



**Essi Pellosniemi**

**ERILAISTEN JOHTAMISTYYLEIEN VAIKUTUKSET HENKILÖSTÖN  
TYÖMOTIVAATIOON**

Kandidaatintutkielma

Kansainvälisen liiketoiminnan johtaminen

Huhtikuu 2021

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>3</b>
1.1	Johdatus aiheeseen.....	3
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	4
1.3	Tutkimusmenetelmä .....	5
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	6
<b>2</b>	<b>TYÖMOTIVAATIO</b> .....	<b>8</b>
2.1	Työmotivaation määritelmä.....	8
2.2	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.....	10
2.3	Työmotivaation merkitys organisaatiossa .....	12
<b>3</b>	<b>ERILAISET JOHTAMISTYYLIT</b> .....	<b>14</b>
3.1	Transaktiojohtajuus.....	15
3.2	Palveleva johtajuus .....	16
3.3	Transformationaalinen johtajuus.....	17
3.4	Välttelevä johtajuus .....	18
<b>4</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>19</b>
4.1	Transaktiojohtajuus ja henkilöstön työmotivaatio.....	19
4.2	Palveleva johtajuus ja henkilöstön työmotivaatio.....	20
4.3	Transformationaalinen johtajuus ja henkilöstön työmotivaatio .....	20
4.4	Välttelevä johtajuus ja henkilöstön työmotivaatio .....	21
<b>5</b>	<b>YHTEENVETO</b> .....	<b>23</b>
5.1	Tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitteiden arviointi.....	24
5.2	Jatkotutkimusehdotukset .....	24
	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>26</b>

## 1 JOHDANTO

Tässä luvussa lukija johdatellaan tutkielman aiheeseen perustelemalla aiheen merkitys ja ajankohtaisuus. Lisäksi määritellään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset, esitellään tutkimusmenetelmä ja läpikäydään tutkielman rakenne.

### 1.1 Johdatus aiheeseen

Merkittävä osuus satojen miljoonien aikuisten elämästä vietetään työpaikalla (Gagnè, 2014). Kun puhumme ihmisten hyvinvoinnista, tulee ottaa huomioon myös työhyvinvointi. Yksi työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on yksilön työmotivaatio, jonka taso vaikuttaa yksilön itsensä sekä organisaation suorituskykyyn. Strategiat ihmisten motivoimiseksi ovatkin jo kauan olleet johtajien kiinnostuksen kohteena, koska motivaation on tunnistettu edeltävän tuottavuutta (Gagnè). Tässä tutkielmassa perehdyn henkilöstön työmotivaatioon johtajuuden näkökulmasta, koska työntekijöiden motivointi on johtajuuden ytimessä (Seemann & Seemann, 2015). Etenkin nykypäivän volatiilisissa liiketoimintaympäristöissä yritykset tarvitsevat motivoituneita työntekijöitä, jotka mahdollistavat yritysten mukautumisen nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Hyvinvoivien ja motivoituneiden työntekijöiden on yleisesti tunnistettu olevan tuotteliaampia ja kykeneväisempiä tehokkaaseen työskentelyyn.

Anderson ja Sun (2017) ovat sitä mieltä, että johtamistutkimus tarvitsee merkittävää uudelleensuuntausta. Sen sijaan, että lisätään yksittäisten johtamistyylien määrää, tarvitaan selkeä ja koordinoitu strategia, jolla sekalaisesta johtamistyylien joukosta kiteytetään erilaiset ulottuvuudet (Anderson & Sun). Erilaisilla ulottuvuuksilla tarkoitetaan tässä tutkielmassa erilaisia johtajuuden toimintamalleja, joilla johtajat pyrkivät johtamaan seuraajiaan. Tutkielmassa valitaan erilaisten johtamistyylien moninaisesta joukosta relevantteimmat ja tutkaillaan niille ominaisia toimintamalleja, jotka erottavat johtamistyyliä toisistaan. Tutkielmassa ehdotetaan, että erilaiset johtamistyyliä erotettaisiin toisistaan sen perusteella, millaisia henkilöstön tehokkuuteen vaikuttavia toimintamalleja ne sisältävät. Tässä tutkielmassa henkilöstön tehokkuuteen vaikuttavista tekijöistä on valittu käsiteltäväksi henkilöstön työmotivaatio.

Ihmisten motivaatiota käsitteleviä teorioita on olemassa monia. Tutkielmassa työmotivaation selittämisen lähtökohtana käytetään itsemääräämisteoriam (self-determination theory). Gagnèn ja Decin (2005) mukaan useat tutkimukset ovat tukeneet itsemääräämisteoriam lähestymistapana työmotivaatioon osoittamalla teorian näkökulmia oikeaksi käytännön tasolla organisaatioiden sisällä. Kattavan käsityksen saamiseksi työmotivaatiosta huomioin tutkielmassani myös muita malleja ja teoreettisia kehyksiä, jotka tukevat itsemääräämisteoriam mukaista käsitystä motivaatiosta.

Aiemmassa kirjallisuudessa on tunnistettu ja määritelty erilaisia motivaatiotyypppejä sekä toimintamalleja, jotka vaikuttavat näihin motivaatiotyypppeihin herättämällä, ylläpitämällä sekä heikentämällä niitä. Yhdistämällä nämä toimintamallit erilaisiin johtajuuden toimintamalleihin, tutkielmassa voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, miten erilaiset johtamistyylyt vaikuttavat erilaisiin henkilöstön motivaatiotyypppeihin.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tavoitteena on löytää ja määrittellä, miten erilaiset johtamistyylyt vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon. Taatakseni tutkielman merkittävyyden ja relevanssin otan huomioon erilaiset johtamistyylyt mahdollisimman laajasti, mutta kuitenkin tarpeeksi rajatusti välttämällä päällekkäisten johtamistyylien käsittelyä. Käsiteltävät johtamistyylyt rajaan sen perusteella, millaisia toimintamalleja ne sisältävät. Toimintamalleihin perustuvan rajauksen teen siten, että ne eroavat siltä osin, minkä näkökulman kautta johtaja pyrkii johtamaan seuraajiaan. Löytääkseni yhteyden johtamistyylien ja työmotivaation välillä määrittelen aluksi erilaisia motivaatiotyypppejä ja niiden syntymiseen vaikuttavia toimintamalleja. Seuraavaksi määrittelen erilaiset johtamistyylyt ja niiden sisältämät johtajuuden toimintamallit. Lopuksi linkitän löytämäni johtajuuden toimintamallit löytämiini motivaatioon vaikuttaviin toimintamalleihin. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää erilaiset johtamistyylyt toisistaan erottavat toimintamallit ja määrittellä, miten nuo toimintamallit vaikuttavat henkilöstön työmotivaation syntymiseen, ylläpitoon ja heikkenemiseen.

Tutkielman päätutkimuskysymys on:

Miten erilaiset johtamistyyliä vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon?

Päätutkimuskysymyksen tueksi määritellään kaksi alatutkimuskysymystä, jotka ovat:

Millaisia ovat ne erilaisten johtamistyylien sisältämät toimintamallit, jotka vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon?

Minkälaisiin motivaatiotyyppeihin erilaiset johtamistyyliä vaikuttavat?

### **1.3 Tutkimusmenetelmä**

Tutkielmassani käytän tutkimusmenetelmänä kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla tutkittavaa ilmiötä ja ominaisuuksia pystytään kuvailemaan laajasti ja se voi tarjota uusia tutkittavia ilmiöitä (Salminen, 2011). Snyderin (2019) mukaan kirjallisuuskatsauksella on tärkeä rooli kaikenlaisen tutkimuksen pohjana. Kirjallisuuskatsaus voi tarjota pohjan tiedon kehittämiseksi, ohjeistusten luomiselle sekä jos se on hyvin koostettu, synnyttää uusia ideoita ja suuntia tietyllä alalla (Snyder). Tarkemmin määriteltynä tutkielmassani on kyseessä narratiivinen kirjallisuuskatsaus. Tutkielmani tarkoituksen mukaisesti pyrin antamaan laajan kuvan käsittelemästäni aiheesta ja järjestämään epäyhtenäistä tietoa yhdeksi kokonaisuudeksi, mikä on Salmisen mukaan narratiivisen kirjallisuuskatsauksen pyrkimys. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena ei ole tarjota analyttistä tulosta, vaan auttaa ajantasaistamaan olemassa olevaa tutkimustietoa (Salminen). Salmisen määritelmän mukaisesti pyrin narratiivisella kirjallisuuskatsauksella kokoamaan yhteen ja tiivistämään aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja tekemään näiden pohjalta johtopäätöksiä. Johtopäätöksieni ja yhteenvetoni tarkoituksena on herättää keskustelua liittyen erilaisten johtamistyylien määrittelyyn.

Tutkimusaineistona käytetään ensisijaisesti tieteellisiä artikkeleita. Tieteelliset artikkelit rajataan vertaisarvioituihin ja 2000-luvulla ilmestyneisiin, painottaen 2010- ja 2020-lukuja, julkaisuihin. Aineistoa haetaan ensisijaisesti Ebscohost-tietokannasta.

Aineistoa etsitään seuraavilla hakusanoilla ja niiden yhdistelmillä: *“leadership”*, *“leadership behavior”*, *“leadership theory”*, *“transformational leadership”*, *“servant leadership”*, *“transactional leadership”*, *“avoidant leadership”*, *“laissez-faire leadership”*, *“motivation”*, *“work motivation”*, *“employee motivation”*. Artikkelien lisäksi työmotivaation määrittelemiseen käytetään kahta 2000-luvulla ilmestynyttä kirjaa. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen luonteen mukaisesti tutkimusaineisto valitaan ilman tarkkoja sääntöjä. Tutkielmaan valitaan sellainen aineisto, josta on mahdollista saada pintapuolinen katsaus tutkielmassa käsiteltävistä aiheista ja ilmiöistä. Syvemmän käsityksen saamiseksi tulee tehdä laajempaa tutkimusta aiheesta.

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkielma sisältää viisi lukua. Ensimmäisessä luvussa lukija johdatellaan aiheeseen. Lisäksi määritellään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset. Johdantoluvussa kerrotaan myös tutkimusmenetelmän valinnan perustelut sekä tutkimuksen rakenne lyhyesti.

Toisessa luvussa määritellään työmotivaatio. Työmotivaation määritelmään kuuluu tutkielmaan valitun motivaatioteorian esittely, erilaisten motivaatiotyyppien määrittely sekä niihin vaikuttavien toimintamallien selvitys. Lisäksi esitetään työmotivaation merkitys organisaatiossa.

Kolmannessa luvussa määritellään erilaiset johtamistyyliä. Ensiksi kerrotaan perustelut sille, mitkä johtamistyyliä tutkielmaan on valittu. Sen jälkeen nämä valitut johtamistyyliä käydään läpi yksitellen ja määritetään, millaisia johtajuuden toimintamalleja ne sisältävät.

Neljännessä luvussa esitetään johtopäätökset. Johtopäätöksissä edellisissä luvuissa esitellyt motivaatiotyyppien vaikuttavat toimintamallit yhdistetään erilaisten johtamistyylien sisältämiin johtajuuden toimintamalleihin. Luvun tarkoituksena on löytää yhteys näiden toimintamallien välillä. Luvussa käydään uudestaan läpi tutkielmaan valitut erilaiset johtamistyyliä esittämällä niistä sellaiset toimintamallit,

jotka kirjallisuuskatsauksen perusteella vaikuttavat yhden tai useamman motivaatiotyypin herättämiseen, ylläpitoon tai heikkenemiseen.

Viidennessä luvussa tehdään yhteenveto. Yhteenvetoon kuuluu tutkimuskysymykseen vastaaminen. Lisäksi kerrotaan, mihin johtamistutkimuksen keskusteluun kirjallisuuskatsauksella on osallistuttu. Lopuksi myös arvioidaan tutkielman luotettavuus ja rajoitteet ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 TYÖMOTIVAATIO

Tässä luvussa määritellään työmotivaatio. Työmotivaatio jaetaan erilaisiin motivaatiotyyppeihin. Työmotivaatio määrittelyyn käytetään itsemääräämisteoriaa, jonka pohjalta määritellään autonominen motivaatio ja kontrolloitu motivaatio. Lisäksi määritellään sisäinen, ulkoinen ja saavutusmotivaatio. Sen jälkeen esitellään erilaisiin motivaatiotyyppeihin vaikuttavia tekijöitä. Lopuksi perustellaan henkilöstön työmotivaation merkitys organisaatiossa.

### 2.1 Työmotivaation määritelmä

Kanferin, Chenin ja Pritchardin (2008) mukaan työmotivaatio on psykologinen prosessi, joka vaikuttaa siihen, miten henkilökohtaiset resurssit kohdennetaan työhön liittyviin toimiin mukaan lukien näiden toimien suunta, voimakkuus ja pysyvyys.

Gagnén (2014) mukaan itsemääräämisteoria on teoria, joka selittää ihmisten motivaatiota. Itsemääräämisteorian mukaan ihmisellä on kolme kehittyntä psykologista tarvetta: autonomia, kompetenssi ja yhteisöllisyys, jotka ovat välttämättömiä hyvinvoinnin kannalta. Itsemääräämisteoria keskittyy siihen, miten hyvin nämä tarpeet on tyydytetty. Mitä paremmalla tasolla perustarpeet on tyydytetty, sitä enemmän positiivisia tuloksia voidaan odottaa. Perustarpeiden tyydyttyneisyys edistää kahdenlaista autonomista motivaatiota: sisäistä motivaatiota sekä sisäistettyä ulkoista motivaatiota. (Gagnè)

Gagnén ja Decin (2005) mukaan itsemääräämisteorian keskiössä on autonomisen motivaation ja kontrolloidun motivaation erottaminen. Autonomiaan kuuluu tahdon tunteesta toimiminen ja valinnanvapauden kokemus. Sisäinen motivaatio on esimerkki autonomisesta motivaatiosta. Autonominen motivaatio ilmenee ympäristöissä, joissa työ on mielenkiintoista, haastavaa, ja mahdollistaa valinnanteon. Kun ihmiset osallistuvat toimintaan, koska he pitävät sitä mielenkiintoisena, he toimivat omasta tahdostaan. Kontrollointi sisältää toimimisen painostuksesta tai tunteesta, että toimintaan täytyy osallistua. Autonominen ja kontrolloitu motivaatio ovat molemmat



tarkoituksellisia ja toimivat yhdessä kontrastina amotivaatiolle, joka tarkoittaa tarkoituksellisuuden ja motivaation puutetta. (Gagnè & Deci)

Itsemääräämisteorian pohjalta Locke ja Schattke (2019) ovat määritelleet sisäisen motivaation, saavutusmotivaation ja ulkoisen motivaation. He ehdottavat, että sisäisen motivaation merkitys rajattaisiin jonkin aktiviteetin pitämiseksi tai tekemiseksi aktiviteetin itsensä vuoksi erottaen sen mistään tietystä lopputuloksesta. Tällöin nautinto tulee tekemisestä itsestään. Tekeminen voi olla passiivista tai aktiivista. Työelämässä aktiivinen sisäinen motivaatio sisältää tietynlaisesta työstä tai tietystä työtehtävästä pitämisen. (Locke & Schattke)

Locken ja Schattken (2019) mukaan sisäisen motivaation tavoitteena on mielihyvä ja nautinto, jotka tulee toiminnasta tai kokemuksesta. Aito sisäinen motivaatio on asioiden tekemistä huvia vuoksi, tavoitteena ei ole kehittyminen. Taitojen kehittäminen vaatii erilaista motivaatiota: saavutusmotivaation (achievement motivation). Saavutusmotivaatiossa on kyse hyvin tai paremmin suoriutumisesta eli edistymisestä. Edistyminen saattaa olla nautinnollista, mutta siihen johtanut toiminta ei välttämättä ole. (Locke & Schattke)

Locke ja Schattke (2019) määrittelevät ulkoisen motivaation olevan jonkin tekemistä sen takia, että se tuottaa jotain arvoa tulevaisuudessa. Ulkoinen ei tarkoita henkilön ulkopuolella olevaa vaan toiminnan ulkopuolella olevaa. Se liittyy siihen, minkälaiseen arvoon tietty toiminta voi johtaa. Ulkoinen motivaatio ei tarkoita pelkästään rahaa. Kun ulkoinen motivaatio johtaa ihmiset ajattelemaan, suunnittelemaan ja toimimaan pitkällä aikavälillä, se auttaa vähentämään stressiä ja viemään yksilöä kohti onnellista elämää. (Locke & Schattke)

Locken ja Schattken (2019) mukaan sisäinen motivaatio, saavutusmotivaatio ja ulkoinen motivaatio voivat auttaa toisiaan, kompensoida keskenään tai olla konfliktissa, mutta yhdistettynä ne ovat sidoksissa ihanteelliseen elämään. Saavutusmotivaatio ja ulkoinen motivaatio voivat tiettyyn pisteeseen kompensoida sisäisen motivaation puutetta, ja sisäinen motivaatio voi kompensoida saavutusmotivaation ja ulkoisen motivaation puutetta (Locke & Schattke).

## 2.2 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Ihmisten motivaatioon vaikuttavat monet fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset tekijät. Tässä tutkielmassa keskitytään niihin tekijöihin, jotka esiintyvät johtajan ja henkilöstön välillä työympäristöissä.

Kanferin ym. (2008) mukaan motivaatio voi muuttua yksilön sisäisten ja ulkoisten voimien vaikutuksesta. Ulkoiset tekijät voivat olla työympäristön sisäisiä tai sen ulkopuolella olevia. Johtajan asettamilla tavoitteilla ja ohjeilla on todennäköisesti ensisijainen vaikutus kognitiivisiin valintoihin, jotka ohjaavat alaisten motivationaalisia päätöksiä. (Kanfer ym.) Zareenin, Razzaqin ja Mujtaban (2015) mukaan työntekijöiden motivaatio perustuu arvoihin, käyttäytymiseen ja johtajien tapaan johtaa.

Seemann ja Seemann (2015) ovat kehittäneet teoreettisen kehyksen koskien työntekijöiden motivaatiota. Kehys koostuu neljästä muuttujasta, joista kaksi koskee työntekijöiden ominaisuuksia (taidot ja työkyky) ja kaksi esimiehen keinoja kasvattaa sisäistä motivaatiota (haasteet ja työtaakka). Näiden muuttujien tasapaino mahdollistaa huipputehokkuuden saavuttamisen, ja johtajat voivat ylläpitää tasapainoa erilaisilla toimintamalleilla. Jos työntekijät ovat alisitoutuneita, esimiesten tulee kasvattaa haasteellisuutta tavoilla, jotka tekevät työstä mielenkiintoisempaa ja tyydyttävämpää. Tehdäkseen tämän onnistuneesti, esimiesten tulee tietää, millaiset tehtävät haastavat ja innostavat työntekijöitä. Esimiesten tulee asettaa sellaisia haasteita, jotka eivät ole liian vaikeita tai liian yksinkertaisia työntekijän kykyihin nähden. Jos työntekijät ovat nujertuneita haasteesta ja eivät tiedä, kuinka saavuttaa tavoitteet, esimiehen tulee vähentää haastavuutta ja tarjota tukea. Tukea on kolmenlaista: emotionaalista tukea, resursseja ja koulutusta. Jos työntekijät ovat uupuneita, esimiesten tulee pienentää työtaakkaa ja tarjota tukea energian palautumiseen. (Seemann & Seemann.)

Myös Locke ja Schattke (2019) ovat määritelleet erilaisia johtajuuden toimintamalleja, joilla johtaja voi herättää ja ylläpitää motivaatiota työntekijöissään. Locke ja Schattke jaottelevat toimintamallit sen perusteella, herättävätkö ne sisäistä, ulkoista vai saavutusmotivaatiota. Johtaja voi herättää työntekijöissään sisäistä motivaatiota

antamalla heille vaihtelevuutta uusien kiinnostuksen kohteiden kehittymiseksi, kannustamalla heitä kasvattamaan työtä ympärillään, tekemällä heidät tietoisiksi uusista tehtävämahdollisuuksista ja kannustamalla heitä refleктоimaan, mistä he pitävät ja eivät pidä. Saavutusmotivaatiota johtaja voi herättää työntekijöissään tekemällä selväksi, että työsuoritukselle on tiettyjä standardeja ja tekemällä niistä läpinäkyviä ja tarjoamalla riittävät keinot niiden saavuttamiseksi, tukemalla vaadittujen taitojen kehittämistä, tarjoamalla objektiivista palautetta saavutuksista ja edistymisestä, kannustamalla virheistä oppimiseen, kasvattamalla tehokkuutta koulutuksen avulla ja käyttämällä oppimistavoitteita silloin, kun työntekijöiden tulee oppia uusia taitoja. Saavutusmotivaation herättämiseen ja ylläpitoon liittyy myös se, että tavoitteet voivat olla annettuja tai itseasetettuja, tavoitteiden tulee olla haastavia, mutta ei mahdottomia ja hauskanpidonkin tulee johtaa tuloksiin. Ulkoista motivaatiota johtaja voi herättää työntekijöissään antamalla heille mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen, auttamalla heitä taitojensa päivittämisessä, luottamalla heidän taitoihinsa ja etiikkaan ja sallimalla autonomia näiden suhteen, tekemällä tavoitteista merkityksellisiä ja tarjoamalla perustelut määrätuille tavoitteille, korostamalla korkeampaa tarkoitusta yhdistämällä tavoitteet organisaation visioon, fasilitoimalla urakehitystä, kannustamalla ja tukemalla eläköitymistä ja elämänsuunnitelmia ja yrittämällä auttaa työn ja perhevelvollisuuksien koordinoinnissa. (Locke & Schattke.)

Locken ja Schattken (2019) mukaan raha on yksi esimerkki ulkoiseen motivaatioon vaikuttavasta tekijästä. Motiivina raha mielletään usein negatiiviseksi asiaksi, mutta Locken ja Schattken mukaan se ei välttämättä ole vahingollinen sisäisellekään motivaatiolle. Heidän mukaansa rahan tavoittelemiselle on myös erilaisia positiivisia motiiveja, kuten turva, perheen tukeminen tai harrastukset (Locke & Schattke). Myös Chienin, Maon, Nerguin ja Changin (2020) mukaan taloudelliset palkkiot vaikuttavat olevan tärkeä motivoiva tekijä. Antonin, Baeten, Perkinsin, Shawnin ja Vartiaisen (2017) mukaan taloudellisten kannustimien järjestelmä voi tyydyttää työntekijöiden autonomian ja kompetenssin tarpeen, kun bonukset jaetaan oikeudenmukaisesti. Näissä tapauksissa bonukset vahvistavat autonomista motivaatiota ja lopulta parantavat työsuoritusta (Antoni ym.).

Taloudellisten kannustimien käyttämiseen liittyy myös erilaisia haittavaikutuksia niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta. Esimerkiksi suoritepalkkausjärjestelmät (pay-for-performance systems) voivat lisätä työntekijöiden häiriökäyttäytymistä toisia työntekijöitä kohtaan silloin, kun työntekijät ovat kilpailullisia ja he haluavat olla parempia kuin muut (Antoni ym., 2017). Vaikka Antonin ym. mukaan taloudellisten kannustimien läsnäolo kasvattaa sisäistä motivaatiota, niin Jensenin ym. (2019) mukaan taloudelliset kannustimet voivat syrjäyttää sisäisen motivaation, jos ne nähdään kontrolloivina. Ei-rahallisilla palkkioilla ei ole samanlaista vaikutusta (Jensen ym.). Organisaation näkökulmasta erilaisten epäsuorien palkkioiden, kuten työsuhde- ja luontoisetujen, käyttäminen voi käydä varsin kalliiksi ja ne saattavat silti olla tehoton tapa henkilöstön motivoimisessa (Antoni ym.).

### **2.3 Työmotivaation merkitys organisaatiossa**

Chienin ym. (2020) mukaan olemassa oleva kirjallisuus on täynnä tutkimuksia, jotka osoittavat merkittäviä yhteyksiä motivaation ja työntekijöiden suorituskyvyn välillä. Heidän mukaansa motivoituneita työntekijöitä tarvitaan erityisesti nopeasti muuttuvissa työympäristöissä. Myös Kanferin ym. (2008) mukaan työmotivaatio on pitkään nähty tärkeänä tekijänä henkilökohtaisissa ja organisatorisissa saavutuksissa.

Yhteyksiä henkilöstön hyvinvoinnin, työmotivaation ja työsuorituksen välillä ovat löytäneet muun muassa Conrad, Ghosh ja Isaacson (2020), Gagné (2014) sekä Zareen ym. (2015). Conradin ym. mukaan työntekijän työsuoritus on sitä parempi, mitä tyytyväisempi hän on, ja onnelliset työntekijät ovat luontaisesti kannustettuja tekemään töitä. Gagnén mukaan olosuhteet, jotka edistävät ja tukevat työntekijöiden hyvinvointia, edistävät myös työntekijöiden tuottavuutta. Zareenin ym. mukaan motivoituneet työntekijät osallistuvat enemmän, sitoutuvat tehtäviinsä ja tekevät paljon töitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivoituneet työntekijät näkevät itsensä arvokkaammiksi organisaatiolle ja että se on paikka oppia ja kehittää kykyjä. Tällaiset työntekijät pysyvät uskollisina organisaatiolle pidempään ja lopulta tulevat korvaamattomaksi kilpailueduksi olemalla kokeneempia ja sitoutuneempia (Zareen ym.).

Tässä luvussa tehdyn työmotivaation määritelmän perusteella voidaan sanoa, että motivaatiotyyppeiden määrittelemiseen sekä niihin vaikuttaviin tekijöihin liittyen on kirjallisuudessa erilaisia, jopa keskenään ristiriidassa olevia, näkemyksiä. Samaa mieltä tutkijat ovat kuitenkin siitä, että yritykset hyötyvät motivoituneesta henkilöstöstä. Esimerkiksi ulkoisen motivaation nähdään perinteisesti tarkoittavan henkilön ulkopuolella olevaa motivaatiota, kun taas Locke ja Schattke (2019) määrittelevät ulkoisen motivaation olevan toiminnan ulkopuolella olevaa motivaatiota. Sen lisäksi, että tutkielmassa käytetään itsemääräämisteorian mukaista määritelmää autonomisesta ja kontrolloidusta motivaatiosta, tutkielmassa noudatetaan Locken ja Schattken määritelmää sisäisestä, ulkoisesta ja saavutusmotivaatiosta, sillä se perustuu itsemääräämisteoriaan. Toinen ristiriita esiintyy eri tutkijoiden käsityksestä siitä, miten taloudelliset kannustimet vaikuttavat erilaisiin motivaatiotyyppeihin. Kirjallisuudessa vallitsee yleinen käsitys siitä, että raha on yksi ulkoisen motivaation tekijä. Erimielisyyksiä on kuitenkin siinä, mikä vaikutus rahalla on sisäiseen motivaatioon. Locke ja Schattke, Antoni ym. (2017) sekä Chien ym. (2020) näkevät taloudelliset kannustimet positiivisesti motivaation vaikuttavana tekijänä, kun taas Jensenin (2019) mukaan ne voivat vaikuttaa motivaatioon negatiivisesti. Johtopäätöksiä tehdessä otetaan huomioon kaikki kirjallisuuskatsauksessa esiin tulleet näkökulmat rahan vaikutuksista motivaatioon, rajaamatta pois mitään mahdollisia vaikutuksia. Kaikkien mahdollisten vaikutusten huomioinnissa auttaa sekä motivaation jakaminen erilaisiin motivaatiotyyppeihin että erilaisten johtamistyylien jakaminen erilaisiin toimintamalleihin, mikä tehdään tutkielman seuraavassa luvussa.

### 3 ERILAISET JOHTAMISTYYLIT

Tässä luvussa määritellään tutkielmassa käsiteltävät ja tutkielman kannalta olennaisimmat johtamistyyli. Aluksi esitetään perustelut sille, mitkä johtamistyyli tutkielmaan on valittu. Sen jälkeen esitellään johtamistyylien keskeisimmät ominaisuudet ja johtamistyylien sisältämät toimintamallit.

Andersonin ja Sunin (2017) mukaan erilaisten johtamistyylien päällekkäisyydet ovat huolestuttavia ja tutkimusta tarvitaan niiden keskeisten eroavaisuuksien tunnistamiseksi. Tutkielmassani käsiteltävät johtamistyyli olen valinnut sen perusteella, minkälaisia toimintamalleja ne sisältävät. Sisällyttääkseni tutkielmaani erilaisia johtamistyyliä mahdollisimman kattavasti, mutta kuitenkin tarpeeksi rajatusti siten, etteivät ne olisi päällekkäisiä, olen valinnut tutkailtavaksi sellaisia johtamistyyliä, joiden sisältämällä toimintamalleilla on hyvin erilaiset lähestymistavat johtamiseen.

Deruen, Nahrgangin, Wellmanin ja Humphreyn (2011) mukaan kirjallisuudessa nähtävät johtajuuden toimintamallit voidaan jaotella neljään kategoriaan: tehtävälähtöiset, suhdelähtöiset, muutoslähtöiset ja passiiviset johtamistyyli.

Tehtävälähtöisiä toimintamalleja ovat muun muassa tehtäväroolien ja ryhmän sisäisten roolisuhteiden määrittely, ryhmän jäsenten toiminnan koordinointi, tehtäväsuorittamisen standardien määrittely ja ryhmän jäsenten standardien mukaisen toiminnan varmistaminen (Derue ym., 2011). Esimerkki tehtävälähtöisestä johtamistyylistä on transaktiojohtajuus (Derue ym.), jonka olen valinnut tutkimukseeni yhdeksi tutkailtavaksi johtamistyyliksi.

Suhdelähtöisiä toimintamalleja ovat muun muassa huolen ja kunnioittamisen osoittaminen ryhmän jäseniä kohtaan, ystävällisyys ja lähestyttävyyys, avoimuus toisten palautetta kohtaan ja kaikkien ryhmän jäsenten kohtelemine tasa-arvoisesti (Derue ym., 2011). Esimerkkejä suhdelähtöisistä johtamistyyleistä ovat osallistava johtajuus, demokraattinen johtajuus sekä palveleva johtajuus (Derue ym.), jonka olen valinnut tutkimukseeni yhdeksi tutkailtavaksi johtamistyyliksi.

Muutoslähtöisiä toimintamalleja ovat muun muassa muutokselle vision kehittäminen ja sen kommunikointi, innovatiiviseen ajatteluun kannustaminen sekä riskinotto (Derue ym., 2011). Esimerkki muutoslähtöisestä johtamistyylistä on transformationaalinen johtajuus (Derue ym.), jonka olen valinnut tutkimukseeni yhdeksi tutkailtavaksi johtamistyyliksi.

Passiivisia toimintamalleja ovat muun muassa seuraajien sitouttaminen vain silloin, kun ilmaantuu tehtäviin liittyviä ongelmia tai haasteita ja sitouttamisen puute silloin, kun ongelmia ei ole olemassa tai niitä ei ole johtajan nähtävillä (Derue ym., 2011). Esimerkki passiivisesta johtamistyylistä on laissez-faire-johtajuus eli välttelevä johtajuus (Derue ym.), jonka olen valinnut tutkimukseeni yhdeksi tutkailtavaksi johtamistyyliksi.

Deruen ym. (2011) johtamistyylien jaottelua tukee Andersonin ja Sunin (2017) näkemys siitä, että transaktiojohtajuus ja transformationaalinen johtajuus eivät täysin kata moninaista johtamistyylien kirjoa. Andersonin ja Sunin mielestä lisäksi voitaisiin käsitellä esimerkiksi palvelevaa johtajuutta.

Tutkielmani ulkopuolelle olen jättänyt muun muassa autenttisen johtajuuden, eettisen johtajuuden sekä hengellisen johtajuuden, joilla on Andersonin ja Sunin (2017) mukaan päällekkäisyyksiä transformationaalisen johtajuuden kanssa.

### **3.1 Transaktiojohtajuus**

Jensenin ym. (2019) mukaan transaktiojohtajuus perustuu johtajan ja seuraajien välisiin rahallisiin ja ei-rahallisiin transaktioihin. Tällä johtamistyyllillä tarkoitetaan toimintamalleja, joissa johtaja palkitsee seuraajia suurista ponnistuksista ja/tai hyvästä suoriutumisesta tai rankaisee heitä, jos heidän työponnistelunsa tai tulokset ovat heikkoja. Näin ollen, transaktiojohtajuuden toimintamallit voidaan jaotella kolmeen kategoriaan, joita ovat rahalliset palkkiot, ei-rahalliset palkkiot ja rangaistukset. Näiden toimintamallien tarkoituksena on kannustaa työntekijöitä tavoittelemaan omaa etuaan saavuttaakseen organisaation tavoitteet. (Jensen ym.)

Myös Zareenin ym. (2015) mukaan transaktiojohtajuus keskittyy johtajan ja seuraajan väliseen vaihtokauppaan. Heidän mukaansa transaktiojohtajuuden pohjana on palkitsemisjärjestelmä, joka voi olla negatiivinen kuten kurinpitotoiminnan käyttäminen silloin, kun seuraaja ei tottele tai positiivinen kuten kiitoksen ja arvostuksen antaminen silloin, kun seuraajat täyttävät johtajien asettamat määräykset ja ehdot annettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Zareen ym.)

### **3.2 Palveleva johtajuus**

Evan, Robinin, Sendjayan, van Dierendonckin ja Liden (2019) mukaan palveleva johtajuus on toisiinsa keskittyvä lähestymistapa johtajuuteen, joka ilmenee seuraajan yksilöllisten tarpeiden ja etujen priorisointina sekä siinä, että johtaja siirtää huolen omasta itsestään huoleksi muista organisaatiossa ja laajemmassa yhteisössä. Palvelemaan johtajuuteen kuuluu sen tunnistaminen, että jokainen yksittäinen seuraaja on uniikki ja omaa erilaisia tarpeita, kiinnostuksenkohteita, haluja, tavoitteita, vahvuuksia ja rajoituksia. Palveleva johtaja on kiinnostunut ymmärtämään jokaisen seuraajansa taustoja, perusarvoja, uskomuksia, oletuksia ja omanlaisia toimintamalleja, ja täten raja ammatillisen ja henkilökohtaisen elämän välillä on hämärtynyt. Palveleva johtaja keskittyy seuraajiensa kasvuun useilla osa-alueilla, kuten heidän psykologiseen hyvinvointiin, emotionaaliseen kypsyyteen ja eettiseen viisauteen. (Eva ym.)

Parrisin ja Peacheyn mukaan (2013) palveleva johtajuus voi tarjota pohjatiedot johtajuuden viitekehykselle, jota tarvitaan vastaamaan 2000-luvun haasteisiin, jotka liittyvät teknologisiin saavutuksiin, talouden globalisaatioon, lisääntyneeseen kommunikaatioon, internettiin, terrorismiin, ympäristön rappeutumiseen, sotaan ja väkivaltaan, tauteihin ja nälänhätään, ilmastonlämpenemiseen, tuloerojen kasvamiseen ja muihin ratkaisemattomiin ongelmiin. Heidän mukaansa palveleva johtajuus eroaa perinteisistä johtajan etusijalle asettavista ajattelutavoista, jotka ylistävät individualistista ja kapitalistista elämäntavasta, mikä implikoi, että vain vahvimmat selviävät. (Parris & Peachey.)



### 3.3 Transformationaalinen johtajuus

Jensenin ym. (2019) mukaan transformationaalisella johtajuudella tarkoitetaan yksittäisten ponnistelujen ohjaamista ja innostamista muuntamalla ja motivoimalla työntekijöitä. Tämä johtamistyyli sisältää sellaisia toimintamalleja, joilla pyritään tyydyttämään työntekijöiden korkeamman tarkoituksen tarpeita heidän sitouttamisekseen organisaation tavoitteisiin. Transformationaaliset johtajat valavat ylpeyttä ja kunnioitusta, keskittyvät oman edun tavoittelemisen sijaan kollektiiviseen etuun sekä innostavat ja motivoivat yli odotusten suoriutumista. Jensenin ym. mukaan voidaan määritellä kolme relevanttia transformationaalisen johtajuuden toimintamallia, jotka perustuvat vision kehittämiseen, jakamiseen ja ylläpitoon. Nämä kolme toimintamallia ovat organisaation tavoitteiden muotoileminen houkuttelevaksi tulevaisuudentilaksi eli visioksi, tämän ymmärryksen jakaminen työntekijöille ja vision ylläpitäminen pitkällä aikavälillä. Jensenin ym. mukaan transformationaalisen johtajuuden toimintamallien tavoitteena on kannustaa työntekijöitä ylittämään oma etunsa ja saavuttamaan organisaation tavoitteet. (Jensen ym.)

Ngin (2017) mukaan transformationaalinen johtajuus vaikuttaa henkilöstön työsuoritukseen viiden eri toimintamallin avulla. Nämä toimintamallit ovat tunteisiin vetoaminen, joka keskittyy positiiviseen emotionaalisuuteen, motivointi, joka keskittyy työntekijöiden itsevarmuuteen ja innokkuuteen hoitaa työtehtävänsä, identifikaatio, joka liittyy työntekijän arvojen ja uskomusten tunnistamiseen, sosiaalinen vuorovaikutus, joka liittyy sosiaalisen vuorovaikutuksen laatuun sekä oikeudenmukaisuuden parantaminen, joka liittyy resurssien allokointiin. (Ng.)

Seitzin ja Owensin (2021) mukaan transformationaalinen johtajuus koostuu neljästä toimintamallista, joita ovat yksilöllinen huomiointi, idealisoitu vaikuttaminen, inspiroiva motivaatio ja älyllinen stimulaatio. Yksilöllinen huomiointi tarkoittaa johtajan antamaa yksilöllistä huomiota seuraajilleen. Idealisoitu vaikuttaminen liittyy johtajan vahvaan missiökäsitykseen. Inspiroiva motivaatio liittyy yhteisen vision kommunikointiin, joka lisää seuraajien innokkuutta ja motivaatiota. Älyllinen stimulaatio tarkoittaa seuraajien haastamista ajattelemaan ”laatikon ulkopuolelta” ja tarttumaan haasteisiin uusilla tavoilla. (Seitz & Owens.)

### 3.4 Välttelevä johtajuus

Yangin (2015) mukaan välttelevää johtajuutta pidetään ei-strategisena tai poissaolevana johtajuutena, joka on transformationaalisen ja/tai transaktiojohtajuuden vastakohta. Johtajuuden puuttumisena sitä pidetään siksi, koska se laiminlyö tiedon ja palautteen antamisen alaisille (Yang). Skogstadin, Einarsenin, Torheimin, Aaslandin ja Hetlandin (2007) mukaan välttelevässä johtajuudessa saattaa olla pikemminkin kyse haitallisesta johtamistyylistä, joka liittyy stressaavaan ympäristöön, kuin johtajuuden puuttumisesta. Zareenin ym. (2015) mukaan välttelevä johtamistyyli on sellainen, jossa johtaja siirtää kaiken päätösvallan seuraajilleen.

Yang (2015) on tuonut esiin välttelevän johtajuuden positiivisia vaikutuksia. Hänen mukaansa siitä huolimatta, että esimiesten odotetaan seuraavan työntekijöidensä suoriutumista, on sellaisia hetkiä, joissa työntekijät jopa arvostavat sitä, että heidät jätetään yksin hoitamaan omia asioitaan. Hänen mielestään sen sijaan, että puhutaan johtajuuden puuttumisesta, tämä johtamistyyli saatetaan kokea työntekijöiden rajoja kunnioittavana johtajuutena. (Yang.) Myös Zareen ym. (2015) löysivät tutkimuksessaan samansuuntaisia tuloksia. Heidän mukaansa nykyaikaiset työntekijät, jotka ovat tietoisempia asiantuntemuksestaan, osaamisestaan ja valmiuksistaan sekä roolistaan organisaation menestyksessä, tuntevat olevansa motivoituneita ja osallisia, kun he saavat tehdä päätöksiä ja erittäin tyytyväisiä nähdessään päätöstensä myönteiset tulokset (Zareen ym.). Välttelevän johtamistyylin tehokkuus riippuu kuitenkin siitä, millaisina työntekijät kokevat johtajan käyttämät toimintamallit (Yang).

Tässä luvussa on käsitelty neljää erilaista johtamistyyliä. Aiheesta kerätyn aineiston perusteella voidaan sanoa, että kirjallisuudessa on erilaisia näkemyksiä siitä, minkälaisia toimintamalleja eri johtamistyyli sisältävät. Tämä nähdään selvimmin määriteltäessä transformationaalista johtajuutta, joka onkin yksi eniten tutkituista johtamistyyleistä. Vähemmän tutkimusta on tehty esimerkiksi palvelevasta ja välttelevästä johtajuudesta, jonka vaikutuksista on myös kirjallisuudessa eri näkemyksiä. Jotkut tutkijat pitävät sitä negatiivisena johtamistyylinä, kun taas toiset ovat löytäneet sillä olevan positiivisia vaikutuksia.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tehdään johtopäätökset kerätyn aineiston pohjalta ja toteutetaan tutkielman alussa määritelty tutkimuksen tavoite. Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, millaisia vaikutuksia erilaisilla johtamistyyeillä on henkilöstön työmotivaatioon. Johtamistutkimuksessa ei ole täysin selvää, millaisia toimintamalleja yksittäiset johtamistyyli sisältävät ja miten nämä johtamistyyli eroavat toisistaan. Näin ollen, on myöskin epäselvää, miten johtamistyyli vertautuvat keskenään esimerkiksi sen perusteella, millainen vaikutus niillä on henkilöstöön. Tässä tutkielmassa on käsitelty erilaisia motivaatiotyyppettä ja niiden syntymiseen ja ylläpitoon vaikuttavia toimintamalleja sekä erilaisia johtamistyylejä ja niiden sisältämiä toimintamalleja. Tässä luvussa vedän nämä toimintamallit yhteen tekemällä johtopäätöksiä siitä, millaista motivaatiota erilaiset johtamistyyli herättävät, ylläpitävät ja heikentävät työntekijöissä.

### 4.1 Transaktiojohtajuus ja henkilöstön työmotivaatio

Transaktiojohtajuuteen kuuluvia toimintamalleja ovat työntekijöiden palkitseminen ja rankaiseminen. Palkitsemiseen kuuluvat muun muassa rahalliset palkkiot. Locke ja Schattke (2019) jaottelevat motivaation sisäiseen, ulkoiseen ja saavutusmotivaatioon. Tutkielman perusteella rahalliset palkkiot voivat herättää sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota. Tietyissä konteksteissa taloudelliset kannustimet saattavat myös heikentää sisäistä motivaatiota, riippuen siitä, millaisina henkilöstö kokee nämä toimintamallit. Jos työntekijät kokevat taloudelliset kannustimet kontrolloivina, eli niiden olemassaolo lisää työtaakkaa ja/tai haastavuutta, Seemannin ja Seemannin (2015) määritelmän mukaisesti työntekijöiden sisäistä motivaatiota ylläpitävät muuttujat ovat epätasapainossa. Itsemääräämisteoria jaottelee motivaation autonomiseen ja kontrolloituun motivaatioon. Kanat-Maymonin, Elimelechin ja Rothin (2020) mukaan transaktiojohtajuus herättää työntekijöissä kontrolloitua motivaatiota. Toisaalta, jos taloudelliset kannustimet perustuvat oikeudenmukaisuuteen, ne voivat herättää työntekijöissä myös autonomista motivaatiota. Zareenin ym. (2015) mukaan transaktiojohtajuudella on vahva positiivinen vaikutus työntekijöiden motivaatioon.

## **4.2 Palveleva johtajuus ja henkilöstön työmotivaatio**

Palveleva johtajuus perustuu seuraajien asettamiseen etusijalle, heidän ja heidän tarpeidensa ymmärtämiseen ja niistä huolehtimiseen. Se poikkeaa perinteisestä johtajan ja suoriutumisen etusijalle asettavasta ajatusmallista. Palveleva johtaja ymmärtää perhe-elämän tärkeyden työntekijöille ja haluaa tukea myös sen ylläpitoa. Locken ja Schattken (2019) mukaan työntekijöiden auttaminen työn ja perhe-elämän yhdistämisessä herättää työntekijöissä ulkoista motivaatiota. Seemannin ja Seemannin (2015) mukaan työntekijän taitojen ja työkyvyn täytyy olla tasapainossa esimiehen asettamien haasteiden ja työtaakan kanssa, jotta työntekijät kokevat sisäistä motivaatiota. Haasteet ja työntekijän taitojen välinen tasapaino on mahdollista ylläpitää silloin, kun esimies tuntee työntekijänsä hyvin, mikä on yksi palvelevan johtajuuden toimintamalli. Lisäksi työntekijän rasituksen helpottamiseksi esimies voi tarjota muun muassa emotionaalista tukea, mikä on toinen palvelevan johtajuuden toimintamalli. Itsemääräämisteorian mukaan työntekijät kokevat autonomista motivaatiota silloin, kun he kokevat valinnanvapautta ja saavat toimia omasta tahdostaan, jotka ovat tunteita, joita palvelevan johtajuuden työntekijät etusijalle asettavat toimintamallit edistävät.

## **4.3 Transformationaalinen johtajuus ja henkilöstön työmotivaatio**

Transformationaalista johtajuutta on tutkittu paljon ja sitä pidetään kirjallisuuskatsauksessa käytetyn aineiston perusteella yhtenä työntekijöiden motivaatiota herättävänä ja ylläpitävänä johtamistyylinä. Esimerkiksi Ngin (2017) mukaan yksi niistä toimintamalleista, jonka avulla transformationaalinen johtaja vaikuttaa henkilöstön työsuoritukseen on motivointi, mikä tarkoittaa, että transformationaaliset johtajat inspiroivat ja motivoivat seuraajiaan tuntemaan itsensä itsevarmoiksi ja tekemään työnsä hyvin. Toisaalta vertaillen transformationaalista, välittelevää ja transaktiojohtajuutta Zareen ym. (2015) löysivät, että transformationaalisella johtajuudella on näistä kolmesta matalin vaikutus työntekijöiden motivaatioon.

Jensenin (2019) mukaan transformationaalisen johtamistyylin ytimessä on visio. Organisaation tavoitteet linkitetään organisaation visioon, jonka avulla työntekijöitä inspiroidaan saavuttamaan tavoitteet. Locken ja Schattken (2019) mukaan tavoitteiden yhdistäminen organisaation visioon, tavoitteiden tekeminen merkityksellisiksi ja tavoitteiden perustelu, jotka ovat transformationaalisen johtajuuden toimintamalleja, herättävät työntekijöissä ulkoista motivaatiota. Toisaalta transformationaaliseen johtajuuteen liittyy myös työntekijöiden muuntaminen, kannustaminen ja inspirointi, jotka tutkielman perusteella lisäävät työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Kanat-Maymon ym. (2020) löysivät, että itsemääräämisteorian mukaisesti jaotelluista motivaatioista transformationaalinen johtajuus herättää työntekijöissä autonomista motivaatiota. Toisaalta se, että kuinka autonomiseksi tai kontrolloiduksi työntekijät tuntevat itsensä riippuu siitä, miten he tulkitsevat johtajan käyttämät toimintamallit eli tuntevatko he toteuttavansa organisaation visiota omasta tahdostaan vai sen takia, että heitä painostetaan toimimaan tietyllä tavalla.

#### **4.4 Välttelevä johtajuus ja henkilöstön työmotivaatio**

Välttelevän johtajuuden vaikutuksista on olemassa ristiriitaista tutkimustietoa. Toisaalta se nähdään johtajuuden puuttumisena, mutta koska sillä saattaa olla vaikutuksia työntekijöihin, sitä pidetään yhtenä johtamistyylinä. Perinteisesti se on nähty negatiivisena johtamistyylinä, joka ylläpitää henkilöstön stressiä ja rasittuneisuutta. Toisaalta se voi olla myös sellainen johtamistyyli, joka tietyissä konteksteissa mahdollistaa vapauden, jota henkilöstö kaipaa suorittaakseen työtehtävänsä (Yang, 2015). Zareenin ym. (2015) mukaan välttelevällä johtajuudella on keskitason vaikutus työntekijöiden motivaatioon, kun sitä verrataan transformationaaliseen ja transaktiojohtajuuteen.

Jos työntekijät kokevat välttelevän johtajuuden positiivisena, se voi lisätä heidän valinnanvapauden kokemusta ja omasta tahdosta toimimisen tunnetta, jolloin itsemääräämisteorian mukaan he kokevat autonomista motivaatiota. Henkilöstön tulkitessa välttelevän johtajuuden johtamisen puuttumisena, se saattaa aiheuttaa amotivaatiota, eli motivaation puutetta. Kanat-Maymonin ym. (2020) mukaan välttelevä johtajuus liittyy nimenomaan työntekijöiden amotivaatioon. Locken ja

Schattken (2019) määritelmän mukaan saavutusmotivaation herättäminen ja ylläpito voi tapahtua myös sellaisten tavoitteiden avulla, jotka työntekijä on itse asettanut itselleen. Toisin sanoen, jos työntekijä tulkitsee välttelevän johtajuuden poissaolevan toimintamallin mahdollisuutena asettaa omat tavoitteet, se voi johtaa saavutusmotivaation kokemukseen. Tietyssä kontekstissa välttelevä johtajuus voisi jopa mahdollistaa esimiehen korvaamisen työntekijällä itsellään Seemannin ja Seemannin (2015) sisäisen motivaation mallissa, jolloin työntekijä itse säätelisi kaikkia neljää muuttujaa ja siten saavuttaisi sisäisen motivaation.

## 5 YHTEENVETO

Tämän tutkielman päätutkimuskysymykseksi määriteltiin ”Miten erilaiset johtamistyyliä vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon?” Päätutkimuskysymyksen tueksi määriteltiin kaksi alatutkimuskysymystä: ”Millaisia ovat ne erilaisten johtamistyylien sisältämät toimintamallit, jotka vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon?” ja ”Minkälaisiin motivaatiotyypeihin erilaiset johtamistyyliä vaikuttavat?” Tutkimuskysymykseen lähdettiin etsimään vastausta kirjallisuuskatsauksen menetelmin. Aluksi tutustuttiin motivaatiota käsittelevään aineistoon ja työmotivaatiota selittäväksi teoriaksi valittiin itsemääräämisteoria. Itsemääräämisteorian ja sitä tukevien mallien avulla määriteltiin erilaiset motivaatiotyypit sekä niihin vaikuttavat tekijät ja toimintamallit. Seuraavaksi tutustuttiin erilaisia johtamistyyliä käsittelevään aineistoon ja valittiin neljä tutkielman tavoitteen kannalta olennaisinta johtamistyyliä. Valituista johtamistyyleistä etsittiin niiden sisältämät johtajuuden toimintamallit. Käyttämällä apuna kahta alatutkimuskysymystä päätutkimuskysymykseen löydettiin vastaus johtopäätösluvussa, jossa erilaiset johtajuuden toimintamallit yhdistettiin erilaisiin motivaatiotyypeihin vaikuttaviin tekijöihin. Tutkielman löydökset voidaan kiteyttää toteamalla, että jokainen tutkielmassa käsitellyistä johtamistyyleistä sisältää useampaan motivaatiotyyppiin vaikuttavia toimintamalleja.

Tämä tutkielma osoittaa, että tiettyjen johtamistyylien ei voida yksiselitteisesti todeta vaikuttavan tiettyihin motivaatiotyypeihin, vaan johtamistyyleistä voidaan tunnistaa tiettyjä toimintamalleja, joilla on omanlaisensa vaikutus tietyn motivaatiotyypin herättämiseen, ylläpitoon ja heikentämiseen. Tämän lisäksi johtajan toimintamallin vaikutus henkilöstöön riippuu siitä, miten työntekijät tulkitsevat ja vastaanottavat nämä toimintamallit. Samankaltaisen päätelmän ovat tehneet esimerkiksi Conrad ym. (2015), Anderson ja Sun (2017) sekä Yang (2015). Conradin ym. mukaan motivaatio ei ole tietyn johtamistyylin lopputulos. Anderson ja Sun kokevat, että sen sijaan, että johtaja käyttäisi tiettyä johtamistyyliä, hän voi tilanteesta ja kontekstista riippuen käyttää monia erilaisia toimintamalleja. Yangin mielestä käsitys johtajuudesta voitaisiin siirtää tarkoittamaan erilaisia toimintamalleja erilaisissa konteksteissa.

## 5.1 Tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitteiden arviointi

Tutkielman rajoitteet ovat kuvailevalle kirjallisuuskatsaukselle ominaisia rajoitteita. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa ei ole tarkoituksena kattaa kaikkea mahdollista tutkittavasta ilmiöstä ilmestynyttä kirjallisuutta, mikä tarkoittaa, että tutkielmassa tehdyt johtopäätökset ovat luotettavuudeltaan puutteellisia, koska niiden yleispätevyyttä ei voida taata.

Tutkielman tavoite on perusteltu tieteellisen tutkimuksen ja käytännön näkökulmasta, minkä perusteella on määritelty monitasoinen tutkimuskysymys. Tutkielmassa käytetyt teoriat ja viitekehykset kytkeytyvät tutkimusongelmaan. Tutkimusasetelman kuvauksessa on puutteita, koska sen osa-alueiden yhteensopivuus ja tehdyt valinnat on perusteltu osittain heikosti. Myöskään keskeisimpiä käsitteitä ei ole erikseen määritelty.

Tutkielman keskiössä olevia ilmiöitä kuvaamaan on käytetty useita eri lähteitä. Lähteiden relevanttius on varmistettu tutkimusmenetelmäkappaleessa kuvatulla tavalla ennen niiden valitsemista tutkimuksen aineistoksi. Käytettyjen lähteiden välillä on löydetty sekä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia, joita on tutkielmassa analysoitu. Omien tulosten ja aiemman tutkimuksen välisiä yhteyksiä on esitetty johtopäätösten muodossa. Lisäksi on havaittu tarpeita jatkotutkimukselle, jotka esitetään perusteluineen seuraavassa kappaleessa.

## 5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tällä tutkielmalla osallistutaan viime aikoina nousseeseen keskusteluun, jossa kyseenalaistetaan erilaisten johtamistyylien käsitteellistäminen. Johtamistutkimuksessa nousee alati esille uusia johtamistyyliä, jotka sisältävät paljon päällekkäisyyksiä sekä keskenään että aiemmin tunnistettujen johtamistyylien kanssa. Tässä tutkielmassa havaittiin, että kirjallisuudessa ei olla täysin samaa mieltä siitä, miten erilaiset johtamistyyliä määritellään ja minkälaisia toimintamalleja johtamistyyliä sisältävät. Johtamistyylien määrittelyn sijasta tulevaisuudessa tulisikin pikemminkin keskittyä tunnistamaan erilaisia johtajuuden toimintamalleja ja



tarkastella niitä esimerkiksi sen perusteella, mitä seurauksia ja vaikutuksia niillä on henkilöstöön ja organisaatioon ja niiden tehokkuuteen. Toisaalta ei pidä myöskään sivuuttaa työntekijän itsensä vaikutusta siihen, millaisina hän kokee johtajuuden toimintamallit.

Erialaisten johtajuuden toimintamallien tunnistamiseksi tarvitaan empiiristä tutkimusta. Tutkielmaan valituista johtamistyyleistä on kirjallisuuskatsauksen perusteella tutkittu eniten transformationaalista ja transaktiojohtajuutta, kun taas palveleva ja välittelevä johtajuus kaipaavat vielä lisätutkimusta. Empiirisen tutkimuksen avulla edellä mainittujen ja myös muiden johtamistyylien sisältämiä toimintamalleja voitaisiin tunnistaa selkeämmin sekä jaotella niitä esimerkiksi sen perusteella, millainen vaikutus niillä on henkilöstön ja organisaation tehokkuuteen muun muassa henkilöstön motivoinnin kautta. Toimintamallien määrittelemisen auttaisi johtamistutkimuksen yhdenmukaistamista siten, että tulevaisuudessa toimintamallien tutkimusta voitaisiin kehittää edelleen, kun tutkijat olisivat yhtä mieltä siitä, millaisia johtajuuden toimintamalleja on olemassa ja miten ne eroavat toisistaan.

Johtamistyylien ja henkilöstön työmotivaation välisiä tutkimuksia on tehty jonkin verran. Tässä tutkielmassa havaittiin, että näiden välinen yhteys riippuu muun muassa siitä, millaisina henkilöstö kokee johtajuuden eri toimintamallit. Johtamistyylin ja seuraajan motivointiin liittyvään tutkimukseen tulisi tuoda täydentäväksi näkökulmaksi henkilöstön kokemus käytetystä johtamistyylistä tai tarkemmin sen sisältämistä toimintamalleista. Tämä voitaisiin tehdä jaottelemalla työmotivaatio eri motivaatiotyyppeihin ja tutkimalla niitä siitä näkökulmasta, että erilaiset ihmiset tarvitsevat erilaista motivointia riippuen heidän henkilökohtaisista ominaisuuksistaan.

## LÄHTEET

- Anderson, M. H. & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New ‘Full-Range’ Theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96. 10.1111/ijmr.12082
- Antoni, C. H., Baeten, X., Perkins, S. J., Shaw, J. D. & Vartiainen, M. (2017). Linking Employee Motivation and Organizational Performance. *Journal of Personnel Psychology*, 16(2), 57-60. 10.1027/1866-5888/a000187
- Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E. & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(4), 473-495. 10.1080/15332845.2020.1763766
- Conrad, D., Ghosh, A. & Isaacson, M. (2015). Employee motivation factors. *International Journal of Public Leadership*, 11(2), 92-106. 10.1108/IJPL-01-2015-0005
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52. 10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. 10.1016/j.leaqua.2018.07.004
- Gagnè, M. (2014). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Oxford University Press.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. 10.1002/job.322
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N. & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3-33. 10.1177/0095399716667157
- Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M. & Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal*, 38(4), 555-564. 10.1016/j.emj.2020.01.003
- Kanfer, R., Chen, G. & Pritchard, R. D. (2008). *Work Motivation : Past, Present and Future*. Routledge.

- Locke, E. A. & Schattke, K. (2019). Intrinsic and Extrinsic Motivation: Time for Expansion and Clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277-290. 10.1037/mot0000116
- Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385-417. 10.1016/j.leaqua.2016.11.008
- Parris, D. L. & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393. 10.1007/s10551-012-1322-6
- Salminen, A. (2011). Mikä on kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Seemann, M. & Seemann, T. (2015). New Perspectives on Employee Motivation: Balancing the Big Four. *The International Journal of Knowledge, Culture, and Change in Organizations: Annual Review*, 13.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92. 10.1037/1076-8998.12.1.80
- Seitz, S. R. & Owens, B. P. (2021). Transformable? A multi-dimensional exploration of transformational leadership and follower implicit person theories. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 95-109. 10.1080/1359432X.2020.1830761
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. 10.1016/j.jbusres.2019.07.039
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. *The Journal of Management Development*, 34(10), 1246-1261. 10.1108/JMD-02-2015-0016
- Zareen, M., Razzaq, K. & Mujtaba, B. G. (2015). Impact of Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative Study of Banking Employees in Pakistan. *Public Organization Review*, 15(4), 531-549. 10.1007/s11115-014-0287-6