

Piia Kurki

TRANSFORMATIONAALISEN JOHTAJUUDEN VAIKUTUS TYÖNTEKIJÖIDEN SUORITUKSEEN

Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Lokakuu 2019

TIIVISTELMÄ

Piia Kurki: Transformationaalisen johtajuuden vaikutus työntekijöiden suoritukseen
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Terveystieteiden tutkinto-ohjelma
Ohjaaja: Meeri Koivula, TtT, yliopistonlehtori
Lokakuu 2019

Johtajuudella on suuri merkitys työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Nykyisin puhutaan paljon myös johtajuuden vaikutuksista työntekijöiden työsuoritukseen ja sitä kautta koko organisaation menestykseen. Transformationaalinen johtajuus on useissa tutkimuksissa todettu hyväksi johtajuusmalliksi, ja sen suosio on lisääntynyt viime vuosina. Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kuvata transformationaalisten johtajuustaitojen vaikutuksia työntekijöiden suoritukseen.

Systemaattinen tiedonhaku tehtiin Emerald- ja Business Source Ultimate -tietokannoista. Hakutuloksia täydennettiin manuaalisella haulla. Hakusanoina käytettiin effect*, influenc* sekä impact*, asiasanahakuina ”transformational lead*”, ”employee performance*” sekä ”job performance*” ja hakustrategiassa näiden yhdistelmiä.

Sisäänottokriteerien mukaisesti kirjallisuuskatsauksen aineistoksi valittiin transformationaalisen johtajuuden vaikutuksia työntekijöiden suoritukseen käsittelevät vertaisarvioidut artikkelit, jotka oli julkaistu vuosina 2009-2019. Aineiston tuli olla suomen- tai englanninkielistä ja valittujen tutkimusten tuli vastata tutkimuskysymykseen ja tutkia ilmiötä yksilön suorituksen näkökulmasta. Kirjallisuuskatsaukseen valittiin 21 englanninkielistä tutkimusartikkelia, joista 20 oli kvantitatiivisia ja yksi oli kokeellinen kenttätutkimus. Tutkimukset oli tehty eri puolilla maailmaa, mukana oli eurooppalaisia, aasialaisia, afrikkalaisia, pohjoisamerikkalaisia sekä eteläamerikkalaisia artikkeleita. Aineisto analysoitiin yksityiskohtaisella induktiivisella sisällönanalyysillä.

Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen mukaan transformationaalinen johtajuus vaikuttaa merkittävästi positiivisesti työntekijöiden suoritukseen. Mikäli transformationaalisen johtajuuden elementit ovat käytössä, suoritus paranee, ja mikäli niiden käyttö vähenee, myös suoritus heikkenee. Tulosten mukaan transformationaalinen johtajuus lisäsi työntekijöiden avuliasta käytöstä, sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja motivaatiota, sekä vähensi työntekijöiden poikkeavaa ja haitallista käytöstä. Katsauksen perusteella transformationaalisen johtajuuden vaikutukset riippuvat myös työntekijän johtajuuden tarpeesta ja siitä, millaisia työtehtäviä hän milloinkin suorittaa. Tulosten mukaan organisaation ilmapiiri ja yhteisöllisyys sekä työntekijöiden innovatiivinen käytös, organisaatioon sitoutuminen, itseohjautuvuus ja esimieheen samaistuminen vahvistavat transformationaalisen johtajuuden vaikutuksia. Myös muun muassa alaisen ja esimiehen välisellä läheisellä suhteella oli transformationaalista johtajuutta vahvistava vaikutus.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella transformationaalinen johtajuus on monella tapaa hyvä ja tehokas johtamismalli. Kirjallisuuskatsauksen tuloksia voidaan hyödyntää johtamisen ja esimiesvalmiuksen kehittämisessä sekä esimiesten koulutuksessa. Lisäksi se antaa viitteitä siihen, että henkilöstöjohtamiseen panostaminen parantaa työntekijöiden suorituksen kautta myös organisaatioiden suoritusta.

Avainsanat: transformationaalinen johtajuus, työntekijöiden suoritus, työsuoritus.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	4
2	KIRJALLISUUSKATSAUKSEN KESKEISET KÄSITTEET.....	6
	2.1 Transformationaalinen johtajuus.....	6
	2.2 Työntekijän suoritus.....	8
3	KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	11
4	KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	12
	4.1 Kirjallisuushaku.....	12
	4.2 Aineiston kuvaus.....	14
	4.3 Aineiston analyysi.....	15
5	TULOKSET.....	17
	5.1 Suorat vaikutukset työntekijään.....	17
	5.2 Muiden tekijöiden vaikutukset.....	18
6	POHDINTA.....	20
	6.1 Kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden pohdinta.....	20
	6.2 Kirjallisuuskatsauksen eettisyys.....	21
	6.3 Tulosten tarkastelua.....	22
	6.4 Johtopäätökset.....	23
	6.5 Jatkotutkimusaiheet.....	23
	LÄHTEET.....	25
	LIITTEET.....	29
	Liite 1. Esimerkki Business Source Ultimate -hausta.....	29
	Liite 2. Esimerkki aineistoanalyysin etenemisestä.....	30
	Liite 3. Yhteenveto katsaukseen valituista tutkimuksista.....	31

1 JOHDANTO

Johtajuutta ja johtajuusmalleja on tutkittu ja kehitetty jo pitkään. Viime vuosina, erityisesti kansainvälisen talouskriisin jälkeen, työn tuottavuus on noussut tarkastelun kohteeksi sekä akateemisessa tutkimuksessa että esimerkiksi politiikassa. Esimerkiksi Bloomin & Van Reenemin tutkimus johtamiskäytäntöjen yhteydestä organisaatioiden tuottavuuteen on herättänyt paljon huomiota. (Aura ym. 2019, 7.)

Johtamiskäytäntöjen yhteys työn suoritukseen on ollut muutenkin paljon esillä muun muassa liikkeenjohdollisessa tutkimuksessa (Aura ym. 2019, 7). Suomessa esimerkiksi Sinikka Vanhala ja Kaija Tuomi (2006) ovat tutkineet HR-käytäntöjen yhteyttä yrityksen tulokseen sekä työntekijöiden hyvinvointiin, ja Kesti ja Syväjärvi (2015) ovat kuvanneet, miten henkilöstön kokema työelämän laatu liittyy organisaation taloudelliseen suoritukseen, ja Ahola ym. (2018) ovat tarkastelleet työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyttä. Auran ym. (2019) tutkimuksen perusteella johtamiskäytänteiden ja taloudellisten tunnuslukujen välillä on lukuisia yhteyksiä. Lisäksi esimerkiksi Thanh Ha-Vikström (2018) on tutkinut tapoja mitata johtamiskäyttämistä. Hoitotyön maailmassa transformationaaliin johtajuuteen liittyen on tehty viime vuosina useita tutkimuksia (mm. Suratno ym. 2018, Ferreira ym. 2018) ja useampia suomalaisia pro gradu -tutkielmia (mm. Ojala 2016, Mertanen 2017).

Tässä kirjallisuuskatsauksessa keskitytään nimenomaan henkilöstön tuottavuuteen. Henkilöstötuottavuus koostuu työkyvystä, motivaatiosta ja osaamisesta, ja siihen vaikuttavat organisaatiotason ilmiöt kuten johtajuus, ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri (Aura ym. 2019, 12). Tässä kirjallisuuskatsauksessa henkilöstön tuottavuudesta käytetään nimeä työsuoritus. Työsuoritus sisältää sekä tehokkuuden (efficiency) että vaikuttavuuden (effectiveness), eli asiat pitää tehdä oikein ja pitää tehdä oikeita asioita. On mahdollista, että työntekijä työskentelee kovasti, mutta ei siltikään tee osaansa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijä voi siis olla tuottelias ilman vaikuttavaa suoritusta. (Leonard & Pakdil 2016, 21.)

Kirjallisuuskatsauksessa työsuoritusta tarkastellaan yksilön näkökulmasta tutkien johtajuuden vaikutusta siihen. Suurin osa työntekijöistä haluaa suoriutua hyvin työssään, mutta heitä tarvitsee kannustaa ja voimaannuttaa suorituksen parantamiseksi (Dorio & Shelly 2011). Johtajuusmalli on siis tärkeä elementti työntekijän työsuoritusta

johdettaessa, ja koska transformationaalisen johtajuuden vaikutuksia on tutkittu viime vuosina runsaasti (mm. Iqbal ym. 2019, Yuan-Duen & Chen-Tsung 2019, Basu & Mukherjee 2019, Abelha ym. 2018) ja sen on todettu vaikuttavan organisaatioiden tehokkuuteen (Glód 2018), se valikoitui tämän kirjallisuuskatsauksen viitekehyyksi.

On olemassa runsaasti evidenssiä siitä, että transformaalinen johtajuus on jollain tapaa tehokas tai hyvä johtamismenetelmä (mm. Glód 2018; Abelha ym. 2018). Tutkimustulosten mukaan transformationaalinen johtajuustapa johtaa sitoutuneempiin, uskollisempiin ja tyytyväisempiin alaisiin ja on yhteydessä myös työntekijöiden suoritukseen. (Bass & Riggio, 9–10.) Transformationaaliset johtajat innostavat ja motivoivat alaisiaan saavuttamaan tuloksia (Bass & Riggio 2006, 3)

Suomalaisessa kirjallisuudessa ja tutkimuksessa ei ole vakiintunut tiettyä käännoä transformationaaliselle johtajuudelle. Eri yhteyksissä siitä saatetaan eri mallin elementtejä painottaen käyttää termejä muutoskeskeinen johtaminen, muuntava johtaminen, muutosjohtaminen, valmentava johtaminen, yhteisöllinen johtaminen tai uudistava johtaminen. Joskus termiin yhdistetään myös karismaattinen johtaminen.

Tämä terveystieteiden kandidaatin tutkielma toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena, jonka tarkoituksena on analysoida aiempaa tutkimustietoa annetusta aiheesta, kuvata tutkittavaa ilmiötä ja muodostaa siitä synteesi. Kirjallisuuskatsausta tehdessään kirjoittajan tulisi esitellä kattava, kriittinen ja täsmällinen sen hetkinen tieto aiheesta ja verrata tehtyjä tutkimuksia ja niiden tarjoamaa tietoa keskenään. (Efron & Ravid 2019, 2.)

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kuvata transformationaalisen johtajuuden vaikutuksia työntekijöiden suoritukseen.

2 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN KESKEISET KÄSITTEET

2.1 Transformationaalinen johtajuus

Transformationalisen johtajuuden käsitteen kehitti James MacGregor Burns jo vuonna 1978. Transformationaaliset johtajat stimuloivat ja innostavat alaisiaan saavuttamaan tuloksia ja samaan aikaan kehittävät ja kasvattavat omaa johtajuuskapasiteettiään. Transformationaaliset johtajat auttavat alaisia kehittymään vastaamalla yksilöllisiin tarpeisiin voimaannuttamalla ja asettamalla yksilöllisiä tavoitteita ja päämääriä. (Bass & Riggio 2006, 3.) He myös osoittavat olevansa ylpeitä alaisistaan, kunnioittavansa heitä sekä luottavansa heihin (Gregory 2019, 30; Jyoti & Bhau 2015). Transformationaalisella johtajuudella voidaan parantaa yrityksen projektien onnistumista (Iqbal ym. 2019) ja vaikuttaa positiivisesti yksiköiden tehokkuuteen (Glód 2018).

Transformationaaliset johtajat motivoivat alaisia tekemään enemmän, kuin mitä alaiset alun perin itse ajattelivat, ja yleensä enemmän, kuin mitä he itse pitivät mahdollisena. Johtajana he asettavat haastavia odotuksia ja yleensä saavuttavat korkeampia tuloksia. Heillä on myös usein sitoutuneempia ja tyytyväisempiä alaisia, koska he kiinnittävät enemmän huomiota alaisten yksilöllisiin tarpeisiin ja henkilökohtaiseen kehitykseen. (Bass & Riggio 2006, 4.)

Transformationaaliset johtajat inspiroivat alaisiaan sitoutumaan yhteiseen visioon sekä tavoitteisiin (Bass & Riggio 2006, 4; Scott 2019, 30; Carter ym. 2013). He haastavat alaisiaan olemaan innovatiivisia ongelmanratkaisijoita ja kehittävät alaisten johtajuuskapasiteettia coachingin, mentoroinnin sekä haasteiden ja tuen avulla (Bass & Riggio 2006, 4).

Transformationaliseen johtajuuteen ei ole kyse vaihtokaupoista tai sopimuksista alaisten kanssa, vaan johtajan käytöksestä. Johtaja omaksuu johtamistyyliinsä elementtejä jostain tai useammasta transformationalisen johtajuusmallin neljästä elementistä. Mallin osia voidaan mitata mittarilla ”Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ). (Bass & Riggio 2006, 5.)

Transformationaalisen johtajuusmallin elementit ovat Bassin ja Riggion (2006, 6–7) mukaan:

Karisma / Idealisoiva vaikuttaminen (*Idealized Influence*): Transformationaaliset johtajat toimivat roolimalleina alaisilleen. He ovat ihailtuja, kunnioitettuja ja luotettuja. Alaiset haluavat samaistua johtajaansa, jolla on heidän mielestään paljon kykyjä, periksiantamattomuutta ja päättäväisyyttä. Johtajat, joilla on paljon karismaa, ottavat riskejä, mutta ovat kuitenkin johdonmukaisia, eivätkä umpimähkäisiä. Heidän päätöksiinsä luotetaan ja niitä pidetään eettisesti ja moraalisesti hyväksyttävänä.

Inspiroiva motivointi (*Inspirational Motivation*): Mallin mukaisesti johtaja käyttäytyy tavalla, joka motivoi ja inspiroi ihmisiä ympärillään tarjoamalla tarkoituksen ja haasteita heidän työhönsä. Tiimihenkä nostetaan innostamalla ja optimismilla. Johtajat motivoivat alaiset mukaan visioimalla houkuttelevia tulevaisuuskuvia, ja luomalla hyvin kommunikoidut tavoitteet, jotka alaiset haluavat saavuttaa.

Älyllinen stimulointi (*Intellectual Stimulation*): Transformationaaliset johtajat stimuloivat alaistensa pyrkimyksiä olla innovatiivisia ja luovia kyseenalaistamalla olettamuksia, muotoilemalla uudelleen ongelmia ja lähestymällä vanhoja tilanteita uusin tavoin. Luovuuteen kannustetaan. Yksilön virheitä ei julkisesti arvostella. Uusia ideoita ja luovia ongelmanratkaisuja pyydetään alaisilta, jotka otetaan mukaan ongelmanratkaisuprosesseihin. Alaisia kannustetaan uusien lähestymistapojen käyttämiseen ja heidän ideoitaan ei kritisoida siksi, että ne poikkeavat esimiehen ideoista.

Yksilöllinen kohtaaminen (*Individualized Consideration*): Transformationaaliset johtajat kiinnittävät erityistä huomiota alaistensa yksilöllisiin tarpeisiin liittyen saavutuksiin ja kasvamiseen, ja he toimivat alaistensa valmentajana tai mentorina. Tämä kehittää yksilöiden potentiaalia. Yksilöllistä harkintaa käytetään, kun uusia oppimismahdollisuuksia kehitetään, ja samalla ilmapiiri on kannustava. Yksilölliset eroavaisuudet tarpeissa ja haasteissa tunnustetaan. Johtajan käytös viestii siitä, että yksilöllisyys huomioidaan (esimerkiksi jotkut työntekijät saavat enemmän kannustusta, toiset enemmän autonomiaa, jotkut tiukemmat normit ja jotkut enemmän struktuuria). Työpaikalla kannustetaan molemminpuoliseen kommunikointiin ja johtaja on läsnä alaistensa työpisteissä. Kohtaamiset alaisen kanssa ovat personalisoituja (esim. johtaja muistaa aiemmat keskustelut, on tietoinen yksilöllisistä huolista ja näkee työntekijän kokonaisuutena ja persoonana, eikä pelkkänä työntekijänä). Yksilöllisesti huomioiva johtaja kuuntelee ja delegoi tehtäviä siten, että ne kehittävät työntekijöitä. Suoritusta tarkkaillaan, jotta nähdään, tarvitseeko alainen

uutta suuntaa tai tukea tehtävien suorittamiseksi, mutta alaiset eivät koe, että heitä tarkkaillaan.

O'Connor ja Mortimer (2013) ovat kirjallisuuskatsauksen perusteella identifioineet kuusi erityispiirrettä transformationaaliselle johtajuudelle:

- Tehokas transaktionaalisten peruselementtien käyttö: (suunnittele, ohjaa, organisoi, kontrolloi).
- Yhteisen luottamuksen ja tuen edistäminen, yksilöiden rohkaiseminen tekemään uhrauksia, jotka tukevat organisaatiota.
- Yhteisten ideoiden, asioiden, arvojen, tavoitteiden ja sitoutuneisuuden kehittäminen.
- Sosiaalisen samaistumisen, jäsenten kollektiivisuuden ja uskollisuuden parantaminen.
- Johtajuuden käyttö, erityisesti karisman voiman käyttäminen.
- Fokus on sekä sisäisissä että ulkoisissa asioissa.

Transformationaalinen johtaja jalkauttaa organisaation vision ja työskentelee läheisesti alaiensa kanssa tehdäkseen siitä totta (Carter ym. 2013). Hän saa alaiset samaistumaan itseensä ja parantaa organisaation avuliaan käytöksen määrää (Cavazotte ym. 2013). Käytöksellään hän edistää työntekijöiden tietoisuutta kohti parannuksia ja rakentaa organisaatioon uskollisuutta (Indrayanto ym. 2014). Johtaja osoittaa huolta alaisiaan kohtaan ja saa heidät ratkaisemaan ongelmiaan itsenäisesti, hän asettaa selkeitä tavoitteita, selkiyttää vastuita ja arvostaa alaiensa tekemää työtä. Hän rakentaa alaisiinsa hyvän suhteen kohtelemalla heitä ystävällisesti ja reilusti. (Jyoti & Bhau 2015.)

Erilaisilla transformationaalisen johtajuuden elementeillä johtaja kehittää alaisilleen samaistumisen organisaatiota kohtaan ja saa heidän kanssaan aikaan vuorovaikutuksellisen suhteen. Työntekijöille tulee mielikuva, että organisaatio tukee ja arvostaa heitä. (Ribeiro ym. 2018). Transformationaalinen johtajuus parantaa työntekijöiden työmotivaatiota (Yuan-Duen & Chen-Tsung 2019), työtyytyväisyyttä (Basu & Mukherjee 2019; Abelha ym. 2018) ja sitoutuneisuutta (Ling-Hui & Tzu-Jiun 2018).

2.2 Työntekijän suoritus

Työntekijän suorituksen ja sen arvioinnin merkitys kasvaa erityisesti nykyaikana, kun työmenestys on tärkeä peruste henkilöstön osaamisen kehittämiseksi ja myös

työntekijöiden palkitsemiselle (Kauhanen 2012, 101). Työntekijän työsuoritus nostaa tuottavuutta, eli mikäli työntekijä suorittaa työnsä hyvin, hän luo arvoa ja tuottavuutta koko työryhmään, osastoon ja organisaatioon. Työsuoritus sisältää sekä tehokkuuden (efficiency) että vaikuttavuuden (effectiveness). (Leonard & Pakdil 2016, 21.)

Työntekijöiden suoriutumisessa on monta ulottuvuutta. Bhattacharyyan (2007, teoksessa Okwudili & Edeh 2017, 12) mukaan ulottuvuuksia ovat:

- Tuotto- tai tulosulottuvuus (*output or result dimension*): panosten vaikutukset tai valmiit tai lähes valmiit tuotteet tai palvelut. Esimerkkejä tästä ovat palkkakustannukset, asiakasluvut, taloudelliset tai tuotannolliset tavoitteet sekä tavoiteajassa suoritettut tehtävät.
- Panosulottuvuus (*input dimension*): aktiviteetit tai tehtävät, jotka työntekijän tulee saavuttaa.
- Aikaulottuvuus (*time dimension*): suoritus tehtävää, päivää, kuukautta, vuotta tai muuta aikamäärettä kohden.
- Keskittämislulottuvuus (*focus dimension*): suoritus voidaan varmistaa keskittymällä tiettyyn asiaan tai päämäärään.

Leonardin ja Pakdilin (2016, 22-23) mukaan tyydyttävä työsuoritus sisältää sekä tehtäväsuorituksen (task performance) että kontekstuaalisen käyttäytymisen (contextual behaviors). Kontekstuaalinen suorituksen avulla työ soljuu hyvin ja se sisältää kaksi elementtiä: ihmistenvälisen työn helpottamisen (interpersonal facilitation) eli kyvyn työskennellä hyvin ja auttaa muita, sekä työlle omistautumisen (job dedication). Tehtävistä suoriutuminen sisältää kolme elementtiä: selittävän tiedon (declarative knowledge), menettelytapatiedon (procedural knowledge) ja motivaation. Selittävä tieto opitaan koulutuksen tai kokemuksen kautta, ja sen avulla työntekijä ymmärtää tehtävän piirteet. Menettelytapatieto sisältää kognitiiviset, motoriset, ihmisten väliset sekä aistinvaraiset taidot. Mikäli yksi näistä on puutteellinen, työsuoritus heikkenee. Esimerkiksi, jos työntekijällä on tietotaitoa tehdä työ, mutta ei motivaatiota tehdä sitä, suoritus on heikko. Toisaalta, mikäli työntekijä tekee paljon, mutta hänellä ei ole tietotaitoa tehdä työtä, suoritus on jälleen heikko. (Leonard & Pakdil 2016, 22–23.)

Christopherin ja Bulahin (2006) mukaan työntekijän suoritus (job performance) mittaa sitä, kuinka työntekijä saavuttaa tulokset, tavoitteet ja odotukset, joita organisaatiossa hänelle asetetaan. Työntekijöiden suoriutuminen määrittää kaikkien yritysten ja organisaatioiden suunnan. (Christopher & Bulah 2006, teoksessa Okwudili ja Edeh 2017, 12.)

Motivaation suunta on kriittinen. Tämän takia esimiesten tehtävänä on varmistaa, että suoritteet – sekä konteksutaaliset että tehtäväsuoritteet – suunnataan tavoitteita kohti. Ilman oikeaa suuntaa tavoitteita ei saavuteta. Motivaatio täytyy siis suunnata kohti tavoitetta, ei vain laajentaa. Tämän takia tehokas ja vaikuttava suorituksen johtamistyö on tärkeää. Kun työntekijällä on motivaatiota tehdä työ, ja hänellä on tarvittavat taidot sen tekemiseen, hän yleensä suorittaa tehtävänsä hyvin. (Leonard & Pakdil 2016, 23, 28.)

Suurin osa työntekijöistä haluaa suoriutua hyvin työssään, mutta heitä tarvitsee kannustaa ja voimaannuttaa siihen sekä tunnistaa onnistumiset ja palkita niistä. Usein työntekijät eivät ole tietoisia siitä, että he eivät esimiehen mielestä suoriudu työstään niin hyvin, kuin mitä heiltä odotetaan. Ilman selkeästi esiin tuotuja odotuksia ja palautetta työsuorituksesta, suurin osa työntekijöistä kuvittelee, että heidän työsuoritteensa on hyvää. (Dorio & Shelly 2011.)

Tulosjohtamisen periaatteiden mukaisesti työsuoritusta arvioidaan tietyn ajanjakson jälkeen miettimällä, kuinka henkilö on työtehtävänsä suorittanut. Suorituksesta arvioidaan yleensä, mitä henkilöltä on odotettu, mitä on saatu aikaan, miten on toimittu, ja mitä on mahdollisesti jäänyt tekemättä mistäkin syystä. Henkilöstöjohtamisen tulosta voidaan mitata mittaamalla sitoutumista, pätevyyttä, kustannustehokkuutta, sopeutumista, suoriutumista, työtyytyväisyyttä ja motivaatiota (Kauhanen 2012, 101, 220).

3 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYS

Tutkimuskysymys: Miten transformationaalinen johtajuus vaikuttaa työntekijöiden suoritukseen?

Tavoite: Kandidaatintutkielman tavoitteena on tuottaa tietoa transformationaalisesta johtajuudesta ja sen vaikutuksesta organisaation työntekijöiden suoritukseen.

Tarkoitus: Kandidaatintutkielman tarkoituksena on tehdä kirjallisuuskatsaus, jolla kuvataan esimiehen transformationaalisten johtajuustaitojen vaikutuksia työntekijöiden suoritukseen.

Keskeiset käsitteet: transformationaalinen johtajuus, työntekijän suoritus, työsuoritus

4 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTTAMINEN

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on analysoida aiempaa tutkimustietoa annetusta aiheesta, kuvata tutkittavaa ilmiötä ja muodostaa siitä synteesi. Kirjallisuuskatsausta tehdessään kirjoittajan tulisi esitellä kattava, kriittinen ja täsmällinen sen hetkinen tieto aiheesta ja verrata tehtyjä tutkimuksia ja niiden tarjoamaa tietoa keskenään. (Efron & Ravid 2019, 2.)

Kirjallisuuskatsaus keskittyy tiettyyn tutkimuskysymykseen (Aveyerd 2010, 6) ja esittelee aiheeseen liittyvät keskeiset käsitteet kirjallisuuteen vedoten. Kirjallisuuskatsauksen tulokset esitellään ja vedetään yhteen selkeästi. Kirjallisuuskatsaukseen mukaan otettujen tutkimusten tulee olla tieteellisiä tutkimuksia ja mielellään vertaisarvioituja. (Bettany-Saltikov 2012, 5–6, 9–11.)

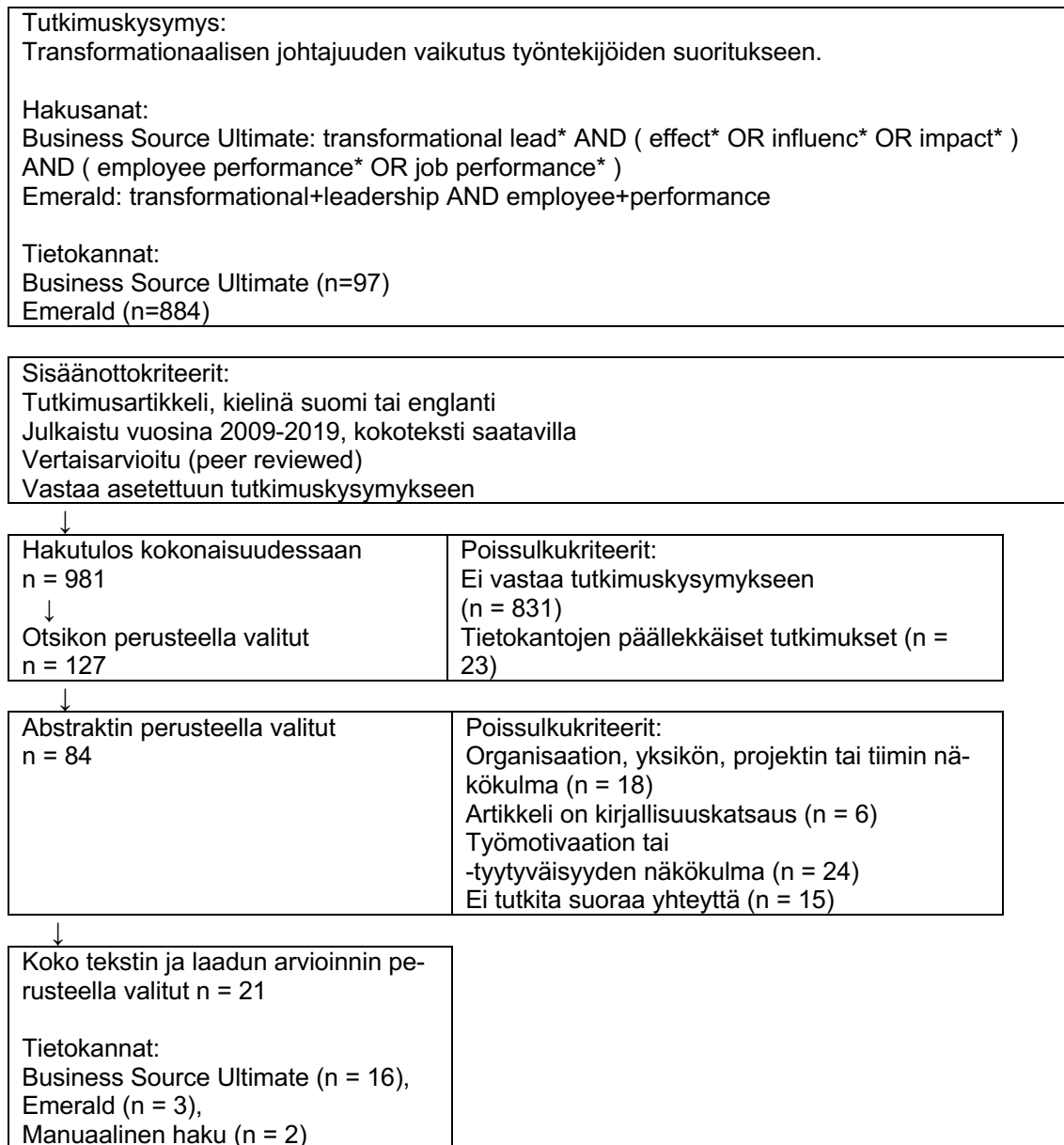
Tämä kandidaatintutkielma toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tehdään kriittisesti ja sitä tehdessä pyritään välttämään tulkintaharhoja. Katsauksen kaikki vaiheet kirjataan ylös selkeästi. Mukaan otetaan kaikki tutkimuskysymykseen vastaavat tutkimukset. (Bettany-Saltikov 2012, 6, 84.)

Kirjallisuuskatsauksilla on useita tarkoituksia: ne voivat tutkia vanhoja teorioita tai ehdottaa uusia, sekä myös tarjota suosituksia kyseiseen aiheeseen liittyen ja esimerkiksi tarjota tutkijoille tulevaisuuden tutkimusaiheita (Petticrew 2006, 13). Kirjallisuuskatsaukset ovat tärkeitä, sillä niiden avulla voidaan helposti lukea aiheeseen liittyvää tutkimustietoa ilman, että tarvitsee itse perehtyä kaikkiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. Lisäksi useiden tutkimusten analysointi voi johtaa uusiin löytöihin, johtopäätöksiin ja kehitysehdotuksiin (Aveyerd 2010, 6, 9). Kirjallisuuskatsauksia luetaan laajasti ammattilaisten toimesta, kun halutaan seurata tieteenalalla tehtyjä tutkimuksia. (Bettany-Saltikov 2012, 5–6.)

4.1 Kirjallisuushaku

Kirjallisuuskatsauksessa haku toteutetaan kattavasti ja systemaattisesti (Bettany-Saltikov 2012, 9; Petticrew 2006, 81) Tässä katsauksessa aineiston haku aloitettiin määrittelemällä hakusanat. Hakusanat muodostettiin siten, että niillä vastattaisiin mahdollisimman hyvin tutkimuskysymykseen (Bettany-Saltikov 2012, 66). Tiedonhaku tehtiin täysin englanniksi. Tiedonhaussa käytettiin Business Source Ultimate ja Emerald -tietokantoja.

Tiedonhaussa hyödynnettiin myös Tampereen yliopiston terveystieteiden laitoksen kirjaston informaattikkojen tarjoamia palveluja, jotta tiedonhausta saatiin selkeää ja kattavaa. Hakuprosessi on esitelty kuviossa 1.



Kuvio 1: kirjallisuushaun prosessi

Kirjallisuuskatsausta tehdessä tutkimusten valintaprosessin tulee olla selkeästi kuvattu (Bettany-Saltikov 2012, 9). Tässä katsauksessa tiedonhaku suoritettiin käyttämällä seuraavia hakusanoja ja niiden yhdistelmiä: "transformational lead*", effect*, influenc*, impact*, "employee performance*", "job performance*". Aihe rajautui koehakujen avulla täsmällisemmäksi. Tutkimusten valinta- ja sisäänottokriteerit kuvattiin tarkasti ja täsmällisesti. Sisäänottokriteerien mukaisesti kirjallisuuskatsaukseen valittiin aineistoksi ne

vuosina 2009-2019 julkaistut tutkimusartikkelit, jotka käsittelivät transformationaalisen johtajuuden vaikutuksia työntekijöiden työsuoritukseen. Tutkimusten tuli olla suomen tai englanninkielisiä, ja niiden tuli olla vertaisarvioituja.

Sisäänottokriteerien jälkeen haun tuloksina saatiin 981 lähdetä (Business Swource Ultimate n = 97, Emerald n = 884). Tietokantahakujen lisäksi aineistoa läpikäydessä tehtiin manuaalista hakua. Manuaalisella haulla löytyi kaksi artikkelia, jolloin lähteiden kokonaisuus oli 983.

Hakutuloksesta poissuljettiin otsikon perusteella tietokantojen päällekkäiset tutkimukset (n = 23) ja ne tutkimukset, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymykseen (n = 831). Otsikon perusteella karsittiin siis pois 854 lähdetä. Hakua jatkettiin perehtymällä jäljellä olevien lähteiden tiivistelmään ja koko tekstiin. Tiivistelmän ja koko tekstin perusteella hakutuloksesta rajattiin pois kirjallisuuskatsaukset (n = 6). Rajaavaksi kriteeriksi asetettiin se, että tutkimuksessa tutkitaan selkeästi transformationaalisen johtajuuden vaikutusta työsuoritukseen, eli se on määritelty tarkasti esimerkiksi tutkimuksen hypoteeseissa. Ne lähteet, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymykseen, rajattiin pois: mikäli ei tutkittu suoraa yhteyttä (n = 15) tai näkökulma oli työtyytyväisyydessä tai motivaatiossa (n = 24). Lisäksi rajattiin pois ne tutkimukset, joissa näkökulma oli tiimin, yksikön, projektin tai koko organisaation, ei yksilön (n = 18).

Lopulta koko tekstin ja laadunarvioinnin perusteella kirjallisuuskatsauksen aineistoksi valikoitui 21 soveltuvaa artikkelia kahdesta eri tietokannasta, Business Source Ultimatesta (n = 16) ja Emeraldista (n = 3), sekä manuaalisen haun tuloksena (n = 2). Katsaukseen valitut lähteet olivat sähköisessä muodossa, kokoteksti saatavilla.

4.2 Aineiston kuvaus

Kirjallisuuskatsaukseen valituista artikkeleista muodostettiin yhteenvetona taulukko (Liite 3), josta ilmenee tutkimuksen tekijä(t), nimi, julkaisuvuosi, julkaisumaa, tutkimuksen tarkoitus, keskeiset tutkimusmenetelmät, keskeiset tulokset sekä laadunarvioinnista saadut pisteet. Lähteitä oli kaikkiaan 21, joista suomalaisia ei yhtään. Tutkimukset olivat Kiinasta (n = 3), Italiasta (n = 1), Hollannista (n = 1), Bangladeshista (n = 1), Yhdysvalloista (n = 1), Brasiliasta (n = 2), Indonesiasta (n = 3), Nigeriasta (n = 1), Intiasta (n = 2), Jordanista (n = 1), Turkista (n = 1), Saksasta (n = 1), Pakistanista (n = 1) ja Iranista (n =

2). Kaikki tutkimukset olivat englanninkielisiä. Katsaukseen valituista tutkimuksista 20 oli kvantitatiivisia tutkimuksia (1, 3–21) ja yksi kokeellinen kenttätutkimus (2).

Katsaukseen valituissa tutkimuksissa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä pääasiassa kyselyitä (n = 18). Yhdessä tutkimuksessa (18) tutkimus perustui aiemmin kerättyyn dataan ja toisessa tutkimuksessa (3) pidettiin päiväkirjaa jokaisen viikon päätteeksi viiden viikon ajan. Kokeellisessa kenttätutkimuksessa (2) suoritusta mitattiin työntekijöiden nopeutta mittaamalla, ja lisäksi tehtiin kokeen jälkeinen kysely.

Tutkimusten osallistujamäärät olivat vaihtelevia: osallistujia oli 57–778, vastausprosentit vaihtelivat 12 ja 91 prosentin välillä. Monissa tutkimuksissa lähetettiin erillinen kysely sekä alaisille että esimiehille (1, 3, 4, 6, 7, 11, 12, 21). Osassa tutkimuksissa tiedot kerättiin eri tyyppisistä organisaatioista: yhdessä tutkittiin voittoa tavoittelevia ja tavoittelemattomia organisaatioita (15) ja toisessa julkisia sekä yksityisiä organisaatioita (17).

Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten laatu tulee arvioida (Bettany-Saltikov 2012, 9). Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen luotettavuus perustui katsaukseen valittujen tutkimusten luotettavuuteen ja kriittiseen arviointiin. Lähteiden laadunarvioinnissa käytettiin Joanna Briggs Instituutin laadunarviointilomakkeita (JBI 2019a–b). Kvantitatiiviset lomakkeet arvioitiin käyttäen soveltavasti JBI:n Arviointikriteerit poikkileikkaustutkimukselle -lomaketta (JBI 2019a) ja kenttätutkimus arvioitiin JBI:n Kriittisen arvioinnin tarkistuslista satunnaistetulle kontrolloidulle tutkimukselle -lomakkeella (JBI 2019b). Kvantitatiiviset tutkimukset pisteytettiin asteikolla 0–8 ja kenttätutkimus asteikolla 0–13. Kvantitatiivisten tutkimusten piti saada vähintään 4 pistettä ja kenttätutkimuksen 8. Laadunarvioinnin pisteytykset ovat taulukossa, jossa on yhteenveto katsauksen tutkimuksista (Liite 3).

4.3 Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin induktiivisella yksityiskohtaisella sisällönanalyysillä, jonka avulla voidaan kuvata analyysin kohteena olevaa tekstiä. Induktiivisessa sisällönanalyysissä sanat ja niistä koostuvat ilmaukset luokitellaan niiden merkityksen perusteella. Tällöin on keskeistä tunnistaa ne sisällöt ja väittämät, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys ohjaavat induktiivista päättelyä: niihin haetaan vastauksia. (Kylmä & Juvakka 2012, 112–113.)

Aineiston analyysi aloitettiin lukemalla tutkimukset läpi kokonaiskuvan saamiseksi. Aineistosta etsittiin ja tunnistettiin yksityiskohtaisessa sisällönanalyysissä tutkittavia ilmiöitä kuvaavia osia, merkitysyksiköitä. Kun nämä merkitykselliset alkuperäisilmaisut oli tunnistettu, ne merkittiin taulukkoon, josta voitiin hahmottaa koko aineisto. Ilmaisut käännettiin suomeksi ja pelkistettiin eli tiivistettiin niin, että olennainen sisältö säilyi. (Kylmä & Juvakka 2012, 117).

Pelkistämisen jälkeen pelkistetyistä ilmauksista etsittiin sisällöllisesti samankaltaisia ilmauksia, jotka yhdistettiin samaan luokkaan, eli ryhmiteltiin luokkiin. Tämän jälkeen vielä muodostettiin luokista yläluokkia, eli edettiin tuloksissa yleiskuvaukseen ilmiöstä. Luokittelun jokaisessa vaiheessa pyrittiin säilyttämään alkuperäiset teorioita kuvaavat englanninkieliset ilmaisut, jotta kääntäminen suomeksi ei olisi muuttanut tutkimustuloksia. (Kylmä & Juvakka 2012, 118). Alaluokkia muodostui kuusi ja niistä muodostui kaksi yläluokkaa. Yläluokat muodostavat tulososion otsikot. Liitteessä 2 on esimerkki analyysin etenemisestä.

5 TULOKSET

Tämän kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan transformationaalinen johtajuus vaikuttaa alaisten suoritukseen sekä suoraan, että muiden tekijöiden kautta (kuvio 2). Läpi kirjallisuuskatsauksen tulokset osoittivat, että transformationaalisella johtajuudella on positiivinen vaikutus työntekijöiden suoritukseen (2, 4–11, 13–21).



Kuvio 2: Kirjallisuuskatsauksen tulokset.

5.1 Suorat vaikutukset työntekijään

Työntekijöiden suoritusarviot olivat parempia, kun esimiehet harjoittivat transformationaalista johtajuutta, verrattuna siihen, jos eivät (5). Kun transformationaalisen johtajuuden määrä lisääntyy, se nostaa todennäköisyyttä saavuttaa erinomaisia suorituksia (5). Transformationaalinen johtajuus lisää merkittävästi kaiken tyyppisen työsuorituksen tasoa (8) tai ainakin vaikuttaa positiivisesti työntekijän suoritukseen (mm. 11). Toisaalta taas, mikäli transformationaalisen johtajuuden määrä vähenee, myös työntekijöiden suoritus menee huonommaksi (20).

Transformationaalinen johtajuus vaikuttaa positiivisesti työn koettuun merkityksellisyyteen sekä koettuun vastuuseen työn tuloksista (1). Alaiset kokevat korkeaa itseohjautuvuutta (7) ja kokevat saavansa työstään onnistumisen tunteita (14).

Transformationaalisen johtajuuden elementit paransivat työntekijöiden sitoutumista (1, 3, 9, 11, 14, 15, 16) ja työntekijöiden tyytyväisyyttä työhönsä (5).

Transformationaalisen johtajuuden seurauksena työ tuntuu palkitsevalta, ja sen takia suorituskin paranee (14). Työntekijöiden suoritusta voitaisiin parantaa, kun johtajuutta ja esimiesten tunneälyn taitoja kehitettäisiin (17). Transformationaalinen johtajuus voi vaikuttaa positiivisesti myös alaisen alaisten työsuoritukseen, mutta se ei vaikuta korkeimmasta johdosta tavallisen työntekijän suoritukseen (21).

Joissakin useita johtamistylejä tutkineissa tutkimuksissa transformationaalisen johtajuuden todettiin vaikuttavan positiivisesti työsuoritukseen, mutta jotkut muut johtajuusmallit saattoivat olla samoissa tai muissa olosuhteissa tehokkaampia tai yhtä hyviä, esimerkiksi tehtäväorientoituneisuus (15), transaktionaalinen johtajuus (18) tai johtamisen vaihtoteoria (LMX) (12, 15).

Yhdessä tutkimuksessa todettiin, että kontrolliryhmään verrattuna transformationaalisella johtajuudella oli vain vähäisesti merkittävä rooli suoritukseen nähden (2) ja toisessa todettiin, että miesten ja naisten välillä ei ollut eroavaisuuksia tuloksissa (4).

5.2 Muiden tekijöiden vaikutukset

Useissa tutkimuksissa tutkittiin myös jonkun muun tekijän roolia transformationaalisen johtajuuden ja työsuorituksen välillä, ja niissä todettiin, että muut tekijät vaikuttavat välittävänä muuttujana vahvistaen transformationaalisen johtajuuden ja työsuorituksen välistä syy-seuraussuhdetta (1, 2, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16). Osa näistä tekijöistä oli myös organisaation sisällä vaikuttavia tekijöitä, osa vaikutti suoraan esimies-alainen-suhteissa.

Näiden tutkimusten hypoteeseissa oletettiin, että transformationaalinen johtajuus vaikuttaa suoritukseen jonkun tietyn tekijän kautta, tai joku toinen tekijä vahvistaa vaikutusta. Tutkimusten muut tekijät ja välittävät muuttajat olivat:

- 1: Innovatiivisuus (*Innovative Behaviour*)
- 2: Itseohjautuvuus (*Self-persuasion*) ja käyttäjälähtöisyys (*Beneficiary Contact*)
- 3: Työntekijöiden työhön sitoutuneisuus (*Work Engagement*) ja johtajuuden tarve

- 5: Julkissektorin motivaatio (*Public Service Motivation*) ja mission tunnearvo (*Mission Valence*)
- 7: Esimieheen samaistuminen (*Identification*) ja tehokkuususkomukset (*Efficacy Beliefs*)
- 9: Organisaatioon sitoutuminen (*Organizational Commitment*)
- 11: Luottamus ja sitoutuminen
- 12: Johtajuuden vaihto (*Leader Member Exchange, LMX*) ja tyytyväisyys esimieheen
- 14: Tunteellisesti sitouneisuus (*Affective Commitment*)
- 16: Käytöksen yhtenäisyys (*Behavioural Integrity*)

Työntekijöiden innovatiivisen käytöksen todettiin vahvistavan transformationaalisen johtajuuden vaikutusta työntekijän tehtäväsuoritukseen (1). Myös mission tunnearvo vahvisti johtajuuden ja työntekijöiden positiivisten arviointien välistä suhdetta, mutta julkissektorin motivaatio ei (5). Vahva organisaatioon sitoutuminen vahvisti myös johtajuuden vaikutusta suoritukseen (9, 11, 14), samoin luottamus (11). Kun transformationaaliseen johtajuuteen lisättiin elementtejä itseohjautuvuudesta ja käyttäjälähtöisyydestä, vaikutus suoritukseen parani huomattavasti (2).

Eräässä tutkimuksessa todettiin, että transformationaalinen johtajuus vahvistaa nimenomaan johtajan ja alaisen välistä suhdetta, ja tämän vahvan suhteen avulla myös työntekijöiden työsuoritus paranevat (6). Kun transformationaaliseen johtamistyyliin lisätään elementtejä johtamisen vaihtoteorian tyyppisestä johtamisesta ja kun työntekijät ovat tyytyväisiä esimieheensä, transformationaalisella johtajuudella on vielä suurempi vaikutus suoritukseen (12). Esimieheen samaistumisen todettiin täysin vahvistavan johtajuuden ja suorituksen välistä suhdetta, mutta itsetehokkuus (self efficacy) vahvisti sitä vain osittain (7).

Lisäksi todettiin, että transformationaalisen johtajuuden vaikutukset riippuvat myös ajankohdasta ja viikosta, ja se yhdistettiin nimenomaan työntekijän johtajuuden tarpeeseen ja siihen, millaisia työtehtäviä työntekijä sillä viikolla suoritti (3). Transformationaalisen johtajuuden todettiin myös vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden poikkeavaan käytökseen (deviant behaviour) (4, 19).

Katsauksen perusteella transformationaalisen johtajuuden ohella organisaation ilmapiiri vaikuttaa myös positiivisesti työntekijöiden työsuoritukseen (20), ja kun organisaatiossa on vahvaa kollektivismia eli yhteisöllisyyttä, niin johtajuuden vaikutus suoritukseen on vahvempi (21).

6 POHDINTA

6.1 Kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena ja tavoitteena on aina tuottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa kulloinkin tutkittavasta ilmiöstä. Luotettavuuden arviointi on välttämätöntä tieteellisen tiedon hyödyntämisen kannalta. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuskriteereitä ovat uskottavuus, siirrettävyys, reflektiivisyys ja vahvistettavuus (Kylmä & Juvakka 2012, 127.)

Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tulokset vastaavat tutkimuskysymykseen (Kylmä & Juvakka 2012, 128). Uskottavuutta on tässä kirjallisuuskatsauksessa pyritty varmistamaan sillä, että aineistoon on valittu lähteeksi sellaisia tutkimuksia, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen. Vahvistettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen seurattavuutta ja toistettavuutta, eli sitä, että lukija pystyy seuraamaan prosessin kulkua tutkimusraporttia lukiessaan (Kylmä & Juvakka 2012, 128). Tämän kirjallisuuskatsauksen vahvistettavuus on varmistettu sillä, että prosessin eri vaiheet on kuvattu mahdollisimman tarkasti, ja tarvittaessa systemaattinen kirjallisuuskatsaus voitaisiin toista. Tiedonhaun systemaattisuus pyrittiin varmistamaan käyttämällä hyödyksi yliopiston kirjaston informaattikkoa. Lisäksi kirjallisuuskatsauksen tekijä on tehnyt tutkimusprosessin aikana tarkkoja muistiinpanoja etenemisestä, ja se on helpottanut tutkimusprosessin kuvaamista tutkimusraporttiin.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tutkijan on myös toimittava reflektiivisesti ja arvioitava, kuinka hän vaikuttaa aineistoon ja tutkimusprosessiin ja mitkä ovat tutkimuksen lähtökohdat (Kylmä & Juvakka 2012, 129). Tämän tutkimuksen tekijä on aloitteleva ja kokematon tutkija, joka voi heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Samoin se, että tutkija on aineistoa valitessaan, arvioidessaan ja tulkitessaan toiminut yksin. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin (Kylmä & Juvakka 2012, 129). Monet kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset oli tehty tietynlaisissa organisaatioissa ja hyvin erilaisissa maissa, ja osassa arvioitiin myös organisaation tai maan kulttuurin vaikutusta tuloksiin. Kuitenkin tulokset olivat samankaltaiset kaikissa maissa, ja alkuperäisistä tutkimuksista voi perehtyä niihin olosuhteisiin, joissa ne on tehty.

Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta lisää se, että valitut tutkimukset haettiin tieteellisistä tietokannoista ja etsittiin vain vertaisarvioituja tutkimuksia. Hakukielenä oli englanti, joka

on voinut jättää pois joitakin tutkimuksia, mutta koehakujen perusteella suurin osa aiheesta tehdyistä tutkimuksista oli englanninkielisiä, koska käytetyt tietokannatkin olivat. Myös tutkimusten otsikointi on voinut jättää pois jotain sellaisia tutkimuksia, joiden osana tutkitaan transformationaalisen johtajuuden vaikutusta työsuoritukseen.

Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen luotettavuus perustuu valittujen tutkimusten luotettavuuden ja laadun arviointiin. Tutkimusten laadunarviointiin käytettiin Joanna Briggs -instituutin kriittisen arvioinnin tarkastuslistoja (JBI 2019a–b). Kaikki tutkimukset arvioitiin erikseen omilla kriteereillään ja pisteet koottiin yhteenvetotaulukkoon (liite 3). Valitut tutkimukset olivat kuitenkin yleisjohtajuuden ja kaikenlaisia organisaatioita tutkivia, joten Joanna Briggsin tarkastuslistoja voitiin käyttää vain soveltaen, koska ne on tehty hoitotieteellisestä näkökulmasta.

6.2 Kirjallisuuskatsauksen eettisyys

Kaikissa tutkimuksissa tulee ottaa huomioon myös eettiset periaatteet. Tutkimusetiikassa on kyse useista erilaisista valinnoista ja päätöksistä, jota tehdään prosessin eri vaiheissa. Jo tutkimusaiheen valinta on osa eettistä prosessia, sillä aiheen on oltava oikeutettu ja rakennettava uutta tietoperustaa. (Kylmä & Juvakka 2012, 137, 144.) Tämän kirjallisuuskatsauksen aihe valittiin, koska transformationaalinen johtajuus on viime aikoina ollut paljon pinnalla, ja koska aihe kiinnosti tutkijaa.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) mukaan tutkimus on eettisesti luotettava vain, mikäli sen tekemisessä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä, johon kuuluvat mm. rehellisyys ja huolellisuus tutkimustulosten esittämisessä ja arvioimisessa, avoimuus sekä muiden tutkijoiden työn kunnioittaminen. Tässä kirjallisuuskatsauksessa muiden tutkijoiden saavutuksia on kunnioitettu merkitsemällä lähteet asianmukaisesti. Lisäksi hyvän tieteellisen käytännön (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6) mukaan tutkimus toteutetaan ja raportoidaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tässä kirjallisuuskatsauksessa tutkimusprosessin vaiheet on kuvattu tarkasti ja julkaisuharhaa on vältetty nostamalla esiin kaikki keskeiset tulokset.

6.3 Tulosten tarkastelua

Transformationalisella johtajuudella on selkeä yhteys työntekijöiden työsuorituksen paranemiseen (Bellé 2014; Brown & Amedzro 2018; Caillier 2014; Carter ym. 2013; Cavazotte ym. 2013; Cammas & da Costa Hernandez 2019; Daud & Afifah 2019; Dialoke & Ogbu 2018; Indrayanto ym. 2014; Masa'deh ym. 2016; Ribeiro ym. 2018; Rowold ym. 2014; Saleem ym. 2019; Shahhosseini ym. 2013; Singh 2015; Uddin ym. 2014; Widayati & Gunarto 2017; Yang ym. 2010). Sen tähden organisaatioissa olisi tärkeää perehtyä transformationaliseen johtajuusmalliin ja pyrkiä omaksumaan sen ominaispiirteitä esimiesten käytökseen. Malli sopisi hyvin myös hoitotyön johtamiseen.

Koska työntekijöiden tarve johtajuudelle ja esimiestyylille vaihtelee työtehtävien ja ajankohdan mukaan (Breevaart ym. 2016), johtajan kuuluu osata vaihdella johtamistyyliä tarpeen mukaan. Tämä korostuu hoitotyössä, jossa työyhteisö usein koostuu eri-ikäisistä työntekijöistä, ja tiimit voivat myös olla moniammatillisia. Johtajuusmallin tehokkaaseen onnistumiseen vaikuttaa myös se, että alaisella ja esimiehellä on tiivis suhde toisiinsa (Carter ym. 2013), jonka takia esimiesten kannattaa panostaa siihen, että luovat yhteyden työntekijöihin. Voi olla, että perinteisesti hierarkkisessa sairaalamaailmassa tähän ei ole panostettu tarpeeksi.

Transformationaliseen johtajuuteen kuuluu myös esimerkillä johtaminen: esimiehen toimiessa hyvänä esimerkkinä, voivat alaiset samaistua häneen ja myös se vahvistaa johtajuuden positiivista vaikutusta työsuoritukseen (Cavazotte ym. 2013). Yleisesti ottaen, transformationalisen johtajuuden ollessa käytössä, työntekijöiden avulias käytös muita kohtaan lisääntyy (Cavazotte ym. 2013) ja poikkeava, haitallinen käytös vähenee (Brown & Amedzro St-Hilaire 2018; Uddin ym. 2014). Tällaisessa organisaatiossa voidaan ajatella olevan parempi työilmapiiri, joka parantaa entisestään työsuoritusta (Widayati & Gunarto 2017). Organisaation ilmapiiriin kannattaa siis panostaa muutenkin kuin työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta, joka tosin sekin lisääntyy transformationalisissa organisaatioissa (Caillier ym. 2014). Tämänkin asian tärkeys korostuu hoitotyön johtamisessa, sillä työyhteisöissä on usein ilmapiiriongelmiä sekä haasteita jaksamisen kanssa.

Nykyisin, kun monella alalla taistellaan osaavasta työvoimasta, myös organisaatioon sitoutuminen ja uskollisuus on tärkeää. Erityisen tärkeää tämä on hoitoalalla, jossa monin paikoin on ongelmana henkilöstön suuri vaihtuvuus ja tyytymättömyys työhön. Transformationalinen johtajuus lisää työntekijöiden uskollisuutta ja sitoutumista (Aryee ym. 2012; Breevaart ym. 2016; Daud & Afifah 2019; Indrayanto ym. 2014; Ribeiro ym. 2018;

Rowold ym. 2014; Saleem ym. 2019). Työntekijät haluavat myös saada enemmän arvostusta ja onnistumisen kokemuksia työstään, ja siihen voidaan vaikuttaa transformationaalisella johtajuudella (Aryee ym. 2012; Jyoti & Bhay 2015, Ribeiro ym. 2018). Tämä olisi tärkeää myös hoitotyössä, koska henkilökunta usein kokee, ettei heitä arvosteta.

6.4 Johtopäätökset

Tämän kirjallisuuskatsauksen tulokset olivat keskenään hyvin yhteneviä ja vastasivat selkeästi tutkimuskysymykseen: transformationaalisella johtajuudella on tutkitusti selkeä positiivinen vaikutus työntekijän työsuoritukseen. Transformationaalinen johtajuus tukee työntekijöiden työmotivaatiota, sitoutuneisuutta ja työviihtyvyyttä, ja on yhteydessä työntekijöiden työsuorituksen kasvuun, joka taas vaikuttaa koko yrityksen menestykseen.

Kaikkien esimiehenä toimivien tulisi tukea alaisiaan heidän työssään, asettaa selkeitä tavoitteita ja motivoida tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstöjohtamiselle tulee myös olla tarpeeksi aikaa ja resursseja, sen ollessa niin merkittävässä asemassa työsuorituksen kannalta. Tämä tulisi huomioida myös sosiaali- ja terveysalalla, jossa esimiehellä saattaa olla paljon suoria alaisia.

Organisaatioissa kannattaisi siis panostaa esimiesten tietoisuuteen transformationaalisen johtajuusmallin elementeistä ja ottaa ne aktiiviseen käyttöön. Jo rekrytoitaessa esimiehiä tulisi kiinnittää huomiota siihen, millaiset esimiestaidot rekrytoitavalla henkilöllä on, ja millaisia johtamismenetelmiä hän käyttää esimiestyössään. Esimiesten koulutukseen ja jatkuvaan kehitykseen tulee myös kiinnittää huomiota. Transformationaalinen johtajuusmalli toimisi myös hoitotyön organisaatioissa, sillä sen positiiviset vaikutukset auttaisivat korjaamaan työntekijöiden vaihtuvuuteen ja jaksamiseen sekä työyhteisön ilmapiiriin liittyviä haasteita.

6.5 Jatkotutkimusaiheet

Johtajuutta ja johtajuusmalleja tutkitaan paljon, kuten kävi ilmi myös tätä kirjallisuuskatsausta tehdessä. Johtajuudella on aina selkeät vaikutukset työntekijöiden suoritukseen, motivaatioon, työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin, ja vaikutukset voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia.

Jatkotutkimuksissa voisi tuottaa lisätietoa siitä, miten esimies voi kehittää omia transformationaalisen johtajuuden piirteitään, miten johtaja voi kehittää omien esimiehenä toimivien alaistensa transformationaalista johtajuutta ja millaisin prosessein transformationaalisen johtajuuden elementtejä voisi ottaa käyttöön organisaatioissa. Mielenkiintoista olisi myös tietää lisää siitä, mitkä mallin elementit ovat kaikkein vaikuttavimpia työhyvinvointiin nähden.

Huomionarvoista on, että lähes kaikki aiheesta tehdyt tutkimukset ovat poikkileikkaustutkimuksia, jotka on toteutettu kvantitatiivisin eli määrällisin menetelmin. Olisi mielenkiintoista lähestyä aihetta pitkittäis- tai seurantatutkimuksena tai kvalitatiivisin eli laadullisin menetelmin. Tällöin voitaisiin tutkia aihetta esimerkiksi organisaatiokulttuurin ja sen muostumisen näkökulmasta.

Hoitotieteen näkökulmasta olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka paljon hoitotyön esimiehet ja johtajat ylipäättään soveltavat transformationaalisen johtajuuden elementtejä esimiestyössään.

LÄHTEET

Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset

1. Aryee, S., Walumbwa, F., Zhou, Q. & Hartnell, C. (2012) Transformational Leadership, Innovative behaviour and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. *Human Performance*, **25**(1), 1–25.
2. Bellé, N. (2014) Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, **24**(1), 109–136.
3. Breevaart, K., Bakker, A., Demerouti, E. & Derks, D. (2016) Who takes the lead? : A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, **37**(3), 309–325.
4. Brown, G. & Amedzro St-Hilaire, W. (2018) The Organizational Strategic Factors for Enterprise Productivity. *Management & Applied Economics Review*, **26**, 59–81.
5. Caillier, J. 2014. (USA) Toward a Better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee Performance: A Preliminary Study. *Public Personnel Management*, **43**(2), 218–239.
6. Carter, M., Armenakis, A., Feild, H. & Mossholder, K. (2013) Transformational Leadership, Relationship Quality, and Employee Performance During Continuous Incremental Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, **34**(7), 942–958.
7. Cavazotte, F, Moreno, V. & Bernardo, J. (2013) Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy. *Brazilian Administration Review*, **10**(4), 490–512.
8. Chammas, C., da Costa Hernandez, J. (2019) Comparing Transformational and Instrumental Leadership: The Influence of Different Leadership Styles on Individual Employee and Financial Performance in Brazilian Startups. *Innovation & Management Review*, **16**(2), 143–160.
9. Daud, I. & Afifah, N. (2019) The Relationship between Leadership Style and Employee Outcomes: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Management & Marketing Review*, **4**(2), 100–106.
10. Dialoke, I. & Ogbu, E. (2018) Transformational Leadership and Employee Performance of Selected Private Secondary Schools in Rivers State. *International Journal on Leadership*, **6**(2), 14–22.
11. Indrayanto, A., Burgess, J. & Dayaram, K. (2014) A case study of transformational leadership and para-police performance in Indonesia. *Policing: An international Journal*, **37**(2), 373–388.
12. Jyoti, J. & Bhau, S. (2015) Transformational Leadership and Job Performance: A Study of Higher Education, *Journal of Services Reseach*, **15**(2), 77–110.

13. Masa'deh, R., Obeidat, B. & Tarhini, A. (2016) A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance. *Journal of Management Development*, **35**(5), 681–705.
14. Ribeiro, N., Yücel, İ. & Gomes, D. (2018) How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance? *International Journal of Productivity & Performance*, **67**(9), 1901–1917.
15. Rowold, J., Borgmann, L & Bormann, K. (2014) Which Leadership Constructs Are Important for Predicting Job Satisfaction, Affective Commitment, and Perceived Job Performance in Profit versus Nonprofit Organizations? *Nonprofit Management & Leadership*, **25**(2), 147–164.
16. Saleem, M., Bhutta, Z., Nauman, M. & Zahra, S. (2019) Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment. *International Journal of Bank Marketing*, **37**(1), 303–322.
17. Shahhosseini, M., Silong, A. & Ismail, I. (2013) Relationship between transactional, transformational leadership styles, emotional intelligence and job performance. *International Refereed Research Journal*, **4**(1), 15–22.
18. Singh, K. (2015) Leadership Style and Employee Productivity: A Case Study of Indian Banking Organizations. *Journal of Knowledge Globalization*, **8**(2), 39–67.
19. Uddin, A. Rahman, S. & Howladar, M. (2014) Exploring the Relationships among Transformational Leadership, Deviant Workplace Behaviour, and Job Performance: An Empirical Study. *ABAC Journal*, **34**, 1–12.
20. Widayati, C. & Gunarto, W. (2017) The Effects of Transformational Leadership and Organizational Climate on Employee's Performance. *International Journal of Economic Perspectives*, **11**(4), 499–505.
21. Yang, J., Zhang, Z. & Tsui, A. (2010) Middle Manager Leadership and Frontline Employee Performance: Bypass, Cascading, and Moderating Effects. *Journal of Management Studies*, **47**(4), 654–678.

Muut lähteet

Abelha, D. & da Costa Carneiro, P. & da Souza Costa Neves Cavazotte, F. (2018) Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios* **20**(4), 516–532.

Ahola, S., Eskelinne, J., Heikkilä-Tammi, K., Kuula, M., Larjovuori, R.-L. & Nuutinen, S. (2018) Digisti työn imuun? Tutkimus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä finanssialan palveluyrityksessä. *Aalto-yliopiston julkaisusarja* 8/2018. Aalto-yliopisto. Tieto- ja palvelujohtamisen laitos.

Anttila, O. (2015) *Transformationalisen johtamisen mahdollisuudet työtyytyväisyyden edistäjänä*. Integroiva kirjallisuuskatsaus. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveystieteiden laitos.

Aura, O., Eskelinen, J., Ahonen, G. & Kuosmanen, T. (2019) Johtaminen ja tuottavuus – Henkilöstön johtaminen menestystekijänä. *Aalto-yliopiston julkaisusarja* 1/2019. Aalto-yliopisto. Tieto- ja palvelujohtamisen laitos.

Aveyerd, H. (2010) *Doing a literature review in health and social care: a practical guide*. Maidenhead: McGraw-Hill/Open University Press.

Bass, B. & Riggio, R. (2006) *Transformational leadership – second edition*. Chapter 1. Psychology Press. New York.

Basu, M. & Mukherjee, K. (2019) Transformational Leadership: A Contextual Evaluation Of Gender And Perception. *Adhyahyan: A Journal of Management Sciences*, **9**(1), 52–64.

Bettany-Saltikov, J. (2012) *How to do a Systematic Literature Review in Nursing. A step-by-step guide*. RCN Publishing Company.

Efron, S. & Ravid, R. (2019) *Writing the literature review: a practical guide*. The Guilford Press. New York.

Ferreira, V., Amestoy, S., Reis da Silva, G., Felzemburgh, R., Santana, N., Trindade, L., Reis dos Santos, I. & Varana, P. (2018) Transformational leadership in nurses' practice in a university hospital. *Anta Paul Enferm*, **31**(6), 644–650.

Ha-Vikström, T. (2018) Measuring Leadership Behaviour in a Global Industry. Sand Cone Model of Transformational Leadership and People, Process and Goal Model. Väitöskirja. *Acta Wasaensia*, 404. Vaasan yliopisto. Teknologian ja innovaatiojohtamisen yksikkö.

Iqbal, S., Zaman, U., Siddiqui, S. & Imran, M. (2019) Influence of Transformational Leadership Factors on Project Success. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, **13**(1), 231–256.

JBI (2019a). *Arviointikriteerit poikkileikkaustutkimukselle*. The Finnish Centre for Evidence-Based Health Care: A Joanna Briggs Institute Centre of Excellence

JBI (2019b). *Kriittisen arvioinnin tarkistuslista satunnaistetulle kontrolloidulle tutkimukselle*. The Finnish Centre for Evidence-Based Health Care: A Joanna Briggs Institute Centre of Excellence.

- Kauhanen, J. (2012) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Alma Talent.
- Kesti, M. & Syväjärvi, A. (2015) Human Capital Production Function in Strategic Management. *Technology and Investment*, **6**.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. (2012) *Laadullinen terveystutkimus*. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Leonard, K. & Pakdil, F. (2016) *Performance leadership*. Business Expert Press.
- Ling-Hui, Y. & Tzu-Jiun, Y. (2018) How Transformational Leadership Contributes to Employee's Commitment to an Organization via The Mediating Effect of Motivation Within Taiwan's Nursing Homes. *International Journal of Organizational Innovation*, **11**(2), 270–279.
- Mertanen, J. (2017) *Sairaanhoidtajien uhrautuvaisuuden yhteys työyhteisöllisyyteen ja lähesmiehen transformationaalinen johtamistyyli yhteyttä muuntavana tekijänä*. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.
- O'Conner, C. & Mortimer, D. (2013) Union leadership: What is transformational leadership and can it make a difference? *International Employment Relations Review*, **19**(2), 62–77.
- Okwudili, B., & Edeh, F. (2017) The effects of compensation on employee performance: A study of rivers state board of internal revenue service. *Journal of Strategic Human Resource Management*, **6**(2), 8–16.
- Petticrew, M. (2006) *Systematic reviews in the social sciences: a practical guide*. Blackwell Publishing.
- Scott, G. (2019) Transformational Leadership: It's Not What You Think. *Workforce*, **98**(5), 30–31.
- Sorio, M. & Shelly, S. (2011) *The Complete Idiot's Guide To Boosting Employee Performance*. Alpha. E-kirja.
- Suratno, K., Ariyanti, S. & Kusri, K. The Relationship between Transformational Leadership and Quality of Nursing Work Life in Hospital. *International Journal of Caring Sciences*, **11**(3), 416–422.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012) *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Helsinki
- Vanhala, S. & Tuomi, K. (2006) HRM, Company Performance and Employee Wellbeing. *Management Revue*, **17**(3), 241–255.
- Yuan-Duen, L. & Chen-Tsung, K. (2019) Principals' Transformational Leadership and Teachers Work Motivation: Evidence from Elementary School in Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation*, **1**(3), 90–113.

LIITTEET

Liite 1. Esimerkki Business Source Ultimate -hausta

Search ID#	Search Terms	Search Options	Last Run Via	Results
S6	transformational leadership* AND (organizational performance OR or outcome* OR succes*)	Limiters - Full Text; Scholarly (Peer Reviewed) Journals; Published Date: 20090101-; Language: English Expanders - Apply equivalent subjects Search modes - Boolean/Phrase	Interface - EBSCOhost Research Databases Search Screen - Advanced Search Database - Business Source Ultimate	138
S5	transformational leadership* AND (organizational performance OR or outcome* OR succes*) AND (effect OR influence)	Limiters - Full Text; Scholarly (Peer Reviewed) Journals; Published Date: 20090101-; Language: English Expanders - Apply equivalent subjects Search modes - Boolean/Phrase	Interface - EBSCOhost Research Databases Search Screen - Advanced Search Database - Business Source Ultimate	50
S4	transformational leadership* AND (organizational performance OR or outcome* OR succes*) AND (effect OR influence OR outcome OR consequence OR result)	Limiters - Full Text; Scholarly (Peer Reviewed) Journals; Published Date: 20090101-; Language: English Expanders - Apply equivalent subjects Search modes - Boolean/Phrase	Interface - EBSCOhost Research Databases Search Screen - Advanced Search Database - Business Source Ultimate	89
S3	transformational leadership* AND (organizational performance OR or outcome* OR succes*)	Limiters - Full Text; Scholarly (Peer Reviewed) Journals; Published Date: 20090101-; Language: English Expanders - Apply equivalent subjects Search modes - Boolean/Phrase	Interface - EBSCOhost Research Databases Search Screen - Advanced Search Database - Business Source Ultimate	138
S2	transformational leadership AND organizational performance	Limiters - Full Text; Scholarly (Peer Reviewed) Journals; Published Date: 20090101-; Language: English Expanders - Apply equivalent subjects Search modes - Boolean/Phrase	Interface - EBSCOhost Research Databases Search Screen - Advanced Search Database - Business Source Ultimate	94
S1	(leading style* OR leadership style* OR managerial style* OR management style* OR executive abilit* OR top manager*) AND (performanc* OR outcome* OR success*) AND (compan* OR business* OR organization* OR corporation* OR firm*) AND (effect* OR affect* OR role* OR impact*)	Limiters - Full Text; Scholarly (Peer Reviewed) Journals; Published Date: 20090101-20201231; Language: English Expanders - Apply equivalent subjects Search modes - Boolean/Phrase	Interface - EBSCOhost Research Databases Search Screen - Advanced Search Database - Business Source Ultimate	928

Liite 2. Esimerkki aineistoanalyysin etenemisestä

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
"...had positive main effects on participant performance." (2)	Positiivinen vaikutus suoritukseen		
"TFL can enhance JP to a large degree." (4)	Edistää työsuoritusta merkittävästi		
"Employee evaluations were better when supervisors practices transformational leadership than when they did not." (5)	Työntekijöiden arviot olivat parempia, kun esimies käytti transformationaalista johtajuutta		
"...a shift from mean level to high level TFL increases the likelihood of receiving and outstanding performance." (5)	TFL:n lisääntyminen nostaa todennäköisyyttä saavuttaa erinomaisia suorituksia		
"...revealed associations between transformational leadership and task performance." (6)	Vaikutukset tehtäväsuoritukseen (task performance)		
"...seems to be associated with increased levels of performance." (7)	Noussut suorituksen taso		
"...observed a positive and significant effect of transformational leadership over all types of performance." (8)	Positiivinen vaikutus kaiken tyyppiseen suoritukseen		
"Transformational leadership style has a significant relationship with job performance." (9)	Vaikuttaa työntekijän suoritukseen	Paremmat suoritusarviot	Suorat vaikutukset työntekijään
"...it can be said that transformational leadership affects employee performance." (11)	Vaikuttaa työntekijän suoritukseen		
"Transformational leadership is positively associated with job performance." 13	Vaikuttaa työntekijän suoritukseen		
"Transformational leadership correlates significantly with individual performance." (14)	Vaikuttaa merkittävästi yksilölliseen suoritukseen		
"Transformational leadership has a significant positive effect on employee performance." (16)	Merkittävä positiivinen vaikutus työntekijän suoritukseen		
"...positive and significant correlation between transformational leadership style and job performance." (17)	Vaikuttaa työntekijän suoritukseen		
"...a significant positive correlation (strong) was found between TFL and JP job performance." (19)	Merkittävä positiivinen vaikutus työntekijän suoritukseen		
"Transformational Leadership Style gives a positive and significant impact to the employee's performance." (20)	Merkittävä positiivinen vaikutus työntekijän suoritukseen		
"...there was systematic between-group variance for job performance and for employee perceptions of supervisory transformational leadership." (21)	Vaikuttaa työntekijän suoritukseen		

Alaluokan "Vaikutus suoritukseen" muodostuminen.

Liite 3. Yhteenvedo katsaukseen valituista tutkimuksista

Tekijät, vuosi, maa, tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja tutkimusmenetelmät	Keskeiset tulokset	Laadun arvio
<p>1. Aryee, S., Walumbwa, F., Zhou, Q. & Hartnell, C. 2012. Kiina.</p> <p>Transformational Leadership, Innovative behaviour and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes</p>	<p>Tutkia prosesseja, jotka linkittävät transformationaalisen johtajuuden alaisten työsuorituksiin ja tuloksiin.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin suuren kiinalaisen teleyhtiön työntekijöiltä (n=193), vastausprosentti 66%. Sekä työntekijöille että esimiehille oli omat kyselyt. Tulokset analysoitiin rakenneyhtälömallin (SEM) avulla.</p>	<p>Transformationaalinen johtajuus vaikuttaa alaisten työhön sitoutumiseen ja suoritukseen sekä suorasti että epäsuorasti. TFL vaikuttaa positiivisesti työhön sitoutumiseen sekä työn koettuun merkityksellisyyteen ja vastuullisuuteen, ja mm. innovatiivinen käyttäytyminen vahvistaa TFL vaikutusta työsuoritukseen.</p>	<p>5/8</p>
<p>2. Bellé, N. 2014. Italia.</p> <p>Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation.</p>	<p>Tutkia asiakaskontaktin tai itsemotivoinnin suhdetta transformationaalisen johtajuuden vaikutukseen julkisen sektorin työntekijän työsuorituksessa.</p>	<p>Satunnaistettu kokeellinen kenttätutkimus, jossa oli 6 ryhmää (1 kontrolliryhmä). Tutkimukseen osallistuivat julkisen sairaalan hoitajat (n=138) Italiassa. Ryhmissä verrattiin, kuinka nopeasti ohjeiden antamisen jälkeen he saavat tehtävän tehtyä. Lisäksi käytettiin testejä.</p>	<p>Transformationaalisen johtajuuden ryhmä pärjasi tehokkaammin kuin kontrolliryhmä, mutta ne ryhmät pärjäsivät parhaiten, joissa transformationaaliseen johtajuuteen oli yhdistetty lisäksi joko asiakkaan tapaaminen tai ryhmässä tapahtuva itsemotivointi (self-persuasion).</p>	<p>10/13</p>
<p>3. Breevaart, K., Bakker, A., Demerouti, E. & Derks, D. 2016. Hollanti.</p> <p>Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance.</p>	<p>Tutkia transformationaalisen johtajuuden ja työntekijöiden itsejohtajuuden vaikutusta työntekijöiden työhön sitoutumiseen ja työsuoritukseen.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. 57 esimies-työntekijä-paria täyttivät kvantitatiivista päiväkirjakyseilyä jokaisen viikon päätteen viiden viikon ajan. Monitoroitu yhtälömalli analysoitiin Mplus-ohjelmalla.</p>	<p>Transformationaalinen johtajuus ja työntekijöiden itsejohtajuus vaikuttivat positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen ja he suoriutuivat työstään paremmin. Transformationaaliset johtajuustavat olivat vaikuttavampia, kun työntekijöillä oli korkeampi tarve johtajuudelle.</p>	<p>5/8</p>
<p>4. Brown, G. & Amedzro St-Hilaire, W. 2018. Bangladesh.</p> <p>The Organizational Strategic Factors for Enterprise Productivity.</p>	<p>Tutkia transformationaalisen johtajuuden, poikkeavan työpaikkakäytöksen, työsuorituksen ja sukupuolen suhdetta.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Data kerättiin eri organisaatioista eri tasoilta (n=160), vastausprosentti 64%. Kaksi eri kyselyä, jossa alaiset vastasivat esimiehistään ja esimiehet alaisistaan. Tulokset analysoitiin SPSS-ohjelmalla.</p>	<p>Merkittävä positiivinen korrelaatio transformationaalisen johtajuuden ja työsuorituksen välillä. Ei eroavaisuuksia miesten ja naisten välillä.</p>	<p>6/8</p>

<p>5. Caillier, J. 2014. USA.</p> <p>Toward a Better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee Performance: A Preliminary Study.</p>	<p>Tutkia transformationaalisen johtajuuden sekä julkisen sektorin motivaation ja päämäärien tunnearvon vaikutusta työntekijän suoritukseen.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Internet-kysely. Jakeluyhtiön avulla lähetettiin 3500 sähköpostikutsua julkisen sektorin työntekijöille, (n=778), vastausprosentti 22.2%. Eri muuttujille tehtiin pääkomponentti-analyysi ja faktorianalyysi.</p>	<p>Transformationalisella johtajuudella ja julkissektorin motivaatiolla (public service motivation) oli suora, positiivinen vaikutus työntekijöiden arviointiin. Mission tunnearvo (mission valence) vahvisti positiivista suhdetta transformationaalisen johtajuuden ja työsuorituksen välillä, mutta PMS ei vaikuttanut asiaan.</p>	<p>5/8</p>
<p>6. Carter, M., Armenakis, A., Feild, H. & Mossholder, K. 2013. Kiina.</p> <p>Transformational Leadership, Relationship Quality, and Employee Performance During Continuous Incremental Organizational Change.</p>	<p>Tutkia transformationaalisen johtajuuden, muutosten reaktioiden, muutostiheyden ja muutoksen seurausten välistä yhteyttä jatkuvan organisaatiomuutoksen keskellä.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin kahdelta organisaatiolta Kiinasta. Kaksi erilaista kyselyä: toinen työntekijöille (n= 108, vastausprosentti 64%) ja toinen esimiehille (n=35, vastausprosentti 78%). Tulokset analysoitiin lähteen muutoksen konsensusmallilla.</p>	<p>Transformationaalinen johtajuus on yhteyksissä työntekijöiden suoritukseen pääasiassa esimiehen ja työntekijän väliin muodostuneen suhteen kautta.</p>	<p>5/8</p>
<p>7. Cavazotte, F, Moreno, V. & Bernardo, J. 2013. Brasilia.</p> <p>Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy</p>	<p>Tutkia transformationaalisen johtajuuden yhteyttä alaisen muodolliseen ja kontekstuaaliseen suoritukseen brasilialaisilla työntekijöillä, sekä esimieheen samaistumisen ja tehokkuususkomusten vaikutusta asiaan.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin Brasiliasta, monikansallisen talousalan yhtiön esimiehiltä (n=107). Vastausprosentti 86%. Esimiehille ja alaisille erilliset kyselyt. Malli analysoitiin PLS-menetelmällä SmartPLS 2.0 -ohjelmalla.</p>	<p>Transformationalisella johtamisella on positiivisia vaikutuksia työtehtävien suorittamiseen ja avuliaaseen käytökseen. Transformationaalinen johtaminen parantaa luottamusta omaan kykyyn tehdä työtä.</p>	<p>5/8</p>
<p>8. Chammas, C., da Costa Hernandez, J. 2019. Brasilia.</p> <p>Comparing Transformational and Instrumental Leadership: The Influence of Different Leadership Styles on Individual Employee and Financial Performance in Brazilian Startups.</p>	<p>Tutkia transformationaalisen ja instrumentaalisen johtajuuden vaikutusta työntekijän yksilölliseen suoritukseen sekä taloudelliseen suorituskkyyn brasilialaisissa startupeissa.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin kyselyllä vuosina 2017 ja 2018 brasilialaisilta start-uppien yrittäjiltä (n=126), vastausprosentti 12,6%. Tulokset analysoitiin rakenneyhtälömallin (SEM) avulla.</p>	<p>Transformationaalinen johtajuusmalli on selkeästi positiivisesti yhteydessä yksilön suoritukseen: suoritus parani joka tasolla.</p>	<p>5/8</p>

9. Daud, I. & Afifah, N. 2019. Indonesia. The Relationship between Leadership Style and Employee Outcomes: The Mediating Role of Organizational Commitment.	Tutkia suhdetta transformationaalisen johtajuuden ja työsuorituksen välillä sekä siihen liittyvän organisaatioon sitoutumisen roolia.	Kvantitatiivinen tutkimus. Teutettiin vakituisille työntekijöille (n=200) osavaltio-omisteisissa pankeissa Länsi-Kalimantanissa, Indonesiassa. Tulokset analysoitiin LISREL 8.8-ohjelmalla.	Transformationaalinen johtamistyylillä vaikuttaa merkittävästi työsuoritukseen ja organisaatioon sitoutumiseen, joka edelleen vaikuttaa positiivisesti suoritukseen.	5/8
10. Dialoke, I. & Ogbu, E. 2018. Nigeria. Transformational Leadership and Employee Performance of Selected Private Secondary Schools in Rivers State.	Tutkia transformationaalisen johtajuuden suhdetta työntekijän suoritukseen valituissa toisen asteen kouluissa Rivers Statessa.	Kvantitatiivinen tutkimus, cross-sectional survey, kyselytutkimus. Aineisto kerättiin yhdeksästä yksityisestä toisen asteen koulusta (n=212). Tulokset analysoitiin SPSS 20.0-ohjelmalla.	Transformationalisella johtajuudella on merkittävä positiivinen vaikutus työntekijän suoritukseen. Mallin eri komponentit paransivat työntekijöiden suoritusta.	5/8
11. Indrayanto, A., Burgess, J. & Dayaram, K. 2014. Indonesia. A case study of transformational leadership and para-police performance in Indonesia.	Tutkia luottamuksen ja sitoutumisen vaikutusta työntekijöiden suoritukseen transformationaalisen johtajuuden kontekstissa siviilipoliisien (civile para-police) keskuudessa.	Kvantitatiivinen tutkimus. Satunnaistettu otos indonesialaisille siviilipoliiseille (n=132), vastausprosentti 69%. Työntekijöille ja esimiehille omat kyselyt. Tulokset analysoitiin konfirmatorisella faktorianalyysillä (CFA).	Transformationalisella johtajuudella on merkittävä vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen ja uskollisuuteen ja se parantaa suoritusta. Uskollisuus toimii välittävänä tekijänä TFL:n ja suorituksen välillä.	5/8
12. Jyoti, J. & Bhau, S. 2015. Intia. Transformational Leadership and Job Performance: A Study of Higher Education.	Tutkia transformationaalisen johtajuuden ja työsuorituksen välistä roolia, ja johtajuuden vaihdon vaikutusta siihen.	Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin opettajilta Pohjois-Intiassa. Kaksi kyselyä: alaiset (n=206) arvioivat johtajuutta ja esimiehet (n=60) arvioivat työsuoritusta. Tulokset analysoitiin rakenneyhtälömallin (SEM) avulla.	Esimiehen ja alaisen välinen keskustelu sekä tyytyväisyys esimieheen ovat yhteydessä transformationaalisen johtajuuden ja työsuorituksen kanssa lisäten TFL vaikutusta suoritukseen.	5/8
13. Masa'deh, R., Obeidat, B. & Tarhini, A. 2016. Jordan. A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance.	Tutkia transformaalisien ja transaktionaalisen johtajuuden vaikutuksia työntekijöiden tiedonjakamisen käytäntöihin, työsuoritukseen ja yrityksen suoritukseen.	Kvantitatiivinen tutkimus. Empiirinen tutkimus. Kyselytutkimus (n=179). Vastausprosentti 45%. Tulokset analysoitiin rakenneyhtälömallin (SEM) avulla.	Sekä transformationalisella että transaktionaalisella johtamistyylillä on selkeä vaikutus työsuoritukseen, ja myöhemmin yrityksen suoritukseen. Transaktionaalinen johtajuus vaikutti myös tiedonjakamiseen, kun transformationaalinen johtaminen ei.	6/8

14. Ribeiro, N., Yücel, İ. & Gomes, D. 2018. Turkki. How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance?	Tutkia transformationaalisen johtajuuden vaikutuksia työntekijöiden yksilölliseen suoritukseen, ja miten affective commitment on siihen sidoksissa.	Kvantitatiivinen tutkimus. Kysely sairaalan hoitohenkilökunnalle (n= 476). Vastausprosentti 56 %. Tulokset analysoitiin rakenneyhtälömallin (SEM) avulla.	Transformationaalinen johtajuus edistää työntekijöiden sitoutumista, joka parantaa heidän yksilöllistä suoriutumistaan.	5/8
15. Rowold, J., Borgmann, L & Bormann, K. 2014. Saksa. Which Leadership Constructs Are Important for Predicting Job Satisfaction, Affective Commitment, and Perceived Job Performance in Profit versus Nonprofit Organizations?	Analysoida eri johtajuusmallien tärkeyttä tehokkaan johtajuuden indikaattorina voittoa tavoittelevissa ja tavoittelemattomissa organisaatioissa.	Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin useammasta saksalaisesta organisaatiosta, toiset voittoa tavoittelevista (n=196) ja toiset voittoa tavoittelemattomista (n=133). Tuloksista tehtiin Relative Weights (RW) -analyysi.	Voittoa tavoittelevissa organisaatioissa leader-member exchange oli tärkein työtyytyväisyyden kannalta ja tehtäväorientoitunut johtaja (inaiting structure) sitoutuneisuuden kannalta. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa LMX oli tärkein työtyytyväisyyden kannalta ja transformationaalinen johtajuus sitoutuneisuuden kannalta.	5/8
16. Saleem, M., Bhutta, Z., Nauman, M., Zahra, S. 2019. Pakistan. Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment.	Tutkia transformationaalisen johtajuuden ja voimaannuttamisen vaikutusta suoritukseen ja sitoutuneisuuteen ja miten käytöksen yhtenäisyys (behavioural integrity) on sidoksissa siihen.	Kvantitatiivinen tutkimus. Kysely satunnaistetulle otokselle pankkien esimiehistä (n=532). Vastausprosentti 89,1%. Tulokset analysoitiin eksploratiivisella faktorianalyysillä.	Transformationaalaisella johtajuudella oli merkittävä positiivinen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen ja työntekijöiden suoritukseen. Käytöksen yhtenäisyys ja johdonmukaisuus vahvistivat tätä vaikutusta.	5/8
17. Shahhosseini, M., Siling, A. & Ismail, I. 2013. Iran. Relationship between transactional, transformational leadership styles, emotional intelligence and job performance.	Tutkia tunneälyn, transformationaalisen johtajuuden, transaktionaalisen johtajuuden ja työsuorituksen välisiä suhteita pankinjohtajissa Iranissa.	Kvantitatiivinen tutkimus. Kysely (n=192) esimiehille julkisista ja yksityisistä pankeista Iranissa. Tulokset analysoitiin moniulotteisen regressioanalyysin avulla.	Transformationaalinen johtajuus sekä tunneälykyys korreloivat voimakkaasti positiivisesti työsuorituksen kanssa.	5/8
18. Singh, K. 2015. Intia. Leadership Style and Employee Productivity: A Case Study of Indian Banking Organizations.	Kuvata johtajuustyylin ja työntekijän tuottavuuden suhdetta kohdentuen yksityisiin ja ulkomaisiin intialaisiin pankkeihin.	Kvantitatiivinen tutkimus. Empiirinen tutkimus perustuen aiemmin kerättyyn aineistoon: kyselytutkimuksella yksityisistä pankeista (n=196) ja ulkomalaisista pankeista (n=217). Vastausprosentti 69%.	Yksityisissä pankeissa transaktionaalisella johtamisella oli suuri merkitys työntekijän tuottavuudelle ja ulkomaalaisissa pankeissa transformationaalinen johtaminen vaikutti merkittävästi työntekijän tuottavuuteen.	5/8

		Tulokset analysoitiin moniulotteisen regressioanalyysin avulla.		
19. Uddin, A. Rahman, S. & Howladar, M. 2014. Iran. Exploring the Relationships among Transformational Leadership, Deviant Workplace Behaviour, and Job Performance: An Empirical Study.	Tutkia transformationaalisen johtajuuden, poikkeavan työpaikkakäytöksen ja työsuorituksen suhdetta.	Kvantitatiivinen tutkimus. Kyselytutkimus (n=175), vastausprosentti 70%. Työntekijät eri organisaatioista ja eri aloilta. Tulokset analysoitiin SPSS 16.0 -ohjelmalla.	Transformationaalinen johtajuus vaikuttaa selkeästi positiivisesti työsuoritukseen ja negatiivisesti poikkeavaan työpaikkakäyttöseen.	5/8
20. Widayati, C. & Gunarto, W. 2017. Indonesia. The Effects of Transformational Leadership and Organizational Climate on Employee's Performance	Arvioida transformationaalisen johtajuustavan ja organisaatioilmapiirin vaikutusta työntekijän suoritukseen.	Kvantitatiivinen tutkimus. Causal design. Tutkittiin valtion työntekijöitä neljästä eri yksiköstä Indonesiassa (n=125). Tulokset analysoitiin SPSS-ohjelmalla.	Transformationalisella johtajuudella ja organisaation ilmapiirillä on merkittäviä positiivisia vaikutuksia työntekijän suoritukseen.	6/8
21. Yang, J., Zhang, Z. & Tsui, A. 2010. Kiina. Middle Manager Leadership and Frontline Employee Performance: Bypass, Cascading, and Moderating Effects.	Tutkia keskijohdon transformationaalisen johtajuuden suhdetta kahta tasoa alempana työskentelevän työntekijän suoritukseen.	Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin kolmelta eri organisaatiolta. Kolme eri kyselyä, yksi työntekijöille (n=491, vastausprosentti 83 %), yksi lähiesimiehille (n=98, vastausprosentti 90%) ja yksi keskijohdolle (n=30, vastausprosentti 91%). Analysointiin käytettiin hierarkkista lineaarista mallia (HLM).	Keskijohdon transformationaalinen johtajuus vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työsuoritukseen.	6/8