

Kari Matilainen

PALVELEVA JOHTAJUUS

Teoriasta
käytäntöön



Palveleva johtajuus – teoriasta käytäntöön

Kari Matilainen, PsM, KM

Palveleva johtajuus – teoriasta käytäntöön

© 2026 Kari Matilainen

Taitto ja kansi: Books on Demand

Kustantaja: BoD • Books on Demand, Mannerheimintie 12 B, 00100 Helsinki,
bod@bod.fi

Kirjapaino: Libri Plureos GmbH, Friedensallee 273, 22763 Hampuri, Saksa

ISBN: 978-952-89-8678-2

Sisällysluettelo

ESIPUHE.....	9
JOHDANTO	17
KÄSITTEISTÄ.....	20
JAKSO 1: PALVELEVAN JOHTAJUUDEN EVOLUUTIO	24
1970	24
<i>Palvelevan johtajuuden mallit.....</i>	<i>26</i>
<i>Miksi Greenleaf, Spears, Laub ja van Dierendonck?.....</i>	<i>33</i>
<i>Jakson lähdeluettelo</i>	<i>36</i>
EVOLUUTIO VAIHE 0: IDEOLOGIA / FILOSOFIA – ROBERT K. GREENLEAF (1904–1990)	38
<i>Tarina Leon johtajuudesta: Inspiraatio palvelevalle johtajuudelle.....</i>	<i>40</i>
<i>Greenleafin palvelevan johtajuuden perusta: empatia, etiikka ja palvelu.....</i>	<i>41</i>
<i>Greenleafin palveleva johtajuus.....</i>	<i>42</i>
<i>Robert K. Greenleaf ja palvelevan johtajuuden uskonnollinen tulkinta</i>	<i>44</i>
<i>Luvun lähdeluettelo</i>	<i>45</i>
EVOLUUTIO VAIHE 1: LARRY C. SPEARSIN ROOLI PALVELEVAN JOHTAJUUDEN KEHITTÄJÄNÄ	47
<i>Spearsin palvelevan johtajan 10 ominaisuutta.....</i>	<i>49</i>
<i>Luvun lähdeluettelo</i>	<i>59</i>
EVOLUUTIO VAIHE 2: YKSILÖN OMINAISUUKSISTA YHTEISÖN OMINAISUUKSIIN – JAMES LAUB	61
<i>Laubin määritelmä palvelevasta johtajuudesta</i>	<i>63</i>
<i>Laubin OLA-malli</i>	<i>64</i>
<i>OLA-perustainen palveleva johtajuus.....</i>	<i>66</i>
<i>OLA-mallin ydin: kuusi palvelevan johtajuuden peruseriaatetta</i>	<i>67</i>
<i>OLA-mallin mukaiset palvelevan johtamisen ominaispiirteet</i>	<i>68</i>
<i>Luvun lähdeluettelo</i>	<i>74</i>
EVOLUUTIO VAIHE 3: PALVELEVAN JOHTAJUUDEN IDEOLOGIAN OPERATIONALISOINTI – DIRK VAN DIERENDONCK	75
<i>Dierendonck: Palvelevan johtajuuden teoreettinen viitekehys.....</i>	<i>78</i>
<i>Palvelevan johtajuuden vaikutukset yksilö- ja yhteisötasolla</i>	<i>90</i>
<i>Servant Leadership Survey (SLS) – Palvelevan johtajuuden mittausväline.....</i>	<i>91</i>
<i>Luvun lähdeluettelo</i>	<i>92</i>

JAKSO 2: PALVELEVA JOHTAJUUS 2.0	94
PALVELEVA JOHTAJUUS 2.0	94
Palveleva johtajuus 2.0 konsepti	96
Palveleva johtajuus 2.0 komponentit	98
Palveleva johtajuus 2.0 vaikuttavuus	99
PALVELEVAN JOHTAJUUS 2.0 YDIN	100
Palveleva Johtajuus 2.0 – Ydinominaisuuksien perustelut	101
Jakson lähdeluettelo	106
JAKSO 3: YKSILÖN EDELLYTYKSET PALVELEVAN JOHTAJUUDEN TOTEUTTAMISELLE	108
YKSILÖTASON EDELLYTYKSET JA NIIDEN LUOMINEN	110
Tarve palvella – motivaatio johtaa	110
Riittävä itsemääräämisoikeus, riittävä moraalisis-kognitiivinen kehittyminen, riittävä kognitiivisen monimutkaisuuden ymmärtäminen	115
Itsetuntemus	124
Ammatillisen identiteetin tiedostaminen	126
Persoonallisuus	129
Jakson lähdeluettelo	132
JAKSO 4: PALVELEVAKSI JOHTAJAKSI JA ESIHENKILÖKSI	135
PALVELEVAN JOHTAJAN JA ESIHENKILÖN YKSILÖLLISET OMINAISPIIRTEET	135
PALVELEVAN JOHTAJAN JA ESIHENKILÖN OMINAISPIIRTEIDEN OPPIMINEN JA OMAKSUMINEN	136
Voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen – palveleva johtajuus 2.0 ominaispiirre	136
Nöyryys	150
Aitous	152
Myötäeläminen	155
Vastuuttaminen – palveleva johtajuus 2.0 ominaispiirre	157
Suunnan näyttäminen	163
Jakson lähdeluettelo	167
JAKSO 5: ORGANISAATION EDELLYTYKSET PALVELEVAN JOHTAJUUDEN TOTEUTTAMISEEN	169
Organisaation arvopohja ja arvot	172
Tarve palvella ja motivaatio johtaa	174
Psykologisesti turvallinen ilmapiiri	175
Palveleva johtajuus yrityskulttuurina	179
Laadukas johtaja – alainen vuorovaikutus	189
Jakson lähdeluettelo	193

JAKSO 6: PALVELEVAKSI ORGANISAATIOKSI	196
PALVELEVAKSI ORGANISAATIOKSI – PALVELEVA JOHTAJUUS	
TYÖYHTEISÖTAIDOKSI	196
OLA-MALLIN MUKAINEN PALVELEVA JOHTAJUUS TYÖYHTEISÖTAITONA	197
OLA-mallin mukaiset palvelevan johtamisen ominaispiirteet tarkemmin	
tulkittuna	199
Arvostaminen	200
Kehittäminen	206
Rakenna yhteisöllisyyttä – palveleva johtajuus 2.0 ominaispiirre	209
Näytä aitoutta.....	215
Osoita johtajuutta.....	217
Jaa johtajuutta.....	220
Jakson lähdeluettelo	224
LOPPUSANAT.....	228
KIITOKSET	229
LÄHDELUETTELO	230

Esipuhe

Nykypäivän työelämä on jatkuvassa murroksessa. Tekoäly, digitalisaatio, globalisaatio ja muuttuvat odotukset haastavat organisaatioita, johtajia ja yksilöitä sopeutumaan ennennäkemättömällä nopeudella. Samalla työn merkityksellisyys, psykologinen turvallisuus ja inhimillinen johtaminen ovat nousseet keskiöön. Ihmiset eivät enää pelkää etsiä työtä vaan tarkoitusta, yhteisöllisyyttä ja mahdollisuuksia kasvaa yksilöinä. Tämä muutos haastaa perinteisen johtajuuden ja organisaatiokulttuurit sekä pakottaa pohtimaan uusia tapoja toimia ja menestyä.

Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan työntekijän kokonaisvaltaista ja subjektiivista kokemusta työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta. Työntekijäkokemus rakentuu arjen vuorovaikutuksessa – työn sisällöstä ja merkityksellisyydestä, johtamisen laadusta, työyhteisön ilmapiiristä sekä siitä, miten hyvin organisaation rakenteet ja toimintatavat tukevat työntekijän kasvua ja hyvinvointia. Kyse ei ole yksittäisistä toimenpiteistä vaan kokonaisuudesta: siitä, miltä tuntuu joka päivä olla osa työyhteisöä, organisaatiota. Hyvä työntekijäkokemus syntyy, kun työ koetaan mielekkääksi, esihenkilö toimii oikeudenmukaisesti ja kannustavasti, yhteisö on turvallinen ja yhteistyöhön rohkaiseva ja työn tekemistä tukevat selkeät rakenteet, toimivat työvälineet ja mahdollisuudet vaikuttaa. Hyvällä työntekijäkokemuksella on suora yhteys sitoutumiseen, motivaatioon, työhyvinvointiin ja organisaation menestykseen. Se näkyy myös asiakaskokemuksessa ja yrityskulttuurin elinvoimaisuudessa. Työntekijäkokemus on kuitenkin aina yksilöllinen: ihmiset kiinnittävät huomiota eri asioihin ja tarvitsevat erilaista tukea oikealla hetkellä.

Jatkuvasti muuttuva työelämä haastaa perinteiset johtamismallit. Johtajan tai esihenkilön tehtävä ei enää ole vain prosessien ohjaaminen tai itsensä tunteminen vaan kyky tunnistaa ja ymmärtää organisaation ihmiset – heidän tavoitteensa, potentiaalin ja tapansa toimia. Tarvitaan johtajuutta, joka huomioi yksilön kokonaisvaltaisesti ja luo olosuhteet, joissa ihmiset voivat kasvaa, kukoistaa ja tehdä merkityksellistä työtä. Juuri tässä kohtaa palveleva johtajuus astuu kuvaan. Se tarjoaa johtamismallin, joka asettaa ihmisen keskiöön ja rakentaa hyvän työntekijäkokemuksen perustan. Palveleva johtajuus ei ole pelkäämistä strateginen valinta, vaan arjen toimintatapa ja asenne, joka mahdollistaa yksilöiden ja yhteisöjen kestävä menestymisen.

Perehtyessäni palvelevan johtajuuden tulkintoihin eri vuosikymmenillä, huomasin perusteita palvelevaa johtajuutta kohden esiintyvälle skeptisyydelle ja kriittisyydelle – paikoin abstrakti, hyväntahtoinen, yltyöoptimistinen ja filosofinen lähestymistapa johtamiseen ei sellaisenaan välttämättä avaudu tai asetu työelämäämme. Osin tämä johtuu vahvasta tieteellisestä lähestymistavasta, osin siitä, että lähestymistavat eivät ole olleet tarpeeksi käytännöllisiä tai unohdetaan se, että palveleva johtajuus on lähtökohdiltaan filosofinen lähestymistapa johtamiseen – ei siis konkreettinen ja toteuttamiskelpoinen sellaisenaan.

Toinen skeptisyyttä aiheuttava tekijä liittyy terminologiaan: palveleva johtajuus on käsitteenä monimerkityksinen ja lähtökohtaisesti jännitteinen. Jo sanapari itsessään yhdistää kaksi perinteisesti erillisinä nähtyä ulottuvuutta: johtamisen ja palvelemisen. Tämä tekee siitä monille vieraannuttavan ja jopa kyseenalaisen. Perinteisessä johtamiskurssissa johtajuus on usein liitetty valtaan, kontrolliin ja suunnan näyttämiseen, kun taas palveleminen mielletään nöyryyden, tuen ja muiden tarpeiden asettamisen näkökulmasta. Näiden kahden käsitteen yhdistäminen haastaa totuttuja ajattelutapoja ja herättää kysymyksen siitä, voiko johtajuus aidosti rakentua palvelun varaan ilman, että johtamisen ydin hämärtyy. Juuri tämä jännite tekee palvelevasta johtajuudesta kiinnostavan ja tutkimuksellisesti hedelmällisen tarkastelun kohteen.

Palveleva johtajuus herättää epäilyksiä myös siitä syystä, että joidenkin mielestä se kuulostaa radikaalilta, idealistiselta – jopa naiivilta – lähestymistavalta, joka unohtaa johtamisen kovemmat realiteetit tavoitteet, tulokset ja tehokkuuden. Voidaan myös kysyä, voiko johtaja todella asettaa muiden tarpeet etusijalle ilman, että organisaation suorituskyky kärsii? Vastaus tulee tässä: tutkimukset ja käytännön esimerkit osoittavat, että palvelevalla johtajuudella on merkittäviä vaikutuksia, se vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja hyvinvointia, parantaa tiimien yhteistyötä ja lisää organisaatioiden kykyä uusiutua ja menestyä kestävästi. Palvelevan johtajuuden avulla voidaan luoda työyhteisöihin psykologista turvallisuutta, vahvistaa työn imun kokemusta ja ennaltaehkäistä työuupumusta.

Terminologisesti palveleva johtajuus on helppo tulkita ensisijaisesti yksittäisen johtajan valinnaksi ja asenteeksi. Palvelevan johtajuuden evoluutiota voidaan kuitenkin tarkastella ja tulkita monin eri tavoin. Kun palvelevan johtajuuden kehitystä ja muuntuvuutta tarkastellaan laajemmin, voidaan löytää

periaatteita, jotka toimivat niin johtamis- ja esihenkilötasolla kuin yksilö- ja organisaatiotasollakin.

Palveleva johtajuus esihenkilötyössä

Vaikka palvelevan johtajuuden teoria on alun perin kehitetty kuvaamaan johtajuutta laajempänä inhimillisenä ja eettisenä ilmiönä, sen periaatteet ovat yhtä merkityksellisiä sekä käyttökelpoisia myös **esihenkilötyössä**. Nykyorganisaatioissa juuri esihenkilöt toimivat lähimpänä työntekijöitä – he tekevät näkyväksi sen, miten johtamisen arvot, asenteet ja toimintatavat konkretisoituvat arjen työssä.

Tässä kirjassa palvelevan johtajuuden ajattelua sovelletaankin laajemmin: johtajuutta ei tarkastella vain ylimmän johdon strategisena tehtävänä vaan myös ihmisten arjessa tapahtuvana vuorovaikutuksena. Palveleva johtajuus 2.0 tarjoaa välineet siihen, miten palvelevan johtajan asenne ja toimintatapa voidaan tuoda osaksi esihenkilötyön käytäntöjä – voimaannuttamista, kehittämistä, vastuuttamista ja yhteisöllisyyden rakentamista. Tämä laajennettu näkökulma tekee palvelevasta johtajuudesta kokonaisvaltaisen lähestymistavan, joka ulottuu kaikille organisaation tasoille. Se tarjoaa johdolle suunnan ja merkityksen mutta myös esihenkilöille konkreettisen tavan johtaa ihmisiä inhimillisesti, tuloksellisesti ja arvoihin pohjautuen.

Johtamisen tai esihenkilötehtävän hahmottaminen palvelutehtävänä vaatii asenteiden muutosta. Palvelevassa johtajuudessa on oleellista ymmärtää, että palveleva johtajuus alkaa jokaisesta itsestään ja että se on ennen kaikkea henkilökohtainen filosofia ja sitoutuminen, jota voi harjoittaa missä tahansa ympäristössä. Palvelevana johtajana, esihenkilönä tai kollegana toimiminen ei vaadi erillistä hyväksyntää tai lupaa, kyse on valinnasta. Palveleva johtajuus ei kuitenkaan synny itsestään. Tahtotila ja motivaatio ovat välttämättömiä lähtökohtia, mutta ne eivät yksin riitä. Jotta palveleva johtajuus voi toteutua ja juurtua käytännön toimintaan, tarvitaan myös otolliset edellytykset sen kehittymiselle.

Palvelevaksi organisaatioksi kasvaminen edellyttää syvällistä muutosta ajattelutavoissa ja toimintakulttuurissa. Se haastaa organisaatioita luomaan ympäristöjä, joissa työntekijät kokevat olevansa huomioituja, arvostettuja ja voimaannutettuja. Organisaation rakenteiden, toimintatapojen ja kulttuurin on

tuettava palvelevan johtajuuden periaatteita. Vastaavasti palvelevaksi johtajaksi ja esihenkilöksi kasvaminen edellyttää kykyä nähdä valta ja vastuu palvelun mahdollistajana, ei kontrollin välineenä. Tämä edellyttää nöyryyttä, rohkeutta ja halua asettaa muiden tarpeet oman edun edelle. Johtajan ja esihenkilön rooli muuttuu hallinnoijasta valmentajaksi ja inspiroijaksi, joka rakentaa ympärilleen luottamuksen ja yhteistyön kulttuuria. Palvelevaksi kollegaksi kasvaminen on yhtä lailla osa tätä kokonaisuutta. Se merkitsee muiden tukemista ja yhteistyön arvostamista mutta myös omien vahvuuksien tunnistamista ja kehittämistä. Vasta kun yksilöiden halu ja ympäristön mahdollistavat tekijät kohtaavat, voi palveleva johtajuus aidosti kukoistaa ja vaikuttaa laajasti.

Alkuperäisessä tulkinnassa palveleva johtajuus ymmärrettiin ennen kaikkea johtajan ominaisuuksien ja arvojen perusteella. Sen ytimessä ovat mm. kuunteleminen, nöyryys, välittäminen ja toisten asettaminen etusijalle – arvot, jotka edelleen antavat suunnan kaikelle johtamiselle. Nykypäivän työelämässä tarvitaan kuitenkin tätä laajempi näkökulma: pelkkä johtajan ominaisuuksien tarkastelu ei riitä, ellei samalla tarkastella, miten arvot muuttuvat käytännöiksi arjen johtamistyössä ja organisaatiokulttuurissa.

Palvelevasta johtajuudesta on nähtävissä kaksi toisiaan lähellä olevaa tulkintaa: tiedeyhteisön tulkitsema, perusteltu ja dokumentoitu sekä työelämässä tiedostamattaan näyttäytyvä palveleva johtajuus, josta tietoa on vaikeammin löydettävissä. Tämän kirjan tehtävä ja tarkoitus on tuoda tiedeyhteisön tuotama tieto ymmärrettäväksi osaksi työelämän arkea, toisin sanoen tämän kirjan ytimessä on akateemisesti perusteltu mutta käytännönläheisesti sovitettu malli. Se ei jää teoreettiseksi tarkasteluksi vaan kuroo umpeen kuilun tutkimuksen, johtamis- ja esihenkilötyön arjen ja organisaatiokäytäntöjen välillä.

Palveleva johtajuus resonoi erityisen voimakkaasti ajassamme, jossa työntekijöiden hyvinvointi ja ammatillinen kasvu, inhimillinen arvostus ja yhteisön merkitys korostuvat yhä enemmän. Tämä kirja avaa oven palvelevan johtajuuden maailmaan ja tarjoaa ajankohtaisen, tutkimukseen perustuvan sekä käytännönläheisen näkökulman johtajuuden ja esihenkilötyön uudistamiseen. Se kokoaa yhteen palvelevan johtajuuden historian, teoreettisen perustan ja konkreettiset sovellukset – muodostaen mallin, joka vastaa nykyaikaisen työelämän tarpeisiin. Kirjan tavoitteena on auttaa rakentamaan työyhteisöjä ja johtamiskäytäntöjä, joissa ihmiset kokevat itsensä arvostetuiksi ja saavat tilaa kasvaa ja kehittyä. Kirja tarjoaa sekä yksittäisille työntekijöille,

esihenkilöille että organisaatioille konkreettisia keinoja ja näkökulmia palvelevan johtajuuden omaksumiseen ja soveltamiseen.

Palveleva johtajuus ei toteudu tyhjiössä. Se ei ole vain yksittäisen johtajan ominaisuuksista tai arvoista riippuva ilmiö vaan edellyttää tuekseen sekä yksilö- että organisaatiotason valmiuksia. Yksilötasolla kyse on ennen kaikkea johtajan ja esihenkilön omista taidoista, asenteista ja kasvunhalusta. Palveleva johtajuus vaatii mm. kykyä kuunnella, empatiaa, itsereflektiota ja rohkeutta toimia toisin kuin perinteisissä johtamismalleissa. Se edellyttää myös halua mukauttaa omaa johtamistyyliä ja tehdä tietoisia valintoja arjessa. Ilman yksilöllistä sitoutumista ja halua kasvaa palveleva johtajuus jää helposti vain hyvän tahdon tasolle. Organisaatiotasolla palveleva johtajuus tarvitsee rakenteita ja kulttuuria, jotka tukevat sen toteutumista. Jos organisaation toimintamallit, prosessit ja strategiset linjaukset ovat ristiriidassa palvelevien arvojen kanssa, yksittäisten johtajien on vaikea juurruttaa toimintatapaa pysyvästi. Tarvitaan ympäristö, jossa osallistuminen, luottamus ja avoimuus eivät ole poikkeuksia vaan osa arjen normaalia.

Edellytykset palvelevan johtajuuden toteuttamiselle ovat ratkaisevassa asemassa palvelevaa johtajuutta toteuttaessa. Edellytykset muodostavat perustan, jolle palveleva johtajuus voi kasvaa ja kehittyä. Yksittäisten tekojen ja johtajien varassa palveleva johtajuus ei muutu organisaation toimintatavaksi. Vasta kun yksilöiden valmiudet ja organisaation rakenteet tukevat toisiaan, palveleva johtajuus voi juurtua aidosti ja tuottaa kestävää muutosta. Syntyy organisaation identiteetti – tapa, jolla ”me toimimme” yhdessä ja suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan.

Kirjan rakenne etenee palvelevan johtajuuden evoluution mukaisesti: miten palveleva johtajuus on muokkautunut aikakausien mukana ja miksi sen periaatteet ovat erityisen sovelluskelpoisia juuri nyt. Teoksen alkuosassa tarkastellaan ilmiön syntyä ja kehitystä Robert K. Greenleafin filosofiasta nykypäivän tutkimuspohjaisiin malleihin. Tämä tarjoaa syvällisen ymmärryksen siitä, miten palveleva johtajuus on muotoutunut, osoittaen sen, että palveleva johtajuus ei ole pysähtynyt idea vaan jatkuvasti kehittyvä lähestymistapa, joka elää arjen teoissa ja rakentaa luottamusta, yhteisöllisyyttä ja kestävää menestystä.

Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan, miten palvelevan johtajuuden periaatteet konkretisoituvat yksilöiden ja organisaatioiden arjessa. On tärkeää

korostaa, että palvelevan johtajuuden toteuttaminen ei ole vain yksilöiden toimintaa tai johtamiskäytäntöjen omaksumista. Ilman riittäviä rakenteellisia ja kulttuurisia edellytyksiä palveleva johtajuus jää helposti yksittäisten henkilöiden varaan eikä pääse juurtumaan osaksi organisaation pysyvää toimintatapaa. Kun edellytykset ovat kunnossa, palvelevan johtajuuden periaatteet voivat muuntua konkreettisiksi johtamiskäytännöiksi ja integroitua organisaation rakenteisiin, prosesseihin ja strategisiin valintoihin. Kirjan seuraavissa luvuissa tarkastellaan sekä näitä edellytyksiä että keinoja, joilla arvot ja asenteet voidaan muuntaa kestäviksi käytännöiksi. Teoreettisen tarkastelun rinnalla luvut tarjoavat käytännön esimerkkejä, joiden avulla lukija voi luoda palvelevan johtajuuden periaatteita ja edellytyksiä omaan työhönsä ja toimintaympäristöönsä.

Lukija voi edetä kirjassa oman kiinnostuksensa mukaan. Jos historiallinen kehitys ei ole ensisijainen painopiste, voi siirtyä suoraan lukuun *Palveleva johtajuus 2.0*, jossa esitellään mallin keskeiset periaatteet. Näin kirja palvelee sekä niitä, jotka haluavat perehtyä perusteisiin, että niitä, jotka etsivät ennen kaikkea käytännön välineitä ja inspiraatiota johtajuuden uudistamiseen.

Tämä kirja nojaa laajaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen palvelevasta johtajuudesta. Olen halunnut kuitenkin pitää päätekstin luettavana ja helposti lähestyttävänä, joten viittaukset on merkitty numeroidulla viittausmallilla. Varsinaiset lähdetiedot löytyvät jokaisen jakson päättävästä lähdeluettelosta. Lähteet on koottu niin, että ne tarjoavat lukijalle mahdollisuuden syventää omaa ymmärrystään aiheesta. Osa viitteistä on klassisia teoksia, jotka muodostavat palvelevan johtajuuden ajattelun perustan, ja osa on uusinta tutkimusta, joka tuo näkökulman tähän päivään.

Oleellinen osa kirjaa on tuoda tutkimustieto ja teoria osaksi arjen johtamistyötä. Tarkastelen, miten palveleva johtajuus voi konkretisoitua jokapäiväisissä tilanteissa – johtamisessa, esihenkilötyössä, kollegiaalisissa suhteissa ja organisaation toimintakulttuurissa. Tavoitteena on tarjota lukijalle välineitä ja näkökulmia, joiden avulla palveleva johtajuus muuttuu abstraktista käsitteestä käytännön toimintatavaksi.

Tämä kirja on syntynyt 11 vuoden matkastani palvelevaan johtajuuteen. Teos sai alkunsa osin sattumalta saatunani psykologin lopputyön aiheeksi palvelevan johtajuuden (*Koettu palveleva johtajuus, työn imu ja työuupumus: Pitkittäistutkimus 2014*). Vuosien kuluessa aihe ei ole jättänyt minua rauhaan vaan on

odottanut sopivaa hetkeä puhtaaksikirjoittaa hajanaisia tiedonjyviä ja muistiinpanoja, toisaalta sopivaa aikaa tuoda aihe kirjan muodossa esille. Keväällä 2025 kirjan viimeistely vihdoinkin mahdollistui.

Toivon, että tämä kirja johdattaa lukijan omalle matkalleen kohti palvelevaa johtajuutta – matkalle, jossa ymmärrys syvenee, taidot kehittyvät ja johtaminen saa inhimillisen ja kestävä perustan. Toivon, että tämä teos tarjoaa inspiraatiota ja käytännön työkaluja kaikille, jotka haluavat kehittää omaa johtajuuttaan – ei vain tehokkuuden, vaan myös inhimillisyyden ja palvelualltiuden näkökulmasta.

Tervetuloa matkalle kohti palvelevaa johtajuutta!

Oulussa marraskuussa 2025, Kari Matilainen

Palvelevasta johtajuudesta palvelevaksi johtajaksi, esihenkilöksi ja organisaatioksi.

Palveleva johtajuus on noussut yhdeksi vaikuttavimmista tavoista johtaa ihmisiä ja organisaatioita. Tässä kirjassa tehdään tutkimusmatka palvelevan johtajuuden evoluutioon, päätyen palveleva johtajuus 2.0 -konseptiin. Palvelevan johtajuuden todellinen voima syntyy yksilön ja organisaation ominaisuuksien sekä niitä tukevien edellytysten yhteisvaikutuksesta: Palveleva johtajuus 2.0 kuvaa juuri tätä. Kirja avaa, millaiset yksilön valmiudet, esihenkilötyön taidot ja organisaation rakenteet mahdollistavat kulttuurin, jossa ihmiset voivat kasvaa, onnistua ja kukoistaa – yhdessä.

Kirja tarjoaa selkeitä näkökulmia, konkreettisia toimintamalleja ja oivalluksia niille, jotka haluavat kehittää omaa johtajuuttaan ja rakentaa organisaation, jossa tuloksellisuus ja inhimillisyys kulkevat käsi kädessä.



BoD



9 789528 986782