

Tartu Ülikool
Arstiteaduskond
Õendusteaduse osakond

Mare Oder

**TIPP- JA KESKASTME ÕENDUSJUHTIDE ROLL ORGANISATSIOONIKULTUURI
KUJUNDAMISEL NING SEDA MÕJUTAVAD TEGURID: SÜSTEMAATILINE
KIRJANDUSE ÜLEVAADE**

Magistritöö õendusteaduses

Tartu 2010

Juhendaja(d):

KADRI ADRAT, MSc

/allkiri/

/kuupäev/

KÄTLIN LAKS, RN MSc

/allkiri/

/kuupäev/

Otsus kaitsmisele lubamise kohta: _____

/TÜ AROT nõukogu otsus, koosoleku protokoll nr ja kuupäev/

KOKKUVÕTE

Uurimistöö eesmärk oli kirjeldada juhi tegevusi ja strateegiaid organisatsioonikultuuri kujundamisel ning organisatsioonist tingitud tegurite mõju juhi töötulemustele, võttes aluseks õenduses rakendatud organisatsioonikultuuri teooriad ning organisatsioonikultuuri ja juhtimisstiili seoseid kirjeldavad juhtimisteooriad.

Eesmärgi saavutamiseks analüüsiti juhtimise ja organisatsioonikultuuri tegureid, võttes aluseks valimisse kuulunud teooriad ning nende rakendumist käsitlevate uurimistööde tulemused, seejärel loodi sünteesi tulemusena mudel, mis kirjeldab juhi tegevusi ja strateegiaid organisatsioonikultuuri kujundamisel ning organisatsioonist tingitud tegurite mõju juhi töötulemustele. Mudel sisaldab tegureid, mis mõjutavad tipp- ja keskastme õendusjuhtide rolli organisatsioonikultuuri kujundajatena.

Uurimismeetodiks oli kirjanduse süstemaatiline ülevaade. Otsingu tulemusena leiti valimisse 17 teadusartiklit, mis moodustasid töö esimese andmebaasi. Artiklites kajastatud uurimistööd toetusid kolmele organisatsioonikultuuri ja viiele juhtimisteooriale, millest kujunes töö teine andmebaas. Teise andmebaasi andmeid analüüsiti induktiivse sisuanalüüsi meetodiga ja täiendati selgitustega artiklitest, mis käsitlesid teooriate rakendumist ning muid asjakohaseid uurimistulemusi. Varasemate uurimistööde valiidsuse hindamisel leiti erinevused nende taustaandmete, uuritavate ning andmete kogumise ja analüüsimise meetodite vahel. Magistritöö tulemustes on esitatud kirjandusest leitud tegurid, mis mõjutavad õendusjuhi rolli organisatsioonikultuuri kujundajana. Tegurid liigitati vastavalt kahele uurimisküsimusele ja seejärel kategoriseeriti. Selle tulemusena sünteesiti mudel, mis kirjeldab kompaktselt õendusjuhi rolli mõjutavaid tegureid organisatsioonikultuuri kujundamisel.

Uurimistöö tulemusena selgus, et tegurid, mis mõjutavad tipp- ja keskastme õendusjuhte organisatsioonikultuuri kujundamisel, võib jagada kahte gruppi. Esimene grupp tegureid on need, mis määravad juhi positsiooni organisatsioonis. Need on nii-öelda stabiilsed tegurid ehk tegurid, mis tulenevad organisatsiooni struktuurist, väljendavad organisatsiooni püsivust, suundumusi ning juhi võimalusi organisatsioonis. Teise grupi moodustavad dünaamilised tegurid ehk tegurid, mis

kindlustavad organisatsiooni toimetuleku muutustega: kohanemisvalmis väärtushinnangute süsteemid, juhi asjakohased tegevused ja strateegiad. Juhi väärtushinnanguid ning organisatsiooni üldisi, jagatud väärtushinnanguid on paljudes kirjandusallikates kirjeldatud kui organisatsioonis toimuva alust. Loodud mudel, mis kirjeldab õendusjuhti mõjutavaid tegureid ning õendusjuhi poolt mõjutatavaid tegureid organisatsioonikultuuri kujundamisel, sisaldab 18 alakategooriat, mis koondati 6 kategooriasse (võim, võimalused, jagatud väärtused, organisatsiooni, juhtimis- ja juhistrateegiad). Need omakorda liigitati kahte peakategooriasse, lähtudes kahest uurimisküsimusest (juhi tegevusstrateegiad ja juhti mõjutavad organisatsioonist tingitud tegurid).

Analüüsid tegureid, mis mõjutavad õendusjuhti organisatsioonikultuuri kujundamisel, ning sidudes saadud tulemusi olemasoleva teoreetilise teabega, jõudis uurija järelduseni, et kõik uurimistöös selgunud organisatsiooni struktuuri, reeglistiku, võimaluste ja ametliku võimu tegurid on ühel või teisel moel üksteisega seotud või täiendavad üksteist. Organisatsioonikultuur põhineb organisatsiooni jagatud väärtustel, mis sisaldavad nii juhi enda väärtushinnanguid, organisatsioonis kehtivaid reegleid-väärtushinnanguid kui ka muutustega toimetulekut hõlbustavaid väärtushinnangute süsteeme. Kõik väärtustega seotud tegurid mõjutavad juhi positsiooni organisatsioonis. Positsioon aga annab juhile ametliku võimu ja võimalused struktuuris toime tulla.

Analüüsid tegureid, millega õendusjuht saab mõjutada organisatsioonikultuuri ning sidudes saadud tulemusi olemasoleva teoreetilise teabega, jõudis uurija järelduseni, et need tegurid olid seotud kas suhtlemise või otsustamisega. Selgus, et organisatsioonikultuur on õendusjuhile oluline tööriist: oma positsioonile, suhtlemisoskusele ning mitteametlikule võimule toetudes saab ta suurendada ka oma üldist ehk tegelikku võimu ning realiseerida seda tegevusstrateegiate elluviimisega. Strateegiate eesmärk on suurendada juhi poliitilist positsiooni, nähtavust ja arenguvõimalusi. Selle saavutamiseks sõlmitakse sise- ja väliskontakte ning luuakse usaldust. Protsess mõjub võimestavalt nii juhile endale kui ka tema töötajatele. Töötajatelt, kolleegidelt ja väliskontaktidelt saadud tagasiside võimestab juhti ja akumulereib tema võimu. Laienevad juhi arengu-, karjääri- ja tegevusvõimalused. See võimaldab tal aina kindlamalt mõjutada organisatsioonikultuuri ja selle kaudu kogu organisatsiooni toimimise efektiivsust.

Märksõnad: organisatsioonikultuur, õendusjuht, juhtimine, teooria, mudel, kirjanduse ülevaade

SUMMARY

FACTORS WHAT INFLUENZE TOP- AND MIDDLELEVEL NURSE LEADERS' ROLE IN SHAPING ORGANIZATIONAL CULTURE: A SYSTEMATIC ANALYZIS

Organizational culture (OC) is regarded as significant in influencing research use. In Estonian hospital management practices is not well understood OC being as powerful tool in leading followers. Lacking knowledge how leader itself can shape culture at workplace and influence thereby nurses behaviour, values, work effectiveness etc. A lot of researches about separated OC factors of empirical literature in nursing has been done, but no integrated model were designed.

Aim of the Master thesis was to analyze factors what influence top- and middle-level nurse leaders' role in shaping organizational culture based on published scientific articles of nursing and leadership researches from nursing environment. Purpose was to find from electronic database in health care environment tested theories of leadership and OC. From selected research articles identified theories of OC and leadership were assessed, certain factors were identified and grouped by 2 main categories, based on 2 search question, formed categories and subcategories. Finally one conceptual map was synthesized from results of 2 content analyzes.

Theoretical, qualitative study bases on literature review of published scientific articles in 2000-2009 about organizational culture in nursing- and leadership journals. Results of systematic literature search gave 17 appropriate articles what constituted *first* database. From selected articles were found altogether 3 theories of OC and 5 leadership theories, moulded to second database. Inductive content analysis was used for the research while the structure was predetermined with research questions. From the formed a *second* database (theories) were selected factors (by open coding), created categories (the lists of categories are grouped under higher order headings), data are being classified as 'belonging' to a particular group and this implies a comparison between these data and other observations that do not belong to the same category. Subcategories with similar events and incidents were grouped together as categories and categories are grouped as main categories. Each category was named using content-characteristic words. Results of inductive content analyse were supplemented with explanations from first database.

Results of research gave an idea about generally 2 kind of factors what can influence nurse leader in process of shaping OC: „static“ factors about structure and factors derived from this structure, rules regulating organization's stability of moving, existing and leader's opportunities from organizational structure. The second group of factors as „dynamic“ factors were found dealing with changes as severe adaptive value systems of organization, factors describing leader's activities and strategies to cope with organizational changes. OC was based on shared values of organization. All factors were conducted to 17 subcategories and 6 categories (power, opportunities, shared values, organizational-, leadership- and leader' strategies and strategies of human resource management) what were conducted to 2 main categories based on 2 search questions (leadership action strategies in shaping OC and factors of OC what influence leader).

Analyzing factors what influence nurse leader in shaping OC and linked those formed results with existing theoretical knowledge, were concluded all factors being in connection with each other. Researcher concluded that OC based on shared values of organization, what leader influence with own values. Rules in organization and severe value systems what helping cope with change processes are also mentioned as factors influencing shared values of organization. All value-linked factors were influencing nurse leader's position in specific organization. With position in organization structure were given to leader formal power and opportunities. Important tool in shaping process is „communication“, what leader can use to increase power, named as “informal power” being more important indicator than formal power. Leader is seen as role model to followers who enabling to inspire and glue all members together in certain organization. Purposes of named activities are increasing leader's political position, visibility what affect leaders and followers empowering. Empowering can accumulate leader's power thru feedback from followers, peers and outside contacts, what enlarge development-, professional- and career possibilities, enabling to shape more effectively OC and organizational effectiveness.

Keywords: organizational culture, nurse manager, leadership, theory, model, literature review

SISUKORD

KOKKUVÕTE	3
SUMMARY	5
1. SISSEJUHATUS	9
2. KIRJANDUSE ÜLEVAADE	12
2.1. Organisatsioonikultuur ja selle mõju organisatsioonile	12
2.2. Õendusjuhi roll organisatsioonikultuuri kujundamisel ja seda mõjutavad tegurid	14
2.3. Õendusjuhi poolt mõjutatavad organisatsioonikultuuri tegurid	19
3. METOODIKA	25
3.1. Metodoloogilised lähtekohad	25
3.2. Uuritav materjal.....	27
3.3. Andmete kogumine	27
3.4. Andmete analüüsimine	29
4. TULEMUSED	33
4.1. Uurimistöö aluseks olevad organisatsioonikultuuri ja juhtimisteooriad	33
4.2. Juhil organisatsioonikultuuri kujundamist mõjutavad tegurid	34
4.2.1. Võim.....	34
4.2.2. Võimalused.....	40
4.2.3. Väärtused.....	42
4.3. Õendusjuhi tegevused organisatsioonikultuuri kujundamisel.....	48
4.4. Õendusjuhi juhtimisstrateegiad organisatsioonikultuuri kujundamisel	52
4.4.1. Organisatsioonile suunatud strateegiad	56
4.4.2. Juhile suunatud strateegiad.....	58
4.4.3. Töötajaid mõjutavad juhtimisstrateegiad	60
4.5. Õendusjuhi organisatsioonikultuuri kujundamist mõjutavad tegurid	66
5. ARUTELU	67

6. JÄRELDUSED	76
7. KASUTATUD KIRJANDUS	78
Lisa 1 ANDMETE VÄLJAVÕTU LEHT (17 LEHTE)	88
Lisa 2 ORGANISATSIOONIKULTUURI KUJUNDAMISEL TIPP- JA KESKASTME ÕENUSJUHTIDE ROLLI MÕJUTAVATE TEGURITE MUDEL (1 LEHT)	89

1. SISSEJUHATUS

Tänapäeva õendusjuhtidel on mitmeid rolle – nad vastutavad tööjõu eest (värbamine, koolitus jne), jälgivad eelarvet, täidavad administratiivseid ülesandeid. Õendusjuhtide tööülesanded on viimase kümne aasta jooksul mitmekesistunud, mis on tingitud põhjalikest muutustest Eesti tervishoiusüsteemis, sh õenduses ja õendusjuhtimises. Tervishoiureformi ajal suleti või liideti paljud haiglad ning uutel juhtidel tuli luua ühtne arusaam kvaliteedijuhtimisest, tõhus meeskonnatöö ning toimiv kommunikatsioon. Tervishoiuteenuseid osutades tuli saavutada parim kuluefektiivsus ning juhtida aina vähenevaid ressursse otstarbekalt. Nimetatud muutused tervishoiusüsteemis mõjutasid haiglate organisatsioonikultuuri.

Uurimistöõ autoril tuleb möönda, et ühtset teooriat, mis käsitleks õendusjuhi rolli organisatsioonikultuuri kujundamisel, ei ole. Kirjandus käsitleb ja kirjeldab pigem organisatsioonikultuuri olemuse mitmetahulisust. On loodud palju organisatsioonikultuuri definitsioone, milles korduvalt käsitletakse tunnuseid, nagu *ühised väärtused*, *tõekspidamised* ja *uskumused* (ka *käitumisviisid*). Organisatsioonikultuur annab ettekujutuse, mida organisatsioonis väärtustatakse ja kuidas toimetatakse (Scott-Findlay ja Estabrooks 2006, Vadi 2000, Schein 1985). Üheselt tunnistatakse, et tugev organisatsioonikultuur on organisatsiooni efektiivsuse võti (Casida 2008, Denison ja Mishra 1995, Laschinger jt 2000, 2009). Organisatsioonikultuur ei mõjuta mitte ainult organisatsiooni kui terviku toimimist, vaid ka üksikut töötajat, sh tema väärtushinnanguid, lojaalsust, tulemuslikkust, füüsilist tervist ning emotsionaalset heaolu (Casida 2008, Gifford jt 2002, Laschinger 2000, 2001a, 2001b, Denison ja Mishra 1995). Organisatsioonikultuur mõjutab õenduskeskkonna olulisi aspekte: õdede värbamist ja karjäärivalikuid, eriala arengut, tööstressi ning õendustöö paeluvust (Sherman jt 2007).

Seni on nii Eestis kui ka mujal maailmas uuritud erinevaid organisatsioonikultuuri tegureid ja nende seoseid. Organisatsioonikultuuri õenduskeskkonnas on uuritud mujal maailmas viimased paarkümmend aastat, Eestis ligikaudu kümme aastat. Ent uurimistööd õenduskeskkonnas (ja ka väljaspool) on killustunud, puudub teoreetiline raamistik, mis kirjeldaks õendusjuhile võimalikult

kompleksselt tegureid ja tegevusi, mille kaudu saab ta mõjutada ja kujundada organisatsioonikultuuri oma vastutusalas (Jung jt 2009, Scott-Findlay ja Estabrooks 2006, Kane-Urrabazo 2006), samuti tegureid, mis mõjutavad juhti ennast (Paliadelis jt 2007). Viimase nelja aasta jooksul on õendusteaduslikes artiklites väljendatud muret selle üle (Scott-Findlay ja Estabrooks 2006, Kane-Urrabazo 2006 jne), et praktiseerival juhil raske orienteeruda organisatsioonikultuuri käsitlevate uurimistööde ja -tulemuste rohkuses. Seetõttu räägitakse vajadusest organisatsioonikultuuri kujundamist käsitleva kompaktsed mudeli järgi.

Pärast juhtimisalase kirjanduse esialgset analüüsi selgus, et organisatsioonikultuuri kujundamist kirjeldavad peamiselt organisatsioonikultuuri ja juhtimisteooriad. Esimene selgitab *keskkonda, milles* õendusjuht toimetab (Denison ja Mishra 1995, Kanter 1993, Schein 1988). Teine kirjeldab *protsessi, kuidas* õendusjuht organisatsioonikultuuri kujundab (Gardner jt 2005, Kouzes ja Posner 1995, Bass 2008, Minzberg 1973), kuivõrd juhi üks oluline töövahend on organisatsiooni kuuluvad inimesed.

Uurija seadis magistritöö eesmärgiks kirjeldada juhi tegevusi ja strateegiaid organisatsioonikultuuri kujundamisel ning organisatsioonist tingitud tegurite mõju juhi töötulemustele, võttes aluseks õenduses rakendatud organisatsioonikultuuri teooriad ning organisatsioonikultuuri ja juhtimistiili seoseid kirjeldavad juhtimisteooriad.

Kvalitatiivse kirjeldava uurimistööga otsitakse vastuseid kahele küsimusele:

- Millised on *juhi tööd mõjutavad* organisatsioonist tingitud *tegurid* õenduses rakendatud organisatsioonikultuuri teooriate põhjal?
- Millised on *juhi tegevused ning strateegiad* organisatsioonikultuuri kujundamisel õenduses rakendatud juhtimis- ning organisatsioonikultuuri teooriate põhjal?

Uurimistöö tulemused võimaldavad õendusjuhtidel mõista oma vastutusalas toimivat organisatsioonikultuuri ning laiendada arusaamist oma rollist selle kujundamisel. Samuti aitab uurimistöö tulemusena loodud mudeli rakendamine ja arendamine hinnata õendusjuhi rolli

mõjutavaid aspekte, võimalusi ning seoseid organisatsioonikultuuri kujundamisel konkreetses tervishoiuasutuses. Selle eesmärk on parandada asutuse töö efektiivsust ja õendustöö kvaliteeti.

2. KIRJANDUSE ÜLEVAADE

2.1. Organisatsioonikultuur ja selle mõju organisatsioonile

Organisatsioonikultuuri on defineeritud mitmeti, mida on põhjalikult käsitlenud Vadi (2000) oma doktoritöös. Definiitsioonide paljususele vaatamata on neil ühisosa, nimelt tõdemus, et organisatsioonikultuur *on ühiselt aktsepteeritud tõekspidamiste, väärtuste ja käitumisviiside kogum*. Organisatsioonikultuur väljendab seda, kuidas organisatsioonis ühiste eesmärkide nimel pingutatakse ja üksteist toetatakse. Seda teadmist käsitles Schein 1985. aastal oma teoorias, mis oli esimene katse luua organisatsioonikultuurile kontseptuaalset raamistikku. Scheini organisatsioonikultuuri teooriat on käesoleva aastatuhandeni õenduseski enim rakendatud. (Scott-Findlay ja Estabrooks 2006.)

Scheini organisatsioonikultuuri raamistik tugineb kolmele üksteisele vertikaalselt järgnevale tasemele: 1) nähtav tehiskeskkond, 2) väärtused ja 3) kõigile organisatsiooni liikmetele teadaolevad baasarsaamad. Tehiskeskkond on kõige enam nähtav kultuurielement, katsutav ja kombatav. Väärtused on selgesõnaliselt väljendatud normid, sotsiaalsed põhimõtted ja ideoloogia, mis kannavad organisatsiooni seesmisi väärtusi. Kõige sügavamal organisatsioonikultuuri hierarhias asetsevad jagatud baasarsaamad, mis mõjutavad liikmete ootusi organisatsioonile ja ettekujutust sellest. Scheini arvates näitab organisatsiooni käegakatsutav keskkond organisatsiooni väärtusi, samas kui väärtused ise on baasarsaamiste väljendused. Need kolm taset mõjutavad ning kujundavad üksteist pidevas protsessis. (Schein 1988.) Selline arusaam jagatud väärtustest ja ootustest lubab arvata, et organisatsioonikultuur pole üksnes mingi ühe teguri tulemus, vaid põhineb organisatsiooni ajalool ning on seega sotsiaalne teos (Prati jt 2009).

Uurijate erinevaid käsitlusi organisatsioonikultuurist võib rühmitada nende lähenemisviisi ja -ulatuse järgi. Scheini (1988, 1992) mudeli järgi areneb organisatsioonikultuur igas organisatsioonis selle ellujäämise eesmärgil, mille aluseks on organisatsiooni seesmine lõimumine ja kohanemine välisega. Paljud uurimused analüüsivad nõrga ja tugeva organisatsioonikultuuri konkreetseid erinevusi (Deal ja Kennedy 2000; Saffold 1988 jne). Denison (1995) pühendub veelgi kitsamalt

organisatsiooni kohanemisvõimele ning selle seosele missiooni, töötajate kaasatuse ja järjepidevusega (*consistency*). Organisatsiooni tavapärasest toimimist uurivates analüüsides opereeritakse organisatsioonikultuuri põhjuslike mudelitega ning tõlgendavates analüüsides arendatakse enam seostepõhiseid, assotsiatiivseid mudeleid (Schultz ja Hatch 1996). Organisatsioonikultuuri talitlust ehk funktsionaalsust uurivates töödes selgitatakse, mil viisil organisatsioonikultuuri erinevus tingib organisatsioonide erinevuse ka strateegiates, tehnoloogiates ja keskkonnas, näiteks mitmed organisatsioonikultuuri tüüpide teooriad. Assotsiatiivse suuna uurijate tähelepanu on köitnud eelkõige organisatsioonikultuuri seos organisatsiooni efektiivsusega, tegurite kirjeldamine ja põhjendamine, näiteks käesolevas uurimistöös kasutatud Densioni ja Mishra (1995), Kanteri (1993) ja Scheini (1988) teooriad.

Uurijad jagunevad organisatsioonikultuuri defineerimisel peamiselt kahte suurde gruppi: organisatsioonikultuuri nähakse kui *stabiilset reeglipärast süsteemi* või kui *pidevalt muutuvat protsessi*.

- Deal ja Kennedy (2000) uurimuse põhjal tähendab *tugev organisatsioonikultuur mitteametlike reeglite süsteemi, mis selgitab inimeste tavapärasest käitumist*. Nõrga kultuuriga asutuses kulutavad töötajad suure osa ajast sellele, et välja mõelda, mida ja kuidas nad peaksid tegema.
- Hall (2005) käsitleb organisatsioonikultuuri kui *pidevalt arenevat sotsiaalset energiat*, mida loovad passiivselt organisatsiooni liikmed ja aktiivselt selle juhid. Organisatsioonikultuur võib panna inimesed liikuma või neid sootuks takistada. Organisatsioonikultuuri kujundamise tulemuslikkus sõltub juhi positsioonist hierarhias.

Üheselt aktsepteeritakse, et organisatsioonikultuur mõjutab organisatsiooni efektiivsust. On tehtud mitmeid uuringuid, mis tõestavad selle positiivseid seoseid organisatsiooni eri tasandite efektiivsusega (Laschinger jt 2000, 2009; Casida 2008; Denison ja Mishra 1995). Niinimetatud Denisoni mudel (Denison ja Mishra 1995) kirjeldab organisatsioonikultuuri mõju organisatsiooni efektiivsusele nelja iseloomustava tunnuse kaudu: kohanemisvõime, töötajate kaasatus,

organisatsiooni põhiväärtused ning missiooni teadvustamine ja tunnetamine. Casida (2008) on märkinud, et Denisoni mudel on usaldusväärne ja efektiivne rakendamaks õenduses, kus organisatsioonikultuuri reaalsed tulemid (nt patsiendi turvalisus ja rahulolu ning õendusabiteenuse kvaliteet) on aktiivravihaiglate elujõulisuse ning konkurentsivõime seisukohast esmatähtsad. Organisatsioonikultuur ei mõjuta mitte ainult organisatsiooni kui terviku toimimist, vaid ka üksikut töötajat, sh tema väärtushinnanguid, lojaalsust, tulemuslikkust, füüsilist tervist ning emotsionaalset heaolu (Casida 2008, Gifford jt 2002, Laschinger 2000, 2001a, 2001b, Denison ja Mishra 1995 jt). Samuti mõjutab organisatsioonikultuur ka kõiki muid olulisi aspekte õenduskeskkonnas: õdede värbamist ja karjäärivalikuid, eriala arengut, tööstressi ja õendustöö paeluvust (Sherman jt 2007).

Õendusteaduslikule kirjandusele tuginedes võib väita, et käesoleval sajandil on uurijad analüüsinud organisatsioonikultuuri õenduskeskkonnas mitmest aspektist ja mitmel tasandil organisatsioonis. Näiteks on seda uuritud nii kogu organisatsiooni (Crow ja Hartman 2002, Seago 2000) kui ka üksiku osakonna tasandil (Carney 2006, Gershon jt 2004). On käsitletud organisatsioonikultuuri seoseid *muutustega* (Seren ja Baykal 2007), *juhtimisega* (Casida ja Pinto-Zipp 2008), *töösse suhtumisega* (Sikorska-Simmons 2006), *pühendumusega organisatsioonile* ja *töötaja läbipõlemisega* (Way jt 2007), *õdede töörahulolu* ja *patsiendi rahuloluga* (Tzeng jt 2002), samuti *õdede töötulemustega* (Fang 2007). Organisatsioonikultuuri on kirjeldatud kui üht võimsaimat jõudu organisatsioonis (Schein 1996).

2.2. Õendusjuhi roll organisatsioonikultuuri kujundamisel ja seda mõjutavad tegurid

Mintzberg on välja töötanud seni parima juhirollide klassifikatsiooni, mis näitab juhi poolt tehtavat tööd läbi kirjeldatud ja järjestatud tegevuste (Bass 2008). Mintzbergi (1973) hinnangul on juhi rollide klassifitseerimisel äratuntavad kokku 10 juhirolli, mis jagati ära kolme suuremasse juhi ülesannete gruppi: suhtlemine, infovahendamine ning otsustamisega seonduvad rollid. Juhi rollide määratlemine põhineb juhi positsioonil organisatsioonis, mis on omakorda aluseks juhi staatusele ja ametivõimule. Ametivõimust tulenevad kolm suhtlemisega seonduvat rolli (*esindaja*, *sidepidaja*, *liider*). Suhtlemisega seonduvad rollid aitavad juhul täita infovahendaja rolle (*jälgija*, *levitaja*, *eeskõneleja*). Juhi ligipääs informatsioonile ning tema staatus ja ametivõim asetavad ta

organisatsioonis keskele kohale, kus tehakse strateegilisi otsuseid (*algataja, häirete kõrvaldaja, ressurside jagaja, läbirääkija*). (Mintzberg 1973.) Gosling ja Mintzberg (2003) uurides õendusjuhi rolle, koondasid õendusjuhi rollide klassifitseerimisel need viieks juhi ülesandeks: enesejuhtimine, muutuste juhtimine, õdede ja enda turvalisuse kindlustamine organisatsioonis ja ühiskonnas. Ülesandeid täidetakse kolme rolligrupi kaudu: *suhtlemise, informatsiooni kogumise ja edastamise ning otsustamisega* seotud rolligrupid. Solom jt (2008) leidsid, et õendusjuht kannab siiski enam rolle, ning lisasid olemasolevatele “*asjatundja*” ning “*ema*” rolli: õendusjuht kui õdede aitaja, asendaja, õpetaja, nõustaja, turvalisuse kindlustaja, emalik õpetaja ning kui inimene, kes tegeleb õdede sotsiaalse suhtlemisega.

Alasi (1997) väitel on juhi oluline ülesanne organisatsioonikultuuri kujundamine. Carney (2004) selgitab, et õendusjuhi rolli organisatsioonikultuuri kujundajana mõjutavad kaks peamist struktuuri:

- *organisatsiooni struktuur* – hierarhia ja kontrollikese, juhi kaasatus otsuste tegemisse;
- *võimu struktuur* – haigla õendusjuhi staatus ning prestiiž organisatsioonis, mis mõjutab langevate doominokivide efektiga (ka niinimetatud ketiefektiga) keskastme ja kliinilisi õendusjuhte.

Seni on õendusjuhi rollist positiivse organisatsioonikultuuri kujundamisel vähe teadmisi (Kane-Urrabazo 2006, Kaissi 2008), ehkki organisatsioonikultuuri seost töötajate rahulolu ning otsese juhiga on palju uuritud (McGuire ja Kennerly 2006, Milward ja Bryan 2005, Manojlovich ja Laschinger 2002). Schein (1992) leiab, et organisatsioonikultuuri kujunemisel ning kontrollimisel on keskne roll eelkõige juhtidel. Mõneti vastandub talle Green (1988), kes väidab, organisatsioonikultuuri ei saa keegi kontrollida – parimal juhul saab seda kujundada ning täiustada kehtivate normide ja kasutatavate sümbolite kaudu. Wright jt (1992) laiendasid organisatsioonikultuuri eest vastutajate ringi veelgi ning leidsid, et koostööd soodustava organisatsioonikultuuri loomisel on oluline roll organisatsiooni *kõigil* juhtidel alates tippjuhtidest kuni esmatasandi juhtideni. Juhtkonna uskumused, hoiakud ja väärtushinnangud suunavad organisatsiooni eri tasandite tegevust, seega on nad võtmeaspektidel organisatsioonikultuuri kujundamisel. Juhi väärtushinnangud ja käitumine mõjutab alluvate väärtushinnanguid ja käitumist. On oluline, mida juht valikute ja otsuste tegemisel arvestab ehk mida ta rohkem väärtustab.

Seega on juhil (tema tööd mõjutavate struktuuride ja mitme rolli kõrval) juhtimisprotsessis kaks olemuselt erinevat tegevusliini:

- *juhtimine (management)* – seisneb eesmärgi saavutamiseks vajaliku süsteemi ja protsesside kujundamises ning selleks tarvilike põhimõtete ja protseduuride väljatöötamises ja arendamises;
- *eestvedamine (leadership)* – dünaamiline juhtimistegevus liidri ja töötajate (järgijate) koostöös, mille eesmärk on tõhus ühine tegevus tööle pühendumuse õhkkonnas. Eestvedamine põhineb motiveerimisel suhtlemise kaudu ning mõjutamisel veenmise kaudu, mille käigus tehakse muudatusi ühiste eesmärkide (*shared purposes*) saavutamiseks. (Rost 1993.)

Eestvedamist ei saa vaadelda eraldiseisvana OK-st. Tänapäeva juht mõistab, et edu nimel juhtides ja eestvedades kujundab ta ühtlasi organisatsioonikultuuri ning et organisatsioonikultuur omakorda mõjutab tema tegevust ja organisatsiooni liidriks kujunemist. Organisatsiooni stabiilse arengu puhul toimub juhtimine organisatsioonikultuuri olemasolevas raamistikus, kuid keskkonnatingimuste muutudes tekib vajadus muuta ka organisatsioonikultuuri. Sel juhul peavad juhid üles näitama eestvedamisoskust. Juhtimine ja eestvedamine on erinevad tegevused: esimene on vajalik organisatsioonikultuuri säilitamiseks ja selle raames tegutsemiseks, teine aga organisatsioonikultuuri muutuste algatamiseks ja elluviimiseks. Tänapäeva juhilt oodatakse võimet toimida mõlemas rollis. (Schein 2004.)

Vesterinen jt (2009) leidsid Soome õendusjuhte uurides, et õendusjuhtimise stiili mõjutavad varasemad alluvad (juhti kujundab varasem juhtimiskogemus), väärtushinnangud, informatsioon, haridus ja koostöökogemus.

- Juhtimisstiili valiku määras juhi emotsionaalne intelligentsus, mis koosneb personaalsest ja sotsiaalsest kompetentsusest. Nimelt peegeldavad eneseteadlikkus ning enesejuhtimine isiklikku kompetentsust, mis mõjutab juhi käitumist. Viimane mõjutab omakorda juhi suhteid teistega.

- Haigla kultuur ja struktuur on peamised juhtimisstiili määrajad. Organisatsiooni mõju juhtimisstiilile tuleneb kahest peamisest tegurist: organisatsiooni väärtustest ja informatsioonist. Uuritud õendusjuhid märkisid, et nende juhtimisstiili mõjutab info liikumine organisatsioonis. On äärmiselt raske juhtida inimesi visiooni järgi, mille kohta puudub informatsioon. Uurijad tõdesid, et õendusjuhtide väärtushinnangud kujunevad töö alusel ning nende vaimne kasv peegeldub juhtimisstiilis.

Hall (2005) on organisatsioonikultuuri kujundamise uuringus (*Shaping Organizational Culture*) leidnud, et organisatsioonikultuuri kujundamine on juhtidele eelkõige valikuküsimus. Kui tipp- ja keskastme juhid otsustavad organisatsioonikultuuri ignoreerida (lastes sel areneda omapäi või “olla niisama”), riskivad nad isikliku karjääri või organisatsiooni eduga. Vastupidi, kui tipp- ja keskastme juhid otsustavad ühiselt planeerida, luua, juurutada ja hoida spetsiifilist organisatsioonikultuuri, võivad nii juhid ise kui ka organisatsioon. Kultuuri kujundamisel on juhile tähtsaim see, et tal oleks visioon organisatsioonist, selle arengust ja tulevikust. Organisatsioonikultuuri kujundamise efektiivsus sõltub nii eestvedaja isikuomadustest kui ka asutuse kõrgeima võimu toetusest talle. Hall rõhutab, et sõltumata sellest, kas organisatsioonikultuuri kujundatakse suures või väikeses asutuses, kas tipp-, kesk- või osakonna tasandil, on vaja järgida ühesuguseid *eestvedamise* tegureid ja käitumismalle, kuid mis siiski lähtuvad eestvedaja isiksusest. Peale selle, et eestvedajal on visioon, peab ta olema organisatsioonis usaldus- ja austusväärne juht ning hea suhtleja. (Hall 2005.)

Viimasel kümnendil on õendusteaduslikes uurimistöodes enim käsitletud OK teooriaks Kanteri organisatsiooni võimestamise teooria (*Theory of Organizational Empowerment*), mille ta arendas 1977. aastal ja täiendas 1993. aastal. Teooria järgi on esmatähtis õiguste, otsustusvabaduse ja võimaluste olemasolu organisatsioonis, mille kaudu paranevad kõigi töötajate (sh juhtide) hoiakud. Nii muutub organisatsioon eesmärkide saavutamisel efektiivsemaks. Kanter uskus järgmist:

- Töötajate võimestumine on otseselt seotud organisatsiooni toetuse tajumisega (*perceived organizational support*). On esmatähtis, et juhtimine tagab töötajale mitte ainult adekvaatse info ning tööks vajalikud ressursid, vaid ka efektiivse tugisüsteemi ning võimaluse õppida ja areneda.

- Juhtide õigused arenevad nii organisatsiooni ametlikus kui ka mitteametlikus süsteemis. Ametlik võim saavutatakse ametipositsiooniga kaasneva võimu kaudu, mitteametlik võim saavutatakse aga suhete, poliitiliste protsesside ja liitude kaudu organisatsiooni kuuluvate inimestega ("nende kaudu, kes teavad"). Mitteametlik võim organisatsioonis on juhi tegeliku võimu näitaja. (Kanter 1993.)

Kanter pööras organisatsioonikultuuri uurides erilist tähelepanu teguritele, mis toetavad või takistavad innovatsiooni. Ta uskus, et uuendused saavad sündida organisatsioonides, kus toimivad erilaadsed, ent hästi integreeritud struktuuriüksused, millel on palju huvi ja võimalusi pakkuvaid ühendussildasid nii organisatsiooni sees kui ka väljaspool seda. Samuti selgus Kanteri uurimistööst, et innovaatilistes organisatsioonides väärtustati enam töötajate andeid ning pühenduti nendele, hinnati meeskonna- ja koostööd. Innovatsiooni takistava tegurina märkis Kanter organisatsioonikultuuri killustumist. Kultuur ja suhtumine, mis muudavad organisatsiooni selles töötavatele inimestele ebahuvitavaks ja raskeks, võtavad inimestelt igasuguse initsiatiivi probleeme lahendada ja uusi innovaatilisi lahendusi arendada. Kõige innovaatilisemad organisatsioonid olid terviklikumad, neis olid omavahel hästi integreeritud struktuuriüksused, nad rõhutasid ja tähtsustasid koos- ja meeskonnatööd ning tundsid uhkust oma töötajate üle. (Kanter 1983.)

Kouzes ja Posner (2002) on Kanteri teorial põhinevates uurimistöodes kinnitanud Kanteri seisukohta, et organisatsiooni sotsiaalne kultuur mõjutab innovatsiooni kaudu juhi käitumist, mõjutades sel viisil ühtlasi administratiivset innovatsiooni ja arengut ning organisatsiooni töötajaskonna loovust ja innovatiivsust. Ent teiselt pooltuendusmeelsust (McLean 2005). Samuti leidsid Kouzes ja Posner keskkonnast tingitud tegureid, mis mõjutavad juhi tööd organisatsioonikultuuri kõrval). Need on muutuvad tegurid, näiteks organisatsiooni vanus ja suurus. (McLean 2005.)

2.3. Õendusjuhi poolt mõjutatavad organisatsioonikultuuri tegurid

Õendusjuht saab mõjutada organisatsioonikultuuri tegureid oma isiksuse või tegevuse kaudu. Aja jooksul on uurijad selgitanud juhtimise olemust erinevalt. Kuni 1940. aastateni pühendus enamik juhtimisteooriaid juhi isikuomadustele. Nende teooriate järgi olenes juhtimine vaid juhi võimetest ja iseloomust. 1960. aastate lõpus tõusid esile uurijad, kes pöörasid tähelepanu juhtimisstiilidele. Sealt kuni 1980. aastate alguseni hakkasid teoreetikud mõistma juhtimist kui liidrite ja järgijate isikuomaduste ning situatsioonide sümbioosi. Inspireeriva ja ümberkujundava juhtimise teooriad tekkisid 1980. aastate alguses, domineerisid 90ndatel ning säilitasid olulisuse ka 21. sajandil. Kognitiivse psühholoogia arenguga on märgata tunnetuslikele juhtimisteooriatele ja -mudelitele lisatud varasemate käitumis- ja sotsiaalteooriate komponente. Uurimistöodes, mis käsitlesid juhtimisteooriate toimimist praktikas, hakati seostama järgijate töö efektiivsust ja töörahulolu. Neid teooriaid võib laiemalt klassifitseerida kui kaasavaid, inspireerivaid ja mitteametlikke. Neist esimesse gruppi kuuluvad teooriad, mis käsitlevad liidri orienteeritust ülesandele või persoonile, liidri juhtimistegevust või järgijate osalust, liidri initsiatiivi või järgijatele jagatavat tasu ning liidri antud lubadusi, preemiaid või karistusi (distsiplinaarset tegevust). Inspireerimisele pühenduvad juhtimisteooriad kirjeldavad karismaatilist, ümberkujundavat, visionäärist juhti. Siia kuuluvad House'i karismaatilise juhi teooria (1977), Burnsi ümberkujundava eestvedamise teooria (1978) ja Bassi ümberkujundava eestvedamise teooria (1985). Viimase rakendumist on 90ndatel empiirilisel uurinud teiste hulgas Avolio, Bass ja Jung. Ümberkujundava eestvedamise (eesti keeles ka *perspektiivne juhtimine*, kuna peab tegevustes silmas pikemaajalisi väljavaateid) uurijad käsitlevad emotsionaalset ja ideoloogilist juhtimist, näidiskäitumist, juhi kindlameelsust ning kontsentreeruvad inimeste seesmisele motivatsioonile. Mitteametliku juhtimise teooriad tegelevad efektiivsete liidritega, kel pole ametlikku võimu ja ametlikku autoriteeti. (Bass 2008.)

Organisatsiooni identiteet ja kultuur ei ole olulised mitte ainult selleks, et liikmeskond ennast organisatsioonis hästi tunneks, vaid need määravad ka liikmeskonna käitumise organisatsioonis. On leitud seos töötajate koordineerituse ja nende tajutud organisatsioonikultuuri ning juhi emotsionaalse intelligentsuse vahel. Juhi emotsionaalne intelligentsus on organisatsiooni haldamise võti. Töötajate koordineerimiseks rakendavad emotsionaalselt intelligentsed juhid teadlikku juhtimist. See on strateegiline vahend organisatsioonikultuuri mõjutamiseks, mis loob töötajates tugeva

ühtekuuluvustunde organisatsiooniga. (Prati jt 2009.) Töötajate ühtekuuluvustunne ehk emotsionaalne seotus organisatsiooniga põhineb muutliku iseloomuga emotsionaalsel komponendil, mis aitab töötajal tunda end organisatsiooni osana, sellesse kuuluvana. Teguri *muutlikkus* tuleneb sellest, et side luuakse emotsionaalsete nähtuste, sündmuste ja sotsiaalsete kontaktide vastastikusel toimel. (Oliver ja Roos 2007.) Juhi roll töötajate lojaalsustunde tekkimisel seisneb tema järjepidevas suhtlemises nendega, mis aitab kujundada töötajates arusaama organisatsioonikultuurist ning oma kohast organisatsioonis (Russ ja Hirsch 2005, Schein 1988).

Kuna emotsionaalselt intelligentsed juhid oskavad töötajate tundeid hinnata, siis suudavad nad nende emotsioone ka mõjutada. Nad toetavad oma tundlikkusega organisatsiooni, edastades selle visiooni iga meeskonnaliikmeni (George 2000), samuti toetavad nad ka organisatsiooni eesmärkide ning sihtide elluviimist (Prati jt 2009). Teadlik juht kasutab emotsioone tasakaalukalt, et võita ja hoida töötajate tähelepanu ning pühendumust. Emotsioonide kaudu on võimalik mõjutada töötajate käitumist ja teiste arusaama nendest. George (2000) on leidnud, et juhi selline mõju ei teki tühjusest, vaid nõuab kogu meeskonna toetust ja põhineb juhi loodud avatud suhtlemisel ning koostööl. Emotsionaalselt intelligentseid juhte ei saa organisatsiooni lühikese ajaga ning lihtsalt tekitada, nad kujunevad välja organisatsioonis endas (Prati jt 2009).

Juhi emotsionaalset intelligentsust peetakse oluliseks juhtimise komponendiks paljudes juhtimisstiilides, mis on orienteeritud organisatsiooni ja töötajate arengule ning uuenduslikkusele. Innovatsiooni jõud tuleneb juhile omasest juhtimisstiilist (Dess ja Picken 2000). Eriti toetab ning mõjutab innovatsiooni *ümberkujundav juhtimisstiil*, mis kujundab organisatsiooni tulevikuvisioni ja tutvustab seda töötajatele, luues sellega parema arusaamise eesmärkidest ja ühtlasi parema töötulemuse. Peale selle, mainitud juhtimisstiil toetab ja ergutab vaimselt iga üksikut meeskonnaliiget, mis on samuti organisatsioonikultuuri juhtimise ja kujundamise oluline tegur. (Sarros jt 2008.)

Juba 1975. aastal kirjutas Mintzberg, et ümberkujundav juhtimisstiil muudab alati organisatsioonikultuuri olemust. 1985. aastal pani Bass aluse ümberkujundava eestvedamise teooriale (*Transformational Leadership Theory*), mida tänapäevaks on edasi arendanud ja testinud nii autor ise kui ka tema järgijad. Eriti palju on uuritud Bassi teooria rakendumist õenduse kontekstis

ning jõutud järeltõlge, et õendustöö efektiivsuse seisukohast on olulised teoorias kirjeldatud juhtimisvõtted, millega kujundatakse organisatsioonikultuuri (McGuire ja Kennerly 2006; Murphy 2005). Organisatsiooni eri struktuuriüksustes ja juhtimistasanditel töötavatel õendusjuhtidel on märkimisväärne potentsiaal kaasamise, juhtimise, pädevuse ja teadmiste kaudu mõjutada tervishoiustrateegiat ja tervishoiuteenuse kättesaadavust (Carney 2004).

Mitmetest õendusteaduslikest uurimistöödest on selgunud, et kui õendusjuht rakendab kas või mõnda ümberkujundava eestvedamise aspekti, on sellel organisatsioonikultuuri seisukohast märkimisväärsed positiivsed tulemused, näiteks parenevad õdede töö efektiivsuse (Stanley 2008, Wong ja Cummings 2007), töörahulolu (Robbins ja Davidhizar 2007) ja meeskonnatöö (O'Brien 2008) näitajad.

Ümberkujundav eestvedaja mõistab töötajate vajadusi ning mõjutab organisatsioonikultuuri ja oma järgijaid nende *inspireerimise* ning neile *organisatsiooni tulevikuvisioni jagamise* kaudu. Selline juht *on oma käitumisega järgijatele eeskujuks*. Ta esitleb igat *protsessi kui väljakutset* ja tunnustab töötajate loominguilisust eesmärkide saavutamisel. *Inimeste tegutsemise soodustamine* tähendab juhile töötajatega usaldussuhte ja koostöö loomist, mis omakorda paneb aluse edukale meeskonnale. Selline juht *tunnustab inimesi*, näidates üles lugupidamist nende vastu ja väärtustades nende jõupingutusi töötulemuste saavutamisel. (Avolio ja Bass 2002.)

Ümberkujundav eestvedamine kätkeb endas niinimetatud ketiefekti või langevate doominokivide efekti kogu organisatsiooni ulatuses. Murphy (2005) on uurinud kõnealust juhtimisstiili ja ketiefekti tekkemehhanismi õendusjuhtidel ning leidnud, et ümberkujundava juhi eeskujuga järgivad nii kolleegidest juhid kui ka kogu meeskond. Ümberkujundavad juhid võimestavad sel kombel oma meeskonda ning väärtustavad iga õe veendumusi ja väärtushinnanguid, täiustavad nende tugevaid külgi ning toetavad arenguvajadusi. Sellised juhid ei mõtle endast kui ideede tekkimise ja hindamise keskpunktist. Töötajad kaasatakse otsustamisse ja neile delegeeritakse ka sellekohane võim. Viimasel ajal on sellist juhtimisvõtet nimetatud ka jagatud juhtimiseks (*Shared Leadership*). Et arendada usalduslikku suhet ja usalduslikku töökeskkonda, peavad sellised eestvedajad olema eelkõige ausad, pühendunud ja usaldusväärsed. Sellised juhid suunavad oma töötajaid iseseisvusele, mis suurendab töötajate vastutusvõimet ja autonoomiat otsuste tegemisel. Usaldussuhte olemus

seisneb võimu jagamises. Lisaks rõhutab Murphy (2005), et ka ümberkujundavad juhid ise vajavad moraalset toetust ning juhtimist. Kogu organisatsiooni ulatuses peab otsustamine lähtuma eetilisusest.

Ümberkujundava juhtimise mudel on aluse pannud mitmele tänapäevasele juhtimisteooriale, neist ühte nimetatakse autentseks juhtimiseks (*Authentic Leadership*). Wong ja Cummings (2009) püüdsid leida vastust küsimusele, kas autentse juhtimise teooria on midagi täiesti uut või on see vana juhtimisstiil uues kuues? Uurimistöös käsitleti mitmeid juhtimisteooriaid, nagu autentse juhtimise teooria (*Authentic Leadership Theory*), ümberkujundava juhtimise teooria (*Transformational Leadership Theory*), Kouzesi ja Posneri juhtimismudel (*Kouzes' and Posner' Leadership Model*), emotsionaalse intelligentsuse juhtimisteooria (*Emotional Intelligence Leadership*) ja juhi-alluva suhte teooria (*Leader-member Exchange Theory*). Neil kõigil on ühiseid tunnuseid, nagu juhi emotsionaalne intelligentsus, orienteeritus liidri-järgija suhetele, orienteeritus positiivsetele suhetele, eriti töötajaskonna lootustunde püsivusele. Leiti, et efektiivne õendusjuhtimine loob ja toetab turvalist usalduspõhist organisatsioonikultuuri ja tervemat töökeskkonda. Olulised on juhi eetilised ja moraalsed tõekspidamised.

Hall (2005) rõhutab, et organisatsioonikultuuri kujundamiseks peab juhtidel olema kindel strateegia ning visioon oma organisatsioonist. Protsessi tulemuslikkus sõltub juhi isikuomadustest ja tema juhtide toetusest talle. Kõrgema ametipositsiooniga juhid on organisatsioonis nähtavamad. Nad kujundavad organisatsioonikultuurile tuginevat äristrateegiat, mis on esmane dokument, mis selgitab tavatöötajatele organisatsiooni visiooni ja missiooni.

Parimate töötulemuste nimel tuleb õendusjuhil kujundada organisatsioonikultuuri. Organisatsioonikultuur on põhivahend tervishoiuasutuse liikmeskonna sujuvaks „kokkuliimimiseks“. Eelkõige luuakse sel kombel tingimused õendustöö kvaliteedi ning efektiivsuse tõstmiseks, aga ka tervishoiuasutuse töötajaskonna tulemuslikuks koostööks parima töötulemuse nimel. Organisatsioonikultuuri on kriitiline tegur tervishoiuasutuse jätkusuutlikkuse ja efektiivsuse tagamisel, mistõttu on mõistetav vajadus uurida neid organisatsioonikultuuri tegureid, mis mõjutavad õendusjuhi tööd, ning teistpidi, tegureid, mida on võimalik õendusjuhil oma tegevusega

mõjutada. Seejärel saab juht välja töötada strateegiad soovitud organisatsioonikultuuri kujundamiseks või olemasoleva mõjutamiseks. (Kane-Urrabazo 2006.)

Enamik juhte ei eita organisatsioonikultuuri tähtsust töötajate rahulolule, ent samas vaid üksikud juhid mõistavad enda otsust mõju sellele. Selle põhjuseks võib olla asjaolu, et paljudes haiglates ei kuulu õendusjuht juhatusse või ei ole tal seal suuremat autoriteeti. Ilmselt ei toeta olemasolev OK õendusjuhti, ent tulemuslikuks tööks on organisatsiooni toetus vajalik – toetus on eeldus sellele, et õendusjuht saaks võimestada õdesid. Uute juhtide tööle meelitamine ja olemasolevate tööl hoidmine sõltub üsna palju töökeskkonnast ja struktuurist. (Patrick jt 2006.) *Ligipääs võimule, võimalustele, informatsioonile* ja muudele ressurssidele loob õendusjuhile võimestava keskkonna ja väljendab organisatsiooni toetust talle. Õendusjuhi võimestatuse kaudu kasvab tema meeskonna töörahuolu. (Upenieks 2003.)

Oma tegevusvabaduse suurendamiseks arendab õendusjuht suhteid eri gruppide ja inimestega organisatsioonis. Õdesid toetav organisatsioon annab selgelt ja valjult mõista, et õed on asutuse keskne väärtus, kes pakuvad parimat õendusabi ning saavutavad parimaid tulemusi. Selle aluseks on õdede rahulolu oma tööga. Samuti on oluline et juhid hindaksid väärtusi, mida annavad organisatsioonile õendus ja õed. Õendusjuhi hoiakud õenduse põhiväärtuste ning patsiendile pakutava parima ravi suhtes on organisatsioonis tunnetatavad ning mõjutavad õdede töörahuolu. Aus ja avatud infovahetus loob organisatsioonis *usalduse* ja paneb aluse partnerlusele. (Kane-Urrabazo 2006.) Kanteri (1993) väitel on töötajate usaldus juhi vastu kõige olulisem juhtimise koostisosa.

Positiivses ja toetavas organisatsioonikultuuris on töötajad oma töö ja kaastöötajatega enam rahul, samuti enam tööle pühendunud ning lojaalsed. Töötaja rahulolu kolleegidega mõjutab organisatsioonikultuuri teguritest kõige tugevamalt *ootus meeskonnatööle*, töötaja enda töörahuolu ja lojaalsus oli aga tugevas seoses *ootusega organisatsiooni moraalile*. Autor leidis, et meeskonna hoiakute parendamiseks tuleb kujundada selline organisatsioonikultuuri, mis edendab meeskonnatööd ja hoiab organisatsioonis üleväl kõrget moraalit. (Sikorska- Simmons 2006.)

Laschinger jt (2001a) laiendasid Kanteri teooriat, loomaks sidet töötajate võimestumise ja töörahulolu ning juhi käitumise vahel. Juht, kes hindas kõrgelt õdede autonoomiat, usaldust ja tööpanust, tõstis tugevalt nende eneseteadlikkust, paranesid ka nende tööoskused. Laschingeri jt (2001b) ühest hilisemast uurimistööst selgus, et tänu enamatele oskustele ja teadmistele pareneb töötaja psühholoogiline seisund ja enesehinnang, ent hea seisundi ja enesehinnangu püsijäämine eeldab juhi toetust.

3. METOODIKA

3.1. Metodoloogilised lähtekohad

Käesolev uurimistöö on kvalitatiivne ja kirjeldav. Andmete kogumise meetodiks valiti kirjanduse süstemaatiline ülevaade. Meetod põhineb varasemate uurimistööde andmete analüüsil. See hõlmab uurimisküsimuste püstitamist, uurimiseesmärgiga sobivate otsingukriteeriumite seadmist ning nende põhjal kirjandusallikate leidmist, teadustöodes sisalduvate tõendite otsimist, kogutud materjali selekteerimist, hindamist ja tervikuks sünteesimist. Meetod võimaldab analüüsida ja sünteesida olemuselt väga erinevaid uurimistöid (Greenhalgh 2008, Burns jt 2005, Evans ja Chang 2000, Droogan ja Cullum 1998.) Õendusteaduses peetakse kirjanduse süstemaatilist ülevaadet usaldusväärseks, kuna see võimaldab eristada varasemates uurimistulemustes sisalduvat usaldusväärset infot ebausaldusväärsest; tõsta usaldusväärse õendusteadusliku teabe hulka, mis on omakorda aluseks õenduspraktikale; luua ühtset ning terviklikku ülevaadet konkreetsest nähtusest (Droogan ja Cullum 1998).

Käesolevaks uurimistööks otsiti aastatel 2000–2009 ilmunud õendusteaduslikest ja juhtimisalastest ajakirjadest ingliskeelseid publikatsioone uurimistööde kohta, mis keskendusid juhtimis- ja organisatsioonikultuuri teooriatele ja nende rakendumisele (sh kirjanduse süstemaatilised ülevaated). Tavaliselt koostatakse kirjanduse süstemaatilised ülevaated empiiriliste uurimistööde ja metaanalüüside põhjal, ei kasutata aga kirjanduse ülevaateid. Magistritöös kasutati süstemaatilisi kirjanduse ülevaateid põhjusel, et teemakohaste õendusteaduslike uurimistööde ajalugu on lühike, arstiteaduslike uurimistööde paradigma aga erinev. Küsimust arutati eriala spetsialistiga.

Uurimistöös koostati laiapõhjaline õendusteaduslike uurimistööde ning nendes käsitletud juhtimis- ja organisatsioonikultuuri teooriate andmebaas. Uuriija ei märganud, et varasemates uurimistöödes oleks moodustatud andmebaasi kaheastmelise otsinguga. Käesolevas uurimistöös kujunes see aga praktiliseks vajaduseks, et täita uurimiseesmärki. Esiteks on juhtimis- ja organisatsioonikultuuri teooriate valik väga lai, teiseks, et saavutada kompleksset ja õenduskeskkonnas toimivat uurimistulemust, oli mõistlik keskenduda teooriatele, mille rakendumist õenduses on juba uuritud.

Süsteemilise kirjanduse ülevaatega saadud tekstimassiivide analüüs toimus sisuanalüüsiga tekstid analüüsitakse sisuanalüüsi meetodil. Sisuanalüüs võib olla induktiivne või deduktiivne. Induktiivne sisuanalüüs on üldistamine üksikult üldisele ja deduktiivne analüüs on üldistamine üldiselt üksikule (Kyngäs ja Vanhanen 1999). Sisuanalüüsi käigus lihtsustatakse andmebaasi, selekteerides sealt uurimisküsimustest lähtuvad väljendid. Väljendid grupeeritakse sisu järgi ning sarnase sisuga grupid liidetakse. Seejärel nimetatakse alakategooriad, neid ühendavad kategooriad ning seejärel peakategooriad. Kokku moodustub mõistekaart, mis kirjeldab uuritavat nähtust.

Käesoleva uurimistöö andmed analüüsiti esmalt induktiivse sisuanalüüsi meetodil lähtuvalt kahest uurimisküsimusest. Induktiivset sisuanalüüsi rakendatakse uurimistöodes, kus fenomeni uurivate varasemate uurimistööde sisu on killustunud (Elo ja Kyngäs 2008). Analüüsi eesmärk oli kirjeldada kujuneva mõistekaardi alusel uuritava fenomeni kontseptuaalset vormi. Sisuanalüüsiga leiti need tekstiosad, mis käsitlesid uurimisküsimustega seotud juhtimise ja organisatsioonikultuuri tegureid. Analüüsitavaks üksuseks oli mõttetervik, millest selekteeriti avatud kodeerimisega tegurid. Alakategooriad moodustusid nähtust kirjeldavatest sarnase mõtteosaga teguritest, millele anti nende sisu järgi ühine nimetus. Alakategooriad grupeeriti omakorda laiemas mõtteosaga kategooriatesse deduktiivse analüüsiga vastavalt kahe uurimisküsimuse sisule. Kogutud materjal kirjeldab uurija hinnangul nähtust kõige paremini ning oli mahult analüüsimiseks jõukohane.

Uurimistööd planeerides kaalus uurija ka muude sisuanalüüsi meetodite kasutamist, nagu põhinstatud teooria (*grounded theory*) ning temaatiline analüüs. Esimene neist poleks olnud uurijale jõukohane, kuna see nõuab enamat kvalitatiivse uurimistöö kogemust. Temaatiline analüüs oleks vastanud uurija võimetele ning töö eesmärkidele. Siiski uurija loobus sellest, tuginedes Bowlingi ja Shahi (2005) ning Aronsoni (1994) arvamusele, et meetodit kasutatakse rohkem küsimustike ja intervjuude kui mahukate tekstide analüüsimiseks. Temaatiline analüüs ei erine kuigivõrd teistest sisuanalüüsi meetoditest, ent analüüsiprotsessis leitakse uuritavates materjalides esilekerkivad teemad, need hinnatakse, grupeeritakse ja kodeeritakse (Boyatzis 1998).

Uurimistöö metoodika planeerimisel ja uurimise läbiviimisel on oluline osa töö reliaablusel ja valiidsusel analüüsimeetoditest, välistati võimalikult subjektiivsust. Usaldusväärsus, läbipaistvus ning usutavus on kvalitatiivse uurimistöö kesksed mõisted. Interpretatsioonid on alati suuremal või

vähemal määral subjektiivsed. Valiidsus hõlmab küsimust, kas uurimistöö mõõdab/selgitab seda, mida lubati mõõta/selgitada, ning seetõttu uurib enam uurimismeetodi ja uurimisküsimuste kohasust. (Golafshani 2003.) Patton (2002) rõhutab, et kvalitatiivne uurija peab oma töö kõikides muutuste etappides „olema kohal” ning neid kirjeldama ja dokumenteerima; kui kvantitatiivse uurimistöö usaldusväärsus sõltub mõõdikust, siis kvalitatiivse uurimistöö puhul on mõõdikuks uurija ise. Subjektiivsuse minimeerimiseks kaasati uurimistöösse mitu juhtimisvaldkonna esindajat. Nende ülesanne oli lugeda uurimistöö tulemuste osa ning hinnata, mil määral erineb nende mõttekäigu tulemus uurija tulemustest ning valmivast/valminud mõistekaardist. Sel teel vähendati võimalike vigade tõttu tegurite väljajäämise (märkamatuks jäämise) või valesti kodeerimise juhte. Viimasel ajal on ilmunud teadlaste seisukohavõtte kvalitatiivsete uurimismetoodikate kohta, mille järgi uurimistööst väljaspool olija ei saa kunagi hinnata adekvaatselt teise uurija tehtud sisuanalüüsi tulemusi. Greenhalghi (2008) sõnul on erandiks kahe või enama uurija ühistööd.

3.2. Uuritav materjal

Uuritava materjali eesmärgipärane valik tehti aastatel 2000–2009 ilmunud uurimistööde publikatsioonidest ja kirjanduse süstemaatilistest ülevaadetest, mis keskendusid juhtimise ja organisatsioonikultuuri teguritele õenduskeskkonnas. Uurimistööks kujunes kaks andmebaasi: 1) süstemaatilise otsinguga leitud õendusteaduslikud artiklid, mis käsitlesid juhtimist ja organisatsioonikultuuri, 2) artiklites kajastatud uurimistööde aluseks olnud juhtimis- ja organisatsioonikultuuri teooriad.

3.3. Andmete kogumine

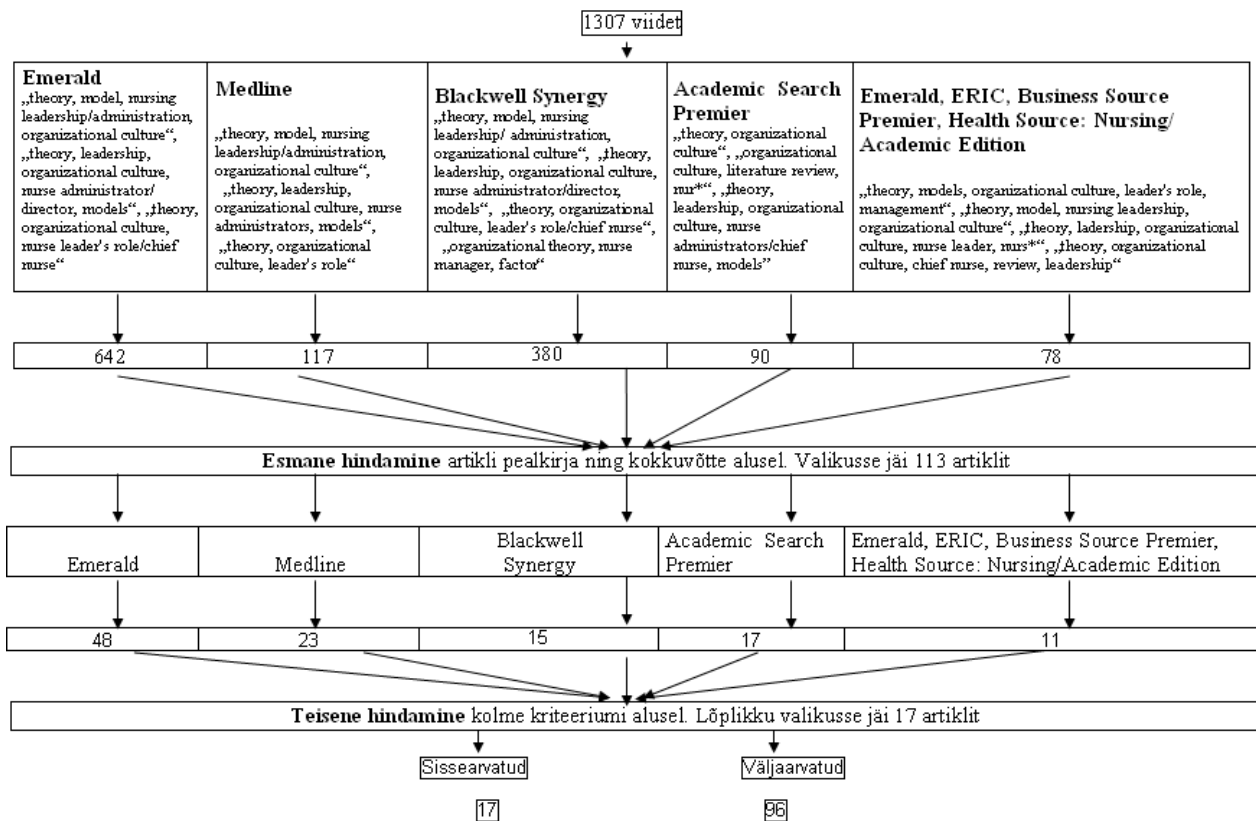
Uurimistöö andmete kogumiseks kasutati uurijale kättesaadavaid elektroonilisi andmebaase Medline, Emerald, Blackwell Synergy, Academic Search Premier, ERIC, Business Source Premier ja Health Source: Nursing/Academic Edition. Uurimistöö andmebaas loodi kaheastmelise otsinguga. Esimese etapi eesmärk oli leida elektroonilistest andmebaasidest artiklid, mis kajastaksid juhtimis- ja organisatsioonikultuuri teooriate rakendumist õendus- ja tervishoiu juhtimises. Tervishoiu spetsiifika tõttu välistas autor need uurimistulemused, mis puudutasid tervishoiuväliseid valdkondi

(nt infotehnoloogia, koolitus jm), ning seisis hea, et loodav mudel kirjeldaks võimalikult täpselt tegureid, mis mõjutavad just õendusjuhti organisatsioonikultuuri kujundamisel.

Kasutati erinevates kombinatsioonides otsingusõnu *theory, organizational culture, corporate culture, leader's role, model, nursing leadership, nursing administration, leadership, nurse administrators, chief nurse, nur**, *literature review*. Mõned arvukalt vasteid andnud otsingutulemused piirati sõnaga *research*. Esialgse valikukriteeriumi järgi leiti 1307 artiklit. Kui kõrvaldati duplikaadid ning artiklid, mis pealkirjast nähtuvalt ei olnud magistritöö eesmärkidega kooskõlas, kahanes hinnatavate artiklite arv 113-le. Neid artikleid hinnati kolme kriteeriumi järgi: 1) artikkel oli kas empiiriline uurimistöö või kirjanduse süstemaatiline ülevaade, 2) artikkel keskendus tipp- või keskastme õendusjuhile (õde tegeles ainult administratiivse tööga, välistati esmatasandi juhid ning kliinilise tööga tegelevad juhid (ingl k: *first-line* ja *clinical managers*), samuti kvaliteedijuhid, koolitusjuhid), 3) uurimistöös keskenduti vähemalt ühele juhtimise või organisatsioonikultuuri tegurile. Uurimistöö esimese andmebaasi moodustasid 17 valikusse jäänud artiklit, kust selekteeriti omakorda organisatsioonikultuuri teooriat (3 artiklit) või juhtimisteooriat (5 artiklit) käsitlevad artiklid. Uurimistöodes rakendatud juhtimis- ja organisatsioonikultuuri teooriatest kujunes antud uurimistöö teine andmebaas. Kirjanduse süstemaatiline otsing tehti ajavahemikus detsember 2009 kuni jaanuar 2010 (vt joonis 1 lk 29).

Sobimatute artiklite rohkus tulenes suhteliselt üldistest otsingusõnadest. Paljud artiklid keskendusid kultuuriüleste (*transcultural*) küsimuste uurimisele (olemus, emotsioonid) või mõne kindla juhtimisstiili (nt kliiniline või kultuuriülene juhtimine) või spetsiifilise organisatsioonikultuuri kujundamisele. Samuti ei sobinud andmebaasi tervishoiusüsteemist väljaspool tehtud uurimistööd (nt koolides, tehastes, mõnes konkreetses kommertsfirmas). Paljude sobimatuks tunnistatud uurimistööde teoreetiliseks aluseks oli üks või teine motivatsiooniteooria. Artiklite lõplikust valikust väljaarvamise üks olulisi põhjuseid oli uurimistöö metodika (enamasti uuritavate) puudulik kirjeldus. Polnud aru saada, milliseid õendusjuhte uuriti, sageli puudus teave uuritavate üldpopulatsiooni kohta, mis võimaldanuks hinnata töö tulemuste üldistatavust.

Uuritavad kirjandusallikad on tärnikesega märgistatult lisatud kasutatud kirjanduse loetellu, kuna nendele on viidatud ka kirjanduse ülevaates, tulemustes ja arutelus.



Joonis 1. Kirjanduse süstemaatiline otsing ajavahemikus detsember 2009 kuni jaanuar 2010.

3.4. Andmete analüüsimine

Analüüsi aluseks on süstemaatiline kirjanduse ülevaade, kogutud materjali induktiivne sisuanalüüs ning süntees. Andmebaasi moodustanud kirjandusallikatest otsiti juhtimis- ja organisatsioonikultuuri teooriaid, mis olid aluseks allikates kirjeldatud uurimistöödele. Teooriad, mis moodustasid uurimistöö teise andmebaasi, loeti läbi üksahaaval ning korduvalt. Seejärel selekteeriti vastavalt Greenhalghi (2008) sisuanalüüsi käsitlusele nendest tekstiosad, mis sisaldasid uurimisküsimustega seotud juhtimise ja organisatsioonikultuuri tegureid. Tekstiosade analüüsitavaks üksuseks oli mõttetervik. Identifitseeritud mõttetervikud olid sageli lause, laused, aga ka pool lauset. Toetudes Glaseri ja Straussi (1967) sisuanalüüsi kirjeldusele, selekteeriti mõttetervikutest tegurid avatud kodeerimisega (*open coding*). Tuginedes Greenhalghi (2008) allikale, kasutati kodeerimiseks

pidevat võrdlusmeetodit (*constant comparative method*): iga uut leitud tegurit võrreldi olemasoleva teabega (ehk kui võrd see täiendab varem leitud teguri kirjeldust).

Alakategooriad moodustuvad nähtust kirjeldavatest sarnase mõtteosaga teguritest, millele anti nende sisu järgi ühine nimetus. Alakategooriad grupeeriti omakorda laiemas mõtteosaga kategooriatesse deduktiivse analüüsiga. Kategooriad grupeeriti peakategooriateks vastavalt kahe uurimisküsimuse sisule. Analüüsi protsessi kirjeldab tabel 1.

Tabel 1. Analüüsiprotsessi kirjeldav näidiskodeerimine

<i>Lihtsustatud väljendid alakategooria kirjeldamiseks</i>	<i>Alakategooria</i>	<i>Kategooria</i>	<i>Peakategooria</i>
Üksmeelne toetus; ühtsed põhiväärtused: • sümbolid; • jutustused; • sõnastamata reeglid; • filosoofia; ühtne mõttesuund; sõnadeta väljendatud eeldused; kontrollisüsteem.	Organisatsiooni stabiilsust ja suundumust näitavad <i>kirjutamata</i> väärtused	Jagatud väärtused	Organisatsioonist tulenevad juhi tööd mõjutavad tegurid

Analüüsi käigus ilmnis andmeid, mis mõnesse konkreetse kategooriasse ei sobinud. Need tõsteti teise kategooriasse, mille sisu nimetatud andmetega sobis. Uurija luges korduvalt analüüsivat teksti, et ümberkategoriseerimisel ei läheks kaotsi andmete sisu ja mõte. Iga kategooria nimetus vastas kogutud teguri(te) kontekstile. Kategooriatele nimetuse andmiseks kasutati osaliselt varasemat teoreetilist teavet, mis võimaldas paremini seostada uut teavet olemasolevaga. Näiteks Kanteri (1993) teooria järgi on tuletatud nimetused alakategooriatel, mis sisaldavad ametliku (*formal*) ja mitteametliku (*informal*) võimu tegureid.

Sisuanalüüsiga eraldati analüüsivatest teooriatest uurimistöö konteksti sobivad mõisted ja paigutati sisult üldisematesse kategooriatesse, et kirjeldada fenomeni põhjalikult. Andmete grupeerimise

eesmärk oli vähendada kategooriate arvu, sarnased kategooriad koondati kõrgematesse kategooriatesse.

Tegurite *sisu* selgitamiseks kasutati tekstist väljaotsitud lihtsustatud väljendeid, milleks olid lause või laused, mis moodustasid uuritavat nähtust kirjeldava mõtteterviku. Samuti kasutati mõne teguri näitlikustamiseks tekstist leitud lauseosa või omavahel sisuliselt seotud lauseosi lihtsustatud väljenditena, mis edastasid selgemalt teguri sisu ja väljendumist. Lihtsustatud väljendid esitati mõistekaardil, konkreetsele väljendigrupile leiti ühine teguri (teisisõnu alakategooria) nimetus. Tekstinäited grupeeriti ja see lubas kategooriate moodustamisel võtta need kokku lihtsustatud väljendina. Tekstinäiteid kasutati uurimistöö usaldusväarsuse tõstmiseks ja iga teguri sisu võimalikult täpseks kirjeldamiseks. Iga teguri (lihtsustatud väljendi) juurde märgiti viide algallikale (teooria autorite või esimesena mainitud autori nimi, allika ilmumisaasta, leheküljenumber), mis võimaldas vajaduse korral ümberkategoriseerimisel materjali juurde tagasi pöörduda. Juhi poolt mõjutatavate organisatsioonikultuuri tegurite leidmiseks kasutas uurija töö esimeses etapis kahte kategooriat („Juhtimisstrateegiad“ ning „Juhi tegevused“), mis uurija hinnangul võimaldas üksikasjalikumalt kirjeldada õendusjuhi tegevusi organisatsioonikultuuri kujundamisel. Uurimistöö viimases staadiumis sünteesiti kahest mõistekaardist üks. Analüüsi tulemusena saadi uuritavat fenomeni kirjeldavad kategooriad, mille alusel loodi mõistekaart, mis kirjeldab õendusjuhi rolli organisatsioonikultuuri kujundamisel ja seda mõjutavaid tegureid.

Uurija jälgis kogu sünteesiprotsessi vältel, et oleksid selgelt mõistetavad uurimistulemuste kaks väljendust: *tegurid* ning *tulemused*. Mõlemad on olulised, toetudes uurimiseesmärgile: kirjeldada juhi tegevusi ja strateegiaid organisatsioonikultuuri kujundamisel ning organisatsioonist tingitud *tegurite* mõju juhi *töötulemustele*. Mudeli sünteesimisele planeeriti kõige enam aega, kuna sünteesiprotsess on loominguline töö. Walkeri ja Avanti (1995) sõnul ei saa seda teha kiirustades, vaid peab jätma aega ideede „inkubatsiooniks“.

Sünteesiga liideti:

- *Sarnase sisuga* tegurid;
- *Sarnase aktiivsusega* tegurid ehk tegurid, millega õendusjuht mõjutab organisatsioonikultuuri, ning tegurid, mis mõjutavad õendusjuhti ennast, ja olid uurimisküsimuste sisu;
- Mõistekaardi koostamisel liigitas uurija sisu järgi tegurid/tegurigrupid ja moodustas sel moel kategooriad.

Ei olnud vajadust välja tuua konkreetse teguri mõju tulemust, kuna see oli nii-öelda bipolaarne: teguri positiivsel mõjutamisel/mõjul oli tulemus positiivne ehk võimestav ja efektiivne, teguri negatiivne mõju / teguri kasutamata jätmine tähendas kas jäikust, läbipõlemist või töölt lahkumist. Need on võimestatuse vastandid ehk mittevõimestatuse ja ebaefektiivsuse tagajärjed (negatiivsed tulemused). Seetõttu võeti mudeli sünteesimisel arvesse teguri positiivne mõju. Sünteesiprotsessis lähtuti eeskätt teooriatest, õendusteaduslike uurimistööde tulemuste analüüs täiendas teooriatest leitud ja analüüsitud tegureid.

Uurimistöö teoreetilises osas püüdis autor koondada uurimisküsimustele ja eesmärgile vastavat tõendus põhise infot. Kuna senised uurimistööd on rohkearvulised ning killustunud, siis töö parema loetavuse huvides välditi pikki monotoonseid refereeringuid ja koondati ühte uurimistulemused mingi sagedamini uuritud organisatsioonikultuuri teguri kohta ning viidati uurijatele. Pikemalt selgitati vaid analüüsiprotsessis kasutatud teooriaid, mis võimaldavad lugejatel paremini mõista konteksti.

Andmete analüüsi kaasati kaheksa juhtimis- ja organisatsioonikultuuri teooriat. Kokku moodustus 17 alakategooriat, 6 kategooriat ning 2 peakategooriat, mis sünteesi järel moodustas 1 peakategooria, 2 kategooriat ning 6 alakategooriat. Magistritöö esimene andmebaas, mis oli aluseks teisele andmebaasile, on säilitatud andmete väljavõtu lehel, mis võimaldab vajaduse korral analüüsi korrata.

4. TULEMUSED

4.1. Uurimistöö aluseks olevad organisatsioonikultuuri ja juhtimisteooriad

Uurimistöö teine andmebaas koosnes kaheksast allikast: 1) organisatsiooni võimestamise teooria (Kanter, R. M., 1993, *Theory of Structural Power in Organizations*), 2) Denisoni organisatsioonikultuuri mudel (Denison, D. R., Mishra, A. K., 1995, *Denison's Organizational Culture Model*), 3) organisatsioonikultuuri teooria (Schein, E., 1988, *Theory of Organizational Culture*), 4) ümberkujundava eestvedamise teooria (Bass, B., 2008, *The Theory of Transformational Leadership*), 5) Kouzesi ja Posneri ümberkujundava eestvedamise mudel (Kouzes, J. M., Posner, B. Z., 2002, *Kouzes' and Posner' Transformational Leadership Model*), 6) autentne juhtimismudel (Gardner, W., Avolio, B. J., Walumbwa, F., 2005, *Authentic Leadership Model*), 7) jagatud juhtimise mudel (Anthony, M. K., 2004, *Shared Governance Model*), 8) Mintzbergi juhirollide klassifikatsioon (Mintzberg, H., 1973, *Mintzberg's classification of managerial roles*).

Teooriatega tutvumisel ning nende esmasel hindamisel selgus, et mitmed neist on osaliselt kattuvad. Nimelt Kanteri organisatsiooni võimestamise teooria, mis käsitleb struktuurist tulenevaid võimestavaid tegureid, ning Sheini organisatsioonikultuuri teooria, mis käsitleb väärtustega seotud tegureid, on olnud aluseks Denisoni organisatsioonikultuuri mudelile. Anthony (2004) uurimistulemuste järgi põhineb Kanteri teorial ka tema poolt kirjeldatud jagatud valitsemise mudel. Sarnastele lähtekohtadele toetuvad Bassi ümberkujundava eestvedamise teooria, Kouzesi ja Posneri ümberkujundava eestvedamise mudel ning Gardneri jt autentne juhtimismudel.

Autentne eestvedamine erineb ümberkujundavast põhiliselt mõjutusvahendite poolest. Kui autentne juht mõjutab oma järgijaid isiklike väärtushinnangute ja uskumustega, siis ümberkujundava juhtimisstiili esindaja võib olla küll eneseteadlik, kuid mõjutab järgijaid visiooni jõulise levitamisega. Autentsele juhile pole visioon kohustuslik tingimus. Nii Kouzesi ja Posneri ümberkujundava eestvedamise mudel kui ka Bassi ümberkujundava eestvedamise teooria pühenduvad juhi visioonile, selle arengule ja jagamisele. Mudel rõhutab juhi valmisolekut avatud suhtlemiseks. Uurimistulemused lubavad järeldada, et autentse juhtimisstiili esindajatel on kõrgem emotsionaalne intelligentsus, mille kesketeks näitajateks on eneseteadlikkus, emotsionaalne stabiilsus, enesemotivatsioon, empaatiavõime ning ladus suhtekorraldus. Kõigis nimetatud

juhtimisstrateegiates on sarnasusi, näiteks juhi emotsionaalse intelligentsuse ning eestvedaja-järgija suhte rõhutamine. Suhte aluseks on vastastikune usaldus, austus ning pühendumus. Juhtimisteooriate fookuses on suuremal või vähemal määral ka juht ise. (Wong ja Gummings 2009.) Juhi ja meeskonnaliikme omavahelist suhtlemist ning kohanemist käsitlevat juhi-alluva suhte teooriat (*Leader-Member Exchange Theory*) (vt andmete väljavõtu leht, artikkel nr 17, viies teooria) magistritöös ei kajastata. Antud teooria pühendub juhi ja konkreetse alluva vastastikuste suhete uurimisele indiviidi tasandil, aga mitte grupi tasandil. See aga ei ole käesoleva uurimistöö teema.

Mintzbergi juhirollide klassifikatsioon (klassifitseeritud käesolevas uurimistöös juhtimisteooriaks) sisaldab ulatuslikku tegevuste loetelu rollide põhjalikuks kirjeldamiseks ning selle valimine magistritöösse oli seetõttu põhjendatud.

4.2. Juhi organisatsioonikultuuri kujundamist mõjutavad tegurid

4.2.1. Võim

Kõiki tegureid, mis organisatsiooni struktuuris mõjuvad juhi tegevusele või piiravad tema töökeskkonda, oli võimalik koondada **kategooriasse “Võim”** – võim midagi teha, toimetada võimu nimel (vt tabel 2, lk 35). Ametipositsiooniga inimesed ilma süsteemi toetuseta on võimuta. Inimesed, kellel puudub võimalus kellegi mitteametlikuks poliitiliseks mõjutamiseks, ligipääs ressurssidele (ingl k: *access to resources*), organisatsiooniväline staatus (ingl k: *outside status*), toetajaskond või karjäärivõimalused, on konkreetses organisatsioonis võimuta juhid. (Kanter 1993: 186.) Inimestele meeldib töötada karjääriredelil pidevalt tõusva juhiga, kuna tal on eeldatavasti oma meeskonnale midagi õpetada ning piisavalt võimu vedada kaasa ka neid (Kanter 1993: 173).

Tabel 2. Juhi ametipositsioonist tulenev võim: kategooriate moodustamine.

<i>Lihtsustatud väljendid alakategooria kirjeldamiseks</i>	<i>Alakategooria</i>	<i>Kategooria</i>	<i>Peakategooria</i>
- Koalitsioonid - Nähtavus: <ul style="list-style-type: none"> • suhted organisatsiooni sees • suhted väljaspool organisatsiooni - Poliitiline positsioon - Lubaduste, otsuste kehtivus	Mitteametlik võim	Võim	Organisatsiooni mõju juhile
- Ligipääs informatsioonile - Autonomia/ tegevusvabadus, staatus, töö iseloom, -ülesanded, -paindlikkus - <i>Võim</i> kontrollida oma tööd, aega - <i>Võim</i> organisatsioonis häirete kõrvaldamiseks - <i>Võim</i> algatada ja juhtida projekte - <i>Võim</i> lahendada sõltuvuse probleeme - <i>Võim</i> mõjutada oma juhte, alluvaid - <i>Võim</i> koondada ressursse - <i>Võim</i> soodsate võimaluste kasutamiseks - <i>Võim</i> erakorraliste tegevuste sooritamiseks	Ametlik võim		

Juhi mitteametlik võim

Võim on juhi funktsioneerimise esmatingimus, ent see ei tule alati ja ilmtingimata automaatselt koos ametipositsiooniga. Organisatsioon koosneb mitmest omavahel sujuvalt seotud inimeste gruppidest ja alagruppidest, koalitsioonidest. (Schein 1988: 288.)

Näide: *Organisatsioonistruktuur mängib olulist rolli töölase käitumise kujunemisel. Ametikohades, kus töötajatel pole arenguvõimalusi, on töötajad väheaktiivsed. Need töötajad kalduvad looma endale kompensatoorset võimuallikat organisatsioonis toimiva sotsiaalse võrgustiku kaudu. (Kanter 1993: 158–159.)*

Näide: *Inimesed ei saa sageli ametivõimu mitte ainult organisatsiooni struktuurist, vaid varjatud poliitilistest protsessidest, alluvate usust oma juhi olulisusesse, mis tuleneb juhi poliitilisest positsioonist. Selline mitteametlik võim tuleneb inimsuhetest.* (Kanter 1993: 165, 169.)

Näited: *Suures ning komplekses süsteemis on eluliselt vajalik evida mitteametlikust suhtlusliinist tulenevat võimu – „võimu teiste kaudu”. Sellist võimuallikate gruppi nimetatakse koalitsiooniks. „Sponsorid” esindavad juhi pikaajase ning stabiilse toetajaskonna seda gruppi, kuhu kuuluvad ametiredelil temast ülevalpool olevad mentorid (nad on sageli ametipositsioonil, mis võimaldab võidelda teise inimese nimel ja tema eest). Tugev kolleegide liit (ingl k: peers, hierarhias samadel ametipositsioonidel olevad juhid) on oluline organisatsiooni võimu kogum. (Kanter 1993: 181–186.) Kolmas nimetatud gruppi kuuluv võimuallikas on juhi alluvad, kuna võimu saab luua (samuti kaotada) ka struktuuris allapoole: ”...miski ei kahanda juhi võimu enam kui alluvate teadmine, et neil on võimalus astuda üle oma otsese juhi ametiredelil järgmise juhi juurde, või teadmine, et nende juhi otsused ning lubadused pole kehtivad”. (Kanter 1993: 187.) Mintzberg (1973: 76) lisab siia gruppi ka organisatsiooni vaatajaskonna: varustajad, kaubandusfirmad, valitsusasutused ja press.*

Näited: *Inimesed loovad endale võimu ulatuses, mis on suurem kui nende sõltuvusest tingitud võimu kaotus või vähemalt võrdne sellega. Kui võim on sõltuvusest väiksem, otsivad inimesed koalitsiooni.* (Kanter 1993: 172–173.) *„Kui juhil puudub võimalus karjääriredelil tõusta, otsib ta endale tähelepanu võimukate ja endast kõrgemal positsioonil olevate juhtide sotsiaalsetest gruppidest.”* (Kanter 1993: 149).

Näide: *„Igaüks, keda kaitsevad struktuuris ülevalpool olevad mentorid, kaotab oma võimuse märgatavalt. Ühelt poolt aidatakse juhti mõne probleemi lahendamisel, ent samas vähendatakse tema võimu, kuna tema edaspidised otsused lähevad mentorile ülevaatamiseks ja ta ei saa enam otsustada iseseisvalt.”* (Kanter 1993: 186.)

Näide: *Huvigruppide koalitsioonidega tegeldes on juht ühenduslüliks organisatsiooni sise- ja väliskeskonna vahel* (Mintzberg 1973: 126), *ta seob väliskeskonna organisatsiooniga* (Mintzberg 1973: 64).

Esimesse alakategooriasse "Mitteametlik võim" oli võimalik koondada ülaltoodud mõisted, mis kirjeldasid juhi mitteametlikku võimu, mis toimib koos tema ametliku võimuga (vt tabel 2 lk 35).

Ametlik võim

Juhi ametlik võim tuleneb juhi staatusest, positsioonist organisatsioonis (Mintzberg 1973: 56). Kui juhtidele võimaldatakse suuremat **ametlikku võimu (nimetatakse ka „ametivõim“)** ehk kontrolli oma töökeskkonna eri tegurite üle, on nad enam rahulolevad, täidavad rohkem ülesandeid, tänu iseseisvusele on rohkem inimesi võimestunud, rohkem osaletakse otsuste langetamisel ja pääsetakse ligi ressurssidele – see kõik suurendab efektiivsete tegevuste mahtu. Võim organisatsioonis põhineb juhi oskusel lahendada kontrolliprobleeme ning kontrollida ebakindluse tegureid. (Kanter 1993: 131.) Õendusjuhtide hinnangul määrab ametlik võim ära pisut enam kui poole kogu võimestumisest (Ellefsen ja Hamilton 2002). Patricki ja Laschingeri (2006) uurimusest ilmnes, et suurema ametivõimuga keskastme juhtidel olid kõrgemad töörahulolu näitajad, samuti tajusid nad organisatsiooni suuremat toetust. Tervishoiuasutustes on õdede ametivõimu vähesus tingitud kauaaegsest traditsioonist, et õendustööd juhivad ja kontrollivad arstid ning õendusjuhid ei kuulu tervishoiuasutuste juhatustesse, neil on vähe ametivõimu (Tracey 2006, Vesterinen jt 2009, Upnieks 2002, Tomey 2009).

Autonoomia, valikuvabadus, staatus ja ametipositsioon tähendavad sõltumatuse ulatust pikaajaliste sidemete loomisel (infokanalite loomisel või projektide algatamisel), samuti õigust rakendada võetud kohustusi üksnes enda eesmärkide täitmiseks. Bürokratiliku jäikuse tõttu välistavad mõned töökohad töötaja vabaduse või piiravad seda märkimisväärselt. (Mintzberg 1973: 112–113.) Hierarhia kui organisatsiooni peamisel iseloomustajal on töötajaskonnale tugev psühholoogiline mõju. Hierarhias tõusmine on seotud töötaja enesearenguga. (Kanter 1993: 133.) Ametipositsiooni tõusuga hierarhias suurenevad autonoomia ja sõltumatus, arenguvõimalused ja väljakutsed (Kanter 1993: 131).

Näited: *Organisatsiooni antud tegevusvabadus on seotud võimuga teha midagi plaaniväliselt, erakorralist. „Võim on julgus tegutseda ning julgus ülesanne täide viia. Võim suureneb tegevuse kaudu, organisatsiooni ennast saab rakendada võimuallikana“. (Kanter 1993: 248.) Võimu suurendatakse eelkõige ebatavaliste, ekstraordinaarsete tegevustega: „auhind läheb novaatorile, mitte sama tegevuse järjekordsele sooritajale“ (Kanter 1993: 176). *Mõned juhid toimivad aga bürokraatlikus võimuvaakumis, kus neil on mitu vastutusvaldkonda, ent mitte võimu. Sellised juhid on jäigad, reeglitekesksed, kontrollivad ja valdushimulise juhtimisstiiliga.* (Kanter 1993: 6.)*

Näited: *Võim organisatsioonis on sünonüüm autonoomia ning tegevusvabadusega (Kanter 1993: 166, 197). „Võimukas võib riskida rohkem ning lubada suuremat vabadust ka teistele. Võim mõjutada nii oma juhte kui ka alluvaid annab võimaluse saada soovitud ressursse, pääseda ligi soodsatele võimalustele ning preemiatele.“ (Kanter 1993: 197)*

Alakategooriat „Ametlik võim“ iseloomustasid eelkirjeldatud tegurite kõrval ka ***võim kontrollida oma tööd ja töö paindlikkus (aeg üksiolemiseks, aeg mitteametlikuks suhtlemiseks)***. Teooriad sisaldasid ka valikuvabadusega seotud tegureid, nagu ***võim kontrollida tegevusi, võim algatada ja juhtida projekte, võim lahendada sõltuvuse probleeme, võim koondada ressursse, võim soodsate võimaluste kasutamiseks ja preemiate määramiseks***. Uurimistulemus (Arman jt 2009) näitas, et õendusjuhtide tööaeg on enam killustunud sedamööda, mida madalama astme õendusjuht oli uuritav. Kusjuures suurt tööde killustatust näitas seegi, et valdav osa õendusjuhi tegevustest kestsid alla 9 minuti. Enamus tööajast veedeti koos õdedega. Kuigi strateegilisi otsuseid tehti 11% tööajast, veedeti vaid 1% oma tööajast koos kõrgema tasandi juhiga.

Näide: *Võimu on defineeritud kui võimet koondada ressursse, võim on oluline organisatsioonis töötavatele inimestele. Võim on virtuaalne tarbeese juhile tulemuslikuks töötamiseks. Alluvad kalduvad valima endale juhti, kel on suurem võim, mis omakorda suurendab juhi vastutust oma võimu pideval kindlustamisel ja suurendamisel. Kuna raha pole motivaator, on ainsaks juhi poolt kontrollitavaks preemiaks tema võim edutada.* (Kanter 1993: 6.)

Näited: „*Võim väljendub juhi võimes algatada ning juhtida arendusprojekte*“ (Mintzberg 1973: 91). „*Võim on võime tööd ära teha, mobiliseerida ressursse, saada kõiki vajaminevaid vahendeid eesmärkide elluviimiseks*“ (Kanter 1993: 166). *Juhi otsused plaanide tegemisel näitavad organisatsioonis tema tegelikku võimu ehk seda, mil määral ta suudab mõjutada organisatsiooni eri valdkondi* (Mintzberg 1973: 86). *Juht loob töötajatele tegevuskavad, mis seotakse organisatsiooni struktuuriga* (Mintzberg 1973: 87).

Näide: „*Juhi võim organisatsioonis põhineb tema võimul lahendada mitmesuguseid sõltuvuse probleeme ning kontrollida ebakindluse tegureid*“ (Kanter 1993: 170).

Näide: *Madalama ametipositsiooniga juhil on vähem võimu oma töö kontrollimiseks, ta on enamasti jooksvalt lahendamist vajavatele probleemidele reageerija rollis, kui on vaba tegutsema oma tahtmise järgi.* „*Ajaplaneerimisega näitab juht oma võimu ulatust organisatsioonis – millises mahus ja milliste tegevuste kaudu ta organisatsiooni mõjutab.*“ (Mintzberg 1973: 86, 112.)

Näide: „*Organisatsiooni kõrgema ametipositsiooniga juhid kulutavad märkimisväärse aja analüütilisele tööle, olles laua taga üksi,*“ (Mintzberg 1973: 117).

Näide: *Autonoomia sisaldab endas ka ressursside kontrollimist, mis võimaldab suunata võimu nii väljapoole organisatsiooni kui ka sissepoole* (Mintzberg 1973: 86).

Juhi ametivõimu oluline ressurss on **ligipääs informatsioonile**, mis sisuliselt tähendab pigem võimu kui võimalusi ning on seetõttu lisatud antud tegurigruppi. Keskastme õendusjuhid tunnetasid organisatsiooni toetust enam, kui neil oli suurem ligipääs ressurssidele (sh informatsioonile), mis oli omakorda seotud nende töörahuloluga (Patrick, Laschinger 2006).

Näide: „*Juhi staatuse ja ametipositsiooniga kaasnev ligipääs informatsioonile asetab ta strateegiliste otsuste langetamisel organisatsioonis keskele kohale.*“ (Mintzberg 1973: 57)

Näide: *Juhi võim organisatsiooni strateegiate väljatöötamisel väljendub tema võim alkatada ning juhtida arenguprojekte (muutusi), võim kõrvaldada organisatsioonis ettetulevaid häireid, tema kontrolli ulatuses ressursside üle ning võim juhtida kõiki olulisi läbirääkimisi (Mintzberg 1973: 57, 86–87, 91).*

Näide: *„Juht vastutab organisatsiooni eest kriitilistes olukordades. Sel ajal tehtud strateegiliste otsuste tulemused (või tagajärjed) on organisatsioonile määravad.“ (Mintzberg 1973: 85)*

Näide: *„Inimesed, kelle ametipositsioonil puudub süsteemi toetus, on võimuta. Neil inimestel puudub mitteametlik poliitiline mõju, ligipääs ressurssidele, organisatsioonivälised suhted, sponsorid või edutamisevõimalused. Nad sõltuvad oma ülemustest, keda nad mõjutada ei saa.“ (Kanter 1993: 186)*

Tegevusvabaduse, kontrolli, ressursside, töö iseloomu ja mitmesuguste strateegiliste otsustega seotud tegurid tulenevad organisatsiooni poolt võimaldatud juhi staatusest organsatsioonis ning koondati **alakatagooriasse „Ametlik võim“** (vt tabel 2 lk) 30.

4.1.2. Võimalused

Juhi võimalused (ja võim) sõltuvad organisatsiooni struktuurist ning mõjutavad tema juhtimisstiili (Kanter 1993: 186–191). Ametivõim, organisatsiooni toetus ning õppimis- ja arenguvõimalused mõjutavad kõige enam keskastme juhtide töörahulolu ning organisatsiooni toetuse tajumist, viimane on omakorda *seotud tagasisidega töötajate ning kolleegide poolt juhi tööle* (Patrick ja Laschinger 2006). Teooriate analüüsi tulemusena leiti tegurid, mis kirjeldavad juhi **võimalusi** tulenevalt organisatsioonist ning olenevad võimalused tema positsioonist organisatsiooni struktuuris. Need tegurid mõjutavad ühtlasi tema tööd organisatsioonikultuuri kujundamisel. Tegurid koondati sisu järgi **alakatagooriatesse „Võimalus otsustamiseks“, „Võimalus arenguks“ ja „Võimalus mainekujunduseks“**, mis omakorda koondati **katagooriasse „Võimalused“** (vt tabel 3, lk 41).

Tabel 2. Juhi ametipositsioonist tulenevad võimalused: kategooriate moodustamine.

<i>Lihtsustatud väljendid alakategooria kirjeldamiseks</i>	<i>Alakategooria</i>	<i>Kategooria</i>	<i>Põhi-kategooria</i>
- <i>Võimalus osaleda otsustamises</i> - <i>Võimalus oma juhtide poolt allapoole delegeeritud võimuks</i>	<i>Võimalus otsustamiseks</i>	Võimalused	Organisatsiooni mõju juhile
- <i>Võimalus edutamiseks</i> - <i>Võimalus koolitusteks</i> - <i>Võimalus väljakutseteks</i> - <i>Võimalus kasutada motivatsioonisüsteemi</i>	<i>Võimalus arenguks</i>		
- <i>Võimalus nähtavuse suurendamiseks</i> - <i>Võimalus väliskontaktide loomiseks</i>	<i>Võimalus mainekujunduseks</i>		

Näide: *Võimalused mõjutavad inimese üldist tööle pühendumist. Võimu tsentraliseerimine koondab võimu juhtimise ülemistesse tasanditesse ning jätab (keskastme) juhi ilma vahenditest otsustamises osaleda. Liikumine on tihedalt seotud karjääri edenemisega. Koos organisatsiooni motivatsioonisüsteemiga (ingl k: *organizational reward*) on „võimalus liikuda, saada edutatud“ märk tunnustusest. (Kanter 1993: 130.)*

Näide: *„Mõnele ametikohale iseloomulikud paremad edutamisevõimalused ei tulene sageli selle ametikoha kirjutatud reeglitest. Sel juhul on ametikohal töötav inimene tänu oma tegevusele organisatsioonis nähtav ja tal on palju kontakte.“ (Kanter 1993: 132)*

Näide: *Võimalused teevad kõrgetel ametikohtadel töötavad inimesed tundlikuks organisatsiooni poliitikale, mis võib nende võimalusi mõjutada. Püüdlikkus, tööle pühendumus ja vastutustunne organisatsiooni ees loovad juhile organisatsioonis rohkem võimalusi. (Kanter 1993: 135.)*

Näide: „Funktsioonist olenemata võivad mõned juhid olla võimust ilma jäetud, kui nende juhid ei laienda võimuvõimalusi allapoole – nende olukord ei võimalda võtta riske, kui nende ametivõimu on kärbitud või nende autonoomiat otsuste langetamisel piiratud.“ (Kanter 1993: 187)

Näited: Soodustatakse mõistlikku riskimist: organisatsiooni õppimine tähendab võimalust teadmiste hankimiseks nii edu kui ka läbikukkumiste kaudu. Kohanemisvõime riskide võtmisega seonduvate tulemuste (või tagajärgede) suhtes mõjutab organisatsiooni efektiivsust. (Denison ja Mishra 1995.) Et kohaneda ootamatute muutuste ja uute probleemidega, tuleb arendada organisatsiooni võimalusi reageerida paindlikult keskkonningimuste muutustele ning vastu võtta uusi väljakutseid (Schein 1988: 35).

4.1.3. Väärtused

Väärtussüsteemil on märkimisväärne mõju juhtidele, kelle isiklikud väärtushinnangud väljenduvad organisatsioonis ning vastupidi, kujunevad töö käigus (Vesterinen jt 2009). Väärtushinnangud juhivad töötajaid otsuste langetamisel. Mida kõrgemal ametipositsioonil on õendusjuht, seda enam kattuvad tema isiklikud väärtushinnangud organisatsiooni omadega (Lee ja Cummings 2008).

Näide: Juhi välja pakutud väärtused mõne kindla probleemi lahendamiseks grupis (nt kuidas toimetada organisatsiooni sees või väljaspool seda) võivad aja möödudes muutuda jagatud väärtusteks ja uskumusteks, millega pannakse lõpuks alus jagatud eeldustele (Schein 2004: 28).

Väärtushinnangute ja hoiakute kujundajana on õendusjuhil kaalukas roll, nimelt kujundab ta soovitud tulemuse isikliku eeskuju kaudu, mõjutades sel teel organisatsioonikultuuri tervikuna (Tomey 2009). Denison ja Mishra (1995) definitsiooni põhjal on väärtused ja süsteemid tugeva kultuuri alustalad, mis tagavad lõimumise, kooskõla ja kontrolli. Jätkusuutlikes organisatsioonides tekib liikmeskonnal ühtne mõttesuund ning organisatsiooni süsteem, mis loob seesmise, järjepideval toetusel ning jagatud väärtustel põhineva juhtimise. Neis organisatsioonides on pühendunud töötajad

ning põhiväärtusi järgiv kindel viis, kuidas ja millise eesmärgiga tulemuslikku äri teha. Kindlalt on teada keelatu ja lubatu.

Teooriate põhjal selekteeriti kolm suuremat tegurite gruppi, mis moodustasid **alakategoriad** ”Organisatsiooni stabiilsust ja suundumust näitavad *kirjutatud* väärtused”, ”Organisatsiooni stabiilsust ja suundumust näitavad *kirjutamata* väärtused” ning ”Organisatsiooni väärtussüsteemide kohanemus”. Need alakategoriad liideti **kategooriasse** “Jagatud väärtused” (vt tabel 4).

Tabel 4. Organisatsioonist tulenevad juhi ametipositsiooni ja tegevust mõjutavad organisatsiooni jagatud väärtused: kategooriate moodustumine.

<i>Lihtsustatud väljendid alakategooria kirjeldamiseks</i>	<i>Alakategooria</i>	<i>Kategooria</i>	<i>Põhikategooria</i>
<ul style="list-style-type: none"> - üksmeelne toetus - ühtsed põhiväärtused: <ul style="list-style-type: none"> • sümbolid • jutustused • sõnastamata reeglid • filosoofia - ühtne mõttesuund - sõnadeta väljendatud eeldused - <i>sisemine</i> kontrollisüsteem 	Organisatsiooni stabiilsust ja suundumust näitavad <i>kirjutamata</i> väärtused	Jagatud väärtused	Organisatsiooni mõju juhile
<ul style="list-style-type: none"> - strateegiad - eesmärgid - missioon - visioon 	Organisatsiooni stabiilsust ja suundumust näitavad <i>kirjutatud</i> väärtused		
<p>Kliendikesksus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - suutlikkus vastata siseklientidele - suhted ja suutlikkus vastata klientidele väliskeskkonnast <p>Paindlikkus ja valmisolek muutusteks</p>	Organisatsiooni väärtussüsteemide kohanemus		

Kirjutamata väärtused

Enim oli kirjanduses käsitletud organisatsiooni kirjutamata reegleid. Neid käsitleti kui väärtusi, mille liikmed omaks võtsid ning mille kaudu organisatsioon liikmed omaks võttis. Kirjutamata reeglid (kasutatakse veel ka mõistet „normid“) on organisatsiooni filosoofia olemus, uskumus ja harta, nagu on seda kirjeldanud Schein (1988) ning mida Denison ja Mishra (1995) on interpreteerinud kui lõimumise, kooskõla ning kontrolli põhialust. Need koondati **alakatagooriasse ”Organisatsiooni stabiilsust ja suundumust näitavad kirjutamata väärtused”**.

Näide: *Organisatsioonis vaikumisi kehtivad eeldused on organisatsioonikultuuri osad, mis pole liikmete igapäevases suhtlemises nähtavad ega tunnetatavad (Schein 2004: 344).*

Näide: *Edukad organisatsioonid on oma põhiväärtused selgelt sätestanud. See aitab töötajatel neid väärtusi järgida ning langetada otsuseid, mis on väärtustega kooskõlas. (Denison ja Mishra 1995.) Schein (1988, 2004) nimetab neid *moraaliprintsiipideks*.*

Näide: *Juhid edastavad organisatsiooni väärtusi. Väärtused on kirjutatud organisatsiooni filosoofiasse ning strateegiatesse. Siiski peaks väärtusi toetama mõni üldine, kõigile mõistetav põhimõte, mis selgitab, kuidas organisatsioon peaks töötama ja kuidas töötajaid tuleks juhtida. Kui juhtide väärtused ei ühti organisatsiooni üldiste väärtustega, siis on see märk probleemist. (Schein 1988: 28–30.)*

Näide: *Iga organisatsioon, sotsiaalne liikumine algab unistusest, visioonist, mis on tulevikku kujundav jõud (Kouzes ja Posner 2007: 17).*

Näide: *Järjepidevus loob jagatud veendumustel, väärtustel ja sümbolitel põhineva tugeva kultuuri, mis on kõigile organisatsiooni liikmetele mõistetav (Denison ja Mishra 1995).*

Näide: *Organisatsiooni seatud eesmärkide, strateegiate ja filosoofia aluseks on jagatud veendumused ja väärtused. Organisatsiooni filosoofia väljendub ideaalides, normides,*

standardites ja moraaliprintsiipides. Lood, legendid ja müüdid selgitavad nähtamatut, ent tajutavat. (Schein 2004: 27.)

Näide: *Omaksvõetud väärtustel põhinevad seesmisel kontrollisüsteemid on kooskõla ja lõimumise saavutamisel tõhusamad kui välistel reeglitel ja eeskirjadel põhinevad kontrollisüsteemid (Denison ja Mishra 1995).*

Kirjutatud väärtused

Teine ja sagedamini käsitletud organisatsiooni väärtuste ning ühtlasi juhi tööd mõjutavate tegurite grupp sisaldas organisatsiooni **strateegiat, eesmärki, missiooni ja visiooni**. Nendest moodustus alakategooria **”Organisatsiooni stabiilsust ja suundumust näitavad kirjutatud väärtused”**.

Näide: *Visioon on äris olemise põhjendus ja eesmärk, mida soovitakse kindlasti saavutada. Lühiajalised spetsiifilised eesmärgid aitavad igal töötajal näha, kuidas tema igapäevatöö seostub organisatsiooni visiooni ja strateegiaga. (Denison ja Mishra 1995.)*

Näide: *Tavaliselt toetub organisatsiooni strateegia prioriteetsetele, mitmeaastastele sihtidele, mis ”tõlgivad” tegevustesse organisatsiooni visiooni (Denison ja Mishra 1995).*

Näide: *Edukatel organisatsioonidel on oma tegevuse eesmärgistamiseks sõnastatud missioon, mis selgitab töötajatele nende igapäevatöö eesmärgid – miks tööd tehakse ja miks tehakse seda tööd kindlal moel (Denison ja Mishra 1995).*

Töötajaskonna psühholoogiliseks võimendamiseks peab tippjuhtkond selgelt väljendama organisatsiooni visiooni ning seda selgitama, kuna see suurendab töötajate vastutusutunnet oma töö ees organisatsiooni kõikidel tasanditel. Selged eesmärgid, tööülesanded, rollid ja motivatsioonitegurid mõjutavad töötajate võimestumist. (Avolio jt 2004.)

Alakategooriad ”Organisatsiooni stabiilsust ja suundumust näitavad kirjutatud väärtused” ja ”Organisatsiooni stabiilsust ja suundumust näitavad kirjutamata väärtused” koondati kategooriasse “**Jagatud väärtused**” (vt tabel 4, lk 44).

Väärtushinnangute kohanemus

Käsitletud teooriatest eraldus sisuanalüüsi tulemusena veel üks grupp tegureid. Need hõlmasid organisatsiooni kommunikatsiooni, mis ”tõlgib” ärikeskkonna nõudmisi organisatsiooni praktilisse tegevusse, ning olid tihedalt seotud juhi tööd mõjutava organisatsioonikultuuriga. Tegurid kandsid endas ühiskonna ning organisatsiooni üldisi väärtushinnanguid ja toimisid vastavalt nendele.

Näide: *Muutused ühiskonna väärtushinnangutes mõjutavad juhtide tööd aeglaselt, ent püsivalt: kui muutuvad väliskeskonna väärtused (ja ka reeglid, normid), tuleb juhtidel muuta oma käitumist (Mintzberg 1973:126).*

Näide: *„Erinevate ametipositsioonide juhid on kui sillad järgnevatele juhtimistasanditele, „tõlkides” kõrgemate juhtide suuniseid ja väärtushinnanguid struktuuris allpool olevatele juhtidele eesmärkideks ja ülesanneteks. Tippastme juhtide roll on „tõlkida“ keskkonnast sõltuvaid võimalusi, nõudmisi ning piiranguid organisatsiooni strateegiatesse, eesmärkidesse ja ülesannetesse.“ (Schein 1988: 133.)*

Näited: *Organisatsioone hoiavad üleval normide ja veendumuste süsteemid, mis toetavad selle võimet väliskeskkonnast signaale vastu võtta, interpreteerida ja ”tõlkida” organisatsioonisisestesse muutustesse (Denison ja Mishra 1995, Mintzberg 1973:64). Niisugune kohanemine võimaldab organisatsioonil ellu jääda, kasvada, areneda ja efektiivsust tõsta. Oluline on võime ühel ja samal ajal vastu võtta välissignaale ning seismiste süsteemimuutuste kaudu väliskeskkonnale vastata. Edukad organisatsioonid on suunatud klientidele ja konkurentidele. Teine oluline omadus on võime vastata oma siseklientidele, olenemata juhtimistasandist, osakonnast või funktsioonist. Töötajad mõistavad vajadust teenindada nii organisatsiooni sise- kui ka väliskliente. Edukad ja kõrgetasemelised organisatsioonid tervitavad uusi ideid ning on valmis proovima uusi lähenemisi. Võime organisatsiooni*

restruktureerida või uuesti asutada tuleneb kohanemisele aldimest hoiakutest ja protsessidest.

(Denison ja Mishra 1995.)

Analüüsi tulemusena selgusid tegurid, mis hõlmasid organisatsiooni toimetulekut muutustega: *kliendikesksus, paindlikkus, valmisolek muutusteks, suhted väliskeskonnaga, suutlikkus vastata siseklientidele ja suutlikkus vastata signaalidele väliskeskonnast.* Loetletud tegurid moodustasid kategooria ”**Jagatud väärtused**” alakategooria ”**Organisatsiooni väärtussüsteemide kohanemus**”.

Kategooriad “**Võim**”, “**Võimalused**” ning “**Jagatud väärtused**” määrasid peakategooria “**Organisatsiooni mõju juhile**” sisu, kirjeldades õendusjuhile mõjuvaid organisatsioonikultuuri tegureid (vt tabel 5). Organisatsiooni poolt antud juhi positsiooniga hierarhias määratakse nii tema võimu kui ka võimaluste suurus ja ulatus ning üldiselt kehtivad väärtushinnangud, mille järgi juht toimetab. Samuti sõltub juhi positsioonist otseselt seegi, kuivõrd suures ulatuses ta väärtushinnanguid töötajatele edastab. Kõrgema juhtimistasandi juhid mõjutavad suuremat hulka töötajaid.

Tabel 5. Organisatsioonist tulenevad juhi tegevust määravad organisatsioonikultuuri tegurid: kategooriate moodustamine.

<i>Alakategooria</i>	<i>Kategooria</i>	<i>Peakategooria</i>
Mitteametlik võim	Võim	Organisatsiooni mõju juhile
Ametlik võim		
Võimalus otsustamiseks	Võimalused	
Võimalus arenguks		
Võimalus mainekujunduseks		
Organisatsiooni stabiilsust ja suundumust näitavad <i>kirjutamata väärtused</i> ;	Jagatud väärtused	
Organisatsiooni stabiilsust ja suundumust näitavad <i>kirjutatud väärtused</i> ;		
Organisatsiooni väärtussüsteemide kohanemus		

4.3. Õendusjuhi tegevused organisatsioonikultuuri kujundamisel

Selle kategooria moodustasid kõik need tegurid, mis hõlmasid küll olemuslikult juhi tegevusi organisatsioonikultuuri kujundamisel, ent polnud seotud ühegi konkreetse juhtimisstrateegiaga. Juhi üksikuid tegevusi kirjeldati analüüsitud teooriates juhi eri rollide kaudu, millega juht mõjutab organisatsiooni ja selle kultuuri. Seega vastuseks teisele uurimisküsimusele (juhi tegevused organisatsioonikultuuri kujundamisel) kujunes kaks suuremat õendusjuhi tegevuste rühma – „Suhtlemine“ ja „Otsustamine“ –, mida iseloomustavad eri rollid, mida juht kannab. Kategooriad „Otsustamine“ ja „Suhtlemine“ moodustasid omakorda peakategooria „**Juhi tegevused organisatsioonikultuuri kujundamisel**“ sisu (vt tabel 6 lk 50).

Kui ametipositsioon annab juhile võimu, siis juhtimine määrab selle võimu teostumise. Juhi ligipääs infole, tema staatus ja ametikoht asetavad ta keskele kohale süsteemis, kus langetatakse strateegilisi otsuseid. Staatusel organisatsioonis tuleneb juhi roll olla **sidepidaja** info liikumisel organisatsiooni välis- ja sisekeskkonna, kolleegide ning organisatsiooniväliste inimeste vahel. (Mintzberg 1973: 57.) Ametikohast ja staatusel tuleneb juhi põhilisim ja lihtsaim igapäevane roll – organisatsiooni **esindamine** kõikides formaalsustes.

***Näited:** Juht kui organisatsiooni sümbol esindab organisatsiooni kõigis formaalsustes; esindamine võimaldab juhil kujundada nii põhjalikku arusaamist organisatsioonist kui ka enda ja organisatsiooni mainet (Mintzberg 1973:56, 58). Esindaja rolli täitmisel on oluline juhi isiksus, sotsiaalne julgus, eneseanalüüsivõime, tähelepanelikkus ja aktiivsus (Kouzes ja Posner 2002: 281–285).*

***Näide:** Juht seob väliskeskkonna oma organisatsiooniga. Eestkõnelejana loob ta kontakte ja hoiab suhteid juhtide võrgustikuga ning inimestega väljaspool organisatsiooni, et hankida endale soosingut ning organisatsioonile infot. Organisatsioonivälised kontaktid võimaldavad koguda mitmesugust välisinfot ning juhtimise kaudu muutub juht organisatsiooni infopunktiks, toimides võtmeisikuna. (Mintzberg 1973: 57, 75.)*

Tabel 6. Juhi tegevused organisatsioonikultuuri kujundamisel: kategooriate moodustumine.

<i>Lihtsustatud väljendid alakategooria kirjeldamiseks</i>	<i>Alakategooria</i>	<i>Kategooria</i>	<i>Peakategooria</i>
Juht kui sümbol -organisatsioonist arusaamise kujundamine -maine parandamine	Esindamine	Suhtlemine	Juhi tegevused organisatsioonikultuuri kujundamisel
<i>Sidepidamine väliskeskkonnaga</i>	Sidepidamine		
<i>Sidepidamine sisekeskkonnas</i>			
-Info kogumine -Info levitamine	Infovahendamine		
Teiste mobiliseerimine: -motiveerimine; -õpetamine; -edutamine; -suunamine; -muutuste jälgimine.	Personalijuhtimine		
<i>Otsused muutuste algatamiseks</i> <i>Otsused strateegiate kohta</i>	Muutuste juhtimine	Otsustamine	
<i>Ootamatute riskide maandamine</i>	Probleemide lahendamine		
<i>Otsused probleemilahenduste üle</i>			
- <i>Otsused</i> ressursside paigutamise kohta; - <i>Otsused</i> tööaja ning töö planeerimise kohta.	Ressursside paigutamine		
<i>Otsused</i> läbirääkimiste olulisuse, aja ning ulatuse kohta	Läbirääkimine		

Oluliseks peetakse **infovahendaja** rolli, milles juht toimib kui närvikeskus (*a nerve centre*), vahendades eksperdina siseinfot (Mintzberg 1973: 70).

Näide: Jälgijana võtab juht vastu ja kogub infot ning vastutustundliku infolevitajana vahendab infot ja organisatsiooni väärtushinnanguid otsuste langetamiseks organisatsiooni sees (Mintzberg 1973: 73).

Näide: *Juht seirab oma infovõrgustiku kaudu pidevalt organisatsiooni ja väliskeskkonda, püüdes mõista, mis neis toimub. „Juht otsib informatsiooni muutuste äratundmiseks, teeb kindlaks probleemid ja lahendusvõimalused. Ta loob endale infopanga ajaks, mil info tuleb laiali saata ning otsused teha.“ (Mintzberg 1973: 67, 69–70.)*

Näide: *Infojagajana edastab ta organisatsiooni väärtusi, mis juhivad alluvaid otsuste langetamisel (Mintzberg 1973: 73).*

Juhi võim väljendub kõige selgemalt **personalijuhi** rollis, mida kirjeldatakse kui juhi ja tema järgijate suhtlemist (Mintzberg 1973: 56). Juhi töö efektiivsus kujuneb võimu (või selle puudumise) kaudu ning mõjutab omakorda liidripositsiooni, järgijate moraali ja rahulolu, personalijuhtimise stiili (Kanter 1993: 275). **Suhtlemine** on juhtide sagedamini märgitud igapäevategevus, mis tuleneb ametipositsioonist ja staatusest ning toimub peamiselt juhi ja tema järgijate vahel. Suhtlemine mõjutab töötajate isiklike vajaduste integreerimist organisatsiooni eesmärkidega. (Mintzberg 1973: 62.)

Näide: *Juhilt oodatakse liikmete mobiliseerimist ning otsuste ja tulemuste eest vastutamist. Sulandudes alluvate tegevustesse, määrab juht nendega suhtlemise viisi ning üldise tööõhkkonna. Personalijuhi rolli kirjeldatakse töötajate motiveerimise, õpetamise, edutamise, suunamise ja muutuste suhtes valveloleku kaudu. (Mintzberg 1973: 60.)*

Rollides väljenduvad tegevused (*esindamine, sidepidamine, infovahendamine, personalijuhtimine*) põhinevad kommunikatsioonil ning moodustavad **kategooria „Suhtlemine“** (vt tabel 6 lk 50).

Teine suurem grupp tegevusi asetab juhi rollidesse, mis on peamiselt seotud organisatsioonis toimuvate muutustega. Ametikoha tõttu osaleb juht spetsiifilise infohaldajana organisatsiooni strateegiate loomisel. Otsustega seotud rollid näitavad juhi võimu organisatsioonis. (Mintzberg 1973: 77, 86.)

Näited: Võim väljendub juhi võimes algatada ning juhtida arenguprojekte, samuti võimes ohuolukordadega toime tulla, kontrollida ja koondada organisatsiooni ressursse ning osaleda kõigis tähtsamates läbirääkimistes (Mintzberg 1973: 57).

Näide: Muutuste juhtija, algataja rollis otsustab juht muutuste algatamise üle ning otsib nendeks võimalusi, jälgib, uurib organisatsiooni võimalusi ning probleeme, loob strateegiaid (Mintzberg 1973: 78).

Näited: Ootamatult tekkinud riskide maandajana suurendab juht oma võimu ja töötajate austust. Klassikaliselt teevad seda karismaatilised liidrid. Ootamatute riskide maandamine teeb nad nähtavaks – inimeste tähelepanu tõmbavad need tegevused, mis ühendavad organisatsiooni ja ületavad selle piire – ning oluliseks, sest nad tegutsevad kiiresti organisatsiooni probleemide lahendamiseks. (Kanter 1993: 170.) Probleemilahendajana võtab ta vastutuse olukordades, mis ohustavad organisatsiooni. Ta on strateeg, kes kogunud info alusel täpsustab probleemid ja lahendusvõimalused ning otsustab probleemide kiire lahendamise üle. Juht mõjutab kriisisituatsioonides organisatsiooni enam kui tavaolukorras. (Mintzberg 1973: 82, 84.)

Näide: Läbirääkijana otsustab juht sekkumise ulatuse ja aja üle situatsioonides, milles ta tunneb end organisatsiooni eestkõnelejana kindlalt (Mintzberg 1973: 57, 91).

Näide: Ressursside paigutajana otsustab juht organisatsiooni ressursside üle, seab prioriteetid ning kasutab ja/või kaitseb oma valitsemisala vahendeid. Ta planeerib nii alluvate kui ka enda tööd ja aega, määrab ressursid, kooskõlastab plaane organisatsiooni teiste struktuuridega, delegeerib vastutust, seab prioriteetid, kooskõlastab otsuseid ja tegeleb järelevalvega. (Mintzberg 1973: 85.)

Seega sisaldavad juhi rollid mitmesuguste otsuste tegemist ning moodustasid **kategooria „Otsustamine“** sisu (vt tabel 6 lk 50).

4.4. Õendusjuhi juhtimisstrateegiad organisatsioonikultuuri kujundamisel

Uurimistöös kasutatud organisatsioonikultuuri teooriad kirjeldavad sarnaselt juhtimisteooriatega ühe osana ka personalijuhtimise tegureid, sidudes sel moel juhtimisstrateegiad organisatsiooni struktuuri ja kultuuri kujundamisega. Näiteks Kanteri teooria seob võimu ulatuse, mille organisatsioon juhile annab, töötajate ning juhi käitumisega.

Näide: Inimesed, kellele organisatsioon on andnud kõrgema võimu, kalduvad edendama kõrgemat grupimoraali, neil on järgijaid, kes pole negativistlikud ega agressiivsed, käituvad koostöövalmilt, on vähem kriitilised ning vähendavad sellega juhi vajadust tugeva kontrolli järele. Juhid käituvad vähem rigiidselt, direktiivselt ning võimaldavad järgijatel osaleda juhi tegevustes, nad leiavad ning arendavad andekaid töötajaid ning pigem abistavad kui takistavad töötajaid, nad on enam armastatud ning suhtlevad koosolekutel enam. (Kanter 1993: 248.)

Näide: Suhteliselt vähese võimuga juhid, kes pole kindlad oma staatuses organisatsioonis, kipuvad töötajatele andma vähem otsustusvabadust ning on kontrollivamad. Need juhid langetavad ise kõik otsused oma vastutusvaldkonnas ja tegelevad suure hulga operatiivtasandi tööga, mis pole teistele organisatsioonis oluline. Nad ei delegeeri järgijatele koosolekutel ja töögruppides osalemist. Selline juht kontrollib kogu kommunikatsiooni – kõik teated liiguvad tema kaudu. (Kanter 1993: 190–191.)

Kanteri (1993) järgi **orienteeruvad** efektiivsed juhid **inimestele** ning **on usaldusväärsed**. Inimesed kuuluvad usalduse pälvinud juhte enam. Neil on rohkem ruumi vigu teha, sest inimesed on veendunud, et kokkuvõttes saavutab juht head. Sellised juhid seisavad oma sõnade taga. Olles usaldusväärne ametipositsioonist allpool ehk alluvate silmis (põhineb alluvate veendumusel, et nende juhi poliitiline positsioon on tähtis), peab juht enne olema usaldusväärne ka ülevalpool ehk oma juhtide arvates. Inimestele orienteeritus on pigem boonuse ning ülespidise usaldusväärse saavutamiseks vähem oluline. Küll aga *...võivad töötajad olla valmis tööülesannete täitmisel erakordselt pingutama, kui nad teavad, et juht seisab ning võitleb nende eest.* (Kanter 1993:169.) Usaldus tähendab võimu. Juhid, kellel on võimu, saavutavad oma töötajatega paremaid tulemusi.

Nad suudavad edukalt täita antud lubadusi, kaitsta töötajaid ohtude eest ning korraldada kergemini töötajaid puudutavaid muudatusi. *Konkreetsed ametipositsiooni suuremad edutamisevõimalused ei tulene sageli positsioonist endast, vaid inimesest, kes on organisatsioonis enam nähtav ja kel on enam suhteid.* (Kanter 1993:132.) Õendusel evivad naisjuhid enam kui meesjuhid sellist koostööprotsessi, mis sisaldab rohkem suhtlemist (diskussioonid, läbirääkimised jne), küll esines aktiivravihaiglates seda vähem, kui päevastatsionaarides ja –keskustes. Samuti esines juhtide oma järgijatega suhtlemist vähem suuremaarvulistes meeskondades. (Konu ja Viitanen 2008.)

Tunnustatuse ja edenemise fakt iseenesest kujundab juhi juhtimisstiili: edukad, ametipositsioonidel tõusvad juhid käituvadki tõenäoliselt kui head juhid, kuna võimalused on avaramad. Nad vastanduvad võimuta juhtidele, keda pole edutatud, kes ei arene ning kes on paindumatud ja autoritaarsed. Edukad juhid rakendavad tõenäoliselt kaasavat juhtimisstiili: jagavad suurema vastutustundega informatsiooni, delegerivad ametipositsiooniga kaasnevat võimu ja kohustusi, õpetavad töötajaid ning lubavad neile suuremat tegutsemisvabadust ja autonoomiat. Sellised juhid näitavad, et nad pole oma ametikoha külge seotud ja et keegi teinegi saab ja suudab selle tööga toime tulla. Seetõttu on nad huvitatud treeningu mõttes delegerima kontrolli järgmisele potentsiaalsele juhile – vakantse ametikoht tulevikus täidetakse töötajaga tema enda meeskonnast. Inimestele meeldib töötada ametipositsioonil edasijõudvate, edukate juhtide heaks, kel on neile midagi õpetada ning kel on piisavalt võimu teiste kaasamiseks. Väljapaistvad töötajad tõusevad esile õige, kvaliteetse juhiga. “Õige“ tähendab usaldusväärset, usaldusväärne tähendab võimu. (Kanter 1993:172–173.)

Seega selgusid organisatsioonikultuuri teooriatest kolm olulist juhtimisstrateegia suunda, mis mõjutavad organisatsiooni üldist toimimist. Üks on suunatud juhile endale ning see rakendab organisatsiooni struktuuri (või selle muutusi) usalduse ja võimu kindlustamiseks, mis omakorda lubab ametipositsiooni kaudu töötajaid efektiivsemalt juhtida. Strateegiate teinegi grupp on suunatud juhile ning võimaldab tal eneseanalüüsi, enesekindluse kasvu, väärtushinnangute ja emotsionaalse tasakaalu kaudu saavutada töötajate innovaatilist mõtlemist ning kõrgemaid töörahulolu näitajaid. Kolmas grupp strateegiaid pühendub juhitavatele ning võimaldab juhil tõhustada töötajate töötulemusi ja arendada oma vastutusala (vt tabel 7 lk 54-56).

Tabel 7. Õendusjuhi strateegiad organisatsioonikultuuri kujundamisel: kategooriate moodustumine.

Lihtsustatud väljendid alakategooria kirjeldamiseks	Alakategooria	Kategooria	Peakategooria
hierarhia vähendamine; detsentraliseerimine.	Organisatsiooni struktuuri muutmine	Organisatsioonile suunatud strateegiad	Õendusjuhi strateegiad organisatsioonikultuuri kujundamisel
tööülesannete sisu ja sooritajate muutmine.	Tööstruktuuri muutmine		
emotsionaalne intelligentsus;	Juhi isikuomaduste arendamine	Juhile suunatud strateegiad	
tugev eneseteadlikkus ja -regulatsioon, -usaldus, -analüüsivõime;			
kindlad väärtushinnangud;			
integreeritus;			
empaatiavõime;			
sotsiaalne tundlikkus;			
väljendab oma tugevusi, nõrkusi;			
hea suhtleja; aktiivne			
mõjutab töötajaid end järgima;	Juhi eestvedamisoskuste arendamine		
jagatud väärtustel põhinev visioon organisatsiooni tulevikust;			
võimelised võtma erinevaid rolle;			
leiab efektiivsed kommunikatsiooniviisid;			
kompromissivalmidus;			
kasutab ümberkujundavat juhtimisstiili	Loov lähenemine	Järgijatele suunatud juhi strateegiad	... jätkub lk 55
Innovaatiliste võimaluste, ootuste otsimine; juht kui pioneer: - eksperimenteerib, võtab riske - valmis astuma tundmatusse			

<p>- valmis õppima vigadest, kogemustest</p>			
<p>usaldusliku keskkonna toetamine; koostöö, ühiste eesmärkide soodustamine; suhete ja pühendunud meeskondade loomine; töötajate pädevuse arendamine; nähtava toetuse pakkumine.</p>	<p>Võimaluste loomine</p>		
<p><i>inspireerimine</i> teadlikkuse tõstmisega töö olemusest, väljakutsetest; <i>inspireerimine</i> juhi, organisatsiooni tulevikuvisioniga; <i>inspireerimine</i> töötajate vaimse ergutamisega: - võimaldav lahenduste tekkimist; - näitab arenguvõimalusi; - räägib kuulajate keeles; - loob õppimisvõimalusi; - kasutab sõna „meie“.</p>	<p>Inspireerimine</p>		
<p>väikeste võitude genereerimine; võitude tähistamine; lootuse elushoidmine; järgijate oskuste, annete väärtustamine; järgijate eneseteadvuse tõstmine; järgijate põhivajaduste taseme tõstmine; järgijate tunnustamine.</p>	<p>Võimestamine</p>		<p>... jätkub lk 56</p>

idealiseeritud mõjuvõim; isiklikud kõrged eetikastandardid, moraalne käitumine; kriisisituatsioonides adekvaatne reageerimine; riskide jagamine meeskonnaga; läbipaistev, terviklik juhtimine; usalduse loomine.	Eeskujuks olemine		
--	-------------------	--	--

4.4.1. Organisatsioonile suunatud strateegiad

Juht saab kasutada organisatsiooni võimuallikana. Organisatsioonile suunatud strateegiad keskenduvad *struktuurimuutustele*. Organisatsioonile ja selle struktuurile suunatud juhtimisstrateegia eesmärk on juhile võimu kindlustamine. Selle saavutamiseks peavad juhi tegevused sisaldama endas kolme kriteeriumi: a) tegevused on erandlikud, b) tegevused on kõigile nähtavad, c) tegevused on organisatsioonile olulised mõne konkreetse probleemi lahendamisel. (Kanter 1993:177.)

Reorganiseerimine on organisatsioonis tavaline võtte võimu suurendamiseks, kus muutuvad senised juhid ja ametipositsioonide võimu ulatus, millega juht lahendab mitu probleemi korraga. Reorganiseerimine tagab juhile kindluse, et tema meeskond on heas positsioonis, opositsiooni on võimalik eemaldada või vähemalt vähendada nende tegevuse efektiivsust. Lisaks annab protsess juhile mitmesuguseid hüvesid, lubades tema vastutusalasse rohkem võimalusi ning tööalaseid muutusi. Kuna iga uus süsteem tekitab organisatsioonis ebakindlust, siis annab reorganiseerimine juhile suurema võimu, kuni uut süsteemi alles tundma õpitakse. *Reorganiseerivad juhid on nähtavad, neid on lihtsalt raske mitte märgata.* (Kanter 1993:178.)

Üks enam rakendatavaid reorganiseerimise strateegiaid on hierarhia vähendamine, mis kahandab suurtes organisatsioonides ametiastmete arvu ning laiendab sel kombel ametivõimu:

Näide: Hierarhia vähendamise strateegia võimaldab tõhusamat kommunikatsiooni, samuti on madala hierarhiaga asutustes inimesed autonoomsemad ja neil on suurem võim. Tööraahulolu näitajad tõusevad sedamööda, mida madalamaks muutub hierarhia. (Kanter 1993: 276.)

Näide: Detsentraliseerimine võimestab töötajaid võimaluste avardumise tõttu, kuna see pakub rohkem autonoomseid tööülesandeid. Iga struktuurimuutus, mis suurendab otsustus- ja tegevusvabadust, vähendab otsuste langetamisel vetoõiguslikke takistusi ning on seega võimestav tegur. (Kanter 1993:277.)

Teine organisatsioonile suunatud strateegia keskendub **tööstruktuuri muutustele**. Juhi positsiooni organisatsioonis kajastab tema ametikoha funktsioon. Juhi tööülesannete sisu võib muutuda organisatsioonile mingil põhjusel vajalike muutuste tõttu, kuna muutuvad organisatsiooni prioriteedid. (Kanter 1993:174.)

Näide: Tippastme juht võib algatada tööstruktuuri muutuse põhjusel, et keskastmejuht delegerib pidevalt ülesandeid oma töötajatele või kolleegidele. Sellises olukorras jääb keskastme juht mõne aja pärast omaenda loodud lõksu: tema töökohal nähakse organisatsiooni edukuse seisukohalt aina väiksemat rolli ning ülesanded jaotatakse teiste töötajate vahel. (Kanter 1993:175.)

Näide: Muutes organisatsioonis tööstruktuuri ja vahetades ülesannete sooritajaid, tasandab juht töötajate ebavõrdset koormust ja tööpinget seal, kus konkreetse tööülesande lahendamisel üksteisest sõltutakse. Tööstruktuuri muutmise toob endaga kaasa ka otsuste tegemise detsentraliseerimise, mis nõuab madalama astme juhtidelt enam suhtelmist, suuremdades sedakaudu antud juhi võimu. Lisaks muutub töötaja „ühest paljudest“ uue ülesande sooritamisel „üheks mõnest“, mis on samuti võimuallikas. (Kanter 1993: 175.)

Kui struktuurimuutuse tõttu kahaneb ametiastmete arv, võib tõusta konkreetse juhi alluvate arv, mis aga vähendab töötajate võimalust võimestuda juhi kaasabil (Luckas jt 2008). Struktuurimuutused nõuavad enne ning pärast muutusi organisatsiooni tegevuste analüüsi ja läbivaatamist, uute töökohtade loomist ja olemasolevate ümberkujundamist, muudatusi hierarhias ning paindlikke

võimalusi. Mõnikord on vaja välja töötada ka täiesti uued strateegiad. (Kanter 1993: 267.) Laia kontrolliulatusega (ehk paljude alluvatega) õendusjuhtide võimestav ja emotsionaalselt intelligentne käitumine on nõrgas seoses õdede võimestumisega (Luckas jt 2008).

4.4.2. Juhile suunatud strateegiad

Selle kategooria moodustavad teooriatest leitud tegurid, mis seonduvad juhiga ning mille eesmärk on tasakaalus olevate isikuomaduste kaudu luua usaldust organisatsioonis. Analüüsitud teooriatest leiti juhi isikule suunatud strateegiaid, mis käsitlesid juhi emotsionaalset intelligentsust ning selle seoseid juhtimise ja organisatsioonikultuuri kujundamisega (vt tabel 7 lk 54).

Positiivse organisatsioonikultuuriga tervishoiuasutuste õendusjuhid rakendavad enam autentset juhtimisstiili (Shirley 2009). Autentne juhtimisteooria keskendub juhile ja tema isikuomadustele, mis mõjutavad töötajaid ning selle kaudu organisatsioonikultuuri (Gardner jt 2005: 288, 358). Organisatsioonid vajavad autentseid juhte, kes teavad, kes nad on (**tugeva identiteeditundega juhte**), **teavad, kuhu on organisatsioonil vaja liikuda, teavad, kuidas panna inimesi end järgima ning ühiseid eesmärke saavutama.**

Näide: *Autentse juhi töötulemusena on loodud jagatud väärtustel põhinev visioon organisatsiooni arengust, mis tugeva grupiidentiteedi tõttu suurendab järgijates kogukonnatunnet* (Gardner jt 2005: 124).

Näide: *Autentsed juhid on võimelised jääma iseendaks ja samal ajal kandma eri rolle, mida muutuv keskkond neilt eeldab. Autentsus areneb inimeses paralleelselt moraalsusega* (Gardner jt 2005: 10).

Näide: *Juhi isikuomadustest on olulised kõrge sotsiaalne tundlikkus, tähelepanelikkus, ausus, hea eneseanalüüsivõime ning aktiivne ellusuhtumine* (Kouzes ja Posner 2007: 34, 147).

Näited: *Autentsele juhile on omased kõrgem eneseteadlikkus, eneseregulatsioon, eneseusaldus, austus teise vastu ning ümberkujundav juhtimisstiil. Autentsed juhid jäävad*

kindlaks oma väärtushinnangutele. (Gardner jt 2005: 128, 185.) *Nad valivad sellised juhirollid, mis on kooskõlas nende enesekontseptsiooni ja eesmärkidega* (Gardner jt 2005: 197).

Gardneri jt järgi teab autentne juht enda omadusi, mis on tema juhtimisvõimekuse aluseks ning millel on järgijate jaoks tähendus (Gardner jt 2005: 10).

Näited: *Juht väljendab oma tugevusi ja ka nõrkusi* (Gardner jt 2005: 205). *Juht leiab kommunikatsiooniviisid, mis toimivad* (lisaks ametlikule suhtlemisele võtab kasutusele mitteametliku suhtlemise, huumori ning jagab oma kogemusi ja lugusid) (Gardner jt 2005: 95, Kouzes ja Posner 2007: 347).

Näide: „*Juht kasutab huumorit teadete edastamiseks järgijale, kui otserääkimine pole võimalik.*“ (Gardner jt 2005:10)

Näited: *Juht suudab kohaneda nii juhtidega kui ka alluvatega ning juhtida erineva suurusega rühmi (grupe)* (Gardner jt 2005:160), *tunneb ära, millal ja kus tuleb teha kompromisse* (Gardner jt 2005: 334), *mõistab järgijate vajadusi* (Gardner jt 2005: 144–145), on *tundlik ja paindlik*, mõistmaks oma alluvate erinevaid vajadusi ja omadusi (Schein 1988: 94).

Sellisele juhile on oluline **võtta arvesse konteksti**, milles ta tegutseb, ning **märgata ka pisemaid muutusi** (näiteks oma töötajate käitumises).

Näide: *Pidevalt töötajate seas liikudes märkab autentne juht nendes toimuvaid muutusi* (Gardner jt 2005:194).

Wong ja Cummings (2009) leidsid uurimistöid analüüsid, et autentsetele juhtidele oli omane **emotsionaalne intelligentsus**, mis tähendas kõrgemat **eneseteadlikkust**, **emotsionaalset tasakaalukust**, **enesemotivatsiooni** ja **empaatiavõimet**, nad olid **head suhtlejad**. Olulised olid töötajate-juhi positiivsed suhted, mis väljendusid töötajate optimismis, need juhid olid pälvinud töötajate *usalduse*. Eriti märgiti autentse liidri alluvate tugevamat *lootustunnet*. Küll leidsid Lucas jt (2008) õendusjuhtide emotsionaalselt intelligentset juhtimisstiili uurides, et see ei oma toimet juhil laia kontrolliulatusega meeskondades (paljude töötajatega), kus juht ei jõua igapäevaselt iga õeni ning ei mõjuta sellega oluliselt õdede võimestumist. Küll aga saavutasid väiesearvulistes meeskondades õendusjuhid õdedel eneseteadlikkuse kasvu, enamat sotsiaalset avatust ja häid suhteid meeskonnas.

Kui töötajad tajuvad oma juhil autentset käitumisstiili, muutuvad töösuhted liidriga rohkem juhitavaks – enesekindlad liidrid on prognoositava käitumisega ning alluvad ei pea kulutama oma aega, et püüda aimata juhi järgmist käiku. Selle asemel kujundavad töötajad ühise arusaama juhi eeldatavatest käitumismustritest ning töötajate endi ootustest sellele – see on olemuselt kui psühholoogiline leping. Ühiselt aktsepteeritud arusaam pakub näpunäiteid ja standardeid õigest käitumisest. Kuna rollijaotus ja käitumisnormid on kergesti õpitavad ning jagatavad, tajuvad töötajad enam psühholoogilist turvalisust. Oluline tulemus on usaldus juhi vastu. (Gardner jt 2005: 26.)

4.4.3. Töötajaid mõjutavad juhtimisstrateegiad

Kategooria moodustasid tegurid, mis iseloomustavad töötajaid ümberkujundavaid juhtimisstrateegiaid. Sellised strateegiad võimestavad nii töötajaid kui ka juhti ennast (vt tabel 7 lk 54). Lee ja Cummingsi (2008) uurimistulemuste põhjal ilmnis keskastme õendusjuhtidel positiivne seos töötajatele võimaluste loomise ning nende tajutud õigluse ja kontrolli suuruse vahel. Samuti tajusid need juhid organisatsiooni suuremat toetust. Organisatsiooni visiooni ja eesmärkide selgitamist, samuti võimestamistegevusi tajusid juhid kui organisatsiooni tunnustust neile. Kusjuures tipptasandi õendusjuhi inspireeriv, organisatsiooni visiooni jagav juhtimispraktika polnud kuigivõrd seotud juhtimiskeskonnaga, küll aga rahuloluga töö eest saadava tasu suhtes.

Ümberkujundav juhtimisstiil muudab organisatsiooni olemust (Schein, 1988). On leitud, et see mõjutab juhust allpool olevaid töötajaid nn langevate doominokivide efektiga – töötajad jälgendavad juhi avatud olekut ja inimestele orienteeritust (Murphy 2005). Ümberkujundav juhtimisstiil **suurendab töötajate usaldust** ning loob sel viisil aluse kuuluvustundele organisatsioonis (Bass 2008: 258). Samuti avardab ümberkujundav juhtimisstiil **töötajate üldist teadlikkust ning eneseteadvust** (Bass ja Riggo 2008: 104).

Anthony (2004) uurides jagatud juhtimise rakendatavust õenduses, leidis, et õendusjuhid, kes rakendavad oma ametipositsioonile jagatud juhtimise printsiipi, tajuvad endal tõenäolisemalt suuremat autonoomiatunnet, on töös iseseisvamad, neid on enam enda poolt juhitud aega. Autonoomia tuleneb võimust ja võimestatusest. Võimestamine võib olla nii protsess kui ka tulemus. Juht ei lähe mitte üksnes oma meeskonna ees, vaid koos meeskonnaga, nagu leidsid Sellgren jt (2008). Ent McGuire ja Kennerly (2006) uurimistulemused juhtisid tähelepanu asjaolule, et haiglad ning muud tervishoiuasutused on suhteliselt bürokraatlikud organisatsioonid, kus ei soodustata ümberkujundavat juhtimisstiili. Veelgi enam, kui organisatsiooni tasustamissüsteemid on üles ehitatud produktiivsusele, kulu-tulu suhtele ning poliitilistele suundumustele, siis on juhid vähe motiveeritud ümberkujundava juhtimisstiili nimel pingutama.

Näited: *Juhi magnetism ja veenmine inspireerib ja motiveerib töötajaid, tõstes nende teadlikkust nende töö olemusest ning väljakutsetest* (Bass 2008: 620). *Vaimne stimuleerimine aktiveerib läbimõeldud ja loovaid lahendusi, võimaldades näha vanu probleeme uues valguses* (Bass ja Riggo 2008: 104) ning *õhutab töötajaid olema loovad, tunnustab loovust, pakkudes selleks erinevaid õppimisvõimalusi* (Bass 2008: 621).

Näited: *Ümberkujundav juht näitab erinevaid arenguvõimalusi, rääkides kuulajate keeles* (Kouzes ja Posner 2007: 17, 81, 143), *kasutades sageli sõna „meie“ ning tekitab oma juttude ja kirega töötajates entusiasmi* (Kouzes ja Posner 2007: 20, 34, 350). *Juht haarab inimesi tulevikuvisioniga, loob ideaalse ning ainulaadse kujutluse organisatsiooni tulevikust* (Kouzes ja Posner 2007: 103). *Tutvustades organisatsiooni visioone, paneb juht inimesi nägema nende töös eri võimalusi ning tekitab kirge* (Kouzes ja Posner 2007: 113; 146).

Nimetatud tegurid koondati **alakatgooriasse „Inspireerimine“** (vt tabel 7 lk 54-56).

Juhtimise aluseks on veendumused, väärtused (Shein 1988) ja juhi isiksus (Bass ja Avalio 1993).

Näited: *Ümberkujundav juht selgitab oma idealiseeritud mõjuvõimu kaudu organisatsiooni jagatud väärtusi (Kouzes ja Posner 2007: 26), loob usaldusliku õhkkonna, soodustades vastastikust lugupidamist (Kouzes ja Posner 2007: 209, 345). Selline juht loob usaldust ja usaldusväärust (Kouzes ja Posner 2007: 225, 229)*

Näited: *Juht väljendab organisatsiooni jagatud väärtusi oma isikliku eeskujuga kõrgetest eetikastandarditest ja oma moraalse käitumisega pühendumust organisatsiooni üldtunnustatud põhiprintsiipidele ja -väärtustele (Bass ja Avalio 1993: 115). Selline juht suunab töötajate tähelepanu oma isiklikest vajadustest ja eesmärkidest kogu organisatsiooni eesmärkide täitmisele (Bass ja Avalio 1993: 103, 118). Ümberkujundav juht jagab riske töötajatega, olles nendega koos kriitilistel hetkedel (Bass ja Avalio 1993: 68) ning on töötajate poolt imetletud, austatud ja usaldatud (Avalio ja Bass 2002: 6). Juht hoidub kasutamast võimu enda hüvanguks ning kasutab võimu vaid siis, kui on vaja (Avalio ja Bass 2002: 2).*

Näide: *Juht reageerib kriitilistele juhtumitele ja organisatsiooni kriisidele, hoiab gruppi arengus (Bass 2008: 267).*

Näide: *Juhi juhtimisstiil on läbipaistev, terviklik (Gardner jt 2005: 185, 288).*

Neid juhte, kes „juhtisid liikudes“ (ingl k: „*middle of the road leader*“), tajusid töötajad enam toetavatena ning tundsid ka enamat töörahulolu, vastandina juhtidele, kes kasutasid oma töös „nähtamatut“ juhtimisstiili, toimetades peamiselt oma kabinetis (Sellgren jt 2008). Kõik ülalnimetatud tegurid moodustasid **alakatgooria „Eeskujuks olemine“** (vt tabel 7 lk 54-56).

Juhtimisstiil, mis loob loomingulise töökeskkonna, mõjub positiivselt töötajate töörahulolule (Kouzes ja Posner 2007: 298). Sellgren jt (2008) leidsid, et loomingulises töökeskkonnas töötavad

õded olid rahulolevad. Uurijad järeldasid, et sel moel on õendusjuht õdede tööl püsimise keskseks teguriks.

Näited: *Organisatsioonikultuuri kujundav juht otsib innovaatilisi võimalusi olukorra muutmiseks, parendamiseks ning organisatsiooni edendamiseks* (Kouzes ja Posner 2007: 164).

Näited: *Juhid on pioneerid* (Kouzes ja Posner 2007: 18). *Juht eksperimenteerib ja võtab riske* (Kouzes ja Posner 2007: 19, 205, 211), *on valmis astuma tundmatusse* (Kouzes ja Posner 2007: 18), *on valmis õppima vigadest ja kogemustest* (Kouzes ja Posner 2007: 20, 199). *Juht haarab aegsasti initsiatiivi* (Kouzes ja Posner 2007: 170, 182), *otsib erinevaid võimalusi ja ootusi väljastpoolt organisatsiooni, jälgib konkurente ning uusi lähenemisi proovides pakub töötajatele valikuid* (Kouzes ja Posner 2007: 267).

Näited: *Individaalne lähenemine aitab muuta kriisid arenguvõimalusteks* (Bass 2008: 104, 621), *vaimne ergutamise soodustab põhjalikke ning uuenduslikke lahendusi, inspireeriv motiveerimine on eelduseks töötajatele, et mõista oma töö mõttekust ja tööga kaasnevaid väljakutseid* (Bass 2008:103).

Ümberkujundavad juhid tõenäoliselt ootavad ja rakendavad eri situatsioonides loovaid probleemilahendusi, kus vaadatakse n-õ kastist väljapoole, nad on sellisteks lahendusteks valmis. Ent tänapäeva kiirest elutempost tingitud heitlikkus ja ebastabiilsus sunnib õendusjuhte liikuma probleemist probleemi ning on vähe aega, leidmaks pikaajalisi lahendusi või otsimaks teisi vaatekohti probleemi selgitamiseks, analüüsimiseks ja lahendamiseks. (Avolio ja Bass 2002: 60). McGuire ja Kennerly (2006) järeldasid sellest, et tõenäoliselt peavad õendusjuhid paljuski ise lahendusi otsima, kuna pideva ajapuuduse tõttu ei jõua nad protsessi teisi kaasata. Kõik kirjeldatud tegurid oli **alakatgooria „Loov lähenemine“ sisuks** (vt tabel 7 lk 54-56).

Õpetaja ning mentorina soodustab juht toetavat, arendavat ning usalduslikku keskkonda.

Näited: *Ümberkujundav juht soodustab koostööd ja ühiseid eesmärke, loob suhteid ja pühendunud meeskondi* (Kouzes ja Posner 2007: 20, 225), *loob usaldust* (Kouzes ja Posner

2007: 26, 244). *Juht kaasab töötajaid ja arendab nende pädevust, annab hinnangu kriitilistele ülesannetele* (Kouzes ja Posner 2007: 264–265), *pakub nähtavat toetust* (Kouzes ja Posner 2007: 271).

Näited: *Juht loob usaldusliku keskkonna töötajate individuaalseks arenguks, individuaalne lähenemine keskendub töötaja isiklikele vajadustele* (Bass ja Riggo 2008: 84).

Eelnevas grupis näidatud juhtimistegurid olid **alakatgooria „Võimaluste loomine“** sisuks (vt tabel 7 lk 54-56).

Töötajad on organisatsiooni arengu alustalad (Avolio, Bass 2002). Ümberkujundava juhtimistiili teooriatest eraldusid omaette grupiks tegurid, mis kandsid endas töötajate enesehinnangu tõstmist ja julgustamist.

Näited: *Juht hoiab elus lootust* (Kouzes ja Posner 2007: 147, 349), *väärtustab töötajate oskusi ja andeid, pöörates tähelepanu töötaja panusele* (Kouzes ja Posner 2007: 281), *tähistab võite* (Kouzes ja Posner 2007: 307), *genereerib väikseid võite* (Kouzes ja Posner 2007: 198, 212), *võimestab inimesi* (Kouzes ja Posner 2002: 91), *tunnustab inimesi* (Kouzes ja Posner 2007: 270), *näitab, et mõistab töötajate väärtust ja häid omadusi, suurendades sellega töötajate enesemääratlust* (Kouzes ja Posner 2007: 251), *paneab inimesi tundma end kangelasena* (Kouzes ja Posner 2007: 7, 23), *suutlike ja võimekatena* (Kouzes ja Posner 2007: 171; 251).

Näited: Ümberkujundav juht *tõstab töötajate eneseteadvust* (Avolio ja Bass 2002: 1), *individuaalne lähenemine tõstab töötajate põhivajaduste taset* (Kouzes ja Posner 2002: 319), *laiendab töötajate vajadusi ja soove* (Kouzes ja Posner 2002: 308, 389).

Ülaltoodud tegurigrupi sisu koondub **alakatgooriasse „Võimestamine“** (vt tabel 7 lk 54-56).

Alakatgooriad „Inspireerimine“, „Võimestamine“, „Võimaluste loomine“, „Loov lähenemine“ ja „Eeskujuks olemine“ moodustasid **kategooria „Töötajatele suunatud juhi**

strateegiad“ sisu. Kokku moodustasid kategooriad „**Organisatsioonile suunatud strateegiad**“, „**Töötajatele suunatud juhi strateegiad**“ ning „**Juhile suunatud strateegiad**“ peakategooria „**Õendusjuhi strateegiad organisatsioonikultuuri kujundamisel**“ (vt tabel 7 lk 54-56).

Analüüsidest strateegiates käsitletud tegureid, mida juht kasutab organisatsioonikultuuri kujundamisel, leidis uurija mitmeid tegurite sisu ja tähenduse kattumisi. Tegurite ümbergrupeerimise, deduktiivse analüüsi ning sisu taas kord lugemise tulemusena jõudis uurija järeldusele, et „**Juhi tegevuste**“ kategoorias kirjeldatud teguritega viib juht ellu „**Juhi strateegiates**“ kajastuvad eesmärgid. Saavutamaks organisatsioonikultuuri kujundamise eesmärgid, rakendab juht nii *suhilemist* kui ka *otsustamist* nõudvaid tegevusi. Ainuke sisuline kattuvus ilmnes „Juhi tegevuste“ tegurite alakategoorias „*Personalijuhtimine*“ „Juhi strateegiates“ kajastuva „*Järgijatele suunatud strateegiad*“ sisuga, mis liideti. Sellega kujunesid eesmärgistatud tegevusteks õendusjuhi poolt organisatsioonikultuuri kujundamiseks kasutatavad strateegiad „*Organisatsiooni struktuuri muutmine*“, „*Tööstruktuuri muutmine*“, „*Juhi isikuomaduste arendamine*“, „*Juhi eestvedamisoskuste arendamine*“, „*Loov lähenemine*“, „*Võimaluste loomine*“, „*Inspireerimine*“, „*Võimestamine*“, „*Eeskujuks olemine*“. Sel moel kirjeldavad need alakategooriatena juhi organisatsioonikultuuri kujundamise strateegiaid (vt tabel 8 lk 66).

Tabel 8. Õendusjuhi strateegiad organisatsioonikultuuri kujundamisel: kategooriate moodustamine.

<i>Alakategooria</i>	<i>Kategooria</i>	<i>Peakategooria</i>
Organisatsiooni struktuuri muutmine	Organisatsioonile suunatud strateegiad	Õendusjuhi strateegiad organisatsioonikultuuri kujundamisel
Tööstruktuuri muutmine		
Juhi isikuomaduste arendamine	Juhile suunatud strateegiad	
Juhi eestvedamisoskuste arendamine		
Loov lähenemine	Järgijatele suunatud juhi strateegiad	
Võimaluste loomine		
Inspireerimine		
Võimestamine		
Eeskujuks olemine		

4.5. Õendusjuhi organisatsioonikultuuri kujundamist mõjutavad tegurid

Sünteesi tulemusena kujunes kaks tabelit (5 ja 8), mis annavad kahele uurimisküsimusele vastuse – õendusjuhi tööd organisatsioonikultuuri kujundamisel mõjutab organisatsiooni poolt konkreetse juhi ametipositsioon. Ametipositsioon tuleneb organisatsiooni hierarhiast ning selle võim organisatsioonikultuuri reguleerivatest väärtustest. Samuti olid võimalused seotud juhi ametipositsiooniga, tulenedes organisatsiooni hierarhiast ja poliitlisestest kokkulepetest. Õendusjuht rakendab organisatsioonikultuuri kujundamiseks strateegiaid, mis sisaldavad nii organisatsioonile, juhi isiksusele (juhile endale) kui ka järgijatele suunatud strateegiaid. Strateegiate rakendamise ulatus oli seotud juhi positsiooniga organisatsioonis, tema juhtimisulatusega (vt tabel 9).

Tabel 9. Õendusjuhi organisatsioonikultuuri kujundamist mõjutavad tegurid

Võim	Õendusjuhi tööd mõjutavad organisatsioonikultuuri tegurid	Positsioon organisatsioonis
Võimalused		
Jagatud väärtused		
Organisatsioonile suunatud strateegiad	Õendusjuhi strateegiad organisatsioonikultuuri kujundamisel	
Juhile suunatud strateegiad		
Järgijatele suunatud juhi strateegiad		

5. ARUTELU

Käesolev uurimistöö keskendub õendusjuhi tegevuste ja strateegiate uurimisele organisatsioonikultuuri kujundamisel, püüdes mõista organisatsioonist tingitud tegurite mõju juhi töötulemustele. Töö aluseks olid õenduses rakendatud organisatsioonikultuuri teooriad ning organisatsioonikultuuri ja juhtimisstiili seoseid kirjeldavad juhtimisteooriad, mida oli kokku kaheksa. Uurimistöö tegi keeruliseks teooriate paljususe, ent analüüsi tulemusena selgus, et paljud organisatsioonikultuuri ja ka juhtimisteooriad täiendasid üksteist. Esialgsete teooriate edasiarendustest ja testimistest võis märgata, et organisatsioonikultuuri teooriates esineb aina enam juhtimisteooriate komponente ning vastupidi. Teooriate arengusuundi antud töös ei uuritud, küll aga oleks eesmärgiks mõnele uuele uurimistööle.

Uurimistöö planeerimise etapist alates oli uurijale oluline tagada töö usaldusväärsus. Eriti põhjusel, et kvalitatiivse uurimistöö mõõdikuks on uurija ise, seega subjektiivsuse võimalus on suurem kui kvantitatiivsete mõõdikute puhul. Seetõttu dokumenteeriti korrektselt kogu uurimisprotsess (iga uurimisetappi käsitlev tööleht salvestati kuupäevaliselt, väljatrüki dateeriti, märkmed säilitati) ning uurimistöös järgiti valitud hindamis- ja analüüsimeetodeid. Uurija mõistab, et interpretatsioonid on alati suuremal või vähemal määral subjektiivsed. Subjektiivsuse minimeerimiseks kaasati uurimistöösse mitu juhtimisvaldkonna esindajat. Nende ülesanne oli lugeda uurimistöö tulemuste osa ning hinnata, mil määral erineb nende mõttekäigu tulemus uurija tulemustest ning valmivast/valminud mõistekaardist. Viimasel ajal on ilmunud küll mitmeid teadlaste seisukohavõtte kvalitatiivsete uurimismetoodikate kohta, mille järgi uurimistööst väljaspool olija ei saa kunagi hinnata adekvaatselt teise uurija tehtud sisuanalüüsi tulemusi. Teiste lugejate arvamus võimaldas aga uurijal näha kõrvalseisjate mõttesuundi, saada oma seisukohtadele kinnitust ning tagasisidet muutmist või selgemat kajastamist vajavate analüüsi osade kohta.

Organisatsioonikultuur

Organisatsioonikultuuri uurimine on paelunud teadlaste tähelepanu juba üle 50 aasta. Uurijad on selgitanud ja kirjeldanud nii organisatsioonikultuuri olemust kui ka seoseid organisatsiooni toimimise, ühiskonna nõudmiste, töötajate rahuloluga jne. Samuti on uuritud organisatsioonikultuuri eri tegevusvaldkondades. Organisatsioonikultuur on niivõrd mitmetahuline,

et sellele pole võimalik luua ühtset ja universaalselt definitsiooni. Käesolevas uurimistöös kinnitus juba teadaolev tulemus, et organisatsiooni ellujäämise seisukohalt on olulised kaks tegurit: *organisatsiooni struktuur* ning *juht* organisatsioonikultuuri kujundajana, kuna kultuur on organisatsiooni edukuse võti. Organisatsioonikultuur aga ei teki tühjalt kohalt, seda ei saa lihtsalt transportida, vaid seda loovad organisatsiooni juhid või see kujuneb töötajate tegevuste põhjal. On selge, et efektiivsetes ja toimivates organisatsioonides loovad tipp- ja keskastme juhid visioone ning kujundavad põhiväärtusi, tagades sellega organisatsiooni kindlasuunalise arengu. Esmatasandi juhid edastavad väärtusi ning strateegiaid töötajatele. Eri tasandi juhtidel on erinevad kommunikatsioonivõimalused, nende suhtlusringkonnad on erineva suuruse ja koosseisuga, mistõttu on neil organisatsioonikultuuri kujundamiselt erinevad rollid. Kõik uurijad koolkonnast sõltumata aktsepteerivad üheselt organisatsioonikultuuri seost organisatsiooni efektiivsusega (Casida 2008, Denison ja Mishra 1995, Laschinger jt 2000, 2009) ning selle mõju organisatsiooni igale liikmele, tema väärtushinnangutele, tervisele ja tööga toimetulekule (Casida 2008, Gifford jt 2002, Laschinger 2000, 2001a, 2001b, Denison ja Mishra 1995), suhtumisele töösse (Sikorska-Simmons 2006) ja lojaalsusele organisatsioonile (Way jt 2007). Seega pole organisatsioonikultuur juhtidele marginaalse väärtusega, vaid oskusliku juhtimisega on võimalik seda kasutada kui igapäevast ja strateegilist töövahendit.

Ärikeskkonna tingimused on viimastel aastakümnetel muutunud, mistõttu majanduskeskkonnas toimetulek esitab suuremaid väljakutseid. Toimetuleku võtmeteguriteks on organisatsiooni püsiväärtused, töötajate ühtne arusaam organisatsiooni toimimisest ning juhtide võime arendada organisatsiooni, vastata klientide ootustele ning olla personali eestvedaja. Seega on organisatsioonikultuur ja juhtimine tihedalt seotud: ükski süsteem ei toimi inimesteta – juhtideta, kes seavad organisatsiooni eesmärged ja prioriteete, ning töötajateta, kelle kaudu organisatsiooni eesmärged realiseeritakse.

Tervishoiusüsteemis nagu igas muuski valdkonnas on toimunud suuremaid-väiksemaid muutusi. Nii ka Eestis. Majanduskriis on esitanud kõrgeid nõudmisi igas tegevusvaldkonnas: on tulnud pidevalt leida loovaid probleemilahendusi ning vähenevatest ressurssidest hoolimata motiveerida töötajaid tööle. Organisatsioonide restruktureerimine tervishoius on nõudnud õendusjuhtidelt väliskeskkonna

nõudmistele vastupidava organisatsioonikultuuri kujundamist. Selle aluseks on olnud efektiivne meeskonnatöö ja ühised väärtused. Mõjutab ju organisatsioonikultuur õenduskeskkonna olulisi aspekte: õdede värbamist ja karjäärivalikuid, eriala arengut, tööstressi ning õendustöö paeluvust (Sherman jt 2007). Alates 2006. aastast on õendusteaduslikes uurimistöodes väljendatud muret selle üle (Scott-Findlay ja Estabrooks 2006, Kane-Urrabazo 2006), et tänapäeval teatakse küll organisatsioonikultuuri mõjureid, teatakse organisatsioonikultuuri seoseid organisatsiooni toimimisega, on loodud hulganisti juhtimisteooriaid – ent praktiseerival õendusjuhil on selles infohukuses raske orienteeruda. Info on killustunud, puudub kontseptuaalne raamistik, mis aitaks juhil mõista, kuidas ja millises ulatuses saab ta mõjutada ja kujundada oma organisatsiooni kultuuri. Eelöeldust tulenes magistritöö vajadus – luua õendusjuhtidele kirjeldav abivahend, mis aitaks mõista organisatsioonikultuuri kujundamise tegureid, nii neid, mida juht saab mõjutada, kui ka neid, mis mõjutavad juhti.

Õendusteaduslikke uurimistöid lugedes selgus, et teataval ajaperioodil uuritakse vaid ühe-kahe organisatsioonikultuuri teooria toimimist õenduses. Mõne aja möödudes vahetab uus teooria need välja. Eelmisel sajandil uuriti õenduse kontekstis valdavalt Scheini, käesoleval sajandil aga Kanteri teooriat. Mõneti samalaadset trendi on märgata ka juhtimisteooriate puhul: vanemate teooriate uurimise ja arendamisega jõutakse uue teooriani, mis selgitab vanu põhimõtteid uue nurga alt. Seega kujunes esmapilgul mahukas teooriate valik lõppkokkuvõttes suhteliselt õhukeseks. Küll aga selgus juhtimisteooriate analüüsil kaks mõjusuunda. Nendest üks, autentne juhtimisstiil, keskendub *juhile endale*, lähtub tema isikuomadustest. Teisisõnu, emotsionaalselt intelligentne ja aktiivse ellusuhtumisega juht suudab inimesi efektiivsemalt juhtida. Teine juhtimisstiil, ümberkujundav eestvedamine, hõlmab juhi tegevust *töötajate võimestamisel*. Juht oma karismaatilisuse ja eeskujuga tõmbab järgijaid kaasa uute ideede elluviimisse, loob sel viisil innovaatilise ja efektiivse meeskonna, millega tagab organisatsiooni arengu- ja eduvõimelisuse ehk organisatsiooni võimestumine. Bassi, Gardneri ning teistegi sama valdkonna uurijate tulemused kinnitavad, et autentne juht kasutab tõenäoliselt ümberkujundavat juhtimisstiili ning et ümberkujundavad juhid on oma olemuselt autentsete juhid. Tulemus on loogiline, sest juht mõjutab oma järgijaid, äratav oma eeskuju ja väärtushinnangutega usaldust, järgijad tunnevad end aktiivse ellusuhtumisega ning emotsionaalselt intelligentse juhiga kindlamalt. Samuti loob tasakaalukas, eetiline ja töötajatele orienteeritud juht

töötajates ning organisatsioonis usaldust, mistõttu teda kuulatakse rohkem ning talle usaldatakse enam võimu. Võim on aga organisatsioonist tingitud tegur, mis mõjutab organisatsioonikultuuri kujundamist. Võimuga kindlustab juht endale ja oma töötajatele positsiooni organisatsioonis ja sellest tulenevad võimalused.

Magistritöö aluseks kujunesid organisatsioonikultuuri teooriad ning uurimistööd, mis käsitlevad nende toimimist õenduses. Uurijate tähelepanu on kõitnud eelkõige organisatsioonikultuuri ning organisatsiooni efektiivsuse seosed, tegurite kirjeldamine ja põhjendamine. Teooriate ja varasemate uurimistööde analüüsi põhjal moodustus kaks organisatsioonikultuurist ja juhtimisest lähtuvat mõistekaarti, mis kirjeldavad õendusjuhi töö efektiivsuse tegureid (*võim, võimalused: võim/suutlikkus probleeme lahendada, ligipääs ressurssidele, läbirääkimistele, inimestele*) ja mille tulemuslik mõjutamine parendab töö efektiivsust ja toimetulekut välismõjudega. Nende tegurite mõjutamise strateegiad (*ametlik ja mitteametlik võim, omaenese võimaluste ja töötajate olukorra parendamine organisatsioonis*) mõjutavad omakorda juhi väärtushinnangud.

Väärtustegur organisatsioonikultuuri kujundamisel

Analüüsiprotsessis oli märgata tegurite erinevat *esinemissagedust*, sagedamini leitud tegurid hinnati olulisemaks. Väärtustegur oli enim seotud kahe uurimisküsimusega ja paljude teguritega üle kogu uuritava materjali. Organisatsioonikultuuri puhul saab alati kõnelda ühest või mitmest väärtustegurist. Organisatsioonikultuur on ühiselt aktsepteeritud tõekspidamiste, väärtuste ja käitumisviiside kogum; tugev organisatsioonikultuur on mitteametlike reeglite süsteem, mis selgitab inimeste tavapärasest käitumist (Deal ja Kennedy 2000, Schein 1988) ja mis põhineb organisatsiooni ajalool ning on sotsiaalne looming (Prati jt 2009, Hall 2005). Organisatsiooni arengut ja organisatsioonikultuuri kujunemist mõjutavad juhtkonna uskumused, hoiakud ja väärtused – juhi väärtushinnangud ja käitumine mõjutavad alluvate väärtushinnanguid ja käitumist. On tõdetud, et kuigi juhtide ja järgijate väärtushinnangute mõju on vastastikune, osutub ühiste väärtuste väljakujunemisel määravaks see, mida peab tähtsaks juht. Küll aga oleneb see, kuivõrd juht väärtushinnanguid määrab, tema positsioonist organisatsiooni hierarhias. Tipp- ja keskastme juhid on ise väärtushinnangute kujundajad, esmatasandi juhid viivad aga väärtushinnangud töötajateni ja sõnastavad neid töötajatele arusaadavalt ehk „tõlgivad“. Samuti oleneb ulatus, mil määral juht

ühiseid väärtushinnanguid töötajatele edasi annab, otseselt tema positsioonist organisatsioonis. Kõrgemal juhtimistasandil olevad juhid mõjutavad ka suuremat hulka töötajaid kui esmatasandi juhid.

Õendusjuhtide väärtushinnangud kujunevad töökogemusega ning peegelduvad isikuomaduste kaudu juhtimisstiilis (Vesterinen jt 2009, Prati jt 2009, Dess ja Picken 2000, George 2000). Õendusjuhi hoiak õenduse põhiväärtuste ning patsiendile pakutava õendusabi suhtes kujundab kogu organisatsiooni hoiaku. Infot avatult ning ausalt jagades loob õendusjuht organisatsioonis *usalduse*, paneb aluse partnerlusele ning mõjutab positiivselt õdede töörahulolu (Kane-Urrabazo 2006).

Magistritöö põhjal on väärtustegur põimunud läbi kõikidest tegurigruppidest ning säärastelt väärtuste platvormilt kujundataksegi organisatsioonikultuuri. Lisaks eelöeldule on organisatsioonikultuuri kujundamisel oluline ka õendusjuhi positsioon organisatsioonis.

Õendusjuhi positsiooni tegur organisatsioonikultuuri kujundamisel

Juhi ametlik võim tuleneb juhi staatusest, positsioonist organisatsioonis (Minzberg 1973). Organisatsioonikultuuri tegurid, mis mõjutavad õendusjuhi tööd, koondusid lõpus peakategooriasse "Positsioon organisatsioonis". Need on tegurid, mida juht saab küll pisut mõjutada, ent mis süsteemi jagatavate vahendite tõttu mõjutavad peamiselt juhti ennast ja tema tööd organisatsioonikultuuri kujundamisel. Organisatsioon võimaldab juhile tema staatuse ning ametipositsiooniga kaasneva ligipääsu informatsioonile. Juhi võimalused ja võim sõltuvad organisatsiooni struktuurist ning mõjutavad omakorda tema juhtimisstiili. Teooriate analüüsi tulemusena leiti tegurid, mis kirjeldavad juhi võimalusi olenevalt tema positsioonist struktuuris. Need tegurid mõjutavad ühtlasi tema tööd organisatsioonikultuuri kujundamisel (juhtida arenguprojekte, kõrvaldada organisatsiooni kitsaskohti, kontrollida ressursse jne). Kui juhil puudub süsteemi toetus, on ta võimuta.

Juhi positsioon organisatsioonis sisaldab magistritöö tulemuste järgi kaht tugevat komponenti: võimu ja võimalusi. Võimu kaudu saab õendusjuht mõjutada organisatsiooni kahel moel. Esiteks, vastavalt juhi positsioonile hierarhias on tema käsutuses *ressursid* (Kanter 1993, Upnieks 2002) ning *ligipääs informatsioonile* (Tomey 2009 jt), mis võimaldavad tal realiseerida nii oma ametlikku kui

ka mitteametlikku võimu. Teiseks, ametivõim, organisatsiooni *toetus* ning õppimis- ja arenguvõimalused mõjutavad kõige enam keskastme juhtide töörahulolu ning organisatsiooni toetuse tajumist, viimane on omakorda seotud töötajate ning kolleegide *tagasisidega* juhi tööle (Patrick ja Laschinger 2006). Teooriate analüüsi tulemusena leiti tegurid, mis kirjeldavad juhi **võimalusi** olenevalt tema positsioonist struktuuris. Need tegurid mõjutavad ühtlasi tema tööd organisatsioonikultuuri kujundamisel.

Õendusjuhi võimu tegur organisatsioonikultuuri kujundamisel

Juht kasutab võimalusi, mida annavad talle organisatsiooni struktuur ja tema enda ametipositsioon hierarhias. Samas nende võimaluste tulemuslik elluviimine sõltub sellest, kuivõrd juht oskab kasutada oma mitteametlikku võimu. Organisatsioonikultuuri teooriate põhjal on tähtsaim just mitteametlik võim, mis võib olla isegi suurem ametlikust võimust. Kanteri teooria (1993) näitab, et juhi mitteametliku võimu ulatus määrab tema võimu tegeliku suuruse. Organisatsioonikultuur on õendusjuhile oluline töövahend – see võimaldab tal (vastavalt ametipositsioonile ja isiklikule suhtlemisoskusele) suurendada oma mitteametlikku ja ühtlasi reaalselt võimu ning tegevusstrateegiatega oma võimu teostada. Mitteametlikust suhtlusliinist tulenev võim (võim läbi teiste, mitteametlik võim) on juhile eluliselt vajalik.

Juhi tegevused mitteametliku võimu kindlustamiseks on näiteks poliitilise positsiooni ja nähtavuse suurendamine mitmesuguste kontaktide kaudu ning suhtlemine üldiselt. Juhid tegelevad kommunikatsiooniga nii organisatsioonis kui ka väljaspool seda. Seejuures nähakse juhti aina enam infovahendajana, kes mitte ainult ei võta vastu uut teavet väliskeskkonnast, vaid ka edastab seda. Töötaja, kes haldab organisatsioonis infot, omab ka võimu. Juhi kommunikatsiooni üks sihtgrupe on tema *järgijad*, kuna võimu saab luua ja kaotada ka struktuuris allapoole. Uurimistulemuste järgi on kommunikatsiooni teine sihtgrupp sponsorid ehk juhi stabiilne toetusgrupp, kuhu kuuluvad ametiredelil *ülevalpool paiknevad kolleegid*. Juht saab mitteametlikku võimu suurendada ka oma samal juhtimistasandil olevate kolleegide toel. Nii võib ka juhtuda, et hierahiliselt madalamal positsioonil oleval juhil on tänu ladusale kommunikatsioonile, kontaktidele ja laiale suhtlusringile võimalik koguda võimu suuremas matus kui tema juhtidel. Kommunikatsiooniga nii organisatsiooni välis- kui ka sisekeskkonnas võimaldab juht endale ligipääsu informatsioonile, mis on suur

võimuallikas. Samuti näeb ta rohkem võimalusi, mida organisatsioonis on võimalik kasutada kas enda või oma töötajate hüvanguks. Need juhid on aktiivse ellusuhtumisega, edenevad ise karjääriredelil ja tõmbavad kaasa töötajaid. Töötajad aga usaldavad taolisi juhte enam, kuna usuvad, et sellistel juhtidel on neile midagi õpetada, nad võimaldavad rohkem väljakutseid. Kanteri (1993) väitel on teiste inimeste usaldus juhile kõige olulisem juhtimise koostisosa. Usaldus tekitab võimu, seda nii organisatsiooni tasandil kui ka juhi-järgija suhetes.

Võimutegurit analüüsid selgus kaks olulist lahknevust teooria ning tervishoiuasutuste praktika vahel, mida tingisid tervishoiuasutuste struktuur ja eripära (Ellefsen, Hamilton 2002, Patrick, Lashinger 2006). Nimelt on tervishoiuasutused suhteliselt jäiga ja bürokraatliku struktuuriga, mis kitsendab õendusjuhtide võimalusi organisatsioonikultuuri kujundamisel ning oma positsiooni kindlustamisel. Teooriate toimimist käsitlevatest uurimistöödest on selgunud, et õendusjuhtidel, kui nad kuuluvadki haiglate juhatustesse, puudub reaalne õigus ja luba õendusküsimustes otsuseid langetada, neid kontrollivad tervishoiuasutuste üldjuhid (Tracey 2006). Selline olukord kärbib aga märkimisväärselt õendusjuhi nii ametlikku kui ka mitteametlikku võimu. Seetõttu oli ootuspärane, et uurimistöodes osalenud õendusjuhid tunnetasid, et nende ametlik võim on suurema kaaluga kui mitteametlik. Tõenäoliselt see, millest tuntakse puudust, asetatakse olulisuse skaalal tähtsusele ülespoole. Uurimistulemuste põhjal ei toetanud haiglate struktuur ning traditsioonid (organisatsioonist tulenev mõju juhi tööle) töötajaid võimestava juhtimisstiili kasutamist, samuti ei toetanud töötajate võimestamist kehtivad motivatsioonisüsteemid.

Ametipositsiooniga kaasneva võimu, võimaluste ning suhtlemise abil püüab juht koondada oma vastustusalasse enam vahendeid ja uusi võimalusi, et luua võimestavat töökeskkonda. Eelöeldu tulemusena võib väita, et juhi võim akumuleerub. Kuigi valdav osa mitteametlikust võimust saavutataksegi suhete ja suhtlemisega, siis selle suhtlemise ulatuse määravad juhi positsioon ja poliitiline staatus organisatsioonis (Kanter 1993). Juhi kommunikatsiooni eesmärk nii või teisiti on mõjutada teist inimest ja suurendada mitteametlikku võimu. Sama eesmärki täidab juht siis, kui ta loob inimeste võimestamiseks võimalusi ja keskkonda. Võimu suurendamise eesmärki teenib ka juhi valitud juhtimisstiil – juht mõjutab töötajaid efektiivsemalt töötama ning selleks ta otsib ja levitab ideid, kujundab väärtushinnanguid, seob töötajad ühtseks meeskonnaks ja näitab isiklikku eeskujut.

Suhtlemine on tipp- ja keskastme õendusjuhi üks organisatsioonikultuuri kujundamise vahendeid, kuna suheldes edastab ta organisatsiooni väärtushinnanguid. Nii loob juht usalduse nii enda kui ka organisatsiooni vastu, usalduse pinnalt suurenevad aga töötajate rahulolu, pühendumus ja lojaalsus. Usaldus tähendab võimu (Kanter 1993).

Juhi tegevused ja strateegiad on suunatud töötajate võimestamisele, mis tähendab kogu organisatsiooni võimestamist. Üks võimestamise strateegiaid on näiteks võimu ja sellega kaasnevate ressursside ning vastutuse delegeerimine töötajale. Inimeste võimestamine ja motiveerimine on organisatsiooni efektiivsuse eeltingimus.

Mitme uurimistööst selgus, et õendusjuhid tajusid organisatsiooni toetust neile (Patrick, Laschinger 2006, Shirey 2009). Toetustegur esines uurimistöodes seoses õendusjuhi koolitusvajaduse ning tema eri rollidega. Samuti ilmnis tegur seoses õendusjuhi ametliku võimuga: toetuseks peeti seda, kui juhust kõrgemal ametipositsioonil juhid võimaldasid talle enam autonoomiat ning otsustus- ning tegevusvabadust. Samuti märkisid nii teooriad kui ka uurimistööd, et organisatsioon peaks toetama oma juhte avalikult (Kane-Urrabazo 2006). Toetuse hankimiseks võib juht rakendada mitteametlikust võimust saadavat informatsiooni: sellised juhid suhtlevad avatult ning tõenäoliselt on sedakaudu võimalik saada tagasisidet ja toetust oma tegevusele. Enamgi, suurema võimuga (nii ametliku kui ka mitteametliku võimuga) juht on efektiivsem, seejuures on tähtsad ka tema isikuomadused, mis võimaldavad tal end analüüsida ning kindlalt tunda.

Juhtimisstrateegiad organisatsioonikultuuri kujundamisel

Ametipositsioon annab juhile võimu, juht teostab oma võimu tegevuste ja strateegiate kaudu. Juhi staatus ja ametikoht, ligipääs ressurssidele ja informatsioonile asetavad ta organisatsioonis keskele kohale, kui tehakse strateegilisi otsuseid. Juhi võimu väljendab kõige selgemalt personalijuhi roll: temalt oodatakse töötajate mobiliseerimist ning oma otsuste ja tulemuste eest vastutamist. Juhi efektiivsus kujuneb võimu (või selle puudumise) kaudu ja mõjutab omakorda sama juhi liidripositsiooni, tema järgijate moraali ning rahulolu, ka juhi enda juhtimisstiili (Kanter 1993).

Magistritöös kujunes kolm suuremat õendusjuhi tegevuste rühma, mida kirjeldatakse eri rollide kaudu. Tegevused kujundavad nii organisatsioonikultuuri kui ka juhti ja tema järgijaid. Organisatsioonikultuuri kujundamisel on uurijad oluliseks pidanud ümberkujundavat eestvedamist (ja ka jagatud juhtimist, mida näeb sageli väljaspool meditsiinikeskkonda (Konu ja Viitanen 2008). Ümberkujundava juhtimisstiili rakendamine sõltub töökeskkonnast ning haiglakeskkond on sageli seda takistanud: haiglates orienteerutakse liigselt mingi töö eest tasumisele, tööd juhivad reeglid, aga mitte inimesed ise oma väärtushinnangutega (McGuire, Kennerly 2006). Samas näitavad Vesterineni jt (2009) uurimistulemused, et juhtimistasandist olenemata mõjutab õendusjuhi väärtushinnangute kujunemist just seesama töökeskkond. Seega on toime vastastikune.

Mudel, mis kirjeldab õendusjuhi rolli organisatsioonikultuuri kujundamisel (vt lisa 2), võtab arvesse kõiki magistritöös kajastatud tegureid. Mudel põhineb sellistel organisatsioonikultuuri teguritel nagu jagatud väärtused, võim, võimalused, õendusjuhi organisatsioonikultuuri mõjutava juhtimisstiili teguritel ning erinevate sekkumisstrateegiate teguritel. Mudel kajastab eri tegurite mõju õendusjuhi töötulemustele. Kuna organisatsioonikultuuri kujundamise eesmärk ja tulemus on positiivne ja võimestav organisatsioon, siis kajastab mudel tegurite positiivset mõju. Samade tegurite negatiivne mõju tähendab vastupidist: hääbumist, võimestamatust, arengu pidurdumist või taandarengut.

Kindlasti peab mudeli interpreteerimisel silmas pidama, et selle loomiseks toetuti uurimistöodele, mis käsitlesid organisatsioonikultuuri ja juhtimisteooriate toimimist tervishoius, mistõttu ei pruugi mudel kehtida teistes tegevusvaldkondades. Samuti tuleb mudeli kehtivust tervishoius kontrollida enne, kui seda laiemalt kasutada.

Õendusjuhtide vastutusallas on suurem osa tervishoiuasutuste töötajaskonnast. Magistritöö tulemus toetab õendusjuhte (ka teisi tervishoiuasutuste juhte) organisatsioonikultuuri mõjutegurite märkamisel, töötajaid võimestava organisatsioonikultuuri loomisel ja selle kaudu organisatsiooni efektiivsuse parendamisel.

6. JÄRELDUSED

Magistritöö käsitles ja analüüsis tegureid, mis mõjutavad tipp- ja keskastme õendusjuhtide rolli organisatsioonikultuuri kujundamisel. Uuriti õendusteaduslikke uurimistöid, mille aluseks oli mõni juhtimis- või organisatsioonikultuuri teooria. Analüüsi tulemusena jõuti järgmistele järeldustele:

1. Õendusteaduslikes uurimistöodes kirjeldatakse **juhi tööd mõjutavate teguritena** organisatsioonis üldiselt kokkulepitud väärtusi ning juhi positsiooni organisatsioonis, viimastest sõltuvad mitmesugused võimufaktorid ja arenguvõimalused. *Organisatsioonis kehtivad väärtused* on oluline tegur selleks, et organisatsioon saaks *stabiilselt ja kindlas suunas areneda* ning väliskeskkonna nõudmiste ja muutustega toime tulla ehk *kohaneda*. Nimetatud väärtuste platvormilt kujundatakse organisatsioonikultuuri. Õendusjuhi osatähtsust ja võimalusi organisatsioonikultuuri kujundamisel mõjutab tema positsioon organisatsioonis. *Positsiooniga* on juhile antud *ametlik võim* ja *võimalused*, et ta saaks oma tööga organisatsioonis toime tulla. *Võimalused*, mis kaasnevad juhi *positsiooniga hierarhias*, on seotud *organisatsiooni jagatud väärtustega*, mille alusel saab parendada oma meeskonna positsiooni organisatsioonis ja pakkuda neile erialase (amaetialase) arengu väljakutseid (*läbirääkimised, otsuste mõjutamised, õppimisvõimalused, oma töötajatele karjäärivõimaluste pakkumine*). Juhi võimalused sisaldavad ka ametiredeli kõrgemate astmete juhtidelt talle *delegeeritud võimuvõimalusi* (näiteks vastustus konkreetse tööprotsessi eest, kellegi asendamine jms).
2. Õendusteaduslikes uurimistöodes kirjeldatakse **õendusjuhi tegevusstrateegiaid organisatsioonikultuuri kujundamisel** tema eri rollide kaudu. Tegevusstrateegiad on suunatud organisatsiooni, personali ja juhi enda paremale toimetulekule. Kui *ametipositsioon* annab õendusjuhile võimu (*autonoomia, ressursid, motivatsioonisüsteemid, ligipääsu informatsioonile*) ja määrab ära tema töö iseloomu, siis *juhi tegevus ja strateegiad* määravad võimu teostumise. Uurimistöodes kirjeldati kolme õendusjuhi eri suunitlusega tegevusstrateegiat, mis sõltuvad juhi positsioonist ja mis alati mõjutavad organisatsioonikultuuri:

- Organisatsioonile suunatud strateegiad (muutuste elluviimine, esindamine, ressursside juhtimine, infovahetus).
- Juhile endale suunatud strateegia tema paremaks toimetulekuks organisatsioonis (autentne juhtimine).
- Juhi meeskonnale suunatud strateegia (ümberkujundav eestvedamine).

Suhtelmisega seotud strateegiate eesmärk on luua sise- ja väliskontaktide kaudu *usaldust*, parendada juhi ja meeskonna poliitilist positsiooni, nähtavust ning arengu- ja karjäärivõimalusi, mis mõjub võimestavalt nii juhile endale kui ka tema töötajatele.

Töötajatelt, kolleegidelt ja väliskontaktidelt saadud tagasiside võimestab juhti ja akumulereb tema võimu. Juhi võimestumist suurendavad veelgi kogetud kindlustunne, et kokkulepitud väärtused organisatsioonis toimivad, ning talle antud arengu-, tegevus- ja karjäärivõimalused. Nii suudab juht mõjutada aina efektiivsemalt organisatsioonikultuuri ja selle kaudu organisatsiooni toimimist tervikuna. Organisatsiooni võimestamine on seega spiraalne protsess.

Uurimistulemused võimaldasid konstrueerida mudeli, mis kirjeldab tipp- ja keskastme õendusjuhtide organisatsioonikultuuri kujundamist. Mudel pöörab tähelepanu organisatsioonist tingitud teguritele, mis mõjutavad organisatsioonikultuuri kujundamist. Mudel võimaldab õendusjuhil saada ettekujutust sellest, mida juht oma tegevusega organisatsioonis muudab ja mõjutab. Samuti sisaldab mudel tegureid, mis mõjuvad organisatsioonikultuuri kujundajat ennast. (Vt lisa 2. Tipp- ja keskastme õendusjuhtide rolli mõjutavate tegurite mudel organisatsioonikultuuri kujundamisel.)

Uurimistööst selgus, et organisatsioonikultuuri kujundamist mõjutavaid tegureid ilmnes mitmes tegurigrupis (näiteks väärtused, kommunikatsioon, juhi positsioon organisatsioonis). Seega ei saa organisatsioonikultuuri kujundamisel lähtuda vaid ühe kindla tegurigrupi arendamisest, vaid eeldab kompleksset lähenemist.

7. KASUTATUD KIRJANDUS.

Alas, R. (1997). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn, Külim.

Anthony, M. (2004). Shared Governance Models: The Theory, Practice, and Evidence. *Online Journal of Issues in Nursing*. Vol. 9 No. 1, Manuscript 4: www.nursingworld.org/MainMenuCategories/ANAMarketplace/ANAPeriodicals/OJIN/TableofContents/Volume92004/No1Jan04/SharedGovernanceModels.aspx (vaadatud: jaanuar 2010)*

Aronson, J. (1994) A Pragmatic View of Thematic Analysis. *The Qualitative Report*, 2(1) www.nova.edu/ssss/QR/BlackIssues/QR2-1/aronson.html (loetud 27.sept 2010)

Avolio, B. J., Bass, B.M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum, Mahwah, New York

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

Bass, B, Avolio, B. (1993) *Transformational Leadership and Organizational Culture*. Public Administration Quarterly. Binghamton. Spring: 112-121
<http://kimtech.uni.cc/superior/MBA/5th%20Semester/Thesis/articles/transformational%20leadership.pdf>

Bass, B. (2008) *the Bass Handbook of Leadership. Theory, research and Managerial Applications* 4th ED, Free Press

Bass, B., Riggo, R. (2008). *Transformational Leadership*. Taylor & Francis

Bowling, A., Shah, E. (2005) *Handbook of Health Research Methods: Investigation, Measurement and Analysis*. McGraw-Hill Education

Boyatzis, R. E. (1998) Transforming qualitative information: thematic analysis and code development, Sage: Cleveland

Burns, N., Grove S. K. (2005). The practice of Nursing Research. Conduct. Critique and Utilization. 5th Ed. Elsevier.

Carney, M. (2004). Middle manager involvement in strategy development in not-for profit organizations: the director of nursing perspective – how organizational structure impacts on the role. *Journal of Nursing Management*, 12, 13–21

Carney, M. (2006) Understanding organizational culture: the key to successful middle manager strategic involvement in health care delivery? *Journal of Nursing Management*, 14 (1): 23–33.

Casida, J. (2008). Linking nursing unit's culture to organizational effectiveness: a measurement tool. *Nursing Economics*, 26 (2): 106-10.

Casida, J., Pinto-Zipp, G. (2008) Leadership-organizational culture relationship in nursing unit of acute care hospitals. *Nursing Economics*. 26 (1): 7–15.

Crow, S.M. & Hartman, S.J. (2002) Organizational culture: its impact on employee relations and discipline in health care organizations. *The Health Care Manager*. 2:22–28.

Deal, T. E., Kennedy A.A. (2000). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Perseus Publishing, Cambridge, MA, USA.

Denison, D. R., Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*, 6(2): 204-223.

Dess, G., Picken, J., (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century, *Organizational Dynamics*, 28(3):18-34

Droogan, J., Cullum, N. (1998). Systematic reviews in Nursing. *International Journal of Nursing Studies*, 35, 12-22.

Ellefsem, B., Hamilton, G. (2002). Empowered nurses? Nurses in Norway and the USA compared. *International Nursing Review*, 47(2): 106-20.*

Elo, S., Kyngas, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62 (1), 107–115

Evans, D., Chang, A. (2000). Appraising Systematic Reviews. *Changing Practice*, Supp 1:1-5

Fang, Y. (2007) A meta-analysis of relationships between organizational culture, organizational climate, and nurse work outcomes. University of Maryland, Baltimore, 2007: 267

Gardner, W.L., Avolio, B.J. Walumbwa, F. (2005). Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development. Oxford Press, UK: Elsevier Science

George, J. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53:1027-1050.

Gershon, R.M., Stone, P.W., Bakken, S. & Larson, E. (2004) Measurement of organizational culture and climate in healthcare. *Journal of Nursing Administration*. 34 (1):33–40.

Gifford, B. D., Zammuto, R.F., Goodman, E.A., Hill, K.S. (2002). The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life. *Journal Of Healthcare Management*. 47 (1):13-25

Glaser, B., Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory. Chicago: Aldine.

Golafzani, N. (2003) Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4): 597-607.

Gosling, J., Mintzberg, H. (2003). The five minds of a manager. *Harvard Business Review*, November, 54-63

Green, S. (1988). Strategy, Organizational Culture and Symbolism. *Long Range Planning*, 21(4): 121-129

Greenhalgh, T. (2008) How to Read a Paper: the basics of evidence-based medicine. BMJ, London.

Hall, M. L. (2005). Shaping Organizational Culture: A Practitioner's Perspective. *Peak Development Consulting*, LLC, 3-11.

Jung, T., Scott, T., Davies, H., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., Mannion, R. (2009) Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Public Administration Review*. 69(6): 1087–1096.

Kaissi, A. (2008). The role of nursing in bridging the gap between managers and physicians in hospitals. *The Health Care Manager*. 27 (2):113-7.

Kane-Urrabazo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management*. 14, 188–194.

Kanter, R.M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. Basic Publications. New York.

Konu, A., Viitanen, S. (2008). Shared leadership in Finnish social and health care. *Leadership in Health Services* 21 (1): 28-40.*

Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2002). *The Leadership the Challenge*. Jossey-Bass Publisher, San Francisco. <http://storage.worldispnetwork.com/books/The.Leadership.Challenge,3ed.pdf> (laetud alla veebruar 2010)

Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2007) *The leadership challenge*, 4th Ed John Wiley and Sons.

Kyngäs, H., Vanhanen, L. (1999) Content analysis. *Hoitotiede* 11, 3-12

Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., Casier, S. (2000). Organizational trust and empowerment in restructured healthcare settings: effects on staff nurse commitment. *Journal of Nursing Administration*. 30 (9): 413–425.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J. (2001a). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*. 26 (3): 7-23.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., Wilk, P. (2001b). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model. *Journal Of Nursing Administration*. 31 (5): 260-72.

Laschinger, H. K., Wilk P, Cho J, Greco P. (2009). Empowerment, engagement and perceived effectiveness in nursing work environments: does experience matter? *Journal Of Nursing Management*. 17 (5): 636-46.

Lee, H., Cummings, G. (2008). Examining relationships between director leadership practices and manager worklife and burnout. *Journal of Leaderships Studies*. 2 (2): 47-62.*

Lucas, V., Laschinger, H., K., Wong, C., A. (2008). The impact of emotional intelligent leadership on staff nurse empowerment: the moderating effect of span of control. *Journal of Nursing Management*. 16 (8): 964-973.*

Manojlovich, M., Laschinger, H. K. (2002). The relationship of empowerment and selected personality characteristics to nursing job satisfaction. *Journal of Nursing Administration*. 32, 586–595.

McGuire, E., Kennerly, S. M. (2006). Nurse Managers as Transformational and Transactional Leaders. *Nursing economics*. 24(4):179-185.*

McLean, L. D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*. 7 (2): **226-246**.

Milward, L. J., Bryan, K. (2005). Clinical leadership in health care: a position statement. *International Journal Of Health Care Quality Assurance Incorporating Leadership In Health Services*. 18 (2): 13-25.

Mintzberg, H (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper Collins Publishers. New York.

Murphy, L. (2005). Transformational leadership: a cascading chain reaction. *Journal of Nursing Management*. 13, 128–136.*

O'Brien, J. L. (2008). Negotiating transformational leadership: A key to effective collaboration. *Nursing & Health Sciences*. 10 (2): 137 – 143.

Oliver, D., Roos, J. (2007). Constructing Organizational Identity. *British Journal of Management*, 18(4): 342-358.

Paliadelis P, Cruickshank M, Sheridan A (2007). Caring for each other: how do nurse managers 'manage' their role? *Journal of Nursing Management*. 15(8):830-7.

Patrick, A., Laschinger, H. K. (2006). The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction.. *Journal of Nursing Management*. 14 (1): 13-22.*

Patton, M.Q. (2002) *Qualitative research and evaluation methods*. 3rd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.

Prati, L. M.; McMillan-Capehart, A.; Karriker, J. H (2009) Affecting organizational identity: a manager's influence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. mai (1), <http://www.highbeam.com/doc/1G1-211365365.html> (23.10.2010)

Robbins, B., Davidhizar, R. (2007). Transformational leadership in health care today. *The Health Care Manager*. 26 (3): 234-239.

Rost, J. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Praeger.

Saffold, G. (1988) "Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond Strong Culture." *Academy of Management Review* 13: 546-558.

Sarros, J.C. Cooper, B. K., Santora, J.C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Nov, 2008 http://findarticles.com/p/articles/mi_m0NXD/is_2_15/ai_n30959640/ (vaadatud aprill 2010).

Schein, E. H. (1988). *Organizational psychology*. 3rd Ed. *Prentice-Hall International Editions*, New York

Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco/ John Wiley & Sons

Schein, E.H. (1996). Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41 (2): 229-241

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and Leadership. 3rd Ed., Jossey-Bass, San Francisco*

Schultz, M., Hatch, M. (1996) Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *The Academy of Management Review*. 21(2): 529-557

Scott-Findlay, S., Estabrooks, C.A. (2006). Mapping the organizational culture research in nursing: a literature review. *Journal of Advanced Nursing*. 56(5): 498-513.*

Seago, J.A. (2000) Registered nurses, unlicensed assistive personnel, and organizational culture in hospital. *Journal of Nursing Administration*, **30** (5): 278–286.

Seren, S. , Baykal, U. (2007) Relationship between change and organizational culture in hospitals. *Journal of Nursing Scholarship*, **39** (2):191–197.

Sellegren, S., Fransson, E., Göran, T. (2008). Leadership behaviour of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate. *Journal of Nursing Management*. 16, 578–587*

Sherman, R. O., Bishop, M., Eggenberger, T., Karden, R. (2007). Development of a leadership competency model. *The Journal Of Nursing Administration*. 37 (2):85-94.

Sikorska-Simmons, E. (2006) Organizational culture and work-related attitudes among staff in assisted living. *Journal Of Gerontological Nursing*. 32 (2):19-27

Shirley, M. R. (2009). Authentic leadership, organizational culture, and healthy work environments. *Critical Care Nursing Quarterly*. 32 (3):189-98.*

Solom, K., Toode, K., Routasalo, P., Raid, U. (2007). Vanemõe rollid. *Eesti Arst*, 87(6): 417 – 423.

Stanley, D. (2008). Congruent leadership: values in action. *Journal of Nursing Management*. 16(5): 519-524.

Tomey, A., M. (2009). Nursing leadership and management effects work environments. *Journal of Nursing Management*. 17(1):15-25.

Tracey, C. (2006). The glass ceiling in Irish healthcare: a nursing perspective *Journal of Health Organisation and Management*. 20 (6): 502-511.*

Tzeng, H., Ketefian, S. & Redman, R.W. (2002) Relationship of nurses' assesment of organizational culture, job satisfaction and patient satisfaction with nursing care. *International Journal of Nursing Studies*, 39 (1): 79–84.

Upnieks, V., V. (2003). What constitutes successful nurse leadership?: A qualitative approach utilizing Kanter's theory of organizational behavior. *The Journal Of Nursing Administration*. 33 (9): 456-67.*

Walker, L.O., Avant, K.C. (1995). Strategies for Theory Construction in Nursing. (3rd ed). Appleton and Lange, Norwalk, CT , 55-60.

Way, C., Gregory, D., Davis, J.; Baker, N., jt (2007) The impact of organizational culture on clinical managers' organizational commitment and turnover intentions. *The Journal of Nursing Administration*, 37 (5): 235–242.

Wong, C. A., Cummings, G. G. (2007). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review. *Journal of Nursing Management*. 15(5): 508–521.

Wong, C. A., Cummings, G. G. (2009). Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics? *Journal of Health Organization and Management*. 23 (5): 522-538 *

Wright, P. M., McMahan, G. C. (1992) Theoretical perspective for strategic HRM. *Journal of Management*, 18: 295-520.

Vadi, M. (2000). Organisatsioonikultuur ja väärtused ning nendevahelised seosed. Dissertatsioon. Tartu Ülikool.

Vesterinen, S., Isola, A., Paasivaara, L. (2009). Leadership styles of Finnish nurse managers and factors influencing it. *Journal of Nursing Management*. 17, 503–509.*

Lisa 1 ANDMETE VÄLJAVÕTU LEHT (17 LEHTE)

**Lisa 2 ORGANISATSIOONIKULTUURI KUJUNDAMISEL TIPP- JA KESKASTME
ÕENUSJUHTIDE ROLLI MÕJUTAVATE TEGURITE MUDEL (1 LEHT)**

