

**TRANSFORMATIONAALISEN JOHTAMISEN  
MAHDOLLISUUDET TYÖTYTYVÄISYYDEN  
EDISTÄJÄNÄ**  
**Integroiva kirjallisuuskatsaus**

Outi Anttila

Pro gradu -tutkielma

Sosiaalihalintotiede

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveysjohtamisen

laitos

Joulukuu 2015

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta

Sosiaali- ja terveystieteiden laitos, sosiaalihuollintiede

ANTTILA, OUTI: Transformationaalisen johtamisen mahdollisuudet työtyytyväisyyden edistäjänä, Integroiva kirjallisuuskatsaus  
Possibilities of Transformational Leadership to Promote Job Satisfaction, Integrative review

Pro gradu -tutkielma, 82 sivua, 1 liite (7 sivua)

Tutkielman ohjaajat: Professori, YTT, HTL Vuokko Niiranen  
Projektitutkija, YTM Alisa Puustinen

Joulukuu 2015

---

Avainsanat: transformationaalinen johtaminen, työtyytyväisyys, integroiva kirjallisuuskatsaus

Tutkielman tavoitteena on löytää selityksiä aikaisemmassa tutkimuksessa havaitulle transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden positiiviselle suhteelle. Tutkimuskysymykset olivat: 1. Miten transformationaalista johtamista ja työtyytyväisyyttä on käsitteellistetty tutkielman aineistossa? 2. Millaisia selittäviä tekijöitä transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden väliselle yhteydelle on löydetty?

Tutkimus on toteutettu integroivana kirjallisuuskatsauksena kansainvälisten tutkimusartikkelien tuloksista. Artikkeleita haettiin hakulauseella ("transformational leadership") AND ("job satisfaction") tietokannoista Web Of Science, Scopus ja Business Source Elite (Ebsco). Hakujen tuloksena saadusta 283 artikkelista tutkielman aineistoksi valikoitui hyväksymis- ja poissulkukriteerien perusteella 34 artikkelia.

Transformationaalisen johtamisen sisältö tiivistyy kolmeen sisältökokonaisuuteen, joita ovat innostava vaikutusvalta, älyllinen haastaminen ja yksilöllinen huomioiminen. Työtyytyväisyys käsitettiin joko yleisenä työtyytyväisyytenä, joka on työntekijän yleinen kokemus, tai eri osa-alueiden summaksi. Eri osa-alueisiin liitettiin usein mukaan myös yleisen työtyytyväisyyden osa.

Transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhdetta selittävät tekijät jaettiin ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoisia tekijöitä olivat toiminnan konteksti, yhteisten työvuosien määrä ja ryhmän tehokkuus. Sisäisiä tekijöitä olivat johtajan ja työntekijän suhde, psyykkinen voimaantuminen, samaistuminen ja psyykkinen omistajuus, työn merkityksellisyys, riippumattomuus ja tunteiden sääntely.

Transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhdetta ei voitu selittää johtamisen korvikkeilla, työn ja muun elämän yhteensovittamisella, muutosmyönteisellä ilmapiirillä, yksilön tehokkuudella (ristiriidassa aiemman tutkimuksen kanssa), johtajan huumorinkäytöllä eikä path-goal -mallin kautta.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Social Sciences and Business  
Studies  
Department of Health and Social Management, Social Management Sciences

ANTTILA, OUTI: Possibilities of Transformational Leadership to Promote Job  
Satisfaction, Integrative review

Master's thesis, 82 pages, 1 appendices (7 pages)

Advisors: Professor, Ph.D. Vuokko Niiranen  
Project researcher, M.Sci. Alisa Puustinen

December 2015

---

Keywords: transformational leadership, job satisfaction, integrative review

The aim of this study is to find explanations to the positive relation of transformational leadership to job satisfaction. The study questions were: 1. How have transformational leadership and job satisfaction been conceptualized in the material? 2. What kind of explanatory factors have been found to the connection between transformational leadership and job satisfaction?

The study has been carried out from the results of international research articles as an integrative literature search. The articles were searched using the search sentence ("transformational leadership") AND ("job satisfaction"), from the databases Web of Science, Scopus and Business Source Elite (Ebsco). 283 articles were received as a first result of searches. 34 articles passed the elimination process and were selected to be the material of the study.

The contents of transformational leadership is conceptualized as idealized influence, intellectual stimulation and individualized consideration. Job satisfaction was understood either as general job satisfaction (which is the worker's general experience) or sum of different theme areas.

The factors which explain the relation of transformational leadership and job satisfaction were divided into external and internal factors. The external factors were content of the leadership, number of the common working years and effectiveness of the group. The internal factors were a relationship of leader and worker, psychological empowerment, identification and psychological ownership, significance of the work, independency and regulation of feelings.

It was not possible to explain the relation of transformational leadership and job satisfaction with substitutes of the leadership, work-life conflict, change positive atmosphere, with effectiveness of individual (does not support earlier study), leader's humor use or path-goal model.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b> .....	4
<b>2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET</b> .....	7
<b>3 TEOREETTINEN TAUSTA</b> .....	8
3.1 Transformationaalisen johtamisen teoria historiallisessa kontekstissa .....	8
3.2 Työtyytyväisyys työntekijän kokemuksena .....	13
<b>4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA AINEISTO</b> .....	18
4.1 Integroiva kirjallisuuskatsaus .....	18
4.2 Aineiston keruu .....	21
4.3 Aineiston kuvaus ja analyysi.....	25
<b>5 KÄSITTEELLISTÄMISEN MALLIT</b> .....	27
5.1 Transformationaalinen johtaminen.....	27
5.1.1 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) .....	27
5.1.2 Transformational leadership behaviour inventory (TLI), Global Transformational Leadership Scale (GTL) ja Raffertyn & Griffinin malli.....	31
5.2 Työtyytyväisyys .....	35
5.2.1 Yleinen työtyytyväisyys .....	36
5.2.2 Työtyytyväisyys osa-alueidensa summana sekä yhdistettynä yleiseen työtyytyväisyyteen.....	38
5.3 Yhteenveto käsitteellistämisen malleista .....	41
<b>6 TRANSFORMATIONAALISEN JOHTAMISEN JA TYÖTYTYVÄISYYDEN SUHDETTA SELITTÄVIÄ TEKIJÖITÄ</b> .....	43
6.1 Ulkoiset tekijät .....	43
6.1.1 Toiminnan konteksti.....	43
6.1.2 Johtajan ja työntekijän yhteisten työvuosien määrä.....	47
6.1.3 Ryhmän tehokkuus .....	48
6.2 Sisäiset tekijät .....	49
6.2.1 Työntekijän ja johtajan keskinäinen suhde .....	49
6.2.2 Samaistuminen ja psykologinen omistajuus .....	51
6.2.3 Psyhykinen voimaantuminen.....	51
6.2.4 Riippumattomuus .....	52
6.2.5 Työn tarkoitus ja merkityksellisyys .....	53
6.2.6 Tunteiden sääntely .....	55

6.3 Tekijät, jotka eivät selitä .....	55
6.4 Yhteenveto selittävistä tekijöistä.....	56
<b>7 KÄSITTEELLISTYSTEN JA LÄHESTYMISTAPOJEN VAIKUTUKSET TRANSFORMATIONAALISEN JOHTAMISEN JA TYYTYVÄISYYDEN SUHTEESEEN .....</b>	<b>59</b>
7.1 Osa-alueiden vaikutukset .....	60
7.2 Transaktionaalinen johtaminen ja työtyytyväisyys .....	62
7.3 Tutkimuksen kohteena ryhmän työtyytyväisyys.....	63
7.4 Yhteenveto tuloksista .....	64
<b>8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....</b>	<b>67</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>73</b>
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1 Tutkielman aineiston artikkeleiden määrät vuosittain. ....	25
KUVIO 2 Transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden käsitteellistykset. ..	42
KUVIO 3 Transformationaalisen johtamisen ja työntekijän työtyytyväisyyden suhdetta selittävät tekijät. ....	58
KUVIO 4 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista. ....	65
<b>TAULUKOT</b>	
TAULUKKO 1 Tiedonhaun ensimmäinen tulos tietokannoittain. ....	22
TAULUKKO 2 Aineiston rajaamisen prosessin kuvaus. ....	23
<b>LIITTEET</b>	
Liite 1. Tutkielman aineiston viitetiedot ja tulokset artikkeleittain.	

## 1 JOHDANTO

Organisaatioiden elinvoimaisuus tai kilpailussa menestyminen on seurausta onnistuneesta johtamisesta ja sitoutuneesta sekä motivoituneesta henkilöstöstä. Johtamisella ja hyvinvoinnilla, itsenäisesti, tehokkaasti ja motivoituneesti työskentelevällä henkilöstöllä on yhteys keskenään. Työntekijän työtyytyväisyyteen vaikuttaa palkkaa tai työympäristöä enemmän se, miten hän itse kokee työnsä (Castenada & Scanlan 2014, 132). Positiiviset tunteet tuottavat hyvinvointia työssä (Ouweneel, Le Blanc & Schaufeli 2012, 538-539). Tässä tutkielmassa työntekijän työtyytyväisyyttä tarkastellaan suhteessa johtamisen transformationaalisuuteen. Keskiössä on löytää aikaisemmassa tutkimuksessa esiin nostetut tekijät, jotka vaikuttavat näiden kahden tekijän yhteyteen. Mitkä tekijät selittävät sitä, että transformationaalisuus johtamisessa saa aikaan tyytyväisyyttä työntekijöissä?

Johtajuus on ryhmän vuorovaikutussuhteista nouseva kaksisuuntainen ilmiö. Seitsemänkymmentäluvun lopussa vallalla olevan näkemyksen mukaan johtamisessa painottui kuitenkin rationaalisempi management-ajattelu. Vaihtoehtona tälle mallille James MacGregor Burns (1978) esitteli transformationaalisen johtajuuden teorian. Bernard M. Bass (1985) on ollut keskeisessä roolissa Burns ajattelun jalostajana. Bass (1985, 20) tiivistää Burns (1978) ajattelun mukaan transformationaalisen johtamisen ydinolemuksen seuraavasti:

”--me näemme transformationaalisen johtajan sellaisena, joka motivoi meitä tekemään enemmän kuin meidän alunperin odotettiin tekevän. --- Tällainen muutos voidaan saavuttaa millä tahansa näistä kolmesta tavasta, jotka liittyvät toisiinsa:

1. Nostamalla tietoisuuden ja ymmärryksemme tasoa liittyen määritettyjen tulosten ja niiden saavuttamisen tärkeyteen ja arvoon.
2. Saamalla meidät ylittämään oman etumme ryhmän, organisaation tai suuremman hallintojärjestelmän vuoksi.
3. Muuttamalla meidän tarpeiden tyydyttämisen tasoamme Maslowin (tai Alderferin) hierarkiassa tai laajentamalla meidän tarpeidemme ja halujemme kokonaisuuttamme.”

Transformationaliseen johtamiseen liittyy vahva eettinen ja henkinen lataus. Transformationaalisuus toimii tilanteessa, jossa johtajat ja työntekijät suhteensa kautta muuttuvat tai uudistuvat täysin asenteiden, uskomusten, arvojen ja käyttäytymisen tasolla

(Burns 1978; Bass 1985; Virtanen 2009, 38). Transformationaalisen johtamisen tuoma muutos johtajan ja työntekijän suhteessa on dramaattisella tavalla henkilökohtaisempi ja henkisempi. Transformatiivisuus johtamisessa lähestyy työntekijää alueilla, jotka perinteisesti kuuluvat johtajan ja työntekijän suhteen ulkopuolelle. Transformationaalisuuden keskiössä ovat myös koko työyhteisön keskinäiset suhteet. (Burns 1978; Bass 1985.)

Suomenkielisessä tieteellisessä käytännössä on käytössä vierasperäinen käsite transformationaalinen johtaminen. Miksi englannin kielen termiä ei ole käännetty suomalaiseseen käyttöön suomenkielisellä sanalla? Onko ajatus johtajan näin intiimistä suhteesta ja vaikutuksesta työntekijään vieras asia suomalaisissa organisaatioissa? Onkoo Suomessa edelleen kulttuurisesti normaalimpaa ajatella, että ”esimies ei ole kaveri”? Vai onko asiaa tarkasteltava oman aikakautensa kontekstista käsin sen ajan ja konsulttikunnan tapana jättää uuteen johtamisoppiin englannin kielen mukanaan tuomaa mystistä lisäarvoa?

Työtyytyväisyys on yksi näkökulma johtamisen onnistumiseen. Työelämän murros länsimaissa asettaa työtyytyväisyyden ja työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin uudestaan keskeiseen asemaan tehokkuuden rinnalle (Bass 1999, 10). Spectorin (1997) mukaan sekä eettisestä että pragmaattisesta näkökulmasta ajateltuna työtyytyväisyys vaikuttaa organisaation toimintaan. Länsimaisen ajattelun mukaan työntekijät ansaitsevat tulla kohdelluiksi kunnioittavasti ja oikeudenmukaisesti. Työtyytyväisyys peilaa hyvän kohtelun lisäksi psyykkistä hyvinvointia, terveyttä ja organisaation toimivuutta. Tunteet voivat johtaa työntekijän positiiviseen tai negatiiviseen käyttäytymiseen suhteessa organisaation tavoitteisiin. (Spector 1997, 1-2.)

Työtyytyväisyys on noussut uudestaan keskiöön aloilla, joissa osaajista on jatkuvasti pulaa. Työnantajat kilpailevat parhaista osaajista jopa kansainvälisillä markkinoilla. Työvoimapula-aloilla, esimerkiksi terveydenhuollossa, työtyytyväisyys on tärkeä arvo myös siksi, koska työtyytyväisyys on yhteydessä tuottavuuteen ja työn laatuun. (Cicolini, Comparcini & Simonetti 2014; Kelly, McHugh & Aiken 2011; Güleriyüz ym. 2008, 1626; Spence Laschinger, Finegan & Shamian 2001). Riippumattomuutta ja yksilölle monella tasolla haastavaa ja merkityksellistä työtä tarjoava johtaminen on tullut tärkeäksi

työntekijöiden tyytyväisyyden, sitoutumisen ja tuloksellisuuden näkökulmasta. Monet suomalaisen työn kehittyvät ja kasvavat alat vaativat onnistuakseen innostuneita, sitoutuneita ja motivoituneita osaajia. Hierarkisten ja jäykkien organisaatiomallien korvaaminen ketterillä ja helposti muovautuvilla organisaatiomalleilla vaativat uudenlaista johtamista.

Asiantuntijat näkevät itsensä enemmän tasavertaisiksi kollegoiksi kuin johtaja-työntekijä –suhteessa hierarkisesti eri tasoilla. Aikaisemmat pitkät työurat ja uskollisuus yhdelle työnantajalle ovat olleet suurimmaksi osaksi historiaa jo vuosituhannen vaihteessa. (Bass 1999, 10; Gonger 1999.) Työtyytyväisyys on hyvä mittari ennustamaan erityisesti työntekijöiden vaihtuvuutta (Hamersmith 2001, 2).

Tyytymättömyys työhön voi ilmetä usealla eri tavalla tilanteesta riippuen. Poissaolot, irtisanoutumiset ja erilaiset työssä näkyvät käyttäytymismallit ilmentävät tyytymättömyyttä (Lu ym. 2005, 1020). Lääkärit, sairaanhoitajat, sosiaalityöntekijät ja lastentarhanopettajat ovat julkiselle sektorille erittäin tärkeitä osaajia, joista kilpaillaan lähikuntien kesken. Mikä saa osaajat pysymään organisaatiossa? Johtaminen on keskeisessä roolissa työntekijöiden työtyytyväisyyden edistämässä.



## 2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkielman tavoitteena on selvittää transformationaalisen johtajuuden suhdetta työntekijöiden työtyytyväisyyteen luomalla kokonaiskuvaa aikaisemman tutkimuksen tuloksista. Molemmat käsitteet ovat olleet suosittuja tutkimuskohteita ja tarjoavat runsaan aineiston tutkimuksen kohteeksi. Käsitteitä on tutkittu runsaasti myös suhteessa toisiinsa.

Lähtökohtana tutkielmalle on useissa tutkimuksissa esiin noussut transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden välinen positiivinen suhde, joka on todettu mm. kahdessa meta-analyysissä: Judge & Piccolo (2004) ja Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam (1996). Castro, Perinan & Bueno (2008, 1843) nostavat esiin sen, että transformationaalisen johtamisen ja haluttujen työtulosten välisen yhteyden selittäjiä ei ole tutkittu systemaattisesti.

Tutkielman asetelma perustuu johtajan transformationaalisen johtamistoiminnan ja yksittäisen työntekijän kokemuksen välisen suhteen dynamiikkaan. Selvitän ensin sen, miten transformationaalista johtamista ja työtyytyväisyyttä on kuvattu, jotta ne on saatu mitattavaan muotoon. Mitä tutkimuksissa käytetyt käsitteellistykset pitävät sisällään? Tämän jälkeen tutkin ilmiöiden keskinäistä yhteyttä selittäviä tekijöitä. Johtopäätösosassa pohdin tutkimusten tuloksista johdettuja käytännön sovelluksia tämän päivän organisaatioissa tapahtuvalle johtamisen kehittämiseksi työtyytyväisyyden edistämisen näkökulmasta. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten transformationaalista johtamista ja työtyytyväisyyttä on käsitteellistetty tutkielman aineistossa?
2. Millaisia selittäviä tekijöitä transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden väliselle yhteydelle on löydetty?

Käsitteellistykset määrittävät sitä, miten tutkittavia ilmiöitä on tutkittu ja sitä kautta vaikuttavat myös transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden välistä suhdetta selittävien tekijöiden löytymiseen.

### 3 TEOREETTINEN TAUSTA

#### 3.1 Transformationaalisen johtamisen teoria historiallisessa kontekstissa

Johtamisen tutkimuksessa paradigmat ovat tärkeitä. Transformationaalisen johtamisen teorian tausta on modernin ajattelun mukaisesti johtajuudessa yksilö- ja johtajakeskeisenä tutkimuskohteena (Tienari & Meriläinen 2009). Tällöin kiinnostuksen kohteena on ollut johtajayksilön toiminta organisaatiossa erityisesti suhteessa työntekijöihin, joita hän johtaa. Transformationaalinen johtaminen kuuluu myös eettisyyttä korostavien johtamismallien joukkoon (Lämsä & Hautala 2004) ja johtamista johtajan käyttäytymisenä kuvaavaan tutkimusperinteeseen (Hobman ym. 2011, 554) sekä 1970-luvulla alkaneeseen johtajan käyttäytymisen vaikutusta johtamisen tehokkuudessa korostavien teorioiden joukkoon (Yukl 1999, 285).

Transformationalisella johtamisella on yhteys karismaattisen johtajuuden teoriaan (Virtanen 2009, 38; Bass & Avolio 2006, 230; Yukl 1999), direktiivisen - osallistavan johtajuuden näkökulmiin (de Poel, Stoker & van der Zee 2012, 697; Bass & Avolio 2006, 231) ja johtajan ja työntekijän keskinäistä suhdetta kuvaavaan leader-member exchange (LMX) -teoriaan (Dulebohn ym. 2012; Bass & Avolio 2006, 231; Yukl 1999). Karismaattisen johtajuuden teoria sisältää osittain samaan mitä transformationaalisen johtamisen teoriakin, mutta on sisällöltään suppeampi. Karismaattisen johtajuuden teoria esittää johtajuutta yhdestä näkökulmasta, ilman niitä muita osa-alueita, joita transformationaalisen johtajuuden teoriaan karismaattisuuden lisäksi liitetään (Bass & Avolio 2006, 230). LMX-teorian mukaan johtajan ja työntekijän syvälinen suhde lisää yleistä työtyytyväisyyttä (Dulebohn ym. 2012, 1717). Syväjohtamisen teoria pohjaa transformationaalisen johtajuuden teoriaan (Valli 2011, 46).

Yukl (1999, 285) nostaa esiin transformationaalisen johtamisen käsitteellistämisen versioita useasta eri lähteestä, kuten Bass (1985), Bennis & Nanus (1985); Burns (1978); Sashkin (1988) ja Tichy & Devanna (1986). Tässä tutkielmassa transformationaalista johtamista käsitellään sen tutkituimmassa muodossa, joka sai alkunsa, kun James MacGregor Burns (1978) julkaisi teoksen, missä hän kutsui perinteistä johtamistapaa käsitteellä ”transactional” ja vertasi sitä ”lupaavampaan ja monimutkaisempaan

johtamistyyliin”, josta hän käytti nimitystä ”transforming leadership”. (mt. 4, 19-20.) Englannin verbin ”transform” tarkoittaa suomeksi ”muuttaa joksinkin” tai ”muuttaa perinpohjin” kun taas ”transaction” tarkoittaa toimitusta, liiketoimea tai liikeasiaa (Hurme, Pesonen, Syväoja 1990). Transaktionaalisessa johtamisessa keskeistä on johtajan ja työntekijään työsuorituksen ja rahallisen korvauksen vaihdantaan perustuva suhde. ”Transforming leadership” tarkoittaa syvempää kanssakäymistä, jossa johtajat ja työntekijät nostavat toisensa motivaation ja moraalin korkeammille tasoille. (Burns 1978, 4, 19-20.)

Conger (1999) kuvaa transformationaalisen ja karismaattisen johtajuuden alkutaipaleen tutkijoiden pioneerihenkeä heidän etsiessään uudenlaista johtamiskonseptia aiemman liian yksinkertaisen ja kapean johtajakuvan sijalle. Heillä oli vahva kiinnostus johtamisen uusia malleja kohtaan ja yleistä tyytymättömyyttä aikaisempiin malleihin, jotka näyttäytyivät liian kapeina ja yksinkertaistetuina. Kahdeksankymmentäluvun tutkijoihin vaikutti myös Aasian nousu taloudelliseksi voimaksi ja yhteiskunnallisen tilanteen vaatimus uudenlaiselle muutosjohtajuudelle. Myös työntekijöiden sitoutuminen ja tyytyväisyys nousi keskeiseksi kysymykseksi muutoksen johtamisessa ja uusissa tilanteissa. Suurin osa organisaatitieteilijöistä työskenteli myös liiketoimintaan opettavissa oppilaitoksissa, joten maailman tapahtumat vaikuttivat erityisen vahvasti heidän ajatteluunsa. Tuohon aikaan nostettiin esiin se, että johtaja ei synny automaattisesti asemansa mukana - johtajuus ja valta-asema eivät aina kulje käsi kädessä. Vaikka asioiden johtaminen olisi keskiössä, asioita ei voi johtaa ilman ihmisten johtamista, jotka asioita tekevät. Tuon ajan uudet poliittiset johtajat olivat karismaattisia johtajia, jotka nousivat henkilöinä keskiöön. (Conger 1999.)

Johtamisen rationaalisia prosesseja korostavien mallien sijaan tarkastelun keskiöön nostettiin tunteet ja arvot sekä johtajan oman toiminnan merkityksellisyys (Yukl 1999, 285). Vallalla ollut näkemys johtamisesta korosti management –perinteen mukaisesti asioiden johtamisen näkökulmaa. Transformationaalinen johtaminen nähtiin ihmisten johtajuutta kuvaavaa leadership–käsitettä tulkitsevana ja selittävänä teoriana. (Hackman & Johnson 2000, 88.)

Johtamisteorioilla harvoin ajatellaan vangittavan koko ilmiön olennaisuuksia. Bassin (1985) Full Range of Leadership (FRL) –malli käsittelee kuitenkin transformationaalisen johtamisen lisäksi transaktionaalista johtajuutta ja laissez-faire -johtamista. (Bass & Avolio 2006.) Mallin haasteena on se, että ennalta määrätty johtamisen määrittely sulkee ulkopuolelle kaikki muut mahdolliset näkökulmat (Alvesson & Willmott 1992, Hutchinson & Jackson 2013, 13). Dikotomista hyvän ja huonon johtamisen asetelmaa voidaan sovittaa transformationaalisen johtamisen ja transaktionaalisen johtamisen suhteeseen kahdeksankymmentäluvun alun kirjallisuudessa. Burnsian ajattelussa transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen olivat vastakkaisia toimintatapoja (Burns 1978; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam 1996; Bass 1985, 20).

Bassin (1985) operationalisoinnin eli Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ympärille on muodostunut runsas teoriaa tukeva tutkimusnäyttö, josta valtaosa on peräisin Yhdysvalloissa tehdyistä tutkimuksista (Almi-Metcalfe & Alban-Metcalfe 2005, 52-53). Transaktionaalisen johtajan tavoitteena on Burnsian mukaan Maslowin (1943) tarvehierarkiassa kuvattujen perustarpeiden tyydyttäminen. Transformationaalisen johtajan tavoitteena on johtaa työntekijöitään siten, että he perustarpeidensa lisäksi saavat tyydytyksen korkeamman tason tarpeissa. (Burns 1978, 4, 66-67, 70.) Transformationaalisisessa johtamisessa keskeistä on huomioida lyhyen aikavälin tavoitteiden vaihtuminen johtajan tarjoamaan tavoitteeseen, joka on merkityksellisen ja eettisesti korkeammalla tasolla kuin palkkion kautta tuleva rahallinen vaihtokauppa (Judge & Piccolo 2004, 755).

Bass (1985) jatkoi transformationaalisen johtajuuden mallin kehittämistä Burnsian ajatusten pohjalta. Bassin mukaan transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen ovat erillisiä näkökulmia johtamiseen, mutta sama henkilö voi olla myös molempia yhtä aikaa tai jompikumpi tilanteen mukaan. Usein johtajat kuitenkin edustavat pääasiassa jompaakumpaa johtamistyyliä. (Bass 1985, 20, 225; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam 1996.) Tästä huolimatta Bass & Avolio (2006) kuvaavat nimenomaan transformationaalista johtamista aikaisemman tutkimuksen valossa johtamiskonstruktioista parhaiten nykyajan tehokkuusvaatimuksia vastaavaksi, koska mallin keskipisteenä on nimenomaan muutos (Bass & Avolio 2006, 224-225; Bass 1999, 9).

Bass (1985) haastoi Burns (1978) ajatuksen tarvehierarkian välttämättömyydestä transformaation prosessissa. Samoin kuin myöhemmässä tutkimuksessa on todettu, tarpeet eivät kaikissa tilanteissa rakennu hierarkisesti alhaalta ylös vaan myös horisontaalisesti tai ylemmän tason tarpeet voivat mennä alemman tason tarpeiden ohi esim. fysiologiset tarpeet saatetaan unohtaa luovassa työssä tai flow-tilassa. (Bass 1985, 16.) Motivaatioteoreettisesti tarve-näkökulmasta siirryttiin myöhemmin kognitiivisia malleja kuvaaviin selityksiin. Huomattiin, että henkilön omalla tahdolla olikin suurempi merkitys yksilön toiminnan kuvaajana. Maslowin tarvehierarkian haastoi myös yksilön tarpeiden näkökulman laajentaminen yhteisön tai ryhmän tarpeiden täyttämiseen. (Bass & Avolio 2006, 227.)

Transformationaalinen johtaja joutuu huomioimaan ja sovittamaan yhteen yksilön, ryhmän, organisaation ja yhteiskunnan kiinnostuksen kohteet, tarpeet ja vaatimukset. Korkeampien, yhteistä hyvää ja moraalista oikeudenmukaisuutta tavoittelevien tavoitteiden kautta myös työntekijäryhmät ja kokonaiset organisaatiot voivat toimia omista tarpeistaan poikkeavalla tavalla. (Bass & Avolio 2006, 227.) Bass (2009, 9) tiivistää yhteiskunnallisen latauksen kuuluisaan lausahdukseen: “transformationaalinen johtaja painottaa sitä, mitä sinä voit tehdä isänmaasi puolesta – ei sitä, mitä isänmaa voi tehdä puolestasi”.

Huomionarvoista on se, että Burns loi johtamiskonstruktion useiden nimenomaan poliittisten johtajien elämäkertojen laadulliseen analyysiin perustuen suhteessa johtamisen piirreteorioihin, johtamistyyliin, LMX-malliin ja omiin havaintoihinsa, (Burns 1978; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam 1996). Virtanen (2009) nostaa esiin eron siinä, että Burns käsittelee transformatiivista (transforming) johtamista historiallisen ja yhteiskunnallisen analyysin kautta. Tämä ei ole täysin yhteneväinen Bassin (1985) myöhemmin johtamistutkimuksen kontekstiin muokkaamasta transformationaalisen johtamisen teoriasta, joka keskittyy arvoihin ja tunteisiin. (Virtanen 2009, 38.)

Teoriaa kohtaan esitetty kritiikki nostaa esiin rajoituksia ja haasteita. Johtamisen määrittely dikotomisesti joko transformationaaliseksi tai transaktionaaliseksi esittää rajallisen ymmärryksen johtamisen kompleksisesta ja paradoksaalisesta luonteesta

(Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe 2005, 51-55; Yukl 1999, 301-302.). Ennalta määrätty johtamisen määrittely sulkee ulkopuolelle kaikki muut mahdolliset näkökulmat, kuten esimerkiksi vallan, politiikan, dominoinnin tai vastustamisen (Alvesson & Willmont 1992, Hutchinson & Jackson 2013, 13). Teoria ei selitä taustalla olevaa vaikutusprosessia selkeästi, eikä kuvaa johtajan osuutta tässä prosessissa. (mt. Yukl 1999, 301.)

Transformationaalinen johtaminen korostaa johtajan sankarillista ja karismaattista luonnetta. Teoriassa ei juurikaan käsitellä rehellisyyttä ja johtamisen ja vallankäytön pimeää puolta, johon voi kuulua manipulointia ja vallan väärinkäyttöä. (Hutchinson & Jackson 2013, 13-15). Visionäärinen ja karismaattinen osa transformationaalisessa johtamisessa saattaa kuitenkin peittää alleen työntekijän ajattelua ja vapaata omaa tilaa reflektointiin ja kritiikin esittämiseen nykyisiä toimintamalleja kohtaan (Ashford ym. 2003, 789-790). Myöskään sukupuoli- tai kulttuurinäkökulma ei nouse esiin mallissa (Hutchinson & Jackson 2013, 16).

Burnsin (1978) rikas ja ideologisesti runsas malli on operationalisointien kautta kärsinyt Yukl (1999) mukaan teoreettisen inflaation. Osien muodostamisen taustalla oleva teoreettinen selitys jää liian ohueksi. (mt. 288.) Transformationaalista johtajuutta tulisi kehittää enemmän yhteisö- ja ryhmätasolle, jossa samaan aikaan eri tasoilla on meneillään useita eri prosesseja ja vuorovaikutusta. Sankarijohtajaa korostava sävy teoriassa vie väärään suuntaan, jos ajatellaan tehokkuuden ja vaikutusten olevan vain johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien ja tekojen seurausta. Karismaattisuuden jumalaisen lahjan sijaan suurempi painoarvo tulisi asettaa molemminpuolisen vaikutuksen prosesseille ja jaetun johtamisen ja yhteisen vastuun ideoille. (Salovaara 2011, 85-87; Yukl 1999, 301.) Huomionarvoista on se, että vaikka Burns (1978) ei rajannut transformationaalisuuden vaikutusta vain johtajakeskeiseksi, se muodostui sellaiseksi 1980-luvun johtamistutkimuksessa, jossa johtamista katsottiin johtajayksilön näkökulmasta.

Transformationaalisen johtamisen ajateltiin alkuvaiheessa esiintyvän organisaatioissa, joissa tavoitteet ja rakenteet ovat epäselviä, mutta joissa on lämpöä ja luottamusta, jäsenet ovat korkeasti koulutettuja ja heiltä odotetaan luovuutta. Vastaavasti transaktionaalinen johtaminen esiintyisi varmimmin mekanistisissa ja byrokraattisissa

organisaatioissa, joissa tavoitteet ja rakenteet ovat selviä. (Conger 1999.) Yukl (1999) kritisoi transformationaalisen johtajuuden universaalien soveltuvuuden painotusta, joka nousi esiin tutkimuksen edistyttyä. Hän esittää jatkotutkimusaiheeksi transformationaalisen johtajuuden rajoitusten ja reunaehtojen selvittämistä. On osoitettu, että transformationaalinen johtaminen toimii usein eri konteksteissa, mutta näin ei aina ole. Tilannesidonnaisuudella saatetaan voida selittää transformationaalisen johtajuuden osien toimivuutta tai toimimattomuutta. (Yukl 1999, 301-302.)

### **3.2 Työtyytyväisyys työntekijän kokemuksena**

Johtamisen toimivuutta voidaan ajatella mitattavan työntekijän tyytyväisyyden kautta varsinkin silloin, kun johtamista ajatellaan leadership -näkökulmasta. Käsitteenä työtyytyväisyys kuuluu työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. Marja-Liisa Mankan (1999) mallin mukaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja työntekijä itse. Työhyvinvointi vaikuttaa ja työhyvinvointiin vaikuttavat tuottavuuteen, kannattavuuteen, toiminnan laatuun, poissaoloihin, vaihtuvuuteen ja työyhteisön tilaan liittyvät tekijät. (Manka 1999.)

Krista Pahkin (2015) jakaa työhyvinvoinnin kokonaisuuden kahteen luokkaan terveyden ja psyykkisen hyvinvoinnin alle. Terveyden kokonaisuus jakautuu kahteen osaan, joita ovat lääketieteellisesti todettavat sairaudet ja subjektiiviset kokemukset terveydestä. Subjektiivinen kokemus on esimerkiksi oma arvio työkyvystä. Psyykkisen hyvinvoinnin kokonaisuus jakautuu kahtia positiiviseen ja negatiiviseen tilaan. Molemmat tilat voivat olla sidoksissa työhön (työuupumus, työn imu) tai ilman työsidosta (masennus, tyyneys). (Pahkin 2015, 15.) Tämän jaottelun kautta nousee esiin työhyvinvoinnissa läsnä oleva yksilön elämän kokonaisuus. Työn ja työn ulkopuolisen elämän yhteys ja yhteensovittaminen on yksi työhyvinvoinnin tutkimuksen ulottuvuuksista.

Laine (2013) jaottelee työhyvinvoinnin käsitteelliset ulottuvuudet kolmeen osaan pahoinvointi – hyvinvointi -käsiteparin mukaisesti. Terveys- ja toimintakyky -näkökulmasta hyvinvointia on terveys ja työ-, toiminta- ja suorituskyky. Pahoinvointia on taas sairaus ja työkyvyttömyys. Määritelmässä psyykkisen hyvinvoinnin kokonaisuus on jaettu vielä kahteen osaan:

1. Työhyvinvoinnin jaksamisnäkökulmasta hyvinvointi on työssä jaksamista ja henkistä hyvinvointia, kun taas pahoinvointi näkyy stressinä, uupumuksena ja masennuksena.
2. Työtyytyväisyyden ja työn imun näkökulmasta hyvinvointia ovat flow-kokemukset, viihtyvyys, työn hallinta ja onnellisuus. Pahoinvointi näkyy tyytymättömyytenä, ”leipiintymisenä” ja yleisenä tyytymättömyytenä elämään. (mt. 38.)

Pahkin nostaa esiin myös hyvinvoinnin ja terveyden käsitteiden epäselvän suhteen tutkimuskirjallisuudessa. Hyvinvoinnin voidaan katsoa olevan psyykkinen kokemus, osa terveyttä (esimerkiksi WHO:n määritelmä) tai ylempi käsite, jonka alle terveys kuuluu. (Pahkin 2015, 16.) Ryffin (1989) hyvinvointia kuvaavaan malliin kuuluu kuusi ulottuvuutta, joita ovat itsensä hyväksyminen, ympäristön hallinta, riippumattomuus, positiiviset suhteet muihin henkilöihin, henkilökohtainen kasvu ja elämän merkityksellisyyden kokemus (Ryff & Keyes 1995). Ryffin malli keskittyy hyvinvointi psyykkisenä kokemuksena. Erik Allardtin (1976) klassinen määritelmä hyvinvoinnista käsittää ”having, loving, and being” -ulottuvuudet, joissa taloudellinen hyvinvointi, yhteisyysuhteet ja mahdollisuus itsensä toteuttamiseen muodostavat hyvinvoinnin perustarpeet.

Laaja-alaisuuden myötä työhyvinvoinnin käsite ymmärretään hyvin eri tavoin. Tutkimuksen hajanaisuuden voidaan ajatella toisaalta johtuvan laajan ilmiön ulottuvuuksien moninaisuudesta, mutta myös käsitteiden määrittelyn eroista tai puutteista ja siitä, ettei tutkimusten taustaoletuksia tuoda julki ja sitä kautta arvioida kriittisesti. (Koli 2014, 4-5; myös Laine 2013.)

Työtyytyväisyyttä voidaan pitää yhtenä tutkituimmista asennetta kuvaavista työntekijän suorituskykyä ennakoivista muuttujista. (Lu ym. 2011, 1018; Lu ym. 2005, 211; Spector 1997, 1-2.) Fredrick Taylorin voidaan katsoa aloittaneen työn mittaamisen suuntauksen, joka toimi esikuvana myös työtyytyväisyyden mittaamisen tutkimukselle. Työtyytyväisyyden tutkimus sai alkunsa 1930-luvulla, kun etsittiin vastausta kysymykseen siitä, mikä tekee ihmisen onnelliseksi tai onnettomaksi työssä. Työnantajan kiinnostus työtyytyväisyyttä kohtaan liittyi siihen, että pyrittiin estämään lakkoja ja mellakoita. (Evans 1997, 319-320.)



Työntekijän moraaliin ja psykologisiin tekijöihin keskittynyt ihmissuhdekoulukunta kukoisti tieteellisen liikkeenjohdon valtakauden jälkeen. Yhteistä näille kahdelle oli tuottavuuden lisääminen, yhteistyön parantaminen työpaikoilla ja toisaalta johtajan auktoriteetin oikeuttaminen. (Seeck 2008, 103.) Ihmissuhdekoulukunnan ensimmäinen sukupolvi löi läpi Elton Mayon julkaisemien Hawthorne-tutkimusten raporttien myötä 1930-luvun taitteessa. Alun perin valaistusta tutkineissa tutkimuksissa nousi yllättäen esiin yksilön psykologisten tekijöiden vaikutus. Tutkimuksessa havaittiin, että työyhteisön sosiaalisella dynamiikalla ja viihtyvyydellä on vaikutuksia työn tuottavuuteen (Kuokkanen & Seeck 2008, 402). Keskeiseksi nousi havainto, että työntekijän moraalilla vaikuttaa työn tulokseen. Hawthorne-tutkimuksen tulokset voidaan selittää sillä, että kokeeseen osallistuvat työntekijät muodostivat kiinteän ryhmän. Lisäksi he saivat paljon huomiota tutkimuksen tekijöiltä. (Castenada & Scanlan 2014, 132; Seeck 2008, 113-114; Mayo 1954, 171-172.)

Ihmissuhdekoulukunta toi mukanaan monia työtyytyväisyyteen vaikuttavia muutoksia: pyrittiin pois työn yksitoikkoisuudesta, vaikutettiin poissaoloihin, nostettiin esiin moraaliset kysymykset ja työpaikan ilmapiiriin liittyviä tekijöitä. Johtajan tehtävänä oli yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääminen. (Kuokkanen & Seeck 2008.) Mary Parker Follett eli ennen ihmissuhdekoulukunnan kukoistuksen aikaa, mutta hänen ajatteluaan voidaan pitää ihmissuhdekoulukunnan keskeisenä vaikuttajana. Follett uskoi integraatioon, jossa etsitään ratkaisu, jossa molemmat voittavat. Tällöin tavoitteena on etsiä yhteistä etua henkilökohtaisen edun sijaan. Follettin mukaan esimiehen tuli ennemminkin toimia työntekijöiden kanssa kuin johtaa heitä ylhäältä päin. (Seeck 2008, 128.)

Varhaisissa määritelmissä työtyytyväisyys esitettiin eri näkökulmista. Lawlerin (1973) tulkittiin keskittyvän työntekijän omiin odotuksiin enemmän kuin tarvenäkökulmaan (Evans 1997, 321). Herzberg (1968) esitti kaksijakoisen teorian työtyytyväisyydestä. Teoria esittää tyytyväisyyttä tuovat tekijät eli motivaatiotekijät, jotka vastaavat korkeampiin tarpeisiin ja alemman tason tarpeisiin liittyvät, tyytymättömyyttä tuovat, hygieniatekijät. Motivaatiotekijöitä ovat sisäiset tekijät, kuten saavutukset, huomionsaaminen, työ itsessään, vastuullisuus ja mahdollisuus ylenemiseen. Tyytymättömyystekijöitä ovat ulkoiset tekijät, kuten työolosuhteet, ohjaus,

toimintakäytännöt, palkka ja ihmisten väliset suhteet. (Bogler 2001, 665.) Weirin (1976) mukaan Hertbergin tutkimusten keskeinen anti tiivistyy siihen, että työntekijän työtyytyväisyyteen vaikuttaa palkkaa tai työympäristöä enemmän se, miten hän itse kokee työnsä (Castenada & Scanlan 2014, 132). Ymmärrettävästi tämä kuitenkin edellyttää tiettyä peruselintasoa, jonka jälkeen palkka ei enää vaikuta yhtä merkittävästi. Palkankorotus unohtuu ja seuraavana vuonna palkkaa toivotaan taas lisää.

Locke (1969) korosti puolestaan arvoja tarpeisiin ja odotuksiin liittyvien näkökulmien kustannuksella (Judge & Ilies 2004, 661; Evans 1997, 321). Locke (1976) määritteli työtyytyväisyyden miellyttäväksi tunnetilaksi, joka aiheutuu työn tai työkokemusten arvioinnista (Wilkin 2013, 47). Asenteet jaetaan klassisen jaottelun mukaan kognitiivisiin, affektiivisiin ja käyttäytymiseen liittyviin ulottuvuuksiin. Locken yleisesti käytetty määritelmä huomioi sekä kognitiivisen että affektiivisen näkökulman. (Judge & Ilies 2004, 661.)

Jonsson (2011) nostaa esiin sen, että tyytyväisyyden takana oleva tyydyttäminen tarkoittaa tehdä tarpeeksi vastatakseen tarpeeseen tai vaatimukseen. Tämä johtaa siihen, että tyytyväisyyttä kuvaava teoria joutuu mukaan väistämättä kosketuksiin yksilön motivaatiota ja sosiaalisia arvoja koskeviin teorioihin. Hän määrittelee työtyytyväisyyden tyytyväisyydeksi, joka pitää sisällään osia ja ulottuvuuksia työntekijän työtä ja työn kontekstia kohtaan. (Jonsson 2011, 139.)

Työtyytyväisyyttä tutkittiin aluksi osana työntekijöiden tarpeiden tyydyttämisen prosesseja, mutta tämä tutkimussuuntaus väistyi kognitiivisiin prosesseihin suuntautuneen tutkimuksen myötä. Tällöin työtyytyväisyyttä on tutkittu asenteellisena näkökulmana. (Lu ym. 2005, 212; Spector 1997, 2.) Hayes, Bonner & Pryor (2010) kuvaavat työtyytyväisyyttä monimuotoiseksi, kompleksiseksi ja vahvasti subjektiivisesti ilmiöksi (mt. 811). Kun työtyytyväisyys nähdään asenteena (Spector 1997, 2), keskeistä on työntekijän kokemus tyytyväisyydestään.

Asenne ja tunne eroavat toisistaan siten, että asenteeseen ajatellaan voitavan vaikuttaa tietoisien toiminnan kautta, mutta tunteet tulevat ja menevät hallitsemattomammin. Toki myös tunteisiin voidaan vaikuttaa kognitiivisten toimien kautta. Tutkimuksissa on

todistettu, että positiivisiin tunteisiin voidaan vaikuttaa esimerkiksi mietiskelyn (Fredrickson ym. 2008), kiitollisuuden ilmaisemisen (Sheldon & Lyubomirsky 2006) tai hyvien uutisten jakamisen kautta (Gable ym. 2004).

Asenteet ovat myös läheisessä suhteessa myönteisten tunteiden kanssa. Tässä kontekstissa työtyytyväisyydessä on keskeistä se, miten työntekijä kokee itsensä työntekijänä, suhteessa työhön, johtajiin, työympäristöön ja yleiseen työelämään (Castenada & Scanlan 2014, 132). Työtyytyväisyys pitää sisällään kaikki tunteet, uskomukset, asenteet, joita yksilöt ja ryhmät kokevat suhteessa työhön. (mt. 132.)

Perinteinen työtyytyväisyyden määritelmä keskittyy kaikkiin tunteisiin, joita työntekijällä on työtä kohtaan. Kuitenkaan tyytyväisyys työtä kohtaan ei muodostu vain työstä vaan myös yksilön odotuksista siitä, mitä työ voi tarjota. (Lu ym. 2011, 1018.) Yleisesti työtyytyväisyys määritellään sen määrän mukaan, mihin asti työntekijät pitävät tai nauttivat työstään ja sen ulottuvuuksista (Spector 1997, 2.). Samoilla linjoilla on Warr, Cook & Wall (1979, 133) määritellessään työtyytyväisyyden sen tyytyväisyyden määräksi, jonka henkilö ilmaisee suhteessa työn luontaisiin ja ulkoisiin piirteisiin. Työtyytyväisyyden kokonaisuus on kaikkien erillisten osatekijöidensä summa ja yleinen työtyytyväisyys tarkoittaa tyytyväisyyttä työhön ylipäätään (mt. 133). Yleisen työtyytyväisyyden rinnalla voidaan tutkia työtyytyväisyyden osa-alueita myös erikseen. Esimerkiksi tyytyväisyys uraan (Biemann, Kearsney, Marggraf 2015) tai palkkaan (Judge ym. 2010) muodostavat oman tutkimuskohteen.

## 4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA AINEISTO

### 4.1 Integroiva kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksen avulla tutkitaan aiempaa tutkimusta. Rocco & Plakhotnik (2009, 128) tiivistävät kirjallisuuskatsauksen idean siten, että aikaisempia tutkimuksia tarkastelemalla voimme osoittaa kunnioitusta menneelle jakaaksemme tietoa nykyhetkeen, jotta voisimme vaikuttaa tulevaisuuteen. Kirjallisuuskatsaus on hallintotieteellisenä metodina ja tutkimustekniikkana osa mixed method –kokonaisuutta, jossa kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia metodeita yhdistetään. Kirjallisuuskatsaus voi olla kuvaileva tai tilastomatematiikkaa soveltava meta-analyysi. (Salminen 2011, 4.) Tässä tutkielmassa käytetty integroiva kirjallisuuskatsaus on laadullisen tutkimuksen muoto, jossa arvioidaan, tarkastellaan kriittisesti ja yhdistetään tutkimuksen aihetta käsittelevää tutkimusta siten, että tuotetaan uusia viitekehyksiä ja näkökulmia. Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa voidaan yhdistää empiiristä, käsitteellistä ja teoreettista tieteellistä tekstiä yhteen aiheena olevan ilmiön tavoittamiseksi. Tuloksena on oma, itsenäinen kokonaisuus. (Torraco 2005; Yorks 2008; Callahan 2010.)

Yleisimmin kirjallisuuskatsaus sopii aiheisiin, joista on jo kirjoitettu paljon tutkimusjulkaisuja tai niihin, joiden tutkimus on vasta aluillaan (Torraco 2005, 357). Tutkielman aiheesta, transformationaalisesta johtamisesta ja työtyytyväisyydestä on julkaistu runsaasti tutkimustietoa. Transformationaalisen johtamisen tutkimus on lisääntynyt huomattavasti 2000-luvun aikana. Scopus-tietokannan kautta julkaistuja tutkimuksia vuodelta 2000 löytyi 40 (hakusana ”transformational leadership”, etsitään otsikosta, abstraktista tai asiasanoista) ja vuonna 2014 vastaavasti jo 262. Tutkijoiden innostus työtyytyväisyyttä kohtaan on vaihdellut Mayon tutkimuksen tuoman alkuinnostuksen jälkeen (Gilstrap & Collins 2012, 152). Scopus-tietokannassa julkaisujen määrä on kuitenkin tasaisesti noussut siten, että vuodelta 2000 löytyy terveystieteiden, yhteiskuntatieteiden ja humanististen tieteiden rajauksella 651 julkaisua, joissa käsiteltiin työtyytyväisyyttä (hakusana ”job satisfaction”, esiintyy otsikossa, abstraktissa tai avainsanoissa) ja vuonna 2014 julkaisujen määrä oli jo 2 055.

Työtyytyväisyyttä ja transformationaalista johtamista käsittelevän tutkimustiedon syvällinen analysointi ja uutta luova integrointi jäsentää onnistuessaan runsaasti tutkittua

aihetta. Koska kirjallisuuskatsaus on paljon enemmän kuin tiivistelmä aiemmasta tutkimuksesta, sitä kuvataan haastavaksi metodiksi, joka vaatii tekijältään suuren määrän tutkimustaitoja ja omaa näkemystä (Torraco 2005, 356-357; Callahan 2014, 274). Kirjallisuuskatsaus tarjoaa tekijälleen hienon mahdollisuuden nousta arkitiedon maailmasta tarkastelemaan tieteellistä tietoa ja lopuksi vetää johtopäätöksiä suhteessa arjen ilmiöihin.

Callahan (2014, 272-274) listaa aikaisempaan tutkimukseen pohjaten viisi ominaisuutta, jotka kuvaavat perusteellisia kirjallisuuskatsauksia (englanniksi viisi C:tä: ”concise, clear, critical, convincing, contributive”): ytimekkyys, selkeys, kriittisyys, vakuuttavuus ja kontribuutio.

**Ytimekkyydellä** Callahan (2014, 273) tarkoittaa sitä, että katsauksen tulee olla tiivis synteesi aihetta koskevan tutkimuksen laajasta kokonaisuudesta. Kirjallisuuskatsaus voi perustua ohjaavaan teoriaan, jonka avulla katsauksen aihe on käsitteellistetty tai kilpaileviin teorioihin tai näkökulmaan käsiteltävään aiheeseen. (Torraco 2005, 359.) Torracon (2005, 361) mukaan parhaissa integroivissa kirjallisuuskatsauksessa aineistoa tarkastellaan valitusta näkökulmasta systemaattisesti alusta loppuun (myös Callahan 2014, 273). Valitun näkökulman myötä tutkimuksessa kerrotaan aiheen näkökulmasta kriittinen tarina siitä, miten aineisto näyttäytyy tässä valossa. (Torraco 2005, 361.) Kriittinen näkökulma löytyy usein pimeän peittoon jäävästä osasta, näkökulmasta jota ei ole nostettu esiin tai kysymyksestä, mitä ei ole kysytty (Callahan 2014, 273). Tämän tutkielman punainen lanka on transformationaalisen johtamisen suhteessa työtyytyväisyyteen. Valinnat tutkielman toteuttamisen suhteen on tehty sen mukaan, miten ne palvelevat tätä tarkoitusta.

**Selkeydellä** tarkoitetaan koko tutkimusprosessin huolellista ja avointa auki kirjoittamista sekä systemaattista tapaa suorittaa suunnitellut toimenpiteet läpi koko aineiston. Erityisen tärkeää on kuvata ja huolellisesti perustella jokainen vaihe aineiston keräämisen prosessissa. Kerätyn aineiston koostumus vaikuttaa koko katsauksen sisältöön ratkaisevalla tavalla. (Callahan 2014, 273.) Taulukon kokoaminen aineiston keruusta lisää tutkimuksen luotettavuutta, tällöin on keskeistä selvittää:

1. Mistä aineisto on kerätty (tietokannat)?
2. Milloin haku tehtiin?

3. Kuka teki haun?
4. Kuinka aineisto löydettiin (hakusanat)?
5. Montako artikkelia saatiin hakujen eri vaiheissa? Montako artikkelia sisällytettiin aineistoon?
6. Millä perusteella valittu aineisto on mukana (hyväksymis- ja poissulkukriteerit)? (Callahan 2014, 273; Callahan 2010, 301.)

Aineiston haku ja seulonta on kuvattu mahdollisimman tarkasti vaihe vaiheelta tässä luvussa.

**Kriittisyys** integroivassa kirjallisuuskatsauksessa sisältää aihetta määrittävien keskeisten ideoiden ja suhteiden huolellisen tarkastelun aineistona olevissa tutkimusartikkeleissa. Kriittisen näkökulman kautta on tarkoitus löytää puuttuvat, epätäydelliset tai huonosti esitetyt osat tutkittavaa ilmiötä koskien. (Torraco 2005, 361-362.) Kriittisen näkökulman esiintuomat näkökulmat voivat myös koskea esimerkiksi tutkittavan ilmiön olemassaolon luonnetta (ontologia) tai saatavan tiedon luonnetta (epistemologia) (Kuusela 2006, 13). Olen pyrkinyt tuomaan esiin kriittiset näkökulmat vallitsevia määritelmiä ja taustaoletuksia kohtaan sitä mukaan kun teorian ja tulosten esittely etenee. Erityisesti tutkielmanprosessin loppuvaiheessa olen pyrkinyt ottamaan etäisyyttä aineistoon ja katsomaan sitä hieman kauempaa suhteessa laajempaan kontekstiin. Vaihtoehtoisten näkökulmien ja paradoksaalisten näkökulmien esiintuminen on keskeinen osa oppimisprosessia.

**Vakuuttavuutta** vaaditaan kriittisen analyysin jälkeen, kun tuloksia tai synteesiä esitetään, argumentoidaan ja perustellaan aineiston avulla (Callahan 2014, 274; Torraco 2005, 326). Muiden tutkimustyyppien tavoin, myös kirjallisuuskatsauksen tulee rakentaa olemassa olevaa tietämystä ja tuoda uusia **kontribuutioita** tiedeyhteisön käyttöön. (Callhan 2014, 274.) Raportin kirjoittamisessa keskeistä on tehtyjen valintojen ja toimenpiteiden perustelu ja avaaminen (Callahan 2014; Callahan 2010; Torraco 2005; Rocco & Plakhotnik 2009).

Julkaistut tutkimusartikkelit ovat tutkielman aineisto. Tutkimuksen aiheesta ja näkökulmasta riippuen käsiteltävä aineisto voidaan käyttää usealla eri tavalla. Voidaan hyödyntää artikkelit kokonaisuudessaan tai vain osia niistä, esimerkiksi käytetyt tutkimusmenetelmät tai tulokset. Aineisto voidaan myös analysoida vaiheittain, osa kerrallaan. (Torraco 2005, 360-361.) Aineisto voidaan analysoida myös kronologisena

jatkomona tai taustalla olevat käsitteellisen mallin mukaan (Callahan 2010, 301). Tässä tutkielmassa on hyödynnetty transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden operationalisoinnit sekä tutkimuksen tulokset siltä osin kuin ne valottavat kahden pääkäsitteen välistä suhdetta.

## 4.2 Aineiston keruu

Hakuvaiheessa tehdyt valinnat vaikuttavat keskeisellä tavalla tutkielman onnistumiseen. Vaihe vaiheelta tehty kuvaus lisää tutkielman luotettavuutta (Callahan 2014, 273; Aveyard 2010, 72). Aineiston keruu käynnistyi hakusanojen valinnalla sen jälkeen, kun tutkielman kysymyksen määrittely eteni siihen vaiheeseen, että tiesin mihin kysymykseen etsin vastauksia. Transformationaalinen johtaminen ja työtyytyväisyys ovat kansainvälisesti tunnettuja ja tutkittuja, mikä helpotti hakusanojen muodostamista. Muodostin hakulauseen englanninkielellä, koska etsin katsaukseeni mukaan kansainvälisiä tutkimusartikkeleita. Tutkielman keskeiset käsitteet, transformationaalinen johtaminen ja työtyytyväisyys, muodostivat hakulauseen:

("transformational leadership")  
AND  
("job satisfaction")

Yliopiston kirjaston informaattikko vahvisti hakusanat ja hakulauseen. Transformational leadership on vakiintunut tutkimusaihe ja ilmaisu. Job satisfaction on englanninkielinen asiasana ja yleisesti käytetty. Samaa teemaa voisi hakea myös hakusanoilla employee satisfaction tai work satisfaction, mutta tutkielmien asiasanoissa käytetty käsite on kuitenkin job satisfaction, joten näiden lisääminen ei olisi tuottanut lisähyötyä.

Seuraavaksi määrittelin sen, miltä tieteenaloilta ja tietokannoista hain kirjallisuuskatsaukseen valittavat artikkelit. Kokeilevien hakujen ja tutkimustee maan tutustumisen, informaattikon ja ohjaajien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta päädyin hakemaan tutkimustuloksia terveystieteiden, humanististen tieteiden, kauppatieteiden ja yhteiskuntatieteiden aloilta. Tästä syystä valitsin hakuja varten kaksi tietokantaa, jotka kattavat kansainvälisesti laadukkaat julkaisut: Scopus ja Web Of Science. Informaattikko ehdotti tarpeen mukaan täydennyshakua kauppatieteen alan tietokannasta Business Source Elite (Ebsco).

Callahanin (2010; 2014) suosituksen mukaisesti kuvaan toteuttamani tiedonhaun vaiheet oheisessa Taulukossa 1. Haku on rajattu artikkeleihin ja kirjallisuuskatsauksiin molemmissa tietokannoissa. Tein haut Web of Science ja Scopus-tietokannoista kesäkuun 26. päivänä vuonna 2015. En rajannut hakua tieteenaloittain tässä vaiheessa. Täydennyshaun tein vielä kauppatieteen alan Business Source Elite (Escho) -tietokannasta syyskuun 2. päivänä 2015.

TAULUKKO 1 Tiedonhaun ensimmäinen tulos tietokannoittain.

Tietokanta	Päivämäärä	Hakulause	Tulos
Web Of Science	26.6.2015	TOPIC: ("transformational leadership") AND TOPIC: ("job satisfaction") Refined by: DOCUMENT TYPES: ( ARTICLE OR REVIEW ) AND DOCUMENT TYPES: ( ARTICLE OR REVIEW ) Indexes=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI Timespan=All years	283
Scopus	26.6.2015	( TITLE-ABS-KEY ( "transformational leadership" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "job satisfaction" ) ) AND DOCTYPE ( ar OR re )	182
Business Source Elite (Ebsco)	2.9.2015	"transformational leadership" AND "job satisfaction" Limiters - Document Type: Article Search modes - Boolean/Phrase Interface - EBSCOhost Research Databases Search Screen - Advanced Search Database - Business Source Elite	117

Tietokantahakujen tuloksesta tutkielman aineistoksi otettavien tutkimusartikkelien valintaa ohjaavat laadullisen tutkimuksen lähtökohdat ja käytännölliset näkökulmat. Aineiston koko on useimmiten pieni laadullisessa tutkimuksessa, koska tarkoituksena on saavuttaa syvää tietämystä tietyistä rajatusta alueesta. (Aveyard 2010, 57, 72.) Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa ohjenuorana on muodostaa tiivis synteesi aihetta koskevan tutkimuksen laajasta kokonaisuudesta (Callahan 2014, 273).

Tutkielman aineistoon hyväksytyjen artikkelien tulee käsitellä tutkimuksia, joissa käsitellään transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhdetta. Molempien



käsitteiden tulee olla tutkimuksen kohteena tai ne on nostettu abstraktissa esiin. Artikkelin kielen tulee olla englanti. Tutkimus tulee olla suoritettuna ns. kehittyneissä maissa, joissa voidaan olettaa pääsääntöisesti olevan samat lähtökohdat työn kontekstiksi. Artikkelin tulee olla saatavana kohtuullisin kustannuksin joko sähköisenä tai paperimuodossa. En tehnyt aikarajausta artikkelien suhteen, koska historiallinen näkökulma on minusta kiinnostava tutkielman aiheen osalta.

Hakujen perusteella saamastani perusjoukosta artikkeleita ja katsauksia jatkoin aineiston rajaamista näiden kriteerien pohjalta otsikon, abstraktin ja muiden viitetietojen pohjalta. Kuvaan aineiston rajaamisen prosessin Taulukossa 2. Suljin aineistosta pois artikkelit, jotka eivät käsitelleet tutkimuksen kahta pääteemaa, olleet englanninkielisiä, olleet suoritettu kehittyneissä maissa tai joiden saamiseksi vaadittiin kohtuuttomia taloudellisia tai ajallisia ponnisteluja.

TAULUKKO 2 Aineiston rajaamisen prosessin kuvaus.

Hakulause ”transformational leadership” AND ”job satisfaction”				
Rajaukset	Web of Science 26.6.2015	Scopus 26.6.2015	Business Source Elite (Ebsco) 2.9.2015	Pois suljettuja
Article Title, Abstract, Keywords		197		
Topic	285		135	
Article or Review	283	182		Muu kuin tutkimusartikkeli.
Article in Academic Journal			117	Muu kuin tutkimusartikkeli.
Language English	277	180	115	Kieli muu kuin englanti
Länsimainen tutkimus tai kehittyneessä maassa tehty	173	112	72	Ei länsimainen tutkimus: Taiwan, Jordan, Intia, Kiina, Etelä-Afrikka, Iran, Qatar, Etiopia, Tansania, Japan, Saudi-Arabia, Hong Kong, Malesia, Turkki, Pakistan, Botswana, Singapore, Kenia, Nigeria, Arabiemiraatit, Meksiko, Fiji, Costa

			Rica, Israel, Vietnam, Thaimaa, Etelä-Korea, Kypros
Tulosten yhdistäminen: kaksoiskappaleiden poistaminen	261		Kaksoiskappaleita 96 kpl
Abstraktin perusteella (artikkelien abstraktien läpiluku)	70		Aihe ei käsitellyt transformationaalisen johtamisen konstruktion kokonaisuuden ja työtyytyväisyyden suhdetta tutkimuksen aiheena.
Saatavuuden perusteella (artikkeli PDF tai Word-muodossa)	64		Ei ole saatavilla sähköisessä muodossa ilmaiseksi tai kohtuullisin kustannuksin.
Artikkelien läpiluku: vastaa todella tutkimuskysymyksiin ja täyttää kaikki edellä asetetut ehdot.	34		Tutkimuksessa ei käsitelty transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhdetta tutkimuksen varsinaisena aiheena eli tutkimuksesta ei löytynyt vastausta tutkimuskysymyksiin.

Saatuani artikkelit käsiini pdf tai word-muodossa jatkoin aineistoon tutustumista siten, että nyt tutustuin artikkeleihin kokonaisina. Pyrin rajaamaan aineistoa tutkimuskysymysten näkökulmasta vielä pienempään osaan: artikkelien tuli tarjota vastaus molempiin tutkimuskysymyksiin. Kävin tutkimukset läpi rajaten aineistosta pois ne artikkelit, missä tutkimuksen aiheena ei ollut sekä transformationaalinen johtaminen että työtyytyväisyys. Suljin myös pois artikkelit, joissa käsitteiden välinen yhteys todettiin, mutta siitä ei tarjottu sen enempää lisätietoa.

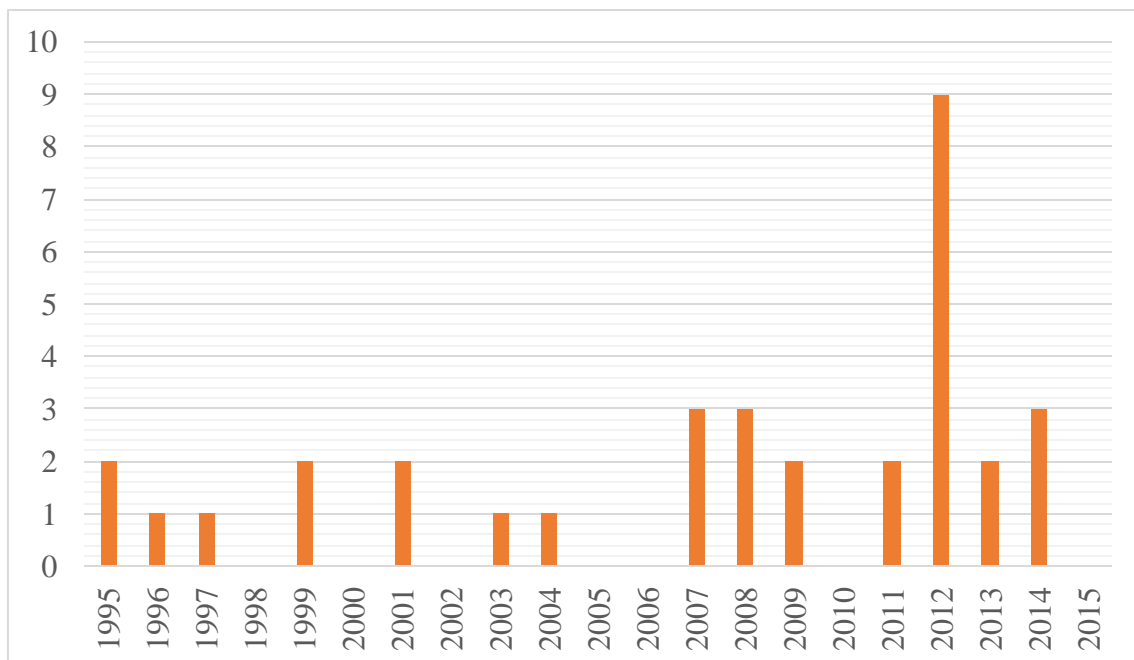
Aineistoon mukaan ottamiseen riitti tässä vaiheessa se, että molemmat käsitteet ovat artikkelin tutkimuksen aiheena vaikka ne ovatkin osana laajempaa yläkäsitettä esim. johtamisen konstruktioit laajemmin. Otin mukaan aineistoon myös ne artikkelit joissa

toinen käsitteistä oli mukana vain yhden osan perusteella esim. tyytyväisyys palkkaan. Poissuljetuissa artikkeleissa käsiteltiin useimmiten ainoastaan jompaakumpaa käsitettä ja sen lisäksi muita käsitteitä. Tällä rajauksella aineistoon jäi mukaan 34 artikkelia, kun mukana olivat kaikista kolmesta tietokannasta haun perusteella saadut artikkelit.

### 4.3 Aineiston kuvaus ja analyysi

Määrälliset tutkimusmenetelmät ovat olleet vallalla johtamisen tutkimuksessa yli 100 vuotta (Avolio, Walumbwa & Weber 2009, 442). Tämä näkyy hyvin tämän kirjallisuuskatsauksen aineiston 34 artikkelissa (Liite 1), joissa kaikissa raportoidaan määrällinen tai määrällisiä tutkimuksia. Ainoan poikkeuksen tekee Elshout, Scherp & van der Feltz-Cornelisin (2013) tutkimus, jossa mukana on määrällisen aineiston lisäksi myös laadullinen aineisto.

Uusin artikkeli on vuodelta 2014 ja vanhin vuodelta 1995, eli aikajänne on 20 vuotta. Artikkelit ovat pääasiassa alle 10 vuotta vanhoja: vain 10 artikkelia on julkaistu välillä 2004-1990 (Kuvio 1). Vuonna 2012 on ollut selkeä julkaisupiikki, silloin julkaistiin yhdeksän artikkelia, mikä on neljännes koko aineistosta. Muuten julkaisumäärä oli 0-3 artikkelia vuodessa.



KUVIO 1 Tutkielman aineiston artikkeleiden määrät vuosittain.

Artikkeleista vajaa kaksi kolmannelta (19) on julkaistu johtamista tai organisaatitieteiden aiheita käsittelevissä lehdissä kuten *The Leadership Quarterly* tai *Journal of Management*. Kahdeksan artikkelia oli julkaistu terveydenhuollon alan lehdissä kuten *Journal of Nursing Administration* tai *Nursing Management*. Kuusi artikkelia oli julkaistu psykologian alan julkaisuissa kuten *European Journal of Work and Organizational Psychology* tai *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. Yksi artikkeli oli julkaistu muihin kategorioihin kuuluvassa julkaisussa, joka oli *Tourism and Hospitality Research*. Terveydenhuollon alan julkaisujen suuri määrä oli mielenkiintoinen yllätys.

Tutkimuksista suurin osa (19) on peräisin Yhdysvalloista, kolme Saksasta ja kaksi Alankomaista. Muita tutkimusten taustalla olevia maita olivat Iso-Britannia, Tanska, Australia, Espanja, Norja, Ranska, Uusi-Seelanti ja Sveitsi. Seitsemän artikkelia on tehty kahden eri maan tutkijoiden yhteistyönä ja Norjasta, Tanskasta, Iso-Britanniasta ja Espanjasta on kustakin yksi artikkeli.

Analysoin aineiston tutkimuskysymyksittäin sisällönanalyysia hyödyntäen. Etsin tutkimuskysymysten mukaisia vastauksia aineistosta artikkeli kerrallaan. Listasin vastaukset tutkimuskysymyksittäin lyhyesti excel-taulukkoon (Liite 1) ja laajemmin tekstiksi allekkain artikkeli kerrallaan kunkin tutkimuskysymyksen osalta. Tämän jälkeen ryhdyin analysoimaan ja luokittelemaan saatuja tuloksia teemoittain.

Tämän työn tuloksena olen muodostanut tuloksia esittelevän luvun siten, että ensin esittelen käsitteiden operationalisoinnit. Vastaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen luvun 5 kautta. Toiseen tutkimuskysymykseen vastaan luvuissa 6 ja 7. Luvussa 6 on esitelty transformationaalista johtamista selittävät tutkimustulokset jaettuna työntekijän ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Luvussa 7 käsittelem sitä, miten käsitteellistykset vaikuttavat transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhteeseen. Lisäksi esittelen tekijät, jotka eivät selittäneet transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhdetta. Kaikki vastaukset tutkimuskysymyksiin on koottu artikkeleittain tiiviiseen muotoon taulukkoon, joka on tutkielman liitteenä 1.

## 5 KÄSITTEELLISTÄMISEN MALLIT

Käsitteiden määrittelyt nousevat tutkielman aineistossa esiin sen kautta, miten asiaa on tutkimuksissa kysytty. Operationalisointi siis paljastaa sen, miten transformationaalinen johtaminen ja työtyytyväisyys tutkimuksissa käsitetään.

### 5.1 Transformationaalinen johtaminen

Transformationalisuutta käsitteellistettiin tutkielman aineistossa neljän eri mallin mukaan, joita olivat Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Transformational Leadership Behaviour Inventory (TLI), Global Transformational Leadership Scale (GTL) ja Raffertyn & Griffinin malli. Osa tutkielman aineistossa olevista artikkeleista on tehnyt transformationalisesta johtamisesta oman mallinsa tai yhdistellyt eri malleja keskenään. Tällaisen ratkaisuun ovat päätyneet Roberts-Turner ym. (2014), Elshout, Scherp & van der Feltz-Cornelisin (2013), Griffith (2004) ja Vecchio ym. (2008).

Ylivoimaisesti kaikissa aiheen tutkimuksissa suosituin käytetyin malli on Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Dumdum, Lowe & Avolio 2002, 37), jonka eri versiot olivat käytössä aineistossa 20/34 artikkelissa. Artikkelien taustatiedoista (Liite 1) käy ilmi, että johtamista tai organisaatiotieteiden aihetta käsittelevistä julkaisuista yli puolessa transformationaalinen johtaminen oli operationalisoitu MLQ:n eri muotojen kautta. Seitsemän artikkelia oli julkaistu johtamista tai organisaatiotieteiden aihetta käsittelevässä julkaisussa ja oli alkuperältään Yhdysvalloista. Näistä viidessä transformationaalinen johtaminen oli operationalisoitu Bassin (1985) luomaa MLQ:ta hyödyntäen. Nämä kolme dominoivaa lähestymistapaa yhdessä muodostavat 15 % aineistosta.

#### 5.1.1 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Burnsin (1978) ajatukset transformationalisesta johtamisesta jäivät elämään Bassin (1985) luoman operationalisoinnin kautta (Dumdum, Lowe & Avolio 2002, 37): Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) on käytössä aineistossa 20 artikkelin

tutkimuksissa. MLQ perustuu Full Range of Leadership (FRL) -malliin, joka mittaa transformationaalisen johtamisen lisäksi transaktionaalista johtajuutta ja laissez-faire-johtamista. Alkuperäinen MLQ etenee siten, että aluksi vastaajaa pyydetään arvioimaan 73:a johtajaa tai johtajan toiminnan vaikutusta koskevaa väitettä, kuten esimerkiksi:

“1. Saa minut tuntemaan oloni hyväksi ollaksenne hän/hänen seurassansa.  
55. Edistää sitä, että olen vuorovaikutuksessa muiden kanssa.” (Bass 1985, 202, 204.)

Vastaaja valitsee kutakin väittämää kohden yhden viidestä vaihtoehdosta, joiden avulla selvitetään tapahtuuko väittämän kaltainen asia ja jos tapahtuu, miten usein. Tämän jälkeen vastaaja antaa taustatietoja arvioimastaan johtajasta viiden kohdan verran. Taustatietoina kerätään johtajan sukupuoli ja hierarkkinen taso organisaatiossa (armeijan työntekijöille oma kohta), johtaja-työntekijä -suhteen kesto ja arvioitavan johtajan toimiala. Lopuksi kysytään kuuden kohdan avulla yksikön tehokkuudesta, johtajan kyvystä vastata työntekijöiden työhön liittyviin tarpeisiin ja organisaation vaatimuksiin, työntekijän tyytyväisyydestä johtajaan ja tyytyväisyydestä johtajan valitsemiin toimintamalleihin ajatellen sitä, kuinka työryhmän tehtävät saadaan tehdyksi. (Bass 1985, 201-206.)

Alkuperäinen Bassin (1985) Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) mittaa transformationaalista, transaktionaalista ja laissez-faire -johtamista seitsemän kokonaisuuden kautta. Transformationaalista johtamista kuvaavat faktorit MLQ:ssa (Bass 1985) ovat karismaattisuus (charisma), inspiroivuus (inspirational), yksilöllinen huomioiminen (individualized consideration) ja älyllinen haastaminen (intellectual stimulation).

Karismaattisuudella tarkoitetaan sitä, että johtaja saa aikaan ylpeyttä, uskoa ja kunnioitusta työntekijöissä. Hänellä on kyky nähdä se, mikä on todella tärkeää ja hän välittää tunteen tehokkaasti muotoillusta missiosta. Inspiroivuus liittyy läheisesti karismaattisuuteen. Yksilöllinen huomioiminen tarkoittaa sitä, että johtaja valtuuttaa työntekijöitä ottamaan vastuuta edesauttaakseen oppimiskokemusten syntymistä. Hän tarjoaa työntekijöille valmennusta ja ohjausta ja kohtelee jokaista työntekijää arvostettuna yksilönä. Älyllisen haastamisen kautta johtaja herättelee työntekijöitä ajattelemaan uudella tavalla, painottaa ongelmanratkaisua ja asioiden pohtimista ennen työhön ryhtymistä. (Bass 1985; Bass 1988; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam 1996.)

Transaktionaalista johtamista kuvaavat faktorit MLQ:ssa (Bass 1985; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam 1996) ovat satunnainen palkitseminen (contingent reward) ja johtaminen poikkeusten toimesta (management-by-exception). Satunnainen palkitseminen tarkoittaa sitä, että johtaja palkitsee työntekijöitä, jos he suoriutuvat sovitusti tai paremmin. Johtaminen poikkeusten toimesta ilmenee siten, että johtaja välttää puuttumasta tilanteeseen, jos nykyinen toimintatapa tuottaa tuloksen, jossa tavoitteet saavutetaan. Tällöin hän ei puutu työntekijöiden työhön ja on pois näkyvistä. (Bass 1985; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam 1996.) Laissez-faire -johtamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa johtamiseen suhtaudutaan ”antaa mennä” asenteella ja johtamista ei juurikaan ole. Tätä kuvaava faktori MLQ:ssa on passiivinen välttely (passive-avoidant/laissez-faire). (Bass 1985.)

MLQ:n kysymyksiä ja osa-alueita on kehitetty myöhemmin saadun tutkimustiedon ja kritiikin myötä. Bass korjasi MLQ:ta vuonna 1988 yhdistämällä inspiraationaalisen johtajuuden osan karismaattisuuteen. Karismaattisuus -faktoria alettiin kutsua ideaaliseksi vaikutusvallaksi (idealized influence), koska Williamsin (1994) tutkimuksessa havaittiin, että transformationaaliset johtajat osoittavat kansalaisuustaitoja, altruismia ja urheilijahenkeä työssään. (Bass & Avolio 2006, 227). MLQ:n lyhyessä versiossa transformationaalista johtamista kuvaa neljä osa-aluetta:

1. Ansioksi luettava paras mahdollinen vaikutus (idealized influence attributed)
2. Ihanteellinen vaikutuskäyttäytyminen (idealized influence behaviour)
3. Innostava motivointi (inspirational motivation)
4. Yksilöllinen huomioiminen (individualized consideration)

MLQ:n lyhyessä mallissa neljää transformationaalisen johtamisen osaa tutkittiin neljällä väitteellä kutakin. (Antoni & Cyrek 2012, 93.)

MLQ-5X -malli luotiin MLQ:n aikaisempien versioiden saaman kritiikin pohjalta. (Avolio, Bass & Jung 1999, 441.) MLQ-5X -mallissa on kuusi faktoria. Transformationaalista johtamista kuvaavat faktorit selityksineen:

1. Karisma  
Antaa työntekijöille selvän tunteen dynaamisesta tavoitteesta.  
On roolimalli eettisestä toiminnasta.  
Rakentaa samastumista johtajaan ja tämän esittämään visioon.

2. Älyllinen haastaminen  
Saa työntekijät kyseenalaistamaan olemassa olevia tapoja ratkaista ongelmia.  
Rohkaisee työntekijöitä kyseenalaistamaan itse käyttämiään toimintatapoja ja kehittämään sitä kautta yli tavanomaisen.
3. Yksilöllinen huomioiminen  
Keskittyy ymmärtämään jokaisen työntekijän tarpeita.  
Työskentelee jatkuvasti saadakseen heidät kehittämään täyteen loistonsa.  
(Avolio, Bass & Jung 1999, 444.)

Transaktionaalista johtamista kuvaavat faktorit selityksineen:

4. Satunnainen palkitseminen  
Kirkastaa työntekijöiltä vaadittavia tavoitteita ja niiden saavuttamisesta saatavaa palkintoa.
5. Aktiivinen poikkeuksien kautta johtaminen  
Keskittyy valvomaan tehtävien suoritusta poikkeusten varalta.  
Keskittyy korjaamaan ongelmat, jotta suoritustaso pysyy yllä.  
(Avolio, Bass & Jung 1999, 444-445.)

Laissez-faire -johtamista kuvaava faktori ja sen selitys:

6. Passiivinen välttelevä johtaminen  
Reagoi tilanteen korjatakseen ainoastaan silloin, kun ongelmat ovat muuttuneet vakaviksi.  
Usein välttelee tekemästä mitään päätöksiä.  
(Avolio, Bass & Jung 1999, 445.)

MLQ:ta tutkielman aineistossa hyödynsivät Dubinsky ym. (1995) ja Medley & Larochelle (1995) sekä Pillai, Schieresham & Williams (1999). Rothfelder, Ottenbacher & Harrington (2012) hyödynsivät MLQ:ta (Bass & Avolio 1989) pohjana ja ottivat tutkimukseen mukaan 23 väitettä neljästä osa-alueesta: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation ja individualized consideration (mt. 207).

MLQ-5X -mallia tai sen osia ovat tutkielman aineistossa hyödyntäneet Bono ym. (2007), Fuller ym. (1999), Hughes & Avey (2009), Morrison, Jones & Fuller (1997) ja Bono & Judge (2003). MLQ-5X:sta tehtyä lyhyttä versiota tutkielman aineistossa hyödynsi Bormann & Abrahamson (2014), Bruch & Walter (2007), Castro, Perinan & Bueno (2008), Martin & Epitropaki (2001).



Antoni & Cyrek (2012), Braun ym. (2012), Kovjanic ym. (2012) ja Bernhard & O'Driscoll (2011) hyödynsivät MLQ-5X:n lyhyestä -mallista (Bass & Avolio 2000, 1995) Felfen (2006) tekemää saksalaista versiota (Braun ym. 2012, 274). Myös Piccolo ym. (2012) hyödynsi Felfen (2006) tekemää saksalaista versiota MLQ:sta (mt. 575).

Nemanich & Keller (2007) käyttivät MLQ:sta 20 väitteen kokonaisuutta (Bass & Avolio 2000). Smith, Koppes & Vodanovich (2012) hyödynsivät MLQ:sta Bass & Avolion (2004) mallia, jossa on 45 väitettä (Smith, Koppes & Vodanovich 2012, 184).

### **5.1.2 Transformational leadership behaviour inventory (TLI), Global Transformational Leadership Scale (GTL) ja Raffertyn & Griffinin malli**

Podsakoff ym. (1990) tiivistivät transformationaalisen johtamisen aikaisempien tutkimusten pohjalta kuuteen keskeiseen asiaan:

1. Vision tunnistaminen ja esittäminen (articulating a vision)
  2. Sopivan toimintamallin etsiminen (providing an appropriate model)
  3. Ryhmän tavoitteiden hyväksymisen edistäminen (fostering the acceptance of group goals)
  4. Korkeat suorituskykyodotukset (high performance expectations)
  5. Yksilöidyn tuen antaminen (providing individualized support)
  6. Älyllinen stimulointi (intellectual stimulation)
- (Podsakoff, MacKenzie & Bommer 1996, 264-265).

Tässä Transformational leadership behaviour inventory (TLI) -mallissa vastaajille esitetään 22 väitettä, jotka on johdettu transformationaalisen johtamisen ominaispiirteistä aikaisemman tutkimuksen valossa (Podsakoff, MacKenzie & Bommer 1996, 267-268). Podsakoff ym. (1990) löysivät yhdeksän väitettä, jotka erityisen hyvin kuvaavat transformationaalista johtamista (core transformational behaviours) (Gilstrap & Collins (2012, 156-157). Huomionarvoista on se, että tässä mallissa ei ole Bassin Full Range of Leadership (FRL) -mallin tyypistä lähestymistapaa (Bass & Avolio 2006), jossa transformationaalista johtamista katsotaan suhteessa muihin johtamiskonstruktioihin.

Podsakoffin ym. (1990) mallia sellaisenaan aineistoissa ovat hyödyntäneet Gundersen, Hellesøy & Raeder (2012) ja Podsakoff, MacKenzie & Bommer (1996). Rowold, Borgmann & Borgmann (2014) käyttivät TLI:n (Podsakoff, MacKenzie & Bommer

1996) saksalaista versiota (Heinitz & Rowold 2007) (Rowold, Borgmann & Borgmann 2014, 152). Gilstrap & Collins (2012) käyttivät yhdeksää väitettä, jotka Podsakoff ym. (1990) nimesivät transformationaalisen johtamisen ydintä kuvaaviksi. De Poel, Stoker & van der Zee (2012) poimivat mallin kustakin kuudesta transformationaalisen johtamisen osa-alueesta yhden kysymyksen, mikä kuvasi parhaiten osa-aluetta aikaisemman tutkimuksen valossa (mt. 700). Sparks & Schenk (2001) muokkasivat mallia avainhenkilöiden kommenttien perusteella omaan tutkimukseensa sopivaksi käyttämällä osa-alueita: vision tunnistaminen ja esittäminen, sopivan toimintamallin etsiminen, yksilöidyn tuen antaminen ja korkeat suorituskykyodotukset. Lisäksi he loivat oman uuden osa-alueen: usko työn ylempään tarkoitukseen. (mt. 858.)

Carless, Wearing & Mannin (2000) tavoitteena oli luoda lyhyt, käytännöllinen ja luotettava malli nimenomaan transformationaalisen johtamisen mittaamiseen (mt. 390). Global Transformational Leadership Scale (GTL) syntyi Podsakoffin ym. (1990) kuuden kohdan tiivistyksen pohjalta muokattuna. Carless, Wearing & Mann (2000, 390-392) kuvasivat transformationaalisen johtamisen seitsemän kohdan mukaan:

1. Vision viestiminen
2. Henkilöstön kehittäminen
3. Tuen tarjoaminen
4. Työntekijöiden voimaannuttaminen
5. Innovatiivisuus
6. Esimerkin kautta johtaminen
7. Karismaattisuus

Transformationaalinen johtaja luo vision, jota hän pitää toistuvasti esillä. Optimaalisen tulevaisuuskuvan viestimisen prosessissa johtaja välittää arvoja, jotka ohjaavat ja motivoivat työntekijöitä. Johtaja kannustaa työntekijöitä henkilökohtaiseen kehittymiseen ja tiedon jakamiseen delegoimalla myös vaikeita tehtäviä ja isoja vastuita. Tuen tarjoaminen osana johtamista pitää sisällään positiivisen palautteen antamisen ja sen, että johtaja osoittaa luottamuksensa työntekijöiden ja myös tiimien suoriutumiseen haastavissakin tilanteissa. (Carless, Wearing & Mann 2000, 390-391.)

Transformationaaliset johtajat ottavat työntekijät mukaan päätöksentekoon ja kannustavat omatoimisuuteen. Työntekijöiden voimaannuttaminen pitää sisällään luottamuksen ilmapiirin ruokkimisen, kunnioituksen, avoimen kommunikaation ja yhteistyön, joka saa aikaan osallistuvan ilmapiirin. Innovatiivisuus ja epätyypilliset

ratkaisut kuvaavat transformationaalisen johtajan toimintaa ja sitä, mihin hän rohkaisee työntekijöitä. Rohkean kokeilemisen myötä virheet nähdään oppimiskokemuksina. Esimerkin kautta johtaminen tekee johtajasta pysyvän esimerkin työntekijöille myös arvojen ja asenteiden näkökulmasta. Karismaattisuus tarkoittaa luotettavuutta, korkeatasoista osaamista ja kunnioitettuutta. Karismaattisuus saa aikaan sen, että työntekijöillä on korkeampi motivaatio ja he suoriutuvat paremmin suhteessa organisaation tavoitteisiin. (Carless, Wearing & Mann 2000, 391-393.)

Podsakoffin ym. (1990) TLI:n verrattuna Carless, Wearing & Mann (2000) tekevät eron henkilöstölle tarjottavan tuen ja yksilön kehittymisen välille. Lisäksi he nostavat karismaattisuuden esiin kokonaisuutena, eikä kuten Podsakoff ym. (1990) ainoastaan korkeana suorituskykyodotuksena. Karismaattisuus kuuluu Bassin (1985) mukaan keskeisenä osana transformationaalisen johtajuuteen. (Carless, Wearing & Mann 2000, 390-393.) Conger & Kanungo (1988) esittivät kuitenkin, että karisma on vain ominaisuus, jonka työntekijät tekevät johtajastaan (Carless, Wearing & Mann 2000, 392-393).

GTL pitää sisällään seitsemän väitettä, yksi kutakin teemaa kohden. Jotta tähän on päästy, osa väitteistä on muodostunut moniulotteiseksi. Väitteet ovat:

1. Viestii kirkasta ja positiivista tulevaisuuskuvaavaa.
2. Kohtelee henkilökuntaa yksilöinä; tukee ja kannustaa heidän kehittymistään.
3. Rohkaisee ja kannustaa henkilöstöä.
4. Vaalii luottamusta, osallistumista ja yhteistoimintaa tiiminjäsenten kesken.
5. Kannustaa ajattelemaan ongelmia uusilla tavoilla ja kyseenalaistamaan oletuksia.
6. On selkeä arvojen suhteen ja toimii siten kuin opettaa.
7. Iskostaa ylpeyttä ja kunnioitusta muihin ja innostaa minua olemalla erittäin pätevä. (Carless, Wearing & Mann 2000, 393.)

Mallin lyhydestä huolimatta Carless, Wearing & Mann (2000) toteavat GTL:n luotettavaksi, koska se korreloi vahvasti sekä MLQ:n että TDI:n tulosten kanssa (Carless, Wearing & Mann 2000, 401-402). GTL-mallia käyttivät aineistossa Munir ym. (2012), Nielsen ym. (2009) ja Nielsen ym. (2008).

Rafferty & Griffin (2004, 329) esittivät, että aikaisemman tutkimuksen valossa transformationaalisen johtajuuden elementtejä tulee uudistaa: alla on esitetty Rafferty &

Griffinin (2004, 329) mukaan kukin johtamisen transformationaalisuuden kokonaisuus sekä sitä tässä mallissa mittaavat väitteet:

1. Visio (vision)

Omaa selkeän ymmärryksen siitä, minne me olemme menossa.

Omaa selkeän käsityksen siitä, missä hän haluaa meidän yksikkömme olevan viiden vuoden päästä.

Ei ole mitään käsitystä siitä, mihin organisaatio on menossa.

2. Innostava viestintä (inspirational communication)

Puhuu asioita, jotka tekevät työntekijät ylpeiksi siitä, että he ovat osa tätä organisaatiota.

Puhuu positiivisia asioita työyksiköstä.

Rohkaisee ihmisiä näkemään vaihtuvat olot tilanteina täynnä mahdollisuuksia.

3. Älyllinen haastaminen (intellectual stimulation)

Haastaa minut ajattelemaan vanhoja ongelmia uusilla tavoilla.

Omaa ideoita, jotka ovat pakottaneet minua harkitsemaan uudelleen joitakin asioita, joita en ole koskaan kyseenlaistanut aikaisemmin.

On haastanut minut ajattelemaan uudelleen joitakin työhön liittyviä perusolettamuksiani.

4. Tukea antava johtaminen (supportive leadership)

Ottaa tunteeni huomioon ennen kuin toimii.

Toimii tavalla, joka on huomaavaista suhteessa henkilökohtaisiin tarpeisiini.

Huolehtii, että työntekijöiden näkökulmat otetaan huomioon.

5. Henkilökohtainen huomioiminen (personal recognition)

Kiittää minua, kun suoriudun tavallista paremmin työstäni.

Huomioi työni laadun paranemisen.

Onnittelee minua henkilökohtaisesti, kun teen erinomaista työtä.

Raffertyn & Griffinin (2004) mallissa samaa MLQ:n kanssa on älyllinen haastaminen ja yksilöllinen huomioiminen. MLQ:n karismaattisuutta kuvaavan osion kanssa yhtäläisyyksiä on omaksi kohdakseen nostetutuissa visiossa ja innostavassa viestinnässä. Tukea antava johtaminen on MLQ:ssa yksilöllistä huomioimista kuvaavassa osassa, ei erillisenä. Rafferty & Griffin (2004) mallista puuttuu karismaattisuus omana kokonaisuutetaan. Mallia on tutkielman aineistossa hyödynnetty Hobmanin ym. (2011) artikkelissa.

## 5.2 Työtyytyväisyys

Suurimmassa osassa tutkielman aineistona olevia tutkimuksia työtyytyväisyyttä ei ole määritelty erikseen muuten kuin operationalisoinnin yhteydessä. Jo ennen vuosituhannen vaihdetta Evans (1997, 321-322) nosti työtyytyväisyyden käsitteen määrittelyn haasteeksi osana työtyytyväisyyden tutkimusta. Työtyytyväisyyden käsitteellistämisen mallien runsaus nousi esiin tutkielman aineistossa, vaikka periaatteessa sisältö oli jaoteltavissa kahteen osaan: yleistä työtyytyväisyyttä käyttävät ja aihetta osa-alueidensa summan kautta lähestyvät mallit, joissa usein oli myös yleistä työtyytyväisyyttä käsittelevä osa. Asiaa voitiin kysyä lyhyesti tai monen kysymyksen kautta. Näistä neljästä näkökulmasta muodostui tutkielman aineistossa käytetyt kombinaatiot.

Osassa analysoitujen artikkelien tutkimuksissa (Roberts-Turner ym. 2014; Elshout, Scherp & van der Feltz-Cornelis 2013; Munir ym. 2012; Rothfelder, Ottenbacher & Harrington 2012; de Poel, Stoker & van der Zee 2012) on hyödynnetty omia malleja, useita eri malleja tai näiden yhdistelmiä työtyytyväisyyden mittaamisessa. Kaikista malleista ei ollut saatavilla tietoa siitä, miten työtyytyväisyys on määritelty suhteessa yleiseen kokemukseen tai osien summaan. Erityisesti tämä haaste nousi esiin artikkeleissa, joiden tutkimuksissa oli hyödynnetty omia malleja, eikä kysymyksiä esitetty artikkelissa.

Gundersen, Hellesøy & Raederin (2012) tutkimuksessa käytettiin Schieriesham & Tsuin (1980) luomaa Job Satisfaction Indexiä. Kyseisen mallin viitetietona oli: "Schriesheim, C., & Tsui, A. S. (1980). Development and validation of a short satisfaction instrument for use in survey feedback interventions. Paper presented at the Western Academy of Management Meeting." En kyennyt jäljittämään lisätietoa mallista, joten mallia ei tässä tutkielmassa ole mahdollista luokitella kumpaankaan tässä luvussa esiteltävään alaluokkaan.

Kööpenhaminan psykososiaalinen kysely (Copenhagen Psychosocial Questionnaire, COPSOQ) kehitettiin työkaluksi arvioimaan laajaa kirjoa psykososiaalisia työympäristötekijöitä (Kiss, De Meester & Kruse 2011, 17). COPSOQ pitää sisällään seitsemän kysymystä työtyytyväisyydestä. Mallikysymys mittaa yleistä

työtyytyväisyyttä, mutta muiden kysymysten sisällöstä en löytänyt sähköisten kanavien kautta tietoa. COPSOQia hyödynsivät Nielsen ym. (2009) ja Nielsen ym. (2008). Edellä mainitusta syystä myöskään COPSOQia ei ollut mahdollista luokitella kumpaankaan alaluokkaan.

### 5.2.1 Yleinen työtyytyväisyys

Kun työtyytyväisyys käsitetään yleisenä työtyytyväisyytenä, se nähdään universaaliksi kokemukseksi suhteessa työhön (Spector 1997, 2; Hu, Kaplan & Dalal 2010, 323). Osa tutkijoista näkee kansainvälisten työtyytyväisyyttä yleisenä käsitteenä lähestyvien mallien olevan luotettavuutensa ja käyttökelpoisuutensa vuoksi paras tapa tutkia aihetta (Mayhew et al., 2007; Wanous, Reichers & Hudy 1997; Tett & Meyer 1993, 281; Ironson ym. 1989). Työtyytyväisyyttä oli käsitelty tämän mallin mukaan yksilön kokemuksena aineistossa 12 artikkelissa.

Yleistä työtyytyväisyyttä on tässä aineistossa kysytty lyhyesti 2-5 kysymyksellä (Antoni & Syrek 2012; Bernhard & Driscoll 2011; Hobman ym. 2011, 563; Castro, Perinan & Bueno 2008; Bono ym. 2007, 1360-1361) tai usean kysymyksen sarjalla (Piccolo ym. 2012; Bono & Judge 2003; Pillai, Schieresham & Williams 1999) kuten esimerkiksi Brayfield & Rothen (1951) 18 eri väittämän mallilla.

Bernhard & Driscoll (2011) ovat poimineet kaksi kysymystä kuvaamaan yleistä työtyytyväisyyttä Andrews & Witheyn (1976) mallista:

”Olen hyvin tyytyväinen työssäni.”  
 ”Kaikki näkökohdat huomioiden olen hyvin tyytyväinen työhöni kaiken kaikkiaan.” (Bernhard & Driscoll 2011, 360.)

Hobman ym. (2011) käytti Warrin (1991) mallia, jossa on kolme yleistä työtyytyväisyyttä koskevaa väitettä:

“Kuinka tyytyväinen olet työhösi?”  
 “Kuinka paljon nautit työstäsi?”  
 “Kuinka onnellinen olet työstäsi?” (Hobman ym. 2011, 563).

Cammann ym. ovat luoneet yleistä työtyytyväisyyttä mittavan kolmen väitteen mallin nimeltään Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale

(MOAQ-JSS) vuonna 1979 ja uudistaneet sitä vuonna 1983 (Bowling & Hammond 2008, 67). Väitteet on esitetty alla.

“Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen työhöni.”

“Yleensä en pidä työstäni.”

“Yleensä pidän täällä työskentelystä.” (Bowling & Hammond 2008, 64).

Cammannin ym. mallia aineistossa käyttivät Gilstrap & Collins (2012) ja Vecchio, Justin & Pearce (2008).

Bono ym. (2007) ovat hyödyntäneet yleistä työtyytyväisyyden mittaamiseen seuraavia väittämiä.

”Useimpina päivinä olen innostunut työstäni.”

”Juuri nyt olen melko tyytyväinen työhöni.” (mt. 1360-1361.)

Yleisestä työtyytyväisyydestä voidaan erottaa tutkimuksen vastaushetkenä koettu tyytyväisyys (Bono ym. 2007, 1360-1361). Työtyytyväisyyden kokemuksen on havaittu vaihtelevan työpäivän aikana (Judge & Ilies 2004).

Antoni & Syrek (2012) poimivat neljä kysymystä Klusemannin (2003) mallista (Antoni & Syrek 2012, 94) ja Castro, Perinan & Bueno (2008) hyödynsivät Yoon & Thyen (2002) mallia, jossa yleistä työtyytyväisyyttä kysytään viidellä kysymyksellä (Castro, Perinan & Bueno 2008, 1850). Griffith (2004) käytti paikallisen koulun alueen kyselyn mallia, jossa on neljä yleistä väitettä työtyytyväisyyttä kohtaan.

Brayfieldin & Rothen (1951, 309) mittarissa vastaaja ilmaisee kantansa 18 väittämään liittyen yleiseen työtyytyväisyyteensä mm. verrattuna muiden ihmisten tyytyväisyyteen, työpäivän sujumiseen ja kiinnostavuuteen. (mt. 309.) Brayfield & Rothen (1951) malli lähestyy eri osa-alueiden summana muodostuvaa työtyytyväisyyden kokonaisuutta, mutta pysyttelee kuitenkin yleisen, kokonaisvaltaisen työtyytyväisyyden käsitteessä. Brayfield & Rothen mallia aineistossa hyödynsivät Piccolo ym. 2012; Bono & Judge 2003; Pillai, Schieresham & Williams 1999 ja Bruch & Walter 2007.

Yleistä työtyytyväisyyttä mittaavissa malleissa on huomattavia eroja kysymysten määrissä. Myös lyhyitä malleja voidaan pitää luotettavina. Bowling & Hammondin (2008) julkaisemassa meta-analyysissä Cammannin ym. (1983) kolmen kysymyksen malli osoittautui erittäin toimivaksi. Lyhyiden mallien etuna on vastaajaystävällisyys,

mikä auttaa nostamaan tutkimuksen luotettavuutta. Maailma on muuttunut hektisemmäksi ja enää harvoin päästään korkeisiin vastausprosentteihin kyselyissä, joissa on useita sivuja. Tästä syystä yksinkertaisuutta ja selkeyttä voidaan myös kyselytutkimuksissa pitää hyveenä. Näkökulma puoltaa myös yleisen työtyytyväisyyden käyttämistä ilmiön operationalisoinnissa. Osa tutkijoista on kuitenkin valinnut mallin, jossa työtyytyväisyyttä lähestytään osa-alueiden kautta.

### **5.2.2 Työtyytyväisyys osa-alueidensa summana sekä yhdistettynä yleiseen työtyytyväisyyteen**

Työtyytyväisyyden tutkimista osa-alueidensa summana puoltaa aikaisemmissa tutkimuksissa löydetty työn ominaispiirteiden suhde työtyytyväisyyteen (Bowling & Hammond 2008; Fried & Ferris 1987). Tällöin työtyytyväisyydestä saatu tulos koskee kuitenkin nimenomaan kysytyjä asioita, joiden ajatellaan heijastavan työtyytyväisyyden kokemusta. Osa-alueita on hyödynnetty erityisesti etsittäessä niitä tekijöitä työssä, mitkä tuottavat tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä (Spector 1997, 2). Useassa mallissa osa-alueet on lisäksi yhdistetty yleiseen työtyytyväisyyden kokemukseen, josta on saatu työtyytyväisyyden kokemusta kuvaava malli.

Locken (1976) mukaan aikaisempi tutkimus osoittaa, että osa-alueet voidaan jakaa neljään ryhmään: palkinnot, muut ihmiset, työn luonne ja organisaatiokonteksti (Spector 1997, 3). Yleisimmin käytettyjä työtyytyväisyyden osa-alueita ovat arvostus, vuorovaikutus, työtoverit, luontaisedut, työolosuhteet, työn luonne, organisaatio itsessään, organisaation toimintatavat ja –käytännöt, palkka, yksilöllinen eteneminen, ylennysten mahdollisuudet, huomioiminen, turvallisuus ja ohjaus. (Spector 1997, 2.) Hayes, Bonner & Pryor (2010) jaottelivat hoitajien työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät työntekijän sisäisiin, sosiaalisiin suhteisiin liittyviin ja ulkoisiin tekijöihin (mt. 811-812). Jonssonin (2011) mukaan jaottelu voidaan tehdä työhön itseensä, työpaikan kontekstiin ja toimeen liittyviin tekijöihin (esim. palkkapolitiikka) (mt. 139).

Työtyytyväisyyttä ainoastaan osa-alueiden summana lähestyttiin Job Descriptive Index (JDI) –mallissa ja The Index of Work Satisfaction (IWS) mallissa, joita aineistossa oli molempia käytetty kerran. JDI mittaa työtyytyväisyyttä viiden työtyytyväisyyden



ulottuvuuden kautta: työtoverit, palkka, esimiehet (supervisors), ylennykset ja työ itsessään (Smith ym. 1969, Lopes ym. 2015, 54). JDI pitää sisällään 72 väitettä (Bowling & Hammond 2008, 67). JDI:tä aineistossa on käyttänyt Bormann & Abrahamson (2014). Työtyytyväisyyden osia on myös muokattu ammattikuntakohtaisiksi. Maslowin ja Herzbergin työtyytyväisyyden teoriaan perustuva The Index of Work Satisfaction (IWS) on suunniteltu terveydenhuollon henkilöstölle ja se pitää sisällään kuusi osaa: 1) palkka ja luontoisedut, 2) itsenäisyys, 3) tehtävän vaatimukset, 4) organisaation toimintatavat, 5) vuorovaikutus kaikilla tasoilla ja 6) ammattistatus (työn tärkeys henkilölle) (Medley & Larochelle 1995, 64LL). Mallia aineistossa hyödynsi Medley & Larochelle (1995).

Aineistossa 11 artikkelissa työtyytyväisyyden molemmat näkökulmat oli huomioitu yhdessä. de Poel ym. (2012) loivat oman kokonaisuuden poimimalla kaksi väitettä Agho, Price and Mullerin (1992) mallista ja kuusi väitettä De Witten (2000) mallista (de Poel ym. 2012, 700). Käytetyt väitteet on esitetty alla.

“Löydän todellisen nautinnon työstäni.”  
 “Haluaisin jatkaa työskentelemistä täällä.”  
 “Tunnen olon melko tyytyväinen työhöni.”  
 “Tunnen, että minua arvostetaan työssäni.”  
 “Saan työni kautta lisää kunnioitusta ja statusta.”  
 “Työni on hyödyllistä.”  
 “Työni antaa minulle mahdollisuuden näyttää, minkä arvoinen olen.”  
 “Työni antaa minulle tunteen aikaansaannoksesta.” (de Poel ym. 2012, 700.)

De Poelin ym. (2012) luoma yhdistelmä nostaa esiin yleisen työtyytyväisyyden rinnalle arvostuksen kokemuksen, statuksen merkityksen, työn hyödyllisyyden ja osaamisen hyödyntämisen ja aikaasaamisen kokemuksen.

Hackmanin & Oldhamin (1975) kehittämä Job Diagnostic Survey erittelee yleisen tyytyväisyyden työtä kohtaan ja sen lisäksi tyytyväisyyden työn turvallisuutta, palkkaa ja muita etuja kohtaan, tyytyväisyyden työn sosiaalisiin suhteisiin, ohjaukseen ja mahdollisuuteen kehittyä työssä (mt. 162). Hackmanin ja Oldhamin mallia (1975) tai sen osia ovat hyödyntäneet mm. Kovjanic ym. 2012; Hughes & Awey 2009; Nemanich & Keller 2007; Sparks & Schenk 2001; Dubinsky ym. 1995 ja Nemanich & Keller 2007.

Nemanich & Keller (2007) ovat poimineet Hackmanilta & Oldhamilta (1975) kolme väitettä McMurtreyn ym. (2002, 283-284) mallin mukaan:

”Yleisesti sanoa, olen hyvin tyytyväinen työhöni.  
 Ajattelen usein työpaikan vaihtamista.  
 Yleensä olen tyytyväinen sellaisiin projekteihin, joita teen työssäni.”  
 (McMurtreyn ym. 2002, 283-284.)

Nemanich & Kellerin (2007) ensimmäinen väite koskee yleistä työtyytyväisyyttä, toinen aikeita vaihtaa työtä ja kolmas tyytyväisyyttä työn sisältöä kohtaan yleensä. Näiden kolmen valintaa McMurtreyn ym. (2002) perustelee Ironsonin ym. (1989) näkemyksellä, jossa yleinen työtyytyväisyys on toimivin lähestymistapa ja itse työ yksittäisenä työtyytyväisyyden osana selittää tyytyväisyyttä parhaiten ja sillä, että aiemmassa tutkimuksessa on noussut esiin työtyytyväisyyden vahva yhteys työpaikan vaihtoaikoihin, poissaoloja ja organisaatioon sitoutumista kohtaan (McMurtreyn ym. 2002, 283). Myös Braunin ym. (2013) ja Rowold, Borgmann & Bormannin (2014) käyttämässä Neuberger & Allerbeckin (1978) mallissa työtyytyväisyyteen vaikuttavia osa-alueita kysytään erikseen ja yhdessä: tyytyväisyys käsitetään suhteessa valvojan, tehtäviin, työoloihin, ja urakehitykselle saatuun tukeen sekä lisäksi mukana on yleisen työtyytyväisyyden näkökulma (Braun ym. 2013, 275).

Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) kehitettiin Minnesotan yliopistossa vuonna 1967 ja siitä julkaistiin muokattu versio vuonna 1977. Malli tarjoaa yksityiskohtaista tietoa siitä, mitkä asiat vastaaja kokee palkitseviksi työssään. Pitkässä mallissa on 20 viiden kohdan sarjaa väitteitä. (Spector 1997, 15-16.) Podsakoff ym. (1996) hyödynsivät lyhyttä mallia, jossa on 20 väitettä, jotka parhaiten edustivat pitkän kyselyn 20 asiaa.

Warr, Cook & Wall (1979) kritisoivat aikansa muita mittareita mm. siitä, että ne keskittyvät liikaa ulkoisiin tekijöihin, ovat liian pitkiä ja epäluotettaviksi. Warr, Cook & Wall (1979) erottivat työtyytyväisyyden sisäiset ja ulkoiset tekijät nostaten tunteiden osuuden keskiöön. Warr, Cook & Wall (1979) loivat mallin, jossa työtyytyväisyyttä mitataan suhteessa 15 asiaan, joita ovat: työn fyysiset olosuhteet, vapaus valita tapa, jolla työskentelee, työtoverit, tunnustuksen saaminen hyvin tehdystä työstä, lähiesimies, saadun vastuun määrään, palkan määrään, mahdollisuuteen käyttää taitoja, johtajien ja työntekijöiden suhde yrityksessä, mahdollisuus ylennykseen, yrityksen johtamistapaan, aloitteiden vastaanoton tapaan, työtunteihin, työn vaihtelevuuteen, työn turvallisuuteen ja yleisesti kaikkeen työssä (mt. 145-146). Tulos saadaan suhteessa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin työtyytyväisyydessä samoin kuin MSQ:ssa. Martin & Epitropaki (2001), Fuller

ym. (1999) ja Morrison, Jones & Fuller (1997) ovat mitanneet työtyytyväisyyttä Warr, Cook & Wallin mallin mukaan.

Elshout, Scherp & van der Feltz-Cornelisin (2013) tutkimuksessa toteutettiin laadullinen työntekijäkysely, josta nousi esiin kaksi päämuuttujaa, joita olivat tyytyväisyys työhön ja johtajiin. Tämän lisäksi toteutettiin haastattelu avainhenkilöille, joilta kysyttiin useita kysymyksiä työntekijäkyselyn tulosten avaamiseksi. (mt. 828.)

### 5.3 Yhteenveto käsitteellistämisen malleista

Kuviossa 2 on esitetty tiivistys käsitteellistysten sisällöistä tutkielman aineistossa. Transformationaalisuutta käsitteellistettiin tutkielman aineistossa pääasiassa neljän eri mallin mukaan, joita olivat Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Transformational Leadership Behaviour Inventory (TLI), Global Transformational Leadership Scale (GTL) ja Raffertyn & Griffinin malli. Transformationaalinen johtaminen muodostettiin pääasiassa kuviossa 2 esitetyn kolmen sisältökokonaisuuden kautta erilaisin painotuksin.

Työtyytyväisyyden käsitteellistämisen malleja aineistossa oli useita, mutta ne voitiin pääasiassa jaotella kahteen osaan sen mukaan käsiteltiinkö työtyytyväisyyttä yleisenä kokemuksena työtyytyväisyydestä vai eri osa-alueiden summana. Artikkeleissa hyödynnettiin valmiiden mallien lisäksi omia malleja tai yhdisteltiin eri mallien osia keskenään.

Transformationaalisen johtamisen mallina käytettiin huomattavan usein (20/34 artikkelissa) Bassin (1985) luomaa MLQ:ta sen eri muodoissa. Aineiston taustatietojen pohjalta löytyy kolme dominoivaa tekijää: transformationaalisen johtajuuden käsitteellistykseenä MLQ, kohdema Yhdysvallat ja julkaisu johtamisen tai organisaatitieteiden alalta. Nämä kolme dominoivaa lähestymistapaa yhdessä muodostavat 15 % aineistosta.

Työtyytyväisyyden osalta aineisto jakautuu kahteen lähes yhtäsuureen osaan: aineiston artikkeleista 12 käytettiin yleistä työtyytyväisyyttä ja 11 sekä osa-alueita että yleistä

näkökulmaa. Kahdessa artikkelissa käytössä oli vain osa-alueiden muodostama työtyytyväisyyden kuvaamisen malli. Loppujen mallien osalta ei ollut mahdollista artikkelin tai kohtuullisen taustatutkimuksen perusteella selvittää sitä, kumpaan ryhmään käsitteellistys kuului.



KUVIO 2 Transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden käsitteellistykset.

## **6 TRANSFORMATIONAALISEN JOHTAMISEN JA TYÖTYTYVÄISYYDEN SUHDETTA SELITTÄVIÄ TEKIJÖITÄ**

Kun transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden keskinäinen suhde oli päätetty hyväksyä suhteellisen varmana tosiasiana, lisääntyivät tutkimukset, joissa etsittiin vastausta kysymykseen siitä, miksi transformationaalinen johtaminen tuo positiivisia työntekijätuloksia kuten työtyytyväisyyttä? Löysin tutkielman aineistosta transformationaalisen johtamisen ja työntekijän työtyytyväisyyden välisen suhteen selitykseksi tekijöitä, jotka voidaan luokitella ulkoisiksi ja sisäisiksi.

Ulkoisia tekijöitä ovat toiminnan kontekstuaaliset tekijät, johtajan ja työntekijän välisen yhteistyösuhteen kesto ja ryhmän tehokkuus. Tyytyväisyyden kokijan sisäiset tekijät liittyvät johtajan ja työntekijän suhteeseen, työvuosiin, riippumattomuuteen, psyykkiseen voimaantumiseen ja työn merkitykseen. Tutkielman laadullisesta luonteesta johtuen esittelen kunkin selittävän tekijän omassa luvussaan siitä huolimatta, että osa tekijöistä on ainoastaan yhden tutkimuksen tulos.

### **6.1 Ulkoiset tekijät**

#### **6.1.1 Toiminnan konteksti**

Useassa aineiston artikkelissa vastattiin johtajuuden tutkimukselle esitettyyn kontekstuaalisuuden selvittämisen haasteeseen (Yukl 1999). Haaste liittyy ajatukseen siitä, että transformationaalinen johtaminen olisi universaalisti toimiva konsepti. Bass & Riggion (2006, 3) mukaan transformationaalinen johtaminen on toimiva kaikissa konteksteissa, kulttuureissa ja liiketoiminnoissa.

Transformationaalisen johtamisen konstruktion syntymiseen vaikuttivat poliittinen johtajuus ja ensimmäiset tutkimukset tehtiin armeijan parissa (Bass & Riggio, 2006, 3). Tutkielman aineistossa transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhdetta tutkittiin organisaation hierarkisilla tasoilla (Bruch & Walter 2007), yrityksissä (Rowold, Borgmann & Bormann 2014), kolmannella sektorilla (Rowold, Borgmann & Bormann 2014), yrityskauppaan liittyvässä muutostilanteessa (Nemanich & Keller 2007),

kansainvälisessä projektiorganisaatiossa (Gundersen, Hellesøy & Raeder 2012), saksalaisessa kulttuurissa (Rothfelder, Ottenbacher & Harrington 2012), hotelliyrityksessä (Rothfelder, Ottenbacher & Harrington 2012), koulussa (Griffith 2004), myyntityössä (Dubinskyn ym. 1995), sosiaali- ja terveydenhuollon eri konteksteissa, kuten mielenterveystyössä (Elshout, Scherp & van der Feltz-Cornelis 2013), vanhustyössä (Munir ym. 2012; Nielsen ym. 2009), terveyskeskuksessa (Morrison, Jones & Fuller 1997) ja akuuttihoiossa (Medley & Larochelle 1996).

Johtajaa yksilönä korottavan kulttuurin kautta on loogista ajatella, että korkeampi hierarkkinen valta-asema mahdollistaa transformationaalisen johtamisen alempia tasoja paremmin. Bruch & Walter (2007) tutkivat transformationaalisen johtamisen osien ja työtyytyväisyyden suhdetta ylimmässä johdossa ja keskijohdossa. Transformationaalisen johtamisen osat ideaalinen vaikutusvalta (idealized influence), innostava motivoiminen (inspirational motivation) ja älyllinen haastaminen (intellectual stimulation) vahvistivat tehokkaimmin työntekijöiden työtyytyväisyyttä ylempien johtajien toiminnassa. Transformationaalisen johtamisen osat ideaalinen vaikutusvalta (idealized influence) ja innostava motivoiminen (inspirational motivation) esiintyivätkin tutkimuksessa useammin ylemmän johdon kuin keskijohdon edustajilla. Yksilöllinen huomioiminen (individualized consideration) toimi samoin molemmilla tasoilla. Ylimmällä johdolla on luontaisesti ideaalista vaikutusvaltaa asemansa kautta. (Bruch & Walter 2007, 710, 720-721.)

Organisaation tarkoitus, rakenteen muutos ja hanketoiminnan väliaikaisuus luovat uudenlaisen kontekstin johtamistoiminnalle. Kolmannen sektorin organisaatioita ja yrityksiä tutkittaessa Rowold, Borgmann & Bormannin (2014) tutkimuksen mukaan transformationaalinen johtaminen on tärkeämpi työtyytyväisyyden selittäjä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa kuin voittoa tavoittelevissa organisaatioissa (mt. 158). Tulosta voi selittää se, että koska materiaaliset palkkiot eivät useinkaan ole mahdollisia kolmannella sektorilla, sisäisen motivaation ja tarkoituksen osuus korostuu. Tämä tulos puoltaa sitä, että aineellinen palkitseminen ei lisää työtyytyväisyyttä samoin kuin kiitos hyvästä työsuorituksesta, jonka osoitettiin olevan tärkeää työtyytyväisyyden kannalta. (Rowold, Borgmann & Bormann 2014, 156, 158.) Transformationaalinen johtaminen voi vaikuttaa epäsuorasti työtyytyväisyyteen palkkioiden jaon

oikeudenmukaisuuden (distributive justice) kautta (Roberts-Turnerin ym. (2014). Motivaatioteoreettisesta näkökulmasta tarveteorioilla ei voida täysin selittää ihmisen vapaaseen tahtoon liittyvää toimintaa. Psykkisellä tasolla kiitos ja arvostus on työntekijän työhyvinvoinnille erittäin tärkeää.

Transformationaliselle johtamiselle erityisen haasteen työtyytyväisyyden näkökulmasta tuo tilanne, jossa organisaation rakennetta muutetaan. Transformationaalinen johtajuus kuvataan usein yhdeksi toimivimmista johtamistyyleistä erityisesti kontekstissa, missä muutos on merkittävää (esim. Mumford ym. 2002; Burke 2006, 301-302). Nemanich & Keller (2007) tutkivat yrityskauppatilannetta muun muassa transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan transformationaaliset johtajat vaikuttivat työntekijöiden tuloksiin luomalla ilmapiirin tukemaan tavoitteiden selkeyttä ja kannustamalla luovaan ajatteluun. (Nemanich & Keller 2007, 49, 61, 64.) Transformationaalinen johtaminen mielletään välillä nimenomaan muutosjohtajuuden teoriaksi, mitä se suuressa määrin onkin. Nemanich & Kellerin (2007) tutkimus korostaa muutoksen merkityksellisyyden ymmärtämistä työntekijän muutosmyönteisyyden laukaisevana tekijänä.

Gundersen, Hellesøy & Raeder (2012) tutkimuksessa yhdistyi kaksi kontekstia: väliaikaisen projektioorganisaatio ja kansainvälinen työryhmä. Tutkimuksen tulosten mukaan transformationaalinen johtamisella ja työtyytyväisyydellä oli positiivinen yhteys. Projektioorganisaatiossa tyytyväisyyden merkitys korostuu, koska henkilökunnan vaihtuminen on erityisen haitallista toiminnan lyhyen aikajänteen takia. (mt. 52-55.) Projekteissa toiminnan tavoitteellisuus ja tuloksellisuus korostuu ja työhön sitoutuminen on keskeistä intensiivisessä prosessissa. Eri toimintakulttuurien yhteensovittamisen haaste asettaa uuden vaikeusasteen johtamiselle. Transformationaalisen johtajuuden osista yksilöllinen huomioiminen ja selkeän tavoitteen mukaan johtaminen sopivat erityisen hyvin kansainväliseen projektioorganisaatioon.

Nielsen ym. (2008) tutkivat transformationaalisen johtamistyylin ja mm. työtyytyväisyyden suhdetta työn ominaispiirteiden kautta vanhustyössä. Transformationaalinen johtaminen oli läheisessä suhteessa psykologisiin työolosuhteisiin: sitoutumiseen, vaikutukseen ja merkityksellisyyteen. Sitoutuminen oli

yhteydessä työtyytyväisyyteen. Työolosuhteet korreloivat keskenään ja tästä johtuen vaikutusmekanismi voi toimia usean eri olosuhteen kautta. (Nielsen ym. 2008)

Rothfelder, Ottenbacher & Harringtonin (2012) tutkimus saksalaisten hotellien työntekijöiden parissa puoltaa transformationaalisen johtajuuden kulttuurivapaata luonnetta. Transformationaalisen johtajan johtamat työntekijät olivat hotellissa tyytyväisempiä kuin transaktionaalisen johtajan johtamat työntekijät (mt. 211). Myyntityössä transformationaalinen johtaminen ei kuitenkaan noussut esiin yhtä selkeästi kuin hotellialalla. Dubinskyn ym. (1995) tutkimuksen mukaan myyntityössä työskentelevien johtajan transformatiivisuus ei erottunut transaktionaalisuudesta suhteessa työtyytyväisyyteen, mutta transformationaalisuudella oli lievä lisäävä vaikutus. Tätä löydöstä voidaan selittää myyntityön itsenäisellä luonteella. Johtajan rooli ei ole niin suuri itsenäisessä verkostossa työskenneltäessä. (mt. 25-26.)

Sosiaali-, terveys- ja opetusala edustivat aineistossa ihmistyön kontekstia. Tutkielman aineistossa oli erityisen runsaasti terveydenhuollon kontekstiin sijoitettuja tutkimuksia. Transformationaalinen johtaminen oli yhteydessä työtyytyväisyyden kanssa terveyskeskuksessa (Morrison, Jones & Fuller 1997), akuuttihoitossa (Medley & Larochelle 1996), vanhustyössä (Munir ym. 2012; Nielsen ym. 2009), mielenterveytyössä (Elshout, Scherp & van der Feltz-Cornelis 2013) ja koulukontekstissa (Griffith 2004). Nielsen ym. (2008) tutkivat transformationaalisen johtamistyylin ja mm. työtyytyväisyyden suhdetta työn ominaispiirteiden kautta vanhustyössä. Transformationaalinen johtaminen oli läheisessä suhteessa psykologisiin työolosuhteisiin: sitoutumiseen, vaikutukseen ja merkityksellisyyteen. Sitoutuminen oli yhteydessä työtyytyväisyyteen. Työolosuhteet korreloivat keskenään ja tästä johtuen vaikutusmekanismi voi toimia usean eri olosuhteen kautta. (Nielsen ym. 2008)

Vaikka useimmissa aineiston tutkimuksissa ei nostettu esiin kulttuurisen tai toiminnallisen kontekstin merkitystä, oli transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhdetta tutkittu eri maissa ja useissa eri konteksteissa. Tutkijat tulivat 11 eri maasta, vaikka 19/34 tutkimuksista tuli Yhdysvalloista, kolme Saksasta ja kaksi Alankomaista. Muita kontekstina olevia maita olivat Iso-Britannia, Tanska, Australia, Espanja, Norja, Ranska, Uusi-Seelanti ja Sveitsi. Kulttuurista kontekstia ei kuitenkaan



tutkimuksen tuloksissa juurikaan nostettu esiin tulosta määrittelevänä tekijänä. Kaikista tutkimusartikkeleista ei selvinnyt se, missä maassa tutkimus oli suoritettu, mutta tutkijoiden taustayhteisön kotimaan perusteella tein oletuksen tämän maan olevan tutkimuksen aineiston keruupaikka, jos sitä ei oltu erikseen mainittu.

### **6.1.2 Johtajan ja työntekijän yhteisten työvuosien määrä**

Toisena ulkoisena tekijänä transformationaalisen johtamisen ja tyytyväisyyden suhdetta selitti johtajan ja työntekijän yhteisten työvuosien määrä. Vaikutusmekanismi ei kuitenkaan ollut täysin yksiselitteinen. Bormann & Abrahamson (2014) löysivät yhteisten työvuosien vaikutuksen siinä, miten työntekijä suhtautuu transformationaaliseen johtamiseen ja kuinka tyytyväinen hän on ylennysten mahdollisuuteen ja saamaansa ohjaukseen. Hoitajilla jotka ovat olleet töissä viisi vuotta tai vähemmän, oli positiivinen suhde transformationaaliseen johtamiseen. Hoitajilla, jotka olivat olleet töissä 11 vuotta tai kauemmin, ei ollut positiivista suhdetta mihinkään Bassin (1985) Full Range of Leadership –mallin johtamistyyliin. (Bormann & Abrahamson 2014, 222-223.) Työvuosiin viittaavan löydöksen tekivät myös Gundersen, Hellesøy & Raeder (2012) kansainvälisen projektin työntekijöiden kokemuksissa. Työntekijät olivat hieman tyytyväisempiä silloin, kun he olivat työskennelleet kyseisen transformationaalisen johtajan kanssa lyhyen ajan. (mt. 52-53.)

Bormann & Abrahamsonin (2014) tuloksista selviää vielä, että hoitajilla, jotka ovat olleet töissä viisi vuotta tai vähemmän, oli parempi suhde johtajuuteen ja tyytyväisyyteen suhteessa ylennyksen mahdollisuuksiin. 11 vuotta tai kauemmin työskennelleillä oli vastaavasti parempi suhde johtajuuteen ja tyytyväisyyteen ohjausta kohtaan. (mt. 222-223.) Tulosta voi tulkita siten, että hoitajien odotukset ja tarpeet johtajaa kohtaan muuttuvat työuran edetessä. Gundersen, Hellesøy & Raederin (2012) mukaan tulos voi selittyä työntekijöiden tarpeilla, jotka ajan myötä jäädessään täyttämättä aiheuttavat tyytyväisyyden laskua. (mt. 52-53.) Tulos korostaa yksilöllisen huomioimisen merkitystä, mutta nostaa esiin sen tosiasian, että perusteettomat lupaukset ja mahdollisesti täyttymättömäksi jäävät toiveet saattavat aiheuttaa tyytyväisyyden laskua.

Edellä esitetty tutkimustulos on mielenkiintoisesti ristiriidassa sen kanssa, että transformationaalisuus vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden vaihtuvuutta vähentävästi. Griffithin (2004) tutkimuksen mukaan koulun rehtorin transformationaalisuus osoitti epäsuoran vaikutuksen työtyytyväisyyden kautta koulun työntekijöiden vaihtuvuuteen (mt. 333). Morrison, Jones & Fuller (1997) osoittivat, että transformationaalisen johtajuuden vaikutus työtyytyväisyyteen oli suurempi laillistetuilla työntekijöillä kuin muilla. Medley & Larochellen (1996) tutkimuksen mukaan transformationaalisesti toimivien osastonhoitajien apulaisosastonhoitajat olivat tyytyväisempiä ja heillä oli pidempi yhteinen työhistoria kuin transaktionaalilla osastonhoitajilla. Nämä tulokset puoltavat sitä, että pitkäaikainen yhteistyösuhde transformationaalisen johtajan kanssa lisää työtyytyväisyyttä. Roberts-Turnerin ym. (2014, 239) mukaan työvuodet lisäävät positiivista vaikutusta työtyytyväisyyteen yleensä. Näyttää siis siltä, että ulkoinen tekijä, yhteiset työvuodet, liittyy kuitenkin vaikutusmekanismiltaan työntekijän sisäisiin tekijöihin, odotuksiin, toiveisiin ja positiiviseen suhtautumiseen johtamiseen yleensäkin.

### **6.1.3 Ryhmän tehokkuus**

Ryhmänäkökulma tasoittaa yksilöiden eroja tyytyväisyydestä. Ryhmän tehokkuuden on osoitettu olevan yhteydessä positiivisiin työuloksiin (Walumbwa, Wang, Lawler and Shi 2004). Nielsenin ym. (2009) vanhusten hoidon kontekstissa tehdyssä tutkimuksessa ryhmän tehokkuus vaikutti osittain transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhteeseen. Tämä tarkoittaa sitä, että tässä kontekstissa ryhmän tehokkuus toimii vaikuttavana tekijänä.

Tehokkaat tiimit voivat pienentää yksilöiden tehottomuuden vaikutusta työtyytyväisyyteen. (Nielsen ym. 2009, 1242.) Aihe vaatisi lisää tutkimustuloksia, mutta organisaation näkökulmasta ryhmän imun vaikutustyöntekijää voimaannuttavana ja energisoivana on mielenkiintoinen. Onko tässä kohden kyse psyykkisestä voimaantumisenesta joka tuleeekin siitä, että henkilö on osana pätevässä ryhmässä?

## 6.2 Sisäiset tekijät

### 6.2.1 Työntekijän ja johtajan keskinäinen suhde

Mary Parker Follett nosti johtamisen keskiöön johtajan ja työntekijän suhteen (Seeck 2008, 128-129). Voidaan ajatella, että johtaminen on vuorovaikutusta ja viestintää, joilloin LMX lisää työtyytyväisyyttä (Dulebohn ym. 2012, 1717). Rowold, Borgmann & Bormann (2014) tutkimuksessa LMX (leader-member exchange theory) selitti työtyytyväisyyttä enemmän kuin transformationaalinen johtaminen. Ilman syvää ja luottamuksellista suhdetta transformaatiolla ei ole mahdollisuutta toteutua. Luottamuksen rakentaminen vie aikaa ja vaatii pitkäjänteisen prosessin. Ennenkuin luottamus on saavutettu, transformationaalinen johtaminen ei tuota toivottuja tuloksia. (Gilstrap & Collins 2012, 159.)

Tutkielman aineistossa tutkittiin johtajan ja työntekijän suhteeseen liittyviä psykologisia sopimuksia (Brown & Moshavi 2002; Antoni & Syrek 2012), samaistumista johtajaan (Hobman ym. 2011) ja luottamusta (Gilstrap & Collins 2012; Braun ym. 2013; Pillai, Schriesheim & Williams 1999) transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden välisen suhteen selittäjinä.

Brown & Moshavi (2002) esittävät, että johtajan ja työntekijän suhteeseen liittyvät psykologiset sopimukset selittävät transformationaalisen johtajuuden vaikutusta työtyytyväisyyteen. Transformationaaliset johtajat täyttävät työntekijöiden odotukset silloin, kun työntekijät odottavat itsensä johtamista ja riippumattomuutta (Antoni & Syrek 2012, 88). Tutkimuksen tulokset osoittavat, että transformationaalisen johtajuuden vaikutus työtyytyväisyyteen liittyi johtajan ja työntekijän suhteeseen liittyvien psykologisten sopimusten täyttämiseen. (Antoni & Syrek 2012, 98)

Samaistumisen prosessilla on keskeinen rooli transformationaalisen johtajuuden toimivuudessa (Hobman ym. 2011, 553). Tutkielman aineistossa nostettiin esiin johtajaan samastuminen transformationaalisen johtajuuden ja työtyytyväisyyden välistä suhdetta selittäjänä tekijänä. Hobmanin ym. (2011) tutkimuksessa selvitettiin terveydenhuollon työntekijöiden samaistumista johtajaan ja ryhmään vaikuttavana tekijänä suhteessa mm. transformationaaliseen johtamiseen ja työtyytyväisyyteen. Erityisesti samaistuminen

johtajaan vaikutti ennustettaessa tukea antavan johtamisen, älyllisen haastamisen ja yksilöllisen huomioimisen ja työtyytyväisyyden välistä suhdetta. Tulokset nostavat esiin yksilölliseksi tehtyjä johtamisen muotoja ja johtajaan samaistumista työntekijöiden tulosten parantamiseksi. (Hobman ym. 2011, 553-554.)

Transformationaliseen johtajaan samaistumista voi selittää Martin & Eitropakin (2001, 248-249) esiinnostamien Implicit Leadership -teorioiden (ILT:t) vaikutus. Teoriat selittävät ihmisten mielessään muodostamia oletuksia siitä, millaisia piirteitä ja kykyjä hyvällä johtajalla on. Olleessaan kanssakäymisessä johtajan kanssa nämä oletukset aktivoituvat. Työntekijät odottavat johtajan toimivan omien oletustensa mukaisesti samalla kun he itse toimivat myös niin kuin johtaja olisi tällainen ideaali johtaja. (Martin & Eitropaki 2001, 248-249.)

Työntekijän luottamuksen vaikutuksesta transformationaalisen johtajuuden ja työtyytyväisyyden suhteen oli aineistossa ristiriitaisia tuloksia. Luottamus johtajaan vaikutti yksilön näkemykseen transformationaalista johtamisesta ja työtyytyväisyydestä sekä Braunin ym. (2013, 277-279) tutkimuksessa, että Gilstrap & Collins (2012, 152,159) tutkimuksessa. Pillai, Schriesheim & Williamsin (1999) tutkimuksensa ennakko-oletuksena oli, että transformationaalinen johtaminen on yhteydessä työtyytyväisyyteen menettelytapaan liittyvän oikeudenmukaisuuden (procedural justice) ja luottamuksen kautta. Luottamus ei kuitenkaan tutkimuksen mukaan vaikuttanut työtyytyväisyyteen, jolloin mallia ei voitu todistaa toimivaksi. (Pillai, Schriesheim & Williams 1999, 900, 924.)

Sosiaaliemotionaaliset tekijät ja yksilöllinen suhde transformationaalisen johtajan ja työntekijöiden välillä ovat tärkeässä roolissa suhteessa työtyytyväisyyteen (Antoni & Syrek 2012, 98). Gilstrap & Collinsin (2012) mukaan luottamuksen puuttumisella on pitkäkestoisia seurauksia, koska sen rakentaminen vie aikaa ja vaatii pitkäjänteisen prosessin. Ennen luottamuksen kehittymistä transformationaalisen johtamisen malli ei ala tuottaa toivottuja tuloksia (mt. 159).

### 6.2.2 Samaistuminen ja psykologinen omistajuus

Sitoutuminen ja motivaatio ovat nousseet työhyvinvointia käsittelevässä keskustelussa keskeisimmiksi tekijöiksi tehokkuuden ja positiivisten työtulosten näkökulmasta. Aikaisempien tutkimusten mukaan transformationaalisten johtajien työntekijät kokevat työnsä tarkoituksellisemmaksi ja ovat sen tähden sitoutuneempia (Bono ym. 2003, 554). Samaistuminen ja psykologinen omistajuus ennakoivat sitoutumista ja selittävät transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden välistä suhdetta. Martin & Eitropakin (2001) tutkimuksessa vahva samaistuminen organisaatioon oli yhteydessä positiivisempiin arvioihin johtajasta, transformationaalisen tai transaktionaalisen johtajuuden esiintymiseen ja työtyytyväisyyteen. (Martin & Eitropaki 2001, 258-260.)

Samaan teemaan liittyvä psykologinen omistajuus nousi esiin, kun Bernhard & O'Driscoll (2011) tutkivat perheen ulkopuolisten työntekijöiden sitoutumista pienissä perheyriyksissä. Tutkijoiden esioletuksena oli, että perheen ulkopuolisten työntekijöiden kokema psykologinen omistajuus organisaatiossa selittää transformationaalisen johtajuuden positiivista vaikutusta työtyytyväisyydelle. Tutkimus osoitti, että psykologinen omistajuus toimi osittaisena välittäjänä transformationaalille johtajuudelle ja työtyytyväisyydelle. (mt. 356.) Psykologinen omistajuus kuvaa transformationaalisen johtamisen tavoitteena olevaa vahvaa sitoutumista ja omistautumista työlle, mutta se ei täysin tässä tutkimuksessa selittänyt transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhdetta.

### 6.2.3 Psyykinen voimaantuminen

Psyykinen voimaantuminen on motivaationaalinen käsite, joka keskittyy voimaantuvan yksilön kognitioon. Näitä ovat merkitys, pätevyys, itsemääräämisoikeus ja vaikutus. (Spreitzer 1995, 1444.) Transformationaalinen johtaminen vaikuttaa työtyytyväisyyteen voimaantumisen kautta (Elshout, Scherp & van der Feltz-Cornelis 2013, 832; Castro, Perinan & Bueno 2008, 1842; Fuller ym. 1999, 389).

Fullerin ym. (1999) tutkimuksen mukaan psyykinen voimaantuminen vaikutti transformationaalisen johtajuuden kolmen ulottuvuuden (idealized influence, inspiration ja individualized consideration) ja työtyytyväisyyden suhteeseen. (Fuller ym. 1999, 389.)

Tulosta voidaan selittää työntekijöiden itseluottamuksen lisääntymisen kautta (Elshout, Scherp & van der Feltz-Cornelis 2013, 832). Tyytyväisyyttä tuova työympäristö on yhteydessä rakenteelliseen ja psyykkiseen voimaantumiseen työpaikalla (Cicolini, Camparini & Simonetti 2014, 867).

Bonon & Judgen (2003) tutkimuksen tulokset tukevat teoriaa siitä, että motivaatioon liittyvät tekijät transformationaalisessa johtamisessa ovat tärkeitä. Transformationaalinen johtaja (ulkoinen tekijä) voi vaikuttaa siihen, miten työntekijä näkee tehtävänsä tärkeäksi ja yhteneviksi omien sisäisten tavoitteidensa kanssa. Kun näin tapahtuu, työntekijöiden työtyytyväisyys kasvaa ja he ovat halukkaampia auttamaan ja tekemään paremmin yksinkertaisiakin tehtäviä. (mt. 568.) Tästä syystä organisaatioiden on hyvä olla tietoisia siitä, miten voimaantuneita työntekijät ovat (Castro, Perinan & Bueno 2008, 1858).

Smith, Bryan & Vodanovichin (2012) tutkimus nosti esiin transformationaalisen johtajuuden vaikutusta työtyytyväisyyteen rajoittavana tekijänä työntekijän flow-kokemukset. Tutkimuksen mukaan flow hillitsee transformationaalisen johtamisen vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Tätä voidaan selittää sillä, että erittäin sitoutunut ja osallistuva transformationaalinen johtaja häiritsee usein yksilöllistä flowta kokevaa työntekijää. Kerr & Jermierin (1978) johtajuuden korvikkeita koskevan teorian mukaisesti on mahdollista, että sellainen flow-kokemuksia sisältävä työ vähentää tarvetta transformationaaliselle johtajuudelle. (mt. 188-193.) Mielenkiintoisen vastaparin tälle tulokselle tuo Podsakoff, MacKenzie & Bommerin (1996, 294) tulos, jonka mukaan Kerr & Jermierin (1978) johtajuuden korvikkeilla ei ole juurikaan tai ollenkaan vaikutusta transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden väliseen suhteeseen. (Podsakoff, MacKenzie & Bommer 1996, 294.)

#### **6.2.4 Riippumattomuus**

Riippumattomuus ja itsemääräämisoikeus lisäävät psyykkistä voimaantumista (Spreitzer 1995, 1444). Kovjanicin ym. (2012) tutkimus osoittaa siihen suuntaan, että työntekijöiden tarpeiden täytyminen on keskeinen mekanismi transformationaalisen johtamisen takana. Tutkimuksen taustalla on itsemääräämisoikeutta koskeva teoria (self-determination theory, SDT). Kahdessa toteutetussa tutkimuksessa riippumattomuus oli

transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden välittäjänä, mutta vain toisessa tutkimuksessa välittäjiä olivat myös pätevyys ja yhteenkuuluvuus (competence and relatedness). (Kovjanic ym. 2012, 1031.) Myös suora yhteys johtamistoiminnan ja työtyytyväisyyden välillä oli olemassa. Tulokset avaavat mahdollisuuden sille, että transformationaalisen johtajuuden vaikuttavuuden mekanismiin liittyy sisäisten motivaatioprosessien lisäksi myös ulkoiset motivaatioprosessit. (Kovjanic ym. 2012, 1047-1048.) Myös Antoni & Syrek (2012) esittävät, että transformationaaliset johtajat täyttävät työntekijöiden odotukset silloin, kun työntekijät odottavat itsensä johtamista ja riippumattomuutta (mt. 88).

Roberts-Turnerin ym. (2014, 240) mukaan lasten ja nuorten hoitoon erikoistuneiden sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa lisäämällä vapautta ja palkkioiden jaon oikeudenmukaisuutta. Sekä transformationaalinen että transaktionaalinen johtaminen on tärkeää tästä syystä. Hoitajat kaikissa työkokemusryhmissä, molemmissa sukupuolissa ja rooleissa ovat tyytyväisempiä työhönsä, kun johtajat inspiroivat ja rohkaisevat samalla kun he pitävät kaikki vastuullisina työnsä tuloksista. Näiden kahden yhdistelmä on tärkeä. (Roberts-Turner ym. 2014, 240.)

### **6.2.5 Työn tarkoitus ja merkityksellisyys**

Työn tarkoitus ja merkityksellisyys lisäävät psyykkistä voimaantumista (Spreitzer 1995, 1444). Merkityksellisyys on työhön liittyvän tavoitteen tai tarkoituksen arvo, joita on arvioitu suhteessa yksilön omiin ihanteisiin tai standardeihin (Thomas & Velthouse 1990, 672). Transformationaalinen johtaminen luokitellaan joissain johtajuuskonstruktioita käsittelevissä oppikirjoissa eettisen johtamisen kokonaisuuteen (kts. Lämsä & Hautala 2004). Eettisyyden näkökulman merkityksellisyyttä transformationaalisen johtajuuden ja työtyytyväisyyden selittäjänä tukee Rowold, Borgmann & Bormannin (2014) tutkimuksen tulos, jossa transformationaalinen johtaminen on tärkeämpi työtyytyväisyyden selittäjä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa kuin voittoa tavoittelevissa organisaatioissa (mt. 158).

Samaa tukee myös Sparks & Schenk (2001), jotka tutkivat transformationaalisen johtamisen positiivisia tuloksia selittävänä tekijänä uskoa ylevämpään (higher)

tarkoitukseen. Tutkimuksen kontekstina toimivat pyramidimallia hyödyntävät markkinointiorganisaatiot. Tutkimus osoittaa tukea sille, että transformationaalinen johtaminen muuttaa joksikin toiseksi työntekijät, jotka uskovat työnsä toimivan osana suurempaa tarkoitusta. Työtyytyväisyydellä ja uskolla korkeampaan tarkoitukseen on selvä yhteys. (Sparks & Schenk 2001, 849.) Kuitenkin selkeät tavoitteet luovat merkityksellisyyttä ja antavat päämäärän toiminnalle myös silloin kun ne eivät ole eettisesti latautuneita. Nemanich & Keller (2007) havaitsivat, että transformationaaliset johtajat vaikuttivat työtyytyväisyyteen luomalla ilmapiirin, joka tukee selkeitä tavoitteita yrityskauppatilanteessa (mt. 49).

Nielsenin ym. (2008) mukaan transformationaalinen johtaminen oli läheisessä suhteessa psykologisiin työolosuhteisiin: sitoutumiseen, vaikutukseen ja merkityksellisyyteen, sitoutuminen oli yhteydessä työtyytyväisyyteen. Elshout, Scherp & van der Feltz-Cornelisin (2013, 832) mukaan mielenterveystyössä transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden välistä vahvaa yhteyttä (ja transaktionaalisen johtamisen toimimattomuutta) voidaan selittää sillä, että ammattilaiset ovat sisäisesti motivoituneita keskittymään työssään ihmisten hyvinvointiin ja vuorovaikutukseen. Transaktionaalisuus ei toimi, koska heitä ei ole koulutettu ajattelemaan työn tuloksia numeraalisten tulosten kautta. Jos työntekijöitä johdetaan liian tiukasti ja numerotuloskeskeisesti (transaktionaalisesti), he eivät koe tulevansa arvostetuiksi hyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen ammattilaisina ja tällöin tyytyväisyys laskee. (Elshout, Scherp & van der Feltz-Cornelis 2013, 832.) Tämä alleviivaa työntekijän omien tavoitteiden ja organisaation tavoitteiden yhteneväisyyttä, jota Bono & Judge (2003) ovat tutkineet aineistossa.

Bono & Judgen (2003) mukaan transformationaalisuudella johtaja voi vaikuttaa siihen, että työntekijän sisäinen motivaatio ja organisaation tavoitteet ovat mahdollisimman samansuuntaisia. Tämä lisää motivaatiota ja sitä kautta muita positiivisia työtuloksia. Bono ym. (2003) testasivat työntekijän sisäisten motivationaalisten tekijöiden ja organisaation tavoitteiden yhdenmukaisuuden vaikutusta transformationaalisen johtajan aikaansaamaan sitoutumiseen työhön ja sen positiivisiin seurauksiin mm. työtyytyväisyyttä kohtaan. Transformationaalisten johtajien työntekijät ovat



sitoutuneempia, koska he kokevat työnsä tarkoituksellisemmaksi. (Bono ym. 2003, 554-555.)

### **6.2.6 Tunteiden sääntely**

Myös tunteiden sääntelyn vaikutus työssä vaikutti transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhteeseen. Bonon ym. (2007) tutkimuksessa selvitettiin transformationaalisen johtajan toiminnan vaikutuksia työntekijöiden tunteisiin ja työpaikan tunnelmaan. Selvisi, että johtajan vaikutus työpaikan tunneilmapiiriin on suuri. (mt. 1362.)

Transformationaalinen johtaminen vaikuttaa työssään tunteitaan sääntelevällä työntekijällä positiivisesti työtyytyväisyyteen. Transformationaalisten johtajien työntekijät kokevat muita enemmän optimismia, onnellisuutta ja innostumista työpäivän aikana, myös ollessaan asiakkaiden tai työkavereiden seurassa. Kun työntekijät säätelevät tunteitaan, he kokevat enemmän stressiä ja vähemmän työtyytyväisyyttä. Vaikka tunteiden sääntelyn vaikutus työtyytyväisyyteen on lyhytaikaista, stressin suhteen vaikutus on pidempiaikaista. Transformationaalisia käyttäytymismalleja hyödyntävät johtajat voivat suojella tunteita sääteleviä työntekijöitä työtyytyväisyyden laskulta, mutta eivät stressin kasvamiselta. (Bono ym. 2007, 1363-1364.)

### **6.3 Tekijät, jotka eivät selitä**

Aina tutkimuksen tulos ei ole positiivinen suhteessa tutkittavaan asiaan. Transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden positiivisen suhteen selittävien tekijöiden lisäksi on hyödyllistä saada tietää, mitkä asiat eivät näytä selittävän transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhdetta. Yksittäiset tutkimukset eivät vielä täysin anna perustetta uskoa tulokseen varauksettomasti, mutta ne voivat osoittaa suuntaa.

Työntekijän ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin liittyviä johtamisen korvikkeita (substitutes for leadership) käsittelevän teorian mukaan (Kerr & Jermier 1978) johtamisen

tehokkuuden parantamisessa avainasemassa ovat työntekijöiden ominaispiirteet, työtehtävät ja organisaatiot, jotka korvaavat, neutralisoivat ja kasvattavat johtamiskäyttäytymistä. Fullerin ym. (1999) mukaan monet tutkijat esittävät, että nämä tekijät vaikuttavat transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhteeseen. (mt. 389.) Podsakoff, MacKenzie & Bommer (1996, 294) kuitenkin osoittavat, että Kerr & Jermierin (1978) johtajuuden korvikkeilla ei juurikaan tai ei ole ollenkaan vaikutusta transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden väliseen suhteeseen. (Podsakoff, MacKenzie & Bommer 1996, 294.)

Nielsen ym. (2009) tutkivat yksilön tehokkuuden vaikutusta transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhteelle. Negatiivinen tulos (mt. 1242) oli yllättävä, koska tutkimus ei tukenut aikaisempia tuloksia (Jex & Bliese 1999; Zellars ym. 2001; Dvir & Shamir 2003) yksilön tehokkuuden vaikutuksesta transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhteeseen (Nielsen ym. 2009, 1242).

Poissuljettuja transformationaalisen johtajuuden ja työtyytyväisyyden suhdetta selittäviä tekijöitä ovat aineiston mukaan myös työntekijän sisäinen työn ja muun elämän yhteensovittamisen haaste (Munir ym. 2012), sekä ulkoisiksi tekijöiksi luokiteltavat muutosmyönteinen ilmapiiri (de Poel, Stoker & van der Zee 2012), johtajan huumorin käyttö (Hughes & Awey 2009) ja johtamisen path-goal –malli (Vecchio, Justin & Pearce 2008). Path-goal –mallin kehys on hyvin samansuuntainen kuin transaktionaalisen johtamisen teoria (Schieresheim ym. 2006).

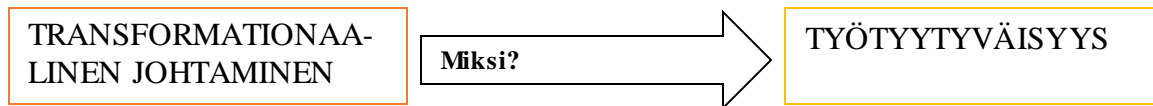
#### **6.4 Yhteenveto selittäväistä tekijöistä**

Castro, Perinan & Bueno (2008, 1843) nostavat aikaisemman tutkimuksen valossa transformationaalisen johtamisen ja toivottujen työtulosten selittäjiksi esiin ryhmän tehokkuuden (Walumbwa, Wang, Lawler and Shi 2004), omien tavoitteiden ja organisaation tavoitteiden yhteneväisyyden (self-concordance) (Bono & Judge 2003), työn ydinominaisuudet (Piccolo and Colquitt 2006), ihmisen ja organisaation yhteensopivuuden (Huang, Cheng and Chou 2005) ja LMX:n (Wang, Lawler, Hackett, Wang and Chen 2005) toimivan yksittäisten aikaisempien tutkimusten mukaan selittävinä tekijöinä.

Tämän tutkielman tuloksena on, että transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhteeseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kahteen osaan ulkoisiksi ja sisäisiksi. Ulkoisissa tekijöissä korostuivat kontekstuaaliset tekijät, joita olivat kulttuuriset erot, ammattialojen erot ja erilaiset organisaatiomuodot. Suhteeseen vaikuttava ulkoinen tekijä on myös johtajan ja työntekijän välisen yhteistyösuhteen kesto, jonka vaikutusmekanismi ei ole täysin yksiselitteinen ja ryhmän tehokkuus.

Suhdetta selittävät sisäiset tekijät liittyvät johtajan ja työntekijän suhteeseen, psyykkiseen voimaantumiseen, samaistumiseen ja psykologiseen omistajuuteen, työn merkityksellisyyteen, riippumattomuuteen ja tunteiden sääntelyyn. Mielenkiintoinen muista eriävä tulos oli se, että työntekijän kokema flow hillitsi transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhdetta.

Transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhdetta ei voitu selittää johtamisen korvikkeilla, työn ja muun elämän yhteensovittamisella, muutosmyönteisellä ilmapiirillä, yksilön tehokkuudella (ristiriidassa aiemman tutkimuksen kanssa), johtajan huumorinkäytöllä eikä path-goal -mallin kautta. Transformationaalisen johtamisen ja työntekijän työtyytyväisyyden suhdetta selittävät tekijät on koottu yhteen kuvioon 3.



### **Ulkoiset tekijät**

- ⇒ Toiminnan konteksti
- ⇒ Yhteiset työvuodet
- ⇒ Ryhmän tehokkuus

### **Sisäiset tekijät**

- ⇒ Johtajan ja työntekijän suhde
- ⇒ Psykkinen voimaantuminen, flow kuitenkin hillitsee
- ⇒ Samaistuminen ja psykologinen omistajuus
- ⇒ Työn merkityksellisyys
- ⇒ Riippumattomuus
- ⇒ Työntekijän tunteiden sääntely

### **Yhteyttä ei selitä**

- ✓ Johtamisen korvikkeet
- ✓ Työn ja muun elämän yhteensovittaminen
- ✓ Muutosmyönteinen ilmapiiri
- ✓ Yksilön tehokkuus
- ✓ Johtajan huumorinkäyttö
- ✓ Path-goal -malli

KUVIO 3 Transformationaalisen johtamisen ja työntekijän työtyytyväisyyden suhdetta selittävät tekijät.

## **7 KÄSITTEELLISTYSTEN JA LÄHESTYMISTAPOJEN VAIKUTUKSET TRANSFORMATIONAALISEN JOHTAMISEN JA TYYTYVÄISYYDEN SUHTEESEEN**

Se ei ole sattumaa, miten käsitteet määritellään ja operationalisoidaan tutkimuksissa. Esimerkiksi MLQ:n hyödyntämisen kautta tutkimukseen otetaan mukaan kokonainen johtamisen käsitteellistämisen malli, joka määrittää sitä, mitä johtaminen on kolmen mallin kautta. Mallin vastapainoksi poikkeavan niukkaa mallia käyttää Roberts-Turner ym. (2014) käsitteellistäessään transformationaalisuuden siten, että työntekijän kokema vapaus edustaa transformationaalista johtamista (mt. 239).

Myös työtyytyväisyyden osalta painotus on erilainen, jos käytössä on ainoastaan kolme yleisen työtyytyväisyyden kysymystä tai malli, jossa työtyytyväisyyden kokonaisuus muodostuu osista, joista kysytään usean kysymyksen sarjalla. Tällöin tulokseen voi vaikuttaa vastaajan oma tapa käsittää työtyytyväisyys eli ne asiat, jotka henkilö olisi avoimessa vastauksessa nostanut omaan työtyytyväisyyteensä vaikuttaviksi asioiksi.

Työtyytyväisyys on suhteellista, koska kokemukseen vaikuttaa henkilön historia: tyytyväisyys muodostuu suhteessa johonkin muuhun, mihin kokija on tyytymätön. Käsite on hyvän ja pahan kaltainen, joka saa voimansa vastakohtasta. Ei voi olla tyytyväinen ennen kuin on ollut tyytymätön. Saat sitä, mitä mitaat, sanotaan ja sanonta kuvaa hyvin tätä dilemmaa, mikä syntyy käsitteellistämisen mallien kirjosta.

Tutkielman aineiston tutkimuksissa lähestymistapa on tutkimusasetelmista luettavissa positivistiseksi, mikä on johtamistutkimuksen valtavirtaa (Avolio, Walumbwa & Weber 2009, 442). Pohdin sitä, vaikuttaako tämä esimerkiksi työtyytyväisyyden määrittelyn puuttumiseen kirjallisuuskatauksen aineistona käytettyjen artikkeleiden teoriaosioissa. Liittykö tieteelliseen traditioon se, että työtyytyväisyys otetaan vastaan työtyytyväisyytenä, sellaisenaan olemassa olevana ilmiönä, ilman tarvetta selittää tai määritellä käsitettä operationalisoinnin kuvausta enempää. Toki poikkeuksen tuovat tutkimukset, joissa asiaan on paneuduttu syvällisemmin ja käsitteitä on pohdittu tutkimuksessa.

Käsitteellistysten lisäksi tutkielman aineistosta nousi esiin yksilön ja ryhmän näkökulma tutkielman molempien pääkäsitteiden kautta. Tutkielman aineiston pitkä aikajänne aina MLQ:n ja muiden mallien ilmestymisen kautta niiden kehittymiseen toi esiin näkökulmia, joissa transformationaalisen johtamisen kokonaisuus ei pysynytäkään linjassa. Osassa aineiston tutkimuksista transformationaalisuuden osille syntyi omia tuloksia, jotka olivat eriäviä koko mallin tulosten kanssa. Joissain tutkimuksissa myös transaktionaalinen johtaminen nousi esiin positiivisessa valossa suhteessa työtyytyväisyyteen. Tällöin sekoittui annettu asetelma (Burns 1978), jossa transformationaalinen johtaminen on toimivin konsepti, transaktionaalinen keskitasoa ja laissez-faire -malli huonoin johtamisen tapa.

### **7.1 Osa-alueiden vaikutukset**

Kaikissa tutkimuksissa tulos ei tukenut koko käsitteellistämisen mallin osuutta suhteessa toiseen kokonaisuuteen, vaan käsitteiden tai jommankumman käsitteen osa-alueet nostettiin esiin tuloksissa. Transformationaalisen johtamisen suhdetta työtyytyväisyyden osa-alueisiin nostettiin esiin esimerkiksi Morrison, Jones & Fullerin (1997) tutkimuksessa, jossa terveydenhuollon kontekstissa kaikki transformationaalisen johtajuuden osat olivat vahvasti yhteydessä sekä sisäiseen ja ulkoiseen työtyytyväisyyteen. Bormann & Abrahamson (2014) havaitsivat, että sairaanhoitajia johtavan henkilön koetun transformationaalisen (ja myös transaktionaalisen) johtamisen olevan positiivisesti yhteydessä hoitajien tyytyväisyyteen suhteessa ylennysten mahdollisuuksiin ja ohjaamiseen (mt. 222-223).

Bruch & Walter (2007) raportoivat transformationaalisen johtamisen osien esiintymistä eri organisaatiotasojen johtajilla ja nostivat esiin osa-alueiden korostumisen vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Tutkimuksessa selvisi, että ideaalinen vaikutusvalta (idealized influence) ja innostava motivoiminen (inspirational motivation) esiintyivät useammin ylempien kuin keskijohdon edustajilla. Ideaalinen vaikutusvalta (idealized influence), innostava motivoiminen (inspirational motivation) ja älyllinen haastaminen (intellectual stimulation) vahvistivat tehokkaammin työntekijöiden työtyytyväisyyttä ylempien johtajien kuin keskijohdon toiminnassa. Yksilöllinen huomioiminen (individualized consideration) toimi samoin molemmilla tasoilla. (mt. 710, 720-721.)

Selittääkö tutkimustulos ylempien organisaatiotasojen työntekijöiden useissa työhyvinvointitutkimuksissa kokemaa parempaa työtyytyväisyyttä? Ylimmän johdon edustajilla on yleensä eniten valtaa, mikä selittää tutkimustulosta ideaalisen vaikutusvallan osalta. Keskeisimmäksi yksittäiseksi tekijäksi nousee yksilöllinen huomioiminen, mikä toimii molemmilla tutkituista organisaatiotasosta.

Voimaantuminen toimi välittäjänä Fullerin ym. (1999, 390) tutkimuksessa transformationaalisen johtamiskonstruktion ja työtyytyväisyyden muiden osien suhteen, mutta ei älyllisen haastamisen (intellectual stimulation) osalta. Hobmanin ym. (2011) tutkimuksessa taas ryhmään samastuminen ei välittänyt yhteyttä vision johtamisen (vision leadership) ja inspiroivan vuorovaikutuksen (inspirational communication) ja työtyytyväisyyden välillä ennustettaessa näiden keskinäistä suhdetta. (mt. 553.)

Piccolo ym. (2012) tutkimuksessa verrattiin transformationaalista johtamista Ohio-malliin. Tutkimuksessa selvisi, että Ohio-mallin yksilöllistä harkintaa korostava johtamistyyli (consideration) ja transformationaalinen johtaminen ennustivat parhaiten työtyytyväisyyttä. (mt. 567.) Transformationaalisen johtamisen konstruktion osien erillinen vaikutus tai jonkin osan erityisen suuri vaikutus työtyytyväisyyteen herättää kysymyksen konstruktion sisäisestä kiinteydestä.

Johtamisen ilmiön laaja luonne asettaa haasteensa ja haasteen edessä antautumista kuvaa Markkulan (2011) esiin nostama ääripää, jossa ajatellaan, että leadership-perinteeseen kuuluvaa johtamista ei tulisi määritellä lainkaan, koska sen voi ainoastaan tunnistaa silloin, kun sen kohtaa (Markkula 2011, 11). Jossain määrin voidaankin ajatella, että transformationaalisen johtamisen kaltaisen johtamisen kokonaisuus on erittäin kunnianhimoinen malli. Herää väistämättä ajatus siitä, mitä jää tarkastelematta, jos ja kun tarkastelu ulotetaan juuri näihin johtamisen osiin (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe 2005, 51-55; Yukl 1999, 301-302). Eikö johtaminen inhimillisenä toimintana ole jatkuvassa muutoksessa suhteessa muuttuvaan toimintaympäristöön?

## 7.2 Transaktionaalinen johtaminen ja työtyytyväisyys

Tutkielman aineistossa hyödynnetty MLQ vaikutti siihen, että myös transaktionaalisen johtamisen vaikutus nousi esiin. Vaikka tutkielman aiheena on transformationaalinen johtaminen, nostan tämän sivujuonteen esiin, koska se tuo esiin yksilökeskeisyyden keskeisen merkityksen työtyytyväisyyden muodostumisessa. Transaktionaalisuus tuo transformationaalisuuden erinomaisuuden Burns (1978) mallissa esiin. Transformationaalinen johtaminen on osittain sitä, mitä se on ollessaan suhteessa transaktionaaliseen toimintaan samalla tavoin kuin tyytyväisyys on olemassa olemalla suhteessa tyytymättömyyteen.

Podsakoff, MacKenzie, Bommer (1996, 260) ja Dubinsky ym. (1995, 25-26) kuvaavat transformationaalisen johtajuuden transaktionaalista johtajuutta laajentavaksi rikkoen alkuperäisen vastakkainasettelun. Tutkimustulokset, joissa myös transaktionaalinen johtaminen on yhteydessä työtyytyväisyyteen tai sen osiin (esim. Bormann & Abrahamson 2014) alleviivaavat johtamisen kontekstisidonnaisuuden ja sitä, mitä transformationaalisuutta koskevassa uudemmassa ajattelussa on noussut esiin: yksilöitä tulee johtaa yksilöllisesti. Johtajat voivat olla ja usein ovatkin sekä transaktionaalisia että transformationaalisia tilanteen mukaan - ja varmasti sopivat myös moneen muuhun johtamisen konseptiin.

Rothfelder, Ottenbacher & Harringtonin (2012) tutkimuksessa transaktionaalisen johtamisen osa, satunnainen palkitseminen, oli vahvasti yhteydessä työtyytyväisyyteen. Tutkijoiden mukaan tutkimus tukee transformationaalisen johtamisen universaalia luonnetta toimivana johtamiskonstruktiona, mutta ei sulje pois sitä, että myös transaktionaalinen johtaminen vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen positiivisesti. (Rothfelder, Ottenbacher & Harrington 2012, 211.)

Transformationaalisisessa johtamisessa korostuu työn merkityksellisyys ja transaktionaalisessa johtamisessa palkka. Tutkielman aineistossa palkka nousi esiin Roberts-Turner ym. (2014) tutkimuksessa, jossa selvisi se, että johtaminen vaikuttaa epäsuorasti työtyytyväisyyteen vapauden ja palkkioiden jaon oikeudenmukaisuuden kautta. Oikeudenmukaisuuden tema on erittäin tutkittu työhyvinvointia selittäväinä



tekijänä, mutta tässä aineistossa se ei noussut esiin. Yhtä kaikki, tutkimustulokset edellä nostavat esiin johtamisen ja työtyytyväisyyden yksilöllistä luonnetta, molempien johtamiskäsitteellistysten tilannesidonnaista toimivuutta ja konstruktioiden osien omaakin roolia.

### 7.3 Tutkimuksen kohteena ryhmän työtyytyväisyys

Perinteisesti työtyytyväisyyttä katsotaan yksilön näkökulmasta. Samaan näkökulmaan perustuu myös tutkielman asetelma: keskiössä on johtajan transformationaalisen johtamistoiminnan ja yksittäisen työntekijän kokemuksen välinen suhde. Braun ym. (2013) nostaa aineistossa kuitenkin esiin tiiminäkökulman työtyytyväisyyteen suhteessa transformationaaliseen johtamiseen. Tutkimuksessa sekä työntekijän että tiimin näkemys johtajan transformationaalista johtajuudesta oli positiivisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen. (Braun ym. 2013, 277-279.) Samaan ryhmänäkökulmaan osuu Nielsen ym. (2009) tutkimus, jossa selvisi, että vanhusten hoidon kontekstissa ryhmän tehokkuus vaikutti osittain transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhteeseen. Tämä tarkoittaa sitä, että ainakin tässä kontekstissa ryhmän tehokkuus toimii vaikuttavana tekijänä. (Nielsen ym. 2009, 1242.)

Burnsin (1978) ajattelussa transformationaalisen johtamisen kohde voi olla yksi tai useampia henkilöitä. Vallallaan ollut ajattelu johtamisesta johtajan ominaisuutena satoi myös johtajuuden asemaan ja esti johtajuuden katsomisen laajemmin. Transformaatio kuitenkin tapahtui kahteen suuntaan sekä johtajalta työntekijöille ja takaisinpäin. Kaikki prosessiin osallistuvat henkilöt muuttuivat joksikin toiseksi, merkityksellisyys oli yhteinen kokemus. Bass (1999) tiivistää myös kollektiivista hyvinvointia siten, että transformationaalisten johtajien tiimeissä ihmiset välittävät enemmän toisistaan, haastavat toisiaan älyllisesti, inspiroivat toisiaan ja samaistuvat tiimin tavoitteisiin (mt. 11).

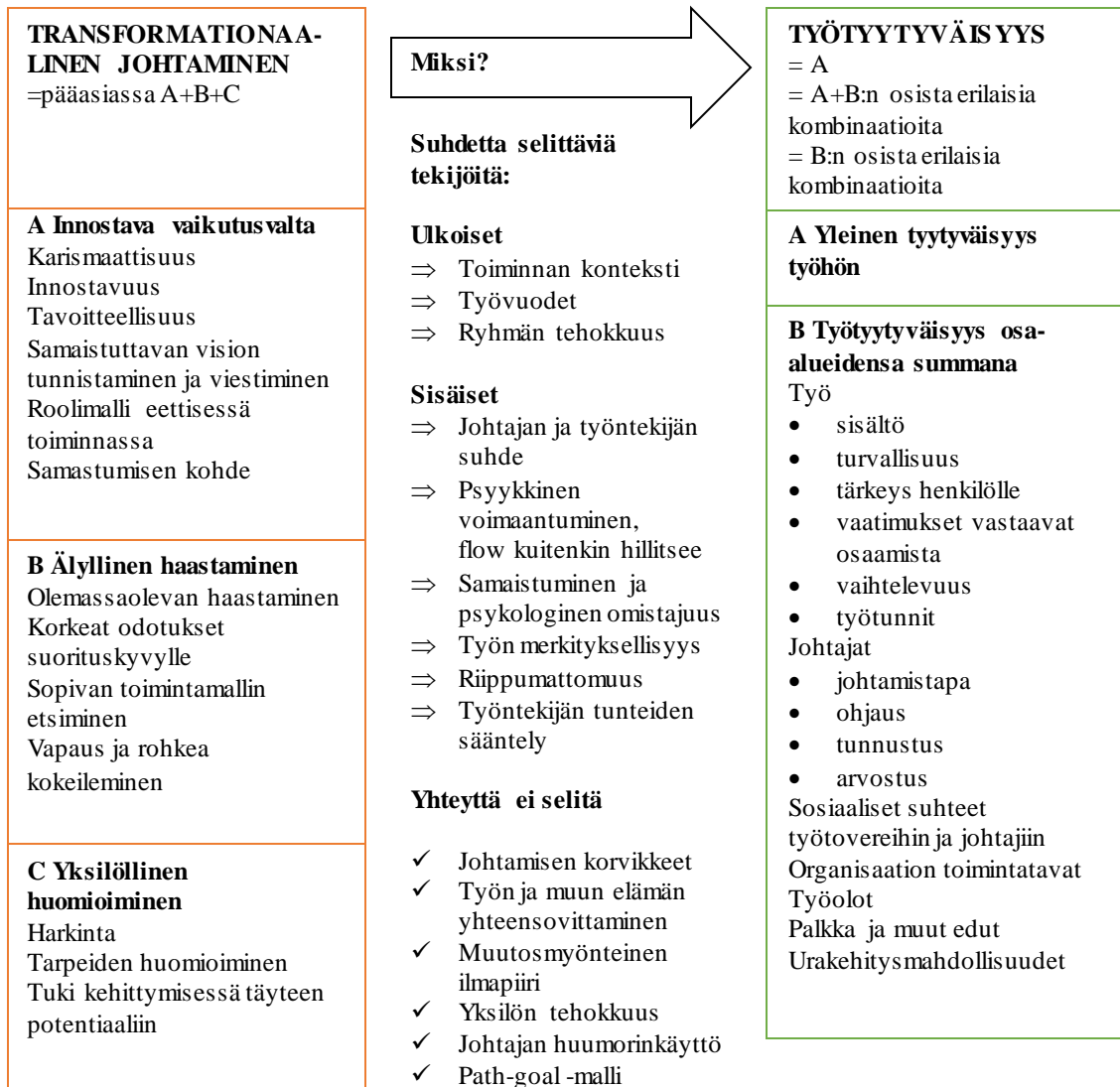
Tiiminäkökulman tarkastelu sopii positiivisen psykologian kontekstiin. Positiivisessa työpsykologiassa tutkitaan niitä olosuhteita ja prosesseja, jotka vaikuttavat ihmisten, ryhmien ja organisaatioiden kukoistamiseen ja parhaaseen mahdolliseen suoritukseen (Gable & Haidt 2005, 103). Positiivisessa psykologiassa yhtenä tutkimuslinjana etsitään

positiivisia kierteitä ja sitä, miten yksilöt voivat vaikuttaa toisiinsa positiivisella tavalla lisäten hyvinvointia ja tyytyväisyyttä sekä muita henkilöstötuloksia (Hakanen ym. 2012).

#### **7.4 Yhteenveto tuloksista**

Transformationalinen johtamisen sisältö tiivistyy kolmeen sisältökokonaisuuteen, kun MLQ:n, TLI:n ja GTL:n sekä Raffertyn ja Griffinin mallien sisällöt yhdistetään (Kuva 2). Käsitteen sisältö muodostuu tutkimuksissa siten, että kolmen pääkokonaisuuden alakohdat painottuvat käytetyn mallin mukaan. Innostava vaikutusvalta, älyllinen haastaminen ja yksilöllinen huomioiminen nousevat esiin kaikissa artikkeleissa lukuun ottamatta Roberts-Turnerin ym. (2014) ratkaisua tulkita vapaus transformationaaliseksi johtamiseksi.

Työtyytyväisyys käsitettiin joko yleisenä työtyytyväisyytenä, joka on työntekijän yleinen kokemus tai eri työtyytyväisyyden osien summaksi siten, että yleinen työtyytyväisyys on yhtenä asiana mukana. Osa-alueet on muodostettu aikaisemman tutkimuksen perusteella. Osassa tutkimuksista käytettiin molempia malleja, tutkimuksessa kysyttiin sekä yleistä tyytyväisyyden kokemusta, että tyytyväisyyttä suhteessa eri osa-alueisiin.



KUVIO 4 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.

Transformationalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhteeseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ovat toiminnan kontekstuaaliset tekijät, johtajan ja työntekijän välisen suhteen kesto ja ryhmän tehokkuus. Suhdetta selittävät sisäiset tekijät liittyvät johtajan ja työntekijän suhteeseen, psykkineseen voimaantumiseen, samaistumiseen ja psykologiseen omistajuuteen, työn merkityksellisyyteen, riippumattomuuteen ja tunteiden sääntelyyn. Mielenkiintoinen muista eriävä tulos oli se, että työntekijän kokema flow hillitsi transformationalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhdetta.

Transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhdetta ei voitu tutkielman aineiston pohjalta selittää johtamisen korvikkeilla, työn ja muun elämän yhteensovittamisella, muutosmyönteisellä ilmapiirillä, yksilön tehokkuudella (ristiriidassa aiemman tutkimuksen kanssa), johtajan huumorinkäytöllä eikä path-goal – mallin kautta.

Käsitteellistykset vaikuttivat suoraan tuloksiin transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhteeseen vaikuttavista tekijöistä. Joissain tutkimuksissa transformationaalisen johtamisen konstruktio ei pysynyt samassa linjassa, vaan osa-alueiden osalta tuli erilaisia tuloksia. Myös transaktionaalinen johtaminen nousi esiin positiivisessa valossa suhteessa työtyytyväisyyteen joissain tutkimuksissa. Tällöin sekoittui annettu hyvän ja huonon johtamisen asetelma (Burns 1978), mikä on johtamisteorioille ominaista (Valli 2011, 46).

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkielmassa keskeistä on ollut löytää vastauksia siihen, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että transformationaalinen johtaminen on yhteydessä työtyytyväisyyteen. Ensimmäinen askel tämän selvittämiseen oli löytää kansainväliset tutkimusartikkelit, joissa tätä suhdetta oli tutkittu. Tietokantahaut tuottivat laajan aineiston, joka kuitenkin supistui lopulta 34 artikkeliin sen perusteella, että tutkimusten ideana oli nimenomaan tutkia näiden kahden käsitteen suhdetta selittäviä tekijöitä.

Lähestyin artikkelien pikaisen läpiluvun jälkeen aihetta etsimällä kustakin artikkelista käsiini käsitteiden määrittelyt, mitkä löytyivät operationalisointia kuvaavista kohdista. Kun tutkimuksissa käytettyjen käsitteellistysten sisältö oli selvitetty, siirryin etsimään vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen. Transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhdetta selitettiin ulkoisilla ja sisäisillä tekijöillä. Osa tutkimuksista päätyi tulokseen, jossa ennalta odotettu mekanismi ei toiminutkaan ja tutkimuksen tuloksena oli tieto tekijästä, joka ei selitä käsitteiden välistä positiivista yhteyttä.

Transformationalisessa johtamisessa on kyse toimivasta, syvästä ja merkityksellisestä työntekijän ja johtajan vuorovaikutussuhteesta (Yukl 1999; Antonakis & House 2002). Toimiva vuorovaikutussuhde on keskeistä, koska sitä kautta johtaja voi vaikuttaa työntekijän arvoihin, aikomuksiin ja tärkeysjärjestykseen (Castro, Perinan & Bueno 2008, 1842), mikä on toinen keskeinen tekijä. LMX-teorian ja työtyytyväisyyden tiivis suhde tukee Avolio & Bassin (1995) ja Antoni & Syrekin (2012) Morrison, Jones & Fullerin (1997) ja Piccolon ym. (2012) näkemystä siitä, että transformationalisessa johtamisessa tärkeintä on yksilöllinen huomioiminen (individualized consideration).

Mallin kaltainen intensiivinen lähestyminen ei toimi, jos johtaja ei ole tosissaan ja jos työntekijä ei ole valmis tällaiseen suhteeseen. Johtajan parhaatkin aikomukset epäonnistuvat, jos hän ei saa työntekijöitä voitettua puolelleen. Työntekijöiden skeptisyys luo epäluottamusta, mikä vähentää tai jopa estää työtyytyväisyyden syntymistä. (Gilstrap & Collins 2012, 152.)

Työntekijät odottavat johtajan toimivan omien oletustensa mukaisesti samalla kun he itse toimivat myös niin kuin johtaja olisi tällainen ideaali johtaja. (Martin & Epitropaki 2001, 248-249.) Tästä näkökulmasta ryhmän tyytyväisyys ja yksilöllinen kohtelu (individual consideration) saattavat olla ristiriidassa keskenään, koska ryhmän jäsenillä voi olla hyvinkin erilaisia käsityksiä hyvästä johtajasta. Esimerkiksi työyhteisössä, jossa on kovin eri-ikäisiä ihmisiä odotukset voivat olla kovin erilaisia. Eri sukupolvien johtamisen haaste nousi keskusteluun työpaikkani, kun mediassa oli esillä tutkimus työelämän sukupolvien johtamisodotuksista ja työelämässä pärjäämisen strategioista viime vuonna (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014). Kuulun itse 1977-syntyneenä lamasukupolven (syntyneet 1973–1979), joiden sanotaan tottuneen taistelemaan työstä globalisoituvassa maailmassa. Työn menettämisen pelossa on yritettävä yhä kovemmin. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 190-191.)

Lamasukupolven lisäksi työelämässä on tällä hetkellä suuria ikä-luokkia, öljykriisin sukupolvea, hyvinvoinnin sukupolvi, diginatiivit ja suuren globaalin taantuman sukupolvi (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014). Implicit Leadership –teorioiden näkökulmasta eri sukupolvien odotukset ja toimintamallit nousevat esiin ja saattavat aiheuttaa tyytymättömyyttä. Johtajien toiminta ei ole pysyvää ja samanlaista kokoajan. Johtajat muuttavat käyttäytymistään. Johtajan toimintaa voidaan eri tilanteissa kuvata transaktionaaliseksi tai transformationaaliseksi, mutta miten hän löytäisi yhdistelmän, joka tyydyttäisi työryhmää kokonaisuutena?

Yukl esittää, että sisäistäminen on keskeisin yksittäinen asia transformationaalisen johtajuuden toimivuuden ja vaikuttavuuden takana (Yukl 1999, 301). Martin & Epitropaki (2001) esittävät, että tehokkaat johtajat ovat taitavia taktikkoja, jotka muuntavat toimintaansa sen mukaan, mitä he uskovat ihmisten haluavan työstään ja kuinka he uskovat ihmisten reagoivat erilaisiin johtamistoimiin. Työpaikoilla, kuten muissakin ryhmissä ja tilanteissa, on ihmisiä, jotka haluavat tulla johdetuksi transaktionaalisesti ja niitä, jotka haluavat tulla johdetuksi transformationaalisesti. Johtajan valinta näiden kahden välillä on jatkuvaa vuoropuhelua työntekijän ja johtajan välillä. (Martin & Epitropaki 2001, 258-260.) Koska usko korkeampaan tarkoitukseen työssä saa aikaan parempaa suorituskykyä ja tyytyväisyyttä, johtajan on keskeistä

tutustua siihen, mikä korkeampi tavoite motivoi kutakin tiimiä tai työntekijää. Tarkoitus voi vaihdella työntekijöittäin samassa organisaatiossa. (Sparks & Schenk 2001, 865.)

Johtajilla tulee olla ymmärrystä johtamisen kontekstitekijöistä ja niihin vaikuttamisesta. Kontekstitekijät vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin, rooliodotuksiin ja suoritukseen. (Podsakoff, MacKenzie & Bommer 1996, 295.) Terveystieteiden konteksti painottui aineistossa. Nielsen ym. (2008) esittävät, että hoitajajohtajien koulutus transformationaalisessa johtamisessa voi muuttaa psykologisia työolosuhteita työpaikoilla. Sen sijaan, että tehdään isoja kaikkia koskevia muutoksia, koulutetaanakin johtajia. Näin saavutetaan sama lopputulos helpommin ja halvemmalla. (Nielsen ym. 2008, 473.) Terveystieteiden johtajat voivat parantaa työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä tukemalla yksilön omaa kokemusta työn hallinnasta kuitenkin osana asiantuntevaa ryhmää. (Nielsen ym. 2009, 1236.) Terveystieteiden suhteellisen pysyvä (hoitotyö) konteksti voi selittää yksilökeskeisen huomioimisen painottumista ryhmään keskittyneiden toimien sijaan. On oletettua, että ryhmään keskittyvät johtamistoimet ovat tärkeitä toisenlaisissa organisaatiokonteksteissa, joissa inspiroimisen ja selkeän vision tärkeys korostuu. (Hobman ym. 2011, 571-572.)

Yksi keskeinen kysymys on siinä, onko johtajan mahdollista oppia käyttäytymään transformationaalisesti, jos hänen oma käsityksensä ”hyvästä” johtamisesta on erilainen? On epätodennäköistä, että yritykset loisivat koulutusmalleja eri johtamismalleja (Piccolo ym. 2012). Useat tutkijat uskovat kouluttautumisen mahdollisuuteen ja suosittelevat sitä, että transformationaalista johtamistyyliä opetettaisiin (Elshout, Scherp & van der Feltz-Cornelis 2013, 832-833; Braun ym. 2013, 279; Bormann & Abrahamson 2014, 219; Kovjanic ym. 2012, 1048-1049; Munir ym. 2012, 512).

Johtaminen ei ole ainoa työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Spectorin (1997, 2.) mukaan yleisimpiä työtyytyväisyyden osa-alueita ovat: arvostus, vuorovaikutus, työtoverit, luontaisedut, työolosuhteet, työn luonne, organisaatio itsessään, organisaation toimintatavat ja -käytännöt, palkka, yksilöllinen eteneminen, ylennysten mahdollisuudet, huomioiminen, turvallisuus ja ohjaus. Ohjaus on mainittu omana kohteenaankin, mutta johtaja voi toiminnallaan vaikuttaa useaan osa-alueeseen riippuen siitä, miten paljon

työehtosopimukset ja muut yhteiskunnalliset sopimukset määrittelevät raameja johtamiselle.

Olisi mielenkiintoista tutkia sitä, miten muuten transformationaalisen johtamisen osat painottuvat eri tasojen johtajien toiminnassa. Voisi ajatella, että ideaalinen vaikutusvalta painottuu eri tekijöihin ylimmän johtajan toiminnassa kuin lähijohtajalla. Aseman vaikutus organisaatiossa ja se miten sitä pidetään yllä organisaation kulttuurissa vaikuttaa siihen, miten ideaalinen vaikutusvalta painottuu.

Transformationaalisen johtajuuden teorian mukaan työntekijällä ja johtajalla on tunnesuhde, mutta Bono ym. (2007) kritisoivat sitä, että teoria ei tarjoa vastausta siihen, kuinka tämä vaikuttaa johtamisen tehokkuuteen. (mt.1362-1364.) Mielenkiintoinen, uusi ulottuvuus johtajan ja työntekijän työtyytyväisyyden suhteeseen nousi esiin Smith, Bryan & Vodanovichin (2012) tutkimuksessa, jossa todettiin, että flow hillitsee transformationaalisen johtamisen vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Ajatus transformationaalisen johtamisen häiritsevyydestä on hyvin mielenkiintoinen. Omalla työpaikallani käytiin johtajuuden määrittelyn yhteydessä samansuuntaisia keskusteluita. Osa asiantuntijoista koki esiin nostetun valmentamisen käsitteen vastenmielisenä näkökulmana johtamiseen, koska he kokivat olevansa itsenäisiä oman alansa asiantuntijoita, joita oma lähijohtaja ei voi eikä osaa valmentaa substanssiin liittyvissä kysymyksissä. Keskiöön nousee se, mihin johtaminen kohdistuu ja miten kukin ymmärtää johtamisen kohteen asiantuntijaorganisaatiossa. Urheilumaailmaan vahvasti assosioituva valmentamisen kokonaisuus liittyy transformationaalisen johtamisen älyllisen haastamisen ja yksilöllisen harkinnan kokonaisuuksien sisältöihin.

Tutkimusnäyttö transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden välisestä positiivisesta yhteydestä on vahva. Onko vaikutus välttämättä johtamisesta työtyytyväisyyttä kohti kulkeva? Pääasiassa artikkeleissa ei oteta suoraan kantaa siihen, kumpi vaikuttaa kumpaan. Martin & Epitropaki (2001) toteavat, että psykologiset reaktiot (kuten työtyytyväisyys) voivat vaikuttaa käsitykseen johtajasta, mutta näkevät prosessin etenevän pääasiassa toisinpäin. (Vrt. Bass & Riggio 2006, 43.) Olen yhteenvedossa piirtänyt nuolen rohkeasti johtamisesta työtyytyväisyyteen, koska loogisesti ajattelen prosessin etenevän näin. Onhan johtaminen tutkitusti myös osana työtyytyväisyyden



malleissa. Voidaan kuitenkin todeta, että varmuutta siitä ei ole, onko juuri johtaminen se tekijä, minkä tähden työntekijät kokevat työtyytyväisyyttä.

Keskeisenä löytönä voisin lopuksi todeta, että transformationaaliset johtajat täyttävät työntekijöiden odotukset silloin, kun työntekijät odottavat itsensä johtamista ja riippumattomuutta (Antoni & Syrek 2012, 88). Castenada & Scanlanin (2014, 132) tiivistelmää mukaillen työhyvinvoinnin perusraamissa työntekijä on työssä, joka sopii heidän persoonalleen ja kokemukselleen ja jossa hänellä on yksilöllisesti huomioiva ja kannustava johtaja. Lisäksi hän kokee saavansa tarpeeksi palkkaa, hänellä on mielestään tarpeeksi resursseja ja riittävät työolot.

Gonger (1999) nostaa esiin, että teoriaa kehittäessään Bass ja Avolio löysivät sen, että transformationaalisen johtajuuden kuvaukset olivat huomattavasti lähempänä henkilöiden kuvaa ideaalisesta johtajasta kuin transaktionaalisen johtamisen kuvaukset. Voiko olla niin, että vastaajiin vaikutti heidän tietonsa johtajansa tehokkuudesta enemmän kuin tämän todellinen käyttäytyminen? Toisin sanoen tehty johtamiskuvaus oli väritynyt. Mikä johtuu mistäkin? Tämä kysymys on mielenkiintoinen, mutta siihen ei voida vastata tämän tutkielman asetelman kautta. Teema nousee varmasti esiin tämän alan tutkimuksessa jatkossa.

Määrällisen tutkimuksen haasteena on ennalta asetettu tiukka asetelma, johon yllätykset sopivat huonosti. Tutkielman aineistossa nousi esiin yllättäviä ja myös ristiriitaisia tuloksia. Tutkimuksen lukijalla herää kysymys siitä, mitä jos selittävät tekijät löytyvätkin jostain muualta? Samaa kysymystä olen pohdiskellut suhteessa Full Range of Leadership -malliin. Mitä siinä ei ole? Mitä puuttuu ja jää piiloon? Laadullisen tutkimuksen lisääminen transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhteesta avaisi rikkaampaa ja ehkä ihan uudenlaista polkua tutkimuksella ja ymmärrykselle ilmiöistä tämän päivän työelämässä.

Tutkielman tekoon vaikuttavat sidonnaisuudet on huomioitava tutkielman toteuttamisessa luotettavuuden saavuttamiseksi. Tutkijan positio vaikuttaa tutkimuksen toteutukseen (Kuula 2011, 35). Opiskelijan positio kirjallisuuskatsauksen tekijänä saa nöyräksi, kun tutkielman aineistona on julkaistuja kansainvälisiä tutkimusartikkeleja.

Otan oman paikkani tieteellisessä kirjoittamisessa perustelemalla artikkeleista tekemäni johtopäätökset ja tulkinnat selkeästi.

Tutkielman toteuttamisessa noudatin hyvän tieteellisen käytännön periaatteita parhaani mukaan. Eettiset lähtökohdat on huomioitava erityisesti aineiston hankinnassa, käytössä ja säilytyksessä. Teen tutkielman Itä-Suomen yliopiston nimeämien ohjaajien ohjauksessa. Tutkielmassa käytettävät tiedonhankintamenetelmät, tieteelliset käsitteet ja teoriat ovat tiedeyhteisössä koeteltuja ja kuvaan niiden käytön ja sovellukset selkeästi ja avoimesti. Erottelen selkeästi muiden ajatukset omistani selkein lähdeviittauksin. Olen suunnitellut tutkielman pro gradu tutkielmalle asetettujen tavoitteiden ja vaatimusten mukaisesti. (Vrt. Kuula 2011, 35.)

## LÄHTEET

- Allardt Erik 1976. Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. WSOY, Porvoo Helsinki.
- Alvesson Mats & Willmont Hugh 1992. On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of Management Review* 17 (3), 432-464.
- Antoni Conny H. & Syrek Christine J. 2012. Leadership and pay satisfaction. *International Studies of Management and Organization* 42 (1), 87-105.
- Aveyard Helen 2010. *Doing a Literature Review in Health and Social Care: A Practical Guide* (2nd Edition). McGraw-Hill Education, Berkshire.
- Avolio Bruce J., Bass Bernard M. & Jung Dong I. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology* 72 (4), 441-462.
- Avolio Bruce J., Walumbwa Fred O. & Weber Todd J. 2009. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology* 60 (1), 421-449.
- Bass Bernard M. & Riggio Ronald E. 2006. *Transformational Leadership*. 2<sup>nd</sup> Edition. Lawrence Erlbaum Associates, United States.
- Bass Bernard M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press, New York.
- Bass Bernard M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (1), 9-32.
- Bernhard Fabian & O'Driscoll Michael P. 2011. Psychological ownership in small family-owned businesses: Leadership style and nonfamily-employees' work attitudes and behaviors. *Group and Organization Management* 36 (3), 345-384.
- Biemann Torsten, Kearney Eric & Marggraf Kathrin 2015. Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level. *The Leadership Quarterly* 26 (5), 775-789.
- Bogler Ronit 2001. The influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly* 37 (5), 663-683.
- Bono Joyce E. & Judge Timothy A. 2003. Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders. *Academy of Management Journal* 46 (5), 554-571.
- Bono Joyce E., Foldes Hannah J., Vinson Gregory & Muros John P. 2007. Workplace Emotions: The Role of Supervision and Leadership. *Journal of Applied Psychology* 92 (5), 1357-1367.

- Bormann Lorraine & Abrahamson Kathleen 2014. Do staff nurse perceptions of nurse leadership behaviors influence staff nurse job satisfaction? The case of a hospital applying for magnet designatio. *Journal of Nursing Administration* 44 (4), 219-225.
- Bowling Nathan A. & Hammond Gregory D. 2008. A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior* 73 (1), 63–77.
- Braun Susanne, Peus Claudia, Weisweiler Silke & Frey Dieter 2013. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly* 24 (1), 270-283.
- Brayfield Arthur H. & Rothe Harold F. 1951. An index of job satisfaction. *Journal of applied Psychology* 35 (5), 307-311.
- Bruch Heike & Walter Frank 2007. Leadership in context: Investigating hierarchical impacts on transformational leadership. *Leadership and Organization Development Journal* 28 (8), 710-726.
- Burke Shawn C., Stagl Kevin C., Klein Cameron, Goodwin Gerald F., Sala Eduardo & Halpin Stanley M. 2006. What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly* 17 (3), 288–307.
- Burns James MacGregor 1978. *Leadership*. Harper & Row, New York.
- Callahan Jamie L. 2005. Constructing a Manuscript: Distinguishing Integrative Literature Reviews and Conceptual and Theory Articles. *Human Resource Development Review* 9 (3), 300-304.
- Callahan Jamie L. 2014. Writing Literature Reviews: A Reprise and Update. *Human Resource Development Review* 13 (3), 271-275.
- Carless Sally A., Wearing Alexander J. & Mann Leon 2000. A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology* 14 (3), 389-405.
- Castenada Gustavo A. & Scanlan Judith M. 2014. Job Satisfaction in Nursing: A Concept Analysis. *Nursing Forum* 49 (2), 130-138.
- Castro Carmen B., Perinan M. M. V. & Bueno Jose C.C. 2008. Transformational leadership and followers' attitudes: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Human Resource Management* 19 (10), 1842-1863.
- Cicolini Giancarlo, Comparcini Dania & Simonetti Valentina 2014. Workplace empowerment and nurses' job satisfaction: a systemativ literature review. *Journal of Nursing Management* 22 (7), 855-871.
- Conger Jay A. 1999. Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly* 10 (2), 145-180.

de Poel F.M., Stoker J.I. & van der Zee K.I. 2012. Climate control? The relationship between leadership, climate for change, and work outcomes. *International Journal of Human Resource Management* 23 (4), 694-713.

Dubinsky Alan J., Yammarino Francis J., Jolson Marvin A. & Spangler William D. 1995. Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 15 (2), 17-31.

Dulebohn James H., Bommer William H., Liden Robert C., Brouer Robyn L. & Ferris Gerald R. A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management* 38 (6), 1715-1759.

Dumdum Uldarico Rex, Lowe Kevin B & Avolio Bruce J. 2002. A Meta-analysis of Transformational and Transactional Leadership. Teoksessa Avolio Bruce J. & Yammarino Francis J. (toim.) 2002. Transformational and Charismatic leadership: The Road Ahead. Monographs in Leadership and Management, Volume 2. JAI An Imprint of Elsevier Science, Netherlands.

Elshout Rachelle, Scherp Evelien & van der Feltz-Cornelis Christina M. 2013. Understanding the link between leadership style, employee satisfaction, and absenteeism: A mixed methods design study in a mental health care institution. *Neuropsychiatric Disease and Treatment* 9, 823-837.

Evans Linda 1997. Addressing problems of conceptualization and construct validity in researching teachers' job satisfaction. *Educational Research* 39 (3), 319-331.

Fredrickson Barbara L., Cohn Michael A., Coffey Kimberly A., Pek Jolynn, Finkel Sandra M. 2008. Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology* 95 (5), 1045-1062.

Fried Yitzhak & Ferris Gerald R. 1987. The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology* 40, 287-322.

Fuller Bryan J., Morrison Ruby, Jones Ladon, Bridger Donna & Brown Valerie 1999. The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. *Journal of Social Psychology* 139 (3), 389-391.

Gable Shelly & Haidt Jonathan 2005. What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology* 9 (2), 103-110.

Gable Shelly L., Reis Harry T., Impett Emily A. & Asher Evan R. 2004. What do you do when things go right? The intrapersonal and interpersonal benefits of sharing positive events. *Journal of Personality and Social Psychology* 87 (2), 228-45.

Gilstrap Bruce J. & Collins Brian J. 2012. The Importance of Being Trustworthy: Trust as a Mediator of the Relationship Between Leader Behaviors and Employee Job Satisfaction. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 19 (2), 152-163.

Griffith James 2004. Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration* 42 (3), 333-356.

Gundersen Gøran, Hellesøy Bjørn Tore & Raeder Sabine 2012. Leading International Project Teams: The Effectiveness of Transformational Leadership in Dynamic Work Environments. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 19 (1), 46-57.

Güteryüz Güldal, Güney Semra, Aydin Eren Miski & Aslan Öznur 2008. The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies* 45 (11), 1625–1635.

Hackman Michael Z. & Johnson Craig E. 2000. *Leadership. A Communication Perspective*. Third Edition. Waveland Press, Illinois.

Hackman Richard J. & Oldham Greg R. 1975. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* 60 (2), 159-170.

Hakanen Jari, Harju Lotta, Seppälä Piia, Laaksonen Anna & Pahkin Krista 2012. Kohti innostuksen spiraaleja, Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Työterveyslaitos, Helsinki.

Hamermesh Daniel S. 2001. The Changing Distribution of Job Satisfaction. *Journal of Human Resources* 36 (1), 1-30.

Hayes BronWyn, Bonner Ann & Pryor Julie 2010. Factors contributing to nurse job satisfaction in the acute hospital setting: a review of recent literature. *Journal of Nursing Management* 18, 804–814.

Hobman Elizabeth, Jackson Chris J., Jimmieson Nerina L. & Martin Robin 2011. The effects of transformational leadership behaviours on follower outcomes: An identity-based analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20 (4), 553-580.

Hu Xiaoxiao, Kaplan Seth & Reeshad Dalal S. 2010. An examination of blue- versus white-collar workers' conceptualizations of job satisfaction facets. *Journal of Vocational Behavior* 76, 317–325.

Huang Min-Ping, Cheng Bor-Shiuan & Chou Li-Fong 2005. Fitting in organizational values: The mediating role of person-organization fit between CEO charismatic leadership and employee outcomes. *International Journal of Manpower* 26 (1), 35-49.

Hughes Larry W. & Avey James B. 2009. Transforming with levity: Humor, leadership, and follower attitudes. *Leadership and Organization Development Journal* 30 (6), 540-562.

Hutchinson Marie & Jackson Debra 2012. Transformational leadership in nursing: towards a more critical interpretation. *Nursing Inquiry* 20 (1), 11–22.

Hurme Raija, Pesonen Maritta & Syväoja Olli 1990. Englanti-Suomi suursanakirja. WSOY, Juva.

Jonsson Dan 2011. Employee Satisfaction, Exchange Paradigms and Community versus Autonomy in Employment Relations. Teoksessa Furåker Bengt, Håkansson Kristina & Karlsson Jan C. 2011. Commitment to Work and Job Satisfaction: Studies of Work Orientations. Routledge Studies in Management, Organizations and Society. Routledge, New York. 139-161.

Judge Timothy A. & Ilies Remus 2004. Affect and job satisfaction: A study of their relationship at work and at home. *Journal of Applied Psychology* 89 (4), 661–673.

Judge Timothy A. & Piccolo Ronald F. 2004. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology* 89 (5), 755–768.

Judge Timothy A., Piccolo Ronald F., Podsakoff Nathan P., Shaw John C. & Rich Bruce L. 2010. The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior* 77, 157–167.

Järvensivu Anu, Nikkanen Risto & Syrjä Sanna 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere University Press.

Kelly Lesly A., McHugh Matthew D. & Aiken Linda H. 2011. Nurse outcomes in Magnet® and non-magnet hospitals. *Journal of Nursing Administration* 41 (10), 428-433.

Kiss Philippe, De Meester Mark & Kruse Andre 2011. Comparison between the Wrst and second versions of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire: psychosocial risk factors for a high need for recovery after work. *International Archives of Occupational Environmental Health* 86, 17-24.

Koli Annarita 2014. Työn mieltä etsimässä, työhyvinvoinnin edistäminen ammatinopettajien työssä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.

Kovjanic Snjezana, Schuh Sebastian C., Jonas Klaus, van Quaquebeke Niels & van Dick Rolf 2012. How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior* 33 (8), 1031-1052.

Kuokkanen Anna & Seeck Hannele 2008. Ihmissuhdekoulukunnan pioneerit Suomessa. *Historiallinen aikakauskirja* 106 (4), 402-417.

Kuoppala Jaana; Lamminpää Anne; Liira Juha & Vainio Harri 2008. Leadership, Job Well-Being, and Health Effects – A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of occupational and environmental medicine* 50 (8), 904-915.

Kuula Arja 2011. Tutkimusetiikka, aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino, Tampere.

- Laine Pertti 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen, hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Väitöskirja. Turun yliopisto, Turku.
- Lopes Silvia, Chambel Maria Jose, Castanheira Filipa & Oliveira-Cruz Fernando 2015. Measuring job satisfaction in Portuguese military sergeants and officers: Validation of the Job Descriptive Index and the Job in General scale. *Military Psychology* 27 (1), 52-63.
- Lowe Kevin B., Kroeck Galen & Sivasubramaniam Nagaraj 1996. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly* 7 (3), 385-415.
- Lu Hong, Barriball Louise K., Zhang Xian & While Alison E. 2011. Job satisfaction among hospital nurses revisited: A Systematic review. *International Journal of Nursing Studies* 49, 1017-1038.
- Lu Hong, While Alison E. & Barriball Louise K. 2005. Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies* 42, 211-227.
- Lämsä Anna-Majja & Hautala Taru 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita, Helsinki.
- Manka Marja-Liisa 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broilertehtaan transformaatioprosessista – tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Markkula Marja 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu, organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Väitöskirja. Acta wasaensia no 243, Sosiaali- ja terveyshallintotiede 6. Vaasan yliopisto.
- Martin Robin & Epitropaki Olga 2001. Role of Organizational Identification on Implicit Leadership Theories (ILTs), Transformational Leadership and Work Attitudes. *Group Processes & Intergroup Relations* 4 (3), 247.
- Maslow Abraham H. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50 (4), 370-396.
- Mayo Elton 1954. The Human problems of an industrial civilization. Harvard University, Boston.
- McMurtrey Mark E., Grover Varun, Teng James T. C. & Lightner Nancy 2002. Job satisfaction of information technology workers: The impact of career orientation and task automation in a CASE environment. *Journal of Management Information Systems* 19 (2), 273-302.
- Medley Faye & Larochelle Diane R. 1995. Transformational leadership and job satisfaction, *Nursing management* 26 (9), 64JJ-64LL, 64NN.



Morrison Ruby S., Jones LaDon & Fuller Bryan 1997. The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurses. *Journal of Nursing Administration* 27 (5), 27-34.

Mumford Michael D., Scott Ginamarie M., Gaddis Blaine & Strange Jill M. 2002. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly* 13 (2002), 705–750.

Munir Fehmidah, Nielsen Karina, Garde Anne H., Albertsen Karen & Carneiro Isabella G. 2012. Mediating the effects of work-life conflict between transformational leadership and health-care workers' job satisfaction and psychological wellbeing. *Journal of nursing management* 20 (4), 512-521.

Nemanich Louise A. & Keller Robert T. 2007. Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *Leadership Quarterly* 18 (1), 49-68.

Nielsen Karina, Yarker Joanna, Brenner Sten-Olof, Randall Raymond & Borg Vilhelm 2008. The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *Journal of Advanced Nursing* 63 (5), 465-475.

Nielsen Karina, Yarker Joanna, Randall Raymond & Munir Fehmidah 2009. The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies* 46 (9), 1236-1244.

Ouweneel Else, Le Blanc Pascale M., Schaufeli Wilmar B. 2012. Don't leave your heart at home, Gain cycles of positive emotions, resources and engagement at work. *Career Development International* 17 (6), 537 – 556.

Pahkin Krista 2015. Staying well in an unstable world of work – Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Väitöskirja. Helsingin yliopisto

Piccolo Ronald F. & Colquitt Jason A. 2006. Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal* 49 (2), 327-340.

Piccolo Ronald F., Bono Joyce E., Heinitz Kathrin, Rowold Jens, Duehr Emily & Judge Timothy A. 2012. The relative impact of complementary leader behaviors: Which matter most? *The Leadership Quarterly* 23 (3), 567-581.

Pillai Rajnandini, Schriesheim Chester A. & Williams Eric S. 1999. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management* 25 (6), 897-933.

Podsakoff Philip, MacKenzie Scott & Bommer William 1996. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management* 22 (2), 259-298.

- Rafferty Alannah E. & Griffin Mark A. 2004. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly* 15, 329-354.
- Roberts-Turner Renee, Hinds Pamela S., Nelson John, Pryor Juanda, Robinson Nellie C. & Wang Jichuan 2014. Effects of leadership characteristics on pediatric registered nurses' job satisfaction. *Pediatric nursing* 40 (5), 236-241, 256.
- Rocco Tonette S. & Plakhotnik Maria S. 2009. Literature Reviews, Conceptual Frameworks, and Theoretical Frameworks: Terms, Functions, and Distinctions. *Human Resource Development Review* 8 (1), 120-130.
- Rothfelder Kathrin, Ottenbacher Michael C. & Harrington Robert J. 2012. The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the german hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research* 12 (4), 201-214.
- Rowold Jens, Borgmann Lars & Bormann Kai. 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.
- Ryff Carol D. & Keyes Corey Lee. M. 1995. The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology* 69 (4), 719–727.
- Salminen Ari 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteen sovelluksiin. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Salovaara Perttu 2011. From leader-centricity toward leadership - a hermeneutic narrative approach. Academic Dissertation. University of Tampere.
- Schieriesheim Chester A., Castro Stephanie L., Zhou Xiaohua (Tracy) & DeChurch Leslie A 2006. An investigation of path-goal and transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis. *The Leadership Quarterly* 17 (1), 21– 38.
- Seeck Hannele 2008. Johtamisopit Suomessa – Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus, Helsinki.
- Sheldon Kennon M. and Lyubomirsky Sonja 2006. How to increase and sustain positive emotions: the effects of expressing gratitude and visualizing best possible selves. *The Journal of Positive Psychology* 1 (2), 73-82.
- Smith Mickey B., Koppes Bryan, L. & Vodanovich Stephen J. 2012. The Counter-Intuitive Effects of Flow on Positive Leadership and Employee Attitudes: Incorporating Positive Psychology into the Management of Organizations. *Psychologist-Manager Journal* 15 (3), 174-198.
- Sparks John R. & Schenk Joseph A. 2001. Explaining the effects of transformational leadership: An investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations. *Journal of Organizational Behavior* 22 (8), 849-869.

- Spector Paul E. 1997. Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences. Thousand Oaks, California.
- Spence Laschinger Heather K., Finegan Joan & Shamian Judith 2001. The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review* 26 (3), 7–23.
- Spreitzer Grethen M. 1995. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal* 38 (5), 1442–1446.
- Tett Robert P. & Meyer John P. 1993. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on metaanalytic findings. *Personnel Psychology* 46, 259-293.
- Thomas Kenneth W. & Velthouse Betty A. 1990. Cognitive Elements of Empowerment - An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management review* 15 (4), 666 -681.
- Tienari Janne & Meriläinen Susan 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Talentum.
- Torraco Richard J. 2005. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review* 4 (3), 356-367.
- Uusiautti Satu & Määttä Kaarina 2015. The Psychology of Becoming a Successful Worker. Research on the changing nature of achievement at work. Routledge, New York.
- Valli Laura 2011. Aika tikittää johtajalle, voiko kiireessä kehittyä? Johtajuuden tiimalasi syväjohtamisen jatkomallissa. *Tiede ja ase* 69, 42-60.
- van Saane N., Sluiter Judith K., Verbeek Jos H.A.M. & Frings-Dresen M.H.W 2003. Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—a systematic review. *Occupational Medicine* 53, 191–200.
- Vecchio Robert P., Justin Joseph E. & Pearce Craig L. 2008. The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 81 (1), 71-82.
- Virtanen Turo 2009. Leadership in Research - Transformational Leadership and Commitment to Concepts in Knowledge Creation. *Hallinnon tutkimus* 3, 30-47.
- Virtanen Turo, Ahonen Pertti, Syväjärvi Antti, Vartiainen Pirkko, Vartola Juha & Vuori Jari (toim.) 2011. Suomalainen hallinnon tutkimus – Mistä, mitä, minne? Tampere University Press, Tampere.
- Walumbwa Fred O., Wang Peng, Lawler John J. & Shi Kan 2004. The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77 (4), 515–530.

Wang Hui, Law Kenneth S., Hackett Rick D., Wang Duanxu & Chen Zhen Xiong 2005. Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* 49 (2), 327–340.

Wanous John P., Reichers Arnon E. & Hudy Michael J. 1997. How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology* 82 (2), 247-252.

Wilkin Christa L. 2013. I can't get no job satisfaction: Meta-analysis comparing permanent and contingent workers. *Journal of Organizational Behavior* 34, 47–64.

Yorks Lyle 2008. What We Know, What We Don't Know, What We Need to Know – Integrative Literature Reviews Are Research. *Human Resource Development Review* 7 (2), 139-141.

Yukl Gary 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly* 10 (2), 285-305.

## Liite 1. Tutkielman aineiston viitetiedot ja tulokset artikkeleittain.

Nro	Artikkelin viitetiedot	Vuosi	Lehden teema	Maa
1	Antoni Conny H. & Syrek Christine J. 2012. Leadership and pay satisfaction. <i>International Studies of Management and Organization</i> 42 (1), 87-105.	2012	Johtaminen ja organisaatio	Saksa
2	Bernhard Fabian & O'Driscoll Michael P. 2011. Psychological ownership in small family-owned businesses: Leadership style and nonfamily-employees' work attitudes and behaviors. <i>Group and Organization Management</i> 36 (3), 345-384.	2011	Johtaminen ja organisaatio	Ranska, Uusi Seelanti, aineisto Saksasta
3	Bono Joyce E. & Judge Timothy A. 2003. Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders. <i>Academy of Management Journal</i> 46 (5), 554-571.	2003	Johtaminen ja organisaatio	Yhdysvallat
4	Bono Joyce E., Foldes Hannah J., Vinson Gregory & Muros John P. 2007. Workplace Emotions: The Role of Supervision and Leadership. <i>Journal of Applied Psychology</i> 92 (5), 1357-1367.	2007	Psykologia	Yhdysvallat
5	Bormann Lorraine & Abrahamson Kathleen 2014. Do staff nurse perceptions of nurse leadership behaviors influence staff nurse job satisfaction? The case of a hospital applying for magnet designatio. <i>Journal of Nursing Administration</i> 44 (4), 219-225.	2014	Terveystieteet	Yhdysvallat
6	Braun Susanne, Peus Claudia, Weisweiler Silke & Frey Dieter 2013. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. <i>Leadership Quarterly</i> 24 (1), 270-283.	2013	Johtaminen ja organisaatio	Saksa
7	Bruch Heike & Walter Frank 2007. Leadership in context: Investigating hierarchical impacts on transformational leadership. <i>Leadership and Organization Development Journal</i> 28 (8), 710-726.	2007	Johtaminen ja organisaatio	Sveitsi, aineisto Ruotsista
8	Castro Carmen B., Perinan M. M. V. & Bueno Jose C.C. 2008. Transformational leadership and followers' attitudes: The mediating role of psychological empowerment. <i>International Journal of Human Resource Management</i> 19 (10), 1842-1863.	2008	Johtaminen ja organisaatio	Espanja
9	De Poel F.M., Stoker J.I. & van der Zee K.I. 2012. Climate control? The relationship between leadership, climate for change, and work outcomes. <i>International Journal of Human Resource Management</i> 23 (4), 694-713.	2012	Johtaminen ja organisaatio	Alankomaat

10	Dubinsky Alan J., Yammarino Francis J., Jolson Marvin A. & Spangler William D. 1995. Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management. <i>Journal of Personal Selling &amp; Sales Management</i> 15 (2), 17-31.	1995	Myyntijohtaminen	Yhdysvallat
11	Elshout Rachele, Scherp Evelien & van der Feltz-Cornelis Christina M. 2013. Understanding the link between leadership style, employee satisfaction, and absenteeism: A mixed methods design study in a mental health care institution. <i>Neuropsychiatric Disease and Treatment</i> 9, 823-837.	2013	Terveystieteet	Alankomaat
12	Fuller Bryan J., Morrison Ruby, Jones Ladon, Bridger Donna & Brown Valerie 1999. The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. <i>Journal of Social Psychology</i> 139 (3), 389-391.	1999	Psykologia	Yhdysvallat
13	Gilstrap Bruce J. & Collins Brian J. 2012. The Importance of Being Trustworthy: Trust as a Mediator of the Relationship Between Leader Behaviors and Employee Job Satisfaction. <i>Journal of Leadership and Organizational Studies</i> 19 (2), 152-163.	2012	Johtaminen ja organisaatio	Yhdysvallat
14	Griffith James 2004. Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. <i>Journal of Educational Administration</i> 42 (3), 333-356.	2004	Kasvatustiede	Yhdysvallat
15	Gundersen Gøran, Hellesøy Bjørn Tore & Raeder Sabine 2012. Leading International Project Teams: The Effectiveness of Transformational Leadership in Dynamic Work Environments. <i>Journal of Leadership and Organizational Studies</i> 19 (1), 46-57.	2012	Johtaminen ja organisaatio	Norja
16	Hobman Elizabeth, Jackson Chris J., Jimmieson Nerina L. & Martin Robin 2011. The effects of transformational leadership behaviours on follower outcomes: An identity-based analysis. <i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i> 20 (4), 553-580.	2011	Psykologia	Australia, Iso-Britannia, aineisto Australiasta
17	Hughes Larry W. & Avey James B. 2009. Transforming with levity: Humor, leadership, and follower attitudes. <i>Leadership and Organization Development Journal</i> 30 (6), 540-562.	2009	Johtaminen ja organisaatio	Yhdysvallat

18	Kovjanic Snjezana, Schuh Sebastian C., Jonas Klaus, van Quaquebeke Niels & van Dick Rolf 2012. How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. <i>Journal of Organizational Behavior</i> 33 (8), 1031-1052.	2012	Johtaminen ja organisaatio	Saksa, Sveitsi, aineisto Saksasta
19	Martin Robin & Epitropaki Olga 2001. Role of Organizational Identification on Implicit Leadership Theories (ILTs), Transformational Leadership and Work Attitudes. <i>Group Processes &amp; Intergroup Relations</i> 4 (3), 247.	2001	Psykologia	Iso-Britannia
20	Medley Faye & Larochelle Diane R. 1995. Transformational leadership and job satisfaction, <i>Nursing management</i> 26 (9), 64JJ-64LL, 64NN.	1995	Terveystieteet	Yhdysvallat
21	Morrison Ruby S., Jones LaDon & Fuller Bryan 1997. The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurses. <i>Journal of Nursing Administration</i> 27 (5), 27-34.	1997	Terveystieteet	Yhdysvallat
22	Munir Fehmidah, Nielsen Karina, Garde Anne H., Albertsen Karen & Carneiro Isabella G. 2012. Mediating the effects of work-life conflict between transformational leadership and health-care workers' job satisfaction and psychological wellbeing. <i>Journal of nursing management</i> 20 (4), 512-521..	2012	Terveystieteet	Tanska
23	Nemanich Louise A. & Keller Robert T. 2007. Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. <i>Leadership Quarterly</i> 18 (1), 49-68.	2007	Johtaminen ja organisaatio	Yhdysvallat
24	Nielsen Karina, Yarker Joanna, Brenner Sten-Olof, Randall Raymond & Borg Vilhelm 2008. The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. <i>Journal of Advanced Nursing</i> 63 (5), 465-475.	2008	Terveystieteet	Tanska, Iso-Britannia, aineisto Tanskasta
25	Nielsen Karina, Yarker Joanna, Randall Raymond & Munir Fehmidah 2009. The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. <i>International Journal of Nursing Studies</i> 46 (9), 1236-1244.	2009	Terveystieteet	Tanska, Iso-Britannia, aineisto Tanskasta
26	Piccolo Ronald F. & Colquitt Jason A. 2006. Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. <i>Academy of Management Journal</i> 49 (2), 327-340.	2012	Johtaminen ja organisaatio	Yhdysvallat

27	Pillai Rajnandini, Schriesheim Chester A. & Williams Eric S. 1999. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. <i>Journal of Management</i> 25 (6), 897-933.	1999	Johtaminen ja organisaatio	Yhdysvallat
28	Podsakoff Philip, MacKenzie Scott & Bommer William 1996. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. <i>Journal of Management</i> 22 (2), 259-298.	1996	Johtaminen ja organisaatio	Yhdysvallat
29	Roberts-Turner Renee, Hinds Pamela S., Nelson John, Pryor Juanda, Robinson Nellie C. & Wang Jichuan 2014. Effects of leadership characteristics on pediatric registered nurses' job satisfaction. <i>Pediatric nursing</i> 40 (5), 236-241, 256.	2014	Terveystieteet	Yhdysvallat
30	Rothfelder Kathrin, Ottenbacher Michael C. & Harrington Robert J. 2012. The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry. <i>Tourism and Hospitality Research</i> 12 (4), 201-214.	2012	Matkailu	Yhdysvallat, Saksa
31	Rowold Jens, Borgmann Lars & Bormann Kai. 2014. Which Leadership Constructs Are Important for Predicting Job Satisfaction, Affective Commitment, and Perceived Job Performance in Profit versus Nonprofit Organizations? <i>Nonprofit Management &amp; Leadership</i> 25 (2), 147-164.	2014	Johtaminen ja organisaatio	Saksa
32	Smith Mickey B., Koppes Bryan, L. & Vodanovich Stephen J. 2012. The Counter-Intuitive Effects of Flow on Positive Leadership and Employee Attitudes: Incorporating Positive Psychology into the Management of Organizations. <i>Psychologist-Manager Journal</i> 15 (3), 174-198.	2012	Psykologia	Yhdysvallat
33	Sparks John R. & Schenk Joseph A. 2001. Explaining the effects of transformational leadership: An investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations. <i>Journal of Organizational Behavior</i> 22 (8), 849-869.	2001	Psykologia	Yhdysvallat
34	Vecchio Robert P., Justin Joseph E. & Pearce Craig L. 2008. The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. <i>Journal of Occupational &amp; Organizational Psychology</i> 81 (1), 71-82.	2008	Psykologia	Yhdysvallat



Nro	Transformationaalisen johtamisen käsitteellistämisen malli	Työtyytyväisyyden käsitteellistämisen malli	Transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhdetta avaavat tulokset
1	MLQ short	Klusemann	Psykologiset sopimukset selittävät, keskeistä riippumattomuus ja itsensä johtaminen.
2	MLQ-5X short	Andrews & Withey	Organisaation psykologinen omistajuus välittää osittain.
3	MLQ-5X	Brayfield & Rothe	Työntekijän omien tavoitteiden ja organisaation tavoitteiden yhteneväisyys (self-concordance) selittää.
4	MLQ-5X	Oma	Motivatioonalliset tekijät selittävät, tärkeää sisäisten motivaatioonallisten tekijöiden ja organisaation tavoitteiden yhdenmukaisuus (self-concordance model).
5	MLQ-5X short	JDI	Työvuosien vaikutus nousiesiin suhteessa transformationaaliseen johtamiseen ja tyytyväisyyteen ylennyksiä ja ohjausta kohtaan. Hoitajilla, jotka olivat olleet töissä 11 vuotta tai kauemmin, ei ollut positiivista suhdetta Bassin Full Range of Leadership –mallin johtamistyyliin.
6	MLQ-5X short	Neuberger & Allerbeck	Luottamus johtajaan selittää suhdetta.
7	MLQ-5X short	Brayfield&Rothe muokattuna	Suhteen selittäjänä painottuvat transformationaalisen johtamisen eri osa-alueet ylimmän johdon ja keskijohdon edustajilla.
8	MLQ-5X short	Yoon & Thye	Psyykinen voimaantuminen selittää.
9	TLI muokattu	Oma	Muutosmyönteinen ilmapiiri ei selitä suhdetta.
10	MLQ	Hackman & Oldham	Myyntityössä transformationaalisuudella oli lievä lisäävä vaikutus työtyytyväisyyteen (augmentation effect).
11	Oma	Oma	Psyykinen voimaantuminen selittää. Mielenterveystyön ammattilaiset ovat sisäisesti motivoituneita keskittymään työssään ihmisten hyvinvointiin ja vuorovaikutukseen.
12	MLQ-5X	Warr, Cook & Wall	Psyykinen voimaantuminen vaikutti transformationaalisen johtajuuden kolmen ulottuvuuden (idealized influence, inspiration ja individualized consideration) ja työtyytyväisyyden suhteeseen. Tulokseen vaikutti positiivisesti se, että kyseessä oli laillistettu työntekijä.
13	TLI	Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh	Luottamus johtajaan vaikutti yksilön näkemykseen transformationaalista johtamisesta ja työtyytyväisyydestä.
14	Oma	Paikallisen koulualueen kysely	Koulun rehtorin transformationaalinen johtajuus osoitti epäsuoran vaikutuksen työtyytyväisyyden kautta koulun työntekijöiden vaihtuvuuteen.
15	TLI	Job Satisfaction Index	Suhde nousiesiin kansainvälisen projektiorganisaation kontekstissa. Työntekijät olivat hieman tyytyväisempiä silloin, kun he olivat työskennelleet kyseisen

			transformationaalisen johtajan kanssa lyhyen ajan.
16	Rafferty & Griffin	Warr	Samastumisen prosessilla on keskeinen rooli transformationaalisen johtajuuden toimivuudessa.
17	MLQ-5X	Hackman & Oldham	Johtajan huumorin käyttö ei selitä yhteyttä.
18	MLQ-5X short	Hackman & Oldham	Työntekijöiden riippumattomuuden tarpeen täytyminen on keskeinen mekanismi transformationaalisen johtamisen takana.
19	MLQ-5X short	Warr, Cook & Wall	Vahva samastuminen organisaatioon (organizational identification) oli yhteydessä positiivisempiin arvioihin johtajasta, transformationaalisen tai transaktionaalisen johtajuuden esiintymiseen ja työtyytyväisyyteen.
20	MLQ	IWS	Transformationaalisesti toimivien osastonhoitajien apulaisosastonhoitajat olivat akuuttihoiton yksikössä tyytyväisempiä ja heillä oli pidempi yhteinen työhistoria kuin transaktionaalisilla osastonhoitajilla.
21	MLQ-5X	Warr, Cook & Wall	Terveyskeskuksessa transformationaalisen johtajuuden vaikutus työtyytyväisyyteen oli suurempi laillistetuilla (licenced personnel) työntekijöillä kuin muilla.
22	GTL	Oma	Vanhustyössä työn ja muun elämän yhteensovittamisen haaste ei selitä suhdetta.
23	MLQ (20 item)	Hackman & Oldham	Transformationaaliset johtajat vaikuttivat työtyytyväisyyteen luomalla ilmapiirin, joka tukee selkeitä tavoitteita yrityskauppatilanteessa.
24	GTL	COPSOQ	Tutkittiin transformationaalisen johtamistyylin ja mm. työtyytyväisyyden suhdetta työn ominaispiirteiden (work characteristic) kautta vanhustyössä. Transformationaalinen johtaminen oli läheisessä suhteessa psykologisiin työolosuhteisiin: sitoutumiseen, vaikutukseen ja merkityksellisyteen. Sitoutuminen oli yhteydessä työtyytyväisyyteen.
25	GTL	COPSOQ	Transformationaalinen johtaminen oli yhteydessä työtyytyväisyyden kanssa terveydenhuollon vanhustyön kontekstissa. Ryhmän tehokkuus vaikutti osittain transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhteeseen.
26	MLQ-5X	Brayfield & Rothe	Yksilöllinen harkinta (Ohio-mallin toinen osa) ja transformationaalinen johtaminen selittivät parhaiten työtyytyväisyyttä.
27	MLQ-5X	Brayfield & Rothe	Luottamus ei ollut yhteydessä työtyytyväisyyteen. Ristiriitainen tulos.
28	TLI	MSQ	Kerr & Jermierin (1978) johtajuuden korvikkeilla ei ole juurikaan tai ollenkaan vaikutusta transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden väliseen suhteeseen.
29	Autonomy (HES)	HES ja oma	Johtaminen vaikuttaa epäsuorasti työtyytyväisyyteen vapauden (autonomy, kapea transformationaalisen johtajuuden käsitys) ja palkkioiden jaon

			oikeudenmukaisuuden (distributive justice) kautta.
30	MLQ muokattuna	Oma	Tutkimus tukee transformationaalisen johtamisen universaalia luonnetta toimivana johtamiskonstruktiona, mutta ei sulje pois sitä, että myös transaktionaalinen johtaminen vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen positiivisesti.
31	TLI	Neuberger & Allerbeck	Transformationaalinen johtaminen on tärkeämpi työtyytyväisyyden selittäjä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa kuin voittoa tavoittelevissa organisaatioissa.
32	MLQ	Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh	Flow hillitsee transformationaalisen johtamisen vaikutusta työtyytyväisyyteen.
33	TLI	Hackman & Oldham muokattu	Työtyytyväisyydellä ja uskolla korkeampaan tarkoitukseen on selvä yhteys.
34	Oma	Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh	Johtamisen path-goal –malli ei selitä transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden suhdetta. Path-goal -malli yhdistyy transaktionaaliseen johtamiskonstruktion.