän kykyihin (Rytkönen, 2019, s. 101). Kuitenkin tässä aineistossa oli tähän teemaan liittyen vain yksittäisiä mainintoja työntekijöiden näkökulmasta.

Kirjallisuuskatsauksen aineiston perusteella esihenkilöiden mielestä on tärkeää, että esihenkilö ymmärtää ja huomioi työntekijöiden yksilölliset piirteet ja erilaiset elämäntilanteet. Hän ymmärtää asioita laajemmasta näkökulmasta ja sitä, miten ne vaikuttavat yksilöllisesti (Koivu, 2021, s. 30, 32). Kuuntelemalla pyritään hyödyntämään työntekijöiden persoonallisia vahvuuksia ja osaamista (Ilmiö, 2018, s. 75). Johtaja pyrkii myös osoittamaan omalla esimerkillään, että jokainen työntekijä tekee merkityksellistä ja arvokasta työtä osana kokonaisuutta (Rytkönen, 2019, s. 104). Kokemus oman työn arvostuksesta ja merkityksellisyydestä sekä yksilöllinen huomioiminen edistää positiivisen työntekijäkokemuksen syntymistä.

4.3 Suunnan näyttäminen ja yhteisön rakentaminen

Suunnan näyttäminen ja yhteisön rakentaminen liittyvät pitemmän tähtäimen tavoitteisiin, tavoitteena yhteisöllisyyden parantaminen organisaatiossa, yrityksen menestyminen ja lopulta suurempi hyvä koko yhteiskunnassa. (Hakanen, 2012) Positiivisen työntekijäkokemuksen syntyyn vaikuttavia tekijöitä taas ovat yhteisten pelisääntöjen sopiminen, molemminpuolinen luottamus, yhteistyö ja yhteishenki sekä tasa-arvoinen kohtelu (Kaihua ym., 2020, s. 8–9; Vuori, n. d.).

4.3.1 Suunnan näyttämisen ja yhteisön rakentamisen vaikutus luottamukseen ja yhteishenkeen työntekijöiden näkökulmasta

Kirjallisuuskatsauksen työntekijöitä koskevassa aineistossa maininnat painottuivat enemmän käytännönläheisempään yhteisöllisyyden parantamiseen organisaatiossa kuin suurempiin yhteiskunnallisiin teemoihin. Sen perusteella yhdessä sovitut pelisäännöt selkeyttävät työntekoa (Korkeaniemi, 2020, s. 48). Mainittiin, että johtajien tärkein tavoite on se, että työntekijät onnistuvat työssään ja työyhteisö menestyy. Tasa-arvoiseen kohteluun liittyen toivottiin, että esihenkilö edistäisi tasapuolisuutta, reiluutta ja oikeudenmukaisuutta.

(Kebabci, 2020, s. 46, 62) Yhteishengen kannalta olisi tärkeää, että esihenkilö panostaisi positiivisen, kannustavan ja innostavan työilmapiirin luomiseen (Manninen, 2021, s. 43), jossa jokaiselle löytyisi oma paikkansa (Kebabci, 2020, s. 59). Johtaja pyrkii estämään erilaisten kuppikuntien synnyn ja ratkaisemaan konflikteja (Manninen, 2021, s. 44). Tämän voi katsoa vaikuttavan positiivisesti yhteishenkeen. Johtajalla on vastuu strategisen suunnan näyttämisessä, mutta koko työyhteisöllä on yhteisöllinen vastuu perustehtävän toteuttamisessa ja yhdessä sovittujen tavoitteiden saavuttamisessa (Rytkönen, 2019, s. 102).

4.3.2 Suunnan näyttämisen ja yhteisön rakentamisen vaikutus luottamukseen ja yhteishenkeen esihenkilöiden näkökulmasta

Kirjallisuuskatsauksen esihenkilöitä koskevan aineiston perusteella yhteiset tavoitteet lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tähän kuuluu esimerkiksi se, että kaikki otetaan mukaan yhteistyöhön. Esihenkilö voi omalla johtamisellaan ja esikuvana olemisellaan vaikuttaa koko työyhteisöön (Paukkeri, 2023, s. 46–47) esimerkiksi luomalla avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä (Ilmiö, 2018, s. 56). Yhteisöllisyys, oikeudenmukaisuus ja molemminpuolinen luottamus auttaa myös työyhteisön ongelmien selvittämisessä (Rytkönen, 2019, s. 108). Yhteistyöhön sisältyvät yhteiset tavoitteet, osallistaminen, kannustaminen sekä yhteisöllisyys (Paukkeri, 2023, s. 46). Johtaja näyttää suuntaa, luo yhteistä ymmärrystä, kirkastaa omat ja yrityksen tavoitteet työntekijöille sekä varmistaa tavoitteiden toteutumisen (Paukkeri, 2023, s. 50, Ilmiö, 2018, s. 56).

4.4 Palvelevan johtamisen keinoja, joilla voi vaikuttaa positiivisen työntekijäkokemuksen syntyyn

Kirjallisuuskatsauksen perusteella keinoja, joilla voidaan mahdollistaa työssä onnistumista, ovat muun muassa positiivinen palaute, tarvittavien resurssien ja osaamisen hankkiminen, koulutus, työtehtävien muokkaaminen tarvittaessa sekä kannustaminen itsenäiseen ongelmanratkaisuun mutta myös tukena oleminen tarvittaessa. (Ilmiö, 2018, s. 74, 76) Samoin kehityskeskustelut, joissa tulisi yksilöllisesti kuulluksi (Manninen, 2021, s. 39), onnistumisten huomioiminen, valmentaminen ja yksilöllisen tuen antaminen ovat keinoja voimaannuttaa työntekijöitä. Lisäksi voidaan tehdä osaamis- ja vahvuuskartoituksia ja niiden perusteella hyödyntää vahvuuksia esimerkiksi koulutusten avulla (Rytkönen, 2019, s. 105).

Keinoina empatian osoittamiseen aineistossa mainittiin aktiivinen kuuntelu ja ohjaaminen asiantuntijalle tarvittaessa (Koivu 2021, s. 34). Virheet käydään läpi alaisen kanssa ja pyritään siihen, että sama virhe ei enää toistuisi. Kun virheet on käsitelty, niihin ei enää palata. Yksilölliset tarpeet pyritään huomioimaan niin, että työtehtäviä ja vaativuustasoa voidaan muuttaa tarvittaessa. (Ilmiö, 2018, ss. 46–47, 75) Ongelmiin voidaan myös puuttua varhaisen puuttumisen mallin avulla (Koivu, 2021, s. 41). Muita keinoja olivat tavoitettavissa olo ja ajan järjestäminen kuuntelulle, vuorovaikutteisuus sekä molemminpuolinen avoimuus ja oppiminen (Paukkeri, 2023, s. 45). Lisäksi voidaan luoda rakenteita ja edellytyksiä säännöllistä palautekäytäntöä varten (Rytkönen, 2019, s. 105).

Keinoina yhteisöllisyyden parantamiseen mainittiin yhteiset kehittämis- ja virkistyspäivät ja yhteinen tekeminen myös työajan ulkopuolella. Muita keinoja olivat avoin ja riittävän ajoissa tapahtuva tiedottaminen sekä säännölliset tiimipalaverit. (Manninen, 2021, s. 43)

5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää aikaisemman tutkimuksen perusteella, vaikuttaako palveleva johtaminen positiivisen työntekijäkokemuksen syntymiseen. Kirjallisuuskatsauksessa käytettiin palvelevan johtamisen määritelmänä Spearsin (2010) ja van Dierendonckin ja Nuijtenin (2011) määritelmiä palvelevan johtamisen piirteistä. Tavoitteena oli selvittää asiaa palvelevan johtamisen kolmen ulottuvuuden eli vastuuttamisen ja voimaannuttamisen, empatian ja kuuntelemisen sekä suunnan näyttämisen ja yhteisön rakentamisen näkökulmasta.

Positiivisen työntekijäkokemuksen näkökulmasta taas kiinnostivat kehittymismahdollisuuksien ja työn merkityksellisyyden, luottamuksen ja yhteishengen sekä vuorovaikutuksen teemat. Positiivisen työntekijäkokemuksen piirteet perustuivat Kaihuan ym. (2020) ja Vuoren (n.d.) määritelmiin. Tutkimuskysymys oli: Miten palvelevalla johtamisella voidaan vaikuttaa positiivisen työntekijäkokemuksen syntymiseen?

Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että palvelevan johtamisen ja positiivisen työntekijäkokemuksen syntyyn vaikuttavien tekijöiden välille löytyi yhteyksiä.

Työntekijöiden näkökulmasta vastuuttaminen näkyi siinä, että työntekijöillä on vapaus päättää siitä, miten he omaa työtään tekevät ja tehdä päätöksiä. Työntekijät voivat päättää omista tekemisistään ja vaikuttaa myös omaa työtään koskeviin päätöksiin. Yksilöllisiä vahvuuksia voidaan hyödyntää, kun johtaja antaa näitä kykyjä vastaavia odotuksia ja vastuita. Vastuun antaminen kannustaa myös itseohjautuvaan työskentelyyn.

Autonomia viittaa mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhönsä ja ympäristöönsä niin, että voi suoriutua parhaalla mahdollisella tasolla (Maylett, 2014). Esihenkilöitä koskevan aineiston perusteella työntekijöitä voidaan vastuuttaa antamalla heille autonomiaa oman työnsä tekemiseen ja kannustamalla itsenäiseen ongelmanratkaisuun. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että työntekijöiden roolit ja vastuut ovat selkeät. Hakasen (2012) mukaan vastuuttamisen avulla työntekijöille kerrotaan, mitä heiltä odotetaan, minkä jälkeen he ovat itse vastuussa omasta suorituksestaan.

Työntekijöiden näkökulmasta voimaannuttaminen näkyi positiivisena palautteena ja kannustamisena. Työntekijöitä voidaan voimaannuttaa esimerkiksi kannustamalla heitä käyttämään omia vahvuuksiaan ja osallistumaan osaamista kehittäviin koulutuksiin. Koulutuksen on oltava kuitenkin omaa työnkuvaa tukevaa, jotta se kannustaisi uuden oppimiseen ja tukisi työntekijän kehittymismahdollisuuksia. Kannustaminen vaikuttaa myös työntekijän kokemukseen työn mielekkyydestä ja kohottaa itsevarmuutta ja motivaatiota. Omien vahvuuksien hyödyntäminen, kehittymismahdollisuudet ja työn merkityksellisyys ovat positiivisen työntekijäkokemuksen osatekijöitä. Työntekijät odottavat työltä aikaisempaa enemmän merkityksellisyyttä sekä kiinnostavia ja haastavia työtehtäviä (Salonen, 2023).

Esihenkilöiden näkökulmasta työntekijöitä voidaan voimaannuttaa tukemalla ja valmentamalla erilaisia työntekijöitä yksilöllisesti ja antamalla heille edellytyksiä ja hallinnan tunnetta oman työnsä tekemiseen. Esihenkilö voi mahdollistaa työntekijöille ammatillisen kehittymisen ja onnistumisen kokemuksia. Työntekijöitä voi voimaannuttaa myös tarjoamalla motivoivia, vahvuuksiin sopivia työtehtäviä sekä heidän osaamistaan ja työpanostaan arvostamalla. Tähän liittyviä positiivisen työntekijäkokemuksen osatekijöitä ovat yksilöllinen huomioiminen, kehittymismahdollisuudet ja työpanoksen arvostaminen.

Empatian ja kuuntelemisen voi kirjallisuuskatsauksen aineiston perusteella katsoa vaikuttavan työntekijöiden kokemaan luottamukseen ja yhteishenkeen ja sitä kautta positiivisen työntekijäkokemuksen syntyyn. Empatia ja kuunteleminen ilmenevät siten, että esihenkilö kuuntelee, on kiinnostunut työntekijän asioista ja pyrkii auttamaan. Virheiden tekemistä ei tarvitse pelätä. Työntekijöiden ideoita ja mielipiteitä kuunnellaan tasapuolisesti, kaikkien mielipiteet otetaan huomioon ja niillä on vaikutusta työyhteisön kehittämiseen. Maylettin (2014) mukaan työntekijän on tärkeä kokea yhteenkuuluvuutta työkavereiden, yrityksen, yrityksen mission ja arvojen sekä tekemänsä työn kanssa. Tämä vaikuttaa myös työntekijän sitoutumiseen työpaikkaan.

Esihenkilöiden näkökulmaa koskevan aineiston perusteella kuunteleminen ja kiinnostus työntekijöiden asioihin sekä erilaisten mielipiteiden ja virheidenkin salliminen kertovat empatian ja kuuntelemisen ilmenemisestä. Tulokset olivat siis samansuuntaisia kuin työntekijöidenkin näkemykset. Johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa yhteishenkeen myös esimerkiksi edistämällä avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin ja työyhteisön syntymistä.

Empatialla ja kuuntelemisella oli vaikutusta myös työntekijöiden kokemiin kehittymismahdollisuuksiin ja kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Esihenkilö voi vaikuttaa tähän huomioimalla työntekijöiden yksilölliset piirteet ja välillä hankalatkin elämäntilanteet. Hän voi kuuntelemalla hyödyntää työntekijöiden vahvuuksia ja osaamista sekä voi omalla esimerkillään osoittaa, että kukin työntekijä tekee merkityksellistä työtä.

Suunnan näyttämällä ja yhteisön rakentamisella oli aineiston perusteella vaikutusta luottamukseen ja yhteishenkeen. Työntekijöiden näkökulmasta esihenkilöltä odotettiin tasapuolista, reilua ja oikeudenmukaista kohtelua ja toivottiin, että hän edistäisi positiivisen, kannustavan ja innostavan työilmapiirin syntymistä ja pyrkisi ratkaisemaan konflikteja.

Esihenkilöiden näkökulmasta johtajan tehtävä on näyttää suuntaa, luoda yhteistä ymmärrystä, kirkastaa omat ja yrityksen tavoitteet työntekijöille sekä varmistaa tavoitteiden toteutuminen. Yhteiset tavoitteet ja avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen parantavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteisöllisyys, oikeudenmukaisuus ja molemminpuolinen luottamus auttavat myös työyhteisön ongelmien selvittämisessä.

Kirjallisuuskatsauksen aineistosta löytyi myös keinoja, joilla esihenkilö voi palvelevan johtamisen avulla vaikuttaa positiivisen työntekijäkokemuksen syntymiseen. Näitä keinoja olivat positiivinen palaute ja kannustaminen, työtehtäviä ja osaamista tukevan koulutuksen ja valmennuksen tarjoaminen, selkeät roolit ja vastuut, työtehtävien keventäminen tai vastuun kasvattaminen tarpeen mukaan, kannustaminen itsenäiseen ongelmanratkaisuun mutta myös yksilöllisten tarpeiden mukainen tukeminen tarvittaessa. Yksilöllisiä vahvuuksia voidaan kartoittaa kehityskeskustelujen tai osaamiskartoitusten avulla ja hyödyntää vahvuuksia sitten koulutuksen avulla.

Keinoja olivat myös tavoitettavissa olo, vuorovaikutteisuus, aktiivinen kuuntelu ja molemminpuolinen avoimuus ja oppiminen. Ongelmatilanteissa työntekijä voidaan ohjata tarvittaessa asiantuntijalle tai asiaa selvittää varhaisen puuttumisen mallin avulla. Virheet pyritään käymään yhdessä läpi ja oppimaan niistä, mutta käsiteltyihin virheisiin ei enää palata. Lisäksi voidaan luoda rakenteita ja edellytyksiä säännöllistä palautekäytäntöä varten. Yhteisöllisyyttä voidaan parantaa yhteisten kehittämisen- ja virkistyspäivien ja yhteisen tekemisen avulla. Muita keinoja olivat avoin ja riittävän ajoissa tapahtuva tiedotus ja yhteiset tiimipalaverit.

Palveleva johtajuus keskittyy nimensä mukaisesti enemmän johtajan ominaisuuksiin tai häneltä odotettuihin toimenpiteisiin, mikä näkyi myös tämän kirjallisuuskatsauksen tuloksissa. Kuitenkin työntekijöistä voi palvelevan johtamisen myötä tulla myös toistensa palvelijoita (Hakanen, 2016). Vuorovaikutteisuus ja työntekijöiden osuus esimerkiksi yhteisöllisyyden luomisessa tai positiivisen työntekijäkokemuksen syntymisessä olisi myös mielenkiintoinen tutkimuskohde. Toisaalta työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ja sitä koskeviin päätöksiin ovat usein rajalliset, mitä esimerkiksi organisaation rakenne tai hierarkia rajoittaa. On myös huomioitava, että palvelevassa johtajuudessa esihenkilöllä säilyy kuitenkin johtajan vastuu. Myöskään kaikille työntekijöille tai kaikkiin työtehtäviin ei sovi liiallinen vapaus tai vastuu. Palvelevalle johtajuudelle läheinen käsite jaettu johtajuus ottaa huomioon, että johtaminen toteutuu esihenkilön, alaisten, kontekstin ja tavoiteltujen päämäärien välisenä prosessina (Juuti, 2013, s. 13). Jaetun johtajuuden merkitystä työntekijäkokemukselle olisi myös mielenkiintoista tutkia.

Palvelevaan johtamiseen liittyy myös työn imun käsite. Sillä tarkoitetaan tarmokkuutta, omistautumista ja nautintoa työhön uppoutumisesta. Työntekijän kokema työn imu lisää hyvinvointia ja tuottaa parempia tuloksia työssä (Hakanen, 2011, ss. 6–7). Mielenkiintoista voisi olla tutkia myös työn imun vaikutusta positiivisen työntekijäkokemuksen syntymiseen.

6 Pohdinta

Aloitin opinnäytetyön tekemisen kesällä 2023 ja se valmistui saman vuoden marraskuun lopussa. Kesän käytin teoriapohjaan käyttämäni kirjallisuuteen perehtymiseen ja syksyn kirjallisuuskatsauksen aineiston etsimiseen, seulomiseen ja analysointiin. Jonkin verran haastetta opinnäytetyön tekemiseen toi se, että tein sitä töiden ohella. Toisaalta tämän prosessin myötä oppi paremmin säätelmään myös omaa ajankäyttöään.

Opinnäytetyöprosessi oli opettavainen, koska palvelevan johtamisen käsite ja teoria ei ollut minulle ennestään tuttua kuten ei tarkemmalta sisällöltään myöskään työntekijäkokemus. Opintojen aikana pidin henkilöstöjohtamisen kursseja ja ylimääräisiä kursseja organisaatiokulttuuriin liittyen kiinnostavina, ja palveleva johtaminen ja työntekijäkokemus liittyikin luontevasti tähän aihepiiriin. Koska aihepiiri on melko laaja, aiheen rajaaminen oli paikoitellen melko haastavaa ja aihetta olisi voinut olla tarpeen rajata enemmänkin. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus ja sisällönanalyysi menetelminä opettivat myös tekemään päätöksiä ja valitsemaan työn ja tutkimuskysymyksen kannalta oleellista ja hyödyllistä aineistoa ja rajaamaan pois ylimääräisiä teemoja.

Toimeksiantajan palautteen mukaan työ täytti toimeksiantajan tavoitteet. Opinnäytetyössä vastattiin tutkimuskysymykseen kirjallisuuskatsauksen ja valmisaineistojen kautta. Työn teoriaosuudessa onnistuttiin nostamaan palvelevan johtamisen osa-alueet ja ulottuvuudet esille. Hyvänä pidettiin myös sitä, että työntekijäkokemus oli valittu toiseksi näkökulmaksi ja luotu tarkasteltavat teemat, joita sitten käsiteltiin aineiston kautta. Tämä antoi hyvän perustan tälle aiheelle. Jatkotutkimuksen aiheeksi ehdotettiin esihenkilöiden ja työntekijöiden haastatteluja valittujen näkökulmien kautta.

Tässä opinnäytetyössä on pyritty noudattamaan eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Opetus- ja kulttuuriministeriön asettaman

tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisemien ohjeiden tavoitteena on edistää hyvien tieteellisten käytäntöjen ja tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen noudattamista. Näitä toimintatapoja ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioimisessa. Tässä opinnäytetyössä on pyritty noudattamaan näitä toimintatapoja. Aikaisempien tutkijoiden työ on otettu huomioon niin, että viittaukset on tehty asianmukaisesti ja alkuperäisille tutkimuksille on annettu niille kuuluva arvo. Opinnäytetyössä ei ole sepitetty tai vääristelty havaintoja tai plagioitu eli lainattu luvottomasti jonkun toisen tekstiä tai sen osaa. Samoin tutkimuksen tulokset on pyritty avaamaan tarkkaan ja huolellisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, ss. 6–9)

Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta on voitu arvioida reliabiliteetin ja validiteetin perusteella. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta ja validiteetilla sitä, että tutkimuksessa on tutkittu, sitä mitä on luvattu. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, laadullisessa tutkimuksessa toistettavuutta on kuitenkin vaikea todistaa, koska toinen tutkija voisi päätyä omien tulkintojensa tai menetelmiensä myötä erilaisiin johtopäätöksiin. Laadullisessa tutkimuksessa kokonaisuutta arvioidaan koherenssin eli tutkimuksen johdonmukaisuuden avulla. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 122–129) Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tekemisessä aineiston valinta ja tulkinta ovat osa subjektiivista prosessia. Tässä opinnäytetyössä aineiston koko oli melko suppea, eli yhdeksän tutkimusta, mutta kuitenkin sen perusteella löytyi kuitenkin yhtäläisyyksiä palvelevan johtamisen ja positiivisen työntekijäkokemuksen välille.

Kirjallisuuskatsauksen aineistonhaussa löytyi rajoitetusti palvelevaa johtamista ja työntekijäkokemusta käsitteinä suoraan yhdistävää tutkimusta. Aineiston valinnassa onkin käytetty sellaisia palvelevaa johtamista käsitteleviä tutkimuksia, joiden perusteella palveleva johtaminen on tulkintani mukaan vaikuttanut positiivisen työntekijäkokemuksen syntyyn vaikuttaviin tekijöihin. Kirjallisuuskatsauksen perusteella opinnäytetyö vastasi tutkimuskysymykseen, jonka tavoitteena oli selvittää, löytyykö valitun aineiston perusteella yhteyttä palvelevan johtamisen ja positiivisen työntekijäkokemuksen välille.

Lähteet

Dery, K. & Sebastian, I. M. (2017). *Building business value with employee experience*. MIT

Sloan School of Management. <https://www.avanade.com/-/media/asset/thinking/mit-research.pdf>

Efron, S. E. & Ravid, R. (2019). *Writing the Literature Review. A Practical Guide*. The Guilford Press.

Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos.

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hakanen, J. (2016). *Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin*. Työterveyslaitos,

Työpiste. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin>

Hakanen, J. (2021). *Palvelevaa johtamista korona-aikana – ja pitkälle sen jälkeen*.

Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/palvelevaa-johtamista-korona-aikana-ja-pitkalle-sen-jalkeen>

Halonen, K. (2019). *Palveleva johtajuus organisaation lähijohtajuudessa*. [pro gradu -työ,

Jyväskylän yliopisto]. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-201907033563>

Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus*. Alma Talent.

Ilmiö, P. (2018). *Esimiestyö: avain työn imuun*. [pro gradu -työ, Lappeenrannan teknillinen

yliopisto]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201803286250>

Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. PS-kustannus.

Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus.

- Kaihua, H., Kemi, J., Tapaninen, M. & Vähäkuopus, M. (2020). *Positiivinen työntekijäkokemus. Opas esimiehille*. Lapin ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja D. Muut julkaisut 4 /2020. <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=2502367f-99db-4bfb-b7f7-fea7951427c9>
- Kebabci, S (2020). *Palveleva johtajuus seurakunnassa*. [pro gradu -työ, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202004063089>
- Koivu, P. (2021). *Myötätunto ja palveleva johtajuus: Myötätunnon näkyminen johtajien työssä ja työyhteisössä*. [pro gradu -työ, Oulun yliopisto]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-202112219426>
- Korkeaniemi, E. (2020). *"On saanut tuntea, että täällä oikeasti välitetään työntekijöistä" - Työn voimavarat ja palveleva johtajuus varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia tukemassa*. [pro gradu -työ, Oulun yliopisto]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-202005161802>
- Liden, R. C., Panaccio, A., Meuser, J. D., Hu, J. & Wayne, S. J. (2014). *Servant Leadership: Antecedents, Processes, and Outcomes. The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. https://www.researchgate.net/publication/284971774_Servant_leadership_Antecedents_processes_and_outcomes
- Manninen, E. (2021). *Palveleva johtajuus työn mielekkyyden lisääjänä*. [YAMK-opinnäytetyö, Savonia-ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202104205250>
- Maylett, T. (22.10.2014). *MAGIC: 5 Keys to Unlock the Power of Employee Engagement* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=PH8xezpgUIQ>
- Morgan, J., & Goldsmith, M. (2017). *The Employee Experience Advantage*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice*. (4th ed.). SAGE Publications.

Paukkeri, A. (2023). *Johtajan ihmiskäsitys finanssialalla*. [pro gradu -työ, Vaasan yliopisto].

<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023041536800>

Roivanen, P. (2022). *Palveleva johtamistapa ja henkilöstön työhön sitoutuminen: kokemuksia hoiva-alalta*. [YAMK-opinnäytetyö, Metropolia Ammattikorkeakoulu].

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022120426303>

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

Salonen, M. (15.3.2023). Muotoillen parempaan työntekijäkokemukseen - Mikä työntekijäkokemus ja miksi se on tärkeää? *Meltlake*.

<https://www.meltlake.com/blogi/muotoillen-parempaan-tyontekijakokemukseen-mika-tyontekijakokemus-ja-miksi-se-on-tarkeaa>

Soback, D. (2021). *Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen*. Basam Books.

Spears, L. C. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17 No. 7, 33–35.

<https://doi.org/10.1108/01437739610148367>

Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues & leadership*, 1(1), 25-30.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (5. uud. p.). Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (Uudistettu laitos.) Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen*

loukkausepäilyjen käsitleminen Suomessa.

https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työterveyslaitos. (29.11.2012). *Vanhempi tutkija Jari Hakanen: Työn imua palvelevalla johtamisella* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=JWhcr6VDx2Y>

Työterveyslaitos. (n. d.). *Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi.*

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta/palveleva-johtaminen-tyopaikan-kulttuuriksi>

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228–1261.

Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26, 249–267.

Vilkka, H. (2023). *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. Art House.

Vuori, K. (n. d.). *Hyvä työntekijäkokemus hyödyttää koko organisaatiota*. Jobly.

<https://www.jobly.fi/artikkelit/tyonhakijoille/hyva-tyontekijakokemus-hyodyttaa-koko-organisaatiota>

Välimaa, V. ja Mäkinen, H. (27.9.2021). *Palveleva johtajuus*. *Energiaa*.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021092747248>