



☐	Kandidaatintutkielma
☒	Pro gradu -tutkielma
☐	Lisensiaatintutkielma
☐	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	1.12.2020
Tekijä	Toni Nikula	Sivumäärä	102+liitteet
Otsikko	Karismaattisen johtamisen piirteet organisaatiossa		
Ohjaaja	KTT Anni Paalumäki		

Tiivistelmä

Karismaattinen johtaminen on klassinen aihe johtamisen tutkimuksissa ja karismaattista johtamista on tutkittu tieteellisesti jo useiden vuosikymmenten ajan. Aikaisemmat karismaattisen johtamisen tutkimukset ovat useimmiten käsitelleet karismaattisen johtamisen vaikutuksia tai seurauksia organisaatiossa tai seuraajien käyttäytymisessä. Karismaattisen johtamisen vaikutuksia kuvaillaan pääasiassa positiivisiksi, kuten seuraajien sitoutumisen, motivaation, työhyvinvoinnin ja tuloksen näkökulmista. Osa aikaisemmista karismaattisen johtamisen tutkimuksista on kuitenkin jo melko vanhoja, varsinkin jos vertaa miten nopeasti työelämä, teknologia ja aika on muuttunut vuosikymmenten aikana. Tämän tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä löytämään aikaisempiin tutkimuksiin verraten uusia ja nykyaikaisempia karismaattisen johtamisen piirteitä tutkittavasta organisaatiosta. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa on Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri.

Tutkimus suoritettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiristä. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiristä löytyi karismaattisen johtamisen piirteitä siten, että piirteet jaettiin klassisiin myönteisiin piirteisiin, klassisiin negatiivisiin piirteisiin, uusiin myönteisiin piirteisiin ja uusiin negatiivisiin piirteisiin. Jokaisella karismaattisen johtamisen piirteellä on vielä omat alapiirteensä, joiden tulkintaa on pyritty syventämään niin tulososiossa kuin johtopäätöksissäkin.

Klassiset myönteiset piirteet ovat jaettu viestintätyyliin, poikkeuksellisuuteen ja erityislaatuisuuteen, visionäärisyyteen ja luottamukseen. Klassiseen negatiiviseen piirteeseen sisältyy epäeettinen johtaminen. Uusiin myönteisiin piirteisiin kuuluvat inhimillisyys, yhteisöllinen päätöksenteko, asiantuntemus ja itsensä johtaminen. Uusiin negatiivisiin piirteisiin sisältyvät jäykkyys, vastuuttomuus ja epäpätevyys.

Tiivistetysti Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiristä löytyi karismaattisen johtamisen piirteitä ja erityisesti uusien piirteiden tulkinnat avaavat mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia moderneimmille karismaattisen johtamisen piirteille.

Avainsanat	Karisma, Johtaminen, Karismaattinen johtaminen, Johtamisen piirteet
------------	---

KARISMAATTISEN JOHTAMISEN PIIRTEET ORGANISAATIOSSA

Tapaustutkimus Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiristä

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Toni Nikula

Ohjaaja:
KTT Anni Paalumäki

1.12.2020
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
1.1	Karismaattisen johtamisen tausta	7
1.2	Tutkimuskysymys	8
2	KARISMAATTINEN JOHTAMINEN KÄSITTEENÄ	9
2.1	Karismaattisen johtamisen määritelmä.....	9
2.2	Merkityksellisyys ja luottamus	14
3	KARISMAATTISEN JOHTAMISEN KLASSISET PIIRTEET.....	16
3.1	Visionäärisyys.....	16
3.1.1	Visio ja muutostarve	16
3.1.2	Olosuhteet ja ympäristöön vaikuttaminen.....	19
3.1.3	Vision toteuttaminen	21
3.2	Viestintätyyli.....	22
3.2.1	Ulosanti ja esitystapa.....	22
3.2.2	Retoriikka.....	24
3.2.3	Organisaation jäsenten tarpeiden tunnistaminen.....	25
3.3	Poikkeuksellisuus ja erityislaatuisuus.....	27
3.4	Negatiivinen karisma	28
3.5	Yhteenvedo karismaattisen johtamisen klassisista piirteistä	30
4	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	32
4.1	Tutkimuksen kohdeorganisaatio	32
4.2	Tutkimuksen metodologia.....	33
4.3	Tapaustutkimus.....	33
4.4	Aineiston hankinta	33
4.5	Aineiston analysointi.....	38
4.6	Tutkimuksen luotettavuus.....	43

5	KARISMAATTINEN JOHTAMINEN	VARSINAIS-SUOMEN
	SAIRAANHOITOPIIRISSÄ.....	45
5.1	Klassiset myönteiset piirteet	45
5.1.1	Viestintätyyli.....	46
5.1.2	Poikkeuksellisuus ja erityislaatuisuus	50
5.1.3	Visionäärisyys	53
5.1.4	Luottamus.....	59
5.2	Klassiset negatiiviset piirteet.....	61
5.2.1	Epäeettinen johtaminen.....	62
5.3	Uudet myönteiset piirteet	63
5.3.1	Inhimillisyys.....	64
5.3.2	Yhteisöllinen päätöksenteko	68
5.3.3	Asiantuntemus.....	70
5.3.4	Itsensä johtaminen.....	72
5.4	Uudet negatiiviset piirteet	75
5.4.1	Jäykkyys.....	75
5.4.2	Vastuuttomuus	79
5.4.3	Epäpätevyys	80
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	83
6.1	Piirteet Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä.....	84
6.2	Teoreettiset johtopäätökset.....	89
6.2.1	Klassiset myönteiset piirteet	89
6.2.2	Klassiset negatiiviset piirteet	90
6.2.3	Uudet myönteiset piirteet	91
6.2.4	Uudet negatiiviset piirteet	94
6.2.5	Teoreettiset johtopäätökset kaikista piirteistä	95
6.3	Käytännön johtopäätökset	97
	LÄHTEET	101
	LIITTEET.....	105

Liite 1. Haastattelukysymykset.....	105
Liite 2. Litteraatiopohja	108
Liite 3. Gioian analyysimetodi myönteiset piirteet	113
Liite 4. Gioian analyysimetodi negatiiviset piirteet.....	114

KUVIOT

Kuvio 1. Karismaattisen johtamisen klassiset piirteet	31
Kuvio 2. Karismaattisen johtamisen piirteet Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä ...	45
Kuvio 3. Klassiset myönteiset piirteet Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä.....	46
Kuvio 4. Klassiset negatiiviset piirteet Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä.....	62
Kuvio 5. Uudet myönteiset piirteet Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä	64
Kuvio 6. Uudet negatiiviset piirteet Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä	75
Kuvio 7. Karismaattisen johtamisen piirteet Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä ...	83
Kuvio 8. Klassiset myönteiset piirteet Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä.....	84
Kuvio 9. Klassiset negatiiviset piirteet Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä.....	86
Kuvio 10. Uudet myönteiset piirteet Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä	87
Kuvio 11. Uudet negatiiviset piirteet Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä	88

1 JOHDANTO

1.1 Karismaattisen johtamisen tausta

Tämän tutkimuksen aiheeksi on valittu karismaattinen johtaminen ja erityisesti karismaattisen johtamisen piirteet. Karismaattinen johtaminen on tieteellisissä tutkimuksissa yleinen ja tutkittu aihe. Karisman historia ja juuret liitetään usein Raamattuun, jossa Paavali kuvasi karismaa pyhän hengen antamaksi lahjaksi. Pyhän hengen antamina karisman lahjoina Paavali tarkoitti viisautta, osaamista, kykyä puhua vieraita kieliä, parantamista ja profetiaa (Sankar, 2003). Karismaattisen johtamisen kantaisänä pidetään Max Weberiä (1947) ja hänen koetaan luoneen karismaattisen johtamisen käsitteen ensimmäisen kerran. Weber (1947) tarkoittaa karismaattisen johtamisen käsitteellä yksilön poikkeuksellista tai erityistä kykyä ja vetovoimaa, joka perustuu yksilön karismaan.

Weberin (1947) lisäksi karismaattista johtamista on tutkinut esimerkiksi Halverson (2002), joka tutki seuraajien tyytyväisyyttä ja suorituskkyä. Shamir, House ja Arthur (1993) tutkivat puolestaan motivaatiota karismaattiseen johtamiseen liittyen. Toisaalta Stadler ja Dyer (2013) kyseenalaistivat koko karisman tarpeen johtajille eli poikkeaviakin argumentteja karismaattisesta johtamisesta on esitetty. Kokonaisuutena karismaa on tutkittu organisaatioissa esimerkiksi sitoutumiseen, motivaatioon, työtyytyväisyyteen, tulokseen, tehokkuuteen ja johtamisen laatuun liittyen monien eri tutkijoiden toimesta.

Mellaksen (2012) mukaan karismaattinen johtaminen nähdään murros- ja muutosaikojen johtamisen näkökulmana. Karismaattinen johtaminen voidaan nähdä olennaisena tekijänä juuri muutosprosessien yhteydessä ja karismaattinen johtaja saattaa olla haluttu ja odotettu muutos organisaation jäsenten keskuudessa (Haapasalo, 2013). Karismaattisen johtamisen on koettu olevan relevantti myös muissa kuin muutoksen johtamisen yhteyksissä. Kuten edellä mainittiin, niin karismaattinen johtaminen on liitetty henkilöstön sitoutumisen, motivaation, työtyytyväisyyden, tuloksen ja laadukkaan johtamisen kanssa. Karismaattisen johtamisen on koettu vaikuttavan siis moneen eri asiaan käytännön johtamistilanteissa ja organisaatioissa, jonka vuoksi se on mielenkiintoinen aihe tutkittavaksi. Myös karismaattisen johtamisen muutosnäkökulma on tärkeä, sillä muutoksista ja muutosprosesseista on tullut organisaatioissa erittäin yleisiä, joten tästä näkökulmasta voi päätellä, että karismaattisesta johtamisesta voisi olla

hyötyä muutoksen johtamisessa ja hallitsemisessa. Murrosaika ja muutokset voivat itsessäänkin haastaa karismaattista johtamista uuteen suuntaan tai kohti uusia piirteitä.

1.2 Tutkimuskysymys

Koska karismaattista johtamista on tutkittu aiemmin organisaatioissa useammalta eri kantilta ja hyvin useasti seuraajien reaktioihin, kuten sitoutumiseen (Babcock, Roberson ja Strickland, 2010) tai työtyytyväisyyteen (Holloway, 2012) liittyen, niin tästä herää kysymys, että mitä piirteitä tai ominaisuuksia karismaattisilla johtajilla on tai voisi olla, jotta karisma toteutuu ja seuraajat reagoivat. Myös Stadlerin ja Dyerin (2013) kyseenalaistus karismaattisuuden tarpeellisuudesta herättää kysymyksiä karismaattisen johtamisen tarkemmista ja olennaisimmista piirteistä. Itseäni alkoi siis kiinnostamaan tarkemmin karismaattisen johtamisen piirteet ja nimenomaan niin, että mitä yksittäisiä piirteitä karismaattisella johtajalla koetaan olevan tai voisi olla. Aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet enemmän siis karisman vaikutuksiin tai seurauksiin henkilöstössä, niin nyt koin olevan mielenkiintoinen hetki tutkia tarkemmin karismaattisuuden piirteitä ja ominaisuuksia johtajassa.

Vielä tarkempaan ajatuksena on pyrkiä löytämään uusia karismaattisen johtamisen piirteitä. Karismaattisen johtamisen aikaisemmissa tutkimuksissa on karismaattisen johtamisen piirteitä toki määritelty ja tiettyjä piirteitä on selkeästi karismaattisuuteen liitettykin, mutta on mielenkiintoista haastaa aikaisempaa teoriaa ja pyrkiä löytämään mahdollisesti uusia, nykyaikaisempia ja tätä hetkeä paremmin kuvaavia karisman piirteitä. Osa karismaattisen johtamisen tutkimuksista voivat olla muutaman vuosikymmenenkin takaa, niin lienee perusteltua olettaa, että ajan saatossa on mahdollisesti muutosta tapahtunut ja uusia piirteitä noussut karismaattisuuden johtamiseen. Tästä syystä koenkin, että on tärkeää tutkia karismaattista johtamista ja pyrkiä löytämään uusia piirteitä, jotka saattavat kuvata paremmin karismaattista johtamista tämän ajan hengessä.

Tavoitteena on siis tutkia karismaattisen johtamisen piirteitä ja löytää tutkimuksen kohdeorganisaatiosta mahdollisesti uusia karismaattisen johtamisen piirteitä aikaisempiin tieteellisiin tutkimuksiin verraten. Tutkimus on toteutettu laadullisena haastattelututkimuksena Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä. Tutkimus kuului muutoskyvykkyyskehityshankkeeseen, joka oli osa Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin, Turun kauppakorkeakoulun johtamisen laitoksen ja konsultointiyritys Romana Managementin yhteistyötä.

2 KARISMAATTINEN JOHTAMINEN KÄSITTEENÄ

2.1 Karismaattisen johtamisen määritelmä

Tässä luvussa tuodaan esiin karismaattista johtamista käsitteenä ja sitä, miten aihetta on aikaisemmin tutkittu. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa esiin tuotuja karismaattiseen johtamiseen liitettyjä piirteitä sekä vertailuja muihin johtamistyyliin tuodaan esiin. Käydään läpi myös, että miten karismaattinen johtaminen tässä tutkimuksessa on määritelty.

Karismaattista johtamista tutkineen Takalan (2013) mukaan karisma viittaa tiettyjen ihmisten harvinaisiin luonteenpiirteisiin, erityisesti poikkeavan suuren viehättävyyden sekä magneettisen tai hyvän ulkonäön yhdistelmä on koettu karismaattiseksi. Jos näihin piirteisiin yhdistyy vielä synnynnäinen kyky olla yhteydessä muihin kanssaihmiin, niin vaikutus korostuu. Karismaa kuvaillaan useimmiten yksilön kyvyllä viehättää ihmisiä tai vaikuttaa voimakkaasti ihmisiin. Ihmisten reaktio voi olla myös vihamielistä, jos kyseessä on ns. negatiivinen karisma. Karisman termiä on haastavaa kuvailla, mutta Takalan (2013) mukaan karisma voidaan liittää esimerkiksi viehkeyden, ylenpalttiuden, mielentyyneyden, mystisyyden, positiivisen energian ja viehätysvoiman termeihin.

Takalan lisäksi aihetta on tutkinut myös Henttonen (2013), joka perehtyi karismaattiseen johtamiseen transformatiivisen johtamisen tutkimuksessaan. Henttonen (2013) mainitsee, että karismaattinen johtaminen on saanut alkunsa Max Weberistä. Max Weberiä pidetään karismaattisen johtamisen kantaisänä. Karisman termillä Weber kuvaili johtamista, joka pohjautui johdettavien arvioihin poikkeuksellisia kykyjä omaavasta johtajasta. Alaisten arviot eivät siis perustuneet viralliseen asemaan tai perinteisiin, vaan johtajan poikkeuksellisiin kykyihin. Weberin näkemyksen mukaan karismaattinen johtajuus voi ilmetä herkemmin aikoina, jolloin tarvitaan uutta ja radikaaliakin näkökulmaa tilanteen ratkaisemiseksi. Useasti kriisi- tai muutos aika on otollista maaperää karismaattisen johtamisen ilmentymiselle. Innovatiivinen ja uudenlainen visio, tavanomaisesta poikkeavat keinot, vahva itseluottamus, henkilökohtainen riskinotto ja uhrautuminen, alaisten suostuttelu, tarpeeksi osaamista sekä oikea ajoitus ovat kaikki piirteitä, joita tyypillisesti liitetään karismaattisten johtajien käytökseen (Henttonen 2013). Lisäksi sosiaalinen ja henkilökohtainen samaistuminen, johtajan arvojen sisäistäminen sekä itseluottamuksen kasvaminen, niin henkilökohtaisella- kuin

ryhmänkin tasolla, ovat asioita, joihin karismaattisen johtamisen nähdään vaikuttavan (Henttonen, 2013).

Henttonen (2013) jatkaa, että Yuklin (2002) tutkimuksessa karismaattisen johtajuuden vaikutus poikkeaa transformatiivisesta johtamisesta, joka delegoinnin, kannustamisen, voimaannuttamisen ja osaamisen kehittämisen avulla pyrkii johtamaan alaisia itsenäisempään toimintaan. Karismaattinen johtaminen puolestaan perustuu vahvemmin riippuvuudelle johtajasta ja on johtajakeskeisempää. Transformatiivista johtamista pidetään kuitenkin vaikuttamismekanismeiltaan hyvin saman tyyppisenä karismaattisen johtamisen kanssa. Karismaattista johtamista voidaan pitää myös harvinaisempana ilmiönä transformatiiviseen johtamiseen verrattuna.

Transformationaalinen johtaminen sisältää Congerin (1999) mukaan seuraavat elementit: karisma tai tässä yhteydessä idealisoitu vaikutus, inspiroiva motivaatio, älyllinen stimulaatio ja henkilökohtaiset näkökulmat. Congerin (1999) perusteella karismaattisen ja transformationaalisen johtamisen tutkimukselliset näkökulmat tulivat samanarvoisiksi 1990-luvun alussa. Karismaattinen johtaminen on nopeasti noussut yhdeksi dominoivaksi teemaksi johtamisen alalla (Humphreys, 2010).

Aikaisempien tutkimuslöydösten mukaan karismaattinen johtaminen voi vaikuttaa suorituskyykyyn ja tuloksiin, vaikkakin löydökset karismaattisen johtamisen ja suorituskyykyyn välillä ovat vaihtelevia ja epä johdonmukaisia (Kirkpatrick & Locke, 1996).

Karismaattisen johtamisen tutkimukset ovat päätyneet löydöksissään siihen, että karismaattisilla johtajilla on nähty olevan korkeasti motivoituneet seuraajat, he saavuttavat korkeammat suorituskyykyarviot, heidät nähdään tehokkaampina johtajina (Shamir, 1993) ja karismaattisilla johtajilla on myös kyky kohottaa ryhmän suorituskyykyä (DeGroot, 2000). Karismaattinen johtaminen on yhdistetty vahvasti johtajan kunnioittamiseen, alaisten kollektiiviseen identiteettiin, alaisten havaintokyykyyn ryhmän suorituskyykyä, suorituskyykyyn tuloksiin, organisaation tuottavuuteen ja yrityksen kasvaneisiin investointeihin (Conger, 2000).

Rowden (2000) määritteli tutkimuksessaan karisman joukoksi voimakkaita seuraajien tunteita, kuten lojaalisuus, kunnioitus, mieltymys, hyväksyntä, usko ja kasvanut henkilökohtainen voima. Karismaan sisältyy myös johtajan vahva ilmaisutaito sekä kyykykyys saavuttaa seuraajille merkitystä tuovia keskeisiä arvoja.

Haapasalon (2013) perusteella ”karisma” viittaa ihmeiden suorittamisen, tulevaisuuden ennustamiseen tai vastaavaan jumalalliseen kyykyyn. Karisma-termi on

kielellisesti peräisin Kreikasta. Tieteellisesti karisman termin toi ensimmäisenä esiin Weber (1947) johtamisen auktoriteettityyppejä tutkiessaan. Weber mainitsi karisman olevan yksi johtamisen auktoriteettityyppi kahden muun tyypin lisäksi ja Weberin tuolloinen määrittely karismalle oli, että alaisten käsitys karismaan perustuvalla auktoriteetille johtui siitä tekijästä, että he näkivät johtajan poikkeuksellisenä yksilönä. Tämä Weberin kuvaus on toiminut mallina monille muille uudemmille karismaattisen johtamisen tutkimuksille, vaikka kuvausta onkin moitittu spesifisyyden puutteesta. Uudemmat karismaattisen johtamisen tutkimukset ovat pyrkineet löytämään monialaisempia näkökulmia esimerkiksi motiiveista, käyttäytymisestä sekä vaikuttamisesta.

Conger, Kanungo ja Menon (2000) määrittelevät karismaattisuuden samantyyllisesti kuin Weberkin eli Congerin, Kanungon ja Menonin (2000) määritelmässä karismaattisuus perustuu myös johdettavien havaintoihin johtajasta, kuten Weberinkin (1947) määritelmässä. Yuklin (2010) näkemyksen perusteella karismaattisen johtajan koetaan olevan tavanomaisuudesta poikkeava henkilö, kun hän viestii saavutettavissa olevaa, mutta status quosta poikkeavaa visiota ja lisäksi käyttää vision tavoittamiseksi epätyypillisiä keinoja. Lisäksi karismaattiset johtajat ovat yleensä itsevarmoja, ottavat usein henkilökohtaisia riskejä, tavoittelevat alaistensa luottamusta, tekevät paljon uhrauksia sekä haluavat innostaa ja kannustaa alaisiaan.

Haapasalo (2013) avaa tutkimuksessaan, että karismaattisena pidetty johtaja kykenee luomaan karismaattiselle liikkeelle intohimoisen tavoitteen sekä syvästi merkittävän päämäärän. Karismaattista johtajuutta on myös se, että johtaja pyrkii vaikuttamaan positiivisesti alaisiinsa motivaation, suorituskyvyn ja työtyytyväisyyden kautta. Huomionarvoista on, että eri organisaatiotasolla ja yksilö- sekä ryhmäkonteksteissa voi myös karismaattista johtajuutta ilmetä. Karismaattisen johtajan olisi hyvä kyetä luomaan innovatiivinen, relevantti, oikea-aikainen ja houkutteleva visio, joka mahdollistuu aistimalla ympäristön muutoksia sekä ymmärtämällä alaisten tarpeita ja arvoja.

Congerin ja Kanungon (1994) teorian mukaan karismaattisilla johtajilla on erilaisia käytösmalleja, joita he käyttävät visiosta viestiessään, muutosta johtaessaan ja organisaation suuntaa määritellessään. Näitä käyttäytymismalleja ovat: strateginen visiointi ja kommunikointi, herkkyys ympäristölle, epäsovinainen käyttäytyminen, henkilökohtainen riski, organisaation jäsenten tarpeiden tunnistaminen ja status quosta poikkeaminen. Nämä Congerin ja Kanungon (1994) luomat käyttäytymismallit ovat

nykyisissä karismaattisen johtamisen tutkimuksissa yleisiä ja itsekin hyödynnän tässä tutkimuksessa näitä käytösmalleja.

Haapasalo (2013) tuo tutkimuksessaan esiin jaetun karismaattisen johtamisen termin, joka tarkoittaa, että ryhmän johtaja luo ja myy vakuuttavan vision koko ryhmälle ja tämän jälkeen johtamisvastuuta jaetaan ryhmän osallistujien ja prosessin eri vaiheiden välillä. Tässä ryhmän johtaja vastaa siis karismaattisesta johtamisesta ja vision luonnista, jonka muu ryhmä hyväksyy ja kun visio on selvä, niin johtamisvastuuta jaetaan koko ryhmän kesken osaamisen ja taitojen mukaan. Johtamisvastuun jakaminen on mielenkiintoinen näkökulma, sillä se poikkeaa perinteisestä karismaattisesta johtamisesta, jossa mielletään, että on yksi karismaattinen johtaja, jota kaikki seuraavat. Jaettu johtaminen nousee esiin tämänkin tutkimuksen tuloksissa ja voi olla, että tulevaisuudessa jaettu johtaminen saattaa olla yksi vaihtoehto laadukkaammalle päätöksenteolle ja johtamiselle työelämän vaatimusten kasvaessa ja haasteiden monipuolistuessa.

Weber (1947) tuo esiin myös karisman haavoittuvuuden, sillä karismalla on vaarana rutinoitua. Karisma pohjautuu lähtökohtaisesti poikkeukselliseen erinomaisuuteen, mutta alkuvaiheen jälkeen karisma normalisoituu ja tämä tavallistuminen on suuri haaste pidempiaikaisen legitimaation luomiselle. Puhdasta karismaa pidetään suorana, henkilökohtaisena, radikaalina ja poikkeuksellisenä ilmiönä. Weberin (1947) mukaan karisma voi olla uhrautumista tai epätavallista kyvykkyyttä, joka perustuu erityiseen lahjakkuuteen tai poikkeukselliseen vaikutusvaltaan epätavallisissa olosuhteissa. Karisman konkretisoituminen näkyy sotasankareiden tekojen ihailuna tai tieteen ja kulttuurin murrosvaiheiden pitkäaikaisten innovaatioiden syntynä ja ihailuna (Takala, 2013).

Kirkpatrick ja Locke (1996) määrittelivät karismaattiselle johtamiselle kolme osatekijää: visio, vision toteutus ja karismaattinen kommunikaatiotyyli. Visio sisältää aatteet ja ideologian sekä poikkeavuuden status quosta eli hallitsevasta tilanteesta. Vision toteutus sisältää roolimallit, yksilöllisen tuen ja rakenteellisen käyttäytymisen.

Conger ja Kanungo (1994) raportoivat kuusi tekijää karismaattiselle johtamiselle, strategisen vision ja kommunikaatiokäyttäytymisen, herkkyyden ympäristölle, epätavanomaisen käyttäytymisen, henkilökohtaisen riskin, herkkyyden organisaation jäsenten tarpeille sekä poikkeavuuden vallitsevasta tilanteesta. Gardner ja Avolio (1998) ehdottavat, että yksilöllisten piirteiden lisäksi, johtajan pitää ilmaista aatteellinen visio ja halutut identiteettimielikuvat. Yksilöllisillä piirteillä Gardner ja Avolio (1998) tarkoittavat johtajan identiteettiä, korkeaa itsetuntoa, suuren vaikutelman johtamista ja

vallan tarvetta. Halutuilla identiteettimielikuvilla tarkoitetaan tässä yhteydessä uskottavuutta, innovointikykyä ja valtaa. Silti, tulee huomioda, että moni tutkimus on keskittynyt johtajan vision tärkeyden ympärille tarkasteltaessa tehokkaan karismaattista johtajaa. Karismaattinen johtaminen on toisinaan rinnastettu visionääriseen johtamiseen.

Kyky innovoida saa johtajat näyttäytymään kuten he olisivat osaavampia ja kokeneempia. Congerin ja Kanungon (1994) mukaan, innovointi paljastaa johtajan kyvyn nähdä mahdollisuuksia ja rajoitteita ympäristössä.

Max Weber (1947) kuvasi karismaattista auktoriteettia ”tietyn laatuisen yksilön persoonana, jonka suomena hän on erottunut tavallisista miehistä ja häntä on kohdeltu superihmisenä, jolle on suotu erityisen poikkeukselliset voimat tai ominaisuudet”. Weber viittaa edellä mainituilla voimilla jumalalliseen alkuperään ja mielsi karismaattisuuden jyrkäksi vastakohdaksi termeille, kuten byrokraattinen ja auktoriteettinen. Tosin, Weberin määritelmää on kritisoitu sillä, että sosiologiset määritykset poikkeavat käyttäytymisen näkökulmasta, joka on kirjallisuuden keskiössä.

Awamlehin (1999) mukaan seuraajat ja karisman havaitseminen karismaattisen johtamisen teoriassa keskittyy havaintoprosesseihin. Tämä tarkoittaa, että seuraajan havainnot johtajasta ovat määräävässä asemassa karisman havaitsemisessa. Tekijät, kuten vision sisältö, viestin välitys ja organisaation suorituskyky ovat esimerkkejä, kuinka seuraaja voi kehittää karisman havaitsemista johtajansa kanssa.

Brymanin (1993) mukaan, johtaja tulee havaita ”jonain, joka nähdään poikkeuksellisenä ja kykenevänä suoriutumaan superihmisen urotöistä”. Yksilöt valitsevat seuraavansa tämän kaltaista johtajaa muodollisen auktoriteetin sijaan, koska he näkevät johtajansa poikkeuksellisenä hahmona (Conger, 2000). Suhde seuraajiin voi siten jatkaa syvenemistä, koska karismaattisilla johtajilla on taipumusta olla henkilökohtainen ja laaja suhde seuraajiinsa, joka on luotu läpi kollektiivisen identiteetin, historian, arvojen ja pyrkimysten (Harvey, 2001).

Henkilökohtaiset piirteet, jotka ovat tunnusomaisia karismaattiselle johtajalle, ovat tunnistettu korkean tason itseluottamukseksi, valta-asemaksi, moraaliseksi vakaumukseksi omiin uskomuksiin verraten ja tarpeeseen vaikuttaa. Käyttäytymismallit, jotka ovat yhdistetty tämän tyyppisiin johtajiin, olivat henkilökohtainen imagon rakennus, tavoitteiden artikulointi, korkeat odotukset ja luottamus seuraajien kykyjä kohtaan, seuraajien motivoinnin kiihottaminen ja roolimallinnus (House, 1977).

Congerin (1987) mukaan käyttäytymismallit, jotka tunnistetaan karismaattiseksi ja ei-karismaattiseksi johtajaksi sisältävät yhteyden status quoon eli vallitsevaan

tilanteeseen, tulevaisuuden tavoitteisiin, miellyttävyyteen, luotettavuuteen, asiantuntemukseen, käyttäytymiseen, ympäristön herkkyyteen, artikulaatioon, valtasemaan ja johtaja-alainen käyttäytymiseen. Eri tyyppiset johtajat, karismaattiset verrattuna ei-karismaattisiin, voisivat lähestyä näitä osatekijöitä vastakkaisella käyttäytymisellä, esimerkiksi karismaattisen johtajan käyttäytyminen voitaisiin kuvailla epätavanomaiseksi tai normeista poikkeavaksi, kun taas ei-karismaattinen johtaja olisi vahvempi olemassa oleville normeille ja tavanomaisuudelle (Conger, 1987).

Conger ja Kanungo (1994) kehittivät asteikon karismaattiselle johtamiselle. Ryhmäkäyttäytyminen jaettiin viiteen kategoriaan: strateginen visio ja artikulaatio, herkkyyys ympäristölle, herkkyyys jäsenten tarpeille, henkilökohtainen riski ja epätavanomainen käyttäytyminen. Lisäksi on ehdotettu menneiden tutkimusten yhdenmukaistamista karisman konseptiin, joka sisältäisi kolme kohtaa: vision tai mission, erityislaatuiset tai poikkeukselliset ominaisuudet ja tunnustamisen (Conger, 1997).

Yunker (1990) lisää tiedon, että karismaattiset johtajat ovat piintyneitä ja syvällisiä tiedon kerääjiä. He rakastavat sitä mitä he tekevät ja haluavat tietää kaiken mahdollisen ympäristöstään ja organisaatiostaan. Tätä toimintoa tukee vielä heidän kyky oppia nopeasti suuresta määrästä tietoa ja löytää sieltä olennaisin asian ydin.

Näiden piirteiden lisäksi karismaattisen johtamisen tutkimuksissa on tullut vastaan mainintoja myös vaikutelman hallinnasta ja retoriikasta liittyen kommunikaatiotyyliin. Visio ja epätavanomainen käyttäytyminen ovat mainittu melkein aina karismaattisen johtamisen piirteistä puhuttaessa.

2.2 Merkityksellisyys ja luottamus

Takala (2013) tuo tutkimuksessaan esiin, että yksi karisman tärkeimmistä lähikäsitteistä on luottamus. Ilman luottamusta ei voi olla karismaakaan. Luottamuksen voi menettää vain yhden ainoan kerran, joten menestyäkseen johtajan tulee luoda luottamusta ja kyetä ylläpitämään sitä ympäristössään. Luottamuksen kulttuuri on avainroolissa ihmisten sitoutumisen ja työviihtyvyyden kannalta. Takala (2013) määrittelee luottamuksen ihmisten väliseksi suhteeksi ja luottamussuhteet organisaatioiden sisällä kehittyvät hitaasti askel kerrallaan. Luottamuksesta kehittyy siis organisaatioiden sosiaalista pääomaa ajan myötä. Kun luottamuksesta on tullut organisaatioiden sisällä sosiaalista pääomaa, niin tässä vaiheessa luottamus kasvaa institutionaaliselle tasolle. Organisaatioiden arjessa sosiaalinen pääoma näkyy konkreettisesti keskinäisenä

yhteistyönä, avuliaisuutena ja tukemisen kulttuurina. Lisäksi sosiaalinen pääoma voi kasvattaa organisaatioiden tuottavuutta, jos tätä pääomaa esiintyy paljon.

Täten, karismaattisen johtamisen toimintatavalla on mahdollista parantaa organisaation tuottavuutta, koska karismaattisella tavalla luotu luottamuksellinen ilmapiiri voi edistää tuottavuutta sekä sitoutumista. Karismaattinen johtaminen edistää sitoutumista siten, että kun ihmiset ymmärtävät organisaation arvot ja vapaaehtoisesti myöntävät johdon auktoriteetin, niin tällöin ihmiset sitoutuvat luonnostaan ja vapaaehtoisesti. Usein myös sitoutunut organisaation jäsen on kuuliainen, nöyrä, vapaaehtoinen ja lojaali, mikä voi olla huonoimmissa tapauksissa ongelmallistakin. Liiallinen seuraamishalukkuus ja kuuliaisuus voi olla johtoa tai johtajaa kohtaan jopa fanaattista seuraamista, mistä voi seurata kritiikittömyyttä, kykenemättömyyttä näkemään johdon ongelmia tai negatiivisia toimintatapoja sekä omasta vastuusta pakenemista. Karismaattisilla johtajilla tai karismaattisilla liikkeillä voi olla fanaattisia ilmenemismuotoja. Jos ihmiset tai seuraajat ovat liian kuuliaisia tai fanaattisia, niin se voi mahdollistaa mustan karisman syntymisen (Takala, 2013).

3 KARISMAATTISEN JOHTAMISEN KLASSISET PIIRTEET

Karismaattisen johtamisen klassiset piirteet ovat tässä tutkimuksessa jaettu visionäärisyyteen, viestintätyyliin sekä poikkeuksellisuuteen ja erityislaatuisuuteen. Jako perustuu aikaisempiin karismaattisen johtamisen tutkimuksiin, joissa karismaattisen johtamisen piirteitä on määritelty. Visionäärisyys, viestintätyyli sekä poikkeuksellisuus ja erityislaatuisuus ovat tämän tutkimuksen pääpiirteitä. Jokaisella pääpiirteellä on vielä omat alapiirteensä. Visionäärisyyden alapiirteet ovat visio ja muutostarve, olosuhteet ja ympäristöön vaikuttaminen sekä vision toteuttaminen. Viestintätyylin alapiirteet ovat ulosanti ja esitystapa, retoriikka sekä organisaation jäsenten tarpeiden tunnistaminen. Poikkeuksellisuuden ja erityislaatuisuuden alapiirteisiin kuuluvat intohimo ja itseluottamus, henkilökohtainen riskien ottaminen sekä sitoutuminen. Tässä luvussa käydään läpi tämän tutkimuksen karismaattisen johtamisen klassiset piirteet alapiirteineen.

3.1 Visionäärisyys

Seuraavaksi käydään läpi visionäärisyyttä ja sitä, mitä se tarkoittaa, mitä siihen sisältyy ja miten visionäärisyys liittyy karismaattiseen johtamiseen. Conger ja Kanungo (1994) mainitsevat, että visionäärisyys on tärkeä ja olennainen osa karismaattista johtajuutta. Karismaattisen johtamisen akateemisissa tutkimuksissa visionäärisyys on yleinen ja mahdollisesti jopa eniten mainittu karismaattisen johtamisen piirre. Myös tähän tutkimukseen visionäärisyys on valittu yhdeksi karismaattisen johtamisen klassisista piirteistä. Visionäärisyys on jaettu vielä kolmeen alapiirteeseen eli visioon ja muutostarpeeseen, olosuhteisiin ja ympäristöön vaikuttamiseen sekä vision toteuttamiseen.

3.1.1 Visio ja muutostarve

Haapasalo (2013) kertoo, että visionäärisyys on vaikutusprosessi, joka liikkuu vaihe kerrallaan ideasta kommunikaatioon ja siitä valtaistamiseksi eli käytännössä visiosta sanojen myötä toiminnaksi. Karismaattisten johtajien tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään alaisten arvo- ja ajatusmaailmaa ja viestimään omaa visiotaan yhdenmukaisesti linjassa näiden arvojen kanssa. Karismaattinen johtaminen liitetään vahvasti muutosjohtamiseen ja muutosta kaipaaville alaisille tai kollegoille

karismaattinen johtaja voi toimia roolimallina muutoksen edistämisessä (Haapasalo, 2013).

Conger ja Kanungo (1997) ovat yhdistäneet karismaattisen johtamisen käyttäytymiseen kolme johtamismallin tasoa, jossa jokainen taso on linkitetty käyttäytymiseen, joka demonstroi karismaattista johtamista.

Taso 1 on ympäristöarviointitaso, jossa karismaattinen johtaja on määritelty halutuksi muutokseksi vallitsevaan tilanteeseen. Tämän johdosta karismaattinen johtaja nähdään radikaaliksi parannukseksi tilanteeseen ja toivotuksi muutosagentiksi. Ympäristöarvioinnin aikana, johtaja havainnollistaa ”lisääntyntä herkkyyttä ympäristön mahdollisuuksille ja rajoitteille sekä seuraajien tarpeille”. Toinen taso Congerin ja Kanungon (1997) mallissa on vision muokkaustaso. Vision muokausvaiheessa johtaja artikuloi tehokkaasti jaetun ja idealisoidun vision inspiroivalla tavalla, jolloin seuraajat saavat ensimmäisiä kertoja kokemusta johtajan karismasta. Tämä vision muokausvaihe saa voimansa 1. tason ympäristöarvioinnista, kun johtajalla on kykyä tunnistaa ja hyödyntää tunnistamattomat ja tulevaisuudessa piilevät mahdollisuudet. Kolmas taso on toimeenpanemisvaihe missä johtaja sitoutuu voimakkaasti visioon itsensä uhraamalla, henkilökohtaisella riskillä ja esimerkillisellä toiminnalla. Tämänkaltaisen toiminta määrittelee johtajan karismaattiseksi seuraajien silmissä. Tämä Congerin ja Kanungon (1997) johtamismalli on selkeä ja tiivistetty kuvaus siitä, miten karisma voi organisaatiossa syntyä ja kehittyä.

Jacobsen ja House (2001) esittelevät karisman kehittymistä ja dynamiikkaa kuuden portaan mallilla, joka sisältää karisman kehittymisen elinkaaren ja sen seuraukset. Tämä kuuden mallin teoria yhdistelee aikaisempia karismaattisen johtamisen tutkimuksia ja antaa laaja-alaisen kuvan karisman prosessista keskittymättä vain yhteen näkökulmaan.

Jacobsenin ja Housen (2001) mallin ensimmäinen porras on identifointi ja tunnistaminen. Karismaattisen luonteen omaava yksilö tunnistaa alussa tilanteen, jossa radikaali muutos on toivottu ja muutoksella on potentiaalia edistää vallitsevaa tilannetta. Tässä tilanteessa karismaattinen johtaja tunnistaa ja huomioi henkilöt, jotka ovat passiivisella tavalla tyytymättömiä nykytilanteeseen. Karismaattinen johtaja antaa näille henkilöille huomiotaan artikuloimalla vision paremmasta tulevaisuudesta, keskittyen yhteisiin arvoihin ja painottaen ihmisten moraalisia oikeuksia vision saavuttaakseen.

Mallin toisella portaalla tapahtuu seuraajien aktiivinen herättäminen. Aktiivisen herättämisen vaiheessa johtaja esittää ihmisille henkilökohtaisen haasteen ja painottaa heidän panoksensa tarpeellisuutta vetoamalla koko ryhmän etuun. Samassa yhteydessä

karismaattinen johtaja viestii itsevarmasti uskoa ja luottamusta ihmisten kykyyn suorittaa tarvittavat toimenpiteet. Lopputulemana visio saavutetaan, koska seuraajat ovat tämän herättämisen ja kannustamisen johdosta motivoituneita kohtaamaan ja toteuttamaan haasteen.

Kolmas porras mallissa on sitoutuminen. Karismaattiset johtajat erottuvat vahvalla sitoutumisellaan muista johtajista. Sitoutuminen ja omistautuminen tulevat esiin henkilökohtaisena riskin ottona ja uhrautumisena. Tämä näkyy konkreettisesti karismaattisesti esitetyllä esimerkillä ja mielikuvalla rohkeudesta ja sitoutumisesta yhteistä tavoitetta kohtaan. Osa seuraajista innostuvat ja motivoituvat tämän tyyllisestä roolimallinnuksesta ja haluavat toimia karismaattisen johtajan luomien mielikuvien ja arvojen mukaan. Karismaattinen johtaminen on saavuttanut huippunsa tässä vaiheessa, koska seuraajat tuntevat vision tutuksi ja heidän toimintansa tukevat yhteistä tavoitetta. Vision jatko riippuu johtajan persoonallisuudesta ja siitä, että onko johtajan motivaatio henkilökohtainen vai sosiaalinen. Tässä vaiheessa henkilökohtaiset johtajat tulevat omistushaluisiksi valta-asemalle ja he rupeavat keskittymään ja turvautumaan julkisen imagon rakentamiseen ja määräysten antamiseen. Seuraajat voivat tämän johdosta avata silmänsä ja vetäytyä yhteisestä ja yhdessä luodusta tavoitteesta tässä vaiheessa. Tämän vetäytymisen seurauksena voi olla seuraajien huomion laiminlyönti ja suorituskyvyn lasku. Sosiaalinen johtaja puolestaan käyttää aikaa luodakseen seremonioita ja symboleja tarkoituksenaan rutinoida visio ja antaa aikaa seuraajien jatkaa missiota. Sosiaalisen johtajan panostusta seuraajien huomiointiin ja hyvinvointiin yleensä arvostetaan ja visioon sitoudutaan.

Jacobsenin ja Housen (2001) mallin neljäs porras on pettyminen. Kun karismaattisen johtajan ajama asia ja visio rutinoituu, niin karisma siirtyy alun innostuksesta arkiseen ja rutiininomaisempaan toimistotyöhön. Tämä vaikuttaa negatiivisesti kaikkein innokkaimpiin ja uskollisimpiin seuraajiin, koska heidän asemansa ja valtansa pienentyvät rituaalien, symbolien ja seremonioiden ottaessa paikan heidän aikaisemmalta huomiolta ja tekemiseltä. Osa seuraajista voivat tämän vuoksi hukata omistautumisensa alkuperäiselle asialle.

Mallin viides porras on depersonalisaatio eli roolien muuttuminen vähemmän yksilölliseksi. Tähän liittyy asioiden virallistaminen ja byrokratian vahvistuminen. Byrokratia alkaa yleensä tehtävien- ja osaston palkkioiden virallistamisella. Depersonalisaation prosessi on asteittainen, sillä osa seuraajista voivat suuttua näistä

toimista ja tulla tyytymättömiksi roolien muuttumisesta virallisemmiksi ja vähemmän yksilölliseen suuntaan.

Kuudentena ja viimeisenä portaana mallissa on vieraantuminen. Uuden organisaation ylläpito vaatii yksilöiltä aikaa, kun alkuperäinen syy ja tarkoitus on virallistettu. Seuraajat voivat vieraantua organisaatiosta ja potentiaalisesta visiosta. He näkevät uuden tilanteensa samankaltaisena kuin vanha ja alkuperäinenkin tilanne oli. Vieraantumisvaiheessa he voivat kuitenkin passiivisesti myöntyä tilanteeseen (Jacobsen ja House, 2001).

Jacobsenin ja Housen (2001) malli on laajempi ja yksityiskohtaisempi Congerin ja Kanungon (1997) malliin verrattuna, mutta käytännössä sisältää samoja asioita ja piirteitä visiosta ja karismaattisesta johtamisesta. Kun Congerin ja Kanungon (1997) malli käsittää ympäristön arvioinnin, vision muokkauksen ja toimeenpanon, niin Jacobsenin ja Housen (2001) malli täydentää tätä yksityiskohtaisemmilla piirteillä, kuten seuraajien aktivoinnilla ja sitoutumisella. Jacobsenin ja Housen (2001) malli huomioi vielä toimeenpanovaiheen seurauksia, kuten rutinoitumisen, pettymisen, virallistamisen ja vieraantumisen.

Nämä molemmat tässä luvussa esitetyt mallit tuovat esiin vision ja muutostarpeen olennaisuuden karismaattiselle johtamiselle sekä karisman mahdolliselle syntymiselle ja kehittymiselle.

3.1.2 Olosuhteet ja ympäristöön vaikuttaminen

Karismaattisen johtamisen kannalta olosuhteet ja ympäristöön vaikuttaminen ovat olennaisia asioita. Olosuhteet ja ympäristöön vaikuttaminen vaikuttavat erityisesti karismaattisen johtamisen toteutumiseen. Takala (2013, 51) muotoilee asian siten, että pitää olla oikea asia, oikea aika ja oikea paikka, jotta karisma voi toteutua. Lisäksi vaaditaan oikeaa henkilöä, oikeaan aikaan, oikeassa paikassa sekä pitää huomioida myös tilanne eli tilanteen historiallinen tausta vaikuttaa tai edesauttaa karisman esiin nousemiseen. Viimeisenä pitää huomioida vielä asioiden oikea esitystapa suhteutettuna aikaan, paikkaan ja politiikkaan. Tiivistetysti siis karisman toteutuminen edellyttää oikeaa asiaa, aikaa, paikkaa, henkilöä, tilannetta sekä esitystapaa.

Lisäksi on olemassa johtajasta riippumattomia näkökulmia, jotka vaikuttavat seuraajien suhteeseen. Kaikkein voimakkaimmin vaikuttavat ympäristö tai olosuhteet.

Shamirin (1999, 257) mukaan erityisesti karismaattisen johtamistyylin tehokkuus voi vaihdella riippuen tietynlaisen ympäristön yksityiskohdista. ”Karismaattisen johtamisen

periaatteet ja prosessit potentiaalisesti soveltuvat monessa eri tilanteessa. Tällaisen johtamisen syntymistä ja tehokkuutta voidaan joissakin tilanteissa helpottaa ja joissain tilanteissa estää”. Vuorovaikutus johtajan ja asiayhteyden välillä voi olla voimakasta toiseen suuntaan, ylikompensoidakseen puutteita toisessa suunnassa. Pohjimmiltaan, jos johtaja osoittaa vahvasti karismaattisia piirteitä, niin sisäisen tai ulkoisen ympäristön tekijät ovat karismaattiselle johtajalle vähemmän tärkeitä. Päinvastainen ilmiö voi soveltua, jos ympäristö on kypsä muutokselle ja avoin johtamiselle (Conger, 1998).

Conger ja Kanungo (1998) sanovat, että karismaattinen johtaminen muotoutuu asiayhteydessä kahdella tavalla, ensimmäisenä kriisissä oleva ympäristö on paljon vastaanottavaisempi ehdotuksille muutoksista ja uudesta johtamisesta. Karismaattiset johtajat ovat taipuvaisia ilmaantumaan epävakaiden aikojen yhteydessä, luoden seuraajissa suuren vetovoiman ja kiistattoman kuuliaisuuden (Barbutto, 1997). Mitä epävarmemmaksi tilanne menee, sitä enemmän visionääristä johtajaa etsitään tai odotetaan. Johtajan vaikutus on paljon voimakkaampi, kun tulevaisuudennäkymät organisaation suunnanmuutokselle ovat epätodennäköisiä (Flynn, 2004). Tällaiset karismaattiset johtajat ovat todennäköisemmin tehokkaita ennemmin heikoissa kuin vahvoissa tilanteissa. Syyt löytyvät johtajien kyvyssä toimia vapaammin suuremmalla toimintavapaudella heikoissa tilanteissa, kun taas olosuhteet, jotka ovat määritelty normeilla, säännöillä ja korkeilla odotuksilla, voivat olla haitta karismaattiselle johtajalle (Jacobsen ja House, 2001).

Toisaalta on tärkeää huomioda, että kun tutkijat myöntävät vetovoiman karismaattista johtamista kohtaan nousevan kriisitilanteissa, niin kriisi ei ole kuitenkaan välttämätön osatekijä karismaattiselle johtamistyyliä (Shamir, 1999). Vaikka yleinen käsitys onkin, että epävarmuus kutsuu puoleensa myös visionääristä johtamista, niin Shamir (1999) tuo esiin mahdollisuuden, että jotkut karismaattiset johtajat luovat itse omat kriisinsä toimien, kuten liioittelemalla ympäristössä olemassa olevia puutteita ja uhkia. Aiheuttamalla tyytymättömyyttä vallitsevaan tilanteeseen, johtaja luo tarpeen muutokselle. Vaikka tutkimuksissa on ristiriitaisia löydöksiä kriisin tarpeellisuudesta karismaattiselle johtamiselle, niin Boal (1998) ehdottaa karismaattiselle johtamiselle kahta erilaista lähtökohtaa: kriisien aiheuttama ja visionäärinen. Hunt (1999) tarkasteli aihetta opiskelijoilla ja löysi tukea väitteelle, että kriisimuotoinen karismaattinen johtaminen heikentyy nopeammin, kun kriisi on laantunut verrattuna karismaattisen johtamisen muihin muotoihin.

3.1.3 Vision toteuttaminen

Kirkpatrick ja Locke (1996) löysivät, että visiolla on ainoastaan heikko vaikutus suorituskyykyyn, mutta visiolla oli suurempi kumulatiivinen vaikutus kaksiosaisen syy-seuraus-suhteen kautta, jossa visio vaikutti seuraajien asenteisiin, joka puolestaan vaikutti suorituskyykyyn. Visiolla ei ole kuitenkaan suoraa vaikutusta suorituskyykyyn Locken (1991) mukaan. Toisaalta Vlachos, Panagopoulos ja Rapp (2013) tekivät huomion, että viestimällä visiota karismaattisen ominaisuuksien mukaisesti, saattaa se vaikuttaa positiivisesti esimiesten kyykyyn jalkauttaa organisaation strategiaa ja visiota.

Yunker (1990) kirjoittaa, että johtajien visiot alkavat usein melko yksinkertaisesti ja keskeneräisesti. Toisinaan visiot pohjautuvat toisten ihmisten epäonnistuneista ideoista. Niiden yksinkertaisuus edistää mielen palautumista alaisten keskuudessa, jotka käyttävät niitä toimintojensa pohjana organisaation sisällä. Kun organisaatio alkaa etenemään vision osoittamaan suuntaan ja johtaja rupeaa saamaan palautetta, niin silloin visiosta tulee ”strateginen sateenvarjo”, jonka alle tarkemmat ja yksityiskohtaisemmat taktiikat ja alatavoitteet voidaan tarvittaessa lisätä.

Karismaattiset johtajat voimaannuttavat alaisiaan nostamalla heidän itseluottamustaan ja tehokkuuttaan. Tehokkuus kehittyy toistamalla ”pieniä voittoja” tai onnistuneita saavutuksia. Henkilökohtainen suostuttelu, joka voi sisältää positiivisen oppimisen vahvistamisen, emotionaalisen herättämisen ja johtajan onnistumisten tarkkailun on myös keino kehittää tehokkuutta (Yunker, 1990).

Kantabutrana ja Vimoratanan (2009) mukaan tehokkaalla ja toimivalla visiolla on seitsemän eri ominaisuutta. Nämä ominaisuudet ovat: lyhytaikaisuus, selkeys, tulevaisuuteen suuntautuneisuus, jatkuvuus/pysyvyys, haasteet, käsitteellisyys ja kyykykyys inspiroida. Kaikki seitsemän ominaisuutta ovat vuorovaikutuksessa keskenään luodakseen positiivisen vaikutuksen organisaation kokonaissuoritukseen alaistyytyväsyyden kautta. Teoreettisesti tarkasteltuna yksikään ominaisuus yksinään ei edistä vision tehokkuutta. Tästä johtuen vision, joka käsittää kaikki seitsemän ominaisuuden piirrettä, odotetaan parantavan vision tehokkuutta. Yhdenkin ominaisuuden puuttuminen vaikuttaa negatiivisesti vision tehokkuuteen.

Kantabutra ja Vimoratana (2009) jatkavat, että vision sisältö ja ydin pitää käsitellä ja käydä läpi, koska se on tärkeää organisaation kasvuille. Vision strateginen sisältö voi keskittyä tuotteisiin, palveluihin, markkinoihin, organisaatioihin tai jopa ihanteisiin, jotka ovat visiota edistävän strategian keskiössä. Vision sisältö voi tutkimusten mukaan olla

melkeinpä mitä vaan. Syy useamman vision sisällön olemassaololle saattaa johtua siitä, että se mitä vision sisältöön kuuluu, riippuu liiketoiminnan luonteesta ja olemassa olevasta kilpailuympäristöstä. Täten eri liiketoimintaympäristössä toimivilla yrityksillä on luonnollisesti erilaisia visioita.

3.2 Viestintätyyli

3.2.1 Ulosanti ja esitystapa

Vaikka kykyyn inspiroida ryhmää vaikuttaa lähetetyn viestin sisältö, niin viestin esitystavalla on myös merkittävä rooli seuraajien inspiroinnissa (Hunt & Conger, 1999). Karismaattinen esitystapa sisältää kaiken äänensäyvystä, eleisiin ja kasvojen ilmeisiin. Siitä lähtien kun karismaattinen johtaminen on yhdistetty tunteisiin, on olennaista, että johtaja on kykeneväinen motivoimaan ryhmää oman kommunikaatiotyyliensä kautta (Gardner & Avolio, 1998).

Täten, karismaattinen kommunikaatiotyyli pitäisi olla erittäin ilmaisukykyinen kuuntelijoita vangitakseen (Bass, 1985, Gardner & Avolio, 1998). Kokeelliset tutkimukset ovat tuottaneet useita määrittelyjä kuvaamaan tämän tyylistä kommunikaatiota. Verbaalinen kommunikointi karismaattisten johtajien keskuudessa sisältää usein miellyttävän äänensäyvyn ja voimakkaan, itsevarman ja dynaamisen läsnäolon (Howell & Frost, 1989). Friedman, Riggio ja Casella (1988) määrittelevät henkilökohtaisen karisman ”dramaattiseksi hohdoksi, johon sisältyy intohimo ja taitavuus välittää tunteita, joka täten inspiroi muita”. Howell ja Frost (1989) määrittelevät ei-verbaalisen karismaattisen kommunikaatiotyylin energiaksi, menemiseksi kohti seuraajia, suoran katsekontaktin ylläpitämiseksi, rennoksi olemukseksi ja eloisien kasvojen ilmeiden osoittamiseksi. Vastaavasti, Bass (1985) ehdottaa, että karismaattiset henkilöt osoittavat itsevarmuutta ja valtaa kehon asennon kautta, puhenopeudella, eleillä, hymyllä, katsekontaktilla ja kosketuksella. Näiden puhe ja käyttäytymismallien osoittaminen saa johtajan näyttäytymään itsevarmemmalta ja luotettavammalta ja täten, miellyttävämmältä seuraajien silmissä (Weierner, 1997). Vaikka sisältö ja esitystapa ovat molemmat tärkeitä karismaattiselle kommunikaatiotyyliä, tutkimukset ovat alkaneet tutkimaan, kumpi elementeistä on karismaattisuudelle tärkeämpi. Kirkpatrick ja Locke (1996) löysivät, että vision toteuttaminen vaikutti suorituskyvyn laatuun ja määrään, kun taas karismaattinen kommunikointityyli vaikutti ainoastaan karisman havaitsemiseen. Tähän löydökseen perustuen Kirkpatrick ja Locke (1996) toteavat, että karisman sisältö

saattaa olla tärkeämpi kuin karisman ”prosessi” tai esitystapa. Tosin, Kirkpatrick ja Locke (1996) toteavat lopuksi, että sekä karismaattinen ja ei-karismaattinen esitystapa on koettu karismaattiseksi.

Holladay ja Coombs (1993) käsitelivät sekä visiota että esitystapaa ja he löysivät, että vahva visio ja vahva esitystapa tuottivat suurimmat vaikutukset karisman kokemukseen. Seuraavaksi suurin vaikutus oli heikolla visiolla ja vahvalla esitystavalla. Pienin vaikutus oli heikolla visiolla ja heikolla esitystavalla. Mielenkiintoista on, että kaikki edellä mainitut olosuhteiden yhdistelmät olivat merkittävästi toisistaan poikkeavat paitsi eroavaisuus vahvan vision ja heikon esitystavan olosuhteen sekä heikon vision ja heikon esitystavan olosuhteiden välillä. Näiden löydösten mukaan vision sisältö saattaa olla merkityksetön, kun yhdistetään heikkoon esitystapaan ja esitystapa on tärkeämpi, kun sisältö, riippumatta johtajan suorituskäytännöistä (Holladay ja Coombs, 1994).

Halversonin (2002) mukaan karismalla saattaa olla suurempi vaikutus motivaation sisältämän suorituskäytännön tuloksiin toisin kuin taidolla tai osaamisella. Heikon esitystavan negatiiviset vaikutukset saattavat vaikuttaa karisman ja suorituskäytännön arvioihin enemmän, kun vahvan esitystavan positiiviset vaikutukset. Tehokkaalla johtajalla voi olla karismaa, mutta Kirkpatrickin ja Locken (1991) mukaan karismaattinen piirre saattaa olla tarpeellinen vain poliitikoille.

Karismaattinen johtaja voi käyttää erilaisia verbaalisia taitoja, joiden avulla he herättävät ja vetävät puoleensa yleisössä laajan skaalan erilaisia tunteita. Käytössä voi olla metaforia, analogioita ja organisaatiotarinoita, joiden avulla korostetaan vertauskuvia, tavoitteen mieleen palauttamista ja henkilöstön sitoutumista. Tekniikat kuten toistaminen, rytmi, kehon kieli, eleet ja alkusoinnut on todettu olevan vallitsevia karismaattisten johtajien verbaalisen kommunikaation parissa (Conger, 1989).

Jos seuraajat hyväksyvät johtajan arvot näennäisesti irrallisena tekijänä, niin johtajan kehon ominaisuudet, kuten fyysinen ulkonäkö, emotionaalinen näytö tai kehon kieli voivat antaa vihjeitä karismaattisuudesta ja saada aikaan karismaattisen efektin (Reh, Quaquebeke ja Giessner, 2017). Reh ja kumpp. (2017) määrittelivät tutkimuksessaan persoonallisuuden piirteitä kuten valta, valta-asema, pätevyys, menestys, vetovoima, luotettavuus, lämpö, valenssi ja moraalisuus, joiden kautta he tutkivat karismaattisuuteen vaikuttavia kehon reaktioita. Näitä keuhollisuuden ja kehon reaktioita, joiden on todettu vaikuttavan karismaattisuuden kokemukseen ovat yleinen fyysinen olemus, kasvot ja kasvojen ilmeet, kehon asento, ääni ja äänenkäyttö sekä rakenteellinen ympäristö.

Tiivistetysti siis ulosanti ja esitystapa voi määritellä miten karismaattiseksi johtaja koetaan.

Tämä Rehin, Quaquebeken ja Giessnerin (2017) tutkimus tuo esiin karismaattisuuden ulkoisen ilmentymän ja kehollisuuden ominaisuuksia, jotka ovat omiaan konkretisoimaan karismaattisen johtamisen yksittäisiä piirteitä aiempiin tutkimuksiin verrattuna, jotka saattoivat jopa taianomaistaa tai mystifioida karismaattisia piirteitä.

3.2.2 Retoriikka

Karismaattisissa puheissa käytetty retoriikka on tärkeä näkökulma myös karismaattisessa johtamisessa. Vaikka visio on nähty kaikkein tärkeimpänä karismaattisen johtamisen osa-alueena, monet tutkijat ovat huomanneet myös vision ilmaisemisen tärkeyden. Conger (1991) on sanonut karismaattisten johtajien kommunikoivan visioitaan ”kehyksen” läpi, jossa johtaja määrittelee päämääräänsä tarkoituksenmukaisella tavalla ja ”retorisella tekemisellä”, joka on esitystavassa käytetty symbolinen kieli.

Useat tutkimukset ovat tuoneet esiin johtajan viestin sisällön tärkeyden välittäessään visiota seuraajille. Fiol, Harris ja House (1999) löysivät, että karismaattiset johtajat käyttävät yleensä ottaen enemmän osallistavaa kieltä ja korkeamman tason abstraktiota heidän puherakenteissaan. Vastaavasti, Shamir, House ja Arthur (1993) raportoivat, että karismaattisten johtajien puheet sisältävät enemmän viittauksia arvoihin, moraalisiin oikeutuksiin, yhteisöön ja yhteisön identiteettiin, historiaan, yksilöiden ja ryhmän arvoon ja vaikutukseen, seuraajien korkeampiin odotuksiin ja kaukana tulevaisuudessa oleviin tavoitteisiin. Lisäksi, korostamalla tavoitteen moraalista arvoa, viittaamalla historiaan ja korostamalla ryhmän tärkeyttä ja yhteisön identiteettiä, johtajat kohottavat seuraajien omistautumista tavoitteelle (Shamir, House ja Arthur, 1994).

Den Hartogin ja Verbugin (1997) mukaan tietyt erityiset retoriset tehokeinot ovat yhdistetty karismaattisiin puheisiin. Heidän mukaan on olemassa johdonmukainen rakenne retorisille tehokeinoille, joita on käytetty karismaattisissa puheissa. Tehokeinot sisältävät ”kontrastin” jota John F. Kennedy käytti kuuluisissa sanoissaan: ”Älä kysy mitä maasi voi tehdä sinulle, vaan kysy mitä sinä voit tehdä maallesi”. Toinen tehokeinojen lista yhdistää pääasiat kolmeen kuten Abraham Lincoln vuonna 1863 Gettysburgin tunnetussa puheessa, missä hän kuvaili ”kansalaisten hallinto, kansalaisten hoitamana, kansalaisia varten”. Kolmas retorinen tehokeino löytyi ”pulma-ratkaisu/pääotsikko” ratkaisusta, jossa puhuja tekee melkein hämmäntävän toteamuksen, vetoaa otsikkoon,

seuraa sitä selityksellä ja lopulta päättää toteamuksen harkittuun huipentumaan. Vielä viimeisenä Den Hartog ja Verbug (1997) raportoivat, että karismaattiset johtajat käyttävät ”aseman ottamista”, jossa henkilö yksinkertaisesti ottaa kantaa asiaan ja väittelee asiastaan ja käyttää ”pyrkimys, kertaus, alliteraatio” keinoa, joka on puhujan yritys käyttää aikaisemmin käytettyjä tehokeinoja suosionosoitusten saamiseksi. Näitä retorisia tehokeinoja käyttämällä voidaan kohottaa kuuntelijoiden tunnetilaa ja tehokkaammin kommunikoida haluttua visiota.

3.2.3 Organisaation jäsenten tarpeiden tunnistaminen

Karismaattisen johtamisen ja työhön sitoutumisen sekä karismaattisen johtamisen ja organisaation jäsenten käyttäytymisen välillä on löydetty positiivinen sidos (Babcock-Roberson, 2010). Strateginen visio, artikulaatio ja herkkyys tunnistaa jäsenten tarpeita ovat tilastollisesti merkittävä löydös työntekijöiden työtyytyväisyyden kannalta. Omaperäinen käyttäytyminen ei puolestaan ole tilastollisesti merkittävä piirre, vaikka silläkin on löydetty positiivinen suhde työtyytyväisyyteen (Holloway, 2012).

Vlachosin, Panagopoulostin ja Rappin (2013) mukaan karismaattisen johtamisen odotetaan olevan positiivisessa yhteydessä tapahtumiin tai käyttäytymisiin liittyvissä asioissa. Yrityksen sosiaalinen vastuu on yhdistetty myös karismaattisen johtamisen kanssa. Lisäksi yrityksen sosiaalinen vastuu on liitetty johtajan tekoihin, toimiin ja ominaisuuksiin. Karismaattiset johtajat ilmaisevat ideoitaan ja toteuttavat käyttäytymismallejaan johdonmukaisesti yrityksen sosiaaliseen vastuun kanssa. Tämä perustuu siihen, että johtajat stressaavat ja välittävät hyvien asioiden puolesta pidemmälläkin aikavälillä organisaatiossa tai laajemmassa yhteisössä. Karismaattiset johtajat voivat olla tehokkaita muodostamaan kollektiivisen identiteetin, perustuen puoleensavetäviin arvoihin, jotka pureutuvat syvästi yli yksilöiden omien ja organisaation tarpeiden. Yhteydessä yrityksen sosiaaliseen vastuuseen, arvot voivat sisältää vetovoimaa esimerkiksi sidosryhmien tai yhteisön suuremman edun palvelemiseksi. Karismaattiset johtajat edistävät inspiroivaa motivaatiota ilmaisemalla vahvoja arvojaan luomalla vision tulevaisuudesta ja ilmaisemalla itseluottamusta, jotta organisaation jäsenet voivat saavuttaa yhteisesti sovittuja tavoitteita.

Vlachos, Panagopoulos ja Rapp (2013) jatkavat, että karismaattinen johtaminen pohjautuu vahvoihin eettisiin arvoihin, joita ohjaavat altruistiset eli epäitsekkäät periaatteet ja korkeammat moraaliset kehitystasot. Yrityksen sosiaalisen vastuun sisällön ja karismaattisen johtamisen ominaisuuksien välillä näyttäisi olevan vahvaa

yhdenmukaisuutta. Johtajien karismaattiset ominaisuudet saattavat levitä työntekijöiden keskuuteen sosiaalisen vaikutusprosessin kautta tavalla, jotka vaikuttavat joko positiivisesti tai negatiivisesti yrityksen sosiaalisen vastuun ominaisuuksiin. Organisaation ja työntekijöiden merkityksen näkökulmasta johtajan kaksi olennaisinta käyttäytymismallia sisältävät tarkoituksen tekemisen ja tarkoituksen antamisen prosessit.

Karismaattisen johtamisen on todettu vaikuttavan työtyytyväisyyteen positiivisesti. Vlachos, Panagopoulos ja Rapp (2013) vahvistavat toteamusta kertomalla karismaattisen johtamisen vaikuttavan usealla tavalla työntekijöiden tuloksiin ja seurauksiin, mukaan lukien myös työtyytyväisyyden. Karismaattinen johtaminen liitetään seuraajien positiiviseen vaikutukseen, erityisesti karismaattisen johtajan seuraajat olivat onnellisempia verrattuna ei-karismaattisen johtajan seuraajiin. Karismaattiset johtajat kykenevät välittämään seuraajilleen merkityksellisen päämäärän ja tavoitteen sekä inspiroivan vision. Karismaattiset johtajat siis käyttäytyvät siten, että se antaa tarkoituksen seuraajien työhön ja määrittelevät heille haastavat tavoitteet, joiden suorittaminen tuo seuraajille korkeammat palkkiot. Tämän tyylinen tarkoituksellisuus ja haasteiden asettaminen on koettu parantavan työntekijöiden työtyytyväisyyttä, josta on johdateltu loppupäätelmä, että karismaattinen johtaminen vaikuttaa työtyytyväisyyteen positiivisesti.

Karismaattisen johtamisen ominaisuudet ovat kykeneviä vaikuttamaan positiivisesti työntekijöiden arvopohjaisiin motiiveihin. Toisaalta strategiapohjaisiin motiiveihin karismaattinen johtaminen ei vaikuta positiivisesti. Kun esimiehet käyttäytyvät karismaattiselle johtamiselle tyypillisellä tavalla, kuten jaettua visiota inspiroimalla, perustamalla haastavia tavoitteita ja välittämällä työntekijöiden hyvinvoinnista, niin alaiset suuntautuvat ajattelemaan, että yrityksen sosiaalisen vastuun pohjimmainen tavoite on tehdä hyvää ja täyttää jokaisen yksilön velvoitteet yhteisössä (Vlachos, Panagopoulos ja Rapp, 2013).

Jaettu visio johtajien ja henkilöstön välillä on tunnistettu avaintekijäksi huipputason suorituskyvyn saavuttamiseksi. Ihmiset haluavat löytää työstään merkityksen. Jaetun vision kanssa yksilöt voivat nähdä itsensä osana ensiluokkaista tiimiä kasvattamassa mahdollisuuksia välittää inhimillisesti arvokasta tuotetta tai palvelua. Visioiden tulee liittyä ja sisältyä organisaation arvoihin ja tehdä nämä arvot selkeiksi. Syy miksi ihmiset etsivät jaettua visiota, on heidän halunsa olla yhteydessä tärkeään hankkeeseen tai yritykseen. Jaetun vision kanssa olennaisinta on se, että jaettu visio on haluttava ja henkilöstö kokee olevansa osa johtajansa visiota (Kantabutra ja Vimoratana, 2009).

3.3 Poikkeuksellisuus ja erityislaatuisuus

Karismaattiset johtajat poikkeavat muista johtajista kyvyillään muotoilla ja artikuloida inspiroiva visio sekä käyttäytyä ja toimia tavalla, jotka edistävät mielikuvaa siitä, että heidän missionsa on erityislaatuisen tarkoituksellinen. Tästä johtuen, yksilöt valitsevat seuraavansa tämän kaltaisia poikkeuksellisia johtajia, ei virallisen aseman tai auktoriteetin, vaan heidän erityislaatuisuutensa vuoksi (Conger & Kanungo, 1994). Gardner (1990) määrittelee, että karisma, jossa johtajalla on poikkeuksellinen lahja inspiroivaan, epärationaaliseen kommunikointiin, pitäisi mahdollisesti olla rajoitettu johtamisen osa-alueen yhteydestä. Seuraajien reaktiot karismaattiseen kommunikointiin voivat olla pelokkaita, kunnioittavia, omistautuneita tai tunteellisesti riippuvaisia.

Kantabutrán ja Vimoratanan (2009) mukaan visionääriset johtajat ovat intohimoisia omia visiotaan kohtaan. Heidän intohimonsa visiota kohtaan on todettu vaikuttavan alaisten tuloksiin ja kokonais-suoritustasoon. Visionääristen johtajien on sanottu elävän visioitaan tekemällä kaikki toimintansa ja käyttäytymisensä johdonmukaiseksi vision kanssa sekä luomalla tärkeyden ja intohimon tunteen vision saavuttamiseksi. Johtajat ilmaisevat usein agendaansa intohimoisesti toiveissaan innostaa muita tukemaan heidän visiotaan. Jopa lievästi ilmaistut kiinnostukset huomioidaan seuraajien taholta. Visionääriset johtajat myös inspiroivat jaettava visiota intohimoisella uskollaan, että he voivat tehdä syvemmän vaikutuksen tai eron normaaleista toimintamalleista. Vahvan vetovoiman ja hiljaisen suostuttelun kautta johtajat värväävät seuraajia yhteistä unelmaa kohti, hengittävät eloa jaettuun visioon ja saavat ihmiset näkemään jännittäviä mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Poikkeavan erinomaiset johtajat käyttäytyvät johdonmukaisesti visiotaan kohtaan, koska johdonmukainen käyttäytyminen heijastaa johtamisen yhtenäisyyttä. Yhtenäisyyden merkitys on kriittinen, koska seuraajat tunnistavat hyvin pian, missä määrin johtaja seisoo aidosti sydämellään vision takana. Johtajan intohimo voidaan määritellä kolmen tekijän kautta: intohimo omaa visiota kohtaan, vision tukeminen omalla toiminnalla ja johdonmukainen toiminta omaa visiota kohtaan (Kantabutra ja Vimoratana, 2009).

Babcock-Robersonin ja Stricklandin (2010) mukaan karismaattiset johtajat kommunikoivat odotuksista henkilöstön korkeaa suorituskkyä kohtaan, osoittavat luottamusta, ottavat riskejä, jotka vastustavat vallitsevaa tilannetta sekä painottavat yhteisön identiteettiä. Myös henkilökohtaiset uhraukset ja henkilökohtaisten esimerkkien

asettaminen liitetään karismaattiseen johtamiseen. Itseluottamuksen ja riskien ottamisen vuoksi alaiset haluavat seurata ja jäljitellä heitä (Babcock ja Strickland, 2010).

Karismaattiset johtajat ovat usein hyvin sitoutuneita työhönsä ja rooliinsa. Tämä sitoutuminen edesauttaa heitä tuomaan esiin karismaattisia ominaisuuksiaan ja poikkeamaan muista johtajista, esimiehistä ja työntekijöistä. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että karismaattiset johtajat vetoavat alaisten tarkoituksenmukaisuuden ja voimaantumisen tunteisiin. Työn tarkoituksellisuuden (työhön sitoutuminen) ja karisman riippuvuus osoittaa, että karisma voidaan yhdistää korkeampaan työhön sitoutumiseen (Strickland, 2010)

Työhön sitoutuminen voidaan määritellä eri tavoin ja Babcock-Robersonin ja Stricklandin (2010) pohjalta työhön sitoutuminen voidaan yksinkertaisimmillaan käsittää energian ja omistautumisen määrän kautta. Työhön sitoutumiselle on määritelty kolme erilaista ulottuvuutta, joita ovat fyysinen komponentti, emotionaalinen komponentti ja kognitiivinen komponentti. Fyysinen komponentti kuvaillaan energiaksi, jota käytetään työhön. Emotionaalinen komponentti kuvaillaan sydämen laittamiseksi työhönsä ja kognitiivisella komponentilla tarkoitetaan työhön uppoutumista siten, että kaikki muu unohtuu (Babcock-Roberson ja Strickland, 2010). Burnout, kyynisyys ja uupuminen ovat todettu olevan ominaisuuksia, jotka ovat vastakohtia työhön sitoutumiselle. Siten loppuun palanut, kyyninen ja uupunut työntekijä ei todennäköisesti ole ollut sitoutunut työhönsä. Babcock-Robersonin ja Stricklandin (2010) mukaan aikaisemmat tutkimukset ovat löytäneet positiivisen korrelaation karismaattisen johtamisen ja työhön sitoutumisen välillä, jota heidän oma tutkimuksensa karismaattisen johtamisen ja työhön sitoutumisen välillä entisestään vahvisti.

Tiivistetysti karismaattisen johtajan poikkeuksellisuus ja erityislaatuisuus on määritelty tässä tutkimuksessa intohimolla ja itseluottamuksella, kyvyllä ottaa henkilökohtaisia riskejä sekä työhön sitoutumisella.

3.4 Negatiivinen karisma

Tässä luvussa pyritään avaamaan karisman negatiivisia puolia ja erityisesti tarkastellaan eettistä ja epäeettistä karismaa. Samalla tarkoituksena on muistuttaa, että karisma ei välttämättä ole aina pelkästään positiivista tai automaattisesti hyvää tai huonoa. Sama henkilö voi käyttäytyä eri tilanteissa joko eettisesti tai epäeettisesti.

Karismaattisuudella voi olla myös varjopuolensa, kuten Haapasalo (2013) tuo esiin. Eettistä ja epäeettistä karismaa tarkastellessa voidaan nähdä, että samankaltaisissa

tilanteissa eettinen ja epäeettinen karismaattinen johtaja toimivat eritavoilla. Eettinen johtaja hyödyntää valta-asemaansa muiden palvelemiseen, kun taas vastaavasti epäeettisen johtajan tavoitteena on oman hyödyn ja edun tavoittelu. Eettisyys ja epäeettisyys näkyy myös karismaattisen johtajan viestinnässä. Siinä missä eettinen johtaja pyrkii keskustelemaan ja luomaan visiota yhdessä alaisten ja kollegoiden kanssa, niin epäeettinen johtaja dominoi itse omaa visiotaan yksisuuntaisella viestinnällään suoraan alaisille. Epäeettisellä karismaattisella ja vahvalla itseluottamuksella varustetulla johtajalla voi olla vaarana myös se, että itseluodun vision ongelmia ei nähdä, eikä myöskään virheistä haluta ottaa oppia (Haapasalo, 2013).

Karismaan organisaatioissa on yhdistetty vaaran sävyjä (Takala, 2013) vaikka karisman vaarallisista muodoista onkin esitetty ristiriitaisia mielipiteitä. Vaaran leima on kuitenkin aina yhdistetty karisma-sanaan (Conger, 1999). Ominaisuudet, jotka erottavat karismaattisen johtajan visionäärisestä johtajasta, sisältävät potentiaalin katastrofiin (Conger, 1990). Pohjimmiltaan johtaja, jolla on valmiudet joko positiiviseen tai negatiiviseen valtaan, päättää itse vallan käytöstä. Henkilöön yksilöity karisman muoto on yhdistetty usein narsistiseen luonteenpiirteeseen (Humphreys, 2010). Skenaario, jossa johtajan lähipiiri on valjastettu esittelemään johtajalle vain etuisuuksia tai hyötynäkökulmia, vaikka alaiset kokevat pelkästään haittatekijöitä, voi johtaa tuhoisiin tuloksiin, kuten Sierra Leonen entisen diktaattorin Foday Sankohin tai Natsi-Saksan Adolf Hitlerin esimerkit osoittavat.

Takalan (2006) mukaan karismalla on myös pimeä puolensa, joka yleensä juontuu johtajan ja johdettavan välisistä kommunikaatio-ongelmista. Manipulaatio on yksi osa-alue, joka kuuluu karisman pimeälle puolelle. Karismaattinen johtaminen voi mahdollistaa enemmän tilaa suostuttelulle ja manipulaatiolle johtajan ja johdettavan välillä, mikä nostaa esiin eettiset kysymykset. Karismaattisen johtajan etiikan pitää valita millä tavalla valtaa käytetään. Johtamisen tavoitteet ja ilmaisuvälineet ovat pääkriteereitä arvioitaessa karismaattisen johtajan eettistä käyttäytymistä. Johtajille on tärkeää olla eettisiä, koska nykyään ihmiset ovat halukkaampia sitoutumaan eettisesti hyvään organisaatioon. Eettinen johtaminen ja työntekijöiden voimaannuttaminen ovat hyviä keinoja eettisen organisaation rakentamisessa. Karismaattinen johtaminen voi antaa hyviä työkaluja eettistä organisaatiota tavoitellessa.

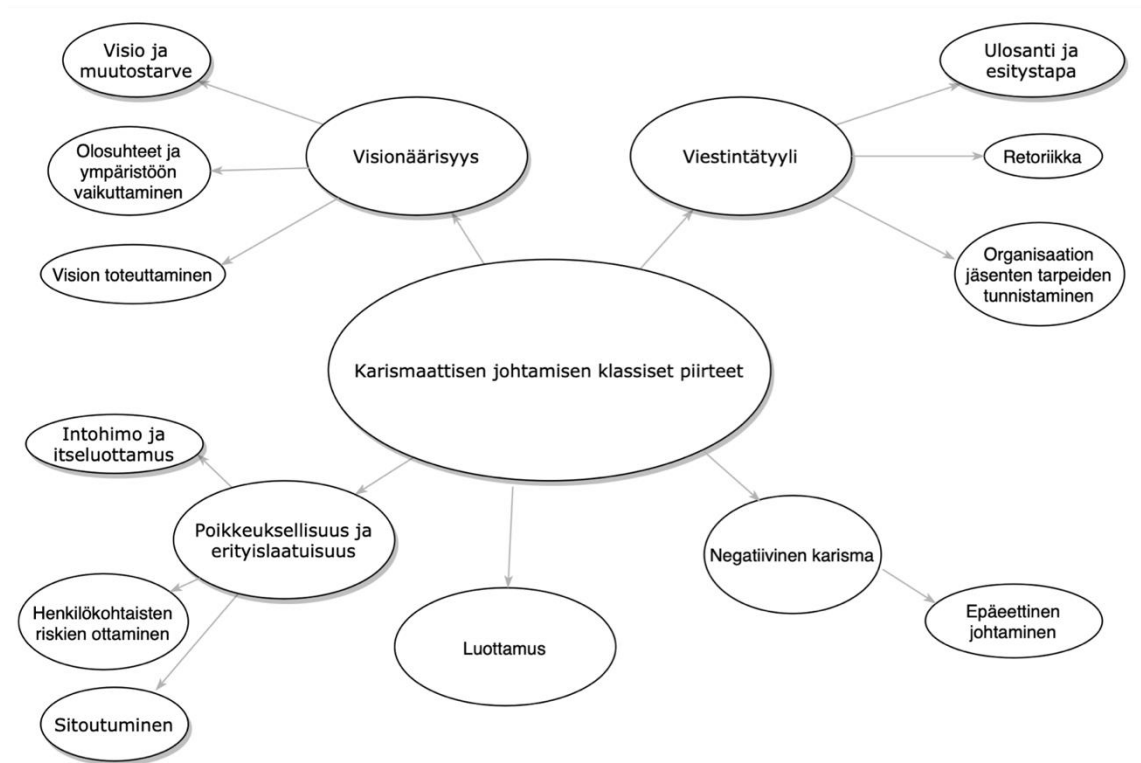
Takala (2006) on listannut periaatteita, joita moraalisesti hyvä, karismaattinen johtaminen sisältää. Näitä periaatteita ovat manipulatiivisen puhekäytännön-, retorisen väärinkäytön-, karisman pimeän puolen-, manipuloivien kommunikointistrategioiden- ja

epäsymmetristen valta-asetelmien välttäminen sekä altruistinen palvelujohtaminen. Takalan (2006) mukaan aito johtamisen kehittäminen sisältää enemmän moraalisen ja eettisen harkinnan, kun ainoastaan yksittäisten taitojen opettelua. Johtaminen tulisi nähdä esteiden ja vaikeuksien voittamisena sekä mahdollisuutena kasvuun ihmisenä enemmän, kun pelkkinä katastrofeina.

Karismaattisen johtajien ongelmana saattavat olla poikkeuksellisen hyvät suostuttelukyvyt, jotka auttavat heitä nujertamaan vastustuksen ja vastustajat haluamaansa suuntaan ja toimintatapaan (Stadler & Dyer 2013). Karismaattinen johtaja voi johdattaa yrityksensä haluamaansa tavoitteeseen nopeammin verrattuna vähemmän karismaattiseen johtajaan. Ongelma tuleekin siinä, jos karismaattinen johtaja eteneekin yrityksen kannalta väärään suuntaan. Myös väärä suunta saavutetaan karismaattisen johtajan kanssa nopeammin. Karismaattinen johtaminen ei silti itsearvoisesti ole hyvä tai huono asia. Stadler ja Dyer (2013) huomauttavat, että huomion keskipisteenä oleva karismaattinen johtajakin voi olla hyvä ja menestyvä johtaja, kunhan hän muistaa käyttää aikaa enemmän oppimiseen ja kuuntelemiseen paistattelun sijaan. Myös pitkästä kokemuksesta organisaatiossa on hyötyä.

3.5 Yhteenveto karismaattisen johtamisen klassisista piirteistä

Tässä yhteenveto-osiossa tuodaan yhteen teoreettinen viitekehys ja aikaisempien tieteellisten tutkimusten löydökset karismaattisen johtamisen klassisista piirteistä, joita on tähän tutkimukseen otettu mukaan. Näistä karismaattisen johtamisen klassisista piirteistä voidaan sanoa, että visionäärisyys, viestintätyyli, poikkeuksellisuus ja erityislaatuisuus, luottamus sekä negatiivinen karisma toimivat tässä tutkimuksessa karismaattisen johtamisen klassisten piirteiden päätekijöinä. Visio ja muutostarve, vision toteuttaminen, olosuhteet ja ympäristöön vaikuttaminen, ulosanti ja esitystapa, retoriikka, organisaation jäsenten tarpeiden tunnistaminen, intohimo ja itseluottamus, henkilökohtaisten riskien ottaminen, sitoutuminen sekä epäeettinen johtaminen ovat karismaattisen johtamisen klassisten pääpiirteiden alapiirteitä.



Kuvio 1. Karismaattisen johtamisen klassiset piirteet

Aikaisempia tieteellisiä tutkimuksia tarkastellen visio on ollut selvästi yleisin karismaattiseen johtamiseen liitetty piirre. Myös viestintätyyli nousee useasti esiin. Poikkeuksellisuus ja erityislaatuisuus on myös yleinen piirre karismaattisen johtamisen tutkimuksissa, mutta se saattaa esiintyä hieman vaihtelevin termein tai käsittein, joten sen käsittely tässä tutkimuksessa on vaatinut tietyissä kohdin selviä linjavetoja. Luottamus kuuluu myös karismaattisen johtamisen klassisiin piirteisiin, sillä monessa lähteessä ja asiayhteydessä on todettu, että ilman luottamusta ei voi karismaa eikä johtajuutta rakentua. Luottamusta käytiin tarkemmin läpi jo karismaattisen johtamisen käsiteluvussa. Negatiivinen karisma edustaa karisman kääntöpuolta ja muistuttaa siitä, että karismaattisuus voi ilmentyä myös epäeettisellä tavalla. Pääpiirteiden alla olevat muut karismaattisen johtamisen piirteet löytyivät karismaattisen johtamisen tutkimuksista ja ne olenkin pyrkinyt jaottelemaan loogisesti pääpiirteiden alle, jotta tässä tutkimuksessa olevista karismaattisen johtamisen piirteistä rakentuu kokonaisuutena looginen, järkevä ja ymmärrettävä kokonaisuus. Karismaattisen johtamisen piirteiden klassisten käsitteiden ja teoreettisen viitekehyksen ymmärtäminen antavat hyvät pohjatiedot ja mahdollisuuden haastattelujen, empirian ja koko tutkimuksen toteutukselle.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohteena olevaksi yritykseksi valikoitui Varsinais-Suomen Sairaanhoidopiiri eli VSSH. Varsinais-Suomen sairaanhoidopiiri koostuu 28 jäsenkunnan kuntayhtymästä, joissa elää runsaat 470 000 ihmistä. Sairaanhoidopiirin palveluja käyttää yli 200 000 henkilöä vuodessa. Työntekijöitä VSSH:ssä on noin 10 000 henkilöä. VSSH:n erityisvastuualueena on yliopistotasoinen erikoissairaanhoito. Varsinais-Suomen keskus- ja yliopistosairaala toimii Turun yliopistollinen keskussairaala eli Tyks. Sairaanhoidopiirin aluesairaaloita ovat Vakka-Suomen sairaala Uudessakaupungissa, Turunmaan sairaala Turussa, Salon aluesairaala ja Loimaan aluesairaala. Toimintaa on myös Halikossa ja Raisiossa. Tyksin erityisvastuualueeseen kuuluu myös Satakunnan ja Vaasan sairaanhoidopiirin yliopistotasoiset palvelut. Lisäksi Tyksin laboratorioilla on 30 eri toimipaikkaa ja psykiatrialla on myös useita poliklinikoita eri paikkakunnilla Varsinais-Suomessa (vssh.fi/sairaanhoitopiiri). Tämän tutkimuksen haastattelut keskittyivät Turun yliopistolliseen keskussairaalaan ja johtoasemassa toimiviin kokeneisiin lääkäreihin.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valikoitui Varsinais-Suomen Sairaanhoidopiiri, koska Turun kauppakorkeakoulun johtamisen laitoksella oli menossa muutoskyvykkyyshankke-niminen yhteistyö- ja koulutusprojekti VSSH:n sekä turkulaisen konsultointiyritys Romana Managementin kanssa, jota kautta löysin itselleni haastateltavat tätä gradua varten. Haastatteluihin valikoitiin johtavassa asemassa olevia henkilöitä, jotka olivat osallistuneet muutoskyvykkyyshankkeen koulutuksiin muutaman viime vuoden aikana haastatteluhetkestä laskien. Lähtökohtaisesti haastatteluihin valikoitiin kokeneita ja esimiesasemassa työskenteleviä henkilöitä, koska heidän voitiin vahvasti olettaa omaavan kokemusta ja ymmärrystä tutkimuksen aiheesta eli karismaattisen johtamisen piirteistä niin oman roolinsa kuin myös aikaisemman kokemuksensa kautta. Koska VSSH:ssä työskentelee noin 10 000 henkilöä, niin voitiin myös olettaa, että todennäköisesti tämänkokoisessa joukossa työskentelee karismaattisia henkilöitä, joista haastateltavilla on kokemusta ja kerrottavaa tähän tutkimukseen. Muutoskyvykkyyshankkeen ja VSSH:n yhteyshenkilöiden kautta sain myös listan potentiaalisista haastateltavista sekä tukea heidän kontaktoimiseksi. Muutoskyvykkyyshankkeen loppuvaiheessa syksyllä 2019 esittelin

haastatteluiden tulokset eli haastatteluista nousseet olennaisimmat piirteet Muutoskyvykkyyshankkeen johtoryhmälle sekä Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin johtajille ja esimiehille.

4.2 Tutkimuksen metodologia

Tämän tutkimuksen aiheena on karismaattisen johtamisen piirteet organisaatiossa (VSSHP) ja kohteena ovat tutkittavan organisaation ylemmissä esimiesasemissa toimivat kokeneet henkilöt. Laadullinen tutkimus mahdollistaa syvällisen ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen lisäämisen sekä uusien asioiden löytämisen tutkimuksen aiheesta aikaisempaan teoriaan peilaten. Koska tämän tutkimuksen kohteena ovat tutkittavan organisaation henkilöitä, antaa laadullinen tutkimus mahdollisuuden selvittää heidän mielipiteitä, asenteita, tuntemuksia, kokemuksia, arvoja sekä tarkentaa taustalla olevia syitä ja motiiveja.

4.3 Tapaustutkimus

Tämä tutkimus keskittyy VSSHP:n muodossa yhteen tapaukseen ja pyrkii syventämään karismaattisen johtamisen jo olemassa olevaa tietoa sekä löytämään aiheesta uusia piirteitä. Tästä johtuen tapaustutkimus sopii valituksi tutkimusotteeksi hyvin, sillä tapaustutkimuksella pystytään tuottamaan tutkimuskentälle uutta tärkeää tietoa (Koskinen ym. 2005, 161). Myös uusien näkökulmien etsiminen ja uusien ilmiöiden löytäminen (Hirsjärvi ym. 1997, 136) tukevat tapaustutkimuksen käyttöä tässä tutkimuksessa. Käytän tässä tutkimuksessa myös aikaisempaa ja olemassa olevaa teoriaa karismaattisesta johtamisesta tutkimuksen tukena ja tutkimuksen tulokset yhdistetään osaltaan aikaisempaan jo olemassa olevaan teoriaan.

4.4 Aineiston hankinta

Teemahaastattelun valitsin omaan tutkimusaiheeseeni, koska koin sen sopivimmaksi muodoksi ja antavan sen parhaat mahdollisuudet uusien karismaattisen johtamisen piirteiden löytämiseen ja aiheen syventämiseen. Teemahaastattelun koin sopivan tutkimusaiheessa pysymiseen siten, että haastateltaville jäi kuitenkin reilusti tilaa vastata kysymyksiin ja aiheeseen omin sanoin sekä mahdollisesti tuoda kysymysten lisäksi jotain heidän mielessään olevaa aiheeseen liittyen ja kuvailla kysymysten aiheita omin sanoin.

Teemahaastattelu antoi myös mahdollisuuden syventää tai tarkentaa kysyttyjä kysymyksiä, jos vastausten perusteella sellaisen mahdollisuuden havaitsi.

Hirsjärven ym. (1997, 206) mukaan haastattelut voidaan toteuttaa joko 1) yksilöhaastatteluna 2) parihaastatteluna tai 3) ryhmähaastatteluna. Näitä tutkimusmuotoja voidaan käyttää myös toisiaan täydentävinä, vaikkakin tavallisimmin tehdään yksilöhaastatteluja. Tässä tutkimuksessa toteutin teemahaastattelut yksilöhaastatteluina, koska koin sen luonnikkaimmaksi tavaksi päästä tutkimusaiheeseen käsiksi siten, että kykenen luomaan haastattelutilanteeseen luotettavan ja rennon tunnelman, jonka koin edesauttavan laadukkaiden ja syvällisten vastausten saamista. Yksilökohtaiset haastattelut antoivat myös mahdollisuuden vastaajille vastata kysymyksiin yksityiskohtaisemmin ja henkilökohtaisemmin mitä esimerkiksi pari- tai ryhmähaastattelulla, varsinkin kun korostin haastattelutilanteiden luotettavuutta ja anonymiteettiä. Luottamuksen ilmapiiri haastatteluissa varmasti edesauttoi sellaistenkin piirteiden löytämistä ja aiheista puhumista, joista ei muutoin välttämättä ääntä pidetä.

Tässä tutkimuksessa haastattelin yhteensä kymmentä henkilöä VSSHP:n organisaatiosta helmi- ja maaliskuun 2019 välisenä aikana. Kaikki haastateltaviksi valikoituneet toimivat organisaatiossa kokemusta vaativissa ylemmissä esimiestehtävissä. Tutkimukseen valikoituneet haastateltavat eli tutkimuksen informantit, olivat sellaisia henkilöitä, joiden voitiin vahvasti olettaa omaavan kokemusta tutkimuksen aiheesta eli karismaattisen johtamisen piirteistä sekä olevan kykeneviä vastaamaan laadukkaasti haastattelukysymyksiin. Haastateltavien hakuvaiheessa kriteereiksi asetettiin laaja kokemus johtamistyöstä sekä kokemus johtajien kanssa toimimisesta, jolla voitiin varmistaa informanttien ymmärrys ja kyvykyys vastata tutkimuksen aiheeseen. Koska tein tutkimukseni toimeksiantona VSSHP:lle, niin toimeksiantajan kautta haastateltavien kriteereiksi tuli myös haastateltavien aikaisempi osallistuminen johonkin toimeksiantajan järjestämään esimies- tai johtamiskoulutukseen muutaman viime vuoden aikana haastattelupyynnön lähettämisestä laskien. Kriteeri haastateltavien osallistumisesta esimieskoulutukseen liittyi taas VSSHP:n, konsultointitoimisto Romana Managementin ja Turun kauppakorkeakoulun yhteiseen muutoskyvykkyyskehityshankkeeseen, jonka kautta tämän tutkimuksen toimeksiantoni sain.

Ensimmäinen palaveri toimeksiantaja VSSHP:n kanssa tutkimuksestani oli Tyksin tiloissa joulukuun puolivälin jälkeen vuonna 2018. Palaverissa esittelin itseni, tutkimuksen aiheeni sekä perustelin sen hyötyjä toimeksiantajalle. Palaverissa sovimme,

että lähdemme tammikuussa viemään tutkimusta eteenpäin. Samassa palaverissa sovittiin tavoiteltavaksi haastatteluiden määräksi kymmenen haastattelua kokeneiden johtavien lääkärin parista. Sopivien haastateltavien löytämiseksi apunani oli toimeksiantaja VSSHP:n henkilöstöpalvelun koulutussuunnittelija, jolta sain 27 henkilön listan potentiaalistien haastateltavien löytämiseksi helmikuussa 2019. Kriteerit tutkimukseen sopivista haastateltavista käytiin läpi aikaisemmin jo joulukuun palaverissa yhdessä toimeksiantajan edustajien kanssa ennen kuin koulutussuunnittelija lähti kartoittamaan sopivia ehdokkaita.

Tammikuussa 2019 hain koulutussuunnittelijan avustuksella VSSHP:lta tutkimuslupan, jonka saamiseksi piti täyttää tutkimuslupahakemus ja odottaa tutkimuslupaa. Tutkimuslupa myönnettiin helmikuun 2019 alussa. Samalla viikolla helmikuun alussa oli vielä toinen palaveri toimeksiantajan kanssa, jossa esittelin joulukuun palaveria tarkemmin tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen, tutkimuksen alustavan aikataulun sekä tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet. Seuraavana päivänä tämän palaverin jälkeen tuli tutkimuslupa ja sain koulutussuunnittelijalta listan 27:stä potentiaalisesta haastateltavasta. Listalla olevat nimet olivat tasaisesti organisaation eri osastoilta ja yksiköistä, joka edesauttoi sitä, että tutkimuksessa tulisi kuuluviin mahdollisimman monipuolisesti näkökulmat koko organisaatiosta. Listan saamisen jälkeen muotoilin tekstin haastattelupyynnöä varten, jonka koulutussuunnittelija vielä tarkasti ja osaltaan muokkasi organisaation tyyliin sopivaksi. Haastattelupyynnot lähetin vielä saman viikon lopulla tutkimuslupan saamisesta kaikille listan 27:lle henkilölle sähköpostitse helmikuun ensimmäisellä viikolla vuonna 2019. Haastattelupyynnöihin vastattiin ilahduttavan myönteisesti ja nopeasti. Samana päivänä haastattelukutsun lähettämisestä sain heti seitsemän suostumusta haastatteluun. Viimeisiin kolmeen haastatteluun sain suostumuksen vajaan viikon sisällä haastattelupyynnön lähettämisestä. Tavoitellut 10 haastateltavaa löytyivät siis melko helposti ja nopeasti, johtuen potentiaalisesta haastattelulistasta sekä hyvin muotoillusta haastattelupyynnöstä. Haastatteluihin suostuneet 10 henkilöä olivat kaikki eri osastoilta tai yksiköistä. 27:stä haastattelupyynnön saaneista kaksi vastaajaa kieltäytyi kohteliaasti haastatteluista heti samana päivänä haastattelupyynnön saatuaan. Ainoa haaste haastatteluiden sopimisessa oli aikataulujen sovittaminen, sillä haastateltavat olivat kaikki vastuullisissa esimiesrooleissa ja täten hyvin kiireisiä. Olin itse mahdollisimman joustava aikataulujen suhteen haastattelupyynnössä annetun aikarajan sisällä. Tämä mahdollisti haastatteluiden sopimisen sujuvasti ja aikojen löytäminen haastatteluille onnistui melko kivuttomasti.

Ainoastaan kahden haastateltavan kanssa aikatauluja piti venyttää hieman aiottua pidemmäksi haastateltavien kiireistä johtuen, mutta nekään eivät tutkimuksen tekoa kokonaisuutena haitanneet. Haastattelupyyntöjen lähettämisestä seuraavalla viikolla eli helmikuun puolivälissä 2019 kävin lainaamassa haastatteluja varten digitaalisen tallentimen Turun kauppakorkeakoulun johtamisen ja yrittäjyyden laitokselta. Testasin kotonani vielä digitalentimen toimivuuden ja tekniikan ennen ensimmäisiä haastatteluja, jotka olivat hieman helmikuun puolivälin jälkeen 2019.

Haastattelut toteutuivat helmi-maaliskuussa 2019 siten, että ensimmäinen haastattelu tehtiin puolitoista viikkoa haastattelukutsun lähettämisestä ja viimeinen haastattelu toteutui kuuden viikon päästä haastattelukutsun lähettämisestä maaliskuun puolella. Haastattelut toteutettiin kaikki kasvokkain ja yksilöhaastatteluina. Haastattelut suoritettiin melkein joka kerta haastateltavan omassa työhuoneessa, joka mahdollisti sopivan hiljaisuuden ja rauhan haastatteluihin keskittymiselle ja nauhoittamiselle. Ainoastaan yhtä haastateltavaa varten varasin hänen tahdostaan kokoustilan case-organisaation tiloista haastattelua varten. Haastattelut olivat kestoltaan keskiarvoisesti noin 60 minuuttia siten, että lyhyimmän haastattelun kesto oli 36 minuuttia ja pisin haastattelu kesti 77 minuuttia. Muut haastattelut olivat kestoltaan melko tarkkaan noin 50-62 minuuttia. Haastattelut tallennettiin digitaalisella tallentimella ja kaikilta haastateltavilta sain luvan tallentamiseen ennen haastattelun aloittamista. Jokaisen haastattelun jälkeen siirsin tallenteen nopeasti digitalentimelta tietokoneelleni. Tällä toimenpiteellä pidin huolen, että tallenteet olivat varmasti hallussani ja turvassa vaikka digitalentimelle olisi käynytkin jotain.

Aineisto kerättiin siis tutkimuksen toimeksiantaja VSSHP:n ylempinä esimiehinä toimivilta kokeneilta henkilöiltä sen perusteella miten hyvin heidät koettiin sopivan vastaamaan tutkimuskysymykseen ja haastattelukysymyksiin. Tämän kriteerin pohjalta kartoitettiin toimeksiantajan puolesta potentiaaliset haastateltavat, joita sitten kontaktoitiin haastattelupyynnön merkeissä. Kohderyhmä tuntui osuvan kohdalleen ja olevan oikea, sillä haastattelut sujuivat pääsääntöisesti erittäin sujuvasti ja haastateltavat ymmärsivät tutkimuksen kysymykset ja aihepiirin ilman ongelmia. Tutkimuksen tulokset puoltavat myös oikean kohderyhmän löytymistä, sillä haastatteluista nousi esiin aihepiirin aikaisempaan akateemiseen teoriaan liittyviä ns. vanhoja piirteitä, kuten myös haettuja uusia karismaattisen johtamisenkin piirteitä. Haastatteluissa kysyin haastateltavilta eli informanteilta pääsääntöisesti heidän arjesta, työpäivästä, rutiineista, toimintatavoista, menetelmistä, ilmapiiristä, johtamisesta, organisaatiosta yms. Haastattelukysymysten

kantava ajatus oli, että ei kysytä suoraan karismaattisesta johtamisesta, johtamisen piirteistä tai karismasta, vaan syventymällä ja perehtymällä heidän arkiseen työpäivään ja toimintaan, päästään autenttisemmin käsiksi haluttuihin piirteisiin. Tämänkaltaisen lähestymistapa oli toimiva, sillä kuten tuloksista nähdään, niin tutkimuksessa päästiin käsiksi haluttuihin piirteisiin ja haettuihin aihepiireihin.

Haastattelut sujuivat hyvässä hengessä ja ilmapiiri oli kaikkien haastatteluiden aikana avoin, ammattimainen, luottamuksellinen sekä ystävällinen. Koin, että jokainen haastateltava vastasi jokaiseen kysymykseen parhaan ymmärryksensä mukaisesti. Ainoa poikkeava huomio saattoi olla muutaman haastattelun aikana se, että muutamien kysymysten kohdalla haastateltava korosti hyvin selvästi oman toimipaikkansa tai yksikkönsä roolia. Tästä nousi itselleni mieleen se, että mahtoiko haastateltava pyrkiä vaikuttamaan johonkin vai kokiko nämä muutamat haastateltavat, että heidän vastauksiaan tullaan mahdollisesti käyttämään esimerkiksi yhteisessä päätöksenteossa ja sen johdosta vastasivat tietyllä tavalla? Oma arvioni on, että todennäköisimmin he kuitenkin vastasivat sillä tavalla, johon olivat organisaatiossa tottuneet toimimaan ja joka oli heille tuttu tapa toimia.

Tässä tutkimuksessa oli ennalta suunniteltu, että tutkimusongelmaan kymmenen haastattelua voisi olla riittävä määrä. Tutkimuksen aikana kävi ilmi, että teoreettiseen viitekehykseen vertaava haastatteluaineisto rupesi toistamaan itseään melko nopeasti. Käytännössä tarkoitti, että aikaisemmasta tieteellisestä tutkimuksesta esiin nostetut karismaattisen johtamisen piirteet nousivat selkeästi esiin jokaisessa haastattelussa. Tutkimusaineisto alkoi siis toistaa itseään teoreettiseen viitekehykseen verrattavien piirteiden osalta jo ensimmäisten kolmen haastattelun aikana. Tämä toisteisuus eli saturaatio jatkui teoreettiseen viitekehykseen verrattavien piirteiden osalta koko tutkimuksen eli kaikkien kymmenen haastattelun aikana.

Karismaattisen johtamisen uusien piirteiden osalta toisteisuutta oli havaittavissa tiettyjen uusien piirteiden kohdalla, jotka nousivat eniten esiin tutkimuksen aikana. Viidellä eniten mainintaa saaneista uusista piirteistä oli havaittavissa saturaatiota, mutta toisaalta vähiten mainintoja saaneilla uusilla piirteillä esiintyvyys oli satunnaisempaa. Uusien piirteiden kohdalla haastatteluaineisto alkoi toistaa itseään jo ensimmäisen neljän haastattelun aikana, kun tarkastellaan viittä eniten mainintaa saanutta piirrettä. Muiden uusien piirteiden kohdalla haastatteluaineisto toisti itseään satunnaisemmin. Tiivistetysti uusista piirteistä viidellä yleisimmällä ja eniten mainintoja saaneella piirteellä voidaan todeta saturaation toteutuneen. Koska tämän tutkimuksen aiheena on karismaattisen

johtamisen piirteet, joita erittäin todennäköisesti tulkitaan yksilöiden omien kokemusten ja havaintojen mukaan, ei voida sanoa pommin varmaa tietoa siitä, että uudet lisähaastattelut eivät toisi tutkimuksesta uusia asioita esiin. Hirsjärven yms. (1997, 182) mukaan tutkimalla riittävän tarkasti yhtä tapausta, nähdään ne seikat, jotka ovat merkittäviä ja jotka toistuvat useasti yleisemmälläkin tasolla. Tätä näkökulmaa voidaan mielestäni soveltaa tässäkin tutkimuksessa, sillä tämän tutkimuksen kymmenen haastattelua ei tietenkään kykene antamaan tutkimusaiheesta täydellisen tyhjentävää vastausta, mutta antavat kuitenkin tässä tapauksessa riittävän näkemyksen siitä mikä ilmiössä on merkittävää haastateltavien yksilöiden näkökulmasta haastatteluhetkellä.

4.5 Aineiston analysointi

Tämän tutkimuksen analysoinnin aloitin haastatteluiden jälkeen litteroimalla kaikki kymmenen haastattelua digitaalisesta äänimuodosta tekstimuotoon. Litteroinnin suoritin itse kannettavalla tietokoneellani VLC-mediasoitinta ja tekstinkäsittelyohjelmaa eli Wordia hyödyntäen. Digitallentimelta kannettavalle tietokoneelleni siirretyt haastattelutiedostot toistin mediasoitinimen kautta ja kirjoitin puhtaaksi eli litteroin haastattelut pätkä kerrallaan. Litteroinnin aloitin käytännössä hyvin pian sen jälkeen, kun kymmenes eli viimeinen haastattelu oli tehty eli maaliskuun loppupuolella. Litteroinnin suoritin mahdollisimman tarkasti siten, että murresanatkin kirjoitettiin sellaisenaan ja pidemmät tauotkin merkattiin. Mahdollisimman tarkalla litteroinnilla pidin huolen, ettei mitään tutkimuksen kannalta olennaista tietoa jäänyt huomioimatta ja aineiston ulkopuolelle. Tosin ihan pienimmät ja todella mitättömät äänteet ja yskäisyt jätin litteroimatta niiden epäolennaisuuden vuoksi. Puhtaaksi litteroituja tekstisivuja kertyi lopulta 163 sivua. Litteroinnin aikana tapahtui jo alustavaa analysointia, sillä teoreettisesta viitekehyksestä tutut karismaattisen johtamisen klassiset piirteet nousivat selvästi esiin ja myös osa teoreettiseen viitekehykseen verratuista uusista piirteistä kiinnitti huomiota jo litterointia tehdessä.

Litteroinnin tultua valmiiksi aloitin aineiston huolellisen analysoinnin käymällä litteroidun aineiston useamman kerran ajatuksella läpi. Tuomen ja Sarajärven (2009, 110) perusteella sisällönanalyysissä määritetään analyysiyksikkö. Tässä tutkimuksessa analyysiyksikkönä käytin kokonaisia lauseita. Tosin muutamia poikkeuksia oli, joissa haastateltava vastasi haastattelukysymykseen melko suoraan ja lyhyesti esimerkiksi yksittäisellä sanalla ”viestintätaidot”, jolloin poimin nämäkin lyhyet vastaukset piirteisiin mukaan. Pääsääntöisesti analyysiyksikkönä käytin kuitenkin kokonaisia lauseita.

Aineistoa läpikäydessä poimin Wordin kopioi ja liitä-toiminnalla aineistosta nousseita piirteitä ja lauseita ja siirsin ne omaan tiedostoonsa teemoittelua ja kategorioimista varten. Tässä luokittelussa ja tähän piirteille luotuun tiedostoon tein omat alaotsikot jokaiselle aineistosta nousseelle karismaattisen johtamisen piirteelle, jonka alle keräsin ranskalaisin viivoin aineistosta nousseen lauseen tai kommentin, joista kävi ilmi, että millä perusteella kyseisen piirteen otin talteen. Ensimmäiset kategoriat olivat teoreettisesta viitekehyksestä tuttuja ns. “vanhoja” klassisia karismaattisen johtamisen piirteitä, kuten visionäärisyys ja viestintätaidot. Luokittelun aikana rupe si löytymään myös uusia piirteitä, joita kategorisoisin yksi kerrallaan, aina kun sellainen piirre löytyi. Luokittelun ja kategorisoinnin perusteena oli se, että aineistosta löytynyt piirre oli selkeästi piirre eikä esimerkiksi ympäröivää kuvailu jostain johtamisen osa-alueesta. Piirteen löytymisen ja varmistamisen jälkeen pohdin, että liittyykö se tutkimuksen aiheeseen eli karismaattiseen johtamiseen. Tämän jälkeen tarkistin vielä, että sisältyykö aineistosta noussut piirre teoreettisen viitekehyksen ns. “vanhoihin” klassisiin piirteisiin, jolloin se sijoitettiin näihin teemoihin vai oliko se täysin uusi, aiheeseen liittyvä piirre, jolloin sille luotiin oma teema. Toki myöhemmin luokittelun edetessä osa uusistakin piirteistä sijoittui samaan teemaan tai kategoriaan, kun toistuvuutta rupe si ilmaantumaan.

Tällä tavalla onnistuin tekemään karsintaa aineistostani ja nostamaan esiin tutkimuksen kannalta olennaisia asioita. Toisin sanoen luokittelin ja järjestelin aineistoani erilaisten teemojen alle eli teemoittelin siirtämällä saman sisältöisiä karismaattisen johtamisen aiheita ja piirteitä omien teemojensa alle. Tätä vaihetta voidaan kutsua myös pelkistykseksi, kun aineistoa tiivistetään ja pelkistetään osiin. Tässä tutkimuksessa teoria ja empiria pyrittiin pitämään keskinäisessä vuorovaikutuksessa pohjaamalla tutkimusaineistoa ja teemoja teoreettiseen viitekehykseen eli aikaisempiin tutkimuksiin karismaattisen johtamisen piirteistä. Aikaisemmista akateemisista tutkimuksesta löytyneet karismaattisen johtamisen klassiset piirteet olivat myös vertailupohjana tutkimuksessa löytyneille uusille karismaattisen johtamisen piirteille.

Teemoittelun jälkeen aloitin teemojen yhdistelemisen isommiksi kokonaisuuksiksi, jossa Tuomen ja Sarajärven (2009, 93) mukaan aineistoa käsitellään siten, että sitä ryhmitetään erilaisiksi kokonaisuuksiksi. Teemojen sisältä haetaan samankaltaisia tyyppejä tai ominaisuuksia. Kun näitä samankaltaisuuksia on löytynyt, niin niistä muodostetaan aiheeseen sopiva yleistys. Lyhyesti sanottuna tiivistetään siis samankaltaisuudet yleistyksiksi. Tässä tutkimuksessa tehtiin samoin eli teemoittelun jälkeen ryhmittelin karismaattisen johtamisen piirteitä vielä tarkemmin omiin ryhmiinsä,

joista alkoi muodostumaan selkeitä ja jaotellumpia kategorioita niin teoreettiseen viitekehykseen verraten kuin myös uusien piirteiden osalta. Aineistosta muodostui kaksi selkeää pääkategoriaa eli tämän tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä johdatellut klassisen karismaattisen johtamisen piirteet ja aineistosta nousseet, teoreettisesta viitekehyksestä poikkeavat uudet karismaattisen johtamisen piirteet. Teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvien klassisten piirteiden osalta kategorisointi oli selkeää jo aikaisemmin esille nostettujen piirteiden osalta, mutta tässä tutkimuksessa löydettyjen uusien piirteiden osalta kategorisointi vaati hieman pohdintaa, sillä uusia piirteitä löytyi reilusti, mutta määrällisesti yksittäisiä uusia piirteitä oli vähemmän vanhoihin piirteisiin verrattuna. Uusissa piirteissä oli myös enemmän hajontaa, joka tarkoitti, että uusia piirteitä oli enemmän, mutta mainintojen määrä haastatteluissa oli pienempi vanhoihin piirteisiin verrattuna. Siltikin koin onnistuvani kategorisoimaan uusia piirteitä uskottavasti, sillä toisteisuutta ja määrää uusissakin piirteissä löytyi sen verran että teemoittelun ja kategorisoinnin hahmottaminen onnistui luontevasti. Kategorioden ja teemojen relevanssi ja uskottavuus pyrittiin varmistamaan tarkalla litteroinnilla, jolla saatiin nostettua aineistosta olennaiset piirteet esiin sekä teemoittelun, kategorisoinnin ja tyypittelyn kautta, jotka pyrittiin tekemään huolellisesti ja ajatuksella.

Piirteistä nousi selvästi esiin neljä kategoriaa. Aikaisempaan akateemiseen tutkimusaineistoon eli teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvat karismaattisen johtamisen klassiset myönteiset piirteet ja klassiset negatiiviset piirteet sekä uudet, tässä tutkimuksessa esiin nousseet, myönteiset piirteet ja viimeisenä uudet negatiiviset piirteet. Kategorioista klassiset myönteiset piirteet olivat suosituimpia, sillä ne olivat kolme eniten mainittua piirrettä ja kokonaisuutenakin klassiset myönteiset piirteet keräsivät eniten mainintoja. Kolme eniten mainittua piirrettä ovat viestintätyyli, poikkeuksellisuus ja erityislaatuisuus sekä visionäärisyys. Lisäksi luottamus lasketaan klassiseksi myönteiseksi piirteeksi. Yhteensä kaikki klassiset myönteiset piirteet saivat mainintoja 234 kappaletta.

Klassisista negatiivisista piirteistä mainittiin ainoana piirteenä epäeettinen johtaminen ja sen alapiirteet epäeettiset motiivit ja epäeettinen persoonallisuus. Nämä klassiset negatiiviset piirteet saivat 10 mainintaa.

Uusista myönteisistä piirteistä eniten mainintoja saivat tasapuolinen arvostaminen ja työhyvinvointi, moniammatillinen ja jaettu johtajuus sekä päätöksentekokyky, päämäärätietoisuus ja jämäkkyys. Yhteensä uusia piirteitä mainittiin 170 kertaa.

Uusista negatiivista piirteistä useimmin mainittiin päättämättömyys ja vastuunvälttäminen, hierarkkisuus ja autoritäärisyys. Uudet negatiiviset piirteet saivat kokonaisuutena 63 kappaletta mainintoja.

Kokonaisuutena mainintoja löytyi kaikki haastattelut huomioiden 477 kappaletta. Maininnat sisältävät kaikki tämän tutkimuksen kymmenen haastattelua eli piirteiden mainintamääriin sisältyy kaikkien kymmenen haastattelun maininnat. Kun litteroinnin jälkeen teemoittelun ja tyypittelyn yhteydessä haastatteluista löytyi jokin tähän tutkimukseen kuuluneista alapiirteistä, niin kyseiselle piirteelle merkittiin maininta.

Aineiston analysointivaiheessa voidaan käyttää erilaisia metodeja analyysin laadukkaassa tekemisessä ja syventämisessä. Yksi hyvä apuväline on Gioian analyysimetodi, jonka kautta voidaan havainnollistaa tehtyä aineiston analyysiä. Gioian analyysimetodilla havainnollistetaan myös tämän tutkimuksen aineiston analyysiä ja liitteistä löytyvissä Gioian kuvioista (liitteet 3. ja 4.) nähdään, että klassisten piirteiden yhteydessä esiin nousseet käsitteet ja teemat ovat melkoisen tuttuja asioita liiketalouden ja johtamisen kentältä. Tässä tutkimuksessa analyysiä on tehty siis jo aiemmin kuvattuun tapaan piirteiden hahmottelussa, jolloin seulottiin haastattelujen kommentteista ja sitaateista ensin yksittäisiä piirteitä, jonka jälkeen näistä piirteistä ruvettiin luomaan hieman yhteneväisemmän suuntaisia käsitteitä. Kun käsitetaso rupesi pikkuhiljaa hahmottumaan, niin sitten sitä ruvettiin tarkentamaan teematasoiksi, jolloin rupesi jo paremmin hahmottumaan erilaisia teemoja haastatteluista nousseista piirteistä. Kun teemat olivat hioutuneet, niin teemoista aloitettiin hahmottelemaan kategoriatasoja, jotka liitettiin karismaattisen johtamisen piirteiden tai karismaattisen johtamisen negatiivisten piirteiden kokonaisdimensioon. Käytännössä analyysi muodostui siis yksityiskohtaisemmista ja tarkemmista käsitteen kuvauksista laajempiin teemoihin ja kategorioihin. Tässä vaiheessa, kun analysointia oli tehty jo melko tarkasti ja piirteet olivat alkaneet paremmin hahmottumaan, niin Gioian analyysimetodi oli hyvä apuväline analyysin hahmottamiseksi ja viilaamiseksi vielä selkeämpään ja tarkempaan muotoon. Gioian analyysimetodin kuviot syntyivät käytännössä sijoittelemalla jo analysoituja piirteitä yksityiskohtaisista sanoista ja lauseista laajempien teemojen ja kategorioiden suuntaan. Itse sijoittelu tapahtui loogisesti samankaltaisia piirteitä yhdistelemällä aikaisempia analyysihahmotelmia hyödyntämällä.

Liitteinä olevista Gioian analyysikuvion uusista piirteistä nousee esiin asioita, jotka tuovat uutta näkemystä aiheeseen, kuten esimerkiksi inhimillisyys, yhteisöllinen päätöksenteko ja itsensä johtamisen taidot. Negatiivisista piirteistä voidaan luokitella

rakenteisiin enemmän viittaavat jäykkyydet, vastuunkantamiseen kyvytön persoona sekä tehtävään riittämättömät taidot ja pätevyydet. Kaikki nämä edellä mainitut vanhojen, uusien sekä negatiivisten piirteiden kategoriat sisältävät käsitteitä ja teemoja, joista kyseessä oleva kategoria rakentuu. Viimeisenä Gioian analyysimetodin kuviossa on kokonaisdimensio, jonka voi ajatella olevan tietynlainen päätaso tai jatkoanalyysi, jonka alle kaikki kategoriat, teemat ja käsitteet menevät. Tässä tutkimuksessa kokonaisdimensio on karismaattisen johtamisen piirteet. Toisessa taulukossa päädimensiona käytän karismaattisen johtamisen negatiivisia piirteitä koska selkeyden vuoksi päätin erottaa karismaattisen johtamisen piirteet karismaattisen johtamisen negatiivisista piirteistä. Gioian analyysimetodin mukaiset kuviot karismaattisen johtamisen piirteistä sekä karismaattisen johtamisen negatiivisista piirteistä löytyvät siis tämän työn liitteistä. Liitteistä löytyvistä Gioian kuvioista tulee huomioida, että ne eivät suoranaisesti vastaa tämän tutkimuksen tuloksia, vaan kuvaavat analyysivaiheen piirteiden jaottelua, joista varsinaiset tulokset muodostuivat. Analyysivaiheen jälkeen piirteitä on jaoteltu vielä paremmin sopiviin ja loogisempiin kategorioihin.

Gioian analyysimetodista nähdään, että vanhoissa piirteissä kuvion käsitetaso avaa ja tarkentaa teema- ja kategoriatasoja. Esimerkiksi viestintätyylin ulosanti ja esitystapa on tässä tutkimuksessa koettu hallinnan vaikutelman, läsnä olemisen, ihmisiin vetoamisen ja kyvyn kuunnella ja innostavasti viestimisen kautta. Visionäärisyyden kategoriaan kuuluva olosuhteet ja ympäristöön vaikuttamisen teema on taas koettu mahdollisuutena vaikuttaa ympäristöön, kehittämismyönteisyyden ja kykynä olla samaistuttavan käsitteiden kautta. Vastaavalla logiikalla on käyty läpi ja esitetty Gioian kuviossa kaikki tutkimuksessa esiin nousseet piirteet.

Uusissa karismaattisen johtamisen myönteisissä piirteissä mielenkiintoisia löydöksiä ovat inhimillisyyden kategoriaan kuuluvan toisen arvostamisen teemoihin kuuluvat kyky keskustella ja toimia ryhmässä, kyky asettua toisen asemaan eli empatia ja arvostavasti luodun työyhteisön käsitteet. Toisin sanoen tässä tutkimuksessa inhimillisyyys ja toisen arvostaminen on haastateltavien toimesta koettu henkilökohtaisen tason keskustelukyvyn, ryhmässä toimimisen ja henkilötason empatian kautta, mutta myös laajemman tason kautta sisältäen arvostavasti luodun työyhteisön käsitteen, joka käsittää myös organisaatiotason. Vastaajat ovat siis kokeneet, että inhimillisyyys sisältää sekä henkilökohtaisen- että organisatorisen tason, vain jompikumpi ei riitä. Toisena mielenkiintoisena esimerkkinä uusissa myönteisissä piirteissä on asiantuntemuksen kategoriaan kuuluva jämäkkyys. Ylipäätään toimeksiantajaorganisaatiossa nähtiin

jämäkkyys asiantuntevuutta tukevana asiana ja käsitetasolla oli mielenkiintoista, että jämäkkyys koettiin selkeytenä, kyvyssä viedä asioita eteenpäin, mutta myös yhteistyökykynä ihmisten kanssa. Haastateltavien mielestä jämäkkyys sisälsi perinteisen tulkinnan lisäksi myös selkeytenä ja yhteistyökykynä mikä oli mielenkiintoista, mutta toisaalta loogisella tavalla ihan ymmärrettävääkin. Itsensä johtamisen kategoriassa oli huomionarvoista, että kokonaisuuden hallitsemisen teema koettiin myös osaksi itsensä johtamista. Käsitetason tulkinnat ajan käytön hallinnasta ja ajan hermolla oleminen avaavatkin tätä itsensä johtamisen kategoriata ymmärrettävästi.

Negatiivisissa piirteissä huomionarvoisinta oli, että jäykkyyden kategoria sisälsi stereotyyppisen rakenteiden jäykkyyden lisäksi myös yksilökohtaisemman teeman autoritäärisyyden kautta, jossa vaikeasti lähestyttävä, päällepäsmäröivä ja keskustelematon autoritäärinen henkilö koettiin jäykäksi. Huomioitavaa oli myös, että muutoksen vastustamisen teema voitiin sijoittaa epäpätevyyden kategorian alle. Toisin sanoen, muutosta vastustava henkilö koettiin epäpäteväksi. Käsitetaso avaa teemaa tarkemmin eli muutosta vastustava ihminen koettiin epäpäteväksi, koska tällaisen henkilön ei koettu ymmärtävän koko yhteisön etua eikä ottavan muita huomioon.

4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Koska laadullinen tutkija on itse tutkimusväline ja luotettavuuden kriteeri, niin tässä tutkimuksessa luotettavuuteen on pyritty panostamaan tuomalla tarkasti ja yksityiskohtaisesti ilmi tutkimusmenetelmät, aineiston keruu sekä aineiston analysoinnin vaiheet. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan myös aikaisempaan akateemiseen tutkimukseen ja teoriaan perehtymällä sekä sitä hyödyntämällä. Teoreettinen viitekehys on tarjonnut vertailupohjan uusien karismaattisen johtamisen piirteiden löytämiselle ja niiden tunnistamiselle. Toisin sanoen laadullisesta aineistosta nousseet havainnot ovat yhdistetty aikaisempiin teorioihin.

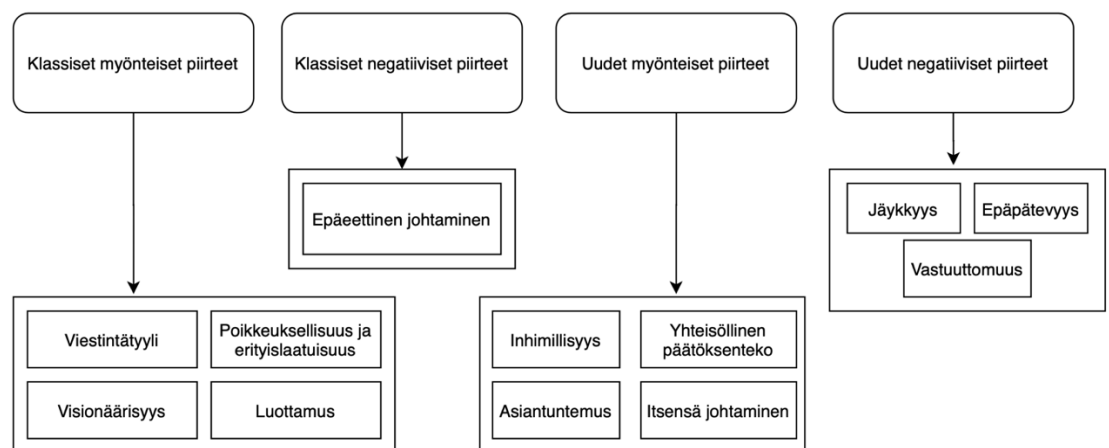
Aineiston keruun eli haastatteluiden aikana pyrin myös ottamaan parhaalla mahdollisella tavalla tutkimuksen luotettavuuden huomioon. Kaikki haastattelut onnistuttiin tekemään rauhallisissa ja suljetuissa tiloissa, joissa haastateltavat eli informantit kokivat olonsa turvatuiksi eikä häiritseviä keskeytyksiä tullut. Itse pyrin myös omalla käyttäytymiselläni luomaan selkeän, rauhallisen ja luotettavan ilmapiirin haastateltavien kanssa. Koin, että haastateltaville tuttu tila, häiriöttömyys ja rauhallinen ilmapiiri edesauttoivat sitä, että haastateltavat kertoivat avoimesti kysytyistä asioista sekä ajatuksistaan ja tunteistaan. Tämän tutkimuksen kaikki haastateltavat tulivat

caseorganisaatio VSSHP:n eri yksiköistä ja toimialoilta, joka edesauttoi sitä, ettei tutkimusaineisto sisältänyt vain tietyn kohderyhmän näkökulmaa vaan mielipiteitä tuli tasaisesti koko caseorganisaatiosta. Haastatteluissa esiin nousseet piirteet ja haastateltavien kertomat asiat olivat johdonmukaisia ja yhteneväisiä toistensa kanssa, joka lisää myös tutkimuksen luotettavuutta. Osa asioista kysyttiin tarkoituksella toistamiseen eri sanamuodoin haastattelun aikana, jolla pyrittiin varmistamaan vastaajan johdonmukaisuus sekä myös tutkijan ymmärrys ja varmistus haasteltavan vastauksille. Litterointivaiheessa luotettavuus huomioitiin vielä litteroimalla haastattelut sanatarkasti. Haastattelusitaatit tuovat esiin haastateltavien kommentit juuri siten kuten he ovat asian sanoneet ja muotoilleet. Viimeiseksi esittelin vielä haastatteluiden tulokset ja tutkimuksessa löytyneitä piirteitä Muutoskyvykkyyskehityshankkeen johtoryhmälle sekä Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin esimiehille ja johtajille. Palautteen perusteella he olivat tyytyväisiä ja kiitollisia tutkimuksen löydöksiin.

5 KARISMAATTINEN JOHTAMINEN VARSINAIS-SUOMEN SAIRAAHOITOPIIRISSÄ

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää uusia karismaattisen johtamisen piirteitä aikaisempiin akateemisiin tutkimustuloksiin verrattuna. Tutkimus pyrki tarkastelemaan tarkemmin karismaattisen johtamisen piirteitä toimialalla, jossa aihetta ei aikaisemmin juurikaan oltu tutkittu. Aikaisemmissa tieteellisissä lähteissä karismaattista johtamista on tutkittu lähinnä talouden ja konsultoinnin toimialoilla. Tutkimuksen tavoitteena oli lisäksi antaa kuva, että miltä karismaattisen johtamisen piirteet näyttäytyivät vuonna 2019 tutkittavalla toimialalla ja Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat jaettu klassisiin myönteisiin piirteisiin, klassisiin negatiivisiin piirteisiin, uusiin myönteisiin piirteisiin sekä uusiin negatiivisiin piirteisiin. Piirteitä on käsitelty tässä luvussa analysointivaiheen pohjalta, mutta syvällisempää analyysia on pyritty myös tekemään ja piirteitä onkin muokattu tässä tulosluvussa loogisempaan ja johdonmukaisempaan järjestykseen. Johtopäätös-osiossa pyritään syventämään tulosten analyysia ja tulkintaa lisää.

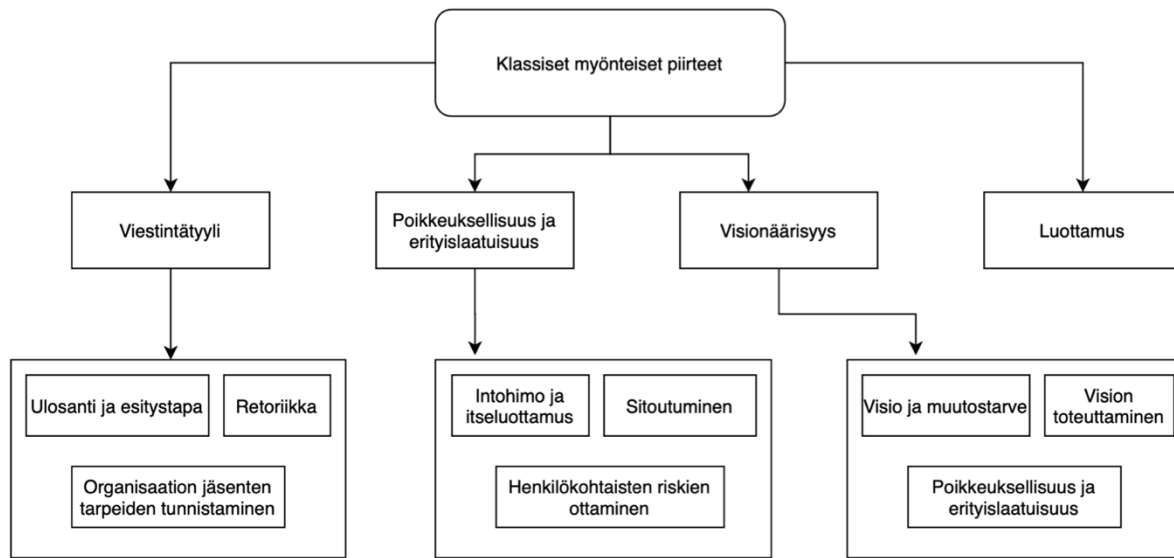


Kuvio 2. Karismaattisen johtamisen piirteet Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä

5.1 Klassiset myönteiset piirteet

Klassisiin myönteisiin piirteisiin olen laskenut teoreettisessa viitekehyksessä esiintuodut karismaattisen johtamisen piirteet, jotka nousivat esiin myös tämän tutkimuksen haastatteluissa. Klassisia myönteisiä piirteitä ovat viestintätyyli, poikkeuksellisuus ja

erityislaatuisuus, visionäärisyys ja luottamus. Seuraavaksi esitetään kuvio klassisista myönteisistä piirteistä Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä ja käydään läpi mitä näistä klassisista myönteisistä piirteistä tämän tutkimuksen haastatteluissa löytyi.



Kuvio 3. Klassiset myönteiset piirteet Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä

5.1.1 Viestintätyyli

Tässä tutkimuksessa karismaattisen johtamisen piirteistä eniten mainintoja keräsi viestintätyyli, joka sai 99 mainintaa kaikki kymmenen haastattelua mukaan lukien. Viestintätyyli sai siis noin kymmenen mainintaa per haastattelu. Viestintätyyli sisälsi kolme alapiirrettä eli ulosannin ja esitystavan, retoriikan sekä organisaation jäsenten tarpeiden tunnistamisen. Viestintätyyli kuuluu klassisiin myönteisiin piirteisiin eli se sisältyy tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja aikaisemmissa tieteellisissä julkaisuissa viestintätyyli on yhdistetty usein osaksi karismaattisen johtamisen piirteitä.

Ulosanti ja esitystapa koettiin Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä yhtenä olennaisimmista haastatteluista esiinnousseena piirteenä. Haastateltavat kokivat, että

ulosanti ja esitystapa VSSH:ssä voi olla tyyliltään hyvinkin erilaista, kuten suoraviivaista: *”semmoinen suorapuheisuuden kulttuuri, että saa sanoa kaikesta”* tai sovittavaa: *”sitten meillä on täällä talossa sellaisia johtajia, jotka ovat hyvin sellaisia sovittavia, neuvottelevia ja palvelevia”*, mutta olennaista on kuitenkin se, että miten hyvin viestintä osataan kohdistaa kullekin henkilölle oikeaan muotoon: *”just se hyvän johtajan ominaisuus on se, että pystyy viestimään asiasta kunkin henkilön vastaanottokyvyn mukaisesti eli jollekin täytyy sanoa eri tavalla ja se herkkyyys viestinnässä on se ydin mitä haetaan”*. Tämän voi tulkita siten, että kunhan johtaja osaa lukea vastaanottajan tunnetiloja, jaksamista, arvostaa häntä sekä osoittaa hyvää tilannetajua, niin esitystavalla on mahdollisuus olla hyvinkin erityylistä. Olennaista on löytää kullekin vastaanottajalle sopiva esitystapa, sillä viestin ymmärtämisen lisäksi kukaan ei halua kokea ja vastaanottaa ylimielistä tai epäkunnioittavaa viestintää. Tämä varmasti vielä korostuu VSSH:n toimialan ihmisläheisessä työssä, jossa palvelukokemuksin on osa terveydenhoitoa ja palvelevan hoitohenkilökunnan olisi hyvä saada johtajilta esimerkkiä arvostavasta kohtelusta.

Haastateltaville vaikutti johtajan ulosannissa ja esitystavassa olevan tärkeää myös vaikutelma hallinnasta, muita arvostava esitystapa, kyky haastaa hyvillä kysymyksillä sekä innostavuus. Haastateltavat kuvailivat kokemuksiaan ulosannista ja esitystavasta konkreettisilla esimerkeillä, joissa korostuivat tiedon välityksen selkeys, inhimillisuus sekä johtajuus. Nämä ominaisuudet näyttäytyivät loogisina ja ymmärrettävinä kun huomioidaan, että Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä työskennellään ihmisten terveyden parissa, henkilökuntaa ja potilaita on tuhansia, tilanteet voivat olla monimutkaisia ja haastavia, aikaa ja resursseja on usein rajallisesti sekä kiire ja stressi saattavat usein vaivata monia. Tämänkaltaisissa haastavissakin olosuhteissa toimiessa on erittäin tärkeää, että johtajat osaavat esittää asiat tilanteeseen ja henkilöstölle sopivalla tavalla, jolloin tieto ymmärretään ja otetaan helpommin vastaan.

Ulosannin merkitys ja rooli voidaan nähdä Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä henkilöstön kohtelun, tehtävien selkeyden, motivoinnin ja innostamisen lisäksi kykynä haastaa ja kehittää toimintaa sekä yhteistyökykyä. Osa haastateltavista kommentoi ulosannin koskevan myös johtajan ulkoista olemusta, jolla odotetaan johtajan viestivän sitä, että hän todella on ja hänet koetaan ryhmän johtohahmona. Ulosanti voidaan siis nähdä sanallisen kommunikoinnin lisäksi uskottavana ulkoisena olemuksena ja käytöksenä sekä läsnäolona: *”kyllä johtajalta kaivataan sitä, että myös sillä tavalla esittää johtajaa, että kun on huone, johon kaikki saapuu, niin ettei mene viimeiseen*

nurkkaan istumaan käpertyneenä kädet ristissä, vaan että menee siihen kunnon paikalle ja on kiinnostunut asioista. Se on osa sitä johtajan karismaa myös, että on ulkoisesti tosi läsnä erilaisissa tilanteissa missä ollaan”.

Viestintätyylin toinen alapiirre retoriikka koettiin Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä taidokkaana terminologian käyttönä, ilmaisun esittämistapana sekä johtajan asenteena. Myös johtajan kyky muotoilla tehtävä innostavasti koettiin VSSH:ssä tärkeänä: *”se viestintä miten se asia käärrettiin ja puettiin ja esitettiin, että se olisi voinut monella tavalla saada ihan ehkä erilaisen vastaanoton, mutta kun se tehtiin just sillä lailla, että hei, tämä on tosi hieno ja vastuullinen juttu ja tämä on just teille hyvä juttu ja mahtavaa että te voitte tehdä tämän, niin ehkä se viestintä, esimiehen asenne siihen tehtävään”.*

Selkeys koettiin haastateltavien toimesta myös olennaiseksi retoriseksi asiaksi ja kun selkeään retoriikkaan ja asian muotoiluun on yhdistetty innostava ja kannustava johtamistapa, niin se on koettu positiivisesti VSSH:ssä. Huomionarvoista on silti, että retoriikka ei noussut haastateltavien keskuudessa kaikkein olennaisimmaksi asiaksi, vaan retoriset piirteet tulivat harvemmin esiin satunnaisissa yhteyksissä. Tämä retoriikan alapiirteiden pienempi huomio saattaa johtua siitä, että haastateltavat eivät mahdollisesti ole huomanneet liittää retorisia keinoja johtamistyöhönsä tai sitten työskentelyolosuhteet ovat olleet sen verran kiireisiä, stressaavia ja haastavia, että asioiden tarkempi retorinen muotoilukieli ei ole tuntunut olennaiselta asialta kaikkien muiden monimutkaisten haasteiden keskellä. Yksi vaihtoehto retoristen keinojen pienemmälle huomiolle saattaa olla myös VSSH:n organisaatiokulttuuri, jos organisaatiokulttuuri on ollut sellainen, jossa ei ole retorisia keinoja ja muotokieltä arvostettu. Todennäköisempää lienee kuitenkin se, että johtajien viestintätyyli ja retoriset keinot pohjautuvat enemmän heidän omaan persoonaansa ja kokemuksiinsa kuin organisaation kulttuuriin.

Retoriikan merkitys ja rooli VSSH:ssä ei vaikuta olevan tämän tutkimuksen piirteistä painavin mahdollinen, mutta hyvän retoriikan ja retoristen keinojen taitavan käytön on kuitenkin koettu auttavan johtamistyössä selkeänä viestintänä ja henkilöstön motivoimisessa. Positiiviseksi retoriikka koettiin myös, kun haastateltavat puhuivat hyvistä johtamiskokemuksista ja tapauksista, jotka ovat jääneet innostavina mieleen tai kun haastateltavat kuvailivat mieleenpainuvan tai karismaattisen johtajan viestintätyyliä.

Viestintätyylin kolmas alapiirre on organisaation jäsenten tarpeiden huomioiminen ja tämä piirre tuli esiin Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä kuuntelun, keskustelun, avoimuuden, arvostuksen, tasapuolisuuden, yhteistyön, helposti lähestyttävyyden ja

tietoisuuden piirteiden myötä: *”todella ovat ottaneet huomioon kaikki työkaverinsa, alaisensa ja kollegansa, niin että on ollut sellainen arvostava ilmapiiri. Siinä on huomannut, että ei ole tarvinnut mitenkään pönkittää itseään jalustalle, vaan että on sen luontainen auktoriteetti, että häntä halutaan kuunnella ja seurata”*. Erityisen tärkeänä piirteenä haastateltavat pitivät sitä, että henkilöstö saa sanoa oman mielipiteensä ja henkilöstöä osallistetaan päätöksentekoon ja yhteisiin asioihin: *”esimies on helposti lähestyttävä ja toisaalta tietoinen asioista, kuuntelee toisten mielipiteitä ja osallistaa ihmisiä päätöksentekoon”*. Myös tämän ajan hengen mukainen yksilöllisyys ja yksilöiden heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen sekä heidän sitoutumisen asteensa koetaan tärkeänä VSSH:ssä. Näiden piirteiden tunnistamisessa ja kehittämisessä tärkeänä pidetään avointa molemminpuolista keskustelua.

Organisaation jäsenten tarpeiden tunnistamisen merkitys nähtiin VSSH:ssä hyvin merkittäväksi ja tämä näkyi jo siinä, että piirre nousi haastatteluista esiin kaikkein mainituimpana piirteenä. Tämän piirteen yleisyys tämän tutkimuksen haastatteluissa saattaa johtua siitä, että Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä on suuri organisaatio ja organisaation sisällä työskentelee tuhansia ihmisiä eri rooleissa ja statuksilla. Luonnollisesti jokainen ihminen haluaa kokea itsensä tärkeäksi ja kuulluksi, joten tämä perustarve on todennäköisesti läsnä tässäkin organisaatiossa. Piirteen useat maininnat voivat kertoa myös siitä, miten VSSH:n organisaatorakenne on ollut erityisesti aikaisemmin hierarkkinen ja autoritäärinen, joka saattaa heijastua organisaatiossa työskentelevien ihmisten asenteisiin ja kuulluksi tulemisen tarpeeseen. Lähtökohtaisesti voisi siis päätellä, että hierarkkisessa ja autoritäärisessä organisaatiossa ei ole aikaisemmin organisaation jäsenten tarpeita ehkä kovinkaan paljoa kuunneltu, joka on saanut aikaan halun tulla kuulluksi organisaation sisällä. Nykyaikana korostuu muutoinkin ihmisläheisempi johtamistapa ja yksilöllisempi ajatusmaailma roolista tai statuksesta riippumatta ja nämä asiat ovat haastatteluiden perusteella tulleet VSSH:ssäkin esille.

Johtamisen kannalta organisaation jäsenten tarpeiden tunnistaminen tarkoittaa tämän tutkimuksen haastatteluiden perusteella sitä, että johtajan pitää entistä enemmän kiinnittää huomiota läsnä olemiseen, kuuntelemiseen, avoimeen keskusteluun, tasapuolisuuteen, organisaation jäsenten osallistamiseen, yhteistyöhön ja arvostamiseen työyhteisössä. Näiden asioiden huomioiminen ja toteuttaminen käytännössä voi olla haastavaa työelämän hektisyydestä, vaativuudesta ja monipuolisuudesta johtuen, mutta haastatteluiden perusteella se saattaa olla kuitenkin kokonaiskuvaa tarkasteltaessa hyvin

kannattavaa ja palkitsevaa. Organisaation jäsenten tarpeiden tunnistamisessa olennaisinta kuitenkin lienee se, että henkilöstöllä on sellainen tunne, että he ovat tulleet kuulluksi: *”hyvin myöskin kuuntelevainen, meilläkin johtoryhmässä hän ottaa mielestäni vastaan hienosti kaikkien kommentit ja sitä kautta sitten tulee semmoinen olo, että tulee kuulluksi sieltä omaltakin tontilta”*.

5.1.2 Poikkeuksellisuus ja erityislaatuisuus

Poikkeuksellisuus ja erityislaatuisuus keräsi 59 kappaletta eli toiseksi eniten mainintoja. Tässä tutkimuksessa poikkeuksellisuus ja erityislaatuisuus käsittää kolme alapiirrettä eli intohimon ja itseluottamuksen, henkilökohtaisten riskien ottamisen sekä sitoutumisen. Poikkeuksellisuus ja erityislaatuisuus kuuluu klassisiin myönteisiin piirteisiin.

Intohimo ja itseluottamus on ensimmäinen alapiirre poikkeuksellisuudelle ja erityislaatuudelle. Haastateltavat kokivat intohimon ja itseluottamuksen palona ja poltteenä tehtävää asiaa kohtaan: *”näkyi se, että sä tykkäät tehdä sitä mitä sä teet, sulla on sellainen palo tai polte siellä ja sitten sä olet johdonmukainen asioissa”*. Myös motivaatio, sinnikkyys ja innovatiivisuus koettiin haastateltavien mielestä intohimoisena ja itseluottavaisena käytöksenä: *”motivoituneisuus, jollakin lailla sinnikkyys, uteliaisuus, kyky katsoa out of the box thinking ja jonkinlaista innovatiivisuutta”*. Tutkimuksessa nousi esiin intohimoon ja itseluottamukseen liittyen myös innostus: *”jos se johtaja on itse innostunut asioista, niin se on mielestäni mukaansatempaavaa. Jos huomaa, että toinen on oikeasti innostunut jostain, niin itekin innostuu siitä”*. Tutkimuksessa nousi haastateltavien mielestä esiin siis palo ja polte, motivaatio, sinnikkyys, innovatiivisuus sekä innostus, jotka voidaan liittää intohimon ja itseluottamuksen alapiirteeseen.

Intohimon ja itseluottamuksen piirteet liitettiin haastateltavien toimesta VSSHP:hen sellaisiin kuvailuihin, joissa näkyi johtajan vahva tunne ja sama innostus tarttui myös henkilöstöön ja seuraajiin kun haastateltavat kuvailivat näitä piirteitä itsekkin silmät loistaen. Tämä on mielenkiintoinen ilmiö, koska lähtökohtaisesti terveydenhuollon toimialaa ja lääkärijohtajia on saatettu pitää hierarkkisinä ja autoritäärisinä toimijoita, jotka eivät ole juurikaan vahvoja tunteita ilmaisseet, vaan ennemminkin toimintatapa on ollut hillittyä ja pidättyväisen etäistä. Nämä haastattelun löydökset poikkeavat aiemmasta olettamasta ja tuovat uutta näkökulmaa siihen, että perinteisen hierarkkisenä pidetyn organisaation sisältä voi löytyä persoonallisia ja karismaattisiakin johtajia tai vähintäänkin tämänkaltaisiin johtajiin liitettyjä piirteitä.

Intohimon ja itseluottamuksen merkitys ja rooli VSSH:ssä voidaan nähdä kykynä välittää innostusta ja motivaatiota omaa työtä kohtaan sekä muuhun henkilöstöön, jolla taas lähtökohtaisesti voidaan olettaa olevan positiivisia vaikutuksia organisaation tehokkuuteen ja tulokseen. Johtajan intohimoisella ja itseluottavaisella käytöksellä on mahdollista löytää uusia ratkaisuja mahdollisiin ongelmiin ja haasteisiin ja nämä ratkaisut voivat parhaimmillaan johtaa uusien innovatiivisten kehitysehdotusten pariin, joista voi puolestaan syntyä merkittäviäkin läpimurtoja. Tiivistetysti intohimo ja itseluottamus on poikkeuksellista energiaa, jonka seurauksena voi syntyä tai tapahtua merkittäviä asioita karismaattisen johtamisenkin näkökulmasta.

Poikkeuksellisuuden ja erityislaatuisuuden toinen alapiirre on henkilökohtaisten riskien ottaminen. Haastatteluissa henkilökohtaisten riskien ottaminen kuvailtiin normaaleista keinoista poikkeamisena suurillakin panoksilla sekä oman mielipiteen puolustamisena ympäristön paineesta huolimatta. Haastateltavat kokivat, että näitä piirteitä esiintuoneet henkilöt olivat usein voimakkaita ja kärkeäkin persoonia: *”hän oli hyvin jämpä, sanavalmis ja kärkeä, mikä ei kuulu enää tähän päivään ollenkaan, mutta silti hän piti huolta omistaan viimeiseen asti. Pidin kovasti sellaisesta luonteenlaadusta, ettei hän kumarrellut joka suuntaan”*. Myös tilanteiden ja olosuhteiden vaikutus otettiin huomioon, sillä haastatteluissa koettiin, että joskus ääritilanteissa pitää olla rohkeutta panostaa kunnolla, jotta tilanne ratkeaa: *”joka tilanteessa ei tarvitse kaikkia kuunnella niin valtavasti, mutta silloin kun ollaan ihan ääritilanteessa, niin silloin täytyy toimia ja satsata sellaisilla panoksilla, että se riittää, eikä liian pienillä satsauksilla. Silloin jos on iso asia, niin sitten täytyy satsata paljon. Sen verran paljon, että ratkeaa se asia”*. Kolmas haastatteluissa esiin noussut asia henkilökohtaisten riskien ottamiseen liittyen oli kyky pitää oma päänsä voimakkaastakin vastustuksesta tai painostuksesta huolimatta. Tämä saattaa kertoa siitä, että Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä ja terveydenhuoltoalalla voi olla, tai on ainakin voinut olla, sen tyyppinen toimintaympäristö, jossa esimiesasemassa oleviin päätöksentekijöihin on pyritty vaikuttamaan milloin mistäkin syystä tai edun vuoksi. Toinen vaihtoehto saattaa olla, että kyseessä on ollut puhdas valtataistelu tai tyytymättömyys päätöksentekijän aikaisempiin päätöksiin tai toimintatapoihin, minkä vuoksi päätöksentekoon on pyritty ulkopuolelta vaikuttamaan. Joka tapauksessa karismaattisen johtamisen näkökulmasta huomioitavaa on, että kuitenkin ne persoonat, jotka ovat kyenneet oman päänsä pitämään ja hieman riskilläkin toimimaan, ovat saavuttaneet arvostusta ja kunnioitusta organisaation sisällä. Haastatteluista ei käynyt ilmi, mutta voisin arvella, että voimakkaat ja oman päänsä

pitävät persoonat ovat todennäköisesti arvostuksen lisäksi voineet saada organisaation sisällä myös kritiikkiä tai jopa vihamiehiä käytöksensä johdosta.

Henkilökohtaisen riskien ottamisen merkitys VSSH:ssä koettiin tietyissä tilanteissa jopa tärkeänä, koska haastatteluista kävi ilmi, että toisinaan henkilöstön ja alaisten suunnalta voi tulla voimakkaita mielipiteitä, eikä niistä aina olla valmiita joustamaan, joten tällaisissa hetkissä esimiesasemassa olevan henkilön on tärkeätäkin pystyä oma päänsä pitämään ja johdonmukaisesti edistämään omaa tai organisaation pidemmän aikavälin ja korkeamman tason strategiaa. Vastaavasti riskien ottaminen liittyy myös siihen, että organisaation sisällä: *”ollaan aina valmiita kokeilemaan uutta”*. Uuden kokeiluun liittyy aina henkilökohtaisiakin riskejä, joita tietyt esimiehet tai tietyillä osastoilla Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä tykkäävät tarpeen tullessa kokeilla. Tämän tyyppiseen henkilökohtaiseen riskien ottoon liittyy useasti myös kehittymisen- ja oppimisenhalu, joka luonnollisesti voi olla eri ihmisillä eritasoista ja ilmentyä eri lailla. Joka tapauksessa tämä kehittymisen nälkä antaa mahdollisuuden pohtia skenaariota, että voisiko olla niin, että karismaattisia piirteitä omaavat ja enemmän henkilökohtaisia riskejä ottavat henkilöt ovat myös halukkaampia oppimaan ja kehittymään sekä ovat kunnianhimoisempia näiden piirteiden suhteen?

Viimeinen poikkeuksellisuuteen ja erityislaatuisuuteen liitettävä alapiirre on sitoutuminen. Tässä yhteydessä sitoutumisella tarkoitetaan pääasiassa karismaattisen henkilön sitoutumista visioonsa tai tehtäväänsä: *”varmaan kaikkein tärkein piirre on, että onkohan sitäkin jo vähän liikaa kehittymässä, sitoutuminen siihen johtajan tehtävään. Sitoutuu siihen ja on valmis sitä kautta siihen tehtävään ja viemään sitä eteenpäin”*. Karismaattiseen henkilöön liitetty sitoutuminen nähdään usein vahvana ja poikkeuksellisen voimakkaana sitoutumisena: *”hänellähän on semmoinen tunnollinen ja hyvin voimakas sitoutuminen siihen tehtäväänsä”*. Haastatteluissa tuli esiin myös henkilöstön sitouttaminen eli johtajan kyky sitouttaa henkilöstöä tai alaisia haluttuun visioon ja missioon: *”tarjottiin heille ratkaisuvastuuta, heille annettiin vastuutehtäviä ja resurssejakin siihen, mutta he joutuivat itse osallistumaan sen asian ratkaisuun, eikä pelkästään protestointiin. Saatiin heidät sitoutettua siihen, se oli tässä tapauksessa varmasti paras vaihtoehto”*. Pääasiassa poikkeuksellisuuteen ja erityislaatuisuuteen liitettyllä sitoutumisella tarkoitetaan tässä yhteydessä kuitenkin johtajan sitoutumista tehtäväänsä.

Muita sitoutumiseen liitettyjä piirteitä, joita tuli haastatteluista esiin olivat sydämellä tekeminen, täysillä sitoutuminen muutokseen tai eteenpäin menemiseen sekä

tunnollisuus. Nämä kaikki piirteet ovat yhteydessä johtajan sitoutumiseen tehtävänsä ja kuten piirteistä nähdään, sitoutumisen voimakkuus ja täysillä tekeminen tekevät sitoutumisesta poikkeuksellista ja erityislaatuista tavalliseen sitoutumiseen tai johtajaan verrattuna. Karismaattisen johtajan sitoutuminen vaikuttaa olevan siis näiden piirteiden perusteella selvästi normaalista poikkeavaa ja voimakkaampaa. Mukaan voidaan vielä liittää tunnollisuuden ja sydämellä tekemisen piirteet sekä kyky sitouttaa henkilöstöä haastavissakin olosuhteissa. Kaikki nämä edellä mainitut piirteet voidaan liittää karismaattiseen johtamiseen haastatteluiden perusteella myös Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä.

Sitoutumisen rooli ja merkitys VSSHP:ssä koettiin olevan ehkä hieman harvinaisempi, mutta sitäkin muistettavampi. Haastatteluissa mainitut esimerkit sitoutumisesta ja sitoutumiseen liitetystä johtajista olivat ymmärtääkseni joko nykyajalta tai joidenkin vuosien takaa, mutta ei kuitenkaan vuosikymmeniä vanhoja eli tästä päätellen voisi sanoa, että nykyaikanakin vahvasti sitoutuneita johtajia tutkittavasta organisaatiosta löytyy. Ilmiötä voinee perustella terveydenhuollon toimialan palvelevalla luonteella eli todennäköisesti moni VSSHP:n johtajista ja henkilökunnasta kokee olevansa niin sanotussa kutsumusammattissa, joka mahdollisesti vaikuttaa sitoutumisen asteeseen positiivisesti. Haastatteluissa mainitut ”*sydämellä tekeminen*” sekä ”*tunnollinen ja voimakas sitoutuminen*” vielä tukevat ajatusta tutkittavan organisaation kutsumustyypisistä sitoutuneista johtajista.

5.1.3 Visionäärisyys

Visionäärisyys sai haastatteluissa mainintoja 50 kappaletta. Visionäärisyys on tässä tutkimuksessa jaettu kolmeen alapiirteeseen eli visioon ja muutostarpeeseen, olosuhteisiin ja ympäristön vaikuttamiseen sekä vision toteuttamiseen. Visionäärisyys ja visionäärisyyden alapiirteet kuuluvat tämän tutkimuksen klassisiin myönteisiin piirteisiin.

Ensimmäinen visionäärisyyteen liitetty alapiirre on visio ja muutostarve. Visiosta ja muutostarpeesta löytyi haastatteluissa useampia erilaisia piirteitä. Esimerkiksi muutostilanteiden johtaminen, muutosmyönteisyys ja avoimuus, modernisuus ja innovatiivisuus sekä pitkän tähtäimen ajattelu mainittiin visioon ja muutostarpeeseen liittyen.

Muutostilanteiden johtaminen kerrottiin haastatteluissa seuraavin sanoin: ”*koko ajan katsoo eri suunnilta sitä asiaa, että miten tämän voisi tehdä toisin ja paremmin*” ja ”*jos*

tulee muutospainetta ja joku asia on pakko tehdä, niin silloin pitää olla se päätös, että tehdään ja sitten ruvetaan suunnittelemaan, miten se tapahtuu ja siihen auttaa se, että pystyy kuuntelemaan muita ja hyödyntämään niitä yhteistyöverkostoja ja käytössä olevia välineitä. Silloin saadaan vietyä asioita eteenpäin, eikä niin, että mennään väkisin vanhalla uuteen”. Muutostilanteiden johtaminen koettiin Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä siis kykynä ymmärtää ja kehittää muutostilannetta, suunnitella sille käytännössä toimiva toimintapa yhteistyöverkostoa kuuntelemalla sekä viemällä asioita ja muutosta uudella tavalla eteenpäin. VSSH:n kokoisessa organisaatiossa muutostilanteet voivat koskea suurtakin määrää henkilöstöä ja montaa eri klinikkaa tai osastoa samalla kerralla, joten muutosten johtamista on varmasti saatu pohtia aikaisemminkin. Vielä kun huomioidaan organisaation ulkopuolisen maailman ja esimerkiksi teknologian kehittyminen, niin ymmärrykseni mukaan muutosten hallinnasta on tullut yksi yleisimmistä ja tärkeimmistä piirteistä organisaatiossa. Kun jatkuvaan muutospaineseen lisätään vielä taloudellinen kilpailutilanne, niin muutosjohtamisen taidolle on todennäköisesti VSSH:ssä suuri tilaus.

Muutosmyönteisyys ja avoimuus koettiin myös tärkeäksi asiaksi jatkuvassa muutoksessa elävässä organisaatiossa ja asia kerrottiin haastateltavien toimesta seuraavin sanoin: *”semmoinen uusien asioiden tuominen ja lähdetään kokeilemaan uusia asioita ja jos ne ei sitten toimi, niin voidaan todeta, että tämä ei sitten toiminut (hymyilyä)”* ja *”avoin erilaisille ajatuksille, mutta kuitenkin selkeät omat mielipiteet ja visiot, mitä pystyy tarvittaessa muuttamaan, jos tilanne sitä edellyttää. Sellainen positiivinen eteenpäin vievä asenne, mutta kuitenkin muut ihmiset huomioonottava”.* Muutosmyönteisyys ja avoimuus kerrottiin haastateltavien toimesta rohkeutena, ennakkoluulottomuutena ja avoimuutena kokeilla uusia asioita sekä selkeytenä, inhimillisellä eteenpäin menemisellä ja muutosvalmiutena omille visioille. Muutosmyönteisuuden ja avoimuuden kommenteissa voi päätellä olevan kaikuja mahdollisesta organisaatiossa esiintyneestä muutosvastarinnasta, jota monet johtajat ovat saattaneet joutua kohtaamaan. Myös ennakkoluulottomuus on saattanut toisinaan tuoda positiivista tulosta lähtökohtaisesti ehkä hieman hierarkkisessa organisaatiossa, joten avoin ja tulevaisuuteen myönteisen kehittävästi katsova asenne on haastatteluista päätellen tuonut mukanaan hyvää tulosta ja suhtautumista.

Modernisuus ja innovatiivisuus nähtiin VSSH:ssä toiminnan johtamisen lisäksi myös ihmisten johtamisessa: *”ovat innovatiivisia ja lähtevät tekemään muutoksia. Myös tämmöisiä ei pelkästään toiminnan johtamisessa, vaan ihmisten johtamisessakin”.*

Modernisuus näyttäytyi myös uudistusmielisyytenä ja jonkin tietyn näkökulman johdonmukaisena soveltamisena: *”moderneja ja uudistusmielisiä tyyppejä sillä lailla, että harjoittavat jotakin ismejä (hymyilee) siten, että voi aistia jonkun systeemin olevan työssä takana”*. Modernisuuden ja innovatiivisuuden voidaan todeta tarkoittavan vision ja muutostarpeen kohdalla toiminnan ja ihmisten johtamista, uudistusmielisyyttä ja valitun johtamistavan noudattamista. VSSHP:ssä nämä piirteet nousivat esiin todennäköisesti tässäkin kohtaa monista muutostilanteista johtuen, mutta mahdollisesti myös sen vuoksi, että ihmisten johtamiseen ja uudistusmielisyyteen on ehkä kaivattu lisää huomiota. On siis mahdollista, että organisaation suurissakin muutostilanteissa ihmisten huomioiminen ja kaikkien mielipiteiden tai uudistusten kuuntelu ei ole onnistunut ja täten näiden piirteiden tarve on jäänyt vastaajien mieliin. Vaihtoehtoisesti voi toki olla, että juuri näitä asioita onkin huomioitu hyvin Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin muutostilanteissa ja ne ovat jääneet vastaajien mieliin hyvinä esimerkkeinä. Valittu systeemi tai johtamistapa on todennäköisesti näkynyt vastaajille konkreettisemmin ja käytännön muutostilanteesta on jäänyt esimerkki mieleen, joka tämänkin tutkimuksen haastatteluissa on sitten mainittu.

Pitkän tähtäimen ajattelu mainittiin pitkälti kehittämistarpeena ja toiveena, että missä olisi vielä parantamisen varaa: *”kehittämistä olisi tässä tulevaisuuden suunnittelussa”* ja *”odottaisin häneltä jonkunlaista tämmöistä strategista näkemystä muutaman tai viiden vuoden päähän eli kokonaisvaltaisempaa otetta pitkällä tähtäimellä”*. Tiivistetysti pitkän tähtäimen ajattelulla tarkoitettiin haastatteluissa strategista kokonaisvaltaista otetta, jolla toivotaan selkeämpää ja johdonmukaisempaa toimintaa ja käytännön arkea ilman jatkuvaa poukkoilua sinne tänne. Jatkuvat suunnanmuutokset ja asioiden muuttumiset vaikeuttavat käytännön johtamistyötä ja aiheuttavat turhautumisen tunteita haastateltavien arjessa. Erityisesti muutostilanteissa olisi johdonmukainen linja eduksi arjen toiminnassa, sillä muutos itsessään aiheuttaa tiettyä haastetta ja epävarmuutta henkilöstölle, joten poukkoileva johtaminen käytännössä luo vaan lisähaastetta ja hidastetta vision ja muutoksen vetäjille. Kääntäen ajateltuna strateginen pitkän aikavälin näkemys tuo johdonmukaisuutta ja selkeyttä muutostilanteeseen, joka helpottaa muutoksen johtamista ja jalkauttamista myös henkilöstön keskuudessa.

Vision ja muutostarpeen rooli ja merkitys VSSHP:ssä koettiin merkittävänä jo suuren organisaation ja useiden muutosprosessien vuoksi, mutta myös visionääristä näkemystä toivottiin pidemmällä aikavälillä ja muutostilanteiden johtamisen tarvetta korostettiin vision yhteydessä. Myös avoimuus, muutosmyönteisyys, modernisuus ja innovatiivisuus

nostettiin esiin ja niiden merkitystä korostettiin, koska perinteisellä toimialalla tunnutaan kokevan, että nykyaikainen ja innovatiivinen toimintatapa voisi tuoda mahdollisesti suurtakin kehitystä ja kilpailuetua muihin alan toimijoihin nähden. Ehkä tässä vision ja muutostarpeen kohdallakin näkyi läpi tietynlainen organisaation hieman vanhahkot ja jäykät rakenteet, ainakin tietyiltä osin, joihin vastaajien taholta toivottiin nykyaikaisempia menetelmiä ja muutosta. Avoimuuden rooli yhdistettiin ennakkoluulottomuuteen ja uusien asioiden kokeilemiseen. Uskoisin, että avoimuudella vastaajat hakivat vielä aikaisempaa parempia mahdollisuuksia hyödyntää yhteistyöverkoston ja yhteisön voimavaroja toiminnan kehittämiseksi sekä uusien innovatiivistenkin toimintatapojen löytämiseksi. Yhteistyö koettiin myös erityiseksi, kun löytyy yhdessä sellainen suunta, suunnitelma ja toimintatapa, jossa kaikki ovat mukana ja johon kaikki sitoutuvat. Johtajan näkökulmasta sama tilanne luo onnistumisen tunteita, kun on saanut vision ja muutoksen perusteltua henkilöstölle ja toiminta alkaa kehittymään oikeaan suuntaan.

Visionäärisyyden toinen alapiirre on olosuhteet ja ympäristöön vaikuttaminen. Olosuhteista ja ympäristöön vaikuttamisesta löytyi piirteitä hyvän olotilan levittämisenä, vaikuttamisen palkitsevuudesta sekä henkilöstön hyvinvointiin vaikuttamisena.

”Se ilmenee sellaisena hyvän olon aistimuksena, että vitsit kun hyvä tyyppi tai hieno johtaja ja upea ihminen. Voi waude kun hän sanoi todella hyvin tämän asian. Just näin mäkin olisin toivonut, että mä olisin osannut sanoa”. Haastattelun kommentti paljastaa sen, että olosuhteisiin tai ympäristöön voi vaikuttaa ihmisten tunteiden ja reaktioiden kautta ja kun tässä onnistuu, niin reaktiot voivat olla melkoisen kokonaisvaltaisia, kuten tästä haastattelusitaatin hyvän olon aistimuksesta nähdään. Hyvällä tai karismaattisella johtajalla voi olla siis kykyä vaikuttaa ihmisiin aistitasolle asti ja tässä tapauksessa esimerkkinä käytettiin taitavaa sanankäyttöä. Muitakin vaikuttamistapoja luonnollisesti on, mutta johtajan kyky luoda hyvää olotilaa tai positiivisia aistimuksia helpottaa vision perustelua ja toteuttamista, kun ihmiset ovat positiivisella tunnetasolla heti mukana.

Olosuhteisiin ja ympäristöön vaikuttaminen koettiin haastateltavien mielestä palkitsevana: *”se on hirveän palkitsevaa, että oikeasti pääsee vaikuttamaan, että pääsee rakentamaan järjestelmää, joka vastaisi sellaista ajatusta, mitä mulla nyt esimerkiksi olisi”.* Tästä kommentista ilmenee, että haastateltavat kokevat vaikuttamismahdollisuudet erittäin motivoivina, kun annetaan mahdollisuus toteuttaa ja tuoda esiin heidän omia näkemyksiään ja kehittämis ehdotuksiaan. Olosuhteet ja ympäristöön vaikuttaminen koetaan palkitsevana myös mahdollisesti sen vuoksi, että kun

johtajille annetaan vaikuttamismahdollisuus, niin siitä saattaa seurata luonnollinen positiivinen seuraus, jossa vastuuta saanut johtaja haluaa vastata luottamukseen ja vastuuseen parhaalla mahdollisella tavalla. Toisin sanoen, mahdollisuus vaikuttaa ympäristöön ja olosuhteisiin saattaa parantaa myös johtajan motivaatiota, sitoutumista ja suhtautumista työnantajaan tai organisaatioon, mikä puolestaan voi auttaa pitkän tähtäimen vision toteuttamisessa, kun vaikuttamaan päässeet johtajat ovat itse sitoutuneita siihen. Karismaattisen johtamisen aikaisempi teoria vahvasta sitoutumisesta tukee myös tätä näkemystä. Tämä havainto on varmasti hyödyllinen myös Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä.

Henkilöstön hyvinvointiin vaikuttaminen liittyi olosuhteisiin ja ympäristöön vaikuttamiseen henkilökohtaisen huolenpidon kautta: *”hyviltä esimiehiltä ovat tuntuneet sellaiset kehittämismyönteiset ihmiset, jotka ovat olleet kiinnostuneita vastuualueidensa ja alaistensa tekemisistä ja työn sisällöstä. Lisäksi on ollut sellaista henkilökohtaista huolenpitoa siinä mielessä, että ennen vanhaan, kun tehtiin töitä kelloon katsomatta, eikä niitä töitä voinut kenellekään delegoidakaan, niin sellainen esimies, joka katsoi sen ihmisen työhygieniaa ja työhyvinvointia, on jäänyt positiivisesti mieleen”*. Tästä hyvinvointiin vaikuttamisesta nähdään, että vastaajan mieleen on jäänyt vuosikymmeniä vanha tilanne, jossa esimies on vaativassa työtilanteessa osoittanut välittämistä ja inhimillisyyttä. Työntekijä on kokenut, että hän on tärkeä, hänen työllään on merkitystä ja hänestä välitetään, kun vanhaan autoritäärisempään aikaan esimies on hierarkkisesta kulttuurista huolimatta osoittanut hänelle huomiotaan työkuorman alla. Johtaja voi siis vaikuttaa olosuhteisiinsa ja ympäristöönsä inhimillisellä tavalla, osoittamalla tukensa ja huomionsa työkuorman kanssa painiville henkilöstön jäsenille. Ja kuten vastaajan esimerkistä nähdään, niin parhaimmillaan oikeaan aikaan ja oikeassa tilanteessa osoitettu välittäminen tai huomio voidaan muistaa vielä kymmenien vuosien päästäkin. Olosuhteisiin ja ympäristöön vaikuttaminen ei siis ole välttämättä mahdollisen stereotyyppisen mielikuvan mukaan ulospäin suuntautunutta kovaäänistä ja sanavalmista vision julistamista, vaan se voi olla myös välittämistä tai huomionosoitusta oikealla hetkellä.

Olosuhteisiin ja ympäristöön vaikuttamisen rooli ja merkitys Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä voisi olla suurempikin, sillä haastateltavien esimerkit antavat luvan päätellä, että vastaajilla on kokemusta olosuhteisiin ja ympäristöön vaikuttamisesta, mutta arkipäivän toiminnassa asiat eivät välttämättä näy. Kommentit kuvailevat enemmän, että miten asiat ja olosuhteisiin vaikuttaminen voisivat olla tai henkilöstön

hyvinvointiin vaikuttamisen esimerkki oli kymmenien vuosien takaa. Oletan, että varmasti nykyaikanakin VSSHP:ssä on henkilöstön hyvinvoinnin huomioimista tai olosuhteisiin vaikuttamista hyvällä tavalla, mutta koska haastatteluissa ei noussut nykyajan esimerkeistä muuta kuin eri organisaatioiden välillä toimimista ja kehityksellisen ilmapiirin luomista, niin voitaneen päätellä, että olosuhteisiin ja ympäristöön vaikuttamiseen VSSHP:n johtajilla olisi varaa kiinnittää jatkossa enemmänkin huomiota.

Kolmas ja viimeinen visionäärisyyden alapiirre on vision toteuttaminen. Vision toteuttaminen näkyi Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin vastaajien kommenteissa selkeästi arjen johtamisena eli johtajien tehtäväksi nähtiin vision tuominen konkreettisesti arkeen ja kaikkien näkyville. Myös strategian esille tuominen ja tilan antaminen vision toteuttamiseksi mainittiin.

Arjen johtaminen ja vision konkretisointi sanoitettiin haastateltavien toimesta seuraavanlaisesti: *”meiltä esimiehiltä odotetaan, että osataan sitä muutosta johtaa, mutta toisaalta myös semmoista, että me osattaisiin viedä sitä strategiaa sinne omalle kentällemme”* ja *”selkeästi se strateginen johtaminen voisi näkyä arjessa”*. Tässä haastateltavien kommenteissa näkyy kaksi asiaa. Toivotaan osaamista strategisen johtamisen implementoimiseksi eli käytäntöön viemiseksi ja toiseksi toivotaan, että strateginen johtaminen voisi näkyä arjessa. Strategisen johtamisen osaaminen ja strategisen johtamisen arjessa näkyminen koettiin siis tärkeiksi vision toteuttamisen piirteiksi. Selkeästi siis kaivataan painotusta strategiseen johtamiseen. Tämä voi johtua lääkärijohtajien mahdollisesta johtamiskoulutuksen puutteesta tai sitten strategioiden haastavuudesta, jotka saattavat olla vaikeita toteuttaa kiireisessä arjessa terveydenhuoltoalalla. Voi myös olla, että strategiat ovat laadittu eri tahojen toimesta, jotka eivät ole kyenneet huomioimaan strategian toteutumista organisaation muilla, ehkä alemmilla, tasoilla tai muilla klinikoilla, jolloin strategian päälinjaukset eivät sellaisenaan toimi käytännön arjessa. Myönteisempi vaihtoehto strategisen johtamisen tarpeelle tietysti voi olla myös se, että visiota on strategisesti jalkautettu VSSHP:n arjessa onnistuneesti ja onnistumisten myötä on tullut halu ymmärtää ja toteuttaa strategiaa vielä tarkemmin ja laadukkaammin.

Vision laadukkaassa toteuttamisessa pitää huomioida myös tilan antaminen: *”ei niin, että käskytetään kaikkia asioita, vaan annetaan ihmisten toteuttaa sitä omaa visiotaan”*. Käytännön arjessa käskyttämisen välttäminen ja tilan antaminen tarkoittanee VSSHP:n ympäristössä sitä, että kuunnellaan kaikkia tahoja, otetaan heidän mielipiteet huomioon

ja otetaan mukaan päätöksentekoon sekä luotetaan ihmisten kykyyn toteuttaa asioita ja johtaa omaa arkeaan. Toisin sanoen liiallisen mikromanageroinnin välttäminen lienee hyvä keino toteuttaa visiota tämän tutkimuksen haastattelujen mukaan.

Vision toteuttamisen merkitys VSSHP:ssä voidaan todeta olevan huomattava, sillä strategisen johtamisen osaaminen ja arjessa näkyminen koettiin tärkeäksi kehityskohteeksi. Strategisen johtamisen tarpeen kautta mahdollisesti myös johtamiskoulutus organisaatiossa sekä henkilöstön osaamiseen luottaminen ja sen tukeminen ovat tärkeitä ja huomionarvoisia asioita.

5.1.4 Luottamus

Luottamus mainittiin tämän tutkimuksen haastatteluissa 26 kertaa. Luottamus käsittää oman otsikkonsa ilman alapiirteitä. Luottamus kuuluu vielä viimeisenä tämän tutkimuksen klassisiin myönteisiin piirteisiin eli tieteellisissä tutkimuksissa jo aikaisemmin esiintuotuna piirteenä karismaattiseen johtamiseen liittyen. Klassisia myönteisiä piirteitä mainittiin kaikissa haastatteluissa yhteensä 234 kertaa.

Haastateltavat kertoivat luottamuksesta VSSHP:n organisaatiossa korostaen aitoutta kaikessa toiminnassa, luottamusta johtajan ja henkilöstön välillä sekä kykyä luottaa henkilöstön tekemiseen.

Aitous koettiin haastatteluissa seuraavilla sanoilla: *”avoimuus, rehellisyys ja sitten se, että semmoinen aitous näkyy läpi, että alaiset oikeasti luottavat, että nyt puhutaan oikeista asioista”* ja *”se oma päätöksenteko ja sitten, että kantaa vastuun niistä omista päätöksistä, vaikka ne ei olisi aina oikeinkaan, että se luotettavuus ja semmoinen tietynlainen aitous”*. Aitous perusteltiin haastatteluissa siis johtajan avoimen läpinäkyvällä käyttäytymisellä sellaisillakin hetkillä, jossa johtaja on mahdollisesti tehnyt virheen eli aidoksi koettu johtaja pystyy myöntämään myös omat virheensä ja kantaa niistä itse vastuun. Lisäksi kun johtajan käyttäytymisestä, sanoista ja olemuksesta näkyy läpi tietty aitous, niin silloin alaiset voivat luottaa johtajan tekemisiin ja sanomisiin, joka tietysti helpottaa johtajan työskentelyä.

Johtajan ja henkilöstön välinen luottamus sanoitettiin haastateltavien toimesta tällä tavalla: *”siitä tulee luottamusta sitä johtajan johtamista kohtaan, että kun aloittaa johtajana, niin eihän heti ole sitä ihmisten luottamusta eli se tulee sitten sen toiminnan kautta ja ajan myötä ja kyllä se on sitten omiaan vahvistamaan sitä luottamusta siihen, että toi kykenee johtamaan meitä”* ja *”mielestäni se (karisma) on sitä, että ensinnäkin pystyy johtajamaan sillä tavalla, että toiset luottaa siihen, että toi on meidän johtaja”*

sekä ”*luottamus on mulle ihan semmoinen A ja O, että ilman sitä on tosi vaikeata tehdä johtamistyötä. Luottamus omaan esimieheen ja omiin alaisiin, että se on molemminpuolista, kaikki menee niin paljon helpommin ja kivuttomammin silloin kun voi luottaa, että me vedetään samaan suuntaan ja on sama näkemys asioista. Myös ne esimiehet, joiden kanssa olen kokenut suurinta luottamusta ovat olleet kyllä myös parhaat*”. VSSHP:n vastaajien näkökulmasta johtajan ja henkilöstön välinen luottamus näyttäytyi siten, että alkuvaiheessa kun johtaja ja henkilöstö eivät vielä tunne toisiaan, niin johtajan pitää ansaita luottamus toiminnan kautta ja ajan myötä. Luottamus on yhdestä näkökulmasta siis ajan kanssa tekemistä. Johtamistavan koettiin myös vaikuttavan siihen, miten henkilöstö johtajaan voi luottaa ja tässä karismaattinen johtaminen ja karismaattiset piirteet nähtiin positiivisessa valossa. Karismaattisen johtamistavan voidaan siis tämän haastattelun pohjalta lisäävän luottamusta johtajan ja alaisten välillä. Molemminpuolinen luottamus ja samaan suuntaan eteneminen koskien niin johtajaa kuin alaisiakin on koettu johtamistyölle aivan olennaiseksi asiaksi. Luottamus todettiin myös positiivisena tekijänä muisteltaessa aikaisempia esimiehiä ja yhden haastateltavan pohjalta voi todeta, että mitä suurempi luottamus, niin sitä paremmaksi esimieheksi on koettu.

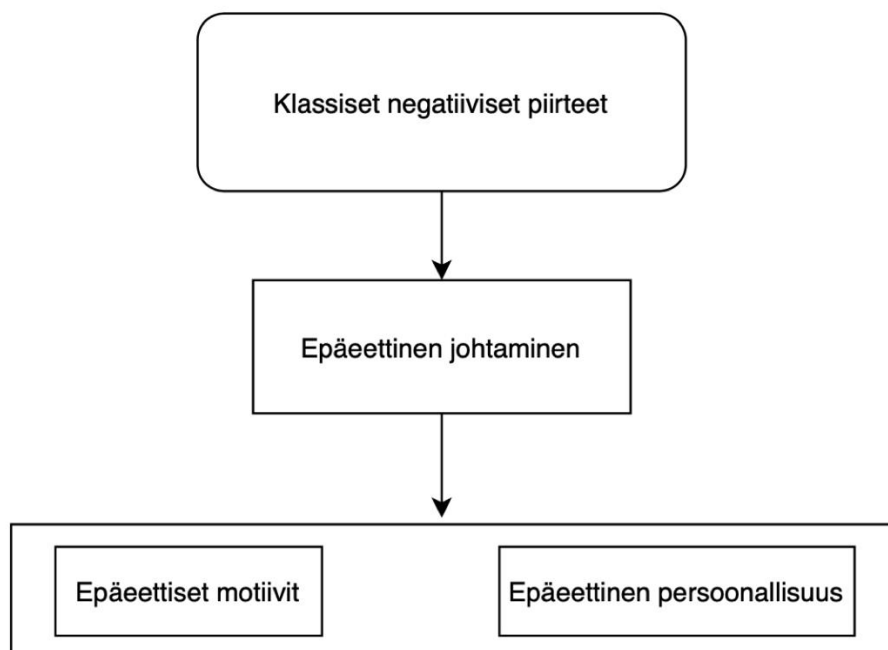
Kyky luottaa henkilöstön tekemiseen nähtiin myös tärkeäksi tekijäksi: ”*luottamus niihin alaisiin, että kun annetaan joku tehtävä, niin sitten oikeasti saa tehdä sen ensin valmiiksi ennen, kun tullaan kysymään, että miten sä oikein sen teet. Ohjausta tarvittaessa ja luottamusta siihen, että on omaa arvostelukykyä ja myös sellaista hyvää esimiestaitoa ja esimerkkiä siinä, miten muita ihmisiä kohdellaan*” ja ”*luotettavuus, että voi luottaa siihen, että he paneutuvat asioihin ja että kun konsultoidaan esimerkiksi, niin asioihin on sitten perehdytty*”. Kyky luottaa henkilöstön tekemiseen nousi esiin kahden eri esimerkin kautta, joista toinen tuo esiin johtajan kykyä luottaa alaisen osaamiseen ja antaa sille tilaa. Toinen esimerkki korostaa alaisten luotettavuutta, että annettuja tehtäviä ei laiminlyödä. Molemmissa esimerkeissä keskiössä on siis alaiset ja luotettavuus. Ensimmäinen näkökulma korostaa luottamusta johtajan suunnalta alaisiin päin, kun taas toinen esimerkki korostaa alaisten luotettavuutta johtajalle päin. Tiivistetysti kyseessä on siis molemminpuolinen luottamus johtajan ja henkilöstön välillä.

Luottamuksen merkitys nähdään Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä ja haastateltavien mielestä todella olennaisena, sillä kuten haastattelujen kommentteista nähdään, niin ilman luottamusta ei voi olla johtamistakaan. Puhumattakaan karismaattisesta johtamista, sillä luotettavuus koettiin haastatteluissa tärkeäksi tekijäksi

karisman kannalta. Lisäksi esimiehen kyky ratkaista ongelmia nähtiin luotettavana piirteenä ja merkittävänä tekijänä johtajan luotettavuuden kannalta. Tärkeytensä ja olennaisuutensa takia luotettavuus onkin varmasti sen vuoksi yksi karismaattisen johtamisen kulmakiviä ja kuuluu tässäkin tutkimuksessa teoreettiseen viitekehykseen ja klassisiin myönteisiin piirteisiin.

5.2 Klassiset negatiiviset piirteet

Klassisiin negatiivisiin piirteisiin kuuluu vain epäeettinen johtaminen. Epäeettiseen johtamiseen liittyvät epäeettiset motiivit ja epäeettinen persoonallisuus. Epäeettiset motiivit ja epäeettinen persoonallisuus olivat ainoat tässä tutkimuksessa esiin nousseet piirteet, jotka voitiin yhdistää teoreettisen viitekehyksen negatiiviseen tai mustaan karismaan. Negatiivisen karisman kautta epäeettinen johtaminen kuitenkin kuuluu karisman teorian klassisiin piirteisiin, joten sen paikka klassisissa negatiivisissa piirteissä on luonnollinen. Vaikka epäeettinen johtaminen ei voimakkaasti haastatteluissa noussutkaan esiin, niin sen verran aihetta mainittiin, että se oli luontevaa tässä tutkimuksessa kuitenkin huomioida.



Kuvio 4. Klassiset negatiiviset piirteet Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä

5.2.1 Epäeettinen johtaminen

Epäeettiseen johtamiseen sisältyy epäeettisten motiivien tai epäeettisen persoonallisuuden negatiiviset piirteet, joista molempia piirteitä mainittiin tämänkin tutkimuksen haastatteluissa. Epäeettiset motiivit tai persoonallisuus mainittiin 10 kertaa ja ne sisälsivät itsekkyyttä, oman tai tietyn ryhmän edun ajamista, asioiden vääristelyä ja vallan väärinkäyttöä.

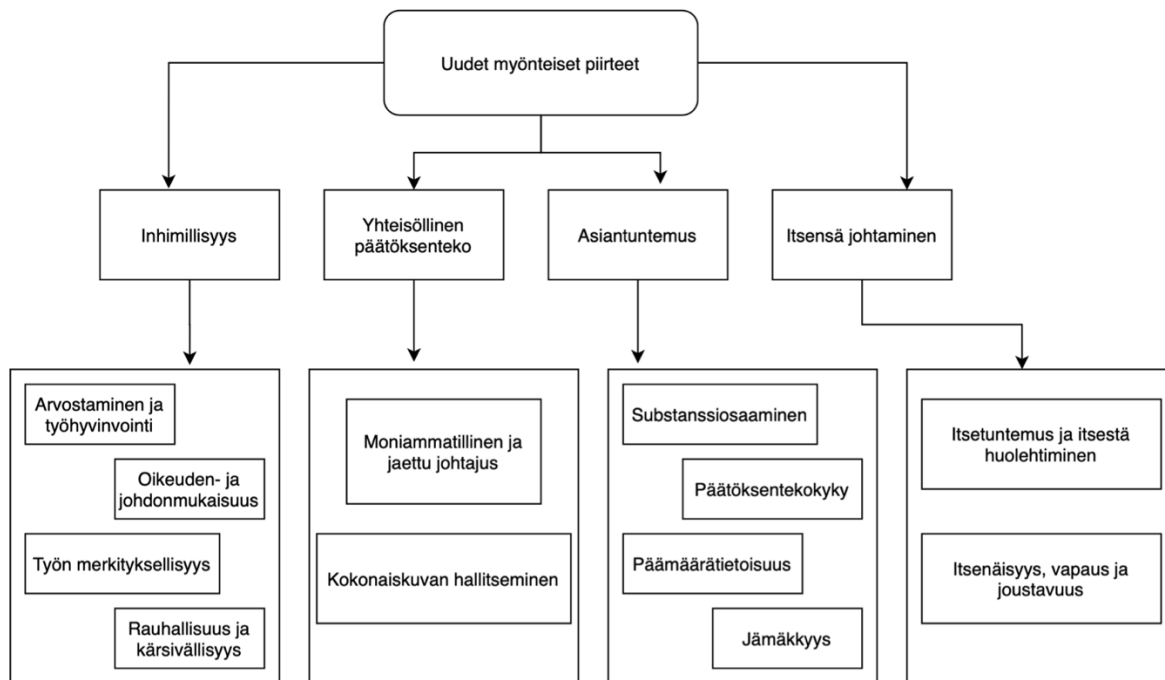
Haastattelujen kommentit olivat tämänkaltaisia: *”jos johtaja ehdottaa jotakin semmoista, mitä ei ole mahdollista tehdä ja joka on jollain tavalla itsekkästä lähtökohdasta lähtenyt, sillä tavalla, että se ei aja kaikkien asiaa, vaan ainoastaan jonkun yksityisen ryhmän asiaa”* ja *”jos ei kuuntele työyhteisöänsä, ajaa omaa etuaan, on epäoikeudenmukainen tahallaan eli tarkoituksellisesti toimii vastoin itselaadittuja pelisääntöjä, niin se on raskauttava asia. Sovitut jutut koskevat yhtä lailla johtajia kuin alaisiakin”*. Tässä epäeettisyys tuodaan esiin itsekkäänä oman edun hakemisena, joka voi ilmentyä myös oman ryhmän edustamisena ja ryhmän edun hakemisena. Myös mahdottomien ja itsekkäiden ehdotusten tekeminen on koettu epäeettiseksi toiminnaksi. Lisäksi työyhteisön huomiotta jättäminen ja tahallinen sääntöjen rikkominen koetaan raskauttavana ja epäeettisenä toimintana. Haastatteluista ei käynyt ilmi, että miten paljon tai usein tällaista toimintaa Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä on ilmennyt, mutta ilmeisesti ainakin sen verran, että se tämänkin tutkimuksen haastatteluissa tuotiin esiin. Lienee loogistakin ajatella, että organisaatiossa, jossa on ollut kymmeniä tuhansia työntekijöitä, niin varmasti joukkoon on mahtunut itsekkäitä ihmisiä ja epäeettistä oman edun hakemista. Tärkeää kuitenkin on, että ilmiö on havaittu ja se on koettu negatiivisena, joten tästä voinee päätellä, että jos jatkossa vastaavaa käytöstä VSSHP:ssä ilmenee, niin siihen puututaan ja reagoidaan.

Myös lause: *”vaikka ei ole itseen kohdistunut, niin nykytermein sanottuna kiusaamista on ollut. Esimiesasemaa on käytetty väärin eli väärällä psykellä varustettu ihminen liian suurella vallalla on huono asia. Valta voi olla erittäin hyvä ja sillä on mahdollisuus vaikuttaa, jos sitä osaa käyttää oikein, mutta se voi olla myös erittäin huono ja vaarallinen yhdistelmä sekä työntekijöiden että koko organisaation kannalta”*, tuo esiin organisaatiossa tapahtunutta epäeettistä käyttäytymistä. Vallan väärinkäyttö ilmeni

tässä yhteydessä kiusaamisena ja esimiesaseman väärinkäyttönä, joka nähtiin jopa vaarallisena kaikkien organisaation jäsenten ja myös itse organisaation kannalta. Vallan väärinkäyttö muistuttaa johtajien psyyken ja mielenterveyden merkityksestä henkilöstölle ja koko organisaatiolle eli jos korkeassa ja päättävässä asemassa toimii johtaja, jonka psyyke on koetuksella tai muutoin etiikaltaan kyseenalainen, niin sen vaikutukset voivat olla pitkäaikaiset ja jopa tuhoisat eli johtajien vastuu omasta hyvinvoinnista korostuu tällä epäeettisyyden näkökulmallakin. Toki ympäristön tulee olla myös vastuuntuntoinen ja aktiivinen, jos organisaatiossa ilmenee johtajien tai alaisten toimesta epäeettistä käyttäytymistä. Epäeettiseen käyttäytymiseen olisi hyvä puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta toiminta loppuu ennen leviämistä tai haittavaikutuksia yhdellekään ihmiselle. Parhaiten mahdolliseen epäeettiseen käyttäytymiseen voisikin olla mahdollisuudet puuttua avoimella ja läpinäkyvällä organisaatiokulttuurilla, henkilöstön aktiivisella mukanaololla, yhteisön tuella sekä selkeillä pelisäännöillä, joita noudatetaan koko yhteisössä.

5.3 Uudet myönteiset piirteet

Tässä osiossa käyn läpi tutkimuksessa löytyneitä uusia myönteisiä karismaattisen johtamisen piirteitä. Uudet myönteiset piirteet ovat jaoteltu inhimillisyyden, yhteisöllisen päätöksenteon, asiantuntemuksen ja itsensä johtamisen kategorioihin. Näiden uusien myönteisten piirteiden pääotsikoiden alla käyn tarkemmin läpi tämän tutkimuksen haastatteluissa löytyneitä uusia myönteisiä piirteitä. Alla kuvio uusista myönteisistä piirteistä Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä ennen näiden piirteiden avaamista.



Kuvio 5. Uudet myönteiset piirteet Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä

5.3.1 Inhimillisyys

Inhimillisyyden kategorian alle on jaoteltu arvostamisen ja työhyvinvoinnin, oikeuden- ja johdonmukaisuuden, työn merkityksellisyyden sekä rauhallisuuden ja kärsivällisyyden piirteet.

Arvostaminen ja työhyvinvointi on ensimmäinen tämän tutkimuksen niin sanotuista uusista myönteisistä piirteistä, joita ei ole otettu aikaisemmista akateemisista julkaisuista eikä ollut mukana tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä. Arvostaminen ja työhyvinvointi sai haastatteluissa 32 mainintaa. Arvostaminen ja työhyvinvointi näyttäytyivät haastatteluissa titteleistä riippumattomana arvostamisena, läsnäolona ja haluna auttaa toisia.

Titteleistä riippumaton arvostus näyttäytyi seuraavilla tavoilla: *”kaikki voi kysyä kaikilta ja semmoista ihmisten välistä arvostusta ja tasa-arvoista olemista riippumatta siitä kuka on kenenkin esimies”* sekä *”erityisen hyvää on tällainen keskinäinen välittäminen ja se tulee varmaan työvuorojärjestelyistä, että tehdään kaikki samaan*

aikaan töitä eli ollaan tuttuja muutenkin". Tittleleistä riippumaton arvostus näyttäytyi siis vapaana mahdollisuutena kysyä asioista kaikilta riippumatta asemasta organisaatiossa, tasa-arvoisena kohteluna kaikkia osapuolia kohtaan sekä keskinäisenä välittämisenä, joka perustuu henkilökohtaiseen tuntemiseen. Voisi siis sanoa, että tittleleistä riippumaton arvostus perustui muita kunnioittavan käyttäytymisen lisäksi johtamiseen, joka ohjaa toimintaa arvostavaan suuntaan esimerkiksi työvuorojärjestelyin, avoimella päätöksenteolla sekä kollektiivisen hyvinvoinnin tukemisella yksilöllisen huomion sijaan. Tässä yhteydessä tarkoitetaan yksilöllisellä huomiolla esimerkiksi juuri tittleleitä tai statussymboleita, jotka voisivat negatiivisesti tulkiten eriyttää ja eriarvoistaa yhteisön ihmisiä toisistaan. Kollektiivinen hyvinvointi ja sen tukeminen voidaan nähdä siis johtamiskysymyksenä ja valintana, jolla halutaan tukea muiden välistä arvostusta ja tasa-arvoa.

Läsnäolo kerrottiin haastatteluissa helpompana yhteydenpitona ja kannanottoina, samalla tasolla olemisena ja auttamisena sekä empaattisena kohtaamisena: *"käsittääkseni myös läsnä oleminen on selvästi parempi, saa kiinni enemmän ja tarvittaessa ottavat myös kantaa eli monella tavalla on tapahtunut positiivinen kulttuurinmuutos"*, *"sellainen viesti, että hän on sitä varten olemassa, että hän ei ole jalustalla, vaan voi auttaa tarvittaessa"* sekä *"kohtaa läsnä olevana sen asiakkaan eli se on ehkä sitä empaattisuutta"*. Läsnäolon voidaan nähdä parantuneen VSSHP:n organisaatiossa takavuosista ja nykypäivänä johtajiin voi tosiaan pitää yhteyttä, johtajat pyrkivät itsekin tulemaan lähemmäs henkilöstöä ja asiakkaita sekä pyrkivät kohtaamaan empaattisesti heitä. Mahdollisia syitä tähän voivat olla muuttuneet asenteet ja arvot nykypäivänä, hierarkkisuuden ja autoritäärisyyden vähentyminen, työnkuvien ja organisaatiokulttuurin muuttuminen entistä monipuolisempaan ja haastavampaan suuntaan, joka on haastanut johtajienkin jaksamista, jolloin on ehkä alettu ymmärtämään jaksamisen ja palautumisen merkitystä myös henkilöstön kannalta. Mahdollisesti kiristyneet tilanteet ja haastava taloustilanne maailmalla sekä median ja uutisoinnin suuri näkyvyys ja aktiivisuus negatiivisista aiheista on saattanut nostaa viime vuosien aikana enemmän inhimillisiä ja ihmiskeskeisiä arvoja pintaan, joka voi näkyä myös näissä vastauksissa. Ihmisten tarve kokea läsnä olemisen tunnetta ja tulla nähdyksi läsnä olevana on kasvanut.

Auttamisen halu nähtiin haastateltavien toimesta yhdessä tekemisenä, joustamisena, puhtaasti auttamisen haluna sekä tilan järjestämisenä ja antamisena: *"ilmapiiri lähtisi siitä, että osattaisi ajatella, että tehdään tätä työtä yhdessä ja autetaan toinen toisiamme sekä voimme olla joustavia"*, *"keskinäinen halu auttaa toisia"* sekä *"annetaan tilaa*

hoitaa omat yksikkönsä ja omat asiansa, tavallaan järjestetään sellaiset puitteet ja resurssit, jotta se on mahdollista, mutta sitten annetaan muille tilaa tehdä ne omat asiansa”. Auttamisen halun vastauksissa korostui yhteisöllisyys, joustavuus sekä oman tilan tarve. Mielenkiintoinen näkökulma on, että joustavuuden, oman tilan ja tietyn vapaudenkin tarve nähtiin tärkeäksi auttamisen halussa. Tästä voisi ehkä päätellä, että mahdollisesti Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä auttamisen halu vahvistuu silloin kun työntekijä kokee saavansa toteuttaa itseänsä vapaasti ja joustavasti itselleen sopivalla tavalla. Tässä taas korostuu johtajan ja johtamisen vastuu, että henkilöstölle olisi hyvä pyrkiä luomaan olosuhteet ja resurssit, jossa he pääsevät tekemään työnsä mahdollisimman joustavasti ja vapaasti itselleen sopivalla tavalla. Voisiko tästä päätellä, että mahdolliset haasteet, ilmapiiriongelmat tai toisten huomiotta jättäminen työpaikoilla saattaisikin johtua, ainakin osittain, yhteisöllisyyden, tilan ja vapauden puutteesta?

Oikeuden- ja johdonmukaisuuden alapiirteet kuuluvat inhimillisyyden alle ja ne ovat myös uusia myönteisiä piirteitä. Oikeuden- ja johdonmukaisuus mainittiin haastatteluissa 13 kertaa. Oikeuden- ja johdonmukaisuus sisältää tässä tutkimuksessa tasa-arvoisuuden, kuuntelun, avoimen keskustelun ja päätöksenteon piirteitä. Oikeuden- ja johdonmukaisuuden maininnat kuulostivat tämänkaltaisilta: *”oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoista kohtelua kaikkia kohtaan ja tiettyä päätöskykyä hankalissakin tilanteissa”*, *”oikeudenmukaisuus kaikessa työnsijoittelussa, päivystyksissä, loma-asioissa ja kaikissa tällaisista mistä kuitenkin itse päätetään”*, *”no kykyä kuunnella, esimiesten ja johtajien täytyy kuunnella, heidän täytyy kuunnella ja olla oikeudenmukaisia, mutta kykeneviä tekemään päätöksiä”* sekä *”voi olla kokemusta epäoikeudenmukaisuudesta, varmaan voisimme olla parempia keskustelemaan yhdessä vaikeista asioista”*. Oikeuden- ja johdonmukaisuus tuli esille Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriä edustavien vastaajien toimesta oikeudenmukaisuutena ja tasapuolisuutena arkisissa käytännön työasioissa, päätöksentekokykynä, johtajien kykynä kuunnella sekä avoimena keskustelutaitona vaikeissakin tilanteissa. Tästä nähdään, että oikeuden- ja johdonmukaisuus liitetään näiden esimerkkien perusteella organisaation käytännön arjen asioihin, joissa odotetaan ennen kaikkea johtajilta oikeudenmukaisia ja tasapuolista päätöksentekoa. Oikeuden- ja johdonmukaiseen päätöksentekoon liittyy puolestaan vahvasti johtajan oma arvomaailma, vastuu ja etiikka päätöksenteossa. Haastatteluiden arjen konkreettiset esimerkit paljastavat, että oikeudenmukaisuutta tapahtuu ja toteutetaan VSSH:ssä, mutta tarve avoimemmalle keskustelulle kertoo myös siitä, että joka kerta tasapuolisuus ei ehkä

ole toteutunut ja oikeuden- ja johdonmukaisuuden kokemuksia kaivataan lisää organisaatiossa eli parantamisen varaa lienee yhä.

Inhimillisyyden alapiirteisiin kuuluu myös työn merkityksellisyys ja tärkeys, joka sai seitsemän mainintaa haastatteluista. Työn merkityksellisyyttä ja tärkeyttä perusteltiin henkilökohtaisella merkityksellisyydellä, viihtyvyydellä työyhteisössä ja ammatillisella mielekkyydellä. Maininnat olivat esimerkiksi tällaisia: *”siinä onnistutaan juuri sen takia, että se työ tuntuu meistä niin tärkeältä ja me oikeasti halutaan tehdä sitä yhdessä”*, *”kyllähän ne sellaisia hetkiä on, kun tuntuu sitten, että työ on ollut tärkeää ja se on sille henkilölle ollut hyvin merkityksellinen juttu”*, *”viihtyy ja kokee tekevänsä tärkeätä työtä hyvässä yhteisössä”* sekä *”ihmiset hakeutuvat semmoisten asioiden pariin, mitkä ovat hänelle tärkeitä ja mitkä he kokevat ammatillisesti mielekkäiksi. Täällä on aika saman henkistä porukkaa”*. Työn merkityksellisyys ja tärkeys tuotiin esiin siis työntekijöiden henkilökohtaisella merkityksellisyydellä työtä kohtaan, työyhteisön viihtyvyys koettiin myös merkittäväksi asiaksi sekä ammatillinen mielekkyys eli onnistunut henkilökohtainen uravalinta alalta, joka koetaan mielekkäänä ja tärkeänä mainittiin merkitseväksi tekijäksi. On ehkä mahdollista, että työntekijän henkilökohtainen vastuu korostuu tässä osiossa, sillä kaikki nämä mainitut merkityksellisyyden, viihtyvyyden ja mielekkyyden piirteet pohjautuvat ihmisen tai ihmisten käyttäytymiseen ja heidän omiin henkilökohtaisiin arvoihinsa, joten rekrytoinnissa lieneekin tärkeää varmistaa, että työyhteisöön ja rooliin valitaan ihminen, joka on itse ja henkilökohtaisesti linjassa roolin, työyhteisön ja sen arvojen kanssa. Lisäksi arvioisin, että työn merkityksellisyys ja tärkeys sai lähtökohtaisesti yllättävän vähän huomiota tässä tutkimuksessa, mutta arvioisin, että se saattaa johtua siitä, että VSSH:n toimialalla eli terveydenhuollossa ja sairaudenhoidossa merkityksellisyys ja työn tarkoitus saattaa olla niin itsestään selvä asia, että sitä ei haastateltavat huomanneet mahdollisesti erikseen tuoda esiin. Oma henkilökohtainen tuntemukseni haastatteluista oli lisäksi sellainen, että työn merkityksellisyys ja tärkeys oli koko ajan tietyllä tavalla läsnä, vaikka sitä ei välttämättä joka kerta suoraan ääneen mainittukaan. Yleisesti haastatteluista arvioisin, että työn merkityksellisyys ja tärkeys on kuitenkin yksi tärkeimmistä motivaation ja työntekeksen syistä haastateltaville ja toimeksiantajaorganisaatiossa työskenteleville.

Inhimillisyyden neljäs ja viimeinen alapiirre kärsivällisyys ja rauhallisuus sai seitsemän mainintaa haastatteluista. Kärsivällisyys ja rauhallisuus ovat inhimillisyyden alapiirteinä myös osa uusia myönteisiä piirteitä. Haastatteluista on löydettävissä turhautumisen sietokyky, myönteinen suhtautuminen asioihin, tilanteen rauhoittaminen

sekä työn rakenteen suunnittelu: ”sellainen piirre pitää olla, että on kovin kärsivällinen, jaksaa kohdata ihmisiä, nähdä ja kuunnella ilman, että turhautuu itse kovin nopeasti”, ”joka tavattoman rauhallisesti suhtautui kaikkiin asioihin ja mikään ei ole koskaan semmoinen ehdoton ei, tai mikään ei ole mahdoton este, vaan aina keskustellaan ja haetaan lisää tietoa”, ”osaa rauhoittaa tilanteen kun siihen on tarve ja osaa nostaa sitten tunnelmaa kun on tarve” ja ”tänä päivänä johtajan täytyy miettiä sitä työn rakennetta sillä tavalla, että ihmiset saavat tehdä rauhassa töitensä”. Kärsivällisyyden ja rauhallisuuden voi tiivistetysti kuvata sisältävän piirteitä, jotka kykenevät luomaan henkilöstölle ja työympäristöön selkeyttä, positiivisuutta, rauhaa ja loogisuutta. Näiden myönteisten piirteiden tarpeen voisi ajatella kasvaneen viime vuosien aikana, kun kiire ja hektisyys on tullut työelämän vakioksi. Selkeyden, loogisuuden ja positiivisuuden piirteet voivat todennäköisesti vielä korostua erityisesti asiantuntijatason tietotyössä, jossa asioiden syvempi ymmärrys ja laadukas päätöksenteko hyötyvät rauhasta, selkeydestä ja mahdollisesta näiden piirteiden tuomasta lisääjasta.

5.3.2 Yhteisöllinen päätöksenteko

Yhteisöllisen päätöksenteon kategorian alle on sijoitettu moniammatillisen ja jaetun johtajuuden sekä kokonaiskuvan hallitsemisen piirteet. Moniammatillinen ja jaettu johtajuus kuuluu uusiin myönteisiin piirteisiin ja haastatteluissa mainintoja kertyi 25 kappaletta. Moniammatillinen ja jaettu johtajuus tulkittiin näissä haastatteluissa yhteistyön, oppimisen, yhteisen ja jaetun päättämisen ymmärtämisen ja moniammatillisen dialogin termein.

Olennaisimmat moniammatillisen ja jaetun johtajuuden kommentit kuulostivat tältä: ”sitten kun siitä tulee moniammatillinen juttu eli siihen tulee semmoinen jonkinlainen hyvä dialogi, oikein semmoinen eteenpäinpyrkivä asetelma, niin se on oikein hirveän voimaannuttava kokemus, josta jokainen oppii silloin jotain, niin se on siis niin hieno!”, ”jos itse miettii sitä johtajan tehtävää, niin useastihan sä olet siinä aika yksin tekemässä sitä päätöstä, mutta jos pääset sellaiseen tilanteeseen, jossa on useampi samassa asemassa olevaa johtajaa ja niiden kanssa saa tehdä jonkun yhteisen jutun, niin se on aika palkitsevaa”, ”ehkä suomalaiset ei vielä ihan hirmuisen paljon osaa odottaa jaettua päätöksentekoa, joka olisi hyvin hyödyllistä. Jos päätöksiä tehtäisiin yhdessä esimerkiksi potilaiden kanssa, niin silloin potilaiden sitoutuminen hoitoon voi parantua” sekä ”yhteistyökykyä ja ymmärrystä moniammatillisesta työn tekemisestä”.

Moniammatillisen ja jaetun johtajuuden yhteydessä yhteistyökyvyllä tarkoitettiin iloa muiden kanssa tekemisestä yksin puurtamisen sijaan sekä palkitsevuutta siitä, että saa tehdä ja voi oppia muilta yhteistyön aikana. Yhteinen ja jaettu päättäminen nähtiin merkittävänä asiana, sillä päätöksenteon hetkellä kaivattiin ulkopuolista näkökulmaa, ehkä jopa työnohjauksen prosessiakin helpottamaan johtajan yksinäiseksikin koettua päätöksentekoa. Jaettua johtamista kaivattiin mielenkiintoisena ehdotuksena lääkäreiden ja potilaiden välillä siten, että potilaat tulisivat mukaan heidän hoitoaan koskevaan päätöksentekoon. Tämä ehdotus on mielenkiintoinen, sillä se ainakin lisäisi keskustelua, yhteistyötä ja avoimuutta hoitomenetelmistä itse potilaiden kanssa. Jaetun päätöksenteon haaste lääkärin ja potilaiden välillä lienee se, että vaativimpien hoito- tai leikkausmenetelmien kanssa esteeksi tulee potilaiden rajallinen ymmärrys hoitojen vaativuudesta, mutta vähemmän vaativien hoitojen tai menetelmien kanssa jaettu päätöksenteko voisi toimia. Moniammatillista dialogia ja yhteistyötä kaivattiin myös eri työntekijäryhmien välille, joka Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä tarkoittaa eri toimialoja, klinikoita ja yksiköitä. Tässä on hyvä huomioda, että ilmeisesti osassa yksiköitä VSSHP:n sisällä on moniammatillisia toimintatapoja vähintään kokeiltu eli tästä voisi tulkita, että jaetun johtamisen ja moniammatillisen toimintatavan suuntaan ollaan menossa. Tiivistetysti moniammatillinen ja jaettu johtajuus nähtiin yhtenä merkittävimpänä uutena myönteisenä piirteenä VSSHP:ssä. Uskoisin tämän johtuvan työntekeksen ja johtamisen haasteellisuudesta nykypäivän kiireessä ja monimutkaisessa maailmassa, joka saattaa korostua terveydenhuollon johtamisessa ja asiantuntijatasen työtehtävissä.

Toinen yhteisöllisen päätöksenteon otsikon alle sijoitetusta alapiirteestä on kokonais kuvan hallitseminen. Kokonais kuvan hallitseminen on myös uusiin piirteisiin kuuluva piirre ja tämän tutkimuksen haastatteluissa kokonais kuvan hallitseminen mainittiin 21 kertaa. Kokonais kuvan hallitseminen tuotiin esiin johtamiskoulutuksen, yhteistyön sekä oman sektorin hahmottamisen kautta: *”se laaja-alaisuus eli sen on huomannut, että itsekin monesti miettii kovin kapeasti, mutta mitä enemmän tekee yhteistyötä ja käy erilaisissa johtajakoulutuksissa, niin sitä laajemmin osaa katsoa”,* *”heillä täytyy olla sellaisia arjen hallintaan liittyviä taitoja ja ominaisuuksia, että he osaavat priorisoida oman päivänsä ajankäytön ja ne asiat, joihin he voivat vaikuttaa ja mihin kannattaa vaikuttaa. He osaavat nähdä sitä metsää puilta, että osaavat katsoa isoa kuvaa, mutta kuitenkin nähdä sen oman sektorinsa kautta”,* *”täytyy olla ajan hermolla ja aika laaja-alaisesti suhtautua siihen ympäristöönsä ja olla hereillä mitä kaikkea tapahtuu*

ja millainen ilmapiiri on” sekä ”jonkun täytyy pystyä pitämään se paketti koossa ja hyvä esimies pystyy tekemäänkin sen”.

Kokonaiskuvan hallitseminen liittyy yhteisölliseen päätöksentekoon VSSH:ssä yhteistyön ja johtamiskoulutuksen kautta. Yhteistyön tekeminen ja johtamiskoulutusten rooli kokonaiskuvan hallitsemisessa on merkittävä, sillä edelliseen alapiirteeseen eli moniammatilliseen ja jaettuun johtajuuteen viitaten, mitä enemmän johtaja on mukana erilaisissa yhteistyökuvioissa ja koulutuksissa, niin sitä laaja-alaisemman näkemys hänellä on mahdollisuus omaksua. Myös vertaistuen ja ulkopuolisten näkemysten kuuleminen haastavissa tilanteissa tuovat todennäköisesti uutta näkemystä ja laajentavat johtajan kokonaistason ymmärrystä. Kokonaiskuvan hallitseminen nähtiin tässä tutkimuksessa myös arjen hallinnan taitoina ja priorisoinnin kykynä sekä laajemman kuvan, mutta myös oman sektorin näkemisen kautta. Myös ilmapiirin ja kokonaisuuden johtamisen merkitys tuotiin esiin. Se ei yllätä, että johtavassa asemassa toimivat haastateltavat korostavat kokonaiskuvan hallitsemista, koska mitä korkeammassa asemassa johdat, niin sitä laajempaa kokonaiskuvaa pitää kyetä hahmottamaan. Huomionarvoista on kuitenkin se, että kokonaiskuvan hahmottamisen lisäksi myös arjen hallinnan merkitys koettiin tärkeäksi eli ylemmän johdon roolissa on tärkeää muistaa pitää huoli myös käytännön asioiden sujuvasta pyörimisestä. Pelkkä visionäärinen suunnittelu ei toisin sanoen siis riitä, vaan pitää kyetä olemaan ajan hermolla myös käytännön arjesta ja oman yksikön ilmapiiristä. Ajan hermolla olemista helpottaa yhteistyön tekeminen ja yhteisöllinen päätöksenteko, joiden voidaan päätellä vievän täten eteenpäin myös kokonaiskuvan hallitsemista kuulemalla ja oppimalla muiden näkemyksistä.

5.3.3 Asiantuntemus

Asiantuntemus on kolmas kategoria uusille myönteisille piirteille. Asiantuntemuksen otsikon alle on kerätty uusia myönteisiä piirteitä asiantuntemuksen eli substanssiosaamisen sekä päätöksentekokyvyn, päämäärätietoisuuden ja jämäkkyuden osa-alueista. Asiantuntemus eli substanssiosaaminen sai haastatteluissa mainintoja 18 kappaletta.

Maininnat asiantuntemuksesta ja substanssiosaamisesta sisälsivät toimialan ja ammattiosaamisen hallitsemista sekä kykyä johtaa korkean tason asiantuntijoita. Myöskään pelkkää ammattijohtajan vakanssia ilman alan substanssiosaamista ei nähdä riittävänä Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä. Haastattelujen kommentit olivat

tämänlaisia: ”se asiantuntemus myöskin. Itseäni ainakin vakuuttaa ne, jotka oikeasti tietävät mitä ne tekevät. Jos ne on vaan koulutettu johtamaan jotain pientä sektoria, niin se hyvin äkkiä käy läpi sieltä, että onko se hallussa se koko substanssi vai ei. Eli jos nousee johtajan asemaan ja oikeasti tietää mitä tekee, niin ne johtajat ovat kyllä tosi vaikuttavia ja karismaattisia”, ”tämmöisiä erityisosaajia ja pitkälle kouluttautuneita ja sitten jokaisella on se oma näkemys ja meillä on monta sektoria ja sitten ne pitää saada kaikki tavallaan yhteen. Ne asiantuntijaorganisaation haasteet ovat hyvin paljon tässä näkyvissä” sekä ”se lähtee siitä, että olet semmoisessa paikassa, semmoisessa työpaikassa, semmoisessa positiossa missä sä tykkäät olla ja missä sulla on jotakin annettavaa siihen”.

Asiantuntemus ja substanssiosaaminen koetaan VSSHP:ssä siis erittäin vahvasti toimialan ammattiosaamisen eli käytännössä lääkärintyön hallitsemisen kautta. Myös oikea paikka, positio, asenne ja osaaminen nähdään tärkeänä. Pelkkään johtamiskoulutukseen tai hierarkkiseen asemaan perustuvaa roolia ei näiden haastattelujen perusteella näytetä arvostettavan. Asiantuntijaorganisaation haasteet koettiin haastavina ja korkeaa johtamisosaamista vaativana asiana eli asiantuntijaorganisaation johtamisen haasteet saattavat olla hieman linjasta poikkeava asia tässä yhteydessä. Arvioisin, että lääkärin ammattiosaamisen vahva painotus voi johtua ainakin osittain lääkärin perinteisesti arvostetusta ammatista ja asemasta sekä perinteisestä kulttuurista, jossa johtavan lääkärin asemaa ei ole takavuosina tohtinut kyseenalaistaa. Osassa vastauksissa oli jo nähtävissä, että kulttuuri VSSHP:n organisaatiossa on jo, ainakin hieman, modernisoitunut ja vanhoja jäykempiä piirteitä on vähentynyt, mutta edelleen hieman vanhahtavaa arvomaailmaa on ehkä nähtävissä. Joillain vastaajilla on saattanut mahdollisesti olla myös negatiivisia kokemuksia ulkopuolisista ammattijohtajista, joka on heidän vastauksiinsa saattanut vaikuttaa. Asiantuntijaorganisaation korkeat haasteet ja niiden johtaminen muistuttavat toisaalta siitä näkökulmasta, että kehitys kehittyy ja kehityksessä olisi suotavaa pysyä mukana, jos on halua omaa johtamisosaamistaan pitää ajan tasalla.

Asiantuntemuksen kategorian alle kuuluvat vielä päätöksentekokyky, päämäärätietoisuus ja jämäkkyys, jotka kuuluvat uusiin piirteisiin. Nämä piirteet mainittiin haastatteluissa 24 kertaa. Päätöksentekokyky, päämäärätietoisuus ja jämäkkyys nähtiin haastatteluissa päätöksien perusteluina ja nopeina päätöksinä, asioiden eteenpäinviemisenä, jämäkkyutenä ihmisiä ja vastustajia kohtaan sekä jämäkkänä ongelmiin puuttumisena: ”esimiehiltä odotetaan kykyä tehdä päätöksiä silloin kun

päätöksiä pitää tehdä ja perustella ne päätökset”, ”täytyy pystyä tekemään päätöksiä niissä ajoissa ja niillä resursseilla mitä on käytettävissä”, ”täytyy myös olla päämäärätietoisuus, että viedään asioita eteenpäin”, ”jämäkkyyttä, että pystyy tärkeitä asioita ajamaan eteenpäin, eikä liikaa sitten välitä ihmisistä ja vastustajista, koska niitä aina on” sekä ”semmoista jämäkkyyttä, että kun alkaa mahdollisia ongelmia tai vellomuksia jostain putkahdella, niin sitten pystyy ottamaan tilanteen haltuun tai katkaisemaan sillä tavalla sopivasti”.

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin vastaajat kokivat päätöksentekokyvyn, päämäärätietoisuuden ja jämäkkyuden sisältävän siis perustelukykä, tilanteen mukaisia päätöksiä, asioiden edistämistä sekä jämäkkyyttä vastustajia ja ongelmia kohtaan. Myös omaa näkemystä päätöksenteossa sekä keskustelevuutta ja joustavuutta toimia ryhmässä arvostettiin. Voisi arvioida, että edellä mainitut piirteet nousivat haastatteluista esiin pitkälti vastaajien kokemusten myötä ja vastauksissa nousi esiin sellaisia piirteitä, joita vastaajat ovat itse työssään toteuttaneet. Toinen vaihtoehto on, että tämän osion piirteet nousivat vastaajien mieleen tilanteista, joissa he olisivat toivoneet heidän esimiehensä tai ryhmänsä toimineen. Tietysti VSSHP:n toiminta- ja työskentely-ympäristöt ovat sellaisia, joissa tämän osion piirteet korostuvat eli päätöksentekokykyä, päämäärätietoisuutta ja jämäkkyyttä johtajan työssä tarvitaan. Tiivistetysti päätöksenteko, päämäärätietoisuus ja jämäkkyys nähdään merkittävinä piirteinä ja asiantuntemuksena Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin johtajan työssä. Asiantuntemusta lisää vielä hyvät perustelut, nopea reagointikyky sekä inhimillinen jämäkkyys ihmisten kanssa.

5.3.4 Itsensä johtaminen

Neljäs ja viimeinen kategoria uusille myönteisille piirteille on itsensä johtaminen. Itsensä johtaminen jaoteltiin itsetuntemisen ja itsestä huolehtimisen sekä itsenäisyyden, vapauden ja joustavuuden piirteisiin. Nämä piirteet saivat yhteensä 19 mainintaa.

Itsetunteminen ja itsestä huolehtiminen tulkittiin haastatteluissa hyvänä itsetuntona, itsensä hyväksymisenä ja henkilökohtaisena vuorovaikutuksena. Myös kyky asioiden kannatteluun ja rentoutumiseen mainittiin tärkeinä piirteinä: *”Ensin pitäisi olla ihminen, että sen ihmisen ympärillehän sitten rakentuu se johtaminenkin. Jos sä et ole ihmisenä ihminen, jos sulla ei ole itsetuntoa tai tietynlaista luottamusta ja hyväksymistä siihen mitä sä olet, niin aika vaikea on esittää olevansa oikein joku johtajakin. Kyllä johtajan työkalu nimenomaan on se henkilökohtainen vuorovaikutus ja tavallaan se sun oma itsesi, on siinä se työkalu”* ja *”karismaattisen johtajan pitää osata pitää huolta itsestänsä, jotta*

hän jaksaa olla sellaisena containerinä, koska kyllähän johtaja kannattelee useita asioita ja joutuu ottamaan asioita sisäänsä eli täytyy osata pitää itsestensä huolta ja tyhjentää se arkkunsa aina välillä”.

Itsetunteminen ja itsestä huolehtiminen kerrottiin haastatteluissa erillisinä asioina, mutta kumpikin nivoutuu yhteen johtajan oman persoonan ja identiteetin kautta. Itsensä tunteminen tuotiin esiin kirjaimellisesti itsensä tuntemisen kautta ja ajatusmaailma tässä on, että ilman itsensä hyväksymistä ja tasapainoista itsetuntoa, on erittäin vaikea toimia laadukkaasti johtajan työssä. Johtajan työ vaatii itsensä hyväksymisen lisäksi henkilökohtaista vuorovaikutusta, joka pohjautuu tasapainoiseen ja hyvään itsetuntemukseen. Voisi päätellä, että tässä itsensä tuntemisen piirteessä ollaan mahdollisesti aika syvällä ja ytimessä siihen mitä haastava johtajan työ vaatii, sillä substanssiosaaminen ja tietotaito on aina opeteltavissa, mutta se, että riittääkö ihmisen persoona, luonne, arvot ja identiteetti vaativimpiin johtajan rooleihin onkin toinen asia. Lisäksi voi ajatella, että todennäköisesti substanssiosaaminen on mahdollisesti nopeampi oppia kuin aidosti syvällinen ja tasapainoinen itsetuntemus. Nykyään toki substanssiosaamisenkin hallitsemisesta on tullut koko ajan haastavampaa, koska tiedon määrä kasvaa kasvamistaan, mutta silti henkilökohtaista kasvua, muutosta ja itsetunnon kehittymistä saatetaan yleisellä tasolla pitää, lähtötasosta riippuen, erittäin pitkänä ja haastavana prosessina jos itsetunnon aikoo saada aidosti kuntoon ja tasapainoon. Nykyinen kiire ja ympäristön paine ja odotukset eivät ainakaan tasapainon löytämistä helpota, joten vaativampien johtajapestien odotusarvot ovat melkoisen korkeat puhutaan sitten substanssiosaamisesta tai ihmisenä olemisesta. Tiivistetysti tässä asiassa saatetaan kuitenkin olla oman näkemykseni mukaan lähellä johtamisen ydintä.

Itsestä huolehtiminen nähtiin jaksamisesta huolehtimisena ja rentoutumisena, vaikka terminä käytettiin arkun tyhjentämistä. Koska johtaja kannattelee monia asioita Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissäkin, niin itsensä huolehtimisen voisi päätellä olevan tärkeä osa-alue jokaiselle johtajalle. Itsestä huolehtimisen ja palautumisen merkitys korostuneet mitä vaativampi rooli ja korkeampi asema organisaatiossa on. Lähtökohtaisesti johtajan tai esimiehen olisi hyvä huolehtia ensisijaisesti omasta hyvinvoinnistaan ennen, kun voi huolehtia muista. Tästä näkökulmasta olikin ehkä vähän yllättävää, että itsensä huolehtimista ei kovin useasti mainittu tämän tutkimuksen haastatteluissa. Ehkä tämän tutkimuksen toimeksiantajaorganisaatiossa kulttuuri ja työn luonne tai kiire ohjaa enemmän toisista huolehtimiseen, oman hyvinvoinnin kustannuksellakin tai sitten haastattelukysymykset olivat muotoiltu siten, että

haastateltaville ei kysymyksistä noussut mieleen itsestä huolehtiminen. Joka tapauksessa itsestä huolehtimisen ja palautumisen teema on ollut viime vuosina paljon esillä, joten voisi ajatella, että aihe on tärkeä myös VSSHP:ssä ja uskoisin, että organisaation johtajat kiinnostavat asiaan omassa elämässään huomiota.

Itsenäisyys, vapaus ja joustavuus kuuluvat itsensä johtamisen kategorian alle ja sitä myötä myös uusiin myönteisiin piirteisiin. Itsenäisyydestä, vapaudesta ja joustavuudesta korostettiin oman tilan saamista ja mahdollisuutta hallita omia aikatauluja sekä sosiaalista joustavuutta. Häiritsevinä tekijöinä nähtiin mikromanageeraus ja jäykät säännöt. Asiat kuulostivat haastateltavien sanomina tällaisilta: *”se innostaa mua tekemään hyvää työtä, jos mä koen, että mua ei mikromanageerata, vaan luotetaan”, ”pidän myös siitä, että täällä on kohtalaisen suuri vapaus tehdä eli aika hyvin saa itse hallita kalenteriaan”, ”annetaan tilaa hoitaa omat yksikkönsä ja omat asiansa, tavallaan järjestetään sellaiset puitteet ja resurssit, jotta se on mahdollista, mutta sitten annetaan myös muille tilaa tehdä ne omat asiansa” ja ”ei mikään hirveän kankea sääntö, että täytyy olla tasapuolista joustavuutta niin omalta esimieheltä kuin omillekin alaisille. Selkeys on tärkeä myös”.*

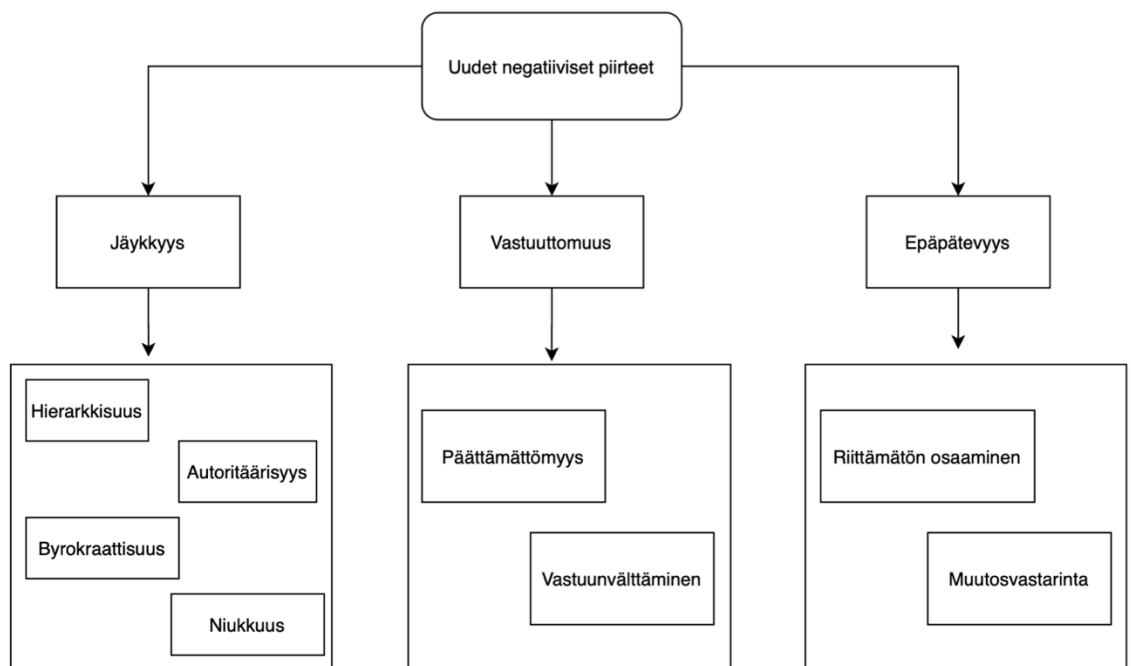
VSSHP:n vastaajien näkökulmasta itsenäisyys, vapaus ja joustavuus koettiin merkittävänä ja innostavana tekijänä työntekekselle. Myös se, että he kokivat itse hallitsevansa kalenteriaan ja aikatauluunsa motivoivat heitä hyvään työnteekoon. Lisäksi vielä organisaation järjestämät puitteet, jotka mahdollistavat johtajille työnteon heille sopivalla tavalla tuotiin esiin positiivisena asiana. Eräässä vastauksessa ilmeni, että he ovat itse pyrkineet rakentamaan sellaisen työyhteisön, jossa on ihmisten parempi olla eli aina ei tarvitse olla täysin organisaation järjestämiä puitteita, vaan hyvää työyhteisöä voi pyrkiä rakentamaan myös oma-aloitteisesti. Resurssit toki tässäkin asiassa varmasti vaikuttavat. Tiivistetysti voisi sanoa, että johtajien näkökulmat VSSHP:ssä tukevat sitä ajatusta, että kun organisaation ja työnteon isot raamit ovat selkeitä ja kunnossa ja johtajilla ja työntekijöillä on vapaus ja mahdollisuus toimia joustavasti itselleen sopivimmalla tavalla yhteisen tavoitteen mukaisesti, niin silloin työ saatetaan nähdä innostavana, motivoivana ja hyvinvointia lisäävänä tekijänä.

Näiden edellä mainittujen kategorioiden ja piirteiden lisäksi oman klinikan tai toimialan puolien pitäminen keräsi neljä mainintaa. Maininnat tulivat suorina lausuntoina, joten niitä ei liene järkevää erikseen tässä siteerata. Juuret oman klinikan tai toimialan puolien pitämiseksi ovat toimeksiantajaorganisaatiossa syvällä historiassa ja kertoo omalla tavallaan organisaation kapeasta siiloutumisesta, jäykistä rakenteista sekä

vanhanaikaisen hierarkkisista asenteista tai ainakin siitä, että tällaista on aikaisemmin ollut. Seuraavassa negatiivisten piirteiden osiossa sivutaan asiaa lisää.

5.4 Uudet negatiiviset piirteet

Uusiin negatiivisiin piirteisiin olen nostanut tämän tutkimuksen haastatteluista esiin tulleita piirteitä, joita ei ole klassisissa piirteissä tai aikaisemmissa tutkimuksissa noussut esiin. Uusista negatiivisista piirteistä pääkategorioiksi nousivat jäykkyys, vastuuttomuus ja epäpätevyys. Jokaisella kategorialla on lisäksi niiden alle sijoitettuja alapiirteitä, jotka edustavat myös uusia negatiivisia piirteitä. Uudet negatiiviset piirteet saivat yhteensä 63 mainintaa.



Kuvio 6. Uudet negatiiviset piirteet Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä

5.4.1 Jäykkyys

Jäykkyyden kategoriaan on niputettu hierarkkisuuden, autoritäärisyyden, byrokraattisuuden ja niukkuuden negatiiviset piirteet. Nämä uudet negatiiviset piirteet saivat yhteensä 29 mainintaa.

Hierarkkisuus nähtiin Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin haastateltavien toimesta osaamista ja potentiaalia rajaavana sekä turhauttavana ympäristönä. Myös uralla eteneminen on koettu organisaatiossa hyvin hierarkkiseksi ja rakenteisiin sidotuksi. Maininnat hierarkkisuudesta olivat tällaisia: *”perinteisesti se on ollut hyvin hierarkkinen, jopa lamaannuttavan hierarkkinen, ettei kukaan oikein uskalla tehdä mitään, kun kukaan ei tiedä että onko siihen valtuuksia”, “tämä on asiantuntijaorganisaatio ja tässä on paljon ihmisiä, joilla on hyviä ideoita ja paljon osaamista, niin on ihan hölmöä että kukaan ei uskalla tehdä mitään, koska pitää odottaa sitä esimiehen käskyä”, “luulen, että kaikki johtajat ei ole välttämättä kauhean innostuneita edes siitä, missä asemassa ne on, siitä mitä ne tekee, mutta kun meidän toiminta on semmoista, jotta sä etenet palkallisesti ja muutenkin hierarkiassa ylöspäin, niin sun täytyy olla johtaja”.*

Hierarkkisuus koettiin jopa lamaannuttavana ja ihmisten osaamista latistavana tekijänä epäselvistä valta-asemista johtuen. Hierarkkisuuden koettiin häiritsevän myös johtajien motivaatiota, koska VSSH:ssä monet ajautuvat urakehityksensä vuoksi johtajan asemaan ja työtehtäviin vastoin tahtoaan. Hierarkkisuuden voidaan siis nähdä rajoittavan johtajien motivaatiota, ihmisten ideoita ja potentiaalia sekä hidastavan kaikkea tekemistä jäykän toimintaympäristön vuoksi. Hierarkkisuus on rakenteita ja rakenteet ovat pitkälti ihmisten tekemiä, joten voisi ajatella, että rakenteita voisi olla mahdollista myös muuttaa ja vapauttaa ihmisten toimesta. Ymmärrettävää on, että joillekin tahoille rakenteiden päivittäminen ei välttämättä olisi positiivinen muutos, mutta tämän haastattelun vastausten perusteella hierarkkisuutta toivotaan vähennettävän. Positiivisena kommenttina kuitenkin tuli esiin, että hierarkkisuutta on joidenkin esimiesten toimesta jonkin verran tietoisesti murrettu, joka on hierarkkisuutta aikaisemmasta vähentänyt: *”siellä oli sitä klassista, hierarkkiset portaavat. Sitten meillä oli esimies, joka mursi sen aika tietoisesti, niin on muuttunut vähemmän hierarkkiseksi”.* Eli hierarkkisuuden murtaminen ja vähentäminen on mahdollista tämän esimerkin mukaisesti, jos sen eteen ollaan valmiita tietoisesti töitä tekemään.

Autoritäärisyys kuuluu jäykkyyden kategoriaan ja uusiin negatiivisiin piirteisiin. Autoritäärisyys kuvailtiin yksipuolisen sanelevana ja päällepäsmäröivänä käytöksenä ja lisäksi välinpitämättömyys niin yleisesti kuin henkilöstön hyvinvointiakin kohtaan koettiin autoritäärisenä käytöksenä. Autoritäärisyyttä havainnoitiin VSSH:ssä tämän tyyppisesti: *”meillä on varmaan ollut aikaisempina vuosina johtajakulttuurissa niitäkin, jotka on ollut vaikeasti lähestyttäviä johtajia”, “tämmöinen punainen tyyli missä vaan sanellaan asioita, näin nämä menee ja minkäänäköistä keskustelua ei ole mahdollista*

siitä asiasta esittää eli semmoinen liikaa valtaa käyttävä johtaja olisi ehkä semmoinen mistä en olisi kauhean onnellinen”, “sitä päällepäsmäröintiä ja semmoista että ei haluta pureutua asioihin, eikä kuunnella ollenkaan alaisia tai ei ainakaan kuunnella siinä mielessä että haluttaisiin ottaa selvää, että missä mennään ja jos ei ole kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista, niin se on kyllä aika paha dismeriitti”.

Autoritäärisyys koettiin haastateltavien toimesta etäisenä, vaikeasti lähestyttävänä, päällepäsmäröivänä ja yksipuolisen sanelevana käyttäytymisenä, jossa ei oteta muiden mielipiteitä tai toiveita huomioon. Myös kyvyttömyys myöntää omia virheitään, henkilöstön hyvinvoinnin huomiotta jättäminen ja välinpitämättömyys muiden asioita kohtaan koettiin negatiivisiksi asioiksi. Toisaalta autoritäärisyys koettiin menneen talven lumeksi haastateltavien toimesta, joten autoritäärisyyden on koettu vähentyneen toimeksiantajaorganisaatiossa menneiden vuosien aikana: *“aika autoritääristä oli silloin kun itse on töihin tullut ja vähän sellainen herranpelko... herran haltuun (naurahtaa) kun se siihen aikaan oli ja sehän on nyt ihan menneen talven lumia tietysti”*. Autoritäärisyys on haastateltavien kuvailujen mukaan ollut takavuosina mahdollisesti melko voimakastakin ja kuulunut organisaation kulttuuriin sekä ehkä myös tietyllä tavalla johtavien lääkärin ammatti-identiteettiin, mutta tämän ajan henki on aivan erilainen ja nuoremman polven lääkärit ovat suurella todennäköisyydellä huomattavasti palvelualttiimpia ja helpommin lähestyttäviä entisaikoihin verrattuna. Yksi mielenkiintoinen näkökulma autoritäärisyyteen on se, että johtuuko autoritäärisyys enemmän kulttuurista, ammatti-identiteetistä, yksilön luonteesta vai kaikkien näiden yhdistelmästä? Joka tapauksessa autoritäärisyys on negatiivinen piirre, jota ei nykyajan organisaatioissa enää toivota näkevän.

Jäykkyyden kategoriaan kuuluu kolmantena alapiirteenä byrokraattisuus. Byrokraattisuus nähtiin haastateltavin silmin raskaana ja hankalana työnteon hidastajana. Asiaa kuvailtiin seuraavin lausein: *“turhauttavinta on aika byrokraattinen toiminta ja hidas ja kaikki pitäisi olla kauhean tarkkaan suunniteltu, mihinkään semmoiseen joustoon kovin paljon ja kuitenkin nuo järjestelmäkään ei aina toimi eli se on hyvin turhauttavaa jos muutenkin on kauhea kiire ja joku järjestelmä takkuilee”, “työvuorosuunnitteluun ja raskaaseen byrokratiaan ja hankaluuteen toimia” ja ”yleinen byrokratia mikä ylipäättään liittyy julkiseen terveydenhuoltoon, niin se on aika massiivista ja yksinkertaisesti asioiden toteuttaminen on ehkä välillä keinotekoisinkin hankalaa”*.

Byrokraattisuus tuli esiin Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä siis turhauttavan joustamattomana ja liian tarkkoina toimintaohjeina sekä takkuilevina järjestelminä,

joiden koettiin hidastavan työn tekemistä. Organisaation koettiin olevan liian keskittynyt työn säätelyyn, toimintaohjeisiin ja sääntöihin, jotka pahimmillaan jopa lamaannuttavat toimintaa ja tekevät siitä keinotekoisen hankalaa. Massiivinen ja raskas byrokratia saattaa kertoa siitä, että VSSH:ssä on pitkät perinteet ja organisaatio on toiminut vuosikymmeniä, joiden aikana taloon on kertynyt vuosien ja kokemusten myötä toimintatapoja, hiljaista tietoa ja osaamista, jota on ilmeisesti haluttu myös tallentaa ylös muidenkin tekijöiden tiedoksi. Hyväksi havaittuja toimintatapoja ja menetelmiä on haluttu siis virallistaa ja kun virallistamista on tapahtunut vuosikymmeniä ja todennäköisesti tuhansia kertoja eri yksiköissä ja klinikoissa, eri työtehtävien ja roolien kuvauksien parissa, niin lienee selvää, että tätä myöden eri toimintaohjeiden määrä on kasvanut kasvamistaan. Tähän kun lisätään päälle eri viranomaisohjeistukset, lainsäädännön asetukset ja eri lakipykälät, niin byrokratian määrä on kasvanut valtavaksi. Pyrkimys on varmasti ollut hyvä ja toimintaa selkeyttävä, mutta haastattelun vastauksista voisi päätellä, että liika on liikaa ja nykypäivänä ollaan todennäköisesti siinä tilanteessa, jossa byrokratia jo haittaa ja hidastaa toimintaa. VSSH:ssä saattaisi ollakin syytä miettiä, että miten organisaatiota voisi olla mahdollista keventää ylimääräisestä kuormasta ja turhasta byrokratiasta.

Jäykkyyden kategorian neljäs ja viimeinen alapiirre on niukkuus, joka koettiin pelkkänä säästämisenä sekä liian vähäisinä ja kaukana olevilla resursseilla: *“jos jotakin halutaan oikeasti tehostaa tai oikeasti säästää, niin sitten pitäisi keksiä oikeasti keino tehdä jotakin ihan eri tavalla, että eihän se loputon juustohöylä johda mihinkään muuhun, kun pulaan”*, *“on turhauttavaa, kun me haluttaisiin jotain kehittää, niin hyvin etäällä on resurssit, joita meidän kuuluisi käyttää siihen kehittämistyöhön”* ja *“resurssit ei ole rajattomat, mutta välillä tuntuu, että pienistä asioista jää joku asia kiinni”*.

Niukkuuden piirteen voisi sanoa myös liian vähäisinä resursseina, joiden puutteen koettiin haittaavaan toiminnan kehittämistä ja johtavan jopa pulaan VSSH:ssä. Havainto liian kaukana sijaitsevista resursseista kertonee myös Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin organisaation suuresta koosta sekä siitä, että etäisyydet vaikuttavat mahdollisesti kasvaneen turhan suuriksi eri osastojen tai yksiköiden välillä. Tässä tapauksessa tarkoitetaan resursseja myöntävän tahon ja resursseja hakevan tahon etäisyyttä. Resurssien puutteesta puhuttaessa resurssien vähäisyys ja kilpailu vähistä resursseista lienee myös raakaa todellisuutta VSSH:n toimialalla. Niukkuuteen ja resurssien puutteeseen ei taida olla yksinkertaisen toimivaa ratkaisua, koska yleinen terveydenhuolto pyörii Suomessa hyvinvointivaltion mallin mukaan verotuloilla ja kun

verot ovat jo valmiiksi todella korkeat, ihmisten ostovoima matala ja huoltosuhde heikentynyt, niin yhteiskunnalta ei todennäköisesti juurikaan ole apuja tulossa niukkuuteen tai taloudellisen tuen kasvattamiseen. Täten yksi vaihtoehto voisi olla toiminnan kehittäminen avoimemman ja rohkeamman johtamisen kautta uusille toimintatavoille, jotka saattaisivat kehittää uusia ratkaisuja säästämisen sijaan myös niukkuuden näkökulmasta. Karismaattinen johtaminen voisi olla yksi vaihtoehto uusien ideoiden tuomiseksi organisaatioon.

5.4.2 Vastuuttomuus

Vastuuttomuuden kategorian alle on sijoitettu päättämättömyyden ja vastuunvälttämisen uudet negatiiviset piirteet. Vastuuttomuus koettiin haastateltavien toimesta Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä kirjaimellisesti päättämättömyytenä ja vastuun välttelynä, yksin jättämisenä ja tyhjinä lupauksina: *“tiedetään että täytyy tehdä joku päätös, muttei haluta ottaa kantaa siihen, että sitä asiaa lykätään”, ”jos jättää taakseen tilanteen, johon olisi pitänyt ottaa kantaa tai hoitaa se jollakin tavalla, jättää ne ihmiset levälleen ja yksin sen jonkun ristiriitansa kanssa tai jonkun asian kanssa, että miten tästä nyt mennään eteenpäin, niin jos siihen ei ota kantaa”, “jos väistelee vastuutaan, eikä halua tehdä päätöksiä, joita on pakko tehdä”, “se on kamalinta kun luvataan ja sovitaan yhtä ja sitten tehdäänkin toista” ja “on sovittu jotain, on luvattu jotain ja sitten ei kuitenkaan sitä pidetä, kun tämä lääkärrikunta peräänkuuluttaa nimenomaan avoimuutta ja asioista yhdessä etukäteen sopimista. Itse joutuu aika usein hankalaan välikäteen, kun sitten joku lupaus perutaankin tai joku ei olekaan, kuten ollaan sovittu, niin se on tavattoman vaikeata johtaa joukkoja siinä, kun mennään vähän edestakaisin”.*

Päättämättömyys ja vastuunvälttäminen kuvailtiin johtajan kyvyttömyytenä tehdä päätöksiä, silloin kun niitä tarvitaan. Myös turhanpäiväinen paperien pyörittely ilman asioiden edistämistä tai ongelmien ratkaisematta jättäminen koettiin turhauttavana ja vastuuttomana käytöksenä. Lisäksi etukäteen tehdyissä suunnitelmissa tai lupauksissa pysyminen koettiin tärkeänä, sillä laadukas johtaminen vaatii johdonmukaista toimintaa ilman ylimääräistä poukkoilua. Nämä vastuuttomuutta kuvaavat piirteet tulivat haastatteluissa sanamuodoista päätellen vastaajien kokemuksista, joten VSSHP:ssä on todennäköisesti näitä piirteitä esiintynyt. Yksi syy johtajien vastuuttomalle käytökselle VSSHP:ssä saattaa olla organisaation hierarkkinen rakenne ja jäykä malli uralla etenemiselle, josta seuraa se, että esimiesasemaan ja johtajiksi valikoituu henkilöitä, jotka eivät johtamisesta tai johtamiseen liittyvistä työtehtävistä ole motivoituneet. Samasta

syystä johtuen johtajiksi saattaa valikoitua henkilöitä, jotka eivät ole persooniltaan tai luonteiltaan lainkaan sopivia johtotehtäviin. Aina on mahdollista, että johtajiksi hakeutuu persoonia, jotka itsekkäistä tai egolähtöisistä syistä haluavat johtaa tai haluavat valtaa, mutta yleensä tämän tyyppiset ihmiset haluavat tehdä päätöksiä ja vaikuttaa asioihin, vaikka se seurauksiltaan vastuutonta olisikin. Tämänkaltaisten persoonien kanssa kysymykseen tulee siis luonteen eettisyys ja moraalisuus, joita ei tosin tämän haastattelun yhteydessä vastuuttomuuteen liittyen mainittu, vaan vastuuttomuus nähtiin enemmän päättämättömyytenä ja vastuun välttelynä, mikä viittaa enemmän johtamistehtävissä olevien sopimattomaan persoonaan kuin moraalikysymyksiin. Isossa kuvassa suurin osa johtajista VSSHP:ssä ovat todennäköisesti asiansa hallitsevia, mutta tämän osion esimerkkien pohjalta voinee myös päätellä, että johtaviin asemiin ajautuu myös rooleihin epäsopivia henkilöitä. Syitä voi olla mahdollisesti jo mainittu organisaation malli uralla etenemiseen sekä ehkä myös hieman perisuomalainen tapa nostaa esimiesasemaan henkilö, joka on osaamiseltaan pätevä tai on onnistunut työssään, mutta luonne tai persoona voi silti olla johtamiseen sopimaton. Fiksua voisi ollakin, että jatkossa esimiesvalinnoissa painotetaan nykyistä enemmän luonnetta, persoonaa, moraalialia, arvoja ja vastaavia enemmän käyttäytymistä kuvaavia asioita. Korkeampien virkojen yhteydessä uskon, että näin tapahtuukin, mutta vastaavaa mentaliteettia voisi olla suotavaa tapahtuvan myös organisaation alemmilla esimiestasoilla.

5.4.3 Epäpätevyys

Epäpätevyyden kategorian alle on kerätty riittämättömän osaamisen ja muutosvastarinnan alapiirteet. Epäpätevyys on viimeinen uusien negatiivisten piirteiden pääkategorioista ja se sai mainintoja 14 kappaletta. Riittämätön osaaminen on alapiirre epäpätevyyden kategorian alla. Riittämätön osaaminen nähtiin vastaajien silmin puutteelliseksi koulutukseksi, resursseiksi, motivaatioksi ja panostukseksi. Johtajan oma riittämättömyyden tunne tehtävään mainittiin lisäksi epäpätevyyteen liittyen.

Riittämätön osaaminen sai haastatteluista tällaisia kommentteja: *“liian herkkänahkaisia, kaikki kommentit koetaan henkilökohtaisena arvosteluna”, “hänellä on itsellä jotain siihen agendaan liittyvää, jotain sellaista, mikä tavallaan pistää häntä itseään vastaan. Se voi olla jotakin arvoihin liittyvää, taikka itse tehtävään liittyvä juttu. Jos hän kokee, että se on liian vaikea hänen suorittaa tai hänellä ei ole siihen resursseja tai riittävää panostusta, niin silloinhan se voi olla, että sen henkilön suorituskin jää vähän alavireiseksi”, “jos joutuu koko ajan tekemään sellaisella tavalla, tunteella, että on*

riittämätön tehtävässään, niin silloin on varmasti aika raskasta toimia toistenkaan johtajana, jos se oma koherenssi on kauhean heikolla pohjalla”.

Riittämätön osaaminen nähtiin siis liikana herkkänahkaisuutena, arvojen tai agendan ristiriitaisuutena, osaamiseen tai taitoihin liittyvien resurssien vajaavaisuutena, joka saattaa puolestaan heijastella johtajan omassa päässä riittämättömyyden tunteina tai epävarmuutena. Myös olosuhteet ja ajoitus huomioitiin eli jos johtaja joutuu kykyihinsä nähden väärään tai liian haastavaan rooliin, niin se voi aiheuttaa riittämättömyyden tunteita ja mahdollisesti negatiivista palautetta työyhteisöltä. Lisäksi kyky ratkaista ja puuttua ristiriitatilanteisiin mainittiin eli jos jättää asiat työyhteisössä hautumaan tai antaa ongelmien pahentua, niin sellainen toiminta on koettu riittämättömäksi osaamiseksi VSSHP:ssä. Riittämätön osaaminen voidaan liittää haastateltavien vastausten perusteella kyvyttömyyteen suoriutua työtehtävistä laadukkaasti, mutta samalla mainittiin myös henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja luonteeseen liittyviä asioita, kuten herkkänahkaisuus ja epävarmat tunteet. Riittämättömän osaamisenkin kohdalla voidaan huomioda ihmisen ja persoonan luonne, sisältö ja ominaisuudet, jotka määrittelevät sopivuutta johtamistehtäviin hierarkkista titteliä tai työroolia paremmin. Tietysti riittävä koulutus- tai osaamistaso, panostus ja motivaatio vaaditaan myös, mutta vaativampiin johtamisrooleihin voisi nähdä vaadittavan lisäksi syvyyttä ja sisältöä inhimillisenä ihmisenä olemisesta ja omasta arvomaailmasta, johon henkilöstö voisi mahdollisesti samaistua. Tällä tavalla johtaja voisi saada henkilöstöä ymmärtämään omia tavoitteitaan ja arvojaan, jolloin olisi mahdollista välttää pahimmat arvoristiriidat. Tiivistetysti voisi kiteyttää, että Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä riittämätön osaaminen koettiin henkilökohtaisten ominaisuuksien, arvojen, asenteen sekä koulutuksen ja osaamisen vajavaisuutena. Tärkeää voisikin olla kiinnittää jatkossa entistä tarkempaa huomiota rekrytointiin, jotta tehtäviin valikoituisi oikeanlaisia persoonia sopivalla koulutuksella ja kokemuksella riittämättömän osaamisen välttämiseksi.

Muutosvastarinta on epäpätevyiden kategorian toinen alapiirre. Muutosvastarinta koettiin VSSHP:n organisaatiossa kehityksen jarruttamisena ja vanhoissa tavoissa pysymisenä: *”muutosvastarintaa on ja ei mietitä sitä, että miten saataisiin taloutta paremmin pidettyä ja miten potilaan prosessi saataisiin paremmin sujumaan”* ja *”turhauttavinta on mielestäni se, että pitäydytään vanhoissa toimintatavoissa eikä ajatella, että jotain voisi tehdä toisinkin”*.

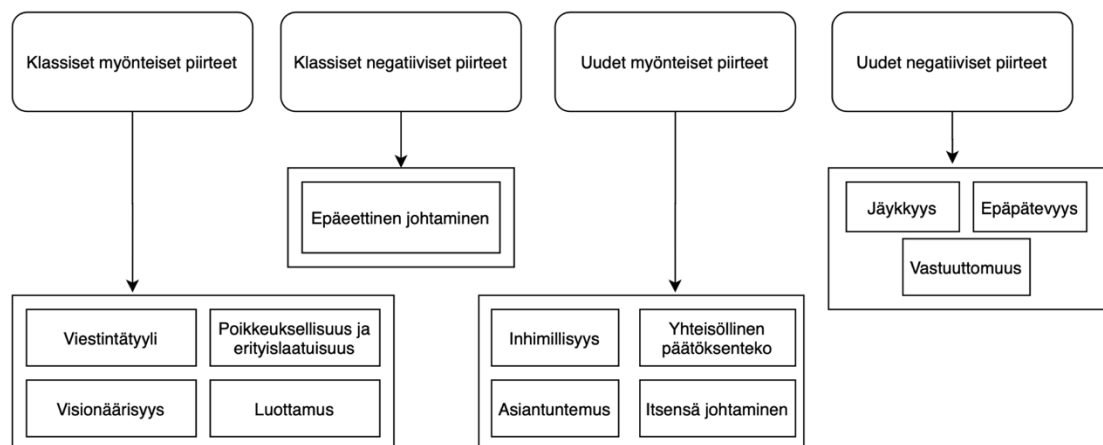
Muutosvastarintaa esiintyi Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä siis kehityksen vastustuksena erityisesti talouden ja potilaiden hoidon näkökulmista. Vastaajilla on

toivetta, että henkilöstö olisi kehitysmuotoisempaa ja osaisivat ottaa talouden ja potilaiden hoidon prosessin paremmin huomioon. Vastauksista päätellen, ilmeisesti henkilöstöllä ei ole kaikilta osin, edes halua ajatella, mitä voisi tehdä toisin. Lisäksi haastateltavat toivat muutosvastarinnan yhteydessä esiin alaistaitojen merkityksen ja yhteisön me-hengen, joiden toivottiin olevan parempia. Tietysti johto ja johtajat ovat tahoillaan vastuussa yhteisön ilmapiiristä ja sen johtamisesta, mutta vastauksista on pääteltävissä alaistaitojen merkitys ja henkilöstön asenteen vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja arvomaailmaan. Kysymys herää, että onko alaisia ja henkilöstöä johdettu riittävän avoimesti, kuuntelevasti ja osallistavasti, mutta kuitenkin riittävän jämäkästi vai onko päätöksiä vain ilmoitettu ylemmältä taholta, jolloin henkilöstö ei ole edes halunnut sitoutua niihin. Toinen yhtä mahdollinen vaihtoehto on, että johto ja johtajat ovat toimineet laadukkaasti ja ottaneet alaiset mukaan asioihin, mutta henkilöstön asenne on ollut lähtökohtaisesti negatiivinen ja muutosvastainen, jossa ei ole sinänsä laadukkaat johtamisen menetelmät auttaneet. Yksi syy henkilöstön muutosvastarinnalle voi olla mahdollisesti alitajuinen pelko uusien asioiden haasteellisuudesta ja oman osaamisen riittämättömyydestä tai jopa pelko omasta työpaikasta. Joillain henkilöstön jäsenillä voi olla rooli yhteisössä juuri sellainen, jossa he nauttivat olostaan, eivätkä halua sitä asemaansa ja tilannetta mitenkään muuttaa. Usein muutosta vastustavatkin eniten henkilöstön vanhemmat jäsenet, joilla voi olla yhteisössä kokemuksen kautta tullut vakituisempi asema tai rooli. Vanhempia henkilöitä voi myös pelottaa muutoksen mukana tulevat uudet asiat, jos ne ovatkin niin haastavia, että he eivät enää opi niitä, joten vastustukselle löytyy monia syitä. Isompi muutos tai uuden haastavan taidon opettelu on kuitenkin yksilölle usein suuri sekä aikaa ja energiaa vievä ponnistus. Usein muutosmyönteisempiä henkilöitä ovatkin henkilöstön jäsenet, jotka ovat nuorempia ja eteenpäin pyrkiviä tai haluavat muutoin parantaa asemaansa yhteisössä. Tietyillä ihmisillä voi olla myös hyvin kehittymishaluinen persoona ja luonteenpiirteet, jotka helpottavat heitä muutostilanteessa. Karismaattisen johtamisen näkökulmasta on hyvä muistaa, että monet karismaattiset johtajat hakeutuvat tai jopa luovat muutostilanteita, joissa heidän karismaattiset- ja muutosjohtajan kyvyt pääsevät loistamaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän johtopäätösluvun alussa kerrataan selkeyden vuoksi tulokset tiivistetysti. Tässä luvussa tutkimuksen tuloksia on tuloslukuun verrattuna tarkennettu alapiirteistä olennaisimpiin piirteisiin. Tulosten kertauksen jälkeen käydään läpi teoreettiset johtopäätökset eli mitä tulokset tarkoittavat ja miten niihin on päädytty. Ajatuksena on lisäksi osoittaa, että mitä tämän tutkimuksen tulokset tarkoittavat karismaattisen johtamisen tutkimuksen kannalta sekä mitä uutta ne mahdollisesti aiheeseen tuovat. Pyrkimyksenä on vielä vertailla ja katsoa tuloksia karismaattisen johtamisen aikaisempiin tutkimuksiin ja tutkijoiden löydöksiin nähden. Lisäksi lopussa pyritään tuomaan käytännöllisiä johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia tämän tutkimuksen tuloksista.

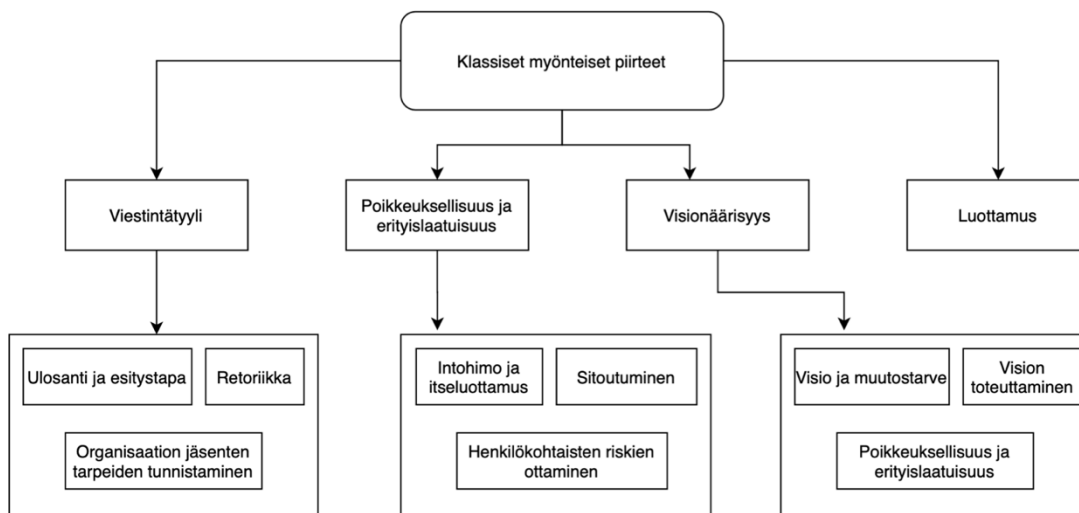
Tässä tutkimuksessa karismaattisen johtamisen piirteet Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä ovat jaettu siis klassisiin myönteisiin piirteisiin, klassisiin negatiivisiin piirteisiin, uusiin myönteisiin piirteisiin sekä uusiin negatiivisiin piirteisiin. Tässä johtopäätösluvussa käytän tulososiosta tuttuja kuvioita selventämään piirteitä sekä auttamaan lukijaa hahmottamaan paremmin piirteiden jaottelua. Sanallisissa tulkinnoissa tarkennetaan ja syvennetään kuvioita ja piirteiden tulkintaa vielä lisää. Ensimmäinen tämän luvun kuvio (kuvio 7.) näyttää kootusti tämän tutkimuksen pääkategoriat ja pääpiirteet. Seuraavat kuviot (kuviot 8.-11.) avaavat tarkemmin myös pääkategorioiden piirteiden alapiirteitä aina kyseessä olevan kategorian sanallisen tulkinnan aluksi.



Kuvio 7. Karismaattisen johtamisen piirteet Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä

6.1 Piirteet Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä

Klassiset myönteiset piirteet ovat siis niitä piirteitä, joita on käsitelty aikaisemmissa akateemisissa tutkimuksissa ja joista on otettu olennaisimmat piirteet tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Klassiset myönteiset piirteet sisältävät viestintätyylin, poikkeuksellisuuden ja erityislaatuisuuden, visionäärisyyden ja luottamuksen.



Kuvio 8. Klassiset myönteiset piirteet Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä

Viestintätyyli koettiin Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä teoreettisen viitekehyksen mukaisesti ulosantina ja esitystapana, retorisisina keinoina sekä organisaation jäsenten tarpeiden huomioimisena. Yksityiskohtaisemmin viestintätyyliässä painotettiin VSSH:n vastaajien toimesta kykyä viestiä vastaanottajan mukaan, vaikutelmaa hallinnasta ja johtajuudesta, innostavuutta, selkeyttä, läsnäoloa, kykyä kuunnella, avoimuutta, yhteistyötä sekä arvostusta.

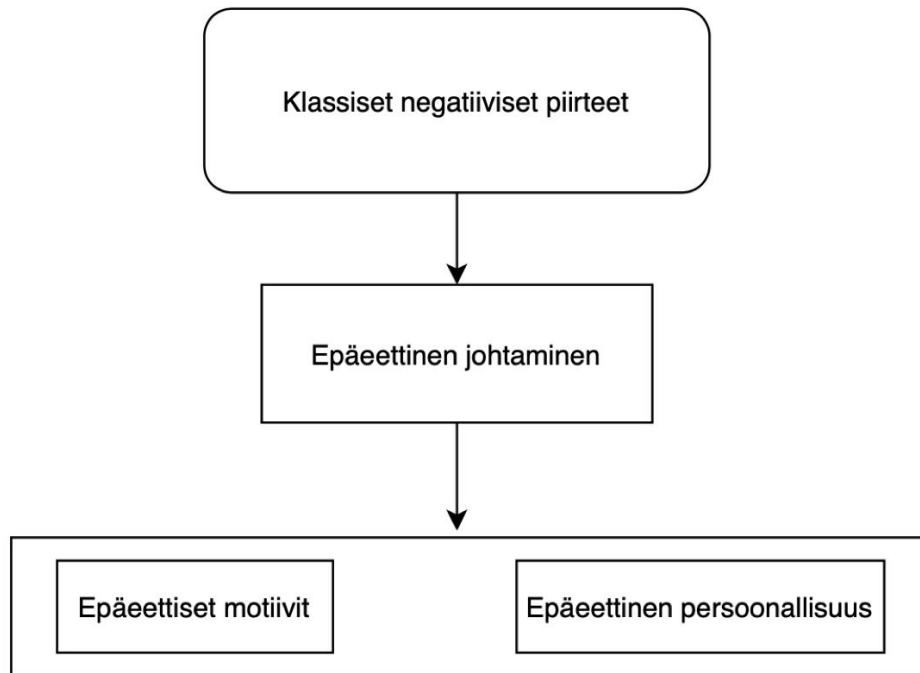
Poikkeuksellisuuden ja erityislaatuisuuden klassinen myönteinen piirre mukailee myös tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Poikkeuksellisuuden ja erityislaatuisuuden alapiirteet ovat intohimo ja itseluottamus, henkilökohtainen riskien ottaminen ja sitoutuminen. Yksityiskohtaisemmin kuvailtuja piirteitä ovat palo ja polte

tekemisessä, innostus, innovatiivisuus, rohkeus panostaa kunnolla, kyky puolustaa voimakkaasti omia mielipiteitään ja omia alaisiaan, uusien asioiden kokeileminen, tunnollisuus, sydämellä tekeminen ja täysillä sitoutuminen. Erityisesti innostus ja poikkeuksellinen energia liitettiin poikkeuksellisuuteen ja erityislaatuisuuteen VSSHP:ssä.

Kolmas klassinen myönteinen piirre on visionäärisyys, joka on karismaattisen johtamisen tutkimuksissa hyvin yleinen karismaan liitetty piirre. Visionäärisyyden alapiirteitä ovat visio ja muutostarve, olosuhteet ja ympäristöön vaikuttaminen sekä vision toteuttaminen. Tässä tutkimuksessa visionäärisyyteen liitettiin erityisesti muutosten johtaminen pitkällä aikavälillä, avoimuus, innovatiivisuus, modernisuus, muutosmyönteisyys, työhyvinvointiin ja henkilöstöön vaikuttaminen sekä vision ja strategian toteuttaminen käytännön arjessa.

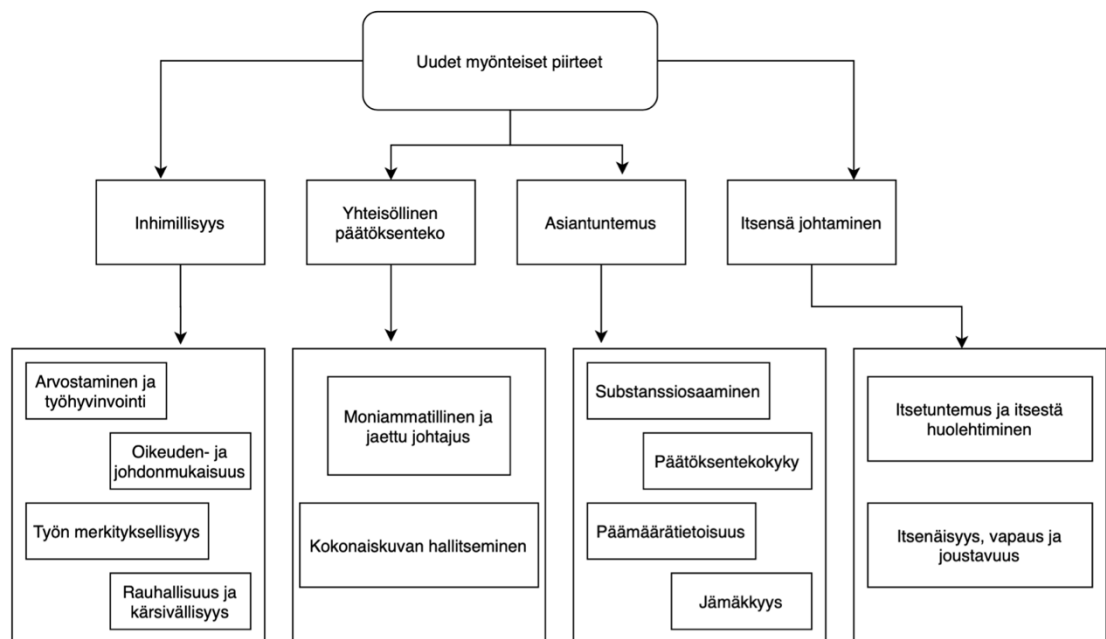
Neljäs ja viimeinen klassinen myönteinen piirre on luottamus. Luottamus nähtiin Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä aitoutena, johtajan ja henkilöstön molemminpuolisena luottamuksena sekä johtajan kykynä ratkaista ongelmia.

Klassisiin negatiivisiin piirteisiin kuuluu epäeettinen johtaminen eli epäeettiset motiivit tai epäeettinen persoonallisuus. Epäeettisen johtamisen alapiirteitä ovat itsekkyyys, asioiden vääristely, vallan väärinkäyttö ja oman tai tietyn ryhmän edun ajaminen.



Kuvio 9. Klassiset negatiiviset piirteet Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä

Uudet myönteiset piirteet ovat niitä karismaattisen johtamisen piirteitä, joita ei ole mainittu tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä, eikä mahdollisesti aikaisemmissa karismaattisen johtamisen tutkimuksissakaan. Uudet myönteiset piirteet ovat siis tulleet esiin Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä tehdyissä tämän tutkimuksen haastatteluissa. Uusia myönteisiä piirteitä ovat inhimillisyys, yhteisöllinen päätöksenteko, asiantuntemus ja itsensä johtaminen.



Kuvio 10. Uudet myönteiset piirteet Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä

Inhimillisyyden uuteen myönteiseen piirteeseen liittyvät arvostamisen ja työhyvinvoinnin, oikeuden- ja johdonmukaisuuden, merkityksellisyyden ja rauhallisuuden alapiirteet. Yksityiskohtaisemmin inhimillisyyteen liitettiin VSSHP:ssä riippumaton arvostus, läsnäolo, auttamisenhalu, tasa-arvo, kuuntelu, avoimuus, työn henkilökohtainen merkitys, ammatillinen mielekkyys, työyhteisön viihtyvyys, turhautumisen sietokyky, myönteinen suhtautuminen, tilanteen rauhoittaminen sekä työn rakenteen suunnittelu.

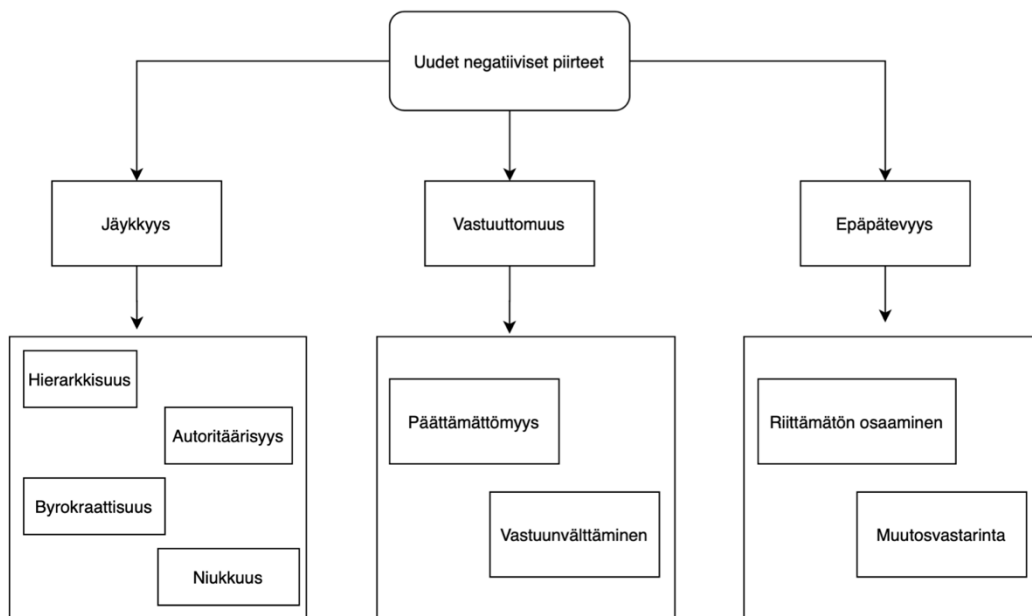
Yhteisöllisen päätöksenteon uuteen myönteiseen piirteeseen koettiin haastateltavien toimesta kuuluvan moniammatillinen ja jaettu johtajuus sekä kokonaiskuvan hallitseminen. Moniammatillisen ja jaetun johtamisen sekä kokonaiskuvan hallitsemisen alle kuuluvia alapiirteitä ovat yhteistyö, oppiminen, yhteisen ja jaetun päätöksenteon tärkeyden ymmärtäminen, moniammatillinen dialogi, johtamiskoulutuksen merkitys ja oman sektorin hahmottaminen.

Asiantuntemuksen uusi myönteinen piirre tulkittiin VSSHP:ssä substanssiosaamisena, päätöksentekokykynä, päämäärätietoisuutena ja jämäkkyytensä. Tarkemmin eriteltynä haastateltavat toivat esiin oman toimialan ja ammattiosaamisen

hallitsemisen, kyvyn johtaa asiantuntijoita, perustelukyvyn, tilanteen mukaisten päätösten, asioiden edistämisen sekä jämäkkyyden alapiirteitä.

Itsensä johtaminen on neljäs ja viimeinen tämän tutkimuksen uusi myönteinen piirre. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä itsensä johtaminen nähtiin itsensä tuntemisena, itsensä huolehtimisena, itsenäisyytenä, vapautena ja joustavuutena. Itsensä johtamisen alapiirteitä eriteltiin vielä tarkemmin hyvänä itsetuntona, itsensä hyväksymisenä, henkilökohtaisena vuorovaikutuksena, omasta jaksamisesta huolehtimisena, rentoutumisena, oman tilan saamisena, omien aikataulujen hallitsemisena, sosiaalisena joustavuutena sekä hyvinä olosuhteina organisaation puolesta.

Tämän tutkimuksen viimeinen tulokategoria on uudet negatiiviset piirteet. Uusia negatiivisia piirteitä ei mahdollisesti ole aikaisemmissa karismaattisen johtamisen tutkimuksissa tuotu esiin eli piirteet ovat nousseet Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin haastateltavilta tämän tutkimuksen aikana. Uusia negatiivisia piirteitä ovat jäykkyys, vastuuttomuus ja epäpätevyys.



Kuvio 11. Uudet negatiiviset piirteet Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä

Jäykkyys kuuluu uusiin negatiivisiin piirteisiin ja jäykkyys on koettu VSSHP:ssä hierarkkisuutena, autoritäärisyytenä, byrokraattisuutena ja niukkuutena. Vielä yksityiskohtaisemmin eriteltynä jäykkyys on nähty rajaavana ja lamaannuttavana ympäristönä, kontrolloituna urakehityksenä, sanelevana ja päällepäsmäröivänä käytöksenä, välinpitämättömyytenä, etäisenä käytöksenä, omien virheiden myöntämättömyytenä, joustamattomuutena, liian tarkkoina sääntöinä, takkuilevina järjestelminä, liiallisena säästämisenä ja puutteellisina resursseina.

Vastuuttomuuden uusiin negatiivisiin piirteisiin kuuluvat päättämättömyyden ja vastuunvälttämisen piirteet. Tarkennetusti päättämättömyydellä ja vastuunvälttämisellä tarkoitettiin VSSHP:ssä tyhjiä lupauksia, yksin jättämistä, kyvyttömyyttä tehdä päätöksiä, asioiden edistämättä jättämistä sekä epäjohtonmukaisuutta.

Epäpätevyys on viimeinen uusiin negatiivisiin piirteisiin kuuluva piirre ja VSSHP:n haastateltavat kuvailivat epäpätevyyttä riittämättömänä osaamisena ja muutosvastarintana. Yksityiskohtaisempia alapiirteitä epäpätevyydelle ovat koulutuksen, osaamisen, resurssien, motivaation ja panostuksen puutteellisuus sekä riittämättömyyden tunne ja väärä rooli. Myös herkkänahkaisuus ja arvojen ristiriitaisuus koettiin epäpätevyyttenä. Lisäksi kehityksen jarruttaminen, vanhoissa tavoissa pysyminen ja puutteelliset alaistaidot liitettiin epäpätevyYTEEN.

6.2 Teoreettiset johtopäätökset

6.2.1 Klassiset myönteiset piirteet

Nämä edellä mainitut tulokset ja tarkennukset tarkoittavat sitä, että karismaattisen johtamisen klassisia myönteisiä piirteitä eli viestintätyyliä, poikkeuksellisuutta ja erityislaatuista visionäärisyyttä sekä luottamusta koettiin löytyvän tutkittavassa organisaatiossa eli Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä haastatteluiden tekohetkellä vuonna 2019. Klassisista myönteisistä piirteistä korostuivat vielä yksityiskohtaisemmin tässä tutkimuksessa erityisesti innostus, avoimuus, innovatiivisuus ja muutosmyönteisyys. Nämä innostuksen, avoimuuden, innovatiivisuuden ja muutosmyönteisyyden piirteet tiivistävät siis kaikkien klassisten myönteisten piirteiden yksityiskohtaisemmat ja olennaisimmat alapiirteet yhteen.

Innostus tuli esiin teoreettisessa viitekehyksessä esimerkiksi Yuklin (2010) mukaan kun karismaattisen johtajan kerrottiin pyrkivän innostavan ja kannustavan alaisiaan. Jacobsenin ja Housen (2001) mukaan alaiset saattavat myös innostua poikkeuksellisen

sitoutuneesta johtajasta ja seurata häntä innostuneesti ainakin siihen asti, kunnes karismaattisen johtajan ajama asia rutinoituu. Avoimuus tuli osittain esiin Haapasalon (2013) tutkimuksessa, jossa hän kuvaili eettisen johtajan keskustelevan visiosta yhteistyössä henkilöstön kanssa, kun taas epäeettinen johtaja ajaa asiaa itse luodun vision pohjalta. Tästä johdatellen voisi siis ajatella, että eettinen johtaja toimii avoimesti keskustellessaan visiosta yhteistyössä henkilöstön kanssa. Muutoin avoimuutta ei erikseen mainittu teoreettisessa viitekehyksessä, mutta voisi yleisestikin ajatella, että avoimuus sisältyy yhtenä osatekijänä viestintätyyliin ja visionäärisyyteen. Innovatiivisuus nousi useammin esille teoreettisessa viitekehyksessä ja esimerkiksi Henttosen (2013) mukaan innovatiivisuus voidaan liittää karismaattiseen käyttäytymiseen. Myös Congerin ja Kanungon (1994) mukaan johtajien kyky innovoida, saa heidät näyttämään osaavammilta ja kokeneemmilta sekä innovointi kertoo myös johtajan kyvystä nähdä mahdollisuuksia ympäristössään. Muutosmyönteisyys näkyi teoreettisessa viitekehyksessä esimerkiksi Haapasalon (2013) mukaan, kun hän kertoi, että karismaattiseen johtamiseen liitetään vahvasti muutosjohtaminen ja kaivatussa muutostilanteessa karismaattinen johtaja voi toimia mallina ja esimerkkinä häntä seuraaville alaisille. Status quosta eli vallitsevasta tilanteesta poikkeamisen toivat esille Conger ja Kanungo (1994). Karismaattinen johtaja, joka joko tilanteen provosoimana tai tarkoituksellisesti, lähtee haastamaan vallitsevaa tilannetta ja ajamaan yhteisön toivomaa muutosta, voidaan nähdä olevan muutosmyönteinen tai jopa muutoshakuinen tavalliseen johtajan verrattuna. Muutosmyönteisyys on siis liitetty aikaisemmissa karisman tutkimuksissa karismaattisen johtamisen piirteisiin. Tiivistetysti voi sanoa, että kaikki tämän tutkimuksen haastatteluissa nousseista johtamisen klassisista myönteisistä piirteistä on yhdistettävissä teoreettiseen viitekehykseen ja aikaisempiin tutkimuksiin, kuten luontevaa onkin. Tämä tarkoittaa, että tämän tutkimuksen klassisista myönteisistä piirteistä ei ole löydettävissä uusia piirteitä aikaisempiin tutkimuksiin verraten.

6.2.2 Klassiset negatiiviset piirteet

Klassisia negatiivisia piirteitä ei kovin vahvasti tuotu esiin tämän tutkimuksen haastatteluissa, mutta mainituissa piirteissä korostui kuitenkin tiettyjen eturyhmien itsekäs edun ajaminen ja vallan väärinkäyttö. Teoreettisessa viitekehyksessä puhutaan eettisestä ja epäeettisestä karismasta.

Takalan (2006) mukaan karismalla voi olla myös pimeä puolensa, joka johtuu usein johtajan ja johdettavan välisistä kommunikaatio-ongelmista. Manipulaatio voi olla yksi

vakavimmista kommunikaatio-ongelmien ilmentymistä karismaattisuuteen liittyen. Stadler ja Dyer (2013) muistuttavat, että karismaattisuus ei pelkkänä itseisarvona ole hyvä tai huono asia, vaan karisman suunnan määrittää johtajan moraali ja etiikka. Eettinen johtaja hyödyntää valtaansa muiden palvelemiseen ja yhteisön auttamiseen, kun taas epäeettinen johtaja voi pyrkiä häikäilemättömästi kasvattamaan ainoastaan omaa etuaan ja hyötyään (Haapasalo, 2013). VSSHP:n haastatteluissa mainitut oman tai tiettyjen eturyhmien itsekäs edun ajaminen sekä vallan väärinkäyttö ovat yhdistettävissä teoreettisen viitekehyksen epäeettisen tai pimeän karisman piirteisiin. Tämä kertoo siitä, että Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissäkin on hieman ollut epäeettistä ja negatiivista karismaa havaittavissa, vaikka kokonaisuutena klassisiin negatiivisiin piirteisiin kuuluvat maininnat olivat harvassa. Hyvä on huomioida myös, että haastatteluissa mainittiin myös se, että VSSHP:n johtajilta saatetaan odottaa oman klinikkansa tai yksikkönsä puolien pitämistä ja etujen ajamista, joten tämä asia on syytä huomioida, ennen kuin leimaa organisaation johtajien käyttäytyvän epäeettisesti. Silti on eri asia, kun puhutaan yksiköiden etujen ajamisesta verrattuna itsekkääseen oman edun ajamiseen eli tässä itsekkyys on eron tuova tekijä. Itsekästä oman edun ajamistakin organisaatiossa on havaittu, joten asia on hyvä tiedostaa. Vallan väärinkäyttö mainittiin myös VSSHP:n haastatteluissa ja sillä viitattiin esimerkiksi kiusaamiseen työpaikalla. Kiusaaminen on pienimuotoista vallan väärinkäyttöä ja epäeettistä toimintaa, mutta hyvä on huomioida, että vallan väärinkäytöllä on voitu viitata karismaattisuuden yhteydessä vielä laajemmin ja isommin vaikuttaviin asioihin. Kiusaaminen on silti käyttäytymistä, jota ei tulisi varsinkaan johtajan toimesta tapahtua missään yhteydessä. Tämän tutkimuksen löydöt negatiivisiin piirteisiin liittyen eli itsekäs etujen ajaminen ja vallan väärinkäyttö eivät tuoneet kuitenkaan uusia asioita klassisiin negatiivisiin piirteisiin, varsinkin kun klassisia negatiivisia piirteitä ei haastateltavien kommentteista juuri havaittu, mikä on sinänsä hyvä asia.

6.2.3 Uudet myönteiset piirteet

Uusia myönteisiä piirteitä löytyi Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä reilusti ja uusista myönteisistä piirteistä korostuivat tämän tutkimuksen haastatteluissa inhimillisyys, merkityksellisyys, arvostus, jaettu päätöksenteko ja joustavuus. Lisäksi läsnäolo nähtiin tärkeäksi piirteeksi sekä klassisissa että uusissa myönteisissä piirteissä. Näistä piirteistä tiivistetysti olennaisimmiksi asioiksi seuloutui oma kokonaisvaltainen osaaminen, rentoutuminen ja itsensä johtaminen eli oman itsensä hallitseminen ja kehittäminen

koettiin VSSHP:ssä tärkeäksi. Tämä tarkoittaa sitä, että inhimillisyyden, merkityksellisyyden, arvostuksen, jaetun päätöksenteon ja joustavuuden uusia myönteisiä piirteitä toteuttaakseen johtajalla tai esimiehellä olisi hyvä olla oma kokonaisvaltainen osaaminen, rentoutumisen taito ja itsensä johtamiskyky hyvin hallussa vastuunsa ja rooliinsa nähden, jotta VSSHP:ssä koettua itsensä hallitsemista ja kehittämistä voi hyvällä omallatunnolla sanoa toteuttavansa.

Conger, Kanungo ja Menon (2000) tuovat esiin Weberiä (1947) kompaten, että karismaattisuus perustuu johdettavien havaintoihin johtajasta. Tähän näkökulmaan verraten onkin mielenkiintoista havaita, että VSSHP:ssä korostui uusissa myönteisissä piirteissä henkilökohtainen kokonaisvaltainen osaaminen, itsensä johtamiskyky ja rentoutumisen taito, joiden voi nähdä edustavan enemmän johtajan omaa, henkilökohtaista ja itsenäistä osaamisen osa-aluetta. Tietysti nämäkin osa-alueet seuraajille näkyvät, ainakin myöhemmin seurauksina tai johtajan käyttäytymisessä, mutta voisi ajatella, että nämä johtajan henkilökohtaisemmat tai itsenäisesti omalla ajalla kehitettävät piirteet, eivät suoranaisesti näyttäytyä seuraajille tai alaisille samalla hetkellä, vaan vasta pidemmän ajan kuluttua. Toki tässäkin riippuu, miten syvälinen tai pitkäkestoinen koulutus- tai rentoutumisprosessi on kyseessä, mutta lähtökohtaisesti johtajan henkilökohtaiset muutos-, koulutus- ja kehitysprosessit voisi päätellä kestävän kuukausia, ellei jopa vuosia. Yksittäinen rentoutumishetki tai harjoitus esimerkiksi työpäivän päätteeksi voi toki olla kestoaltaan vain minuutteja tai korkeintaan muutaman tunnin, mutta pitkässä juoksussa rentouttavaa tasapainoa tuovat prosessit lienevät pidempiä. Täten, tämä inhimillisempi sekä itsenäisempi ja henkilökohtaisempia piirteitä painottava löydös haastaa, ainakin omasta näkökulmastaan, Congerin, Kanungon ja Menonin (2000) teorian johdettavien havainnoista siihen pohjautuen, että VSSHP:ssä karismaattisina piirteinä pidetyt henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen, rentoutuminen ja itsensä johtaminen voivatkin olla johtajan näkökulmasta itsenäisesti ja henkilökohtaisella ajalla tehtäviä asioita, jotka eivät suoraan alaisille lyhyellä tähtäimellä näy.

Myös jaettu päätöksenteko haastaa Congerin, Kanungon ja Menonin (2000) teorian, sillä jos karismaattisuus perustuu johdettavien havaintoihin johtajasta, niin voisi päätellä, että jaettu päätöksenteko saattaa pienentää johtajan vaikutusta ja seuraajien havaintoja, sillä jaetussa päätöksenteossa yksittäisen johtajan vaikutus jäänee pienemmäksi tai vähintäänkin lievenee jonkin verran. Yksittäisen johtajan vaikutuksen pienentyminen tai

lieventyminen on mahdollisesti vielä suurempaa, jos jaettua päätöksentekoa toteutetaan suuremmassa ryhmässä ja useamman päättäjän kesken.

Kirkpatrick ja Locke (1996) kertoivat karismaattisen johtamisen sisältävän vision, vision toteutuksen ja karismaattisen kommunikaatiotyylin piirteet. Nämä piirteet sisältävät vielä Kirkpatrickin ja Locken (1996) mukaan aatteet ja ideologian, poikkeavuuden status quosta, roolimallit, yksilöllisen tuen ja rakenteellisen käyttäytymisen. Myös monet muut teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt karismaattisen johtamisen mallit, kuten Kantabutra ja Vimoratanana (2009), esittelevät karismaattisen johtamisen piirteitä, mutta melkein kaikista näistä malleista puuttuu tässä tutkimuksessa VSSHP:stä löytyneitä uusia myönteisiä piirteitä, kuten inhimillisyys, arvostus, joustavuus tai itsensä johtaminen ja rentoutuminen. Kirkpatrickin ja Locken (1996) mallissa mainittu yksilöllinen tuki voi toki olla sellainen ominaisuus, joka sisältää myös inhimillisiä piirteitä ja arvostusta, mutta tätäkään yksilöllisen tuen piirrettä ei ole avattu yhtään enempää, niin on haastavaa sanoa, että miten inhimillisiä piirteitä sillä on tarkemmin tarkoitettu. Lähtökohtaisesti vaikuttaa kuitenkin siltä, että tämän tutkimuksen uusia myönteisiä piirteitä ei ole huomioitu.

Kantabutra ja Vimoratanana (2009) luettelevat vision seitsemän erilaista ominaisuutta eli lyhytaikaisuuden, selkeyden, tulevaisuuteen suuntautuneisuuden, jatkuvuuden, haasteellisuuden, käsitteellisyuden ja kyvyn inspiroida. Visio ja visionäärisyys on siis liitetty hyvin vahvasti karismaattiseen johtamiseen, mutta kuten näistäkin Kantabutran ja Vimoratanan esittelemistä piirteistä nähdään, niin tämän tutkimuksen uusia myönteisiä piirteitä ei näistä ominaisuuksista juuri löydy. Erityisesti inhimillisyys, itsensä johtaminen ja rentoutuminen loistavat poissaolollaan. Toki jälleen Kantabutran ja Vimoratanan (2009) mallin ominaisuus ”kyky inspiroida”, jättää mahdollisuuden monelle tulkinnalle, että miten mahdollisesti karismaattinen johtaja seuraajiaan inspiroi, mutta voisi päätellä, että todennäköisesti he eivät ole ajatelleet itsensä johtamista tai rentoutumista inspirointikyvyn yhteydessä. Jaettua päätöksentekoa ei myöskään Kantabutran ja Vimoratanan (2009) tässä mallissa varsinaisesti huomioitu ja oma olettamukseni on, että malli on luotu siitä ajatuksesta, että yksittäinen karismaattinen persoona voi visiota mallin ominaisuuksilla edistää. Mallin ominaisuudet ovat sen verran yleisesti muotoiltuja, että se saattaisi onnistua myös jaettuna johtajuutena, mutta koska jaettua johtajuutta ei tässä mallissa ole lainkaan mainittu, niin voidaan olettaa, että jaettua päätöksentekoa ei ole huomioitu mallia luodessa.

Tiivistetysti voidaan sanoa, että uusista myönteisistä piirteistä inhimillisyys ja erityisesti itsensä johtaminen, rentoutuminen eli itsestä huolehtiminen ja jaettu päätöksenteko vaikuttavat olevan sellaisia piirteitä, joita ei aikaisemmissa karismaattisuuden tutkimuksissa ole mainittu tai huomioitu. Tämä kertonee viestiä myös Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin johtajille, että itsensä johtamiseen ja itsestä huolehtimiseen kannattaa kiinnittää huomiota, jotta kykenee palautumaan rasituksesta ja sitä kautta johtamaan toimintaa laadukkaasti. Myös jaettu päätöksenteko on sellainen piirre, jota voisi rohkeammin suosia VSSHP:n toiminnassa.

6.2.4 Uudet negatiiviset piirteet

Uusista negatiivisista piirteistä eli jäykkyydestä, vastuuttomuudesta ja epäpätevydestä korostuivat tarkemmin kuvailtuna lamaannuttavat ja puutteelliset olosuhteet, huono käytös, kontrollointi, välinpitämättömyys, joustamattomuus, tarvittavien taitojen tai ominaisuuksien puute, epäjohdonmukaisuus ja kehityksen jarruttaminen.

Uusista negatiivisista piirteistä voidaan havaita, että jäykkyyden piirre voidaan yhdistää organisaatiotason jäykkään toimintaan hierarkkisuudesta, autoritäärisyydestä, byrokraattisuudesta ja niukkuudesta johtuen. Vastuuttomuuden ja epäpätevyyden piirteet liittyvät taas enemmän johtajien henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Organisaatiotason jäykkyyden mainitseminen uutena negatiivisena piirteenä ei toisaalta ole yllätys, koska karisman ilmeneminen on liitetty usein murros- tai muutostilanteisiin, joissa ei välttämättä ole jäykän virallisia rakenteita estämässä karisman ilmenemistä. Takala (2013) toteaaakin, että olosuhteet ovat karismalle erittäin olennainen asia ja olosuhteet voivat joko edesauttaa tai estää karisman toteutumista. Toisaalta Conger (1998) muistuttaa, että jos johtajan karismaattiset piirteet ovat hyvin voimakkaita, niin tällöin ympäristön vaikutus ei ole niin merkittävä. Voisiko tästä siis päätellä, että Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä koettu organisaation jäykkyys voisi tuntua karismaattisen johtamisen piirteitä toteuttamalla vähemmän jäykältä? Karismaattisen johtamisen piirteitä toteuttamalla saattaisi olla mahdollisuudet myös vaikuttaa positiivisesti organisaation jäykkään toimintatapaan ja tätä kautta kehittää VSSHP:n organisaatiota avoimempaan ja joustavampaan suuntaan.

Vastuuttomuuden ja epäpätevyyden piirteet liittyvät osittain myös organisaation jäykkyyteen, sillä kehityksen jarruttaminen ja muutoksen vastustaminen nähtiin VSSHP:ssä epäpätevyyden piirteenä. Organisaatiotason jäykkyyttä saattaisi olla siis mahdollista lieventää panostamalla epäpätevyyden poistamiseen, kehityksen

jarruttamiseen ja muutoksen vastustamiseen puuttumalla. Myönteisin puuttumistapa saattaisi olla johtajien ja henkilöstön yhteinen koulutus tuomalla avoimesti esiin muutoksen vastustamisen ja kehityksen jarruttamisen haittapuolia sekä aktiivisesti osallistamalla kaikkia osapuolia tuomaan kehittäviä ratkaisuja heidän näkökulmistaan esiin vaikka mahdollisesti tällainen asia muutosvastarintaa itsessäänkin jo saattaa herättää.

Henkilökohtaiseen huonoon käytökseen eli välinpitämättömyyteen, päällepäsmärintiin ja joustamattomuuteen saattaisi auttaa tarkkuus rekrytointiprosessissa, jossa kiinnitettäisiin enemmän huomiota teknisen koulutuksen ja työkokemuksen sijasta myös luonteen ja persoonan sopivuuteen. Myös organisaatiokulttuuria, jossa uralla edetäkseen pitää ottaa pakostakin johtamisvastuuta, voisi muokata siihen suuntaan, että työssään pätevät ja kehittymishaluiset henkilöt voisivat kehittyä muutoinkin kuin ottamalla johtamisvastuuta. Pakotettu johtamisvastuu saattaa näkyä juuri mainittuina negatiivisina piirteinä, kun päteviä tekijöitä kuormitetaan työtehtävillä, jotka eivät välttämättä heille sovi ja joista he eivät ole edes kiinnostuneita. Johtajien rooleihin VSSHP:ssä voisikin olla hyvä valita henkilöitä, jotka ovat motivoituneita johtajan roolista, edellyttäen tietysti, että heidän osaaminen ja persoona sopivat tehtävään myös. Näillä keinoilla saattaisi olla mahdollista välttää tässä tutkimuksessa mainittujen uusien negatiivisten piirteiden ilmenemistä ainakin henkilökohtaisen tason vastuuttomuuden ja epäpätevyyden piirteiden kohdalla.

6.2.5 Teoreettiset johtopäätökset kaikista piirteistä

Kokonaisuutena teoreettisista johtopäätöksistä voidaan todeta, että klassiset piirteet eivät tuoneet uusia näkökulmia karismaattisen johtamisen kentälle, mikä omalla tavallaan olikin odotettavissa. Tämä koski niin myönteisiä kuin kielteisiäkin klassisia piirteitä. Klassisissa piirteissä nousi esiin sinänsä tärkeitä ja olennaisia asioita karismaattisen johtamisen kannalta nykypäivän työelämää ja johtamistakin ajatellen, mutta suoranaisesti uusia piirteitä, joita ei olisi aikaisemmin karisman tieteellisissä tutkimuksissa käsitelty, ei noussut esiin.

Uusissa myönteisissä piirteissä inhimillisyyteen kuuluvat itsensä johtaminen, itsestä huolehtiminen eli rentoutuminen ja jaettu päätöksenteko ovat sellaisia piirteitä, joiden voidaan sanoa olevan uusia löydöksiä karismaattisen johtamisen tutkimuksessa. Itsensä johtamisen merkitys korostuu nykyaikaisen johtajan työssä, koska hallittavia asioita ja kokonaisuuksia on todennäköisesti paljon ja kaikki osa-alueet tulisi kyetä riittävällä

tasolla huomioimaan. Tässä korostuu johtajan kyky hallita ja johtaa itseään ja oman elämänsä työhön vaikuttavia osa-alueita palautuminen ja rentoutuminen huomioiden.

Huomionarvoista oli myös, että vahvasti karismaan liitettyyn visionäärisyyteen ja seuraajien havaintoihin johtajasta, ei aikaisemmin ole liitetty itsensä johtamisen ja itsestä huolehtimisen käsitteitä. Myös jaetun päätöksenteon piirre yhdistettynä seuraajien havaintoihin johtajasta oli mielenkiintoinen, sillä lähtökohtaisesti voisi ajatella jaetun päätöksenteon vähentävän karismaattisen johtajan vaikutusta seuraajien keskuudessa. Toisaalta, jos karismaattinen johtaja toimiikin eettisistä lähtökohdista ja osaa huomioida erittäin hyvällä tavalla muutkin päätöksentekijät siten, että koko yhteisö kokee olevansa mukana yhteisen tavoitteen saavuttamisessa, niin tällöin voi todeta klassisempien karismaattisen johtamisen piirteiden toteutuvan. Tässä voisi olla mielenkiintoinen tutkimuksen aihe. Joka tapauksessa seuraajien havaintoja ja jaettua päätöksentekoa tai itsensä johtamista ei ole yhdistetty karismaattiseen johtamiseen aikaisemmin eli ainakin näiden piirteiden kohdalla voi todeta tutkimuksen tavoitteen uusien piirteiden löytymisessä täyttyneen. Myöskään vision piirteiden kohdalla ei ole itsensä johtamista, itsestä huolehtimista ja jaettua päätöksentekoa huomioitu eli nämä piirteet vaikuttavat olevan karismaattisuuden näkökulmasta uusia piirteitä.

Uusissa negatiivisissa piirteissä nähdään, että jäykkyys on yhdistetty aikaisemmissa tutkimuksissa karismaan kontrolloivien ja rajaavien olosuhteiden myötä eli jäykkyyttä on käsitelty, ainakin välillisesti, aikaisemminkin. Toisaalta Conger (1998) kumoaa osittain jäykkien olosuhteiden vaikutusta toteamalla, että voimakas karisma ei ole olosuhteille kovin herkkä, joten jäykkyyden merkitys karismalle voisi tarkentua lisätutkimuksilla. Lisäksi välinpitämättömyys, joustamattomuus, tarvittavan osaamisen tai taitojen puute ja epäjohtonmukaisuus ovat selkeästi yksilöllisiä negatiivisia piirteitä, joten näitä, ainakaan kaikkia, ei mahdollisesti ole suoraan liitetty negatiiviseen karismaan. Negatiivinen karisma on aikaisemmin koettu enemmän epäeettisenä, moraalittomana tai itsekkäänä käytöksenä kun taas tämän tutkimuksen uudet negatiiviset piirteet välinpitämättömyys, joustamattomuus, osaamisen puute ja epäjohtonmukaisuus liittyvät enemmän yksilön taitojen tai käyttäytymisen vajavaisuuteen. Nämä uudet negatiiviset piirteet poikkeavat siis perinteisestä negatiivisesta karismasta siinä, että missä negatiivinen karisma voi olla tahallista tai tarkoituksenmukaista negatiivista käytöstä, niin tämän tutkimuksen uudet piirteet koskevat enemmän yksilön vajavaisuutta piirteiden osalta, mikä ei välttämättä ole tahallista tai tarkoituksenmukaisesti epäeettistä.

6.3 Käytännön johtopäätökset

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin kannalta voidaan tiivistetysti sanoa, että klassiset, tieteellisistä julkaisuista tutut, karismaattisen johtamisen myönteiset piirteet eli viestintätyyli, poikkeuksellisuus ja erityislaatuisuus, visionäärisyys ja luottamus nousivat haastatteluista selkeimmin esiin keräten eniten mainintoja, mutta rinnalle on tullut myös uusia myönteisiä piirteitä. Uudet myönteiset piirteet nostavat modernimpia, yhteisöllisempiä ja inhimillisempiä piirteitä enemmän esiin, jotka kertovat syvällisemmän yhteistyön, jaetun johtamisen ja yksilön halun tulla kuulluksi VSSHP:ssä. Nämä uudet myönteiset piirteet saattavat kertoa nykyisen työelämän kasvaneesta kompleksisuudesta, vaativuudesta, nopeasta kehityksestä, tiedon suuresta määrästä sekä inhimillisten arvojen noususta. Myös suhtautuminen työhön on muuttunut eli työn merkityksellisyys, vapauden sekä jouston tarve on kasvanut myös VSSHP:ssä.

Karismaattisen johtamisen kannalta voidaan todeta, että johtaja tarvitsee yhä klassisia myönteisiä johtamisen piirteitä, mutta nykypäivänä rinnalle on tullut uusia myönteisiä piirteitä eli hyvinvoinnin, yhteisöllisemmän päätöksenteon, inhimillisten arvojen ja joustavuuden elementtejä, jotka auttavat johtajaa toimimaan nykyisessä entistä vaativammassa työelämässä ja huomioimaan henkilöstä heidän odottamallaan tavalla entistä paremmin.

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin tai VSSHP:n johtajien johtamiskoulutuksissa saattaisikin olla hyvä huomioida klassisen myönteisten piirteiden lisäksi tämän tutkimuksen uusia myönteisiä piirteitä, kuten inhimillisyys, yhteisöllinen päätöksenteko ja itsensä johtaminen. Erityisesti näiden uusien myönteisten piirteiden alapiirteet, kuten arvostaminen, työn merkityksellisyys ja hyvinvointi, yhteistyö, yhdessä päättäminen sekä itsensä tunteminen ja itsestä huolehtiminen voisivat olla tärkeitä piirteitä johtamiskoulutuksissa syvennettäviksi, sillä vaikka tiedon määrä ja saavutettavuus, työn ja asiakkaiden vaatimukset sekä työelämän hektisyys ovat kasvaneet, niin arvioisin ihmisten johtamisen ja huomioimisen korostuvan tulevaisuuden työelämässä. Tekoälyn, teknologian ja robotiikan kehittyminen tulevat vielä todennäköisesti korostamaan jatkossa ihmisten johtamisen ja inhimillisyyden tärkeyttä, kun teknologia kykenee korvaamaan nykyistä enemmän suorittavia työtehtäviä. Tässä skenaariossa johtajan kyky ymmärtää itseään ja muita ihmisiä nousee erittäin tärkeäksi ja inhimillinen joustavuus todennäköisesti korostuu.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää uusia karismaattisen johtamisen piirteitä ja uusien piirteiden löytö vahvistaa tutkimuksen tavoitteen toteutumista ja avaa mahdollisesti uusia tutkimuskohteita tai näkökulmia tulevaisuuden tutkimuksille. Uusista piirteistä erityisesti inhimillisyys, itsensä johtaminen eli tarkemmin rentoutuminen ja itsestä huolehtiminen sekä moniammatillinen ja jaettu johtajuus ovat moderneja piirteitä, joihin en ole aikaisemmissa karismaattisen johtamisen akateemisissa tutkimuksissa törmännyt. Inhimillisyys, hyvinvointi, yhteisöllinen päätöksenteko ja itsensä johtaminen ovat yleisestikin katsottuna piirteitä, joiden merkitys on viime vuosien saatossa kasvanut, johtuen nykyaikaisen työelämän haasteista, joten on luontevaa uskoa, että karismaattisten johtajien koetaan myös näitä piirteitä tarvitsevan.

Myös kokonaiskuvan hallitseminen on piirteenä sellainen, jota en ole aikaisemmissa karismaattisen johtamisen tutkimuksissa nähnyt. Toki kokonaiskuvan hallitseminen on piirre, jota johtajat ovat aina tietyissä määrin tarvinneet, mutta ilmeisesti piirrettä ei ole aikaisemmin yhdistetty karismaattisen johtamisen piirteisiin, joten tämäkin piirre on mielenkiintoinen lisä karismaattisen johtamisen tutkimuksiin ja vahvistaa ainakin sitä näkemystä, että karismaattiselle johtajalle ei riitä pelkkä yhden ja kapean asian hallitseminen, vaan laajempaa kokonaisvaltaista näkemystä odotetaan.

Uusista myönteisistä piirteistä vielä itsenäisyys, vapaus, joustavuus ja rauhallisuus tuovat mielenkiintoista lisämaustetta ja kyseenalaistavuutta siihen stereotyyppiseen näkökulmaan, että karismaattinen johtaja olisi jotain hallitsevaa, kontrolloivaa tai äänekästä. Nykyinen työelämä saattaa tämän löydöksen mukaan kaikkine vaatimuksine ja sääntöineen arvostaakin enemmän vapaata ja joustavaa johtamistapaa hallitsevan ja äänekkään johtamistavan sijaan.

Tämä tutkimus tarkasteli karismaattisen johtamisen piirteitä yhdessä terveydenhuoltoalan organisaatiossa, joten jatkotutkimusehdotuksena voisi olla mielenkiintoista tietää, että mistä tämän tutkimuksen uudet piirteet kumpuavat tai mitä juuri näiden piirteiden taustalla on, koska juuri ne nousivat esiin uusina piirteinä. Onko selitys pelkkä yksioikoinen työelämän kiireen, tietomäärän ja vaativuuden kasvu, joka on eriyttänyt ihmisiä toisistaan vai onko taustalla jotain muutakin?

Myös työhön suhtautumisen näkökulmasta olisi mielenkiintoista tietää, että miten työn merkityksellisyys sekä vapauden ja joustavuuden tarve vaikuttavat karismaattisen johtamisen kokemiseen. Vaikuttavatko nämä piirteet mahdollisesti karismaattisia piirteitä kasvattavasti vai tuovatko ne lisäksi mukanaan aivan uusia asioita tai näkökulmia?

”Ensin pitäisi olla ihminen, että sen ihmisen ympärillehän sitten rakentuu se johtaminenkin. Jos sä et ole ihmisenä ihminen, jos sulla ei ole itsetuntoa tai tietynlaista luottamusta ja hyväksymistä siihen mitä sä olet, niin aika vaikea on esittää olevansa oikein joku johtajakin. Kyllä johtajan työkalu nimenomaan on se henkilökohtainen vuorovaikutus ja tavallaan se sun oma itsesi, on siinä se työkalu”

LÄHTEET

Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino, Tampere.

Avolio, B.J. – Yammarino, F.J., – Bass, B.M. (1991) Identifying common methods variance with data collected from a single source: an unresolved sticky issue. *Journal of management*, Vol. 17 (3), 571 – 587.

Babcock-Roberson, M.E. – Strickland, O.J. (2010) The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The journal of Psychology*, Vol. 144 (3), 313 – 326.

Bass, B.M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. The free press A division of MacMillan, Inc. New York.

Conger, J. (1989) *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Conger, J.A, (1999) *Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research*. *Leadership quarterly* 10 (2).

Conger, J. – Kanungo, R. (1994) Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 15, 439 – 452.

Conger, J. – Kanungo, R. – Menon, S. (2000) Charismatic leadership and follower's effects. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 21 (7), 747 – 767.

Eskola, J. – Suoranta, J. (2014) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.

Gardner, J. (1990) *On leadership*. New York: Free press.

- Haapasalo, J. (2013) ”Täysin paska maailma”? *Johtajuus suomalaisten musiikintuottajien ja artistien välisessä suhteessa äänitysprosessissa*. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu.
- Halverson, S.K. (2002) Content and delivery in Charismatic leadership: *Effects on follower satisfaction, performance, and attributions of charisma*. Rice University, Houston.
- Henttonen, A. (2013) *Myymäläesimiesten transformatiivinen johtaminen*. Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden laitos.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.
- Holloway, K. (2012) *An examination of the relationship between charismatic leadership and job satisfaction*. ProQuest. Capella University.
- Humphreys, J. – Zhao, D. – Ingram, K. – Gladstone, J. – Basham, L. (2010) Situational narcissism and charismatic leadership: A conceptual framework. *Journal of behavioral & applied management*. Vol. 11.
- Hunt, J.G. – Conger, J.A. (1999) From where we sit: An assessment of transformational and charismatic leadership research. *Leadership Quarterly*, Vol. 10.
- Jacobsen, C – House, R.J. (2001) Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model and tests. *The Leadership Quarterly*, Vol. 12.
- Kantabutra, S. – Vimolratana, P. (2009) Vision-based leadership: relationships and consequences in Thai and Australian retail stores. *Asia – Pacific Journal of Business Administration; Bingley*. Vol. 1.
- Kirkpatrick, S.A. – Locke, E.A. (1991) Leadership: Do traits matter? *Academy of management executive*, Vol. 5 (2). ABI/INFORM Global.

- Kirkpatrick, S.A. – Locke, E.A. (1996) Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied psychology*, Vol. 81.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Litterointilinkki. 2019. <<https://www.litterointilinkki.wordpress.com/yleisia-ohjeita/>>, haettu 27.2.2019.
- Mellas, T. (2012) *Nuorten johtajien johtamiskäytännöt asiantuntijaorganisaatioissa*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta.
- Reh, S. – Quaquebeke, N. – Giessner, S. (2017) The aura of charisma: A review on the embodiment perspective as signaling. *The Leadership Quarterly*, Vol. 28.
- Rowden, R. (2000) The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership & organizational development journal*, Vol. 21.
- Sankar, Y. (2003) Character not charisma is critical measures of leadership's excellence. *The journal of Leadership and Organizational studies*, Vol. 9.
- Shamir, B. – House, R.J. – Arthur, M.B. (1993) The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, Vol. 4.
- Stadler, C. – Dyer, D. (2013) Why good leaders don't need charisma. *MitSloan management review*. Spring 2013, Vol. 54 No. 3
- Takala, T. (2006) How to be an effective charismatic leader: lessons for leadership development. *Development and learning in organizations: An international journal*, Vol. 20.

- Takala, T. (2013) *Tutkimuksia karismasta eri konteksteissaan*. Lapin yliopiston akateeminen väitöskirja. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Vlachos, P. – Panagopoulos, N. – Rapp, A. (2013) Feeling good by doing good: Employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol. 118.
- Weber, M. (1947) *The theory of social and economical organizations*. Hendersson AM, Parsons, T. Free press: New York.
- Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri. 2020.
<<http://www.vsshp.fi/fi/sairaanhoitopiiri/Sivut/default.aspx>>, haettu 27.1.2020.
- Yukl, G. (2002) *Leadership in organizations*. Fifth edition. Prentice-Hall International Inc: New Jersey.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Seventh edition. Prentice-Hall: New York.
- Yunker, G. (1990) Book review. Conger, J. The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership. *Personnel psychology*, December 1. Jacksonville State University.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Alustavat tiedot:

Sukupuoli

Ikä

Koulutustaso (ylempi korkeakoulu/tohtori)

Asema / titteli

Vuodet organisaatiossa

Työnkuva: (4 kysymystä)

Työnkuvasi tai työtehtäväsi organisaatiossa?

Millaista työsi on?

Mitä asioita tavalliseen työpäivääsi kuuluu?

Miten olet tähän työpaikkaan hakeutunut?

Työyhteisö: (23 kys.)

Minkälainen työyhteisönne on?

Mikä on erityistä juuri teidän työyhteisössänne?

Minkälaisia ominaisuuksia sinulta työssäsi odotetaan?

Entä kollegoiltasi? -> Kerro joku tilanne missä tuo asia tulee näkyviin?

Entä millaisia ominaisuuksia esimiehiltä tai johtajilta odotetaan? -> Kerro joku tilanne missä tuo asia tulee näkyviin?

Oletko havainnut muutosta siinä, minkälaisia ominaisuuksia esimiehiltä odotetaan?

-> Millaisia?

Millaisia ominaisuuksia työyhteisössäsi arvostetaan?

Minkälainen paikka tämä on työskennellä?

Mikä tässä työyhteisössä on erityisen hyvää ja toimivaa?

Missä asioissa olisi selvästi kehittämistä?

Millainen ilmapiiri työpaikallanne on?

Mistä tämä ilmapiiri rakentuu?

Onko ilmapiiri muuttunut vuosien saatossa? -> Miten ja miksi?

Miten kuvailisit työyhteisönne hierarkiaa?

Millä tavoin tämä tulee ilmi? -> Kuvaile tai kerro esimerkkitalanne

Onko tämä tapa toimia hyvä vai huono? -> Miksi?

Oletko havainnut muutosta työyhteisönne hierarkisuudessa ajan saatossa? ->

Millaista ja miten se on ilmennyt?

Millä tavalla yhteistyötä työpaikallanne tehdään, vai tehdäänkö?

Onko yhteistyössä onnistuttu? -> Miksi?

Pitäisikö yhteistyötä yhä kehittää? -> Miltä osin?

Mikä työyhteisössänne on palkitsevinta?

Entä turhauttavinta?

Miten tai missä nämä asiat tulevat esiin?

Toimiala: (7 kys.)

Millainen on toimialanne yleisesti?

Minkälainen toimintatapa toimialanne työpaikoilla on?

Onko toimialallanne jotain erityisiä piirteitä tai ominaisuuksia? ->Miten ne tulevat ilmi tai erottuvat?

Osaatko kertoa jonkun esimerkkitalanteen toimialanne erottuvista ominaisuuksista?

Ovatko toimialanne käytännöt muuttuneet vuosien aikana? -> Miksi ja millä tavoin?

Miten ennakoit toimialanne muuttuvan tulevaisuudessa?

Minkälaisia muutospainetta toimialaanne kohdistuu?

Esimiestyö ja johtajuus: (18 kys.)

Minkälaisia esimiehiä tai johtajia työssäsi olet tavannut?

Mikä heissä oli merkillepantavaa tai erityislaatuista?

Millaisia piirteitä he työssään tarvitsevat?

Kerro esimerkkitalanne missä ja miten näitä piirteitä nousee esiin?

Mikä esimiehissäsi ja johtajissasi on innostavaa ja mukaansatempaavaa?

Minkälainen tapa johtaa tuntuu sinusta oikealta?

Millaista johtamistapaa et arvosta tai haluaisi nähdä?

Kerro joku käytännön johtamistilanne mikä on jäänyt mieleesi?

Ketkä olivat silloin läsnä?

Mikä siinä tilanteessa oli erityistä?

Onko tämä toimintatapa hyvä vai huono? Miksi?

Miksi tämä toimintatapa tuli / ei tullut esille?

Miten läsnäolijat suhtautuivat tilanteeseen ja toimintatapaan?

Miten yleisesti suhtaudutaan, jos johtaja toimii em. mainitulla tavalla?

Milloin johtaja ei toimi siten, kun hänen odotetaan toimivan?

Karismaattinen johtaminen:

Mitä sinun mielestäsi on johtajan karisma?

Miten se ilmenee?

Minkälaisia piirteitä karismaattisella johtajalla mielestäsi voisi olla?

Liite 2. Litteraatiopohja

Haastattelija: Toni Nikula, Turun Kauppakorkeakoulu, Johtamisen ja yrittäjyyden laitos,
Karismaattisen johtamisen piirteet (**puheenvuorot lihavoitu**)

Haastateltava:

Haastattelu aika ja -paikka:

Äänitteen kesto:

Merkkien selitykset:

(?) = Sanan kirjoitusasusta ei voi olla täysin varma, mutta merkitys lienee lähellä

(??) = Sanasta ei voinut saada selvää, joten se on epävarma eikä sitä voitu kirjata. Sanan äänityskohta merkitään tuplahakasulkeisin esim. [[00:11:29]]

(tekstiä) = Äänet tai litteroimatta jätetyt kohdat merkitään tekstiin sulkeisiin, esim.

(naurahtaa) tai (haastattelu keskeytyy, kun haastateltava vastaa puhelimeen)

Sukupuoli?

Ikä?

Koulutustaso?

Asema / titteli?

Vuodet organisaatiossa?

Työnkuvasi tai työtehtäväsi organisaatiossa?

Millaista työsi on?

Mitä asioita tavalliseen työpäivääsi kuuluu?

Miten olet tähän työpaikkaan hakeutunut?

Minkälainen työyhteisönne on?

Mikä on erityistä juuri teidän työyhteisössänne?

Minkälaisia ominaisuuksia sinulta työssäsi odotetaan?

Entä kollegoiltasi? -> Kerro joku tilanne missä tuo asia tulee näkyviin?

Entä esimiehiltä tai johtajilta? -> Kerro joku tilanne missä tuo asia tulee näkyviin?

Oletko havainnut muutosta siinä, minkälaisia ominaisuuksia esimiehiltä odotetaan?

Jos olet, niin minkälaisia muutoksia?

Millaisia ominaisuuksia työyhteisössäsi arvostetaan?

Minkälainen paikka tämä on työskennellä?

Mikä tässä työyhteisössä on erityisen hyvää ja toimivaa?

Missä asioissa olisi selvästi kehittämistä?

Millainen ilmapiiri työpaikallanne on?

Mistä tämä ilmapiiri rakentuu?

Onko ilmapiiri muuttunut vuosien saatossa?

Jos on, niin miten ja miksi?

Miten kuvailisit työyhteisönne hierarkiaa?

Millä tavoin tämä tulee ilmi? -> Kuvaile tai kerro esimerkkitilanne

Onko tämä tapa toimia hyvä vai huono? Miksi?

Oletko havainnut muutosta työyhteisönne hierarkkisuudessa ajan saatossa?

Jos olet havainnut, niin millaista ja miten se on ilmennyt?

Millä tavalla yhteistyötä työpaikallanne tehdään, vai tehdäänkö?

Onko yhteistyössä onnistuttu? -> Miksi?

Pitäisikö yhteistyötä yhä kehittää? Miltä osin?

Mikä työyhteisössänne on palkitsevinta?

Entä turhauttavinta?

Miten tai missä nämä asiat tulevat esiin?

Millainen on toimialanne yleisesti?

Millaisia ovat toimialanne tavanomaiset käytännöt?

Minkälainen toimialanne toimintatapa työpaikoilla on?

Onko toimialallanne jotain erityisiä piirteitä tai ominaisuuksia?

Miten ne tulevat ilmi tai erottuvat?

Osaatko kertoa jonkun esimerkkitilanteen toimialanne erottuvista ominaisuuksista?

Ovatko toimialanne käytännöt muuttuneet vuosien aikana?

Miksi ja millä tavoin?

Miten ennakoit toimialanne muuttuvan tulevaisuudessa?

Minkälaisia muutospaineita toimialaanne kohdistuu?

Minkälaisia esimiehiä tai johtajia työssäsi olet tavannut?

Mikä heissä oli merkillepantavaa tai erityislaatuista?

Millaisia piirteitä he työssään tarvitsevat?

Kerro esimerkkitilanne missä ja miten näitä piirteitä nousee esiin?

Mikä esimiehissäsi ja johtajissasi on innostavaa ja mukaansatempaavaa?

Minkälainen tapa johtaa tuntuu sinusta oikealta?

Millaista johtamistapaa et arvosta tai haluaisi nähdä?

Kerro joku käytännön johtamistilanne mikä oli mielestäsi onnistunut / epäonnistunut?

Ketkä olivat silloin läsnä?

Mikä siinä tilanteessa oli erityistä? Hyvää tai huonoa?

Onko tämä toimintatapa hyvä vai huono? Miksi?

Miksi tämä toimintatapa tuli / ei tullut esille?

Miten läsnäolijat suhtautuivat tilanteeseen ja toimintatapaan?

Miten yleisesti suhtaudutaan, jos johtaja toimii em. mainitulla tavalla?

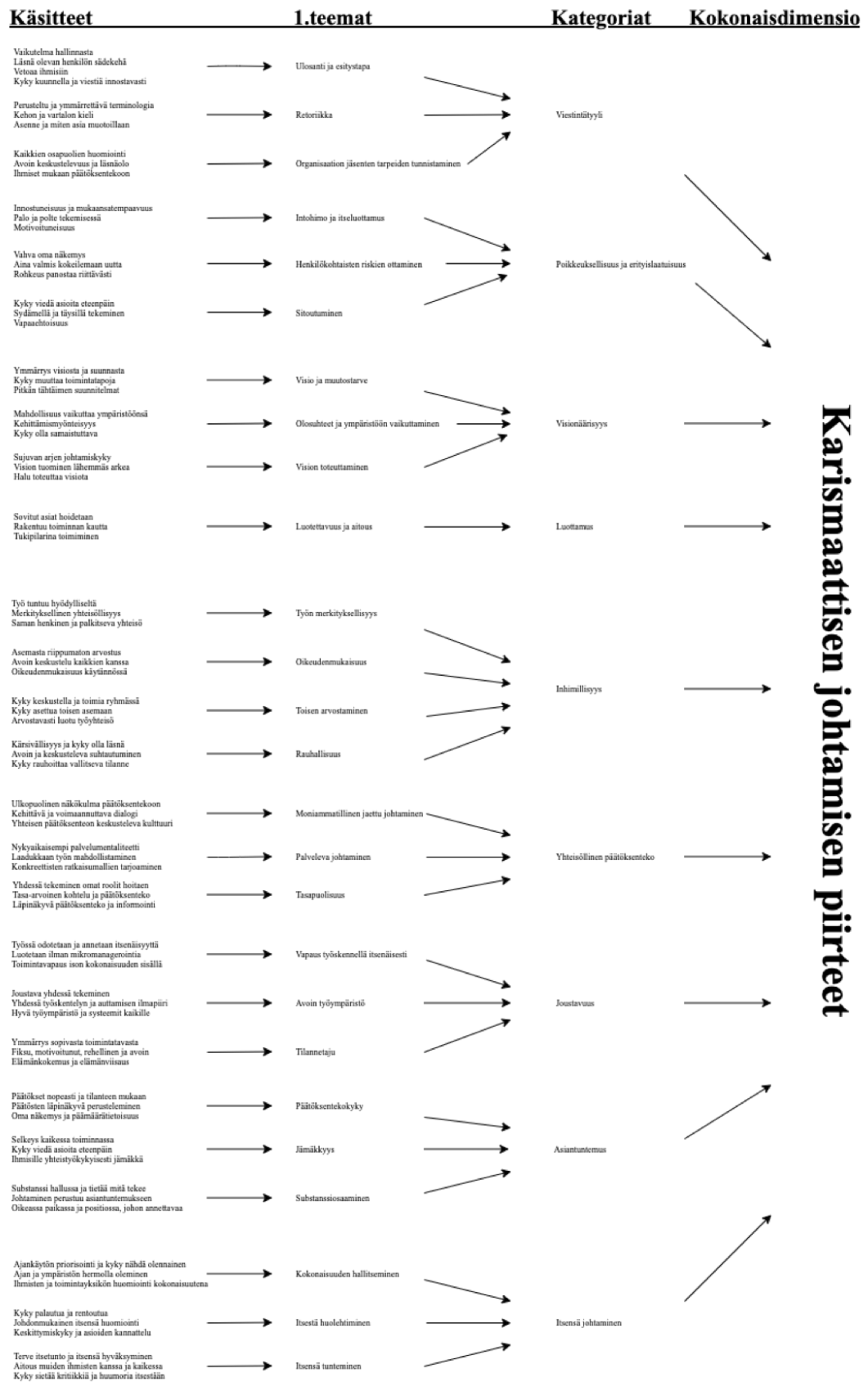
Milloin johtaja ei toimi siten, kun hänen odotetaan toimivan?

Mitä sinun mielestäsi on johtajan karisma?

Miten se ilmenee?

Minkälaisia piirteitä karismaattisella johtajalla mielestäsi voisi olla?

Liite 3. Gioian analyysimetodi myönteiset piirteet



Karismaattisen johtamisen piirteet

Liite 4. Gioian analyysimetodi negatiiviset piirteet

