

Noora Puusa

**ESIMIEHEN JOHTAMISTAVAN YHTEYDET  
TYÖNTEKIJÄN TYÖKYKYYN  
TERVEYSALALLA**

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Terveystieteet  
Kandidaatintutkielma  
Lokakuu 2019

## TIIVISTELMÄ

Noora Puusa: Esimiehen johtamistavan yhteydet työntekijän työkykyyn terveysalalla  
Kandidaatintutkielma  
Tampereen yliopisto  
Terveystieteiden tutkinto-ohjelma  
Lokakuu 2019

Ohjaajat:

Katja Joronen, TtT, Dosentti, Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Hoitotiede  
Jutta Pulkki, TtT, Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Hoitotiede

---

Terveyspalvelujen muutokset vaativat sekä esimiehiltä että työntekijöiltä yhä enemmän osaamista ja muutoksiin sopeutumista. Lisäksi väestön ikääntyessä ja työmarkkinatilanteen muuttuessa terveysalalla tarvitaan entistä enemmän työkykyisiä ja hyvinvoivia työntekijöitä. Esimiehillä on vastuullinen rooli johtamisessa, jolla voidaan vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn ja työssä jaksamiseen.

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kuvata esimiehen johtamistapojen ja työntekijöiden työkyvyn osa-alueiden välisiä yhteyksiä. Kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymys on: Miten esimiehen johtamistavat ovat yhteydessä työntekijän työkykyyn terveysalalla? Tavoitteena on tiedon kokoamisen kautta lisätä ymmärrystä esimiehen johtamistavan ja työntekijöiden työkyvyn välisistä yhteyksistä sekä kehittää esimiesten johtamistyötä työntekijöiden työkyvyn näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena Cinahl-, Nursing and Allied Health Database- sekä Medic-tietokantoja käyttäen. Tietokantahauissa käytettiin johtamiseen sekä työkykyyn liittyviä hakusanoja suomen- ja englanninkielisinä. Katsaukseen valittiin sisäänottokriteerien mukaisesti vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita, joiden tutkimustulokset vastasivat asetettuun tutkimuskysymykseen. Lisäksi tietokantarajauksena käytettiin tutkimusartikkelien julkaisuaikajankohtaa vuosien 2009–2019 välillä. Tietokannoissa tehtyjen hakujen kokonaistulos oli 9115 tutkimusartikkelia, minkä jälkeen asetettiin tietokantarajaukset, jolloin hakutulos oli 803. Poissulkukriteerien avulla sekä artikkeleihin tutustumisen kautta tähän kirjallisuuskatsaukseen valittiin lopulta 17 tutkimusartikkelia. Katsauksen aineisto analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä.

Kirjallisuuskatsauksen mukaan esimiehen johtamistavoista työntekijän työkykyyn vaikuttavana tekijänä nousivat esiin erityisesti jaettu johtamistapa, muutosjohtajuus sekä valtuuttava johtaminen. Jaetulla johtamistavalla on tulosten mukaan positiivisia vaikutuksia henkilöstön työhön sitoutumiseen, motivaatioon, työtyytyväisyyteen sekä hoitajien työstä kokemaan kuormitukseen ja stressiin. Myös muutosjohtajuudella on tulosten mukaan vahvistava yhteys henkilöstön sitoutumiseen sekä lisäksi vastuunottoon työtehtävissään. Valtuuttava johtamistapa on tulosten mukaan positiivisesti yhteydessä henkilöstön toimintatapoihin työyksikössä.

Kirjallisuuskatsauksen johtopäätöksinä voidaan todeta, että esimiehen jaetulla johtamistavalla on merkittävästi positiivisia vaikutuksia hoitohenkilöstön työkykyyn. Lisäksi kannustava johtamistapa vahvistaa terveysalan henkilöstön ammatillista osaamista. Esimiehen epävarmuus puolestaan vaikuttaa heikentävästi henkilöstön työkykyyn ja voi näyttäytyä myös kasvavina henkilöstön sairauspoissaoloina.

Asiasanat: johtaminen, johtamistavat, työkyky, terveysala, systemaattinen kirjallisuuskatsaus

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	1
2 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN KESKEISET KÄSITTEET .....	3
2.1 Johtaminen.....	3
2.2 Työkyky.....	5
3 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	7
4 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	8
4.1 Kirjallisuushaku.....	8
4.2 Aineiston kuvaus .....	11
4.3 Aineiston analyysi .....	11
5 TULOKSET .....	14
5.1 Työ.....	15
5.2 Arvot.....	16
5.3 Ammatillinen osaaminen.....	16
5.4 Terveys .....	17
6 POHDINTA .....	18
6.1 Luotettavuus .....	18
6.2 Eettisyys .....	19
6.3 Tulosten tarkastelua.....	20
6.4 Johtopäätökset .....	22
6.5 Jatkotutkimusaiheet .....	22
LÄHTEET.....	23
Liite 1 Yhteenveto kirjallisuuskatsauksen artikkeleista.....	26
Liite 2 Sisällönanalyysin eteneminen .....	32

## 1 JOHDANTO

Terveysalan organisaatioiden ja palvelujen toiminnan pirstoutumisen myötä alan taitavaa johtajuutta tarvitaan entistä enemmän. Terveysalalla aiheeseen liittyen voidaan puhua ihmissuhdetyöstä, jonka johtaminen on erittäin haastavaa. Johtamiselta vaaditaan yhä painokkaammin erityisesti ihmisten johtamista sekä hyvää vointia ja voimaantumista edistävää otetta. Kun johtamisen painottamista siirretään enemmän ihmisten johtamiseen ja johtajuuden kehittämiseen, ei kuitenkaan unohdeta tuloksellisuutta, tavoitteellisuutta tai vaikuttavuutta. Kyse on tällöin tämän ihmissuhdetyön huomion siirtämisestä työntekijöiden hyvinvointia tuottavaan johtamiseen, josta seuraa tulokset, taloudelliset tekijät sekä tehokkuus. (Kiikkala 2008, 16–20.)

Lääketieteen sekä hoitotyön muutokset ja uudistukset erityisesti teknologian kautta tuovat kuitenkin myös lisäpaineita terveysalan muutoksille ja näin ollen käytännön terveysalan työntekijöille. Teknologian hyödyntäminen todennäköisesti kasvattaa työntehoa, mutta tuottavuuden kasvattaminen työn luonteen vuoksi on terveysalalla kuitenkin haastavaa. (Koponen 2015.)

Organisaatioiden kohtaamaan muospaineeseen ja murrokseen on Suomessa viime vuosina kiinnitetty paljon huomiota ajankohtaisten sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmien uudistusten vuoksi. Yhteiskunnan ja organisaatioiden rakenteiden murrokset haastavat näin ollen niin henkilöstön kuin johdonkin osaamista. Suomessa työllisyyteen ja työkykyisyyteen on alettu tarttua monin erilaisin hankkein ja tutkimuksin niin ennaltaehkäisevin kuin korjaavinkin tarkoituksin. Tämänkaltaiset piirteet näkyvät esimerkiksi tuoreessa sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimushankkeessa ”Osaavan työvoiman varmistaminen sosiaali- ja terveydenhuollon murroksessa”. Hankkeen tavoitteena oli muun muassa tutkia, kuinka sosiaali- ja terveydenhuollon muutos vaikuttaa työhön ja johtamiseen sekä kuinka muutokset vaikuttavat henkilöstön osaamistarpeisiin. Lisäksi hankkeessa tarkasteltiin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden ja johtamisen uudistamistarpeita, jotta esimerkiksi elinikäinen oppiminen ja tarvittava osaaminen voitaisiin varmistaa. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019.)

Myös Sosiaali- ja Terveysministeriö korostaa työympäristön ja työhyvinvoinnin linjauksia, joiden tavoitteena on terveellinen ja turvallinen työskentely kaikilla työpaikoilla. Näiden linjausten tavoitteena on myös työurien pidentäminen sekä ihmisten työssään jatkaminen entistä kauemmin, mikä käytännössä tarkoittaa esimerkiksi työkyvyttömyyden vuoksi katkenneiden työurien ehkäisyä. Merkityksellisenä edistäjänä työuran pidentämiselle on parantaa ihmisen kykyä, halua ja mahdollisuuksia työn tekemiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019.)

Terveysalan työntekijöiden työkykyisyyden merkitys korostuu myös työllisyyden tarkastelun kautta, sillä mikäli työssäkäyvistä henkilöistä ennakoitua suurempi määrä siirtyy alaltaan pois esimerkiksi työkyvyttömyyden vuoksi, heikentää se entisestään työmarkkinatilannetta. Aiemmin tehdyt selvitykset ovat osoittaneet, että merkittävä osa sairaanhoitajista pohtii alan vaihtoa, vaikka kokisi olevansa toiveammattissaan. (Koponen 2015.) Tällöin korostuu selvästi työntekijöiden työkykyisyyden ja hyvinvoinnin vaikutukset terveysalalla, jolloin on perusteltua tarkastella tätä kokonaisuutta muiden näkökulmien lisäksi myös johtamisen näkökulmasta. Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on näistä lähtökohdista kuvata esimiehen johtamistapojen ja työntekijöiden työkyvyn osa-alueiden välisiä yhteyksiä.

## 2 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN KESKEISET KÄSITTEET

### 2.1 Johtaminen

Johtamisen katsotaan olevaan toimintaa, jonka kautta ihmisen työpanosta sekä fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti jonkin asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset yksilöt toimimaan työorganisaatiossa yhteistyötä tehden yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Seeck 2012, 20.)

Johtamista ja johtajuutta käsitellään nykyään pitkälti ammattina, jossa kehitytään ja kehitetään uusia näkökulmia. Tästä johtuen johtajuus itsessään ei ole ainoastaan tietyn toimialan tai ihmisen ominaisuus vaan pikemminkin todellisiin työelämän tilanteisiin liittyvää toimintaa, joka asemoituu organisaation ja johtamisen tavoitteisiin sekä erilaisiin verkostoihin. Henkilöstöön sidonnaisia tilanteita pidetään johtamisen näkökulmasta usein hankalina, ja tällöin merkityksellistä onkin perustellut tiedot siitä, kuinka henkilöstöä tai työyhteisöjä kohdataan näissä vaihtelevissa tilanteissa. (Syväjärvi 2016, 11–14.)

Johtamista tieteellisenä ilmiönä voidaan lähestyä hyvin monista eri näkökulmista ja taustatieteistä. Niin psykologia, hallintotieteet, sosiologia kuin kasvatustiede ja taloustiedekin toimii johtamisen taustatieteinä sekä tuo johtamisen tarkasteluun omat painotuksensa. Erityisesti hallinto- ja johtamistieteellisen näkökulman mukaisesti johtaminen tapahtuu poikkeuksetta jossakin organisaation toimintaympäristössä, jolloin olennaiseksi nousee opit, jotka auttavat johtamiseen liittyvässä pohdinnassa, ymmärtämisessä ja sen kehittämisessä. (Virtanen & Stenvall 2011, 16.)

Johtamiseen liittyviä teorioita on useita ja ne elävät sekä nousevat suosituimpina esiin pitkälti tiettyjen trendien mukaisesti. Yksi tunnetuista tavoista johtamisteorioiden luokitteluun on perustella, mihin johtamisen ajatellaan kohdistuvan. Tällä tavoin voidaan erotella esimerkiksi neljä erilaista johtamissuuntaa, joita ovat sisäisen toiminnan johtaminen, inhimillisten tekijöiden johtaminen, ulkoisen toiminnan johtaminen sekä monimutkaisen ympäristön johtaminen. Tärkeää on kuitenkin huomioda, etteivät nämä suuntaukset yksinään sulje toisiaan pois eikä johtamisopeissa ole sisällytettynä vain yhtä edellä mainitun tyyppistä johtamissuuntausta. (Virtanen & Stenvall 2011, 17–18.)

Erilaisiin johtamisen käytäntöihin ja syvällisempään teoriaan voidaan perehtyä tarkastelemalla erilaisia johtamisnäkökulmia sekä niiden keskeisimpiä sisältöalueita. Terveysalalla ja suurissa organisaatioissa saattaa korostua esimerkiksi henkilöstövoimavarojen sekä strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen, jolloin keskeinen tarkastelu kohdentuu erityisesti henkilöstön

rekrytointiin ja osaamisen kehittämiseen. 1900-luvulla tunnistettu innovaatioiden johtamisen näkökulma puolestaan liittyy keskeisimmillään nimenomaisesti innovaatioiden syntymiseen ja niiden edistämiseen. Tällöin johtamisessa on kyse uuden aikaansaamisesta ja ajatuksesta, jonka mukaan organisaation tulee olla joustava, jatkuvasti kehittyvä ja luoda uutta. (Virtanen & Stenvall 2011, 31–32; Rissanen & Hujala 2012, 68.)

Tietojohtamisen näkökulmaan voidaan katsoa sisältyväksi vielä kaksi erillistä suuntausta, jotka ovat tiedonhallintaan liittyvä johtaminen sekä osaamisen johtaminen. Tiedonhallintaan liittyvään johtamiseen kuuluu tehokas päätöksenteko ja ongelmanratkaisua tukeva toiminta, kun taas osaamisen johtamisessa on kyse enemmänkin tietämyksen hallinnasta ja ideoiden tuottamisesta. (Virtanen & Stenvall 2011, 33.) Tietojohtamisessa on kyse myös käytössä olevan tiedon kokonaisvaltaisesta hallinnasta sekä sen hyödyntämisestä (Rissanen & Hujala 2012, 68).

Laatujohtamisen näkökulmasta johtamisen tarkastelu kohdistuu laadun sekä prosessien kehittämiseen, jolloin tarkastellaan myös johtamista kokonaisuutena. Johtamisnäkökulmista erityisesti julkisen hallinnon toiminnassa heijastuu nykyään yhä enemmän uusi julkisjohtaminen, joka on alun perin noussut esiin 1990-luvulla haastaen perinteistä johtamisen mallia. Uuden julkisen johtamisen tarkastelussa merkityksellistä on yksityisen sektorin johtamis- ja toimintakäytäntöjen soveltaminen julkiseen sektoriin. Tämän johtamisnäkökulman mukaan pyrkimyksenä on hallinto, joka toimii mahdollisimman kustannustehokkaasti. (Virtanen & Stenvall 2011, 46–47; Rissanen & Hujala 2012, 68.)

Muutosjohtamisessa on kyse nimenomaisesti muutoksen läpiviemisestä ja tilanteen hallinnasta. Muutosjohtamiseen liittyy läheisesti myös projektijohtamisen näkökulma, jolloin keskitytään projektien suunnitteluun ja niiden johtamiseen sekä olennaisesti myös arviointiin. Muutoksen johtaminen sekä toteuttaminen on johtamistyössä haastavaa ja asettaa vaatimuksia muun muassa siksi, että eri asianosaisille muutos tarkoittaa eri asioita. Onnistumisen edellytyksenä muutosjohtamisessa ovat esimerkiksi tiedotus ja henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen. (Rissanen & Hujala 2012, 68; Taskinen 2012, 115–117.)

Strategisen johtamisen näkökulmasta johtamisen keskeinen tarkastelu tulee kohdistaa strategian luomiseen sekä toimeenpanoon ja edelleen arviointiin. Strategisessa toiminnassaan organisaation perustavoitteet ja toimintaperiaatteet liittyvät kokonaisuudeksi, jonka tulee olla yhtenäinen. Tällöin organisaation voimavaroja pyritään kokoamaan niin, että syntyisi mahdollisimman ainutlaatuinen sekä kestävä kilpailuasema. Talousjohtamisessa sen sijaan korostuu budjetointi, kustannusten seuranta sekä johtaminen hallitun budjetin avulla. (Kauhanen 2012, 18; Rissanen & Hujala 2012, 68.)

Tavoite- ja tulosjohtamisen näkökulmasta johtaminen liittyy läheisesti johtamisen tarkasteluun tavoitteen ja saatujen tulosten pohjalta. Erityisesti henkilöstöön liittyen tulosjohtaminen näkyy arviointeina keskustelun muodossa siitä, kuinka henkilö tai jokin tiimi on suorittanut työtehtävänsä. Nykyaikana erityisesti tiimien suoriutumiseen arviointiin on alettu keskittyä yksilöiden suoriutumisen arviointia enemmän. Yhtenä tuoreimmista näkökulmista on myös tiimijohtamisen näkökulma, jolloin korostuu tiimien muodostumisen ja johtamien sekä erityisesti jaetun johtajuuden kysymykset. (Kauhanen 2012, 101–102; Rissanen & Hujala 2012, 68.)

Erilaisia johtamistapoja on useita ja niiden voidaan katsoa soveltuvan erilaisiin ympäristöihin monenlaisin tavoin. Esimiehet voivat käyttää useampaa johtamistapaa eri tilanteissa, ympäristön ja tilanteen vaatimalla tavalla. Tässä kirjallisuuskatsauksessa johtamistavalla tarkoitetaan esimiehen kaikkia tapoja toimia työyhteisönsä johtajana, mukaan lukien niin vuorovaikutukselliset kuin hallinnollisetkin keinot.

## 2.2 Työkyky

Käsitteenä työkykyä voidaan määritellä usein eri tavoin riippuen tarkastelijan näkökulmasta ja toimijasta, kuten työntekijästä, työterveyshuollosta tai lainsäätäjistä. Työkyvylle ei voida antaa yhtä yksiselitteistä määritelmää tietyltä tieteenalalta, vaan kyseessä on ajan ja tutkimusten myötä muuttunut moniulotteinen ja monipuolinen käsite. (Ilmarinen ym. 2006, 19.) Työkyvyn katsotaan yleisesti olevan osa laajaa työhyvinvoinnin käsitekokonaisuutta. Työkyky vaikuttaa oleellisesti henkilön työhyvinvointiin, sillä työkyky luo pohjan niin fyysiselle kuin henkiselikin hyvinvoinnille, mikä vaikuttaa olennaisesti työhyvinvointiin ja henkilöstön hyvinvointiin yleensä. (Kauhanen 2012, 200–202.)

Työntekijän psyykkisellä hyvinvoinnilla on merkittävä yhteys työhyvinvointiin ja näin myös henkilön työkykyyn. Tarkasteltaessa erityisesti työpaikkaan liittyviä tekijöitä, jotka ovat yhteydessä työntekijän psyykkiseen hyvinvointiin ja työkykyyn, voidaan eritellä neljä erilaista kokonaisuutta. Näitä kokonaisuuksia ovat työ ja sen taustat, työn ja kodin väliset rajapinnat, työn merkitys ja tarkoitus sekä johtajuus, hallinta ja valvonta. (Robertson & Cooper 2011, 78–79.) Kirjallisuudessa sekä alan oppaissa keskitytään nykyään yhä enemmän psyykkisen hyvinvoinnin merkitykseen sekä siihen vahvasti yhteydessä olevaan esimiehen asemaan ja johtajuuteen. Esimiehen vaikutuksia työntekijän työhyvinvointiin on tutkittu erilaisista näkökulmista, ja yhteyden on todettu olevan selvästi olemassa. Nykyisin tarkastellaan paljon myös koko organisaation johtamisen tasoista



vaikutusta aina yksittäiseen työntekijään ja hänen hyvinvointiinsa saakka. (Robertson & Cooper 2011, 89–92.)

Professori Juhani Ilmarinen on kehittänyt työkykyä kuvaavan nelikerroksisen työkyky -talomallin, jonka tarkoituksena on kuvata työkyvyn rakenteista muodostumista eri tekijöistä. Mallin mukaan työkyvyn perustana on työntekijän terveys ja toimintakyky, mikä kuvastaa niin fyysistä, psyykkistä kuin sosiaalista toimintakykyä. Talomallin toisessa kerroksessa ovat osaamisen ja oppimisen kokonaisuudet, jotka kuvastavat hyvin merkityksellistä tietojen ja taitojen jatkuvaa päivittämistä. Kolmannen kerroksen mallissa muodostavat arvot, asenteet ja motivaatio. Mallin neljäs kerros rakentuu työpaikasta konkreettisella tasolla sekä työoloista, työyhteisöstä ja organisaatiosta. Työkyky -talomallissa korostetaan ihmisen voimavaroja ja työn välistä yhteensopivuutta sekä tasapainoa. Tällöin talon rakennetta kuvaavasti malli katsotaan toimivaksi, kun kaikki sen kerrokset tukevat toisiaan. (Työterveyslaitos 2019.)

Yksilötasolla työntekijän työkykyyn liitetään esimerkiksi ammatilliset valmiudet, työhyvinvointi ja työssä jaksaminen, työn merkitys ja arvomaailma. Työelämän tekijöitä yhdistäessä esiin nousee kysymyksiä muun muassa työn organisoinnista, työyhteisöstä, työn hallinnasta ja kiireestä sekä kehittymismahdollisuuksista työssä. Yleisesti työkyvyn ajatellaan olevan työntekijän työn sekä työympäristön yhteinen ominaisuus. (Ilmarinen ym. 2006, 19–21.) Työnantajan sekä esimiesten rooli korostuu erityisesti talomallin neljännessä kerroksessa, mikä kattaa heidän vastuunsa työoloista, työn sisällöstä ja vaatimuksista, työyhteisöstä ja työorganisaatiosta sekä esimiestyöstä ja johtamisesta. Työnantaja voi monin tavoin tukea ja vahvistaa työntekijän työkykyä, ja yleensä paras lopputulos saavutetaankin yhteistyöllä tukiorganisaatioiden, kuten työterveyshuollon, ja työkykyä ylläpitävien toimintojen eri osapuolten kanssa. (Rautio & Husman 2010, 168–169.)

### 3 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kuvata esimiehen johtamistapojen ja työntekijöiden työkyvyn osa-alueiden välisiä yhteyksiä. Tässä kirjallisuuskatsauksessa rajataan näkökulma esimiehestä terveysalan lähiesimiehiin sekä niin kutsuttuihin keskitason esimiehiin, joita ovat käytännössä esimerkiksi hallinnolliset hoitajat ja ylihoitajat.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimustehtävä:

1. Miten esimiehen johtamistavat ovat yhteydessä työntekijän työkykyyn terveysalalla?

Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on tiedon kokoamisen kautta lisätä ymmärrystä esimiehen johtamistavan ja työntekijöiden työkyvyn välisistä yhteyksistä sekä kehittää esimiesten johtamistyötä työntekijöiden työkyvyn näkökulmasta.

## 4 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Kirjallisuushaku

Kirjallisuuskatsauksen tietokantahakujen muodostuminen alkoi aiheeseen liittyvän sanaston pohdinnalla sekä tarkastelemalla kansainvälisen kirjallisuuden avulla käsitteitä, joilla aihetta kuvataan. Käytetyt hakusanat olivat: johtaminen, johtaja, ylihoitaja, osastonhoitaja, esimies, lähiesimies, johtamistyyli, johtamistapa, johtajuus, hoitotyön johtaminen, leadership, leadership style, management, governance, nursing, staff, head nurse, charge nurse, chief nursing officer, nursing director. Johtajuuden hakusanaa käytettiin suomeksi sekä englanniksi myös asiasanahaussa. Jokaisessa tietokannassa käytettiin Boolean operaattoreita AND ja OR haun täsmentämisen tukena (Taulukko 1).

Taulukko 1. Boolean operaattorit kirjallisuushaussa

johtaminen <b>OR</b> johtaja <b>OR</b> ylihoitaja <b>OR</b> osastonhoitaja <b>OR</b> esimies <b>OR</b> lähiesimies	nursing staff <b>OR</b> head nurse <b>OR</b> charge nurse <b>OR</b> chief nursing officer <b>OR</b> nursing director
<b>AND</b>	
johtamistyyli <b>OR</b> johtamistapa <b>OR</b> johtajuus <b>OR</b> hoitotyön johtaminen	leadership <b>OR</b> leadership style <b>OR</b> management <b>OR</b> governance

Kirjallisuushaut toteutettiin Nursing & Allied Health Database-, Cinahl- ja Medic-tietokannoissa. Tietokantarajauksina kirjallisuushaussa käytettiin julkaisuaikaa vuosina 2009–2019, tutkimusartikkelit, jotka ovat vertaisarvioitu sekä julkaisun kielenä suomi tai englanti. Ilman tietokantarajauksia kolmen eri tietokannan haut tuottivat käytetyillä hakusanoilla yhteensä 9115 hakutulosta. Tietokantarajausten jälkeen hakutulos väheni 803:een artikkeliin, joita tarkasteltiin tarkemmin tutkimusartikkelin otsikon sekä tiivistelmän perusteella. Artikkelien sisäänotto- sekä poissulkukriteerit ovat kuvattuna taulukossa 2.

Taulukko 2. Kirjallisuushaun sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

<b>Sisäänottokriteerit</b>	<b>Poissulkukriteerit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tulokset kuvastavat työntekijän työkykyyn liittyviä tekijöitä</li> <li>- Tutkimus kuvaa esimiehen johtamistapaa ja sen vaikutuksia henkilöstöön</li> <li>- Tutkimuksessa on käsitelty työkyvyn teoriaan liittyviä tekijöitä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sama artikkeli on valittu toisesta tietokannasta</li> <li>- Ei sijoitu terveysalan kontekstiin</li> <li>- Ei käsittele esimiestä tai johtamista työkykyyn vaikuttavana tekijänä</li> <li>- Käsittelee esimiehen omaa työkykyä tai työhyvinvointia</li> </ul>

Hakutuloksiin perehtymisen jälkeen valittiin artikkelit, joita tarkasteltiin syvällisemmin. Tähän tarkastelun vaiheeseen valikoitui yhteensä 51 artikkelia, joista katsaukseen valikoitui lopulta 17 artikkelia. Hakuprosessi ja sen eteneminen on kuvattu kaaviona kuviossa 1.

**Tutkimuskysymys:** Miten esimiehen johtamistavat ovat yhteydessä työntekijän työkykyyn terveysalalla?

**Hakusanat:** Leadership\*, leadership style, management, management style, governance, nursing staff, head nurse, head nurs\*, charge nurse, charge nurs\*, chief nursing officer, staff nurs\*, nursing director, johta\* johtamista\* johtaminen, ylihoitaja, osastonhoitaja esimies esimieh\*, johtam\* johtamistyyli\* johtamista\*, johtajuus, hoitotyön johtaminen esimie\* ylihoita\* osastonhoitaj\* lähiesimie\*

**Tietokannat:** Cinahl, Nursing & Allied Health Database, Medic

**Sisäänottokriteerit:**

- Tulokset kuvastavat työntekijän työkykyyn liittyviä tekijöitä
- Tutkimus kuvaa esimiehen johtamistapaa ja sen vaikutuksia henkilöstöön
- Tutkimuksessa on käsitelty työkyvyn teoriaan liittyviä tekijöitä

**Hakutulokset ennen tietokantarajauksia**

Medic (n=312)

Cinahl (n=8084)

Nursing & Allied Health Database (n=719)

**Tietokantarajaukset**

- Ei julkaistu vuosina 2009–2019
  - Medic (n=175), Cinahl (n=3724), N. & A.H.D. (n=396)
- Julkaisun kieli muu kuin suomi tai englanti
  - Medic (n=1), Cinahl (n=436), N. & A.H.D. (n=2)
- Ei vertaisarvioitu tutkimusartikkeli
  - Medic (n=123), Cinahl (n=3270), N. & A.H.D. (n=185)

**Rajattu hakutulos**

Medic (n=13)

Cinahl (n=654)

N. & A.H.D. (n=136)

**Poissulkusyy**

- Ei sijoitu terveysalan kontekstiin
  - Medic (n=1), Cinahl (n=123), N. & A.H.D. (n=13)
- Ei käsittele yhteyttä työkykyyn
  - Medic (n=7), Cinahl (n=205), N. & A.H.D. (n=77)
- Ei käsittele esimiestä tai johtamista
  - Medic (n=3), Cinahl (n=303), N. & A.H.D. (n=20)

**Otsikon ja tiivistelmän perusteella valitut**

Medic (n=2)

Cinahl (n=23)

N. & A.H.D. (n=26)

**Poissulkusyy**

- Ei vastaa selkeästi tutkimuskysymykseen
  - Medic (n=1), Cinahl (n=13), N. & A.H.D. (n=13)
- Sama artikkeli valittu toisesta tietokannasta
  - Medic (n=0), Cinahl (n=0), N. & A.H.D. (n=3)

**Sisällönanalyysin valitut artikkelit**

Medic (n=1)

Cinahl (n=10)

Nursing & Allied Health Database (n=6)

Kuvio 1. VUO-kaavio tietokantahausta.

## 4.2 Aineiston kuvaus

Tietokantahakujen perusteella katsaukseen on valittu yhteensä 15 tutkimusartikkelia ja kaksi väitöskirjaa (Liite 1). Valittujen tutkimusartikkelien menetelmistä 12 oli kvantitatiivisia ja 3 kvalitatiivisia sekä lisäksi kahdessa väitöskirjassa oli käytetty useampaa kuin yhtä tutkimusmenetelmää. Maantieteellisesti artikkelit sijoittuivat maailmanlaajuisesti, kuitenkin valtaosin sellaisiin maihin, joissa terveydenhuolto on länsimaisella tasolla.

Tutkimusten osallistujajoukkojen lukumäärät vaihtelivat muutamasta kymmenestä aina useampaan tuhanteen. Useassa tutkimuksessa on lisäksi käytetty kansainvälisesti tunnettuja mittareita, joita verrattiin kerättyyn aineistoon pääosin tilastollisesti. Tutkimuksissa käytettyjä mittareita olivat esimerkiksi psykologisen pääoman -mittari (PsyCap) sekä Hoganin persoonallisuuden -mittari (HPI).

Kahdessa tutkimuksessa käytettiin pääasiallisena aineistona tilastoja sairauspoissaoloista tai henkilöstön vaihtuvuudesta verraten kerättyyn haastatteluaineistoon. Yhdeksässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin sekä hoitajilta, että heidän esimiehiltään. Pelkästään hoitajilta kerättyä tutkimusaineistoa käytettiin yhteensä kuudessa tutkimuksessa, ja ainoastaan esimiehiltä kerättyä aineistoa käytettiin kahdessa tutkimuksessa.

## 4.3 Aineiston analyysi

Teorialähtöinen sisällönanalyysi on yksi perinteisistä analyysimalleista, joka nojaa johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Tutkimuksessa valittu teoria tai malli ohjaa tutkimuksen kohteena olevien käsitteiden määrittelyä, ja aineiston analysoinnissa valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu teoria ohjaa analyysin etenemistä. Teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa muodostetaan analyysirunko, joka voi olla tutkimuksesta riippuen strukturoitu tai väljä. Tämän jälkeen aineistosta poimitaan asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon, sekä asiat, jotka mahdollisesti jäävät analyysirungon ulkopuolelle. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 32–33; Tuomi & Sarajärvi 2018, 94–95.)

Tämän kirjallisuuskatsauksen aineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin menetelmällä, jolloin analyysia ohjasi aikaisempi tieto ja teoria aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97). Kirjallisuuskatsauksessa käytettiin Ilmarisen työkyky -alomallin (2006) teoriaa analyysirungon muodostamisessa sekä sisällönanalyysin etenemisessä. Työkyky -alomallin mukaisesti aineistoa on analysoitu erityisesti työkykyyn suoraan liittyvien tekijöiden kautta, jolloin mallin taustalla

vaikuttavat tekijät eli perhe, lähiyhteisö ja yhteiskunta, jätettiin analyysirungon ulkopuolelle. Näin ollen kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysiä ohjasi teorian työkykyä kokoavat käsitteet, joita ovat työ, arvot, ammatillinen osaaminen sekä terveys.

Tutkimusten tuloksista analysoitiin niitä osa-alueita, jotka erityisesti johtamisen kautta olivat yhteydessä terveysalan hoitohenkilöstön työkykyyn. Alkuperäisilmaisuiksi sisällönanalyysiin valittiin kokonaisuuksia, jotka kuvasivat työkykyä työn, arvojen, ammatillisen osaamisen sekä terveyden osalta. Tutkimuksista valitut alkuperäisilmaisut vaihtelivat muutamasta sanasta pidempiin kahden lauseen kokonaisuuksiin. Jokainen alkuperäisilmaisu pyrittiin erittelemään analyysissä siten, että se kuvaisi selkeästi ilmaisun ydinasiaa.

Analyysi eteni taulukoimalla alkuperäisilmaisut tarkasti, minkä jälkeen ilmaisut pelkistettiin selkeämpään muotoon ja ryhmiteltiin analyysirungon mukaisesti erilaisiin luokkiin (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 31–33). Alkuperäisilmaisuja pohjalta tehdyistä pelkistyksistä muodostui yhteensä 12 alaluokkaa. Seuraavassa vaiheessa alaluokista muodostettiin yläluokat, joita sisällönanalyysissä muodostui neljä: työ, arvot, ammatillinen osaaminen sekä terveys.

Alaluokkien muodostamista ohjasi työkyky -alomallin teoria, jolloin alaluokkien nimeäminen tehtiin teorian perusteella. Yläluokkana arvot kuitenkin sisälsi aineiston perusteella myös luovuuteen liittyviä ilmaisuja, minkä vuoksi kyseiseen yläluokkaan lisättiin *motivaatio* ja *asenteet* -alaluokkien rinnalle *luovuus* -alaluokka. Ammatillisen osaamisen yläluokassa alaluokat jaettiin *vastuullisuus*, *osaaminen* ja *tavoitteellisuus* -alaluokkiin. Yläluokista terveys kuvasi tarkemmin toimintakykyä, mikä sisällönanalyysissä luokiteltiin *fyysisen* ja *psykkisen toimintakyvyn* alaluokiksi. Sisällönanalyysin etenemistä alkuperäisilmaisusta yläluokkaan on kuvattu liitteessä 2.

Sisällönanalyysiin valittujen artikkelien laadunarviointiin vaikutti jo tietokantahaussa käytetyt rajaukset vertaisarvioinnista sekä tutkimusten julkaisuajankohdasta. Valittujen artikkelien tarkempi laadunarviointi toteutettiin käyttämällä apuna Joanna Briggs Institutun suomennettuja arviointikriteeristöjä (Hoitotyön tutkimussäätiö, 2019).

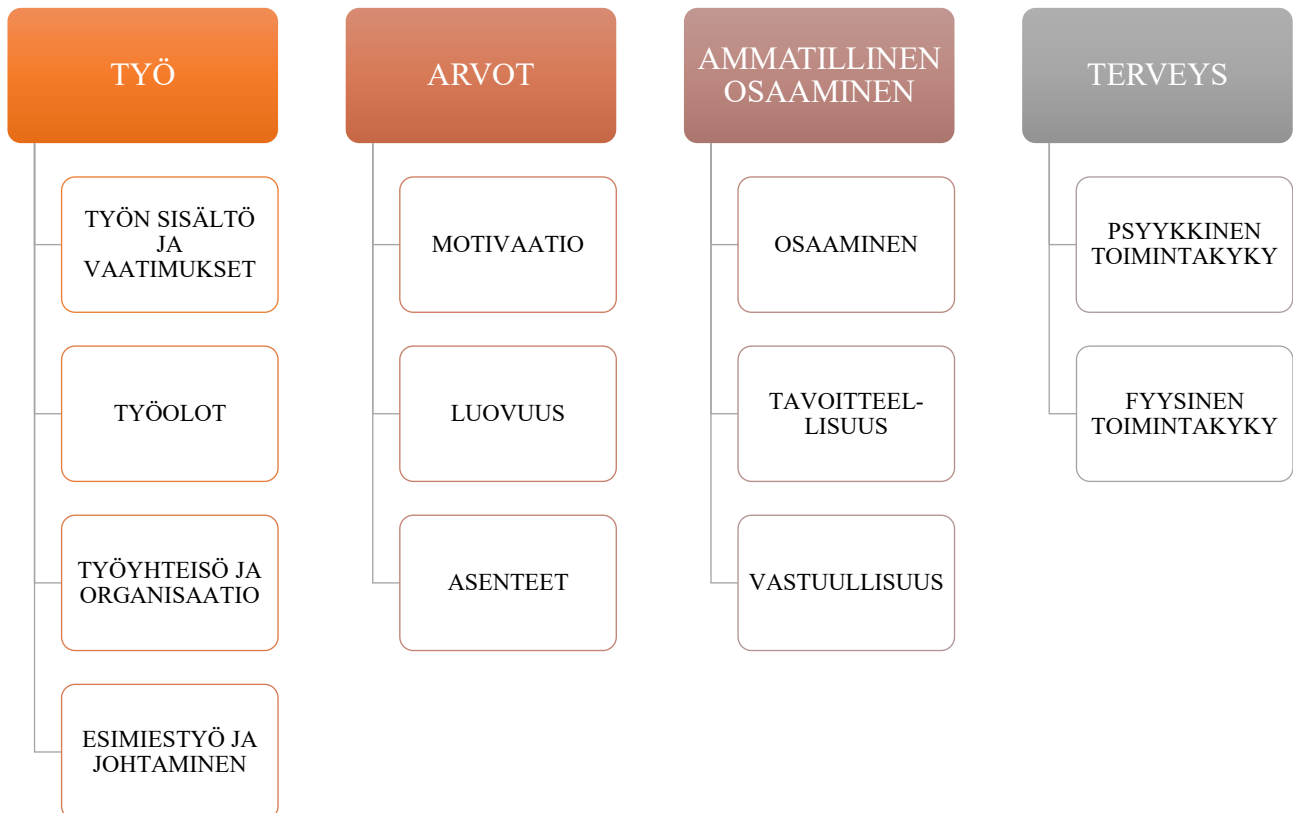
Jokaisen katsaukseen valitun artikkelin laadunarviointiin käytettiin tutkimusmenetelmästä riippuen kriteeristöä, jonka avulla tutkimusten luotettavuutta pystyttiin arvioimaan systemaattisesti ja objektiivisesti. Artikkelien laadunarvioinnissa jokaisen artikkelin kriteeristön perusteella annettu laadunarvioinnin pistemäärä oli vähintään 6/8 (kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät) tai 7/10 (kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät) käytetystä tutkimusmenetelmästä ja siihen sopineesta arviointikriteeristöä riippuen. Kvantitatiivisin menetelmin toteutettujen tutkimusten laatua arvioitiin muun muassa tutkimuksen otoksen, mittaamisen ja tilastollisten menetelmien käyttämisen perusteella. Kvalitatiivisin menetelmin toteutetuissa tutkimuksissa luotettavuuden arvioinnissa

huomioitiin esimerkiksi tutkimuksen metodologiset lähtökohdat, tulosten tulkitseminen sekä tutkijan itsensä vaikutukset tutkimuksessa. (Hoitotyön tutkimussäätiö 2019.)



## 5 TULOKSET

Tämä kirjallisuuskatsaus osoitti, että esimiehen johtamistavalla on yhteyksiä terveystilan ammattilaisten työkyvyn erilaisiin osa-alueisiin. Johtamistavan vaikutukset näkyvät työkyvyn osa-alueilla työssä, arvoissa, ammatillisessa osaamisessa sekä terveydessä. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Johtamistavan yhteydet terveystilan ammattilaisten työkyvyn osa-alueisiin

Sisällönanalysissä teorian ohjaamana muodostui neljä yläluokkaa, jotka kuvastavat hoitohenkilöstön työkyvyn osa-alueiden ja esimiehen johtamistavan välisiä yhteyksiä. Johtamistapojen yhteydet näyttäytyivät työkyvyn osa-alueilla työntekijöiden työssä, arvoissa, ammatillisessa osaamisessa sekä terveydessä.

## 5.1 Työ

Kirjallisuuskatsauksen mukaan työhön liittyvät tekijät näkyivät **työn sisällössä ja vaatimuksessa** sekä **työoloissa**. Työn sisältöön ja vaatimuksiin liittyvät tekijät nousivat esiin osastonhoitajien henkilöstölleen tekemistä arvioinneista, jotka osoittivat tukevan hoitohenkilöstöä heidän työssään (Agnew & Flin 2014). Lisäksi transformationaalinen johtamistapa oli positiivisesti yhteydessä hoitajien kasvavaan tehokkuuteen työyksikössä sekä heidän halukkuuteensa jäädä työpaikalleen (Wang ym. 2018). Työoloihin liittyvät tekijät näkyivät jaetun johtamistavan yksiköissä, jolloin esimerkiksi kahden osastonhoitajan välillä jaetun johtamisen koettiin vaikuttavan kasvattavasti aikaan, jota esimiehillä oli käytettävissä henkilöstön kokemien ongelmien ratkaisemiseksi (Rosengren ym. 2010).

**Työyhteisöön ja organisaatioon** liittyvät tekijät näkyivät henkilöstön innovatiivisuudessa ja henkilöstön sitoutumisessa. Valtuuttava [empowerment] ja jaettu johtamistyyli [shared leadership] vaikutti positiivisesti työyhteisön ilmapiiriin sekä kasvatti työyhteisön henkilöstön innovatiivisuutta (Malik ym. 2016; Rosengren ym. 2010; Laschinger ym. 2009). Esimiehen valtuuttavalla ja transaktionaalisella johtamistavalla oli positiivinen yhteys hoitohenkilöstön sitoutumiseen niin omassa työyksikössään kuin organisaationkin tasolla. Lisäksi muutosjohtajana toimiva esimies vaikutti positiivisesti henkilöstönsä sitoutumiseen työpaikallaan. (Mansour ym. 2018; Manning 2016; Laschinger ym. 2009.)

Työhön liittyvissä tekijöissä näkyi vahvasti **esimiestyö ja johtaminen**. Esimiehen henkilökohtaisten tunteiden ja mieltymysten osoittaminen vaikutti osaston sisäiseen kommunikointiin sekä ilmapiiriin (Azaare & Gross 2011). Sairaanhoitajille merkityksellistä työyhteisössään oli hyvä ja toimiva esimies-alaissuhde oman esimiehensä kanssa sekä lisäksi kokemus käytännöllisestä ja varmasta esimiestä (Azaare & Gross 2011; Laschinger ym. 2009). Hoitajien osallistumiseen työyhteisössä vaikutti kasvattavasti esimiehen kannustava toimintatapa, kun taas pakottavalla ja hallitsevalla johtamistyyllillä oli hoitajien työskentelyä heikentäviä vaikutuksia (Cox Sullivan ym. 2017; Azaare & Gross 2011). Osastonhoitajan omalla tunnollisuudella puolestaan oli positiivinen vaikutus hoitajien tehokkuuteen työyksikössä (Yeh ym. 2016).

## 5.2 Arvot

Työkyvyn kokonaisuudesta arvoihin vaikuttivat tutkimustulosten mukaan tekijät, jotka liittyvät motivaatioon, luovuuteen sekä asenteisiin. Henkilöstön *motivaatioon* omassa työssään vaikutti positiivisesti osastolla esimiesten kesken jaettu johtaminen (Cox Sullivan ym. 2017; Rosengren ym. 2010). Lisäksi esimiehen vilpittömyys ja oikeudenmukaisuus vaikutti positiivisesti hoitohenkilöstön työmotivaatioon (Malik ym. 2016; Vesterinen 2013). *Luovuus* näkyi hoitohenkilöstön kasvavana luovuutena sekä innovatiivisuutena sellaisissa yksiköissä, joissa esimies toimi vilpittömästi ja osoittautui luotettavaksi (Masood & Afsar 2017; Malik ym. 2016). Omasta työtehtävästään epävarma esimies puolestaan aiheutti työyksikön henkilöstössä epävarmuutta (Sellgren ym. 2009).

*Asenteet* näyttäytyivät hoitohenkilöstön työtyytyväisyydessä sekä luottamuksessa esimiehiään kohtaan. Hoitohenkilöstön työtyytyväisyyteen vaikuttivat esimiehen käytös sekä esimiehen ongelmanratkaisutaidot. Lisäksi työtyytyväisyyttä kasvattavana johtamistapana esiin nousi jaettua hallintaa [shared leadership] noudattava johtamistyyli. (Wang ym. 2018; Cox Sullivan ym. 2017; Sellgren ym. 2009.) Sairaanhoitajat kokivat turhautumista silloin, kun heidän esimiehensä johtamistapa koettiin tehottomaksi (Rouse 2009). Lisäksi esimiehiin kohdistuvaa vähäistä luottamusta esiintyi silloin, kun esimies tuomitsi tai syyllisti hoitajia heidän työtehtävissään (Azaare & Gross 2011).

## 5.3 Ammatillinen osaaminen

Ammatillinen osaaminen jakautui katsauksessa konkreettiseen osaamiseen hoitotyössä, tavoitteellisuuteen sekä vastuullisuuteen. *Osaamiseen* liittyen sairaanhoitajat kokivat ennakoivan, keskustelevan ja itsenäisen esimiehen tukevan heidän osaamistaan (Azaare & Gross 2011). Hoitajien työskentelyä tuki myös valtuuttava johtamistapa, joka vaikutti positiivisesti sairaanhoitajien toimintatapoihin työyksikössä (Laschinger ym. 2009).

*Tavoitteellisuus* heijastui alaisiinsa luottavaisen johtamistavan kautta. Esimiehen luottamuksen osoittaminen hoitajiin rohkaisi sairaanhoitajia saavuttamaan omia tavoitteitaan sekä tavoittelemaan niitä. Lisäksi luottavainen johtamistapa edesauttoi yksittäisten hoitajien paremman työtuloksen tavoittamisessa. (Malik ym. 2016.) Henkilöstön *vastuullisuus* ilmeni muutosjohtajuuden sekä esimiehen oikeudenmukaisuuden kautta. Muutosjohtajuudella oli vahvistava yhteys sairaanhoitajien aktiivisuteen vastuualueilla sekä rohkeuteen uusissa työtehtävissä (Masood & Afsar 2017). Lisäksi

esimiehen oikeudenmukainen johtamistapa edisti sairaanhoitajien osallistumista työtehtävissä (Vesterinen 2013).

#### 5.4 Terveys

Terveys jakautui katsauksessa toimintakyvyn osa-alueille, joista eriteltiin psyykkinen sekä fyysinen toimintakyky. Jaetulla johtamisella sekä esimiehen organisoivalla johtamistyyllillä oli positiivinen yhteys henkilöstön *psyykkiseen toimintakykyyn*. Jaettu johtamistapa vähensi hoitohenkilöstön työstään kokemaa kuormitusta sekä työn aiheuttamaa stressiä. (Gottlieb & Oluf 2019; Rosengren ym. 2010.) Esimiehen tunnollisuudella omaa työtään kohtaan oli positiivinen yhteys henkilöstön psyykkiseen toimintakykyyn kasvattamalla hoitajien suorituskykyä (Yeh ym. 2016). Tunneperäisesti vakaa ja paineensietokykyinen esimies tuki hoitohenkilöstöä ja vaikutti helpottavasti hoitajien työskentelyyn työyhteisössään (Gottlieb & Oluf 2019).

*Fyysinen toimintakyky* ilmeni katsauksessa henkilöstön sairauspoissaolojen kautta. Epäsosiaalisina ja vähäisesti ulospäinsuuntautuneina koettujen esimiesten johtamissa työyksiköissä oli enemmän lyhytaikaisia sairauspoissaoloja (Gottlieb & Oluf 2019). Ihmissuhteita arvostavien esimiesten johtamissa työyksiköissä oli selvästi vähemmän hoitajien sairauspoissaoloja (Schreuder ym. 2011).

## 6 POHDINTA

### 6.1 Luotettavuus

Tämän kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden säilyttäminen huomioitiin tarkastelemalla luotettavuutta työn jokaisessa vaiheessa sekä raportoimalla analyysistä selkeä polku kohti tuloksia, joihin katsauksen avulla on päästy (Tuomi & Sarajärvi 2018, 137; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232). Kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymys muodostettiin aiempaan tutkimustietoon perehtyen ja pyrkien luomaan yksiselitteinen sekä selkeä kirjallisuushakua ohjaava asetelma. Tutkimuskysymyksen huolellisella asettelulla pyrittiin takaamaan selkeys katsauksen kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä ja sen ympäristöstä (Salmond 2012, 159–160).

Yksi kriittisimmistä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen luotettavuustekijöistä on selkeä, läpinäkyvä ja kattava tutkimusstrategia sekä sen huolellinen kuvaaminen. Tämän kirjallisuuskatsauksen hakustrategiaa suunniteltiin ennen varsinaisten hakujen tekemistä, jotta tiedonhaku etenisi mahdollisimman loogisesti ja hakuun pystyttiin sisällyttämään kaikki aiheeseen liittyvät artikkelit. Hakusanoja muodostuksessa apuna käytettiin kansainvälisiä hakusanastoja ja artikkeleja haettiin useasta luotettavasta tietokannasta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 197–198; Salmond 2012, 160.) Katsauksen tiedonhaun prosessissa rajattiin selkeät sisäänotto- ja poissulkukriteerit, joiden perusteella artikkelivalinnat tehtiin. Rajauksilla ja poissulkukriteereillä on katsauksessa varmistettu erityisesti artikkeleiden sijoittuminen terveysalaan ja työntekijöiden työkykyyn sekä esimiesten johtamistapaan. (Hoitotyön tutkimussäätiö, 2019; Salmond 2012, 160.)

Kirjallisuuskatsauksen artikkeleiden arviointiin käytettiin Joanna Briggs Institutun laadunarviointikriteeristöä, minkä avulla varmistettiin mahdollisimman luotettavien artikkelien mukaanotto katsaukseen. Tällä kirjallisuuskatsauksella sekä artikkeleiden laadunarvioinnilla on kuitenkin vain yksi tekijä, mikä saattaa vaikuttaa laadunarviointiin heikentävästi. (Hoitotyön tutkimussäätiö, 2019; Salmond 2012, 160.) Kirjallisuuskatsauksen ja tiedonhaun merkittävänä tukena ovat kuitenkin olleet yliopiston ohjaavat opettajat sekä kandidaatintutkielman opponentit, joiden avulla on pyritty parantamaan myös työn luotettavuutta.

Luotettavuuden kannalta kirjallisuuskatsauksen analyysin luokitteluvaiheet olivat yksi keskeisistä työn luotettavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysin luokittelut on esitelty mahdollisimman tarkasti ja vaihteittain, jotta luokittelun muodostuminen ja sen perustelut ovat katsauksen lukijalle selkeästi havaittavissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–124; Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 232; Salmond 2012, 160–161.) Tämän kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysi tehtiin

teorialähtöisesti, minkä vuoksi käytettyä teoriaa on kuvattu tarkasti luotettavuuden säilyttämiseksi. Analyysissä on pyritty kuvaamaan huolellisesti käytetyn teoriamallin perustaa ja siitä rajattuja tekijöitä, jolloin katsauksen analyysin rajaukset ovat myös hyvin havaittavissa.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten raportointi tarjoaa yhteenvedon erilaisten tutkimusten tuloksista ja tuo näin syvällisemmän käsityksen tutkittavasta ilmiöstä. Tämän kirjallisuuskatsauksen tulokset raportoitiin monipuolisesti ja huolellisesti. Kirjallisuuskatsauksen johtopäätökset sekä jatkotutkimusaiheet nousivat katsauksen tuloksista ja niitä on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 199–201; Salmond 2012, 160; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 36–37).

## 6.2 Eettisyys

Tutkimustyön eettisyys on kaiken tieteellisen toiminnan ydinaluetta. Suomessa tutkimusten eettisyys on sitouduttu turvaamaan kansainvälisesti hyväksytyyn ohjeistukseen, Helsingin julistuksen (1964), vaatimalla tavalla. Lisäksi Suomessa on perustettu vuonna 1991 Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK), jonka tarkoituksena on erityisesti edistää tutkimusetiikkaa. TENK toimii monipuolisesti ohjatakseen, edistääkseen ja ylläpitääkseen tutkimuseettistä toimintaa. Kuten kaikkea tutkimustyötä, myös hoitotieteellistä tutkimusta ohjaavat lisäksi kansallinen lainsäädäntö ja erilaiset ohjeistukset. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 212–216.)

Tämä kirjallisuuskatsaus tehtiin noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuseettisesti hyvässä tieteellisessä käytännössä on kyse useista keskeisistä lähtökohdista, joita ovat muuan muassa rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus niin tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä, kuin tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Tämän kirjallisuuskatsauksen eettisyys korostui erityisesti tutkimusartikkelien systemaattisessa ja huolellisessa hakuprosessissa sekä tutkimusartikkelien valinnassa täysin asetetun tutkimuskysymyksen perusteella. Katsauksessa tutkimusten arviointiin käytettiin tutkimusmenetelmän edellyttämiä laadunarviointikriteeristöjä, mikä vahvistaa hyvän tieteellisen käytännön vaatimia ja eettisesti kestäviä tutkimuksen arviointimenetelmiä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Kirjallisuuskatsauksessa painottuu muiden tutkijoiden työn ja saavutusten asianmukainen huomioinen hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtana (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Katsauksessa on huomioitu toisten tutkijoiden työn arvostaminen huolellisesti jokaiseen

tutkimustyöhön tai muuhun lähteeseen viittaamalla asianmukaisesti lähdemerkinnöin, jolloin alkuperäisten julkaisujen tiedot ovat helposti saatavilla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 26). Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös yliopiston vastuu tutkimuseettikan opettamisesta ja eettisten toimintatapojen käytäntöihin perehdyttämisestä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Tämän kirjallisuuskatsauksen tekijän eettisiä taitoja tutkimuskäytäntöihin liittyen on vahvistanut useat tutkimuseetiikkaan liittyvät opetukset sekä Tampereen yliopiston kirjaston tarjoamat luennot esimerkiksi eettisesti kestävään tiedonhakuun liittyen.

### 6.3 Tulosten tarkastelua

Tämän kirjallisuuskatsauksen tulokset vahvistavat aiempia käsityksiä johtamisen vaikutuksista työntekijän työkykyyn. Tulokset nostivat esiin tiettyjä johtamistapoja, joilla vaikuttaisi olevan useita merkittäviä yhteyksiä työntekijöiden työkykyyn liittyen.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella erityisesti jaetulla johtamistavalla on useita positiivisia yhteyksiä työntekijöiden työkykyyn. Työyksiköissä esimiesten kesken jaettu johtaminen vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin ja kasvattaa henkilöstön työtyytyväisyyttä. Lisäksi jaettu johtamistapa vähentää hoitohenkilöstön työstään kokemaa kuormitusta ja kasvattaa henkilöstön innovatiivisuutta työyhteisössä. Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan jaettu johtamistapa vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaatioon, mikä puolestaan vahvistaa myös aiempaa käsitystä johtamistapojen positiivisista vaikutuksista työmotivaatioon liittyen (Germain & Cummings 2010).

Jaetun johtamisen lisäksi valtuuttavalla johtamistavalla on kasvattava yhteys henkilöstön innovatiivisuuteen ja työyhteisön positiiviseen ilmapiiriin. Valtuuttava johtamistapa myös edesauttaa henkilöstön sitoutumista työhön ja työpaikkaansa. Katsauksen tulosten valossa jaettu johtamistapa terveysalan työyhteisöissä saattaa korostua entisestään tämänhetkisten terveyspalvelujen muutosten keskellä. Johtamistavan merkitys korostuu esimerkiksi silloin, kun terveysalan työpaikoilla on työvoimapulaa ja ammattiin valmistuvat hoitotyöntekijät pohtivat työuriensa aloituspaikkoja.

Muutosjohtajuus korostuu johtamistavoista vahvistaen työntekijöiden rohkeutta uusissa työtehtävissä, mikä vaikuttaa edelleen henkilöstön ammatilliseen osaamiseen. Erityisesti ammatillisen osaamisen vahvistaminen johtamisen kautta on teknologian nopeassa kehityksessä hoitoalalla varsin merkityksellistä ja todennäköisesti tulee vaatimaan tulevaisuudessa myös täysin uudenlaista osaamista. Muutosjohtajuudella on katsauksen mukaan myös positiivinen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen työpaikallaan.

Ihmissuhteet ovat merkityksellisiä ja korostuvat terveysalan johtamisessa sekä esimiestyössä erityisesti työn luonteen vuoksi. Tämän kirjallisuuskatsauksen tulokset vahvistavat myös aiempaa käsitystä siitä, että ihmissuhteita arvostava johtamistapa auttaa parantamaan työntekijöiden työtulosta sekä työilmapiiriä (Cummings ym. 2010). Katsauksen tulosten mukaan esimiehen luottamuksen osoittaminen henkilöstöön sekä kannustava johtamistapa kasvattaa hoitajien osallistumista työssä sekä parantaa työntekijöiden työtuloksia. Ihmissuhteita arvostava johtamistapa ennakoii vähäisempiä sairauspoissaoloja, kun taas ulospäinsuuntautumaton johtamistapa voi kasvattaa lyhytaikaisia sairauspoissaoloja. Pakottava johtamistapa heikentää hoitajien työskentelyä ja vaikuttaa työntekijän työkykyyn oleellisesti.

Työntekijöiden sairauspoissaolojen kautta näyttäytyvien johtamistapojen vaikutusten huomioiminen on tärkeää myös taloustilanteen näkökulmasta. Sairauspoissaolojen aiheuttamien kustannusten vuoksi olisi taloudellisesti suositeltavaa käyttää vähäisempiä sairauspoissaoloja ennakoivaa johtamistapaa, joka katsauksen perusteella näyttäytyy ihmissuhteita arvostavana ja ulospäinsuuntautuneena esimiestyönä. Erityisesti tarkasti budjetoiduissa ja säästöpaineen alla olevissa terveysalan työyksiköissä tämänkin kaltainen säästötoimi vaikuttaa kannattavalta.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella ei välity johtamistapojen yhteydet terveysalan työntekijöiden työkykyyn eri sukupolvien välillä, mutta ihmissuhteet ja ihmisten johtaminen sen sijaan korostuvat merkittävästi. Johtamistapojen positiivisten vaikutusten valossa on katsauksen perusteella tärkeää huomioida niin esimiehen omat lähtökohdat johtamistavan omaksumisessa kuin johtamiskäytännöissä. Esimiehen johtamistapa heijastuu niin yksittäiseen työntekijään kuin koko työyhteisön ilmapiiriinkin. Näin ollen on tärkeää tunnistaa johtamistavan vaikutukset muuttuvassa ja kilpailukykyisyyteen pyrkivissä organisaatioissa sekä työyksiköissä.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella työn tavoitteeseen esimiehen johtamistavan ja työntekijöiden työkyvyn välisten yhteyksien ymmärryksen lisäämisestä on päästy. Katsauksen tulokset tarjoavat kokoavaa tietoa tiettyjen johtamistapojen vaikutuksista sekä tällä tavoin voi auttaa myös kehittämään esimiesten johtamistyötä käytännössä. Kirjallisuuskatsaus tuo myös vahvistavaa näkökulmaa siihen, miten merkityksellistä ja ihmisläheistä työtä johtaminen erityisesti terveysalalla on.



## 6.4 Johtopäätökset

Terveysalan ammattilaisen työkykyyn liittyvät osa-alueet ovat hyvin moninaisia sekä koostuvat useista eri tekijöistä. Katsauksen perusteella esiin nousseita johtopäätöksiä on useita:

- Jaetulla johtamistavalla on useita positiivisia vaikutuksia hoitohenkilöstön työkykyyn.
- Kannustava johtamistapa vahvistaa hoitohenkilöstön ammatillista osaamista.
- Ihmiskeskeinen johtamistapa vahvistaa terveysalan työntekijöiden työtuloksia.
- Epävarma johtamistyyli vaikuttaa heikentävästi henkilöstön kokonaisvaltaiseen työkykyyn, mistä seuraa myös organisatorisia ja taloudellisia vaikutuksia sairauspoissaolojen kautta.
- Esimiehen puutteelliset ongelmanratkaisutaidot ja työhön liittyvä epävarmuus aiheuttavat henkilöstössä epävarmuutta ja heikentävät henkilöstön työkykyä.

## 6.5 Jatkotutkimusaiheet

Tämä kirjallisuuskatsaus on tarjonnut mielenkiintoisia ja monipuolisia näkemyksiä terveysalan ammattilaisten työkyvyn erilaisten osa-alueiden ja esimiesten johtamistavan yhteyksistä toisiinsa. Tämän katsauksen perusteella esiin nostettavia jatkotutkimusaiheita ovat:

- Syvällisempää tarkastelua siitä, kuinka esimiehet käytännössä tunnistavat omia johtamistapojaan esimiestyössään.
- Terveysalan esimiehiin ja heidän toimintaansa liittyvää tutkimusta siitä, tekevätkö he tietoisesti valintoja omien johtamistapojensa suhteen.
- Terveysalan hoitohenkilöstöön kohdistuvaa tutkimusta siitä, kuinka he tunnistavat omien esimiestensä johtamistapoja.
- Tarkempaa tutkimusta terveysalan esimiestyön ja hoitohenkilöstön työkyvyn välisistä yhteyksistä erityisesti Suomessa.
- Tutkimusta organisaation keskitasoa ylempien esimiesten ja organisaation johdon johtamistapojen vaikutuksista terveysalan työntekijöiden työkykyyn.
- Tutkimusta sairauspoissaolojen aiheuttamista kustannuksista ja esimiesten johtamistapojen välisistä yhteyksistä.

## LÄHTEET

### Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt lähteet

- Agnew C. & Flin R. (2014) Senior charge nurses' leadership behaviours in relation to hospital ward safety: A mixed method study. *International Journal of Nursing Studies* **51**(5), 768–780.
- Azaare J. & Gross J. (2011) The nature of leadership style in nursing management. *British Journal of Nursing* **20**(11), 672–680.
- Cox Sullivan S., Norris M.R., Brown L.M. & Scott K.J. (2017) Nurse manager perspective of staff participation in unit level shared governance. *Journal of Nursing Management* **25**(8), 624–631.
- Derksen M. (2018) *Nurse manager psychological capital as a predictor of perceived nurse manager ability to foster a healthy work environment*. Dissertation. Colorado State University. Colorado.
- Gottlieb T. & Oluf Gøtzsche-Astrup. (2019) The predictive validity of charge nurse personality on objective and subjective performance of subordinates. *Journal of Nursing Management* **27**(2), 388–395.
- Laschinger H.K.S., Finegan J. & Wilk P. (2009) Context matters: the impact of unit leadership and empowerment on nurses' organizational commitment. *Journal of Nursing Administration* **39**(5), 228–235.
- Malik N., Dhar R.L. & Handa S.C. (2016) Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff: A cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors. *International Journal of Nursing Studies* **63**, 28–36.
- Manning J. (2016) The influence of nurse manager leadership style on staff nurse work engagement. *Journal of Nursing Administration* **46**(9), 438–443.
- Mansour A-Y., Galdas P. & Watson R. (2018) Leadership style and organisational commitment among nursing staff in Saudi Arabia. *Journal of Nursing Management* **26**(5), 531–539.
- Masood M. & Afsar B. (2017) Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. *Nursing Inquiry* **24**(4), 1–14.
- Rosengren K., Bondas T., Nordholm L. & Nordström G. (2010) Nurses' views of shared leadership in ICU: a case study. *Intensive & Critical Care Nursing* **26**(4), 226–233.
- Rouse R.A. (2009) Ineffective participation: reactions to absentee and incompetent nurse leadership in an intensive care unit. *Journal of Nursing Management* **17**(4), 463–473.
- Schreuder J.A.H., Roelen C.A.M., van Zweeden N.F., Jongma D., van der Klink, Jac J L. & Groothoff J.W. (2011) Leadership styles of nurse managers and registered sickness absence among their nursing staff. *Health Care Management Review* **36**(1), 58–66.
- Sellgren S.F., Kajermo K.N., Ekvall G. & Tomson G. (2009) Nursing staff turnover at a Swedish university hospital: an exploratory study. *Journal of Clinical Nursing* **18**(22), 3181–3189.
- Vesterinen, S. (2013) *Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria*. Väitöskirja. Oulun yliopisto: Lääketieteellinen tiedekunta, Terveystieteiden laitos. Oulu.
- Wang L., Tao H., Bowers B.J., Brown R. & Zhang Y. (2018) When nurse emotional intelligence matters: How transformational leadership influences intent to stay. *Journal of Nursing Management* **26**(4), 358–365.

Yeh S.J., Yuan K., Chen S.S., Lo Y., Chou H., Huang S., Chiu H. & Wan T.T.H. (2016) The moderating effect of leadership on the relationship between personality and performance. *Journal of Nursing Management* 24(7), 869–883.

#### Muut lähteet

Cummings G., MacGregor T., Davey M., Lee H., Wong CA., Lo E., Muise M. & Stafford E. (2010) Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *International Journal of Nursing Studies* 47(3), 363–385.

Germain P. & Cummings G. (2010) The influence of nursing leadership on nurse performance: a systematic literature review. *Journal of Nursing Management* 18(4), 425–439.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hoitotyön tutkimussäätiö. (2019) *Tutkimusten arviointikriteeristö*. [https://www.hotus.fi/jbin-kriittisen-arvioinnin-tarkistuslistat/](https://www.hotus.fi/jbin-kriittisen-arvioinnin-tarkistuslistat/PDF-julkaisut) PDF-julkaisut (20.8.2019)

Ilmarinen J., Gould R., Järvikoski A. & Järvisalo J. (2006) Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould R., Ilmarinen J., Järvisalo J. & Koskinen S. *Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000 –tutkimuksen tuloksia*. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos.

Kankkunen P. & Vehviläinen-Julkunen K. (2017) *Tutkimus hoitotieteessä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kauhanen J. (2012) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kiikkala I. (2008) Voimaantumista edistävä johtaminen hyvinvointipalveluissa – menestymisen ja menestymättömyyden ydin. Teoksessa Surakka T., Kiikkala I., Lahti T., Laitinen H. & Rantala, T. *Osastonhoitaja ja johtaminen*. Helsinki: Tammi, 9–27.

Koponen E-L. (2015) *Sosiaali- ja terveysalan työvoiman riittävyys nyt ja tulevaisuudessa*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. TEM raportteja 13/2015. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75078/TEMraportti\\_13\\_2015\\_web\\_27022015.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75078/TEMraportti_13_2015_web_27022015.pdf) (1.10.2019)

Latvala E. & Vanhanen-Nuutinen L. (2001) Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen S. & Nikkonen M. (toim.) *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. Helsinki: WSOY, 21–43.

Rautio M. & Husman P. (2010) Työikäisten terveyden edistäminen – esimerkkejä työmenetelmistä ja toimintamalleista. Teoksessa Pietilä A-M. (toim.) *Terveyden edistäminen – Teorioista toimintaan*. Helsinki: WSOYpro Oy, 165–190.

Rissanen S. & Hujala A. (2012) Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen S. & Lammintakanen J. (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: WSOYpro Oy, 61–78.

Robertson I. & Cooper C-L. (2011) *Well-being: Productivity and happiness at work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Salmond S. (2012) Critical appraisal. Teoksessa Holly C., Saimbert M. & Salmond S. *Comprehensive systematic review for advanced nursing practice*. New York: Springer Publishing Company, 147–162.
- Seeck H. (2012) *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2019) *Työelämä muuttuu – Uudet työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset julki*. [https://stm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/tyoelama-muuttuu-uedet-tyoympariston-ja-tyohyvinvoinnin-linjaukset-julki](https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tyoelama-muuttuu-uedet-tyoympariston-ja-tyohyvinvoinnin-linjaukset-julki). (1.10.2019)
- Syväjärvi A. & Pietiläinen V. (toim) (2012) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere: Tampere University Press.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2019) *Osaavan työvoiman varmistaminen sosiaali- ja terveydenhuollon murroksessa (COPE)*. <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/osaavan-tyovoiman-varmistaminen-sosiaali-ja-terveydenhuollon-murroksessa-cope> (1.10.2019)
- Tomlinson J. (2012) Exploration of transformational and distributed leadership. *Nursing Management - UK* **19**(4), 30–34.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012) *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. PDF-julkaisu. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf) ohje (1.9.2019)
- Työterveyslaitos. *Toimiva työyhteisö - Työkykytalo*. <https://www.ttl.fi/tyo-ja-terveys-suomessa/> (1.4.2019)
- Virtanen P. & Stenvall J. (2011) *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.

Liite 1 Yhteenvedo kirjallisuuskatsauksen artikkeleista

Tekijät, vuosi & maa	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja tutkimusmenetelmä	Keskeiset tulokset	Laadun-arviointi
1. Agnew, C. & Flin, R.  2014 Skotlanti	Tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa osastonhoitajien yleisimmin käyttämiä johtamistapoja sekä tapoja, jotka ovat yhteydessä heidän johtamiensa osastojen turvallisuuteen.	Monimenetelmäinen poikkileikkaustutkimus, jossa ensimmäisen osuuden aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla 15 osastonhoitajalta, ja analysoitiin teoreettisella sisällönanalyysillä. Toisessa osuudessa 15 osastonhoitajaa tekivät johtamistavastaan itsearvion, joita verrattiin 82 apulaisosastonhoitajan arvioihin, minkä jälkeen tutkittiin yhteyksiä osastonhoitajan käyttäytymisen sekä työntekijän ja potilaiden turvallisuuteen.	Tutkimustulosten mukaan esimiehen suhteet ja muutosorientoitunut käyttäytyminen ovat yhteydessä matalampiin infektiolukuihin, potilaisiin kohdistuneisiin haittatapahtumiin sekä parempaan henkilöstön turvallisuuteen hoitoyksikössä.	8/10, 6/8
2. Mansour, A-Y., Galdas, P. & Watson, R.  2018 Saudi-Arabia	Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella kuinka osastonhoitajien johtamistavat ja hoitajien organisaatioon sitoutuminen ovat yhteydessä toisiinsa Saudi-Arabialaisessa sairaalassa.	Kyselytutkimus, jossa aineisto kerättiin kahdella valmiilla kyselylomakkeella yhteensä 210 sairaanhoitajalta ja osastonhoitajalta kahdesta Saudi-Arabialaisesta sairaalasta. Aineisto analysoitiin kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin.	Tulosten mukaan transformationaalisella johtamistavalla on vahvin positiivinen yhteys hoitohenkilöstön sitoutumisessa organisaatioon. Myös transaktionaalisella johtamistavalla on positiivinen yhteys hoitajien sitoutumiseen.	6/8
3. Azaare, J. & Gross, J.  2011 Ghana	Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella osastonhoitajien johtamistapoja sekä kuvailla hoitohenkilöstön näkökulmia esimiehen johtamistavoista.	Tutkimusmenetelmältään kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla 20 sairaanhoitajaa. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä.	Tulosten mukaan sairaanhoitajat pitivät parempana ennakoivaa, selkeää ja riippumatonta johtamistyyliä edustavaa esimestä. Pakottava ja ei-keskusteleva johtamistyyli heikensi työkykyä.	9/10

<p>4. Cox Sullivan, S., Norris, M. R., Brown, L.M. &amp; Scott, K.J.</p> <p>2017 Yhdysvallat</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella hoitotyön esimiesten näkökulmasta yksikötason jaetun hallinnan/vastuun käyttöönottoa omassa työyksikössään eräässä veteraanien hoitolaitoksessa.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Aineisto kerättiin haastattelemalla kymmentä hoitotyön esimiestä puolistrukturoidun haastattelun keinoin. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalysillä.</p>	<p>Tulosten mukaan jaetun hallinnan/vastuun käyttäminen johtamistapana on yhteydessä sairaanhoitajien kasvavaan voimaantumiseen, itsensä johtamiseen, sitoutumiseen sekä tyytyväisyyteen.</p>	<p>7/10</p>
<p>5. Derksen, M.</p> <p>2018 Yhdysvallat</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella suhdetta hoitotyön esimiesten psykologisen pääoman (PsyCap) ja esimiehen kyvyn edistää hyvinvoivan työyhteisön ilmapiiriä välistä suhdetta sairaanhoitajien näkökulmasta.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Aineisto kerättiin valmiilla kyselylomakkeella 102 hoitotyön johtajalta, minkä jälkeen aineistoa analysoitiin tilastollisin menetelmin. Aineistoa verrattiin aiemmin alueen sairaanhoitajilta kerättyyn aineistoon.</p>	<p>Tulosten mukaan hoitotyön esimiehen psykologisella pääomalla ja esimiehen kyvyllä johtaa ja tukea hoitajia ei ollut tilastollista yhteyttä. Tilastollisesti merkitsevää yhteyttä tulosten mukaan on esimiehen tehokkuuden sekä heidän kykeneväisyytensä, johtajuutensa ja tukensa antamisessa sairaanhoitajia kohtaan välillä.</p>	<p>7/8</p>
<p>6. Gottlieb, T. &amp; Oluf, Gøtzsche- Astrup.</p> <p>2019 Tanska</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella kuinka Hoganin persoonallisuuden mittari (HPI) ennakoi johtajuuden vaikutuksia osastonhoitajilla tanskalaisessa sairaalassa.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Aineisto kerättiin 177 osastonhoitajan täyttämästä viisikohtaisesta, malliperustaisesta, persoonallisuuskyselystä sekä 3 497 heidän alaiseltaan kerätystä aineistosta. Osastonhoitajan persoonallisuuden sekä lyhytaikaisten sairauspoissaolojen, tyytyväisyyden ja johtajuuden yhteyttä analysoitiin klusterianalysillä.</p>	<p>Tulosten mukaan vähäiset sairauspoissaolot olivat yhteydessä johtajan ulospäinsuuntautuneisuuteen sekä tunnollisuuteen. Henkilöstön tyytyväisyys oli yhteydessä myös johtajan tunneperäiseen vakauteen. Työntekijät, jotka kokevat suhteensa esimieheen olevan hyvä, ovat kykeneväisempiä selviämään tilanteista, jotka muutoin voisivat johtaa sairauspoissaoloihin.</p>	<p>6/8</p>

<p>7. Laschinger, H.K.S., Finegan, J. &amp; Wilk, P.</p> <p>2009</p> <p>Kanada</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli testata monitasoista mallia, joka yhdistää yksikön johtajan vaihtamisen laadun ja rakenteellisen valtuuttamisen hoitajien psykologiseen voimaantumiseen ja organisatoriseen sitoutumiseen.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksessa testattiin mallia tutkimustiedon valossa luodun kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeeseen vastasi verkossa yhteensä 3156 sairaanhoitajaa 217 sairaalasta.</p>	<p>Tulosten perusteella nousi esiin yksiköllisiä ja yhteydestä riippuvia vaikutuksia liittyen hoitajien sitoutumiseen organisaatiossa. Positiiviset suhteet esimiehen kanssa ja kokemukset heidän vaikutuksestaan voimaannuttavaan työskentelyyn yksikössä olivat yhteydessä sitoutuneeseen hoitohenkilöstöön. Tulosten perusteella korostuu erityisesti johtajuuden merkitys hoitajien sitoutumisessa työyksikköön.</p>	<p>7/8</p>
<p>8. Malik, N., Dhar, R.L. &amp; Handa, S.C.</p> <p>2016</p> <p>Intia</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella autenttisen johtamistavan ja työntekijän luovuuden välistä suhdetta, huomioiden tiedonjakamisen sekä informaatioteknologian vaikutuksia tähän suhteeseen.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeella 405 sairaanhoitajalta ja heidän 81 esimieheltään yhteensä 43 eri sairaalasta.</p>	<p>Tulosten mukaan autenttinen johtamistapa on positiivisesti yhteydessä työntekijän luovuuteen työyksikössä. Lisäksi tiedonjakaminen vaikuttaa autenttisen johtamistyylin ja työntekijän luovuuden suhteeseen.</p>	<p>7/8</p>
<p>9. Manning, J.</p> <p>2016</p> <p>Yhdysvallat</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida osastonhoitajan johtamistavan vaikutuksia hoitohenkilöstön työhön sitoutumiseen.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeella, johon vastasi 441 hoitajaa, jotka työskentelivät kolmessa eri akuutin hoidon hoitoyksikössä. Kyselylomake sisälsi työhön sitoutumisen asteikon sekä monitekijäisen johtamisen kyselyn.</p>	<p>Tulosten mukaan osastonhoitajien tukea-antava ja kannustava transaktionaalinen sekä transformaalinen johtamistapa vaikutti positiivisesti hoitohenkilöstön työhön sitoutumiseen. Passiivinen ja välttelevä johtamistyyli vaikutti puolestaan negatiivisesti sitoutumiseen. Vaikutukset jatkuvat myös henkilöstön kautta organisatorisiin seurauksiin.</p>	<p>6/8</p>
<p>10. Masood, M. &amp; Afsar, B.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda ja testata</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen aineisto</p>	<p>Tulosten mukaan transformationaalinen johtajuus vaikutti</p>	<p>7/8</p>

2017 Pakistan	teoreettinen malli, joka yhdistää transformationaalisen johtamisen ja innovatiivisen työskentelyn useiden välintulevien muuttujien kautta.	kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella 567 hoitajalta ja 164 lääkäriltä (jotka olivat hoitotyön johtajia), jotka työskentelivät julkisessa sairaalassa Pakistanissa.	positiivisesti hoitajien psykologiseen voimaantumiseen, mikä edelleen vaikutti sekä suoraan hoitajan motivaatioon että tiedonjakamiseen. Nämä tekijät lopulta johtajuuden kautta vaikuttivat myös henkilöstön innovatiivisuuteen.	
11. Rosengren, K., Bondas, T., Nordholm, L. & Nordström, G.  2010 Ruotsi	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla hoitohenkilöstön näkökulmaa jaetusta johtamistavasta sekä koetuista eroista eri hoitotiimien välillä tehohoitoyksikössä ruotsalaisessa sairaalassa.	Kvantitatiivinen tutkimusasetelma. Tapaustutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeella, johon vastasi yhteensä 63 hoitajaa. Kyselylomake on operationalisoitu ja analysoitu tilastollisia menetelmiä hyödyntäen.	Tulosten mukaan jaetun johtamistavan vaikutukset hoitohenkilöstön näkökulmasta ovat positiivisia liittyen työympäristöön ja työkykyyn. Johtamistapaan liittyen esimiehen on oltava tietoinen hoitohenkilöstönsä koulutustaustasta ja osaamisesta, jotta hän on kykenevä järjestämään hyvän työskentely-ympäristön henkilöstölleen.	6/8
12. Rouse, R. A.  2009 Yhdysvallat	Tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida reaktioita, jotka aiheutuvat tehottoman johtajan osallistumisesta tehohoitoyksikössä.	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Aineisto kerättiin verkkokyselyllä 51 hoitohenkilöstön jäseneltä, jotka työskentelevän tehohoidon yksikössä. Aineiston analysoinnissa käytettiin tilastollisia menetelmiä sekä kirjallisten vastausten analysoinnissa sisällönanalyysejä.	Tulosten mukaan henkilöstö koki tyytymättömyyttä sellaisiin hoitotyön johtajiin, jotka olivat poissaolevia tai huonosti valmistautuneita. Tulosten perusteella yksi hoitoyksikön merkittävistä tehokkuuteen vaikuttavista tekijöistä on hoitotyön johtajan kommunikointitaidot. Tehottoman esimiehen todettiin olevan yhteydessä hoitajien heikentyneeseen tuotteliaisuuteen työyksikössä.	7/8
13. Schreuder, J.A.H., Roelen, C.A., Jongsma, D., van der Klink, J.J.L. & Groothoff, J.W.  2011 Hollanti	Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella liikkeenjohdollisen johtamistavan ja sairauspoissaolojen suhdetta terveysalalla tutkimalla osastonhoitajien johtamistapoja sekä	Tutkimus on kvantitatiivinen poikkileikkaustutkimus, jossa tarkasteltiin 699 sairaanhoitajaa 6 eri osastoyksilöstä hollantilaisessa sairaalassa. Näiden osastojen osastonhoitajia pyydettiin täyttämään johtajuutta käsittelevä	Tutkimustulosten mukaan ihmissuhteet ovat hoitotyön johtamisen ydinaluetta. Ihmissuhde-orientoituneilla johtajilla on yksiköissään vähemmän lyhytaikaisia sairaanhoitajien sairauspoissaoloja, joiden katsotaan heijastelevan poissaoloja ilman lääketieteellistä syytä.	8/8



	heidän yksiöidensä hoitohenkilöstön rekisteröityjä sairauspoissaoloja.	kyselylomake. Kyselylomakkeen perusteella laskettuja pisteitä verrattiin sairaanhoitajien rekisteröityihin sairauspoissaoloihin tilastollisin menetelmin.		
14. Sellgren, S-F., Kajermo, K.N., Ekvall, G. & Tomson G.  2009 Ruotsi	Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella yksilöllisiä tarpeita sekä muita tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa hoitohenkilöstön vaihtuvuuteen.	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Aineisto kerättiin viidellä fokusryhmähaastattelulla yhteensä 21:ltä sairaanhoitohenkilöstön jäseneltä sekä osastonhoitajalta. Haastatteluaineiston lisäksi käytettiin rekisteröityä dataa vuoden 2002-2003 henkilöstön vaihtuvuudesta suhteessa erilaisiin tietoihin yksiköistä (kuten henkilöstömäärä tai erikoisala).	Tulosten perusteella johtajuus oli yksi neljästä päätekijästä, jotka tunnistettiin mahdolliseksi vaikuttajaksi henkilöstön vaihtuvuuteen. Johtajan käyttäytymisen todettiin vaikuttavan työilmapiiriin, työtyytyväisyyteen sekä henkilöstön aikomukseen jäädä työhön.	8/10
15. Vesterinen, S.  2013 Suomi	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja analysoida osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria terveyskeskuksen vuodeosastolla.	Tutkimus on monimenetelmällinen, jossa ensimmäinen vaihe koostui systemaattisesta johtamistyylien tarkastelusta ja toisessa tutkimuksen kvalitatiivisessa vaiheessa aineisto kerättiin teemahaastattelulla osastonhoitajilta (n=13), ylihoitajilta (n=10) sekä hoitohenkilökunnalta (n=11). Kolmannessa, kvantitatiivisessa vaiheessa, aineisto kerättiin kyselylomakkeella yhteensä 252 terveyskeskuksen osastonhoitajalta.	Tulosten mukaan erilaisista johtamistyyleistä esiin nousivat visionäärinen, valmentava, välittävä ja demokraattinen tyyli sekä ns. ei-resonoivista johtamistyyleistä komentava vapa. Johtamistyyliä vaikuttivat tulosten mukaan yhteistyöhön, työntekijöiden työhyvinvointiin sekä sitoutumiseen, työyksikön toimintaan ja ilmapiiriin.	10/10

<p>16. Wang, L., Tao, H., Bowers, B.J., Brown, R. &amp; Zhang, Y.</p> <p>2018 Kiina</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella esimiesten tunneperäisen älykkyyden roolin yhteyttä transformationaaliseen johtamistapaan ja sairaanhoitajien aikomukseen jäädä työhönsä.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvaivaileva poikkileikkaustutkimus, jonka aineisto kerättiin kyselylomakkeella 545 sairaanhoitajalta ja analysoitiin tilastollisin menetelmin.</p>	<p>Tulosten mukaan transformationalisella johtamistavalla on merkittävä yhteys sairaanhoitajien aikomuksiin jäädä työhönsä. Transformationaalinen johtamistapa tarjoaa hoitajalle älyllistä kannustusta, mikä rohkaisee hoitajaa luovuuteen ja kohottaa heidän tunnettaan itsensä arvostamisesta. Johtamistapa myös luo positiivista ilmapiiriä organisaatiossa kehittäen hoitajien voimaantumista sekä sitoutumista ja luottamista omiin kykyihinsä.</p>	<p>8/8</p>
<p>17. Yeh, S-J., Yean, K., Chen, S.S., Lo, Y., Chou, H., Huang, S., Chiu, H. &amp; Wan, T.T.H.</p> <p>2016 Taiwan</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella, kuinka persoonallisuus ja johtamistapa vaikuttavat hoitajien suorituskykyyn hoitoalalla.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen aineisto kerättiin lomakkeella, johon vastasi 135 osastonhoitajaa sekä 1353 sairaanhoitajaa. Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin.</p>	<p>Tulosten mukaan vahvalla tunnollisuudella ja matalalla neuroottisuudella on merkittävä yhteys korkeampaan suorituskykyyn. Erityisesti aloitteellisella johtamistavalla, tunnollisuudella, vahvalla ulospäinsuuntautuneisuudella, miellyttävyydellä, avoimuudella ja vähäisellä neuroottisuudella oli yhteys korkeampaan hoitajien suorituskykyyn. Tulosten mukaan avoimuus parantaisi tehokkuutta matalaharkintaisessa johtamistavalla.</p>	<p>7/8</p>

Liite 2 Sisällönanalyysin eteneminen

”Esimiehiin kohdistuva vähäinen luottamus näkyy selvästi silloin kun esimies tuomitsee/syylittää, loukkaa tai solvaa työntekijöitään”	Epäkunnioittavaan esimieheen ei luoteta	ASENTEET	ARVOT
”hoitajat osoittivat kasvavaa tyytyväisyyttään työhönsä kun osastolla toimittiin jaetun hallinnan johtamistavan mukaisesti”	Jaettu hallinta kasvattaa tyytyväisyyttä		
”tehottomaksi koetun johtamistavan esimiehen alaiset kokee turhautumista työyksikössään”	Tehoton johtamistapa aiheuttaa turhautumista		
”sairaanhoitajat kokevat työyksikkönsä esimiehen käytöksellä olevan suuri merkitys heidän tyytyväisyytensä”	Esimiehen käytös vaikuttaa tyytyväisyyteen		
”Johtamistyyli edistää tyytyväisyyttä jos osastonhoitajalla on taitoja ratkaista ristiriitoja”	Ongelmanratkaisutaidot edisti tyytyväisyyttä		
”hoitaja motivoituu ja luo positiivista muutosta henkilöstössä jaetun hallinnan johtamistyylin ansiosta”	Jaettu hallinta motivoi	MOTIVAATIO	
”Aito (autenttinen) johtamistapa on merkittävässä roolissa, sillä se motivoi sairaanhoitajia ajattelemaan”	Autenttinen johtamistapa motivoi hoitajia		
”Osastonhoitajan oikeudenmukaisuus edistää työntekijöiden työmotivaatiota”	Oikeudenmukaisuus edisti työmotivaatiota		
”Hoitaja kokee sen (jaetun johtamistavan) olevan reilua, mikä auttoi hänen motivoitumisessaan työssä”	Jaettu johtaminen motivoi		
”Jos esimies on epävarma omasta roolistaan työssään, leviää samanlainen tunne myös yksikön sairaanhoitajiin”	Epävarma esimies aiheuttaa epävarmuutta		
”luotettava johtaja vahvistaa hoitajien tiedonjakamisen ja innovatiivisen työskentelyn suhdetta työyhteisössä”	Luotettava johtaja vahvistaa innovatiivisuutta	LUOVUUS	
”Autenttinen johtamistapa on merkittävässä roolissa, sillä se auttoi hoitajia toimimaan luovasti työyksikössä”	Autenttinen johtamistapa auttaa toimimaan luovasti		