



**Karri Hiltunen**

**PALVELEVA JOHTAMINEN ETÄTYÖSSÄ**

Kandidaatintutkielma  
Kauppatieteiden koulutusohjelma  
Toukokuu 2023

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>4</b>
1.1	Johdatus tutkimusaiheeseen ja perustelut aihevalinnalle .....	4
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	5
1.3	Keskeiset käsitteet .....	6
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	7
<b>2</b>	<b>ETÄTYÖN JOHTAMINEN YKSILÖTASOLLA</b> .....	<b>8</b>
2.1	Johtajan näkökulma .....	8
2.2	Etätyön ja sen johtamisen vaikutukset työntekijöihin .....	9
2.3	Koronaviruspandemian vaikutukset.....	9
2.4	Tehokkaimmat keinot johtaa etätyötä .....	10
<b>3</b>	<b>PALVELEVA JOHTAMINEN</b> .....	<b>13</b>
3.1	Mitä on palveleva johtaminen.....	13
3.2	Positiivisia vaikutuksia .....	14
3.3	Negatiivisia vaikutuksia.....	16
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSMENETELMÄ</b> .....	<b>18</b>
4.1	Narratiivinen yleiskatsaus .....	18
4.2	Aineiston hankinta ja arviointi .....	18
<b>5</b>	<b>PALVELEVAN JOHTAMISEN ROOLI ETÄTYÖSSÄ</b> .....	<b>20</b>
5.1	Syitä palvelevan johtamisen puolesta etätyössä .....	20
5.2	Syitä palvelevaa johtamista vastaan etätyössä .....	23
5.3	Mahdollisia haasteita palvelevan johtamisen toteuttamisessa etätyössä .....	24
<b>6</b>	<b>YHTEENVETO</b> .....	<b>26</b>
6.1	Vastaus tutkimuskysymyksiin.....	26
6.2	Teoreettinen kontribuutio .....	28

<b>6.3</b>	<b>Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....</b>	<b>29</b>
<b>6.4</b>	<b>Rajoitteet ja luotettavuus .....</b>	<b>30</b>
<b>6.5</b>	<b>Jatkotutkimusehdotukset .....</b>	<b>31</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>.....</b>	<b>32</b>

## 1 JOHDANTO

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on perehtyä palvelevan johtamisen vaikutuksiin etätyössä. Tutkimus käsittelee palvelevaa johtamista sekä etätyön johtamista yksittäisinä käsitteinä, sekä tutkii kuinka ne ovat suhteessa toisiinsa. Tutkielmassa myös pohditaan näitä käsitteitä työntekijän sekä johtajan näkökulmasta, jotta saadaan molemmilta osapuolilta kuva mahdollisista hyödyistä ja ongelmakohdista.

### 1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen ja perustelut aihevalinnalle

Viime vuosien aikana elinympäristömme on ollut dramaattisen muutoksen alla. Pääsyy tähän on tietenkin COVID-19 pandemia. Eri maailman suuret johtajat ovat sanoneet pandemian olevan yksi suurimmista koettelemuksista aikanamme (Alcadipani, 2020). Ei ole siis ihmeekään, että pandemia muokkaa voimakkaasti elämämme eri osa-alueita. Yksi osa-alue, jota pandemia on muokannut paljon, on työympäristömme ja käytänteet työpaikoilla. Pandemian myötä esimerkiksi etätyö on nykyään yhä yleisempää. EU:n etätyötutkimuksessa huomattiin, että vuonna 2020 etätyötä yleensä tekevien työntekijöiden määrä yli tuplaantui vuoden 2019 lukuihin verrattuna, jolloin pandemia ei vielä vaikuttanut tilastoihin (Eurostat, 2022). Vuonna 2021 tämä määrä kasvoi entisestään. Etätyö onkin hyvin ajankohtainen aihe ja sen johtaminen on alkanut herättää keskustelua yhä enemmän viime vuosina. Etätyö aiheuttaa tiettyjä hankaluuksia yksilönjohtamiseen ja johtamisen tulevaisuutta onkin alettu ajattelemaan uudestaan. Etätyössä johtajan on haastavampaa luoda työntekijöille mielekkäitä työelämän kokemuksia. Etätyössä esiintyy myös helposti yksinäisyyttä, jota johtajan on vaikeampi tarkkailla ja tunnistaa. (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021.)

Palvelevan johtamisen on esitellyt ensimmäisen kerran Robert Greenleaf artikkelissaan *The Servant as Leader* (1977). Palvelevan johtamisen konsepti ei siis ole uusi, mutta tutkimusta aiheesta on alettu tekemään enemmän vasta 2000-luvulla. Vuodesta 2014 alkaen aiheesta on tehty selvästi enemmän empiiristä tutkimusta, kuin ennen (Eva ym., 2019). Palveleva johtaminen saattaa olla vanha konsepti, mutta sillä on käyttökohteensa modernissa organisaatiossa (Gandolfi ym., 2017). Monesti sitä

kuvaillaankin kirjallisuudessa moderniksi tavaksi johtaa. Palveleva johtaminen on siis edelleenkin hyvin ajankohtainen aihe.

Tutkimuksessa käsitellään palvelevaa johtamista etätyön kanssa, koska vaikka tutkimus palvelevasta johtamisesta on kasvussa, ei tutkimusta näistä kahdesta käsitteestä yhdessä, ja niiden vaikutuksista toisiinsa, ole vielä kovinkaan paljon. Varsinkin empiirinen tutkimus on jäänyt vähäiseksi. Yksi syy tälle voi olla se, että palveleva johtaminen on konseptina vaikea tiivistää hyvin ja monissa tutkimuksissa onkin annettu vain löyhä kuvaus siitä mitä palveleva johtaminen oikeasti on (Eva ym., 2019).

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä palvelevan johtajan vaikutuksista etätyöntekijöihin. Kirjallisuuskatsauksen avulla tutustutaan palvelevaan johtamiseen, etätyön johtamiseen ja yhdistetään nämä tutkimalla palvelevan johtamisen vaikutuksia etätyössä. Tutkimuksessa kartoitetaan, mitä mahdollisia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia palvelevalla johtamisella on, kun se liitetään etätyön johtamiseen. Tutkitaan myös mitä ongelmakohtia tähän mahdollisesti liittyy. Tutkielman päätutkimuskysymys onkin:

*Onko palveleva johtaminen etätyön johtamiseen soveltuva johtamistyyli?*

Lisäksi on valittu kaksi alatutkimuskysymystä, joiden avulla tarkennetaan ja tuetaan päätutkimuskysymystä. Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää mitä mahdollisia hyötyjä sopivasta johtamistyylistä on etätyön näkökulmasta. Toisen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää, onko palvelevassa johtamisessa jotain ominaisuuksia, jotka tekevät siitä mahdollisesti paremman johtamismuodon etätyöhön kuin muut johtamistyyli.

*Miksi oikeanlaisen johtamistyylin löytäminen on tärkeää etätyön kannalta?*

*Mitkä palvelevan johtamisen ominaisuudet tekevät siitä mahdollisesti etätyön johtamiseen soveltuvan?*

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa määritellään tutkielmalle olennaiset käsitteet. Keskeisimmät käsitteet tämän kandidaatintutkinnon kannalta ovat palveleva johtaminen (servant leadership), etätyö (remote work) sekä johtamistyyli (leadership style).

Palvelevat johtajat suuntaavat huomionsa muihin kuin itseensä organisaation sisällä. He keskittyvät työntekijöiden tarpeisiin ja heidän motivaationsa johtamiseen tulee ulkoapäin. (Eva ym., 2019.) Tämä erottaakin palvelevan johtamisen monesta muusta johtamistyylistä. Palvelevat johtajat ovat ensikädessä palvelijoita ja sitten vasta johtajia (Greenleaf, 1977). Palvelevat johtajat keskittyvät ensisijaisesti yksilöihin. He tekevät työntekijöiden työteosta mahdollisimman helppoa ja huomioivat yksilöiden vahvuudet ja heikkoudet. (Eva ym., 2019.)

Etätyöllä tarkoitetaan joustavaa työtä, joka tehdään tavanomaisen työskentelypaikan ulkopuolella tietokoneen ja telekommunikaatiovälineiden avulla. Etätyötä voi tehdä esimerkiksi kotona. Etätyö poistaa tarpeen liikkua työpaikan ja kodin välillä. (Lamond ym., 1997.) Myös etätyötä täytyy johtaa ja varsinkin koronaviruspandemian vuoksi etätyön johtamista on pitänyt muuttaa nopeasti kriisin vuoksi. Monet yritykset ovatkin joutuneet keksimään uusia keinoja johtaa etänä, jotta työntekijöiden hyvinvointi pystytään ottamaan paremmin huomioon. (Mourão ym., 2021.)

Johtamistyyli ovat vakiintuneita tapoja johtaa ihmisiä. Erilaisia suosittuja johtamistyyliä ovat muun muassa autokraattinen johtajuus, transformatiivinen johtajuus ja demokraattinen johtajuus. Autokraattiset johtajat asettavat selkeitä tavoitteita ja olettavat, että heidän ohjeitaan kuunnellaan ja niiden mukaan toimitaan. Heillä on täydellinen päätösvalta ja valta alaisiinsa. Transformatiiviset johtajat keskittyvät yrityksen tulevaisuuteen ja asettavat esimerkiksi tavoitteita tulevaisuutta ajatellen. Demokraattiset johtajat taas kuuntelevat työntekijöitä päätöksenteossa. (American Express, 2022.) Palveleva johtaminen on eniten samankaltainen näistä tyyleistä demokraattisen johtajuuden kanssa. Molemmissa kuunnellaan työntekijöitä päätöksenteossa, mutta johtajalla on silti viimeinen sananvalta. Vähiten näistä tyyleistä palveleva johtaminen muistuttaa autokraattista johtajuutta. Ne ovat melkein vastakohtia toisilleen. Erilaisilla johtamistyyleillä on erilaisia vaikutuksia

lopputuloksiin ja johdettaviin henkilöihin. Tämän takia on tärkeä tunnistaa eri tilanteisiin ja organisaatioihin sopivat johtamistyyli. Eri johtamistyyliissä on paljon päällekkäisyyksiä ja siksi tässä tutkimuksessa palvelevaa johtamista verrataan muihin johtamistyyliin ja samankaltaisuuksia etsitään.

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Johdannossa esitellään tutkimuksen aihe ja annetaan tiivis katsaus aiheeseen. Aihevalintaa myös perustellaan ja tutkimuksen tavoitteet käydään läpi. Tutkimuskysymykset löytyvät myös tästä luvusta. Niihin pyritään vastaamaan myöhemmissä luvuissa. Johdannossa esitellään myös tutkimuksen kannalta olennaisimmat käsitteet ja termistö.

Toisesta luvusta eteenpäin alkaa tutkielman teoreettinen viitekehys. Luvussa kaksi paneudutaan etätyön johtamiseen tarkemmin. Siinä käydään läpi etätyön johtamisen yksilötason vaikutuksia työntekijän sekä johtajan näkökulmasta. Kolmannessa luvussa taas paneudutaan palvelevaan johtamiseen tarkemmin. Palveleva johtaminen selitetään tarkemmin ja sen vaikutuksia kohdehenkilöihin esitellään.

Neljännessä luvussa esitellään käytettävä tutkimusmenetelmä. Tässä luvussa kuvaillaan myös tiedonhakuprosessia ja aineiston rajausta. Viidennessä luvussa yhdistetään aiemmin esiteltyjä teorioita etätyön johtamisesta ja palvelevasta johtamisesta. Luvun tarkoituksena on muodostaa teoreettinen kokonaisuus näistä aiemmin läpikäytyistä aiheista. Tämän avulla voidaan lähteä vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

Kuudennessa ja viimeisessä luvussa esitellään yhteenveto tutkielmasta ja vastataan pää- ja alatutkimuskysymyksiin. Johtopäätökset esitellään teoreettisesta sekä liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Luvussa pohditaan, miten tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää. Lopuksi pohditaan myös tutkielman luotettavuutta ja rajoitteita sekä jatkotutkimusaiheita.

## 2 ETÄTYÖN JOHTAMINEN YKSILÖTASOLLA

### 2.1 Johtajan näkökulma

Vaikka etätyössä tehdään samaa työtä kuin paikan päällä, eroaa etätyön johtaminen kuitenkin tavanomaisesta johtamisesta monella tapaa. Kasvokkain kommunikoidessa voi esimerkiksi lukea kehonkieltä eri tavalla kuin etänä. Etätyö onkin tuonut mukanaan johtajille aivan uudennlaisia haasteita. Johtajien on täytynyt alkaa adaptoitumaan muuttuvaan työyhteisöön. Aikaisempi tutkimus on todistanut, että etätyössä johtajan ja työntekijän välinen luottamussuhde on tärkeää hyvien tulosten saavuttamiseksi (Mourão ym., 2021) ja, että luottamus on keskeisessä roolissa vahvojen suhteiden syntymisessä virtuaalisissa tiimeissä (Robert ym., 2008). Etätyön on todettu itsessään vaikuttavan myös työntekijän suhteeseen johtajaan positiivisesti. Suhde työtovereihin on kuitenkin kärsinyt. (Golden, 2006.) Tästä voisi päätellä, että etätyöntekijät ovat riippuvaisempia johtajasta kuin työpaikalla työtä tekevät. Etätyöntekijöihin muodostuu johtajalla yksilöllisempi suhde, koska heidän kanssaan kommunikoidaan paljon kahden kesken. Etätyön johtaja tarvitsee siis enemmän kahdenkeskisiä kommunikaatiotaitoja, kuten empatiakykyä, kuin perinteinen johtaja.

Suhteiden muodostumiseen vaikuttaa kommunikoinnin laatu. Se voi kärsiä, jos kasvotusten toimistolla kommunikointi vaihdetaan sähköiseen muotoon. Esimerkiksi tekstin muodossa kommunikoitu viesti ei voi tuoda esiin kirjoittajan tarkoitusta täysin. (Golden, 2006.) Johtajien on siis kiinnitettävä huomiota etätyön johtamisessa entistä enemmän kommunikointiin ja siihen, että viesti menee perille ja se ymmärretään oikein. Tehokas johtaja saa alaisensa innostumaan organisaation tavoitteiden saavuttamisesta. Tämä vaatii vahvaa kommunikointia ja motivaatiota. Yksi suurimmista etätyön haasteista onkin tämän vahvan kommunikoinnin saavuttaminen. (Wojcack ym., 2016.) Etätyössä työntekijöiden saavuttaminen on hankalampaa ja johtajien täytyykin osata hyvin käytössä olevat kommunikaatiotavat ja käyttää niitä monipuolisesti. Roy (2012) väittää artikkelissaan, että etätyön johtajat tarvitsevat johtamistaitojen lisäksi esimerkiksi teknisiä taitoja, suhteiden rakentamistaitoja ja turhautumisten käsittelytaitoja johtaakseen tehokkaasti.



## 2.2 Etätöiden ja sen johtamisen vaikutukset työntekijöihin

Etätöillä on paljon positiivisia vaikutuksia työntekijöihin. Aiemmissä tutkimuksissa on huomattu, että etätöitä tekevät voivat olla tehokkaampia työssään, he säästävät aikaa, joka kuluisi töihin matkustamiseen sekä he ovat monesti tyytyväisempiä työhönsä (Barbuto ym., 2020). On kuitenkin todettu myös negatiivisia vaikutuksia. Työntekijät ovat yleensä etätöissä yksinäisempiä ja he kokevat muun muassa, etteivät pysty vaihtamaan vapaalle töiden jälkeen niin helposti (Barbuto ym., 2020). Myös niin sanottu teknostressi on koettu ongelmaksi etätöissä. Internetin, sähköpostin ja puhelinten jatkuva käyttö saattaa siis aiheuttaa stressiä ja ahdistuneisuutta työntekijässä. (Salanova ym., 2013.) Johtaminen on tärkeässä roolissa etätöiden negatiivisten vaikutusten minimoimisessa. Spagnoli ym. (2020) huomaavat tutkimuksessaan, että autokraattinen johtaminen voi lisätä teknostressiä sellaisissa etätöityöntekijöissä, joilla on taipumuksia työriippuvuuteen. Vääränlainen johtaminen voi siis pahentaa etätöiden negatiivisia vaikutuksia. Monzani ym. (2022) taas huomasivat tutkimuksessaan, että positiiviset johtamistavat voivat lisätä etätöityöntekijöiden tehokkuutta, sitoutumista ja tavoitteiden saavuttamista verrattuna perinteisiin johtamistapoihin. Positiiviset johtamistyyli Monzani ym. määrittelevät sellaisiksi, missä alaisten annetaan määrittää omat tavoitteensa ja johtajat ovat aitoja. Positiivisiin johtamistyyliin kuuluu tämän määritelmän mukaisesti siis muun muassa palveleva johtaminen. Perinteiset johtamistavat tutkimuksessa määritellään niiksi, jotka tähtäävät pääasiassa tavoitteiden saavuttamiseen. Voidaan siis päätellä, että oikean johtamistyylin valinta on tärkeää sekä negatiivisten vaikutusten minimoimisessa, että positiivisten maksimoimisessa. Tätä tukee myös esimerkiksi Lin ym. (2022) tutkimus, missä todettiin, että eettinen johtaminen lisää työntekijöiden taipumusta auttaa kollegoja verkossa. Eettisessä johtamisessa kunnioitetaan eettisiä uskomuksia sekä arvoja.

## 2.3 Koronaviruspandemian vaikutukset

Koronapandemian myötä etätöistä on tullut yleisempää. Ennen pandemiaa etätöitä pidettiin ylellisyytenä ja etuoikeutena. Pandemian aikana etätö on kuitenkin mahdollisti monelle yritykselle työntöiden jatkamisen ja siitä tulikin osa arkea. (Pokojski ym., 2022.) Pandemia pakotti osan työntekijöistä ja johtajista etätöihin, vaikka he eivät

olisi sitä halunneet. Tällaiset kriisit vaikuttavat työntekijöiden ja johtajien käytökseen, koska ne aiheuttavat stressiä ja epävarmuutta (Fritsche ym., 2011). Parhaat johtajat pystyvät hallitsemaan organisaation stressitasoja olemalla nöyriä ja huomaavaisia. Myös empatiakyky on tärkeää. (Fernandez & Shaw, 2020.) Doraiswamy (2012) väittää, että kriisien aikana johtajan asema on entistä tärkeämpi, sillä johtajaan turvaudutaan enemmän. Tällaisissa tilanteissa tarvitaan johtajaa, joka motivoi ja voimaannuttaa työntekijöitä. Doraiswamy väittää myös, että kriisien aikana täytyisi siirtyä enemmän sitoutuvaan ja mentoroivaan johtamistyyliin. Keskittyminen vahvojen suhteiden luontiin on myös tärkeää kriisien aikana, sillä näistä suhteista voi tulla pitkäaikaisia ja merkittäviä kriisin jälkeen (Kezar & Holcombe, 2017). Kuten jo aiemmin todettiin, suhteiden luontiin vaikuttaa vahvasti luottamus ja kommunikoinnin laatu. On siis todella tärkeää, että johtaja osaa kommunikoida tarpeeksi hyvin etätyössä käytössä olevilla työkaluilla siten, että syntyy vahvoja luottamussuhteita.

## **2.4 Tehokkaimmat keinot johtaa etätyötä**

Etätyössä johtajat eivät pysty valvomaan työtä olemalla paikalla, joten heidän on saatava alaisensa noudattamaan ohjeistuksia vapaaehtoisesti (Leonardelli, 2022). Leonardelli väittää, että paras tapa saada tämä aikaan on keskittyä työntekijöiden identiteettiin. Johtajan täytyy erotella etätyöntekijät paikan päällä olevista työntekijöistä ja käsitellä heitä eri ryhminä. Etätyössä voi syntyä ristiriidassa olevia vaatimuksia ja siksi etätyön tekijät voivat olla tehokkaampia, jos heille antaa enemmän vapautta tehdä työnsä, kuten he itse katsovat parhaaksi. Johtajan täytyy siis luottaa alaisiinsa enemmän etätyössä. Myös tärkeää on luottamuksen syntyminen työntekijällä johtajaa kohtaan. Etätyössä on kuitenkin vaikeampi alkaa luottamaan johtajaan, joten johtajan on keskityttävä tämän luottamuksen ansaitsemiseen. Luottamusta luodaan ja ansaitaan jokapäiväisessä kommunikoinnissa, joten etätyössä se on tietenkin hitaampaa. Etänä ei esimerkiksi voi kommunikoida sanattomasti samalla tavalla kuin kasvotusten.

Johtajan on vaikea seurata organisaatiokulttuurin kehittymistä etätyössä. Toisaalta etätyössä organisaatiokulttuuri kehittyy myös hitaammin, koska kommunikaatiota on vähemmän ja etätyöntekijät voivat kokea olevansa eristyneenä. Leonardelli ehdottaa, että etätyön johtajat voivat ottaa ohjat kulttuurin luomisessa ja toimia esimerkkinä

työntekijöille. He voivat kertoa esimerkiksi mitä tarkoittaa olla organisaation jäsen. Johtajien kannattaisi myös luoda mahdollisuuksia, missä työntekijät voivat olla toisiinsa yhteydessä. Tähän tarvitaan etätöiden johtajalta jonkinlaista tietotekniikan osaamista. Jotta siirtyminen etätöihin onnistuisi, johtajien olisi varmistettava, että työntekijöillä on kaikki tarvittava tietotaito ja välineistö etätöiden tehokkaaseen tekemiseen. Jos huomataan puutteita, johtajan tulisi puuttua niihin ja etsiä ratkaisuja. Lisäksi palavereita pitäisi käyttää harkiten, jotta työntekijät eivät kyllästyisi turhiin tapaamisiin. (Leonardelli, 2022.)

Etätöiden johtajat voivat antaa työntekijöille enemmän vapautta omaan työhönsä tekemällä siitä ei-reaaliaikaista, jotta etätöntyöntekijät eivät olisi riippuvaisia muista ja muiden työstä. Tämä onnistuu muun muassa asettamalla tarkempia tavoitteita. Tämä myös motivoi työntekijöitä tekemään itsenäistä työtä. Toinen tapa on varmistaa, että etätöntyöntekijöiden ei itse tarvitse huolehtia toimiiko esimerkiksi tiedonkulku organisaatiossa hyvin. (Leonardelli, 2022.) Liian tiukkojen ohjeiden antaminen ja työntekijöiden tavoitteiden saavuttamisen tarkka seuraaminen voi vähentää etätöissä työn imua ja sitä kautta esimerkiksi luovuutta. Voimaannuttava johtaminen, missä otetaan huomioon työntekijöiden mielipiteet päätöksenteossa, kerrotaan avoimesti organisaation tavoitteista ja annetaan vapautta omaan työhön, puolestaan voi lisätä työn imua etätöissä. (Coun ym., 2021.) Tarkka työntekijöiden kontrollointi ja usein ohjeiden antaminen voi myös aiheuttaa stressaavia keskeytyksiä etätöissä. (Fonner & Roloff, 2012.) Voimme siis päätellä, että vapaampi työskentely on tärkeää etätöissä työn laadun ja tehokkuuden kannalta. Työntekijöiden viihtyvyyden kannalta on myös tärkeää, että johtajat vaikuttavat enemmän taustalla, mutta ovat aina tarvittaessa saatavilla.

Kuten aiemmin todettiin, on luottamuksen syntyminen ja säilyttäminen johtajan ja alaisten välillä kriittisessä roolissa etätöissä. Luottamusta johtaja voi luoda etätöissä esimerkiksi keskittymällä rakentamaan rehellisiä suhteita alaisiinsa. Hänen täytyisi olla aito ja kertoa avoimesti työntekijöille missä mennään. Vaikeiden tilanteiden käsittelytapa kertoo paljon johtajasta ja luottamusta luo eniten tilanteiden käsittely suoraan ja avoimesti. Johtajien kannattaisi kertoa suoraan ongelmakohdista ja siitä, mitä johto aikoo niille tehdä. Työntekijöille pitäisi antaa mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun. Nykyään moni on huolissaan etätöiden vaikuttamisesta

ylennyksien saamiseen. Täten luottamus johtajaa kohtaan kasvaa, jos johtaja varmistaa, että myös etätyössä on mahdollisuus kehittyä ammatillisesti. Luottamuksen syntymiseen vaikuttaa myös, jos johtaja pystyy näyttämään haavoittuvuutta. Johtajien olisi hyvä näyttää tunteita ja myöntää virheitään. He eivät saisi vaikuttaa liian täydellisiltä. (Leonardelli, 2022.)

Gan ym. (2022) selvittivät tutkimuksessaan johtajan kontrolloinnin ja tuen vaikutuksia etätyöntekijöihin. Tuen tason ollessa suurempi, riippumatta kontrollin tasosta, työntekijöiden itsesääntely oli korkeampaa. Itsesääntelyn taso taas vaikutti positiivisesti työntekijöiden työn tehokkuuteen ja haluun auttaa kollegoja. Bentley ym. (2016) tutkivat puolestaan etätyöntekijöiden saaman tuen vaikutusta työtyytyväisyyteen ja psyykkiseen rasitukseen. He huomasivat, että etätyöntekijöiden saama tuki vaikutti positiivisesti tyytyväisyyteen ja negatiivisesti psyykkiseen rasitukseen. Etätyöntekijöiden saamaan tukeen luettiin tässä tutkimuksessa johtajan, organisaation ja kollegoiden antama tuki. Voimme siis päätellä, että etätyössä johtajan antama tuki työntekijälle on kriittisessä roolissa työssä viihtymisen ja työn suorittamisen kannalta.

### 3 PALVELEVA JOHTAMINEN

#### 3.1 Mitä on palveleva johtaminen

Palvelevan johtamisen esitteli ensimmäisen kerran Robert K. Greenleaf (1977) julkaisemassaan kirjoituksessa. Siinä hän esittelee palvelevan johtajan ihmisenä, joka on ensisijaisesti syvältä sisimmästään palvelija. Johtaminen tulee tämän palvelijan halusta johtaa. Greenleaf haluaa erottaa selkeästi kirjoituksessaan johtajan palvelijasta ja painottaakin, että palveleva johtaja ei ole syntyessään johtaja vaan halu johtaa tulee myöhemmin. Hänen mielestään palvelevat johtajat huolehtivat alaistensa tärkeimmistä tarpeista ennen omia tarpeitaan. Palvelevilla johtajilla on positiivisia vaikutuksia alaisiinsa. Alaisten pitäisi kasvaa ihmisinä palvelevan johtajan vaikutuksesta. Greenleafin mielestä työntekijöistä, joita palvelee, pitäisi tulla mahdollisesti viisaampia, vapaampia, omavaraisempia ja heistä pitäisi tulla suuremmalla todennäköisyydellä myös itse palvelijoita. Palvelevilla johtajilla on siis parhaimmillaan todella voimakkaita vaikutuksia kohdehenkilöihin. Greenleafin mukaan palvelevalla johtajalla on muutamia avainominaisuuksia. He ovat hyväksyviä ja empaattisia. He eivät ikinä hylkää tai torju. Palvelevalla johtajalla on myös kyky sietää epätäydellisyyttä, ja he johtavatkin ihmisiä kasvamaan ja parantumaan työssään. Palveleva johtaja voi silti olla kriittinen alaistensa tehokkuudesta ja siitä mitä he saavat tai eivät saa aikaan. Palvelevat johtajat kuitenkin hyväksyvät kaikki sellaisina kuin he ovat. Greenleaf sanoo tämän kasvattavan luottamusta, jonka jo aiemmin totesimme olevan todella tärkeä osa etätyössä suhteiden vahvistamista ja tätä kautta myös työnteon tehokkuutta. Palvelevat johtajat ottavat myös huomioon alaistensa mielipiteet päätöksenteossa. Muun muassa tämä seikka erottaa palvelevan johtamisen monista perinteisistä johtamismuodoista.

Greenleaf ei kuitenkaan antanut palvelevasta johtamisesta tarkkaa määritelmää. Tämän takia palvelevaa johtamista on yritetty määrittellä tarkemmin Greenleafin kirjoitusten jälkeen. Yksi tärkeimmistä palvelevan johtamisen määrittelijöistä on Larry C. Spears. Spears (1995) määritteli palvelevalle johtajalle 10 avainominaisuutta. Näitä ominaisuuksia olivat kuunteleminen, empaattisuus, parantava vaikutus, tietoisuus, suostuttelu, tulevaisuuteen ajattelu, ennakointi, palveleminen, ihmisten kasvuun panostaminen ja yhteisöllisyyden rakentaminen. Palvelevat johtajat ymmärtävät

kuuntelemisen tärkeyden ja näin he tulevatkin tietoisiksi alustensa vaikeuksista ja osaavat auttaa heitä oikeilla tavoilla. Palvelevat johtajat yrittävät parhaansa mukaan kasvaa ihmisenä ja auttaa myös muita kasvamaan. Heillä on parhaimmillaan taito korjata suhteita ja auttaa alaisiaan myös henkisesti. He ovat koko ajan tietoisia siitä, mitä ympärillä tapahtuu ja mitkä ovat organisaation solmukohdat. Palvelevat johtajat ovat myös itsetietoisia ja tunnistavat omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Se auttaa heitä katsomaan asioita neutraalista näkökulmasta. Palvelevat johtajat eivät käytä valta-asemaansa saadakseen tahtonsa läpi vaan he perustelevat mielipiteensä alaisilleen ja yrittävät suostutella heitä olemaan samaa mieltä. Tämän takia palvelevat johtajat saavat sovun syntymään ryhmissä tehokkaasti. Eron perinteisistä johtamistyyleistä palvelevat johtajat ajattelevat tulevaisuutta lyhytaikaisten tulosten sijaan. He välttelevät johtamisessaan päivä kerrallaan ajattelua. Yhteisön ja yhteisöllisyyden muodostuminen on myös tärkeää palveleville johtajille, joten he etsivät keinoja rakentaa yhteisöä organisaatioissa.

Dirk van Dierendock (2011) tiivisti palvelevan johtamisen kuuteen ominaisuuteen, jotka vaikuttavat johtajan päätöksentekoon ja käyttäytymiseen. Hän keräsi yhteen aikaisempia palvelevan johtamisen määritelmiä ja tunnisti sieltä tärkeimmät yhteneväisyydet. Hänen mielestään tärkeimmät ominaisuudet palvelevalla johtajalla ovat halu voimaannuttaa ja kehittää ihmisiä, nöyryys, aitous, ihmisten hyväksyntä sellaisina kuin ovat, kyky antaa selkeitä ohjeita ja tietenkin halu palvella. Palvelevan johtajan nöyryys liittyy siihen, miten hänen tulisi hyväksyä omat puutteensa. Palveleva johtaja tunnistaa muiden vahvuudet ja hyväksyy, että hän voisi hyötyä muiden avusta ja ammattitaidosta. Hän tietää ja myöntää, ettei osaa itse tehdä kaikkea.

### **3.2 Positiivisia vaikutuksia**

Greenleafin julkaisun jälkeen on tehty paljon tutkimusta palvelevasta johtamisesta. Varsinkin palvelevan johtamisen ja niin sanotun organisaatiokansalaiskäyttämisen yhteydestä on tehty tutkimusta, ehkä siitä syystä, että Greenleaf mainitsi, että palveltavista työntekijöistä tulee itse palvelijoita. Organisaatiokansalaiskäyttämisenä työntekijä tekee työtehtävien ulkopuolella olevia rakentavia tai sitouttavia tehtäviä vapaaehtoisesti, kuten auttaa kollegaa (Graham, 1991). Monissa eri tutkimuksissa on todettu palvelevan johtamisen lisäävän

organisaatiokansalaiskäyttäytymistä (Amah, 2018; Ozyilmaz & Cicek, 2015; Shim ym., 2016). Palvelevan johtajan alla työskentelevät työntekijät siis suuremmalla todennäköisyydellä tekevät organisaation hyväksi muutakin kuin vaaditun. Aiempi tutkimus on myös osoittanut palvelevan johtamisen lisäävän organisaatioidentifioitumista (Zhao ym., 2016) ja organisaatioon sitoutumista (Miao ym., 2014). Nämä yhdessä luovat vahvan siteen organisaatioon, jolloin työntekijä pienemmällä todennäköisyydellä haluaa vaihtaa työpaikkaa. Myös palvelevan johtamisen vaikutusta suoraan haluun vaihtaa työpaikkaa on tutkittu (Kashyap & Rangnekar, 2014; Zhao ym., 2016). Tutkimukset tulevat suurelta osin siihen lopputulokseen, että palveleva johtaminen voi vähentää suoraan halua vaihtaa työpaikkaa. Näiden lisäksi palveleva johtaminen voi lisätä työntekijän työtyytyväisyyttä (Amah, 2018; C.H. Chan & Mak, 2014). Voimme siis päätellä palvelevan johtamisen voimakkaasti sitouttavan työntekijää yritykseen ja omaan työtehtäväänsä.

Palvelevalla johtamisella voi olla myös positiivisia vaikutuksia tehokkuuteen ja tuloksiin. Tutkimusten mukaan työntekijät yrityksissä, joissa käytetään palvelevaa johtamista, ovat muun muassa luovempia (Yang ym., 2017), kekseliäämpiä (Au-Yong Oliveira, 2012) ja motivoituneempia panostamaan yhteiskuntaan (public service motivation) (Luu, 2016; Schwarz ym., 2016). Motivaatio yhteiskuntaan panostamiseen taas vaikuttaa positiivisesti työn tehokkuuteen (Luu, 2016) ja saa työntekijät jakamaan tietoa toistensa kanssa enemmän (Schwarz ym., 2016). Palveleva johtaminen on yhdistetty myös luottamuksen syntymiseen. Se voi kehittää luottavaa ilmapiiriä sekä työryhmän (Ling ym., 2016), että johtajan ja alaisen välille (C.H. Chan & Mak, 2014; Shim ym., 2016).

Työntekijät ottavat monesti johtajasta mallia (Zhu ym., 2012). Tämän takia palveleva johtaminen on liitetty myös korottuneeseen asiakaspalvelun tehokkuuteen ja laatuun. Langreo ym. (2017) saivat tutkimuksessaan selville palvelevan johtamisen vaikuttavan voimakkaasti palveluilmapiirin syntyyn. Palveluilmapiirin syntyminen työpaikalle taas itsessään parantaa työntekijöiden asiakaspalvelun tehokkuutta. Palvelevat johtajat kannustavat alaisiaan palvelemaan itsekin, joten heidän ottaessaan mallia johtajasta, asiakaspalvelu tehostuu. Palveleva johtaminen välittää lisäksi vahvan viestin siitä, että itsekäs käytös ei ole sallittavaa (Liden ym., 2013). Palveluilmapiirin vaikutuksen

alaisena työntekijät keskittyvät enemmän muiden tarpeisiin ja täten haluavat palvella asiakkaita mahdollisimman laadukkaasti. Asiakaspalveluhaluus palvelevan johtajan alaisena voidaan myös selittää sosiaalisen vaihdon teoriolla (Social Exchange Theory). Sen mukaan ihmissuhteita arvostellaan sen mukaan, kuinka paljon ne kustantavat itselle ja paljonko niistä saa hyötyä. Tasapainoisessa suhteessa nämä ovat tasapainossa. Palveleva johtaja laittaa alaistensa tarpeet omiensa edelle ja huolehtii, että he kasvavat ihmisinä ja heistä tulee pätevämpiä, joten alaiset haluavat tehdä vastapalveluksen. Helpoin tapa tehdä vastapalvelus välittäväälle johtajalle on hyvä työpanos, joten työntekijät saattavat esimerkiksi keskittyä antamaan laadukasta asiakaspalvelua. (Langreo ym., 2017.)

### **3.3 Negatiivisia vaikutuksia**

Palveleva johtaminen ei kuitenkaan ole sopiva kaikkiin tilanteisiin. Tilanteet, joissa palvelevaa johtamista käytetään, on valittava tarkkaan, sillä vääränlainen johtamistyyli väärässä tilanteessa voi olla haitaksi, mikä aiemmin todettiin käsiteltäessä etätyön johtamista. Oikeanlainen johtamistyyli on tärkeä päätös varsinkin etätyön johtamisessa. Koska palvelevassa johtamisessa otetaan huomioon työntekijöiden mielipiteet päätöksenteossa, se ei sovi esimerkiksi tilanteisiin, joissa päätöksiä on tehtävä nopeasti.

Tutkimusta palvelevan johtamisen negatiivisista vaikutuksista on tehty vielä aika vähän. Tämä olisi kuitenkin tärkeää, jotta palvelevaa johtamista voitaisiin tarkastella monipuolisesti. Palumbo R. (2015) väittää, että palveleva johtaminen voi tehdä alaisista riippuvaisia palvelevasta johtajasta. Työntekijät saattavat johtajan poissa ollessa olla vähemmän oma-aloitteisia. He saattavat myös pelätä haastavien tehtävien tekemistä ilman apua johtajalta. Heidän työtehokkuutensa siis saattaa kärsiä, kun johtaja ei ole tavoitettavissa. Palveleva johtaminen voi myös johtaa voittojen pienenemiseen lyhyellä aikavälillä. Palvelevan johtajan keskittyminen tulevaisuuteen saattaa haitata voittojen tavoittelemista, mikä on tärkeää esimerkiksi pörssiyrityksissä. Organisaation tavoitteet asettavat niiden omistajat ja joskus palvelevan johtajan tavoitteet voivat erota organisaation tavoitteista. Palvelevat johtajat joutuvat asettamaan välillä alaistensa hyvinvoinnin organisaation tavoitteiden edelle, jotta he voivat saavuttaa omat tavoitteensa esimerkiksi alaistensa kehityksen suhteen.



(Andersen, 2009.) Waterman (2011) listasi monia palvelevan johtamisen mahdollisia huonoja puolia. Hän mainitsi muun muassa, että palveleva johtaminen saatetaan nähdä uskonnollisena konseptina ja sitä saatetaan hylkiä sen takia modernissa organisaatiossa. Lisäksi johtajan nöyryys saatetaan nähdä heikkoutena ja häntä ei tämän takia oteta tosissaan. Jotkut työntekijät ovat tottuneet johtamisessa perinteisiin tyylihin ja heitä saattaa häiritä hierarkian puute. He eivät välttämättä tottele tällaista johtamistapaa.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä. Myös tiedonhakuprosessia tarkastellaan lähemmin.

### 4.1 Narratiivinen yleiskatsaus

Tutkimuksen menetelmäksi on valittu narratiivinen kirjallisuuskatsaus. Menetelmä on valittu, sillä sen avulla voidaan luoda kattava kuva aiheesta. Menetelmä pyrkii myös helposti ymmärrettävään lopputulokseen (Salminen, 2011). Tällä tutkimuksella halutaan tiivistää monista aiemmista tutkimuksista saatua tietoa yhteen. Tämän takia Salmisen (2011) kolmesta erottelimesta narratiivisen kirjallisuuskatsauksen tyylistä valitaankin yleiskatsaus. Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa palvelevasta johtamisesta ja etätyön johtamisesta sekä niiden yhteyksistä mahdollisimman kattava kuva. Tämän takia narratiivinen yleiskatsaus käy tutkimusmetodiksi varsin hyvin.

### 4.2 Aineiston hankinta ja arviointi

Palvelevaan johtamiseen ja etätyön johtamiseen liittyviä artikkeleita löytyi runsaasti. Nämä kaksi asiaa yhdistäviä artikkeleita löytyi huomattavasti vähemmän. Tärkeimmät tietokannat tiedonhaussa olivat SCOPUS, EBSCO ja Oula-Finna. Suurin osa hauista tehtiin englanniksi, sillä suomeksi aiheesta ei löytynyt tarpeeksi tietoa.

Hakusanoina käytettiin muun muassa seuraavia termejä ja niiden yhdistelmiä: *servant leader, servant leadership, empathetic leader, conscious leadership, conscious leader, e-leader, e-leadership, remote work, remote job, telework, work from home, WFH, virtual work, telecommuting, mobile work, flexible work, work from anywhere, WFA*.

Aineistoa haettiin hyvin laajasti, eikä sitä rajattu tiettyyn toimialaan, maantieteellisesti tai vuosiluvun perusteella. Haussa keskityttiin siihen, että aineistoa olisi tasaisesti ennen ja jälkeen koronaviruspandemian. Koronapandemian alun jälkeen on ymmärrettävästi tehty paljon tutkimusta etätyöstä ja sen johtamisesta, joten mukaan haluttiin myös artikkeleita, jotka on julkaistu ennen pandemiaa. Rajauksessa suosittiin artikkeleita, jotka oli julkaistu tunnetuissa tieteellisissä lehdissä. Lehtien tieteellisyyttä

arvioitaessa käytettiin apuna JUFO-portaalia, joka arvioi lehdet tieteellisyyden mukaan kolmeen eri tasoon. Aineistoa pyrittiin keräämään mahdollisimman laadukkaista ja luotettavista lähteistä. Omalla haulla löydettyjen artikkelien lähdeluetteloita käytettiin myös laajasti löytämään samaan keskusteluun osallistuvia uusia lähteitä. Uudempia julkaisuja suosittiin, mutta vanhempia tekstejä käytettiin muun muassa vakiintuneiden käsitteiden määrittelemiseen ja esittelemään tutkimuksen historiaa.

## 5 PALVELEVAN JOHTAMISEN ROOLI ETÄTYÖSSÄ

Tämän luvun tarkoituksena on yhdistää etätyön johtaminen palvelevaan johtamiseen. Luvussa etsitään yhteneväisyyksiä tehokkaasta etätyön johtamisesta ja palvelevasta johtamisesta ja pohditaan sitä kautta, onko palveleva johtaminen hyvä johtamistyyli etätyössä. Myös mahdollisia ongelmakohtia ja eroavaisuuksia pohditaan.

### 5.1 Syitä palvelevan johtamisen puolesta etätyössä

Kuten aiemmin todettiin, etätyössä yksi tärkeimmistä asioista on luottamuksen syntyminen alaisen ja johtajan välille. Etätyössä luottamusta rakentavat esimerkiksi johtajan rehellisyys, aitous, avoimuus ja haavoittuvuuden osoittaminen. Alaisiin luodut rehelliset ja yksilölliset suhteet saavat myös aikaan luottamusta. Ongelmiin suhtautuminen näyttää helposti alaisille minkälainen johtaja on sisimmässään. Kaikki voi näyttää ulkoapäin menevän hyvin, kun ongelmia ei ole. Johtajan hoidettua vaikean tilanteen huonosti, voi ajan kanssa rakennetun luottamuksen helposti menettää. Aiemmin jo todettiin, että palvelevat johtajat ovat aitoja ja avoimia. He kertovat alaisilleen mitä organisaation sisällä tapahtuu ja ottavat alaisten mielipiteet huomioon päätöksenteossa. Alaisten mielipiteiden huomioonottaminen lisää luottoa johtajaa kohtaan, jos johtaja kannustaa alaisiaan kertomaan mielipiteensä, tiedottaa ja valmentaa heitä (Gao ym., 2011). Gao ym. huomasivat tutkimuksessaan, että ilman näitä edellä mainittuja johtajan toimia, alaisten mielipiteiden huomioiminen ei kasvata luottamusta johtajaa kohtaan. He huomasivat myös johtajaan luottamisen kasvattavan puolestaan todennäköisyyttä kertoa mielipiteensä. Palvelevassa johtamisessa tehdään näitä kaikkia mainittuja, joten voimme päätellä, että palveleva johtaminen rakentaa myös tätä kautta luottamusta alaisen ja johtajan välille. Yksilöllisiä suhteita muodostuu palvelevassa johtamisessa, koska johtajat ottavat selvää alaistensa vahvuuksista ja tarpeista. Palvelevat johtajat oppivat siis tuntemaan alaisiaan yksilöinä. Alaistensa vahvuuksien tunteminen auttaa palvelevaa johtajaa vaikeissa tilanteissa, koska hän osaa myöntää, ettei ole täydellinen ja saattaa tarvita apua välillä muilta. Palveleva johtaja saattaakin turvautua vaikeissa tilanteissa alaisiinsa, jotka osaavat tiettyjä asioita paremmin kuin johtaja. Näin johtaja näyttää haavoittuvuutensa ja rakentaa luottamusta. Palveleva johtaminen on siis erinomainen tapa lisätä luottamusta etätyössä johtajan ja alaisen välillä.

Palvelevassa johtamisessa johtajan antama tuki alaisilleen on keskeisessä roolissa. Palvelevat johtajat tukevat alaisiaan varmistamalla, että heillä on kaikki hyvin ja auttamalla heitä tekemään työnsä paremmin. Tuki yksittäiselle työntekijälle on palvelevassa johtamisessa tärkeää. Johtajat haluavat tietää, miten he pystyvät auttamaan tiettyä työntekijää, joten he ottavat selvää siitä, mitä he tarvitsevat. Tämä korostuu etätyössä, missä kommunikaatio on monesti kahdenkeskeistä. Bentley ym. (2016) totesivat, että mitä enemmän työntekijä tekee etätyötä, sitä enemmän hän tarvitsee tukea. Riittävä tuki etätyössä yhdistettiin tutkimuksessa muun muassa vähentyneeseen eristäytymiseen, parantuneeseen työtyytyväisyyteen ja vähäisempään työn aiheuttamaan psyykkiseen rasitukseen. Johtajan tuki etätyössä on yhdistetty myös tehokkaampaan työntekoon (Gamal Aboelmaged & Mohamed el Subbaugh, 2012; Gan ym., 2022) ja parempaan itsesääntelyyn (Gan ym., 2022). Voidaan siis päätellä palvelevan johtamisen vaikuttavan etätyössä näihin kaikkiin mainittuihin asioihin johtajan antaman tuen kautta.

Palvelevalla johtamisella on myös huomattu olevan vaikutus työntekijöiden suhtautumiseen stressiin. Dooley ym. (2020) huomasivat palvelevan johtamisen vähentävän haitallisen stressin haittavaikutuksia fyysiseen terveyteen. Työntekijöillä oli palvelevan johtamisen alaisena muun muassa vähemmän päänsärkyjä ja univaikeuksia. Wu ym. (2019) huomasivat puolestaan palvelevan johtamisen vähentävän positiivisen stressin aiheuttamaa henkistä uupumusta. Positiivinen stressi on stressiä, joka on lyhytaikaista ja motivoi, innostaa ja aktivoi. Se voi kuitenkin aiheuttaa uupumusta, jos sitä on paljon ja usein. Palveleva johtaminen siis suojelee työntekijöitä positiivisen stressin haitallisilta vaikutuksilta. Palveleva johtaminen voi siis olla hyväksi myös työssä, jossa esiintyy paljon teknostressiä. Etätyössä tätä esiintyy tietenkin enemmän. Aiemmin todettiin autokraattisen johtamisen lisäävän mahdollisesti teknostressiä. Vaikutus huomattiin vain etätyöntekijöissä. Autokraattisessa johtamisessa alaiset eivät saa vaikuttaa työhönsä niin paljon, kuin esimerkiksi palvelevassa johtamisessa. Palveleva johtaminen on monella tapaa autokraattiselle johtamiselle vastakohta. Voidaan täten päätellä, että palveleva johtaminen ei ainakaan lisää teknostressiä etätyössä samoista syistä kuin autokraattinen johtaminen. Lisäksi teknologian ylikuormitus on yhdistetty huonontuneeseen työn ja yksityiselämän tasapainoon. Tätä voidaan kuitenkin vähentää kehittämällä parempia johtajan ja alaisen välisiä suhteita. (Harris ym., 2015.)

Palveleva johtaminen on muun muassa liitetty laadukkaampiin johtajan ja alaisten välisiin suhteisiin (Newman ym., 2017).

Palvelevassa johtamisessa annetaan työntekijälle paljon vapautta omaan työhön. Palveleva johtaja ei kontrolloi tarkasti alaisiaan ja antaa heidän asettaa omia tavoitteitaan työlle. Varsinkin etätyössä tämä todettiin tärkeäksi työn tehokkuuden ja laadun kannalta. Coun ym. (2021) totesivat voimaannuttavan johtamisen mahdollisesti lisäävän työn imua etätyössä ja palvelevassa johtamisessa on monia heidän kuvailemiaan hyviä ominaisuuksia. Etätyöllä itsessään on myös mahdollisia positiivisia vaikutuksia työviihtyvyyteen (Bellmann & Hübler, 2020). Palveleva johtaminen voi myös lisätä tyytyväisyyttä työhön, kuten jo todettiin. Voidaan siis päätellä palvelevan johtamisen etätyöhön yhdistettynä voimakkaasti lisäävän työntekijöiden viihtyvyyttä. Aiemmin todettiin etätyöntekijöiden voivan kokea keskeytykset stressaavina. Palvelevat johtajat antavat työntekijöille vapaat kädet omaan työhönsä, joten tätä kautta se voisi vähentää työntekijöiden stressiä. Näiden lisäksi vapaus etätyössä voi vähentää työntekijöiden yksinäisyyttä, joka varsinkin koronapandemian aikana on todettu ongelmaksi (Wang ym., 2021).

Työhön sitouttaminen on tänä päivänä tärkeämpää kuin koskaan. Työpaikan vaihtaminen on yleistynyt vahvasti sukupolvesta toiseen. Yhdysvalloissa tehdyn kyselytutkimuksen mukaan Y-sukupolvesta yli viidennes on vaihtanut työpaikkaa viimeisen vuoden aikana. (Adkins, 2023.) Palveleva johtaminen on erinomainen tapa sitouttaa työntekijöitä yritykseen. Etätyön mahdollisuus itsessäänkin on todettu mahdollisesti sitouttavan työntekijöitä yritykseen (Igbaria & Guimaraes, 2015). Palvelevan johtamisen ja etätyön yhteisvaikutusta halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa on tutkittu niukasti. Molemmilla on kuitenkin todettu olevan sitouttava vaikutus työntekijöihin, joten voidaan suurella varmuudella päätellä, että ne vahvistavat toistensa vaikutuksia. Palveleva johtaminen suoran sitouttamisen lisäksi korosti organisaatioidentifioitumista ja -kansalaiskäyttäytymistä sekä tyytyväisyyttä omaan työhön. Näin voidaankin todeta, että palvelevan johtamisen käyttäminen etätyössä on todella tehokas keino sitouttaa työntekijä yritykseen.

## 5.2 Syitä palvelevaa johtamista vastaan etätyössä

Aiemmin todettiin palvelevan johtamisen tekevän mahdollisesti alaisista enemmän riippuvaisia johtajasta (Palumbo, 2015). Tämä on tietenkin haitallista varsinkin etätyössä, jolloin johtaja on paljon vähemmän läsnä kuin esimerkiksi toimistolla, jossa johtaja voi olla fyysisesti läsnä. Johtajan ollessa fyysisesti läsnä on paljon helpompi pyytää apua ongelmatilanteissa. Etätyössä avun pyytämisessä on toki isompi kynnyks, koska johtajaan täytyy ottaa yhteyttä jollakin kommunikaatiovälineellä. Palvelevassa johtamisessa työntekijät saattavat tottua siihen, että johtajaan voi aina turvautua ja hän avustaa vaikeissa tilanteissa. Etätyössä johtaja on kuitenkin vähemmän tavoitettavissa, joten työntekijät saattavat vältellä vaikeiden työtehtävien aloittamista ja suorittamista ennen kuin he saavat johtajaan yhteyden. Tällöin kysymykseksi nouseekin, voiko palveleva johtaminen vähentää etätyössä työn tehokkuutta tietyissä tilanteissa. Toisaalta etätyötä tekevät ovat varmasti tottuneet tekemään enemmän itsenäistä työtä. Etätyöntekijät eivät välttämättä myöskään tule niin riippuvaisiksi palvelevasta johtajasta kuin paikan päällä olevat työntekijät. He tottuvat alusta asti siihen, että johtaja ei ole koko ajan tavoitettavissa. Asiaa pitäisi tutkia, että saisimme tähän varmoja vastauksia. Voi olla myös, että etätyöntekijät näkevät palvelevan johtamisen tekopyhänä. Palvelevassa johtamisessa painotetaan kuitenkin johtajan olevan alaisiaan varten ja, että häneen voi turvautua, mutta johtaja ei kuitenkaan voi palvella kaikkia samaan aikaan. Johtajan tukea voi joutua odottamaan. Tämä vahvistuu etenkin suuremmissa tiimeissä. Tämä voi olla ongelmana myös hybriditiimeissä, missä osa työntekijöistä on paikan päällä ja osa on etänä. Johtaja saattaa ottaa prioriteetiksi paikan päällä olevan tiimin ja jättää etätyöntekijät vähemmälle huomiolle. Tätä ilmiötä kutsutaan läheisyysarhaksi (proximity bias). (Siocon, 2022.) Läheisyysarha saattaa aiheuttaa itsessäänkin paljon ongelmia työpaikalle, mutta yhdessä palvelevan johtamisen kanssa ongelmat voivat voimistua. Etätyöntekijät saattavat turhautua johtamistyyliin, jossa luvataan paljon, mutta todellisuudessa johtajan tuki on harvassa ja johtajan prioriteetit muualla.

Wu ym. tutkivat (2019) palvelevan johtamisen vaikutusta opettajien stressiin ja siitä aiheutuvaan henkiseen uupumukseen. Huomattiin, että palveleva johtaminen saattaa pahentaa stressistä johtuvaa henkistä uupumusta opettajilla. Tätä selitettiin sillä, että opettajien stressi johtuu suurimmaksi osaksi johtajien toimista ja johtajien palveleva

käyttäytyminen voidaan siten nähdä epärehellisenä ja teeskenneltynä. On siis tärkeä mieltä, minkälaisissa työtehtävissä palvelevaa johtamista käytettäisiin. Palveleva johtaminen ei välttämättä ole paras valinta sellaisissa töissä, missä johtajalla on todella paljon valtaa vaikuttaa alaisensa työhön. Tällöin alaiset saattavat nähdä johtajan heidän stressinsä lähteenä ja alkaa paheksua häntä.

### **5.3 Mahdollisia haasteita palvelevan johtamisen toteuttamisessa etätyössä**

Palveleva johtaminen saattaa vaikuttaa erinomaiselta tavalta johtaa etätyötä, mutta sen toteuttamisessa halutulla tavalla on omat ongelmansa ja haasteensa. Palvelevat johtajat haluavat monesti ottaa kontaktia yksittäisiin henkilöihin ja palvella alaisiaan yksi kerrallaan. He haluavat tuntea alaisensa hyvin ja tietää kaikkien vahvuudet ja heikkoudet. (Eva ym., 2019) Etätyöskentely kuitenkin vaikeuttaa kontaktin ottamista alaisiin. Johtaja ei voi vain mennä alaisen luokse helposti. Heidän pitää aina ottaa kontakti jollakin kommunikaatiovälineellä ja niiden käyttöön on aina jonkinlainen kynnys. Tämä toimii tietenkin molempiin suuntiin ja kommunikaatio vähenee. Tämä ilmiö korostuu varsinkin hybriditiimeissä, missä johtajalla on alaisia paikan päällä ja etänä. Luottamusta on myös vaikeampi synnyttää, koska toista osapuolta ei aina näe, jos käyttää kommunikaatiovälineenä esimerkiksi sähköpostia tai viestisovelluksia. Luottamus syntyy helpommin, jos toisen osapuolen näkee kasvokkain. (Hill ym., 2009.) Jos työntekijät haluaisi etätyössä nähdä, olisi aina soitettava videopuheluita. Monet asiat ovat kuitenkin helpompi ja nopeampi hoitaa jollain muulla tavalla. Tämä on varsinkin ongelmallista niiden työntekijöiden kohdalla, jotka tekevät pysyvästi etätyötä. Palvelevan johtajan täytyy osata käyttää erilaisia viestintäsovelluksia, jos hän haluaa johtaa etätyötä tehokkaasti. Hänen täytyisi myös olla valmis kokeilemaan uutta ja opettamaan alaisilleen uudet tavat kommunikoida. Jos palveleva johtaja ei osaa käyttää tietotekniikkaa tarvittavalla tasolla, saattaa hänen kommunikaationsa etätyöntekijöihin jäädä vajaaksi. Tällöin hänen on vaikeampaa panostaa alaisensa kasvuun ja rakentaa yhteisöllisyyttä, joka on sekin yksi tehokkaan palvelevan johtajan vahvuuksista. Palvelevan johtajan on keksittävä keinot luoda yhteisöllisyyttä myös etä- ja hybriditiimeissä ja adaptoiduttava, jos tiimeissä tapahtuu muutoksia.

Johtajilla voi olla vaikeuksia toteuttaa palvelevaa johtamista haluamallaan tavalla etätyössä. Etätyöntekijöiden mielipiteet voi olla esimerkiksi vaikeampaa ottaa



huomioon, koska kyselyt mielipiteistä tulee kerätä jollain kommunikaatiovälineellä. Mielipiteitä saattaa tulla esille paikan päällä esimerkiksi kahvipöytäkeskustelussa, mitä ei tapahdu etänä. Johtajien voi olla vaikeampi tutustua alaisiinsa etänä, koska kommunikaatio on haastavampaa. Myös organisaation asioista ja työntekijöiden huolista ja murheista on vaikeampi pysyä selvillä etätyössä. Siksi palvelevan johtajan tulee kiinnittää huomiota siihen, että he ovat hyvin perillä asioista, jotta he voivat palvella oikealla tavalla.

## 6 YHTEENVETO

### 6.1 Vastaus tutkimuskysymyksiin

Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli ”*Miksi oikeanlaisen johtamistyylin löytäminen on tärkeää etätyön kannalta?*”. Sen tarkoituksena on tutkia, miksi etätyössä pitäisi edes etsiä oikeanlaista johtamistyyliä. Sen avulla pohditaan minkälaisia mahdollisia hyötyjä ja haittoja erilaisista johtamistyyleistä voi olla etätyössä. Tutkimuksessa selvisi, että vääränlaisen johtamistyylin valinta voi esimerkiksi lisätä työntekijöiden kokemaa teknostressiä (Spagnoli ym., 2020), joka on suuri ongelma varsinkin etänä suoritettavassa työssä. Vääränlainen johtamistapa voi myös vähentää työn imua (Coun ym., 2021) ja aiheuttaa stressiä (Fonner & Roloff, 2012) etätyöntekijöille. Oikeanlaisen johtamistyylin valinta voi sen sijaan esimerkiksi lisätä etätyöntekijöiden tehokkuutta (Gan ym., 2022; Monzani ym., 2022), sitoutumista yritykseen, (Monzani ym., 2022) halua auttaa muita työntekijöitä ongelmiensa kanssa (Gan ym., 2022; Li ym., 2022), työn imua (Coun ym., 2021) ja työtyytyväisyyttä sekä vähentää työn aiheuttamaa psyykkistä rasitusta (Bentley ym., 2016). Etätyön johtamistyyllillä on siis todella paljon erilaisia mahdollisia vaikutuksia työntekijöihin ja sitä kautta organisaation menestykseen pitkällä aikavälillä. Etätyössä todettiin myös tärkeäksi luottamussuhde alaisen ja johtajan välillä (Mourão ym., 2021; Robert ym., 2008). Se mahdollistaa vahvojen suhteiden luonnin. Alaisen ja johtajan suhde on entistä tärkeämpi etätyössä, koska suhde kollegoihin kärsii (Golden, 2006).

Toinen alatutkimuskysymys oli ”*Mitkä palvelevan johtamisen ominaisuudet tekevät siitä mahdollisesti etätyön johtamiseen soveltuvan?*” Tämän kysymyksen tarkoituksena on selventää, miksi juuri palvelevaa johtamista kannattaisi käyttää etätyön johtamisessa. Tutkimuksen aikana kävi selväksi, että palvelevassa johtamisessa on monia ominaisuuksia, jotka sopivat yhteen tehokkaan etätyön johtamisen kanssa. Palveleva johtaminen on hyvä tapa kasvattaa luottamusta alaisen ja johtajan välille (C.H. Chan & Mak, 2014; Ling ym., 2016; Shim ym., 2016), jonka todettiin olevan varsinkin etätyössä tärkeää. Etätyöntekijöiden todettiin hyötyvän johtajan tuesta monin eri tavoin (Bentley ym., 2016; Gamal Aboelmaged & Mohamed el Subbaugh, 2012; Gan ym., 2022). Palvelevassa johtamisessa johtajan antama tuki on korkealla tasolla (Greenleaf, 1977; van Dierendonck, 2011) ja myös tätä kautta

etätyöntekijät voisivat hyötyä palvelevasta johtamisesta. Palvelevan johtamisen todettiin mahdollisesti vähentävän stressin haitallisia vaikutuksia (Dooley ym., 2020; Wu ym., 2019). Etätyössä esiintyy paljon teknostressiä ja teknologian ylikuormitusta. Teknologian ylikuormituksen todettiin voivan huonontaa työn ja yksityiselämän tasapainoa (Harris ym., 2015) ja palveleva johtaminen voi auttaa tässä parantamalla alaisten suhdetta johtajaan (Newman ym., 2017).

Tutkimuksen päättökysymys oli ”*Onko palveleva johtaminen etätyön johtamiseen soveltuva johtamistyyli?*”. Sen avulla sidotaan koko tutkielma yhteen ja pohditaan kuinka hyvin palveleva johtaminen käy etätyössä johtamistyyliksi. Tutkimuksen aikana todettiin monia syitä, miksi palveleva johtaminen olisi sopiva johtamistyyli etätyöhön. Todettiin kuitenkin myös syitä, miksi palveleva johtaminen ei välttämättä ole kaikissa tilanteissa paras etätyön johtamistyyli. Palvelevan johtamisen todettiin voivan pahentaa stressistä aiheutuvaa henkistä uupumusta (Wu ym., 2019). Lisäksi pohdittiin sitä, miten vaikeaa palvelevan johtamisen toteuttaminen saattaa olla etätyössä. Palveleva johtaminen keskittyy paljon vahvaan kommunikaatioon alaisen ja johtajan välillä, joten etätyö ei välttämättä sovi täydellisesti yhteen sen kanssa, koska etänä kommunikaatio on vaikeampaa. Palveleva johtaminen saattaa myös tehdä alaisista riippuvaisempia johtajasta (Palumbo, 2015). Tämä voi olla etätyössä erittäin suuri ongelma, koska johtaja ei ole koko ajan samalla lailla tavoitettavissa kuin paikan päällä. Näiden lisäksi pohdittiin läheisyysarhan ongelmallisuutta palvelevassa johtamisessa, kun kyseeseen tulee hybriditiimit, joissa osa työntekijöistä on etänä ja osa paikan päällä johtajan kanssa.

Yhteenvedon voidaan sanoa, että palveleva johtaminen on etätyön johtamiseen hyvin sopiva johtamistyyli, jossa kuitenkin pitää ottaa tiettyjä asioita huomioon, kun sitä lähtee käyttämään. Palvelevalla johtamisella voi olla suuria hyötyjä etätyöhön yhdistettynä, kuten kohonnut työn tehokkuus, paremmat suhteet johtajan ja alaisien välillä sekä työntekijöiden parempi sitoutuminen organisaatioon. Jos näitä halutaan parantaa, kannattaa palvelevaa johtamista kokeilla etätyön johtamistyylinä. Jos palvelevaa johtamista lähdetään käyttämään etätyön johtamistyylinä, siihen täytyisi sitoutua. Palveleva johtaminen on perinteisistä johtamistyyleistä paljon eroava tyyli johtaa, joten sitä saatetaan hyljeksiä modernissa organisaatiossa. Esimerkiksi organisaation hierarkia ei ole niin selvästi esillä palvelevassa johtamisessa.

Perinteiseen hierarkiaan tottuneet voivat oudoksua tällaista johtamistyyliä. (Waterman, 2011.) Tämän takia olisi hyvä tuntea työntekijöitä ja heidän ajatusmaailmaansa, ennen kuin palvelevaa johtamista aletaan käyttämään.

## 6.2 Teoreettinen kontribuutio

Tämä tutkielma osallistuu keskusteluun etätyön johtamisesta palvelevan johtamisen näkökulmasta. Tutkielmassa saadut tulokset tukevat aiempia tutkimustuloksia ja tuovat esille tarvittavia jatkotutkimusaiheita. Tutkimukset ehdotetuista jatkotutkimusaiheista veisivät tätä tieteellistä keskustelua eteenpäin ja toisivat empiiristä näkökulmaa tällä hetkellä vielä suurimmaksi osaksi teoreettiseen keskusteluun. Tutkielmassa todetaan muun muassa palvelevan johtamisen nostavan luottamusta alaisen ja johtajan välillä, (C.H. Chan & Mak, 2014; Gao ym., 2011; Shim ym., 2016) joka on etätyössä tärkeää muun muassa työntekijöiden tehokkuuden (Mourão ym., 2021) ja vahvojen suhteiden luonnin kannalta (Robert ym., 2008). Palvelevan johtamisen todetaan myös esimerkiksi parantavan tiedon kulkua organisaatioissa, koska palvelevan johtajan alla toimivat työntekijät jakavat tietoa toistensa kanssa enemmän (Li ym., 2022; Schwarz ym., 2016).

Tässä tutkielmassa haluttiin yhdistellä etätyön johtamisen tutkimuksia palvelevan johtamisen tutkimuksiin ja etsiä niistä samankaltaisuuksia ja eroja. Palvelevan johtamisen vaikutuksia etätyöntekijöihin esitellään perustellusti olemassa olevan tutkimuskirjallisuuden avulla. Tutkielmassa kootaan yhteen näkemyksiä palvelevasta johtamisesta ja sen ominaisuuksista sekä pohditaan, miten nämä käyvät yhteen etätyön johtamisen kanssa. Tätä yhteyttä on tutkittu vielä niukasti, joten tämä tutkielma kokoaa kätevästi yhteen asioita, joita kannattaa ottaa huomioon lähdeittäessä käyttämään palvelevaa johtamistyyliä etätyöntekijöiden kanssa. Tutkimus myös helpottaa aiheellisten jatkotutkimusaiheiden löytämistä muutenkin kuin ehdotettujen aiheiden kautta. Molemmat käsitellyt käsitteet ovat ajankohtaisia ja olemassa olevien tutkimustulosten koostaminen selkeäksi kokonaisuudeksi voi olla hyödyksi myös esimerkiksi jatkotutkimusten tekemisen aikana.

### 6.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella palveleva johtaminen voi olla loistava johtamistyyli käytettäväksi yhdessä etätyön kanssa, mutta tiettyjä asioita kannattaa ottaa huomioon. Palveleva johtaminen ei myöskään välttämättä ole tehokkain johtamistyyli kaikkiin tilanteisiin. Palvelevasta johtamisesta voi kuitenkin hyötyä etätyön johtamisessa, jos sitä käyttää oikein ja tietää sen vahvuudet ja heikkoudet.

Palveleva johtaminen soveltuu etätyön johtamiseen esimerkiksi silloin, kun tiedetään, että työntekijät ovat oma-aloitteisia ja osaavat omat hommansa. Palvelevaa johtamista tulisi siis ehkä välttää, kun mietitään ensimmäistä johtamistyyliä etätyöryhmälle. Voi olla, että palvelevasta johtamisesta on enemmän hyötyä, jos siihen vaihdetaan jossain vaiheessa. Tätä puoltaa esimerkiksi se, että työntekijät tällöin eivät tulisi ainakaan riippuvaiseksi palvelevasta johtajasta alusta asti. Palveleva johtaminen saattaa myös pienentää voittoja lyhyellä aikavälillä, kuten aiemmin todettiin. Kannattaa siis pohtia, onko palvelevan johtamisen mahdollisista hyödyistä valmis maksamaan lyhyellä aikavälillä ja, että yrityksellä menee tarpeeksi hyvin ennen palvelevan johtamisen käyttöönottoa. Tulisi varmistaa, että palveleva johtaja osaa tarpeeksi hyvin käyttää erilaisia kommunikaatiovälineitä, jotta hän voisi maksimoida palvelevan johtamisen hyödyt. Palveleva johtaminen sopii tilanteisiin, jolloin halutaan sitouttaa etätyöntekijöitä voimakkaasti yritykseen ja synnyttää luottamusta alaisen ja johtajan välille. Palvelevan johtamisen käyttöönotossa täytyy huomioida myös se, että johtaja on tarpeeksi tavoitettavissa ja hänellä on tarpeeksi aikaa kaikille alaisilleen. Tiimien koko täytyy suunnitella tällöin tarkasti. Palvelevalla johtajalla ei siis saisi olla varsinkaan etätyötä johtaessa liian montaa alaista. Liian monen alaisen kanssa palvelevalla johtajalla ei ole aikaa oppia kaikista työntekijöistä erikseen, eikä hän täten voi palvella alaisiaan oikealla tavalla. Jos aikaa ei ole tarpeeksi alaisille, todettiin sen myös voivan turhauttaa ja pahentaa stressistä johtuvaa uupumusta. Hybriditiimeissä täytyisi ottaa huomioon, ettei läheisyysarhaa esiinny. Johtajan pitää olla tässä tilanteessa erityisen tarkkana ja palvella kaikkia työntekijöitä samalla prioriteetilla. Liian monta alaista johtajaa kohden voi helpottaa läheisyysarhan syntymistä. Myös tästä syystä tiimien koko kannattaa harkita tarkkaan.

## 6.4 Rajoitteet ja luotettavuus

Luotettavuuden arvioinnissa käytetään validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä. Validiteetti tarkoittaa sitä, kuinka hyvin valittu tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä on tarkoituskin. Reliabiliteetti taas tarkoittaa sitä, miten hyvin tutkimus on toistettavissa. Se mittaa miten luotettavasti samalla tutkimustavalla saadaan sama tulos uudestaan. (Hiltunen, 2009.)

Tutkimuksessa muodostettiin kattava ja yhdenmukainen kokonaisuus olemassa olevasta tutkimusmateriaalista, joten tutkimusmenetelmänä kirjallisuuskatsaus on asianmukainen. Validiteetin voidaan olettaa olevan korkealla tasolla. Tutkimuksessa on esitelty tarkasti tutkimusmenetelmä ja tiedonhakuprosessi. Omia päätelmiä tutkimuksessa on paljon, mutta ne on pohjattu aina jo olemassa oleviin tutkimustuloksiin. Lähteisiin on viitattu tarkasti ja laaja lähdeluettelo löytyy tutkimuksen lopusta. Voimme siis olettaa, että samaa tutkimusmenetelmää ja samaa aineistoa käyttävä toinen tutkija tulisi samoihin johtopäätöksiin. Reliabiliteetti tutkimuksessa on siis myös korkealla tasolla.

Isoimpana rajoitteena tutkimuksessa on palvelevaa johtamista ja etätyötä yhdistävän tutkimusmateriaalin vähyys. Lähteinä käytetyt artikkelit ja tutkimukset eivät ole myöskään samalta maantieteelliseltä alueelta, koska olemassa olevaa materiaalia ei olisi ollut riittävästi. Täten esimerkiksi kulttuurierot voivat vaikuttaa tuloksiin eri maantieteellisillä alueilla. Täytyy ottaa huomioon myös se, että lähteinä käytetyissä tutkimuksissa puhutaan johtajasta, joka noudattaa palvelevan johtamisen johtamistyyliä täydellisesti. Kukaan ei kuitenkaan ole täydellinen ja onnistu kaikissa palvelevan johtamisen osa-alueissa. Palvelevan johtamisen tulokset siis saattavat vaihdella johtajasta toiseen. Pitää myös muistaa, että tutkimuksissa käytetty palveleva johtaminen voi olla erilaista riippuen tutkimuksesta. On vaikea olla täysin vain yhdenlainen johtaja ja noudattaa yhtä johtamistyyliä, koska niissä on päällekkäisyyksiä (Anderson & Sun, 2017). Tämän lisäksi varsinkin kyselytutkimusten vastaukset saattavat erota riippuen siitä, miten paljon johtajasta ylipäätään pidetään. Työntekijöiden vastaukset saattavat olla myös erilaisia riippuen siitä, miten kauan on ollut johtajan alainen ja kuinka hyvä suhde heillä on esimerkiksi työn ulkopuolella.

## 6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielmassa palvelevan johtamisen ja etätyön yhteys jäi aineiston vähyyden vuoksi yleiselle tasolle. Sitä ei voitu rajata tiettyyn alueeseen tai toimialaan. Tutkielman aikana nousi muutamia kiinnostavia aiheita, joista olisi hyvä saada lisätietoa. Jatkossa voisi tutkia esimerkiksi palvelevan johtamisen vaikutusta alaisten oma-aloitteisuuteen etätyössä. Palvelevan johtamisen todettiin voivan tehdä alaisista enemmän riippuvaisia johtajasta. Etätyössä kuitenkin yleensä työ on paljon itsenäisempää ja oma-aloitteisempaa. Olisi kiinnostava tietää vähentääkö palveleva johtaminen alaisten oma-aloitteisuutta myös etätyössä ja tätä kautta mahdollisesti laskee myös tehokkuutta. Olisi myös mielenkiintoista selvittää onko läheisyysarha hybriditilanteissa palvelevan johtamisen kanssa isompi ongelma, kuin muissa johtamismuodoissa. Lisäksi mielenkiintoista olisi myös tietää, olisiko palvelevaa johtamista parempi käyttää alusta asti etätyön johtamisessa vai olisiko parempi vaihtaa johtamistyyliä siihen, kun halutaan saavuttaa tiettyjä asioita yrityksessä.

## LÄHTEET

- Adkins, A. (2023). *Millennials: The Job-Hopping Generation*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/231587/millennials-job-hopping-generation.aspx>
- Alcadipani, R. (2020). Pandemic and macho organizations: Wake-up call or business as usual? *Gender, Work & Organization*, 27(5), 734–746. <https://doi.org/10.1111/GWAO.12466>
- Amah, O. E. (2018). Determining the antecedents and outcomes of servant leadership. *Journal of General Management*, 43(3), 126–138. <https://doi.org/10.1177/0306307017749634>
- American Express. (2022). *7 Leadership Styles and How to Find Your Own*. <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/the-7-most-common-leadership-styles-and-how-to-find-your-own/>
- Andersen, J. A. (2009). When a servant-leader comes knocking .... *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 4–15. <https://doi.org/10.1108/01437730910927070>
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New ‘Full-Range’ Theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76–96. <https://doi.org/10.1111/IJMR.12082>
- Antonacopoulou, E. P., & Georgiadou, A. (2021). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender, Work & Organization*, 28(2), 749–767. <https://doi.org/10.1111/GWAO.12533>
- Au-Yong Oliveira, M. (2012). How interoperability fosters innovation: The case for servant leadership. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 6. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2273>
- Barbuto, A., Gilliland, A., Peebles, R., Rossi, N., & Shrout, T. (2020). *Telecommuting: Smarter Workplaces*. [https://kb.osu.edu/bitstream/handle/1811/91648/1/AEDECON4567\\_Telecommuting\\_sp2020.pdf](https://kb.osu.edu/bitstream/handle/1811/91648/1/AEDECON4567_Telecommuting_sp2020.pdf)
- Bellmann, L., & Hübler, O. (2020). Job Satisfaction and Work-Life Balance: Differences between Homework and Work at the Workplace of the Company. *Teoksessa Institute of Labor Economics*. <https://papers.ssrn.com/abstract=3660250>



- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215. <https://doi.org/10.1016/J.APERGO.2015.07.019>
- C.H. Chan, S., & Mak, W. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel Review*, 43(2), 272–287. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2011-0125>
- Coun, M. J. H., Edelbroek, R., Peters, P., & Blomme, R. J. (2021). Leading Innovative Work-Behavior in Times of COVID-19: Relationship Between Leadership Style, Innovative Work-Behavior, Work-Related Flow, and IT-Enabled Presence Awareness During the First and Second Wave of the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 12, 4274. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2021.717345/BIBTEX>
- Dooley, L. M., Alizadeh, A., Qiu, S., & Wu, H. (2020). Does Servant Leadership Moderate the Relationship between Job Stress and Physical Health? *Sustainability* 2020, Vol. 12, Page 6591, 12(16), 6591. <https://doi.org/10.3390/SU12166591>
- Doraiswamy, I. R. (2012). Servant or Leader? Who will stand up please? *International Journal of Business and Social Science*, 3(9). [www.ijbssnet.com](http://www.ijbssnet.com)
- Eurostat. (2022). *Rise in EU population working from home*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20221108-1>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2018.07.004>
- Fernandez, A. A., & Shaw, G. P. (2020). Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 39–45. <https://doi.org/10.1002/JLS.21684>
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2012). Testing the Connectivity Paradox: Linking Teleworkers' Communication Media Use to Social Presence, Stress from Interruptions, and Organizational Identification. *Communication Monographs*, 79(2), 205–231. <https://doi.org/10.1080/03637751.2012.673000>
- Fritsche, I., Jonas, E., & Kessler, T. (2011). Collective Reactions to Threat: Implications for Intergroup Conflict and for Solving Societal Crises. *Social Issues and Policy Review*, 5(1), 101–136. <https://doi.org/10.1111/J.1751-2409.2011.01027.X>

- Gamal Aboelmaged, M., & Mohamed el Subbaugh, S. (2012). Factors Influencing Perceived Productivity of Egyptian Teleworkers: An Empirical Study. *Measuring Business Excellence*, 16(2), 3–22. <https://doi.org/10.1108/13683041211230285/FULL/XML>
- Gan, J., Zhou, Z. E., Tang, H., Ma, H., & Gan, Z. (2022). What It Takes to Be an Effective “Remote Leader” during COVID-19 Crisis: The Combined Effects of Supervisor Control and Support Behaviors. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2079953>
- Gandolfi, F., Stone, S., & Deno, F. (2017). Servant Leadership: An Ancient Style with 21 st Century Relevance. *Review of International Comparative Management*, 18(4). <https://www.researchgate.net/publication/340915919>
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787–798. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2011.05.015>
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 319–340. <https://doi.org/10.1002/JOB.369>
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249–270. <https://doi.org/10.1007/BF01385031>
- Greenleaf, R. K. (1977). *The Servant as Leader*. Paulist Press.
- Harris, K. J., Harris, R. B., Carlson, J. R., & Carlson, D. S. (2015). Resource loss from technology overload and its impact on work-family conflict: Can leaders help? *Computers in Human Behavior*, 50, 411–417. <https://doi.org/10.1016/J.CHB.2015.04.023>
- Hill, N. S., Bartol, K. M., Tesluk, P. E., & Langa, G. A. (2009). Organizational context and face-to-face interaction: Influences on the development of trust and collaborative behaviors in computer-mediated groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 187–201. <https://doi.org/10.1016/J.OBHDP.2008.10.002>
- Hiltunen, L. (2009). Validiteetti ja reliabiliteetti. *Jyväskylän yliopisto*. [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)
- Igbaria, M., & Guimaraes, T. (2015). Exploring Differences in Employee Turnover Intentions and Its Determinants among Telecommuters and Non-Telecommuters.

*Journal of Management Information Systems*, 16(1), 147–164.  
<https://doi.org/10.1080/07421222.1999.11518237>

- Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2014). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. *Review of Managerial Science*, 10. <https://doi.org/10.1007/s11846-014-0152-6>
- Kezar, A. J., & Holcombe, E. M. (2017). Shared Leadership in Higher Education: Important Lessons from Research and Practice. *American Council on Education*.
- Lamond, D., Daniels, K., & Standen, P. (1997). *Defining Telework: What is it Exactly?*
- Langreo, J., Ruiz-Palomino, P., & Elche-Hortelano, D. (2017). New Strategies in the New Millennium: Servant Leadership As Enhancer of Service Climate and Customer Service Performance. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00786>
- Leonardelli, G. J. (2022). Lessons from a Crisis: Identity as a Means of Leading Remote Workforces Effectively. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100886. <https://doi.org/10.1016/J.ORGADYN.2021.100886>
- Li, S., Jia, R., Seufert, J. H., Luo, J., & Sun, R. (2022). You may not reap what you sow: How and when ethical leadership promotes subordinates' online helping behavior: Ethical leadership and online helping behavior. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/S10490-022-09831-Y>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2013). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2013.0034>
- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2016). Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China's Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53–68. <https://doi.org/10.1177/1938965516641515>
- Luu, T. T. (2016). How servant leadership nurtures knowledge sharing. *International Journal of Public Sector Management*, 29(1), 91–108. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2015-0112>
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2014). Servant Leadership, Trust, and the Organizational Commitment of Public Sector Employees in China. *Public Administration*, 92(3), 727–743. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/padm.12091>

- Monzani, L., Mateu, G., Ripoll, P., Lira, E., & Peiro, J. M. (2022). Managing in the new normal: Positive management practices elicit higher goal attainment, goal commitment, and perceived task efficacy than traditional management practices in remote work settings. An experimental study. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.914616>
- Mourão, L., Da, G., Abbad, S., & Legentil, J. (2021). *E-Leadership: Lessons Learned from Teleworking in the COVID-19 Pandemic*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.100634>
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics, 145*(1), 49–62. <https://doi.org/10.1007/S10551-015-2827-6/FIGURES/2>
- Ozyilmaz, A., & Cicek, S. (2015). How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context? *Journal of Management & Organization, 21*, 1–28. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.80>
- Palumbo, R. (2015). Challenging Servant Leadership In The Nonprofit Sector: The Side Effects Of Servant Leadership. *Journal of Nonprofit Education and Leadership - ISSN: 2157-0604, 6*. <https://doi.org/10.18666/JNEL-2016-V6-I2-6824>
- Pokojski, Z., Kister, A., & Lipowski, M. (2022). Remote Work Efficiency from the Employers' Perspective - What's Next? *Sustainability 2022, Vol. 14, Page 4220, 14*(7), 4220. <https://doi.org/10.3390/SU14074220>
- Robert, L. P., Dennis, A. R., & Ahuja, M. K. (2008). Social Capital and Knowledge Integration in Digitally Enabled Teams. *Information Systems Research, 19*(3), 314–334. <http://www.jstor.org/stable/23015451>
- Roy, S. R. (2012). Digital mastery: The skills needed for effective virtual leadership. *International Journal of e-Collaboration, 8*(3), 56–66. <https://doi.org/10.4018/JEC.2012070104>
- Salanova, M., Llorens, S., & Cifre, E. (2013). The dark side of technologies: technostress among users of information and communication technologies. *International journal of psychology: Journal internationale de psychologie, 48*(3), 422–436. <https://doi.org/10.1080/00207594.2012.680460>
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? *Vaasan yliopisto*.

- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Effect of Public Service Motivation. *Public Administration*, 94(4), 1025–1041. <https://doi.org/10.1111/PADM.12266>
- Shim, D. C., Park, H. H., & Eom, T. H. (2016). Public servant leadership: Myth or powerful reality? *International Review of Public Administration*, 21(1), 3–20. <https://doi.org/10.1080/12294659.2016.1147753>
- Siocon, G. (2022). *Proximity bias: what is it and how to avoid it*. Recrutee. <https://recrutee.com/articles/proximity-bias>
- Spagnoli, P., Molino, M., Molinaro, D., Giancaspro, M. L., Manuti, A., & Ghislieri, C. (2020). Workaholism and Technostress During the COVID-19 Emergency: The Crucial Role of the Leaders on Remote Working. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2020.620310>
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership : How Robert K. Greenleaf's theory of Servant-leadership influenced today's top management thinkers*. J. Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Reflections+on+Leadership%3A+How+Robert+K+Greenleaf%27s+Theory+of+Servant+Leadership+Influenced+Today%27s+Top+Management+Thinkers-p-9780471036869>
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied psychology = Psychologie appliquee*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/APPS.12290>
- Waterman, H. (2011). Principles of "servant leadership" and how they can enhance practice. *Nursing management (Harrow, London, England : 1994)*, 17(9), 24–26. <https://doi.org/10.7748/NM2011.02.17.9.24.C8299>
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 33–41. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2016.07.111>
- Wu, H., Qiu, S., Dooley, L. M., & Ma, C. (2019). The Relationship between Challenge and Hindrance Stressors and Emotional Exhaustion: The Moderating Role of Perceived Servant Leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 2020, Vol. 17, Page 282, 17(1), 282. <https://doi.org/10.3390/IJERPH17010282>

- Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance. *Leadership & Organization Development Journal*, 38. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0229>
- Zhao, C., Liu, Y., & Gao, Z. (2016). An identification perspective of servant leadership's effects. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 898–913. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0250>
- Zhu, W., Wang, G., Zheng, X., Liu, T., & Miao, Q. (2012). Examining the Role of Personal Identification With the Leader in Leadership Effectiveness: A Partial Nomological Network. *Group & Organization Management*, 38, 36–67. <https://doi.org/10.1177/1059601112456595>