



Taru-Tuulikki Riipi

JOHDON ROOLI SITOUTUMISEN EDISTÄMISESSÄ VAPAAEHTOISTOIMINNASSA

Kandidaatintutkielma
Kauppatieteiden koulutusohjelma
Helmikuu 2021

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Tutkimuksen tausta	4
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	5
1.3	Keskeiset käsitteet ja rajaukset	5
1.4	Tutkimuksen eteneminen	6
2	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	8
2.1	Integroiva kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina	8
2.2	Tutkimusprosessin kulku	9
3	VOITTOA TAVOITTELEMATTOMIEN ORGANISAATIOIDEN KESKEISIMMÄT PIIRTEET	13
3.1	Voittoa tavoittelematon organisaatio	13
3.2	Vapaaehtoistyö	13
3.3	Johtaminen	14
3.3.1	Transformationaalinen johtaminen	15
3.3.2	Eettinen johtaminen	16
4	SITOUTUMINEN ORGANISAATIOON	18
4.1	Sitoutuminen.....	18
4.2	Yhteys sosiaaliseen pääomaan	19
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	22
5.1	Integroiva synteesi.....	22
5.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	23
5.3	Tutkimuksen arviointi	24
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	25
	LÄHTEET	26

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimusprosessin kulku vaiheittain (mukailen Salminen, 2011)	10
---	-----------

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tässä tutkielmassa tutkitaan, kuinka merkittävä rooli johdolla on sitoutumisessa organisaatioon voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden työntekijöiden, tuttavallisemmin vapaaehtoisten, näkökulmasta tutkittuna. Tutkielmassa keskusteluun liitetään mukaan sosiaalisen pääoman käsite, jonka merkitystä sitoutumisen edistäjänä on syytä tutkia lisää. Voittoa tavoittelemattoman organisaation työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat osittain samat tekijät kuin esimerkiksi yritysten, mutta sitoutumista on edistettävä muilla keinoin, sillä esimerkiksi rahallisten kannustimien hyödyntäminen voi olla rajattua tai jopa mahdotonta.

Sitoutuminen organisaatioon on ajankohtainen aihekokonaisuus ajankohdasta tai organisaatiosta riippumatta, ja erilaisia keinoja sitouttaa toimijoita organisaatioon kehitetään, etsitään ja hyödynnetään jatkuvasti. Erityisesti johdon rooli vaikuttaisi korostuvan vapaaehtoisten sitoutumisesta puhuttaessa (Çelik, Dedeoğlu & İnanir, 2015; Aisbett & Hoye, 2015). Sosiaalisen pääoman merkitys voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toimijoiden sitoutumiseen on mielenkiintoinen, tarkempaa tutkimusta vaativa aihe, sillä loppujen lopuksi tiedetään varsin vähän sosiaalisen pääoman merkityksestä mikrotasolla organisaatioiden sisällä (Kroll, DeHart-Davis & Vogel, 2019). Watson ja Papamarcos (2002) näkevät sitoutumisen ja sosiaalisen pääoman linkittyvän yhteen, mitä tukevat muun muassa Stirling, Kilpatrick, ja Orpin (2011) sanoessaan, että sosiaalinen pääoma on merkittävä osa vapaaehtoisten sitoutumista.

Sosiaalisen pääoman ja sitoutumisen yhteyttä ei ole laajasti tutkittu, mikä ilmenee esimerkiksi siitä, että EBSCO Business Source Ultimate -tietokannan tuloksia hakusanoilla *organizational commitment* ja *social capital* löytyi alle 100 kappaletta. Näiden kahden käsitteen yhteys ja olemassaolo on siis tiedostettu (ks. Watson & Papamarcos, 2002; Vesa, 2016), mutta silti se on saanut tutkimuksissa varsin vähän huomiota.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielmassa on tarkoituksena tarkastella sosiaalisen pääoman ja johdon merkitystä vapaaehtoisten sitoutumisen näkökulmasta. Tämän tutkielman tavoitteena on alleviivata sekä johdon merkitystä että avata erityisesti sosiaalisen pääoman käsitettä ja vastaavasti sen merkitystä yksilöiden sitoutumiseen. Päättökysymys on olennaisin, johon tällä tutkimuksella pyritään vastaamaan:

Millainen merkitys sosiaalisella pääomalla ja organisaation johdolla on vapaaehtoisten sitoutumiseen voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa?

Päättökysymyksen tukena käytetään alla olevia alakysymyksiä, jotka rajaavat aihealuetta ja joiden avulla päättökysymykseen pyritään löytämään vastaus.

Mitä on sosiaalinen pääoma?

Miten organisaation johto voi myötävaikuttaa yksilön sosiaaliseen pääomaan?

1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat sitoutuminen, sosiaalinen pääoma ja voittoa tavoittelematon organisaatio. *Sitoutumiselle* ei löydy tutkijoiden keskuudessa yksimielistä määritelmää, mutta yksi tunnetuimmista on Meyerin ja Allenin (1991) luoma, kolmesta komponentista rakentuva määritelmä. Affektiivinen sitoutuminen ilmenee työntekijän halusta sitoutua tiettyyn organisaatioon, jatkuvuusitoutuminen heijastaa työntekijän tietoisuutta riskeistä ja kustannuksista, mitä syntyy hänen lähtiessään organisaatiosta, ja normatiivinen sitoutuminen rinnastetaan velvollisuuteen jatkaa työskentelyä tietyssä organisaatiossa. (Meyer & Allen, 1991; Allen & Meyer, 1996.) Catano, Pond ja Kelloway (2001) taas määrittelevät sitoutumisen organisaatioon haluna työskennellä organisaation eteen jakaen samalla yhteisiä tavoitteita ja arvoja kuin organisaatio itsessään.

Sosiaalisen pääoman käsitteen juuret löytyvät sosiologiasta, mistä se on levinnyt hiljalleen myös ekonomistien käyttöön (Bahmani, Galindo ja Méndez, 2012).

Ensimmäisen kerran sosiaalisen pääoman käsitteen nosti laajemmin esille 1990-luvulla Robert D. Putnam. Sosiaalisen pääoman perusajatus kiteytyy siihen, että yksilön hyvinvointiin sekä yhteiskunnan suorituskyykyyn vaikuttavat yksilöiden sosiaaliset suhteet sekä sosiaaliset instituutiot perinteisten fyysisen ja inhimillisen pääoman lisäksi. (Jyväskylän yliopisto, 2021.) Adler ja Kwon (2002) määrittelevät sosiaalisen pääoman sosiaalisten suhteiden arvona, jonka avulla toimintaa voidaan helpottaa. Tämä on yhteydessä siihen, että sosiaalinen pääoma voidaan määritellä eri ympäristöiden mukaan yksilöiden keskinäisen yhteisen toiminnan, luottamuksen ja avunannon kokonaisuutena ollen samalla jotakin sellaista, mitä kukaan muu ei voi havaita taikka omistaa (Cvetanovic, Despotovic & Filipovic, 2015). Putnam (1995) taas määrittelee sosiaalisen pääoman sosiaalisen elämän piirteiksi, joita ovat muun muassa luottamus, erilaiset normit ja verkostot, joiden avulla eri toimijat pystyvät tavoittelemaan yhteisiä tavoitteita tehokkaasti.

Organisaatiot voidaan karkeasti jakaa voittoa tavoitteleviin ja voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. *Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden olemassaolo* perustuu siihen, että niiden tehtävä on parantaa yhteiskuntaa ja puuttua niihin epäkohtiin, mihin voittoa tavoittelevat organisaatiot (yritykset) ja valtion omistavat organisaatiot eivät kykene jakamaan resurssejaan. Vallitsevan ympäristön ja yhteiskuntien muuttuessa organisaatiot muistuttavat yhä enenevässä määrin toisiaan, mutta voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden ja voittoa tavoittelevien sekä julkisten järjestöjen välillä on kuitenkin muutamia olennaisia, niitä erottavia elementtejä. (Gratton, 2018.) Mikä on olennaisinta tämän tutkimuksen kannalta, on sitoutumisen edistämisen eri keinot, joita organisaatioissa käytetään. Yritykset voivat käyttää apunaan muun muassa erilaisia rahallisia palkitsemisjärjestelmiä, mutta voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden keskuudessa tämä ei ole yleistä. Sitoutumista on siis edistettävä muilla tavoin.

1.4 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen ensimmäisen pääluvun tarkoituksena on johdatella lukija tutkittavaan aiheeseen ja esitellä tutkimuksen ajankohtaisuus sekä taustatiedot. Tämän jälkeen esitellään päätutkimuskysymys sekä alakysymykset, joiden avulla pääkysymykseen

pyritään vastaamaan, ja huomioidaan tutkimukseen liittyvät rajaukset. Kysymysten asettelun jälkeen siirrytään määrittelemään tutkimuksen keskeiset käsitteet.

Toisessa pääluvussa esitellään tutkimuksen metodologia, jolla tutkimus on toteutettu, ja avataan tarkemmin sen sisältöä. Pääluvut kolmesta neljään ovat tutkimuksen kannalta tärkeimmät, joiden avulla lukijalle pyritään antamaan kattava kuva aiheeseen liittyvästä teoriasta. Teoriaosuus sisältää tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmät katsaukset olemassa olevaan kirjallisuuteen. Viidennessä luvussa esitellään johtopäätökset. Luvun tarkoituksena on yhdistää tutkimuksen pääkohdat ja vastata päätutkimuskysymykseen sekä esitellä mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia tulevaisuutta silmällä pitäen.

2 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

2.1 Integroiva kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina

Salmisen (2011) mukaan kirjallisuuskatsauksen tekemiselle on useita perusteltuja syitä. Kirjallisuuskatsauksien olennaisimpana ja ehkäpä tärkeimpänä tehtävänä on kehittää jo olemassa olevaa teoriaa ja mahdollisesti rakentaa uutta teoriaa vanhojen teorioiden pohjalta. Muita merkittäviä perusteluita kirjallisuuskatsauksille ovat muun muassa olemassa olevan teorian arvioiminen, kokonaiskuvan rakentaminen tietystä asiakokonaisuudesta, ongelmien tunnistaminen ja historiallisen kehityksen kuvaaminen. (Baumeister & Leary, 1997.) Kirjallisuuskatsaus on siis tiivistettyä tutkimustekniikka, jolla tutkitaan jo olemassa olevia tutkimuksia, ja joka näin ollen tarjoaa perustan uusille tutkimustuloksille. Se on systemaattista, täsmällistä ja toistettavissa olevaa, ja se perustuu korkealaatuisten tutkimustöiden perusteella tehtyihin johtopäätöksiin. (Salminen, 2011.)

Kirjallisuuskatsauksen (literature review) merkitys suomenkielisenä terminä on osittain harhaanjohtava. Vaikka puhutaan *katsauksesta* (joka viittaa enemmänkin nopeaan yhteenvetoon tai vilkaisuun), tarkoitetaan sillä laaja-alaisempaa arviointia olemassa olevasta kirjallisuudesta, mihin kuuluu olennaisena osana arviointi, jota tehdään joko uudelleen tai kriittisesti. Englanninkielinen termi 'review' korostaa tätä merkitystä. (Salminen, 2011.)

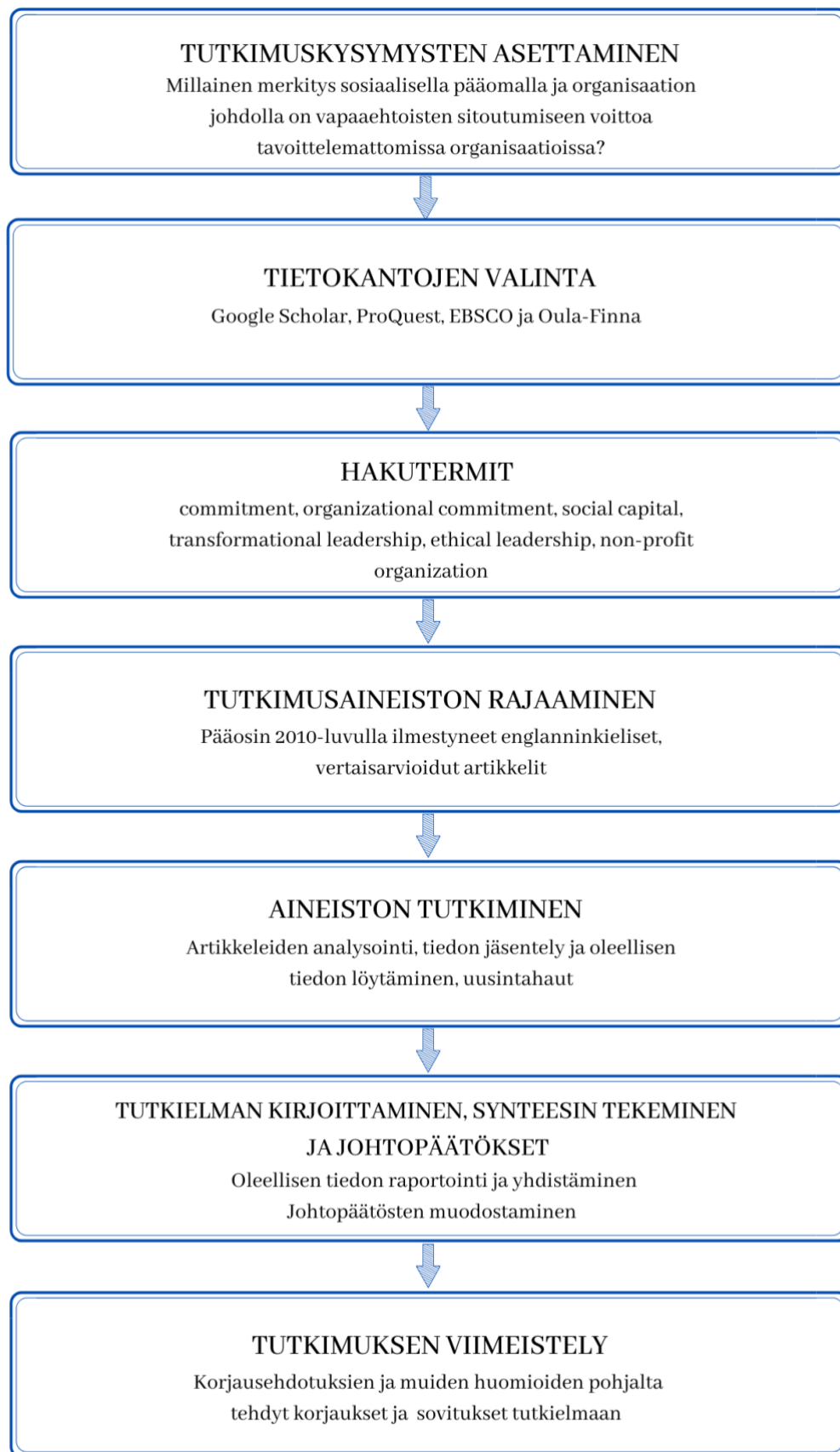
Kirjallisuuskatsaus jaetaan kolmeen perustyyppiin, joita ovat kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. Kuvailevalle kirjallisuuskatsaukselle tyypillisiä piirteitä ovat käytetyn aineiston laajuus sekä se, että aineistoa ei rajata metodisten sääntöjen avulla. Tämä mahdollistaa sen, että tutkittavaa ilmiötä voidaan kuvata kattavasti. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yksi yleisimmistä kirjallisuuskatsauksen tyypeistä, ja se voidaan jakaa edelleen narratiiviseen ja integroivaan katsaukseen. (Salminen, 2011.) Tämä tutkielma toteutettiin integroivana kirjallisuuskatsauksena.

Torracon (2005) mukaan integroivassa kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan, kritisoidaan ja syntetisoidaan ilmiötä edustavaa kirjallisuutta niin, että

aihekokonaisuudesta voi syntyä uusia näkökulmia (s. 356). Integroivalle kirjallisuuskatsaukselle on siis ominaista muun muassa ilmiön mahdollisimman laaja-alainen kuvaaminen (Salminen, 2011). Integroivat kirjallisuuskatsaukset pyrkivät perinteisesti joko vahvistamaan tiettyä, kehittyntä tutkimusaihetta tai päinvastoin tuomaan esille uusia ja kasvavia aihekokonaisuuksia (Torraco, 2005). Torracon (2005) mukaan kehittyneeseen tutkimusaiheeseen keskittyvä integroiva kirjallisuuskatsaus pyrkii tarkastelemaan kriittisesti aihetta sekä mahdollisesti uudelleenkäsitteellistämään tutkimusaiheeseen liittyvää tietoa. Tässä tutkielmassa keskityttiin pääsääntöisesti kuvaamaan ja vahvistamaan kehittyntä tutkimusaihetta.

2.2 Tutkimusprosessin kulku

Tutkimusprosessi alkaa tutkimuskysymysten asettamisella, jonka jälkeen edetään valitsemaan tietokantoja ja tutkimukseen sopivia hakutermejä. Tämän jälkeen hakua rajataan valituilla kriteereillä, eli asetetaan tutkimusseulat. Kun aineistoa on kerätty riittävästi, siirrytään itse kirjallisuuskatsaukseen, jonka jälkeen aineistoa syntetisoidaan ja muodostetaan johtopäätöksiä. Tämän jälkeen tutkimus viimeistellään saatujen kommenttien ja korjausehdotusten avulla. Kuvio 1 kuvastaa tämän tutkielman tutkimusprosessin kulkua ja toteutusta.



Kuvio 1. Tutkimusprosessin kulku vaiheittain (mukaillen Salminen, 2011)

Tutkimusprosessi aloitettiin aiheen valinnalla ja tutkimuskysymysten asettamisella. Tutkimuskysymyksiksi muodostui yksi päätutkimuskysymys ja kaksi alatutkimuskysymystä. Tutkimuskysymyksen määrittelyn jälkeen siirryttiin perehtymään erilaisiin tietokantoihin ja valittiin tutkimuksen kannalta parhaat tietokannat aineistonkeruuseen. Tietokannoiksi valikoituivat ProQuest Database, EBSCO Database, Oula-Finna ja Google Scholar. Sopivan aineiston löytymiseksi aineistoa haettiin useilla eri hakusanoilla ja näiden hakusanojen yhdistelmillä. Tärkeimmiksi hakusanoiksi muodostuivat *“organizational commitment”*, *“social capital”*, *“leadership”*, *“transformational leadership”*, *“ethical leadership”* ja *“non-profit organization”*. Tutkimusmetodologian aineistoa haettaessa hakusanoina toimivat *”kirjallisuuskatsaus”* ja *”integrative literature review”*.

Hakutermin asettamisen jälkeen asetettiin tutkimusseula, jonka tarkoituksena on rajata tutkimusaineistoa. Pääsääntöisenä rajauskriteerinä toimi 2010-luvulla ilmestyneet englanninkieliset vertaisarvioidut artikkelit. Tutkimusaineistoon otettiin kuitenkin mukaan myös tämän rajauksen ulkopuolelle jääviä, kirjoittajan mielestä tärkeitä, perustavanlaatuisia artikkeleita, jotka sisälsivät tutkimuksen kannalta olennaista ja huomionarvoista tietoa. Hauissa käytettiin kriteerinä vertaisarviointia, jonka avulla kyettiin varmistamaan aineiston laadukkuus. Aineistonkeruussa huomioitiin myös artikkeleiden lähdeviittaukset ja lähdeluetteloista koottiin prosessiin mukaan olennaisia artikkeleita.

Sitoutumiseen, voittoa tavoittelemattomaan organisaatioon ja johtamiseen liittyvää aineistoa löytyi laajasti, ja tutkimukseen pyrittiin ottamaan mukaan kaikkein olennaisinta tietoa sisältävät aineistot. Sosiaaliseen pääomaan liittyvät hakutulokset olivat myös kattavia, joskin oleellisen tiedon löytäminen oli osittain hankalaa. Hakutermejä yhdistelemällä tutkimusprosessiin saatiin mukaan laajempia näkökulmia ja aihetta jo käsitteleviä tai sivuuttavia artikkeleita. Hakutermin yhdistäminen auttoi myös omalta osaltaan tunnistamaan aineiston puutteellisuuden tutkimuksen aihekokonaisuuden osa-alueesta, mikä ilmeni muun muassa yhdistettäessä hakutermit *”social capital”* ja *”organizational commitment”*. Hakutuloksia löytyi EBSCO-tietokannasta alle 100 kappaletta rajattaessa hakua vertaisarvioituihin artikkeleihin.

Kun aineisto oli kerätty kasaan, sitä analysoitiin perusteellisesti tutustumalla aineistoon perinpohjaisesti. Valitut artikkelit luettiin useampaan otteeseen läpi huolellisesti tehden samalla kattavia muistiinpanoja kriittisimmistä tutkimuksista ja niiden löydöksistä. Johtopäätökset muodostettiin aineiston synteessin pohjalta. Lopuksi tutkimus vielä viimeisteltiin viimeiseen muotoonsa ohjaajan ja opponentin korjausehdotuksien ja kommenttien pohjalta.

3 VOITTOA TAVOITTELEMATTOMIEN ORGANISAATIOIDEN KESKEISIMMÄT PIIRTEET

3.1 Voittoa tavoittelematon organisaatio

Voittoa tavoittelevan ja voittoa tavoittelemattoman organisaation erot ovat hälvenneet vuosikymmenien kuluessa, mutta näiden kahden eri organisaatiotyypin välillä on edelleen merkittäviä eroja. Grattonin (2018) mukaan tärkeimmät erot organisaatioiden toiminnassa koostuvat muun muassa verotuksesta, sillä voittoa tavoittelemattoman organisaation toiminta on lähtökohtaisesti aina verovapaata poikkeustapauksia lukuun ottamatta, ja siitä, kuinka organisaation onnistumista ja menestystä mitataan. Bahmani ym. (2012) kuvaavat voittoa tavoittelemattomat organisaatiot kokonaisuuksina, joiden pääsääntöinen tehtävä on täyttää voittoa tavoittelevien organisaatioiden jättämiä aukkoja yhteiskunnassa ja varmistaa näin ollen, että ihmisten tarpeet tulevat myös näiltä osin tyydytetyiksi.

Voittoa tavoittelemattoman organisaation, mistä voidaan tässä kontekstissa puhua vapaaehtoisjärjestönä, johtaminen poikkeaa yrityksen tai valtio-omisteisen organisaation johtamisesta. Tutkijoiden mukaan voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen vaatii poikkeuksellisen lähestymistavan johtamiskulttuuriin, jotta organisaatio kykenee painottamaan organisaation missiota voiton tavoittelun sijasta (Bahmani ym., 2012; Allen, Winston, Tatone & Crowson, 2018).

3.2 Vapaaehtoistyö

Vapaaehtoistyö on nimensä mukaisesti työtä, jota tehdään vapaaehtoisesti esimerkiksi oman palkallisen työn ohella. Vapaaehtoistyöksi voidaan luokitella muun muassa pienten urheiluseurojen toiminta ja ainejärjestötoiminta. Tutkijoille on kuitenkin jäänyt epäselväksi, mikä kannustaa yksilöitä lähtemään mukaan vapaaehtoistoimintaan (Carpenter & Myers, 2010; Clary & Snyder, 1999) ja miksi yksilön vapaaehtoistoiminta saattaa jatkua parhaimmillaan jopa vuosia (Clary & Snyder, 1999).

Vapaaehtoistyön laatuun, määrään ja tärkeyteen sekä motivaatioon tehdä vapaaehtoistoimintaa vaikuttavat väistämättä monet asiat, kuten yksilön ikä, sosiaalinen asema yhteiskunnassa, koulutus ja henkilökohtaiset mieltymykset. Clary ja Snyder (1999) jakoivat vapaaehtoistoimintaan vaikuttavat kannustimet kuuteen eri osa-alueeseen: arvot (values), laaja-alaisempi ymmärrys maailmasta (understanding), itsensä kehittäminen (enhancement), urakehitys (career), sosiaalisuus (social) ja itsensä suojeleminen (protective). Heidän mukaansa arvot, ymmärryksen laajentaminen ja itsensä kehittäminen ovat yleisesti vahvimpia kannustimia vapaaehtoistyöhön, ja vastaavasti urakehitys, sosiaalisuus ja itsensä suojeleminen ovat heikompia kannustimia. Kuten aiemmin on jo todettu, motivaatioon vaikuttavat eri elämäntilanteessa erilaiset kannustimet – esimerkiksi nuorelle yksilölle urakehityksen mahdollisuudet toimivat vahvana kannustimena, kun taas vanhemmalle yksilölle uraan liittyvät kannustimet eivät ole enää niin olennaisia. (Clary & Snyder, 1999.)

Clary ja Snyder (1999) toteavat, että vallitseva ympäristö voi omalta osaltaan ohjata yksilöitä vapaaehtoistyön pariin sen ollessa varsin toivottua toimintaa. He jatkavat, että esimerkiksi Amerikassa tietyt koulutusinstituutiot kannustavat opiskelijoita sisällyttämään yhdyskuntapalvelua lukujärjestyksiinsä sen toivossa, että tämä kannustaisi vapaaehtoistoimintaan myös pidemmällä aikavälillä. Tällainen toiminta, jota voidaan kuvailla joko painostamiseksi tai kannustamiseksi, voi omalta osaltaan kuitenkin vähentää vapaaehtoistyön merkitystä ja kiinnostavuutta, sillä oma-aloitteisuus on loppujen lopuksi vapaaehtoistoiminnan ydin. (Clary & Snyder, 1999.)

3.3 Johtaminen

Voittoa tavoittelemattoman ja voittoa tavoittelevan organisaation johtamistyyliin ja niiden eroihin on myös syytä kiinnittää erityistä huomiota. Kuten aiemmin on jo tuotu esille, johtamiskulttuurilla on erityinen merkitys siinä, että voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa organisaation missiota osataan painottaa tarpeeksi voiton tavoittelun sijasta (Allen ym., 2018; Karacsony, Vinichenko, Demchenko, Szabo & Demchenko, 2020). Greenin (2009) mukaan ammattitaitoisen johtajiston puute on yksi perinteisimmistä ongelmista voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden keskuudessa. Esimerkiksi Stirling ym. (2011) toteavat, että vapaaehtoiset kaipaavat arvostusta ja odottavat, että johto huolehtii heistä. Tästä

voidaan tulkita, että työntekijät odottavat johdolta samanlaisia asioita, oli kyseessä sitten voittoa tavoitteleva tai voittoa tavoittelematon organisaatio.

Johtajuuteen liittyykin paljon erilaisia käsitteitä ja ymmärryksiä, mikä osaltaan johtaa siihen, että ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa johtaa. Nykypäivän johtajuudessa vaikuttaisi painottuvan enemmänkin horisontaalisuus kuin vertikaalisuus ja vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa. Hyvän johtajan piirteitä on hankala kuvailla, mutta tavallisiksi ominaisuuksiksi voidaan lukea muun muassa yhteistyökykyisyys, tiimipelaaminen ja oikeanlainen työetiikka. Johtajan kuuluu motivoida työntekijöitään ja auttaa heitä vapauttamaan potentiaalinsa, mikä heijastuu lopulta koko organisaation kattavaan tehokkuuteen. Tätä ajatusta tukevat myös Karacsony ym. (2020, s. 130). Karacsony ym. (2020) tunnustavat nykypäivän tärkeimmiksi johtajuusteorioiksi tilannekohtaisen johtajuuden (situational leadership), transaktionaalisen johtajuuden (transactional leadership) ja transformationaalisen johtajuuden teorian (transformational leadership). Tässä tutkielmassa keskitytään transformationaaliseen ja eettiseen johtamiseen sekä näiden kahden edellä mainittujen johtamistyylien väliseen keskinäiseen suhteeseen.

3.3.1 Transformationaalinen johtaminen

Johtaja tulee kiinnittää huomiota omien alaistensa hyvinvointiin, erilaisiin yksilöllisiin tarpeisiin ja muihin seikkoihin, jotka omalta osaltaan kannustavat alaisia yhteisen edun tavoitteluun. Transformationaalinen johtaja korostaa alaistensa keskuudessa sitä, mitä yksilö voi tehdä organisaation hyväksi laajemmassa kokonaisuudessa. Omien henkilökohtaisten tavoitteiden tavoittelun sijasta johtajat ja alaiset keskittyvät nimenomaan tavoittelemaan koko organisaation yhteistä etua. (Bass, 1999.) Transformationaaliset johtajat käyttäytyvät karismaattisesti ja inspiroivat alaisiaan yksilöllisen kohtelun kautta, mikä omalta osaltaan edistää työntekijöitä vapauttamaan maksimaalisen potentiaalinsa (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). Karacsony ym. (2020) jatkavat toteamalla, että transformationaalinen johtaja myös osallistaa työntekijöitään päätöksentekoon kuuntelemalla heidän mielipiteitään ja rohkaisee heitä esittämään näitä rohkeasti.

Karacsonyn ym. (2020) mukaan useat tutkimukset ovat osoittaneet, että johtamistyyllillä on vaikutusta työntekijöiden motivaatioon. Heidän tutkimuksessaan haastattelemansa johtajat nimesivät voittoa tavoittelemattoman organisaation johtajan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi ja taidoiksi luotettavuuden, kyvyn inspiroida ja henkisen tasapainon. Erityisen tärkeää on luoda molemminpuolinen vuorovaikutussuhde työntekijän ja johtajan välille, sillä sen uskotaan lisäävän työntekijöiden tehokkuutta. (Karacsony ym., 2020.) Karacsonyn ym. (2020) tutkimus tukee päätelmää siitä, että transformationaalinen johtamistyyli johtaa parempaan organisaation suorituskyykyyn voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden keskuudessa suotuisien työolojen ansiosta. Näin ollen voidaan todeta, että organisaatiokulttuuriin on syytä panostaa positiivisen ilmapiirin luomiseksi ja tehokkuuden maksimoimiseksi.

3.3.2 Eettinen johtaminen

Etiikasta puhuttaessa keskitytään pääsääntöisesti tunnistamaan oikea väärästä. Eettinen johtaja nojaa rehellisyyden, vilpittömyyden, huolenpidon, totuudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden periaatteisiin johtaessaan muita (Sharma & Panicker, 2020, s. 19). Eettinen johtaja mielletään usein myös sellaiseksi ihmiseksi, joka on puolueeton, vastuullinen, tavoittelee yhteistä etua (sekä organisaation että koko yhteiskunnan) oman edun sijasta ja hänen toimintansa perustuu yhteisiin arvoihin. Hän kohtelee jokaista tasa-arvoisesti, ohjeistaa ja toimii moraalisesti oikein kaikkia alaisiaan kohtaan tilanteesta riippumatta. (Sharma & Panicker, 2020.)

Brown ja Treviño (2006) taas tiivistävät eettisen johtajan olevan ominaisuuksiltaan rehellinen, huolehtiva ja periaatteellinen henkilö, jonka päätökset perustuvat oikeudenmukaisuuteen. Eettinen johtaja viestii alaisilleen moraalista, eettisestä toiminnasta sekä yhteisistä normeista, joita kuuluu noudattaa. Ominaista heille on myös se, että he tietoisesti toimivat alaisiensa roolimalleina johtaen heitä jatkuvasti omalla esimerkillään. (Brown & Treviño, 2006.) Eettisen johtajan ominaisuuksiin kuuluu tärkeänä osana myös omien periaatteiden noudattaminen (Mihelic, Lipicnik & Tekavcic, 2010).

Eettisen johtamisen on nähty linkittyvän useisiin muihin johtajuustyyliin, kuten esimerkiksi transformationaaliseen johtajuuteen (Sharma & Panicker, 2020). Tämän voidaan nähdä johtuvan siitä, että sekä eettisen että transformationaalisen johtajan ominaispiirteisiin kuuluvat muun muassa luotettavuus, avoimuus ja keskinäinen arvostus johtajan ja alaisien välillä. Voidaan olettaa, että johtajat pyrkivät toimimaan esimerkkeinä alaisilleen ja sitouttamaan heitä organisaatioon luomalla vahvan tunnesiteen ympärillä oleviin henkilöihin sekä näin ollen myös organisaatioon, jossa he työskentelevät. On kuitenkin hyvä myös tiedostaa eettisen ja transformationaalisen johtajuuden erot, jotka liittyvät pitkälti siihen, että eettinen johtaja painottaa johtamistyyliinsä enemmän eettisiä toimintatapoja sekä moraalialia, kun taas transformationaalinen johtaja korostaa visiota ja yhteisiä arvoja (Brown & Treviño, 2006).

Näin ollen voidaan tiivistää, että eettisen johtajuuden peruspilarit kiteytyvät siihen, että johtaja pyrkii luomaan alaisilleen suotuisan ilmapiirin, jossa työskentely on avointa, ja missä jokaisella yksilöllä on merkitystä. Eettiset näkökulmat ovat osa johtajan ja alaisten välistä vuorovaikutusta, ja johtajalla on suuri vastuu ”opettaa” seuraajilleen asioiden oikeellisuudesta tai vääryydestä. Mitä on syytä korostaa, on se, että eettinen näkökulma korostuu nykypäivän johtamistyyliissä entistäkin enemmän. Tämä johtuu siitä, että eettinen johtaminen on noussut laajaksi puheenaiheeksi viime vuosikymmenien aikana, sillä eettisiin ongelma-kohtiin halutaan kiinnittää entistäkin enemmän huomiota sen ollessa merkittävä osa esimerkiksi yritysten yhteiskuntavastuuta.

4 SITOUTUMINEN ORGANISAATIOON

4.1 Sitoutuminen

Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin malli on vielä tänäkin päivänä erittäin ajankohtainen selittämään syitä organisaatioon sitoutumiselle. Affektiivinen sitoutuminen perustuu tunneperäiseen sitoutumiseen, jonka taustalla toimii ajatus siitä, että yksilö kokee nauttivansa organisaatioon kuulumisesta, mikä heijastuu haluun jatkaa organisaatiossa. Jatkuvuussitoutuminen liittyy kustannuksiin, joita yksilölle koituisi organisaatiosta lähdetessä. Kustannukset voivat olla esimerkiksi taloudellisia tai henkisiä, mutta joka tapauksessa niillä on oleellinen merkitys organisaatiossa pysymiselle. Normatiivinen sitoutuminen taas korostaa yksilön velvollisuuden tunnetta organisaatiota kohtaan, mikä kannustaa yksilöä jäämään osaksi organisaatiota. (Meyer & Allen, 1991.) Sitoutumisen kolmen komponentin malli tarjoaa varsin laajan viitekehyksen sitoutumisen tutkimiselle sen liittäessä sitoutumisen käsitteeseen useita elementtejä, mikä osaltaan selittänee sitä, miksi malli on edelleen laajasti tutkijoiden käytössä.

Näistä kolmesta komponentista affektiivinen eli tunnepitoinen sitoutuminen vaikuttaa tarjoavan vahvan lähtökohdan vapaaehtoisten sitoutumiselle, mitä tukee muun muassa Mercurion (2015) päätelmä affektiivisesta sitoutumisesta sitoutumisen ytimenä. Mercurion (2015) mukaan erityisesti mentorointisuhteilla ja sosiaalisilla verkostoilla olisi positiivisia vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen. Aisbett ja Hoye (2015) huomauttavat myös, että emotionaalinen kiintymys sitouttaa yksilöä paremmin kuin materiapalkkiot tai henkilökohtaiset uhraukset.

Aisbett ja Hoye (2015) toteavat, että tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että mitä sitoutuneempia vapaaehtoiset ovat toimintaan, sitä todennäköisemmin he myös pysyvät organisaatiossa. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden suurimpiin haasteisiin lukeutuvatkin vapaaehtoisten työntekijöiden houkutteleva ja heidän säilyttämisensä organisaatiossa (Schreinen, Trent, Prange & Allen, 2018; Karacsony ym., 2020). Oli kyseessä millainen organisaatio tahansa, uusien työntekijöiden rekrytointiin liittyy aina kustannuksia, mikä taas vaikuttaa olennaisesti myös organisaation kokonaisvaltaiseen toimintaan (Watson & Papamarcos, 2002).

Goulet ja Frank (2002) toteavat, että vapaaehtoisten työntekijöiden sitoutumista organisaatioon pidetään yleisesti ottaen voimakkaimpana. Heidän tutkimuksensa kuitenkin päinvastoin osoittaa, että yrityssektorin työntekijöiden sitoutuminen oli korkeammalla tasolla kuin julkisen tai kolmannen sektorin työntekijöiden, selittäen sen osittain työympäristön ja globaalien taloudellisten tilanteiden positiivisilla muutoksilla sekä yritysten haluna pitää työntekijävaihtuvuus matalana (Goulet & Frank, 2002). Johtamistyyllillä on kuitenkin huomattava vaikutus siihen, kuinka vahvalla tasolla työntekijöiden sitoutuminen on. Mikäli johtamisessa on puutteita esimerkiksi eettisyyden, rehellisyyden tai luotettavuuden osalta, tämä konkretisoituu hankaluutena pitää työntekijät osana organisaatiota (Çelik ym., 2015). Myös Aisbett ja Hoye (2015) pitävät ilmeisenä, että johtajuudella on keskeinen merkitys vapaaehtoisten sitoutumisessa.

Watsonin ja Papamarcosin (2002) tutkimus osoittaa, että sosiaalisella pääomalla ja sitoutumisella on lupaava yhteys, ja että sosiaalisen pääoman teoreettiset ulottuvuudet, toisin sanoen luottamus organisaation johtoon, viestinnän luotettavuus sekä työntekijäkeskeisyys, vaikuttavat positiivisesti sitoutumiseen. Samalla linjalla ovat myös Stirling ym. (2011) todetessaan, että sosiaalinen pääoma on tärkeä elementti vapaaehtoisten sitoutumisessa, mihin liittyy olennaisesti sosiaaliset verkostot, luottamus ja toimijoiden vastavuoroisuus. Stirling ym. (2011) jatkavat, että sekä yksilöllinen että kollektiivinen sosiaalinen pääoma voi omalta osaltaan johtaa työntekijöiden tyytyväisyyteen ja tätä kautta sitoutumiseen, mikä näkyy organisaation tehokkuutena ja kustannusten (kuten uusien työntekijöiden kouluttamisen) vähentymisenä.

4.2 Yhteys sosiaaliseen pääomaan

Pääoma nähdään jonkinlaisena ylijäämänä tai sijoituksena, jolle odotetaan tulevaisuudessa tuottoa (Lin, 1999). Pääoma voidaan karkeasti luokitella aineellisiin ja aineettomiin. Sosiaalinen pääoma lukeutuu jälkimmäiseen yhdessä inhimillisen pääoman kanssa, ja siksi onkin hyvä tiedostaa näiden kahden käsitteen väliset eroavaisuudet. Tässä kontekstissa käytetään käsitettä *inhimillinen pääoma* henkisen pääoman sijasta sen sopiessa paremmin kuvaamaan yksilön henkistä pääomaa.

Inhimillisen pääoman käsitteen modernisoi Becker (1993) kuvaillessaan inhimillisen pääoman olevan yksilöiden taitoja, tietoja ja ideoita. Määritelmä on edelleen osuva, joskin käsitteen määritelmä on laajentunut entisestään lähes 30 vuoden aikana ottamalla huomioon entistä enemmän esimerkiksi strategisia näkökulmia (Nyberg & Wright, 2015). Tuttu tapa kerryttää inhimillistä pääomaa on esimerkiksi sijoittamalla koulutukseen. Sosiaalisesta pääomasta puhuttaessa katset käännetään enemmänkin yksilöiden sosiaalisiin suhteisiin, mikä toisin sanoen tarkoittaa sitä, että sijoitus sosiaalisiin suhteisiin kasvattaa yksilön sosiaalista pääomaa (Lin, 1999). Kun henkisen (tai inhimillisen) pääoman katsotaan liittyvän yksilöön, sosiaalinen pääoma on enemmänkin yksilöiden keskinäisten sosiaalisten suhteiden aikaansaannos (Bahmani ym., 2012).

Tässä tutkielmassa keskitytään siihen näkökulmaan, että sosiaalisen pääoman käsite rakentuu vahvasti sekä yksilöiden että ryhmien sosiaalisten suhteiden ja niiden merkitysten ympärille. Linin (1999) mukaan yksilöt osallistuvat sosiaalisiin tapahtumiin ja rakentavat verkostojaan, jotta tulevaisuudessa nämä panostukset realisoituvat erilaisina tuottoina. Hänen tunnistamansa neljä elementtiä (tieto, vaikuttaminen, sosiaaliset tunnustukset ja vahvistaminen) voivat omalta osaltaan auttaa selventämään sitä, miksi sosiaalinen pääoma on tärkeä pääoma taloudellisen ja henkisen pääoman ohella (Lin, 1999).

Ensimmäinen elementistä, eli *tieto* (information), tarkoittaa tässä kontekstissa sitä, että sosiaaliset verkostot helpottavat tiedonkulkua. Sosiaaliset siteet saattavat tietyissä tilanteissa tarjota hyödyllistä informaatiota esimerkiksi strategiseen päätöksentekoon, olettaen, että tämä informaatio ei ole kaikkien saatavilla. Toinen elementistä, eli *vaikuttaminen* (influence), viittaa taas siihen, että sosiaalisilla verkostoilla voi olla merkitystä niihin toimijoihin, jotka toimivat kriittisissä rooleissa. Kolmas elementti, eli *sosiaaliset tunnustukset* (social credentials), viittaa taas siihen, että sosiaaliset verkostot voidaan nähdä organisaation tai sen toimijoiden näkökulmasta eräänlaisina sertifikaatteina yksilön kyvyistä tarjota lisää resursseja organisaatiolle. Neljäs ja viimeinen elementti – *vahvistaminen* (reinforcement) – tarkoittaa sitä, että sosiaalisten suhteiden koetaan vahvistavan yksilön identiteettiä, ja ne auttavat yksilöä ymmärtämään oman kelvollisuutensa. Sosiaaliset verkostot saman henkisten kanssa ja

oleminen osana jotakin tiettyä ryhmää, antaa yksilölle elintärkeää emotionaalista tukea, mutta myös oikeuden tiettyihin resursseihin. (Lin, 1999.)

Amoako-Gyampah, Meredith ja Loyd (2018) toteavat sosiaalisen pääoman edustavan niitä joukkoja erilaisia resursseja, jotka sisältyvät organisaation eri toimijoiden välisiin keskinäisiin suhteisiin. Sosiaalisen pääoman etuna voidaan nähdä esimerkiksi se, että se vähentää tiedonhankkimiseen kuluva aikaa, mikä taas helpottaa tiedonkulkua ja tiedon hyödyntämistä organisaation sisällä. Näin ollen sosiaalisen pääoman voidaan nähdä linkittyvät myös inhimilliseen pääomaan yksilön kartuttaessaan tietoja ja taitoja muiden organisaation toimijoiden avulla. Tämä edelleen heijastuu organisaation suorituskykyyn ja sen mahdolliseen parantumiseen. Sosiaaliseen pääomaan linkittyviä elementtejä ovat muun muassa toimijoiden väliset suhteet, yhteiset arvot, luottamus sekä normit. (Amoako-Gyampah ym., 2018.)

Muiden tapaan, Adler ja Kwon (2002) tiivistävät sosiaalisen pääoman olevan yksilöiden tai ryhmien välille muodostunutta aineetonta liikearvoa (engl. goodwill), mikä pohjautuu sosiaalisten suhteiden rakenteisiin ja niiden sisältöön (s. 23). Heidän mukaansa sosiaalisen pääoman edistämässä johtajilla on merkittävä rooli, jotta työntekijät panostavat sosiaaliseen vuorovaikutukseen toistensa välillä. He kuitenkin huomauttavat, että kannustaminen tähän ei yksinään riitä, vaan sosiaalisen pääoman muodostaminen vaatii johdolta myös työntekijöiden motivaation vaalimista ja resurssien tarjoamista. (Adler & Kwon, 2002.)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, mikä on johdon rooli sitoutumisen edistämässä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Tarkasteluun liitettiin olennaisena osana mukaan sosiaalisen pääoman käsite. Tutkielman tavoitteena oli tehdä kattava katsaus vallitsevaan kirjallisuuteen tutkielman aihekokonaisuudesta ja sen eri osa-alueista. Seuraavassa alaluvussa yhdistetään kaksi edeltävää teorialukua integroivan synteessin avulla.

5.1 Integroiva synteesi

Tutkielmassa haluttiin erityisesti korostaa sosiaalisen pääoman ja organisaation johdon merkityksen tutkimista vapaaehtoisten sitoutumisessa. Sosiaalisen pääoman käsite on yhä laajemmin käytössä organisaatiotutkimuksessa, mutta sen merkitys sitoutumiseen on jäänyt epäselväksi. Sosiaalisen pääoman voidaan nähdä rakentuvan sekä yksilöiden että ryhmien sosiaalisten suhteiden, niiden rakenteiden ja sisältöjen ympärille (Lin, 1999; Adler & Kwon, 2002; Stirling ym., 2011; Amoako-Gyampah ym., 2018). Toisaalta voidaan ajatella, että on yksilön henkilökohtainen vastuu rakentaa, kehittää ja kerätä itselleen sosiaalista pääomaa, mutta kun tämä linkitetään sitoutumiseen ja organisaatiossa pysymiseen, on johdon rooli merkittävä sosiaalisten verkostojen mahdollistamisessa.

Adler ja Kwon (2002) huomauttavat, että pelkästään kannustaminen sosiaaliseen vuorovaikutukseen ei yksinään riitä. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijälle on tarjottava resursseja sosiaalisen pääoman kerryttämiseen. Tällaisia resursseja voivat olla esimerkiksi tiimien yhteiset palaverit, yksinkertaiset keskustelualustat tai jokin muu vastaava työntekijöiden vuorovaikutusta helpottava toimi. Vapaaehtoisuudessa motivaatio näyttää myös merkittävää roolia, sen toimiessa myös yhtenä osatekijänä yksilön sitoutumisessa.

Luvussa kolme käsitellyt johtamistyyylit, transformationaalinen johtaminen ja eettinen johtaminen, vaikuttaisivat tämän tutkimuksen perusteella kulkevan käsi kädessä. Kummallekin johtamistyyylille olennaisia ominaisuuksia ovat alaisten yksilöllinen huomiointi, rehellisyys, huolenpito, luotettavuus, yhteisen edun tavoittelu ja

molemminpuolinen vuorovaikutussuhde johtajan ja alaisten välillä. Nämä piirteet ovat yhteydessä sosiaalisen pääoman, ainakin Watsonin ja Papamarcosin (2002) mukaan, sillä sosiaalisen pääoman teoreettiset ulottuvuudet kiteytyvät edellä mainittuihin ominaisuuksiin. Mikäli näissä ominaisuuksissa tai eettisyydessä on johdon osalta puutteita, tämä näkyy taas työntekijöiden heikkona sitoutumisena (Çelik ym., 2015).

Kun palataan päätutkimuskysymykseen ”Millainen merkitys sosiaalisella pääomalla ja organisaation johdolla on vapaaehtoisten sitoutumiseen voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa”, tämän tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että sosiaalisen pääoman ja sitoutumisen välillä on lupaava yhteys, minkä myös Watson ja Papamarcos (2002) ovat tutkimuksessaan todennut. Johdon rooli sitoutumisessa kiteytyy tässä tutkielmassa siihen, että johdon tulee tarjota alaisilleen resursseja sosiaalisen pääoman rakentamiseen ja ylläpitämiseen, ja sitouttaa heitä tätä kautta organisaatioon. Sosiaalisen pääoman merkitys sitoutumisen edistäjänä korostuu erityisesti vapaaehtoistoiminnassa, sillä esimerkiksi rahallisten kannustimien käyttö on joko rajattua tai mahdotonta. Sosiaaliset verkostot, jotka kerryttävät sosiaalista pääomaa, luovat vapaaehtoistoimintaan uniikin lisän, ja näiden verkostojen vaaliminen edistää niin yksilön kuin organisaationkin ”hyvinvointia”.

5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Sosiaaliset verkostot ja niiden sisältö vaikuttavat korostuvan yksilöiden sitoutumisen määrässä. Toisaalta tämän voidaan nähdä olevan täysin luonnollista, kun otetaan huomioon ihmisen luonnolle ominainen tarve tulla nähdyksi ja huomioituksi. Vaikka tutkimuksessa painotetaan johdon merkitystä sosiaalisen pääoman rakentamisen mahdollistajana ja näin ollen sitoutumisen edistäjänä, on katseet kuitenkin syytä kääntää myös yksilöön itseensä. Perustelen tätä ajatusta sillä, että sitoutuminen on kuitenkin loppujen lopuksi henkilöstä itsestään lähtevää. Mikäli työntekijän motivaatio toimintaa kohtaan on jo lähtökohtaisesti vähäinen, on johto myös aseeton motivoimaan yksilöä ja edistämään sitoutumista. Yksilön vastuulla on etsiä itselleen sopiva paikka, missä toteuttaa itseään, ja kun tämä paikka löytyy (on se sitten voittoa tavoitteleva tai voittoa tavoittelematon organisaatio), on johdolla erityinen rooli motivaation ylläpitäjänä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että sosiaalinen pääoma olisi hyvä ottaa tarkasteluun inhimillisen pääoman rinnalle, sillä tutkimuksen perusteella sosiaalinen pääoma hyödyttää sekä organisaatiota että yksilöä itseään. Motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät tekevät organisaatiosta menestyksekkään. Tämä puolestaan heijastuu siihen, että organisaatio pystyy täyttämään sille asetetut vaatimukset, mitkä yhteiskunta on sille asettanut.

5.3 Tutkimuksen arviointi

Lähdettäessä arvioimaan integroivaa kirjallisuuskatsausta, tutkielmaa arvioidaan ajankohtaisuudella, aineiston laadukkuudella sekä käytännön tasolle siirrettävyydellä. Tämä tutkielma integroi yhteen johtamisen, sosiaalisen pääoman ja sitoutumisen teorioita luomalla yhtenäistä kokonaisuutta ja uutta teoriaa. Tämä on Torracon (2005) ja Salmisen (2011) mukaan yksi tärkeä kirjallisuuskatsauksen ominaisuus. Tutkimuksen rakenteen tulee olla johdonmukainen, ja tutkimuskysymysten selkeitä ja niihin on pystyttävä vastaamaan (Torraco, 2005). Luvussa yksi lukija johdatellaan tutkielman aiheeseen, ja luvussa kaksi perehdytään kattavasti tutkielman prosessiin ja kulkuun, jota on avattu vielä selkeämmin kuviossa 1.

Tutkimuksen ajankohtaisuutta on perusteltu sosiaalisen pääoman ja sitoutumisen välisen yhteyden tutkimusten puutteellisuudella. Tätä puoltavat myös aineistona käytettyjen artikkeleiden huomiot sosiaalisen pääoman merkityksestä sitoutumiseen. Integroivaa kirjallisuuskatsausta ja sen luotettavuutta voidaan pohtia yleistettävyyden ja siirrettävyyden näkökulmasta. Yleistettävyyttä voidaan selittää esimerkiksi tutkimuksen metodologialla, sillä se mahdollistaa tämän tutkielman kanssa samaan lopputulokseen päätyminen, mikäli tutkija käyttää samaa aineistoa, jota tässä tutkielmassa on käytetty. Luotettavuutta voidaan perustella myös sillä, että vaikka aihekokonaisuuden näkökulmaa tai kontekstia muutettaisiin, tutkija päätyisi oletettavasti vastaavanlaiseen lopputulokseen. Tätä tutkimusta arvioitaessa on otettava myös huomioon tutkielman tekoon annetut rajaukset. Nämä rajaukset liittyvät muun muassa tutkielman aikaresursseihin ja laajuuteen. Tutkielman ollessa kirjallisuuskatsaus ja pohjautuen näin ollen teoriaan, empiirisiä havaintoja ei saada tukemaan tutkielman teoreettisia johtopäätöksiä.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkielman ollessa integroiva kirjallisuuskatsaus, olisi tulevaisuudessa syytä kerätä aiheesta empiiristä näyttöä, esimerkiksi case-tutkimuksen avulla. Sosiaalisen pääoman, organisaation johdon ja sitoutumisen korrelaatiosta olisi hyvä kerätä lisää tietoa, ja konkreettisenä jatkotutkimusehdotuksena näkisinkin esimerkiksi aiheen: *Miten yksilö kehittää sosiaalista pääomaa*. Näin ollen sosiaalisen pääoman kehittämisestä ja rakentamisesta saataisiin tilastollisin menetelmin lisää näyttöä, sekä päästäisiin konkreettisesti näkemään sen vaikutuksia sitoutumiseen.

LÄHTEET

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17–40.
- Aisbett, L., & Hoye, R. (2015). Human resource management practices to support sport event volunteers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(3), 351–369.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252–276.
- Allen, S., Winston, B. E., Tatone, G. R., & Crowson, H. M. (2018). Exploring a model of servant leadership, empowerment, and commitment in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(1), 123–140.
- Amoako-Gyampah, K., Meredith, J., & Loyd, K. W. (2018). Using a social capital lens to identify the mechanisms of top management commitment: a case study of a technology project. *Project Management Journal*, 49(1), 79–95.
- Bahmani, S., Galindo, M. Á., & Méndez, M. T. (2012). Non-profit organizations, entrepreneurship, social capital and economic growth. *Small Business Economics*, 38(3), 271–281.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9–32.
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology* 1(3), 311–320.
- Becker, G. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education (3rd. ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595–616.
- Carpenter, J., & Myers, C. K. (2010). Why volunteer? Evidence on the role of altruism, image, and incentives. *Journal of Public Economics*, 94(11–12), 911–920.
- Catano, V. M., Pond, M., & Kelloway, E. K. (2001). Exploring commitment and leadership in volunteer organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 256–263
- Çelik, S., Dedeoğlu, B. B., & İnanir, A. (2015). Relationship Between ethical leadership, organizational commitment and job satisfaction at hotel organizations. *Ege Academic Review*, 15(1).

- Clary, E. G., & Snyder, M. (1999). The motivations to volunteer: Theoretical and practical considerations. *Current directions in psychological science*, 8(5), 156–159.
- Cvetanovic, S., Despotovic, D., & Filipovic, M. (2015). The Concept of Social Capital in Economic Theory (Концепт Друштвеног Капитала У Економској Теорији). *Ekonomika*, 61(1), 73–84.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735–744.
- Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors: Public, nonprofit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201–210.
- Gratton, P. C. (2018). Organization Development and Strategic Planning for Non-Profit Organizations. *Organization Development Journal*, 36(2).
- Green, H. (2009). State of the sector panel survey. London: Cabinet Office Publisher.
- Jyväskylän yliopisto, Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. (7.1.2021). Sosiaalinen pääoma. Retrieved from: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/sosiaalinen-paaoma>
- Karacsony, P., Vinichenko, M. V., Demchenko, T. S., Szabo, S., & Demchenko, M. V. (2020). Examining the characteristics of the leaders in non-profit organizations. *Economic Studies*, 29(4).
- Kroll, A., DeHart-Davis, L., & Vogel, D. (2019). Mechanisms of Social Capital in Organizations: How Team Cognition Influences Employee Commitment and Engagement. *The American Review of Public Administration*, 49(7), 777–791.
- Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. *Connections*, 22(1), 28–51.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61–89.
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5).
- Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2015). 50 years of human capital research: Assessing what we know, exploring where we go. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 287–295.

- Putnam, R. D. (1995). Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America. *PS: Political science & politics*, 28(4), 664–684.
- Salminen, A. (2011). Mikä on kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Schreiner, E., Trent, S. B., Prange, K. A., & Allen, J. A. (2018). Leading volunteers: Investigating volunteers' perceptions of leaders' behavior and gender. *Nonprofit management and leadership*, 29(2), 241–260.
- Sharma, A., & Panicker, A. (2020). How Ethical Leadership Impacts Employees' Performance at the Workplace: A Perspective. *International Journal of Business Ethics in Developing Economies*, 9(1), 18–23.
- Stirling, C., Kilpatrick, S., & Orpin, P. (2011). A psychological contract perspective to the link between non-profit organizations' management practices and volunteer sustainability. *Human Resource Development International*, 14(3), 321–336.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human resource development review*, 4(3), 356–367.
- Vesa, H. (2016). Miten vapaaehtoisten sitoutumista voidaan edistää?
- Watson, G. W., & Papamarcos, S. D. (2002). Social capital and organizational commitment. *Journal of business and psychology*, 16(4), 537–552.