



Jenna Manninen

**TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN MONIKULTTUURISESSA
YRITYKSESSÄ**

Kandidaatintutkielma
Kauppatieteiden koulutusohjelma
Toukokuu 2023

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	JOHDATUS TUTKIMUSAIHEESEEN JA PERUSTELUT AIHEEN VALINNALLE	4
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	5
1.3	KESKEISET KÄSITTEET	6
1.4	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	7
1.5	TUTKIMUKSEN RAKENNE.....	8
2	MONIKULTTUURISUUS JA TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN	10
2.1	MONIKULTTUURISUUS.....	10
2.2	TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN.....	12
3	NARRATIIVINEN KIRJALLISUUSKATSAUS.....	14
3.1	AINEISTON HANKINTA	14
3.2	AINEISTON ARVIOINTI JA LOPULLISEN AINEISTON VALINTA	15
4	TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN MONIKULTTUURISESSA YRITYKSESSÄ.....	16
4.1	TRANSFORMATIONAALISEN JOHTAMISEN VAIKUTUKSET YRITYKSEEN	16
4.2	MONIKULTTUURISUUDEN JA TRANSFORMATIONAALISEN JOHTAMISEN VÄLINEN YHTEYS.....	18
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	21
5.1	VASTAUKSET TUTKIMUSKYSYMYKSIIN	21
5.2	TEOREETTINEN KONTRIBUUTIO	23
5.3	LIIKKEENJOHDOLLISET JOHTOPÄÄTÖKSET.....	24
5.4	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN JA RAJOITTEIDEN ARVIOINTI.....	24
5.5	JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET.....	25
	LÄHTEET	27

KUVIOT

KUVIO 1. TRANSFORMATIONAALISEN JOHTAMISEN POSITIIVINEN YHTEYS MONIKULTTUURISEEN YRITYKSEEN.....	19
--	-----------

1 JOHDANTO

Tässä kandidaatintutkielmassa on tarkoitus tutkia kuinka transformationaalinen johtaminen näkyy monikulttuurisessa yrityksessä. Tutkimuksessa tarkastellaan transformationaalista johtamista niin monikulttuurisen yrityksen kuin sen työntekijöiden näkökulmasta. Monikulttuurisuuden ja transformationaalisen johtamisen hyötyjä ja haittoja käydään läpi, jonka myötä näiden käsitteiden välille luodaan synteesiä.

1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle

Globalisaation ja muuttuvan maailmantilanteen myötä maahanmuuttajien määrä on lisääntynyt. Tämä näkyy myös yrityksissä, sillä työntekijöitä on jatkuvasti enemmän erilaisista kulttuureista ja etnisistä taustoista. Tästä on yritykselle todella paljon hyötyä, mutta haasteita voi myös ilmetä. Mahdollisia haasteita monikulttuurisen yrityksen sisällä voi ilmetä esimerkiksi kulttuurieroista, erilaisista ajatus- sekä toimintamalleista. Johtajan vastuulla onkin pitää huolta, että työntekijöillä on yhteinen ymmärrys toimintatavoista. Edellä mainitun vuoksi haluan tutkia kuinka transformationaalinen johtamismalli tukee monikulttuurisen yrityksen johtamista ja auttaako se työntekijöiden sitouttamisessa sekä yksilöiden vahvuuksien esilletuomisessa erilaisista taustoista huolimatta.

Maailman muuttuessa, tulee myös yritysten pysyä muutoksen vauhdissa eikä jumittua paikalleen sillä se voi koitua kohtalokkaaksi. Transformationaalinen johtajuus on yksi nykyajan johtamisparadigmoista ja sen pyrkimyksenä on kannustaa työntekijöitä kehittymään sekä olemaan osana yrityksen muutosta. (Gromov & Brandt, 2011.) On todettu, että yritykset, jotka hyödyntävät transformationaalisen johtamisen oppeja, suoriutuvat paremmin monella osa-alueella (Islam, Furuoka & Idris, 2020). Monet johtamisparadigmat käsittivät tiukat säännökset, valvomisen, rangaistukset ja myös palkitsemiset, mutta nämä ovat osoittautuneet ongelmallisiksi eri tavoilla. Transformationaalisella johtamisella on pyritty ratkaisemaan näitä ongelmia muun muassa kehittämällä pehmeämpi ja inhimillisempi tapa, jolla työntekijät saataisiin toimimaan organisaation hyväksi. (Seeck, 2021.) Erilaisista ympäristöistä ja taustoista tulevat työntekijät ovat mahdollisesti tottuneet erilaisiin toiminta – ja

johtamistapoihin, mikä teettää haasteita johtajalle. Ratkaisuna tähän on pyrkiä tarjoamaan mahdollisimman yksilöllistä johtamista, jolloin yksilöiden potentiaalista saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä. Jotkut tarvitsevat enemmän tilaa, kun taas toiset enemmän tukea ollakseen luovia ja innovatiivisia, minkä vuoksi ihmistuntemus on tärkeää transformationaalille johtajalle. (Seeck, 2021.)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena lisätä ymmärrystä johtamismallin vaikutuksista yrityksen työntekijöiden toimintaan sekä yrityskulttuuriin. Tavoitteena on luoda kirjallisuuskatsauksen avulla kuva siitä, mitä vaikutuksia transformationaalisella johtamisella on monikulttuuriseen yritykseen. Kysymys on siitä auttaako transformationaalinen johtaminen monikulttuurisen yrityksen työntekijöitä sitoutumaan yritykseen ja olemaan innovatiivisia. Tutkimuksessa halutaan rajata kohdetta mahdollisimman suppeaksi, jotta monikulttuurisuuden ja transformationaalisen johtamismallin vaikutukset näkyvät mahdollisimman selkeästi. Tästä syystä tavoitteena on rajata tutkimus moni yrityksiin, joiden työntekijät tulevat eri taustoista. Ottaen nämä asiat huomioon, tutkielman päätutkimuskysymykseksi muodostuu:

Miten transformationaalinen johtaminen vastaa monikulttuurisen yrityksen haasteisiin?

Päätutkimuskysymystä tukemaan muodostuu kaksi alatutkimuskysymystä. Ensimmäinen alatutkimuskysymys käsittelee transformationaalista johtamista. Tällä kysymyksellä halutaan luoda yleinen ymmärrys kyseisen johtamismallin vaikutuksesta työntekijöiden toimintaan yrityksen sisällä. Toisella alatutkimuskysymyksellä halutaan tuoda esille monikulttuurisuuden tuomat haasteet sekä edut yrityksessä, jotka voivat vaikuttaa transformationaalisen johtamistyylin sopivuuteen yrityksessä. Näiden alatutkimuskysymysten avulla pyritään helpottamaan johtamismallin ja monikulttuurisuuden välisen yhteyden arvioimista sekä mahdollisten hyötyjen ja riskitekijöiden tarkastelua. Näiden tietojen perusteella alatutkimuskysymyksiksi muodostuvat:

Miten transformationaalinen johtaminen vaikuttaa työntekijöihin?

Kuinka monikulttuurisuus vaikuttaa yritykseen?

1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä alaluvussa tullaan määrittelemään tutkielman kannalta kaikista keskeisimpiä käsitteitä. Tutkielman kannalta keskeisimpiä käsitteitä ovat *monikulttuurinen (multicultural tai cultural diversity)*, *transformationaalinen (transformational)* ja *johtaminen (leadership tai management)*. Näitä käsitteitä tarkastellaan tarkemmin luvussa kaksi. Muita tutkielman kannalta oleellisia käsitteitä ovat *työtyytyväisyys (job satisfaction)*, *suorituskyky (performance)* ja *työhyvinvointi (well-being at work)*.

Monikulttuurisuudella tarkoitetaan eroja jonkun *yhteisön* sisällä. Jain ja Pareek (2020) jakavat nämä erot kahteen eri alueeseen. Ensimmäinen alue pitää sisällään enemmän fyysisiä eroja, kuten ikä, sukupuoli ja seksuaalinen suuntautuminen. Toinen alue pitää sisällään eroja, kuten koulutus, tulotaso, uskonto ja maantieteellinen sijainti. Erot voivat olla lähes mitä vain ja siksi niitä onkin haastavaa määritellä tarkasti. Yhteisöllä tarkoitetaan esimerkiksi kaupunkia, työpaikkaa tai harrasteryhmää. Jos yhteisöön kuuluu jäseniä eri ryhmistä, kuten eri maantieteellisiltä sijainneilta, voidaan se luokitella monikulttuuriseksi. (Jain & Pareek, 2020.)

Työtyytyväisyys sekä *työhyvinvointi* vaikuttavat olennaisesti työntekijöihin ja yritykseen. Työtyytyväisyys on varsin laaja käsite, mutta pääasiassa sillä tarkoitetaan sitä, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat työtehtäviinsä, saamaansa ohjeistukseen, palkkaan sekä työskentely ympäristöön. Työtyytyväisyyden ollessa heikko, yrityksen työntekijöiden vaihtuvuus kasvaa, mikä lisää kustannuksia yritykselle esimerkiksi rekrytoinnin ja perehdytyksen muodossa. (Charni, Brun & Ricard, 2020.) Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu muun muassa työn mielekkyydestä, turvallisuudesta ja työntekijöiden terveydestä. Työhyvinvointia voidaan lisätä hyvällä ilmapiirillä, motivoivalla johtamisella, turvallisuus ohjeistuksilla ja työergonomian parantamisella. Näillä asioilla on iso merkitys muun muassa työntekijöiden jaksamiseen. (Johari, Faridahwati, Tan, Khulida & Adnan, 2019.) Voort, T.J ja Per (2018) mukaan *Suorituskyvyllä* tarkoitetaan yrityksen kykyä suoriutua tavoitteista. Yrityksen suorituskykyä voidaan mitata esimerkiksi

tehokkuudella, laadulla, tuottavuudella, työelämän laadulla, innovaatioilla ja kannattavuudella. Edellä mainitut työhyvinvointi ja työtyytyväisyys ovat läheisesti yhteydessä yrityksen suorituskykyyn. (Voort ym., 2018.) Islam, Furuoka ja Idris, (2020) mukaan johtamistyyli on läheisesti kytköksissä näihin käsitteisiin ja nämä myös vaikuttavat toisiinsa.

Transformationaalinen tarkoittaa itsessään muutosta, mikä on yksi transformationaalisen johtamisen päätavoitteista. Kyseinen johtamistyyli perustuu paljolti siihen, kuinka tähän tavoitteeseen päästään. Transformationaalinen johtaminen eroaa muista johtamisen paradigmoista ihmisläheisemmällä lähestymistavallaan. Transformationaalisessa johtamisessa pyritään johtamaan ihmisiä asioiden sijasta, mikä näyttäytyy avoimena keskusteluna, yksiohjelmana, innostamisena ja älyllisenä stimulaationa. (Seeck, 2021.) Näillä asioilla on taas vaikutusta työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja yrityksen suorituskykyyn. Tutkielmassa onkin tavoitteena keskittyä siihen, kuinka kyseinen johtamismalli vastaa monikulttuurisen yrityksen haasteisiin ja mitä hyötyjä se tuo mukanaan. Seuraavassa yläluvussa tullaan käsittelemään transformationaalista johtamista teoreettisena viitekehystenä tarkemmin.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkielmassa käytän tutkimusmenetelmänä kirjallisuuskatsausta, joka suoritetaan laadullisesta eli kvalitatiivisesta näkökulmasta. Valitsin kirjallisuuskatsauksen tutkimusmenetelmäksi, koska se mahdollistaa olemassa olevien teorioiden tarkastelun lisäksi uuden teorian rakentamisen. (Salminen, 2011.) Kirjallisuuskatsaus voidaan toteuttaa kolmella tavalla, jotka ovat systemaattinen kirjallisuuskatsaus, kuvaileva kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi (Salminen, 2011). Näistä kolmesta tavasta valittiin kuvaileva kirjallisuuskatsaus, koska se ei edellytä tutkimusaineiston systemaattista seulontaa. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla ilmiö voidaan kuvata laaja-alaisesti, ilman tiukkoja rajoitteita tai metodisia sääntöjä. Kyseinen kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa vielä kahteen alalajiin: integroivaan ja narratiiviseen katsaukseen. (Salminen, 2011.) Näistä kahdesta tutkimusmenetelmästä käytettäväksi valittiin narratiivinen yleiskatsaus.

Narratiivista kirjallisuuskatsausta eli tarkemmin ottaen narratiivista yleiskatsausta käytetään tämän kandidaatintutkielman tutkimusmenetelmänä. Tämän tavoitteena on koota kattava katsaus käsiteltävää ilmiötä koskevista aiemmista tutkimuksista. Narratiivisen yleiskatsauksen avulla voidaan tehdä johdonmukaisia johtopäätöksiä, vaikka tutkimusaineistoa ei valita systemaattisesti (Salminen, 2011). Tutkielmassa on pyritty luomaan synteesiä transformationaalisen johtamisen sekä monikulttuurisen yrityksen välillä, mikä vaatii olemassa olevien teorioiden tarkastelua ja niiden yhdistämistä uudeksi teoriaksi. Tämä antaa perusteet narratiivisen kirjallisuuskatsauksen valintaan tutkimusmetodiksi.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Torracon (2005) mukaan kirjallisuuskatsauksen rakennetta ei ole tarkasti määritelty, mutta tutkielman aihetta on tulisi käydä laaja-alaisesti läpi kirjallisuuskatsauksen alussa. On hyvä kartoittaa mitä aiheesta jo tiedetään ja mahdollisia alueita, joilla uutta tietoa saatetaan tarvita (Torraco, 2005). Kirjallisuuskatsaukselle ei ole olemassa tarkasti määriteltyä rakennetta, mutta on suositeltavaa ottaa huomioon asioiden riippuvuussuhteet ennemmin kuin kronologinen järjestys (American Psychological Association, 2001).

Tutkielman johdantoluvussa käydään läpi tutkielman aihetta sekä perusteluja aiheen valinnalle. Lisäksi johdantoluvussa esitellään tutkimuskysymykset ja – menetelmä sekä tutkielman kannalta keskeisimmät käsitteet ja näiden määritelmät. Tutkielman luvusta kaksi alkaa teoreettinen viitekehys, jossa esitellään kaksi tutkielman keskeisintä käsitettä, monikulttuurisuus ja transformationaalinen johtaminen. Näitä käsitteitä pyritään esittelemään lukijalle mahdollisimman kattavasti ja monipuolisesti sekä luomaan yhteys näiden käsitteiden välillä. Tavoitteena on rakentaa tutkielmalle sekä käsitteellinen että teoreettinen viitekehys, jotta lukija saa mahdollisimman moninaisen kuvan käsiteltävästä aiheesta.

Tutkielman kolmannessa luvussa perehdytään tarkemmin kirjallisuuskatsaukseen ja siihen liittyvään tiedonhankintaprosessin toteutukseen. Tässä luvussa tavoitteena on havainnollistaa lukijalle, miten juuri tämä kyseinen tutkielma on toteutettu. Luku on muotoiltu niin, että alussa lukijalle kerrotaan aineiston hakuprosessista sekä millä perusteella tutkielmassa käytetty aineisto on rajattu. Neljännessä luvussa pohditaan

transformationaalista johtamista ja sen vaikutuksia yrityksessä. Tarkoituksena on rakentaa lukijalle kuva siitä, miten transformationaalinen johtaminen vaikuttaa monikulttuurisen yrityksen ja erityisesti sen työntekijöiden toimintaan. Tavoitteena on muodostaa tutkielmalle teoreettinen viitekehys, jonka myötä voidaan lähteä muodostamaan vastausta päätutkimuskysymykselle.

Tutkielman viidennessä ja viimeisessä luvussa lukijalle esitellään tutkimuksen johtopäätökset liikkeenjohdollisesta ja teoreettisesta näkökulmasta. Tämän luvun tavoitteena on luoda lukijalle yhteenveto tutkimuksesta ja esittää vastaukset tutkielman ensimmäisessä luvussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Viimeisen luvun lopussa arvioidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta, sen mahdollisia rajoitteita sekä mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

2 MONIKULTTUURISUUS JA TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN

Tämän luvun alussa tarkastellaan monikulttuurisuutta käsitteenä sekä kuinka se ymmärretään organisaatiossa ja minkälaisia haasteita siihen liittyy. Tämän jälkeen tarkastellaan transformationaalista johtamista käsitteenä ja ilmiönä sekä kuinka se vastaa monikulttuurisuuden haasteisiin.

2.1 Monikulttuurisuus

Monikulttuurisuudella tarkoitetaan, sitä että väestöstä tai esimerkiksi yrityksestä löytyy niin etnisesti kuin kulttuurisesti monenlaisia ihmisiä. Tämä voi tarkoittaa muun muassa erilaisia kieliä, uskontoja, seksuaalisuuksia, kansalaisuuksia, toimintamalleja, ammattitaustoja ja arvoja. (Jain & Pareek, 2020.) Aikaisemmin ihmiset eivät olleet kovin huolissaan siitä, kuinka kulttuurillinen monimuotoisuus vaikuttaa organisaatiokäyttäytymiseen. Globalisaation myötä ihmiset ovat kuitenkin tulleet tietoisemmiksi siitä millaista vahinkoa kulttuurillinen tietämättömyys voi aiheuttaa työntekijöiden ja kollegoiden välisissä suhteissa. (Moran, Harris & Moran, 2007, s. 49.) Kearney, Gebert ja Voelpel (2009) mukaan kulttuurillisen monimuotoisuuden lisääntyessä organisaatioiden on nähtävä vaivaa, jotta kommunikaatio, yhteistyö ja suorituskyky eivät kärsisi työntekijöiden kulttuurillisesta monimuotoisuudesta.

Moran ym., (2007) mukaan johtajien tulisi ymmärtää työntekijöidensä kulttuurilliset taustat sen sijaan, että tuomitsisi näitä ja tekisi jatkuvaa vertailua oman ja työntekijöiden kulttuurien välillä. Netto, Shen, Chelliah ja Monga (2014) toteavat, että monikulttuurisen yrityksen johdon tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden erojen ja samankaltaisuuksien ohjaamiseen. Kearney ym., (2009) mukaan taas organisaatioiden tulisi löytää keinoja muuttaa kulttuurillinen monimuotoisuus voimavaraksi, mikä vahvistaisi kilpailukykyä. Työntekijöiden monikulttuurisuudella on todettu parantavan päätösten laatua sekä tuottavan innovatiivisempia ideoita. Kulttuurillinen monimuotoisuus yrityksessä on myös tarjonnut ylivoimaisia ratkaisuita organisaatio ongelmiin sekä lisännyt tehokkuutta ja kannattavuutta verrattuna yrityksiin, joiden työntekijät ovat keskenään hyvin samankaltaisia. (Netto ym., 2014.)

Monikulttuurisuus voi aiheuttaa myös haasteita organisaatiossa. Netto ym., (2014) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että monikulttuurinen työvoima voi aiheuttaa

muun muassa kommunikaatio-ongelmia, alhaista vetovoimaa ja korkeaa vaihtuvuutta. Jain ja Pareek (2020) mukaan monikulttuurisen yrityksen johtajat ovat huomanneet seuraavia haasteita monikulttuurisissa tiimeissä: ahdasmielisyys, individualismi, etnosentrismi (omat tavat ja tottumukset ovat parempia kuin muiden), kulttuurietäisyys ja sopeutumisvaikeudet. Etenkin puutteellinen englannin kielen taito on vaikuttanut Netto ym., (2014) mukaan monikulttuurisen tiimin toimintakykyyn. Edellä mainitut asiat ovat johtaneet myös muun muassa väärinymmärryksiin, sosiaalisiin jännitteisiin ja turvallisuusongelmiin (Netto ym., 2014). Jain ja Pareek (2020) mukaan nämä asiat vaikuttavat negatiivisesti myös yrityksen liiketoimintaan ja suorituskykyyn. Netto ym., (2014) kertoo, että moni kokee organisaation pitävän monikulttuurisuuden haasteita työntekijöiden henkilökotaisina ongelmina. Etenkin eri etnisistä taustoista tulevat työntekijät kokevat monikulttuurisuuden erottavan työntekijöitä, mikä johtaa usein organisaation valtavirran ulkopuolelle jäämiseen (Netto ym., 2014). Monikulttuurisuuden tuomien haasteiden ehkäisemisessä auttaa esimerkiksi työntekijöiden valinta, koulutus ennen saapumista sekä orientaatio ja tuki (Jain & Pareek, 2020). Edellä mainitut asiat voivat kuitenkin lisätä kustannuksia etenkin koulutuksessa. Nämä kustannukset ovat kuitenkin välttämättömiä, jotta monikulttuurisen yrityksen työntekijät voivat työskennellä tehokkaasti (Netto ym., 2014).

Tatli ja Özbilgin (2009) mukaan eri taustoista tulevat ihmiset tuovat mukanaan uusia ideoita ja ajatuksia työympäristöön. Monikulttuurisuuden myötä näkemykset ja ymmärrys eri kulttuureista voi auttaa yritystä kehittämään tuotteitaan ja palveluitaan niin, että ne vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeita. Näkemuserot tavoissa ja käytännöissä voivat johtaa myös ristiriitoihin ja ongelmiin tiimityössä. (Maznevski & Chudoba, 2000.) Toisaalta henkilöstön kielien ja kulttuurien monipuolinen ymmärrys yrityksen sisällä voi auttaa yritystä laajentumaan globaalisti (Lauring & Klitmøller, 2017). Monikulttuurisuuden tukeminen ja hallinta ovat strategisesti merkityksellisiä, sillä se voi auttaa yritystä saavuttamaan esimerkiksi parempia liiketoiminnan tuloksia sekä vahvistaa kilpailukykyä. Tämä vaatii sitoutumista yrityksen johdolta ja koulutuksen tarjoamista henkilöstölle. (Tatli & Özbilgin, 2009.) Maznevski ja Chudoba (2000) mukaan voidaan lopuksi todeta, että monikulttuurisuuden hallinta on jatkuva prosessi, joka vaatii yritykseltä pitkäjänteisyyttä ja sitoutumista, mutta sen hyödyt voivat olla huomattavia ja pitkäkestoisia.

2.2 Transformationaalinen johtaminen

Läpi historian johtamisen tavoitteena on ollut parantaa tuottavuutta ja kilpailukykyä. Ajan saatossa keinot saavuttaa tavoitteet sekä tavat hahmottaa taustalla olevat ongelmat ja näiden ratkaisut ovat muuttuneet. (Seeck, 2021.) Seeckin (2021) mukaan johtamisteorioita ovat tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, rakenneteoriat, organisaatiokulttuuriteoriat ja innovaatioteoriat. Kukin näistä teorioista on tavallaan muodostunut korjaamaan edellisen teorian ongelmat (Seeck, 2021). Esimerkiksi tieteellisen liikkeenjohdon mukaan tuottavuutta parannetaan rationalisoimalla, mikä kulutti työntekijöitä ja aiheutti vaihtuvuutta työntekijöiden keskuudessa. Seuraava johtamisteoria eli ihmissuhdekoulukunta taas pyrki vähentämään työntekijöiden vaihtuvuutta vahvistamalla työmoraalia ja vähentämällä monotonisuutta, mikä johti tuottavuuden kasvamiseen. (Seeck, 2021.)

Transformationaalisessa johtamisessa on eniten yhtymäkohtia innovaatioteorioiden kanssa, sillä transformationaalisen johtajan tehtävänä on mahdollistaa innovatiivisuuden ja luovuuden esiintyminen (Seeck, 2021). Carless, Wearing ja Mann (2000) mukaan seuraavat käyttäytymismallit kattavat transformationaalisen johtamisen käsitteen: vision kommunikointi, henkilökunnan kehittäminen, tuen tarjoaminen, henkilökunnan voimaannuttaminen, innovatiivisuus, esimerkillä johtaminen ja karismaattisuus. Seeck (2021) mukaan transformationaalisella johtamisella on yhtymäkohtia myös kulttuuriteorioihin, sillä siinä tavoitteena on sitouttaa työntekijät esimerkiksi vision kommunikoinnin ja henkilökunnan kehittämisen avulla.

Gomorov ja Brandt (2011) mukaan transformationaalista johtamista yleisesti ottaen pidetään muutosorientoituneena. Bass ja Riggio (2006) toteavat myös transformationaalisen johtamisen olevan työntekijöiden johtamista sosiaalisena prosessina erityisesti muutostilanteissa. Elämme jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä ja siksi onkin tärkeää kannustaa työntekijöitä itsensä kehittämisessä ja olemaan luovia. Transformationaaliselle johtajalle on tärkeää rohkaista työntekijöitä ottamaan riskejä ja kokeilemaan uusia asioita, jotta nämä saavuttaisivat parempia tuloksia. (Bass & Riggio, 2006; Avolio & Gardner, 2005.) Seeck (2021) mukaan transformationaaliset johtajat luovat vision, jota työntekijät houkutellessaan seuraamaan muuttamalla organisaatiota niin, että vision seuraaminen olisi helpompaa. Tämän tarkoituksena on motivoida työntekijöitä hyviin suorituksiin ja ratkaisemaan ongelmia, mikä myös

auttaa työntekijöitä sitoutumaan organisaatioon ja auttamaan tätä muutoksessa (Seeck, 2021). Muutoksen mahdollistamista varten johtajan tulisi olla uskottava ja inspiroida työntekijöitä omalla esimerkillään toivotusta toiminnasta ja käyttäytymisestä (Avolio & Gardner, 2005).

Bass ja Riggio (2006) mukaan muun muassa Hitlerillä, Jim Jonesilla ja David Koreshilla oli paljon transformationaalisen johtajan piirteitä. Voiko henkilö olla transformationaalinen johtaja ilman karismaa ja silti saavuttaa transformationaalisen johtamisen tavoitteet? Vaikka Hitler, Jim Jones ja David Koresh olivat julmia ja riistivät monilta ihmisiltä vapauden ja jopa hengen, ovat he silti selkeitä esimerkkejä transformationaalista johtajista. (Bass & Riggio, 2006.) Schneider ja Schröder (2012) mukaan edellä mainittujen lisäksi terroristijärjestön al-Qaidan perustaja Osama Bin Laden on esimerkki transformationaalista johtajasta, jolta muiden tapaan uupui moraalinen rehellisyys. Heillä oli visio, johon he eivät ainoastaan saaneet ihmisiä uskomaan vaan myös seuraamaan ja auttamaan heitä muutoksessa, mikä koitui lopulta monen kohtaloksi (Bass & Riggio, 2006).

Kaiken kaikkiaan transformationaalisella johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja tuottavuuteen, mikä voi parantaa organisaation tuloksia ja menestystä. Työntekijän nähdessä omat vaikutuksensa yritykseen ja kuinka heidän työnsä liittyy organisaation suurempiin tavoitteisiin, kokevat he itsensä merkityksellisemmiksi. (Seeck, 2021; Avolio & Gardner, 2005.) Avolio ja Gardner (2005) mukaan selkeän vision luominen, kehitykseen kannustaminen, positiivisen ilmapiirin luominen, rohkeuden rohkaisu ja esimerkin osoittaminen ovat keinoja ohjata työntekijöitä ylittämään omat odotuksensa. Tällä on erittäin positiivinen vaikutus myös yrityksen toimintaan.

3 NARRATIIVINEN KIRJALLISUUSKATSAUS

Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kriittisesti analysoida ja tulkita tutkielman aihetta jo olemassa olevan kirjallisuuden perusteella. Tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään ilmiöitä, prosesseja ja kokemuksia kontekstissaan. Narratiivinen kirjallisuuskatsauksessa ei tarvitse olla tarkkoja kriteerejä tutkimusaineiston valintaa tai analyysiin toisin kuin systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. (Greenhalgh & Peacock, 2005.) Greenhalgh ja Peacock (2005) mukaan narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa voidaan myös antaa laajempi kuva käsiteltävästä ilmiöstä toisin kuin kvantitatiivisessa analyysissä. Pyrkimyksenä on etsiä uusia näkökulmia, joita voitaisiin tutkia tulevaisuudessa.

Tämän luvun tarkoituksena on käydä läpi tutkielman kannalta oleellinen kirjallisuuskatsauksen tutkimusprosessi ja arvioida sen luotettavuutta, laajuutta sekä merkitystä tutkimuskysymyksen kannalta. Luvun alussa käydään läpi aineistonhakuprosessia sekä aineiston esittelyä ja luvun lopussa lopullista aineiston valintaa.

3.1 Aineiston hankinta

Kandidaatintutkielman tiedonhankinta aloitettiin hahmottelemalla aiheeseen sopivia hakusanoja. Sopivien hakusanojen löydyttyä tiedonhakua jatkettiin tutustumalla eri tietokantoihin sekä käymällä läpi Oulun Yliopiston tiedonhaun opasta. Aineiston hankinnassa käytettiin suurimmilta osin Ebsco-tietokannasta löytyviä vertaisarvioituja artikkeleita sekä luotettaviksi todettuja kirjoja. Aineiston hankinnassa hyödynnettiin myös monitieteellistä viittaus – ja tiivistelmätietokantaa Scopusta sekä Oula-Finna-tietokantaa. Lähteiden inspiraationa hyödynnettiin myös jo löydettyjen artikkelien ja kirjojen lähdeluetteloja.

Erilaisia sähköisissä tietokannoissa käytettyjä käsitteitä ja näiden yhdistelmiä: *monikulttuuri**, *monikulttuurisuus*, *multicultural*, *multicultural**, *johtajuus*, *johta**, *leadership*, *leader**, *manage**, *management*, *multicultural AND leadership*, *transformationaalinen*, *muutosjohtajuus*, *transformational*, *transformationaalinen*

AND johta, transformational and leadership, organisaatio, organization, company, yritys, transformational AND organization OR company, stereotypia, stereotype.*

Hakusanoissa käytetyllä * - merkillä pyritään katkaisemaan hakusana järkevästä kohdasta, jolloin hakutulokseen saadaan mukaan myös sanan eri taivutusmuodot. Tällä pyritään kasvattamaan hakutulosten määrää.

3.2 Aineiston arviointi ja lopullisen aineiston valinta

Tutkielman kannalta löytyi paljon relevantteja lähteitä etenkin transformationaalisesta johtamisesta. Monikulttuurisuudesta oli aluksi haastavampaa löytää lähteitä ja etenkin vertaisarvioituja tieteellisiä julkaisuja. Hakusanoja ja näiden yhdistelmiä muuntelemalla löytyi myös monikulttuurisuudesta paljon relevantteja artikkeleita.

Aineiston valinnassa ei keskitytty täysin esimerkiksi vain tiettyihin toimialoihin tai maantieteellisiin alueisiin, minkä johdosta aineistosta tuli aluksi varsin laaja. Aineistoa lähdettiin rajaamaan lisäämällä hakusanoja sekä rajaamalla aineistoa englannin- ja suomenkielisiksi. Aineisto koostui aluksi hyvin paljon kirjoista, minkä vuoksi aineistoa rajattiin vertaisarvioituiksi artikkeleiksi. Aineiston valinnassa käytettiin jaottelua aiheittain eli siten, liittykö aineisto monikulttuurisuuteen vai transformationaaliseen johtamiseen. Aineistoa lähdettiin seulomaan sen perusteella, kuinka hyvin aineisto vastasi tutkimuksen aiheesta. Tavoitteena oli löytää mahdollisimman paljon lähteitä, jotka liittyisivät toisiinsa tavalla tai toisella. Näin pystyttiin kokoamaan kokonaisuus tutkimuksen aiheesta. Sitä mukaa, kun aineistoa käytettiin, tehtiin tekstiin lähdeviittaukset sekä siirrettiin aineisto manuaalisesti lähdeluetteloon aakkosten mukaiseen järjestykseen.

4 TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN MONIKULTTUURISESSA YRITYKSESSÄ

Tässä luvussa perehdytään siihen millaisia vaikutuksia transformationaalisella johtamisella on yritykseen ja miten nämä vaikutukset vastaavat monikulttuurisuuden tuomiin haasteisiin.

4.1 Transformationaalisen johtamisen vaikutukset yritykseen

Gromov ja Brandt (2011) mukaan organisaatioissa hyvin usein keskitytään asioiden johtamiseen ihmisten johtamisen sijasta. Tämä on yksi syy miksi keskimäärin 70 % organisaatioista epäonnistuvat kehityksen ja muutoksen implementoinnissa (Islam ym., 2020). Transformationaalisen johtamisen tavoitteena on työntekijöiden työhön sitouttaminen ja osallistaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä haluaa työskennellä yhteistyössä yrityksen tavoitteita, tarkoitusta sekä visiota mukaillen. Työhön sitoutumisella on huomattu olevan myönteisiä vaikutuksia muun muassa työtyytyväisyyteen, tuottavuuteen ja kannattavuuteen sekä työntekijöiden vaihtuvuuteen ja organisaation muutoksessa onnistumiseen. (Islam ym., 2020.) Gromov ja Brandt (2011) mukaan transformationaalisella johtamisella voidaan mahdollistaa muutosta ja saada aikaan työntekijöiden sitoutumista, kehittymistä sekä motivaation kasvua. Esimerkiksi haastaminen, visiointi, osallistaminen, esimerkillä johtaminen ja palkitseminen ovat keinoja saada työntekijät sitoutumaan yritykseen (Gromov & Brandt, 2011).

Transformationaalisella johtamismallilla on todettu olevan monenlaisia vaikutuksia esimerkiksi työhyvinvointiin, työsuorituksiin ja tyytyväisyyteen (Kelloway, Turner, Barling & Loughlin, 2012; Islam ym., 2020). Kelloway ym., (2012) tekivät tutkimuksen 436:lla kanadalaisen telekommunikaatio organisaation kenttätyöntekijällä. Tutkimuksen tavoitteina oli löytää positiivinen yhteys transformationaalisen johtamisen ja työhyvinvoinnin välillä sekä tutkia onko näillä vaikutusta työntekijöiden luottamukseen johtajaa kohtaan. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että transformationaalinen johtaminen todella vaikutti positiivisesti työntekijöiden luottamukseen johtajaa kohtaan sekä edisti työntekijöiden psykologista hyvinvointia. Tutkimustuloksissa huomattiin myös, että henkilökohtaisella suhteella johtajan kanssa on syvä yhteys työntekijän hyvinvointiin ja sitä kautta myös yritykseen. (Kelloway ym., 2012.)

Johtajan keskittyessä liikaa asioiden johtamiseen ihmisten johtamisen sijaan, voi yrityksen liiketoiminta kärsiä pahasti. Esimerkiksi Sonyn insinöörit saivat täydet valtuudet toteuttaa omia ideoitaan ja innovaatioitaan hinnasta piittaamatta mikä johti Sonyn menestykseen etenkin ennen 2000-lukua. (Gromov & Brandt, 2011; Jones & Jones, 2013.) Myöhemmin Sonyn tuotteet alkoivat olla kalliita ja poissa muodista, jolloin Sony menetti kilpailuasemansa. Yksi syy tähän oli, ettei Sonyn organisointitapa enää toiminut vaan johtajat ja työntekijät alkoivat toimia vain itsensä eduksi eivätkä työskennelleet yrityksen tavoitteiden eduksi. (Jones & Jones, 2013.) Gromov ja Brandt (2011) mukaan työntekijöiden sitouttamisen epäonnistumisella voi olla juuri tällaisia seurauksia. Jos työntekijät eivät halua tai näe syytä työskennellä yrityksen tavoitteita ja visiota mukaillen, työskentelevät he sitten oman etunsa mukaisesti.

Lähes kaikella on haittapuolensa, kuten myös transformationaalisella johtamisella. Parveen ja Adeinat (2019) tekivät tutkimusta siitä, kuinka transformationaalinen johtaminen vaikuttaa työntekijöihin. Tutkimuksessa keskityttiin Saudi Arabian pankkialaan sekä vaikutusten osalta työntekijöiden työstressiin ja työuupumukseen. Tutkimustulokset osoittivat, että pankin johtohenkilöiden transformationaalinen johtamistyyli todella lisäsi työntekijöiden työhön liittyvää stressiä, mutta vähensi suoraa riskiä työntekijöiden työuupumukseen. Transformationaalinen johtaminen kannustaa itsenäiseen päätöksentekoon, luovuuteen ja innovatiivisuuteen, mutta liialliset haasteet, vastuut ja painostus johtavat työstressin lisääntymiseen työntekijöillä. Työstressin kasvaessa liian suureksi, vaikuttaa se negatiivisesti työterveyteen, tuottavuuteen, suorituskykyyn sekä työelämän laatuun, mikä toisaalta voi epäsuorasti lisätä työuupumuksen riskiä. (Parveen & Adeinat, 2019.)

Yan-Hong, Ying-Ying, Yong-Xing ja Li (2014) Kiinassa tekemä tutkimus osoittaa hieman erilaisia tuloksia Parveen ja Adeinat (2019) tekemään tutkimukseen verrattuna. Yleisesti ottaen johtajan ollessa hyvin tuloskeskeinen ja painostava, ovat työntekijät huomattavasti stressaantuneempia, mutta transformationaalisen johtamistyylin seurauksena työstressin määrä on vähentynyt työntekijöillä (Yan-Hong ym., 2014). Tutkimuksessa todettiin, että transformationaalinen johtaminen voi ennalta ehkäistä työntekijöiden työhön liittyvää stressiä tukemalla ja auttamalla työtehtävistä suoriutumisessa. Tutkimuksessa huomattiin, että liiallisen työstressin seurauksena negatiivinen käyttäytyminen saattaa lisääntyä työntekijöiden

keskuudessa. Negatiivisella käyttäytymisellä tarkoitetaan esimerkiksi myöhästelyä, syrjintää sekä sanallisia loukkauksia. Näillä asioilla on vaikutuksia muun muassa yrityksen ilmapiiriin, työhyvinvointiin ja tehokkuuteen. Tutkimusten mukaan transformationaalinen johtaminen heikensi työstressin vaikutuksia negatiiviseen käyttäytymiseen. (Yan-Hong ym., 2014).

4.2 Monikulttuurisuuden ja transformationaalisen johtamisen välinen yhteys

Meidän tulisi avartaa ajatuksiamme ja mahdollistaa monikulttuurisuus sekä globaalit työmahdollisuudet, jotta pysymme perässä muutoksessa, mikä on elintärkeää yritysten menestymisen ja kasvun kannalta (Moran ym., 2007, s. xii). Moran ym., (2007) mukaan tarvitsemme transformationaalista johtamista ohjaamaan muutosta ja kehitystä organisaatiossa sekä sen työntekijöissä. Tärkeitä piirteitä tällaiselle johtajalle ovat globaalisti ajattelu, kulttuurillisen monimuotoisuuden arvostaminen, teknologisen ymmärryksen kehittäminen, kumppanuuksien kehittäminen ja johtajuuden jakaminen (s.205).

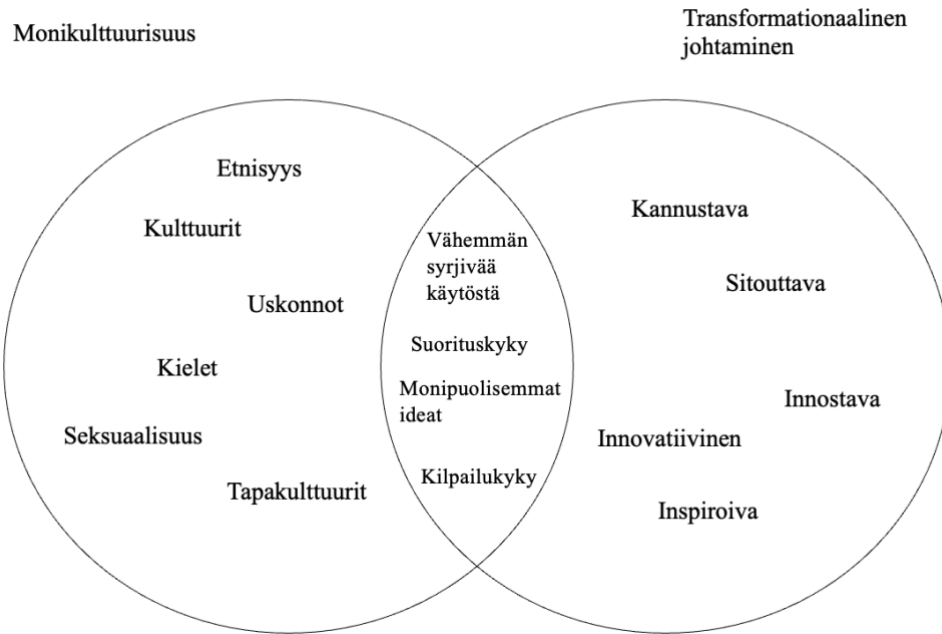
Kim (2017) tekemä tutkimus eteläkorealaisissa yrityksissä tiimien monikulttuurisuuden vaikutuksista, transformationalisesta johtamisesta ja koetusta organisaatiotuesta osoittivat, että vahvalla transformationalisella johtamisella on positiivisia vaikutuksia monikulttuuriseen tiimiin. Tutkimuksissa oli mukana yrityksiä, joissa ei hyödynnetty transformationaalisen johtamisen oppeja. Näiden yritysten tiimeissä monikulttuurisuudella havaittiin olevan kielteisiä vaikutuksia tiimin oppimiseen sekä asenteisiin monikulttuurisuutta kohtaan. Organisaation tuella taas huomattiin olevan iso positiivinen merkitys monikulttuurisuutta kohtaan. Tiimit, jotka kokivat saavansa niin organisaatiolta kuin johtajilta vahvaa tukea, osoittivat vähemmän syrjivää käytöstä muita tiimin jäseniä kohtaan. (Kim, 2017.)

Simanjuntak (2021) tekemässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään transformationaalisen johtamisen, digitaalisen teknologian ja monikulttuurisuuden vaikutuksia rakennusalan yrityksen tiimin tehokkuuteen. Nyt kuitenkin tarkastelemme tuloksia vain transformationaalisen johtamisen ja monikulttuurisuuden osalta, koska digitaalisen teknologian vaikutukset eivät ole relevantteja tämän tutkielman osalta. Tutkimuksessa huomattiin, että monikulttuurisuudella voi olla kielteisiä vaikutuksia tiimin yhteenkuuluvuuden tunteeseen, viestintään ja integraatioon, mitkä voivat lisätä

konfliktien riskiä tiimitasolla (Simanjuntak, 2021). Yritystasolla huomattavia negatiivisia vaikutuksia, joita monikulttuurisuudesta syntyi, olivat toimintahäiriöt, tuottavuuden menetys ja vaikeudet ilmapiirissä. Tutkimuksessa kuitenkin huomattiin positiivinen suhde transformationaalisen johtamisen ja monikulttuurisuuden välillä. Kyseinen johtamistyyli heikensi monikulttuurisuuden haasteiden vaikutuksia ja vaikutti erityisen myönteisesti tiedon jakamiseen ja innovaatioasuorituksiin, jotka ovat rakennusalaalla välttämättömiä. (Simanjuntak, 2021.) Kim (2017) tekemä tutkimus tukee näitä tuloksia, sillä siinä huomattiin, että transformationaalinen johtaminen vähensi arvojen, asenteiden ja persoonallisuus erojen haittavaikutuksia.

On selvää, että monikulttuurisuuden vaikutukset yrityksessä voivat olla myönteisiä ja kielteisiä (Moran ym., 2007; Kim, 2017; Simanjuntak, 2021) Myönteisiä vaikutuksia voidaan saada aikaan panostamalla muun muassa erilaisiin kulttuurikokemuksiin, koulutusresursseihin ja antamalla tietoa yrityksen sisäisestä kulttuurista (Harris, 1992). Harris (1992) mukaan tarvitsemme transformationaalista johtamista, jotta työntekijät voivat laskea psykologiset muurinsa alas ja muuttaa ajattelumallejaan monikulttuurisesta työvoimasta. Johtajan tulisi kannustaa ja inspiroida yksilöitä ylittämään omat, tiimin ja organisaation tavoitteet. Tietoisuuden lisääminen tavoista saavuttaa tavoitteet sekä niiden tärkeydestä, voi myötävaikuttaa tiimin jäsenten luottamuksen rakentumiseen sekä yrityksen suorituskykyyn (Harris, 1992).

Alla olevassa kuviossa 1 havainnollistetaan transformationaalisen johtamisen positiivista yhteyttä monikulttuuriseen yritykseen.



Kuvio 1. Transformationaalisen johtamisen positiivinen yhteys monikulttuuriseen yritykseen

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tullaan käymään läpi tutkielman narratiivisen kirjallisuuskatsauksen johtopäätökset kuvailevan synteessin muodossa sekä esitellään liikkeenjohdolliset johtopäätökset. Luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia sekä rajoitteita ja lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotukset.

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen alussa asetettu päätutkimuskysymys oli ” *Miten transformationaalinen johtaminen vastaa monikulttuurisen yrityksen haasteisiin?* ”. Vastaus kyseiseen päätutkimuskysymykseen muodostuu vastaamalla kahteen ensimmäisessä luvussa määriteltyyn alatutkimuskysymykseen. Näin saadaan muodostettua kokonaiskuva siitä, miten transformationaalinen johtaminen vaikuttaa yritykseen sekä kuinka kyseinen johtamistyyli sopii monikulttuuriseen ympäristöön. Näiden kysymysten avulla pyritään esittämään mahdollisimman selkeästi, kuinka lopulliseen johtopäätökseen on päädytty.

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen ” *Miten transformationaalinen johtaminen vaikuttaa työntekijöihin?* ” myötä pyrkimyksenä oli luoda ymmärrys transformationaalisen johtamisen vaikutuksista työntekijöihin. Islam ym., (2020) mukaan transformationaalisen johtamisen pyrkimyksellä sitouttaa työntekijät on ollut positiivisia vaikutuksia. Näitä vaikutuksia ovat olleet muun muassa työtyytyväisyyden, tuottavuuden ja kannattavuuden lisääntyminen sekä työntekijöiden vaihtuvuuden väheneminen ja organisaation todennäköisempi onnistuminen muutoksessa (Islam ym., 2020). Transformationaalisella johtamisella voi kuitenkin olla myös kielteisiä vaikutuksia, mikäli työntekijöiden haasteet, vastuut ja painostus käyvät ylivoimaiseksi. Kielteisiä vaikutuksia ovat esimerkiksi työstressin lisääntyminen, mikä taas voi johtaa työuupumukseen ja negatiivisen käyttäytymisen lisääntymiseen. (Parveen & Adeinat, 2019; Yan-Hong ym., 2014.)

Toisella alatutkimuskysymyksellä ” *Kuinka monikulttuurisuus vaikuttaa yritykseen?* ” pyritään luomaan ymmärrystä monikulttuurisuuden hyödyistä ja haitoista yrityksessä sekä, kuinka se vaikuttaa johtajan toimintatapoihin. Organisaatioiden tulisi löytää keinoja muuttaa monikulttuurisuus voimavaraksi, sillä se tuo mukanaan monia

hyötyjä. Näitä hyötyjä ovat muun muassa päätösten laadun paraneminen sekä innovatiivisemmat ideat. (Kearney ym., 2009.) Netto ym., (2014) mukaan monikulttuurinen yritys on pystynyt saamaan erinomaisia ratkaisuita organisaation ongelmiin sekä parantanut tehokkuuttaan sekä kannattavuuttaan verrattuna kulttuurillisesti köyhiin yrityksiin. Monikulttuurisuuden vaikutukset eivät ole aina myönteisiä. Ilman organisaation tukea ja ehkäisevää toimintaa voi monikulttuurisuus aiheuttaa muun muassa kommunikaatio-ongelmia, korkeaa työntekijöiden vaihtuvuutta ja sosiaalisia jännitteitä. Nämä haasteet voivat näkyä myös suoraan yrityksen liiketoiminnassa ja suorituskyvyssä. (Jain & Pareek, 2020; Netto ym., 2014.)

Alatutkimuskysymysten myötä saatiin tukea itse päätutkimuskysymykseen ” *Miten transformationaalinen johtaminen vastaa monikulttuurisen yrityksen haasteisiin?* ”, mikä helpotti kysymykseen vastaamista. Voimme todeta, että transformationaalisen johtamisen myötä monikulttuurisen yrityksen työntekijät kohtaavat vähemmän syrjivää käytöstä ja parantavat tehokkuutta niin yritys kuin organisaatio tasolla (Kim, 2017). Monikulttuurisuuden myötä tulevien haasteiden vaikutukset heikkenivät ja positiiviset vaikutukset esimerkiksi tiedon jakamisessa ja innovatiivisessa ideoinnissa lisääntyivät (Kim, 2017; Simanjuntak, 2021). Positiivista oli, että transformationaalisen johtamisen ja organisaation ennaltaehkäisevien toimien myötä monikulttuurisen yrityksen sisällä työntekijöiden arvojen, asenteiden ja persoonallisuus erojen vaikutukset vähenivät. Tämän myötä työntekijät toimivat paremmin yrityksen yhteisen tavoitteen ja vision mukaisesti. (Simanjuntak, 2021; Kim, 2017.)

Voimme todeta, että yritys hyötyy transformationaalisesta johtamisesta monella tapaa. Yksi tärkeimmistä tavoitteista on kuitenkin saada eri taustoista tulevia työntekijöitä puhaltamaan yhteen hiileen. Kannustamalla ja inspiroimalla, voivat työntekijät ylittää omat, tiimin ja organisaation tavoitteet, mikä johtaa muun muassa kilpailukyvyn parantumiseen. (Harris, 1992; Kearney ym., 2009.) Johtajan antamalla tuella ja tietoisuuden lisäämisellä tavoista saavuttaa tavoitteet on iso merkitys esimerkiksi yrityksen suorituskyvyn myönteisessä kehityksessä sekä työntekijöiden ja johtajan välisen luottamuksen rakentumisessa (Harris, 1992).

5.2 Teoreettinen kontribuutio

Tämän tutkielman tavoitteena on osallistua keskusteluun muuttuvan maailmantilanteen ja globalisaation myötä lisääntyneen monikulttuurisuuden vaikutuksista yrityksiin. Tutkielmassa pyritään erityisesti selvittämään kuinka transformationaalinen johtamismalli sopii monikulttuuriseen yritykseen ja millaisia vaikutuksia siitä saattaa seurata. Tutkielmassa esille tuodut johtamisteoriat, kuvaavat kuinka eri aikakausien johtamistyyli vaikuttivat työntekijöihin ja yrityksiin. Tutkielmassa käsitelty transformationaalinen johtaminen voidaan lukea johtamisteorioiden joukkoon (Seeck, 2021).

Tutkielma toteutettiin narratiivisena yleiskatsauksena, minkä vuoksi pyrkimyksenä ei ollut luoda uutta analyttistä tietoa, vaan etsiä synteisiä jo olemassa olevista tutkimuskirjallisuuksista (Salminen, 2011). Tämän tutkielman tulokset puoltavat suurimmilta osin jo olemassa olevien tutkimuksien tuloksia, joiden mukaan transformationaalinen johtaminen vaikuttaa positiivisesti monikulttuurisen yrityksen toimintaan (Moran ym., 2007; Simanjuntak, 2021; Kim, 2017). Tutkielman avulla siis onnistuttiin vahvistamaan aikaisempien tutkimusten tuloksia. Tutkimustuloksista löydettiin myös ristiriitaisuuksia, kuten lisääkö transformationaalinen johtaminen työstressiä vai ei (Parveen & Adeinat, 2019; Yan-Hong ym., 2014). Tutkielmassa otettiin huomioon transformationaalisen johtamisen mahdolliset negatiiviset vaikutukset monikulttuuriseen yritykseen. Näin saatiin vastanäkökulmaa useaan aikaisempaan tutkimukseen, jossa otettiin huomioon lähinnä positiiviset vaikutukset transformationaalisen johtamisen ja monikulttuurisuuden välillä. Tutkielmassa kuitenkin löydettiin perustelut sille, että transformationaalisella johtamisella on enemmän positiivisia vaikutuksia monikulttuuriseen yritykseen

Tiedonhaun perusteella monikulttuurisuudesta ja transformationaalisesta johtamisesta on tehty runsaasti tutkimuksia. Molempia on tutkittu erikseen erityisesti siten, kuinka nämä vaikuttavat yrityksen toimintaan. Transformationaalista johtamista ja monikulttuurisuutta on tutkittu myös yhdessä siten, että näiden välille on pyritty muodostamaan synteisiä. Tässä tutkielmassa hyödynnettiin tutkimuksia, joissa käsiteltiin transformationaalista johtamista ja monikulttuurisuutta erikseen ja yhdessä. Kehittyvän maailmantilanteen myötä voidaan uskoa, että tutkimuksia tämän

tutkielman aiheesta tullaan tekemään vielä lisää eri toimialoilta ja maantieteellisiltä alueilta.

5.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkielman perusteella yrityksillä on tavoitteenaan keskittyä mahdollisimman tehokkaaseen liiketoimintaan sekä voiton tuottamiseen. Seeck (2021) mukaan johtamisen päätavoitteita ovat aina olleet pyrkimys parantaa tuottavuutta ja kilpailukykyä. Ajan saatossa tavat, joilla kilpailukykyä ja tuottavuutta on saatu parannettua ovat muuttuneet hyvinkin paljon. Aikaisemmin johtajat näkivät työntekijät lähes koneita, mutta nykyään työntekijät nähdään erilaisina yksilöinä, joiden taitoja pyritään hyödyntämään liiketoiminnassa. (Seeck, 2021.)

Tutkielman tulosten myötä voidaan todeta, että monikulttuurisuudella on monia hyötyjä, kuten päätösten laadun paraneminen ja innovatiivisempien ideoiden syntyminen työntekijöiden keskuudessa. Myös tehokkuuden, kannattavuuden ja ongelmien ratkaisuiden myönteinen kehitys ovat olleet seurauksia monikulttuurisuudesta. (Netto ym., 2014; Jain & Pareek, 2020.) Kearney ym., (2009) mukaan liikkeenjohdon tulisi kiinnittää huomiota monikulttuurisuuden mahdollisten haasteiden ennaltaehkäisyyn. Esimerkiksi kommunikaatio, yhteistyö ja suorituskyky voivat kärsiä, mikäli yritys ei pyri tekemään ennaltaehkäiseviä toimia. Organisaation tuki, työntekijöiden huolellinen valinta sekä työntekijöiden koulutus voivat ennalta ehkäistä monien haasteiden syntymistä. (Netto ym., 2014; Jain & Pareek, 2020.)

Liikkeenjohdon tulisi hyödyntää transformationaalisen johtamistyylin ominaisuuksia, jotta monikulttuurisuus saataisiin muutettua voimavaraksi. Johtajan tulisi antaa työntekijöilleen yksilöllistä ohjausta, motivoida, kannustaa ja osallistaa, jotta luottamus johtajaa kohtaan kasvaisi. (Gromov & Brandt, 2011; Kelloway ym., 2012.) Tämän myötä työhön sitoutumisen on huomattu kasvavan, mikä taas johtaa työtyytyväisyyden, tuottavuuden, ja kannattavuuden kasvamiseen sekä työntekijöiden vaihtuvuuden vähenemiseen. Liikkeenjohdon tulisi jatkuvasti seurata työntekijöiden toimintaa ja puuttua mahdollisiin haasteisiin mahdollisimman pian. (Islam ym., 2020.)

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitteiden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on käytetty validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä, jotka ovat yleisesti kvalitatiivisissa tutkimuksissa käytettyjä. Tutkielmassa tehtyjen päätelmien paikkaansa pitävyyttä sekä esiintyvien ilmiöiden kuvaavuutta arvioidaan validiteetin avulla (Eriksson & Kovalainen, 2008). Tutkielmaa rakentaessa on pyritty huomioimaan lukijan kannalta mahdollisimman johdonmukainen järjestys. Tähän sisältyy kirjallisuuskatsaukselle olennaiset elementit, joita ovat esimerkiksi laaja-alainen pohjustus tutkittavista ilmiöistä ja käsitteistä sekä tutkielman kannalta olennaisten teorioiden läpikäyminen.

Eriksson ja Kouvalainen (2008) mukaan laadullisen tutkimuksen tuloksen toistettavuutta sekä aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuuden johdonmukaisuutta voidaan arvioida reliabiliteetin avulla. Tässä tutkielmassa käytetty lähdemateriaali on valittu huolellisesti. Tämän myötä aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta on pyritty lisäämään vahvistamalla reliabiliteettia. Tämän tutkielman kirjoittajan omat johtopäätökset ovat kandidaatintutkielmalle ominaiseen tapaan pyritty perustelemaan mahdollisimman huolellisesti teoriaa hyödyntäen. Joissain tässä tutkielmassa käytettyjen tutkimusten tuloksissa on eroavaisuuksia keskenään. Tutkielmaan on haluttu ottaa mukaan tutkimuksia, joiden tulokset eroava toisistaan, jotta lukija saisi mahdollisimman laajan ja läpinäkyvän kuvan aiheesta. Reliabiliteettia on kuitenkin pyritty vahvistamaan löytämällä yhteys tutkielmassa käytettyjen tutkimuksien välillä. Tutkielmaan ei sisälly empiiristä osuutta ja tämän vuoksi tutkielman luotettavuutta ja arvioitu sen perusteella, että päätyykö lukija samoihin päätelmiin kirjallisuuskatsauksen aineiston perusteella tutkielman kirjoittajan kanssa.

Tähän kandidaatintutkielmaan sisältyvät artikkelit, kirjat ja tutkimukset eivät ole samalta maantieteelliseltä alueelta tai samalta toimialalta siitä yksinkertaisesta syystä, että tietyistä maantieteellisistä alueista tai toimialasta ei ole tehty riittävästi tutkimusta kattavan tutkielman muodostamiseksi. Tästä syystä voimme tulla tulokseen, että jos tämän kandidaatintyön tuloksia tutkittaisiin empiirisesti ja testattaisiin vain joillain tietyllä toimialalla tai maantieteellisellä alueella, ei tutkielman tulokset välttämättä olisi päteviä. Niin eri toimialoilla kuin eri maantieteellisillä alueilla on eroja sekä hyväksyttävien toimintamallien, että kulttuurien puolesta.

5.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielman edetessä kävi ilmi, että transformationaalisen johtamisen vaikutuksista monikulttuurisuuteen oli yllättävän vähän tutkimuksia. Tutkielmia, joissa käytiin läpi molempia käsitteitä oli runsaasti, mutta tutkielmia, joissa käytiin läpi sitä, kuinka transformationaalinen johtaminen vastaa monikulttuurisuuden haasteisiin oli hyvin rajallinen määrä. Tässä tutkielmassa käytetty aineisto pohjautuu suurimmilta osin ennen vuotta 2020 tehtyihin tutkimuksiin. Tämä ei ollut tarkoituksen mukaista, vaan syynä tähän oli ettei 2020 vuoden jälkeen tehtyjä tutkimuksia ollut helposti saatavilla. Tästä syystä olisikin hyvin mielenkiintoista selvittää koronaviruksen myötä lisääntyneen etätyöskentelyn vaikutukset monikulttuurisen yrityksen työntekijöihin, johtajan ja työntekijöiden väliseen luottamussuhteeseen sekä muutokseen johtamistyyliä.

Tässä tutkielmassa hyödynnettyjä tutkimuksia oli usealta eri maantieteelliseltä sijainnilta, koska tutkielmaa ei ollut mahdollista rajata vain tietyille maantieteelliselle sijainnille. Olisi kuitenkin mielenkiintoista tietää onko transformationaalisessa johtamisessa eroja eri maantieteellisten sijaintien välillä. Esimerkiksi Saudi Arabiassa ja Suomessa voi olla isojakin eroja organisaatioiden välisissä käytänteissä ja ymmärryksessä mitä johtaminen on. Myös toimialojen välillä voisi olla eroja johtamistyyliä ja voisi olla kiinnostavaa tutkia eroaako johtamistyyliä kahdessa täysin erilaisella toimialalla toimivalla yrityksellä.

LÄHTEET

American Psychological Association. (2001). Publication manual of the American Psychological Association (5. uud. painos). American Psychological Association.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*. 25; 951-968 (2004).

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Second edition. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. New Jersey.

Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *Leadership Quarterly*, 15(5), 625–646.

Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformation Leadership. *Journal of Business & Psychology*, 14(3), 389–406.

Charni, H., Brun, I., & Ricard, L. (2020). Impact of employee job satisfaction and commitment on customer perceived value: An original perspective. [Employee job satisfaction and commitment] *The International Journal of Bank Marketing*, 38(3), 737-755. <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2019-0097>

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Introducing Qualitative Methods: Qualitative methods in business research*. London: SAGE Publications Ltd doi: 10.4135/9780857028044

Greenhalgh, T., & Peacock, R. (2005). Effectiveness and efficiency of search methods in systematic reviews of complex evidence: audit of primary sources. *BMJ (Clinical Research Ed.)*, 331(7524), 1064–1065. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1136/bmj.38636.593461.68>

Gromov, A., & Brandt, T. (2011). Transformationaalinen johtajuus muutoksessa, Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 1, s. 65–83.

Harris, P. R. (1992). Training the New European Leader. *European Business Review*, 92(4), 16. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001902>

Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2020). The impact of trust in leadership on organizational transformation. *Global Business & Organizational Excellence*, 39(4), 25–34. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1002/joe.22001>

Jain, T., & Pareek, C. (2020). MANAGING CROSS-CULTURAL DIVERSITY: ISSUES AND CHALLENGES. *Global Management Review*, 14(2), 23-32. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/managing-cross-cultural-diversity-issues/docview/2615451657/se-2>

Johari, J., Faridahwati, M. S., Tan, F. Y., Khulida, K. Y., & Adnan, Z. (2019). Job characteristics, employee well-being, and job performance of public sector employees in Malaysia. [Public sector employees in Malaysia] *The International Journal of Public Sector Management*, 32(1), 102-119. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2017-0257>

Jones, G. R., & Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change*

Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. C. (2009). When and how diversity benefits teams: the importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, 52(3), 581-598. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/when-how-diversity-benefits-teams-importance-team/docview/37166729/se-2>

Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39–55. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1080/02678373.2012.660774>

Kim, M. (2017). EFFECTS OF TEAM DIVERSITY, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON TEAM-LEARNING BEHAVIOR. *Social Behavior and Personality*, 45(8), 1255-1269. <https://doi.org/10.2224/sbp.6325>

Lauring, J., & Klitmøller, A. (2017). Inclusive Language Use in Multicultural Business Organizations: The Effect on Creativity and Performance. *International Journal of Business Communication*, 54(3), 306–324. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1177/2329488415572779>

Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473–492. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1287/orsc.11.5.473.15200>

Moran, R. T., Harris, P. R., & Moran, S. V. (2007). *Managing cultural differences: Global leadership strategies for the 21st century* (7th ed.). Elsevier Butterworth-Heinemann.

Netto, B. D., Shen, J., Chelliah, J., & Monga, M. (2014). Human resource diversity management practices in the Australian manufacturing sector. *International Journal of Human Resource Management*, 25(9), 1243-1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.826714>

Parveen, M., & Adeinat, I. (2019). Transformational leadership: does it really decrease work-related stress? [Transformational leadership] *Leadership & Organization Development Journal*, 40(8), 860-876. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0023>

Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteen sovelluksiin*. Vaasan yliopisto.

Schneider, A., & Schröder, T. (2012). Ideal Types of Leadership as Patterns of Affective Meaning: A Cross-cultural and Over-time Perspective. *Social Psychology Quarterly*, 75(3), 268-287. <https://doi.org/10.1177/0190272512446755>

Simanjuntak, P. (2021). The influence of transformational leadership, digital technology and work culture diversity on the effectiveness of the construction implementation team. *IOP Conference Series. Earth and Environmental Science*, 878(1) <https://doi.org/10.1088/1755-1315/878/1/012055>

Seeck, H. (2021). *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin* (6. painos.). Gaudeamus.

Tatli, A., & Özbilgin, M. F. (2009). Understanding Diversity Managers' Role in Organizational Change: Towards a Conceptual Framework. *Canadian Journal of Administrative Sciences (John Wiley & Sons, Inc.)*, 26(3), 244–258. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1002/CJAS.107>

Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367. doi: 10.1177/1534484305278283

Voordt, T. J. v. d., & Per, A. J. (2018). Measurement and benchmarking of workplace performance: Key issues in value adding management. *Journal of Corporate Real Estate*, 20(3), 177-195. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2017-0032>

Wrench, J. (2007). *Diversity Management and Discrimination : Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*. Routledge.

Yan-Hong, Y., Ying-Ying, F., Yong-Xing, G., & Li, Y. (2014). Leadership, work stress and employee behavior. *Chinese Management Studies*, 8(1), 109-126. <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2014-0089>