



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Leo Ahtilinna

Henkilöstön sitouttaminen transformationaalisen johtajuuden keinoin

Kirjallisuuskatsaus transformationaalisen johtajuuden vaikutuksista organisaatioon sitoutumisessa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

| | | | |
|--------------------------|---|-------------------|----|
| Tekijä: | Leo Ahtilinna | | |
| Tutkielman nimi: | Henkilöstön sitouttaminen transformationaalisen johtajuuden keinoin : Kirjallisuuskatsaus transformationaalisen johtajuuden vaikutuksista organisaatioon sitoutumisessa | | |
| Tutkinto: | Hallintotieteiden maisteri | | |
| Oppiaine: | Julkisjohtaminen | | |
| Työn ohjaaja: | Kirsi Lehto | | |
| Valmistumisvuosi: | 2021 | Sivumäärä: | 69 |

TIIVISTELMÄ:

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee henkilöstön sitouttamista transformationaalisen johtajuuden keinoin. Tutkielman keskeisenä tavoitteena on määritellä teorian avulla ja tutkimustietoon perustuen transformationaalisen johtajuuden vaikutuksia organisaatioon sitoutumisessa. Tutkielman lähtökohtana on ajatus siitä, että transformationaalinen johtajuus on yhteydessä organisaatiositoutumiseen. Sen lisäksi, että tutkielmassa tarkastellaan transformationaalisen johtajuuden vaikutuksia organisaatiositoutumiseen, siinä pyritään myös selvittämään sitoutumiseen eniten vaikuttavia osa-alueita sekä organisaatiositoutumisen luonnetta.

Teoreettisena viitekehyksenä tutkielmassa toimii transformationaalisen johtajuuden teoria, jonka osa-alueita on avattu tarkemmin James Kouzesin ja Barry Posnerin (1978) määritelmien pohjalta. Sitoutumisen luonnetta on tarkasteltu John Meyerin ja Natalie Allenin (1991) kolmiulotteisen mallin avulla. Tutkimusmenetelmänä on käytetty systemaattista kirjallisuuskatsausta, jonka tutkimusaineisto on kerätty sähköisistä tietokannoista. Aineisto koottiin aihepiirin tutkimusartikkeleista, jotka valittiin tarkoin kriteerein kansainvälisistä tieteellisistä julkaisuista. Tutkimukseen valikoitui 12 tieteellistä artikkelia vuosilta 2012–2018. Tieteellisten artikkelien tutkimuksissa analysoitiin transformationaalisen johtajuuden vaikutusta organisaatiositoutumiseen. Tutkimusaineisto esiteltiin kuvailevana taulukkona. Aineiston analysointi tapahtui kolmen tutkimuskysymyksiä mukailevan teeman kautta.

Tutkielmassa havaittiin, että transformationaalisella johtajuudella voidaan edesauttaa henkilöstön sitoutumista organisaatioon, koska sillä voidaan vaikuttaa organisaatiokäyttäytymiseen. Mitä perusteellisemmin ja vahvemmin transformationaalista johtajuutta hyödynnetään, sitä suurempaa sitoutumista henkilöstössä saavutetaan. Tutkimus osoittaa, että transformationaalisen johtajuuden osa-alueista eniten henkilöstön sitoutumiseen näyttää vaikuttavan visiointi. Toiseksi eniten vaikutusta havaittiin olevan alaisten yksilöllisellä kohtelulla ja palkitsemisella. Kolmanneksi eniten tulosten valossa näyttänyt osa-alue oli alaisten kannustaminen ajatteluun ja osallistaminen. Myös inspiroimisella oli yhtä paljon vaikutusta edellä mainitun osa-alueen kanssa. Tutkimustuloksista voidaan myös päätellä, että transformationaalisella johtajuudella voidaan saavuttaa parhaiten affektiivista eli tunneperäistä sitoutumista. Affektiivisella sitoutumisella on huomattavasti suurempi yhteys transformationaaliseen johtajuuteen, kuin jatkuvuusperustaisella tai normatiivisella sitoutumisella.

AVAINSANAT: johtajuus, sitouttaminen, sitoutuminen, organisaatio, systemaattiset kirjallisuuskatsaukset

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto | 5 |
| 1.1 | Taustaa | 5 |
| 1.2 | Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne | 7 |
| 2 | Transformationaalinen johtajuus | 9 |
| 2.1 | Transformationaalisen johtajuuden teoria | 9 |
| 2.2 | Transformationaalisen johtajuuden osa-alueet | 13 |
| 3 | Sitoutuminen | 19 |
| 3.1 | Sitoutumisen kohde | 19 |
| 3.2 | Sitoutumisen luonne | 20 |
| 4 | Tutkimusmetodi ja aineisto | 25 |
| 4.1 | Kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina | 25 |
| 4.2 | Menetelmävalinnan perustelut | 27 |
| 4.3 | Kirjallisuuskatsauksen vaiheet | 28 |
| 4.4 | Aineiston hakuprosessi | 30 |
| 4.5 | Aineiston kuvaus | 34 |
| 5 | Transformationaalisen johtajuuden vaikutus sitoutumiseen | 37 |
| 5.1 | Transformationaalisen johtajuuden vaikutus organisaatiositoutumiseen | 41 |
| 5.2 | Sitoutumiseen vaikuttavat transformationaalisen johtajuuden osa-alueet | 45 |
| 5.3 | Organisaatiositoutumisen luonne | 50 |
| 5.4 | Kirjallisuuskatsausta edeltävät julkaisut | 52 |
| 5.5 | Kritiikki | 53 |
| 6 | Lopputarkastelu | 57 |
| 6.1 | Johtopäätökset | 57 |
| 6.2 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi | 60 |
| | Lähteet | 63 |

Taulukot

| | |
|---|----|
| Taulukko 1. Aineistohaku. | 34 |
| Taulukko 2. Kirjallisuuskatsausten tutkimusten käsityksiä transformationaalisen johtajuuden yhteydestä organisaatiositoutumiseen. | 38 |

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Organisaatiot ympäri maailman kohtaavat haastavan tehtävän etsiessään sitoutuvaa henkilöstöä. Vaihdataan perustuvat palkkiot kuten palkka, kannustimet ja sivusaatavat eivät enää riitä pitämään osaavinta henkilöstöä paikallaan. Vaikka tällaiset vaihdannalliset tavat tarjoavat hetkellisen hengähdystauon, eivät ne ole yksinään riittäviä säilyttämään lahjakasta henkilöstöä pitkään. Usein toimintaa työelämässä motivoivat ainoastaan välineelliset palkkiot. Palkkioiden lisäksi ihmiset kaipaavat kuitenkin työhönsä mielekästä sisältöä. (Lämsä & Päivike, 2013, s. 91–92.) Organisaatiokäyttäytymisen näkökulmasta katsottuna sitoutuminen on käsite, jonka avulla tarkastellaan sitä, miten yksilö suhtautuu työntekoon. Kyseessä on psykologinen kytkös yksilön ja kohteen välillä. (Lämsä & Päivike, 2013, s. 92.)

Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon on tärkeää, koska vaikka organisaatioiden toiminta on jatkuvassa muutoksessa ja uusia työtapoja kokeillaan tällä hetkellä laaja-alaisesti, organisaatiot eivät ole katoamassa. Kun työtavat muuttuvat entistä joustavimmiksi esimerkiksi etätöiden muodossa, heistä, jotka pysyvät osana organisaatiota tulee entistä tärkeämpiä. Organisaatioon sitoutunut henkilöstö tuo muutoksen keskelle jotain pysyvää. Uuden henkilöstön perehdyttäminen on aina suuri taloudellinen investointi organisaatiolle. Sitoutumisen vastakohta on vieraantuminen ja se on epäterveellistä organisaation kannalta. Sitoutuminen johonkin on ihmiselle luontaista ja jos työntekijä vieraantuu organisaatiostaan, kohdistuu sitoutuminen jonnekin muualle. Esimerkiksi jos sitoutuminen kohdistuu oman organisaation sijaan ammattiin voi seurauksena olla se, että työntekijä haluaa kokeilla markkinoita yrittäjänä. Tämän päivän työntekijöillä on taipumus olla enemmän sitoutuneita ammattiinsa, kuin organisaatioon. (Meyer & Allen, 1997, s. 5.)

Johtajuus on yksi merkittävimmistä tehtävistä organisaation hallinnassa, koska vahvalla johtajuudella voidaan helpottaa jatkuvaa kamppailua, jota käydään toiminnan

tehostamisen saavuttamiseksi. Johtajuus auttaa kohdistamaan ihmiset, ajoituksen ja resurssit oikeille paikoilleen, jotta organisaation tavoitteet saavutetaan. (Avolio, 1999.) Jos pyrkimyksenä on selvittää työstä mahdollisimman helpolla, johtajat ovat epäonnistuneet henkilöstön sitouttamisessa. Tällöin voidaan puhua sitoutumiskuilusta. Edellä mainitussa tilanteessa ei ole onnistuttu välittämään luottamusta, työn merkitystä ja riittävää näkemystä alaisille. Ihmisten innostamisessa keskeinen avain on johtajuus, oli kyseessä sitten yksityinen organisaatio, pienyritys, julkishallinnon yksikkö tai muu laitos. (Bennis & Nanus, 1985, s. 13.)

Nuoret sukupolvet ovat odotuksissaan tietyllä tapaa vanhempia ikäluokkia vaativampia, koska eletään itseohjautuvien työntekijöiden aikakaudella. Työntekijät eivät aina tyydy pelkkään rutiininomaiseen suorittamiseen, vaan kaipaavat haasteita ja haluavat kehittää ammattitaitoaan. Vahvasta organisaatiohierarkiasta siirrytään vähitellen kohti vuorovai-
kutuksessa toimivia työyhteisöjä ja samalla työmotivaation merkitys kasvaa. Uuden op-
piminen ja itsensä kehittäminen on avainasemassa organisaatioiden menestymisessä. Entistä itseohjautuvammalle nuorelle sukupolvelle tulee antaa vastuuta, jotta luottamus lisääntyy. Tämä on perusta toimivalle yhteistyölle. (Aaltio, 2008, s. 27–32.) Muutokset organisaatioissa ovat luoneet tarpeen uudistaa johtajuutta. Viimeisten vuosien aikana vallinneesta koronapandemiasta huolimatta, tietotyön yleisyys on mahdollistanut etä-
työn läpi lyömisen Suomessa. Kehittyneet tietojärjestelmät mahdollistavat johtajien voi-
mavarojen keskittämisen henkilöstöä motivoivaan ja inspiroivaan johtamistapaan (Aaltio, 2008, s. 49).

Tämän systemaattisella kirjallisuuskatsauksella toteutettavan pro gradu -tutkielman aiheeksi valittiin henkilöstön sitouttaminen transformationaalisen johtajuuden keinoin. Transformationaalinen johtajuus on kehitettävä taito, jossa johtajan käyttäytymisellä voi-
daan lisätä henkilöstön organisaatiositoutumista (Kiriimi ja muut, 2010, s.43). Transfor-
mationaalisella johtajuudella tarkoitetaan mallia, jossa johtaja tunnistaa ja huomioi alai-
selle syntyneen tarpeen tai vaatimuksen. Tätäkin tärkeämpää transformationaaliselle johtajalle on kuitenkin etsiä potentiaalisia motiiveja alaisissa, pyrkiä tyydyttämään

korkeampia vaatimuksia ja nähdä alaiset yksilöinä (Burns, 1978, s. 4). Esimiehen tehtävä on tuoda alaisten ominaisuuksia esille (Juuti & Vuorela, 2002, s. 15). Transaktionaalisessa johtajuudessa johtamisen tavoitteena korostuu asioiden hallinta, kun taas transformationaalinen johtajuus painottaa muutosta. Transformationaalisen johtajuuden tarkoituksena ei ole syrjäyttää perinteisiä johtamistapoja, mutta muutosjohtajuutta pidetään yleisesti sopivampana nykyorganisaatioiden johtamistarpeisiin. (Aaltio, 2008, s. 47–48.) Muutos on jatkuvaa ja sitoutunut henkilöstö on toimivassa työyhteisössä avainasemassa.

Bernard Bassin määritelmän mukaan transformationaalinen johtajuus koostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat karisma, inspiroiminen, alaisten yksilöllinen kohtelu sekä alaisten kannustaminen ajatteluun. (Bass & Stogdill, 1990, s. 190.) James Kouzes ja Barry Posner (1978) puolestaan määrittelevät teoksessaan transformationaalisen johtajuuden haastamiseksi, visioimiseksi, osallistamiseksi, esimerkillä johtamiseksi ja palkitsemiseksi. (Kouzes & Posner, 1978, s. 7–12.) John Meyer ja Natalie Allen (1991) ovat kehittäneet kirjallisuudessaan kolmiulotteisen mallin, joka erottelee millaista ihmisen sitoutumisen voi olla luonteeltaan. Meyer ja Allen jakoivat sitoutumisen kolmeen ulottuvuuteen, joita kutsuttiin affektiiviseksi- ja jatkuvuusperustaiseksi- ja normatiiviseksi sitoutumiseksi (Meyer ja muut, 2002, s. 21.)

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne

Tutkielman lähtökohtana on ajatus siitä, että transformationaalinen johtajuus on yhteydessä organisaatiositoutumiseen. Tämän oletuksen myötä tutkielman tavoitteena on selvittää, miten transformationaalisella johtajuudella voidaan vaikuttaa organisaatiositoutumiseen ja mitä keinoja sitouttamisessa kannattaa hyödyntää. Lisäksi tarkastellaan saatutun sitoutumisen luonnetta. Tutkielmassa vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten transformationaalisella johtajuudella voidaan edesauttaa henkilöstön sitoutumista organisaatioon?
2. Millä transformationaalisesta johtajuudesta osa-alueilla näyttää olevan eniten vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen?
3. Millaista sitoutumista transformationaalisella johtajuudella voidaan saavuttaa?

Tutkielma etenee siten, että luvussa kaksi esitellään transformationaalisesta johtajuudesta teoria ja avataan sen viittä eri osa-aluetta tarkemmin Kouzesin ja Posnerin vuonna 1987 kehittämän mittariston pohjalta. Kolmannessa kappaleessa määritellään sitoutumisen käsite. Lisäksi kappaleessa tarkastellaan sitoutumista kohteen ja luonteen näkökulmista. Neljäs luku esittelee kirjallisuuskatsauksen tutkimusmetodina keskittyen erityisesti systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Tutkielmassa esitetään myös perustelut menetelmävalinnalle. Tässä luvussa esitellään myös systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaiheet ja aineiston hakuprosessi, sekä kuvataan tutkielmaan valittu aineisto.

Viidennessä luvussa havainnollistetaan kunkin kirjallisuuskatsaukseen valitun artikkelin teema, tutkimusmetodi ja sen käsityksiä transformationaalisesta johtajuudesta yhteydestä organisaatiositoutumiseen. Tämän jälkeen tutkimusartikkelit syntetisoidaan kolmeen teemaan tutkimuskysymysten mukaisesti. Varsinaisten tutkimukseen valittujen artikkelien lisäksi nostetaan esiin myös ennen aiempia tutkimusartikkeleja, jotka rajautuivat kriteerien perusteella pois kirjallisuuskatsauksen tutkimusjoukosta. Tutkielmassa nostetaan esille myös tutkimusartikkeleihin kohdistuvaa kritiikkiä. Kuudes luku on nimeltään lopputarkastelu, jossa tehdään johtopäätökset kirjallisuuskatsauksen tuloksista ja arvioidaan tutkielman luotettavuutta. Tutkielman lopussa sijaitsee luettelo lähteistä, joita on käytetty tutkielmassa.

2 Transformationaalinen johtajuus

2.1 Transformationaalisen johtajuuden teoria

Transformationaalisen johtajuuden teorian luojana voidaan pitää James Burnsia (1978). Eteenpäin teoriaa ovat kehittäneet muun muassa Bass (1985), Bennis ja Nanus (1985), Bass ja Avolio (1988), Kouzes ja Posner (1987), sekä Tichy ja Devanna (1999). Suomessa aihetta on käsitellyt muun muassa Vesa Nissinen (2006) kehittämänsä syväjohtamisen johtamisopin yhteydessä. Syväjohtamisen taustalla on ”johtamisen uusi paradigma”, jonka lähtökohtana voidaan pitää Burnsin (1978) julkaistua teosta ”Leadership”. (Nissinen 2006: 127.) Burnsin ajatusten edelleen kehittäjänä ja paradigman mallintajana Nissinen nostaa esille professori Bassin (Nissinen, 2006, s. 130.) Syväjohtamisen mallia on kehitetty ja käytetty Puolustusvoimien johtajakoulutuksessa. Tässä tutkielmassa viitataan myös Tiina Brandtin (2011) kirjoittamaan teokseen, jossa hän viittaa transformationaaliseen johtajuuteen ”yhteisöllisenä johtajuutena”.

Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus

Transformationaalisen johtajuuden ajatus on lähtöisin James McGregor Burnsin (1978) teoksesta ”Leadership”, joka käsitteli poliittista johtajuutta. Burns jakoi teoksessaan johtajuuden transformationaaliseen ja transaktionaaliseen. (Yukl, 2013, s. 312.) Suurin osa esimies-alaisuudesta on transaktionaalista. Transaktionaaliset johtajat lähestyvät alaisia tarkoituksenaan vaihtaa tietty asia toiseen. (Burns, 1978, s. 4.) Transaktionaalinen johtajuus motivoi alaisia vetoamalla heidän omaan etuunsa ja luomalla hyötyä molemmille, sekä esimiehelle että alaiselle. (Yukl, 2013, s. 312.) Transaktionaalinen johtaja palkitsee työntekijöitä hyvistä suorituksista ja rankaisee huonoista (Seeck, 2012, s. 354). Transaktionaalinen johtajuus on ”ehdollista tukemista” (Bass, 1985, s. 121). Keskiössä tällaisessa johtajuudessa ovat valvonta ja ulkoiset motivaatiotekijät. (Bass, 1985, s. 119–123.)

Bassin (1985, s. 11–13.) mukaan management-tyyppisiä johtajia pidetään usein transaktionaalisina, koska he tutkivat alaistensa tarpeita ja asettavat tavoitteet rationaalisesti

sen mukaan mitä alaisilta voidaan olettaa. Passiivisen johtajuuden voidaan myös katsoa kuuluvan transaktionaalisen johtajuuden piiriin. Johtajat eivät itse seuraa aktiivisesti tilannetta vaan reagoivat vasta kun epäkohta tulee heidän tietoonsa. Bassin mukaan on mahdollista, että transaktionaalinen johtajuus sisältää myös laissez faire-johtamista, jossa johtajat välttävät vastuutaan. (Bass, 1985, s. 135.)

Burns kuvailee transformationaalista johtajuutta luonteeltaan kompleksiseksi transaktionaaliseen johtajuuteen verrattuna. Samalla hän kuitenkin katsoo sen olevan tehokkaampaa. Transformationaalinen johtaja tunnistaa ja huomioi alaiselle syntyneen tarpeen tai vaatimuksen. Tätäkin tärkeämpää transformationaaliselle johtajalle on kuitenkin etsiä potentiaalisia motiiveja alaisissa, pyrkiä tyydyttämään korkeampia vaatimuksia ja nähdä alaiset yksilöinä (Burns, 1978, s. 4). Transformationaaliset johtajat saavat yksilöt toimimaan ryhmän parhaaksi, oman edun tavoittelun sijaan. Bassin transformationaalisen johtajuuden teorian mukaan johtajat voivat saavuttaa tämän inspiroimalla alaisia omalla karismallaan, ottamalla huomioon alaisten emotionaaliset tarpeet, tai stimuloimalla heitä älyllisesti. (Seeck, 2012, s. 355.) Prosessi, jossa johtajat vetoavat alaisten tunteisiin ja arvoihin on keskiössä myös nykyisissä transformationaaliseen johtajuuteen liittyvissä tutkimuksissa. (Yukl, 2013, s. 312.)

Transformationaalisen johtajuuden voidaan katsoa ilmenevän sellaisessa johtajassa, joka motivoi seuraajiaan tavoittelemaan yhteistä päämäärää ja visiota. Päämääränä on oman edun tavoittelun sijaan, saada aikaan muutosta työntekijöissä ja organisaatiossa. Transformationaalista johtajuutta tarkasteltaessa voidaan havaita, että leadership-tyyppinen johtajuus on lähellä sitä. Leader-johtajat ovat usein karismaattisia, ymmärtäväisiä ja heillä on jokin visio. Juuri tällainen johtaja motivoi alaisiaan inspiroimalla heitä. (Seeck, 2012, s. 355–357.)

Burnsin ja Bassin näkemykset transaktionaalisen ja transformationaalisen johtajuuden yhteydestä eroavat toisistaan hieman. Burns näkee transformationaalisen- ja transaktionaalisen johtajuuden toistensa vastakohtana. Bassin mukaan transformationaalinen ja

transaktionaalinen johtajuus puolestaan liittyvät toisiinsa. Useimmat johtajat hyödyntävät näistä molempia. (Bass, 1985, s. 22.)

Pseudo-transformationaalinen johtajuus

Bassin mukaan transformationaalinen johtajuus on mahdollista jakaa autenttiseen transformationaaliseen johtajuuteen ja pseudo-transformationaaliseen johtajuuteen. Autenttiset eli aidot transformationaaliset johtajat toimivat transformationaalisen johtajuuden eri osa-alueita hyödyntäen, luoden positiivisia muutoksia. Pseudo-transformationaaliset johtajat puolestaan ovat petollisia ja johtavat seuraajiaan harhaan. Tämän tyyppiset johtajat pyrkivät oman edun tavoitteluun ja haluavat olla esillä. (Bass & Steidlmeier, 2004, s. 176–183.) Yhteinen hyvä organisaatioissa ei tällöin toteudu ja johtajat menettävät kunnioituksensa (Barling ja muut, 2008, s. 852). Tällaista johtajuutta voidaan pitää epäeettisenä. (Barling ja muut, 2008, s. 851.) Pseudo-transformationaalisen johtajuuden vaikutuksia käsitelleen tutkimuksen mukaan, tämän tyyppisellä johtajuudella on transformationaalista johtajuutta suurempi yhteys pelkoon, tottelevaisuuteen, riippuvuuteen johtajaa kohtaan loukkaavana koettuun kontrolliin ja turvattomuuden tunteeseen töissä. (Barling ja muut, 2008, s. 858.)

Pseudo-transformationaalisen johtajuuden voidaan katsoa kuuluvan negatiiviseen johtajuuteen. Transformationaalinen johtajuus ei aina johdata seuraajia hyödylliseen suuntaan, jos johtajan visio ja henkilökohtainen motivaatio ovat moraalisesti kestäättömiä. Pahimmassa tapauksessa johtajat hyödyntävät transformationaalisen johtajuuden keinoja ja valtaansa kyseenalaisiin tarkoituksiin. Seuraajien positiivisen muutoksen sijaan vallankäytön vaikutus voi osoittautua negatiiviseksi muutokseksi. Esimerkiksi Saddam Hussein ja Adolf Hitler olivat itsetietoisia, valtaorientoituneita ja hyväksikäyttivät seuraajiaan kieroutuneen moraalin avulla tavoitellen omaa etuaan seuraajien edun sijaan. (Cote, 2017, s. 55; Parry & Proctor-Thomson, 2002, s. 78–80.)

Transformationaalisen- ja karismaattisen johtajuuden yhteys

Karismaattisen johtajuuden idea on lähtöisin sosiologi Max Weberiltä, joka toi esiin termin ”karisma” kuvaillessaan johtajuutta. Weberin mukaan karismaattinen henkilö omaa poikkeuksellisia, jopa yliluonnollisia kykyjä. (Yukl, 2010, s. 263.) Poliitiikan tutkimuksessa ja sosiaalitieteissä karismaattisuutta on käytetty kuvailtaessa johtajia, joiden persoonalla on poikkeuksellinen vaikutus alaisiin (Bass, 1985, s. 35).

The term `charisma´ will be applied to certain quality of an individual personality by virtue of which he is set apart from ordinary men and treated as endowed with supernatural, superhuman, or at least specifically exceptional powers or qualities. These are such as are not accessible to the ordinary person but are regarded as of divine origin or as exemplary, and on the basis of them the individual concerned is treated as a leader. In primitive circumstances this peculiar kind of defence is paid to prophets, to people with a reputation for therapeutic or legal wisdom, to leaders in the hunt, and heroes in war. (Weber, 1964, s. 358–359.)

Karismaattinen johtajuus ilmenee liris Aaltion (2008) mukaan kolmella tavalla, jotka ovat alaisten, viestinnän ja ympäristön näkökulma. Tarkasteltaessa karismaattista johtajuutta alaisten näkökulmasta, esiin nousee johtajan erityinen kyky vaikuttaa alaisiinsa. Karismaattinen johtaja edistää yhteisten arvojen toteutumista inspiroivan vision ja esimerkillisen toimintansa avulla, jolloin alaisten yksilölliset intressit muuttuvat kollektiivisiksi. Johtajan ollessa aito ja välttämässä teeskentelyä, alaiset sitoutuvat voimakkaasti yhteiseen missioon. Henkilökohtainen vuorovaikutus ja onnistumista pienten toimenpiteiden merkitys ovat keskeisiä karismaattisen johtajuuden vaikutuskeinoja. (Aaltio, 2008, s. 167–169.)

Viestintänäkökulman mukaan karismaattiset johtajat ovat taitavia kommunikoijia, jotka kykenevät kiteyttämään monimutkaisetkin ideat helposti ymmärrettäviksi viesteiksi. Yksinkertaistamisen lisäksi he saattavat myös liioitella. Todella karismaattisen henkilöt saavat koko organisaation ruohonjuuritasoa myöten ymmärtämään itseään. He eläytyvät puhuessaan, panostavat sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja ovat sekä empaattisia, että älykkäitä. (Aaltio, 2008, s. 169.)

Ympäristön merkityksellä tarkoitetaan puolestaan sitä, että johtamisympäristöllä on vaikutusta siihen, miten karisma ilmenee. Karisma ilmenee erityisen hyvin sosiaalisissa ja yhteiskunnallisissa kriisitilanteissa, johtaja voidaan kokea visionäärisenä pelastajana kriisin keskellä. Ratkaisukeskeinen karismaattinen johtaja houkuttaa mukaansa alaisia, jotka uskovat johtajan visioon. Karisma toteutuu siis vasta alaisten silmissä, jotka hyväksyvät sen. (Aaltio, 2008, s. 170.)

Edellä avatuissa transformationaalisen- ja karismaattisen johtajuuden teorioissa voidaan havaita yhtäläisyyksiä esimerkiksi vision korostamisen, alaisiin vaikuttamisen, henkilökohtaisten sidosten luomisen ja muutoksen tavoittelemisen osalta. Transformationaalisen johtajuuden osa-alueita avataan seuraavassa alaluvussa tarkemmin. Monet johtajien hyödyntämät käyttäytymismallit ovat siis samanlaisia, mutta eroavaisuuksiakin löytyy.

Karisma nähdään usein poikkeuksellisena ja se tekee seuraajista riippuvaisia karismaattisen johtajan avusta ja inspiraatiosta (Yukl, 2013, s. 319–321). Bassin (1985) mukaan karismaattiset johtajat eivät välttämättä aina ole transformationaalisia (Bass, 1985, s. 31). Jay A. Conger ja Rabindra N. Kanungo (1988) puolestaan pitävät transformationaalisuutta ja karismaa yhteneväisenä asiana. (Conger & Kanungo, 1988, s. 25). Transformationaalisen johtajuuden ydin on seuraajien inspiroimisessa, kehittämisessä ja valtuuttamisessa. Tällöin johtajan oman karisman osuus saattaa jopa vähentyä. Karisma voidaan nähdä kuitenkin tärkeänä osana transformationaalista johtamiskäyttäytymistä. Karisman henkilöitymistä voidaan kuitenkin pitää todennäköisempänä karismaattisessa- kuin transformationaalisessa johtajuudessa. (Yukl, 2013, s. 319–321.)

2.2 Transformationaalisen johtajuuden osa-alueet

Transformationaalisen johtajuutta voidaan selventää tarkastelemalla eri osa-alueita, joista johtajuus koostuu. Transformationaalisen johtajuuden osa-alueita on määritelty eri teoreetikoiden toimesta usealla eri tavalla. Bassin määritelmän mukaan transformationaalinen johtajuus koostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat karisma, inspiroiminen,

alaisten yksilöllinen kohtelu sekä alaisten kannustaminen ajatteluun. (Bass & Stogdill, 1990, s. 190.) Avolio ja Bass puhuvat ajoittain karisman tilalla myös ihannoidusta vaikutamisesta. Kouzes ja Posner (1978) puolestaan määrittelevät teoksessaan transformationaalisen johtajuuden haastamiseksi, visioimiseksi, osallistamiseksi, esimerkillä johtamiseksi ja palkitsemiseksi. (Kouzes & Posner, 1978, s. 7–12.) Tässä tutkielmassa transformationaalisen johtajuuden osa-alueita tarkastellaan tarkemmin Kouzesin ja Posnerin (1978) mittariston pohjalta.

Haastaminen

Transformationaalisen johtajuuden teorian mukaan johtajuus on aktiivista, eikä passiivinen prosessi. Kouzesin ja Posnerin tutkimuksen mukaan johtajat ylsivät parhaisiin tuloksiin, kun tilanteisiin liittyi haasteita. Haasteena voi olla esimerkiksi organisaation muutos tai uusi tuote. Useimmissa tapauksissa haasteet liittyivät vallinneen vakaan tilan muutokseen. (Kouzes & Posner, 1987, s. 8.) Haastaminen ja vakaan tilaan muutos eivät ole itsestäänselvyys. Olisi helppoa pysähtyä paikalleen ja tehdä asioita entuudestaan hyväksi havaituilla tavoilla. Kasvua tavoittelevat ja kokeilunhaluiset transformationaaliset johtajat eivät näin kuitenkaan tee. (Brandt, 2011, s. 124.)

Transformationaalisten johtajien voidaan katsoa olevan pioneereja. He ovat innovatiivisia, valmiita ottamaan riskejä, ja kokeilunhaluisia löytääkseen uusia sekä parempia tapoja tehdä asioita. Transformationaalisten johtajien ei kuitenkaan aina tarvitse olla uusien prosessien tai tuotteiden luoja. On mahdollista ja jopa todennäköistä, että uudet innovaatiot tulevat asiakkailta, työntekijöiltä tai myyjiltä. Johtajien onkin erityisen tärkeää tunnistaa hyvät ideat ja tukea niitä. Tämän lisäksi on hyvä kyseenalaistaa voimassa olevia toimintamalleja ja käytäntöjä, jotta uusia tuotteita, palveluita ja prosesseja saadaan otettua käyttöön. Uusien innovaatioiden luominen ja muutos vaativat yleensä johtajilta riskinottoa sekä kokeilemistä. Transformationaalinen johtaja ei pelkää epäonnistumisia ja hyväksyy niitä itseltään sekä muilta. Transformationaalinen johtaja voi oppia

virheistä samoin kuin onnistumisistakin. Oppiminen mahdollistaa onnistumisen johtajana. (Kouzes & Posner, 1987, s. 8–9.)

Visiointi

Visiot ovat julkilausumia määränpäästä, joka halutaan saavuttaa työn tuloksena tulevaisuudessa (Kouzes & Posner, 1987 s. 87). Transformationaaliset johtajat käyttävät aikaa ajatellen mikä on haluttu tulevaisuuden tila, johon pyrkiä. Tätä voidaan kutsua myös tavoitteeksi, tarkoitukseksi, tehtäväksi tai johtajan henkilökohtaiseksi agendaksi eli unelmaksi. Loppupeleissä ei ole väliä millä nimikkeellä visiota kutsutaan, koska transformationaalisilla johtajilla on halu muuttaa nykytilaa vision toteutumiseksi ja luoda jotain uutta. Selkeä kuva tulevaisuudesta puskee heitä eteenpäin. Visio ei kuitenkaan itsessään ole riittävän tehokas väline luomaan järjestelmällistä muutosta organisaatioissa. Visio, jonka vain johto ja esimiehet ymmärtävät ei siis riitä, jos halutaan saada aikaan merkittävää muutosta. Henkilö ilman seuraajia ei ole johtaja ja ihmisistä ei tule seuraajia ennen kuin he omaksuvat vision omakseen. Käskemällä ei ole mahdollista saavuttaa sitoutumista, joten transformationaalisessa johtajuudessa on tärkeää innostaa siihen. (Kouzes & Posner, 1987 s. 9.)

Transformationaaliset johtajat innostavat seuraajia kohti yhteistä visiota. Transformationaalisella johtajalla on siis taito välittää selkeä kuva ideaalisesta tulevaisuudesta myös seuraajilleen. Bennis ja Nanus (1985) kutsuvat tätä transformationaalisen johtajuuden osa-aluetta vision kirkastamiseksi. Transformationaalinen johtaja saa seuraajansa omaksumaan vision vetoamalla heidän unelmiinsa, haaveisiin, toiveisiin ja arvoihin. Esimiehen on tunnettava alaisensa henkilökohtaisesti, jotta hän on kykeneväinen innostamaan seuraajia kohti yhteistä visiota. Transformationaalisen johtajuuden teorian mukaan seuraajissa on vaikea herättää innostusta, jos johtajat eivät itse ilmaise innostuneisuuttaan ryhmän yhteistä visiota kohtaan. Kouzesin ja Posnerin tutkimuksen mukaan parhaiten onnistuneissa projekteissa johtajat osoittivat erityisen suurta innostusta tehtävää kohtaan. Jotta innostus välittyy seuraajille, on visioimisessa erittäin tärkeää käyttää selkeää ja

ymmärrettävää kieltä. (Kouzes & Posner, 1987, s. 9–10.) Keinoina vision viestimisessä alaisille voidaan käyttää esimerkiksi vertauskuvia ja symboliikkaa. Asioita kannattaa käsitellä konkreetisoiden ja esimerkkien avulla, jotta nykyhetken ja tulevaisuuden vision suhde avautuisivat alaisille. (Brandt, 2011, s. 122.)

Osallistaminen

Transformationalisen johtajuuden teorian mukaan johtajat eivät saavuta menestystä yksin. Kouzesin ja Posnerin tutkimuksen mukaan onnistuneimmissa projekteissa yhteisenä tekijänä voidaan pitää sitä, että asioita tehdään yhdessä. Esimerkilliset transformationaaliset johtajat ottavat vastaan kaiken avun ja tuen niiltä, jotka ovat mukana projektissa. Esimerkilliset johtajat osallistavat jollakin tavalla myös ne henkilöt ja ryhmät, joihin tulokset vaikuttavat. Kouzesin ja Posnerin määritelmän mukaan osallistamisen voidaan katsoa tarkoittavan sitä, että esimiehet kannustavat, tukevat ja neuvovat alaisiaan. Osallistamisen onnistuessa ihmiset ovat kykeneväisiä toimimaan tilanteeseen sopivalla, parhaalla mahdollisella tavalla. (Kouzes & Posner, 1987, s. 10.)

Transformationaaliset johtajat kannustavat yhteistyöhön, rakentavat tiimejä ja jakavat vastuuta (Kouzes & Posner, 1987, s. 10). Kun työntekijöitä otetaan mukaan suunniteluun ja päätöksentekoon he tuntevat olevansa kykeneviä ja vahvoja. Näin saadaan aikaan myös motivaatiota ja sitoutumista. Kun alaisilla on tunne vastuusta ja vallasta, on todennäköistä, että heidän panoksensa realisoituu parempina tuloksina. (Kouzes & Posner, 1987, s. 10–11.) Parhaissa johtamiskokemuksissa korostuukin vahvasti sana me sanan minä sijaan (Brandt, 2011, s. 136).

Esimerkillä johtaminen

Vision lisäksi johtajilla on oltava yksityiskohtaisia suunnitelmia asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Transformationaalinen johtaja ohjaa toimintaa projekteissa, mittaa suoriutumista, sekä korjaa virheitä tarvittaessa. Tavanomaiset johtamiskäytännöt, kuten

välitavoitteiden asettaminen koetaan hyödyllisinä. Kouzes ja Posner nostavat tavanomaisia johtamiskäytäntöjä vaativammaksi johtajuustehtäväksi esimerkiksi johtamisen. (Kouzes & Posner, 1987, s. 11.)

Esimerkillä johtamisella tarkoitetaan tapaa, jossa johtaja toimii omien oppien ja sanojen mukaisesti. Johtajat voivat puhua organisaation arvoista ja visiosta, mutta jos heidän oma toimintansa on ristiriidassa näiden kanssa, alaiset menettävät kunnioituksensa heitä kohtaan. Transformationaalinen johtaja tiedostaa omat arvonsa ja uskomuksensa, sekä toimii roolimallina johdonmukaisesti näiden pohjalta kiinnittäen huomiota asioihin, joita pidetään organisaatiossa tärkeinä. (Kouzes & Posner, 1987, s. 12.) Visiot on tärkeää konkretisoida tavoitteiksi ja välitavoitteiksi, jotta tiedetään mitä kohti tähdätään. (Brandt, 2011, s. 145.)

Palkitseminen

Prosessi kohti visiota ja asetettuja tavoitteita voi olla työläs ja pitkä. Työntekijät saattavat uupua, turhautua ja pettymyksiltäkään ei aina vältytä. Luovuttaminen tuntuu houkuttelevalta vaihtoehdolta, jos työntekijät eivät voi hyvin. Transformationaalisen johtajuuden teorian mukaan johtajien tulee valaa uskoa ja rohkaista alaisiaan onnistumaan. Kouzesin ja Posnerin mukaan rohkaisu voi olla palkitsemista. Palkitseminen voi koostua yksinkertaisista teoista, eikä aina tarvita palkankorotusta tai suuria rahallisia bonuksia. (Kouzes & Posner, 1987, s. 12–13.) On myös hyvä pitää mielessä, että esimerkiksi julkisella sektorilla organisaation palkitsemista on rajoitettu. (Brandt, 2011, s. 154).

Esimerkkejä palkitsemisesta ovat erilaisten merkkipaalujen noteeraaminen, kehuminen ja kiittäminen. Palkitseminen voi ilmetä myös tavoitteiden saavuttamisen juhlimisena ja erilaisten palkintojen jakamisena. Palkitseminen voi koskea koko ryhmää tai tapahtua yksilötasolla. Transformationaalisen johtajuuden periaatteiden mukaisesti välittämisen tulee olla aitoa, eikä teeskenneltyä. Teeskentely saa seuraajat ottamaan etäisyyttä johtajaan eikä palkitsemisella saavuteta haluttua rohkaisua ja vaikutusta. Aito välittäminen

puolestaan puskee ihmisiä eteenpäin. Kouzesin ja Posnerin tutkimuksessa nousi esille, että johtajien on tärkeää muistaa palkita myös itseään. (Kouzes & Posner, 1987, s. 12–13.)

3 Sitoutuminen

Organisaatiokäyttäytymisen näkökulmasta katsottuna sitoutuminen on käsite, jonka avulla tarkastellaan sitä, miten yksilö suhtautuu työntekoon. Kyseessä on psykologinen kytkös yksilön ja kohteen välillä. (Lämsä & Päivike, 2013, s. 92.) Psykologisena sopimukseksi pidetään ääneen lausumatonta sitoumusta siitä, mitä työnantaja odottaa saavansa vastineeksi työntekijän palkasta. Näitä odotuksia ei usein pystytä määrittelemään kirjalliseen muotoon, esimerkiksi työsopimukseen. (Keskinen, 2005, s. 70–71.)

Sitoutunut henkilö saapuu mielellään töihin ja on omistautunut sitä kohtaan. Hän kantaa vastuuta omasta työskentelystään, työyhteisöstään ja näiden kehittämisestä. Sitoutunut ihminen työskentelee tehokkaasti ja tuntee sisäistä innostusta työtä kohtaan. Kun työntekijä suorittaa työtehtävänsä, mutta ei osoita erityistä kiinnostusta ja innokkuutta tehtävän suorittamiseen puhutaan puolestaan hyväksymisestä. Jos työntekijä pyrkii johdonmukaisesti välttämään töitään, on kyseessä sitoutumisen vastakohta eli välttäminen. Tämä ilmenee usein selittelynä, viivyttelynä ja vetäytymisenä. Sitoutuminen ilmenee siis asenteina ja käytöksenä työtä kohtaan. Sitoutumisessa on erotettavissa kolme ominaisuutta, jotka ovat kohde, luonne ja voimakkuus. (Lämsä & Päivike, 2013, s. 92.) Tässä tutkielmassa käytetään teoriapohjana Meyer & Allenin (1991) sitoutumisen muotojen kolmijakoa jatkuvuusperustaiseen-, normatiiviseen- ja affektiiviseen sitoutumiseen.

3.1 Sitoutumisen kohde

Kohteen näkökulmasta tarkasteltuna nähdään mihin ihminen voi mahdollisesti sitoutua. Sitoutumisen kohde voi vaihdella ihmisen mukaan ja on tilannesidonnaista. (Lämsä & Päivike, 2013, s. 92.) Ihminen voi sitoutua esimerkiksi organisaatioon, ammattiinsa tai ammattiliittoonsa. Ei ole myöskään tavatonta, että ihminen kokee sitoutuneisuutta työkavereitaan, esimiehiään tai vaikkapa asiakkaita kohtaa. (Becker ja muut, 1996, s. 465.)

Reichersin (1985) mukaan organisaatioon sitoutuminen on liian laaja käsite kuvaamaan sitoutumisen kohdetta ja käytännössä tällainen sitoutuminen tapahtuu organisaation sisällä olevien ryhmien kautta. Tällaisia ryhmiä ovat esimerkiksi jo tutkielman edellisessä kappaleessa mainitut työkaverit, asiakkaat ja esimiehet. Organisaation kannalta olisi tärkeää pystyä määrittelemään mihin näistä ryhmistä on suotuisaa sitoutua, jotta sitoutuminen on yhteensopivaa asetettujen tavoitteiden kanssa. (Reichers, 1985, s. 470.) Esimerkkeinä organisaatioon sitoutuneista henkilöstä voidaan nostaa esille asiakaspalvelussa työskentelevät, jotka saattavat sitoutua voimakkaasti asiakaskuntaan. Myös liikkeenjohtajat sitoutuvat organisaation menestyksen edistämiseen. (Lämsä & Päivike, 2013, s. 92.)

Ammattiin sitoutuneilla henkilöillä voidaan olettaa olevan vahva arvoperusta ammatillinen asiantuntijuus. Esimerkkeinä ammattiin sitoutuneista henkilöistä voidaan pitää juristeja, lääkäreitä ja opettajia. Mitä korkeammalla tasolla henkilön ammatillinen asiantuntijuus ja arvoperusta ovat, sitä todennäköisempää on, että ammatillinen sitoutuneisuus koetaan vahvempana kuin sitoutuneisuus organisaatiota kohtaan. Asiantuntijaorganisaatioissa voidaan kuitenkin havaita ristiriitoja ammattiin ja organisaatioon sitoutumisen välillä. Esimerkiksi lääkärit voivat kohdata työetiikkaan liittyvän ongelman pohtiesaan sitoutumistaan ristiriitatilanteissa. Tulisiko aina sitoutua ensisijaisesti noudattamaan ammattiin liittyviä arvoja vai sitoutua toimimaan sen mukaan, miten työnantajan antama asema velvoittaa? (Lämsä & Päivike, 2013, s. 92–93.) Sitoutuminen ei ole rajattu ainoastaan yhteen tiettyyn kohteeseen vaan sitoutumisen kohteita voi olla useita. Sitoutumisen kohteella voidaan katsoa kuitenkin olevan merkitystä sitoutumisen seurauksiin, sillä esimerkiksi esimieheen sitoutuminen voi vaikuttaa positiivisesti työntekijän suoriutskykyyn. (Becker ja muut, 1996, s. 472.)

3.2 Sitoutumisen luonne

John Meyer ja Natalie Allen (1991) ovat kehittäneet kirjallisuudessaan kolmiulotteisen mallin, joka erottelee millaista ihmisen sitoutumisen voi olla luonteeltaan. Meyer ja Allen

jakoivat aluksi sitoutumisen kahteen ulottuvuuteen, joita kutsuttiin affektiiviseksi- ja jatkuvuusperustaiseksi sitoutumiseksi. Myöhemmin näitä kahta mallia täydennettiin kolmannella ulottuvuudella, joka nimettiin normatiiviseksi sitoutumiseksi. (Meyer ja muut, 2002, s. 21.)

Affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen tarkoittaa sitä, että ihminen kokee samaisumista ja emotionaalista kiintymystä työn tekemiseen (Meyer ja muut, 2002, s. 21). Tunneperäisesti sitoutuessaan ihminen ei laske työtuntejaan vaan panostaa työhönsä antaumuksella. Parhaassa tapauksessa tällaista sitoutumista koettaessa työstä muodostuu ”kutsumus”, joka määrittää elämänrytmiä ja muuttuu voimavaraksi. (Lämsä & Päivike, 2013, s. 94.) Affektiivisesti sitoutunut organisaation jäsen haluaa omasta tahdostaan auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteet, jotka se on toiminnalleen asettanut (Ketchand & Strawser, 1998, s. 111). Affektiivisellä sitoutumisella voidaan katsoa olevan positiivisin vaikutus kaikista idealisoiduimpien työskentelytapojen saavuttamiseksi (Meyer ja muut, 2002, s. 21).

Jatkuvuusperustainen sitoutuminen viittaa miellettyihin kustannuksiin, jotka realisoituvat henkilön poistuessa organisaatiosta (Meyer ja muut, 2002, s. 21). Jatkuvuusperustainen sitoutuminen perustuu vaihtokauppateoriaan, jossa työntekijä tarjoaa organisaatiolle osaamistaan ja hyötyy tästä esimerkiksi palkan muodossa. (Ketchand & Strawser, 1998, s. 111–112.) Tällaisessa sitoutumisessa mielenkiintoinen, haastava ja jopa kuormittava työnteko koetaan mielekkäämmäksi, kuin vaihtoehtoinen tilanne, jossa tätä työtä ei saataisi tehdä. Jatkuvuusperustaisesta sitoutunut ihminen arvioi työnsä hyötyjä ja haittoja, mikä liittyy työetiikan näkökulmasta olennaisesti utilitarismiin eli seurausetiikkaan. Työ on mielekäästä, mikäli sen seuraukset ovat positiivisia. Seurauksia voidaan arvioida yksilöllisestä näkökulmasta eli suppeasti tai laajasti eli tietyn yhteisön näkökulmasta. Yksilöllisestä perspektiivistä hyötyjä, haittoja ja seurauksia tarkastellaan itsensä kannalta. Suppea tulkinta voi pahimmillaan olla epäeettinen, johtaa egoismiin ja itsekkyyteen. Jos organisaatiossa kaikki ajavat ensisijaisesti vain omaa etuaan muodostuu toimiva ja organisaatioiden välinen yhteistyö mahdolliseksi. Laajasta

perspektiivistä edellä mainittuja asioita tarkasteltaessa yhteisö on etusijalla. Pahimmillaan tämä voi johtaa oman edun uhraamiseen yhteisen edun nimissä, jolla tarkoitetaan sitä, että henkilön omasta edusta muodostuu vain osa yhteisön kokonaisuutta. (Lämsä & Päivike, 2013, s. 93.) Meyerin ja Allenin (2002, s. 21) mukaan jatkuvuusperustaisella sitoutumisella ei ole vaikutusta idealisoitujen työskentelytapojen saavuttamiseksi. Tämänkaltaisen sitoutumisen vaikutus voi heidän mukaansa olla myös negatiivinen.

Normatiivinen sitoutuminen puolestaan viittaa koettuun velvollisuuteen pysyä organisaation jäsenenä (Meyer ja muut, 2002, s. 21). Erona jatkuvuusperustaiseen ja tunneperäiseen sitoutumiseen voidaan pitää sitä, että normatiivisesti sitoutunut henkilö pyrkii toimimaan ”moraalisesti oikein” (Iverson & Buttigieg, 1999, s. 308–309). Tällä tarkoitetaan sitä, että ihminen toimii sisäistämiensä sääntöjen, ohjeiden tai normien mukaan. Normatiivinen sitoutuminen johtaa ahkeraan ja sopimustenmukaiseen työskentelyyn. Normit voivat olla hyvinkin yksinkertaisia, jos ne perustuvat esimerkiksi lainsäädäntöön ja työlänsäädäntöön liittyviin sopimuksiin. Tällaiset muodolliset normit eivät kuitenkaan yksinään riitä sitoutumiseen, vaan näiden rinnalle tarvitaan muitakin normeja. Muut normit voivat olla esimerkiksi yhteisöllisiä tai kulttuurillisia, jos niiden noudattamista pidetään tavoiteltavana ja ne ovat luonteeltaan hyviä ja arvokkaita. Muodollisten sopimusten lisäksi normatiivisen sitoutumisen taustalla on siis aito velvollisuudentunne suorittaa hänelle osoitettu työtehtävä ammattitaitoisesti ja riittävän nopeasti.

Työetiikan näkökulmasta normatiivinen sitoutuminen liittyy velvollisuusetiikkaan eli deontologiaan. Työ on henkilön itselleen asettama velvollisuus, joka tulee suorittaa parhaalla mahdollisella ammattitaidolla. Jos omat resurssit eivät riitä tietyn velvollisuuden suorittamiseen on täysin luvallista pyytää apua tai etsiä jotain muuta vaihtoehtoista ratkaisua tilanteeseen organisaation sisällä. Alkuperäisiä sopimuksia voi myös olla mahdollista muuttaa tai hyvittää velvollisuus jollakin muulla tavalla. (Lämsä & Päivike, 2013, s. 93–94.) Normatiivisella sitoutumisella voidaan katsoa olevan seuraavaksi positiivisin vaikutus idealisoiduimpien työskentelytapojen saavuttamiseksi heti affektiivisen sitoutumisen jälkeen (Meyer ja muut, 2002, s. 21).

Psykologinen sopimus

Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijän odotuksia, jotka kohdistuvat työhön tai organisaatioon (Aarnikoski, 2010, s. 25). Odotuksia muodostetaan työelämässä rekrytoinnista alkaen päivittäiseen työhön asti (Rousseau & Schalk, 2000, s. 1). Psykologisen sopimuksen käsite on tärkeä tämän tutkielman kannalta, koska parhaimmillaan se edesauttaa organisaatioon sitoutumista, joka siivittää työntekijät hyviin suorituksiin työssään.

Psykologinen sopimus on vapaaehtoista sitoutumista, jota organisaation työntekijä kokee. Tällainen sopimus on yleensä sanaton, sisäinen mielen malli, jota ei ajatella tietoisesti. Sopimuksen eri osapuolten on mahdollista tukeutua toisiinsa, jolloin arkiset työtehtävät luontuvat vähemmällä sopimisella. Esimerkiksi organisaation esimiehellä ja alaisella on molemmilla omat odotuksensa yhteistyön sisällöstä ja vaatimuksista, jolloin psykologinen sopimus perustuu vastavuoroisuuden normille. Esimies organisaation edustajana toivoo alaiselta riittävää työpanosta, jotta organisaatio saavuttaa asetetut tavoitteensa, kun taas työntekijää saattaa innostaa palkan lisäksi esimerkiksi itsensä haastaminen uusissa työtehtävissä. Kun työntekijän ja organisaation intressit kohtaavat, niin työntekijät pysyvät tyytyväisinä ja motivoituneina. (Salmimies & Ruutu, 2013, s. 160–162; Rousseau & Schalk, 2000, s. 4–5.)

Positiivinen psykologinen sopimus herättää poikkeuksetta myönteisiä tunteita, jotka lisäävät yhteenkuuluvuutta. Esimiehen kannattaa siis panostaa ilmapiiriin, koska sen avulla on mahdollista vahvistaa myönteisiä tunteita. Kaikkien osapuolten pyrkimys yhteiseen hyvään luo luottamusta ja lisää sitoutuneisuutta organisaatioon. Usein koetut myönteiset tunteet myötävaikuttavat myönteiseen ilmapiiriin. Lisääntynyt sitoutuminen organisaatioon edistää työtyytyväisyyttä, joka johtaa parantuneisiin suorituksiin työssä. (Salmimies & Ruutu, 2013, s. 160–162.)

Psykologista sopimusta voidaan avata esimies-alaisuudessa ottamalla psykologiseen sopimukseen liittyvät asiat puheeksi. Tärkeintä on selvittää, mitä odotuksia osapuolilla

on ja pyrkiä realisoimaan ne lupaamatta liikoja. Mitä useammin odotukset toteutuvat, sitä lujempi psykologisesta sopimuksesta muodostuu. Petetyt luottamukset johtavat usein psykologisen sopimuksen hajoamiseen. Myös erilaiset säännöt työpaikalla, kuten organisaation arvot tulee viestiä osapuolille selkeästi. Työntekijöiden on myös hyvä antaa vaikuttaa omaan tapansa työskennellä, esimerkiksi ottamalla heidät mukaan työnsä suunnitteluun. (Aarnikoivu, 2010, s. 25; Salmimies & Ruutu, 2013, s. 160–165.)

Lupaukset tuovat mukanaan myös vastuun. Psykologinen sopimus on subjektiivinen kokemus, jossa voidaan tunnistaa myös kulttuurillisia eroja. Yleismaailmallista on kuitenkin se, että mikäli suullisia sopimuksia rikotaan, luottamus kokee hyvin todennäköisesti kolauksen, vaikka lakia ei rikottaisikaan. (Rousseau & Schalk, 2000, s. 1.) Työntekijän sitoutuminen organisaatioon ja sisäsyntyinen motivaatio perustuvat täydellisesti psykologisen sopimuksen toteutumisen varaan. Ulkosyntyinen motivaatio, kuten palkka ei ole verrattavissa sisäsyntyiseen motivaatioon sitoutumisen lähteenä ja sitä voidaan pitää jopa merkityksettömänä tässä yhteydessä. Sisäsyntyinen työmotivaatio puolestaan kantaa muutostilanteiden läpi, jotka haastavat psykologiset sopimukset. Hyvään henkilöjohtamiseen ja muutosprosessiin sisältyy psykologisten sopimusten päivittäminen vastaamaan uutta toimintaympäristöä. Välillä ristiriitoja organisaatiossa aiheuttaa se, että alaisen ja esimiehen näkemykset eroavat siitä, millainen psykologinen sopimus on tehty. (Aarnikoivu, 2010, s. 16–27.)

4 Tutkimusmetodi ja aineisto

Tämän tutkielman tutkimusmetodinä käytetään systemaattista kirjallisuuskatsausta. Neljäs luku käsittelee systemaattista kirjallisuuskatsausta tutkimusmetodinä ja kuvailee kirjallisuuskatsauksen vaiheita, sekä aineiston hakuprosessia. Lisäksi kuvataan hakuprosessit, joita kirjallisuuskatsauksessa on käytetty. Käyttämässäni lähteissä hyödynnetystä tutkimusmenetelmästä käytetään eri nimityksiä: Metsämuuronen (2005) käyttää termiä systemoitu kirjallisuuskatsaus, kun puolestaan Aveyard (2010) ja McNabb (2008), Baumeister (1997), Green (2006) ja Henderson (1999) käyttävät termiä literature review (kirjallisuuskatsaus). Petticrew (2009) ja Salminen (2001) puhuvat systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta (systematic review) ja tässä tutkielmassa käytetään tätä kyseistä termiä.

4.1 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodinä

Salmisen (2011, s. 4) mukaan kirjallisuuskatsaus (review, literature review, research literature review) on tutkimustekniikka ja metodi, jolla tutkitaan toteutettua tutkimusta. Sen avulla kasataan tutkimuksien tuloksia, jotka toimivat perustana uusille tutkimustuloksille. Metsämuuronen (2009, s. 33) nostaa esille, että tieteellisen tiedon ominaisuuksiin lukeutuu se, että tiede korjaa jatkuvasti itse itseään. Väärä tieto kumoutuu, jos se ei saa vahvistusta uudesta tutkimuksesta. Uusi tieto rakentuu vanhan tutkimuksen pohjalle eli se mitä tutkittavasta asiasta tiedetään ennalta, toimii uuden hankitun tiedon lähtökohtana. Kirjallisuuskatsauksen on toki täytettävä metodille asetetut vaatimukset ja hyvin määritelty metodi ohjaa tutkimusta. Itsekorjaavuus, objektiivisuus, kriittisyys ja julkiuus ovat yleisiä vaatimuksia tieteen metodille, jotka vähentävät epämääräistä vaistoon perustuvaa analyysia ja muita tunnuspiirteitä, jotka eivät ole tieteessä hyväksyttäviä. (Salminen, 2011, s. 1.)

Baumeister ja Leary (1997, s. 312) asettavat kirjallisuuskatsauksen tekoon seuraavanlaisia tavoitteita, joihin tulisi pyrkiä. Kokonaisvaltaisin ja haastavin tavoite on teorian

kehittäminen ja uuden teorian rakentaminen. Toisena hieman maltillisempänä ja yleisempänä tavoitteena katsauksille mainitaan teorian arvioiminen. Kolmantena tavoitteena on rakentaa kokonaiskuvaa käsiteltävästä aihepiiristä ja ilmiöstä. Neljäs tavoite liittyy ongelmien tunnistamiseen. Tarkoituksena on tuoda esiin aihepiirin tutkimukseen liittyvät ongelmat, heikkoudet ja ristiriidat. Viimeisin ja ei niin yleinen tavoite on mahdollisuus kuvata teorian kehitystä historiallisesti.

Kirjallisuuskatsauksen voidaan katsoa olevan toistettavissa oleva menetelmä, joka täsmällinen ja etenee systemaattisesti. Tarkoituksena on tunnistaa ja tiivistää, sekä arvioida olemassa oleva julkaistu tutkimusaineisto. Katsaus rakentuu laadukkaiden tutkimusten perusteella tehtyihin johtopäätöksiin. (Finck, 2005, s. 3.) Kirjallisuuskatsaus tuo esille tutkijan perehtyneisyyden aiempaan tutkimukseen. Tärkeää on osoittaa tutkimuksen kannalta olennaiset asiat, tärkeät kysymykset ja puutteet käsiteltävällä osa-alueella. Tavoitteena on ohjata lukijaa muodostamaan näkemys siitä, mitä teorioita ja periaatteita tutkija on hyödyntänyt tutkimuksessaan sekä tulosten analysoinnissa. (McNabb, 2008, s. 374.)

Kirjallisuuskatsaukset ovat pääsääntöisesti kvalitatiivisia eli laadullisia tai kvantitatiivisia eli määrällisiä tutkimuksia. Hallintotieteellisenä tutkimustekniikkana ja metodina kirjallisuuskatsaus kuuluu kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välimaastoon eli kyseessä on niin sanottu mixed-method. Kirjallisuuskatsaus voidaan siis toteuttaa kuvailevana sekä tilastollisen aineiston pohjalta. Tutkimuksessa voidaan hyödyntää aiempia laadullisia sekä määrällisiä tutkimuksia, vaikka kirjallisuuskatsaus toteutettaisiinkin laadullisena. Tässä kirjallisuuskatsauksessa on käytetty tutkimusaineistona tieteellisiä tekstimuotoisia artikkeleja, joita on tutkittu ja tuloksia avattu kirjallisessa muodossa eli tutkielman voidaan katsoa olevan kuvaileva ja laadullinen. (Petticrew, 2009, s. 1; Salminen 2011, 4.) Kirjallisuuskatsaus pitää sisällään useita tyyppisiä. Kirjallisuuskatsaukset voidaan jakaa kolmeen perustyyppiin, jotka ovat kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi (Salminen, 2011, s. 6).

4.2 Menetelmävalinnan perustelut

Tämä kirjallisuuskatsaus on toteutettu systemaattisena kirjallisuuskatsauksena, joka on yhteenveto tutkittavan aihepiirin edeltävistä tutkimuksista. Tarkoituksena systemaattisella kirjallisuuskatsauksella on kartoittaa keskustelua aihepiiriin liittyen ja erottaa tieteellisten tulosten kannalta keskeisiä tutkimuksia. (Kallio, 2006, s. 19–20; Salminen, 2011 s. 9.) Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käsitellään paljon tutkimusmateriaalia ja tavoitteena on asettaa tutkimus historialliseen ja tieteenalan käyttöyhteyteen (Bearfield & Eller, 2008, s. 61–72). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on toimiva tapa koetella hypoteeseja, havainnollistaa tuloksia tiiviissä muodossa ja tarkastella niiden johdonmukaisuutta (Salminen, 2011, s. 9).

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus nojautuu vahvasti ohjeisiin, joiden avulla voidaan haakea ja tarkastella tietoa. Katsauksissa on ohjeistettu myös tulosten yhteenvetoa ja analyysia. Systemaattisuus luo kriteerejä, jotka lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. (Aveyard, 2010, s. 14; Salminen, 2011, s. 10.) Tärkeä peruste systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmävalinnalle on näyttöön perustuva (evidence based) käytäntö ja päätöksenteko. (Salminen, 2010, s. 10.) Aveyardin (2010) mukaan esimerkiksi sosiaalityöntekijöiden olisi suotavaa perustaa työnsä tieteellisen tiedon pohjalle, jolloin tutkittu tieto tuodaan päätöksenteon avuksi. Käytännön työn perustaminen tieteelliseen tietoon on ongelmallista, koska uutta tutkimusta syntyy jatkuvasti ja nopea julkaisutahti vaikeuttaa ajan tasalla pysymistä. Systemaattiset kirjallisuuskatsauksen ovat kuitenkin tärkeässä roolissa, koska ne auttavat tiivistämään tietyn aihepiirin tutkimuksen luotettavasti. (Aveyard, 2007, s. 6–8.)

Tässä tutkielmassa päädyttiin käyttämään systemaattista kirjallisuuskatsausta tutkimusmetodinä, koska se palvelee parhaiten tutkimuksen tavoitteita. Transformationaalista johtamista ja sitä miten sen avulla sitoutetaan ihmisiä, on tutkittu historian saatossa runsaasti ja luotu käsityksiä kyseisestä ilmiöstä. Aihetta tutkiessa eri tietokannoista löytyi paljon materiaalia, jotka vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Toinen potentiaalinen tutkimusmetodi olisi voinut olla transformationaalisen johtajuuden roolin

tarkasteleminen henkilöstön sitouttamisessa case-organisaation avulla. Tapaustutkimus eli case study on empiirinen tutkimus, joka tutkii monipuolisesti toimintaa tietyssä tapahtumassa tai ympäristössä. (Yin, 1983, s. 23; Metsämuuronen, 2009, s. 222). Metsämuuronen (2009) mukaan tapaustutkimus sallii yleistykset, mutta tutkimuksessa koettiin ongelmallisena löytää organisaatiota, jossa sitoutetaan henkilöstöä nimenomaan transformationaalisen johtajuuden keinoilla (Metsämuuronen, 2009, s. 223). Valtiolla kehitetään parhaillaan esimiestyötä valmentavan johtamisen avulla ja se sisältää samankaltaisia keinoja henkilöstön sitouttamiseen kuin transformationaalinen johtajuus. (Valtiolla.fi, 2020.) Tämän tutkielman tarkoituksena on kuitenkin etsiä vastauksia nimenomaan transformationaalisen johtajuuden suuntauksen vaikutuksista, joten tutkimuksen luotettavuus olisi saattanut kärsiä, mikäli kohdeorganisaatioksi olisi valittu jokin muu kuin täsmälleen kyseistä johtamismallia hyödyntävä ympäristön. Koska aihepiiriin liittyvää materiaalia oli saatavilla huomattavasti, päädyttiin kirjallisuuskatsauksen tyyppiä valitsemään systemaattinen kirjallisuuskatsaus, koska siinä hyödynnetään säälimätöntä ja perinpohjaista seulomista. Huolellinen kiinni pysyminen menetelmässä rakentaa vakuuttavuutta tutkielmalle. (Salminen, 2011, s. 11.)

4.3 Kirjallisuuskatsauksen vaiheet

Tämän tutkielman systemaattinen kirjallisuuskatsaus on toteutettu Arlene Finkin (2005, s. 3–5) mallia hyödyntäen. Finkin systemaattista kirjallisuuskatsausta avaava malli perustuu tekoprosessin seitsenvaiheiseen jaotteluun. Ensimmäiseksi määritetään tutkimuskysymys ja tämän jälkeen suoritetaan tietokantojen sekä kirjallisuuden valinta. Kolmannessa vaiheessa nimitetään hakusanat, jotka ovat fraaseja tai sanoja. Hakusanojen valinta on tärkeää, koska hakutuloksia pyritään rajaamaan siten, että haun jälkeen hyödynnettävä materiaali olisi tutkimuskysymyksen kannalta olennaista. (Fink, 2005, s. 3–5; Salminen, 2011, s. 10.)

Haun jälkeiset vaiheet liittyvät seulontaan. Neljännessä vaiheessa hakutuloksia typistetään käytännön seulan avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että materiaalia rajataan esimerkiksi

kielen, julkaisuvuoden tai julkaisumaan perusteella. Käytännön seulan lisäksi materiaalia on syytä rajata myös metodologisin perustein, jonka pyrkimyksenä on jättää jäljelle laadukkain mahdollinen tutkimusmateriaali. Kuudennessa vaiheessa siirrytään itse kirjallisuuskatsauksen läpivientiin. Luotettava katsaus on vakioitu ja siinä on selkeä muoto, jonka mukaan artikkeleista poimitaan tietoa. Mikäli katsauksessa käytetään apuna avustajia, tulee heidät perehdyttää tarkasti tehtävään, jotta tutkimuksen luotettavuus säilyy. (Fink, 2005, s. 3–5; Salminen, 2011, s. 10.)

Viimeinen eli seitsemäs vaihe Finkin mallissa on tulosten syntetisointi. Synteesiä on mahdollista tehdä useilla eri tavoilla, mutta periaatteena on aina, että tekstiä pyritään poimaan ja analysoimaan siten, että keskeiset teemat nousisivat esiin. Tämän tutkielman kirjaluuskatsaus tehdään kuvailevasti, mutta vaihtoehtoisesti syntetisointivaiheessa voitaisiin käyttää esimerkiksi meta-analyysia eli tulosten tilastollista kombinaatiota. Tässä tutkielmassa hyödynnettävä kuvaileva katsaus tarkoittaa tulosten laadullista synteesiä. (Fink, 2005, s. 3–5; Salminen, 2011, s. 10.) Syntetisointi on usein systemaattisen kirjallisuuskatsauksen riskialttein vaihe, jossa monet sortuvat pinnalliseen kuvailuun ja tällöin integrointi jää vajavaiseksi (Baumeister & Leary, 1997, s. 317).

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on perusteltua erottaa omaksi kokonaisuudekseen muista kirjallisuuskatsauksen tyypeistä, koska siinä seulonta on erittäin tarkkaa ja sääntillistä. Jokainen tutkimus käydään perusteellisesti läpi tutkimukselle asetetut kriteerit huomioiden. Kun tätä kyseistä metodia noudatetaan sääntillisesti, kerrytetään samalla uskottavuutta tutkimusta kohtaan. Lisäksi kurinalaisuus metodia kohtaan takaa, että lähdeaineisto johon tutkimus pohjautuu sisältää vaatimuksen keskinäisestä loogisuudesta ja tällöin lähdeaineistot eivät ole yhteensopimattomia keskenään vertailtaviksi. (Green ja muut, 2006, s. 105; Metsämuuronen, 2005, s. 579; Salminen, 2011, s. 11.)

4.4 Aineiston hakuprosessi

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajauksen jälkeen laaditaan protokolla eli tutkimussuunnitelma. Tutkimussuunnitelmaan tulee sisällyttää kriteerit tutkimuksille, jotka kelpuutetaan aineistoon mukaan. Vastaavasti on myös hyvä laatia kriteerejä, jotka sulkevat tutkimuksia pois aineistosta. Poissulku- ja sisäänottokriteerit määräytyvät tutkimuskysymysten mukaan ja käytännöllisistä syistä, kuten tutkimuksen luonteen mukaan. Tässä tutkielmassa opinnäytetyön vaatimukset olivat merkittävässä roolissa kriteerien määrittämisessä. Protokolla edesauttaa tutkimuksen etenemistä selkeästi ja systemaattisesti. (Aveyard, 2010, s. 14.) Tutkimuksia etsitään tietokannoista tai vapaamuotoisemmin esimerkiksi julkaisusarjoista. Lähteitä voidaan hakea myös epätavallisista lähteistä, kuten viranomaisraporteista. (Metsämuuronen, 2005, s. 39.) Tutkijan on hyvä tutustua huolellisesti lupaaviin lähteisiin ennen lopullista valintaa katsaukseen sisällytettävistä tutkimuksista (McNabb, 2008, s. 375). Tämän tutkielman kohdalla on tehty metodologinen valinta rajata pois harmaa kirjallisuus ja käytetty ainoina lähteinä Vaasan yliopiston tunnuksilla saavutettavissa olevia tietokantoja. Manuaalista hakua tietokantojen ulkopuolelta ei siis tehty, koska koettiin tietokantojen tarjonnan riittävästi laadukasta materiaalia, joka vastasi asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tiedonhaku alkoi sillä, että Vaasan yliopiston tietokannat rajattiin määrittelemällä kategoriaksi julkisjohtaminen. Tämä haku tuotti tulokseksi 19 eri tietokantaa, joista karsittiin välittömästi pois kaikki lähinnä suomenkieliseen sisältöön keskittyvät alustat, koska eräänä poissulkukriteerinä oli suomenkieliset tutkimukset. Jäljelle jäi tässä vaiheessa 16 eri tietokantaa, jotka olivat ABI Inform Complete (ProQuest), Academic Search Elite (EBSCO), Business Source Premier (EBSCO), Communication & Mass Media Complete (EBSCO), Ebook Central (prev Ebrary), Emerald eBooks, Emerald Journals, JSTOR Arts & Sciences I Collection XML Gateway, Oxford Scholarship Online, Oxford University Press Journals, SAGE Journals Online - SAGE Premier, SAGE Research Methods, ScienceDirect (Elsevier), SpringerLink, Taylor & Francis Online Journal Library ja Wiley Online Library Journals (Wiley).

Tiedonhaun seuraavana vaiheena alettiin suorittaa koehakuja elektronisiin tietokantoihin tarkoituksena saada selville ne tietokannat, josta löytyy parhaiten transformationaalista johtajuutta ja organisaatiositoutumista käsitteleviä tutkimuksia. Tiedekirjasto Tritonian tiedonhaun oppaasta oli paljon apua hakulausekkeiden muodostamisessa ja tiedonhakuun liittyvän kurssin suorittamisen myötä ei nähty tarpeelliseksi hyödyntää prosessissa apuna informaattikkoa. Sopivien hakulausekkeiden löytäminen vaati kärsivällisyyttä ja aikaa, koska useilla hakusanoilla tuloksia saatiin tietokannoista useita tuhansia. Kun hakusanoja yhdisteltiin hakulauseiksi Boolean operaattoreiden (AND, OR, NOT) avulla saatiin otantaa täsmennettyä huomattavasti tutkielman kannalta olennaisemmaksi. Tavoitteena oli lopulta rajata tuloksia maksimissaan kymmeneen viitteeseen tietystä tietokannassa käyttäen apuna hakulausekkeitä ja sisäänotto-, sekä poissulkukriteerejä. Suoritettujen koehakujen ja poissulku-, sekä sisäänottokriteerien valossa valitsin käyttää tutkielmassani seuraavia tietokantoja: ABI Inform Complete (ProQuest), Business Source Premier (EBSCO), Emerald Journals, SAGE Journals Online - SAGE Premier, Wiley Online Library Journals (Wiley).

Tutkielman kannalta paras hakuterminä oli lopulta se mikä tuotti osuvimman otoksen asetettujen tutkimuskysymysten valossa olennaisinta informaatiota. Lopullinen tutkielmassa hyödynnetty hakufraasi oli ("transformational leadership AND organizational leadership"). Transformational leadership ja organizational commitment tuottivat toivotun tuloksen nimenomaan fraasihaun muodossa, koska erillisin hakutermeinä käytettäessä ne tuottivat liikaa tutkimuksia, joissa ei käsitelty kyseisen johtamisteorian ja sitoutumisen välistä yhteyttä. Hakuterminä asettamista helpotti se, että etsittävä oli vain englanninkielistä materiaalia ja tämän johdosta kotimaisia hakutermejä ei tarvinnut muodostaa.

Tutkielman aineiston etsintä suoritettiin noudattaen Finkin (2005) mallia, jossa tietoa etsitään systemaattisesti ja hakutuloksia rajoitetaan kriteerien avulla. Tavoitteena oli löytää laadukain mahdollinen aineisto, joka antaa vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tavoitteena oli saada mukaan tutkimukset, jotka käsittelevät transformationaalisen

johtajuuden ja organisaatiositoutumisen yhteyttä. Tutkimukset seulottiin käsittelemään vuosia 2011–2021, koska materiaalia oli saatavilla runsaasti ja tutkielmaan haluttiin sisällyttää mahdollisimman tuoreita tutkimuksia aiheesta. Kymmenen vuoden ajanjakso osoittautua riittävän pitkäksi ajanjaksoksi tuottamaan tarpeeksi aineistoa. Myöhemmin mainittavilla kriteereillä tutkimuksia löytyi mukaan valituista tietokannoista yhteensä 26 kappaletta. Haku tuotti tieteellisiä artikkeleita, josta rajattiin ulkopuolelle kaikki artikkelit, joita ei ollut julkaistu tieteellisissä aikakauslehdissä. Myöskään kirjoja, kirjallisuuskatsauksia, uutisia, kolumneja tai pääkirjoituksia ei otettu mukaan tutkielmaan. Tutkielmaan hyväksyttiin siis lähtökohtaisesti tutkimukset, jotka täyttivät seuraavat sisäänotto-kriteerit:

- Aikarajaus: julkaisuvuosi 2011–2021
- Kielirajaus: englanninkieliset tutkimukset
- Saatavuus: Vaasan yliopiston tunnuksilla sähköisesti ja maksuttomasti tietokannoista saatavilla olevat tutkimusartikkelit
- Tieteellisyys: vertaisarvioidut tutkimusartikkelit, joista on saatavilla koko teksti (rajaus tehtiin niihin tietokantoihin, joissa se oli mahdollista toteuttaa)
- Hakualue: "title"
- Hakusana: ("transformational leadership AND organizational commitment")

Kriteerien asettamista helpotti se, että tutkimusmateriaalia aiheesta oli saatavilla runsaasti. Systemaattisen valittuihin tietokantoihin edellä mainituilla kriteereillä kohdistuneen haun tuloksena ABI Inform Complete (ProQuest) antoi 7 artikkelia, Business Source Premier (EBSCO) 2 artikkelia, Emerald Journals 12 artikkelia, SAGE Journals Online - SAGE Premier 3 artikkelia ja Wiley Online Library Journals (Wiley) puolestaan 2 artikkelia. Tietyissä tietokannoissa aineistoa ei saanut rajattua hakukoneella vertaisarvioituihin artikkeleihin tai koko tekstin mahdollisuuden mukaan. Tämä asetti lisää vaatimuksia metodologiselle seulalle, jossa päämääränä on arvioida tutkimusartikkelien tieteellistä laatua. (Salminen, 2011, s. 10). Metodologisen seulan perusteella lopulta mukaan kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttiin lopulta 12 artikkelia, jotka on esitetty tarkemmin tutkielman

luvussa viisi. Aveyard (2010) ehdottaa sopivaksi artikkelimääräksi systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen noin 10–20 artikkelia, joten lopullisen aineiston koon voidaan katsoa olevan melko optimaalisen kokoinen opinnäytetyölle (Aveyard, 2010, s. 87). Tutkimassa käytetyt tietokannat, hakulauseke, sisäänottokriteerit ja tutkimukseen valittu aineisto on havainnollistettu seuraavassa taulukossa (taulukko 1).

Taulukko 1. Aineistohaku.

| Tietokanta | Hakulauseke | Sisäänottokriteerit | Tutkimukseen valikoituneet |
|---------------------------------|---|---|----------------------------|
| ABI Inform Complete (ProQuest) | "transformational leadership AND organizational commitment" | Aikarajaus: 2011-2021 Kielirajaus: englanti Saatavuus: Saatavilla maksuttomasti Vaasan yliopiston tunnuksilla Tieteellisyys: vertaisarvioidut artikkelit, joista on saatavilla kokotekstit | 3 |
| Business Source Premier (EBSCO) | "transformational leadership AND organizational commitment" | Aikarajaus: 2011-2021 Kielirajaus: englanti Saatavuus: Saatavilla maksuttomasti Vaasan yliopiston tunnuksilla Tieteellisyys: vertaisarvioidut artikkelit, joista on saatavilla kokotekstit | 1 |
| Emerald Journals | "transformational leadership AND organizational commitment" | Aikarajaus: 2011-2021 Kielirajaus: englanti Saatavuus: Saatavilla maksuttomasti Vaasan yliopiston tunnuksilla | 5 |
| Sage Journals Online | "transformational leadership AND organizational commitment" | Aikarajaus: 2011-2021 Kielirajaus: englanti Saatavuus: Saatavilla maksuttomasti Vaasan yliopiston tunnuksilla | 2 |
| Wiley Online Library | "transformational leadership AND organizational commitment" | Aikarajaus: 2011-2021 Kielirajaus: englanti Saatavuus: Saatavilla maksuttomasti Vaasan yliopiston tunnuksilla Tieteellisyys: vertaisarvioidut artikkelit, joista on saatavilla kokotekstit | 1 |

4.5 Aineiston kuvaus

Kirjallisuuskatsaukseen seuloutui yhteensä 12 artikkelia vuosilta 2011–2021. Tutkimuksia ei rajattu julkaisumaan perusteella. Artikkelien tutkimusympäristö kattoi tutkimuksia julkiselta sektorilta, mutta myös yksityiseltä sektorilta. Tavoitteena oli tutkia transformaation johtajuuden vaikutusta organisaatiositoutumiseen yleisellä tasolla, joten en

koettu tarpeelliseksi etsiä tässä tutkielmassa eroja yksityisten ja julkisten organisaatioiden välillä. Kirjallisuuskatsauksen tutkimuksissa suosituin tutkimusmetodi oli mittava kyselytutkimus, joka oli toteutettu paperillisena tai verkossa. Tutkimuksissa oli käytetty metodisena valintana sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Tutkimuksista saatua tietoa oli usein analysoitu regressioanalyysin muodossa ja tutkimustulokset oli pyritty havainnollistamaan erilaisin taulukoin. Kaikissa tutkimuksissa tarkasteltiin poikkeuksetta transformationaalisen johtajuuden vaikutusta organisaatiositoutumiseen. Muita käsiteltäviä teemoja olivat itsearviointi, johtajan ja alaisen välinen molemminpuolinen vuorovaikutus, työn itsenäisyys, seuraajan rooli ylpeyden aiheena, osallistava johtaminen, organisaatioon samaistuminen, organisaatiokulttuuri, suorituskky, työnkuva ja tavoitteet. Tutkimustuloksia käsitellään seuraavassa luvussa tutkimuskysymysten valossa kolmen eri teeman kautta ja jokainen tutkimus on merkityksellinen osa tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tulosten kannalta.

Tutkimusartikkelien tekijöihin kiinnitettiin huomiota metodologisessa seulassa ja kirjallisuuskatsaus ei täten sisällä yhtään tutkimusta samalta tutkijalta. Tämän avulla on pyritty lisäämään tutkielman luotettavuutta. Useassa tutkimuksessa oli myös itsessään tehty laadukasta taustatutkimusta ja haluttu esitellä yhdenmukaisia tuloksia sisältäviä tutkimuksia, jotka oli julkaistu aiemmin. Esimerkiksi Pradhan ja Pradhan (2015) tuovat esille, että Mert, Keskin ja Bass (2010) ovat tehneet tutkimuksessaan yhteneväisiä havaintoja transformationaalisen johtajuuden positiivisesta vaikutuksesta seuraajien organisaatioon sitoutumisesta.

Kirjallisuuskatsaukseen valikoituneet tutkimusartikkelit oli julkaistu seuraavissa lehdissä: International Journal of Police Science & Management, Educational Management Administration & Leadership, Leadership & Organization Development Journal, Journal of Management Development, Management Research Review, Personnel Review, Social Responsibility Journal, International Journal of Organizational Leadership, BVIMSR's Journal of Management Research, Vision, Human Resource Development Quarterly ja Performance Improvement Quarterly. Kirjallisuuskatsauksen viidennessä luvussa on

esitetty kaikkien artikkelien nimet, tekijät ja käytetty tutkimusmetodi. Lisäksi jokaisen tutkimuksen teema on selvitetty sanallisesti, sekä esitetty havaintoja transformationaalisen johtajuuden vaikutuksista organisaatiositoutumiseen.

Kuudes vaihe systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekemisessä on katsauksen tekeminen siten, että artikkelit on esitetty standardoidussa muodossa, jonka mukaan niistä kerätään tutkielmalle oleellista tietoa (Salminen, 2010, s. 10). Viidennen luvun alussa on esitetty katsaus kirjallisuuteen taulukkona. Taulukon jälkeen kuvataan teemojen mukaan aineiston analysointi ja syntetisointi. Valitut artikkelit on käyty läpi huolellisesti, jotta tutkielman kannalta merkittävä informaatio tulee selväksi lukijalle. Kyseessä ei ole tiivistelmä artikkeleista, vaan pyrkimyksenä on muodostaa niin kattava katsaus aihealueen kirjallisuuteen, että lukija voi hyödyntää sitä halutessaan täysin omana lähteenään. Tulosten yhteenvedossa esitellään löydökset tutkimuksessa toistuvien teemojen kautta. (McNabb, 2008, s. 374–375.)

Viimeisenä vaiheena on tulosten syntetisointi, joka tässä tutkielmassa on toteutettu kuvailevana katsauksena. Kuvaileva katsaus on laadullinen synteesi eli luonteeltaan kvalitatiivinen. Synteessin tarkoitus on koota analysoitu oppi artikkelista kokonaiskuvaksi. Synteesi tarjoaa kuvailevan katsauksen lisäksi myös muita vaihtoehtoja, kuten meta-analyysin. Tärkeintä on integroida tutkimukset niin, että kuvailu ei jää liian pintapuoliseksi. Synteessissä paras mahdollinen tieto raportoidaan ja tutkimustarve perustellaan lukijalle. Löydöksiä pyritään selittämään sällillisesti ja tutkimuksen laatua arvioidaan. (Fink, 2005, s. 5; Salminen, 2010, s. 10–11.)

5 Transformationaalisen johtajuuden vaikutus sitoutumiseen

Tutkielman onnistumisen kannalta oli ratkaisevan merkittävää seuloa laadukas ja hyvin tutkimuskysymyksiin vastaava otanta tutkimusartikkeleista systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaiheiden mukaan, jotka on esitelty aiemmassa luvussa. Valittujen kriteerien valossa kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttiin lopulta 12 artikkelia. Tämän luvun seuraavalla sivulla sijaitseva taulukko havainnollistaa kunkin kirjallisuuskatsaukseen valitun artikkelin teeman, tutkimusmetodin ja sen käsityksiä transformationaalisen johtajuuden yhteydestä organisaatiositoutumiseen. Taulukon jälkeen luvussa viisi käsitellään transformationaalisen johtajuuden vaikutusta sitoutumiseen asetettujen tutkimuskysymysten pohjalta kolmeen eri teemaan jaettuna. Luvut 5.1, 5.2 ja 5.3 esittelevät perusteellisesti systemaattisen kirjallisuuskatsauksen artikkelien tutkimusten ydintä, pääkohtia ja käsityksiä. Edellä mainitut luvut kertovat transformationaalisen johtajuuden vaikutuksesta organisaatiositoutumiseen, sitoutumiseen eniten vaikuttavista transformationaalisen johtajuuden osa-alueista ja organisaatiositoutumisen luonteesta. Luku 5.4 esittelee tiiviisti kirjallisuuskatsausta edeltäviä julkaisuja, koska tutkimuskysymysten kannalta olennaista materiaalia on julkaistu myös ennen vuotta 2011. Kappaleen viimeinen luku 5.5 tarjoaa lukijalle kriittisen näkökulman aihepiiriin tutkimukseen.

Taulukko 2. Kirjallisuuskatsausten tutkimusten käsityksiä transformationaalisen johtajuuden yhteydestä organisaatiositoutumiseen.

| Artikkeli | Teema | Käsitykset transformationaalisen johtajuuden vaikutuksesta organisaatiositoutumiseen | Tutkimusmetodi |
|--|--|---|--|
| Khasawneh, S., Omari, A. & Abu-Tineh, A. M. (2012). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case for Vocational Teachers in Jordan. <i>Educational management, administration & leadership</i> , 40(4), 494. | Tavoitteena oli määrittellä ammatikoulun rehtorien hyödyntämän transformationaalisen johtajuuden vaikutusta ammatikoulun opettajiin Jordanissa. | Kokonaisvaltainen transformationaalinen johtajuus luo vahvan positiivisen yhteyden organisationaaliseen sitoutumiseen. Lisäksi jokaisen transformationaalisen johtajuuden osaluon ja sitoutumisen muutosten välillä havaittiin kohtalaisen merkittävä positiivinen yhteys. | Kolmiosainen kyselytutkimus (TLS, OCQ ja väestörakenne) satunnaiselle 340 ammatillisen opettajan joukolle. |
| Joo, B., Yoon, H. J. & Jeung, C. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. <i>Leadership & Organization Development Journal</i> , 33(6), 564–582. | Tarkoituksena oli tutkia alaisten itsearviointin ja esimiesten transformationaalisen johtajuuden vaikutusta affektiiviseen sitoutumiseen organisaatiota kohtaan. | Itsearviointi ja transformationaalinen johtajuus vaikuttavat positiivisesti organisationaaliseen sitoutumiseen. Sitoutumisen on enemmän yhteydessä transformationaaliseen johtajuuteen, kuin itsearviointiin. Seuraajat kokivat suurinta sitoutumista, kun johtajat keskittyivät visiointiin, asettivat yhteisiä tavoitteita ryhmille ja stimuloivat seuraajia älyllisesti. | Kolmiosainen kyselytutkimus (CSES, TLI ja affektiivisen sitoutumisen kuusi-osainen skaala) verkossa, johon osallistui 459 työntekijää huipputeknologisesta yrityksestä Etelä-Koreassa. |
| Feizi, M., Ebrahimi, E. & Beheshti, N. (2014). INVESTIGATING THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF THE HIGH SCHOOL TEACHERS IN GERMANY. <i>International Journal of Organizational Leadership</i> , 3(1), 17–30. | Tutkimuksessa tutkittiin transformationaalisen johtajuuden suhdetta organisationaaliseen sitoutumiseen yläasteen opettajien keskuudessa. | Tulokset osoittivat transformationaalisen johtajuudella olevan merkittävä vaikutus opettajien organisationaaliseen sitoutumiseen. Esimerkillä johtamisen merkitys oli transformationaalisen johtajuuden keinoista suurin. | Kyselytutkimus (MLQ ja POCQ) 196 yläkoulun opettajalle. |

| | | | |
|---|--|---|---|
| <p>Gillet, N. & Vandenberghe, C. (2014). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Characteristics. <i>Human Resource Development Quarterly</i>, 25(3), 321.</p> | <p>Tutkimuksen hypoteesi oli, että transformationaalisella johtajuudella voidaan vaikuttaa organisaationaaliseen sitoutumiseen, jos keinoja kohdennetaan työn itsenäisyyteen.</p> | <p>Seuraajien näkemykset työn kuvasta vaikuttavat transformationaalisesta johtajuudesta ja organisaationaalisen sitoutumisen keskinäiseen suhteeseen.</p> | <p>Paperinen kyselytutkimus (Carlessi, Wearingi ja Mannin skaala, WDQ, Benteinin skaala) 226 miehelle ja 262 naiselle erinäisistä ranskalaisista yrityksistä.</p> |
| <p>C.H. Chan, S. & Mak, W. (2014). Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment. <i>Leadership & Organization Development Journal</i>, 35(8), 674–690.</p> | <p>Artikkelissa tutkittiin transformationaalisesta johtajuudesta, ylpeyden tuntemisen seuraajan roolissa ja organisaationaalisen sitoutumisen välistä yhteyttä. Sitoutumisen muodoista keskityttiin affektiiviseen- ja normatiiviseen sitoutumiseen.</p> | <p>Molemmat tutkimukset osoittivat, että transformationaalinen johtajuus on yhteydessä seuraajan rooliin ylpeyden aiheena ja affektiiviseen, sekä normatiiviseen sitoutumiseen.</p> | <p>Kaksi erillistä otosta. Ensimmäinen tutkimus tehtiin 145 MBA-oppilaalle, jotka opiskelivat kiinalaisessa yliopistossa. Toinen tutkimus tehtiin 210 työntekijälle, jotka työskentelivät yksityisessä yrityksessä.</p> |
| <p>Abdullah, N., Shamsuddin, A. & Wahab, E. (2015). Does organizational culture mediate the relationship between transformational leadership and organizational commitment. <i>International Journal of Organizational Leadership</i>, 4(1), 18–32.</p> | <p>Tutkimus tähtäsi määrittämään organisaatiokulttuurin vaikutuksen transformationaalisesta johtajuudesta ja organisaationaalisen sitoutumisen väliseen suhteeseen pienen yksityisen sektorin yhtiön alaisissa.</p> | <p>Organisaatiokulttuurilla ei ollut merkitystä transformationaalisesta johtajuudesta vaikutuksille organisaationaaliseen sitoutumiseen liittyen pienissä yrityksissä.</p> | <p>Kolmiosainen kyselytutkimus (MLQ-5X, OCQ ja OCS), johon osallistui seitsemästä yrityksestä yhteensä 449 työntekijää.</p> |

| | | | |
|---|--|--|---|
| <p>Mesu, J., Sanders, K. & Riemsdijk, M.v. (2015). Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises: The moderating effects of directive and participative leadership, <i>Personnel Review</i>, Vol. 44 No. 6, pp. 970-990.</p> | <p>Tutkimuksessa tutkittiin näyttäytykö transformationaalisen johtajuuden ja organisaation sitoutumisen yhteys positiivisena myös pienissä ja keskisuurissa yrityksissä suuryritysten lisäksi.</p> | <p>Transformationaalinen johtajuus oli positiivisesti yhteydessä organisaation sitoutumiseen palvelualan pienissä- ja keskisuurissa yrityksissä, mutta ei puolestaan tuotannon puolen yrityksissä. Osallistava johtajuus ei itsessään lisännyt transformationaalisen johtajuuden avulla saavutettavaa sitoutumista kummallakaan, palvelu-aloilla tai tuotannon puolella. Suora johtaminen puolestaan vahvisti transformationaalisen johtajuuden ja sitoutumisen välistä yhteyttä tuotannon puolen yrityksissä.</p> | <p>Kyselytutkimus (MLQ5X, Allenin ja Meyerin kahdeksan osainen malli ja CFA). 588 työntekijää arvioi 93 eri esimestä.</p> |
| <p>Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2015). An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. <i>Vision</i>, 19(3), 227–235.</p> | <p>Tutkimuksessa tutkittiin transformationaalisen johtajuuden ja affektiivisen organisaation sitoutumisen välistä yhteyttä ja niiden yhteydestä riippuvaa tehokkuutta. Myös affektiivisen sitoutumisen vaikutusta seuraajien tehokkuuteen tutkitaan omana ilmiönään.</p> | <p>Positiivinen ja huomattava yhteys transformationaalisen johtajuuden, affektiivisen sitoutumisen ja tehokkuuden välillä.</p> | <p>Kvantitatiivinen kyselytutkimus IT-alan ammattilaisille, jotka työskentelevät Intiassa yksityisellä sektorilla. 480 osallistujaa.</p> |
| <p>Jain, P., & Duggal, T. (2016). Transformational leadership and organizational commitment: Testing the moderating role of emotional intelligence in Indian IT sector. <i>BVIMSR's Journal of Management Research</i>, 8(2), 164-172.</p> | <p>Seuraajien tunneälyn välillinen rooli transformationaalisen johtajuuden ja organisaation sitoutumisen suhteelle.</p> | <p>Tulokset osoittivat tunneälyllä olevan vaikutusta transformationaalisen johtajuuden ja organisaation sitoutumisen väliselle suhteelle.</p> | <p>Kyselytutkimus Intian IT-sektori johtajille ja esimiehille (MLQ, EIA, OCQ). Tutkimukseen osallistui yhteensä 200 vastaajaa eri organisaatioista.</p> |

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>Allen, G. W., Attoh, P. A. & Gong, T. (2017). Transformational leadership and affective organizational commitment: Mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification. <i>Social Responsibility Journal</i>, 13(3), 585–600.</p> | <p>Tarkoituksena oli tutkia työntekijöiden käsityksiä yrityksen sosiaalisesta vastuusta, organisaatioon samaistumisesta ja niiden yhteyttä transformationaaliseen johtajuuteen, sekä affektiiviseen sitoutumiseen.</p> | <p>Tutkimuksen mukaan transformationaalinen johtajuus auttaa suorittavan portaan työntekijöitä kokemaan organisaationsa huomaavaisena, mikä auttaa samaistumaan organisaatioon ja lisää sitoutumista. Koettu sosiaalinen vastuu ja organisaatioon samaistuminen edesauttaa transformationaalisen johtajuuden ja affektiivisen sitoutumisen yhteyttä.</p> | <p>Kyselytutkimus työntekijöille, jotka eivät työskentele esimiesasemassa yksityisellä sektorilla. Kysely kohdennettiin sosiaalisen media avulla kahden amerikkalaisen yliopiston alumnelle ja siihen saatiin 218 vastausta.</p> |
| <p>Keskes, I., Sallan, J.M., Simo, P. and Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. <i>Journal of Management Development</i>, Vol. 37 No. 3, pp. 271-284.</p> | <p>Tutkitaan mitkä transformationaalisen johtajuuden keinot vaikuttavat mihinkin sitoutumisen muotoon, kun LMX-teoria on välillisesti mukana.</p> | <p>Leader-member Exchange-teorian osa-alueet vaikuttivat transformationaalisen johtajuuden osa-alueisiin ja sitoutumisen muotoihin. Osallistumiseen vaikuttava LMX:n osa-alueet olivat enemmänkin seurauksia sitoutumisesta, kuin sitoutumisen esivaihe.</p> | <p>Tutkimukseen osallistui 427 ranskalaista johtajaa, jotka vastasivat verkko-kyselyyn. Vastanneista 220 oli miehiä ja 207 naisia.</p> |
| <p>Baek, H., Byers, E. H., & Vito, G. F. (2018). Transformational leadership and organizational commitment in Korean police station: Test of second-order MLQ-6 S and OCQ. <i>International Journal of Police Science & Management</i>, 20(2), 155–170.</p> | <p>Tutkimuksessa selvitettiin vaikuttaako johtajuus organisaatioon sitoutumisessa korealaisissa poliisilaitoksissa. Testataan myös yleisesti hyödynnettyä MLQ-6 kyselyn sopivuutta kohdeorganisaatioon.</p> | <p>Tulokset viittaavat siihen, että transformationaalinen johtajuus on positiivisesti yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen Korean poliisilaitoksilla.</p> | <p>Kyselytutkimus (OCQ ja MLQ), jonka kohteena poliisilaitokset Koreassa. 236 osallistujaa, joista 24 oli naisia ja 212 miehiä.</p> |

5.1 Transformationaalisen johtajuuden vaikutus organisaatiositoutumiseen

Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset tarkastelivat transformationaalista johtajuutta erilaisista lähtökohdista ja tutkimusympäristöt erosivat toisistaan. Kaikissa tutkimuksissa transformationaalisen johtajuuden vaikutuksiin liittyvät

mielipiteet tuotiin esille ja pyrittiin herättämään keskustelua aihepiirin ympärille. Tämän tutkielman päämääränä oli löytää tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiä tutkimuksia ja vastata niiden avulla asetettuihin kolmeen tutkimuskysymykseen. Vastauksia haluttiin tarkastella myös kriittisessä valossa ja saada selville mihin kannattaisi keskittyä uusissa tulevaisuudessa tehtävissä tutkimuksissa. Transformationaalisen johtajuuden vaikutusta organisaatiositoutumiseen on tutkittu historian saatossa runsaasti ja lukuisat tutkimustulokset osoittavat näiden kahden elementin linkittyvän toisiinsa.

Ilmeisen ja selkeästi näyttäytyvän yhteyden lisäksi on tärkeää pilkkoa elementtejä pienempiin osiin ja selvittää miten transformationaalisella johtajuudella voidaan vaikuttaa organisaatiositoutumiseen. Transformationaalisen johtajuuden ja organisationaalisen sitoutumisen suhde ei aina näyttäydy suoraan, joten on hyvä ottaa huomioon myös muut tekijät, joilla voi olla vaikutusta näiden kahden mallin väliseen yhteyteen. Lähes kaikki kirjallisuuskatsaukseen valikoituneet artikkelit vastasivat kaikkiin kolmeen tutkielmalle asetettuun tutkimuskysymykseen, mutta joukossa oli myös muutamia tutkimuksia, jotka vastasivat vain kahteen kolmesta tutkimuskysymyksestä. Tilanteessa, joissa tutkimusten tulokset eivät vastanneet kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen suoraan oli usein syytä se, että kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymykset oli laadittu sellaisella tavalla, että ne eivät eritelleet esimerkiksi transformationaalisen johtajuuden osa-alueita tai sitoutumisen luonnetta toisistaan erillisiksi, vaan ilmiöitä tarkasteltiin enemmänkin kokonaisuuksina. Monesti tutkimuksissa käytetyt mittarit olisivat tarjonneet mahdollisuuden erotella tuloksia esimerkiksi transformationaalisen johtajuuden osa-alueiden tai sitoutumisen luonteen perusteella, mutta koska näiden ulottuvuuksien katsottiin olevan yhteydessä toisiinsa, oli mutkia vedetty suoriksi ja ulottuvuuksia yhdistelty analyysivaiheessa erilliseksi kokonaisuudeksi.

Transformationaalisen johtajuuden vaikutusta sitoutumiseen on tutkittu paljon ja useat tutkimukset yhdistävät nämä elementit toisiinsa. Tutkielman kirjallisuuskatsaukseen esitettiin artikkelia vuosilta 2011–2021, mutta aiempaa tutkimusta aiheesta tullaan esittämään myöhemmin luvussa 5.5. Kirjallisuuskatsaukseen valitut artikkelit kuitenkin

paljastavat samansuuntaisia ajatuksia aiheesta, kuin aiemmat tutkimustulokset. Khasawneh ja muut (2012) saivat tutkimuksessaan selville, että transformationaalisen johtajuuden vaikutus kohtalaisesta voimakkaaseen ammatillisten opettajien keskuudessa. Tulokset osoittavat, että transformationaalinen johtajuus lisää opettajien organisationaalista sitoutumista. (Kwasawneh ja muut, 2012, s. 503–504.) Myös Feizi ja muut (2014) päätyivät samaan lopputulokseen tutkiessaan transformationaalisen johtajuuden vaikutusta organisationaaliseen sitoutumiseen yläkoulun opettajien keskuudessa. Mitä vahvemmin transformationaalista johtajuutta hyödynnettiin, sitä suurempaa sitoutumista alaisissa saavutettiin. (Feizi ja muut, 2014, s. 24–25.) Korean poliisilaitoksillakin transformationaalinen johtajuus oli positiivisesti yhteydessä organisationaaliseen sitoutumiseen. (Baek ja muut, 2018, s. 159–163.) Näiden esimerkkien perusteella voidaan olettaa, että ainakin julkisissa laitoksissa transformationaalisella johtajuudella on potentiaalista vaikututtavuutta organisationaaliseen sitoutumiseen.

Tutkielman kannalta hedelmällistä oli se, että kaikki näkemykset eivät olleet kuitenkaan samansuuntaisia ja ympäristöllä, jossa transformationaalista johtajuutta hyödynnettiin, oli suuri merkitys sen vaikuttavuudelle organisaatiositoutumista kohtaan. Transformationaalisella johtajuudella ei ollut tulosten valossa merkittävää suhdetta suoraan organisaatiositoutumiseen esimerkiksi tutkimuksessa, jossa kohteena oli seitsemän pienen yksityisen sektorin yrityksen 449 työntekijää. Tässä kyseisessä tutkimuksessa havaittiin myös, että organisaatiokulttuurilla ei ollut merkitystä transformationaalisen johtajuuden vaikutuksille organisaatiositoutumiseen liittyen pienissä yrityksissä. Tulosten perusteella transformationaalinen johtajuus on kuitenkin tärkeä kehitettävä pätevyys, koska sillä voi vaikuttaa organisationaalisesti. (Abdullah ja muut, 2015, s. 24–28.) Chan ja Mak (2014) tunnistivat tutkimuksessaan myös ympäristön kulttuurillisen merkityksen mahdollisen vaikutuksen tuloksiin. Tulosten valossa transformationaalinen johtajuus kasvattaa alaisen sitoutumista ja saa aikaan ylpeyden tunnetta seuraajana toimimisesta. Heidän ensimmäinen tutkimuksensa tehtiin 145 liiketoimintajohtamisen maisteriopiskelijalle, jotka opiskelivat kiinalaisessa yliopistossa. Toinen tutkimus tehtiin 210 työntekijälle, jotka työskentelivät yksityisessä yrityksessä kiinassa. Tutkijat nostivat esiin

mielenkiintoisen seikan Kiinan kulttuurista. Heidän mukaansa kiinalaisten oma ylpeys itseään kohtaan voi vaikuttaa sitoutumisen tasoon organisaatiossa. (Chan & Mak, 2014, s. 679–686.)

Organisaation koko osoittautui teemana mielenkiintoiseksi, koska Abdullahin ja muiden (2015) lisäksi, myös Mesu ja muut (2015) huomasivat eroja erikokoisten organisaatioiden välillä. Transformationaalinen johtajuus oli positiivisesti yhteydessä organisationaaliseen sitoutumiseen palvelualan pienissä- ja keskisuurissa yrityksissä, mutta ei puolestaan tuotannon puolen yrityksissä. Osallistava johtajuustyyli ei lisännyt transformationaalisen johtajuuden avulla saavutettavaa sitoutumista kummallakaan, palvelualoilla tai tuotannon yrityksissä. Suora johtaminen puolestaan vahvisti transformationaalisen johtajuuden ja sitoutumisen välistä yhteyttä tuotantoon keskittyvissä yrityksissä. (Mesu ja muut, 2015, s. 978–985.) Kirjallisuuskatsauksen artikkelien tutkimustulokset viittaavat siihen, että pienet- ja keskisuuret yritykset eivät välttämättä anna parasta vastinetta transformationaaliselle johtajuudelle suhteessa sitoutumiseen ainakaan tuotantoon keskittyvissä yrityksissä. Toisaalta ammattijaon kohdalla on vaarallista yleistää, mitkä ammatit kuuluvat palvelualalle ja mitkä tuotantoon. Intiassa yksityisellä sektorilla työskenteleville 480 IT-alan ammattilaiselle teetetty kvantitatiivinen kyselytutkimus osoitti, että transformationaalisen johtajuuden, affektiivisen organisaatiositoutumisen ja tehokkuuden välillä oli huomattava positiivinen yhteys (Pradhan & Pradhan, 2015, s. 230–232).

Transformationaalisen johtajuuden ja sitoutumisen välinen yhteys ei aina ole yksiselitteinen, vaan kirjallisuuskatsaukseen valikoituneiden tutkimusten perusteella siihen voivat vaikuttaa esimerkiksi itsearviointi, johtajan ja alaisen välinen molemminpuolinen vuorovaikutus, työn itsenäisyys, seuraajan rooli ylpeyden aiheena, osallistava johtaminen, organisaatioon samaistuminen, organisaatiokulttuuri, suorituskyky, työnkuva ja tavoitteet. Gillet ja Vandenberghen (2014) pohtivat vaikuttavatko seuraajien näkemykset työn kuvasta transformationaalisen johtajuuden ja organisationaalisen sitoutumisen keskinäiseen suhteeseen. Tulokset osoittivat, että tämä oletamus pitää paikkansa ja transformationaalisella johtajuudella lisätään alaisten organisationaalista sitoutumista myös

tällaisissa tapauksissa. (Gillet & Vandenberghe, 2014, s. 331–337.) Tutkimustulokset osoittivat myös tunneälyllä olevan vaikutusta transformationaalisen johtajuuden ja organisationaalisen sitoutumisen väliselle suhteelle. Työn itsenäisyys puolestaan vaikuttaa transformationaalisen johtajuuden ja organisationaalisen sitoutumisen yhteyteen, vaikka tunneälyn merkitys jätettäisiinkin huomiotta. Kun keskitytään kehittämään transformationaalista johtajuutta ja työn itsenäisyyttä sillä voi olla paljon vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen ainakin Intian IT-sektorilla. (Jain & Duggal, 2016, s. 1038–1043.)

Transformationaalinen johtajuus auttaa suorittavan portaan työntekijöitä kokemaan organisaationsa huomaavaisena, mikä auttaa samaistumaan organisaatioon ja lisää sitoutumista. Koettu sosiaalinen vastuu ja organisaatioon samaistuminen edesauttaa transformationaalisen johtajuuden ja affektiivisen sitoutumisen yhteyttä. (Allen ja muut, 2017, s. 593–596.) Nostettakoon esille myös, että Leadership-Membership Exchange (LMX)-teorian osa-alueiden todettiin vaikuttavan transformationaalisen johtajuuden osa-alueisiin ja sitoutumisen muotoihin. Osallistumiseen vaikuttavat LMX-teorian osa-alueet olivat kuitenkin enemmänkin seurauksia sitoutumisesta, kuin sitoutumisen esivaihe. (Keskes ja muut, 2018, s. 277–281.) Joon ja muut (2012) kokivat tutkimuksessaan merkitykselliseksi tutkia alaisten itsearviointin ja esimiesten transformationaalisen johtajuuden vaikutusta affektiiviseen sitoutumiseen organisaatiota kohtaan. Tutkimuksessa havaittiin, että sitoutuminen on enemmän yhteydessä transformationaaliseen johtajuuteen, kuin itsearvointiin. (Joon ja muut, 2012, s. 572–577.)

5.2 Sitoutumiseen vaikuttavat transformationaalisen johtajuuden osa-alueet

Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusartikkelien tulokset vahvistivat käsitystä siitä, että transformationaalisella johtajuudella voidaan vaikuttaa sitoutumiseen suoraan tai välillisesti muiden seuraajien henkeä kohottavien toimenpiteiden avulla. Tutkielman seuraavan tutkimusteeman tarkoituksena on selvittää sitoutumiseen vaikuttavia transformationaalisen johtajuuden osa-alueita. Bassin määritelmän mukaan

transformationaalinen johtajuus koostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat karisma, inspiroiminen, alaisten yksilöllinen kohtelu sekä alaisten kannustaminen ajatteluun. (Bass & Stogdill, 1990, s. 190.) Kouzes ja Posner (1978) puolestaan määrittelevät teoksessaan transformationaalisen johtajuuden haastamiseksi, visioimiseksi, osallistamiseksi, esimerkiksi johtamiseksi ja palkitsemiseksi. (Kouzes & Posner, 1978, s. 7–12.)

Mielenkiintoista tutkimusasetelman kannalta on se, että voidaanko tutkimusartikkelien tuloksista löytää eniten sitoutumiseen vaikuttavia osa-alueita vai tyydytäänkö tutkimuksissa kuvailemaan transformationaalisen johtajuuden vaikutusta sitoutumiseen vain tarkastelemalla johtajuusmallia isona kokonaisuutena, joka koostuu eri osa-alueista. Useissa systemaattisen kirjallisuuskatsaukseni tutkimuksissa oli hyödynnetty transformationaalisen johtajuuden mittarina Multifactor Leadership Questionnaire eli MLQ-standardia, jota on käytetty paljon transformationaalisen-, transaktionaalisen ja passiivisen johtajuuden tutkimiseen. Kysymysten tarkoituksena on tunnistaa ja mitata keskeisiä johtajuuteen ja tehokkuuteen liittyviä käyttäytymismalleja. MLQ-kysely voidaan toteuttaa eri mittaisina vähentämällä kysymysten määrää alkuperäisestä mallista. Tällainen lyhyempi variaatio kysymyspatteristosta on esimerkiksi MLQ5X-kysely. MLQ-kyselyn avulla voidaan tunnistaa transformationaalisessa johtajassa ilmeneviä piirteitä ja se helpottaa yksilöä muodostamaan oman käsityksensä, siitä miten heidän johtamiskäyttäytymisensä näyttäytyy heille, joita varten johtaja työskentelee. (Bass & Avolio, 1995, s.1.)

Samaan tarkoitukseen hyvin sopivia tutkimuksissa käytettyjä transformationaalisen johtajan piirteitä esiin tuovia kyselyjä olivat TLI eli Transformational Leadership Inventory-asteikko, TLS eli Transformational Leadership-skaala ja Podsakoffin ja muiden (1990) kehittämä kysely. Lisäksi oli käytetty Carlessin ja muiden (2000) kehittämää kyselyä, joka ei mittaa eri osa-alueiden välisiä eroavaisuuksia (Gillet & Vandenberghe, 2014, s. 330). Tutkimuksessa odotettiin saatavan tärkeää informaatiota transformationaalisen johtajuuden osa-alueiden vaikutuksesta sitoutumiseen erityisesti tutkimuksista, joissa oli hyödynnetty MLQ-kyselyä, koska sen avulla voidaan tunnistaa transformationaalisessa johtajassa ilmeneviä piirteitä ja sen avulla tutkijalla olisi mahdollisuus luokitella niitä eri

johtajuudessa ilmenevien osa-alueiden mukaan. Tämän johdosta voitaisiin tuoda esiin ne osa-alueet, joiden kehittämiseen transformationaalisen johtajan kannattaa mahdollisesti panostaa halutessaan sitouttaa henkilöstöä. Haasteita tämän teeman ympärillä ilmenevän keskustelun esiin tuomiselle asetti se, että joissain tutkimuksissa tuloksista oli tehty synteesiä erottelematta eri transformationaalisen johtajuuden osa-alueita toisistaan ja tulosten tulkinta jätettiin enemmän lukijan vastuulle.

Chanin ja Makin (2014) tutkimuksessa transformationaalisen johtajuuden osa-alueet oli yhdistetty ja transformationaalista johtajuutta tutkittiin kokonaisuutena. Eroavaisuuksia osa-alueiden välillä ei siis tuotu esille. (Chan & Mak, 2014, s. 679.) Jain ja Duggal (2016) eivät myöskään erotelleet eri osa-alueiden vaikutusta organisationaaliseen sitoutumiseen, vaikka eri osa-alueisiin olikin kiinnitetty tutkimuksessa huomiota (Jain & Duggal, 2016, s. 164–170). Transformationaalisen johtajuuden kaikkien osa-alueiden rakenteellinen pätevyys aihetta kohtaan oli todistetusta hyvä ja kaikkia niitä tutkittiin. Malli ei kuitenkaan tarjonnut vastauksia siihen, että millä osa-alueilla on eniten merkitystä organisationaaliseen sitoutumiseen, kun tutkimuskohteena olivat pienten yksityisen sektorin yritysten työntekijät. (Abdullah ja muut, 2015, s. 23–29.)

Yläkoulun opettajien keskuudessa esimerkiksi johtamisen merkitys oli transformationaalisen johtajuuden osa-alueista vaikuttavuudeltaan merkittävin. Alaisten yksilöllinen kohdelu ja kannustaminen ajatteluun eivät olleet sitoutumisen kannalta läheskään yhtä merkittäviä tekijöitä kyseisen tutkimuksen tulosten mukaan. (Feizi ja muut, 2014, s. 24–29.) Pradhanin ja Pradhanin (2015) mukaan esimerkiksi johtaessaan transformationaalinen johtaja toimii roolimallina ja tämä johtaa alaisten aktivoitumiseen (Pradhan & Pradhan, 2015, s. 232). Tutkimustulokset eivät olleet kuitenkaan yhteneväisiä kaikilta osin. Alaisten itsearvioinnin ja esimiesten transformationaalisen johtajuuden vaikutusta affektiiivista sitoutumista kohtaan tutkittaessa kävi ilmi, että roolimallina toimimisella ei ollut merkittävää vaikutusta sitoutumiseen. (Joo ja muut, 2012, s. 572–577.)

Tutkimusten perusteella transformationaalinen johtaja luo visioinnin kautta merkityksellisyyttä työlle (Pradhan & Pradhan, 2015, s. 232). Gilletin ja Vandenberghen (2014) affektiivista sitoutumista saavutetaan visioinnin avulla, koska se lisää samaistumista organisaatioon ja tällä osa-alueella on osallistava vaikutus alaisiin (Gillet & Vandenberghe, 2014, s. 335–337). Joon ja muiden (2012) toteuttama tutkimus paljasti samanlaisia havaintoja edellä mainittujen tutkimusten tulosten kanssa. Seuraajat kokivat suurinta sitoutumista, kun johtajat keskittyivät visiointiin, asettivat yhteisiä tavoitteita ryhmille ja kannustivat alaisiaan ajatteluun. (Joo ja muut, 2012, 572–577.) Myös Keskesin ja muiden (2018) tulokset kertoivat samaa. Alaisten kannustaminen ajatteluun ja visiointi näyttelivät merkittävää positiivista roolia affektiivisessa organisaatioon sitoutumisessa. Tulosten perusteella on havaittavissa myös positiivinen suhde yksilöllisen kohtelun ja jatkuvuusperustaisen sitoutumisen välillä. Positiivinen vaikutus on löydettävissä myös kannustavan johtamisen ja normatiivisen sitoutumisen välillä. (Keskes ja muut, 2018, s. 277–281.)

Mahdollinen selitys positiiviselle yhteydelle transformationaalisen johtajuuden, affektiivisen sitoutumisen ja tehokkuuden välillä on se, että transformationaalinen johtaja kohtelee alaisiaan yksilöllisesti ja haastaa heitä kehittymään (Pradhan & Pradhan, 2015, s.232). Khasawnehin ja muiden (2012) tutkimuksen mukaan alaisten yksilöllinen kohtelu oli toiseksi merkityksellisin transformationaalisen johtajuuden osa-alue, kun mitattiin sen vaikutusta organisaatiositoutumiseen (Khasawneh ja muut, 2012, s. 500–505). Tämän voidaan katsoa liittyvän siihen, että transformationaalinen johtaja rakentaa affektiivista sitoutumista tunnistamalla ja tyydyttämällä alaisten tarpeet (Allen ja muut, 2017, s. 593–598). Feizi ja muut (2014) totesivat kuitenkin, että yläkoulun opettajien keskuudessa alaisten yksilöllinen kohtelu ei ollut kovinkaan merkittävä transformationaalisen johtajuuden osa-alue sitoutumisen kannalta (Feizi ja muut, 2014, s. 24–29).

Bassin määritelmän mukaisista transformationaalisen johtajuuden osa-alueista erityisesti inspiroiminen näytteli suurta roolia yhdessä tutkimusartikkelissa. Khasawnehin ja muiden (2012) tutkimuksen tulokset osoittivat inspiroimisen olevan selkeästi merkityksellisin transformationaalisen johtajuuden osa-alue ammatillisten opettajien

sitouttamisessa organisaatioon (Kwasawneh ja muut, 2012, s. 500–505). Työn merkityksellisyyttä voidaan luoda innostamalla alaisia ja osallistamalla heitä yhteisen mission tavoitteluun (Gillet & Vandenberghe, 2014, s. 335–337). Inspiointi nousi esiin keinona, joilla johtajat saavat seuraajansa kiinnittämään huomiota isompaan kuvaan. (Pradhan & Pradhan, 2015, s. 232). Mesun ja muiden tutkimuksessa (2015) yritettiin mitata Bassin määritelmän mukaista transformationaalisen johtajuuden neljää osa-aluetta, mutta neliosaista mallia ei pystytty tunnistamaan, koska vastaukset olivat päällekkäisiä alaisten kannustamisen ja yksilöllisen kohtelun kohdalla. Sama ongelma tuli eteen myös karisman ja inspiroimisen osalta. Lopulta vastauksien pohjalta korostuneet osa-alueet päädyttiin rajaamaan inspiroimiseen ja karismaan. Kaksi muuta osa-aluetta poistettiin koska vastaukset keskittyivät enimmäkseen tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseen. (Mesu ja muut, 2015, s. 978.)

Transformationaalinen johtaja rakentaa affektiivista sitoutumista motivoimalla alaisiaan karismansa avulla (Allen ja muut, 2017, s. 593–598). Khasawnehin ja muiden (2012) tutkimuksessa karismalla tai ihannoidulla vaikuttamisella ei ollut tilastollisesti merkitystä, eikä se vaikuttanut regressiomalliin (Khasawneh ja muut, 2012, s. 500–505). Tutkimustulosten kannalta ehkä yllättävintä oli, että Korean poliisilaitosten työntekijöille tehdyn kyselyn tulosten mukaan transformationaalisen johtajuuden eri osa-alueilla ei ollut tämän tutkimuksen valossa statistisesti mitään merkitystä organisaatiositoutumiseen. Toisin sanoen MLQ-kyselyn perusteella ei voitu yhdistää tuloksia OCQ-kyselyyn, joka mittasi organisationaalista sitoutumista. Näistä epäjohtonmukaisista löydöksistä huolimatta ei voida todeta, etteikö transformationaalisen johtajuuden osa-alueilla olisi merkitystä organisationaalisen sitoutumisen eri osa-alueisiin, koska tulokset viittasivat siihen, että käytetty johtamistapa vaikutti positiivisesti organisationaaliseen sitoutumiseen Korean poliisilaitoksilla. (Baek ja muut, 2018, s. 162–163.)

5.3 Organisaatiositoutumisen luonne

Transformationalisella johtajuudella ja sen osa-alueilla vaikuttaa olevan vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen. Tämän kolmannen tutkimusteeman tarkoituksena on selvittää millaista organisaationaalinen sitoutuminen on luonteeltaan systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusartikkelien perusteella. John Meyer ja Natalie Allen (1991) ovat kehittäneet kirjallisuudessaan kolmiulotteisen mallin, joka erottelee millaista ihmisen sitoutumisen voi olla luonteeltaan. Meyer ja Allen jakoivat aluksi sitoutumisen kahteen ulottuvuuteen, joita kutsuttiin affektiiviseksi- ja jatkuvuusperustaiseksi sitoutumiseksi. Myöhemmin näitä kahta mallia täydennettiin kolmannella ulottuvuudella, joka nimettiin normatiiviseksi sitoutumiseksi. (Meyer ja muut, 2002, s. 21.) Useissa systemaattisen kirjallisuuskatsaukseni tutkimuksissa oli hyödynnetty organisaationaalisen sitoutumisen mittarina Organizational Commitment Questionnaire eli OCQ-kyselyä. Tämän kyselyn on todettu olevan toimiva väline organisaationaalisen sitoutumisen mittaamiseen. Se on 15-kohdan skaalaa hyödyntävä kysely, jonka avulla pyritään kuvailemaan sitoutumista. (Mowday, 1979, s. 224). Lisäksi tutkimuksissa oli käytetty sitoutumisen mittaamiseen esimerkiksi Benteinin- kyselyä.

Transformationalisella johtajuudella on positiivinen vaikutus affektiiviseen sitoutumiseen, jossa seuraaja tuntee olevansa kuin osa perhettä organisaation sisällä. Selkeä positiivinen yhteys voitiin havaita myös normatiiviseen sitoutumiseen. Normatiivisesti sitoutunut henkilö kokee, että ei olisi moraalisesti oikein jättää organisaatiota kyseisellä hetkellä. Mielenkiintoista oli myös se, että Meyerin ja Allenin kolmijaon lisäksi tunnistettiin vaikutus myös uhrautumiseen perustuvaan sitoutumiseen. Uhrautumiseen perustuvassa sitoutumisessa on kyse siitä, että organisaation jättämisestä koituvat kustannukset ylittäisivät huomattavasti hyödyn. Vaihtoehtojen vähyyteen perustuvalla sitoutumisella taas tarkoitetaan sitä, että seuraajalla ei ole muita vaihtoehtoja kuin pysyä organisaation jäsenenä. Transformationalisen johtajuuden yhteys oli kuitenkin tähän sitoutumisen muotoon negatiivinen. (Gillet ja muut, 2014, s. 331–341.) Korean poliisilaitoksille kohdennetussa tutkimuksessa havaittiin transformationalisen johtajuuden vaikuttavan organisaationaalisen sitoutumisen osa-alueisiin merkittävästi. Vaikutus affektiiviseen

sitoutumiseen oli suurinta. Normatiivista sitoutumista työntekijöiden keskuudessa havaittiin toiseksi eniten ja jatkuvuusperustaista kolmanneksi eniten. (Baek ja muut, 2018, s. 159–163.)

Joo ja muut (2012) saivat selville edellä mainitun kaltaisia tuloksia. Affektiivisella sitoutumisella oli paljon suurempi yhteys transformationaaliseen johtajuuteen, kuin jatkuvuusperustaisella tai normatiivisella sitoutumisella (Joo ja muut, 2012, s. 572–577). Chan ja Mak (2014) puolestaan havaitsivat tutkimuksessaan transformationaalisen johtajuuden vaikutuksen olevan merkittävintä affektiiviseen sitoutumiseen, mutta se oli kuitenkin merkittävää myös normatiivisen sitoutumisen kannalta (Chan ja Mak, 2014, s. 679–687). Jatkuvuusperustaisella- ja normatiivisella sitoutumisella vaikuttaa olevan heikompi suhde transformationaaliseen johtajuuteen, kuin affektiivisella sitoutumisella. Tämän perusteella voidaan todeta, että tehokas transformationaalinen johtajuus perustuu tässä yhteydessä vahvan ja inspiroivan vision välittämiseen seuraajille, sekä alaisten ajatteluun kannustamiseen. Näitä johtajuuden keinoja käytettäessä sitoutuminen on vahvempaa, kuin alaisten yksilöllisen kohtelun ja heidän tukemisensa avulla saavutettava sitoutuminen. (Keskes ja muut, 2018, s. 280.)

Useammissa kirjallisuuskatsauksen tutkimuksissa oli tutkimuksellisenä valintana päädytty tarkastelemaan transformationaalisen johtajuuden vaikutuksia ainoastaan affektiiviseen sitoutumiseen. Palvelualan pienissä- ja keskisuurissa yrityksissä transformationaalisella johtajuudella saatiin aikaan affektiivista sitoutumista alaisissa (Mesu ja muut, 2015, s. 976–986). Myös Pradhan ja Pradhan (2015) tarkastelivat tutkimuksessaan ainoastaan vaikutusta affektiiviseen sitoutumiseen. Tulokset osoittivat, että transformationaalinen johtajuus on positiivisesti yhteydessä affektiiviseen sitoutumiseen. (Pradhan & Pradhan, 2015, s. 231–233). Abdullah ja muut (2015), Feizi ja muut (2014), sekä Khasawneh ja muut (2012) eivät antaneet tutkimuksissaan vastauksia organisaatiositoutumisen luonteeseen liittyviin kysymyksiin.

Jainin ja Duggalin (2016) mukaan aiempien tutkimusten valossa transformationaalisella johtajuudella voidaan lisätä affektiivista ja normatiivista sitoutumista. Heidän tekemänsä tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan erota sitoutumisen luonteen eroavaisuuksia. (Jain & Duggal, 2016, s. 1038–1043.) Myös Allen ja muut (2017) nojasivat tuloksissaan aiempaan tutkimukseen ja tulivat siihen lopputulokseen, että transformationaalinen johtajuus lisää affektiivista organisationaalista sitoutumista. (Allen ja muut, 2017, s. 589.)

5.4 Kirjallisuuskatsausta edeltävät julkaisut

Teorian transformationaalinen johtajuus on saavuttanut vahvan jalansijan tutkimuskohdeena jo useita vuosia sitten. Myös transformationaalisen johtajuuden vaikutusta sitoutumiseen ja erityisesti organisaatiositoutumiseen on luonnollisesti tutkittu ennen vuotta 2011. Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen hyväksytyt tutkimusartikkelit käyttivät rakennuspohjanaan aiempia tutkimuksia, joiden tulosten perusteella oli helpompaa asettaa hypoteeseja tutkittavaan aiheeseen liittyen. Tässä kappaleessa tuodaan esiin muutamia kirjallisuuskatsaustani edeltäviä julkaisuja, joiden on hyvä tulla nähdyksi ja ne tuottavat lisäarvoa tutkielmalleni.

Pillai ja Williams (2004) tutkivat kyselytutkimuksen avulla, voidaanko transformationaalisen johtajuuden avulla rakentaa sitoutumista ja korkealla tasolla suorittavia työryhmiä parantamalla työntekijöiden itsetuntemusta ja yhtenäisyyttä. 271 vastausta hyväksyttiin analysoitavaksi. Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että transformationaalinen johtajuus lisäsi erityisesti sisäsyntyistä organisationaalista sitoutumista palomiesten keskuudessa. (Pillai & Williams, 2004, s. 144–157.) Schlechter ja Strauss (2008) puolestaan testasivat transformationaalisen johtajuuden toimivuutta tiimin sitouttamiseen. Tutkimus toteutettiin kuudella tuotantolaitoksella ja siihen osallistui 25 eri tiimiä. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, jossa yhtenä osana oli esimerkiksi MLQ-kysely. Tuloksista mainittakoon, että transformationaalisella johtajuudella havaittiin olevan positiivinen vaikutus tiimien sitoutumiseen. Transformationaalisella johtajuudella oli myös positiivinen vaikutus tunneälyyn. Tiimin esimiehen tunneälyllä oli taas vaikutusta tiimin sitoutumiseen.

Tämän tutkimuksen mukaan transformationaalinen johtaja voi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen panostamalla tunneälynsä kehittämiseen. (Schlechter & Strauss, 2008, s. 47–50.)

Aiemmista aihepiirin tutkimuksista edukseen erottui myös artikkeli, jossa keskityttiin esimies-alaisuuden emotionaaliseen yhteyteen. Erityisesti oli keskitytty vision muodostamiseen ja kirkastamiseen, ympäristöön ja mukautumiseen, sekä affektiivisen ja jatkuvuusperustaisen organisaatiositoutumisen vastakkainasetteluun. Tutkimus toteutettiin totuttuun tapaan kyselytutkimuksen, jossa käytettiin yhtenä kyselynä MLQ-skaalaa ja siihen osallistui 183 työntekijää kuudesta Israelilaisesti teknologian yrityksestä. Transformationaalisen johtajuuden osa-alueista visioinnin merkitys korostui ja muodostui tärkeäksi kehitettäväksi johtajuuden keinoksi. Tutkimuksessa todettiin, että toimitusjohtajan luoma visio, joka on jaettujen arvojen kyllästäjänä ja organisaation työntekijöiden omaksumana on positiivisesti yhteydessä alaisten organisaationaaliseen affektiiviseen sitoutumiseen. Vahvalla visioinnilla ei ollut kuitenkaan yhteyttä alaisten jatkuvuusperustaiseen sitoutumiseen. (Dvir ja muut, 2004, s. 138.)

5.5 Kritiikki

Tutkimus on pääosin aina jokseenkin subjektiivista, koska ratkaisut ja valinnat perustuu aina lopulta tutkijan omaan näkemykseen. Varsinkin laadullisen tutkimuksen luonteessa tämä subjektiivisuus korostuu. Objektiivisuuteen olisi aina kuitenkin tarkoituksenmukaista pyrkiä, koska se kuuluu vahvasti tieteellisyyden aatoksiin. (Puusa ja muut, 2020, s. 186.) Kriittinen tarkastelu on tutkimukselle ihanteellista ja tavoiteltavaa. (Puusa ja muut, 2020, s. 194). Transformationaalisen johtajuuden vaikutusta sitoutumiseen varsinkin organisaationaalista sitoutumista katsottaessa on tutkittu paljon. Transformationaalisen johtajuuden vaikuttavuuteen viittaavat tulokset ovat laaja-alaisia ja niillä voidaan ajatella lähtökohtaisesti olevan vahva tieteellinen perusta. Tässä kappaleessa pyritään kyseenalaistamaan systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen valikoituneiden tutkimusartikkelien tuloksia ja tuomaan niiden luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ilmi. Tavoitteena on

herättää keskustelua aihepiirin ympärillä ja pohtia, miten tutkimukset voitaisiin jatkossa toteuttaa paremmin.

Tämän tutkielman kirjallisuuskatsaukseen hyväksytyissä tutkimuksissa on yhteneväinen näkemys siitä, että transformationaalisella johtajuudella on oletettavasti vaikutusta organisaatiositoutumiseen. Kiehtovana muuttujana tutkimusartikkeleista esiin nousi kuitenkin se, miten transformationaalinen johtajuus toimii erilaisissa tutkimusympäristöissä. Eräs laadullisen tutkimuksen tavoite onkin tavoittaa riittävän monipuolinen käsitys tutkimuskohteena esiintyvistä ilmiöistä (Purra, 2020, s. 195). Tutkimukset oli toteutettu useissa eri maissa aina Yhdysvalloista Koreaan. Vaikka sinänsä onkin erittäin mielenkiintoista havaita eroja eri maissa toimivien toisistaan hyvin erilaisten organisaatioiden välillä, olisi transformationaalisen johtajuuden vaikutusten kannalta voinut olla tutkimusteknillisesti parempi, jos olisin valinnut katsaukseeni useampia samankaltaisia tutkimusorganisaatioita. Tällöin tutkimustulokset olisivat saaneet enemmän vahvistusta määrällisesti. Tällöin olisi voitu keskittyä laajemmin siihen, löytyykö lähes samanlaisista ympäristöistä eroja tulosten valossa.

Transformationaalisen johtajuuden ja organisationaalisen sitoutumisen suhdetta tutkittiin joissain tutkimusartikkeleista välillisesti, siten että mukana oli myös kolmaskin mahdollisesti vaikuttava tekijä. Edellä mainittuja teemoja olivat itsearviointi, johtajan ja alaisen välinen molemminpuolinen vuorovaikutus, työn itsenäisyys, seuraajan rooli ylpeyden aiheena, osallistava johtaminen, organisaatioon samaistuminen, organisaatiokulttuuri, suorituskky, työnkuva ja tavoitteet. Aihepiirin hyvän ymmärtämisen kannalta nämä teemat ovat erittäin tärkeitä, mutta eivät osoittautuneet aina merkityksellisiksi, silloin kun tutkittiin henkilöstön sitouttamista transformationaalisen johtajuuden keinoin. Esimerkiksi Joon ja muut (2012) kokivat tutkimuksessaan merkitykselliseksi tutkia alaisten itsearvioinnin ja esimiesten transformationaalisen johtajuuden vaikutusta affektiiviseen sitoutumiseen organisaatiota kohtaan. Tutkimuksessa havaittiin, että sitoutuminen on enemmän yhteydessä transformationaaliseen johtajuuteen, kuin

itsearviointiin. (Joon ja muut, 2012, s. 572–577.) Tämä oli tämän kirjallisuuskatsauksen kannalta lopulta melko merkityksetön tieto.

Chan ja Mak (2014) tutkivat kasvattaako transformationaalinen johtajuus alaisten sitoutumista ja saa aikaan ylpeyttä toimia seuraajana. Molemmat tutkimukset vahvistivat heidän hypoteesinsa, mutta heidän mukaansa kiinalaisten oma ylpeys itseään kohtaan voi vaikuttaa sitoutumisen tasoon organisaatiossa. (Chan & Mak, 2014, s. 679–686.) On hyvä, että kulttuurilliset muuttajat otetaan huomioon, mutta mielestäni tämä vesitti osiltaan koko tutkimuksen luotettavuutta, koska tässä tapauksessa ei voida olla täysin varmoja miltä osin sitoutuminen oli seuraus transformationalisesta johtajuudesta ja miltä osin puolestaan kiinalaisten omasta ylpeydestä itseään kohtaan. Toisaalta tämäkin tutkimus antoi vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin, joten se valittiin sisällyttää tämän tutkielman kirjallisuuskatsaukseen.

Merkittävin haaste systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kannalta oli se, että aina suoritettujen kyselyiden vastausten perusteella ei pystytty tunnistamaan esimerkiksi kaikkia transformationaalisen johtajuuden osa-alueita, koska vastaukset olivat päällekkäisiä. Tällaisissa tapauksissa tutkimusartikkeleissa oli päädytty rajaamaan tai yhdistämään osa-alueita. Näin tapahtui esimerkiksi Mesun ja muiden (2015) tutkimuksessa. Tämä puolestaan hankaloitti vastausten jaottelua teemoittain ja niiden analysointia, kun pohdittiin millä transformationaalisen johtajuuden osa-alueilla näyttää olevan eniten vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen. Tutkielmassa pyritään kuitenkin tästä huolimatta välttämään yleistyksiä.

Tutkielmassa analysoitavien tutkimusartikkelien kohdalla on suhtauduttava kriittisesti myös siihen, että Korean poliisilaitosten työntekijöille tehdyn kyselyn tulosten mukaan transformationaalisen johtajuuden eri osa-alueilla ei ollut tämän tutkimuksen valossa statistisesti mitään merkitystä organisaatiositoutumiseen. Toisin sanoen MLQ-kyselyn perusteella ei voitu yhdistää tuloksia OCQ-kyselyyn, joka mittasi organisationaalista sitoutumista. Näistä epäjohdonmukaisista löydöksistä huolimatta ei voida todeta, etteikö

transformationaalisen johtajuuden osa-alueilla olisi merkitystä organisationaalisen sitoutumisen eri osa-alueisiin, koska tulokset viittasivat siihen, että käytetty johtamistapa vaikutti positiivisesti organisationaaliseen sitoutumiseen Korean poliisilaitoksilla. (Baek ja muut, 2018, s. 162–163.) Useissa tutkimuksissa mittareina toimineiden kyselyiden tulokset oli pystytty sovittamaan yhteen, mutta tämän tutkimuksen kohdalla tässä tehtävässä epäonnistuttiin selkeästi. Tutkimuksissa hyödynnettiin usein valmiita hypoteeseja ja valmiita mittareita, kuten MLQ-kysely ja OCQ-kyselyä. MLQ on todistetusti käytetyin metodi johtamisen tutkimiseen. MLQ-tarjoaa yhteneväisiä tuloksia, mutta tutkimusten mukaan suurin osa tutkijoista on sitä mieltä, että kyselyiden sijaan tulisi johtamista tutkia laadullisin menetelmin. (Keshtiban, 2013, s. 63.)

6 Lopputarkastelu

6.1 Johtopäätökset

Tutkielman ensisijaisena tarkoituksena oli selvittää transformationaalisen johtajuuden vaikutusta organisaatiositoutumiseen, sitoutumiseen eniten vaikuttavia transformationaalisen johtajuuden osa-alueita ja saavutetaan organisaatiositoutumisen luonnetta. Tätä tehtävää varten oli tärkeää transformationaalisen johtajuuden ja sitoutumisen määrittely teoria- ja tutkimustietoon perustuen. Teoreettisen käsiteosion jälkeen esiteltiin tutkielman menetelmävalinta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin systemaattista kirjallisuuskatsausta, jonka avulla tutkimusartikkelit onnistuttiin syntetisoimaan kolmen syntyneen tutkimuskysymyksiin perustuvan teeman kautta. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset käsitelivät lähtökohtaisesti transformationaalisen johtajuuden yhteyttä organisationaaliseen sitoutumiseen. Muita tutkimuksissa välillisesti sivuttuja teemoja olivat itsearviointi, johtajan ja alaisen välinen molemminpuolinen vuorovaikutus, työn itsenäisyys, seuraajan rooli ylpeyden aiheena, osallistava johtaminen, organisaatioon samaistuminen, organisaatiokulttuuri, suorituskyky, työnkuva ja tavoitteet.

Keskeiset tutkimustulokset

Transformationalisella johtajuudella voidaan edesauttaa henkilöstön sitoutumista organisaatioon, koska tulosten perusteella sillä voidaan vaikuttaa organisationaalisesti. Mitä perusteellisemmin ja vahvemmin transformationaalista johtajuutta hyödynnetään, sitä suurempaa sitoutumista henkilöstössä saavutetaan. Transformationaalisen johtajuuden vaikutusta organisaatiositoutumiseen on tutkittu historian saatossa runsaasti ja lukuisat tutkimustulokset osoittavat näiden kahden elementin linkittyvän toisiinsa. Suurin osa kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista osoitti, että transformationaalisen johtajuuden lisääminen kasvatti henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Välillisesti transformationaalisen johtajuuden ja organisaatiositoutumisen yhteyteen vaikuttivat seuraajien näkemykset työn kuvasta, tunneäly, työn itsenäisyys, koettu sosiaalinen vastuu, organisaatioon samaistuminen. Osallistava johtajuustyylit eivät lisänneet transformationaalisen

johtajuuden avulla saavutettavaa sitoutumista kummallakaan, palvelualoilla tai tuotannon yrityksissä. Suora johtaminen puolestaan vahvisti transformationaalisen johtajuuden ja sitoutumisen välistä yhteyttä tuotantoon keskittyvissä yrityksissä. Ympäristöllä, jossa transformationaalista johtajuutta hyödynnettiin, oli suuri merkitys sen vaikuttavuudelle organisaatiositoutumista kohtaan. Kirjallisuuskatsauksen artikkelien tutkimustulokset viittaavat siihen, että pienet- ja keskisuuret yritykset eivät välttämättä anna parasta vastinetta transformationaaliselle johtajuudelle suhteessa sitoutumiseen ainakaan tuotantoon keskittyvissä yrityksissä.

Transformationaalisen johtajuuden osa-alueista eniten henkilöstön sitoutumiseen näyttää vaikuttavan visiointi. Visioimisen osa-alueen kautta luodaan merkityksellisyyttä työlle ja kun johtavat keskittyvät visiointiin seuraajat kokevat suurinta sitoutumista. Tällä transformationaalisen johtajuuden osa-alueella saavutetaan myös affektiivista sitoutumista, koska se lisää samaistumista ja motivoi henkilöstöä osallistumaan enemmän organisaation toimintaan. Toiseksi eniten vaikutusta on alaisten yksilöllisellä kohtelulla ja palkitsemisella. Yksilöllinen kohtelu lisää jatkuvuusperustaista sitoutumista organisaatioon. Tärkeää tässä yhteydessä on tunnistaa ja tyydyttää alaisten tarpeet. Alaisten yksilöllinen kohtelu haastaa henkilöstöä myös kehittymään. Yhtä paljon vaikutusta edellä mainitun osa-alueen kanssa henkilöstön sitouttamiseen on karismalla tai toisin muotoiltuna ihanoidulla vaikuttamisella. Transformationaalinen johtaja rakentaa affektiivista sitoutumista motivoimalla alaisia karismansa avulla.

Kolmanneksi eniten tulosten valossa näyttäytynyt osa-alue oli alaisten kannustaminen ajatteluun ja osallistaminen. On tärkeää, että esimiehet kannustavat, tukevat ja neuvovat alaisiaan. Alaisten kannustaminen ajatteluun ja osallistaminen näytteli merkittävää roolia affektiivisessa organisaatioon sitoutumisessa. Jaetulle kolmannelle sijalle päätyi osa-alueista myös inspiroiminen. Inspiointi nousi esiin keinona, jonka avulla johtaja saa seuraajansa kiinnittämään huomiota isompaan kuvaan. Yläkoulun opettajien keskuudessa esimerkillä johtaminen osoittautui osa-alueista vaikuttavuudeltaan merkittävimäksi,

mutta muiden tutkimusten tulosten valossa roolimallina toimimisella ei ollut merkittävää vaikutusta sitoutumisen kannalta.

Transformationalisella johtajuudella voidaan saavuttaa parhaiten affektiivista eli tunneperäistä sitoutumista. Affektiivisella sitoutumisella on huomattavasti suurempi yhteys transformationaliseen johtajuuteen, kuin jatkuvuusperustaisella tai normatiivisella sitoutumisella. Osa tämän tutkielman kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista käsitteli transformationalisen johtajuuden vaikutusta pelkästään affektiiviseen sitoutumiseen, koska aiempi aihealueen tutkimus oli osoittanut sen olevan merkityksellisin sitoutumisen luonteista. Tämä oli perusteltua, koska tämä tutkielma vahvisti saman tuloksen. Toiseksi eniten transformationalisella johtajuudella voidaan saavuttaa normatiivista sitoutumista ja kolmanneksi eniten puolestaan jatkuvuusperustaiseen sitoutumiseen.

Aineiston kautta korostuu selkeästi, että johtajuus on organisaatioiden voimavara ja sen kehittämiseen kannattaa panostaa, koska vahvalla johtajuudella voidaan tehostaa toimintaa ja edistää kilpailukykyä. Tutkimustulokset antoivat vahvistuksen sille, että transformationaalinen johtajuus toimii hyvin julkisella sektorilla, esimerkiksi koulutuslaitoksissa. Positiivisen työnantajakuvan luominen on tärkeää kun halutaan houkutella lupaavaa henkilöstöä organisaatioon ja tähän voidaan vaikuttaa esimerkiksi HR-käytännöillä. Johtajuuden rooli taas korostuu silloin, kun osaavaa henkilöstöä halutaan saada sitoutumaan ja pysymään organisaation jäsenenä.

Tutkimusten mukaan transformationalisen johtajuuden vaikutukset sitoutumiseen ovat lähtökohtaisesti positiivisia, vaikka kaikissa ympäristöissä vaikutus ei ollutkaan oletetun kaltainen. Transformationalisella johtajuudella on positiivinen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatiotasoon. (Brandt, 2011, s. 46; Zangaro, 2001, s. 14–21.) Transformationaalinen johtajuus edistää jatkuvaa uudistumista, innostaa henkilöstöä kehittämään itseään ja organisaatiota. Transformationaalinen johtaja luo hyvää työilmapiiriä ja kasvattaa henkilöstön tyytyväisyyttä työtään kohtaan. (Viitala & Jylhä, 2006 s. 263.) Työtyytyväisyys puolestaan lisää henkilöstön sitoutumista työhönsä. (Zangaro, 2001, 14–21.)

Sitoutuneet työntekijät puskevat kohti yhdessä asetettuja tavoitteita. Transaktionaalinen johtajuus puolestaan ei haasta muutokseen ja toimii paremmin rutiininomaisissa tilanteissa. (Viitala & Jylhä, 2006 s. 262.)

Affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen on sitoutumisen luonteista kaikista voimakkainta. (Meyer & Allen, 1991, s. 85–89). Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella transformationaalisella johtajuudella voidaan lisätä eniten juuri tätä sitoutumisen luonnetta. Kirjallisuuskatsauksen tulokset osoittivat myös, että eniten henkilöstön sitoutumiseen näyttää vaikuttava johtajan kyky visioida ja juuri tämän osa-alueen avulla saavutetaan affektiivista eli tunneperäistä sitoutumista. Tämän perusteella voidaan tulla siihen johtopäätökseen, että mikäli halutaan saavuttaa vahvaa affektiivista sitoutumista, niin transformationaalisen johtajan kannattaa mahdollisesti sitouttaa henkilöstöään erityisesti visioinnin keinoja hyödyntämällä. Kirjallisuuskatsauksen perusteella transformationaalisen vaikutus ei ollut kuitenkaan merkityksellinen kaikissa ympäristöissä. Mikäli tulevaisuudessa on vielä tarkoituksena tutkia transformationaalisen johtajuuden vaikutuksia organisaatioon sitoutumisessa, niin olisi mielenkiintoista selvittää esimerkiksi tapaustutkimuksen avulla voidaanko tällaisella johtajuudella vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen jossain Suomalaisessa organisaatiossa, vaikkapa valtion virastossa.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus luetaan osaksi laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden katsotaan havainnollistuvan luotettavuuden, eettisyyden ja uskottavuuden avulla. Luotettavuus, eettisyys ja uskottavuus ovat monisyisiä käsitteitä, mutta jos niitä ei ole pohdittu tarpeeksi, niin tutkimustulosten perusta jää puuttumaan. Luotettavuus puolestaan liittyy siihen, että tutkijan tulee vakuuttaa lukija todennäköisin perustein omasta ammattitaidostaan ja menetelmistä, joita on käytetty tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkijan on tärkeää kuvata prosessi täsmällisesti kuten se on edennyt ja tämä vaatimus linkittyy kaikkiin tutkimuksen vaiheisiin. Uskottavuus tarkoittaa sitä,

missä määrin tutkielmaa lukeva yleisö hyväksyy tutkimuksen tulokset ja luottaa aineiston hankinnan asianmukaisuuteen sekä tarkkaan analyysiin. Eettisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen teossa on toimittu eettisten periaatteiden mukaisesti läpi koko prosessin. Kun tutkimus on toteutettu eettisesti, sitä voidaan tarvittaessa käyttää mallina tulevaisuuden tutkimukselle. (Puusa & Juuti, 2020, s. 175.) Reliaabelius eli tutkimuksen toistettavuus tarkoittaa tutkimuksen taitoa tuottaa tuloksia, jotka eivät perustu sattumanvaraisuuteen. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin yhteydessä puhutaan myös validiudesta eli tutkimuksen pätevyydestä. Validi tutkimus onnistuu mittaamaan täsmälleen haluttua asiaa. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231.)

Tutkielman uskottavuutta laskee päätös etsiä aineistoa ainoastaan Vaasan yliopiston opiskelijoille saavutettavista elektronisista tietokannoista. Harmaa kirjallisuus ja manuaalinen haku Google Scholarin kautta olisi monipuolistanut hakumenetelmiä ja tehnyt aineiston hausta monipuolisempaa. Vaasan yliopiston tietokannoista oli löydettävissä maksuttomia artikkeleja kuitenkin paljon ja iso osa niistä vastasi tutkimuskysymyksiin. Aineistoa tuli myös rajata poissulkukriteerien avulla, koska systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen ei kannata sisällyttää yli 20 tutkimusta (Aveyard, 2010, s. 87). Läpinäkyvyyttä tutkielmalle on pyritty luomaan havainnollistamalla aineiston hakuprosessi ja valittu aineisto mahdollisimman täsmällisesti lisäarvoa tuottavien taulukoiden muodossa. Tämän tutkielman toteuttamisessa on hyödynnetty Finkin (2005) mallia, jonka avulla systemaattinen kirjallisuuskatsaus voidaan jaotella eri vaiheisiin (Salminen, 2011, s. 10). Tämä toistettavissa oleva malli lisää tutkielman reliaabeliutta ja aihetta voidaan tutkia uudelleen, jolloin saadaan luultavasti yhdenmukaisia tutkimustuloksia.

Ongelmallista tutkielman kannalta oli se, että kaikissa tutkimuksissa ei onnistuttu erottelemaan transformationaalisen johtajuuden eri osa-alueita toisistaan, koska vastaukset kyselytutkimuksiin olivat osittain päällekkäisiä. Tämä johti osa-alueiden yhdistelemiseen, joka vaikeutti vastausten analysointia tutkimuskysymysten mukaisten teemojen mukaan. Riskinä oli ajautua yleistämään tuloksia, mutta tutkielmassa tällaisia yleistyksiä pyrittiin kuitenkin välttämään. Joissain kirjallisuuskatsauksen tutkimuksissa oli epäonnistuttu

yhdistämään transformationaalisen johtajuuden osa-alueita, ja organisaatiositoutumisen luonnetta mittaavat mallit toisiinsa, joka saattoi näyttäytyä epäjohtonmukaisten tulosten muodossa. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tutkimukset sijoittuivat erilaisiin ympäristöihin ja eri maihin, joka asettaa tutkielman yleistettävyydelle haasteita. Maiden toimintakulttuurit saattavat erota toisistaan ja myös kohdeorganisaatioiden erilaisuus näytti vaikuttavan tuloksiin. Vaikka eriävyydet kirjallisuuskatsauksen tutkimusten tuloksissa on esitetty analyysin avulla ja niistä on tehty synteisiä, tuloksia ei voi pitää täydellisen yleistettävänä.

Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset vastasivat tutkimuskysymyksiin pääasiallisesti riittävällä tarkkuudella. Kaikki kirjallisuuskatsaukseen hyväksytyt artikkelit, eivät kuitenkaan vastanneet suoraan kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen ja tämä jätti vastauksiin tulkinnanvaraa, joka vähentää tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa viisi vastasin tutkimuskysymyksiin analysoimalla tutkimustuloksia teemojen avulla ja kokoamalla vastaukset synteisiksi. Luvun kuusi johtopäätökset tiivistivät vielä keskeisimmät tutkimustulokset ja jatkotutkimusmahdollisuudet.

Lähteet

- Aaltio, I. (2008). *Johtajuus lisäarvona*. WSOY Oppimateriaalit.
- Abdullah, N., Shamsuddin, A. & Wahab, E. (2015). Does organizational culture mediate the relationship between transformational leadership and organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(1), 18-32. <https://doi.org/10.19236/IJOL.2015.01.02>
- Aarnikoivu, H. (2010). *Työelämätaidot: Menesty ja voi hyvin*. Talentum Media.
- Allen, G. W., Attoh, P. A. & Gong, T. (2017). Transformational leadership and affective organizational commitment: Mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification. *Social Responsibility Journal*, 13(3), 585-600. <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2016-0193>
- Aveyard, H. (2007). *Doing a Literature Review in Health and Social Care: A Practical Guide*. Open University Press.
- Aveyard, H. (2010). *Doing a Literature Review in Health and Social Care: A Practical Guide* (2. painos). Open University Press.
- Avolio, B. J. (1999) *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. SAGE.
- Barling, J., Christie, A. & Turner, N. (2008). Pseudo-Transformational Leadership: Towards the Development and Test of a Model. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 851-861. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9552-8>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications* (3. painos). Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t03624-000>
- Bass, B. & Steidlmeier, P. (2004). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. Teoksessa J. B. Ciulla & J. M. Burns (toim.) *Ethics, the heart of leadership* (2. painos). Praeger.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2. painos). Lawrence Erlbaum Associates.

- Bass, B. M., Bass, R. & Stogdill, R. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and applications* (4. painos). Free Press.
- Baek, H., Byers, E. H., & Vito, G. F. (2018). Transformational leadership and organizational commitment in Korean police station: Test of second-order MLQ-6 S and OCQ. *International Journal of Police Science & Management*, 20(2), 155–170. <https://doi.org/10.1177/1461355718774582>
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1997). Writing Narrative Literature Reviews. *Re-view of General Psychology*, 1(3), 311–320. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.3.311>
- Becker, T., Billings, R., Eveleth, D. & Gilbert, N. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464. <https://doi.org/10.2307/256788>
- Bearfield, D. A. & Eller, W. S. (2008). Writing a Literature Review: The Art of Scientific Literature. Teoksessa K. Yang & G. J. Miller (toim.) *Handbook of Research Methods in Public Administration* (s. 61–72). CRC Press.
- Bennis, W., Nanus, B. & Rajala, P. (1986). *Johtajat ja johtajuus*. Weilin + Göös.
- Burns, J. M. G. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Brandt, T. (2011). *Persoonallisuudet työyhteisössä: Yhteisölliset johtajat ja esimies-alais-suhteet* (2. p.). Leadec-kustannus.
- C.H. Chan, S. & Mak, W. (2014). Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 674-690. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-09-0076>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. Jossey-Bass.
- Cote, R. (2017). Vision of Effective Leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 14(4), 52-63. <https://doi.org/10.33423/jlae.v14i4.1486>
- Dvir, T., Kass, N. & Shamir, B. (2004). The emotional bond: Vision and organizational commitment among high-tech employees. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 126–143. <https://doi.org/10.1108/0953481041053057>
- Feizi, M., Ebrahimi, E. & Beheshti, N. (2014). INVESTIGATING THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL

- COMMITMENT OF THE HIGH SCHOOL TEACHERS IN GERMANY. *International Journal of Organizational Leadership*, 3(1), 17-30.
<https://doi.org/10.33844/ijol.2014.60264>
- Fink, A. (2005). *Conducting research literature reviews: From the Internet to paper* (2. painos). Sage Publications.
- Gillet, N. & Vandenberghe, C. (2014). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21192>
- Green, B. N., Johnson, C. D. & Adams, A. (2006). Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: Secrets of the trade. *Journal of chiropractic medicine*, 5(3), 101. [https://doi.org/10.1016/S0899-3467\(07\)60142-6](https://doi.org/10.1016/S0899-3467(07)60142-6)
- Henderson, A. (1999). Synthesizing Research. A Guide for Literature Reviews. *Publishing Research Quarterly*, 15(1), 90. Noudettu 5.8.2021 osoitteesta <https://www-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/synthesizing-research-guide-literature-reviews/docview/89070048/se-2?accountid=14797>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Tammi.
- Iverson, R. & Buttigieg, D. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the 'right kind' of commitment be managed? *The Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00138>
- Jain, P., & Duggal, T. (2016). Transformational leadership and organizational commitment: Testing the moderating role of emotional intelligence in indian IT sector. *BVIMSR's Journal of Management Research*, 8(2), 164-172. Noudettu 16.8.2021 osoitteesta <https://www-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/transformational-leadership-organizational/docview/1912541132/se-2?accountid=14797>
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus.
- Joo, B., Yoon, H. J. & Jeung, C. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization*

Development Journal, 33(6), 564-582.
<https://doi.org/10.1108/01437731211253028>

- Kallio, T. J. (2006). Laadullinen review -tutkimus metodina ja yhteiskuntatieteellisenä lähestymistapana. *Hallinnon tutkimus*, 25(2), 5. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1343263>
- Keshtiban, A. (2013). The Challenges and Benefits of the Multi-factor Leadership Questionnaire (MLQ), in Terms of Gender and the Level of Analysis: A Critical Review of Current Research. *European Conference on Management, Leadership & Governance*, 58-65.
- Keskes, I., Sallan, J.M., Simo, P. and Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*, Vol. 37 No. 3, pp. 271-284. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0132>
- Keskinen, S. (2005). *Alaistaito: Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Kunnallisan kehittämissäätiö.
- Ketchand, A. & Strawser, J. (1998). The existence of multiple measures of organizational commitment and experience-related differences in a public accounting setting. *Behavioral Research in Accounting*, 10, 109-137. Noudettu 10.8.2021 osoitteesta <https://www-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/existence-multiple-measures-organizational/docview/203297453/se-2?accountid=14797>
- Khasawneh, S., Omari, A. & Abu-Tineh, A. M. (2012). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case for Vocational Teachers in Jordan. *Educational management, administration & leadership*, 40(4), 494. <https://doi.org/10.1177/1741143212438217>
- Kirimi, D., Barine, M., Barine, K. A. & Minja, D. (2010). *Transformational Corporate Leadership*. Integrity Publishers Inc.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. Jossey-Bass.
- Lämsä, A., Hautala, T., Päivike, T. & Hautala, T. (2004). *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Edita.

- McNabb, D. E. (2008). *Research methods in public administration and nonprofit management: Quantitative and qualitative approaches* (2. painos). M.E. Sharpe.
- Mesu, J., Sanders, K. and Riemsdijk, M.v. (2015). Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises: The moderating effects of directive and participative leadership, *Personnel Review*, Vol. 44 No. 6, pp. 970-990. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0020>
- Metsämuuronen, J. (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. International Methelp.
- Metsämuuronen, J. (2005). Näyttöön perustuva päätöksenteko ja systemoitu kirjallisuuskatsaus. *Psykologia : tiedepoliittinen aikakauslehti*, 40(5), 578-581.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications, Inc.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mowday, R. T. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nissinen, V., Lehtonen, T. & Suni, P. (2004). *Syväjohtaminen*. Talentum.
- Parry, K. & Proctor-Thomson, S. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 75-96. <https://doi.org/10.1023/A:1013077109223>
- Petticrew, M. & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Blackwell.

- Pillai, R. & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144-159. <https://doi.org/10.1108/09534810410530584>
- Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2015). An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. *Vision*, 19(3), 227–235. <https://doi.org/10.1177/0972262915597089>
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*. *Academy of Management*, 10(3), 465. <https://doi.org/10.2307/258128>
- Rousseau, D. M. S., Rousseau, D. M., Schalk, M. R. & Schalk, R. (2000). *Psychological Contracts in Employment: Cross-National Perspectives*. SAGE Publications, Inc.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. (2013). *Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin* (1. painos.). Talentum.
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3>
- Schlechter, A. F. & Strauss, J. J. (2008). Leader emotional intelligence, transformational leadership, trust and team commitment: Testing a model within a team context. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 42-53. <https://doi.org/10.4102/sajip.v34i1.418>
- Seeck, H. (2012). *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin* (3. uudistettu painos). Gaudeamus.
- Valtiolla.fi. (2020). *Kohti valmentavaa toimintakulttuuria*. Noudettu 25.8.2021 osoitteesta <https://www.valtiolla.fi/hanke/kohti-valmentavaa-toimintakulttuuria/>
- Viitala, R., Jylhä, E., Palletvuori, S. & Rinne, M. (2006). *Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Edita.

- Weber, M., Parsons, T. & Henderson, A. M. (1964). *The theory of social and economic organization*. The Free Press.
- Yin, R. K. (1983). *Case study research: Design and methods*. SAGE.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8. painos). Pearson.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7. painos). Pearson.
- Zangaro, G. A. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, 36(2), 14-22. doi:<http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6198.2001.tb01179.x>