

**VAASAN YLIOPISTO**  
**FILOSOFINEN TIEDEKUNTA**

Mika Nevasaari

**ULKOISESTA KONTROLLISTA SISÄISEEN KONTROLLIIN**

Opastava johtaminen – systemaattinen kirjallisuuskatsaus William Glasserin johtamis-  
menetelmästä.

Sosiaali- ja terveystieteiden  
hallintotieteen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2015**

## SISÄLLYSLUETTELO

	<b>sivu</b>
<b>KUVIOLUETTELO</b>	2
<b>TAULUKKOLUETTELO</b>	2
<b>TIIVISTELMÄ</b>	5
<b>1. JOHDANTO</b>	7
<b>2. TUTKIMUSASETELMA</b>	10
2.1. Tutkielman rakenne	10
2.2. Tutkimuskysymykset ja tavoitteet	10
<b>3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b>	12
3.1. Valinnan teoria	12
3.1.1. Perustarpeet ja erityinen maailma	15
3.1.2. Kokonaisikäyttäytymisellä vaaka tasapainoon	18
3.1.3. Havainnointijärjestelmä	22
3.2. Realiteettiterapia	24
3.3. Opastava johtaminen	28
3.3.1. Pomojohtamisen vastakohta	30
3.3.2. Opastava johtaminen ryhmässä	35
3.4. Yhteenveto teoriasta	37
<b>4. MENETELMÄT JA AINEISTOT</b>	39
4.1. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	39
4.2. Katsauksen eteneminen	41
4.2.1. Kirjallisuushaku sekä julkaisujen valinta	43
4.2.2. Perusaineisto	45
4.2.3. Lopulliseen analyysiin valittu materiaali	47

<b>5. TULOSTEN TULKINNAT JA YHTEENVETO</b>	50
5.1. Perustarpeiden tyydyttyminen työpaikalla	51
5.2. Itsensä johtaminen ja oman tekemisen arviointi	55
5.3. Ulkoinen ja sisäinen kontrolli esimiestyössä	60
5.4. Opastava johtaminen – yhteenveto tuloksista	63
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>	68
<b>LÄHDELUETTELO</b>	74
<b>KUVIOLUETTELO</b>	
Kuvio 1. Opastava johtaminen, valinnan teoria sekä realiteettiterapia	11
Kuvio 2. Kokonaiskäyttäytyminen juoksemisen aikana	19
Kuvio 3. Valinnan teoria kaaviokuvana	21
Kuvio 4. Ihmisen havainnointijärjestelmä	23
Kuvio 5. Valinnan kolmio	27
Kuvio 6. Opastavan johtamisen lähtökohdat	28
Kuvio 7. Toimintatavat ihmissuhteissa	34
Kuvio 8. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet	40
Kuvio 9. Viitteiden haku- ja valintaprosessi	45
<b>TAULUKKOLUETTELO</b>	
Taulukko 1. Tutkimuksia Glasserin teorioista	14
Taulukko 2. Valinnan teorian perustarpeet työpaikalla	32
Taulukko 3. Opastava johtaminen ja toimiva tiimi	36
Taulukko 4. Yhteenveto teoriasta	37
Taulukko 5. Tutkielman sisäänotto- ja poissulkukriteerit	42
Taulukko 6. Kirjallisuushaun tulosten kokonaismäärä	44
Taulukko 7. Sisäänottokriteerien toteutuminen	46
Taulukko 8. Analyysivaiheeseen valittu aineisto	48

Taulukko 9. Muutoksen kolme pointtia	56
Taulukko 10. Opastava johtaminen muutoksen mahdollistajana	57
Taulukko 11. Opastavan johtamisen ominaisuudet teemoittain	63
Taulukko 12. Valinnan teorian termit opastavassa johtamisessa	67



---

**VAASAN YLIOPISTO****Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Mika Nevasaari

**Pro gradu -tutkielma:**Ulkoisesta kontrollista sisäiseen kontrolliin:  
Opastava johtaminen – systemaattinen kirjallisuuskatsaus William Glasserin johtamismenetelmästä.**Tutkinto:**

Hallintotieteiden maisteri

**Oppiaine:**

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

**Työn ohjaaja:**

Pirkko Vartiainen

**Valmistumisvuosi:**

2015

**Sivumäärä: 83**

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämä pro gradu -tutkielma on katsaus aihealueeseen, johon olen tutustunut työskennellessäni päihderiippuvuuteen sairastuneille tarkoitetussa kuntoutuslaitoksessa. Työssäni käytän asiakkaiden ohjaamisessa realiteettiterapiaa, joka pohjautuu psykiatri William Glasserin valinnan teoriaan. Tutustuessani valinnan teoriaan ja realiteettiterapiaan kävi ilmi, että niitä voidaan käyttää myös johtamisessa ja työyhteisön kehittämisessä. Tällöin puhutaan opastavasta johtamisesta (*lead management*). Tutkielman tavoitteena on ollut selvittää, mitä opastava johtaminen on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen näkökulmasta. Lisäksi olen pyrkinyt etsimään relevanttia näyttöä opastavasta johtamisesta ja selvittämään, miten se asettuu hallintotieteelliseen kontekstiin. Tavoitteena on ollut myös esitellä aihealuetta laajemmalle yleisölle tutkimustuloksista riippumatta. Tutkielman hypoteesi on, että valinnan teoria toimii opastavan johtamisen teoreettisena kivijalkana ja realiteettiterapia opastavan johtajan työkalupakkina.

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu valinnan teoriaan, realiteettiterapiaan sekä opastavaan johtamiseen liittyvän terminologian tarkastelusta ja selittämisestä. Metodina tutkielmassa on käytetty systemaattista kirjallisuuskatsausta, jonka avulla opastavasta johtamisesta on kerätty tietoa ja löydetyn aineiston avulla tutkimuskysymyksiin on pyritty vastaamaan. Katsauksen tekemisessä olen edennyt hyödyntäen Arlene Finkin (2010) mallia systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta. Mallin mukaisesti tutkielman katsaus on aloitettu tutkimuskysymyksen asettamisella, tietokantojen ja hakutermin valinnalla sekä hakutulosten karsinnalla. Lopuksi tehtiin varsinainen katsaus analyysivaiheeseen valitusta 13 artikkelista sekä kolmesta kirjasta ja löydetty tulokset kuvailtiin.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella opastavan johtamisen lähtökohtana on Glasserin valinnan teorian omaksuminen ja sen mukaisesti toimiminen. Lisäksi työntekijöiden ohjaamisessa tulee käyttää realiteettiterapian menetelmiä. Tutkielma osoitti, että opastava johtaminen näyttää muodostuvan kolmesta laajemmasta valinnan teoriaan liittyvästä teemasta: työpaikalla pyritään perustarpeiden tyydyttämiseen, keskitytään itsensä johtamiseen ja oman tekemisen arviointiin sekä käytetään esimiestyössä sisäistä kontrollia. Tutkielmassa teemoihin liittyvät ominaisuudet on selitetty, jonka lisäksi opastavaan johtamiseen liittyvät valinnan teorian termit on kuvailtu systemaattisen kirjallisuuskatsauksen löydösten perusteella. Hallintotieteisiin opastava johtaminen liittyy työhyvinvoinnin ja johtamisen kautta. Pohdittaessa johtamismenetelmän tieteellistä uskottavuutta tutkielma osoitti, että johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyvää opastavaa johtamista on tutkittu varsin niukasti ja kirjallisuusviitteitä tästä aiheesta löydettiin vähän. Katsaukseen valitut artikkelit ja kirjat olivat kaikki lähtöisin vertaisarvioituista lehdistä tai tunnettujen kustantajien julkaisemina. Tämän tutkielman luotettavuus on pyritty varmistamaan metodin tarkalla määrittelyllä, suunnittelulla sekä toteutuksella. Lisäksi todettiin, että systemaattista kirjallisuuskatsausta voisi käyttää nykyistä enemmän hallintotieteissä erityisesti uusien aihealueiden esittelemisessä.

---

**AVAINSANAT:** opastava johtaminen (lead management), william glasser, valinnan teoria, realiteettiterapia



## 1. JOHDANTO

Pro gradu -tutkielmani teemana on amerikkalaisen psykiatrin William Glasserin kehittämä opastavan johtamisen menetelmä (*eng. lead management*). Olen kehittänyt menetelmälle suomenkielisen termin seminaarityössäni, koska vieraskielisen termin käyttäminen suomenkielisessä työssä ei ole luontevaa (Nevasaari 2012: 20). Pohtiessani johtamismenetelmälle suomenkielistä termiä, päädyin käyttämään opastavaa johtamista ja opastavaa johtajaa, koska muita samankaltaisia termejä (osallistava johtaminen, ohjaava johtaminen, suuntaava johtaminen jne.) jo yleisesti käytetään eri johtamismenetelmien kuvaamiseen. Opastava johtaminen sopii kuvaamaan Glasserin (1999: 290) näkemystä, jonka mukaan työyhteisön johtaja on suunnannäyttävä (opas), joka tuottaa luovuutta, yhteenkuuluvuutta, luottamusta, lojaalisuutta ja vastuuntuntoa työyhteisöön. Collinsin englanninkielisen sanakirjan mukaan *lead* tarkoittaa muu muassa opastamista (*guide*) tai suunnan näyttämistä (*to show the way*).

Opastava johtaminen pohjautuu Glasserin valinnan teoriaan (*choice theory*) sekä realiteettiterapian (*reality therapy*) menetelmiin. Asiasta kiinnostuneille perusteoksena toiminee Glasserin (1998) keskeisin teos *Choice Theory, a New Psychology of Personal Freedom*, joka on syksyllä 2013 käännetty suomeksi Myllyhoitoyhdistys ry:n sekä Suomen realiteettiterapiayhdistyksen toimesta. Suomenkielinen teos on nimeltään *Valinnan teoria, uusi henkilökohtaisen valinnan psykologia*. Käännöksen myötä kehittämäni termit opastava johtaja sekä opastava johtaminen on virallisesti otettu käyttöön aiheen suomenkielisessä terminologiassa.

Aihealueeseen olen ajautunut työni kautta. Työpaikallani päihderiippuvaisten kuntoutuslaitoksessa pohdimme työntekijöiden kanssa, mistä löytäisimme menetelmän, joka tehokkaasti auttaisi asiakkaita saavuttamaan onnellisempaa elämää. Silloinen työnjohtajamme Tampereen myllyhoitoklinikalta tutustutti meidät realiteettiterapiaan, jota myllyhoitoklinikalla käytettiin säännöllisesti. Terapiamenetelmä vaikutti mielenkiintoiselta, joten tutustuin aiheesta julkaistuun kirjallisuuteen. Kävi ilmi, että valinnan teoriaa sekä realiteettiterapiaa voidaan käyttää myös johtamisessa ja työyhteisön kehittämisessä. Tällöin puhutaan opastavasta johtamisesta ja opastavasta johtajasta (*lead manager*). Toimintayksikön esimiehenä aloitin Glasserin valinnan teoriaan pohjautuvan johtamis-



menetelmän käyttämisen työpaikallani. Kiinnostus aihealueeseen lisääntyi aloittaessani maisteriopinnot Vaasan yliopistossa. Oli luontevaa tutkia aihetta lisää ensin seminaarityössä ja nyt pro gradu -tutkielmassa. Aiheesta ei ole juurikaan saatavilla suomenkielistä materiaalia, joten pro gradu -tutkielmani tulee pääsääntöisesti pohjautumaan englanninkieliseen lähdemateriaaliin.

Tutkielmani asettuu hallintotieteelliseen kontekstiin johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työyhteisön hyvinvoinnin ja erityisesti taidokkaan johtamisen vaikutusta työntekijöiden mielen terveyteen ja jaksamiseen on tutkittu laajalti ja siitä ollaan kiinnostuneita, koska poissaolojen vaikutukset kansantalouteen ovat varsin suuret. Sinokin (2011: 87–88) laajassa tutkimuksessa todettiin muun muassa, että huono työilmapiiri oli yhteydessä sekä masennukseen että ahdistuneisuushäiriöihin, ja vähäinen tuki sekä esimiehiltä että työtovereilta oli yhteydessä myöhempään masennuslääkkeiden käyttöön. Tutkimuksessa todettiin myös, että vähäinen sosiaalinen tuki esimieheltä näytti lisäävän työkyvyttömyyseläkkeen todennäköisyyttä. Sinokin mukaan työhyvinvointiin täytyy kiinnittää huomiota, koska vähäinen sosiaalinen tuki ja huono työilmapiiri ovat yhteydessä mielenterveysongelmiin ja lisäävät työkyvyn menettämisen riskiä.

Lehtonen (2010: 7–8, 17) on tutkinut työhyvinvoinnin vaikutusta henkilöstön sairastavuuteen ja tyytyväisyyteen valtion työpaikoilla. Tutkimuksessa todetaan, että henkilöstön tyytyväisyys esimiehen tukeen vaikuttaa merkittävästi sairauspoissaolojen määrään. Esimerkkinä Lehtonen mainitsee, että jos henkilöstön tyytyväisyys esimieheen on erittäin hyvä, niin organisaatiossa sairauspoissaoloja on noin neljän työpäivän verran henkilötyövuotta kohti. Vastaavasti jos henkilöstö on erittäin tyytymätöntä johtamisen tukeen, niin sairauspoissaoloja on lähes viisinkertainen määrä. Lehtosen mukaan esimiehen johtamiskyky, henkilöstön tukeminen ja työnteon edellytysten luominen ovat tärkeimpiä tekijöitä, joilla sairauspoissaolojen määrään voidaan vaikuttaa.

Vaatimukset työpaikoilla ovat siis lisääntyneet ja mielenterveyden häiriöistä on tullut merkittävä ja kasvava syy työkyvyttömyyseläkkeisiin ja sairauslomiin. Lisäksi työkyvyttömyydestä aiheutuvat kansantaloudelliset kustannukset ovat merkittäviä. Esimies voi siis merkittävästi vaikuttaa sairauspoissaolojen määrään ja viihtyvyyteen työpaikoil-

la. Opastava johtaminen voi olla yksi menetelmä työhyvinvoinnin parantamiseen. Opastavan johtamisen keskeinen piirre on esimiehen kyky rehellisesti arvioida omaa toimintaansa ja kyky saada työntekijät arvioimaan itseään ja tekemisensä hyödyllisyyttä. Työpaikoilla pyritään teorian mukaan pääsemään irti muun muassa kritisoinnista, syyttelystä ja valittamisesta ja painotetaan luottamusta, kuuntelua ja hyväksyntää. Glasserin (1999: 290) mukaan opastavaan johtamiseen perustuva työskentelymalli luo paremman ja välittävän työyhteisön, jossa voidaan saavuttaa laatutavoitteet tekemällä parempia valintoja. Karkeasti voidaan olettaa, että Glasserin kuvaamassa opastavaan johtajuuteen nojaavassa työyhteisössä työntekijät tulevat paremmin toimeen toistensa kanssa, heidän mielen terveytensä voi paremmin ja he kärsivät vähemmän sairauspoissaoloista.

## 2. TUTKIMUSASETELMA

### 2.1. Tutkielman rakenne

Pro gradu -tutkielmani alkaa johdantokappaleesta, jonka jälkeen toisessa kappaleessa käydään läpi tutkimuksen rakennetta, sekä esitellään tutkimusongelmat sekä varsinaisen tutkimuskysymys. Kolmannessa kappaleessa käydään läpi tutkimukseen liittyvät keskeiset käsitteet olemassa olevan kirjallisuuden perusteella, jotta lukijalle muodostuisi kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta. Tutkimusmenetelmää, aineistoa sekä varsinaista systemaattista kirjallisuuskatsausta esitellään kappaleessa neljä. Kirjallisuuskatsauksen tulosten kuvaileminen, tulkinnat ja yhteenveto tuloksista toteutetaan tutkielman viidennessä kappaleessa. Viimeinen kappale keskittyy pohdintaan ja mahdollisten johtopäätöksiä tekemiseen.

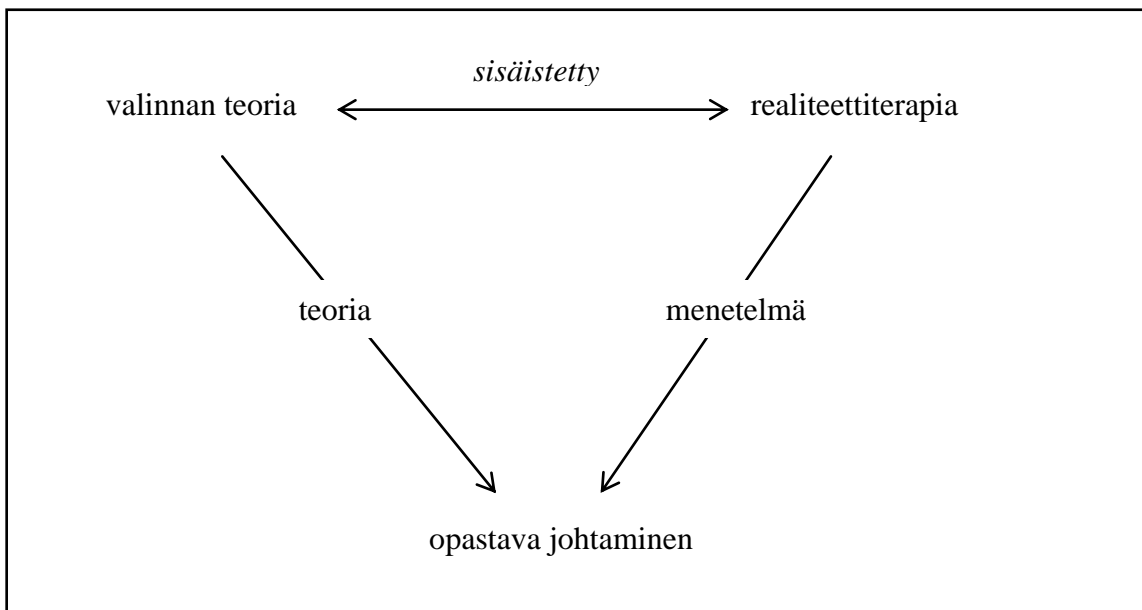
### 2.2. Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Pro gradu -tutkielmani tutkimuskysymys on:

Mitä opastava johtaminen on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen perusteella?

Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten opastava johtaminen näyttäytyy systemaattisen kirjallisuuskatsauksen näkökulmasta. Lisäksi pyritään etsimään relevanttia näyttöä William Glasserin johtamismenetelmästä ja selvittämään, asettuuko aihealue uskottavasti hallintotieteelliseen kontekstiin. Glasserin johtamismallin ymmärtäminen vaatii sen taustalla olevan valinnan teorian sekä opastavan johtamisen ohjausmenetelmänä toimivan realiteettiterapian ymmärtämistä. Kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta tutkielmassani sekä valinnan teorian että realiteettiterapian pääpiirteet ja keskeisimmät periaatteet käydään läpi, jonka jälkeen keskitytään opastavan johtamisen tutkimiseen. Valinnan teorian ja realiteettiterapian oletettavat kytkökset opastavaan johtamiseen esitellään yksinkertaisemmin oheisessa kuviossa (ks. kuvio 1).

William Glasserin teorit tai menetelmät eivät ole Suomessa vielä kovin tunnettuja. Aiheeseen liittyen on tehty yksi ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, jonka teoreettinen viitekehys pohjautuu valinnan teoriaan (Nikoskelainen 2012). Kirjallisuuskatsauksen avulla haluan luoda kokonaiskuvaa opastavasta johtamisesta ja selvittää, ovatko Glasserin teorit ja menetelmät tieteellisesti uskottavia ja pohjautuvatko mahdolliset aiheesta tehdyt tutkimukset tutkittuun tietoon ja todelliseen tutkimukseen (Laaksonen, Kuusisto-Niemi & Saranto 2010: 29; Salminen 2011: 3).



Kuvio 1. Opastava johtaminen, valinnan teoria sekä realiteettiterapia.

### *Hypoteesi*

Valinnan teoria toimii opastavan johtamisen teoreettisena kivijalkana ja realiteettiterapia vastaavasti opastavan johtajan työkalupakkina. Johtaja on opastava johtaja silloin, kun hän omaksuu valinnan teorian periaatteet osaksi työtään ja elämäänsä, sekä opastaa työntekijöitään realiteettiterapian menetelmiä käyttäen. Tekemällä aiheeseen liittyvä systemaattinen kirjallisuuskatsaus, pyritään tässä tutkimuksessa selvittämään hypoteesiin paikkansapitävyys.

### 3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

#### 3.1. Valinnan teoria

Valinnan teoria on amerikkalaisen William Glasserin luoma teoria. Seuraavassa kuvaan lyhyesti Glasseria ja hänen tekemisiään Paul Vitellon New York Times-lehteen 6.9.2013 kirjoittaman muistokirjoituksen pohjalta (Glasser kuoli elokuussa 2013).

Glasser oli psykiatri, joka julkaisi kymmeniä kirjoja jakaakseen näkemystään siitä, että mielen terveys on pääasiallisesti henkilökohtainen valinta. Hänen oppinsa ovat saaneet kannatusta muun muassa opettajien, päihdetyöntekijöiden ja terapeuttien keskuudessa. Glasser on sanonut esimerkiksi, että valitsemme kaiken mitä teemme, mukaan lukien kokemamme ahdistuneisuuden. Hänen ensimmäinen suosiota saavuttanut kirjansa *Reality Therapy* julkaistiin vuonna 1965. Kirjan myötä Glasserin ajatus siitä, että ihmiset voivat saavuttaa tehokkaasti onnellisuutta valitsemalla käyttäytymistä, joka parantaa ihmissuhteita, alkoi saada huomiota maailmalla. Glasserin toimintamalli potilaiden ohjauksessa oli täysin lääkkeetön; hän on sanonut, että ei uransa aikana ole koskaan määrännyt lääkkeitä mielen terveyden ongelmiin. Lääkkeiden sijaan Glasser kannusti ihmisiä tekemään jotain nykyhetkessä onnellisuuden saavuttamiseksi. Hän näki hyödyttömänä toimintamallin, jossa potilasta yritettiin auttaa pohtimalla menneisyydessä tapahtuneita asioita. Glasserin periaatteita ovat muun muassa:

*”Ainoa ihminen, jonka käyttäytymistä voin kontrolloida, olen minä itse.”*

*”Toisten ihmisten käyttäytymisen kontrollointi on hyödytöntä. Mikä pahinta, se aiheuttaa valtaosan tunne-elämän ongelmista.”*

*”Oppiakseen rakastaman ja tulemaan rakastetuksi, ihmisten täytyy korjata toimimattomat ihmissuhteensa perheeseen, ystäviin sekä työkavereihin. Tämä onnistuu parhaiten muuttamalla omaa käyttäytymistä.”*

Glasserin mukaan valinnan teoria opettaa ihmisille, että heillä on enemmän valinnan mahdollisuuksia, kuin he itse uskovat. Hän koulutti terapeutteja sekä muita asiasta kiinnostuneita pääasiallisesti perustamansa William Glasser -instituutin kautta. Glasser oli erityisesti kiinnostunut parantamaan koulujen oppimisympäristöjä parempien oppimis-

tulosten saavuttamiseksi. Ensimmäisessä, vuonna 1969 julkaistussa koulumaailmaa koskevassa *Schools Without Failure* -kirjassaan hän toteaa muun muassa, että opettajien tuli päästä eroon erilaisista pakko- ja rangaistusmenetelmistä. Auttaakseen oppilaita keskittymään omaan käyttäytymiseen ja parempien oppimistuloksien saavuttamiseen, tulisi opettajien Glasserin mukaan kehittää välittävät ihmissuhteet oppilaisiin, luoda pelisäännöt sekä oppilaiden, että opettajien käyttäytymiselle ja kytkeä opettaminen arkipäivän kokemuksiin eikä koskaan antaa oppilaille hylättyä arvosanaa. Myöhemmin Glasser kehitti työpaikoille opastavan johtamisen menetelmän koulumaailman kokemusten pohjalta.

Valinnan teorian alkuperäinen nimi on kontrollin teoria (*control theory*). Amerikkalainen teoreetikko William Powers loi kontrollin teorian (*perceptual control theory*) alun perin vuonna 1973. Glasser muokkasi ja laajensi Powersin ajatuksia luoden oman kontrollin teorian ja vaihtoi nimen valinnan teoriaan keväällä 1996. Glasser perusteli nimen vaihdosta sillä, että hänen muutoksensa ja laajennuksensa Powersin teoriaan olivat siinä määrin merkittäviä, että voitiin puhua kokonaan uudesta teoriasta. Lisäksi uusi nimi kuvasi Glasserin mukaan paremmin sitä valinnan teorian näkemystä, jonka mukaan ihmisten käyttäytyminen on valittua. (Brickell & Wubbolding 2000: 293; Wubbolding 2002: 11; Sullo 2007: 5.) Glasserin väite siitä, että hän olisi kokonaan luonut uuden teorian, ei saa kaikkialla varauksetonta hyväksyntää. Häntä syytetään Powersin nimen hyväksikäytöstä oman edun tavoittelemisen nimissä. Powersin koulukunnan edustajat pitävät alkuperäistä kontrollin teoriaa tieteellisesti uskottavana, kun taas Glasserin näkemyksiä pidetään hänen omina spekulatiivinaan ilman tieteellisiä todisteita (Bourbon 1999: 150).

Valinnan teoriasta ja realiteettiterapian vaikutuksista on kuitenkin tehty monenlaisia tutkimuksia ja vertailuja. Tehdyt tutkimukset ovat liittyneet muun muassa opiskelijoiden koulumenestykseen, päihderiippuvuuksiin, parisuhteisiin, perheväkivaltaan, ihmissuhteiden ja terveyden väliseen korrelaatioon sekä johtamiseen ja työhyvinvointiin. Taulukko 1 havainnollistaa muutamia tutkimuksia eri aihealueisiin liittyen, joissa on käsitelty Glasserin teoriaa ja menetelmiä.

Taulukko 1. Tutkimuksia Glasserin teorioista.

Aihealue	Tutkimus	Tulokset
Koulu, opiskelu, opastava johtaminen	<p>Vertailututkimus opiskelijoiden suoriutumisesta: Opastava johtaminen vs. autoritäärinen johtaminen tekniikan opetuksessa. (Haucke 2002.)</p> <p>Valinnan teorian, realiteettiterapian ja opastavan johtamisen vaikutus opiskelijoiden käytökseen. (Pease &amp; Law 2000, lainaus teoksesta Sullo 2000: 21.)</p>	<p>Ei merkittävää eroa opetusmenetelmien välillä.</p> <p>Viiden vuoden aikana mm. kurinpidolliset keskustelut vähenivät 42 prosenttia ja törkeät kurinpitotapaukset 90 prosenttia.</p>
Riippuvuudet	<p>Valinnan teoriaan perustuvan alkoholiohjelman vaikutus alkoholiongelmaisiiin yliopisto-opiskelijoihin. (Smith, Kerry, Sessons &amp; Labrie 2011.)</p> <p>Realiteettiterapiaan perustuvan ryhmäohjauksen vaikutus yliopistossa opiskeleviin netti-riippuvaisiin ja heidän itsetuntoon. (Kim 2008.)</p>	<p>Viikon aikainen alkoholin kulutus väheni opiskelijoiden keskuudessa 68 prosenttia. Valinnan teoriaan perustuva ohjelma todettiin yhtä tehokkaaksi, kuin motivoivan haastattelun menetelmä.</p> <p>Realiteettiterapiaohjauksessa olleiden opiskelijoiden netti-riippuvuus väheni ja itsetunto parani, kun tuloksia verrattiin kontrolliryhmään.</p>
Nuorisirikollisuus	<p>Voiko realiteettiterapia auttaa nuorisirikollisia Hong Kongissa? (Chung 1994.)</p> <p>Realiteettiterapian vaikutus nuoriin rikoksen uusijoihin verrattuna kontrolliryhmään. (Bean 1998.)</p>	<p>Nuorisirikollisten itsetunto kehittyi, vastuuntunto lisääntyi, suhteet vankilan henkilökuntaan paranivat. Lisäksi 82,5 % nuorten vanhemmista koki itseluottamuksensa parantuneen.</p> <p>Rikosten uusiminen vähenyi merkittävästi realiteettiterapiaan osallistuneilla nuorilla verrattuna kontrolliryhmään.</p>

Valinnan teoriassa siis todetaan, että ihmisen käyttäytyminen on valittua ja tekemällä parempia valintoja ihminen kykenee elämään onnellisempaa elämää. Glasser sanoo, että käyttäytymisemme tavoitteena on tyydyttää yksi tai useampi viidestä geneettisestä perustarpeesta. Valinnan teorian keskeinen termi on *sisäinen kontrolli*, jota tarjotaan vaihtoehdoksi *ulkoisen kontrollin* psykologialle. Sisäinen kontrolli tarkoittaa Glasserin mukaan keskittymistä oman käyttäytymisen arviointiin ja muuttamiseen sen sijaan, että yrittäisimme ulkoisen kontrollin avulla muuttaa muita. Glasser sanookin, että voimme muuttaa ainoastaan omaa käyttäytymistämme. (Glasser 1998: 7, 332; Wubbolding 2002: 11, 105;.) Valinnan teorian voi tiivistää seuraavaan Glasserin toteamukseen:

*“Choice theory is a new way of thinking and acting more effectively. Choice theory psychology, then, is the exact opposite of external control psychology. Choice theory thinking differs from external control, because when we use choice theory, we assume we are internally motivated to choose behaviours that will help us to get what we want without destroying the relationships we value. Our brains are constantly comparing what we perceive we have with what we really want and need. Based on this comparison, we act in an attempt to balance the two. When what we have matches what we want, we are satisfied, and we usually choose to continue doing whatever we are doing to maintain this balance. But when what we have in reality and what we want inside do not match, the urge to change that situation drives us to choose behaviours that may or may not work. Choice theory illustrates how to evaluate other choices.”* (Glasser 2011: 11.)

Seuraavissa kappaleissa kuvataan valinnan teorian keskeisimmät käsitteet: perustarpeet, erityinen maailma, kokonaiskäyttäytyminen, vaaka sekä havainnointijärjestelmä.

### 3.1.1. Perustarpeet ja erityinen maailma

Glasserin (1999: 28, 335) valinnan teorian mukaan pyrimme motivaatiolla ja käyttäytymisellä tyydyttämään geneettiset perustarpeemme, joita ovat:

- Rakkaus ja kuuluminen
- Itsearvostus ja vaikutusvalta
- Vapaus
- Ilo ja elämästä nauttiminen
- Selviytyminen ja terveys



Perustarpeet toimivat siis ihmisen käyttäytymisen yleisenä motivaation lähteenä. Valinnan teoriassa esiintyvät viisi perustarvetta ovat jossain määrin yhteneväisiä Abraham Maslowin tarvehierarkiassa esitettyjen tarpeiden kanssa. Molemmissa teorioissa pyritään tunnistamaan ne elämän elementit, joiden avulla ihmiset voivat selviytyä ja saada nautintoa elämäänsä. Valinnan teoria ja Maslowin hierarkia jakavat kaksi yhteistä tarvetta: selviytyminen ja terveys sekä rakkaus ja kuuluminen. Glasser ja Maslow ovat samaa mieltä myös siitä, että ihmiset käyttäytyvät aina tyydyttääkseen geneettiset perustarpeensa. Teorioiden välillä on myös eroja. Maslowin mukaan tarpeet tulee saavuttaa hierarkkisesti alhaalta ylöspäin; päästäkseen tarvehierarkian ylätasolle, täytyy alemman tason tarpeet saavuttaa ensin. Valinnan teorian mukaan tarpeiden saavuttamisjärjestyksellä ei ole merkitystä. (Maslow 1970: 39–44, 97; Edwards 2009: 263.)

Ryan ja Deci (2000: 68–74) kuvaavat psykologiset tarpeet energian lähteiksi, jotka toimiessaan aiheuttavat terveyttä ja hyvää oloa, mutta toimimattomana edistävät sairastumista ja pahoinvointia. Sisäiset psykologiset tarpeet ovat sisäisen motivaation ja persoonallisuuden kehittymisen perusta. Perustarpeiden tyydyttäminen on välttämätöntä luonnollisen kasvun, sosiaalisen kehittymisen ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin kannalta. Glasserin (1998: 332–336) mukaan ulkoisen kontrollin korvaaminen valinnan teoriassa lisää perustarpeista erityisesti ihmisten henkilökohtaista vapautta. Vapauden määrittelyyn tai uudelleen määrittelyyn voidaan käyttää valinnan teorian kymmentä perusväittämää, jotka ovat:

- 1) Voimme kontrolloida ainoastaan omaa käyttäytymistämme
- 2) Kaikki mitä annamme tai saamme toiselta ihmiseltä, on informaatiota.
- 3) Kaikki pitkäkestoiset psykologiset ongelmat johtuvat rikkonaisista ihmissuhteista tai siitä, ettei ihmissuhteita ole.
- 4) Ongelmallinen ihmissuhde on aina läsnä ihmisen elämässä.
- 5) Menneisyyden tapahtumat vaikuttavat siihen, millaisia olemme tällä hetkellä, mutta menneiden tapahtumien arvioinnilla emme voi juurikaan vaikuttaa siihen, mitä pitäisi tehdä nyt: kehittää tärkeää ihmissuhdetta.
- 6) Meitä ohjaa viisi perustarvetta: rakkaus ja kuuluminen, itsearvostus ja vaikutusvalta, vapaus, ilo ja elämästä nauttiminen sekä selviytyminen ja terveys.

- 7) Voimme tyydyttää perustarpeemme valitsemalla sellaisia kuvia mielen valokuva-albumiimme, jotka tyydyttävät erityiset halumme.
- 8) Kaikki tekeminen on käyttäytymistä, joka koostuu neljästä osa-alueesta: toiminnasta, ajattelusta, tunteista ja fysiologiasta.
- 9) Käyttäytyminen on valittua. Voimme vaikuttaa suoraan ainoastaan toimintaan ja ajatteluun. Tunteita ja fysiologiaa voimme kontrolloida epäsuorasti toiminnan ja ajattelun kautta.
- 10) Käyttäytymistä kuvataan aina verbillä (yleensä infinitiivi tai gerundi) ja se nimetään parhaiten tunnistettavan osa-alueen mukaan esimerkiksi: ”valitsen masennuksen” sen sijaan, että sanottaisiin ”olen masentunut”.

Kuten edellä todettiin, perustarpeita pidetään ihmisen käyttäytymisen yleisenä motivaation lähteenä. Yksityiskohtaisemmin ihmisen käyttäytymistä ja motivaatiota valinnan teorian näkökulmasta ohjaavat erityinen maailma (*quality world*) ja mielen valokuva-albumissa (*mental picture world*) olevat kuvat. Glasserin (1998: 44–48) mukaan ihmiset käyttäytyvät eri tavalla sen takia, koska heistä jokaisella on erilainen erityinen maailmansa. Hän vertaa erityistä maailmaa valokuva-albumiin, johon jokainen ihminen koostaa tärkeimmät ”kuvat” elämästään. Nämä kuvat jakaantuvat kolmeen kategoriaan:

- 1) Ihmiset, joiden kanssa haluamme eniten olla.
- 2) Asiat, joita haluamme eniten tehdä, kokea tai omistaa.
- 3) Ideat ja uskomukset, jotka ohjaavat käyttäytymistämme.

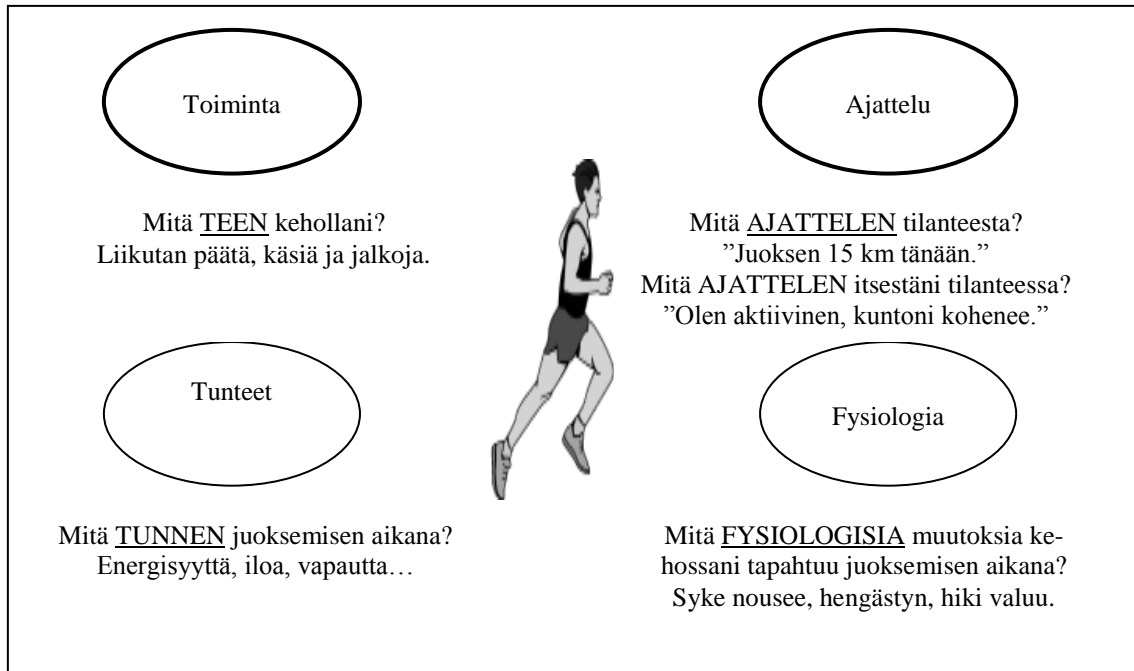
Lisäksi Glasser toteaa, että perustarpeet kuvaavat sen mitä tarvitsemme ja erityinen maailma piirtää yksityiskohtaisen kuvan siitä, kuinka kohtaamme tarpeet. Rican (2009: 43, 45, 199) näkemyksen mukaan erityinen maailmamme voi sisältää kuvia esimerkiksi itsestämme, perheestämme, vanhemmistamme, puolisoistamme, parhaasta ystävästämme, työpaikastamme tai parhaasta lomakohteesta. Meillä jokaisella on sekä samanlaisia, että erilaisia kuvia valokuva-albumeissamme ja erityinen maailmamme muuttuu jatkuvasti. Esimerkiksi päihderiippuvaisen valokuva-albumista löytyy alkoholin tai huumeiden kuvia. Onnistuakseen raitistumisessa, täytyy päihteiden kuvat korvata muilla asioilla, esimerkiksi ystävillä, jotka tuovat iloa ja onnellisuutta elämään.

Wubbolding (2002: 18–19) puolestaan toteaa, että ihmisten erityiset maailmat eivät pelkästään ole erilaisia, ne voivat olla myös dynaamisia ja muuttuvat ihmisen kasvaessa. Lapsen halut muuttuvat nuoruudessa ja edelleen aikuisiällä. Yksilön halut ja mielen valokuvat voivat olla myös ristiriidassa keskenään. Ihminen saattaa pohtia minkä työn haluaisi, mihin menisi lomalle tai mitä televisio-ohjelmaa katsoisi. Yksilön erityisen maailman kuvat voivat olla ristiriidassa myös toisten ihmisten valokuvien kanssa. Tällöin saattaa tulla riitaa esimerkiksi siitä, mitä jalkapallojoukkuetta kannatetaan.

Erityisen maailman käsite on tärkeä ymmärtää, kun pohditaan valinnan teorian mukaan tärkeiden ihmissuhteiden merkitystä onnellisuuden tavoittelussa. Glasserin mukaan on olemassa kahdenlaisia kuvia, joilla voidaan saada nautintoa: ihmisten kuvia tai muita kuvia, jotka voivat olla haitallisia. Jälkimmäisessä tapauksessa yksin jääneet ihmiset korvaavat ihmisten kuvat muilla kuvilla, joita voivat olla esimerkiksi väkivalta, päihteet ja seksi ilman rakkautta. Näin tekemällä he kulkeutuvat kauemmaksi niistä ihmisistä, joiden kautta onnellisuutta olisi mahdollisuus saavuttaa. (Glasser 1998: 49.)

### 3.1.2. Kokonaiskäyttäytymisellä vaaka tasapainoon

Wubboldingin ja Brickellin (1999: 10–11) teoksessa kuvataan Glasserin teorian näkemystä ihmisen käyttäytymisestä. Valinnan teoria selittää, että ihmisen käyttäytyminen koostuu toiminnasta, ajattelusta, tunteista ja fysiologiasta. Nämä neljä komponenttia eivät voi koskaan olla toisistaan erillisiä, vaan muodostavat yhdessä ihmisen *kokonaiskäyttäytymisen*. Käyttäytymisen osa-alueista toimintaan ja ajatteluun voimme vaikuttaa suoraan, tunteisiin ja fysiologiaan epäsuorasti toiminnan ja ajattelun kautta (Pierce 2007: 31–32). Seuraavassa tarkastellaan juoksemista käyttäytymisenä valinnan teorian näkökulmasta (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. Kokonaiskäyttäytyminen juoksemisen aikana (Pierce 2007: 32).

Kuvion mukainen tapahtumaketju voisi edetä esimerkiksi siten, että juoksija ajattelee juoksemista ja lähtee juoksemaan tietäen, että siitä tulee hyvä mieli ja energinen olo. Hän tietää myös, että fyysiset ominaisuudet kehittyvät juoksemalla. Vastaavasti valitsemalla sohvalla makaamisen juoksemisen sijaan muutokset hänen tunteissaan ja fysiologiassaan olisivat erilaiset. Hän saattaisi kokea lihovansa ja se voisi aiheuttaa ahdistuneisuutta. Valinnan teorian näkökulmasta hän *valitsee ahdistuneisuuden* makaamalla sohvalla.

Piercen (emt. 33) mukaan kuvaamalla syömistä, voimme myös yksinkertaisesti selittää Glasserin kokonaiskäyttäytymisen mallia. Aluksi koemme nälän tunteen, jonka jälkeen ajattelemme syömistä ja syömmme. Syöminen on kokonaiskäyttäytymistä, jonka valitsemme tietäen, että syömisestä tulee hyvä mieli sekä fyysisesti parempi olo. Syöminen siis sisältää kaikki käyttäytymisen osa-alueet: tekemisen (syödä), ajattelun (pitäisikö syödä?), tunteen (nälkä) ja fysiologian (ravinnon imeytyminen). Toisin sanoen, valitsemme hyvän mielen ja fyysisesti paremman olon valitsemalla tiettyä toimintaa (syöminen). Vastaavassa tilanteessa esimerkiksi alkoholisti voisi valita ahdistuneisuuden valit-

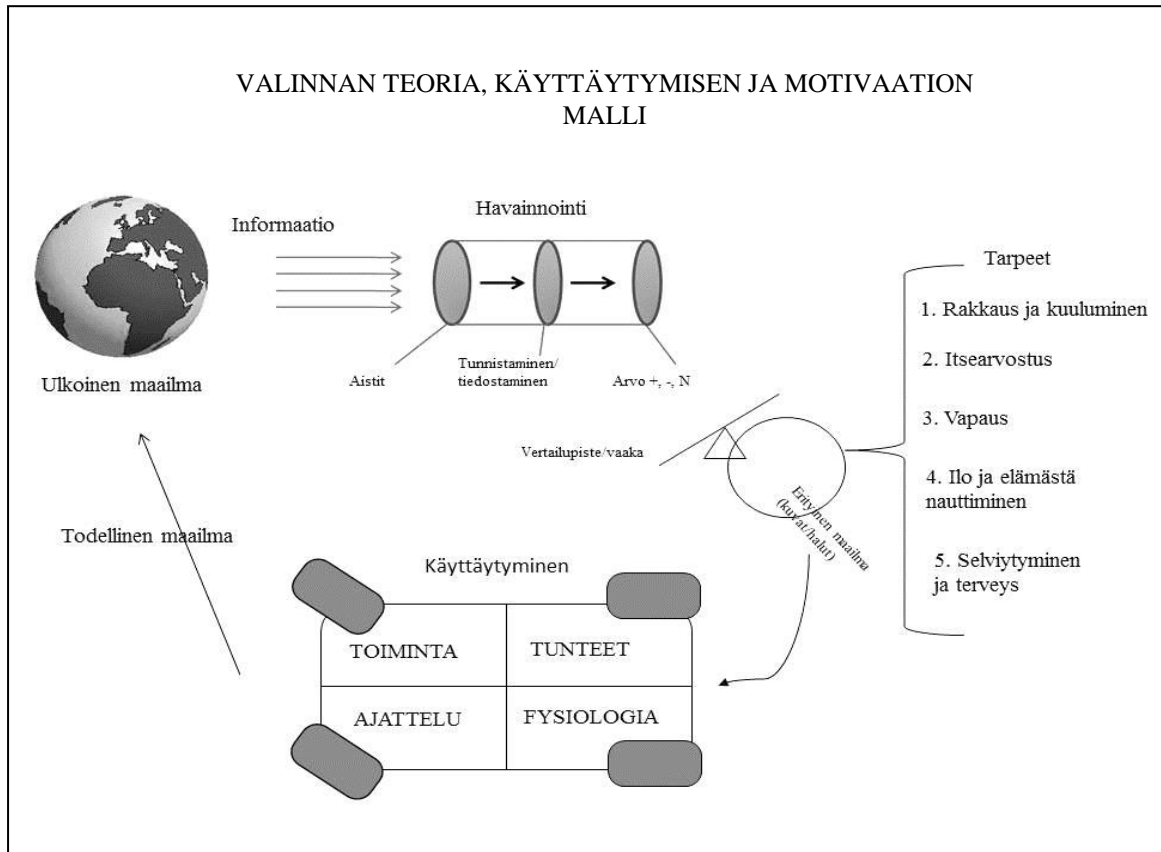
semalla juomisen (toiminta). Ahdistuneisuutta alkoholisti ei voi suoraan valita (ahdistunut!), vaan hän tekee sen toiminnan (juominen) kautta. Tilanteeseen voi liittyä usein myös ongelmia ihmissuhteissa; alkoholisti juo, koska hänen erityisessä maailmassaan ei ole yhtään toimivaa ihmissuhdetta. Tiettyjä perustarpeita voi tyydyttää hetkellisesti juomalla, mutta jatkuva juominen voi aiheuttaa tilanteen, jolloin mikään perustarve ei tyydyty.

Kokonaiskäyttäytymistä kuvataan usein myös auton kuvalla (ks. kuvio 3), jossa auton etupyörät esittävät toimintaa sekä ajattelua ja takapyörät tunteita sekä fysiologiaa. Auton suunta on yleensä kontrolloitavissa eturenkaita (toiminta, ajattelu) kääntämällä ja samalla tavoin ihminen voi parhaiten muuttaa käyttäytymistään keskittymällä muutoksiin toiminnassa ja ajattelussa. Muutoksen onnistumisen kannalta onkin tärkeää ymmärtää teorian näkemys siitä, että toimintaan ja ajatteluun voimme vaikuttaa suoraan, tunteisiin ja fysiologiaan vain epäsuorasti toiminnan ja ajattelun kautta (Pierce 2007: 31–32).

Tämän luvun alussa todettiin, että käyttäytymisemme tavoitteena on läpi elämän tyydyttää yksi tai useampi perustarve. Tästä johtuen valinnan teorian yksi keskeinen sanoma on, että kaikenlaisella käyttäytymisellämme on jokin tarkoitus. Toisaalta, vaikka käyttäytymisemme on tarkoituksenmukaista, sillä ei tarkoiteta sitä, että kaikki mitä teemme olisi toimivaa tai vastuullista. Valinnan teoria sanookin vain, että käyttäytymisen takana on aina jokin tarkoitus tai tavoite. Teemme joka tilanteessa vain parhaamme, jotta voimme saavuttaa perustarpeet tietoisina taidoistamme ja resursseistamme. Valitsisimme varmasti paremman tavan toimia, jos tietäisimme, mikä se olisi. (Erwin 2004: 11–12.)

Valinnan teorian mukaan sillä ei ole merkitystä, mitä aikaisemmin on tapahtunut. Huolimatta siitä, mitä olemme tehneet, tai ettemme ole saavuttaneet tarpeitamme, voimme luoda uudelleen tämän hetken todellisuuden valitsemalla käyttäytymismalleja, joiden avulla voimme tyydyttää tarpeemme tehokkaammin nyt ja tulevaisuudessa. Oppiesamme tyydyttämään tarpeemme tehokkaammin tässä hetkessä, menneiden tapahtumien vaikutukset alkavat heikentyä, ja pääsemme elämässä eteenpäin. Ollaksemme onnellisia ja tehokkaita, meidän täytyy elää ja suunnitella elämäämme tässä ja nyt. (Brickell &

Wubbolding 2000: 292.) Menneisyytemme toki muokkaa meitä tietynlaisiksi, mutta valinnan teorian näkökulmasta meidän ei tarvitse jäädä menneisyytemme uhriksi.



Kuvio 3. Valinnan teoria kaaviokuvana (Wubbolding 2011: 46).

Weinsteinin (1999: 12–27) mukaan ihmiset eivät kuitenkaan voi aina olla tietoisia käyttäytymistä muuttavista valinnoistaan, eivätkä kykene valitsemaan juuri sitä toimintaa, jonka uskovat maksimoivan heille tulevan hyödyn ja tyydyttävän perustarpeet. Yksilö ei myöskään aina käyttydy niin kuin yksittäinen henkilö, vaan hän saattaa usein tehdä valintoja esimerkiksi ryhmän painostuksesta tai muiden mukana. Weinstein toteaa lisäksi, että Glasserin menetelmän tehokas käyttö edellyttäisikin, että siinä otettaisiin huomioon näkemys ryhmässä käyttäytymisen sosiologiasta.

Tekemällä muutoksia kokonaisikäyttyymiseen, ihmiset voivat kuitenkin saada enemmän tasapainoa elämäänsä. Valinnan teoriaa kuvaavassa kaaviossa vaakana (*comparing place*) kuvaa prosessia, jossa vertaamme sitä mitä haluamme (*erityinen maailma*) siihen, mitä meillä on (*todellinen maailma*). Kun vaakana on tasapainossa, olemme saaneet sen mitä olemme halunneet. Tällöin voimme nauttia elämästä ja todeta: ”Olen onnellinen, koska olen saanut sen mistä olen haaveillut!”. Vaa’an ollessa epätasapainossa aiomme lähettävät meille viestin turhautumisesta: ”Olen onneton, koska minulla ei ole mitään sellaista, mitä haluan!”. Tällöin pyrimme muuttamaan käyttäytymistämme ja tekemään jotain, mikä saisi vaa’an jälleen tasapainoon. (Jones-Smith 2011: 181–182.)

*Esimerkki: Jos ihminen haluaa ihmissuhteen, mutta hänellä ei ole sitä eikä hän kykene sitä saamaan, mikä on lopputulos?*

*Vastaus: Ihminen turhautuu ja kokee voimattomuutta. Rakkauden ja kuulumisen tarve ei tyydyty.*

Esimerkin henkilön vaakana ei siis ole tasapainossa. Epätasapainossa oleva vaakana ei välttämättä tarkoita sitä, että asiat olisivat hyvin tai huonosti. Se kuitenkin välittää signaalin, tässä tapauksessa turhautumisen signaalin, aktivoitakseen käyttäytymisjärjestelmän (ks. kuvio 3). Apua saadakseen ihmissuhdeongelmien kanssa kamppailevan voi olla hyödyllistä hakeutua asiansa osaavan realiteettiterapeutin (ks. kappale 3.2.) vastaanotolle, joka käsittelee käyttäytymistä henkilökohtaisena valintana. Realiteettiterapeutit keskittyvät ohjaamaan asiakkaita arvioimaan sitä, *mitä he tekevät*, jotta asetettu tavoite saavutettaisiin. (Wubbolding 2011: 45.) Kuten aikaisemmin todettiin, valinnan teorian näkökulmasta ei ole hyödyllistä auttaa ihmisiä pohtimalla heidän menneisyydessään tapahtuneita asioita. Tärkeää on keskittyä tämän hetken tekemiseen.

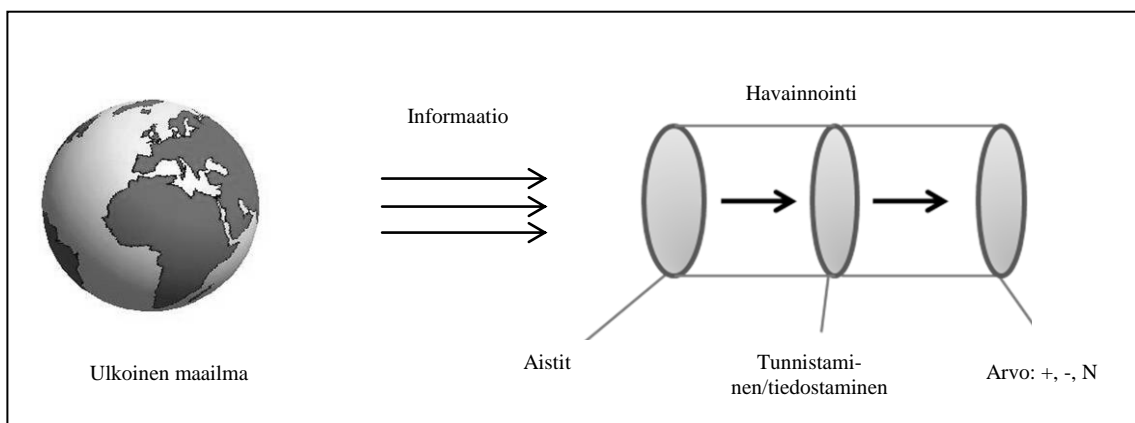
### 3.1.3. Havainnointijärjestelmä

Valinnan teorian mukaan voimme kokea todellisen maailman ainoastaan erityisen havainnointijärjestelmän (ks. kuvio 4) kautta. Teoria selittää, että informaatio ympärillä olevasta maailmasta kohtaa aluksi ihmisen aistijärjestelmän: silmät, korvat, nenän, suun tai ihon. Tämän jälkeen ihmisen tekemät aistihavainnot kulkeutuvat kahden kuvitteellisen suodattimen läpi. Ensimmäinen on täydellisen tietoisuuden suodatin (*total knowled-*

ge filter), jossa vastaanotettu havainto tunnistetaan. Informaation kulkeutuessa suodattimen läpi tapahtuu jokin seuraavasta kolmesta asiasta:

- 1) Päättämme, että informaatio on yhdentekevää, jolloin havainnointi päättyy.
- 2) Saamme sellaista tietoa, jota emme aluksi tunnista, mutta saatamme pitää hyödyllisenä, jolloin päätämme etsiä lisää tietoa aiheesta.
- 3) Saamme tietoa, joka on meille hyödyllistä, jolloin informaatio läpäisee seuraavan suodattimen, arvosuodattimen (*valuing filter*).

Arvosuodattimessa asetamme vastaanotetulle tiedolle joko positiivisen, negatiivisen tai neutraalin arvon. Tieto saa positiivisen arvon, jos se auttaa meitä tyydyttämään tarpeitamme tai negatiivisen arvon, jos se estää tarpeiden tyydyttymisen. Neutraalin arvon informaatio saa silloin, kun se ei erityisesti estä eikä edistä tarpeiden tyydytystämme. Valinnan teorian mukaan ihmiset havainnoivat ympärillä olevaa maailmaa eri tavoin, koska jokaisella on erilainen arvomaailma ja erilainen tietämys asioista. Jokainen ihminen kokee havainnoitavan maailmansa omaksi todellisuudekseen. Ihmisten todellisuudet ovat hyvin subjektiivisia, koska niitä ohjaavat muun muassa erilaiset kulttuurit, kokemus, koulutus, ikä tai sukupuoli. Todellisuus on myös yksilöllinen, altis muutoksille ja mahdollistaa uusien havaintojen tekemisen. Tehdäkseen uusia havaintoja, ihmisen täytyy hankkia uusia kokemuksia ja uutta informaatiota. (Wubbolding 2002: 22; Jones-Smith 2011: 180.)



Kuvio 4. Ihmisen havainnointijärjestelmä (Wubbolding 2011: 46).



### 3.2. Realiteettiterapia

Realiteettiterapia on valinnan teoriaan perustuva ohjaus-, terapia-, ja koulutusmenetelmä, jonka William Glasser loi 1950- ja 1960 -luvulla. Terapiamenetelmä lasketaan kuuluvaksi kognitiivis- behavioralististen terapiamallien joukkoon (Wubbolding 2002: 33). Glasser lisäsi kontrollin teoriansa (myöh. valinnan teoria) realiteettiterapian teoreettiseksi perustaksi 1980 -luvun alkupuolella. Terapiamalli juontaa juurensa William Glasserin tyytymättömyydestä psykoanalyttiseen psykiatriaan, jota hänelle opetettiin yliopistossa. Hänen mielestään potilaiden kanssa keskityttiin liikaa tunteisiin ja menneisyyden tapahtumiin sen sijaan, että olisi keskitytty siihen, mitä potilaat oikeasti tekevät. Psykiatriksi valmistumisen jälkeen Glasser aloitti konsultin työt Kalifornian koululaitoksessa vuonna 1965 ja sai mahdollisuuden viedä realiteettiterapian menetelmiä koulumaailmaan. Hän päätyi kirjoittamaan kirjan *Schools Without Failure* (1969), jonka mukaan oppilaiden epäonnistuminen koulussa johtui siitä, että oppilaat eivät osallistuneet, eivät ajatelleet, eivätkä tehneet oikeita asioita. Glasserin mielestä kouluissa tulisi keskittyä täysin päinvastaisiin menetelmiin. (Nelson-Jones 2006: 172–173.)

Koulumaailman lisäksi Glasser jatkoi teoriansa kehittelyä ja harjoittamista mielisairaloissa sekä kasvatustilanteissa eri puolilla Yhdysvaltoja. Elämäntyönsä realiteettiterapian parissa tehneen tohtori Robert Wubboldingin (2002: 1) mukaan realiteettiterapiaa käytetään nykyään lukuisissa eri instituutioissa ja kulttuureissa. Sitä voidaan käyttää ohjausmenetelmänä kaikenlaisissa ihmissuhteissa: terapioissa, opettamisessa, avioliitossa, lasten kasvattamisessa, johtamisessa, perheissä ja ystävyysuhteissa.

Realiteettiterapiassa yksilö voi parantaa elämänsä laatua, jos hän sitoutuu rehellisesti arvioimaan itseään. Tavoitteena on saada asiakas, oppilas tai työntekijä pohtimaan sitä, kuinka hänen nykyinen käyttäytymisensä auttaa saavuttamaan asetetut tavoitteet, siis geneettiset perustarpeet. Realiteettiterapian perusolettamuksen mukaan olemme kaikki vastuussa omista valinnoistamme. Voimme olla menneisyytemme tuote, mutta emme ole menneisyytemme uhreja, ellemme itse valitse niin. (Corey 2001: 229.) Tärkeää on keskittyä siihen, mitä voidaan tehdä tässä ja nyt, jotta käyttäytyminen muuttuisi (Dhir 2007: 212).

Realiteettiterapiaa toteutettaessa on tärkeää, että asiakkaan ja terapeutin välinen suhde on lämmin, luotettava ja hyväksyvä. Asiakkaan täytyy tuntea olonsa turvalliseksi, jotta hän voi keskustella sisäisestä maailmastaan, ajatuksistaan, tunteista ja tekemisistään ilman pelkoa kritisoinnista tai syyttelystä. Kunnollisen tutustumisvaiheen jälkeen voidaan siirtyä varsinaiseen terapiaosuuteen, joka sisältää paljon kysymyksiä. Realiteettiterapian sydämenä voidaan pitää arviointikysymyksiä. Menetelmässä terapeutin keskeisin tehtävä on saada asiakkaat arvioimaan rehellisesti omaa toimintaansa, jotta he voisivat tehdä parempia valintoja perustarpeiden tyydyttämiseksi. Tavoitteena on saada asiakas, oppilas tai työntekijä pohtimaan sitä, kuinka hänen nykyinen käyttäytymisensä auttaa saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Brickell & Wubbolding 2000: 296–297.)

Realiteettiterapiassa kysymykset liittyvät neljään osa-alueeseen: *haluihin, tekemiseen, arviointiin sekä suunnitelmiin*. Osa-alueet juontavat juurensa realiteettiterapiaan kehityksestä WDEP -mallista, jossa W edustaa haluja (wants), D tekemistä (doing), E arviointia (evaluating) ja P suunnitelmaa (plan). Tässä suomenkielisessä työssä käytän jatkossa mallista nimitystä HTAS -malli, jota seuraavassa lyhyesti kuvataan Wubboldingia ja Brickeliä (Wubbolding & Brickell 1999: 34–49; Wubbolding 2011: 69–101) mukailleen:

*‘H’ keskustele haluista ja havainnoista*

Realiteettiterapian keskeisin kysymys on ”Mitä sinä haluat?”. Asiakkaalta voidaan aluksi kysyä, mitä he haluavat terapialta. Tämän lisäksi kysytään, mitä he haluavat muilta elämänsä osa-alueilta kuten perheeltä, parisuhteelta, ystävilta, työstä, lapsilta, harrastuksilta ja kaikkein tärkeimpänä, mitä he haluavat itseltään. Haluista kysyminen on hyvin hyödyllistä, koska tällöin voidaan selvittää asiakkaan sitoutumisen tasoa: kuinka paljon aikaa ja energiaa he haluavat kuluttaa saavuttaakseen onnellisempaa elämää.

*‘T’ keskustele tekemisestä ja suunnasta*

Tämän kohdan kysymykset pyrkivät selvittämään, mihin suuntaan asiakas on menossa ja mitä hän on tekemässä. Tässä kohtaa keskusteluun tulee mukaan kaikki osa-alueet ihmisen kokonaiskäyttäytymisestä: tekeminen, ajattelu, tunteet ja fysiologia. Keskuste-

lussa pyritään panostamaan erityisesti siihen kokonaiskäyttäytymisen osa-alueeseen, johon asiakkailta on eniten mahdollisuuksia vaikuttaa eli *tekemiseen*. Voidaan kysyä esimerkiksi ”*Mitä olet tekemässä? Mihin suuntaan olet viemässä elämäsi?*”, tai ”*Jos jatkat kuten tähänkin asti, mihin nykyinen käyttäytymisesi ja tekemäsi valinnat vievät sinua? Oletko menossa toivottuun suuntaan?*” Tällaiset kysymykset vievät asiakasta kohti seuraava vaihetta, oman tekemisen arviointia.

#### *A´ arviointi*

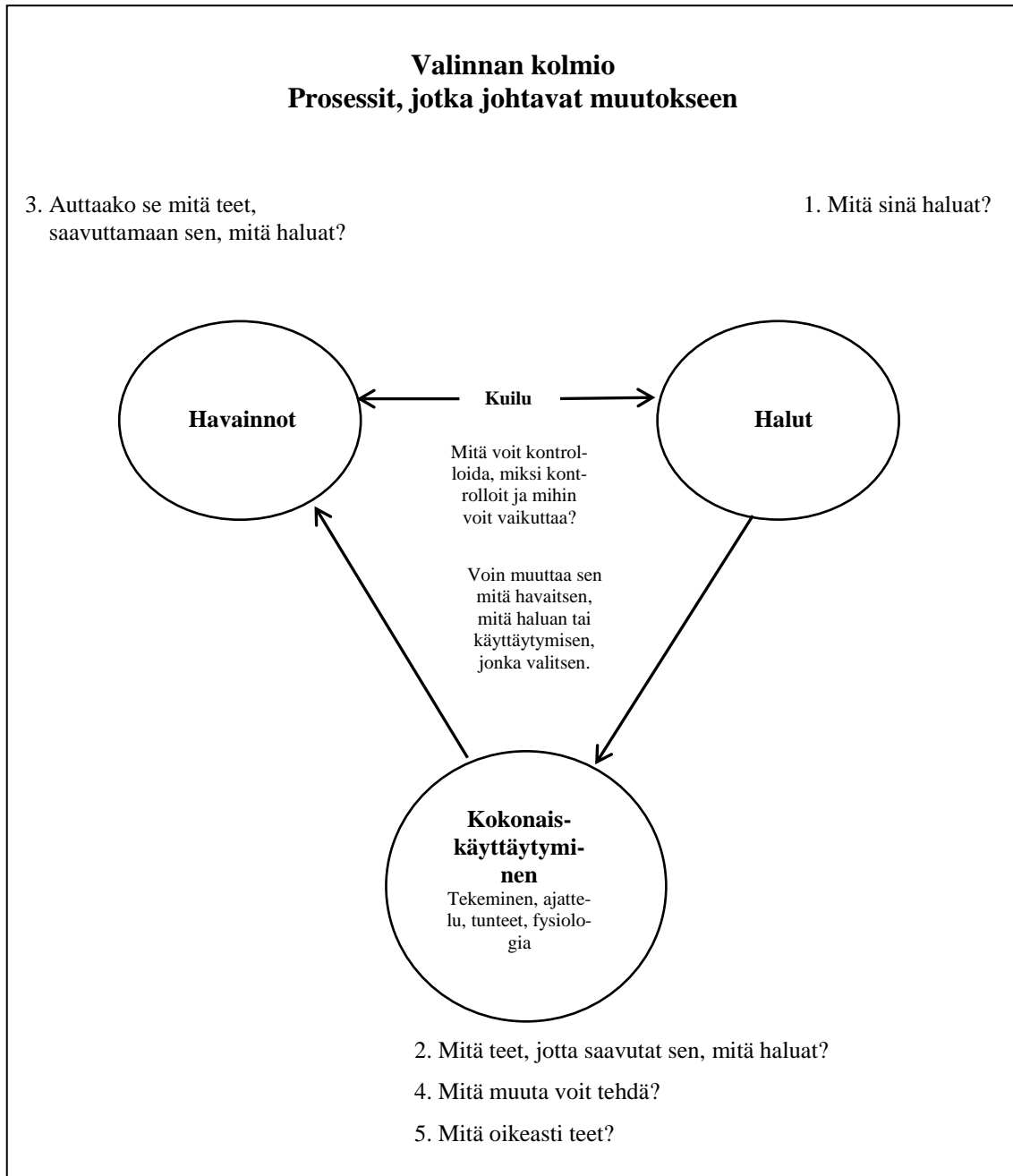
Kuten aikaisemmin todettiin, arviointikysymykset ovat realiteettiterapian sydän. Käyttäytyminen ei voi muuttua, elleimme voi rehellisesti todeta nykyisen käyttäytymisemme olevan tehotonta muutoksen saavuttamiseksi. Keskeisiä kysymyksiä voivat olla esimerkiksi: ”*Uskotko, että voit kontrolloida valintojasi?*”, ”*Auttaako, vai satuttaako nykyinen käyttäytymisesi sinua?*”, ”*Miten nykyinen käyttäytymisesi vaikuttaa työsi tai työpaikan laatuun?*”. Tällaiset arviointikysymykset auttavat asiakasta tarkastelemaan valinnan teorian jokaista osa-aluetta: erityistä maailmaa, kokonaiskäyttäytymistä ja havainnointijärjestelmää.

#### *S´suunnitelma*

Mielen terveyden parantuminen tai siirtyminen tehottomasta elämäntyylistä toimivaan elämäntyyliin voi onnistua silloin, kun ihmiset päättävät muuttaa elämäänsä ja tekevät suunnitelman tyydyttääkseen halunsa ja tarpeensa. Realiteettiterapeutti auttaa asiakasta suunnitelman tekemisessä kysymällä yksinkertaisia kysymyksiä. Suunnitelman tulee olla yksinkertainen, saavutettavissa oleva, mitattavissa ja toistettavissa, tapahtuu heti ja siihen tulee sitoutua (myös terapeutti voi olla osallisena suunnitelmaa, jos se on tarpeellista).

Valinnan teorian ja realiteettiterapian suhdetta toisiinsa voidaan tarkastella esimerkiksi Morrisin & Morrisin (2003: 114) esittämän valinnan kolmion (ks. kuvio 5) avulla. Kuviossa halujamme verrataan havaintoihimme siitä, mitä meillä jo on. Jos halut ja havainnot ympäröivästä maailmasta eroavat toisistaan, niiden välille muodostuu kuilu,

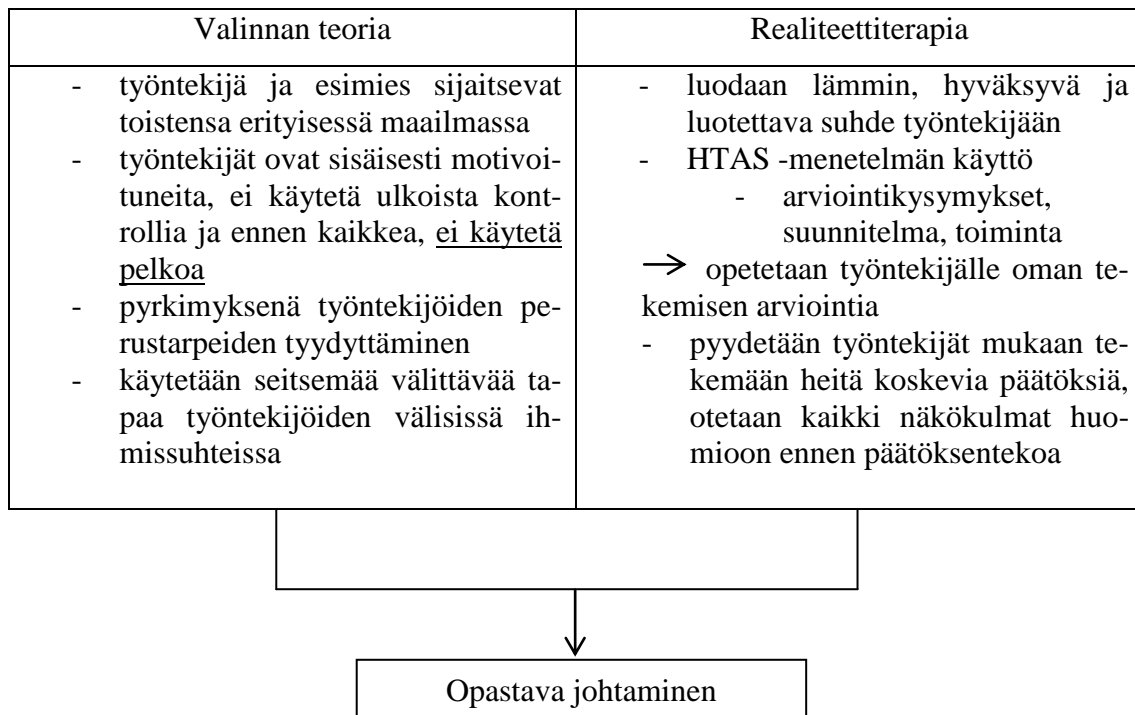
joka voidaan sulkea valitsemalla tehokkaampaa käyttäytymistä. Realiteettiterapian näkökulmasta uuden käyttäytymisen valitseminen edellyttää, että pohdimme mitä haluamme, arvioimme omaa tekemistämme, ja tarkastelemme muutokseen vaadittavaa sitoutumisemme tasoa. (Morris ym. 2003: 41–42.)



Kuvio 5. Valinnan kolmio (Morris ym. 2003: 114).

### 3.3. Opastava johtaminen

Pro gradu -tutkielmani teemana oleva opastava johtaminen on johtamismalli, joka perustuu edellä mainittuihin valinnan teoriaan sekä realiteettiterapian menetelmiin. Glasser väittää, että opastavaan johtajuuteen perustuva työskentelymalli luo paremman ja välittävän työyhteisön, jossa työntekijät voivat arvioida toimintaansa ja sitä kautta saavuttaa laatutavoitteensa tekemällä parempia valintoja. (Glasser 1990: 12, 1999: 290.) Oheisessa kuviossa (ks. kuvio 6) esitetään keskeisimmät tekijät valinnan teoriasta ja realiteettiterapiasta, joista opastavan johtamisen voidaan olettaa muodostuvan.



Kuvio 6. Opastavan johtamisen lähtökohdat

Opastavan johtamisen taustalla on amerikkalaisen tilastotieteilijän William Edwards Demingin teoria totaalisisestä laatujohtamisesta (*total quality management*). Demingiä pidetään kansainvälisesti tunnustettuna konsulttina, joka tunnetaan erityisesti japanilaiselle teollisuudelle tekemästään työstään. Työskenneltyään neljän vuoden ajan Japanissa

1950 -luvulla, japanilaiset tuotteet alkoivat Demingin opetusten myötä saavuttaa suurta arvostusta maailmalla. Hänen laatujohtamisen periaatteiden sanotaankin lisänneen merkittävästi japanilaisen teollisuuden laatua ja tuottavuutta. (Glasser 1996: 21; Greisler 1999: 434; Deming 2000: 7; Best & Neuhauser 2005: 310.) Deming on todennut, että johtaminen on opastamista ja opettamista, jotta työntekijät tekisivät työnsä paremmin ilman pelkoa panostaen tiimityöhön. Pelon poistamiseksi johtajien täytyy luoda työpaikalle sellainen ympäristö, jossa työntekijät voivat vapaasti esittää kysymyksiä, raportoida ongelmista ja ehdottaa uusia ideoita ilman rankaisemisen pelkoa. (Bhat 2010: 74–80.)

Demingin näkemykset laadun kehittamisestä työpaikoilla on tiivistetty hänen ajatuksensa ”syvällisestä tietämyksestä”, joka voidaan jakaa neljään osaan (Best ym. 2005: 311):

- 1) Ympäristön, systeemin arvostaminen
- 2) Muutoksen ymmärtäminen
- 3) Tietoisuuden ymmärtäminen
- 4) Ihmisen psykologian ja käyttäytymisen ymmärtäminen

Erityisesti Demingin näkemys ihmisen (työntekijän) psykologian ja käyttäytymisen ymmärtämisestä sisältää samankaltaisuuksia verrattuna Glasserin ajatuksiin. Demingin mukaan käyttäytymiseen liittyy ajatus sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta; lähtökohteisesti työntekijä on sisäisesti motivoitunut, mutta motivaatio voidaan usein tuhota erilaisilla ulkoisen kontrollin menetelmillä. Esimerkkinä motivaation tuhoajista Deming mainitsee erilaiset palkitsemisjärjestelmät ja henkilökohtaiset palkan lisät, jolloin työntekijät työskentelevät vain saadakseen lisää rahaa sen sijaan, että saavuttaisivat tyytyväisyyttä töissä tai sisältöä elämäänsä. Myös työntekijöiden henkilökohtaiset arvioinnit eivät ole hyväksi, koska ne eivät Demingin mukaan kehitä työntekijöiden tai työyhteisön tehokkuutta tai laatua. Kilpailun sijaan työyhteisössä tarvitaan yhteistyötä. Deming sanoo, että ihmiset tarvitsevat rakkautta ja arvostusta toisilta ihmisiltä, siis toimivia ihmissuhteita. Ulkoiset motivaatiotekijät voivat lyhyellä aikavälillä lisätä työntekijöiden itsetuntoa, mutta pidemmällä aikavälillä aiheuttavat ongelmia ihmisten käyttäytymisessä. Lisäksi käyttäytymisen ja psykologian ymmärtäminen tarkoittaa Demingin mukaan ih-

misten erilaisuuden hyväksymistä, ja ennen kaikkea erilaisuuden hyödyntämistä työpaikan laadun lisäämiseksi. (Deming 1993: 110–112.)

### 3.3.1. Pomojohtamisen vastakohta

Glasser aloitti opastavan johtamisen kehittelyn koulumaailmasta, jonne hän vei Demingin ajatuksia soveltaen niitä valinnan teoriaan. Hän rakensi erityisen laatukoulujärjestelmän (*quality schools*), jonka avulla voidaan opettaa oppilaita ja opettajia saavuttamaan parempaa laatua kouluissa (Pierce 2007: 67). Vuonna 1990 Glasser julkaisi kirjan *The Quality School*, jossa hän ensimmäisen kerran esitteli opastavan johtamisen menetelmänsä. Hän halusi luoda vastineen kuvaamalleen pomojohdamiselle (*boss management*), joka perustuu pakottamiseen ja aiheuttaa jatkuvaa vastakkainasettelua työntekijöiden ja johtajan välille. Glasserin (1990: 27) mukaan erityisesti kouluissa esiintyvällä autoritäärisellä pomojohdajuudella ei koskaan saavuteta laatua eikä saada työntekijöitä (oppilaita) työskentelemään ahkerasti. Hän halusi kehittää johtamismenetelmän, jonka avulla opettajat voivat opettaa oppilaitaan, jotta kouluissa voitaisiin saavuttaa laatua ilman pakottamista.

Glasser siis toteaa, että opastavan johtamisen vastakohta on pomojohdajuus, joka heikentää työn laatua ja työntekijöiden tuottavuutta. Ymmärtääksemme opastavaa johtamista paremmin, kuvaillaan seuraavassa hieman pomojohdamisen ominaisuuksia. Glasserin (emt. 27–28) mukaan se rakentuu neljästä osa-alueesta:

- 1) Pomo asettaa työtehtävät ja standardit, joiden mukaan työntekijöiden on työskenneltävä. Työntekijöiden mielipiteitä ei yleensä oteta huomioon, vaan heidän on sopeututtava siihen, mitä pomo on käskenyt tehdä.
- 2) Näyttämisen sijaan pomo yleensä vain kertoo, kuinka työ on tehtävä. Pomo ei myöskään kysele työntekijöiltään, kuinka heidän mielestään työn voisi tehdä paremmin.
- 3) Pomo tai hänen valtuutettunsa tarkistaa tai arvioi työn tekemistä. Työntekijät eivät osallistu arviointiin, vaan tyytyvät työskentelemään vain sen verran, että pysyisivät leivän syrjässä kiinni.

- 4) Työntekijöiden vastustaessa jotain, esimerkiksi johtajan määräyksiä, pomojohtaja pakottaa työntekijät työskentelemään halujensa mukaisesti käyttämällä valtaa ja uhkailua. Tällaisen käyttäytymisen seurauksena työpaikalle rakentuu ilmapiiri, jossa esimies ja työntekijät ovat jatkuvassa vastakkainasettelun tilassa.

Pomojohtajan hallinnoimassa työyksikössä johtajan tarpeet ovat etusijalla sen sijaan, että pyrittäisiin tyydyttämään työntekijöiden tarpeita (Glasser 1990: 28–29). Johtaja uskoo, että käskemällä ja uhkailemalla hän saa työntekijät työskentelemään siitä huolimatta, tyydyttyvätkö työntekijän perustarpeet.

Työntekijöiden perustarpeiden tiedostaminen on keskeisessä roolissa, kun pyritään luomaan laatua työpaikalle. Opastava johtaja tietää, että hän voi ainoastaan antaa tietoa työntekijälleen. Auttaakseen työntekijöitä päättämään, kannattaako laadukasta työtä tehdä, hän antaa työntekijöille sellaista informaatiota työn tekemisestä, jonka seurauksena työntekijät työskentelevät siten, että mahdollisimman moni heidän valinnan teorian mukaisesta viidestä perustarpeesta tyydyttyy juuri sillä hetkellä. Mitä enemmän työntekijöiden perustarpeet tyydyttyvät, sitä laadukkaammin he työskentelevät. (Pierce 2007: 19.) Perustarpeiden tyydyttyminen onnistuu parhaiten, jos esimiehet asettavat työntekijänsä, omat esimiehensä ja yhteistyökumppanit erityiseen maailmaansa. Tällöin kaikki työntekoon liittyvät ihmiset lähenevät toisiaan ja myös pysyvät toistensa lähellä ja tulevat toimeen keskenään. Toimivat ihmissuhteet työpaikoilla auttavat työntekijöitä tyydyttämään työhön liittyvät perustarpeensa (ks. taulukko 2), jolloin työn tekemisen laatu lisääntyy. (Glasser 2013: 257.)

Esimerkiksi selittäessämme työntekijöille työn tavoitteita, voimme kuunnella ja pyytää heiltä ehdotuksia sekä kannustaa heitä arvioimaan tehtyä työtä. Toimimalla näin, useimmat työntekijät kokevat, että heidän kuulumisen ja vaikutusvallan tarpeensa tyydyttyvät. Tämä johtuu siitä, että työntekijät kokevat omaavansa enemmän kontrollia siihen, mitä he tekevät ja sitä kautta heillä on paremmat mahdollisuudet perustarpeiden tyydyttämiseen työpaikalla. Valinnan teorian näkökulmasta työntekijöiden kokemus vastuun lisääntymisestä ja perustarpeiden tyydyttymisestä auttaa lisäämään laatua työpaikalle. (Pierce 2007: 24.)



Taulukko 2. Valinnan teorian perustarpeet työpaikalla (Pierce 2007: 21–28).

PERUSTARVE	TOTEUTUS TYÖPAIKALLA
Rakkaus ja kuuluminen	Työskentelemme ihmisten kanssa, joista välitämme ja jotka välittävät meistä.
Itsearvostus ja vaikutusvalta	Työskentelemme ihmisten kanssa, joita arvostamme ja jotka arvostavat meitä.
Vapaus	Työskentelemme ihmisten kanssa, jotka antavat meidän ajatella ja tehdä valintoja.
Ilo ja elämästä nauttiminen	Työskentelemme työpaikalla, jossa voi nauraa.
Selviytyminen ja terveys	Työskentelemme työpaikassa, jossa voimme kokea olomme fyysisesti ja henkisesti turvalliseksi.

Glasser toteaa, että koulu on tyypillinen esimerkki pomojohtamista käyttävästä työpaikasta, jossa perustarpeet eivät tyydyty. Kouluissa on hänen mukaansa helppo käyttää ulkoiseen kontrolliin perustuvaa perinteistä johtamismenetelmää, jossa vahvat ja kokee neet opettajat dominoivat nuoria ja heikkoja oppilaita. Suurin syy tämän luontaisen vahva-heikko -asetelman sisältävän johtamismallin olemassaoloon on tietämättömyys. Glasserin mukaan esimerkiksi kouluissa on aina toimittu käyttämällä ulkoista kontrollia oppilaisiin, koska opettajat tai muu henkilökunta eivät ole tietoisia toisenlaisesta toimintamallista, joka ei perustu pakkoon tai rankaisemiseen. Erityisesti hankalimpien oppilaiden kohdalla ulkoisen kontrollin käyttäminen on enemmänkin sääntö kuin poikkeus. Pelätään, että ”löysempi” johtamismalli aiheuttaa kontrollin vähenemistä; pomojohtajuutta käyttävät opettajat eivät tunne oloaan mukavaksi tilanteessa, jossa täytyy luopua vallasta. He uskovat, että ulkoiseen kontrolliin perustuva käyttäytyminen on synnynnäinen lähestymistapa oppilaiden kasvattamisessa. (Glasser 1990: 28–29.)

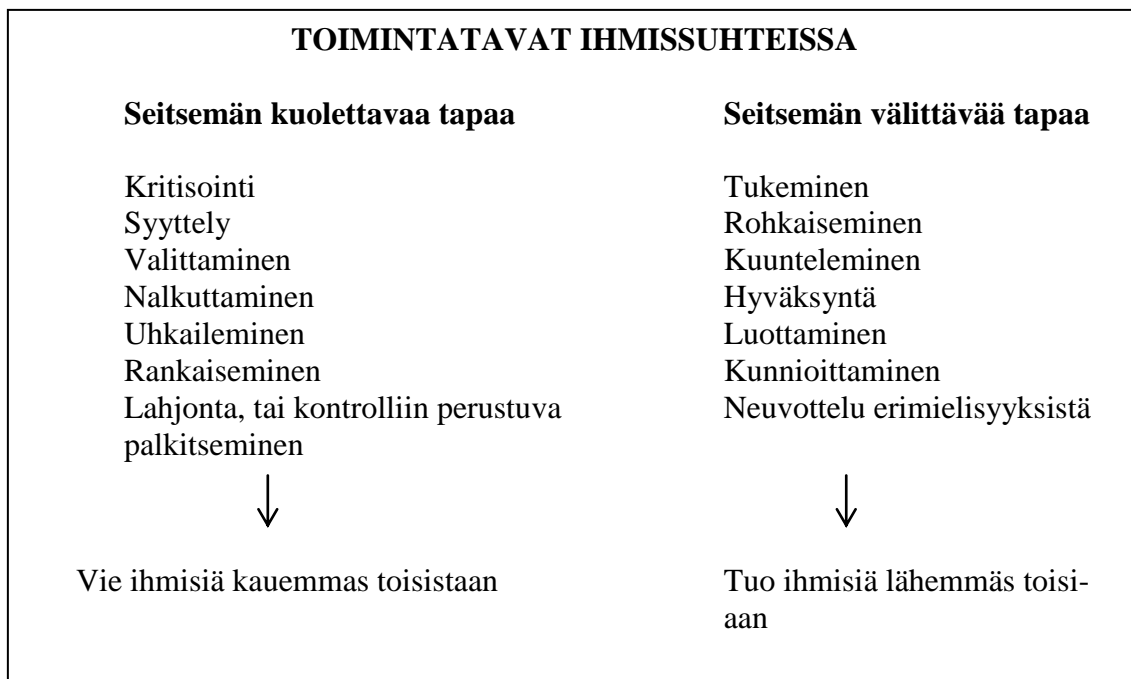
Pomojohtamisen vastakohtaa, opastavaa johtamista voidaan kuvata esimerkiksi seuraavan neljän elementin avulla (Glasser 1999: 291; Tauber 1999: 149):

- 1) Opastava johtaja ryhtyy keskustelemaan työntekijöidensä kanssa laadusta työpaikalla ja pyrkii siihen, että työ vastaa työntekijöiden tarpeita.

- 2) Johtaja ”mallintaa” työn, jotta työntekijät tietäisivät tarkasti mistä on kysymys. Lisäksi hän pyytää työntekijöiltä ehdotuksia työn parantamiseksi, jolloin työntekijät voivat vaikuttaa työhönsä yhä enemmän.
- 3) Johtaja pyytää työntekijöitä tarkastelemaan ja arvioimaan omaa työtään siten, että he ymmärtäisivät millaista laadukas työ on. Laadun parantuminen riippuu siitä, kuinka suuri luottamus johtajan ja työntekijöiden välillä vallitsee.
- 4) Johtaja helpottaa työn tekemistä kannustamalla työntekijöitä, tarjoamalla heille koulutusta sekä sellaisen ilmapiirin, jossa ei harrasteta arvostelua tai vastakkainasettelua. Tuloksen ja laadun parantuessa johtajan tehtävänä on antaa työntekijöille palautetta siitä, että heidän työpanoksen avulla kehittyminen on ollut mahdollista.

Casstevens (2010: 65) kuvaa opastavaa johtamista ihmisten vahvuuksien käyttämisenä, ja sille tunnusomaisia piirteitä ovat tukeminen, läpinäkyvyys, ryhmän palaute sekä valinnan mahdollisuus. Robert Wubbolding (1990: 6) käyttää opastavasta johtamisesta termiä osallistava johtaminen (*management by involvement*). Tällaisessa johtamismallissa esimies pyrkii saamaan muut osalliseksi päätöksentekoon, ja johtajan tehtävänä on tunnistaa ja tyydyttää ne alaisensa tarpeet, jotka motivoivat heitä työskentelemään. Opastavan johtajan johtamassa työyhteisössä vuorovaikutuksen perustana on seitsemän välittävää tapaa (ks. kuvio 7) toimia ihmissuhteissa.

Opastavassa johtamisessa on yksi tunnusomainen piirre, joka erottuu edukseen: johtajalla tulee olla kyky arvioida omaa toimintaansa ja kyky saada alaisensa arvioimaan itseään. Opastavat johtajat tekevät tietoisia valintoja tarkan itsearviointin jälkeen. He ohjaavat alaisiansa tekemään samoin. Opastava johtaja kuuntelee ja havainnoi käyttäen valinnan teorian kokonaiskäyttämisen mallia ohjaten työntekijänsä ajattelua ja toimintaa. (Morris & Morris 2003: 7, 115.)



Kuvio 7. Toimintatavat ihmissuhteissa (Glasser 2003: 78–81).

Glasser toteaa, että ulkoinen kontrolli, johon liittyy seitsemän kuolettavaa tapaa toimia ihmissuhteissa, on opittua. Ihmiset voivat valita toisenlaisen käyttäytymistavan omaksumalla valinnan teorian periaatteet osaksi elämäänsä. Korvaamalla kuolettavat tavat yksi kerrallaan välittävillä tavoilla, esimerkiksi kunnioittamisella, ihminen alkaa Glasse-  
 rin mukaan välittömästi kokea elämänlaadun paranemista. Lopettamalla kokonaan tu-  
 hoavien toimintamallien käyttämisen kaikissa ihmissuhteissa, kuka tahansa voi saavut-  
 taa onnellisempaa elämää ja parempaa mielen terveyttä. (Glasser 2003: 78, 2011: 10–  
 11.) Ensimmäinen asia, mikä opastavan johtajan tulee opetella, on pakottamisen ja kri-  
 tisoinnin lopettaminen. Suhteiden luominen seitsemää välittävää tapaa käyttämällä on  
 yleensä tuttua ystävien ja perheen kanssa toimiessa; samalla tavoin opastava johtajan  
 tulee luoda ihmissuhteita työpaikalla, jotta työyhteisö voisi tuottaa laadukkaita tuotteita  
 ja palveluja. Ihmisten väliset suhteet voivat tulehtua varsin helposti, jos yksikin työyh-  
 teisön tai perheen jäsen valitsee käyttäytymisen perustaksi yhden tai useamman kuolet-  
 tavan toimintatavan. Seitsemän välittävää toimintatapaa tulisikin olla perustana kaikkien  
 ihmissuhteiden luomisessa. (Pierce 2007: 77–78.)

### 3.3.2. Opastava johtaminen ryhmässä

Opastavaa johtamista tulee tarkastella myös tiimityön kontekstissa, koska työyhteisöt yleensä muodostuvat työntekijöistä, joilla voi olla hyvin erilaiset taustat, luonteenpiirteet ja ajattelutavat. Kaikille ei välttämättä ole selvää, minkälaisen ideologian pohjalta työyhteisö toimii. Ulkoiseen kontrolliin tottuneet työntekijät, jotka jatkuvasti pyrkivät vaikuttamaan kollegoittensa havaintoihin, päätyvät ennen pitkää käyttämään pakkokeinoja tai epätasa-arvoista palkitsemista saadakseen tahtonsa läpi (Bell ym. 2012: 42). Työntekijöiden erityisissä maailmoissa voi olla kuvia johtajista, jotka ovat ulkoisesti motivoituneita, kertovat mitä on pakko tehdä ja välttävät vastuuta työyksikön tuloksista. Toimintamallit ovat yleensä opittuja, joten niistä tulee oppia pois, jotta työyhteisöstä tulee menestyvä. Menestymisen kannalta työyhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen rakentaminen toimivaksi onkin opastavan johtajan keskeinen tavoite. (emt 48–49.)

Esimerkiksi Aasiassa organisaatioita kuvataan suuriksi perheiksi, jolloin jokainen ryhmän työntekijä on toisesta riippuvainen. Työntekijöiden väliset riippuvuussuhteet tarkoittavat siis toimivaa yhteistyötä, mikä on edellytyksenä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Laatu tuottavat työntekijät sanovatkin usein, että toimivaan työyhteisöön kuuluminen on kuin kuuluisi perheeseen; tällöin luottamus, kunnioitus, reiluus, yhteistyö ja lojaalisuus ovat keskeisiä toimivan työyhteisön ominaisuuksia. (Pierce 2007: 11.)

Tarkasteltaessa opastavaa johtamista tehokkaan tiimityön näkökulmasta, voidaan valinnan teorian termit ristiintaulukoida esimerkiksi Laubin (2004: 4–9) esittämien menestyvän tiimityön ominaisuuksien kanssa (ks. taulukko 3). Taulukossa kuvataan, mitä opastavan johtajan tulee tehdä, jotta hän saa työyhteisön toimimaan ryhmänä. Välittämisellä ja arvostamisella tarkoitetaan työntekijöiden kunnioittamista, tukemista, kannustamista ja heihin luottamista (seitsemän välittävää tapaa). Työntekijöiden voimaannuttaminen ja kehittäminen pohjautuvat välittämiseen ja arvostamiseen, jolloin voidaan lisätä henkilökohtaisen arvokkuuden tunnetta samalla, kun edetään kohti haluttuja tavoitteita. Rakentamalla yhteisöä työpaikalle pyritään lisäämään yhteisöllisyyden tunnetta, jonka avulla

pyritään saavuttamaan yhteisvastuullisuutta, innovaatiokykyä sekä tiimioppimista. (emt 49.)

Taulukko 3. Opastava johtaminen ja toimiva tiimi (Laub 2004: 4–9; Bell ym. 2012: 49).

VALINNAN TEORIAN TERMI	TOIMIVAN TIIMIN OMINAISUUDET		
	Välittäminen ja arvostus	Voimaannuttaminen ja kehittäminen	Yhteisön rakentaminen
<b>Erityinen maailma (visiot, tavoitteet, motiivit)</b>	Kannusta työntekijöitä aktiivisesti osallistumaan meneillään olevaan ”luomistyöhön” ja työpaikan vision sekä arvojen käyttöönottamiseen.	Opasta työntekijöitä arvioimaan heidän omia tavoitteitaan ja motiivejaan työpaikan vision näkökulmasta.	Opasta työntekijät kohti yhteistä ymmärrystä työpaikan tavoitteista ja menestystekijöistä.
<b>Havainnointijärjestelmä (havainnointi, ymmärrys ja tietoisuuden rakentaminen)</b>	Rakenna yhdessä työntekijöiden kanssa näkemystä vaikuttavasta toiminnasta.	Kehitä yhdessä työntekijöiden kanssa palautejärjestelmä, jolla voidaan mitata vaikuttavuutta.	Kehitä innovaatiokykyä opastamalla työntekijöitä tunnistamaan ongelmat, oppimaan tiimityötä sekä ottamaan riskejä.
<b>Käyttäytymisjärjestelmä (taidot, kyky, kapasiteetti)</b>	Opasta työntekijöitä ylläpitämään käyttäytymistä, joka johtaa yhteistyöhön, menestykseen ja kehittymiseen.	Opasta työntekijöitä kehittämään heidän ydinosamisalueitaan, joita tarvitaan strategisessa suunnittelussa ja vision toteuttamisessa.	Priorisoi työyhteisössä oleva osaaminen.

Valinnan teorian näkökulmasta työyksikön esimiehen panostaminen tiimityön parantamiseen tähtää perustarpeista erityisesti rakkauden ja kuuluvuuden tyydyttämiseen. Taulukon 2 mukaisesti meidän tulisi työskennellä ihmisten kanssa, joista välitämme ja jotka välittävät meistä.

## 3.4. Yhteenveto teoriasta

Seuraavassa taulukossa (ks. taulukko 4) vedetään yhteen tämän tutkielman kannalta keskeiset piirteet valinnan teoriasta, realiteettiterapiasta sekä opastavasta johtamisesta.

Taulukko 4. Yhteenveto teoriasta

<b>Valinnan teorian keskeiset piirteet</b>	<b>Realiteettiterapian keskeiset piirteet</b>	<b>Opastavan johtamisen keskeiset piirteet</b>
Ihminen valitsee käyttäytymisensä, jonka tarkoituksena on valinnan teorian mukaisten perustarpeiden tyydyttäminen.	Valinnan teoriaan perustuva kognitiivis-behavioralistinen terapia-malli.	Perustuu William Glasserin valinnan teoriaan ja realiteettiterapian menetelmiin, jotka johtaja omaksuu osaksi elämäänsä.
Ihminen toimii sisäisen kontrollin ohjaamana, jolloin hän keskittyy oman käyttäytymisen muuttamiseen ja pyrkii saavuttamaan sen, mitä haluaa ilman, että tärkeät ihmissuhteet kärsivät	Terapian avulla ihmiselle opetetaan oman tekemisen arviointia, jolloin ihminen voi oppia valitsemaan käyttäytymistä, joka auttaa tyydyttämään valinnan teorian mukaiset perustarpeet.	Opastavan johtaja toimii siten, että työyhteisön jäsenten valinnan teorian mukaiset perustarpeet tyydyttyvät. Perustarpeiden tyydyttyminen lisää työskentelyn laatua. Edellyttää, että esimies tunnistaa työntekijöidensä tarpeet.
Ihminen vertaa nykyistä tilannetta siihen, mitä hän haluaa ja valitsee käyttäytymistä, joka kaventaa kuilua halujen ja nykyhetken välillä.	Arviointia opetetaan esittämällä arviointikysymyksiä, jotka liittyvät haluihin ja havaintoihin (H), tekemiseen (T), arviointiin (A) sekä suunnitelmaan (S).	Johtamisen tavoitteena on saattaa kaikki työntekoon liittyvät ihmiset lähelle toisiaan (erityiseen maailmaan). Tässä auttaa seitsemän välittävän tavan käyttäminen.
Käyttäytyminen koostuu toiminnasta, ajattelusta, tunteista sekä fysiologias-ta, ja sitä ohjaa erityinen maailma ja siellä olevat kuvat.	Terapiassa keskitytään nykyhetken tekemiseen ja korostetaan, että kaikki ovat vastuussa omista valinnoistaan.	Esimies opettaa työntekijöilleen oman tekemisen arviointia arvioiden samalla rehellisesti ja jatkuvasti omaa käyttäytymistään.
Havainnointijärjestelmä auttaa ihmistä tekemään uusia havaintoja, hankkimaan uusia kokemuksia ja uutta informaatiota.		Työntekijät otetaan mukaan päätöksentekoon ja heiltä pyydetään ehdotuksia työn parantamiseksi.

Valinnan teoria, realiteettiterapia sekä opastava johtaminen liittyvät teoriaosuuden perusteella tiivisti toisiinsa. Realiteettiterapeutin kuten myös opastavan johtajan teoreettisena kivijalkana toimii valinnan teoria, joka luo pohjan ja arvoperustan niille toimintamalleille, joita realiteettiterapeutti ja opastava johtaja työssään toteuttavat. Opastava johtaja käyttää työyhteisön ohjaamisessa samanlaisia menetelmiä, joita realiteettiterapeutti käyttää esimerkiksi perheen ongelmien ratkaisemisessa. Tärkein tavoite on saada ihmisten perustarpeet tyydyttymään kohderyhmästä riippumatta. Tällöin koetaan kuuluvansa johonkin (perheeseen, työyhteisöön), koetaan iloa ja nautintoa (työpaikalla, kotona, harrastusten parissa), saadaan osaksi arvostusta (esimieheltä, työkavereilta, aviopuolisolta), jolloin myös oma itsearvostus vahvistuu, koetaan vapautta tehdä asioita ilman, että tärkeät ihmissuhteet vaarantuisivat ja pystytään selviytymään työtehtävistä tai arjen askareista toimintakyky (fyysinen, psyykinen, sosiaalinen) säilyttäen.

Teoriaosuuden perusteella olen luonut mielipiteen, että muutos on saavutettavissa, jos omaksumme valinnan teorian perusteet osaksi elämäämme; olimmepa sitten työpaikalla, kotona, koulussa tai valmentamassa urheilujoukkuetta. Valinnan teoria ja realiteettiterapia auttavat meitä saavuttamaan terveitä ja toimintakykyisiä ihmissuhteita sekä kykyä arvioida omaa käyttäytymistä rehellisesti, jolloin perustarpeiden tyydyttyminen sekä onnellisemman ja laadukkaamman elämän saavuttaminen on mahdollista.

## 4. MENETELMÄT JA AINEISTOT

### 4.1. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksia on erilaisia ja niiden onnistuminen edellyttää, että käsiteltävästä aiheesta on jo tehty jonkin verran relevantteja tutkimuksia. Kirjallisuuskatsauksen tekeminen tarkoittaa, että tietoa kootaan joltakin rajatulta alueelta ja tiedon avulla pyritään vastaamaan johonkin kysymykseen eli tutkimusongelmaan. (Leino-Kilpi 2007: 2.) Yleisesti kirjallisuuskatsausta voidaan pitää metodina ja tutkimustekniikkana, jossa kootaan yhteen tehtyjen tutkimuksien tuloksia, joita voidaan käyttää perustana uusille tutkimustuloksille. (Salminen 2011: 1.) Kirjallisuuskatsaus auttaa hahmottamaan tietystä aiheesta olevan tiedon ja tutkimuksen kokonaisuutta, jolloin aiheeseen liittyviä tutkimuksia saatetaan yhteen ja saadaan kuva siitä, miten paljon tutkimustietoa on olemassa ja millaista kerätty tieto on sekä sisällöllisesti, että menetelmällisesti. (Johansson 2007: 3.) Kirjallisuuskatsaukset on jaettu kolmeen perustyyppiin: kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi. Hallintotieteellisenä tutkimusmenetelmänä kirjallisuuskatsausta voidaan kuvata kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten metodien yhdistelmänä. (Salminen 2011: 46.)

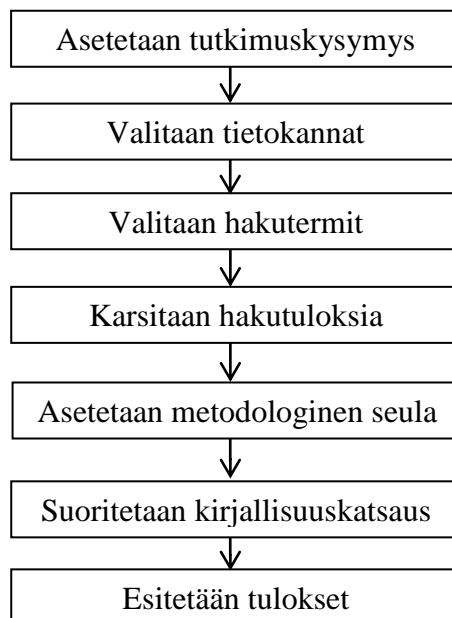
Systemaattinen kirjallisuuskatsaus, jota käytän pro gradu -tutkielmani tutkimusmetodinä, on tiivistelmä jonkin aihepiirin aiempien tutkimusten keskeisestä sisällöstä ja sitä voidaan pitää tehokkaana tapana testata hypoteeseja ja arvioida tutkimusten johdonmukaisuutta (emt. 9). Aiemmin kappaleessa 2 esitettyjä tutkimustavoitteita opastavasta johtamisesta voidaan pitää hypoteeseina, joiden testaamiseen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen voidaan olettaa sopivan.

Karkeasti systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaiheet voidaan jaotella kolmeen vaiheeseen: ensin suunnitellaan katsaus, toiseksi tehdään katsaus hakuineen, analysointineen sekä synteeseineen ja kolmanneksi raportoidaan katsaus. Suunnitteluvaiheessa luodaan tutkimussuunnitelma tutkimuskysymyksineen ja tarkastellaan aiempaa aiheesta tehtyä tutkimusta. Kun tutkimuskysymykset on asetettu, valitaan katsauksen tekoon sopivat menetelmät. Menetelmiä valittaessa pohditaan muun muassa hakutermien ja



tietokantojen valintaa. Tiedonhakuun voi lisätä myös manuaalisen vaiheen, jolloin voidaan varmistaa mahdollisimman kattavan tiedon kerääminen. Katsaukseen valittava materiaali tulee rajata tarkoilla sisäänotto- ja poissulkukriteereillä, jotta tutkimukseen saataisiin mukaan mahdollisimman relevanttia tutkimusaineistoa. (Johansson 2007: 6.) Kriteerit kannattaa luoda mahdollisimman käytännöllisiksi, jolloin voidaan varmistaa, ettei seulontavaiheesta tule liian monimutkaista ja aikaa vievää (CRD's guidance 2008: 10). Systemaattisuuden takaamiseksi olemassa olevan tutkimustiedon laadun arviointi on tärkeä osa kirjallisuuskatsausta. Kirjallisuuskatsauksen toisessa vaiheessa valitaan mukaan otettavat tutkimukset ja analysoidaan ne. Relevanttiuden takaamiseksi ja katsauksen onnistumisen varmistamiseksi kirjallisuuskatsauksen kaikki vaiheet kannattaa kirjata tarkasti ylös. Viimeisessä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaiheessa tulokset raportoidaan johtopäätöksineen. (Johansson 2007: 6.)

Fink (2010: 4) esittää teoksessaan oman seitsemänvaiheisen systemaattista kirjallisuuskatsausta selventävän mallin (ks. kuvio 8), jota hyödyntäen tämän pro gradu -tutkielman kirjallisuuskatsausta viedään eteenpäin.



Kuvio 8. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet (Fink 2010: 4).

Ensimmäinen vaihe on siis tutkimuskysymyksen tai kysymysten valinta. Tutkimuskysymys toimii kirjallisuuskatsausta eteenpäin vievänä voimana koko tutkimusprosessin ajan. Katsauksen toisessa vaiheessa tietokantojen valinnalla tarkoitetaan niitä lähteitä, joista kirjallisuuskatsaukseen tarvittavaa tutkimusaineistoa lähdetään etsimään. Lähteinä toimivat kirjallisuus- ja artikkelitietokannat (jotka yleisimmin ovat verkossa), erilaiset web-sivustot sekä muut lähteet kuten artikkelien ja kirjallisuuden lähdeluettelot. Kolmanneksi valitaan hakutermit, jotka tarkoittavat sanoja tai lausekkeita, joiden avulla saadaan haalittua kasaan artikkeleita, kirjoja tai raportteja, joista voisi löytyä vastauksia tutkimuskysymykseen. Alustava tiedonhaku yleensä tuottaa paljon artikkeleita ja kirjallisuustuloksia, mutta harvempi niistä on relevantteja. Katsauksen neljännessä vaiheessa onkin tärkeää luoda jo aikaisemmin mainitut täsmälliset aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Kriteerejä voivat olla esimerkiksi haettavan materiaalin aikaväli, kieli, helppo saatavuus ilman kustannuksia tai julkaisijan tieteellinen status. (Fink 2010: 4–5.)

Viidentenä hakutuloksia valikoidaan metodologisessa mielessä, joka Finkin mukaan tarkoittaa sitä, että arvioidaan tutkimusten tieteellistä laadukkuutta. Kuudennessa vaiheessa tehdään itse katsaus. Ollakseen uskottava, katsaus tulee tehdä vakiintuneen mallin mukaisesti, prosessin kulkua tulee valvoa ja prosessi olisi hyvä testata etukäteen. Finkin mallissa viimeisenä vaiheena tehdään tulosten syntetisointi, jolla tarkoitetaan tulosten kuvailemista. Tutkimustuloksia selitetään, niiden oikeellisuutta perustellaan ja tutkimuksen laatua puolustellaan. Syntetisointi voidaan tehdä kuvailevana tai meta-analyysin avulla. Meta-analyysi tarkoittaa tilastollisten menetelmien käyttöä, jolloin kahden tai useamman tutkimuksen tulokset yhdistetään. (emt.)

#### 4.2. Katsauksen eteneminen

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on saada vastauksia tämän pro gradu - tutkielman tutkimuskysymykseen: ”Mitä opastava johtaminen on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen perusteella?” Lisäksi pyritään etsimään relevanttia tieteellistä näyttöä William Glasserin johtamismenetelmästä ja selvittämään, asettuuko aihealue uskottavasti hallintotieteelliseen kontekstiin.

Analyysivaiheeseen valittavan materiaalin etsiminen alkoi tietokantojen valinnalla, jotka kirjallisuuskatsausta varten valittiin koehakujen jälkeen siten, että löytyvä tieto olisi mahdollisimman käyttökelpoista ja riittävää. Tutkimustiedon koehakuprosessissa apuna käytettiin Nelli- portaalia sekä Google scholar -palvelua. Nelli -portaalin avulla luotiin eri tietokantojen yhdistelmä, johon kuuluivat Social Services Abstracts sekä ASSIA-viitetietokannat, e-lehtiä sisältävät EBSCO, ABI Inform Global, Proquest Database sekä Wiley ja sähköisiä kirjoja sisältävä Ebrary sekä EBSCO Host. Koehaun jälkeen hakusanoja ja hakusanojen yhdistelmiä hieman muutettiin, koska hakutulosten määrä nousi liian suureksi (yli 6000 hakutulosta). Poissulkukriteereihin (ks. taulukko 5) lisättiin määritelmä, jonka mukaan hakutulokset eivät voi koskea koulumaailmaa.

Lopullisiksi hakusanoiksi systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen valittiin sanat: william glasser, lead\*, manag\*, schoool, choice theory ja reality therapy. Hakusanoja yhdisteltiin seuraavasti: william glasser and lead\* and manag\* not school, choice theory and william glasser and lead\* and manag\* not school, reality therapy and william glasser and lead\* and manag\* not school.

Taulukko 5. Tutkielman sisäänotto- ja poissulkukriteerit

---

**Sisäänottokriteerit:**

1. Aineisto on julkaistu englannin kielellä.
2. Aineisto on julkaistu vuosien 1990–2014 välillä.
3. Sähköinen aineisto on saatavilla ilmaiseksi Vaasan yliopiston tietokantojen kautta.
4. Aineiston julkaisija on tieteellinen lehti tai kustannettu kirja.
5. Aineisto koskee ainoastaan William Glasserin opastavaa johtamista.
6. Aineistossa käsitellään opastavaa johtamista työyhteisöissä.

**Poissulkukriteerit ovat vastakkaisia sisäänottokriteereille, joiden lisäksi täsmennys kohtaan 6.**

- Aineisto ei voi koskea opiskelijoiden ohjaamista, koulumaailmaa eikä Glasserin laatukouluja.
-

#### 4.2.1. Kirjallisuushaku sekä julkaisujen valinta

Varsinainen kirjallisuushaku tehtiin onnistuneen koehakuprosessin jälkeen Google scholar -palvelun sekä Nelli -portaaliin tehdyn tietokantayhdistelmän avulla. Oheiseen taulukkoon (ks. taulukko 6) on koottu eri hakusanojen yhdistelmillä saatujen tulosten kokonaismäärä.

Julkaisuja karsittiin ensimmäisellä karsintakierroksella otsikon ja mahdollisen tiivistelmän perusteella. Toisessa karsintavaiheessa poistettiin duplikaatit, jonka jälkeen jäljelle jäävä aineisto otettiin tarkempaan tarkasteluun. Kolmannessa karsintavaiheessa hakutulosista poistettiin julkaisut, jotka eivät sopineet määriteltyihin sisäänotto- ja poissulkukriteereihin. Kriteerien laatimisvaiheessa keskittymällä johdonmukaisuuteen ja tarkkuuteen voidaan välttää katsauksessa mahdollisesti tapahtuvia virheitä, jotka voisivat vaikuttaa heikentävästi tutkimuksen systemaattisuuteen ja luotettavuuteen (Pudas-Tähkä & Axelin 2007: 48). Katsauksen reliabiliteetin ja validiteetin kannalta on tärkeää, että sisäänotto- ja poissulkukriteerit ovat mahdollisimman yksitulkintaisia, jolloin voidaan välttää materiaalin valintaan mahdollisesti liittyvää puolueellista arviointia (Oxman 1994: 649).

Tässä katsauksessa ensimmäisenä sisäänottokriteerinä hakukieleksi valittiin englanti, koska tutustuessani aiheeseen seminaarityössäni kävi ilmi, että saatavilla oleva aineisto on pääsääntöisesti englanninkielistä ja lähtöisin Yhdysvalloista. Toisena määriteltiin katsaukseen valittavan materiaalin julkaisuaikaväli. Vuosi 1990 määriteltiin julkaisu-  
vuoden takarajaksi, koska termi opastava johtaminen valinnan teorian kontekstissa on esiintynyt ensimmäisen kerran Glasserin kirjassa *The Quality School*, joka on julkaistu vuonna 1990 (Pierce 2007: 67). Näin ollen voitaneen olettaa, että aikaisempaa materiaalia aiheesta ei ole saatavilla. Kolmas sisäänottokriteeri määriteltiin taloudellisista ja käytännön syistä. Sähköinen materiaali tulee olla saatavilla ilmaiseksi Vaasan yliopiston tietokantojen kautta, koska aineiston hankkiminen ei saa aiheuttaa tutkielman tekijälle kohtuuttomia taloudellisia kustannuksia. Tietokantojen kautta materiaalit voi myös ostaa paperiversoina, jolloin niiden analyysi on helpompaa. Relevanttiuden vahvistami-

seksi katsaukseen etsittävän aineiston tulee olla julkaistuna tieteellisissä lehdissä ja kustannetuissa kirjoissa.

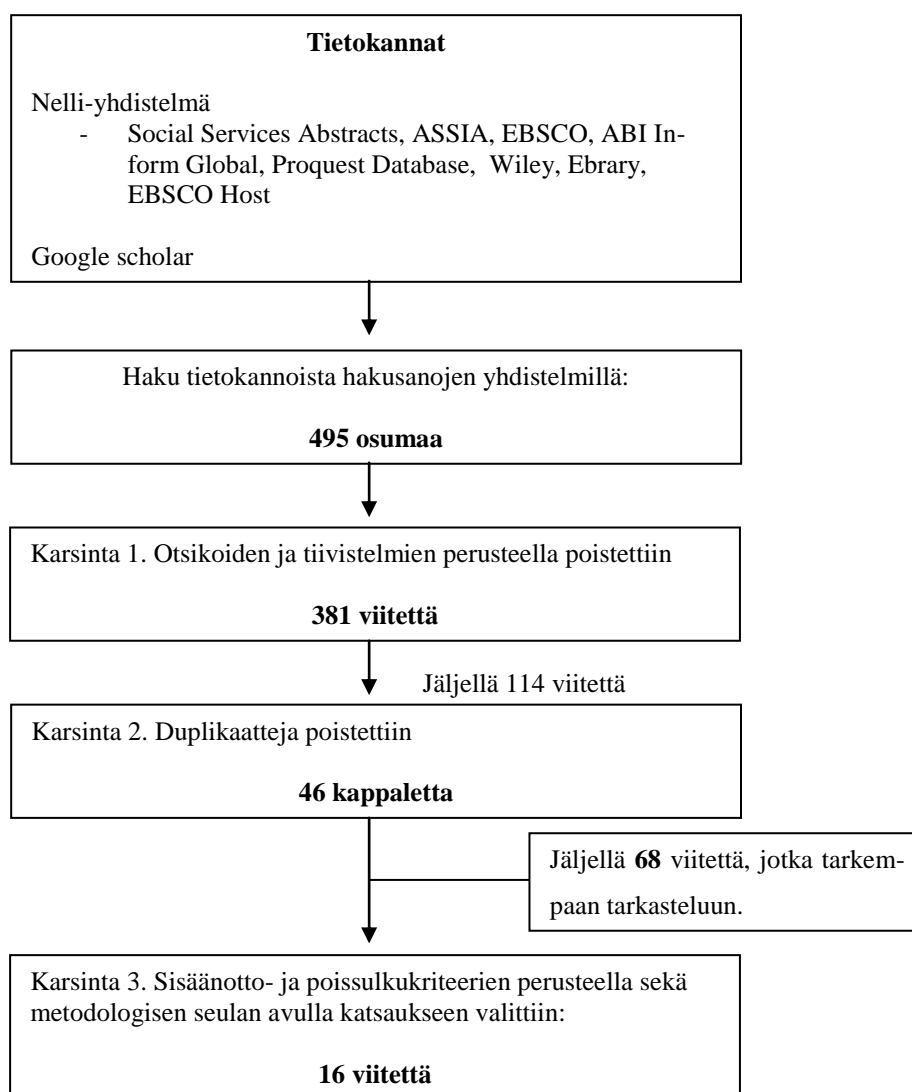
Kuten aikaisemmin on todettu, Glasserin opastava johtaminen on saanut alkunsa kouluista ja aiheen terminologiaa esiintyy eniten juuri koulumaailmaa kuvaavissa artikkeleissa ja kirjallisuudessa. Tässä tutkimuksessa haluttiin kuitenkin tutkia työyhteisöissä tapahtuvaa opastavaa johtamista, ei siis oppilaisiin kohdennettua johtamismenetelmää. Ratkaisuun päädyttiin, koska haettaessa artikkeleita myös koulumaailmaan liittyvästä opastavasta johtamisesta hakutulosten määrä muodostui liian suureksi (yli 6000 osu-  
maa), jolloin rajaavaksi tekijäksi poissulkukriteereihin lisättiin, etteivät tutkimukset saa koskea Glasserin laatukouluja. Yksiselitteisyyttä lisää myös poissulkukriteeri, jonka mukaan valittava aineisto ei voi koskea muuta kuin William Glasserin opastavaa johtamista. Glasserin mainitseminen opastavan johtamisen yhteydessä esimerkiksi hakutermejä valittaessa oli välttämätöntä, koska alkuperäinen termi *lead management* voi englannin kielessä tarkoittaa muutakin, kuin Glasserin johtamismenetelmää. Kriteereillä poissulkemisen jälkeen katsaukseen valittiin kuvailtavaksi 16 lähdetä

Taulukko 6. Kirjallisuushaun tulosten kokonaismäärä

Haku	Google- scholar	Nelli- portaali	Yhteensä
william glasser and lead* and manag* not school	127	89	216
choice theory and william glasser and lead* and manag* not school	47	84	131
reality therapy and william glasser and lead* and manag* not school	66	82	148
<b>Yhteensä</b>			<b>495</b>

## 4.2.2. Perusaineisto

Edellisessä kappaleessa esitetty hakumenettely antoi 495 tulosta, joista suuri osa karsittiin pois tiivistelmän ja otsikon perusteella. Kuviossa 9 esitetään haku- ja valintaprosessi kokonaisuudessaan.



Kuvio 9. Viitteiden haku- ja valintaprosessi.



<b>Perkins 2012</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
<b>Pierce 2007</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
Pintos-Lopez 2010	1	1	1	1	0	0	4
<b>Rehak 2001</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
Reimold 1996	1	1	1	1	0	0	4
Scholtes ym. 1999	1	1	1	1	0	0	4
<b>Schoo ym. 2005</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
<b>Schoo 2008</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
Schoo 2008	1	1	1	1	0	0	4
Thrupp ym. 2003	1	1	1	1	1	0	5
Townsend 1997	1	1	1	1	0	0	4
Wall 2001	1	1	1	1	0	0	4
Watson ym. 1997	1	1	1	1	0	0	4
Weinstein 2000	1	1	1	1	0	0	4
Van Houts 2013	1	1	1	1	0	0	4
<b>Verrier ym. 2005</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
Zadel 2006	1	1	0	1	1	1	5

Otsikoiden tai tiivistelmien perusteella poistettujen sekä duplikaattien poistamisen jälkeen tarkempaan tarkasteluun jäi 68 viitettä. Näiden lisäksi tarkasteluun otettiin mukaan kolme kappaletta aiheeseen liittyviä teoksia, jotka löydettiin viitteistä ja lähdeluettelosta manuaalisesti hakemalla. Viitteiden tarkemmassa tarkastelussa poistettiin vielä sanomalehdet, sitaatit sekä kirja-arvostelut. Tämän jälkeen 50 artikkelista varsinaiseen analyysivaiheeseen karsittiin sisäänotto- ja poissulkukriteerien avulla 16 artikkelia tai kirjaa. Taulukosta 7 selviää, mitä kriteerejä katsaukseen valitut materiaalit täyttivät. Lopulliseen analyysivaiheeseen pääsivät mukaan artikkelit, jotka täyttivät kaikki kuusi kriteeriä (ks. taulukko 5).

#### 4.2.3. Lopulliseen analyysiin valittu materiaali

Seuraavaan taulukkoon (ks. taulukko 8) on koottu karsinnan jälkeen lopulliseen analyysiin valittu aineisto.



Taulukko 8. Analyysivaiheeseen valittu aineisto.

<b>Artikkeli/kirja</b>	<b>Kuvaus sisällöstä</b>
Al Obthani ym. 2012. Oman	Laadullinen tutkimus huumorin käyttämisestä julkisen sektorin johtajien keskuudessa Omanissa.
Bell ym. 2012. Australia	Opastavan johtamisen viitekehyksen laajempi tarkastelu, jotta voitaisiin luoda opastavan johtamisen opinto-ohjelma ja virallinen sertifikaatti.
Casstevens 2010. Yhdysvallat	Organisaatiomuutos valinnan teorian sekä opastavan johtamisen menetelmin. Kohteena pieni mielenterveyskuntoutujille tarkoitettu yhteisöllinen päiväkeskus.
Elmo 2003. Yhdysvallat	Pomojohtamisen ja opastavan johtamisen vertailu haastattelemalla työntekijää kahdella eri tyylillä.
Glasser 1994. Yhdysvallat	Valinnan teorian käyttäminen esimiestyössä.
Hoglund 2000. Yhdysvallat	Glasserin teoriaan perustuvan johtamismallin esittely.
Hooten 1997. Yhdysvallat	Opastavan johtamisen vaikuttavuuden sekä pomujohtamisen tehottomuuden todistelua.
Morris ym. 2003 Yhdysvallat	Työkaluja ja toimintamalleja opastavan johtamisen käyttämiseen työpaikoilla.
Perkins 2010. Yhdysvallat	Jaetaan johtajat kahteen leiriin: idealisteihin ja realisteihin, jotka taistelevat keskenään. Opastava johtaminen sivuroolissa.
Perkins 2011. Yhdysvallat	Esitellään kolme erilaista motivointityyliä ja pohditaan, kuinka ihmisestä tulee johtaja.
Perkins 2012. Yhdysvallat	Näkemyksiä, kuinka opastava johtaja voi saada organisaation kasvamaan joko numeroiden valossa tai muuten kehittyen.
Pierce 2009. Yhdysvallat	Kuinka vapautua perinteisestä pomojohdajuudesta? Tavoitteena opastava johtaminen, jonka avulla saavutetaan tasapainoa haasteiden ja kannustamisen välillä.

Rehak 2001. Kroatia	Pohdintaa, miten valinnan teoriaa käytämällä esimies voi toimia vastuullisemmin.
Schoo ym. 2005. Australia	Interaktiivinen rekrytointimalli, joka osaltaan pohjautuu Glasserin opastavan johtamiseen sekä valinnan teorian prinssiipeihin.
Schoo 2008. Australia	Tunneäly ja valinnan teoria esimiestyössä. Opastavan johtajan toimintamallit.
Verrier ym. 2005. Etelä-Afrikka	Esitellään ”henkilökohtainen, ihmistenvälinen ja ammattimainen johtamismalli”, jonka yhtenä perustana valinnan teorian näkemykset.

Analyysivaiheeseen päätyneet materiaali koostuu 13 artikkelista ja kolmesta kirjasta. Valitut artikkelit ovat peräisin tieteellisistä lehdistä, jotka kaikki ovat vertaisarvioituja ja ne löytyivät kappaleessa 4.2.2. mainitun hakumenettelyn kautta. Katsauksessa mukana olevat kirjat ovat tunnetuiden kustantajien julkaisemia (HarperCollins, iUniverse, Imporex International). Hakumenettely kaiken kaikkiaan onnistui suunnitelman mukaisesti: tutkimuskysymys asetettiin, tietokannat ja hakutermit valittiin, hakutuloksia karsittiin luomalla sisäänottokriteerit sekä asetettiin metodologinen seula (materiaali lähtöisin vertaisarvioituista lehdistä tai kustannetuista kirjoista). Lopuksi suoritettiin varsinainen kirjallisuuskatsaus, jonka seurauksena taulukossa 8 esitetty materiaali päätyi analysoitavaksi.

Seuraavassa kappaleessa käydään läpi tarkemmin artikkeleiden sekä kirjallisuuden sisältöä ja pyritään etsimään vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Materiaalista nostetaan esiin muutamia tärkeitä teemoja, joita verrataan tämän tutkimuksen teoriaosuudessa löydettyihin teemoihin.

## 5. TULOSTEN TULKINTA JA YHTEENVETO

Systemaattisella kirjallisuushaulla löydetty 13 artikkelia ja kolme kirjaa luettiin kuvailevaa analysointia varten huolellisesti läpi. Materiaalista nostettiin esiin kolme opastavaan johtamiseen liittyvää teemaa, jotka toistuivat säännöllisesti: *perustarpeiden tyydytyminen työpaikalla, itsensä johtaminen ja oman tekemisen arviointi sekä ulkoinen ja sisäinen kontrolli esimiestyössä*. Jokaiseen teemaan liittyi myös tietty terminologia, joka purettiin tämän kappaleen lopussa esiintyvään taulukkoon, jossa termien merkitykset pyritään kuvailemaan. Teemoja ja terminologiaa verrattiin kappaleen kolme teoriaosuuteen ja vertailun pohjalta pyrittiin vastaamaan tämän tutkimuksen kappaleessa kaksi esitettyyn tutkimuskysymykseen: Mitä opastava johtaminen on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen perusteella? Lisäksi haluttiin selvittää, miten opastava johtaminen asetuu hallintotieteelliseen kontekstiin ja onko opastava johtaminen tieteellisesti uskottavaa. Tulosten tulkinta ja yhteenveto tapahtui siten, että jokaisen teemakappaleen jälkeen pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen kunkin teeman osalta erikseen. Tulosten yhteenvetokappaleessa eri teemoista saadut vastaukset niputettiin yhteen, ja tutkimuskysymykseen annettiin lopullinen vastaus.

Lähtökohdaksi opastavan johtamisen kuvailemiseen sopii seuraava kirjallisuuskatsauksen artikkelista löytynyt teksti:

*“First, there needs to be a clear vision, one needs to wonder who one ideally wants to be (quality world) before assessing who one really is by assessing strengths and deficiencies via self-assessment and assessment by others (perceived world). This is likely to enhance the needed motivation to change. Then, determine how strengths (capacities) can be improved and deficiencies can be reduced (comparing place & making a plan) and start practicing new thoughts, actions and feelings (new behavior). Finally, create supportive and trusting relationships that facilitate learning, for example, through honest feedback (maintain and evaluate whether new behavior is effective). New behavior needs to be practiced continually by visualization (mental preparation), performing the visualized behavior in reality, and maintaining performance.”* (Goleman ym. 2002, lainaus teoksesta Schoo 2008: 43)

### 5.1. Perustarpeiden tyydyttyminen työpaikalla

Valinnan teorian mukaan ihminen siis valitsee tiettyä käyttäytymistä sen takia, että voisi tyydyttää yhden tai useamman viidestä geneettisestä perustarpeestaan (*rakkaus ja kuuluminen, ilo ja elämästä nauttiminen, itsearvostus ja vaikutusvalta, vapaus, selviytyminen ja terveys*). Opastavan johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että perustarpeet tulee määritellä suhteessa työyhteisöön. Esimerkiksi, mitä tarkoittaa, kun työpaikalla iloitaan ja nautitaan elämästä, voidaan kuulua johonkin tai voidaan työskennellä terveenä? Kirjallisuuskatsaukseen valitusta materiaalista useimmiten nousi esiin näkemys, jonka mukaan opastava johtaminen perustuu siihen, että esimies on tietoinen työntekijöidensä perustarpeista ja pyrkii toimimaan siten, että perustarpeet tyydyttyisivät.

Al Obthanin (2012: 344–346) artikkelissa oli tutkittu huumorin käyttöä julkisen sektorin johtajien keskuudessa Omanissa. Huumorin voidaan olettaa liittyvän voimakkaasti ilon ja elämästä nauttimisen perustarpeeseen. Artikkelin kirjoittajat olivat kirjallisuuskatsauksen perusteella valinneet huumorin tarkasteluun kaksi filosofiaa, joista toinen oli William Glasserin valinnan teoria. Kirjoituksessa todetaan, että huumorin ja iloisuuden viljely työpaikalla on välttämätöntä, jotta voidaan tehdä laadukasta työtä. Huumorin käyttö luetaan osaksi valittua käyttäytymistä ja erityisesti esimiestyössä onnistumisen kannalta olisi tärkeää oppia valitsemaan tehokasta käyttäytymistä, joka johtaisi perustarpeiden tyydyttämiseen. Bell ja Habel (2012: 42) toteavat omassa artikkelissaan, että toimimattomasta käyttäytymisestä puolestaan edesauttaa negatiivinen tai uhkaava suhtautuminen työntekijän perustarpeisiin. Tällöin työntekijä kokee ahdistuneisuutta, vihaa, stressiä ja saa osakseen piikittelyä. Schoon ym. (2005: 4) mukaan opastavan johtajan tulee valita sellaista käyttäytymistä, että keneltäkään ei riistetä mahdollisuutta perustarpeiden itseenäiseen täyttämiseen.

Työntekijöiden näkökulmasta perustarpeet työpaikalla tyydyttyvät silloin, jos saa ruokaa, voi hengittää ja on katto pään päällä (selviytyminen ja terveys), kokee kuuluvansa työyhteisöön (rakkaus ja kuuluminen), kokee tulleensa huomioduksi ja voi vaikuttaa asioihin (itsearvostus ja vaikutusvalta), sekä kokee olevansa itsenäinen (vapaus). Lisäksi iloisuutta ja huumorin käyttöä pidetään eteenpäin vievänä voimana, jota kaikki työnteki-

jät tarvitsevat. (Al Obthani ym. 2012: 346.) William Glasserin (1994: 56–57) mukaan uuden oppiminen on hauskaa, ja se vastaa hyvin ilon ja elämästä nauttimisen tarpeeseen. Mitä enemmän johtaja onnistuu liittämään naurua työntekijöiden oppimisprosessiin, sitä enemmän laatua voidaan saavuttaa. Toisaalta, jos esimiestyö on ankaraa ja dominoivaa, laadun saavuttaminen työpaikalla on Glasserin mukaan vähäistä.

Mitä johtajan tulee sitten tehdä, jotta työntekijöiden perustarpeet työpaikalla tyydyttyisivät mahdollisimman hyvin? Kuten jo todettiin, opastavan johtajan tulee opastaa työntekijöitään tekemään vastuullisia valintoja, jotta geneettiset perustarpeet tyydyttyvät (Schoo 2008: 40). Johtaja ei kuitenkaan voi antaa työntekijälle perustarpeita tyydyttävää informaatiota, ellei hän itse tiedä, mitä tarpeet ovat. Tällöin lähtökohta opastavan johtajan työkalupakin luomiseen on tietoisuus valinnan teorian mukaisista geneettisistä perustarpeista. Pohdittaessa, mitä opastaminen käytännössä tarkoittaa ja kuinka se onnistuu, voidaan tarkastella Casstevensin (2010: 64–66) artikkelia, jossa tutkittiin organisaatiomuutoksen tekemistä opastavan johtamisen ja valinnan teorian menetelmin. Artikkelin mukaan opastava johtaminen perustuu kannustamiseen, läpinäkyvyyteen, ryhmän toiminnan kehittämiseen ja palautteen antamiseen. Lisäksi tulee ottaa huomioon useita vaihtoehtoja asioiden ratkaisemiseksi ja pyrkiä saamaan esiin työntekijöiden vahvuudet. Työntekijöiden opastaminen onnistuu menestyksekkäästi silloin, kun esimiestyössä käytetään Glasserin seitsemää välittävää tapaa (ks. kuvio 7.) toimia ihmissuhteissa (Schoo 2008: 42; Casstevens 2010: 65). Toimintatavat ihmissuhteissa liittyvät lähemmin sisäisen kontrollin käsitteeseen, josta kerrotaan tarkemmin kappaleessa 5.3.

Glasser (1994: 18–24, 120) toteaa kirjassaan, että lähtökohta opastavalle johtamiselle ja perustarpeiden tyydyttymiselle on laadukkaan työyhteisön määrittelemine, ja mikä tärkeää, määritelmän asentaminen työntekijöiden erityiseen maailmaan. Opastavaa johtajuutta tukeva työympäristö muodostuu viidestä komponentista (Glasser 1994: 18–24; Elmo 2003; 18):

- 1) Työpaikalla on lämmin ja kannustava ilmapiiri. Työntekijöiden tulee luottaa esimieheensä.
- 2) Työpaikalla ymmärretään laadukkaan työn hyödyllisyys. Työntekijöitä kannustetaan tekemään vain hyödyllisiä asioita.

- 3) Työntekijöitä pyydetään tekemään parhaansa.
- 4) Työpaikalla esimies opastaa työntekijöitään jatkuvasti arvioimaan omaa työpanostaan. Itsearvioinnin pohjalta opastava johtaja kannustaa työntekijöitä kehittämään tekemisen laatua.
- 5) Työpaikalla tehtävä laadukas työ tuntuu aina hyvälle.

Kun määritelmä laadukkaasta työyhteisöstä on luotu, tulee se seuraavaksi saattaa työntekijöiden erityiseen maailmaan. Erityistä maailmaa on käsitelty teoriaosuudessa sivuilla 15–18, ja sitä verrattiin mielen valokuva-albumiin, joka voi sisältää kuvia esimerkiksi itsestämme, perheestämme, vanhemmistamme, puolisostamme, parhaasta ystävästämme, työpaikastamme tai parhaasta lomakohteesta. Työntekijän tehokkuus lisääntyy Glasserin (1994: 78) mukaan silloin, kun hän on laittanut kuvat esimiehestään, työtehtävistään sekä laadukkaasta työyhteisöstä erityiseen maailmaansa. Esimiehen tulee toimia samalla tavalla ja laittaa edellisten lisäksi myös työntekijöidensä kuvat omaan mielen valokuva-albumiinsa. Johtajan mahdollisuudet päätyä työntekijän erityiseen maailmaan ovat paremmat, jos työyhteisön olosuhteet on muodostettu Glasserin viidestä laadukkaasta työyhteisön komponentista (Elmo 2003: 18).

Oikeanlaiset olosuhteet työpaikalla ja erityisessä maailmassa olevat toimivat ihmissuhteet voivat siis auttaa esimiestä tyydyttämään työntekijöidensä perustarpeet. Työntekijöitä tulisi opastaa siten, että heidän erityisen maailman kuvat eli haaveet työyhteisössä käyvät toteen (Perkins 2011: 42). Hooten (1997: 53–54) toteaa, että opastavan johtajan tulee huomioida ja olla kiinnostunut työntekijöidensä perustarpeista, jotta toimiva suhde työntekijän kanssa onnistuisi. Tarpeiden tyydyttyminen onnistuu paremmin, jos työntekijöitä kohdellaan kunnioituksella ja arvokkaasti, ja heille on annettu mahdollisuus arvioida omaa työtään turvallisessa ympäristössä (oman tekemisen arviointia käsitellään tarkemmin kappaleessa 5.2.). Turvallinen ympäristö Hootenin (emt.) mukaan on sellainen, jossa komentamisen sijaan keskustellaan, ilmapiiri on vapautunut ja työntekijät voivat vapaasti puhua työpanoksestaan organisaation tavoitteisiin nähden. Tällöin seurauksena voi olla voimakkaampi sitoutuminen työhön.

Glasser (1994: 68) puolestaan toteaa, että työntekijä pystyy tyydyttämään perustarpeensa paremmin, jos hän ymmärtää keskittyä tehokkaampaan tekemiseen ja ajatteluun. Opastavan johtajan tehtävänä on auttaa työntekijää valitsemaan tehokkaampaa kokonaiskäyttäytymistä keskittymällä muutoksiin ajattelussa ja erityisesti työntekijän tekemisessä. Valinnan teorian mukaan ajattelun ja toiminnan muutokset aiheuttavat muutoksia myös tunteissa ja fysiologiassa, kuten todetaan tämän tutkimuksen kolmannessa kappaleessa.

### *Yhteenveto*

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen mukaan näyttää siltä, että opastava johtaminen muodostuu kolmesta laajemmasta teemasta, joista ensimmäinen liittyy William Glasserin näkökulmaan perustarpeista. Ollakseen opastava johtaja, täytyy esimiehen tiedostaa, että työntekijät käyttäytyvät tietyllä tavalla, koska he pyrkivät valitsemallaan käyttäytymisellä tyydyttämään geneettiset perustarpeensa. Tämä edellyttää tietysti sitä, että esimies tietää mitä perustarpeet ylipäättään ovat; *rakkaus ja kuuluminen, itsearvostus ja vaikutusvalta, vapaus, ilo ja elämästä nauttiminen sekä selviytyminen ja terveys*. Sisäistettyään Glasserin näkemykset tarveajattelusta, tulee opastavan johtajan kyetä luomaan työyhteisö, jossa olosuhteet perustarpeiden tyydyttymiselle ovat otolliset. Kirjallisuuskatsauksen mukaan perustarpeiden tyydyttymiselle otollinen työympäristö on mahdollista luoda, jos esimies ja työntekijät keskenään käyttävät kommunikoidessaan ja toistensa kanssa toimiessaan Glasserin seitsemää välittävää toimintatapaa. Lisäksi opastavan johtajan tulee ymmärtää Glasserin erityisen maailman käsite ja se, kuinka hän voisi päätyä työntekijöiden erityisiin maailmoihin. Työyhteisön jäsenten käyttäytymisen muuttuminen ja perustarpeiden tehokkaampi tyydyttyminen edellyttää rehellisen itsearvioinnin kautta tapahtuvaa ajattelun ja toiminnan kehittämistä. On olennaista keskittyä muutoksiin ajattelussa ja toiminnassa, koska tällöin voidaan tehokkaasti vaikuttaa myös työntekijöiden tunteisiin ja sitä kautta kokemuksiin perustarpeiden tyydyttymisestä.

## 5.2. Itsensä johtaminen ja oman tekemisen arviointi

Itsensä johtaminen ja oman tekemisen arviointi on toinen teema, joka kirjallisuuskatsauksen materiaalin mukaan liittyy voimakkaasti opastavaan johtamiseen. Varsin syvästi asiaa käsittelevät Bell ja Habel (2012: 46–47) kirjoituksessaan, jossa he pohtivat opastavan johtamisen opinto-ohjelman rakentamista ja virallisen sertifiointin luomista Glasserin johtamismallille. Artikkelin mukaan itsensä johtaminen voi onnistua ainoastaan itsearviointin ja itsensä aktivoimisen kautta. Kirjoittajat toteavat, että impulssi itsearviointille tai itsensä aktivoimiselle saadaan, jos ollaan valmiita tekemään muutoksia henkilökohtaisessa käyttäytymisessä. Käyttäytymisen muuttaminen edellyttää artikkelin mukaan johtajalta kykyä tunnistaa ja tunnustaa sellaiset valinnat omassa toiminnassaan, jotka johtavat tehottoman käyttäytymisen sijaan tehokkaaseen käyttäytymiseen.

Valinnan teoriassa puhutaan käyttäytymisen valitsemisesta ja siitä, että paremmilla valinnoilla voi päätyä parempaan lopputulokseen. Johtaessamme ihmisiä valinnan teorian näkökulmasta, valitsemme aina sen mitä teemme ja työntekijät joita johdamme, valitsevat aina sen, mitä tekevät (Glasser 1994: 47). Esimiestyön onnistuminen riippuu siitä, kuinka hyvin johtaja onnistuu valitsemaan toimivaa käyttäytymistä. Tehokkaamman käyttäytymisen valitseminen onnistuu paremmin, jos esimies ymmärtää ihmisen käyttäytymiseen liittyvät valinnan teorian esittämät lainalaisuudet (ks. kuvio 3). Erityisesti perustarpeiden, erityisen maailman ja kokonaiskäyttäytymisen merkitysten ymmärtäminen mahdollistaa opastavan johtajuuden. (emt. 49.)

Perkins (2010: 17) toteaa, että opastava johtaminen edellyttää valinnan teorian ja realiteettiterapian yhdistämistä. Elmon (2003: 19) mukaan käyttämällä realiteettiterapian HTAS -menetelmää kommunikaatiotilanteissa työntekijän kanssa, opastava johtaja auttaa työntekijää osallistumaan tehokkaammin muutosprosessiin, jolloin työntekijän vastuu sekä ja oman tekemisen arviointikyky lisääntyvät. Opastamalla työntekijää arvioimaan omaa toimintaansa, johtajan tietoisuus työntekijän haluista työpaikalla lisääntyy, jolloin voidaan yhdessä työntekijän kanssa tehdä suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi.



Hyödyllisten valintojen tekeminen voi siis onnistua esimieheltä, jos hän ymmärtää ja sisäistää kaaviokuvan valinnan teoriasta (ks. kuvio 3) ja käyttää realiteettiterapian arviointikysymyksiä esimiestyössään. Lisäksi esimiehen tulee tiedostaa, että opastava johtaminen voi onnistua silloin, jos voidaan vaihtaa tai muuttaa erityisen maailman kuvia, havaintoja ja käsityksiä sekä käyttäytymistä yksittäisen työntekijän tai työyhteisön kanssa (Bell ym. 2012: 43). Bell ja Habel (emt.) selventävät asiaa kääntämällä edellä mainitut valinnan teorian termit johtamisen terminologiaan sopiviksi. He puhuvat *muutoksen kolmesta pointista* (ks. taulukko 9).

Taulukko 9. Muutoksen kolme pointtia (Bell ym. 2012: 46).

<b>Valinnan teorian termi</b>	<b>Johtamisen termi</b>
Erityinen maailma	Motiivit, tavoitteet, visiot
Havainnointijärjestelmä	Havainnointi, ymmärtäminen ja tietoisuuden rakentaminen
Kokonaiskäyttäytyminen	Taidot, kyky ja kapasiteetti

Bell ja Habel (emt. 46–48) toteavat myös, että ollakseen tuottelias, opastavan johtajan tulee toimia kolmella erillisellä tasolla. Kirjoittajat puhuvat muutoksen mahdollistajista (*three generative states*), joita kuvataan seuraavassa:

- 1) Itsensä johtaminen (*self-managing*). Opastava johtaja ymmärtää, että hänen perustarpeensa tyydyttyvät tekemällä oikeita valintoja. Itsensä johtaminen oikeiden valintojen kautta onnistuu, jos esimies voi tehdä muutoksia erityisessä maailmassaan, havainnoinnissaan sekä kokonaiskäyttäytymisessään (muutoksen kolme pointtia).
- 2) Itsensä arviointi (*self-evaluating*). Opastava johtaja vertailee muutoksen kolmea pointtia keskenään ja oppii tunnistamaan tilanteet, joissa muutos on tarpeellinen.
- 3) Itsensä aktivointi (*self-generating*). Opastava johtaja kehittää itseään tietoisesti huomioimalla valinnan teorian mukaiset muutoksen pointit esimerkiksi hankkimalla tai luomalla lisää informaatiota.

Ristiintaulukoimalla muutoksen kolme pointtia sekä muutoksen mahdollistajat (ks. taulukko10), voidaan artikkelin kirjoittajien mukaan havainnollistaa, miten tuotteliaan opastavan johtajan tulisi toimia valinnan teorian näkökulmasta itseään arvioiden.

Taulukko 10. Opastava johtaminen muutoksen mahdollistajana (Bell ym. 2012: 47).

	<b>MUUTOKSEN MAHDOLLISTAVAT TOIMINNOT ESIMIESTYÖSSÄ</b>		
<b>MUUTOKSEN KOLME POINTTIA VALINNAN TEORIAN TERMEIN</b>	<b>Itsensä johtaminen</b>	<b>Itsensä arviointi</b>	<b>Itsensä aktivointi</b>
<b>Erityinen maailma</b>	Luo selkeä, yhtenäinen ja vakuuttava henkilökohtainen <i>visio</i> esimiestyöstäsi.	Arvioi henkilökohtaisia <i>tavoitteitasi</i> .	Kehitä vastuullinen, joustava <i>visio</i> , joka parantaa työntekijöittesi kapasiteettia.
<b>Havainnointijärjestelmä</b>	<i>Käsittele ja ohjaa</i> ennakkoasenteitasi.	<i>Arvioi havaintojasi</i> siten, että ne tukevat tavoitteiden saavuttamista.	<i>Laajenna tietämystäsi</i> niillä alueilla, jotka kasvattavat mahdollisuuksia tavoitteiden saavuttamiseen.
<b>Käyttätymisjärjestelmä</b>	<i>Toimi ja ajattele</i> siten, että oma toiminta olisi mahdollisimman tehokasta.	<i>Arvioi käyttäytymistäsi</i> tehokkaaksesi tavoitteiden saavuttamista.	<i>Laajenna henkilökohtaista kyvykkyyttäsi</i> kasvattaaksesi tehokkuutta uusissa tilanteissa.

Artikkelin kirjoittajat päättelivät, että opastavan johtajan tulee ymmärtää kokonaiskäyttämisen käsite, johon liittyy erityisen maailman kuvat (tavoitteet/halut), havainnointi ja toimintavaihe. Toteuttaessaan itsensä johtamista ja oman tekemisen arviointia valinnan teorian näkökulmasta, opastava johtaja toimii seuraavasti:

- hän pohtii, mitä henkilökohtaiset motiivit ja visiot ovat (erityisen maailman kuvat)
- hän pohtii, kuinka motiivit muodostuvat omien perustarpeiden näkökulmasta

- hän osaa liittää motiivit oikeaan viitekehykseen
- hän valitsee tai priorisoi sellaiset motiivit ja tavoitteet, jotka tuottavat optimaalista tyydytystä
- hän perustelee motiiviansa ja visioiden vaikutukset työyhteisön jäsenille
- hän sopeuttaa omat visionsa työyhteisön tarpeiden mukaisesti

Antautuessaan rehelliseen oman tekemisen arviointiin, opastava johtaja pystyy toimimaan johdonmukaisesti, joustavasti ja kasvua tavoitellen useimmissa esimiestyön tilanteissa ilman ulkopuolista apua. (Bell ym. 2012: 48.) Opastava johtajaa kuvataan prosessissa olevaksi esimieheksi, joka aktiivisesti arvioi omaa tekemistään ja on itse valmis samoihin muutoksiin, joihin opastaa työntekijöitään. Vastaavasti opastavan johtajan työyhteisössä myös työntekijöillä tulee olla mahdollisuus käydä läpi muutokset itsenäisesti ja samanlaisella arvokkuudella, kuin esimieskin. Tuottavuus on mahdollista silloin, kun työntekijät havaitsevat olevansa arvostettuja ja kokevat henkilökohtaista arvokkuutta. (emt. 51.)

Morris ym. (2003: 120–121) puolestaan toteaa, että opastava johtaja auttaa työntekijöitään oppimaan oman tekemisen arviointia. Tällöin työntekijät arvioivat mitä he haluavat ja vertaavat halujansa siihen, mitä heillä on. Lisäksi työntekijän tulee arvioida, millä tavalla hänen halunsa ovat kytköksissä työtehtäviin ja työyhteisön tavoitteisiin. Jos työntekijän nykytilanne ja halut ovat kaukana toisistaan, saattavat työntekijät kokea ahdistuneisuutta ja lähteä työpaikalta (Schoo 2008: 40). Toisaalta epätasapaino halujen ja olemassa olevien asioiden välillä voi myös saada ihmiset toimimaan; motivaatio muutokseen voi syntyä (emt.). Kuvio 5 sivulla 27 selventää asiaa: puhutaan kuilusta (*gap*) halujen ja nykytilanteen välillä. Kuilun kaventamiseksi opastava johtaja auttaa työntekijää arvioimaan valitsemaansa käyttäytymistä siten, että työntekijä voisi kysyä itseltään:

*Auttaako se mitä teen, saavuttamaan sen, mitä työntekijänä haluan?*

Nykyisen käyttäytymisen tehokkuutta tulee siis arvioida; johtaako se kuilun kapenemiseen nykyhetken ja halujen välillä. Toisaalta työntekijät opastavan johtajan työyhteisös-

sä arvioivat myös sitä, ovatko halut ja havainnot ylipäättään sellaisia, jotka ovat työntekijän itsensä kontrolloitavissa. Jos kuilu ei kapene, tulee pohtia vaihtoehtoisen käyttäytymisen valitsemista. (Morris ym. 2003: 122.) Kuilun kaventamiseen kannattaa pyrkiä, koska halujen ja todellisen maailman vastatessa toisiaan, työntekijöiden turhautumisen aste on vähäisempää, ja työntekijä kiinnittyy työpaikkaan paremmin (Schoo 2005: 4).

Morrisin ym. (2003: 122) mukaan opastava johtaminen on elämäntapa, jolloin esimiehet arvioivat jatkuvasti omaa tekemistään ja kysyvät itseltään:

*Kuka haluan olla tässä tilanteessa?*

Arvioidessaan omaa tekemistä, opastava johtaja luo yksityiskohtaisen kuvan siitä, kuka hän haluaa olla, mitä työyhteisö haluaa olla, mitä työyhteisöllä jo on, ja millaista käyttäytymistä työyhteisön tulee valita, jotta päästään siihen mitä halutaan.

#### *Yhteenveto*

Perustarvenäkökulman lisäksi opastavaan johtamiseen liittyy kirjallisuuskatsauksen materiaalin mukaan toisena teemana ajatus oman tekemisen rehellisestä arvioinnista. Edellä on todettu, että ollakseen opastava johtaja, tulee esimiehen arvioida jatkuvasti omaa tekemistään ja opettaa itsearviointia työyhteisön jäsenille. Oman toiminnan tarkasteleminen edellyttää, että esimies on valmis tekemään muutoksia omassa käyttäytymisessään ja osaa tunnistaa, mitä on toimiva ja toimimaton käyttäytyminen. Valmius liittyy myös erityisen maailman ja havainnointijärjestelmän termeihin; opastavan johtajan tulee olla valmis vaihtamaan ja muuttamaan erityisen maailmansa kuvia ja tarkastelemaan omia havaintojaan niitä rehellisesti arvioiden. Lisäksi johtajan tulee ymmärtää valinnan teorian näkemys siitä, että nykyhetken ja todellisten halujen välillä on kuilu, jota voi kaventaa ainoastaan tekemällä jotain. Valinnan teorian näkemysten sisäistämisen lisäksi tulee opastavan johtajan ymmärtää realiteettiterapian näkökulma oman tekemisen arvioinnissa ja käyttää työkaluna HTAS -menetelmää.

### 5.3. Ulkoinen ja sisäinen kontrolli esimiestyössä

Kolmantena opastavan johtamisen ominaisuutena materiaalista nousi esiin sisäisen kontrollin käsite, jonka vastakohtana nähdään ulkoinen kontrolli. Tämän tutkimuksen sivulla 15 todetaan, että sisäinen kontrolli on valinnan teorian keskeinen termi, joka tarkoittaa keskittymistä oman käyttäytymisen arviointiin ja muuttamiseen sen sijaan että, yrittäisimme muuttaa muita käyttäen ulkoisen kontrollin psykologiaa. Sisäisen kontrollin käsite liittyy siis voimakkaasti oman tekemisen arviointiin, josta puhuttiin edellisessä kappaleessa. Toisaalta ulkoisen ja sisäisen kontrollin termejä on hyvä käsitellä erikseen omassa kappaleessa, koska ne nousevat kirjallisuuskatsauksen materiaalista esiin yleensä samanaikaisesti opastavan johtamisen ja pomojohtamisen käsitteiden kanssa. Aikaisemmin tutkimuksen kolmannessa kappaleessa verrataan pomojohtajuutta ja opastavaa johtamista keskenään ja todetaan, että pomojohtaja käyttää esimiestyössään ulkoista kontrollia, opastava johtaja vastaavasti sisäistä kontrollia. Seuraavassa tarkastellaan ulkoisen ja sisäisen kontrollin käsitteitä kirjallisuuskatsauksen mukaan osana esimiestyötä.

Adrian Schoon (2008: 42–43) artikkelissa kerrotaan, että johtajat jotka käyttävät valinnan teoriaa esimiestyössään, perustavat toimintansa sisäisen kontrollin psykologialle. Tällöin opastava johtaja käyttää William Glasserin seitsemää välittävää tapaa työpaikan ihmissuhteissa: *kuuntelee, kannustaa, tukee, neuvottelee, kunnioittaa, hyväksyy ja luottaa*. Vastaavasti ulkoiseen kontrolliin esimiestyönsä perustava pomojohtaja käyttää seitsemää kuolettavaa tapaa eli *syöttää, kritisoi, valittaa, uhkailee, rankaisee, nalkuttaa ja palkitsee kontrolliin perustuen*. Glasser (1994: 94) toteaaakin, että työntekijää ei tulisi koskaan kritisoida eikä syyttää mistään. Esimiehen työskentely ei ole kovin uskottavaa, jos käytetään ulkoisen kontrollin mukaista kritisointia tai syyttelyä työntekijöiden ohjaamisessa. Kirjoittaja sanoo, että kritisointi kaikissa muodoissaan estää tekemästä laadukasta työtä; se voi olla suoraa tai epäsuoraa, verbaalista tai ei-verbaalista. Työntekijä joka tiedostaa olevansa kritisoitu, ei pelkästään lopeta laadukkaan työn tekemistä, vaan kanavoi osaamisensa johonkin muuhun, usein vastakkainasettelun rakentamiseen. Tällöin esimiehen ja työntekijän välinen ihmissuhde voi kritisoinnin kautta muuttua vihamieliseksi. Tehokkain tapa rakentaa ja ylläpitää luottamusta sekä yhteistyötä, on vält-

tää kaikin keinoin syyttelyä ja kritisointia. Jokainen työntekijä tekee kyllä parhaansa; ongelmien ilmaantuessa kannattaa ennemmin hakea ratkaisua neuvottelemalla, kuin etsimällä syyllisiä. (Morris ym. 2003: 119; Pierce 2007: 92.)

Schoon (2008: 40–42) artikkelissa todetaan myös, että toimiessaan sisäisen kontrollin ohjaamana esimies ratkaisee ongelmat itsenäisesti, osaa tunnistaa työntekijöiden tarpeet, kasvattaa työntekijöiden itseluottamusta, osaa tunnistaa työntekijöiden intensiteetin tason, hyväksyy työntekijän sellaisena, kuin hän on, tarkkailee nykyistä tilannetta ja myös tulevaa, kysyy mieluummin kuin pakottaa, kommunikoi ja on riippuvainen yhteistyöstä. Lisäksi hän huolehtii eikä käytä hyväksi työntekijöitään ja pärjää työssään ilman toisten syyttelyä. Kirjoittaja toteaa, että kyetäkseen käyttämään sisäisen kontrollin psykologiaa, opastavan johtajan tulee olla tunne-elämältään älykäs. Tunneälykyys artikkelin mukaan tarkoittaa kykyä olla tietoinen omista ja toisten tarpeista sekä kykyä työskennellä siten, että kaikkien tarpeet tyydyttyvät luomalla positiivista asennetta ja toimivia käytäytymismalleja. Kirjoittaja sanoo lisäksi, että tunne-elämältään älykkään opastavan johtajan ominaisuuksia ovat:

- tasapainoisuus
- kyky opastaa
- kyky rakastaa (empatia)
- kyky kuunnella
- kyky oppia
- kyky rajata (esim. keskittymällä organisaation tavoitteisiin)

Bell ym. (2012: 42) väittää omassa artikkelissaan, että sisäiseen kontrolliin perustuva opastava johtaminen on tehokkaampaa kuin ulkoiseen kontrolliin pohjautuva pomojohdaminen. Johtamalla ulkoista kontrollia käyttäen, vaikutetaan jatkuvasti työntekijöiden käsityksiin, jolloin lopputuloksena on joko palkkio tai vastakkainasettelua. Ulkoinen kontrolli murentaa henkilökohtaista itsenäisyyttä, joka kirjoittajien mukaan on henkilökohtaisen arvokkuuden perusta. Vastaavasti opastavat johtajat pyrkivät rakentamaan ja ylläpitämään henkilökohtaista arvokkuutta ilman pakottamista tai palkkioita. Näin toimiminen onnistuu vain silloin, jos kokonaisvaltaisesti ymmärretään sisäisen kontrollin

käsite ja sisäistetään tekniikat, joiden avulla voidaan oppia toimimaan sisäisen kontrollin ohjaamana.

Morris ym. (2003: 119) toteaa, että ollessamme vastuussa omasta osuudestamme työpaikan tuloksen tekemisessä, toimimme sisäisen kontrollin näkökulmasta. Päästäkseen sisäisen kontrollin tilaan, tulee johtajan ottaa vastuu havainnoistaan ja kokonaiskäyttäytymisestään. Tämä edellyttää johtajalta opiskelua, jotta hän osaisi valita toimivaa käyttäytymistä. Paremmat valinnat voivat auttaa johtajaa saavuttamaan sen, mitä hän haluaa ja millainen hän haluaisi olla. Pohtiessaan omien valintojensa hyödyllisyyttä, tulee johtajan myös opastaa työntekijöitään valitsemaan tehokasta käyttäytymistä tavoitteiden (halut) saavuttamiseksi.

Perkinsin (2012: 14) mukaan ulkoinen kontrolli ei kuulu opastavan johtajan työkaluihin, koska kukaan ei voi muuttaa toista sellaiseksi, kuin haluaisi, vaan jokaisen ihmisen tulee itse haluta muutosta. Sisäistä kontrollia käyttäen opastava johtaja voi esimerkiksi kysyä kysymyksen: ”Kuinka voisin olla vapaa elämään elämäni haluamallani tavalla ja samalla tulla toimeen niiden ihmisten kanssa, joita tarvitsen?” (Verrier ym. 2005: 52).

### *Yhteenveto*

Kuten kahdessa edellisessä kappaleessa on todettu, opastava johtajuus näyttää kirjallisuuskatsauksen mukaan muodostuvan pyrkimyksestä tyydyttää työntekijöiden perustarpeet työpaikalla sekä kyvystä arvioida rehellisesti omaa toimintaa samalla opettaen itsearviointia työyhteisön muille jäsenille. Kolmantena teemana esiin nousi johtajan ymmärrys toimia valinnan teorian mukaisen sisäisen kontrollin näkökulmasta. Kirjallisuuskatsauksen materiaalin perusteella sisäinen kontrolli esimiestyön yhteydessä tarkoittaa ensinnäkin ymmärrystä siitä, mikä on sisäisen kontrollin ja ulkoisen kontrollin välinen ero. Toimiessaan sisäisen kontrollin mukaisesti, opastava johtaja keskittyy oman käyttäytymisen arviointiin ja muuttamiseen sen sijaan, että yrittäisi muuttaa muita. Hän ottaa vastuun havainnoistaan ja kokonaiskäyttäytymisestään, ja ohjautuessaan sisäisen kontrollin näkökulmasta, kykenee tekemään käyttäytymiseensä tarvittavat muutokset, jotta työyhteisö etenisi yhdessä sovittuun suuntaan. Työntekijöiden kanssa työskennellessään

esimies käyttää Glasserin seitsemää välittävää toimintatapaa eikä arvostele, syytä eikä kritisoi toista ihmistä. Tämä edellyttää, että johtaja on tunne-elämältään älykäs, jolloin hän pystyy tiedostamaan omat ja työntekijöidensä tarpeet.

#### 5.4. Opastava johtaminen – yhteenveto tuloksista

Kirjallisuuskatsaukseen valitun aineiston perusteella William Glasserin opastava johtaminen näyttää muodostuvan kolmesta suuremmasta osa-aluekokonaisuudesta:

- 1) Perustarpeiden tyydyttyminen työpaikalla
- 2) Itsensä johtaminen ja oman tekemisen arviointi
- 3) Sisäinen ja ulkoinen kontrolli esimiestyössä

Seuraavassa taulukossa (ks. taulukko 11) vedetään yhteen kunkin teeman keskeiset kirjallisuuskatsauksessa löytyneet ominaisuudet, joita opastavan johtajan tulisi käyttää johtamistyössään.

Taulukko 11. Opastavan johtamisen ominaisuudet teemoittain

<b>Perustarpeiden tyydyt- tyminen työpaikalla</b>	<b>Itsensä johtaminen ja oman tekemisen arviointi</b>	<b>Sisäinen ja ulkoinen kont- rolli esimiestyössä</b>
Tietää, mitä perustarpeet ovat. Ymmärtää, että työntekijät käyttäytyvät tyydyttääkseen perustarpeensa. Luo työyhteisön, missä perustarpeet voivat tyydyttyä. Käyttää ihmisten kanssa seitsemää välittävää tapaa. Päätyy työntekijöiden erityiseen maailmaan. Keskittyy ajattelun ja toiminnan kehittämiseen.	Ymmärtää ja sisäistää valinnan teorian ja on valmis itse muuttumaan. Tunnistaa toimivan ja toimimattoman käyttäytymisen. Ymmärtää halujen ja nykyisyyden välisen eron valinnan teorian näkökulmasta. Käyttää realiteettiterapiaan kuuluvaa HTAS -menetelmää. Muuttaa ja vaihtaa havaintojaan sekä erityisen maailmansa kuvia.	Ymmärtää sisäisen kontrollin ja ulkoisen kontrollin välisen eron. Arvioi ja muuttaa omaa käyttäytymistään. Käyttää ihmisten kanssa seitsemää välittävää tapaa. Ei arvostele, syytä eikä kritisoi toista työntekijää. Ottaa vastuun havainnoistaan ja kokonaiskäyttäytymisestään. Tiedostaa omat ja toisten tarpeet.



Etsittäessä vastausta kysymykseen mitä opastava johtaminen on, voitaneen todeta, että lähtökohtana on William Glassserin valinnan teorian omaksuminen ja sen mukaisesti toimiminen. Lisäksi esimiehen tulee käyttää työntekijöidensä ohjaamisessa realiteettiterapian menetelmiä, erityisesti HTAS -menetelmää. Opastavan johtamisen ydinajatus valinnan teorian näkökulmasta kirjallisuuskatsauksen mukaan näyttää olevan ymmärrys ihmisen geneettisistä perustarpeista ja näkemys, että ihmiset käyttäytyvät tietyllä tavalla tyydyttäkseen tarpeensa. Aikaisemmin todettiin, että perustarpeiden riittävä tyydyttyminen aiheuttaa ihmisissä tasapainoisuutta, joten voidaan olettaa, että tarpeiden tyydytymisen työpaikalla luo tasapainoisia työntekijöitä. Opastava johtaja tiedostaa tämän, mikäli hän on sisäistänyt Glassserin valinnan teorian pääperiaatteet. Ymmärrys perustarpeiden tyydyttymisen tärkeydestä valinnan teorian näkökulmasta saa esimiehen toimimaan tietyllä tavalla.

Rakentaakseen työyhteisön, jossa voidaan tyydyttää työntekijöiden perustarpeet, tulee opastavan johtajan aluksi arvioida rehellisesti omaa tekemistään ja olla valmis tekemään muutoksia myös omassa työssään. Muutosten tekeminen valinnan teorian näkökulmasta liittyy erityiseen maailmaan, jolloin opastava johtaja vaihtaa tai muuttaa mielen valokuva-albumissaan olevia kuvia. Kuvat voivat liittyä esimerkiksi ajatteluun, toimintaan, ihmissuhteisiin, periaatteisiin tai vaikkapa johtamisen ideologiaan:

*”Aikaisemmin erityisessä maailmassani oli kuvia ominaisuuksista ja arvoista, jotka liittyivät autoritääriseen johtamiseen. Halusin määrällä, tehdä päätöksiä itsenäisesti ja luoda pelkoa työpaikalle. Tutustuessani valinnan teoriaan, ymmärsin, että toimintamallini oli varsin tehoton. Ihmiset eivät enää tulleet toimeen toistensa kanssa, ja ennen kaikkea, minä en tullut toimeen työntekijöitteni kanssa. Kukaan ei oikeastaan ollut kenenkään erityisessä maailmassa. Valinnan teoria sai minut ymmärtämään, että työyhteisö toimii parhaiten silloin, kun työntekijät tulevat toistensa kanssa toimeen. Tällöin edellytykset perustarpeiden tyydyttymiselle ovat paremmat ja työntekijöiden vaaka saadaan tasapainoon.”*

Lainaus on fiktiivinen, mutta saattaa auttaa lukijaa ymmärtämään paremmin valinnan teoriaan liittyvän erityisen maailman käsitettä. Päästäkseen toistensa erityisiin maailmoihin, tulee ihmisten toimia tietyllä tavalla. Erityisen maailman kuvat voivat olla myös arvoja kuten oikeudenmukaisuus tai rehellisyys. Tällöin eri ihmisten arvomaailmat voivat olla samanlaisia tai erilaisia. Toiset pitävät tärkeänä oikeudenmukaisuutta, toiset

ovat valmiita epärehellisyyteen. Erityisen maailman sisältöjen eroavaisuudet ovat omiaan aiheuttamaan ristiriitoja ihmisten välille. Tulkitessani Glasseria sekä kirjallisuuskatsauksen artikkelien antia olen tullut johtopäätökseen, että ristiriita voi muodostua myös yksittäisen ihmisen ajatuksissa, jos hänen erityisessä maailmassaan jokin tietty arvo (erityisen maailman kuva) ja tietty halu (erityisen maailman kuva) eivät etene samaan suuntaan. Esimerkiksi parisuhteessa voimme pitää rehellisyyttä tärkeänä arvona, mutta silti haluaisimme jättää kertomatta jotain, joka saattaisi suututtaa kumppanin. Ristiriita vahvistuu, jos emme osaa päättää kerrommeko vai emme. Erityisessä maailmassamme voi siis olla paljon erilaisia kuvia, mutta ei tietoa siitä, mitä halutaan. Tällaisissa tilanteissa tarvitaan vain lisää informaatiota, havainnointia ja pohdiskelua siitä, mikä vaihtoehto tyydyttäisi perustarpeet parhaiten.

Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa esitellään William Glasserin näkemys siitä, kuinka ihmissuhteissa tulisi toimia käyttäen seitsemää välittävää tapaa. Kirjallisuuskatsauksen mukaan käyttämällä ihmisten välisessä kommunikaatiossa Glasserin välittäviä tapoja, esimies voi luoda työyhteisön, jossa perustarpeet voivat tyydyttyä ja työntekijät päätyvät toistensa erityisiin maailmoihin. Opastavalle johtajalle tämä tarkoittaa sitä, että hän tietää, mitä on toimiva käyttäytyminen, joka johtaa haluttuun lopputulokseen; työntekijöiden perustarpeiden tyydyttämiseen. Esimiehen täytyy siis erottaa toimiva ja toimimaton käyttäytyminen toisistaan.

Artikkelien sisältöä ja valittuja teemoja tarkasteltaessa näyttää siltä, että toimivan ja toimimattoman käyttäytyminen termit liittyvät sisäisen ja ulkoisen kontrollin käsitteisiin. Kirjallisuuskatsauksen mukaan opastava johtaja käyttää työssään valinnan teorian mukaista sisäistä kontrollia, joka voidaan nähdä toimivana käyttäytymisenä. Sisäisen kontrollin psykologiaa käyttäessään opastava johtaja keskittyy oman käyttäytymisensä muuttamiseen sen sijaan, että yrittäisi ulkoisen kontrollin avulla muuttaa muita. Hän ei esimerkiksi arvostele, syytä eikä kritisoi toisia työntekijöitä. Toisin sanoen sisäisen kontrollin psykologia on toimivaa, ulkoisen kontrollin psykologia toimimatonta käyttäytymistä. Kirjallisuuskatsauksen mukaan opastavan esimiehen tulee erottaa nämä kaksi psykologiaa toisistaan ja käyttää valinnan teorian mukaista sisäistä kontrollia ollakseen opastava johtaja.

Tarkasteltaessa valinnan teorian mukaista kokonaiskäyttäytymisen mallia kappaleessa kolme, nousee kirjallisuuskatsauksesta esiin siihen liittyvä näkemys, jonka mukaan opastavan johtajan tulee toiminnassaan keskittyä toiminnan ja ajattelun muuttamiseen. Lyhyesti sanottuna tämä tarkoittaa opastavan johtamisen näkökulmasta sitä, että esimies alkaa ajatella ja toimia valinnan teorian psykologian mukaisesti käyttämällä työntekijöiden opastamisessa realiteettiterapiasta tuttuja ohjausmenetelmiä. Kysymys siitä, mitä opastava johtaminen on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen näkökulmasta, voitaneen näin ollen palauttaa tämän tutkimuksen alussa esitettyyn kuvioon (ks. kuvio 1). Tutkimuksen alussa esitettiin kuvioon liittyvä hypoteesi, jonka mukaan valinnan teoria olisi opastavan johtamisen teoreettinen perusta ja realiteettiterapia opastavan johtajan työmenetelmä. Hypoteesin mukaan johtaja on opastava johtaja silloin, kun hän omaksuu valinnan teorian periaatteet osaksi työtään ja elämäänsä, sekä opastaa työntekijöitään realiteettiterapian menetelmiä käyttäen. Systemaattisen tiedonkeräämisen ja löydetyn tiedon analysoimisen jälkeen näyttää siltä, että kirjallisuuskatsauksen löydökset tukevat tutkimuksen teoriasuutta. Esimerkiksi teoriaosuuden kolmannessa kappaleessa esitettyssä kuviossa (ks. kuvio 6) tuodaan esiin samat asiat, mitä myös kirjallisuuskatsaus toi esiin: työntekijöiden on oltava toistensa erityisissä maailmoissa, ei käytetä ulkoista kontrollia (pelkoa), pyritään perustarpeiden tyydyttymiseen, käytetään seitsemää välittävää tapaa sekä arvioidaan ja opetetaan arviointia käyttämällä realiteettiterapian HTAS -menetelmää.

Löydettyihin kolmeen laajempaan teemaan sisältyy paljon erilaisia valinnan teoriaan ja myös realiteettiterapiaan liittyviä termejä, joita voi olla hyödyllistä selittää ymmärtääksemme paremmin opastavaa johtamista. Kirjallisuuskatsauksessa esiin tulleet keskeisimmät termit on kuvailtu taulukossa 12.

Taulukko 12. Valinnan teorian termit opastavassa johtamisessa

<b>Termi</b>	<b>Selitys</b>	<b>Opastavassa johtaminen</b>
Perustarpeet	Rakkaus ja kuuluminen, itsearvostus ja vaikutusvalta, vapaus, ilo ja elämästä nauttiminen, selviytyminen ja terveys	Esimies toimii siten, että työntekijöiden perustarpeet työpaikalla toteutuvat.
Eriytyinen maailma	”Mielen valokuva-albumi”. Sisältää ”kuvia” esimerkiksi tärkeimmistä ihmisistä, asioista, ideologioista, paikoista yms.	Esimies toimii siten, että päätyy työntekijöidensä erityiseen maailmaan ja vastaavasti työntekijät päätyvät esimiehen erityiseen maailmaan.
Seitsemän välittävää tapaa	Tukeminen, rohkaiseminen, kuunteleminen, hyväksyminen, luottaminen, kunnioittaminen sekä neuvottelu erimielisyyksistä	Esimies toimii siten, että käyttää työntekijöiden välisissä suhteissa ainoastaan seitsemää välittävää tapaa.
Sisäinen kontrolli	Keskitytään oman käyttäytymisen arviointiin ja muuttamiseen.	Esimies toimii siten, että arvioi rehellisesti omaa käyttäytymistään ja samalla opettaa työntekijöilleen oman tekemisen rehellistä arviointia.
Kokonaiskäyttäytyminen	Ihmisen käyttäytyminen koostuu toiminnasta, ajattelusta, tunteista ja fysiologiasta. Muutokset ajattelussa ja toiminnassa aiheuttavat muutoksia tunteissa ja fysiologiassa.	Esimies toimii siten, että keskittyy työntekijöidensä kanssa toiminnan ja ajattelun muuttamiseen.
HTAS -malli	Realiteettiterapiaan liittyvä arviointimalli, johon liittyy karkeasti neljä kysymystä: Mitä haluat? Mitä teet? Mitä muuta voit tehdä? Mikä on suunnitelmasi?	Esimies toimii siten, että hän käyttää HTAS -menetelmää työntekijöidensä ohjaamisessa.
Havainnointijärjestelmä	Näkemyksistä, kuinka ihmiset ottavat vastaan informaatiota ja havainnoivat ympärillä olevaa maailmaa. Ihmisten havainnointi on erilaista, koska jokaisella on erilainen arvomaailma sekä erilainen tietämys asioista.	Esimies toimii siten, että ottaa vastuun havainnoistaan ja voi myös vaihtaa niitä. Pyrkii tietoiseen ajatteluun ja opastaa työntekijöitä tunnistamaan ongelmat.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on ollut rakentaa systemaattista kirjallisuuskatsausta tutkimusmenetelmänä käyttäen tutkimus, jossa on pyritty selvittämään, mitä opastava johtaminen tarkoittaa. Tämä amerikkalaisen psykiatrin William Glasserin valinnan teoriaan pohjautuva johtamismenetelmä on pitkään ollut tutkijan kiinnostuksen kohteena, ja maisteriopintojen myötä aiheeseen on ollut mahdollista syventyä laajemmin. Tutkimuksella on haettu vastausta tutkimuskysymykseen, mitä opastava johtaminen on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen näkökulmasta. Lisäksi on pyritty pohtimaan, miten opastava johtaminen asettuu hallintotieteelliseen kontekstiin ja selvitelty johtamismallin tieteellistä uskottavuutta. Riippumatta tutkielman tuloksista, olen tutkimuskysymyksiin vastaamisen lisäksi halunnut pro gradu -tutkielmani avulla esitellä Glasserin valinnan teoriaa, realiteettiterapiaa ja opastavaa johtamista laajemmalle yleisölle, koska olen itse vakuuttunut teorian ja menetelmien toimivuudesta. Oman kiinnostukseni takia olen joutunut tutkimuksen aikana kiinnittämään erityishuomiota objektiivisuudessa pysymiseen ja huolehtimaan siitä, että tutkielmani täyttää sille asetetut tieteelliset kriteerit.

Edellisessä kappaleessa on analysoitu kuvailien systemaattisen kirjallisuuskatsauksen löydöksiä, ja vastaus varsinaiseen tutkimuskysymykseen on saatu luotua. Hallintotieteelliseen kontekstiin tutkielmani linkittyy työhyvinvoinnin ja johtamisen kautta. Olen tehnyt tutkimuksen johtamismenetelmästä, jonka lähtökohtaisesti on oletettu vaikuttavan työhyvinvointiin positiivisesti. Tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole ollut testata Glasserin opastavan johtamisen toimivuutta, vaan löytää vastauksia siihen, mistä todellisuudessa on kysymys: Mitä on opastava johtaminen? Aloittaessani tutkimuksen tekemistä ajattelin, että lopputuloksena voi olla kaksi vaihtoehtoa: paljon tutkimusnäyttöä ja löydettyä materiaalia tai hyvin vähäisesti löydöksiä. Tässä kohtaa onkin hyvä pohtia hallintotieteelliseen kontekstiin liittymisen lisäksi toista tutkimuksen alakysymystä, Glasserin opastavan johtamismallin tieteellistä uskottavuutta.

Systemaattinen hakumenettely osoitti, että opastavasta johtamisesta yleensä on saatavilla paljon materiaalia, mutta rajattaessa aihealue koskemaan johtamista ja työhyvinvoin-

tia, löytyi viitteitä varsin niukasti. Tarkempaan analyysiin valituista 51 viitteestä varsinaiseen analyysiin päätyi sisäänotto- ja poissulkukriteereillä karsien 16 viitettä. Valtaosa (31) karsituista viitteistä ei päässyt lopulliseen analyysiin, koska viides ja kuudes sisäänottokriteeri ei täyttynyt. Päästäkseen lopulliseen analyysiin artikkelien olisi siis pitänyt liittyä työyhteisöissä käytettävään William Glasserin määrittelemään opastavaan johtamiseen. Asettaessani koehakujen jälkeen tutkimukselle sisäänotto- ja poissulkukriteerejä, jouduin merkittävästi muuttamaan hakusanoja sekä hakusanojen yhdistelmiä, koska hakusanojen määrä nousi liian suureksi (yli 6000 hakutulosta). Olin alun perin ajatellut tutkivani opastavaa johtamista kaikissa konteksteissa eli työyhteisöjen lisäksi kouluissa ja opiskelijoiden ohjaamisessa, mutta hakutulosten suuri määrä johti tiukkaan rajaamiseen, joka luonnollisesti helpotti urakkaa ja mahdollisti loppujen lopuksi aiheen yhdistämisen hallintotieteisiin, johtamiseen ja työhyvinvointiin. Alkuperäinen englanninkielinen termi *lead management* liittyy opastavan johtamisen kaikkeen Glasserin tarkoittamaan johtamiseen tai opiskelijoiden ohjaamiseen. Suomenkielisessä terminologiassa voitaisiin tehdä niin, että termille *lead management* määriteltäisiin kaksi suomenkielistä termiä. Toinen olisi jo kehittämäni opastava johtaminen/opastava johtaja, joka liittyy esimiesmiestyöhön ja työyhteisöihin, toinen voisi olla esimerkiksi opastava opettaminen/opastava opettaja, joka liittyy kouluihin ja opettamiseen.

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkielmassa olen käyttänyt systemaattista kirjallisuuskatsausta, koska se oli oikeastaan ainoa vaihtoehto, jotta sain tehtyä tutkimuksesta halujeni mukaisen. Ajatus kirjallisuuskatsauksen tekemiseen lähti kysymyksestä, voisinko selvittää, mitä opastavasta johtamisesta on kirjoitettu tieteellisissä lehdissä. Tutkielmani ohjaaja Pirkko Vartiainen kannusti minua tutustumaan systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen tutkimusmetodinä ja tutustuessani Ari Salmisen (2011) aiheesta kirjoittamaan julkaisuun, aloin päästä asiasta jyvälle. Etsiessäni hallintotieteeseen ja erityisesti johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä suomenkielisiä pro gradu -tutkielmia, joissa olisi käytetty metodina systemaattista kirjallisuuskatsausta, jouduin toteamaan, ettei sellaisia juurikaan ollut tehty. Salminen (emt. 4) toteaa, että kirjallisuuskatsauksia on kansainvälisessäkin hallintotieteellisessä tutkimuksessa tehty suhteellisen vähän. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että kirjallisuuskatsaus olisi menetelmänä työläs ja vaativa. Arvioidessani omaa työtäni, jossa katsauksen löydöksiä on syntetisoitu kuvaillen, voin tode-

ta, että kuvaileva tutkimustulosten selittäminen antaa tutkijalle kohtuullisen vapaat kädet ilmaista löydöksiään. Toisaalta vapaus liittyy mielestäni pelkästään systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tulosten analysointiin ja tulkitsemiseen. Varsinainen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekeminen kirjallisuushakuineen ja kriteerien määrittelemisineen vaati kuitenkin runsaasti järjestelmällisyyttä ja korkeaa tutkimuksen tekemisen intensiteettiä. Intensiteetillä tarkoitan tarkkuutta ja kriittisyyttä tutkimusmenetelmää kohtaan, sekä luonnollisesti objektiivista suhtautumista aihealueeseen. Loppujen lopuksi systemaattisella kirjallisuuskatsauksella voisi kuvitella olevan enemmänkin käyttöä hallintotieteissä, koska sen avulla siis voidaan kerätä tietoa aihealueesta jo aiemmin tehdyistä tutkimuksista ja niiden sisällöistä (Johansson 2007: 3). Varsinkin uusien aiheiden esiintuomiseen katsauksen voisi olettaa sopivan. Kuten totesin alussa, omassa tutkielmassani olen voinut tutkimustuloksista riippumatta esitellä kirjallisuuskatsauksen avulla William Glasserin opastavaa johtamista niille ihmisille, jotka joskus saavat tämän työn käsiinsä.

Tämän tutkielman tekoprosessin aikana olen luonut tutkimusaihetta koskevia uusia suomenkielisiä termejä, joita on virallisesti ensimmäisen kerran käytetty William Glasserin *Choice Theory* -kirjan suomenkielisessä käännöksessä ja myöhemmin muussa materiaalissa. Tähän liittyen systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta voisi olla apua suomenkielisen terminologian yhtenäistämässä yleensäkin sosiaali- ja terveyshallinnon tutkimuksessa. Tutkittaessa mistä tahansa aiheesta julkaistua ulkomaankielistä tieteellistä materiaalia, voi eteen tulla tilanteita, jolloin tietyille termeille ei ole suomenkielistä vastinetta. Tekemällä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen, tutkija saattaa löytää itsensä pohtimassa suomenkielistä vastinetta jollekin termille. Kirjallisuuskatsauksen avulla tutkittava aihetta on mahdollisuus tarkastella useista eri näkökulmista, jolloin uudelle termille voidaan löytää vankat perustelut. Opintojeni aikana törmäsin usein esimerkiksi termiin *benchmark*, jolle ei ole löytynyt virallista suomenkielistä vastinetta. Toisinaan puhuttiin vertailukehittämisestä tai esikuva-analyysistä, joskus jopa teollisuusvakoilusta. Kysymys siitä, käytetäänkö suomalaisessa hallinnon tutkimuksessa liikaa ulkomaankielisiä termejä ja onko suomenkielisen terminologian yhtenäistämälle tarvetta, voitaneen ottaa pohdintaan toisessa foorumissa. Käsiteanalyysiä hoitotieteissä on tutkinut esimerkiksi Nuopponen (2010).

Tutkielman luotettavuutta voidaan pohtia validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmista. Validiteettia arvioitaessa selvitetään, miten hyvin tutkielmassa on käytetty sellaista tutkimusmetodia, joka mittaa juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsijärvi ym. 2013: 231). Tämän tutkielman osalta on siis aiheellista kysyä, onko systemaattinen kirjallisuuskatsaus metodina omiaan selvittämään sitä, mikä tutkimuskysymykseksi on asetettu. Nyt on pyritty etsimään tietoa tietystä johtamismenetelmästä aiheesta aiemmin julkaistujen teosten ja artikkelien avulla.

Kuten kappaleessa neljä todettiin, systemaattisen kirjallisuuskatsauksen onnistuminen edellyttää, että tutkittavasta aiheesta on aikaisemmin tehty tieteellistä tutkimusta, jonka perusteella pyritään kokoamaan yhteen aiheesta jo tehtyjä johtopäätöksiä. Hirsijärven ym. (emt. 232) mukaan tutkielman luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkielman toteuttamisesta. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus etenee tietyssä järjestyksessä, joka jo sinänsä antaa hyvät lähtökohdat luotettavan tutkielman tekemiselle. Tutkimusmenetelmän reliabiliteettia arvioitaessa on selvitettävä, miten luotettavasti ja toistettavasti tutkielmaan valittu tutkimusmetodi mittaa haluttua ilmiötä (emt. 231). Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella saadun tiedon luotettavuutta voidaan selvittää arvioimalla kriittisesti katsauksen eri vaiheita. (Pudas-Tähkä ym. 2007: 53). Tässä tutkimuksessa tutkimusmetodin luotettavuus on pyritty varmistamaan sen tarkalla määrittelyllä, suunnittelulla ja toteutuksella. Varsinaisen katsauksen kaikki vaiheet ja perustelut on kirjattu ylös sekä esitetty kappaleessa neljä; tutkimuskysymys on asetettu, kirjallisuushaku on kuvailtu yksityiskohtaisesti ja sisäänotto- ja poissulkukriteerit on asetettu tarkasti. Kirjallisuuskatsauksen huolellinen suunnittelu ja toteutus sen alkuvaiheista lähtien vähentävät virheitä ja tekevät katsauksen toteuttamisesta luotettavan (Stolt ym. 2007: 68). Tutkimusmetodin nimikin kertoo, että systemaattinen kirjallisuuskatsaus on systemaattinen tiedonkeräysmenetelmä. Lisäksi metodi on helposti toistettavissa, koska se täytyy joka kerta tehdä samalla tavalla järjestelmällisesti tiettyjä periaatteita noudattaen. Toistettavuuden helppous luonnollisesti lisää tutkimusmetodin reliabiliteettia.

Ennen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen valitsemista tutkimusmetodiksi olin ajatellut, että tutkisin Vaasan kaupungin psykososiaalisten palveluiden esimiestyötä opastavan johtamisen näkökulmasta. Ajatuksena oli tehdä selvitys, mitä mieltä palvelualueella



toimivat työntekijät olisivat olleet opastavan johtamisen periaatteista verrattuna esimerkiksi autoritäärisen johtamisen tai *laissez fairé* -tyyppisen johtamisen periaatteisiin. Samassa tutkimuksessa olisi kysytty, kumpaa metodia työntekijöiden esimiehet käyttävät ja kuinka toimivaa valittu käyttäytyminen olisi ollut. Klassisessa Kurt Lewinin (1939: 271–301) jaossa puhutaan kolmesta eri johtamistyylistä, joita perinteisesti verrataan toisiinsa; autoritäärisen, demokraattinen sekä *laissez fairé*. Opastava johtaminen tulisi jotenkin erottaa demokraattisesta johtamisesta, jotta sitä voitaisiin pitää omana tyyli-  
lisuuntanaan. Verrattuna Lewinin demokraattista johtamista opastavaan johtamiseen, on selvää, että molemmissa on paljon samoja ominaisuuksia. Toisaalta opastavan johtamisen vahvuus ja ominaispiirre voisi olla sen sisältämä selkeä taustateoria (valinnan teoria) sekä selkeä toteuttamismenetelmä (realiteettiterapia).

Analysoitaessa tähän pro gradu -tutkielmaan kerätyn materiaalin mahdollisuuksia ja rajoituksia voidaan todeta, että tutkimus esittelee johtamismenetelmän, josta ei ainakaan Suomessa olla vielä kovinkaan tietoisia. Lukijat voivat pohtia, mitä opastava johtaminen tarkoittaa, kuinka se voisi auttaa työyhteisöä tuottamaan parempaa laatua, ja miten opastava johtaja voisi auttaa työntekijöitään tulemaan paremmin toimeen toistensa kanssa. Opastavan johtamisen lisäksi tutkielman lukijat voivat tutustua Glasserin valinnan teorian ja realiteettiterapian perusperiaatteisiin ja pohtia niiden järkevyyttä sekä toimivuutta esimerkiksi omassa elämässään. Jatkotutkimuksen aiheita pohdittaessa, kysymys opastavan johtamisen vaikuttavuudesta voisi olla seuraava aiheeseen liittyvä tutkimus hallintotieteissä. Toisaalta, sellaista työyhteisöä voi olla vaikea löytää, jossa johtamisen voidaan olettaa varmuudella perustuvan William Glasserin opastavaan johtajuuteen. Bellin ym. (2000) artikkelissa pohdittiin koulutuksen sisältöä, jonka suorittaminen johtaisi opastavan johtamisen sertifiikaattiin. Tällä hetkellä ei ole tiedossa, että kyseinen koulutus olisi aloitettu jossain. Aiheesta kiinnostuneilla on kuitenkin mahdollisuus ilman pohjakoulutusvaatimuksia kouluttautua sertifioiduksi realiteettiterapian käyttäjiksi William Glasser instituutin vaatimusten mukaisesti. Koulutus pitää sisällään osion opastavasta johtamisesta, mutta jatkossa koulutusta voisi laajentaa siten, että se antaisi sertifiikaatin myös opastavaan johtamiseen. Virallisen statuksen puuttuminen onkin varmasti yksi syy opastavaa johtamista koskevien tutkimusten tai artikkelien vähyyteen. Realiteettiterapian osalta vaikuttavuutta on tutkittu paljonkin; lista tutkimuksista on löydettä-

vissä muun muassa Suomen realiteettiterapiayhdistyksen nettisivujen kautta. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus realiteettiterapiasta tehdyistä tutkimuksista voisi olla hyödyllinen aiheen tunnettavuuden ja uskottavuuden lisäämiseksi erityisesti Suomessa, mutta sitä voi olla vaikea yhdistää hallintotieteisiin. Tämä pro gradu -tutkielma tulee jatkossa toimimaan esittelymateriaalina Suomen realiteettiterapiayhdistyksen materiaalipankissa. Tulen lisäksi tekemään tutkimustuloksista englanninkielisen artikkelin, joka toivon mukaan julkaistaan alan kansainvälisessä lehdessä *International Journal of Choice Theory and Reality Therapy*.

## LÄHDELUETTELO

### Tutkimusmateriaali

Al Obthani, Hali Saleh, Rezeyta Binti Omar & Norhani Binti Bakri (2012). A Qualitative Approach for Investigating Situational Humor by Public Managers in Sultanate of Oman. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4:8, 343–354.

Bell, Michael & Sylvia Habel, (2000). Toward a Curriculum for Lead Management: an Outcomes-Based Approach to a Certificate? *International Journal of Choice Theory and Reality Therapy* 31:2, 42–53.

Elmo, Sal Junior (2003). Using Lead Management in an Engineering Environment. *International Journal of Reality Therapy* 23:1, 17–19.

Casstevens, Willa Jeanne (2010). An Example of Choice Theory-Based Change in Small Non-Profit Organizations. *International Journal of Choice Theory and Reality Therapy* 30:1, 64–68.

Glasser, William (1994). *The Control Theory Manager*. New York: Harper Business.

Hoglund, Robert G. (2000). Administration and Management. *International Journal of Reality Therapy* 19:2, 52–55.

Hooten, David A. (1997). Lead Management vs. Boss Management in Employee Evaluation. *Journal of Reality Therapy* 17:1, 53–54.

Morris, Steve & Jill Morris, (2003). *Leadership Simple: Leading People to Lead Themselves*. Santa Barbara: Imporex International Inc.

- Perkins, Ernie (2010). An Idealist on a Ship Named Reality. *International Journal of Choice Theory and Reality Therapy* 30:1, 17–22.
- Perkins, Ernie (2011). A Lead Manager is a Motivator. *International Journal of Choice Theory and Reality Therapy* 31:1, 40–43.
- Perkins, Ernie (2012). Lead Managing Toward Growth. *International Journal of Choice Theory and Reality Therapy* 32:1, 11–15.
- Pierce, Kenneth L. (2007). *Using Lead Management on Purpose. Creating Excellent Products and Services for a Global Economy*. Lincoln: iUniverse.
- Rehak, Anton Tony (2001). What a Manager Does and How He Does It. *International Journal of Reality Therapy* 20:2, 33–34.
- Schoo, Adrian (2008). Leaders and Their Teams: Learning to Improve Performance with Emotional Intelligence and Using Choice Theory. *International Journal of Reality Therapy* 27:2, 40–45.
- Schoo, Adrian, Karen Stagnitti, Cathrine Mercer & James Dunbar (2008). A Conceptual Model of Recruitment and Retention: Allied Health Workforce Enhancement in Western Victoria, Australia. *The International Electric Journal of Rural and Remote Health Research, Education, Practice and Policy* 5:477.
- Verrier, Derek & Dawie Smith (2005). A Personal, Interpersonal and Professional Leadership (PIPL) Model of Executive Facilitation. *Journal of Human Resource Management* 3:1, 51–60.

## Kirjallisuus

- Al Obthani, Hali Saleh, Rezeyta Binti Omar & Norhani Binti Bakri (2012). A Qualitative Approach for Investigating Situational Humor by Public Managers in Sultanate of Oman. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4:8, 343–354.
- Bell, Michael & Sylvia Habel, (2000). Toward a Curriculum for Lead Management: an Outcomes-Based Approach to a Certificate? *International Journal of Choice Theory and Reality Therapy* 31:2, 42–53.
- Best, Mark & Duncan Neuhauser, (2005). W. Edwards Deming: Father of Quality Management, Patient and Composer. *Quality & Safety in Health Care*. 14:4, 310–312.
- Bhat, K. Shridhara (2010). *Total Quality Management*. Mumbai. Global Media.
- Bourbon, W. Thomas (1999). *Perceptual Control Theory, Reality Therapy, and the Responsible Thinking Process*. Teoksessa: Ford, Edward E. *Discipline for Home and School, Book Two. Practical Standards for Schools*. Brandt Publishing. Scottsdale.
- Brickell, John & Robert Wubbolding, (2000). *Reality Therapy*. Teoksessa: Palmer, Stephen. *Introduction to Counselling and Psychotherapy: The Essential Guide*. London: SAGE Publications.
- Casstevens, Willa Jeanne (2010). An Example of Choice Theory-Based Change in Small Non-Profit Organizations. *International Journal of Choice Theory and Reality Therapy* 30:1, 64–68.
- Centre for Reviews and Dissemination (2008). *Systematic Reviews. CRD's Guidance for Undertaking Reviews in Health Care*. York: University of York. Saatavissa 4.2.2014: [http://www.york.ac.uk/inst/crd/pdf/Systematic\\_Reviews.pdf](http://www.york.ac.uk/inst/crd/pdf/Systematic_Reviews.pdf)

- Chung, Miranda (1994). Can Reality Therapy Help Juvenile Delinquents in Hong Kong? *Journal of Reality Therapy*. 14:2, 68–80.
- Corey, Gerald (2008). *Theory and Practice of Counseling and Psychotherapy*. Stamford: Brooks/Cole publishing Co.
- Deming, W. Edwards (2000). *Out of the Crisis*. London: The MIT Press.
- Deming, W. Edwards (1993). *The New Economics for Industry, Government, Education*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Dhir, R.N. (2007). *Educational Psychology*. Chandigarh: Abhishek Publications.
- Edwards, Oliver W. (2009). A Choice Theory Teaching and Learning Model for Working with Children of Prisoners. *Educational Psychology in Practice*. 25:3, 259–270.
- Elmo, Sal Junior (2003). Using Lead Management in an Engineering Environment. *International Journal of Reality Therapy*. 23:1, 17–19.
- Erwin, Jonathan C. (2004). *Classroom of Choice: Giving Students What They Need and Getting What You Want*. Alexandria: Association For Supervision & Curriculum Development.
- Fink, Arlene (2010). *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Fulkerson, Michael H. (2012). Helping Supervises Evaluate Their Locus of Control. *International Journal of Choice Theory and Reality Therapy* 32:1, 35–38.
- Glasser, William (1965). *Reality Therapy: A New Approach to Psychiatry*. New York: Harper & Row Publishers.

Glasser, William (1969). *Schools Without Failure*. New York: Harper & Row Publishers.

Glasser, William (1990). *The Quality School. Managing Students Without Coercion*. New York: Harper Perennial.

Glasser, William (1994). *The Control Theory Manager*. New York: Harper Business.

Glasser, William (1996). *Skola med kvalitet. Att leda elever utan tvång*. Jönköping: Brain books Ab.

Glasser, William (1999). *Choice Theory. A New Psychology of Personal Freedom*. New York: Harper Collins Publishers.

Glasser, William (2003). *Warning: Psychiatry Can be Hazardous to Your Mental Health*. New York: Harper Collins Publishers.

Glasser, William (2010). *Take Charge of Your Life. How to Get What You Need with Choice Theory Psychology*. Bloomington: iUniverse.

Glasser, William (2013). *Valinnan teoria. Uusi henkilökohtaisen valinnan psykologia*. Tampere: Myllyhoitoyhdistys ry.

Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, & Annie McKee (2002). *The New Leaders. Transforming the Art of Leadership into the Science of Results*. London: Time Warner Books.

Greisler, David S. (1999). William Edwards Deming: The Man. *Journal of Management History* 5:8, 434–453.

- Hauke, Richard G. (2002). A Comparison Study of Students's Performance: Quality/Lead Management Versus Boss Management Styles in Technology Education. A Research Paper. Menomonie: University of Wisconsin.
- Hirsijärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2013). Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hoglund, Robert G. (2000). Administration and Management. *International Journal of Reality Therapy* 19:2, 52–55.
- Hooten, David A. (1997). Lead Management vs. Boss Management in Employee Evaluation. *Journal of Reality Therapy* 17:1, 53–54.
- Johansson, Kirsi (2007). Kirjallisuuskatsaukset – huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen, 3–9. Toim. Johansson, Kirsi, Anna Axelin, Minna Stolt & Riitta-Liisa Ääri. Turku: Turun yliopisto.
- Jones-Smith, Elsie (2011). *Theories of Counseling and Psychotherapy: An Integrative Approach*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Kim, Jong-Un (2008). The Effect of an R/T Group Counselling Program on the Internet Addiction Level and Self-Esteem of Internet Addiction University Students. *International Journal of Reality Therapy*. 27:2, 2–10.
- Laaksonen Maarit, Sirpa Kuusisto-Niemi & Kaija Saranto (2010). Sosiaalityön tiedonhallinnan tutkimus – kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* 2:1, 29. Saatavissa 7.11.2013: <http://ojs.tsv.fi/index.php/stty/article/view/2632/2418>
- Laub, Jim (2004). *Defining Servant Leadership. A Recommended Typology for Servant Leadership Studies*. Regent university: School of Leadership Studies.



- Lehtonen, Veli-Matti (2010). Miten hallita sairauspoissaoloja? Valtionvarainministeriö.
- Leino-Kilpi, Helena (2007). Kirjallisuuskatsaus – tärkeää tiedon siirtoa. Teoksessa: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku: Turun yliopisto.
- Lewin, Kurt, Ronald Lippitt & Ralph White (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*. 10, 271–301.
- Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Morris, Steve & Jill Morris (2003). *Leadership Simple. Leading People to Lead Themselves*. Santa Barbara: Imporex International Inc.
- Nelson-Jones, Richard. (2006). *Theory and Practice of Counselling and Therapy*. London: Sage Publications Ltd.
- Nevasaari, Mika (2012). Ulkoisesta kontrollista sisäiseen kontrolliin. William Glasserin opastavan johtamisen menetelmä. Sosiaali- ja terveyshallintotieteen seminaarityö. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Nikoskelainen, Olli (2012). Päihdekuntoutus valinnan teorian näkökulmasta. Kuntoutus-Sillan asiakkaiden kokemuksia. Opinnäytetyö. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Nuopponen, Anita (2010), Tunteet analyysissä – Hoitotieteiden käsiteanalyysi tarkastelussa. Teoksessa: Käännösteoria, ammattikielet ja monikielisyys, 245–256. Toim. Niina Nissilä & Nestori Siponkoski. Vaasa: Vaasan yliopiston käännösteorian, ammattikielten ja monikielisyyden tutkijaryhmä.
- Oxman, Andrew David (1994). Systematic Reviews. Checklists for Review Articles. *British Medical Journal*. 6955: 309, 648–651

- Perkins, Ernie (2010). An Idealist on a Ship Named Reality. *International Journal of Choice Theory and Reality Therapy* 30:1, 17–22.
- Perkins, Ernie (2011). A Lead Manager is a Motivator. *International Journal of Choice Theory and Reality Therapy* 31:1, 40–43.
- Perkins, Ernie (2012). Lead Managing Toward Growth. *International Journal of Choice Theory and Reality Therapy* 32:1, 11–15.
- Pierce, Kenneth L (2007). *Using Lead Management on Purpose. Creating Excellent Products and Services for a Global Economy*. Lincoln: iUniverse.
- Pudas-Tähkä, Sanna-Mari & Anna Axelin, (2007). Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajaus, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen, 46–57. Toim. Johansson, Kirsi, Anna Axelin, Minna Stolt & Riitta-Liisa Ääri. Turku: Turun yliopisto.
- Rehak, Anton Tony (2001). What a Manager Does and How He Does It. *International Journal of Reality Therapy* 20:2, 33–34.
- Rice, Michael (2009). *A Choice Theory Approach to Drug and Alcohol Abuse*. Mesa: Madeira Publishing Company.
- Salminen, Ari (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Schoo, Adrian (2008). Leaders and Their Teams: Learning to Improve Performance with Emotional Intelligence and Using Choice Theory. *International Journal of Reality Therapy* 27:2, 40–45.

- Schoo, Adrian, Karen Stagnitti, Catherine Mercer & James Dunbar (2008). A Conceptual Model of Recruitment and Retention: Allied Health Workforce Enhancement in Western Victoria, Australia. *The International Electric Journal of Rural and Remote Health Research, Education, Practice and Policy* 5:477. Saatavissa 16.5.2014: <http://www.rrh.org.au/articles/showarticlenew.asp?ArticleID=477>
- Sinokki, Marjo (2011). Social factors at work and the health of employees. *Studies in social security and health* 115. Helsinki: The Social Insurance Institution of Finland.
- Smith, Bradley, Shannon R. Kerry, Ashley E. Sessions & Joseph Labrie (2011). Assessing the Efficacy of a Choice Theory Based Alcohol Harm Reduction Intervention on College Students. *International Journal of Choice Theory and Reality therapy*. 30:2, 50–60.
- Stolt, Minna & Pirkko Routsalo (2007). Tutkimusartikkelien valinta ja käsittely. Teoksessa: *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*, 58–70. Toim. Johansson, Kirsi, Anna Axelin, Minna Stolt & Riitta-Liisa Ääri. Turku: Turun yliopisto.
- Sullo, Bob (2007). *Activating the Desire to Learn*. Alexandria: Association for Supervision & Curriculum Development.
- Tauber, Robert T. (1999). *Classroom Management: Sound Theory & Effective Practice*. London: Bergin & Garvey.
- Weinstein, Jay. (2000). The Place of Theory in Applied Sociology: A Reflection. *Theory and Science*. 1:1, 12–27.
- Verrier, Derek & Dawie Smith (2005). A Personal, Interpersonal and Professional Leadership (PIPL) Model of Executive Facilitation. *Journal of Human Resource Management* 3:1, 51–60.

Vitello, Paul. (2013). William Glasser, 88, doctor who said mental health was a choice, is dead. New York times 6.9.2013. Saatavissa 8.1.2015: [http://www.nytimes.com/2013/09/05/us/william-glasser-88-psychiatrist-who-promoted-mental-health-as-a-choice-dies.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/09/05/us/william-glasser-88-psychiatrist-who-promoted-mental-health-as-a-choice-dies.html?_r=0)

Wubbolding, Robert E. (1990), *Managing People: What to Say When What You Say Doesn't Work*. Cincinnati: Center for Reality Therapy.

Wubbolding, Robert E. (2002). *Reality Therapy for the 21<sup>st</sup> Century*. Philadelphia: Brunner - Routledge.

Wubbolding, Robert E & John Brickell (1999). *Counselling with Reality Therapy*. Milton Keynes: Speechmark Publishing Ltd.