

SYVÄJOHTAMISEN TOTEUTUMINEN
SUOMEN TOIMINTATERAPIA-ALALLA

Saija Taponen
Toimintaterapian pro gradu -tutkielma
Jyväskylän yliopisto
Terveystieteiden laitos
Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO, liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta,
terveystieteiden laitos

SAIJA TAPONEN: Syväjohtamisen toteutuminen Suomen toimintaterapia-alalla

Julkaisu vuosi: 2011

Pro gradu-tutkielma 50 sivua, 2 liitettä, 1 liitetäluokko

Tutkielman ohjaajat: TtT Sirpa Salin, THT Professori Tarja Suominen

Heinäkuu 2011

Tarkoituksena tässä tutkimuksessa oli kuvata syväjohtajuuden ulottuvuuksien toteutumista toimintaterapia-alan johtajilla Suomessa. Työntekijät arvioivat lähijohtajiensa johtajuuskäyttäytymistä. Toimintaterapia-alan organisaatioihin kuuluvat tässä tutkimuksessa koulutusalan, yksityisen ja julkisen sektorin lisäksi kolmannen sektorin. Johtajuuskäyttäytymisen elementit pitävät sisällään luottamuksen rakentamisen, inspiroivan tavan motivoida, älyllisen stimuloinnin, ihmisen yksilöllinen kohtaamisen, tavoitteellisen johtamisen, kontrolloivan johtamisen ja passiivisen johtamisen.

Tutkimuksen kohderyhmän muodostivat suomalaisten toimintaterapiaorganisaatioiden työntekijät, joilla on lähiesimies. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisesti TOINET-ammattillisen nettiverkoston avulla käyttämällä Nissisen (2001) kehittämää työyhteisöprofiili kysymyssarjaa. Mittari koostui 30 väittämästä. Kyselylomakkeessa oli kolme osaa, taustamuuttujat, 30 vaihtoehtokysymystä Likertin asteikolla (0-4) sekä kolme avointa kysymystä. Vastausmäärä kyselyyn oli 128 kappaletta.

Tilastollinen käsittely ja analysointi tapahtui SPSS 18.0 ohjelmalla. Aineistosta laskettiin frekvenssit, prosenttijakaumat, keskiarvot ja keskihajonnat. Mittarin osioista muodostettiin summamuuttujat ja niiden yhteneväisyys testattiin käyttämällä Cronbachin Alfa -kerrointa. Tilastollisina menetelminä käytettiin Spearmannin korrelaatiokerrointa, Mann-Whitneyn U-testiä, Kruskal-Wallis testiä sekä varianssianalyysiä.

Tutkimuksen tuloksena syväjohtajuuden ulottuvuuksista esiintyi tämän tutkimuksen perusteella toimintaterapia-alalla eniten ihmisten yksilöllistä kohtaamista, luottamuksen rakentamista sekä tavoitteellista johtamista lähes yhtä paljon. Älyllistä stimulointia esiintyi syväjohtamisen ulottuvuuksista vähiten. Passiivista johtajuutta esiintyi johtajuusulottuvuuksista kaikkein vähiten. Ylimmällä koulutuksella oli tilastollisesti merkitsevä vaikutusjohtamiskäyttäytymiseen inspiroivaan tapaan motivoida. Organisaation laadulla oli tilastollisesti merkittävä yhteys samaan syväjohtajuuden ulottuvuuteen inspiroivaan tapaan motivoida. Organisaation laadulla oli myös tilastollisesti merkittävä yhteys kontrolloivaan johtajuuteen. Avoimien kysymysten perusteella toimintaterapia-alan johtajuuden kehittämisaikoina olivat luottamuksellisuus, työntekijän ja hänen työnsä arvostaminen, tasapuolisuus, tavoitteellisuus, vuorovaikutuksen selkeys ja laatu sekä asettuminen työntekijän asemaan. Muita alueita olivat kyselyn perusteella lisäksi johtajan itsetunnon vahvistuminen, työntekijän motivointi ja arvopohjan vahvistuminen.

Asiasanat: transformatiivinen johtajuus, syväjohtajuus, muutosjohtajuus, toimintaterapia-alan johtajuus.

ABSTRACT

JYVÄSKYLÄ UNIVERSITY, Faculty of sports and health sciences, department of health sciences

SAIJA TAPONEN: Transformational leadership in occupational therapy organizations in Finland

Master's Thesis, 50 pages, 2 appendices and 1 attached table

Advisors: Tt Sirpa Salin, THT Professor Tarja Suominen

July 2011

The aim of this research was to study how elements of transformational leadership are illustrated in practice by leaders of occupational therapy organizations in Finland estimated

by their workers. Organizations include education, public and private sectors as well as third sector. The elements are building trust, inspirational way to motivate, intellectual stimulation, individual consideration, goal directed leadership, controlling leadership or passive leadership.

The target group of this research was formed of the employees of occupational therapy organizations that had leader in the organization. The research material was gathered electronically through TOINET-professional network using questionnaire developed by Nissinen (2001) called work community profile series. The indicator consisted of two parts, background questions, 30 optional questions by Likert scale (0-4) and three open questions. Number of persons attended the research was 128.

Statistical processing and analysis of data gathered was processed by SPSS 18.0 program. Frequencies, perceptual distributions, means and standard deviations were analyzed. Sum variables were formed and uniformity was tested by using Cronbach's Alpha Coefficient. Additionally, Spearman's correlation coefficient, The Mann-Whitney's U-test, Kruskal-Wallis test and variance analysis was used in statistical processing.

Results of this study show that from elements of transformational leadership, individual consideration was illustrated most often by leaders of occupational therapy organizations, building trust and goal directed leadership were practiced almost as often. Intellectual stimulation was illustrated least in transformational leadership behaviour styles. Passive leadership style was practiced most rarely. Level of highest education and leadership training had statistically significant influence on intellectual stimulation in transformational leadership behaviour. Level of highest education had statistically significant influence from transformational leadership behaviours on inspirational way to motivate. Quality of organization had statistically significant influence on the same transformational leadership behaviour inspirational way to motivate. Quality of organization had also statistically significant influence on controlling leadership style behavior. Developmental areas of leadership behaviour in occupational therapy organizations arised from open questions were trust, appreciation of employee and the work input, equality, goal centredness, clarity in interaction and emotional intelligence. Other areas were building up self confidence of the leader, motivating the employee and strengthening the basic values in organization.

Keywords: transformational leadership, deeplead, leading change, leadership in occupational therapy organizations

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT.....	3
3	JOHTAJA MUUTOKSEN MAHDOLLISTAJANA.....	6
4	SYVÄJOHTAJUUS TOIMINTATERAPIA-ALALLA.....	10
4.1	Syväjohtajuuden määrittely.....	10
4.2	Tavoitteellista kasvua syväjohtajuuden avulla.....	14
4.3	Syväjohtajuuden kehittäminen toimintaterapia-alalla.....	17
4.4	Syväjohtajuuden vaikutuksia työntekijän ja työorganisaation toiminnassa.....	23
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT.....	28
6	TUTKIMUSAINESTO JA -MENETELMÄT.....	29
7	AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYYSI.....	32
8	TUTKIMUSTULOKSET.....	34
9	POHDINTA.....	45

9.1 Tulosten pohdinta.....	45
9.2 Eettisyys.....	47
9.3 Luotettavuus.....	48
LÄHDELUETTELO.....	50

1 JOHDANTO

”Johtajuus on inhimillistä vuorovaikutusta, jota jokainen voi harjoitella.” Syväjohtaminen on muutoksen johtamista, jossa johtaja vie muutosajattelun toiminnan tasolle organisaatiossa. Syväjohtajuus tukee kasvamista ja lähtee tarpeiden tunnistamisesta ja täyttämisestä. Johtaja pyrkii tunnistamaan alaistensa motiivit ja motivoi yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisessa. Tuloksena on kehittyvä vuorovaikutussuhde, jossa alaisten ja johtajan tavoitteet lähestyvät toisiaan ja molemmat osapuolet kasvavat tietoisessa prosessissa. Johtajaksi ei synnytä, vaan johtajuuteen kasvu on elinikäinen prosessi. (Nissinen 2004.)

Muutos- ja kasvuprosessi tapahtuu toiminnan perustehtävän, mission uudistumisen kautta. Työntekijöiden psyykkisessä voimaantumisen, inspiraation ja motivaation vahvistumisessa ja organisaatioon sitoutumisessa tarvitaan kasvua, jotta uudistusprosessi voi toimia. Johtajan tehtävänä on saada muutosprosessi kaikkien organisaation jäsenten tietoisuuteen ja johtaa tieto käytännön toiminnaksi. Syväjohtajuuden kautta organisaation visio tulee ymmärrettäväksi jokaiselle osalle organisaation toimintaa. Organisaation toiminnassa muutos näkyy syväjohtajuuden toteuttamisen kautta havainnoidun tehokkuuden kasvuna. Uudistusprosessi on jatkuvaa organisaation kehittämistä toiminnan sekä perustehtävän uudistumisen kautta. (Reiss 2000, Avolio ym. 2004.)

Motivaatiolla on tärkeä avainasema työorganisaation toiminnassa sekä yksilöllisellä että yhteisöllisellä tasolla. Uudistuminen tapahtuu tavoitetietoisuuden kasvun kautta. Yksilö vahvistuu psyykkisesti ja älyllisesti työyhteisön tukeman oppimisprosessin avulla. Tavoitteena on se, että yksilölliset ja organisaatiotasoiset tavoitealueet yhdistyvät muutosprosessissa. Yksilön tarpeet ja unelmat kanavoidaan yhteiseen visioon pyrkimiseen ja sen valjastamiseen toiminnan tasolle. Toimintaterapiaorganisaatiossa syväjohtajuustyylin toteuttaminen luo selkeyttä työn tekemisen visiointiin, tarkoitukseen siitä mihin toiminnalla pyritään. Motivaatio ja inspiraatio lisääntyvät siten, että pyritään toteuttamaan tavoitteellista visiota. Organisaation johtajuustyylin tai johtajuustyilien

tiedostaminen ja johtajuuden toteutumisen jatkuva kehittäminen edesauttavat organisaation toiminnan sisäisten voimavarojen hyödyntämistä. Tehokkuus lisääntyy sisäisen johtajuuden kasvun kautta, mikä edesauttaa organisaation toiminnan uudelleen muotoutumista yhteiskunnallisten muutosten keskellä. Muutoksen johtamisosaamista omaavilla johtajilla on kehittyvät ja muutoksen mahdollistavat alaiset. Oppimisprosessi tapahtuu sekä yksilöllisellä että ryhmätasolla työorganisaatiossa. (Bass 1985, Reiss 2000.)

Työntekijöiden motivaatiolla on merkittävä vaikutus syväjohtajuustyylin tuloksellisuuteen. Syväjohtajuuden toteuttamisella on erilainen vaikutus työntekijöihin, johtuen motivaatiosta sekä henkilökohtaisesta kehittymisen tarpeesta suhteessa työhön. Työntekijät, joilla ilmenee vahva tarve kasvamiseen, arvioivat syväjohtajuuden tuloksellisuuden korkeaksi sekä työtyytyväisyytensä korkeammaksi verrattuna työntekijöihin, joilla oli alhaisempi tarve työssä kasvamiseen ja kehittymiseen. Itsenäiset ja aloitteelliset työntekijät ovat syväjohtajien mielestä sopivia työskentelemään haastavimmissa tehtävissä sekä työyksiköissä. (Wofford ym. 2001.)

Johtajuuden kehittäminen toimintaterapia-alalla on uusien mahdollisuuksien portti organisaation resurssien hyödyntämiseksi ja uusien toimintamallien innovoimiseksi. Muutosajattelussa edetään portaittain ajattelun uudistumisen kautta organisaatiokulttuurin kehittämiseen, tämän kautta oppimiseen ja kasvuun. Prosessin myötä toiminnan tuottavuus ja tehokkuus vahvistuvat, lisäksi työhön sitoutuminen ja työtyytyväisyys. (Hinojosa 2007.)

Johtamisessa kaikki osa-alueet ovat tärkeitä: oppiminen, sitoutuminen työhön, laadun kehittäminen, tehokkuus ja tuloksellisuus sekä vision yhteinen jakaminen ja toiminnan arvoperusta. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, kuinka syväjohtajuuden ulottuvuudet ilmenevät toimintaterapia-alan organisaatioiden johtajilla. Syväjohtamisen johtajuuskäyttäytymisen lisäksi passiivisen ja kontrolloivan johtamistyylin ilmenemistä arvioidaan. Lähijohtajan käyttäytymistä tarkastellaan työntekijän näkökulmasta.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Terveydenhuollon palveluiden tuottaminen yhteiskunnan muutosten keskellä haastaa kehittämään sekä sisäisen johtamisen taitoja että organisaatiojohtamisen taitoja. Palvelumalliprozessien kehitys vahvistuu, ja työympäristö elää kasvun ja kehityksen mahdollistumisen aikaa. Muutos luo painetta ja uusia mahdollisuuksia terveydenhuollon organisaatioiden kehittämiseen ja uusien toimintamallien luomiseen. Yhä tärkeämpi arvo on työntekijän kapasiteettien kehittäminen, yhteisen vision luominen sekä selkeisiin tavoitteisiin sitoutuminen. Sisäisen kommunikaation merkitys vahvistuu sekä työntekijän sisäisen inspiraation löytämisen tukeminen, älyllisten haasteiden sopivuuden löytyminen sekä yhteisen toiminnan ydintehtävän selkiintyminen. (Reiss 2000, Sarros 2008.)

Organisaation muutos tarkoittaa johtajuuden valmentamista, palveluiden muokkaamista ja kehittämistä, kasvun mahdollistamista yhteisön vahvistumisen kautta. Muutos pitää sisällään terveydenhuollon sekä yhteiskunnan muutoksen tarpeiden tiedostamista sekä kohtaamista kehittämällä uusia konsepteja ja toimintatapoja. Uudistava johtajuus inspiroi, luo yhteisöllisyyttä, arvopojan vahvistumista ja selkeyttää toiminnan päämäärää. Sisäisen toiminnan vahvistumisen kautta toiminnan tuloksellisuus näkyy ulospäin. Uudistusprosessi on jatkuvaa organisaation kehittämistä toiminnan sekä perustehtävän uudistumisen kautta. (Reiss 2000, Sarros 2008.)

Toimintaterapia-alalla johtajuustutkimus on olennaista kehittyvän ammattikunnan vahvistamiseksi muuttuvan ajan keskellä. Suomessa johtajuuden kehittämistä tarvitaan, jotta toimintaterapia-alan vahvistuminen mahdollistuisi ja ammattikunta voisi tuoda potentiaalista tietotaitoaan esiin yhteiskunnan muutosten keskellä. Se on haaste, mutta myös mahdollisuus uusien resurssien löytymiseksi, alan kehittämiseksi sekä uusien toimintamallien innovoimiseksi. Ajattelun muutoksen kautta voidaan kehittyä innovaattoreiksi uudessa hypermuutoksen (era of hyperchange) ajassa. Transformationaalisessa ajattelussa edetään portaittain ajattelun uudistumisen kautta organisaatiokulttuurien kehittämiseen, tämän kautta oppimisen ja uudistumisen prosessin myötä lopuksi tuottavuuden kasvuun ja tehokkuuden lisääntymiseen. Se on

henkilökunnan voimavarojen löytämistä, älyllistä stimulointia, siirtymistä auktoriteettikeskeisyydestä voimavarakeskeisyyteen ja vastuun jakamiseen. (Apilo & Taskinen 2006, Hinojosa 2007.)

Johtajuuskoulutus ja -tutkimus ovat yksi AOTA:n (American Occupational Therapy Association) tärkeimpiä painopisteitä toimintaterapeutin ammattikunnan tulevaisuudessa. Toimintaterapiassa tulee kehittää tutkimustyötä ja omaa organisaatiota ammattikuntana. Johtajuudessa tämän muutoksen ohjaaminen on keskeistä. Tehokas johtajuus mahdollistaa muutoksen, luo visiota tulevaisuuteen ja mobilisoi voimavaroja. Sen kautta vaikutetaan toimintaan, mielipiteisiin sekä alan suuntaviivojen piirtymiseen. Johtajuudessa tarvitaan selkeää visiota ja ohjelmia alan kehittämiseksi. Toimintaterapiaorganisaatioiden johtajuustutkimuksen avulla voidaan kehittää sekä julkisten että yksityisen sektorin palveluita sekä hyödyntää ammatillisen osaamisen kehittymistä koulutuksen, yritys-elämän sekä lainsäädännön ja politiikan alueilla. (Gofyle 1987.)

Tuottavuuden tarpeen korostuminen yhteiskunnassa on lisännyt tarvetta toimintaterapia-alan johtajuuskulttuurin ymmärtämiseen sekä johtajuustyylien ja työntekijän tuottavuuden välisen yhteyden tutkimiseen. Johtajuustyylien vaikutusta on tutkittu koulutuksen, politiikan, liike-elämän sekä armeijan alueilla, mutta terveysalalla on selkeä tarve tämän alueen tutkimukseen erityisesti toimintaterapia-alan johtajuudessa. Eri alojen johtajuuden ominaisuuksien ja terveysalan johtajuuden väliltä on löydettävissä laaja-alaisesti yhtäläisyyksiä, etenkin liike-elämän johtajien ja kuntoutusalan johtajien työssä. Toimintaterapeutit alkavat toimia johtajatehtävissä varhain muutaman vuoden kliinisen työn kokemuksen jälkeen teknisten taitojen ja kyvykkyyden perusteella. Tämän toimintatavan kautta luodaan ”johtajuuden tyhjiö”, johon haetaan johtajuustaitoja ja –kykyjä ulkopuolisesta koulutuksesta. (Snodgrass ym. 2008.)

Johtajuuden kehittäminen toimintaterapia-alan organisaatiossa on olennainen tekijä toimintaterapeutin ammatillisen kehittymisen mahdollistamisessa ja taitojen

soveltamisessa käytännön työssä. Toimintaterapeuttien Maailmanliiton, WFOTin (World Federation of Occupational Therapists) mukaan ammatin edistämässä ja kehittämässä "Toimintaterapeutit ovat sitoutuneita ammattinsa yleiseen edistämiseen ja kehittämiseen. He osallistuvat myös eettisellä tavalla toimintaterapian tunnetuksi tekemiseen suurelle yleisölle, muille ammattijärjestöille sekä hallintoelimille alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla" (WFOT 2005). Johtajana toimiva toimintaterapeutti kehittää yksikkönsä palvelutaitoa luomalla yksikölle mahdollisuuden työnsä ja oman alansa kehittämiseen. Toimintaterapianimikkeistön mukaan "Oman työnsä johtajana toimintaterapeutti on kokonaisvastuussa oman ammattialansa ja toimintaterapiapalvelun kehittymisestä työpaikassaan. Oman osaamisen kehittäminen ja ammattitaidon säilymisestä huolehtiminen sekä aktiivinen osallistuminen tutkimus- ja kehittämistoimintaan vahvistavat perustaa tulokselliselle toimintaterapialle". (Aralinna 2003.)

Sosiaali- ja terveysjohtamisessa perinteisen poliittis-byrokraattis-professionaalisen mallin uudeksi ulottuvuudeksi on noussut managerismi, joka muodostaa aiemmille ajatuksille rinnakkaisia toimintamalleja ja täydentäviä johtamisen ulottuvuuksia. Johtamisen muutoksessa siirrytään vahvasta ammatillisesta senioriteetistä uuden muotoiseen senioriteetin ja managerismin yhdistelmään. Johtajuuden kehittäminen ja johtajien kouluttaminen on ajankohtaisempaa kuin koskaan, se on suuri muutosajan mahdollisuus. Tärkeä kehittämiskohde terveydenhuollossa on hoito- ja palveluketjujen prosessien kehittäminen yli yksikkö-, hallinto- ja sektorirajojen. Prosessityön kehittämisen systemaattisuus ja tuloksellisuuden parantaminen on tämän ajan haaste. Verkostoissa vaikuttaminen ja verkostojohtaminen haastavat kehittämään uudenlaista johtamista. Terveys- ja sosiaalialan johtajilla on motivaatiota kehittyä henkilöstöjohtajina, mutta tarvitaan mahdollisuuksia ja koulutusta johtajuuden ja organisaation toiminnan kehittämiseen. (Viitanen ym. 2007.)

Suomi voi kehittää potentiaaliaan kansainvälisten suhteiden ja kaupan alueilla, kun johtajuuselementit vahvistuvat. Yhteiskunnassa, jossa on korkea tietotaito sekä asiantuntijoiden määrä, organisaatioiden muutosjohtaminen korostuu. Innovatiiviset

alat, kuten teollisuus, tietotekniikka, koulutus, terveys, ympäristö sekä poliittinen hallinto, tarvitsevat inspiraationaalista johtajuutta sytyttämään palavaksi uudistusprosessit ja siten edistämään laadun kehitystä ja tuottavuutta. Se on haaste, mutta myös mahdollisuus uusien resurssien hankkimiseen sekä tuoreiden toimintamallien kehittämiseen. Uudistusprosessissa sekä johtajan että työntekijän mieli uudistuu. Tämä tapahtuu älyllisen stimulaation, tarkentuneen vision sekä ydintoiminnan muutoksen kautta. Muutosta johdetaan jakamalla vastuuta työyhteisössä, milloin kasvu tapahtuu muutoksessa auktoriteetti johtajuudesta resurssikeskeisyyteen. (Zalenik 1997.)

3 JOHTAJA MUUTOKSEN MAHDOLLISTAJANA

Johtaja toimii organisaation toiminnan sisäisenä kehittäjänä. Hän uskaltaa ottaa esille epämiellyttäviä asioita ja viedä niitä eteenpäin. Sisäinen kehittäjä tekee, mitä lupaa. Johtaja on perehtynyt uusiin ja vaikeisiin asioihin. Hän vie asioita sitkeästi ja rohkeasti eteenpäin. Hän saa ihmiset kuuntelemaan. Johtaja tiedottaa asioista hyvissä ajoin sekä selittää järkevästi ja käytännönläheisesti, miksi asioita kannattaa muuttaa. Hän näkee asioita kokonaisuuksina ja auttaa ymmärtämään tätä kokonaisuutta. (Hätönen 2007.)

Muutosjohtajuus motivoi tavoitteisiin sitoutumista ja lisää korkeampien tarpeiden tiedostamista. *Turvallisuuden sijaan työntekijää motivoi ennen kaikkea itse itsensä vahvistaminen (self reinforcement), työn antama sisäinen palkkio.* Uudistavaa johtajuustyyliä toteuttava johtaja ilmentää vision ja ohjaa alaisiaan työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi vision mukaan. Työntekijöitä arvostetaan, kunnioitetaan ja tuetaan vision selkeyttämisen kautta sen syvempään ymmärtämiseen. Muutokset tapahtuvat organisaation missiossa, perustehtävässä. Uudistusprosessissa voi jopa perusfilosofia muuttua, systeemirakenne uudistua tai tapahtua kulttuurinen muutos. (Reiss 2000.)

Kilpailullisuus, laadunhallinnan sekä suorittamisen paineet ovat lisääntyneet työssä.

Täten johtajuusajattelun sekä muutoksen mielen ymmärtäminen on kohonnut tärkeämmäksi. Menestys on johtajan muutoskykyä, selviytymistä ja uudelleenrakentumista ajan mukaan. (Gilfoyle 1987.)

Muutoksen johtaminen voidaan jäsentää viiden portaan avulla: improvisaation, muokkautumisen, uudelleen muotoutumisen, kokeilemisen sekä ajan hallinnan kautta. Keskinäiset vahvuustekijät muovataan uudelleen käyttöön ja muovataan kysymystä, minne ollaan menossa ja miten. Muutoksen johtaminen on monimuotoista, haastavaa ja se vaatii selkeää strategiaa, jota toteutetaan. Toisaalta muutos on ennustamatonta, odottamatonta tai vain osittain ennustettavaa. Muutosjohtajuus on kontrolloitua kaaoksen hallintaa, jossa päämäärätietoisesti reagoidaan tilanteeseen. Parhaimmillaan se voi luoda rytmiä, jota muut seuraavat. Se on mahdollisuutta ohjata aloitteita, muutoshallintaa ja alan haltuunottoa. (Brown & Eisenhardt 1998.)

Muutosjohtajuus tarkoittaa johtajien varustamista niillä erilaisilla rooleilla, joita tarvitaan muutosprosessissa. Se tarkoittaa muutostyylien tunnistamista ja muutosvaiheiden jäsentämistä. Muutoksen johtaminen korostaa itsetuntemusta ja sisäisten resurssien tiedostamista valitussa johtajuustyyliä. (Cameron & Green 2009.)

Johtajuusprosessin tulisi edetä tosiasiallisten tapahtumien edellä. Muutosjohtajuus on myös ennakoivaa johtajuutta. Ennakoivan johtajuuden mallia tulisi käyttää osana johtajien valmennusta ja erityisesti strategisen tason johtoryhmien työtä. Joustavissa ja tilanneherkissä organisaatioissa ennakoiva johtaminen toimii osana johtamisprosessia. Toimintamallissa avainhenkilöiden resurssit suunnataan tulevaisuuteen. *Johtajalta se edellyttää kokonaisuuksien ja muutoksien luovaa hahmottamista sekä koko organisaation toimijoiden mukaanottoa päätöksenteon hallintaan.* Ennakoiva johtaminen toteutuu käytännössä parhaiten asiantuntijatiimissä, jossa asiantuntijat edustavat eri toimintasektoreita. Toimintaympäristön muutosten kokonaisuus hahmotetaan tietynä aikana ja jäsenetään tästä kokonaisuudesta organisaation tavoitteiden ja vision kannalta olennainen tieto. Menestyvien johtajien salaisuus on ennakoivan johtamisen liittäminen osaksi perinteistä johtamisprosessia. Tällöin alaiset valmennetaan

ennakoivaan ajatteluun. Prosessin hallinta perustuu sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön kartoittamiseen ja tiedon perusteella muutoksen tarpeiden tunnistamiseen ja ennakointiin. Tehokkaassa työyhteisön toiminnassa jokainen työyhteisön jäsen havainnoi toiminnan muutoksen signaaleja. (Nissinen 2004.)

Asiakaskeskeisen johtamisteorian, CEM-Customer Experience Management -konseptin mukaan menestyksekkäs työntekijöiden johtaminen edellyttää jatkuvaa johtajuuden kehittämistä. Innovatiivinen johtajuus pitää sisältää kaikkien työntekijöiden mahdollisuuden ehdottaa ideoitaan, innovaatiotaan organisaatiossa. Toisena aspektina on muutoksen kartan esittäminen ja ajan antaminen muutokseen ja kolmantena adaptiivinen johtajuus: muutoksen mukauttaminen organisaation tarpeisiin. Johtajan toimiminen mallina omalla esimerkillään on avainasemassa, hänen kykynsä ottaa riskejä ja sietää epäonnistumisen mahdollisuuden. Periksiantamattomuus ja muutoksen vaikeuden tiedostaminen tuovat organisaatioon realistisen käsityksen muutoksesta. Tavoitekeskeinen innovatiivinen johtajuus on selkeän fokuksen muodostamista ja palvelujen tietoisiksi tuomista ja asiakaskeskeisyyden käytännön toimia. Innovaatiojohtajuus on oppimis- ja kokeiluprosessi. Kokemuksesta oppimalla voidaan luoda positiivista jännitystä ja saada tiimissä työskenteelijät sitoutumaan työn eri prosessien vaiheisiin suunnittelusta toteutukseen ja arviointiin. Asiakkaiden kuunteleminen on oleellista oppimisen ja toimimisen kannalta. (www.modelofcreativeability.com)

Johtajuuden kautta muutosprosessi etenee käytännössä hitaasti työympäristössä. Miten tämä prosessi toteutuu? Karismaattisuuden kautta tapahtuva työntekijöiden tai alaisien inspiraation ja tietoisien muutostarpeen herättäminen luo pohjaa muutokselle. Karismaattisuus sinällään ei tee henkilöä johtajaksi tai tuo uudistavan johtajuuden elementtejä organisaatioon. Karismaattisuuden kanavointi emootioiden herättäjänä sekä johdettavien samaistuminen johtajaan karisman avulla ovat sisäisiä työntekijöiden inspiraation lähteitä. Karismaattisuus vaikuttaa olennaisesti motivaation heräämiseen. Olennaista on sen kanavointi organisaation yhteisiin tavoitteisiin, jotka perustuvat organisaation arvopohjaan. Työntekijät ja johtaja noudattavat toiminnassaan yhteisiä

eettisiä ja moraalisia arvoja aktiivisesti pyrkimällä valinnoissa sosiaalisesti eettisesti tiedostettuihin päämääriin sekä yhteisen päämäärän toteutumiseen. (Staker 2008.)

Johtaja herättää luottamuksen tunnetason välittämisen avulla sekä välttämällä itsekorostusta ja itsekkyyttä. Selkiinnytetään mitä työntekijöiltä odotetaan. Johtaja huomioi yksilön, antaa mahdollisuuden kehittymiseen ja korkeampien tarpeiden täyttymiseen. Prosessissa motiivit, asenteet ja arvot kiteytyvät. Arvopohja perustuu inspiraatiopohjaiseen motivaatioon, älylliseen stimulaatioon, yksilölliseen huomiointiin sekä idealisoituun vaikuttamiseen. Paineen ja muutoksen keskellä tämä prosessi voi lähteä liikkeelle, toteutuen uusissa organisaatioissa tai muutoksen tarpeen keskellä. Uudistava johtajuustyyli soveltuu sekä maailmanjohtajien johtamistyyliksi, armeijaan, koulutukseen, liike-elämään ja teollisuuden pariin ja hallitusorganisaatioihin. Sitä voidaan kuvata kaksiteräisenä miekkana, muovaamassa identiteettiä sekä yksilön, organisaation tai kansakuntien tasolla, mutta sen vaikutukset riippuvat siitä, kenen käsissä tämä johtajuus on. (Bass 1985.)

Muutos tapahtuu motivaation heräämisen avulla, ja tämä muutos tapahtuu ensin sydämen tasolla ja sitten organisaatiotasolla leviten kehämäisesti laajemmalle. Työntekijöiden voidaan nähdä olevan tärkeimpiä muuttujia sisäisen potentiaalin heräämisen ja vahvistumisen kautta. Johtaja selventää, mitä pitää tehdä. Hän herättää luottamuksen ja kokemuksen tämän tavoitteen tärkeydestä. Visio voidaan ilmaista symboliikan kautta. Sen toteuttamiseksi luodaan uusia fyysisiä ja sosiaalisia toimintamuotoja. Muutos tapahtuu siis tietoisuuden heräämisen kautta, tavoitteiden selkiintymisen kautta sekä tavoitteisiin pääsemisen keinojen oivaltamisen avulla. Omat yksilölliset työn intressit yhdistyvät organisaation tavoitteisiin. Yksilön tarpeet ja halut laajentuvat ja ne kanavoidaan korkeammalle. Nämä korkeammat tarpeet ja halut liittyvät olemassaolon turvallisuuden tarpeisiin, yhteyden toteutumiseen rakkaudessa ja kiintymyksessä sekä kasvun toteutumiseen itsetunnossa ja itsetietoisuudessa. Kasvuprosessissa ohjataan näiden korkeampien tarpeiden täyttymisen kautta työtyytyväisyyden vahvistumiseen. Inspiraation lisääntyessä itseohjautuvuus ja työssä

korkeampien standardien saavuttaminen kasvavat. Itsetietoisuus ja tavoitteellisuus vahvistuvat. (Bass 1985.)

Karismaattista johtajaa voidaan imitoida ja ihailla. Tällainen johtaja nousee esiin mullistuksien ja muutoksien keskellä. Hänet nähdään myös ratkaisuna ongelmatilanteissa. Vaikutelma voi olla itsetunnon vahvuus, arvokkuus, suosiollisuus. Karismaattisuuden piirteet liittyvät uudistavan johtajaan. Nämä piirteet nousevat tärkeiksi vaikutettaessa koko organisaatioon ja sen muutokseen. Toisaalta karismaattisuutta on käytetty byrokratiassa. Karismaattisilla johtajilla on vaarana vallan käyttö poliittiseen vaikuttamiseen sosiaalisen vaikuttamisen sijasta. Karismaattisella johtajalla voi olla taipumus täyttää työn kautta tiedostamattomia tarpeita. Kritiikille on tärkeää antaa tilaa myös johtajan toiminnasta, jotta johtajuuden väärinkäytöksiltä voidaan välttyä. Kritiikin vastaanottamisen kyky sekä itsetuntemuksen vahvistuminen auttavat johtajaa näiden tiedostamattomien alueiden tunnistamisessa. Olennaista on johtajan itsetietoisuus, oman kasvun tunnistaminen, kritiikin vastaanottaminen ja karismaattisten ominaisuuksien kanavointi merkitykselliseen organisaation muutokseen. (Bass 1990.)

4 SYVÄJOHTAJUUS TOIMINTATERAPIA-ALALLA

4.1 SYVÄJOHTAJUUDEN MÄÄRITTELY

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP käännetään sanoilla *mullistava, uudistava johtajuus* Sanakirja.org: in käännöksen mukaan (pertaining to or leading to transformation). Tässä tutkimuksessa termistä transformational leadership, transformationaalinen johtajuus käytetään suomenkielistä käännöstermiä *syväjohtajuus*. A Dictionary of Business and Management (2006) –julkaisun mukaan transformationaalinen johtajuus on johtajuustyyli, jossa luodaan visio organisaation toiminnalle ja inspiroidaan, motivoidaan työntekijöitä vastaamaan vision tuomiin haasteisiin. Syväjohtajuuden toteutuminen perustuu johtajan kykyyn vedota työntekijöiden korkeampiin arvoihin ja motiiveihin inspiroimalla sitoutumista ja luottamusta. Syväjohtajuutta toteuttavasta

organisaatiosta käytetään tässä tutkimuksessa termiä transformationaalinen organisaatio. (Pallister & Law 2006.)

Transformationalisen johtajuuden on kehittänyt Burns (1978). Hän korostaa työntekijöiden ja johtajien välistä interaktiivista vuorovaikutusta, jossa saavutetaan korkeamman tason motivaatiota ja moraalialia. Johtajuus on hänen mukaansa molemmin puolista voimaantumista ja vahvistumista. Mikäli työympäristö keskittyy olennaisesti strategisiin tavoitteisiin, moraalinen ympäristö ja vaikutus jätetään helposti sivuun ja yksilö hukkuu organisaation rattaisiin. Bass kehitti Burns'n teoretietoa eteenpäin organisaation käyttöön, kun taas Burns keskittyi työn sosiaaliseen ympäristöön.

Bass kehitti neljä osa-aluetta, jotka ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Näiden osa-alueiden perusteella tarjotaan johtajille viitekehys reflektoida ja kehittää syväjohtajuuden osa-alueitaan.

1. Idealisoitu vaikuttaminen. Perustuuko johtajuus aitoon luottamukseen, joka rakentuu moraalialiselle perustalle?
2. Inspiraationaalisuus. Tarjoaako johtajuus merkityksellisyyttä ja haasteita työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen, jossa pyritään kohti yhteisiä tavoitteita ja menestystä?
3. Älyllinen stimulaatio. Vapauttaako johtajuus luovaa ja vastuullista ilmapiiriä työntekijöissä täyttämään heidän yksilölliset ja kollektiiviset tarpeensa voittaakseen ongelmat yhteisen vision saavuttamiseksi?
4. Yksilöllinen kohtaaminen. Panostaako johtajuus jokaiseen yksilöön, jotta hän voisi toteuttaa kapasiteettejaan ja kohdata tarpeitaan saavuttaakseen kasvua ja korkeamman tason saavutuksia?

(Johns 2009.)

Auktoritaarisessa eli transaktionaalialisessa johtajuudessa johtajan asema perustuu siihen, että hänellä on työntekijään nähden oikeus ja auktoriteetti vaikuttamiseen johtajaroolin aseman vuoksi. Johtaja käyttää ei-toivotuissa tuloksissa puuttumista ja rankaisukeinoja.

Palkkio annetaan toiminnasta johtajan asettamien tavoitteiden ja sääntöjen suhteen. Transformationaalisissa organisaatioissa johtajuus määritellään työntekijän identifikaatiolla suhteessa johtajaan, hän toimii roolimallina. Johtajuuden tehokkuus johtuu maineesta, karismaattisuudesta, persoonallisuuden piirteistä sekä attraktiivisuudesta. Palkkio koostuu yhteisen vision jakamisesta ja harjoittamisesta käytännössä sekä jaetusta tavoitteiden saavuttamisesta ja menestyksestä. (Johns 2009.)

Transaktionaalinen (transactional) johtajuustyyli keskittyy työn tuloksellisuuden tehostamiseen verbaalisen kannustuksen kautta sekä puuttumalla työprosesseihin, jotka hidastavat tehokkuutta. Transaktio (transaction) on verbi, joka tarkoittaa liiketoiminnan aktivaatiota, toimintaa, tapahtumaa, maksutapahtumaa tai kaupankäyntiä. Johtajuustyylinä työntekijän ja johtajan välillä voidaan transaktionaalisuus hahmottaa selkeytettyinä prosessina, jossa johtaja keskittyy työn tulokseen vaikuttamalla työpanokseen, jotta odotettu tulos täytyisi. Johtaja palkitsee odotetun tuloksen täyttymisen ja lupaa lisäpalkintoja enemmän työpäällä tai yritteliäisyydellä. Yksilölliset ominaisuudet sekä intressit ovat arvokkaita vain, jos ne ovat samassa linjassa työprosessin tavoitteiden kanssa. Suhde transformationaalisen johtajuuden sekä johtajuuden tuloksellisuuden välillä on Spinellin (2006) tutkimuksen mukaan selvästi vahvempi verrattuna transaktionaaliseen ja laissez-faire- johtajuustyylin tuloksellisuuteen. (Bass 1985.)

Johtajuusteoriat ja – mallit perustuvat henkilöiden välisiin vuorovaikutusmalleihin käyttäytymisteorioiden, kognitiivisten teorioiden sekä vuorovaikutusmallien pohjalta. Transformationaalisen eli syväjohtajuusmallin kehittyminen lähti liikkeelle 1980-luvulla. Empiirinen tutkimus on korostanut johtajan persoonallisuuden piirteitä ja niiden liittymistä johtajan menestykselliseen ja tulokselliseen toimintaan. Nämä syväjohtajuutta toteuttavat johtajat sekä kokeellisissa että luonnollisissa ympäristöissään toimivat spontaanisti ja stimuloivat tätä spontaanisuutta muihin, aktivoimalla osallistumista ja ryhmän sisäistä vapautta valintojen tekemisessä sekä toiminnassa. He vahvistavat osallistumista ryhmän heikoimmassa jäsenissä ja hyväksyvät laajan skaalan erilaisuutta persoonallisuuksissa. Karismaattinen, energinen ja muita vahvistava persoonallisuus

vaikuttaa tapahtumien syntymiseen ja kulkuketjuun. Osallistuva ja muiden hyväksymä henkilö on vaikuttava johtajana. Intuiivisuuden tietoinen käyttö voi toimia johtajan voimavarana sisäisessä johtamisessa. (Bass 1990.)

Visionäärinen johtajuuskäyttäytyminen syväjohtamisen osatekijänä vaikutti Saskinin ja Fumerin (1985) tutkimuksen mukaan organisaation vahvistumista, pitkän aikavälin tavoitteiden selkiytymistä ja henkilöiden välisen vuorovaikutuksen ilmaisen selkeyttä. Tutkimuksen mukaan johtajuuskäyttäytyminen lisäsi keskinäistä huolenpitoa sekä työntekijöiden rohkeutta positiivisten riskien ottamisessa.

Keskeisiksi käsitteiksi nousevat syväjohtajuudessa motivaation merkitys työn kehittymisen ja organisaation kasvun kannalta. Uudistuminen tapahtuu itsetietoisuuden vahvistumisen ja työn tavoitteiden selkeytymisen kautta. Tavoitteellisuus sisältää vision selkiintymistä, keskittymistä tiimin tai organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Tavoite tehdään konkreettiseksi jokaiselle organisaation jäsenelle ja uudistavaa johtajuustyyliä toteuttava johtaja on tässä tehtävässä avainasemassa. Yksilöiden tarpeet ja halut kanavoidaan työn vision saavuttamiseksi. Tarpeista pyritään toteuttamaan korkeamman tarvetason, itsensä toteuttamisen ja organisaation hyväksi päämäärätietoisien toiminnan tarpeet. Menestynyt uudistava johtaja huomioi jokaisen yksilön organisaatiossa oman työtehtävänsä mukaisesti arvostaen häntä. Älyllisten haasteiden stimulointi tarkoittaa rohkaisua ideoiden ja mielipiteiden vapaaseen ilmaisuun. Johtaja inspiroi antamalla optimistisia, mutta selkeitä ja saavutettavissa olevia tavoitteita, jotka liittyvät organisaation vision toteuttamiseen. Karismaattinen johtaja ottaa vastuuta, tekee henkilökohtaisia uhrauksia ja osoittaa päättäväisyyttä vastoinkäymisissä sekä jakaa pienet ja suuret onnistumiset. (Bass 1985.)

Transformationaliset johtajat motivoivat työntekijöitään ylittämään itsensä perussuoritustasoa korkeammalle vaikuttamalla ajatusmalleihin sekä asenteisiin. Johtaja vaikuttaa käyttäytymisellään, karismaattisuudella, inspiraationaalisuudella, älyllisellä stimulaatiolla sekä yksilöllisellä huomioinnilla työntekijöihinsä. Johtaja pyrkii avaamaan toiminnan vision alaisilleen sekä motivoitumaan sen tavoittamisessa käytännön tasolla.

Tavoitteena on visioon sitoutuminen, innovaatiivisuuden toteuttaminen eri työskentelymenetelmin sekä vastuun ja tehokkuuden lisääntyminen. Transformatiiviset johtajat ovat tehokkaampia työympäristössä, jossa työntekijät ovat motivoituneita suhteessa omaan työssä kehittymiseen. Työntekijöiden motivaatiolla on täten merkittävä vaikutus syväjohtajuustyylin tuloksellisuuteen. Työntekijöillä, joilla on korkea tarve kasvamiseen, vaikuttavat positiivisesti syväjohtajuuden tuloksellisuuteen. Työn itsenäisyyden suhteen ne autonomiset työntekijät, jotka arvioivat johtajansa transformationaaliksi, ovat johtajien mielestä sopivimpia työskentelemään haastavimmissa tehtävissä. (Wofford & Goodwin 2001.)

4.2 TAVOITTEELLISTA KASVUA SYVÄJOHTAJUUDEN AVULLA

Syväjohtamisen viitekehys Nissisen mukaan (2001) perustuu Burnsien (1978) johtajuusteorian perustalta edelleen Bassin (1985 ja 1990) kehittämään transformationaaliseen johtamiseen. Se käsittää johtajan valmiuden johtaa alaisiaan, johtamiskäyttäytymisen ja johtajuustoiminnan aikaansaaman vaikutuksen. Nissisen mukaan syväjohtamiseen kuuluvan johtamiskäyttäytymisen peruskulmakivet ovat: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi sekä ihmisen yksilöllinen kohtaaminen.

***Luottamuksen rakentaminen** perustuu tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen, rehellisyyteen, lupauksen ja sanan pitämiseen, päätöstentekoon, johdonmukaiseen toimintaan, vastuunkantoon jokaisessa tilanteessa sekä rohkeuteen toiminnassa.*

***Inspiroiva tapa motivoida** edellyttää kokonaisuuden hahmottumista, selkeiden haasteellisten tavoitteiden muodostamista, itsensä likoon laittamista ja innostuneisuutta, kannustusta ja palkitsemista, huumorin käyttöä sekä positiivisten seikkojen löytämistä.*

***Älyllinen stimulointi** tarkoittaa vastuun jakamista, tilan ja toiminnanvapauden tarjoamista, tuen antamista, kaksisuuntaista palautetta, oman mielipiteen*

ilmaisuvapautta, rohkaisua ideointiin, omien virheiden myöntämistä sekä virheiden näkemistä oppimismahdollisuutena.

Yksilöllinen kohtaaminen pitää sisällään kuuntelemista, aitoa kiinnostusta ihmisestä, helposti lähestyttävyyttä, huolenpitoa alaisistaan, läsnäoloa ja viihtymistä ihmisten parissa, alaisten tuntemista ja ihmisten erilaisuuden hyväksymistä.

Tavoitteena syväjohtamisessa Nissisen mukaan (2004) on saada nämä neljä johtamisominaisuutta tasapainoon keskenään toteuttamalla niitä tasapuolisesti, korostamatta jotakin toisen kustannuksella. Syväjohtaja pyrkii koko ajan kehittämään itseään johtajana lisäämällä itse tiedostustaan ja vuorovaikutustaitojaan. Neljän kulmakiven lisäksi syväjohtamisessa on kuusi ulottuvuutta: kontrolloiva ja passiivinen johtaminen, ammattitaito, tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu. Johtamiskäyttäytymisen kehittämisessä Nissinen (2004) on laatinut kysymyssarjan syväjohtamisesta, jossa johtamiskäyttäytymisestä mitataan syväjohtamisen mallin neljää kulmakiveä, näiden lisäksi kahta muuta johtamistapaa: *kontrolloivaa johtamista ja passiivista johtamista*. Johtamisen vaikutuksista mitataan kolmea kokonaisuutta: *tehokkuutta, yrittämisen halua ja tyytyväisyyttä*.

Syväjohtaminen on oppimismalli, joka antaa perustan ja suunnan johtajana kehittymiselle ja kasvamiselle. Sen sisältö keskittyy johtamisen vuorovaikutustaitoihin. Oppiminen on elämänkestävä prosessi, joka sisältää ihmisenä kasvamisen kaikilla elämänalueilla. Syväjohtaminen edellyttää nöyryyttä, omien virheiden myöntämistä, sitoutumista ja itsensä likoon laittamista. Oppiminen tapahtuu johtamiskäyttäytymisen odotusten arvioinnin kautta ja tiedostetun kasvuprosessin avulla. Johtajuusosaaminen perustuu oppimisen osaamiselle, vuorovaikutusosaamiselle sekä ammattiosaamiselle. Johtaminen on oppimisen lisäksi arvosidonnaista. Yhteisistä käsityksistä ja jaetuista arvoista kumpuaa eettisyys, joka yhdistetään organisaation perustehtävään. Johtamisen päätöksiä voi puntaroida miettimällä, tekeekö päätöksiä omaa vai yhteisön etua tavoitellen. Johtajuus on suuntatietoisuutta, ja se perustuu kokonaiskuvalle eli visiolle organisaation perustehtävästä, toiminnan tavoitteista ja suunnasta. Johtaja arvioi myös toiminnan muuttumista tulevaisuudessa. Johtamisen tehtävänä on saada aikaan

menestyminen toiminnan kautta yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. Kestävässä kehityksessä tulosten aikaansaaminen toiminnan arvopohjalta korostuu. Kaupallisessa toiminnassa organisaation on oltava kannattava, julkisyhteisön taas toimittava kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Tuloksellisuudessa tulee muistaa ihmisarvo kanssaihmisinä eikä resursseina tai työn taloudellisen arvon kautta mitattuna. (Nissinen 2004.)

Johtajana kasvaminen edellyttää ihmisenä kasvamista. Se on esimiehen henkistä työtä, joka edellyttää oikeaa asennetta ja motivaatiota sekä oppimisasennetta työhön. Johtamiskäyttäytymiseen liittyvät sekä sisäiset että ulkoiset tavoitteet. Ulkoiset tavoitteet ovat johtajalle ulkoa annettuja tai otettuja ja ne säätelevät johtamiskäyttäytymistä organisaation näkökulmasta. Sisäiset tavoitteet tarkoittavat itsesäätelyn ja itseohjautuvuuden välineitä. Henkilökohtaisiin tavoitteisiin liittyvät myös persoonallisuus sekä tilannetekijät. Johtamisen kannalta suotuisin tilanne olisi organisaation asettamien tavoitteiden liittyminen mahdollisimman tiiviisti yksilöllisiin kasvun tavoitteisiin. (Nissinen 2004.)

Syväjohtajuus mahdollistaa merkityksellisen muutoksen organisaation, yhteisön tai kansan sisällä. Muutos tapahtuu työntekijöiden lisääntyneen inspiraation, itseohjautuvuuden, luovuuden voimistumisen ja älyllisen stimulaation avulla. Voimavarat uudistuvat ja löydetään innovaation lähteitä. Vision kirkastumisen ja yhteisen pyrkimyksen avulla kohti tavoitteita organisaation perustehtävä vahvistuu. Johtajan karisman vaikutus, alaisten yksilöllinen huomiointi, luovien ongelmanratkaisutapojen löytäminen ja älyllinen stimulointi ovat uudistavassa johtajuudessa avaintekijöitä. (Bass 1985.)

Syväjohtajuus perustuu kolmeen osatekijään: motivaatioon, tavoitesuuntautuneisuuteen sekä vision jakamiseen. Motivaatiolla on tärkeä avainasema sekä yksilöllisesti että yhteisöllisesti. Uudistuminen tapahtuu tavoitetietoisuuden ja tietoisien vastuullisuuden lisääntymisen kautta. Yksilön psyykinen ja älyllinen voimaantuminen tapahtuu yhteisön tukeman itsetiedostuksen kasvun avulla. Yksilölliset ja organisaatiotasoiset tavoitealueet yhdistetään muutosprosessissa. Yksilön tarpeet ja unelmat kanavoidaan laajempaan,

*yhteiseen visioon pyrkimiseen ja sen valjastamiseen toiminnan tasolle.
(Bass 1985.)*

4.3 SYVÄJOHTAJUUDEN KEHITTÄMINEN TOIMINTATERAPIA-ALALLA

Johtajuuden kehittäminen toimintaterapia-alalla on haaste, mutta myös mahdollisuus uusien resurssien löytymiseksi, alan kehittämiseksi sekä uusien toimintamallien innovoimiseksi. Muutosajattelussa edetään portaittain ajattelun uudistumisen kautta organisaatiokulttuurien kehittämiseen, tämän kautta oppimisen ja uudistumisen prosessin myötä lopuksi tuottavuuden kasvuun ja tehokkuuden lisääntymiseen. Ajattelun muutoksen kautta voidaan kehittyä innovaattoreiksi uudessa yhteiskunnan nopean muutoksen ajassa. Muutos mahdollistaa henkilökunnan voimavarojen uutta löytämistä ja haasteiden kautta ajattelun stimulointia. Johtajuuden alueella se tarkoittaa siirtymistä auktoriteettikeskeisyydestä voimavarakeskeisyyteen ja vastuun jakamiseen. (Hinojosa 2007.)

Toimintaterapiassa syväjohtajuuden avulla saadaan vahvistettua työyhteisön jäsenten resursseja, muuttaa seuraajia johtajiksi sekä muuttaa johtajia muutoksen lähettäviksi. Kehittyvän johtajuuden strategian omaavat johtajat tuovat organisaatioon selväksi toiminnan tai yrityksen vision eli toiminnan tarkoituksen ja mission eli perustehtävän. He tuovat inspiraation lähteitä sekä älyllistä stimulaatiota työntekijöille tai tiimille sekä ottavat huomioon yksilön. Organisaatioissa kehittyvällä johtajuudella saadaan merkityksellistä muutosta. Luomalla uusia mahdollisuuksia organisaatio mahdollistaa henkilöiden omien voimavarojen löytymisen. Toimintaterapeuteilla on vahvuuksia innovatiivisuudessa ja kykyjä korkeilla tasoilla toimimiseen yhteiskunnassa. Johtajien tulee herättää muut huomaamaan nämä voimavarat itsessään, tehden muutoksen mahdolliseksi maailmassa, jonka he luovat. Uusien mahdollisuuksien luominen, henkilöiden voimavarojen käytön vapauttaminen voi tuoda läpimurron työhön, elämään, yhdistyksiin ja keskeisille markkinapaikoille. Johtajien tehtävänä on tuoda esiin ne voimavarat, jotka ovat jo olemassa. (Gifoyle 1987.)

Työn merkityksen ja arvojen johtamisessa keskeistä on työtyytyväisyyden kokemus, elämän ja ympäristön hallinnan kokeminen. Tämä kokemus työn hallittavuudesta on erittäin tärkeä työntekijän hyvinvoinnin kannalta. Ihminen, joka kokee pystyvänsä ennakoimaan työssä tapahtuvia muutoksia ja vaikuttamaan työhönsä, toimii tuloksellisesti ja viihtyy työssään. Jos tämä kokemus puuttuu, ihminen voi huonosti ja tekee vain välttämättömät, pakolliset työt. Toimintaterapeutit, jotka ovat tyytyväisiä työssään, pysyvät todennäköisemmin työssään ja toimintaterapia-alalla. Korkealla työtyytyväisyydellä on yhteys alhaiseen sairastuvuuteen ja alhaisella työtyytyväisyydellä korkeaan poissaoloon. Motivaation vahvistaminen voidaan nähdä kognitiivisena prosessina, jossa kannustus sekä positiivinen vahvistus työssä onnistumisesta liittyy johtajan kommunikaatioon. Tavoiteprosessin myönteinen arviointi sekä itsetietoisuuden ja tietoisien tavoitteellisuuden vahvistaminen lisäävät työntekijän motivaatiota. Haasteellisuus voidaan asettaa portaittaiseksi, jolloin tavoitteellisuudessa edetään kehittyen seuraavalle tasolle johtajan vahvistamana. (Salminen 2001, Ilies ym. 2006.)

Organisaatioiden kehitymislinjoja haastetaan muuttumaan innovatiivisemmiksi, joustavammiksi, muokkaantuvaisemmiksi ja yritteliäimmiksi vastaamaan nykypäivän ympäristön muutoksiin. Syväjohtajuuden toteuttamisessa vision selkeydellä oli australialaisessa tutkimuksessa vahvin yhteys organisaatiokulttuurin innovatiivisuuteen. Visionääriset johtajat toimivat organisaatioissa, joissa on tarvittavat resurssit, rahoitus ja henkilökunta. He kannustavat innovatiivisuuteen sekä antavat työntekijöille aikaa luovien ideoiden kehittämiseen. Yksilöllisen tuen antamisella oli tutkimuksessa merkittävä vaikutus vahvistamaan organisaatiokulttuurin innovatiivisuutta. Myös korkeiden odotusten asettamisella organisaatiossa voidaan vahvistaa työyhteisön ilmapiirin luovuutta. Älyllisellä stimulaatiolla ei ollut löydetty olevan vaikutusta työorganisaation innovatiivisuuteen. (Sarros ym. 2008).

Toimintaterapeuttijohtajien käyttäytymistä liittyen työtyytyväisyyteen ovat tutkineet Joo ja Shim (2010). Tutkimuksen tuloksena positiivisen vaikutuksen työtyytyväisyyteen teki helposti lähestyttävyyden, huolehtivuuden, supportiivisuuden sekä tasavertaisuuden henkilöstön

huomioimisessa ja kohtelussa. Tutkimuksen tuloksina olivat seuraavat: "Hyvät johtajat välittävät alaisistaan, he ovat rohkaisevia, helposti lähestyttäviä ja toimivat pitkäjänteisesti". Toisena teemana on työntekijöiden epätasapuolisen suosimisen välttäminen, tasapuolisuus. Kolmantena teemana on tiedon hallinta, oman alan kliininen asiantuntijuus, kommunikointi, kehittymisen suuntaaminen ja henkilöstön resurssien hyödyntäminen.

Tutkimuksessa akateemisen toimintaterapeuttikoulutuksen johtajien johtajuustyylin vaikutuksesta tuloksellisuuteen tuloksena oli transformatiivisen johtajuuden merkittävä vaikutus johtajuuden tuloksellisuuteen, kun transaktionaalisella johtajuustyyllillä on merkittävä kielteinen vaikutus johtajuuden tuloksellisuuteen (Snogross & Shachar 2008). Muutosjohtajuudella oli merkittävä vaikutus johtajuuden tuloksellisuuteen, kun transaktionaalisella johtajuustyyllillä on merkittävä kielteinen vaikutus johtajuuden tuloksellisuuteen Snogrossin ym. (2008) toteuttaman tutkimuksen mukaan. Tutkimuksen kohteena olivat akateemisten toimintaterapeuttiopiskelijoiden opettajat yliopiston hallinnossa USA:ssa. Tehokkaimmat johtajat yhdistävät transformationaalista johtajuustyyliä ja työn palkitsemista transaktionaalisen johtajuustyylin avulla.

Syväjohtajuuden onnistunut toteuttaminen luo tehokkuutta ja tuloksellisuutta työympäristöön. Toimintaterapia-alan johtajuutta tutkinut Reiss (2000) on nostanut esille muutosjohtamisen vertailun muihin johtamistyyliin verrattuna. Hän on tutkinut eroja toimintaterapiaorganisaatioiden johtajien ammattiorganisaatioissa toimivien sekä koulutusorganisaatioissa toimivien välillä. Tutkimuksessa transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuustyylien toimintatapa (behaviours) sekä tehokkuutta (effectiveness) tutkittiin Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 5x-Short -kyselylomakkeen avulla, joka on Bernard Bassin kehittämä kyselylomakkeisto. Yhteensä 147 johtajaa vastasi kyselyyn Administration and Management Special Interest Section (AMSIS) ja American Occupational Therapy Association AOTA:n jäsenyysluetteloiden perusteella, lisäksi vastaajina oli 41 koulutusjohtajaa sekä 56 ammatillisen koulutuksen johtajaa.

Reissin (2000) tutkimuksen päätuloksena oli, että hallinnollisen johtajuustehtävän asema on suhteessa johtajuustyyliin sekä tuloksellisuuteen. Koulutusjohtajilla (technical education program directors) sekä terveydenhuollon toimintaterapiaorganisaatioiden johtajilla oli korkeammat tulokset transformationaalisen johtajuuden osalta verrattuna ammatillisen koulutuksen johtajiin (professional education program directors). Johtajuustutkimuksen kirjallisuuden kanssa yhteenpitävä oli merkittävä korrelaatio muutosjohtajuustyylin sekä saavutetun tehokkuuden (percieved effectiveness) välillä. Transaktionaalisella johtajuustyyllillä oli negatiivinen korrelaatio saavutetun tehokkuuden kanssa, poikkeuksena palkkioiden käyttäminen. Tällöin työn ja palkkion välillä on selvä yhteys, jota johtaja tietoisesti käyttää (contingent reward). Merkittävää yhteyttä ei ollut löydettävissä muutosjohtajuuden sekä johtajan sukupuolen tai etnisen taustan välillä, mutta miehet saivat korkeammat tulokset transaktionaalisen käyttäytymisen osatekijöissä. Korkeimman koulutustason sekä johtajuuden tehokkuuden välillä löydettiin yhteys. Johtajuustyylien toteuttaminen eri organisaatioissa toi esiin tutkimustarpeen muutosjohtajuuden toteuttamisen vaikutuksesta yliopisto-organisaation johtamiskulttuurissa.

Yhteiskunnallisen ympäristön muutoksessa ja ammatillisen kehityksen kehitys- ja muutosprosessissa jatkuva kouluttautuminen ja ammattikunnan kehittyminen korostuvat. Syväjohtamisen henkisesti vahvistavan vaikutuksen sekä työtyytyväisyyden lisääntymisen avulla voidaan vahvistaa työorganisaation sisäisiä rakenteita. Organisaatiossa toteutuvan johtajuustyylin tiedostaminen ja tyylien tietoinen kehittäminen edesauttavat dynamiikan muotoutumisen ja tehokkuuden kautta toteutuvan menestymisen avainten löytämisessä. Uudistavaa johtamistyyliä toteuttavilla johtajilla on kehittyvät ja muutoksen mahdollistavat alaiset. Oppimisprosessi tapahtuu sekä yksilöllisellä että ryhmätasolla työorganisaatiossa. Tarvittavat taidot ja tavoitteet nimetään ja rohkaistaan luovaan ongelmanratkaisuun sekä sisäisen johtamistaidon vahvistumiseen. Pitkäaikaisen kehityksen ja muutoksen ohjaaminen lisää sekä tuottavuutta että laadun kehittymistä, mutta myös työtyytyväisyyttä ja taidokkuutta. (Fuller ym. 1999, Reiss 2000.)

Tutkimustulosten perusteella on selkeä tarve kouluttaa ja kehittää toimintaterapeuttijohtajia muutosjohtajuuteen tässä nopean muutoksen ajassa sekä toimintaterapia-alan kehityksen että koulutuksen kehittämisen osalta. Uudistavalla johtajuustyyllillä on tilastollisesti merkittävä positiivinen korrelaatio havainnoituun tehokkuuteen. Uudistavalla johtajuustyyllillä ja johtajan sukupuolella tai etnisellä taustalla ei ole korrelaatiota. Korkeimman tason koulutuksella ja uudistavalla johtajuustyylin välillä löydettiin yhteys, mitä korkeampi koulutus, sen enemmän uudistava johtajuus toteutui. Reiss (2000) painottaa uudistavan johtajuustyylin koulutuksen ja valmennuksen tarvetta toimintaterapiaorganisaatioissa toimintaterapian kliinisessä toteutuksessa sekä toimintaterapia-alan koulutuksessa. Toimintaterapia-alan kouluttajat, opettajat ja yritys- tai julkisen sektorin organisaatioiden johtajina toimivat toimintaterapeutit tarvitsevat uudistavaan johtajuustyyliin kouluttautumista, jotta alan opetus ja tutkimus kehittyy ja sen vitaliteetti, elinvoimaisuus voi kasvaa. Koulutustutkimuksen mukaan eri aloilla ei ole tarvittavia tietoja ja taitoja dynaamisten johtajuustyylien toteuttamiseen koulutuksessa, jotta voitaisiin edistää alojen kehittymistä sisäisten ja ulkoisten ympäristötekijöiden välisessä dynaamisessa muutospaineessa. (Reiss 2000.)

Vision ymmärrettävyys on tärkeää jokaiselle osalle organisaation toimintaa. Syväjohtajuus selkiinnyttää vision. Se aktivoi yhteisöllisyyttä, arvojen tiedostamista, toiminnan päämäärää sekä luo inspiroivia päämääriä vaikuttaen motivaation kasvua. Visio vastaa kysymykseen ”Millaiseksi haluamme tulla?” Se yhdistää toiminnan tarkoituksen (mission) toiminnan ydinarvojen ja visionäärisen päämäärän avulla toimivaksi kokonaisuudeksi. Visio maalaa toiminnan tavoitekuvan ja missio käynnistää sen toiminnaksi. Visio on onnistunut, kun se sisältää laajan toimintakuvan, johon pyrkimiseksi on korkeat haasteet, mutta visio on innostava ja ymmärrettävä, helposti mielessä pysyvä. Organisaation toiminnassa muutos näkyy tehokkuuden kasvuna. Organisaatioissa tapahtuu muutos- ja kasvuprosessi toiminnan perustehtävän uudistumisen kautta. Pyramidin (Kuvio 1, s.28) eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa vastavuoroisesti ja kerroksellisesti. Jokaisella osa-alueella tarvitaan muutos, jotta

uudistumisprosessi voi toimia. Johtajan tehtävänä on saada tämä prosessi kaikkien organisaation jäsenten tietoisuuteen ja johtaa tieto käytännön toiminnaksi. Uudistusprosessi on jatkuvaa organisaation kehittämistä toiminnan sekä perustehtävän uudistumisen kautta. (Reiss 2000, Taponen 2010.)

Pyramidimalli kuvaa syväjohtajuuden vaikutustasoja. Se kuvaa syväjohtajuuden kerroksellisuutta sekä kokonaisvaltaisuutta organisaation toiminnassa. Ajattelun nähdään kehittyvän ylhäältä alaspäin, perustuksia kohden, niitä muovaten. Vision ilmentäminen ja selkeyttäminen on tietoisuutta, kuvaa siitä, millaiseksi organisaatio haluaa tulla. Johtajan tehtävänä on tämän vision ilmentäminen niin, että kaikki organisaation jäsenet tulevat siitä tietoisiksi. Vision syntymisen, selkiinnyttämisen ja muovaamisen avulla saavutetaan havainnoitua tehokkuutta uudistavan johtamistyylin avulla. Organisaation muutosprosessia ohjataan vahvistamalla työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja inspiraatiota. Toiminnan visio yhdistää toiminnan tarkoituksen, mission, sen toiminnan perusarvojen, päämäärien ja innostavan tavoitekuvan kokonaiseksi, toimivaksi yksiköksi. Kun visio saavutetaan, organisaation perustehtävä voi muuttua tai muovautua tai uudistua kokonaan. (Reiss 2000.)



Kuvio 1: Syväjohtajuuden vaikutustasot. (Reiss 2000, Taponen 2010)

4.4 SYVÄJOHTAJUUDEN VAIKUTUKSIA TYÖNTEKIJÄN JA TYÖORGANISAATION TOIMINNASSA

Syväjohtajuuden tutkimuksessa korostuu työntekijöiden rooli syväjohtajuuden vastaanottamisessa ja ylläpitämisessä. Työntekijöiden *persoonallisuuden piirteet sekä johtajuusmallien sisäinen ymmärtäminen vaikuttavat syväjohtajuusmallin vastaanottamiseen*. Transformationaaliset johtajat ovat yleisesti persoonana ulospäin suuntautuneita eli ekstroverttejä sekä toiminnallisesti tehokkaita, toisaalta ei neuroottisuuteen taipuvaisia ja omaavat alhaisen tarpeen struktuuriin. Täten työntekijät, jotka kokevat persoonan samankaltaisuutta, arvioivat lähijohtajansa syväjohtamistyylin toteuttamisen korkeaksi. Tämä tukee johtajan ja alaisen samankaltaisuutta sekä hahmottamisen että henkilökohtaisten ominaisuuksien suhteen. (Felfe ym. 2004.)

Syväjohtajuuden toteutumisen arvio perustuu käyttäytymisen systemaattisuuteen käyttäytymisen eri variaatioissa sekä työntekijän persoonallisuuteen. Persoonallisuuden ulospäin suuntautuneisuus ja johtajuusmallien ymmärtäminen vaikuttavat syväjohtajuusmallin vastaanottamiseen sekä käsittämiseen. Määrällinen tutkimus dominoi syväjohtamisen tutkimusalaa. Kuitenkin eksperimentaalinen lähestymistapa määrällisen tutkimuksen lisänä voi vahvistaa työntekijän näkökulmaa ja havaintoja johtajuusprosessin vuorovaikutteisudessa. (Felfe ym. 2004.)

Kansten (2005) tutkimuksen mukaan hoitotyön johtajat toteuttivat muutosjohtajuutta. Tutkimuksessa selvitettiin hoitotyön johtajuuden ja hoitohenkilöstön työuupumuksen yhteyttä terveydenhuollossa sekä moniulotteisen johtajuuden ja työuupumuksen esiintymistä suomalaisessa hoitotyössä. Lisäksi tutkimuksessa testattiin moniulotteisen johtajuusmittarin ja kolmiulotteisen työuupumusmittarin rakenteen sopivuutta suomalaiseen terveydenhuoltoon. Hoitotyön johtajat toimivat työssään työntekijöitä palkitsevina muutosjohtajina, mutta johtamiskäyttäytymisessä esiintyi myös perinteistä työntekijöiden aktiivista ja passiivista valvomista sekä välttävää johtajuutta. Eroja ilmeni johtajan työkokemuksen, iän, työtehtävän ja perustyöhön osallistumisen välillä. Luottamusta rakentavaa johtamista sekä työntekijöiden innostamista esiintyi useimmin

avohoidossa ja tehostetun hoidon yksiköissä. Työntekijöiden yksilöllistä kohtaamista esiintyi useammin poliklinikoilla, mutta harvemmin sairaaloiden vuodeosastoilla.

Työssä uupumista esiintyi puolella hoitohenkilöstöstä keskimääräisenä ja noin kymmenesosalla voimakkaana. Voimakkaasta emotionaalisesta väsymyksestä kärsi lähes joka viides hoitaja. Hoitotyön johtajuudella on sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia hoitohenkilöstön työuupumuksen kannalta. Palkitseva muutosjohtajuus ja työntekijöiden aktiivinen valvominen toimivat työuupumukselta suojaavina tekijöinä ja passiivinen johtajuustyyli tai välttävä johtajuustyyli työuupumukselle altistavana tekijänä. Johtajuuden ja työuupumuksen yhteys on tutkimuksen mukaan kuitenkin kompleksinen, koska johtajuuden tilannetekijöillä ja työuupumuksella on moniselitteinen luonne. (Kanste 2005.)

Schildtin (2007) tekemä tutkimus transformationaalisen johtajuuden ilmenemisestä hoitotyön johtajilla tuo esille tuloksena syväjohtajuuden kohtalaisen ilmenemisen erikoissairaanhoidon osastonhoitajilla. Tutkimuksen tulos on samansuuntainen Kansten (2005) tutkimuksen kanssa. Osastonhoitajilla ilmeni transformationaalista johtamista: luottamuksen rakentamista, inspiroivaa tapaa motivoida, älyllistä stimulointia ja ihmisten yksilöllistä kohtaamista. Eniten hoitotyön johtajilla esiintyi syväjohtajuuden elementeistä inspiroivaa tapaa motivoida työntekijöitä, mikä tarkoittaa osastonhoitajan kykyä innostaa ja kannustaa työyhteisön jäseniä vastaanottamaan haasteita ja ohjausta. Työyhteisön kehittämisehdotuksien mukaan henkilöstö toivoi enemmän vastuuta, yksilöllistä huomiointia, luottamusta sekä positiivista palautetta. Pienehköissä, alle 40 henkilön, työyksiköissä esiintyi enemmän transformationaalisen johtajuuden ulottuvuuksia. Henkilöstön arvion mukaan kontrolloiva ja passiivinen johtamistyyli lisääntyi hoitohenkilöstön määrän kasvaessa. Luottamuksen rakentamisen, ihmisten yksilöllisen kohtaamisen sekä älyllisen stimulaation elementtejä esiintyi eniten vuodeosaston ja poliklinikoiden osastonhoitajien johtamiskäyttäytymisessä, vähiten leikkaus/anestesiaosastojen johtajien toiminnassa. Tutkimuksen mukaan myös passiivista ja kontrolloivaa (transaktionaalista) johtamista esiintyi osastonhoitajilla. Korkeammin koulutetuilla, linsensiaatin tai tohtorin tutkinnon omaavilla osastonhoitajilla

esiintyi vähiten kontrolloivaa johtamista. Tulevaisuuden osastonhoitajilta edellytetään enemmän innovatiivisuutta, luovuutta, muutosten hallintaa, tunneälyä sekä sosiaalista kyvykkyyttä.

Suomalaisten yliopistosairaaloiden osastonhoitajien muutosjohtamista mitattiin Vuorisen (2008) tutkimuksessa LPI-mittarilla (The Leadership Practises Inventory). Osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvion mukaan osastonhoitajat käyttivät Kounzesin ja Posnerin muutosjohtamismallia, jonka mukaan "Muiden valtuuttaminen" toteutui harkitsevana ja realistisena esimiestoimintana. "Tien näyttäminen" ilmeni johtamisen suunnitelmallisuutena, johtajan ollessa tavoitettava sekä työn tekemistä ja yhteistoimintaa edistävä. "Rohkaiseminen" tuli esille sairaanhoitajien tukemisena, kannustamisena ja konkreettisena palkitsemisena sekä kehitys- ja valmentautumismahdollisuuksien tukemisessa. "Yhteiseen visioon innostaminen" ilmeni yhteistyön toteuttamisena, asiantuntijoiden käyttönä tavoiteasettelussa ja toimintaa konkreettisten, mitattavissa olevien tavoitteiden asettamisen prosessissa sekä saavutusten arvioinnissa. "Prosessien kyseenalaistaminen" esiintyi maltillisena esimiestyönä uudistuksissa turvaten toiminnan perustehtävän. "Prosessien kyseenalaistumista" ilmeni johtamistoiminnassa kaikkein harvimminkin. Osastonhoitajien itse arviointien keskiarvot olivat kaikissa yksittäisissä muuttujissa korkeammat kuin sairaanhoitajien arvioinnit osastonhoitajistaan. Vertaisten arvioidessa toisiaan ei vastaavia eroja havaittu. Erot itse arvioinnissa ja sairaanhoitajien arvioinnissa esimiehestään selittyvät Vuorisen (2008) mukaan sairaanhoitajien vähäisellä tiedolla vastuualueista ja työnkuvasta. Osastonhoitajilla on esimiesasemansa ja koulutuksensa kautta kyky arvostaa itseään ja muutosjohtamisen taitojaan. Ongelmana on, että taidot eivät näy johtamistoiminnassa, koska työntekijät eivät arvioi muutosjohtamisen taitoja yhtä korkealle kuin heidän esimiehensä.

Kuudella syväjohtajuuden elementillä oli Sarroksen, Cooperin ja Santoran (2008) tutkimuksessa merkittävä yhteys työorganisaation innovatiivisuuteen, erityisesti vision selkeyttämisellä sekä yksilöllisellä tuella. Innovatiivisuuden tukeminen käsitti mittarin, jonka avulla työntekijät näkivät organisaation avoimeksi muutokselle sekä resurssien

(työntekijät, aika) merkitykselle organisaatiossa. Vision selkeyttämisellä oli voimakkain vaikutus työn innovatiivisuuteen. Korkeiden tavoitteiden asettamisella oli voimakas positiivinen vaikutus työkuultuuriin, samoin kilpailullisella, suorituskeskeisellä kulttuurilla oli yhteys innovatiiviseen työkuultuuriin.

Työhön sitoutuminen syväjohtajuuden kautta tapahtuu työn merkityssisällön vahvistumisen kautta. Työntekijän henkisen kapasiteetin vahvistamisen kautta johtaja tuo luottamusta yksilön kapasiteetteihin ja sitä kautta vaikuttamiseen työn tekemiseen ja sen sisällön kehittymiseen. Tämän kasvuprosessin kautta työntekijän identiteetti vahvistuu työorganisaation merkittävänä jäsenenä, jolloin organisaatioon sitoutumisen taso vahvistuu. Vähemmän hierarkkinen organisaatio luo myös edellytykset työntekijöiden kykyjen yksilölliseen vahvistamiseen. (Avolio ym. 2004.)

Johtamisen vaikutuksiin liittyviä tutkimuksia on tehty mittaamaan transformationaalisen johtajuuden vaikutusta organisaation tehokkuuteen, työtyytyväisyyteen sekä työmotivaatioon. Työntekijöiden työmotivaatiolla on vaikutusta transformatiivisen johtajuustyylin tuloksellisuuteen (Wofford ym. 2001). Transformationaalisen johtajuustyylin toteuttamisen, työntekijöiden psyykkisen vahvistumisen sekä työorganisaatioon sitoutumisen välillä löydettiin merkittävä yhteys sekä Joo ym. (2010) sekä Avolio ym. (2006) tutkimuksien mukaan. Syväjohtajuudella on Bassin ja Avolion (1989) tutkimuksen mukaan työn ja koko organisaation tehokkuutta lisäävä merkitys, samoin työntekijöiden sitoutumisaste on korkeampi verrattuna transaktionaaliseen johtajuusympäristöön. Tutkimus toteutettiin 1500:lle USA:n hallinnollisissa ja koulutuksellisissa tehtävissä toimiville johtajille sekä USA:n armeijan johtajille. Johtajat antoivat myös enemmän työpanostaan tehtäviinsä verrattuna transaktionaaliseen johtajuustyyliin.

Psyykkisen vahvistumisen sekä työtyytyväisyyden lisääntymiseen on merkittävä vaikutus transformationaalisen johtajuustyylin toteuttamisella (Hinds 2005). Psyykinen vahvistuminen liittyy transformationaalisen johtajuustyylin toteuttamisen sekä organisaatioon sitoutumisen yhteyteen. Samanaikaisesti struktuurillinen etäisyys

johtajan ja alaisen välillä vaikuttaa merkittävästi näiden osatekijöiden yhteyteen. (Avolio ym. 2006.) Työntekijät osoittivat merkittävää sitoutumista työorganisaatiossaan, kun heidän psyykkistä vahvistumistaan sekä oppimiskulttuuria työympäristössä tuettiin. Merkittävä yhteys löydettiin Joon ym. (2010) tutkimuksessa psyykkisen vahvistumisen sekä työorganisaatioon sitoutumisen välillä. Moore ym. (2006) tutki psyykkisen vahvistumisen vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen. Työntekijät osoittivat merkittävää sitoutumista työorganisaatiossaan, kun heidän psyykkistä vahvistumistaan sekä oppimiskulttuuria työympäristössä tuettiin. Merkittävä yhteys löydettiin psyykkisen vahvistumisen sekä työorganisaatioon sitoutumisen välillä. Mooren tutkimuksen tulos tukee Hindsin (2005) ja Avolion ym. (2006) sekä Joon ym. (2010) tutkimuksien tuloksia.

Tutkittaessa transformatiivisen johtajuustyylin tehokkuuden vaikutusta työorganisaatiossa korostuu työntekijöiden kehittymisen tarve ja työmotivaatio. Työntekijöiden motivaatiolla on Woffordin, Whittingtonin ja Goodwinin (2001) tutkimuksen mukaan vaikutusta transformatiivisen johtajuustyylin tuloksellisuuteen. Tulos on samassa linjassa Joon ym. (2010) ja Shimin (2010) sekä Ilies ym. (2001) sekä Wagnerin (2006) tekemien tutkimusten kanssa. Työntekijöillä, joilla on korkea tarve kasvamiseen vaikuttavat positiivisesti transformationaalisen johtajuuden tuloksellisuuteen. Työn itsenäisyyden suhteen ne autonomiset työntekijät, jotka arvioivat johtajansa transformationaaliseksi, ovat johtajien mielestä sopivampia työskentelemään tehokkaissa toimintayksiköissä.

Syväjohtajuusmallin kulttuurinen siirrettävyys on saksalaisen tutkimuksen mukaan mahdollinen eurooppalaiseen kontekstiin. Työntekijöiden kehittyminen on olennainen osatekijä transformationaalisen johtajuuden teoriassa, mutta tutkimusten perusteella on vähäistä näyttöä muutoksesta heidän arvopohjassaan, itsensä arvostuksessa, tehokkuudessa tai minäkäsityksessä. Tunneälyn nähdään olevan johtajan olennaisin ominaisuus syväjohtajuuden toteuttamisessa. (Felfe ym. 2004.)

Syväjohtajuuden paradigmaa voidaan käyttää muodostamaan sekä toteuttamaan merkityksellisiä johtajuuden koulutusohjelmia. Johtajien koulutuksen kautta voidaan

valikoida ja löytää johtajuustaitojen sisäistä kehittämistä mahdollisuuksia omaavia yksilöitä. (Spinelli 2006.)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata syväjohtamisen ulottuvuuksien ilmenemistä toimintaterapiaorganisaatioiden johtajilla koulutusorganisaatioissa sekä toimintateriapalveluiden julkisella että yksityisellä sektorilla sekä kolmannen sektorin alueella.

Tutkimuksessa etsitään vastausta seuraaviin tutkimusongelmiin:

1. Missä määrin seuraavia syväjohtamisen käyttäytymisen elementtejä esiintyy toimintaterapeuttien lähijohtajilla Suomessa?
 - luottamuksen rakentaminen
 - inspiroiva tapa motivoida
 - älyllinen stimulointi
 - ihmisen yksilöllinen kohtaaminen
 - tavoitteellinen johtaminen
 - kontrolloiva johtaminen
 - passiivinen johtaminen

2. Miten taustamuuttajat ovat yhteydessä toimintaterapiaorganisaatioissa toteutuneeseen syväjohtajuuteen?

Tämä tutkimus ilmentää syväjohtamisen johtamiskäyttäytymisen esiintymistä toimintaterapia-alan lähijohtajilla.

6 TUTKIMUSAINEISTO JA –MENETELMÄT

Tämän tutkimuksen kohderyhmän muodostivat ne toimintaterapeutit, joilla on lähiesimies. Toimintaterapeuttien esimiehenä voi olla toimintaterapeutti tai jonkun muun ammattikunnan edustaja. Tutkimuksen ulkopuolelle rajautuvat toimintaterapeuttijohtajat, joilla ei ole ylempää esimiestä sekä ammatinharjoittajat.

Kyselylomakkeessa oli kaksi osaa: taustamuuttujat sekä 30 vaihtoehtokysymystä 5-portaisella Likertin asteikolla. Likertin asteikon valintavaihtoehdot olivat välillä 0 - 4, jossa vaihtoehdot olivat: ei lainkaan, vain vähän, jonkin verran, usein tai säännöllisesti lähes aina. Taustamuuttujina (ks. liite 1) kysymyssarjassa olivat seuraavat: ikä, sukupuoli, ikä, ylin koulutus, johtajuuskoulutus ja sen laatu, työorganisaatio, asema organisaatiossa, organisaatiossa toimivan lähijohtajan ammatti, toimintaterapia-alalla työskentelyn kesto sekä nykyisessä työtehtävässä työskentelyn kesto.

Käytettävä mittari oli Nissisen (2001) kehittämä Syväjohtamisen työyhteisöprofiilikysymyssarja. Syväjohtamisen valmennusohjelma on rekisteröity tavaramerkki. Sen yksinoikeudet kuuluvat Syväjohtaminen DL Oy:lle. Bassin (1985) transformationaalisen johtajuuden elementeistä Nissinen on korvannut syväjohtamisessa karisman osuuden ”luottamuksen rakentaminen” – osatekijällä.

Tutkimusaineiston keruu toteutui huhtikuussa 2011. Kysely sisälsi saatekirjeen, taustamuuttujat sekä työyhteisöprofiilin kysymyssarjan. Nissisen (2001) kehittämässä työyhteisöprofiilin kysymyssarjassa on 30 vaihtoehtokysymystä. Nissinen tilasi kysymyssarjan toteuttamisen Mindcom-yrityksen kautta. Vastaajille lähetettiin saatekirje ja liitteenä työyhteisöprofiilin kysymyssarja. Saatekirjeessä otettiin huomioon lähestymistapa ja sen yhtenäisyys kysymyssarjan tyylin kanssa sekä eettiset perusteet, mitä tietoja annan tutkimuksesta, tutkimukseni ohjaajista ja itsestäni. Kyselyn taustamuuttujat oli tehty pohtien olennaisia tietoja kyselyn kannalta. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa, jonka jälkeen kysely lähetettiin uudestaan korkeamman osallistumisprosentin saavuttamiseksi. Kyselyyn osallistujat tavoitettiin

toimintaterapeuttien ammatillisen Toinet-sähköpostiverkoston kautta. Toinet-verkoston kuuluu 1216 osoitetta. Kysely lähetettiin kahden viikon aikana kahteen kertaan ja vastauksia kertyi 128 kappaletta. Deeplead -yritys tuotti kyselyprofiilin laatimisen sähköiseen muotoon ja data tallentui heidän tietojärjestelmiinsä.

Mittarin luotettavuus eli validiteetti perustuu mittarin tarkkuuteen, herkkyyteen ja täsmällisyyteen. Kyselylomaketta ei ole aiemmin käytetty Suomen toimintaterapia-alalla, mutta lomaketta on käytetty mittaamaan osastonhoitajien transformationaalisen johtamisen ulottuvuuksia (Schildt 2007) sekä Suomen puolustusvoimien organisaation syväjohtamisen ilmenemistä (Nissinen 2001). Mittarin reliabiliteetti eli sisäinen johdonmukaisuus testattiin Cronbachin alfa -kertoimen avulla. Cronbachin alfa-kerroin oli tasoltaan hyvä (ks. Taulukko 1). Kertoimen arvo oli 0.886 koko mittarin osalta, sisältäen syväjohtajuuden 30 eri elementtiä (ks. Taulukko 1). Yksittäisen muuttujan eli tässä tutkimuksessa johtajuuden elementin poistaminen ei muuta mittarin reliabiliteettiä (ks. Taulukko 2). (Karhunen ym. 2010.)

TAULUKKO 1:

Reliabiliteetti		
Cronbachin Alfa	Cronbachin Alfa perustuen standardisoi tuihin yksiköihin	Yksiköiden määrä
,886	,890	30

TAULUKKO 2: Cronbachin alfa, jos muuttuja poistetaan

	Cronbachin alfa jos muuttuja poistetaan
toimii esimerkkinä	,877
asettaa yhteisen edun	,879
puhuu innostavasti	,876
etsii erilaisia näkökulmia	,875
ottaa muut huomioon	,877
keskittyy virheisiin	,902
viivyttää päätöksentekoa	,905
kantaa vastuunsa	,877
motivoi ihmisiä	,875
suhtautuu avoimesti	,876
kuuntelee minua	,878
tekee päätökset	,900
jättää sovittuja asioita hoitamatta	,900
reagoi hitaasti	,899
innostaa ihmisiä	,874
löytää pulmatilanteisiin ratkaisuja	,876
pitää aidosti huolta	,875
kontrolloi vahvasti	,902
välttelee vastuutaan	,905
aidosti kiinnostunut muista	,875
ammattitaitoinen	,873
lisää toiminnallaan ihmisten halua	,873
hyvät tiedot taidot	,875
herättää tyytyväisyyttä	,876
johtajan tavoitteet saavutetaan	,881
lahjakas vuorovaikutustaidoiltaan	,874
saa ihmiset ylittämään itsensä	,877
tyytyväisiä vuorovaikutukseen	,875
hyvät vuorovaikutusvalmiudet	,874
tulokset muiden kanssa	,875

7 AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYYSI

Tutkimusaineisto saatiin sähköisesti Mindcom Oy:ltä Exel-tiedoston muodossa. Aineisto käsiteltiin SPSS 18.0 for Windows tilasto-ohjelmalla analysointia varten. Mittarin osioista muodostettiin summamuuttujia 6 kpl ryhmittelemään 30 johtajuuden eri ulottuvuutta. Syväjohtajuuden käyttäytymisen osatekijöistä: toimii esimerkkinä, puhuu innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta, motivoi ihmisiä yhteisillä haasteilla ja tavoitteilla sekä innostaa ihmisiä muodostettiin summamuuttuja ”inspiroiva tapa motivoida”, jonka sisällöllinen yhteneväisyys testattiin Cronbachin Alfa –kertoimen avulla. Arvoksi saatiin 0.883. ”Luottamuksen rakentaminen” muodostettiin osioista ottaa muut huomioon, asettaa yhteisen edun edelle, kantaa vastuunsa, herättää tyytyväisyyttä. Cronbachin Alfa -arvoksi muodostui 0.851. ”Älyllisen stimuloinnin” summamuuttuja muodostettiin osioista hyvät vuorovaikutusvalmiudet, tyytyväisyys vuorovaikutukseen, saa ihmiset ylittämään itsensä, lisää toiminnallaan ihmisten halua. Cronbachin Alfa –arvoksi saatiin 0.903. Summamuuttuja ”ihmisen yksilöllinen kohtaaminen” koostui osioista etsii erilaisia näkökulmia, suhtautuu avoimesti, kuuntelee minua, pitää aidosti huolta, aidosti kiinnostunut muista, lahjakas vuorovaikutustaidoissa. Cronbachin Alfa –arvoksi saatiin 0.923. ”Kontrolloiva johtaminen” muodostettiin johtamisen ominaisuuksista: keskittyy virheisiin, tekee päätökset, kontrolloi vahvasti. Sisällöllisen yhteneväisyyden osalta tulos oli 0.845. Cronbachin Alfa-arvoksi saatiin 0.923. ”Tavoitteellinen johtaminen” –summamuuttuja koostui osioista: löytää pulmatilanteisiin ratkaisut, ammattitaitoinen, hyvät tiedot ja taidot, johtajan tavoitteet saavutetaan. Cronbachin Alfa-arvoksi saatiin 0.871. Viimeiseksi summamuuttujaksi valittiin ”passiivinen johtaminen”, joka koostui osioista: viivyttää päätöksentekoa, jättää sovittuja asioita hoitamatta, reagoi hitaasti, välttelee vastuutaan. Sisällöllisen yhteneväisyyden osalta tulos oli 0.822. Jokaiselle summamuuttujalle laskettiin minimi, maksimi, keskiarvo ja keskihajonta (Taulukko 7). (Karhunen ym. 2010.)

Aineistossa ei ollut puuttuvia arvoja (missing values), vaan kaikkiin kyselyn vaihtoehtoihin oli vastattu. Likertin asteikon valintavaihtoehdot olivat välillä 0 - 4, jossa

arvot olivat: ei lainkaan, vain vähän, jonkin verran, usein tai säännöllisesti lähes aina. Arvot luokiteltiin välille 1–5, jossa 1 vastaa ei lainkaan –vaihtoehtoa. Taustamuuttujien keskinäinen ristiintaulukointi toteutettiin sekä summamuuttujat ristiintaulukoitiin taustamuuttujien kanssa. Ristiintaulukointi tapahtui Mann –Whitney'n U– testin avulla testattaessa kahden itsenäisen ryhmän eroja ja Kruskallin –Wallisin testin avulla testattaessa useamman ryhmän eroja. Tutkimustulokset –osiossa raportoidaan tilastollisesti merkitsevät tulokset. Summamuuttujille laskettiin keskiarvo (mean), mediaani (median), keskihajonta (std. deviation) sekä pienin (minimum) ja suurin (maximum) arvo. Normaalisuusoletusten kannalta kiinnostavia tunnuslukuja olivat jakauman huipukkuutta (kurtosis) sekä vinoutta (skewness) kuvaavat tunnusluvut.

(Karhunen ym. 2010.)

Jatkuvien muuttujien, summamuuttujien eli syväjohtajuuden elementtien sekä taustamuuttujista iän ja kokemuksen pituuden toimintaterapia-alalta sekä kokemuksen keston nykyisessä tehtävässä suhteen tarkasteltiin normaalijakautuneisuutta lisäksi käyttämällä Kolmogorov-Smirnovin testiä Lillieforsin korjauksella. Shapiro-Wilk – testiä käytettiin automaattisesti, kun havaintoja on 50 tai vähemmän. Summamuuttujat sekä taustamuuttujista jatkuvat muuttujat eivät mahdollisesti olleet normaalisti jakautuneita havaintoaineistossa summamuuttujien ”inspiroivaa tapaa motivoida” lukuun ottamatta, jonka p-arvo on 0.58, joka on lähellä merkitsevää p-arvoa. Tarkastellessa histogrammin sekä runko-lehtikuvion huipukkuutta sekä vinoutta, samoin histogrammikuviota sekä Q-kuviota voitiin todeta, että jakautumat summamuuttujien kohdalla ovat normaalijakauman kaltaisia ja aineistossa voidaan käyttää parametrisiä testejä. Pieniä eroja normaalijakaumaan oli, kuitenkin erot eivät olleet niin suuria, että parametriset normaalijakaumaoletuksiin perustuvat menetelmät hylättäisiin. Kahden ryhmän keskiarvojen odotusarvojen testaukseen käytettiin t-testiä. Testi perustuu keskiarvojen vertailuun ja edellyttää varmistumista siitä, että vaste on likimain normaalijakautunut molemmissa ryhmissä. (Karhunen ym. 2010.)

Kruskall –Wallisin testillä tarkasteltiin taustamuuttujien yhteyttä summamuuttujiin.

Yksisuuntaista varianssianalyysiä (One-Way ANOVA) käytettiin verrattaessa yhden ryhmittelymuuttujan vaikutusta jatkuvaan muuttujaan. Sitä käytettiin tutkittaessa taustamuuttujien: ylimmän koulutuksen, johtajuuskoulutuksen, työorganisaation ja kokemuksen keston toimintaterapia-alalla yhteyttä syväjohtajuuden elementteihin, summamuuttujiin. Ryhmäkeskiarvoja verrattiin F-testisuureen ja sen p-arvon avulla. Monisuuntaista varianssianalyysiä käytettiin ryhmittelevien muuttujien päävaikutuksien lisäksi tutkimaan taustamuuttujien yhdysvaikutuksia suhteessa summamuuttujiin. (Karhunen ym. 2010.)

Kysymyssarjassa taustamuuttujien ja vaihtoehtokysymysten jälkeen oli vastaajilla mahdollisuus antaa avointa palautetta lähijohtajan vuorovaikutuksesta, nimettömyys huomioiden. Vastaajat antoivat palautetta seuraaviin kolmeen eri osa-alueeseen: vuorovaikutuksen vahvuuksiin ja kehittämismahdollisuuksiin sekä ilmaisivat mielipiteensä koko työyhteisön kehittymisalueisiin nimetyissä vuorovaikutusteemoissa. Tuloksena oli vastauksia vuorovaikutuksen vahvuuksien alueella 95 kpl, vuorovaikutuksen kehittämisalueella 97 kpl ja työyhteisön kehittämisen alueella 88 kpl. Vastausmäärä oli avointen kysymysten kolmella osa-alueella yhteensä 280 kappaletta. Avomien kysymysten vastaukset analysoitiin luokittain ja luokkaa selittävän tekijöiden mukaan (Ks. Taulukot 5,6,7). Taulukkoon lisäksi laskettiin havaintojen lukumäärä ja prosenttiosuus vastauksista.

8 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin syväjohtamisen ulottuvuuksien esiintymistä toimintaterapeuttien lähijohtajilla. Keskiarvotarkastelun (Taulukko 3) perusteella syväjohtajuuden ulottuvuuksia esiintyi keskimäärin enemmän kuin kontrolloivaa ja passiivista johtajuutta. *Syväjohtajuuden ulottuvuuksista esiintyi tämän tutkimuksen perusteella toimintaterapia-alalla eniten ihmisten yksilöllistä kohtaamista (keskiarvo 3,33), luottamuksen rakentamista (keskiarvo 3,31) sekä tavoitteellista johtamista lähes*

yhtä paljon (keskiarvo 3,26). Älyllistä stimulointia esiintyi syväjohtamisen ulottuvuuksista vähiten (keskiarvo 2,86). Passiivista johtajuutta esiintyi johtajuusulottuvuuksista kaikkein vähiten (keskiarvo 2,42), kontrolloivaa johtajuustyyliä jonkin verran yleisemmin (2,48). Johtajuusulottuvuuksien mediaanit osoittivat samansuuntaisia tuloksia. Keskihajonnat vaihtelivat kaikkien ulottuvuuksien osalta välillä 1-5 Likert-asteikossa.

Taulukko 3: Johtajuusulottuvuuksien keskiarvot, mediaanit ja vaihteluvälit

Johtajuusulottuvuudet	keskiarvo	keskihajonta	mediaani	vaihteluväli	määrä (n)
Inspiroiva tapa motivoida	3,11	1,08	3,00	1,0 – 5,0	128
Luottamuksen rakentaminen	3,31	1,09	3,38	1,0 – 5,0	128
Älyllinen stimulointi	2,86	1,11	3,00	1,0 – 5,0	128
Ihmisten yksilöllinen kohtaaminen	3,33	1,07	3,25	1,0 – 5,0	128
Kontrolloiva johtaminen	2,48	1,06	2,33	1,0 – 5,0	128
Tavoitteellinen johtaminen	3,26	1,04	3,25	1,0 – 5,0	128
Passiivinen johtaminen	2,42	1,16	2,13	1,0 – 5,0	128

Johtamisulottuvuuksista inspiroivaa tapaa motivoida ilmeni usein neljäsosalla toimintaterapia-alan johtajien käyttäytymisestä (ks. Taulukko 4). Kolmasosalla (33,79 %) johtajien käyttäytymisestä inspiroivaa tapaa motivoida ilmeni jonkin verran. *Luottamuksen rakentamista johtamiskäyttäytymisessä ilmeni yleisemmin, lähes kolmasosalla (30,97 %) johtajista usein.* Älyllistä stimulointia johtamiskäyttäytymisessä ilmeni lähes kolmasosalla (31,25 %) johtajista jonkin verran sekä yli viidesosalla (22,46 %) usein. Ihmisen yksilöllistä kohtaamista esiintyi säännöllisesti lähes aina yli kuudesosalla (18,6 %) johtajista ja lähes neljäsosalla (23,28 %) usein sekä jonkin

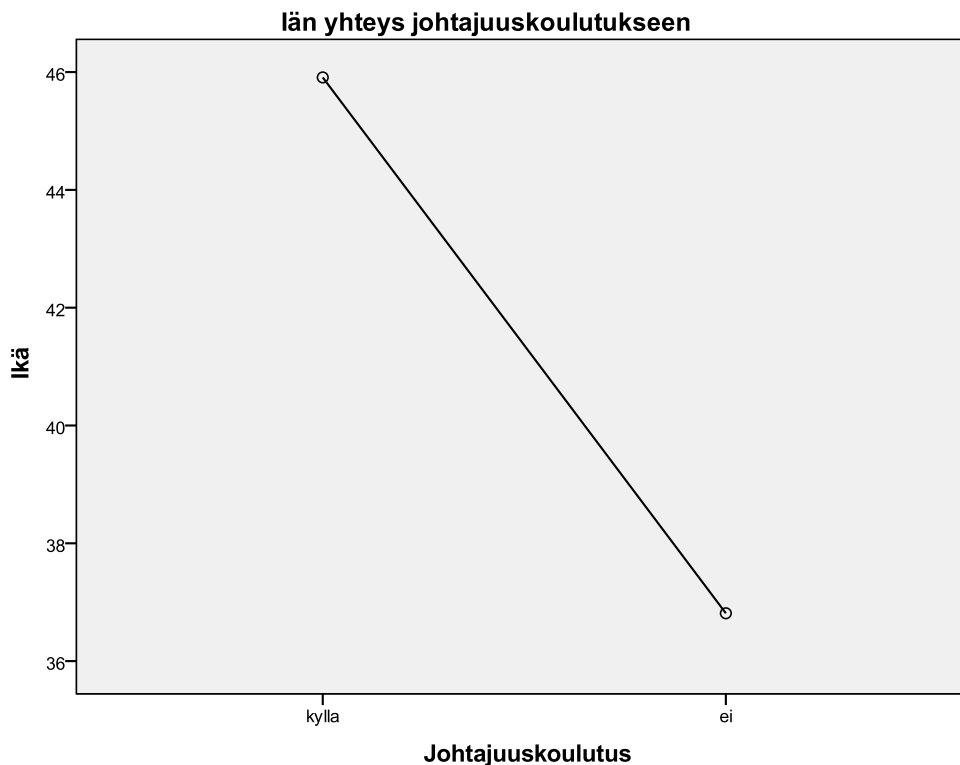
verran yli kolmasosalla (35,78 %) toimintaterapia-alan johtajista. *Kontrolloivaa johtamistyyliä ilmeni vain vähän kolmasosalla (33,07 %) johtajien käyttäytymisestä sekä jonkin verran alle kolmasosalla (29,69 %).* Johtamiskäyttäytymisestä tavoitteellista johtamista esiintyi kolmasosalla (32,62 %) jonkin verran ja usein lähes kolmasosalla (29,89 %). *Passiivista johtamista esiintyi vain vähän kolmasosalla johtajista (32,82 %) sekä jonkin verran alle neljäsosalla (23,83 %) toimintaterapia-alan johtajista.*

Taulukko 4: Johtajuusulottuvuuksien yleisyys toimintaterapia-alalla prosenttijakaumina (Likert-asteikolla 1-5). N=128

Johtajuusulottuvuudet	ei lainkaan %	vain vähän %	jonkin verran %	usein %	säännöllisesti lähes aina %
Inspiroiva tapa motivoida	7,23	22,66	33,79	25,00	13,83
Luottamuksen rakentaminen	5,08	21,29	27,15	30,97	16,02
Älyllinen stimulointi	12,31	25,56	31,25	22,46	7,43
Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen	6,56	21,09	35,78	23,28	18,59
Kontrolloiva johtaminen	20,05	33,07	29,69	13,02	4,17
Tavoitteellinen johtaminen	4,30	20,50	32,62	29,89	12,70
Passiivinen johtaminen	25,20	32,82	23,83	11,72	6,45

Tutkittaessa taustamuuttujien keskinäistä yhteyttä toimintaterapiaorganisaatioissa taustamuuttujien tilastollisesti merkitsevä yhteys ilmeni ylimmän koulutuksen määrän ja

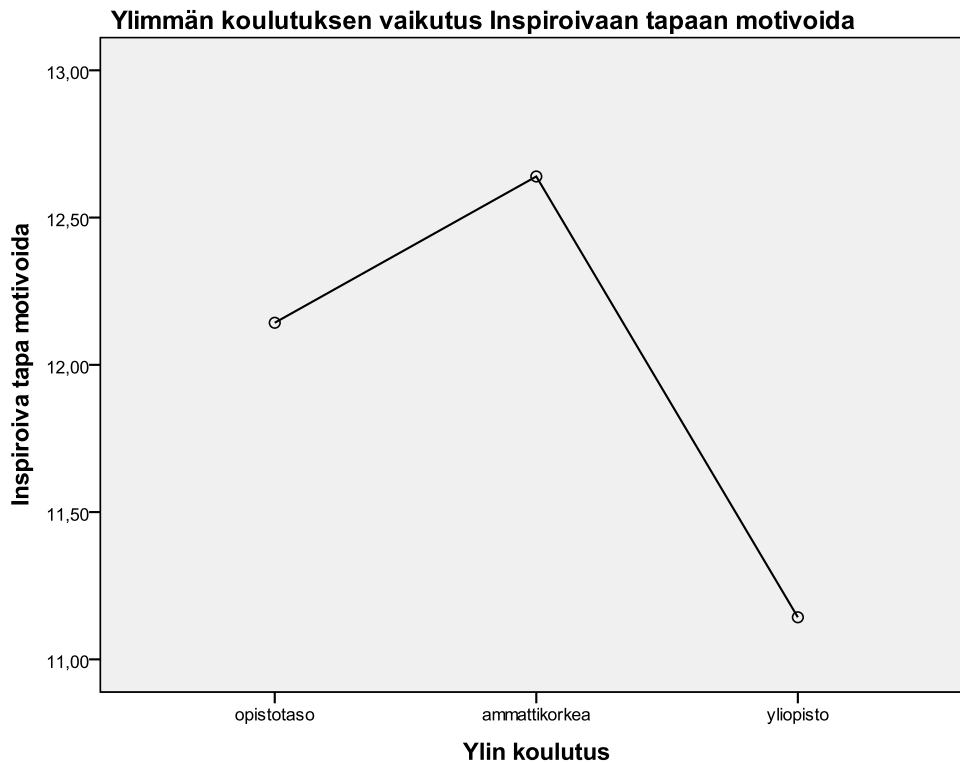
työkokemuksen toimintaterapia-alalta välillä sekä ylimmän koulutuksen ja johtajuuskoulutuksen esiintymisen välillä, p-arvon ollessa <0.001 . Tutkittaessa iän vaikutusta ylimpään koulutukseen p-arvoksi saatiin <0.001 . Iällä on tilastollisesti merkitsevä vaikutus myös johtajuuskoulutuksen omaamiseen, p-arvon ollessa <0.001 (Kuvio 2). Alle 37-vuotiailla ei ollut tämän tutkimuksen mukaan johtajuuskoulutusta. 46-vuoden iässä johtajuuskoulutus oli yleisin. Verrattaessa sukupuolten eroja t-testin avulla kokemukseen nykyisestä tehtävästä sekä kokemukseen toimintaterapia-alalta eli löydetä tilastollisesti merkitseviä eroja ($p > 0.05$).



KUVIO 2: Iän yhteys johtajuuskoulutukseen

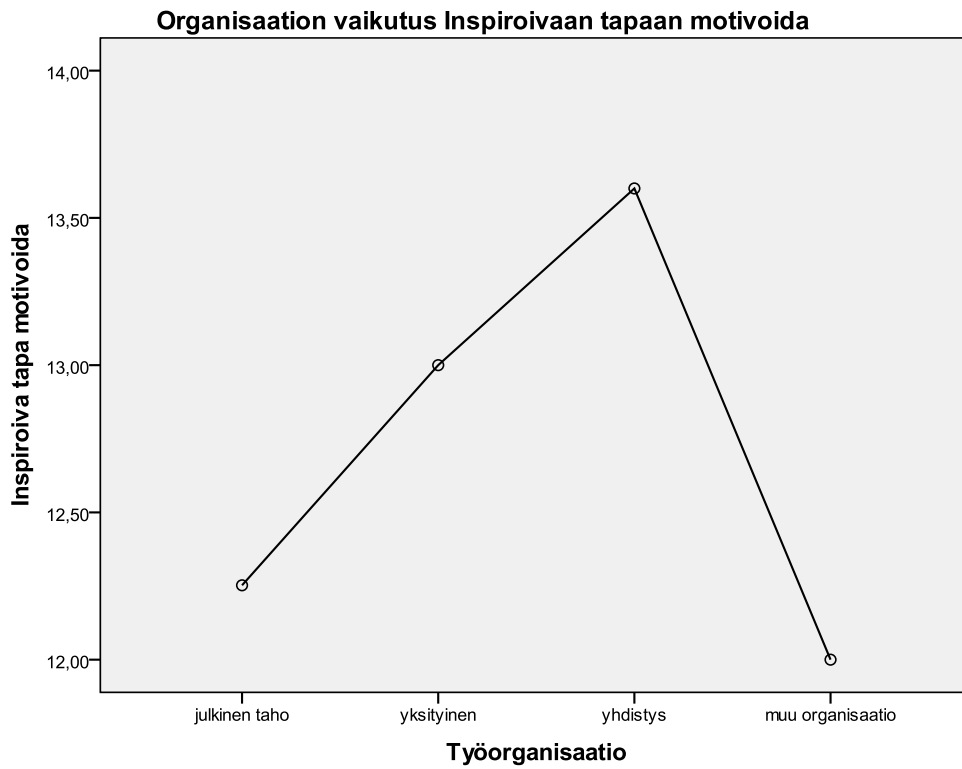
Ylimmän koulutuksen tasolla ja työorganisaatiolla oli tämän tutkimuksen mukaan vaikutus joihinkin johtamiskäyttäytymisen eri osa-alueisiin. *Ylimmällä koulutuksella oli tilastollisesti merkitsevä vaikutus ($p=0.01$) inspiroivaan tapaan motivoida* (ks. Kuvio 3). Ylin koulutuksen taso oli vastauksissa yliopistokoulutus 5,47 %:lla vastaajista, ammattikorkea 67,19 %:lla sekä opistotaso 27,34 %:lla vastaajista.

Ammattikorkeakoulutuksen omaavilla lähijohtajilla esiintyi useimmin syväjohtamisen käyttäytymistä inspiroivaa tapaa motivoida, seuraavaksi eniten opistotason koulutuksen saaneilla toimintaterapia-alan lähijohtajilla. Vähiten tätä johtamiskäyttäytymistä ilmeni yliopistokoulutuksen saaneilla lähijohtajilla.

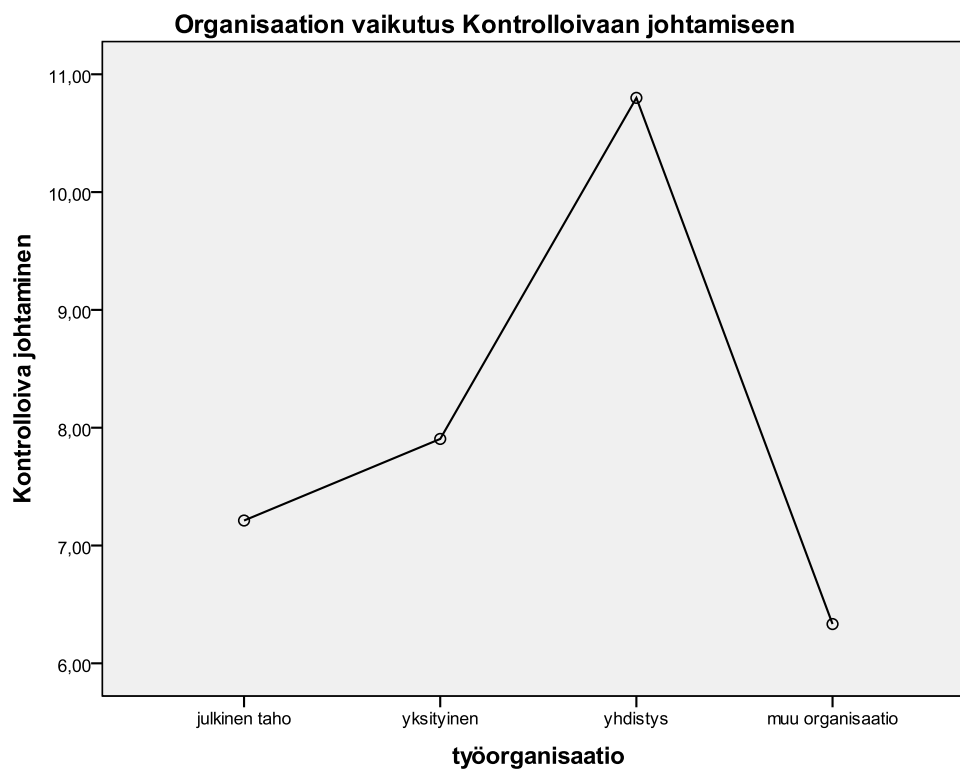


KUVIO 3: Ylimmän koulutuksen vaikutus inspiroivaan tapaan motivoida

Organisaation laadulla oli tilastollisesti merkittävä yhteys ($p=0.021$) syväjohtajuuden ulottuvuuteen inspiroivaan tapaan motivoida. Toimintaterapia-alan yhdistyksissä ilmeni syväjohtajuuden ulottuvuuksista inspiroivaa tapaa motivoida useimmin, seuraavaksi eniten yksityisellä sektorilla ja vähiten julkisella sektorilla (ks. Kuvio 4). Organisaation laadulla oli myös tilastollisesti merkittävä yhteys kontrolloivaan johtajuuteen ($p=0.027$). Yhdistyksissä kontrolloivaa johtajuutta ilmeni kaikkein useimmin, seuraavaksi eniten yksityisellä sektorilla ja vähiten julkisella sektorilla (ks. Kuvio 5). Tähän tutkimukseen vastaajista 77,34 % työskenteli julkisella sektorilla, 16,41 % yksityisellä sektorilla ja 6,25 % yhdistyksessä tai muussa tahossa.



KUVIO 4: Organisaation vaikutus Inspiroivaan tapaan motivoida



KUVIO 5: Organisaation vaikutus Kontrolloivaan johtamiseen

Kyselylomakkeen lopussa toimintaterapeutit vastasivat kolmeen avoimeen kysymykseen, joissa vastausmäärä oli yhteensä 280 kappaletta. Ensimmäinen kysymys liittyi arviointiin lähijohtajan vuorovaikutuksen vahvuuksista (Taulukko 5.) Vastausmäärä ensimmäiseen kysymykseen vastanneista oli 95 kappaletta. *Lähijohtajan vahvuusalueita olivat päätöksenteko ja päämäärätietoisuus, viestintä, innovatiivisuus sekä läsnäolo ja kuunteleminen.* Johtajuuden päätöksenteossa ja päämäärätietoisuudessa painottui vastuunotto, loogisuus ja nopea reagointi tilanteissa. Viestinnän alueella selkeä ilmaisu ja keskustelutaito olivat vahvimpina alueina. Innovatiivisuudessa johtajan ominaisuuksia olivat avointen kysymysten perusteella rohkeus, kehittämisideoiden luominen ja työntekijöiden arvostaminen. Kyky kuunnella ja kuulla, tavoitettavuus sekä kiireettömyyden tuntu olivat läsnäolon tärkeimpiä osatekijöitä.

TAULUKKO 5: Luokitellut kommentit (n=109) lähijohtajan vahvuuksista avoimeen kysymykseen vastanneista (n=95).

Luokka	Havaintojen lkm	% kaikista vastauksista	Luokkaa selittävät tekijät	Havaintojen lkm	% luokasta
ammattitaito	3	3	ammattiosaaminen	2	2
			laaja-alaisuus	1	1
pätöksenteko, päämäärätietoisuus	18	20	vastuunotto	3	3
			realistisuus	1	1
			ratkaisukeskeisyys	1	1
			johdonmukaisuus	1	1
			tavoitteellisuus	5	5
			huomio alaisten näkökulmia	1	1
			nopea reagointi	5	5
			kuuntelee työntekijöitä päätöksenteossa	1	1
			sitoutuminen organisaation tavoitteisiin	1	1
			loogisuus	2	2
viestintä	13	14	keskustelutaito	2	2
			selkeä ilmaisu	10	11

			esiintymisvalmius	1	1
innovatiivisuus	12	14	rohkeus	6	7
			arvostaa kehittämideoita	2	2
			esittää innovatiivisia ajatuksia, kehittää uutta	3	3
			havainnoi työyhteisöä	1	1
yhteistyötaidot	9	10	tasapuolisuus	5	5
			puhuu vaikeista asioista	1	1
			ottaa vastaan kritiikkiä	1	1
			yhteistyö eri tahojen kanssa	2	2
persoonan ominaisuudet	30	33	huumori	2	2
			rehellisyys	2	2
			avoimuus	7	8
			empatia, ystävällisyys	9	10
			eloisuus, iloisuus	2	2
			kärsivällisyys	1	1
			rauhallisuus, ei hermoile	6	7
			avuliaisuus	1	1
kannustus	5	5	innostava	2	2
			huomio onnistumiset	3	3
läsnäolo	19	21	tavoitettavuus	3	3
			kyky kuunnella ja kuulla	15	16
			kiireettömyyden tuntu	1	3
yhteensä	109	100		109	100

Toisessa avoimessa kysymyksessä toimintaterapeutit olivat arvioineet lähijohtajansa *vuorovaikutuksen* kehittämismahdollisuuksia (ks. Taulukko 6). *Kehittämisaalueina olivat luottamuksellisuus, työntekijän ja hänen työnsä arvostaminen, tasapuolisuus, tavoitteellisuus, vuorovaikutuksen selkeys ja laatu sekä asettuminen työntekijän asemaan.* Muita alueita olivat lisäksi johtajan itsetunnon vahvistuminen, työntekijän motivointi ja arvopohjan vahvistuminen. Vastauksia toiseen kysymykseen kertyi

yhteensä 123 kappaletta. Työn arvostamisessa painottui toimintaterapian erikoisalan tunteminen, ehdotukset työn kehittämistä sekä myönteinen asenne työntekijää kohtaan. Yhteistyön rakentaminen ja asioiden vieminen loppuun asti olivat myös tärkeitä lähijohtajan kehittämisalueita kyselyn mukaan. Johtajan yhteistyötaitot, viestinnän selkeys, kuuntelemisen kyky sekä kritiikin vastaanottaminen sekä kontrollin vähentäminen koettiin vastausten perusteella tärkeiksi ominaisuuksiksi. Lähijohtajan luoman strategian ja tavoitteiden selkeyden sekä positiivisen palautteen ja kannustuksen antaminen työntekijälle nähtiin tärkeiksi.

TAULUKKO 6: Luokitellut kommentit lähijohtajan vuorovaikutuksen kehittämismahdollisuuksista (n=123) avoimeen kysymykseen vastanneista (n=97)

Luokka	Havaintojen lkm	% kaikista vastauksista	Luokkaa selittävät tekijät	Havaintojen lkm	% luokasta
luottamuksellisuus	3	4	pitää luottamuksellisuuden	3	4
työntekijän ja hänen työnsä arvostus	13	16	toimintaterapian erikoisalan tuntemus	5	6
			moniammatillisen työn arvostus	2	2
			kuulee ehdotuksia työn kehittämistä	3	4
			asenne työntekijään	3	4
tasapuolisuus	11	14	vuorovaikutuksen tasapuolisuus	2	2
			keskinäisten suhteiden huomiointi	2	2
			yhteistyön rakentaminen	5	5
			hajoita ja hallitse -toiminnasta tasapuolisuuteen	2	2
tavoitteellisuus	26	32	asioiden vieminen loppuun asti	6	7
			strategian ja tavoitteiden selkeys	5	6
			kehityskeskustelujen toteutuminen	2	2
			kenelle kertoo asioista	3	4
			vastuunotto	7	9

			päätösten perustelu	3	4
vuorovaikutuksen laatu ja selkeys	42	52	selittää asiat loogisesti ja vie lauseet loppuun asti	2	2
			viestinnän selkeys	14	17
			kielenkäytön asiallisuus	3	4
			hienotunteisuus	3	4
			ilmeiden hallinta, kun asia ei miellytä	1	1
			tasapuolisuus	2	2
			vastavuoroisuus	1	1
			aika ja läsnäolo	5	6
			tiedon saavutettavuus	1	1
			avoimuus ja rehellisyys	2	2
			kuunteleminen	6	7
			empatia	1	1
			neuvottelutaidot	1	1
asettuminen työntekijän asemaan	7	9	jalkautuminen ruohonjuuritasolle	4	5
			yksilöllisyys	2	2
			lojaalisuus	1	1
johtajan itsetunnon vahvistuminen	13	16	kontrollista, pelosta ja työntekijän painostamisesta vapautuminen	3	4
			virheiden tunnistaminen	3	4
			muiden kuin omien onnistumisien huomioiminen	1	1
			palautteen vastaanottaminen	2	2
			hyväksyy eriävät mielipiteet	2	2
			ei yrittäisi miellyttää kaikkia	1	1
			rohkeus puuttua vuorovaikutuksen pulmiin	1	1
työntekijöiden motivointi	5	6	painostuksen muuttaminen motivoinniksi	1	1
			positiivinen palaute työntekijälle	2	2
			innostaminen	2	2
arvopohjan vahvistuminen	3	4	täydellisyydestä ja liian vaativasta tavoite- ja tuloskeskeisyydestä työn ja yksilön arvostamiseen	1	1
			asiakslähtöisyys	1	1
			kiireestä läsnäoloon	1	1
yhteensä	123	100			

Avoin kysymys *työyhteisön kehittämismahdollisuuksista* keräsi vastauksia 118 kappaletta (ks. Taulukko 7). Teemat olivat luokiteltuina: *yhteistyö, vuorovaikutus, perustehtävän selkiytyminen ja työhyvinvointi*. Yhteistyön osalta painottuivat tiedonkulku, arvostus ja tilan antaminen sekä moniammatillisuuden toteutuminen. Vuorovaikutuksen kehittämismahdollisuuksia olivat avoimuuden lisääntyminen, asioiden ja mielipiteiden ilmaisu, ajatusten jakaminen sekä rakentavan kritiikin ilmaisun mahdollisuus. Organisaation perustehtävän kehittämisessä vastauksissa korostuivat johtajan roolin selkiytyminen, yhteisen tietotaidon vahvistuminen ja tavoitteiden tiedostaminen. Työhyvinvoinnin alueella konfliktien hallinta, voimaantumisen tavat sekä yhteinen kannustus olivat keskeisiä kehittämisalueita vastausten perusteella.

TAULUKKO 7: Luokitellut kommentit mielipiteestä työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämisestä (n=118) avoimeen kysymykseen vastanneista (n=88)

Luokka	Havaintojen lkm	% kaikista vastauksista	Luokkaa selittävät tekijät	Havaintojen lkm	% luokasta
yhteistyö	40	47	yhteisesti asetetut tavoitteet	2	2
			moniammatillisuuden hyödyntäminen	6	7
			kannustaminen	1	1
			tiedonkulku	5	6
			arvostus ja tilan antaminen toisille	13	15
			eri ammattikuntien arvostus	7	8
			tehtävänjaon selkeys	3	4
			tasapuolisuus	3	4
vuorovaikutus	51	60	avoimuus	18	21
			asioiden ja mielipiteiden ilmaisu	10	12
			ajatusten jakaminen	7	8
			osallistuva keskustelu	3	4
			yhteisesti sovitut tavat viestinnässä	1	1
			argumentointi	1	1
			rakentava kritiikki, vaikeista asioista puhuminen, palaute	10	12
			minä viestintä	1	1
perustehtävän	14	17	johtajan selkeä rooli	3	4

selkiytyminen			tietotaidon vahvistuminen	3	4
			tavoitteiden fokusointi	4	5
			asiakaskeskeisyys	1	1
			päätöksenteko	3	4
työhyvinvointi	13	15	jaksamisen tukeminen	1	1
			voimaantumisen tapojen rakentaminen	2	2
			konfliktien hallinta	3	4
			kannustus, yhdessä tekemisen ilmapiiri	7	8
yhteensä	118	100		118	100

9 POHDINTA

9.1 TULOSTEN POHDINTA

Tässä tutkimuksessa syväjohtamisen ulottuvuuksista ihmisten yksilöllistä kohtaamista esiintyi toimintaterapia-alan lähijohtajilla työntekijöiden arvioimana jonkin verran (35,78%), keskiarvon ollessa 3,33 Likert -asteikolla 1–5. Inspiroivaa tapaa motivoida ilmeni toimintaterapia-alan johtajilla jonkin verran (33,79%), keskiarvon ollessa tämän tutkimuksen tuloksissa 3,11. Osastonhoitajilla ilmeni Schildtin (2007) tutkimuksen mukaan transformationaalisen johtamisen ulottuvuuksista: luottamuksen rakentamisesta, inspiroivasta tavasta motivoida, älyllisestä stimuloinnista ja ihmisten yksilöllistä kohtaamisesta eniten inspiroivaa tapaa motivoida. Tämän tutkimuksen tulos on samansuuntainen Schildtin tutkimuksen kanssa.

Tämän tutkimuksen mukaan passiivista johtajuustyyliä esiintyi toimintaterapia-alalla, mutta vain vähän (32,82%). Kontrollivoivaa johtajuuskäyttämistä ilmeni tämän tutkimuksen mukaan myös vain vähän (33,07%). Keskiarvo Likert-asteikolla välillä 1-5 oli passiivisen johtajuustyylin kohdalla 2,42 ja kontrolloivan johtajuustyylin 2,48. Kansten (2005) tutkimuksen perusteella hoitotyön johtajilla esiintyi muutosjohtajuutta, mutta myös perinteistä työntekijöiden aktiivista ja passiivista valvomista sekä välttävää johtajuutta. Tämän tutkimuksen tulos on samansuuntainen Kansten (2005) tutkimuksen

kanssa, sillä kontrolloivaa ja passiivista johtajuustyyliä esiintyy toimintaterapia-alalla, mutta määrällisesti vain vähän.

Tämän tutkimuksen mukaan ylimmällä koulutuksella oli tilastollisesti merkitsevä vaikutus inspiroivaan tapaan motivoida, ammattikorkeakoulun koulutuksen omaavilla oli vahvin yhteys tähän syväjohtajuuden ulottuvuuteen. Yliopistokoulutuksen vaikutus oli alhaisin tässä tutkimuksessa inspiroivaan tapaan motivoida. Kansten (2005) tutkimuksessa koulutustaso oli yhteydessä työntekijöiden älylliseen kannustamiseen. Toimintaterapia-alan johtajuutta olisi tärkeä huomioida koulutuksen sisällön kehittämisessä, etenkin yliopistokoulutuksessa.

Organisaation laadulla oli tässä tutkimuksessa tilastollisesti merkittävä yhteys syväjohtajuuden ulottuvuuteen inspiroivaan tapaan motivoida. Tuloksena oli, että yleisimmin inspiroivaa tapaa motivoida toteutetaan johtajuuskäyttäytymisessä yhdistyksissä, yksityisellä sektorilla seuraavaksi eniten ja vähiten julkisella sektorilla. Toisaalta julkisella sektorilla kontrolloivaa johtajuuskäyttäytymistä esiintyy vähiten, eniten sitä esiintyy yhdistyksissä ja usein yksityisellä sektorilla. Tämän tutkimuksen tulokset ovat osittain erisuuntaisia Kansten (2005) tutkimuksen kanssa. Hänen tutkimuksensa perusteella organisaation koko oli yhteydessä johtajuusulottuvuuksiin siten, että pienissä organisaatioissa ilmeni harvemmin muutosjohtajuuden ulottuvuuksia ja useammin työntekijöiden aktiivista valvomista. Työyksikön koko oli Kansten (2005) tutkimuksen mukaan yhteydessä johtajuusulottuvuuksiin siten, että pienissä työyksiköissä esiintyi harvemmin luottamusta rakentavaa toimintaa, työntekijöiden innostamista ja älyllistä kannustamista sekä useammin työntekijöiden passiivista valvomista ja välttävää johtajuutta. Kuitenkin tulee huomioida alakohtaisuus, osittainen eroavaisuus toimintaterapia-alan ja hoitoalan välillä lähijohtajan ammatin suhteen ja organisaatioiden muodostumisen suhteen etenkin yksityisellä sektorilla ja yhdistyksissä. Toimintaterapia-alan lähijohtajina tässä tutkimuksessa oli määrältään toimintaterapeutteja 23,44 %, lääkäreitä 11,72 % sekä muun ammattikunnan edustajia 64,84 %.

Avointen kysymysten vastausten perusteella lähijohtajan vahvuusalueita olivat tämän tutkimuksen tuloksena päätöksenteko ja päämäärätietoisuus, viestintä, innovatiivisuus sekä läsnäolo ja kuunteleminen. Innovatiivisuus ja päämäärätietoisuus ovat samansuuntaisia Vuorisen (2008) tutkimuksen johtajuustoimintojen, tien näyttämisen ja yhteiseen visioon innostamisen kanssa. Kehittämisaueina lähijohtajan vuorovaikutuksessa olivat tämän tutkimuksen mukaan luottamuksellisuus, työntekijän ja hänen työnsä arvostaminen, tasapuolisuus, tavoitteellisuus, vuorovaikutuksen selkeys ja laatu sekä asettuminen työntekijän asemaan. Vastausten perusteella konfliktien hallinta, voimaantumisen tavat sekä yhteinen kannustus olivat keskeisiä kehittämisaueita työhyvinvoinnin edistämässä kyselyn perusteella. Joo ym. (2010) sekä Avolio (2004) ovatkin raportoineet tutkimuksensa tuloksena, että psyykkinen vahvistuminen liittyi transformationaalisen johtajuuden sekä organisaatioon sitoutumisen yhteyteen.

Tämän tutkimuksen perusteella kiinnostavia jatkotutkimusaiheita olisivat laadullinen tutkimus syväjohtajan lähijohtajan vuorovaikutuksen elementeistä etenkin motivoinnin alueella. Toimintaterapia-alan työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin edistämiseksi syväjohtajuuden avulla olisi kiinnostava tutkimusaihe yhdistäen määrällisen ja laadullisen tutkimuksen metodeja.

9.2 EETTISYYS

Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistujat jättivät vastauksensa nimettöminä. Kyselyn vastaukset koottiin suoraan Mindcom-yritykseen, jonka koosteen perusteella tehtiin aineiston analysointi. Lupa tutkimuksen toteuttamiseen Toinet-verkoston kautta saatiin Toimintaterapeuttiliiton toiminnanjohtajalta sekä hallitukselta. Saatekirjeessä selvitettiin tutkimukseen osallistuville tutkimuksen tarkoitus, vapaaehtoisuus, nimettömyys ja tutkimuksen ohjaajien sekä tutkijan nimet ja yhteystiedot. Mittarin copyright -suojan takia lupahakemuksen yhteydessä ei kysymyssarjaa ollut liitteenä. Samasta syystä kysymyssarjaa ei ole tämän tutkimuksen liitteenä. Tutkimukseen osallistuvan henkilön tiedot olivat salassa tutkijalta sekä muilta

tahoilta, koska saman tunnusluvun ja salasanan avulla vastaukset siirtyivät suoraan Mindcom Oy:lle. Tutkimusaineisto säilytettiin tutkijan muistitikulla sekä henkilökohtaisella kannettavalla tietokoneella, joissa on käytössä salasanat. (Emanuel ym. 2008.)

9.3 LUOTETTAVUUS

Tämän tutkimuksen ollessa kvantitatiivinen perustuu tutkimuksen reabiteetti käytetyn mittarin, Nissisen Syväjohtamisen työyhteisöprofiilikysymys-sarjan luotettavuuteen. Vastaaminen tapahtui sähköisesti internetin kautta optisesti luettavalle lomakkeelle. Validiteetti tarkoittaa, missä määrin mittari mittaa sitä, mitä sen ajatellaan mittaavan, tarkoittaa kyselylomakkeen kohdalla sitä, miten vastaajat ovat ymmärtäneet kysymysten sisällön. Tutkimuksen toteuttamisessa ei ollut mahdollisuutta kontrolloida väärinymmärryksiä tai tutkittavan huolellisuutta tai rehellisyyttä tutkimukseen vastattaessa. Tutkittavan oli mahdollisuus ottaa yhteyttä tutkimuksen sähköisesti toteuttavaan Mindcom -yritykseen teknisissä asioissa tai sisällöllisesti tutkijaan. Avoimissa kysymyksissä oli tutkittavien mahdollisuus vastata työyhteisönsä kehittämismahdollisuuksiin oman kiinnostuksensa perusteella. Tutkimusprosessin luotettavuuden osalta tärkeä osa oli sähköisen aineiston käsittely. Aineisto kerättiin Mindcom-yrityksen toimesta ja tutkijalle ei välittynyt tietoa tutkimukseen osallistuneiden sähköpostiosoitteista tai muista tunnistamiseen liittyvistä tekijöistä. (Hirsjärvi ym. 2007.)

Vastaajien kokonaismäärä oli 128 henkilöä Toinet-verkosta käyttävien henkilöiden kokonaismäärästä, joka oli 1216. Prosentteina vastaajien määrä oli 9,5 % jääden alhaiseksi. Kuitenkin pitää huomioida, että kyselyn huomaaminen osallistumisen kannalta oli vaikeampaa kuin jos se olisi saapunut henkilön omaan sähköpostiin laajemman ammatillisen verkoston sijasta. Tutkimukseen osallistuneista toimintaterapeuteista suurin osa työskenteli julkisella sektorilla, 77,34 %, yksityisellä sektorilla 16,41 % sekä yhdistyksessä tai muussa organisaatiossa 6,25 %. Tutkimukseen vastanneiden otos edustaa täten perusjoukkoa, toimintaterapia-alalla toimivien

henkilöiden jakautumista valtakunnallisesti työssä julkiselle, yksityiselle sekä muulle sektorille. Lähijohtajaan liittyvien mielipiteiden ilmaisu tutkimukseen osallistumisessa edellytti suoruutta ja rohkeutta, etenkin kritiikin ilmaisemisessa avoimissa kysymyksissä, vaikkakin arvioitava lähijohtaja ei henkilönä ole tunnistettavissa. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen edellytti myös työyhteisön vuorovaikutuksen pohdintaa sekä syvällisempää miettimistä lähijohtajan käyttäytymisestä. (Burns 2007.)

LÄHDELUETTELO:

Adamson B, Cant R, Hummell, J. What managerial skills do newly graduated occupational therapists need? A view from their managers. *BJOT* 2001; 64 (4): 173-179.

Alvesson M, Willmott H. *Making Sense of Management- A Critical Introduction*. UK: Sage Publications Ltd, 1996.

Aralinna V. *Toimintaterapianimikkeistö*. Suomen Kuntaliitto, 2003.

Avolio BJ, Zhu W, Bhatia P. Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behaviour* 2004; (25): 951-968.

Bass BM. *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics. New York: Free Press, 1990.

Bass BM. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985.

Bass BM. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. 3. Painos. New York: Free Press, 1990

Bass BM, Avolio BJ. Potential Biases in Leadership Measures: How Prototypes, Leniency, and General Satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs Educational and Psychological Measurement. New York: Free Press, 1989.

Brown S, Eisenhardt K. *Competing on the Edge*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1998.

Burns J. *Leadership*. New York: Harper and Row, 1978.

Burns N, Grove SK. *Understanding Nursing Research. Building an Evidence-Based Practice*. 4. Painos. China: Saunders, 2007.

Cameron E, Green M. *Making Sense of Change Management. A Complete Guide to the models, tools & techniques of organizational change*. London and Philadelphia: Kogan Page, 2009.

Carless S. Assessing the discriminant validity of transformational leader behavior as measured by MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 1998; December(1): 353 – 358.

Cook JV. Innovation and Leadership in a Mental Health Facility. *AJOT*. 1995; 49(7): 595-606.

Doppelt B. *Leading Change Toward Sustainability. A Change Guide for Businesses, Government and Civil Societies*. UK: Gromwell Press, 2003.

Elenkov D, Manev I. Top Management leadership and influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context. *Journal of Management*. 2005; 31(3): 381-402.

Emanuel EJ, Grady C, Crouch RA, Lie RK, Miller FG, Wendler D. (toim). The Oxford Textbook of Clinical Research Ethics. USA: Oxford University Press, 2008.

Eteläpelto A, Tyjälä P. (toim). Oppiminen ja Asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Porvoo: WSOY, 1999.

Felfe J, Tartler K, Liepmann, D. Advanced Research in the Field of Transformational Leadership. Zeitschrift für Personalforschung. 2004; 7(1): 262-288.

Fuller J, Morrison R, Jones L, Bridger D, Brown V. The Effects of Psychological Empowerment on Transformational Leadership and Job Satisfaction. Journal of Social Psychology. 1999; 139(3): 389-391.

Gifoye E. Leadership and Management. AJOT. 1987; 5(41): 281-283.

Gupta V, Krishan V. Impact of Socialization on Transformational Leadership: Role of Leader Member Exchange. South Asian Journal of Management. 2004; 11(3): 7-20.

Heifetz R, Laurie D. The Work of Leadership, Harvard Business Review. 1997; 75(1): 124-134.

Hinds R. Consideration of the Relationship Between Spiritual Well-Being and Transformational Leadership. Journal of Applied Management and Entrepreneurship. 2008; 10(2): 124-140.

Hinojosa J. Becoming Innovators in an Era of Hyperchange. AJOT. 2007; 61(6): 629- 637.

Hirsjärvi S, Remes P, Sajavaara P. Tutki ja kirjoita. 13 Painos. Helsinki: Tammi Oy, 2007.

Hätönen H. Oppiva organisaatio. Educa Instituutti Oy: Koulutusmateriaalia, 2007.

Ilies R, Judge T, Wagner D. Making Sense of Motivational Leadership: The Trail from Transformational Leaders to Motivated Followers. Journal of Leadership & Organizational Studies. 2006; 13 (1): 1-22.

Johns C. Becoming a Reflective Practitioner. 3 Painos. Hong Kong: Wiley-Blackwell, 2009.

Joo BK, Shim J. Psychological Empowerment and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Organizational Learning Culture. Human Resource Development International. 2010; 13(4): 425-441.

Kanste O. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Väitöskirja. Oulun yliopisto, 2005.

Karhunen V, Rasi I, Lepola E, Muhli A, Kanniainen A. IBM SPSS Statistics Perusteet. Oulun Yliopisto: Oulun Yliopistopaino, 2010.

Kotter J. Muutos Vaatii Johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab, 1996.

Kääriäinen A. (toim) 2006. Innovaatioiden johtaminen. Espoo: Otamedia.

Lagus A, Lillrank P, Helin K. Managing Change – Developing Performance Excellence. Otavan Kirjapaino Oy, 2001.

Moore K, Cruickshank M, Haas M. The Influence of Managers of Job Satisfaction on Occupational Therapy. *British Journal of Occupational Therapy*. 2006; 69(7): 312-318.

Moreton R, Chester M. Transforming the Business: The IT Contribution. England: McGraw-Hill Publishing Company, 1997.

MLQ Leadership Assessment Services, nettilähde/ www.mlq.com.au, (haettu 12.5. 2011)

Nissinen V. Military Leadership: critical constructivist approach to conceptualizing, modeling and measuring military leadership in the Finnish Defence Forces. Helsinki: Finnish National Defence College, 2001.

Nissinen V. *Syväjohtajuus*. Helsinki: Talentum, 2004.

Pallister J, Law J. *A Dictionary of Business and Management*. 4. Painos. Oxford University Press, 2006.

Reiss R. Comparison of Leadership Styles of Occupational Therapy Education Program Directors and Clinic Administrators: Dissertation Prepared for the Degree of Doctor of Philosophy. University of North Texas, 2000.

Richardson PK, MacRae A, Schwarz K, Bankston L, Kosten C. Student Outcomes in Postprofessional Online Master's Degree Program. *AJOT* 2008; 62(5): 600-10.

Salminen J. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari, 2001.

Sarros J, Cooper B, Santora J. Building a Climate for Innovation through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organisational Studies*. 2008; 15 (2): 145-158.

Saskin M, Fulmer R. *Toward an Organizational Leadership Theory*. Lubbock: Biennial Leadership Symposium, Texas Tech University, 1985.

Schildt T, Partanen P, Suominen T. Premissi. Transformationaalinen johtajuus: erikoissairaanhoidon osastonhoitajat muutosjohtajina. 2009; 42-49

Schildt, T. Pro Gradu. Transformationaalinen johtaminen ja sen esiintyminen hoitotyön osastonhoitajilla. Kuopion Yliopisto, 2007.

Sims D, Fineman S, Gabriel Y. *Organizing and organizations: an introduction*. London: Sage, 1993.

Smith B, Montagno R, Kuzmenko T. Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2004; 10: 80-91.

Snodgrass J, Shachar M. Faculty Perceptions of Occupational Therapy Program Directors' Leadership Styles and Outcomes of Leadership. *Journal of Allied Health*. 2008; 37(1): 38-44.

Snodgrass J, Douthitt S, Ellis R, Wade S, Plemons J. Occupational Therapy Practitioner's Perceptions of Rehabilitation Manager's Leadership Styles and the Outcomes of Leadership. *Journal of Allied Health*. 2008; 37(1): 38-44.

Scott D, Usher R (toim). *Understanding Educational Research*. New York: Routledge, 1996.

Straker D. *Changing Minds- in Detail*. Crowthorne: Synque Publishing, 2008.

Turner R. *The Handbook of Project-Based Management. Leading Strategic Change in Organizations*. USA: Mc Graw Hill, 2009.

Viitanen E, Kokkinen L, Konu A, Simonen O, Virtanen V, Lehto J. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu, nro 59. Pole-Kuntatieto Oy. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy, 2007.

Vuorinen R. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen Yliopisto, väitöskirja, 2008.

Wagner D. Making Sense of Motivational Leadership: the Trail from Transformational Leaders to Motivated Followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2006; 13 (1): 1-22.

World Federation of Occupational Therapists. Code of Ethics. Updated IMM05. http://www.wfot.org/office_files/WFOTCode%20of%20Ethics%202005.pdf (Haettu 17.5.2011)

Wofford J, Whittington J, Goodvin V. Follower Motive Patterns As Situational Moderators For Transformational Leadership Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*. 2001; 13 (2): 196-212.

www.modelofcreativeability.com (Haettu 2.4. 2009)

www.valt.helsinki.fi/staff/tmkauppi/kvanti/spss2.htm. (Haettu 10.7.2011)

Zalenik A. Managers and Leaders, are they different? *Harvard Business Review*. 1977; (1): 74-81.

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Taponen S. Transformational Leadership in Organizational Change Process. eMBA thesis. Tallinn Technological University, Tampere University of Applied Sciences, 2010.

LIITTEET

Liite 1: Taustamuuttajat työyhteisöprofiilikysymyssarjaan

Liite 2: Saatekirje työyhteisöprofiilikysymyssarjaan

Liitetaulukko 1: Tutkimukset transformationaalisesta johtajuudesta v. 1995 - 2010.

Taulukko 1: Reliabiliteetti

Taulukko 2: Cronbachin alfa, jos muuttuja poistetaan

Taulukko 3: Johtajuusulottuvuuksien keskiarvot, mediaanit ja vaihteluvälit

Taulukko 4: Johtajuusulottuvuuksien yleisyys toimintaterapia-alalla prosenttijakaumina.

Taulukko 5: Luokitellut kommentit (n=109) lähijohtajan vahvuuksista avoimeen kysymykseen vastanneista (n=95).

Taulukko 6: Luokitellut kommentit lähijohtajan vuorovaikutuksen kehittämismahdollisuuksista (n=123) avoimeen kysymykseen vastanneista (n=97)

Taulukko 7: Luokitellut kommentit mielipiteestä työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämisestä (n=118) avoimeen kysymykseen vastanneista (n=88)

LIITE 1:

TAUSTAMUUTTUAJAT TYÖYHTEISÖPROFIILIKYSYMYSSARJAAN

Olkaa hyvä ja ilmoittakaa tietonne valitsemalla ruksi (x) Teitä koskevaan sarakkeeseen tai täyttämällä pyydetty tieto. Kiitos!

ikäanne vuotta			
sukupuolenne	nainen ()	mies ()		
ylin koulutuksenne	opistotaso ()	Ammattikorkea ()	yliopisto ()	
onko Teillä johtajuuskoulutusta	kyllä ()	ei ()		
jos vastasitte edelliseen kyllä, minkälaista johtajuuskoulutusta Teillä on	koulutuksen nimi	koulutuksen kesto	koulutuksen tuottaja	milloin olitte koulutuksessa, vuosi
työorganisaationne	julkinen taho ()	yksityinen ()	yhdistys ()	muu ()
asemanne organisaatiossa	vastaava toimintaterapeutti ()	yrittäjä ()	työntekijä ()	muu ()
organisaatiossa toimiva lähijohtajanne	toimintaterapeutti ()	lääkäri ()	muun ammattikunnan edustaja ()	jos muun ammattikunnan edustaja, minkä
kuinka pitkään olette toiminnut toimintaterapia-alalla vuotta tai jos alle vuosi, kuukautta			
kuinka pitkään olette toiminnut nykyisessä työtehtävässänne vuotta tai jos alle vuosi, kuukautta			

LIITE 2:

SAATEKIRJE TYÖYHTEISÖPROFIILIKYSYMYSSARJAAN

Hyvä toimintaterapeutti,

Pyydän Teitä ystävällisesti osallistumaan oheiseen kyselyyn, joka käsittelee transformationaalisen eli syväjohtajuuden ilmenemistä organisaatioissanne. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata johtamisen ulottuvuuksien ilmenemistä toimintaterapia-alan lähijohtajilla. Kyselyssä teitä pyydetään arvioimaan oman lähijohtajanne johtajuuskäyttämistä.

Tutkimus valmistuu keväällä 2011 ja se on löydettävissä Jyväskylän Yliopiston kirjastosta.

Kyselyn tiedot ovat luottamuksellisia ja kysely täytetään nimettömänä. Kyselyyn vastaamiseen menee noin 20 minuuttia. Vastaaminen on Teille vapaaehtoista. Vastaustanne toivon x.x. 2011 mennessä.

Pro gradu -tutkielmaani ohjaavat Tampereen yliopistosta:

Professori, THT Tarja Suominen, tarja.suominen@uta.fi

TtT Sirpa Salin, sirpa.salin@pshp.fi.

Kiitän teitä osallistumisestanne ja vaikuttamisestanne toimintaterapia-alan työorganisaatioiden ja johtajuuden kehittämiseen.

x.x. 2011

Ystävällisin terveisin: Saija Taponen, TtM-opiskelija

Puh. xxx xxxxxxxx

xxxxxxx@xxxxx

LIITETAULUKKO 1: Tutkimukset transformationalisesta johtajuudesta v. 1995–2010

Tutkimuksen tekijä, julkaisu-vuosi, ja-maa, konteksti	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusmetodi, mittari, aineisto ja aineiston analyysi	Keskeiset tulokset
<p>Snodgrass J, Shachar M. 2008, USA.</p> <p>Yliopiston hallinto.</p>	<p>Tutkia akateemisen toimintaterapeutti-koulutuksen johtajien transforma-tionaalisen johtajuustyylin vaikutusta.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Akateemisten toimintatera- peuttipiskelijöiden opetta- jat, joita arvioi 98 toiminta- terapeuttipiskelijää.</p> <p>MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire Form 5 X. Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin.</p>	<p>Transformationalisella johtajuudella oli merkittävä (p<0.001) vaikutus johtajuuden tuloksellisuuteen, kun transaktionaalisella johtajuustyyllillä on merkittävä (p<0.001) kielteinen vaikutus johtajuuden tuloksellisuuteen.</p>
<p>Snodgrass J, Douthitt S, Eliis R, Wade S, Plemons, J. 2008, USA.</p> <p>Toimintatera- peuttiliiton jäsenet.</p>	<p>Tutkia toimintaterapeuttien kuntoutusjohtajien johtajuuden vaikuttavuutta.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Kysely 500:lle toiminta- terapeutilleTenneseen Toimintaterapeuttiliitosta.</p> <p>MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire Form 5 X sekä demografinen kysely. Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin.</p>	<p>Transformationalisella johtajuudella oli merkittävä (p<0.001) vaikutus johtajuuden tuloksellisuuteen, kun transaktionaalisella johtajuustyyllillä on merkittävä (p<0.001) kielteinen vaikutus johtajuuden tulokselli- suuteen.</p>
<p>Fuller J, Morrison R, Jones L, Bridger D, Brown V. 1999, USA.</p> <p>Julkinen sairaala.</p>	<p>Tutkia transformaatio-naalisen johtajuustyylin vaikutusta psyykki- seen vahvistumiseen (empowerment) ja työntekijöiden työtyytyväisyyteen</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Kysely tehtiin 230 sairaanhoitajalle.</p> <p>Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ 5X Short Form. Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin.</p>	<p>Transformationalinen johtajuustyyli vaikuttaa merkittävästi psyykkiseen vahvistumiseen ja työtyytyväisyyteen.</p>
<p>Reiss, R. 2000, USA.</p> <p>AOTA:n (American Occupational Therapy Association) johtajat.</p>	<p>Tutkia transformaatio-naalisen ja transaktionaalisen johtajuustyylien vaikuttavuutta (effectiveness).</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Kysely tehtiin 147: lle johtajalla, joista 50 oli kliinisen työn johtajaa, 56 ammatillisen koulutuksen johtajaa 41 henkilöä teknisiä koulutusjohtajia.</p> <p>Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ 5X</p>	<p>Transformationalisella johtajuuskäyttäytymisel lä oli merkittävä yhteys tehokkuuteen. Koulutusohjelmien johtajat ja kliinisen työn johtajat käyttivät merkittävästi enemmän transformationaalista johtajuustyyliä kuin</p>

		Short Form. Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin.	ammattillisen koulutuksen johtajat. Iällä, etnisellä taustalla, koulutuksella tai sukupuolella ei löytynyt merkittävää yhteyttä transformatio-naaliseen johtajuuteen. Transaktionaalisen johtajuustyylin palkitsemiskäyttäytymisellä oli merkittävä yhteys johtajuuden tehokkuuteen.
Hinds, R. 2005, USA. Terveyskeskuk- sen johtajat	Tutkia yhteyttä transformationaali- sen johtajuuden ja spirituaalisen hyvinvoinnin välillä.	Kvantitatiivinen tutkimus. Kymmenen terveyskeskuksen johtajaa. MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ5X sekä Spiritual Well-Being Scale. Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin.	Korrelaatio oli negatiivinen spirituaalisen hyvinvoinnin sekä transformationaalisen johtajuustyylin välillä.
Sarros, J & Cooper, B & Santora J. 2008, Australia. Yksityisen sektorin johta- jat	Transformationaali- sen johtajuuden vaikuttavuus organisaatiokulttuuriin tai ilmapiiriin innovatiivisuuteen.	Kvantitatiivinen tutkimus. Yksityisen sektorin johtajat, 1 158 henkilöä, jotka kuuluivat Australian Institute of Management:iin. Transformative Leadership Scale. Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin.	Vision selkeydellä oli vahvin yhteys organisaatiokulttuurin innovatiivisuuteen. Yksilöllisen tuen antamisella oli yhteys organisaatiokulttuurin innovatiivisuuteen. Älyllisellä stimulaatiolla ei ollut vaikutusta ilmapiiriin innovatiivisuuteen. Korkeiden odotusten asettamisella oli positiivinen yhteys organisaatiokulttuuriin.
Gupta, V. & Krishan, V. 2004, Intia. Pankkiorgani- saatio	Tutkia työntekijöiden sosialisatiota johtajien itse raportoidun transformationaali- sen johtajuuden sekä työntekijöiden arvioiman työntekijän ja johtajan vuorovaikutuksen laadun välillä.	Kvantitatiivinen tutkimus. Intialaisen pankin työntekijät ja johtajat, 120 henkilöä. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin.	Työntekijät, jotka olivat sosiaalisesti vähemmän itsetietoisia, vahvistivat johtajien transformationaalista johtajuustyyliä.

Spinelli R. 2006, USA. Sairaalan johtajat.	Sairaalan hallinnon johtajien käyttäytymisen tuloksellisuus alemman johtajatasen arvioimana.	Kvantitatiivinen tutkimus. Viiden eri sairaalan johtajat 101 osastonhoitajan arvioimana. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)-kysely, Forro 5x-Short Form. Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin.	Suhde transformatiivisen johtajuuden sekä johtajuuden tuloksellisuuden välillä oli selvästi vahvempi verrattuna transaktiiviseen ja laissez-faire- johtajuustyyliin tuloksellisuuteen.
Avolio, B & Zhu, W & Koh, W & Bhatia, P. 2004, Singapore. Julkinen sairaala.	Tutkia transformatiivisen johtajuuden ja organisaatioon sitoutumisen vaikutusta psyykkiseen vahvistumiseen (empowerment). Struktuurillisen etäisyyden vaikutus psyykkiseen vahvistumiseen ja organisaatioon sitoutumisen välillä.	Kvantitatiivinen tutkimus, jossa 520 sairaanhoitajaa. 20 osaa Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)- kyselystä, 5x-Short Form sekä 9 – osainen Cookin ja Wallin kehittämä mittari. Aineisto analysoitiin HLM analyysilla.	Psyykkinen vahvistuminen liittyi transformatiivisen johtajuuden sekä organisaatioon sitoutumisen yhteyteen. Samanaikaisesti struktuurillinen etäisyys johtajan ja alaisen välillä vaikutti merkittävästi näiden osatekijöiden yhteyteen.
Joo, B-K & Shim J. 2010, Korea. Julkinen sektori.	Psyykkisen vahvistumisen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen ja organisaation oppimiskulttuurin vaikutus tähän suhteeseen.	Kvantitatiivinen tutkimus. 294 henkilöä, jotka työskentelevät julkisella sektorilla. Vastaajista 67% toimivat hallinnollisissa tehtävissä ja 26% teknillisellä alalla. 12 osaa Psychological Empowerment Scale:sta sekä Yang ja Marsick sekä Watkinsin Learning Organizational Questionnaire (DLOQ). Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin.	Työntekijät osoittivat merkittävää sitoutumista työorganisaatiossaan, kun heidän psyykkistä vahvistumistaan sekä oppimiskulttuuria työympäristössä tuettiin. Merkittävä yhteys löydettiin psyykkisen vahvistumisen sekä työorganisaatioon sitoutumisen välillä.
Wofford J, Whittington J, Goodwin V. 2001, USA. Eduskuntaa palvelevien insinööritoimistojen johtajat.	Transformatiivisen johtajuuskäyttäytymisen suhde työntekijöiden itsenäisyyteen ja työmotivaatioon.	Kvantitatiivinen tutkimus. 157 henkilöä, USA:n eduskuntaa palvelevien insinööritoimistojen johtajista. 60 osaa Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)- kyselystä. Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin.	Työntekijöiden motivaatio, korkea tarve kehittymiseen vaikutti positiivisesti transformatiivisen johtajuuden tuloksellisuuteen. Itsenäiset työntekijät, jotka arvioivat johtajansa transformatiivisiksi, olivat johtajien mielestä

			sopivimpia työskentelemään tehokkaissa toimintayksiköissä.
Vuorinen R. 2008, Suomi. Yliopistosairaaloiden osastonhoitajat.	Osastonhoitajien muutosjohtamisen toteutuminen sairaanhoitajien ja osastonhoitajien arvioimana.	Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Osastonhoitajat (n=481) sairaanhoitajat (n=2 405) sekä ryhmähaastatteluihin osallistuneet osastonhoitajat (n=13). Mittarina LPI (The Leadership Practises Inventory). Aineisto analysoitiin tilastollisin sekä ja laadullisin menetelmin.	Osastonhoitajat käyttivät mallin johtamistoiminnoista muiden valtuuttamista toimintaan, tien näyttämistä, rohkaisemista sekä yhteiseen visioon innostamista.
Kanste O. 2005 , Suomi. Yksityinen ja julkinen sektori.	Hoitotyön johtajuuden ja hoitohenkilöstön työuupumuksen yhteys sekä moniulotteisen johtajuuden ja työuupumuksen esiintyminen. Moniulotteisen johtajuusmittarin ja kolmiulotteisen työuupumusmittarin rakenteen testaus.	Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto koostui 627:stä ja seurantakyselyssä vuoden kuluttua 78 hoitajasta ja hoitotyön esimiehestä, jotka toimivat yksityisellä ja julkisella sektorilla. Mittarina Maslach Burnout Inventory ja Multifactor Leadership Questionnaire.	Hoitotyön johtajilla esiintyi muutosjohtajuutta, mutta myös perinteistä aktiivista ja passiivista valvomista sekä välttävää johtajuutta. Puolella hoitohenkilöstöstä esiintyi keskimääräistä ja noin kymmenesosalla voimakasta työuupumusta. Voimakkaasta emotionaalisesta väsymyksestä kärsi lähes joka viides. Johtajuusmittarin kuuden ja kolmen faktorin rakenne sekä työuupumusmittarin kolmen faktorin rakenne saivat empiiristä tukea.