

Elisa Koistinen

**PALVELEVAN JOHTAJUUDEN
VAIKUTUS TYÖN IMUUN**

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Joulukuu 2024

TIIVISTELMÄ

Elisa Koistinen: Palvelevan johtajuuden vaikutus työn imuun
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppateiden tutkinto-ohjelma, yrityksen johtaminen
Ohjaaja: Heli Helanummi-Cole
Joulukuu 2024

Tässä kandidaatintutkielmassa tutkitaan, kuinka palveleva johtajuus vaikuttaa työn imuun z-sukupolvessa. Tätä aihetta on tärkeä tutkia, sillä työn imussa oleminen vaikuttaa myönteisesti ei vain yksilöön vaan myös hänen lähipiiriinsä ja organisaatioon, jossa hän työskentelee. Tämän tutkielman tutkimuskysymys on: Miten palveleva johtajuus vaikuttaa työn imuun z-sukupolvessa? Päättökysymykseen vastataan neljän apukysymyksen avulla.

Teoreettisessa perustassa hyödynnetään työn imun teoriaa, jossa määritellään työn imu sekä siihen läheisesti liittyvät käsitteet. Sen jälkeen käsitellään sukupolven vaikutusta työn imuun, jotta luodaan käsitys siitä, miten ikä vaikuttaa työn imuun. Tämän jälkeen esitellään palvelevan johtajuuden teoriaa, operationaalista ja strategista roolia palvelevassa johtajuudessa ja lisäksi esitellään palvelevaan johtajuuteen liitettäviä piirteitä. Lopuksi esitellään teoriaa palvelevan johtajuuden vaikutuksesta työn imuun, jotta saadaan käsitys siitä, mitä aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu.

Aineisto koostuu puolistrukturoiduista temahaastatteluilta, jotka toteutettiin neljälle z-sukupolvea edustavalla henkilölle, joilla oli kokemusta palvelevasta johtajuudesta. Haastattelut sisälsivät kysymyksiä haastateltavien palvelevan johtajuuden kokemuksista sekä työn imun ulottuvuuksista, tarmokkuudesta, omistautumisesta sekä uppoutumisesta. Haastatteluilta saatu aineisto analysoitiin käyttäen laadullista teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

Empiirisestä aineistosta havaittiin, että palvelevalla johtajuudella koettiin olevan positiivinen vaikutus suurimpaan osaan työn imun ulottuvuuksista. Aineistosta kävi myös ilmi, että useiden palvelevan johtajuuden piirteiden koettiin olevan merkityksellisiä tämän yhteyden muodostumisessa. Eniten yhteyteen koettiin vaikuttavan seuraavat palvelevaa johtajuutta harjoittavan esihenkilön piirteet: esihenkilön kyky antaa anteeksi ja sallia virheet ja epäonnistumiset, esihenkilön kyky antaa kiitos ja kunnia sekä esihenkilön kyky voimaannuttaa.

Lopuksi tutkimuksen tuloksia sekä aiempaa kirjallisuutta vertailtiin ja muodostettiin johtopäätökset. Tärkeimmiksi johtopäätöksiksi saatiin, että palvelevalla johtajuudella vaikuttaisi olevan positiivinen vaikutus työn imuun ja että tätä yhteyttä eniten näyttäisi ohjaavan esihenkilön ominaisuus antaa tukea ja palautetta. Tutkimustulosten perusteella näyttäisi, että myös esihenkilön ominaisuudet luotettavuus sekä inhimillisyys voidaan nähdä tärkeinä tekijöinä palvelevan johtajuuden vaikutuksessa työn imuun. Näistä havainnosta saatu johtopäätös on, että näyttäisi siltä, että palvelevassa johtajuudessa on useita tekijöitä, jotka vaikuttavat työn imuun.

Avainsanat: Palveleva johtajuus, työn imu, z-sukupolvi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

Ei Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia: Tekoälysovellusten nimet ja versiot: ChatGPT (GPT-4)

Käyttötarkoitus: Tekoälysovelluksia on käytetty englanninkielisen kirjallisuuden kääntämiseen suomeksi sekä suomenkielisten käännösten muotoilun apuna. Tekoälyä ei ole käytetty missään kohtaa tutkielmaa tuottamaan yksinomaisesti aineistoa tai tekstiä tutkielmaan.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: johdanto, teoreettinen viitekehys, johtopäätökset ja yhteenveto.

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	5
1.1 Tutkimuksen tausta	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	6
1.3 Tutkimuksen eteneminen	7
1.4 Keskeiset käsitteet ja rajaus	8
2 Tutkimuksen teoreettinen perusta.....	10
2.1 Työn imu	10
2.1.1 Työholismi	10
2.1.2 Boreout.....	11
2.2 Sukupolven vaikutus työn imuun.....	11
2.3 Palveleva johtajuus	13
2.4 Palvelevan johtajuuden vaikutus työn imuun	15
2.5 Kirjallisuuden yhteenveto	17
3 Metodologia.....	19
3.1 Tutkimusmenetelmä.....	19
3.2 Aineiston kerääminen	19
3.3 Aineiston analyysi.....	20
3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	21
4 Tutkimuksen tulokset	23
4.1 Palvelevan johtajuuden kokemus.....	23
4.2 Palvelevan johtajuuden vaikutus tarmokkuuteen.....	26
4.3 Palvelevan johtajuuden vaikutus omistautumiseen.....	28
4.4 Palvelevan johtajuuden vaikutus uppoutumiseen	31
4.5 Tulosten yhteenveto	33
5 Johtopäätökset ja yhteenveto	35
5.1 Johtopäätökset.....	35
5.2 Yhteenveto	38
5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	39
Lähteet	40
Liitteet.....	43
Liite 1: Haastattelurunko.....	43
Liite 2: Esimerkki sisällönanalyysistä.....	44

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tässä tutkielmassa tutkitaan, kuinka palveleva johtajuus vaikuttaa työn imuun sukupolvessa. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen, sillä viime vuosien aikana useista yrityksistä on tullut ilmi johtamistyylejä, joissa painotetaan yrityksen taloudellista tulosta työntekijöihin liittyvien tärkeiden tekijöiden jäädessä taka-alalle ja tämä voi vaikuttaa siihen, kuinka työstä suoriudutaan. Palveleva johtajuus poikkeaa tällaisesta johtajuudesta, sillä se on työntekijälähtöistä (Khan ym., 2021). Aihe on tärkeä myös siksi, koska työn imun kokemus on myönteisessä yhteydessä hyvään työsuoritukseen sekä yritysten taloudelliseen menestymiseen (Hakanen, 2011). Työn imu voi esimerkiksi johtaa parempaan suorituskyykyyn työssä eri mekanismien kautta (Demerouti & Cropanzano, 2010).

Positiivisen johtajuuden tyylit näkyvät samanlaisena johtamiskäyttäytymisenä työssä ja ne vaikuttavat työn imuun useiden yhteisten mekanismien kautta. Palveleva johtajuus voidaan nähdä olevan yksi positiivisen johtajuuden tyyleistä. (Decuyper & Schaufeli, 2020.) On myös havaittu, että palveleva johtajuus on yhteydessä positiivisiin työtuloksiin sen ominaisuuksien takia. Tehokas johtaja pystyy vaikuttamaan seuraajiinsa ei pelkästään työolojen kautta vaan myös inspiraation, yhteyden, voimaannuttamisen sekä luottamuksen avulla. (Rahal & Farmanesh, 2022.) Palvelevan johtajuuden harjoittamisesta voisi siis olla hyötyä, kun pohditaan, kuinka lisätä työn imua työpaikoilla.

Työn imun tutkiminen on tärkeää myös muista syistä. Työn imun tilaa voidaan pitää itsessään arvokkaana hyvinvoinnin kokemuksena. Sen sijaan, että työntekijä kokisi kyllästymistä, välinpitämättömyyttä tai kuormitusta, hän kokee tarmokkuutta ja työlle omistautumisen sen arvoiseksi. Työn imu ei myöskään pääty työntekijään, vaan sillä on myönteisiä seuraksi niin työntekijälle, hänen perheelleen sekä organisaatiolle, jolle hän työskentelee. (Hakanen, 2011.)

Työn imun vastakohtana voidaan pitää boreautia eli työhön tylsistymistä (Hakanen, 2011). Työhön tylsistyminen merkitsee arvokkaiden resurssien menetystä (Abubakar

ym., 2022). Työhön tylsistyminen tulee tunnistaa työn imun rinnalla, koska se todennäköisesti aiheuttaa suurempaa voimavarojen hukkausta työpaikoilla kuin esimerkiksi sairauspoissaolot. Jos töissä tuntee olevansa korvattavissa, vaikuttaa tämä iloon ja innostukseen työtä kohtaan. (Hakanen, 2011.) Työhön tylsistymisen ymmärtäminen ilmiönä auttaa hahmottamaan kuinka tärkeää organisaatiolle on, kokevatko sen työntekijät työn imua vai eivät.

Z-sukupolvi on saanut verrattain vähän huomiota muihin sukupolviin verrattuna (Seemiller & Grace, 2019). Esimerkiksi vertailevissa tutkimuksissa, joissa selvitetään sukupolven vaikutusta työn imuun, z-sukupolvea ei juurikaan ole huomioitu. Kuitenkin ymmärrys siitä, keitä z-sukupolveen kuuluvat ovat ja kuinka he näkevät maailman voi olla hyödyksi, kun mietitään kuinka heitä voi esimerkiksi johtaa tehokkaasti (Seemiller & Grace, 2019). Edellä mainittujen seikkojen takia työn imun tutkiminen z-sukupolven näkökulmasta on tärkeää.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa päätutkimuskysymys on:

Miten palveleva johtajuus vaikuttaa työn imuun z-sukupolvessa?

Tutkimuskysymyksen vastaamisen apuna käytettiin seuraavanlaisia apukysymyksiä:

1. Millaisia piirteitä esihenkilöllä on ollut, kun hänen johtajuustyylinsä on koettu palvelevana?
2. Miten palvelevan johtajan piirteet ovat vaikuttaneet tarmokkuuteen työssä?
3. Miten palvelevan johtajan piirteet ovat vaikuttaneet työhön omistautuneisuuteen?
4. Miten palvelevan johtajan piirteet ovat vaikuttaneet työhön uppoutumiseen?

Tutkimuksen tavoite on selvittää, kuinka palvelevan johtajuuden piirteet ovat vaikuttaneet suomalaisten z-sukupolvea edustavien henkilöiden työn imuun. Tutkimuksessa halutaan myös selvittää, mitkä ovat ne palvelevan johtajuuden mekanismit, jotka vaikuttavat työn imuun. Erityisesti tarkastellaan, mitkä ovat ne

palvelevan johtamisen piirteet, jotka työn imuun vaikuttavat ja millä tavalla kyseiset piirteet vaikuttavat. Koska aihetta ei ole tutkittu paljon kyseisestä näkökulmasta, tämä tutkimus voisi tarjota pohjan tulevalle tutkimukselle.

1.3 Tutkimuksen eteneminen

Tämän tutkielman ensimmäisessä luvussa kerrotaan tutkimuksen tausta ja perustellaan tutkimuksen merkitystä. Ensimmäisessä luvussa myös määritellään tutkimuskysymys ja siihen liittyvät apukysymykset. Lisäksi määritellään tutkimuksen tavoitteet sekä esitellään keskeisimmät käsitteet ja tutkimuksen rajaus.

Toisessa luvussa käydään läpi aiempaa kirjallisuutta ja näin luodaan tutkimukselle teoreettinen perusta. Ensin luvussa käsitellään työn imua, sitten sukupolven vaikutusta työn imuun, tämän jälkeen käsitellään palvelevaa johtajuutta ja lopuksi palvelevan johtajuuden vaikutusta työn imuun. Viimeiseksi tehdään vielä yhteenveto kirjallisuudesta, jossa kerrotaan tiivistetysti aiemmasta kirjallisuudesta.

Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimukseen käytettyä tutkimusmenetelmää. Tämän lisäksi kerrotaan, kuinka aineisto on kerätty. Lisäksi käydään läpi, kuinka aineisto tässä tutkimuksessa analysoidaan. Lopuksi tässä kappaleessa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Ensin käydään läpi haastateltavien kokemus palvelevasta johtajuudesta palvelevan johtajuuden piirteiden avulla. Tämän jälkeen selvitetään, kuinka palveleva johtajuus on vaikuttanut haastateltavien työn imun eri osa-alueisiin eli tarmokkuuteen, omistautumiseen sekä uppoutumiseen.

Viidennessä luvussa kerrotaan johtopäätöksistä ja tehdään yhteenvetoa sekä tutkimukseen liittyvästä aiemmasta kirjallisuudesta että empiirisestä tutkimuksesta. Tässä luvussa verrataan saatuja tutkimustuloksia teoreettiseen perustaan ja näin muodostetaan johtopäätökset. Tässä luvussa käydään myös läpi tutkimuksen rajoituksia sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

1.4 Keskeiset käsitteet ja raja

Palveleva johtajuus voidaan määritellä Greenleafin (1977) mukaan (ks. Spears, 2018) niin, että palveleva johtaja asettaa muiden palvelemisen etusijalle. Palveleva johtajuus alkaa siis halusta palvella ja vasta sen jälkeen syntyy halu johtaa. Palvelevaa johtajuutta voidaan käsitellä eri näkökulmista ja siihen palataan myöhemmissä kappaleissa.

Työn imulla (work engagement) tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä (Leiter & Bakker, 2010). Työn imun teoriaa käsitellään lisää myöhemmissä kappaleissa ja esitellään työn imuun läheisesti liittyvät käsitteet, kuten työholismi ja työhön tylsistyminen.

Z- sukupolvella tarkoitetaan sukupolvea, johon kuuluvat henkilöt, jotka ovat syntyneet vuoden 2000 jälkeen (Ozkan & Solmaz, 2015). Z-sukupolven määritelmä vaihtelee lähteen mukaan, mutta tässä tutkielmassa käytetään edellä mainittua määritelmää.

Merkityksellisyys kuvaa sitä, kuinka tärkeänä ihminen pitää jotain tehtävää. Merkityksellisyys riippuu siitä kuinka hyvin tehtävä sopii hänen arvoihinsa ja tavoitteisiinsa. Merkityksellisyys kertoo, välittääkö ihminen siitä, mitä hän on tekemässä. (Thomas & Velthouse, 1990.)

Luottamus määritellään Rousseau'n ym. (1998) mukaan tilana, jossa ollaan haavoittuvaisia, koska uskotaan, että toisella ihmiselle on hyvät aikomukset ja että hän ei käytä tilaisuutta hyväkseen.

Työn ja vapaa-ajan tasapaino kuvaa Haarin (2013) mukaan sitä, kuinka hyvin ihminen pystyy hallitsemaan erilaisia rooleja elämässään, kuten perhettä, työtä ja muita tärkeitä vastuuta.

Sosiaalinen pääoma kuvaa Nahapietin & Ghoshalin (1998) mukaan potentiaalisten ja hallussa olevien, suhteiden verkosta johdettujen resurssien määrää. Toisin sanoen sosiaalinen pääoma on sosiaalisia verkostoja ja näistä verkostoista saatavia hyötyjä. Tässä tutkimuksessa keskitytään johtajan ja alaisen väliseen sosiaaliseen pääomaan ja kahteen

johtajan ja alaisen sosiaalisen pääoman piirteeseen: tavoitteiden yhteensopivuuteen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen.

Tässä tutkimuksessa aihe rajautuu siten, että keskitytään tutkimaan suomalaisia työntekijöitä z-sukupolvesta. Kaiken ikäisiä työntekijöitä ei ole mielekästä tutkia tämän kaltaisessa tutkimuksessa, sillä eri sukupolvien välillä on eroavaisuuksia työn imun käsityksestä (Suomäki ym., 2019). Rajaus z-sukupolveen perustuu myös siihen, että kandidaatintutkielman laajuuden takia haastateltavien määrä on rajoitettu ja siksi kaiken ikäisten tutkiminen olisi haasteellista.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN PERUSTA

2.1 Työn imu

Työn imua voidaan kuvata kolmen myönteisen hyvinvoinnin ulottuvuuden kautta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus voidaan määritellä haluna panostaa työhön, kokemuksena energisyydestä sekä haluna ponnistella, vaikka kohtaisi vastoinkäymisiä. Omistautuminen on kokemus innokkuudesta, merkityksellisyydestä, inspiraatiosta, haasteellisuudesta ja ylpeydestä työssä. Uppoutuneisuuteen liittyy vahvasti syvä keskittyneisyys, paneutuminen työhön ja näistä koettu nautinto. Aika kuluu nopeasti ja irrottautuminen voi tuntua hankalalta. (Hakanen, 2011.) Työn imussa olevat työntekijät eivät säästä energiaansa myöhempiä tärkeitä asioita varten, vaan hyväksyvät sen, että tämän päivän työ ansaitsee heidän energiansa. Työn imussa olevat työntekijät kiinnittävät huomiota ja huomioivat tärkeitä yksityiskohtia samalla mennessään haastavien ongelmien ytimeen. (Leiter & Bakker, 2010.)

Työn imua voi kokea, kun tietää tulevansa kuulluksi ja tietää, että omia ajatuksia arvostetaan. Myös esihenkilöiden toiminnalla on merkitystä työn imun kokemisessa. Esihenkilöiden tulisi valmentaa, tukea tarvittaessa ja osoittaa suunnan. Toisaalta on myös tärkeää, että johto antaa tilaa työntekijän oppimiselle, tekemiselle ja antaa hänen ottaa vastuuta. Esihenkilöiden tulisi jatkuvasti haluta oppia lisää organisaatioistaan, työntekijöistä sekä itsestään. Esihenkilöt toimivat roolimalleina ja esimerkkinä työntekijöilleen. Esihenkilöt pääsevät työn imun lähteille silloin, kun he haluavat oppia uutta, tehdä asioita uusilla tavoilla ja ovat uteliaita työnsä suhteen. (Hakanen, 2011.)

2.1.1 Työholismi

Työn imu tulee erottaa työholismista. Työholismilla tarkoitetaan sitä, että työ aiheuttaa riippuvuutta ja sillä saattaa olla haitallisia seurauksia työntekijän hyvinvoinnille ja hänen sosiaaliselle ympäristölleen (Taris ym., 2010). Työn imussa tekemistä ohjaa uteliaisuus ja mielekkyyden kokemus, joka tulee sisältä. Työholismissa ohjaava voima on syyllisyys, jollei tee työtä ja sisäinen pakonomaisuus. Myös perfektionismi liittyy vahvasti työholismiin. (Hakanen, 2011.)

Työholismi voi näkyä kahdella eri tavalla: käyttäytymisen tasolla sekä ajatusten tasolla kognitiivisesti. Käyttäytymisessä se näkyy niin, että henkilö työskentelee kohtuuttoman paljon. Ajatuksen tasolla siten, että työhön suhtaudutaan pakkomielteisesti ja vaikeutena irtautua työstä vapaa-ajalla. Työholisti ei osaa tuntea iloa onnistumisesta, koska onnistumista seuraa välittömästi uudet itseen kohdistetut velvoitteet ja odotukset. (Hakanen, 2011.) Työholismi ja työn imu voivat siis näyttäytyä samanlaisina ilmiöinä, mutta kun selvitetään esimerkiksi käyttäytymisen syitä, huomataan näiden ilmiöiden olevan hyvin erilaisia.

2.1.2 Boreout

Työn imun vastakohtana voidaan pitää boreoutia eli työhön tylsistymistä. Boreout on tila, jossa työntekijän vahvuudet ovat alikäytössä johtuen työssä koetusta tylsyydestä ja rutinoitumisesta. Tämä johtaa siihen, että työntekijän työmotivaatio kärsii, työntekijä kokee turhautumista eikä töitä huvita tehdä. Ilmiöön liittyy vahvasti merkityksettömyyden kokemus: työltä ja ponnistelulta katoavat tarkoitus. (Hakanen, 2011.) Työhön tylsistymisellä voidaan nähdä olevan kolme ulottuvuutta: tylsyys, merkityksen menetys sekä kasvumahdollisuuksien puuttuminen ja kaikki nämä merkitsevät arvokkaiden resurssien menetystä (Abubakar ym., 2022).

Työhön tylsistymistä voi aiheuttaa töiden huono suunnittelu, mutta myös epäreilu ja epäkannustava johtaminen. Muita syitä työhön tylsistymiseen voivat olla ydintyöstä loitontavat byrokraattiset toimintatavat ja jäykät säännöt. Myös pitkän työuran aikana pelkkien rutiinien avulla työn imun ylläpitäminen voi olla hankalaa.

Työhön tylsistymiseen voidaan hakea ratkaisua useilla eri tavoilla. Kannustava johtaminen ja työntekijän kehitystä tukeva johtaminen sekä myönteinen vuorovaikutuskulttuuri työyhteisössä johtaa siihen, että ihmiset voivat ja haluavat antaa hyvän panoksen työlle sekä työyhteisölle. Muita keinoja ovat työn yksilöllinen tuunaaminen esimerkiksi täydennyskoulutuksella tai työntekijän omien odotusten muokkaaminen. (Hakanen, 2011.)

2.2 Sukupolven vaikutus työn imuun

Eri sukupolvilla on sekä eroja että yhtäläisyyksiä, mitä tulee työn imun lähteeseen. Erot sukupolvien välillä liittyvät lähinnä eri asioiden painotukseen ja sisältävät eri tekijöitä, kuten tukevan johtajuuden sekä halun saada arvostusta. Esimerkiksi suurten ikäluokkien ja Y-sukupolven mielestä tuki ja arvostus esihenkilöltä edistävät ja parantavat työn imua. X-sukupolvi taas etsii arvostusta ja avoimuutta työkavereilta ja esihenkilöltä mahdollisuuksia. (Suomäki ym., 2019.)

Eri sukupolvien välillä on myös samankaltaisuuksia siinä, mitä pidetään tärkeänä työn imun muodostumisessa. Suomäki ym. (2019) havaitsi, että sekä suuret ikäluokat, X-sukupolvi että Y-sukupolvi pitää yleistä innostusta tärkeänä tekijänä työn imun muodostumisessa. Toisena työn imuun vaikuttava tärkeänä tekijänä suuret ikäluokat, X-sukupolvi sekä Y-sukupolvi pitävät avointa ja luottavaa tiimiä. Kolmas sukupolville yhteinen tekijä työn imussa on halu toimia itsenäisesti, eli työntekijät haluavat itse päättää ajan sekä paikan työnsä ja saada tähän esihenkilön täyden tuen. Neljäs sukupolville yhteinen työn imun tekijä on merkityksellisyys. (Suomäki ym., 2019.)

Sukupolvella on vaikutusta myös siihen, kuinka vahvasti työntekijä on työn imussa. Esimerkiksi Douglas & Roberts (2020) havaitsivat, että erityisesti yli 63-vuotiaat olivat vahvemmin työn imussa kuin työntekijät, jotka olivat 51-62-vuotiaita tai 30-50-vuotiaita. Tämän pohjalta sekä Suomäen ym. (2019) havaintojen pohjalta näyttäisi siltä, että iällä on merkitystä siihen mikä nähdään työn imun kannalta tärkeänä sekä siinä, kuinka vahvasti työntekijä on työn imussa.

Myös Park & Gursoy (2012) tutkivat suurten ikäluokkien, X-sukupolven sekä Y-sukupolven työn imua. Tutkimuksessa havaittiin työn imun vaihtelevan työntekijän sukupolven mukaan. Tutkimuslöydökset viittaavat siihen, että nuorempien sukupolvien työn imu, erityisesti Y-sukupolvella on alhaisempi kuin vanhemmilla sukupolvilla. (Park & Gursoy, 2012.) Nuoremmat sukupolvet eivät todennäköisesti kohdista resursseja ja energiaa työtehtäviin, koska työ ei ole heille niin keskeisessä asemassa ja he asettavat suuremman arvon työn ja elämän tasapainolle sekä henkilökohtaiselle elämälle (Park & Gursoy, 2012).

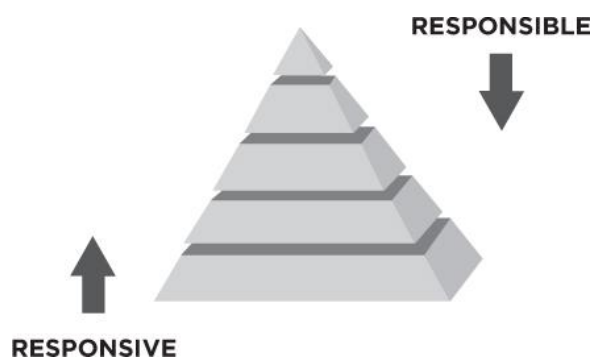
Vertailevaa tutkimusta sukupolven vaikutuksesta työn imuun on tehty, mutta usein Y-sukupolvi on nuorin sukupolvi, joka vertailuissa on mukana. Vaikka z-sukupolvea ei ole

otettu vertaileviin tutkimuksiin mukaan niin aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että sukupolvella näyttäisi olevan merkitystä työn imuun ja täten voisi ajatella, että työn imua tutkittaessa se tulee huomioida.

2.3 Palveleva johtajuus

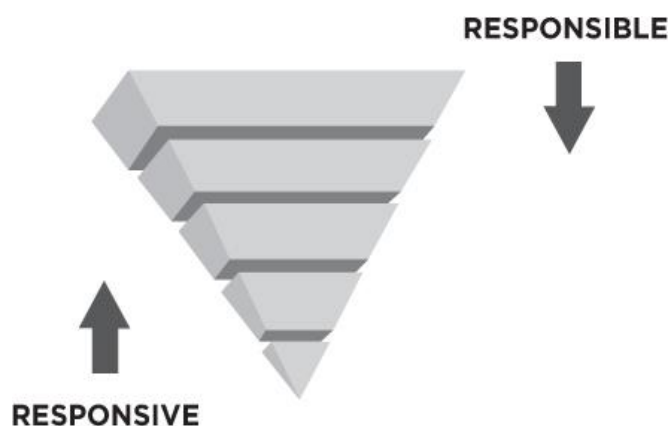
Moni ihminen hämmentyy kuullessaan termin ”palveleva johtajuus”. Termi ”palveleva” on vaikea yhdistää johtajuuteen: miten johtaja voi sekä palvella että johtaa? Tämän voi ymmärtää, kun palvelevan johtajuuden nähdään koostuvan kahdesta osasta: strateginen rooli eli johtajuuden osa palvelevasta johtajuudesta sekä operationaalinen rooli eli palveleva osa palvelevasta johtajuudesta. (Blanchard, 2018.)

Johtajuus alkaa suunnan hahmottamisella ja tiedolla siitä, mikä ohjaa matkaa tulevaisuuteen. Kun tiedetään mihin ollaan menossa, johtajuuden rooli siirtyy operationaalisemmaksi eli siihen, kuinka edetään vision mukaan ja saavutetaan asetetut tavoitteet. Tässä kohtaa palveleva osa palvelevasta johtajuudesta astuu kuvaan. Useat organisaatiot sekä johtajat epäonnistuvat ja joutuvat ongelmiin, kun johtajuusprosessia toteutetaan. Kun itseään palvelevat johtajat ovat johdossa, ihmiset ajattelevat palvelevansa ylempänä olevia ihmisiä. Tämä johtaa siihen, että työntekijät lähinnä reagoivat johtajien määräyksiin. Tämä johtaa siihen, että energia siirtyy ylöspäin, pois niistä, jotka ovat lähimpänä toimintaa. Tällöin myös asiakkaiden toiveet saattavat jäädä johtajan toiveiden alle. Palveleva johtajuus kääntää tämän hierarkian yläsalaisin ja korjaa tilannetta. (Blanchard, 2018.)



Kuvio 1.1 Visionäärinen/johtajuusrooli (Blanchard, 2018, kaavio 1.1).

Kuviossa 1.1 kuvataan johtajuus näkökulmaa palvelevasta johtajuudesta. Työntekijät katsovat organisaatioidensa johtajia saadakseen visiota ja suuntaa ja ovat reagoivia. Vaikka johtajien tulee käyttää kokeneita ihmisiä suunnan muokkaamisessa, lopullinen vastuu on kuitenkin johtajalla itsellään. (Blanchard, 2018.)



Kuvio 1.2 Toimeenpano/palveleva rooli (Blanchard, 2018, kaavio 1.2).

Kuviossa 1.2 kuvataan palvelevaa osaa palvelevasta johtajuudesta. Tässä näkökulmassa perinteinen hierarkkinen pyramidi käännetäänkin ylösalaisin. Ylösalaisen pyramidin idea on kuvata roolien vaihdosta. Työntekijät eivät enää ole vastuussa johtajalle, vaan heistä tulee vastuullisia. Kun näin tapahtuu, esihenkilön tehtävä on vastata työntekijöiden tarpeisiin. Näin johtaja voi auttaa työntekijöitään saavuttamaan tavoitteita, ratkaisemaan ongelmia sekä elämään vision mukaisesti. (Blanchard, 2018.)

Toinen tapa tarkastella palvelevaa johtajuutta on tarkastella piirteitä, joita palvelevalla johtajalla on. Tällaisia piirteitä on tunnistettu kahdeksan: aitous, nöyryys, myötätunto, vastuullisuus, rohkeus, altruismi, rehellisyys sekä kuunteleminen (Coetzer ym., 2017). Toisaalta Hakanen (2011) tunnistaa palvelevasta johtajuudesta seuraavanlaisia piirteitä: palveleva esihenkilö on aito, nöyrä, lahjomaton ja rehellinen, kykenee antamaan anteeksi, osaa astua myös syrjään, voimaannuttaa omiaan, toimii rohkeasti, vastuuttaa omiaan ja toimii kuin tilanhoitaja. Palveleva johtaja on rehellinen, eli hän toimii sen mukaan, minkä tietää oikeudenmukaiseksi eri tilanteissa, eikä käytä asemaansa hyväksi. Palveleva johtaja

on aito eli hänen ammatillinen roolinsa ei peitä alleen sitä, millainen ihminen hän on. Nöyryys näkyy siten, että palveleva johtaja tuntee omat vahvuutensa ja puutteensa ja tästä syystä osaa toimia myös itseään taitavampien ja tietävämpien johtajana. Nöyryyteen liittyy myös kyky empatiaan ja kyky ymmärtää muiden tunteita ja erilaisia lähtökohtia. (Hakanen, 2011.)

Palveleva johtaja kykenee antamaan anteeksi eli sallii epäonnistumisia ja virheitä eikä kannu kaunaa. Hän pystyy myös astumaan syrjään ja antaa muiden olla parrasvaloissa. Hän antaa kiitoksen ja kunnian työstä niille, joille se kuuluu. Palveleva johtaja voimaannuttaa eli tukee kehitystä, rohkaisee itsenäiseen päätöksentekoon ja aloitteellisuuteen. Palveleva johtaja myös vastuuttaa eli tekee työntekijät tietoiseksi siitä, mitä heiltä odotetaan. Tähän sisältyy myös vapaus päättää keinoista, joilla työn tavoitteet saavutetaan. Tämä perustuu vahvasti luottamukseen ja se lisäksi vielä edelleen vahvistaa luottamusta. Palveleva johtaja toimii rohkeasti, hän ottaa riskejä ja kokeilee erilaisia toimintatapoja. Myös tarpeen vaatiessa hän puolustaa omaa ryhmäänsä ja sen toimintaa esihenkilöilleen. Lopuksi palveleva esihenkilö toimii kuin tilanhoitaja eli ottaa vastuuta ja toimii koko organisaation hyväksi. Hän toimii roolimallina edistää laajaa näkemystä työn ja organisaation tavoitteista. (Hakanen, 2011.)

2.4 Palvelevan johtajuuden vaikutus työn imuun

Palveleva johtaminen on työntekijälähtöinen johtamistyyli. Palveleva johtaminen voi vaikuttaa työntekijöiden työn imuun, koska se voi saada työntekijät tuntemaan, että heitä palvellaan. Ajatus siitä, että palveleva johtajuus liittyy työn imuun perustuu sosiaalisen vaihdon teoriaan (social exchange theory, SET). (Khan ym., 2021.) Blaun (1964) sekä Cookin & Rican (2006) mukaan sosiaalisen vaihdon teorian mukaisesti se, joka saa jotakin etua, etsii mahdollisuuksia tehdä vastapalvelus (ks. Khan ym., 2021).

Palveleva johtaminen luo vastavuoroisen suhteen johtajan ja työntekijän välille. Kun työntekijälle tarjotaan erilaisia palveluja, hän voi vastavuoroisesti kokea suurempaa työn imua näiden palvelujen ansiosta. (Khan ym., 2021.) Khan ym. (2021) tutki palvelevan johtajuuden vaikutusta työn imuun sekä merkityksellisyyttä mekanismina, joka palvelevassa johtamisessa vaikuttaa työn imuun. Tutkimuksessa havaittiin, että palveleva

johtajuus luo vastavuoroisen suhteen, jossa työntekijä on vastapalveluksena saamastaan palvelusta enemmän työn imussa. Toisekseen tutkimuksessa havaittiin, että palvelevan johtajuuden ja merkityksellisyyden välillä on merkittävä yhteys, tätä perusteltiin sillä, että palveleva johtajuus luo merkityksellisyyttä saamalla työntekijät ottamaan toisensa huomioon. Myös voimaannuttaminen sekä jättäytyminen taka-alalle lisäsi työntekijöiden merkityksellisyyden tunnetta. Kolmas havainto tutkimuksessa oli, että merkitys on yhteydessä työn imuun. Viimeinen havainto tutkimuksesta oli, että merkityksellisyys liittyy palvelevan johtajuuden työn imuun. Eli toisin sanoen palvelevan johtajan luoma merkityksellisyys on se mekanismi, joka vaikuttaa työntekijän työn imuun. (Khan ym., 2021.)

Rahal & Farmanesh (2022) tutkivat palvelevan johtajuuden vaikutusta työn imuun ja sitä, kuinka luottamus johtajaan toimii välittävänä tekijänä näiden välillä. Tutkimuksessa havaittiin jokaisen palvelevan johtajuuden ulottuvuuden olevan positiivisesti yhteydessä työn imun ulottuvuuksiin (tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen). Palvelevat johtajat pystyvät tunnistamaan ja siten täyttämään työntekijöiden tarpeet sekä heidän ominaisuuksiensa että palvelevan lähestymisen kautta. Tämä puolestaan ohjaa heidän työntekijöitään positiiviseen käytökseen ja erityisesti olemaan työn imussa. (Rahal & Farmanesh, 2022.) Rahal & Farmanesh (2022) havaitsivat tutkimuksessaan lisäksi, että palveleva johtajuus vaikuttaa luottamuksen luomiseen ja tämän luottamuksen kautta parantaa työn imua. Palvelevat johtajat luovat positiivisilla, luotettavilla, osallistavilla, välittävillä ja palvelevilla piirteillään ilmapiirin, jossa työntekijät voivat luottaa johtajan päätöksiin ja käytökseen. (Rahal & Farmanesh, 2022.)

Myös Zhou ym. (2022) tutki, kuinka palveleva johtajuus sekä työn imu ovat yhteydessä toisiinsa ja kuinka tähän yhteyteen vaikuttaa luottamus johtajaan. Tutkimuksessa havaittiin, että palveleva johtajuus vaikuttaa positiivisesti työn imuun ja että luottamus johtajaan säätelee tätä suhdetta. Toisin sanoen, palvelevan johtajuuden tehostava vaikutus työn imuun perustuu luottamukseen johtajaa kohtaan. (Zhou ym., 2022.) Yhteenvetona sekä Rahal & Farmanesh (2022) sekä Zhou ym. (2022) ovat havainneet positiivisen yhteyden palvelevan johtajuuden sekä työn imun välillä ja tunnistaneet vaikuttavaksi mekanismiksi näiden kahden välillä luottamuksen johtajaan.

Palvelevaa johtajuutta ja työn imua on tutkittu myös työn ja vapaa-ajan tasapainon kautta. Palveleva johtajuus on yhteydessä työelämän ja vapaa-ajan tasapainoon ja työelämän ja vapaa-ajan tasapaino on taustalla palvelevan johtajuuden vaikutuksessa työn imun ulottuvuuksiin. (Haar ym., 2017.) Russo ym. (2016) selittää tätä yhteyttä siten, että kun palvelevalta johtajalta saa tukea, se parantaa työntekijän käsitystä työpaikan tuesta ja tämä puolestaan auttaa luomaan keinoja työ - ja vapaa-ajan tasapainoon.

De Clercq ym. (2014) tutkivat palvelevan johtajuuden vaikutusta työn imuun ja sitä, kuinka tätä vaikutusta säätelisi johtajan ja alaisen välinen sosiaalinen pääoma (leader-follower social capital). Tutkimuksessa palvelevan johtajuuden löydettiin olevan positiivisesti yhteydessä työn imuun. Lisäksi selvisi, että palvelevan johtajuuden mahdollisuus parantaa työn imua oli suurempi, kun johtajan ja seuraajan (leader-follower) suhteeseen liittyi korkeampi tavoitteiden yhteneväisyys ja sosiaalinen vuorovaikutus. Palvelevan johtajuuden vaikutus työn imuun pysyi melko samana tavoitteiden yhtenäisyyden vaihdellessa, kun sosiaalista vuorovaikutusta oli vähän. Mutta tavoitteiden yhtenäisyyden merkitys kasvoi, kun sosiaalista vuorovaikutusta oli paljon. Näin ollen tavoitteiden yhtenäisyys vahvisti palvelevan johtajuuden vaikutusta parantuneeseen työn imuun, kun johtajien ja seuraajien välillä oli vahvaa sosiaalista vuorovaikutusta. (De Clercq ym., 2014.)

2.5 Kirjallisuuden yhteenveto

Tässä luvussa on käsitelty tutkimukseen liittyvää teoreettista perustaa. Aluksi käsiteltiin työn imun määritelmää, jotta saatiin määriteltyä, mistä työn imu koostuu. Esitettiin työn imun koostuvan kolmesta eri ulottuvuudesta: tarmokkuudesta, omistautumisesta sekä uppoutumisesta (Hakanen, 2011). Työn imun yhteydessä käsiteltiin myös siihen läheisesti liittyviä käsitteitä, työholismia ja työhön tylsistymistä, jotka tulee ymmärtää saadakseen kattavan kokonaiskuvan työn imusta.

Työn imusta tarkasteltiin lisäksi sitä, millainen vaikutus sukupolvella on käsitykseen työn imusta ja siihen, kuinka vahvasti työntekijä on työn imussa. Aiemmin tehdyistä tutkimuksista huomattiin, että sukupolvella on merkitystä käsitykseen siitä, mistä työn

imu syntyy ja sukupolvella huomattiin olevan merkitystä myös siihen, miten vahvasti työntekijä on työn imussa (Suomäki ym., 2019; Douglas & Roberts, 2020; Park & Gursoy, 2012)

Tämän jälkeen käsiteltiin palvelevaa johtajuutta. Palvelevaa johtajuutta tarkasteltiin kahdesta eri näkökulmasta, operationaalisesta sekä strategisesta. Koska nämä näkökulmat eivät vielä anna tarpeeksi laajaa kokonaiskuvaa palvelevasta johtajuudesta, käsiteltiin myös piirteitä, jotka palvelevaan johtajuuteen voidaan liittää. Hakanen (2011) tunnisti useita eri piirteitä, kuten aitous, nöyryys sekä rehellisyys, joilla palvelevaa esihenkilöä voi luonnehtia.

Lopuksi yhdistettiin palveleva johtajuus ja työn imu ja perehdyttiin aikaisempiin tutkimuksiin palvelevan johtajuuden vaikutuksesta työn imuun. Palvelevan johtajuuden havaittiin olevan positiivisesti yhteydessä työn imuun (Rahal & Farmanesh, 2022; Zhou ym., 2022; De Clercq ym., 2014). Palvelevan johtajuuden on myös huomattu olevan yhteydessä työn imuun monien eri mekanismien kautta. Rahal & Farmanesh (2022) sekä Zhou ym. (2022) ehdottavat palvelevan johtajuuden ja työn imun välisen yhteyden selittyvän luottamuksella.

Khanin ym. (2021) mukaan palvelevan johtajuuden ja työn imun välisen suhteen taustalla on sosiaalisen vaihdon teoria, jonka mukaan palvelevaa johtajuutta kokeva työntekijä etsii mahdollisuuksia tehdä vasta palvelus ja tämä johtaa parempaan työn imuun. Khan ym. (2021) löysi myös merkityksellisyyden olevan mekanismi palvelevan johtajuuden vaikutuksessa työn imuun. De Clercq ym. (2014) mukaan palvelevan johtajuuden vaikutus työn imuun selittyy johtajan ja seuraajan sosiaalisen pääoman kahdella piirteellä, tavoitteiden yhteensopivuudella sekä sosiaalisella vuorovaikutuksella. Haarin ym. (2017) mukaan palvelevan johtajuuden ja työn imun välistä suhdetta selittää työelämän ja vapaa-ajan tasapaino, johon palveleva johtajuus on yhteydessä.

Palvelevan johtajuuden löydettiin siis useassa aiemmassa tutkimuksessa olevan positiivisessa yhteydessä työn imuun. Aiemman tutkimustuloksen perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että yhtenevää mielipidettä siitä mekanismista, joka tämän yhteyden tuottaa, ei ole. Vaikuttaisi siltä, että mekanismeja ei ole vain yhtä, vaan useampia.

3 METODOLOGIA

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tähän tutkielmaan tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym., 2007). Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tähän tutkimukseen, koska tarkoituksena on saada syvällistä ja monipuolista tietoa ilmiöstä. Palvelevan johtajuuden vaikutuksesta työn imuun z-sukupolvessa tiedetään kohtalaisen vähän, eli sen takia on tärkeää kartuttaa ymmärrystä ensin laadullisella tutkimuksella ja myöhemmin laadullisen tutkimuksen tulosten perusteella ilmiötä voidaan tutkia kvantitatiivisilla eli määrällisillä menetelmillä.

Laadullisesta tutkimuksesta saatua tietoa ei voi yleistää, koska tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotoksella ja laadullisessa tutkimuksessa myös käsitellään tapauksia ainutlaatuisina. (Hirsjärvi ym., 2007.) Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on myös todellisen elämän kuvaaminen ja ajatus siitä, että todellisuus on moninainen. Täten on mahdollisuus löytää monen suuntaisia suhteita. (Hirsjärvi ym., 2007.)

3.2 Aineiston kerääminen

Haastattelumuodoksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiiri on tiedossa, mutta kysymykset eivät ole tarkassa muodossa tai järjestyksessä (Hirsjärvi ym., 2007). Tämä jättää tilaa avoimelle keskustelulle, jolloin saattaa nousta esiin jotain, joita aiemmassa teoriassa ei ole havaittu.

Aineiston kerääminen toteutettiin haastattelemalla ihmisiä, joilla on kokemusta tutkittavan asian kanssa. Haastateltavilla henkilöillä on kokemusta työelämästä sekä palvelevasta johtajuudesta. Haastateltavat henkilöt valikoituivat tutkijan omasta verkostosta. Kaikki haastateltavat henkilöt edustavat z-sukupolvea. Haastateltavien valikoituminen tutkimukseen tapahtui siten, että henkilöihin oltiin yhteydessä ja kysyttiin

alustavasti kokemuksia palvelevasta johtamisesta. Tämä tehtiin sen takia, että voitaisiin varmistua siitä, että haastateltavat pystyvät vastaamaan haastattelukysymyksiin ja antamaan tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa.

Haastatteluita varten luotiin kysymykset, jotka liittyivät työn imun ulottuvuuksiin yhdistäen palvelevan johtajuuden piirteet kysymyksiin. Haastattelurungossa oli kaksi taustakysymystä, joiden tarkoituksena oli saada haastateltavat orientoitumaan tutkittavaan aiheeseen. Sen lisäksi haastattelurungossa oli yhteensä neljä osa-aluetta, jotka ovat palvelevan johtajuuden kokemus, palvelevan johtajuuden vaikutus tarmokkuuteen, palvelevan johtajuuden vaikutus omistautumiseen sekä palvelevan johtajuuden vaikutus uppoutumiseen. Lopuksi haastattelurungossa oli vielä kysymys, jossa haastateltavat saivat kertoa vapaasti asioita, joita haastattelusta nousi mieleen. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen siksi, koska tutkimuksen aihe vaatii syvällistä pohdintaa ja jotta vastaaminen haastattelutilanteessa olisi helpompaa ja mitään olennaista ei jäisi pois. Tämä on osaltaan saattanut vaikuttaa siihen, millaisia vastauksia kysymyksiin saatiin.

Haastateltava	Päivämäärä	Kesto	Paikka
H1	7.10.2024	33 min	Zoom
H2	9.10.2024	25 min	Läsnä
H3	9.10.2024	60 min	Zoom
H4	16.10.2024	39 min	Zoom

Taulukko 1. Haastattelut

Haastattelut toteutettiin taulukko 1:n mukaisesti. Haastateltavia henkilöitä tutkimukseen valikoitui neljä. Haastattelut olivat kestoltaan 25 minuutista 60 minuuttiin. Kolme haastattelusta toteutettiin etäyhteydellä Zoom-palvelussa ja yksi haastattelu toteutettiin kasvotusten. Haastattelut nauhoitettiin, jotta ne voitaisiin analysoida tarkasti ja jotta mitään oleellista ei jäisi pois.

3.3 Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa aineisto analysoidaan käyttämällä teoriaohjaavaa analyysiä. Teoriaohjaava analyysi etenee aineiston ehdoilla kuten aineistolähteen analyysi.

Teoriaohjaavassa analyysissä empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin siten, että teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina, ilmiöstä jo valmiiksi tiedettynä, kun taas aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Aineiston analyysissä on useita eri vaiheita. Ensimmäinen askel on pelkistää alkuperäinen data. Tämä tarkoittaa sitä, että valitaan tutkimuksen aihetta käsittelevät osuudet ja jätetään tutkimukselle epäolennaiset asiat pois. Pelkistäminen voi tapahtua siten, että etsitään auki kirjoitetusta aineistosta tutkimuskysymykseen liittyviä ilmaisuja. Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään eli pyritään löytämään haastateltavien vastauksista samaan teemaan sopivia vastauksia. Näin aineisto tiivistyy, koska yksittäisiä ilmauksia sisällytetään yleisempiin teemoihin. Pelkistämisen jälkeen aineisto käsitteellistetään. Kuten aiemmin mainittu, teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina, jo ilmiöstä tiedettynä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Tässä tutkimuksessa aihe on palvelevan johtajuuden vaikutus työn imuun. Tämän perusteella aineistosta otettiin tietoa ensin palvelevan johtajuuden kokemuksesta. Tämän jälkeen aineistosta etsittiin vastauksia siihen, kuinka palvelevan johtajuuden kokemus vaikuttaa työntekijän työn imun kolmeen eri ulottuvuuteen: tarmokkuuteen, omistautumiseen sekä uppoutumiseen. Tämä toteutettiin tarkastelemalla näiden ulottuvuuksien alakategorioita. Sitä, kuinka työn imun ulottuvuuksia analysoitiin, esitellään liitteessä 2. Saatuja vastauksia verrattiin aikaisempaan teoriaan sekä tutkimustuloksiin ja tämän pohjalta muodostettiin johtopäätökset, jotka esitellään luvussa viisi.

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi voi olla haasteellista sen takia, että laadulliseen tutkimukseen kuulu useita tutkimusperinteitä eikä vain yhtä yhtenäistä. Tästä syystä myös laadullisen tutkimuksen oppaissa luotettavuustarkasteluissa painottuvat eri asiat. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Laadullisessa tutkimuksessa tarkka selostus siitä, miten tutkimus on toteutettu lisää tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym., 2007). Tässä tutkimuksessa on kerrottu selvästi, missä olosuhteissa haastateltavia on haastateltu ja haastatteluihin käytetty aika. On myös tuotu ilmi, että haastateltavat ovat valikoituneet tutkijan omasta verkostosta ja tiedostetaan, että tällä on saattanut olla vaikutusta vastausten sisältöön. On myös kerrottu, että haastateltavat saivat haastattelukysymykset etukäteen ja tiedostettu, että tällä on saattanut olla vaikutusta haastattelukysymyksiin vastauksiin. Näiden asioiden esiin tuomisella on pyritty lisäämään tutkimuksen luotettavuutta.

Tiedonkeruumenetelmänä haastatteluissa on myös haittansa. Haastattelussa haastateltava antaa usein sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi ym., 2007). Tämä pitää huomioida kysymysten asettelussa ja esittämisessä. On mahdollista, että haastateltava siis vastaa kysymyksiin epärehellisesti, jotta antaisi itsestään hyvän kuvan. Haastatteluaineisto on myös sekä konteksti- ja kulttuurisidonnaista: jossakin haastattelutilanteessa haastateltava sanoa toisin kuin toisenlaisessa haastattelutilanteessa. Kun tutkimustuloksia tulkitsee, tämä pitää ottaa huomioon: ei saa liioitella tulosten yleistämisessä. (Hirsjärvi ym., 2007.) Tässä tutkimuksessa nämä seikat tulee huomioida. Haastateltavat saattavat esimerkiksi antaa vastauksia siten, että he esiintyisivät hyvinä työntekijöinä. Toisaalta haastateltaville tuotiin ilmi, että heitä ei pysty tunnistamaan vastauksista. Tällä pyrittiin vähentämään haastateltavien halua antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastatteluaineiston konteksti- ja kulttuurisidonnaisuuden takia tulosten yleistämisessä noudatetaan varovaisuutta tässä tutkielmassa, jotta vältetään liian laajojen johtopäätösten tekemiseltä.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Palvelevan johtajuuden kokemus

Haastatteluissa kävi ilmi, että jokaisella haastateltavalla oli kokemusta johtajuudesta, jota voidaan kuvailla palvelevaksi. Tämä kävi ilmi siten, että haastateltavia pyydettiin kuvailemaan tilanteita, joissa palvelevan johtajuuden piirteet ovat tulleet esiin.

Ensimmäisenä haastateltavia pyydettiin kuvailemaan tilannetta, jossa esihenkilön toiminta oli koettu rehelliseksi. Kävi ilmi, että rehellisyyttä koettiin esihenkilöltä useissa eri tilanteissa. Tällaisia tilanteita oli esimerkiksi sellaiset tilanteet, joissa on keskusteltu työtilanteesta. Työtilanteesta keskusteltaessa esihenkilö on rehellisesti kertonut, millainen tilanne on, olipa kyseessä sitten huono tai hyvä työtilanne.

” – vaan sanottiin justinsa et on tosi epävarma tää tilanne ja siinä oltiin rehellisiä.”

H4

” – missä esihenkilö sanoo vaan suoraan niinkun se asia oli, niin oli sellanen, että mä pyysin lomaa ja tää esihenkilö sano, että hän selvittää asiaa et mitä on tehtävissä ja sitku hän palas asiaan niin hän oli tosi inhimillinen, että jos oli hänestä kiinni niin hän ilman muuta haluaisi, että mä saisin nää lomapäivät, mutta koko organisaation käytäntö on tämä, niin hän ei voi kävellä sen yli.” H3

Esihenkilön rehellisyys kuvailtiin näkyvän myös siten, että hän toi ilmi myös huonoja kokemuksia esimerkiksi asiakaspalvelutyössä.

”No se ei ainakaan esitä mitään. Tai puhuu ite sen huonoista asiakaskokemuksista”. H1

Rehellisyyden kokemuksen jälkeen haastateltavia pyydettiin kertomaan tilanteesta, jossa esihenkilön oli koettu olevan aito. Haastatteluissa nousi esiin, että esihenkilö koettiin aidoksi, kun hän kertoi itsessään olevan ihmisenä niin hyviä kuin huonojakin piirteitä. Eli esihenkilö kertoi myös aidosti sellaisia asioita, jotka eivät ole hänen

edukseen kyseisessä organisaatiossa toimittaessa. Toisaalta esihenkilö koettiin aidoksi myös silloin, kun hän toi ilmi omia epäonnistumisiaan.

” – mutta myös tuli juteltua paljon ihmisenä ihmiselle ja sellasta oikeesti keskusteltua ja sai sellasta näkökulmaa, joka tuntu et tuli sen johtajan elämäkokemuksesta ja sitä kautta sellasta aitoutta ja sellasta että siellä on ihminen, joka on joskus tehnyt mokansa.” H4

Haastateltavilta selvitettiin myös, mikä on heidän kokemuksensa esihenkilön nöyryydestä. Haastatteluissa nöyryyden kerrottiin näkyvän esimerkiksi siten, että jos esihenkilö oli tehnyt virheen, hän myönsi sen suoraan. Toinen tapa, joka vaikutti kokemukseen esihenkilön nöyryydestä, oli empatian osoittaminen. Esihenkilö osoitti empatiaa esimerkiksi siten, että työntekijän kertoessa hänelle vaikeasta tilanteesta, reaktio tähän oli ymmärtäväinen eikä syyttävä.

”Siinä kohtaa se mun esihenkilö osotti tosi hyvin sen empatian, että tollaseen tilanteeseen ei pitäis ees joutua ja tollanen ei oo fine.” H4

Toisaalta haastatteluissa nousi myös esiin, kokemukset esihenkilön nöyryydestä olivat vaihtelevia. Osa koki, että esihenkilö oli osoittanut nöyryyttä ja osa taas koki, että vaikka esihenkilön johtamiskokemus oli muuten ollut positiivinen, niin nöyryyttä esihenkilön taholta ei oltu koettu. Tämä perusteltiin muun muassa sillä, että koskaan ei ollut tullut sellaista tilannetta vastaan, jossa esihenkilö olisi omasta mielestään toiminut väärin. Toisaalta tuotiin myös esiin, että tähän on saattanut vaikuttaa hierarkia, jossa esihenkilö on korkeammalla.

” – mun rooli on ollu sellanen, että mulle ei tuu heti mieleen tilannetta, jossa esihenkilö ois ollut mua kohtaan kovin nöyrä. Mulle ei esimerkiksi oo tullut sellasta suurta tilannetta, että esihenkilö ois omasta mielestään toiminut väärin mua kohtaan”. H3

Haastateltavia pyydettiin kertomaan tilanteesta, jossa esihenkilö on pystynyt antamaan anteeksi ja sallinut virheitä sekä epäonnistumisia. Vastauksissa nousi esiin, että tämä piirre on näkynyt esimerkiksi siten, että virheisiin on suhtauduttu myönteisellä tavalla, eikä syyllistäen. Muita tähän piirteeseen liittyviä tilanteita olivat sellaiset, joissa

työntekijää rohkaistiin tekemiseen, vaikka osaaminen ei olisikaan ollut täydellistä sekä työntekijän virheisiin suhtautuminen ymmärtävästi.

” – tilanteessa, missä on laitettu tekemään jotain uutta juttua ja vähän silleen ”kyl sä tän oikeesti osaat, että älä nyt mieli liikaa et sä et ite muka pystyis tähän”. Vaik oiski vähän heitetty silleen et ei ois ite mitenkään varma siitä omasta osaamisesta tai tällasesta. Niin sitten on just sanottu et ketään ei oo täydellinen, vaan pitää luottaa itteensä.” H2

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan tilannetta, jossa esihenkilö on voimaannuttanut eli tukenut kehitystä sekä rohkaissut itsenäiseen päätöksentekoon ja aloitteellisuuteen. Haastatteluissa nousi esiin, että esihenkilö on kannustanut aloitteellisuuteen, kannustanut tekemään päätöksiä itse sekä tukenut kehitystä antamalla vastuuta. Esihenkilö on kannustanut aloitteellisuuteen siten, että on antanut vaikeitakin työtehtäviä eikä luovuttanut niitä osaavammille työntekijöille. Esihenkilö on kannustanut tekemään päätöksiä itse siten, että työntekijän on annettu vapaasti päättää työtehtävään liittyvistä asioista, kuten tuotteiden esille laitosta.

” – et saa laittaa miten haluaa, kunhan ne toimii, niin että ihan ite saa tehdä ne päätökset.” H1

Haastatteluissa selvitettiin myös haastateltavien kokemuksia tilanteista, joissa esihenkilö on astunut syrjään ja antanut haastateltavan tai muiden olla ns. ”parrasvaloissa” ja antanut kiitoksen ja kunnian niille, joille se kuuluu. Haastatteluissa nousi esiin erilaisia kokemuksia tästä piirteestä, joissa yhdistävänä tekijänä oli kehuja antaminen. Kehuja annettiin eri tavoilla: yksilöidysti ja toisaalta myös yhteisesti.

” – kaikki sellaset tilanteet, joissa on oikeesti tehnyt jotain hyvin ja saa siitä kehuja, niin ehkä just silleen sitä kautta. Että on kertonut ne kehut oikeesti itelle eikä silleen että ”no hyvin teitte tänään” tai joku tämmönen tilanne vaan jos on joku asiakaspalaute tullut niin sitten oikeesti silleen ”se olit varmaan sinä [haastateltava]”, että ”hyvin meni”.” H2

” – ku oli sitten se koko tiimi koolla niin silloin otti esille et jos joku oli erityisen hyvin tehny jotain tai että jotkut oli onnistunu ratkasee jonkun tilanteen tai sit oli ollu joku vaikee keissi läpitte, niin saattoi tuoda siinä esille.” H4

4.2 Palvelevan johtajuuden vaikutus tarmokkuuteen

Haastatteluissa selvitettiin palvelevan johtajuuden vaikutusta tarmokkuuteen kolmen eri tarmokkuuden ulottuvuuden kautta. Näitä ovat työhön panostaminen, töissä koettu energisyys sekä töiden tekeminen vastoinikäymisiä kohdattaessa.

Haastateltavat kuvailivat palvelevan johtajuuden vaikuttavan työhön panostamiseen positiivisella tavalla siten, esihenkilön kyky sallia epäonnistumisia ja virheitä on vaikuttanut positiivisesti työhön panostamiseen. Kun ei ole tarvinnut pelätä virheiden tekemistä, erilaisia työtehtäviä on uskaltanut tehdä. Haastatteluissa kuvailtiin myös, että kun ei tarvitse pelätä virheiden tekemistä, niin tämä on vaikuttanut siihen, että on jaksanut tehdä samalla innokkuudella työtä eli sillä on ollut vaikutusta työhön panostamiseen. Haastatteluissa kuvailtiin myös, että kun johtajuudella on luotu ilmapiiri, jossa koetaan turvalliseksi kysyä asioita, on tällä vaikutusta siihen, että asioita ei jätetä tekemättä siinä pelossa, että esihenkilö reagoi negatiivisella tavalla.

”Et sitä kautta se toi rohkeutta siihen, et oikeesti lähtee tekee sitä ja ei pelkää epäonnistumista ja sen kautta myöskin teki paljon tehokkaammin”. H4

” – että sillä johtajuudella luodaan sellanen ilmapiiri just, että uskaltaa kysyä, niin silloin se luo myös ilmapiirin sille, että voi tapahtua kehitystä. Silloin jos on olo että ei uskalla tai viitti kysyä, niin helposti alkaa lakasee asioita maton alle.” H3

Haastatteluissa nousi myös esiin, että esihenkilön kyky antaa kiitosta ja kunniaa on positiivisesti vaikuttanut työhön panostamiseen. Vaikutus on koettu sitä kautta, että esihenkilön synnyttämä arvostettu olo on lisännyt motivaatiota tehdä työtä verrattuna tilanteeseen, jossa esimerkiksi kiitosta ei ole saanut.

”Antaa itsellekin sellasta työmotivaatiota siihen, että jos mut huomataan ja jos mua arvostetaan kun sit taas jos joskus ei saa kuulla mitään kehuja, niin onhan se tosi eri.” H2

Haastatteluissa palvelevan johtajuuden koettiin vaikuttavan energisyyteen työssä positiivisesti sitä kautta, että esihenkilön kyky antaa kiitosta ja kunniaa lisäsi energisyyttä. Tämä näkyi siten, että kehujen saaminen johti siihen, että halusi näyttää, kuinka hyvin työn pystyy tekemään. Koettiin myös, että kehujen myötä syntyi vastavuoroisuutta, jossa työntekijä kiitoksen kehuista haluaa tehdä työn hyvin. Kehujen koettiin vaikuttavan myös siten, että ne olivat indikaattori työntekijälle siitä, että työ sujuu hyvin ja tämän koettiin lisäävän energisyyttä verrattuna tilanteeseen, jossa palaute on negatiivista.

”Mutta se miten ne esihenkilöt on rakentanu sitä, on luotu kokemus siitä, että sä voit onnistua ja että sä teet hyvin ja tarpeeks, niin kyllähän se nyt lisää energisyyttä, että jaksaa päivästä toiseen tehdä sitä [työtä], et se ei oo koko ajan sellasta sättimistä, et on huono tai nyt ei taaskaan mennyt hyvin.” H3

Toisaalta myös empatialla koettiin olevan vaikutusta energisyyteen työssä. Esimerkiksi raskaina työpäivänä esihenkilön osoittama myötätunto lisäsi energisyyttä, koska se lisäsi kokemusta esihenkilön tuesta. Eli johtajan empatiakyky ja kyky ymmärtää muiden tunteita vaikutti positiivisesti energisyyteen työssä.

” – niin se oli aika myötätuntonen sinä päivänä tai osotti sen, että se on aika raskas päivä, kun on paljon asiakkaita ja koko päivä pitää touhuta niin sitten tuntui että päivän lopussa ei jaksaa. Mutta sen myötätunto lisäsi sitä energisyyttä. Kun on sellanen olo, että se tukee työntekijöitä, niin jaksaa paremmin.” H1

Toisaalta haastatteluissa kävi myös ilmi, että kaikki haastateltavat eivät kokeneet esihenkilön piirteiden vaikuttavan juurikaan energisyyteen työssä. Tätä selitettiin sillä, että energisyys koettiin enemmän fyysisenä asiana, kuin asiana johon esihenkilö voisi vaikuttaa. Esimerkkinä tästä mainittiin esimerkiksi väsymys. Koettiin myös, että energisyys riippuu enemmän henkilökohtaisista asioista, kuin esihenkilön toiminnasta.

”Jotenkin mä koen energisyyden sellasena tosi fyysisenä et vaikuttaa kaikki omat väsymykset ja muut sellaset ja sellaset tosi henkilökohtaset tekijät. Mä vähemmän nään vaikutusta silleen esihenkilöllä siihen kuinka energinen olo mulla on.” H4

Haastateltavat kokivat palvelevan johtajuuden vaikuttavan positiivisesti töiden tekemiseen vastoinkäymisiä kohdatessa. Esihenkilön piirteistä empatian sekä kyvyn sallia virheitä ja epäonnistumisia nähtiin vaikuttavan eniten siihen, miten töitä tehtiin vastoinkäymisistä huolimatta. Esihenkilön empatia näyttäytyi tuen antamisella. Tuen antaminen loi käsityksen, että tilanteessa ei ole yksin ja tämän myötä vastoinkäymiset eivät tuntuneet niin hankalilta.

”No ainakin ite mä ajattelisin sen silleen, että ne vastoinkäymiset ei oo ehkä ollut niin pahoja. Tai kun tietää, että sulla on se tuki siellä taustalla, niin ei ole siinä tilanteessa yksin.” H2

Esihenkilön kyky sallia virheitä ja epäonnistumisia vaikutti positiivisesti työn tekemiseen vastoinkäymisiä kohdattaessa. Syyn koettiin olevan siinä, että vastoinkäymisiä kohdattaessa tiesi, että riippumatta siitä millä tavalla tilanteessa toimii, esihenkilön reaktio ei tule ainakaan olemaan negatiivinen. Koettiin myös, että esihenkilön luottamus säilyi, vaikka olisi tehnyt virheitä ja tämän luottamuksen koettiin lisäävän pystyvyyden tunnetta vaikeissakin tilanteissa.

” – niin sitä luottamusta sua kohtaan ei menetetä, vaikka sä oot kerran tehny jonku asian silleen miten ei pitäis.” H3

4.3 Palvelevan johtajuuden vaikutus omistautumiseen

Palvelevan johtajuuden vaikutusta työhön omistautumiseen tutkittiin neljän omistautumisen ulottuvuuden kautta. Näitä ovat inspiraatio, innokkuus, merkityksellisyys sekä ylpeys työtä kohtaan.

Haastatteluissa kävi ilmi, että palvelevan johtajuuden piirteiden koettiin vaikuttavan positiivisesti inspiraatioon työtä kohtaan. Toisaalta nousi myös esiin, että haastateltavat kokivat eri piirteiden vaikuttamaan inspiraatioon työtä kohtaan. Nöyryys nousi esiin sitä kautta, että nöyrä esihenkilö korosti, kuinka hän ei osaa tehdä työtä yhtä hyvin kuin työntekijät ja toisaalta, että kuka tahansa ei pysty työtä tekemään. Tämä lisäsi

inspiraatiota työtä kohtaan, koska se sai työn tuntumaan tärkeältä ja siltä, että työn tekemisellä on merkitystä.

” – osotti sen että hän ei tiedä niin hyvin sitä työtä kun me että me osataan se hoitaa ja sitä kautta se just toi sellasta nöyryyttä siihen et sillä on merkitystä et me ollaan siellä ja nimenomaan et sitä [työtä] ei kuka tahansa pystyis [tekemään]. ” H4

Nöyryyden lisäksi esihenkilön kyky voimaannuttaa koettiin asiana, joka ylläpitää inspiraatiota työtä kohtaan. Kun esihenkilö on tukenut kehitystä siten, että työntekijälle on annettu mahdollisuus itsenäiseen päätöksentekoon sekä aloitteellisuuteen, koettiin tämän ylläpitävän inspiraatiota, sillä työtehtäviin on saanut kehittyä rauhassa, eikä siten, että esihenkilö olettaisi kaiken osattavan heti.

” – mä saan opetella ja kasvaa tohon työhön ja kasvaa siihen asiantuntijuuteen ilman, että on hirveitä targetteja ja paineita sua kohtaan niin kyllähän se ylläpitää sitä inspiraatiota, että sun ei tarvi opetella niitä asioita silleen, että sä oot ihan super uupunut koko ajan. ” H3

Nöyryyden ja voimaannuttamisen lisäksi esimiehen kyky antaa kiitosta ja kunniaa koettiin haastatteluissa tekijänä, joka lisää inspiraatiota työtä kohtaan. Tämä ilmeni sillä tavalla, että kun esihenkilö kannusti ja kehui, niin työntekijä halusi myös jatkaa siten, että tekee työnsä hyvin.

”No se [esihenkilö] esimerkiksi kehu mua, että ihmiset on sanonu että mulla on menny kesällä tosi hyvin ja että sekin on huomannut sen. Että kun se on tollanen kannustava, niin sitten haluaa jatkaa sitä, että tekee työnsä hyvin, eli kyllähän se lisää sitä inspiraatiota. ” H2

Haastateltavat kertoivat, että myös innokkuuteen työtä kohtaan vaikutti esihenkilön voimaannuttaminen sekä kyky antaa kiitos ja kunnia niille, joille se kuuluu. Hyvän palautteen saamisen koettiin ylläpitävän innokkuutta työtä kohtaan. Myös esihenkilön tuen työntekijän kehitystä kohtaan, eli voimaannuttamisen koettiin ylläpitävän innokkuutta, koska tunne kehityksestä lisäsi pystyvyyden kokemusta.

” – jos on ollu haastavia asiakkuuksia, mitä on käsitelty tai jos mulla on tullu joku iso onnistuminen myyntityössä ja siitä on saanu hyvää feedbäckii takaisin. Tai jos on henkilökohtaissa ohjauksissa jäänyt fiilis, että niistä on jäänyt paljon käteen, et jes mä osaan jatkossa itsenäisesti tehdä tän tyyppisiä asioita, niin kyllähän se ylläpitää ainakin omalla kohalla sitä innokkuutta” H3

Myös esihenkilön aitouden koettiin vaikuttavan positiivisesti innokkuuteen työtä kohtaan. Esihenkilön kyky keskustella aidosti eli siten, että hän kertoo asioita esihenkilön roolin ulkopuolelta, koettiin innokkuutta lisääväksi. Työpaikalla saatettiin esimerkiksi yleisesti keskustella tietynlaisista ilmiöistä ja niistä keskusteleminen sai pohtimaan enemmän omaa työtäkin eri tavalla, esimerkiksi miettien mitä voisi tehdä paremmin. Myös esihenkilön kyky voimaannuttaa vaikutti innokkuuteen työtä kohtaan. Voimaannuttaminen näkyi siten, että esihenkilö oli kannustava. Se, että esihenkilö kannusti, koettiin asiana, joka lisäsi innokkuutta työntekoon, koska se loi tunteen siitä, että töihin saa mennä omana itsenään. Työpaikalle lähdettiin esimerkiksi paremmalla mielellä.

”Mutta lähtee aina hyvillä mielin töihin, koska tietää, että siellä on kannustavia esihenkilöitä, eikä ole ikävä tai stressaantunut olo, vaan tuntuu, että voi olla oma itsensä”. H1

Haastatteluissa kävi ilmi, että palvelevan johtajuuden piirteistä kyky antaa kiitos ja kunnia nähtiin olevan tekijä, joka vaikuttaa siihen, että työ koetaan merkityksellisenä. Kiitoksen antaminen loi merkityksellisyyden tunnetta siten, että sen myötä töihin menemisellä joka päivä oli merkitystä. Kiitoksen antamisen koettiin vaikuttavan myös sitä kautta merkityksellisyyden kokemiseen, että siitä tuli olo, että työntekijää oikeasti tarvitaan työpaikalla. Toisaalta haastatteluissa kävi myös ilmi, että osa haastateltavista ei kokenut palvelevan johtajuuden piirteiden vaikuttavan kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Tätä selitettiin sillä, että merkityksellisyyden kokemus on henkilökohtainen asia ja toisaalta siihen vaikuttaa paljon myös työtehtävät.

”No ehkä kun esihenkilö osoittaa kiitollisuutta mun työstä, niin mulle tulee olo, että mä teen merkityksellistä työtä.” H1

” – ja sieltä sai niitä kehuja niin se lisäs merkityksellisyyttä et sillä on joku pointti että mä tuun töihin joka päivä.” H4

”Intuiivisesti ei tuu sellanen olo, että ois merkittävältä osin vaikuttanut. Ne tukee sitä merkityksellisyyden kokemusta, mutta toi työtehtävä on vaan sellanen, että se ei riittävästi vaikuta.” H3

Haastateltavat kertoivat, että palvelevan johtajuuden piirteistä voimaannuttaminen sekä kyky antaa kiitos ja kunnia nähtiin tekijöinä, jotka lisäsivät ylpeyden tuntua työstä. Tätä selitettiin sillä, että se lisää ylpeyttä, kun saa kiitoksen, joka kuuluu itselle. Tämä lisää hyvää oloa ja saa työn tekemisen tuntumaan kannattavammalta. Yhteyttä selitettiin myös sillä, että kun on ottanut itselleen vaikeampia tehtäviä ja joutunut miettimään, että näyttääkö tyhmältä tehdessään niitä, niin kehujen saaminen jälkeen päin on lisännyt tunnetta omasta pystyvyydestä ja lisännyt ylpeyttä työtä kohtaan. Toisaalta haastatteluissa kävi ilmi myös, että kaikki haastateltavat eivät kokeneet palvelevan johtajuuden piirteiden juurikaan vaikuttavan siihen, että työstä olisi tunnettu ylpeyttä.

”Joo eli just se että on saanu sen kehun sillon ku se on kuulunu ittelle. Ja etenkin koska mä oon tykänny ottaa paljon niitä vaikeita tapauksia ja on niitä tehdessä ollu sellanen olo, että näytänkö mä tosi tyhmältä kun mä teen näitä ja sit kun on saanut jälkeinpäin just kuulla sen, että ei että se oli hyvä, että oot tehny, on saanu siitä sitä palautetta.” H4

”No, mä en tiedä koenko mä, että mä olen ollut niin ylpeä siitä työstä tai ehkä enemmänkin, että se on ollut vaan työ mulle. Että ei oo ehkä ollut niin merkityksellistä.” H2

4.4 Palvelevan johtajuuden vaikutus uppoutumiseen

Haastatteluissa työhön uppoutumista selvitettiin työhön uppoutumisen kahden ulottuvuuden kautta. Nämä ulottuvuudet ovat työhön paneutuneisuus sekä keskittyminen työhön.

Haastatteluissa kävi ilmi, että rehellisyyttä pidettiin asiana, joka lisää paneutumista työhön. Tämän kuvailtiin näkyvän siten, että esihenkilö oli valmis käymään rehellisiä keskusteluja erilaisista asioista, jotka eivät välttämättä siinä hetkessä vaikuttaneet työn tekemiseen, mutta saattoivat olla hyödyllisiä jossain toisessa tilanteessa. Rehellisyyden koettiin vaikuttamaan positiivisesti työhön uppoutumiseen myös siten, että kun esihenkilö on rehellisesti kertonut, että hänkään ei osaa kaikkea ja on yhdessä työntekijän kanssa selviteltyt asioita, niin tämä on auttanut työntekijää pääsemään syvällisemmin kiinni työhön.

” – on niinkun rehellisesti kerrottu miten jotkut jutut menee ja vaikka se olis vähän semmonen että se ei ois kannattavaa tehdä niin mulle on rehellisesti sanottu että näin se meillä kuitenkin menee. – ei ehkä tasan sillä hetkellä siihen työhön vaikuttavaa mutta jotain joka auttaa vaikka jossain oudossa yhteydessä ymmärtää paremmin miten meidän kannattais joku juttu tehdä.” H4

” – ohjaaja tuo ilmi että hänkään ei tiedä kaikkea ja sit me ollaan vaikka yhdessä paneuduttu että miten tää asia meneekään, niin sitte ite on päässy syvemmin siihen prosessiin kiinni myös” H3

Haastateltavat kertoivat, että palvelevan johtajuuden piirre antaa virheet ja epäonnistumiset anteeksi vaikutti työhön keskittymiseen positiivisesti. Tämä yhteys kuvattiin niin, että kun ei tarvitse koko ajan olla varuillaan työtehtävissä, niin keskittyminen on helpompaa ja aika kuluu nopeasti. Toisin kuin työpaikassa, jossa joutuu olemaan varuillaan jatkuvasti virheiden tekemisen pelon takia, tällöin keskittyminen koettiin hankalaksi.

”Eikä ees huomaa miten se aika kuluu, kun siellä toisessa [työpaikassa] on koko ajan semmonen et pitää olla vähän varpaisillaan, että mitä siellä tekee ja semmonen, että haluaa vaan pois sieltä. Ja ehkä semmonen, että kattoo kelloa koko ajan.” H2

Haastatteluissa nousi esiin, että myös esihenkilön voimaannuttaminen, eli kyky kannustaa itsenäiseen päätöksentekoon nähtiin asiana, joka on vaikuttanut positiivisesti työhön keskittymiseen. Tätä selitettiin sillä, että kun työntekijälle on annettu tilaa ja mahdollisuus tehdä itse päätöksiä, hän on pystynyt viemään työtehtävät itse loppuun

asti, eikä koko ajan ole tarvinnut varmistella esihenkilöltä, että miten hän haluaa kyseisen asian menevän. Tämä on auttanut pysymään keskittyneenä.

” – tää esihenkilö just ku tää on antanu hyvin omaa tilaa ja omaa mahollisuutta tehdä niitä päätöksiä ja näin niin se on just mahollistanu sen, että ite on pystyny viemään loppuun täysin itsenäisesti suurimman osan tapauksista ja tätä kautta on pystyny tekee sen työn silleen taukoomatta tai ite tauottaen et ei oo ollu koko ajan et sä vaikka joutuisit keskeyttää ja jatkuvasti kyselee esihenkilöltä et miten sä haluat että tää tehään.” H4

Toisaalta haastatteluissa nousi esiin, että osa haastateltavista koki esihenkilön toiminnalla olevan vain vähäinen merkitys siihen, miten keskittynyt työhön on. Siihen miten keskittynyt työhön on, koettiin enemmän vaikuttavan kyky johtaa itseään. Mainittiin myös, että suurempi vaikutus on omalla työetiikalla ja työmoraalilla kuin esihenkilön toiminnalla tai piirteillä.

”No jos joka päiväsessä työelämässä mietitään sitä että olenko puhelimella vai teenkö just jotain muuta kun sitä työtä niin siihen ton esihenkilön toiminta on aika vähäne. Mä koen et siihen enemmän vaikuttaa se, et miten mä itse johdan itteäni. – toihan on tavallaan sitä omaa henkilökohtasta työetiikkaa, työmoraalia, et mä nyt koen et lähtökohtaisesti jokainen asiantuntija työtä tekevä tietäis mitä pitää ja mitä ei pitäis tehdä töissä.” H3

4.5 Tulosten yhteenveto

Aineistosta käy ilmi, että haastateltavat olivat kokeneet, että esihenkilö on ollut rehellinen, aito, nöyrä, antanut anteeksi ja sallinut virheitä ja epäonnistumisia, voimaannuttanut, astunut syrjään ja antanut kiitoksen ja kunnian niille, joille se kuuluu. Ainoastaan kokemukset esihenkilön nöyryydestä olivat vaihtelevia. Haastateltavilla oli siis kokemusta palvelevasta johtajuudesta.

Aineistosta ilmenee, että haastateltavat kokevat palvelevan johtajuuden vaikuttavan positiivisesti suurimpaan osaan tarmokkuuden, omistautumisen sekä uppoutumisen alakategorioista. Osa haastateltavista koki kuitenkin, että palvelevan johtajuuden piirteet

eivät vaikuttaneet energisyyteen työssä, työn merkityksellisyyteen, ylpeyteen työstä tai siihen, kuinka keskittynyt työhön on.

Tarmokkuuteen koettiin vaikuttavan esihenkilön kyky antaa anteeksi ja sallia virheitä ja epäonnistumisia, esihenkilön empatiakyky sekä esihenkilön kyky antaa kiitos ja kunnia. Omistautumiseen koettiin vaikuttavan esihenkilön nöyryys, esihenkilön kyky voimaannuttaa, esihenkilön kyky antaa kiitos ja kunnia sekä esihenkilön aitous. Uppoutumiseen haastateltavat kokivat vaikuttavan esihenkilön rehellisyys, esihenkilön kyky antaa anteeksi ja sallia virheitä ja epäonnistumisia sekä esihenkilön kyky voimaannuttaa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

5.1 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tutkittiin palvelevan johtajuuden vaikutusta työn imuun z-sukupolvessa. Tätä varten aiemmasta kirjallisuudesta muodostettiin ensin teoreettinen perusta työn imusta, palvelevasta johtajuudesta sekä palvelevan johtajuuden vaikutuksesta työn imuun. Empiriaosuudessa selvitettiin laadullisten haastattelujen avulla työntekijöiden kokemuksia siitä, kuinka palvelevan johtajuuden piirteet ovat vaikuttaneet työn imun kolmeen ulottuvuuteen, tarmokkuuteen, omistautumiseen sekä uppoutumiseen. Tutkimuskysymykseen pyrittiin siis löytämään vastaus sekä aiemman kirjallisuuden avulla sekä toteuttamalla laadulliset haastattelut neljälle haastateltavalle, joilla on kokemusta palvelevasta johtajuudesta ja jotka edustavat z-sukupolvea.

Aiemmasta kirjallisuudesta palvelevasta johtajuudesta on tunnistettu seuraavanlaisia piirteitä: palveleva esihenkilö on aito, nöyrä, lahjomaton ja rehellinen, kykenee antamaan anteeksi, osaa astua myös syrjään, voimaannuttaa omiaan, toimii rohkeasti, vastuuttaa omiaan ja toimii kuin tilanhoitaja (Hakanen, 2011). Selkeyden vuoksi empiriaosuuteen palvelevan johtajuuden kokemusta selvittämään valittiin piirteet aitous, nöyryys, rehellisyys, kyky antaa anteeksi, kyky astua syrjään sekä voimaannuttaminen. Haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavilla oli kokemusta esihenkilöstä, jolla oli ollut kyseisiä piirteitä. Näiden tulosten pohjalta voi siis päätellä, että haastateltavilla on kokemusta palvelevasta johtajuudesta.

Aiemmassa kirjallisuudessa palvelevan johtajuuden vaikutuksesta työn imuun kävi ilmi, että palvelevalla johtajuudella on havaittu olevan positiivinen yhteys työn imuun (Rahal & Farmanesh, 2022; Zhou ym., 2022; De Clercq ym., 2014). Myös tässä tutkimuksessa havaittiin, että palvelevan johtajuuden sekä työn imun välillä vaikuttaisi olevan positiivinen yhteys. Palvelevan johtajuuden havaittiin vaikuttavan positiivisesti työn imun osa-alueisiin: tarmokkuuteen, omistautumiseen sekä uppoutumiseen. Haastatteluissa kävi kuitenkin myös ilmi, että osa haastateltavista ei kokenut palvelevan johtajuuden piirteiden vaikuttavaan kaikkiin tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen alakategorioihin. Tämä löydös siis eroaa aikaisempien tutkimusten

tuloksista. Esimerkiksi osa haastateltavista ei kokenut palvelevan johtamisen piirteiden vaikuttavan työhön keskittymiseen ja energisyyteen työssä, vaan näihin koettiin vaikuttavan enemmän muut asiat. Tämä voi mahdollisesti johtua siitä, että työhön keskittymiseen ja energisyyteen työssä liitetään ennen kaikkea liittyväksi omat henkilökohtaiset valinnat eikä esihenkilön piirteet. Yleisesti ottaen palvelevan johtajuuden piirteiden koettiin kuitenkin vaikuttavan positiivisesti suurimpaan osaan tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen alakategorioista eli olevan positiivisesti yhteydessä työn imuun.

Aiemmassa kirjallisuudessa kävi ilmi, että siitä mekanismista, joka palvelevassa johtajuudessa vaikuttaa työn imuun, ei ole yksimielisyyttä. Rahal & Farmanesh (2022) sekä Zhou ym. (2022) havaitsivat, että palvelevan johtajuuden ja työn imun välinen yhteys selittyy luottamuksella. Khan ym. (2021) löysi merkityksellisyyden olevan mekanismi palvelevan johtajuuden vaikutuksessa työn imuun. De Clercq ym. (2014) mukaan palvelevan johtajuuden vaikutus työn imuun selittyy johtajan ja seuraajan sosiaalisen pääoman kahdella piirteellä, tavoitteiden yhteensopivuudella sekä sosiaalisella vuorovaikutuksella. Haarin ym. (2017) mukaan palvelevan johtajuuden ja työn imun välistä suhdetta selittää työelämän ja vapaa-ajan tasapaino.

Esihenkilön ominaisuudet	Palvelevan johtajuuden piirre	Vaikutus
Inhimillisuus	Esihenkilön empatiakyky	Tarmokkuus
	Esihenkilön aitous	Omistautuminen
	Esihenkilön nöyryys	Omistautuminen
Luotettavuus	Esihenkilön rehellisyys	Uppoutuminen
Tuen ja palautteen anto	Esihenkilön kyky antaa anteeksi ja sallia virheet	Tarmokkuus, Uppoutuminen
	Esihenkilön kyky antaa kiitos ja kunnia	Tarmokkuus, Omistautuminen
	Esihenkilön kyky voimaannuttaa	Omistautuminen, Uppoutuminen

Taulukko 2. Empiirisen tutkimuksen tulokset kootusti

Taulukossa 2 on yhteenveto tämän tutkimuksen empiirisistä tuloksista. Keskeisimpinä esihenkilön piirteinä, jotka työn imuun vaikuttavat, havaittiin olevan esihenkilön kyky antaa anteeksi ja sallia virheet sekä epäonnistumiset, esihenkilön kyky antaa kiitos ja kunnia sekä esihenkilön kyky voimaannuttaa. Yhteinen tekijä näille kaikille on tuen ja palautteen anto. Myös esihenkilön ominaisuuksista luotettavuus ja inhimillisyys koettiin tärkeiksi tekijöiksi, jotka vahvistavat palvelevan johtajuuden myönteistä vaikutusta työn imuun. Myöskään tässä tutkimuksessa ei siis noussut esiin vain yhtä tekijää, joka selittäisi palvelevan johtajuuden vaikutusta työn imuun. Tämän perusteella ja aikaisemman tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että on useita tekijöitä, jotka palvelevassa johtajuudessa vaikuttavat työn imuun.

Aiemmassa tutkimuksessa Rahal & Farmanesh (2022) sekä Zhou ym. (2022) havaitsivat luottamuksen olevan mekanismi, joka selittää palvelevan johtajuuden vaikutusta työn imuun. Myös tässä tutkimuksessa havaittiin luottamuksen olevan tekijä palvelevan johtajuuden ja työn imun positiivisen yhteyden välillä ja luottamus liitettiin esihenkilön kykyyn antaa anteeksi ja sallia virheet ja epäonnistumiset. Aiemmassa kirjallisuudessa Blaun (1964) sekä Cookin & Ricen (2006) mukaan sosiaalisen vaihdon teorian mukaisesti se, joka saa jotakin etua, etsii mahdollisuuksia tehdä vastapalvelus (ks. Khan ym., 2021). Khan ym. (2021) perusteli palvelevan johtajuuden vaikutusta työn imuun kyseisen teorian avulla. Myös tässä tutkimuksessa havaittiin sosiaalisen vaihdon teorian mukaisen vastavuoroisuuden merkitys. Havaittiin, että esihenkilön kyky antaa kiitos ja kunnia synnytti vastavuoroisuutta, jossa työntekijä kiitoksena kehuista halusi tehdä työn paremmin.

Khan ym. (2021) havaitsi palvelevan johtajuuden piirteiden, kyvyn voimaannuttaa ja jäädä taka-alalle, lisäävän työntekijöiden merkityksellisuuden tunnetta ja merkityksellisyyden olevan se mekanismi, joka palvelevassa johtajuudessa vaikuttaa työn imuun. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että esihenkilön kyky antaa kiitos ja kunnia loi merkityksellisyyden tunnetta. Esihenkilön kyky antaa kiitos ja kunnia on yksi osa taka-alalle jättäytymistä, sillä kiitoksen ja kunnian antaessa esihenkilö antaa huomiota muille. Näin ollen kuten Khan ym. (2021) havaitsivat aiemmin, myös tässä tutkimuksessa havaittiin, että palveleva johtajuus saattaa lisätä merkityksellisyyden tuntua ja sitä kautta vaikuttaa työn imuun.

5.2 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa tutkittiin, miten palveleva johtajuus vaikuttaa työn imuun z-sukupolvessa. Tuloksista havaittiin, että palvelevalla johtajuudella vaikuttaisi olevan positiivinen yhteys työn imuun. Tutkimuksessa nousi esiin useita palvelevan johtajuuden piirteitä, joiden koettiin vaikuttavan positiivisesti työn imuun. Esihenkilön ominaisuuden tuen ja palautteen antamisen koettiin vaikuttavan eniten tähän yhteyteen. Tuen ja palautteen antamiseen kuuluvat esihenkilön seuraavat piirteet: kyky antaa anteeksi ja sallia virheet sekä epäonnistumiset, esihenkilön kyky antaa kiitos ja kunnia sekä esihenkilön kyky voimaannuttaa. Myös esihenkilön ominaisuudet luotettavuus sekä inhimillisyys nähtiin tärkeinä tekijöinä, jotka palvelevassa johtajuudessa vaikuttavat myönteisesti työn imuun.

Aikaisemmassa kirjallisuudessa on havaittu luottamuksen vaikuttavan palvelevan johtajuuden ja työn imun väliseen yhteyteen (Rahal & Farmanesh, 2022; Zhou ym., 2022). Sama yhteys löydettiin myös tässä tutkimuksessa. Aikaisemmassa kirjallisuudessa on havaittu palvelevan johtajuuden vaikuttavan työn imuun sosiaalisen vaihdon teorian mukaisesti (Khan ym., 2021) ja sama mekanismi löydettiin myös tässä tutkimuksessa. Khan ym. (2021) havaitsi palvelevan johtajuuden piirteiden, kyvyn voimaannuttaa ja jäädä taka-alalle, lisäävän työntekijöiden merkityksellisuuden tunnetta ja tämän merkityksellisyyden tunteen vaikuttavan työn imuun. Myös tässä tutkimuksessa havaittiin, että esihenkilön kyky jäädä taka-alalle vaikutti merkityksellisyyden tuntuun ja sitä kautta työn imuun.

Kokonaisuudessaan tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan päätellä, että vaikuttaisi siltä, että palvelevalla johtajuudella on positiivinen vaikutus työn imuun. Vaikuttaisi myös siltä, että usealla eri palvelevan johtajuuden piirteellä on vaikutusta tähän yhteyteen. Asiasta kaivataan lisätutkimusta, jotta voitaisiin selvittää, onko löydettävissä tietty piirre tai piirteet, joka vaikuttaa yhteyteen palvelevan johtajuuden ja työn imun välillä. Lisätutkimus on tarpeen myös siitä syystä, että tässä tutkimuksessa näkökulma oli, kuinka palveleva johtajuus vaikuttaa työn imuun z-sukupolvessa. Aiempaa tutkimusta z-sukupolvesta tässä aiheesta ei ole juurikaan tehty, eli lisätutkimus on tärkeää.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa on tiettyjä rajoitteita, joita käsitellään tässä kappaleessa. Tämä tutkimus on toteutettu kandidaatintutkielman rajojen puitteissa. Tämä on vaikuttanut tutkimuksen rajaamiseen, sillä kandidaatintutkielman laajuus on rajallinen.

Kandidaatintutkielman laajuus vaikutti myös siihen, että haastateltavien määrä on vähäinen ja tämä vaikuttaa johtopäätöksiin, joita tutkimuksesta voidaan tehdä.

Rajoitteita tähän tutkimukseen toi myös se, että aiemmassa kirjallisuudessa palvelevan johtajuuden yhteyttä työn imuun ei ole juurikaan tutkittu z-sukupolvessa. Eli kun on yhdistelty aiempaa kirjallisuutta ja tämän tutkimuksen tuloksia, tämä tulee ottaa huomioon.

Tulevaisuudessa aihetta olisi tärkeä tutkia z-sukupolven näkökulmasta, sillä tällä hetkellä aiempaa tutkimusta kyseisestä näkökulmasta ei juuri ole. Aihetta olisi tärkeä tutkia myös tarkemmin siitä näkökulmasta, että vaikuttaako palveleva johtaminen kaikkiin tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen alakategorioihin, vai vain osaan, sillä tässä tutkimuksessa havaittiin, että palvelevan johtajuuden piirteet eivät välttämättä vaikuta kaikkiin alakategorioihin. Aihetta olisi tärkeä tutkia lisää myös siitä syystä, että saataisiin parempi käsitys siitä, että onko havaittavissa yhdenmukaisuutta siitä mekanismista, joka palvelevassa johtajuudessa vaikuttaa työn imuun vai onko niin, että ei ole löydettävissä vain yhtä mekanismia vaan monia eri mekanismeja.

Lopuksi voidaan todeta, että lisätutkimus tästä aiheesta voisi lisätä ymmärrystä siitä, miten työn imua, eli työntekijöiden tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista voisi mahdollisesti kehittää palvelevan johtajuuden piirteiden avulla. Kuten aikaisemmin mainittu, työn imussa oleminen ylettyy yksilöä pidemmälle ja siten sitä voidaan pitää asiana, joka jokaisen organisaation olisi hyvä huomioida.

LÄHTEET

- Abubakar, A. M., Rezapouraghdam, H., Behraves, E. & Megeirhi, H. A. (2022). Burnout or boreout: A meta-analytic review and synthesis of burnout and boreout literature in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(4), 458–503. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.1996304>
- Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2010). Work engagement: Introduction. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter (toim.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (s. 1–9). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Blanchard, K. (2018). What is servant leadership? Teoksessa K. H. Blanchard & R. Broadwell (toim.), *Servant leadership in action: How you can achieve great relationships and results* (luku 1). Berrett-Koehler Publishers.
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Coetzer, M. F., Bussin, M. & Geldenhuys, M. (2017). The functions of a servant leader. *Administrative Sciences*, 7(1), 1–32. <https://doi.org/10.3390/admsci7010005>
- Cook, K. S. & Rice, E. (2006). Social exchange theory. Teoksessa J. Delamater (toim.), *Handbook of Social Psychology* (s. 53–76). Springer US. https://doi.org/10.1007/0-387-36921-X_3
- Decuyper, A. & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69–95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- De Clercq, D., Bouckenoghe, D., Raja, U. & Matsyborska, G. (2014). Servant Leadership and Work Engagement: The Contingency Effects of Leader-Follower Social Capital. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 183–212. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21185>
- Demerouti, E. & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter (toim.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 147–163). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Douglas, S. K. & Roberts, R. A. (2020). Older and more engaged: The influence of an employee's age on work engagement. *Journal of Business Diversity*, 20(4), 73–84. <https://doi.org/10.33423/jbd.v20i4.3198>

- Geldenhuis, M., Łaba, K. & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), Article 1098. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1098>
- Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Haar, J. M. (2013). Testing a new measure of work-life balance: A study of parent and non-parent employees from New Zealand. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3305–3324.
- Haar, J., Brougham, D., Roche, M. A. & Barney, A. (2017). Servant leadership and work engagement: The mediating role of work-life balance. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 17(2), 56–72.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Islam, T., Khan, E., Rehman, A. & Sohail, F. (2021). My meaning is my engagement: exploring the mediating role of meaning between servant leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(6), 926–941. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2020-0320>
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242–268.
- Ozkan, M. & Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X)
- Park, J. & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195–1202. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>
- Rahal, F. & Farmanesh, P. (2022). Does servant leadership stimulate work engagement in the workplace? The mediating role of trust in leader. *Sustainability*, 14(24), 16528. <https://doi.org/10.3390/su142416528>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Russo, M., Shteigman, A. & Carmeli, A. (2016). Workplace and family support and work–life balance: Implications for individual psychological availability and energy at work. *The Journal of Positive Psychology*, 11(2), 173–188.
- Seemiller, C. & Grace, M. (2019). *Generation Z: A century in the making*. Routledge.

- Spears, C. L. (2018). Characteristics of servant leaders. Teoksessa, K. H. Blanchard & R. Broadwell (toim.), *Servant leadership in action: How you can achieve great relationships and results* (luku 2). Berrett-Koehler Publishers.
- Suomäki, A., Kianto, A. & Vanhala, M. (2019). Work engagement across different generations in Finland: A qualitative study of boomers, yers and xers. *Knowledge and Process Management*, 26(2), 140–151. <https://doi.org/10.1002/kpm.1604>
- Taris, T., Schaufeli, W. & Shimazu, A. (2010). Workaholism and work engagement. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter (toim.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 39–53). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <https://doi.org/10.2307/258687>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Zhou, G., Gul, R. & Tufail, M. (2022). Does Servant Leadership Stimulate Work Engagement? The Moderating Role of Trust in the Leader. *Frontiers in Psychology*, 13, 925732. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.925732>

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

Taustakysymykset:

1. Millaista työkokemusta sinulla on?
2. Millaisia johtamiskokemuksia sinulla on?

1. Palvelevan johtajuuden kokemus

Jos mietit esihenkilöä, jonka johtamisen olet kokenut positiivisena, vastaa seuraaviin kysymyksiin tämän kokemuksen pohjalta

- Voisitko kertoa tilanteesta, jossa koit, että esihenkilösi toimi rehellisesti? Miksi koit, että esihenkilö toimi rehellisesti?
- Voisitko kertoa tilanteesta, jossa koit, että esihenkilösi oli aito (ammatillinen rooli, ei peittänyt alleen sitä, millainen ihminen hän on)? Miksi koit hänen olevan aito?
- Kertoisitko tilanteesta, jossa koit esihenkilösi olevan nöyrä eli tietävän vahvuutensa ja heikkoutensa, osoittavan empatiakykyä ja kykyä ymmärtää muiden tunteita? Miksi koit hänen olevan nöyrä?
- Kertoisitko tilanteesta, jossa esihenkilösi on pystynyt antamaan anteeksi ja sallinut virheitä ja epäonnistumisia?
- Kertoisitko tilanteesta, jossa esihenkilö on voimaannuttanut eli tukenut kehitystä ja rohkaissut itsenäiseen päätöksentekoon ja aloitteellisuuteen?
- Kertoisitko tilanteesta, jossa esihenkilö on astunut syrjään ja antanut sinun tai muiden olla parrasvaloissa sekä antanut kiitoksen ja kunnian niille, joille se kuuluu?

2. Palvelevan johtajuuden vaikutus työntekijöiden tarmokkuuteen (panostus työhön, kokemus energisyydestä)

- Miten aiemmin mainitut esihenkilösi piirteet ovat vaikuttanut siihen, miten paljon olet panostanut työhösi? Kerro esimerkki.
- Miten esihenkilösi aiemmin mainitut piirteet ovat vaikuttanut energisyyteesi työssäsi? Kerro esimerkki.
- Milla tavalla esihenkilösi aiemmin mainitut piirteet on vaikuttanut siihen, miten olet tehnyt työsi vastainkäymisiä kohdatessa? Kerro esimerkki

3. Palvelevan johtajuuden vaikutus omistautumiseen (merkityksellisyys, innokkuus, inspiraatio, ylpeys)

- Millä tavalla esihenkilösi aiemmin mainitut piirteet ovat vaikuttanut inspiraatioosi työtäsi kohtaan? Kerro esimerkki.

- Milla tavalla esihenkilösi aiemmin mainitut piirteet ovat vaikuttanut innokkuutesi tehdä työtäsi?
- Miten esihenkilösi aiemmin mainitut piirteet vaikuttavat siihen, kuinka merkitykselliseksi olet kokenut työsi?
- Miten koet esihenkilösi aiemmin mainittujen piirteiden vaikuttaneen siihen, miten paljon olet tuntenut ylpeyttä työstäsi? Kerro esimerkki

4. **Palvelevan johtajuuden vaikutus uppoutumiseen (keskittyneisyys, paneutuminen työhön)**

- Miten esihenkilösi aiemmin mainitut piirteet ovat vaikuttaneet siihen, miten paneutunut olet ollut työhösi?
- Millä tavalla esihenkilösi aiemmin mainitut piirteet ovat vaikuttaneet siihen, miten keskittynyt olet ollut työhösi?

5. **Onko jotain, mitä haluaisit vielä lisätä?**

Liite 2: Esimerkki sisällönanalyysistä

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Kun ei tarvitse pelätä virheistä sättimistä, asioita on uskaltanut tehdä	Työhön panostus	Tarmokkuus
Kun ei tarvitse pelätä virheitä, niin innokkuus on suurempaa työtä tehdessä		
Johtajuudella luotu ilmapiiri, jossa koetaan turvalliseksi kysyä asioita		
Kehujen saaminen on vaikuttanut positiivisesti motivaatioon tehdä työtä		
Esihenkilön tuki ja kannustus auttoivat vastoinkäymisiä kohdatessa	Töiden tekeminen vastoinkäymisiä kohdattaessa	Omistautuminen
Vastoinkäymisiä kohdatessa ei tarvitse pelätä haukkuja, jolloin vastoinkäymiset eivät tunnu niin pahalta	Inspiraatio työtä kohtaan	
Esihenkilön nöyryys lisäsi inspiraatiota työtä kohtaan, koska sai tuntemaan, että tekemä työ on tärkeää	Ylpeys työtä kohtaan	Omistautuminen
Esihenkilön voimaannuttamisen piirre lisäsi inspiraatiota		
Esihenkilön piirteet eivät ole juurikaan vaikuttanut siihen, miten ylpeä työstä on	Paneutuminen työhön	Uppoutuminen
Kiitoksen ja kunnian antaminen on lisännyt ylpeyden tuntua työstä		
Rehellisten keskustelujen käyminen on auttanut työhön paneutumiseen	Työhön keskittyminen	Uppoutuminen
Työhön on helpompi keskittyä, kun ei tarvitse pelätä esihenkilön suuttuvan virheistä		
Kannustaminen itsenäiseen päätöksentekoon on lisännyt työhön keskittymistä		