

Transformationaalinen johtaminen hoitotyössä
– Integroitu kirjallisuuskatsaus

Kaisa Ojala
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Terveystieteiden yksikkö
Hoitotiede
Toukokuu 2016

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO

Terveystieteiden yksikkö

Hoitotiede

OJALA, KAISA:

Transformationaalinen johtaminen hoitotyössä – Integroitu kirjallisuuskatsaus

Pro gradu -tutkielma, 58 sivua, 3 liitettä

Ohjaajat: FT, dosentti, yliopistonlehtori Jari Kylmä ja TtT, professori Eija Paavilainen

Toukokuu 2016

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää integroidun kirjallisuuskatsauksen avulla, mitä transformationaalisesta hoitotyön johtamisesta tiedetään viimeaikaisen tutkimustiedon perusteella. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli kartoittaa olemassa olevien tutkimusten kokonaisuutta sekä sitä, miten hoitotyön transformationaalinen johtamiskäyttäytyminen on esiintynyt tutkimuksissa Suomessa ja kansainvälisesti. Katsauksesta saatava tieto tuo esille, millaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä on saatavilla tällä hetkellä, miten transformationaalinen johtaminen näkyy hoitotyössä ja samalla osoittaa kehittämissuuntia jatkotutkimuksia varten.

Tiedonhaku tehtiin systemaattisesti Medline-, Cinahl-, Medic-, PsycInfo- ja Emerald -tietokannoista. Haut tehtiin yksittäisillä hakusanoilla, niiden yhdistelmillä ja vapaavalintaisilla sanoilla. Englanninkieliset hakusanat olivat: transformational leadership, management of change, nurs*, visionary leadership, deep leadership model, health care personnel, nursing staff, nursing staff hospital, leader*, administrate. Suomenkieliset hakusanat olivat: transformat*, muutosjohta*, joht*, työ*, hoito*. Kirjallisuuskatsauksen aineisto (N=40) koostui sekä kotimaisista että kansainvälisistä tieteellisistä artikkeleista vuosilta 2008–2015. Tieteellisistä artikkeleista 32 oli määrällisellä ja 7 laadullisella menetelmällä tehtyjä tutkimuksia, minkä lisäksi mukana oli yksi väitöskirjatutkimus, jossa oli käytetty metodologisen triangulaation kautta molempia lähestymistapoja. Katsaukseen valittujen tutkimusten keskeisimmät tulokset taulukoitiin ja analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan hoitotyön transformationaalinen johtaminen nähtiin johtamistapana, jossa tärkeässä roolissa ovat johtamiselta vaadittavat edellytykset ja käytännöt sekä transformationaalisen johtamisen vaikutukset työntekijöissä ja työssä. Tuloksissa tuli eroja transformationaalisen johtajuuden esiintymisessä riippuen organisaatiosta ja johtajan taustasta. Katsauksen tulosten mukaan transformationaalinen johtaja on uskottava johtaja, joka innoittaa työntekijöitä. Transformationaalinen johtaminen lisää työntekijän voimavaroja, työssä viihtymistä ja työpaikan työmoraalia sekä antaa lisää tukea kehittymiselle.

Tutkielman johtopäätöksenä esitetään suositus transformationaalisen johtamistyylin käytön lisäämisestä terveydenhuolto-organisaatioissa. Tuloksia voidaan hyödyntää transformationaalisen johtamisen lisäämiseksi hoitotyössä ja hoitotyön johtajien johtamiskoulutusten kehittämisessä. Tulevaisuudessa transformationaalista johtamista olisi mielenkiintoista tutkia vielä enemmän pitkäaikaistutkimusmenetelmällä ja vertailevalla tutkimuksella sekä tarkastella hoitohenkilökunnan ja hoitotyön johtajien asenteiden vaikutusta hoitotyön johtamiseen.

Asiasanat: Kirjallisuuskatsaus, transformationaalinen johtajuus, hoitotyön johtaminen, terveydenhuolto

ABSTRACT

UNIVERSITY OF TAMPERE

School of Health Sciences

Nursing Science

OJALA, KAISA: Transformational leadership in nursing – integrated literature review

Master's Thesis, 58 pages, 3 appendices

Supervisors:

PhD, Adjunct professor, University lecturer Jari Kylmä and PhD, Professor Eija Paavilainen

May 2016

The purpose of this study was to examine the reality of transformational leadership in nursing and how it is presented in the literature. The methodology of this thesis was an integrated literature review. The aim of the review was to collect existing scientific knowledge about recent findings and identify transformational leadership in nursing in Finland and internationally. In this way it was possible to evaluate what kind of scientific knowledge about the phenomenon exists, how does the transformational leadership show in nursing and what kind of needs there is for further research.

The research material was retrieved systematically from five electronic databases (Medline, Cinahl, Medic, PsycInfo ja Emerald). The information retrieval was done with the separate headwords, the combinations of headwords and with the other optional keywords. The keywords used were: transformational leadership, management of change, nurs*, visionary leadership, deep leadership model, health care personnel, nursing staff, nursing staff hospital, leader*, administrate and in Finnish: transformat*, muutosjohta*, joht*, työ*, hoito*.

The review data (N=40) was comprised of internal and international research articles and one doctoral thesis that were published between 2008–2015. The research method was quantitative in 32 of the research articles and qualitative in 7 research articles. The doctoral thesis was executed with the methodological triangulation. The essential results of the selected researches were tabulated and the analysis was made using inductive content analysis.

According to the study transformational leadership is recognized as a leadership style that includes certain prerequisites and practices for a leader and it improves influence on employees and the work itself. The results showed differences in transformational leadership depending on the organization and the background of the leader. Based on this study transformational leader is a credible leader who inspires his employees. Transformational leadership enhances employee well-being, resources, work ethic and increases the support for employee development.

As a conclusion of this thesis transformational leadership is presented as a recommended leadership style in health care organizations. The results of this study can be utilized in increasing transformational leadership in nursing and in developing of management training for nursing managers. In future it would be interesting to study transformational leadership more with longitudinal studies and comparative studies and focus on the attitudes of nurses and nurse managers to transformational leadership.

Keywords: Literature review, transformational leadership, nursing management, health care

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
2. TUTKIMUKSEN TAUSTA.....	3
2.1. Muutosten johtaminen terveydenhuollossa.....	3
2.2. Transformationaalisen johtajuuden teoreettiset lähtökohdat.....	4
3. TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS.....	6
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	7
4.1. Integroitu kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä.....	7
4.2. Aineiston hankinta.....	9
4.3. Aineiston laadunarviointi ja kuvaus.....	13
4.4. Aineiston analyysi.....	16
5. TUTKIMUSTULOKSET.....	20
5.1. Transformationaalisen johtamisen edellytykset.....	22
5.2. Transformationaalisen johtamisen taidoissa koetut eroavaisuudet.....	24
5.3. Transformationaalinen johtaja innoittajana.....	26
5.4. Transformationaalinen johtaja uskottavana johtajana.....	28
5.5. Transformationaalinen johtaja työssä viihtymisen edistäjänä.....	30
5.6. Transformationaalinen johtaja voimavarojen lisääjänä.....	32
5.7. Transformationaalinen johtaja työpaikan työmoraaalin edistäjänä.....	35
5.8. Transformationaalinen johtaja kehittymisen tukijana.....	36
5.9. Yhteenveto keskeisistä tutkimustuloksista.....	39
6. POHDINTA.....	41
6.1. Tutkimuksen eettisyys.....	41
6.2. Tutkimuksen luotettavuus.....	42
6.3. Tutkimustulosten tarkastelu.....	44
6.4. Päätelmät ja jatkotutkimusaiheet.....	48
LÄHTEET.....	51
LIITTEET	

KUVIOT:

KUVIO 1. Kirjallisuuskatsauksen hakuprosessin kuvaus

KUVIO 2. Transformationaalinen johtaminen hoitotyössä

KUVIO 3. Transformationaalisen johtamisen toteutumisen edellytykset

KUVIO 4. Transformationaalisen johtamisen taidoissa koetut eroavaisuudet

KUVIO 5. Transformationaalinen johtaja työntekijöiden innoittajana

KUVIO 6. Transformationaalinen johtaja uskottavana johtajana

KUVIO 7. Transformationaalinen johtaja työssä viihtymisen edistäjänä

KUVIO 8. Transformationaalinen johtaja työntekijöiden voimavarojen lisääjänä

KUVIO 9. Transformationaalinen johtaja työpaikan työmoraalin edistäjänä

KUVIO 10. Transformationaalinen johtaja kehittymisen tukijana

TAULUKOT:

TAULUKKO 1. Esimerkki aineiston pelkistämävaiheesta

TAULUKKO 2. Esimerkki aineiston ryhmittelyvaiheesta

LIITTEET

LIITE 1. Kirjallisuuskatsauksessa mukana olleet tutkimukset ja laadunarvioinnin pisteet

LIITE 2. Tutkimuksen laadunarviointilomake: kvantitatiiviset tutkimukset

LIITE 3. Tutkimusten laadunarviointilomake: kvalitatiiviset tutkimukset

1. JOHDANTO

Suomen terveydenhuoltojärjestelmä tulee käymään tulevaisuudessa läpi monia uudistuksia ja muutoksia. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukset, joita pyritään tekemään yhdenmukais- ten, asiakaslähtöisten ja laadukkaiden sosiaali- ja terveystalvelujen turvaamiseksi, vaativat onnistuakseen hyvää johtamista (STM 2015). Muutokset koskettavat kaikkia sosiaali- ja ter- veydenhuollossa työskenteleviä, mutta erityisesti johtotehtävissä työskentelevät henkilöt ovat haastavan paikan edessä varmistaessaan uusien toimintamallien käyttöönoton ja uudenlaisen työkuulttuurin syntymisen. Jatkuvat uudistukset ja muutokset asettavat laajoja haasteita esi- miehille sekä luovat uusia vaatimuksia johtamisosaamiselle. (Joyce 2012; Rissanen & Lam- mintakanen 2015.)

Terveydenhuollon johtaminen eri palvelujärjestelmän tahoissa on muuttunut aikaisempaa monimuotoisemmaksi. Perinteisesti sosiaali- ja terveydenhuollolla on Suomessa ollut merkit- tävä rooli julkisella sektorilla ja myös sosiaali- ja terveysjohtaminen on ottanut perusmuoton- sa julkishallinnosta. Ajan myötä johtamismalliin on alkanut vaikuttaa yhä enemmän yhteistyö eri toimijoiden kanssa ja tämän vuoksi julkinen hallinto ei ole enää kyennyt ohjaamaan palve- luja yksin. Kun yksityisen sektorin kasvu sekä yhteistyö julkisen ja yksityisen sektorin välillä on lisääntynyt, on yksityisen sektorin johtamiskäytäntöjä otettu yhä useammin käyttöön myös julkisen sektorin johtamisessa. Kuitenkaan julkisen sektorin johtamiskäytäntöjen soveltami- sesta yksityisen sektorin käyttöön ei ole juuri nostettu keskusteluun (Karppi & Sinervo 2009; Rissanen & Lammintakanen 2015), mikä nostaa esiin kysymyksen julkisen sektorin johta- miskäytäntöjen toimivuudesta.

Tutkimusten mukaan muutostarpeet ovat moninaisia ja ne liittyvät ilmiöihin, jotka ovat nä- kyvissä yhteiskunnassamme laajemminkin. Johtajuuden kehittämiseen on tärkeä panostaa, sillä hyvällä johtamisella voidaan mahdollistaa organisaatiossa sujuva toiminta, henkilöstön hyvinvointi sekä hyvä työilmapiiri (Nygren 2009). Sukupolvenvaihdos, joka on meneillään niin johto- kuin työntekijätasolla, haastaa sekä nykyhetken että tulevaisuuden johtajia. Sosi- aali- ja terveydenhuollon uudistuksien tavoitteena on turvata työyhteisöt, joissa on hyvä kes- kinäinen tuki ja joissa henkilöstö voi kehittää osaamistaan ja ylläpitää ammattitaitoaan (STM 2015).

Puhuttaessa terveydenhuollon johtamisesta sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmässä tarkoitetaan sillä palveluja, joita johdetaan julkisella sektorilla, yksityisissä yrityksissä ja järjestöjen sisällä. Rissasen ja Lammintakasen (2015) mukaan vapaaehtoistyötä ei nähdä kuuluvan tähän palvelujärjestelmään. Sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita, joissa työskentelee asiantuntijoita lukuisilla ammattinimikkeillä. Asiantuntijaorganisaatio tuo johtajuuteen omat haasteensa, koska asiantuntijuuteen liittyy itsessään henkilökohtaista autonomiaa, minkä vuoksi menestyksekkäs asiantuntijoiden johtaminen ei tapahdu määräämällä (Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen & Lehto 2007).

Aikaisempien tutkimuksien mukaan transformationaalinen johtamistapa on yksi tekijä, jonka avulla organisaatioissa on mahdollista vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimuksissa on saatu selville, että transformationaalisella johtamisella on voitu vaikuttaa muun muassa työntekijöiden työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja hyvään työilmapiiriin. (Lehto & Sutela 2008; Tomey 2009.) Transformationaalisen johtamisen vaikutuksista hoitotyössä moniulotteisen johtamisen ulottuvuutena on tutkinut Loponen (2010) pro gradu -tutkielmassaan. Loponen on tehnyt systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aikavälillä 2000–2008 julkaistusta tutkimuksista, jotka ovat kuvanneet hoitotyön transformationaalisen johtamisen vaikutuksia moniulotteisen johtamisen mallin näkökulmasta (Loponen 2010).

Tässä kirjallisuuskatsauksessa tarkasteluun otetaan vuosien 2008–2015 välillä julkaistut tutkimukset liittyen transformationaaliseen johtamiseen hoitotyössä ja katsauksessa selvitetään, mitä transformationaalista hoitotyön johtamisesta tiedetään viimeaikaisimman tutkimuksen perusteella. Tämän kirjallisuuskatsauksen aihe nousee transformationaalisen johtajuuden ajankohtaisuudesta ja sen lähtökohtana on transformationaalisen johtajuuden esiintyminen hoitotyössä. Kirjallisuuskatsauksesta saatava tieto tuo esille, millaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä on saatavilla tällä hetkellä ja samalla osoittaa mahdollisia kehittämissuuntia jatkotutkimuksia varten. Tavoitteena on kartoittaa olemassa olevien tutkimusten kokonaisuutta sekä sitä, miten hoitotyön transformationaalinen johtamiskäyttäytyminen on esiintynyt tutkimuksissa Suomessa ja kansainvälisesti.

2. TUTKIMUKSEN TAUSTA

2.1. Muutosten johtaminen terveydenhuollossa

Nykyiseen sosiaali- ja terveydenhuollon tilaan liittyy kiinteästi johtamisen muutokset. Työelämän muutoksesta on tullut poikkeaman sijaan normaalitila myös terveydenhuollossa. Muutosjohtajuuden taitoja tarvitaan, jotta jatkuva muutos voidaan muuttaa positiiviseksi energiaksi tai toivoksi. Muutosten johtamisen tarve on seurausta myös ihmisten muuttuneesta suhtautumisesta työhön. Halava ja Pantzar (2010) ovat todenneet nykyajan kuluttajakansalaisen odotusten työelämään kohtaan olevan erilaiset, mitä aikaisemmilla sukupolvilla. Johtajien tulee tulevaisuudessa yhä selkeämmin varmistaa, että työn tavoitteet ovat työntekijällekin mielekkäitä ja motivoivia. Tulevaisuuden työntekijät haluavat johtajalta huomiota, palautetta, tasa-arvoista kohtelua sekä läsnäoloa.

Transformationalisessa johtamisessa korostetaan yhteisten tavoitteiden, yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitystä johtamisen keskiössä. (Ahonen, Husman, Ikonen, Juuti, Koho, Käpykangas, Laine, Larjomaa, Saarelma-Thiel, Saari & Wallin 2015.) Vaikka transformationalisesta johtamisesta tai muutosjohtajuudesta ei ole muodostettu yksiselitteistä määritelmää tai yhtä oikeaa tapaa, tiedetään, että muutoksen tyyppi, kuten sen laajuus ja syvällisyys, vaikuttaa johtamiseen. Yleisluontoisesti voidaan todeta, että mitä suurempi, laajempi tai syvällisempi muutos on, sitä haasteellisempaa on sitä johtaa (Rissanen & Lammintakanen 2015).

Muutoksia tapahtuu jopa niin paljon ja niin nopeaan tahtiin, että niihin vastaaminen organisaatorakenteisiin liittyvillä toimenpiteillä on mahdotonta. Sen sijaan muutoksen johtamisessa on tärkeä kiinnittää huomio toiminnan itsejohtoisuuteen ja ihmisten joustavuuteen (Ahonen ym. 2015). Työelämän monimuotoistuksessa ja tämän myötä johtamistaidoille asetettujen odotusten ja vaatimusten lisääntyessä on vaikea uskoa ratkaisun löytyvän vain yhden johtamissuunnan varaan rakentamisesta. Yksittäisen johtamisopin seuraaminen liian mekaanisella tavalla voi jopa tuottaa hankaluuksia silloin, kun kehitetään uutta tai kokeillaan uutta hanketta. Tämän vuoksi onkin todennäköistä, että tulevaisuudessakin käytössä on samaan aikaan useita eri johtamisoppeja, joista keskeisimpiin kuuluvat muutosjohtaminen, monimuotoisuuden johtaminen ja innovaatiojohtaminen. (Ahonen ym. 2015.)

2.2. Transformationaalisen johtajuuden teoreettiset lähtökohdat

Transformationaalinen eli toisin sanoen uudistava johtaminen on yksi eniten tutkittuja moderneja johtamisteorioita. Transformationaalisesta johtajuudesta käytetään myös nimitystä muutosjohtaminen. Tässä luvussa käsitellään transformationaalisen johtajuuden ja siihen rinnastettavien johtamistapojen teoriaperustaa, joka luo pohjaa uudelle tutkimukselle sekä tälle tutkielmalle. Tausta on tarpeellinen, jotta nykyistä kirjallisuutta voidaan ymmärtää paremmin ja sitä voidaan lukea kriittisesti. Tässä työssä käytetään muutosjohtajuuden toista nimeä transformationaalinen johtaminen viittaamaan monidimensioiseen transformative leadership-tutkimustraditioon. Muiden termien käyttö on kuitenkin perusteltua niissä tapauksissa, kun tutkija itse on käyttänyt tuota suomennosta.

Transformationaalisen johtamisen oppi-isänä pidetään yhdysvaltalaisista James MacGregor Burnsiä. Muita transformationaalista johtamista tutkineita tutkijoita ovat muun muassa Bernard Bass, Bruce Avolio, Ronald Riggio, Warren Bennis, Burt Nanus, James Kouzes ja Barry Posner. Näistä Bassia pidetään yhtenä merkityksellisimmistä johtajuuden tutkijoista ympäri maailman. (Seeck 2008.) Burns julkaisi vuonna 1978 teoksen *Leadership*, josta sai alkunsa transformationaalisen johtamisen malli. Tämän mallin mukaan johtamisen on tarkoitus yhdistää sekä johtajan että alaisten tarpeet ja tavoitteet yhteiseksi toiminnaksi. Johtajan tehtävänä on tunnistaa alaistensa tarpeet ja vaatimukset sekä vastata näihin ottaen huomioon alaisensa kokonaispersoonallisuuksina. Alaiset voidaan sitouttaa organisaation yhteisiin tavoitteisiin seurannan ja motivoinnin avulla. (Burns 1978.)

Burnsin johtamismalli nostaa esille myös moraalisen näkökannan, sillä mallin mukaan johtajat sitoutuvat alaisiinsa yhteisten motiivien, arvojen ja tavoitteiden kautta. Transformationaalinen johtaminen onkin Burnsin mukaan moraalisella tasolla ihmistä kohottavaa johtamista, jossa ihmiset tavoittelevat yhdessä lopullisia arvoja, jotka ovat korkeampia ihanteista kuin yksittäisten ihmisten päämäärät. (Juuti 2006.) Johtaja nostaa alaisensa tietoisuutta toiminnan tavoitteista ja arvoista ja ohjaa niiden keinojen käyttöön, jotka auttavat niiden saavuttamisessa. Näin johtaja voi saada alaisensa ylittämään alkuperäiset tavoitteet ja nostaa heidän sisäsyntyistä motivaatiotaan. (Bass 1985.)

Bass on toiminut Burnsien ajatusten ja transformationaalisen johtamisen yhtenä merkittävimmistä kehittäjistä (Bass 1985; Avolio & Bass 1994). Bassin mukaan transformationaalinen johtaja laajentaa johtamisen vuorovaikutusta oman johtamiskäyttäytymisen avulla (Avolio & Bass 1994). Johtaja ei kaihda tai välttele konflikteja, vaan päinvastoin hyödyntää alaistensa arvovakenteissa syntyvät jännitteet ja konfliktit ja ohjaa niiden avulla alaistensa yksilöllisten merkitysrakenteiden muodostumista. Bass on myös esitellyt empiiristen tutkimusten pohjalta transformationaaliseen johtamiseen perustuvan kokonaisvaltaisen johtamisen mallin, jossa transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen ovat jaettu omiin alalottuvuuksiinsa. Transaktionaalinen johtaminen jaetaan kolmeen alalottuvuuteen, joita ovat palkkiolla kannustaminen sekä aktiivinen ja passiivinen asioiden johtaminen. Transaktionaalista johtamisen mallia ei ole otettu mukaan tämän tutkielman tutkimuskohteisiin, joten kokonaisvaltaisen johtamisen mallissa keskitytään sen transformationaaliseen puoleen. (Bass 1985.)

Transformationaalisen johtamisen neljä ulottuvuutta Bassin kokonaisvaltaisen johtamisen mallissa ovat idealisoiva vaikuttaminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen kohtaaminen (Avolio & Bass 1994). Ensimmäinen neljästä ulottuvuudesta on idealisoiva vaikuttaminen, jossa johtaja toimii esimerkkinä muille ja sen keskeisenä piirteenä on luottamuksen rakentaminen ja ideologinen vaikuttaminen. Johtaja toimii roolimallina myös eettisten arvojen mittapuulta katsottuna. Toisessa ulottuvuudessa eli inspiroivassa motivoinnissa johtaja luo mahdollisuuksia ja virittää innostusta ympärilleen saaden henkilöstön innostumaan. Johtaja viestii yhteisestä visiosta työntekijöille sekä motivoi työntekijöitä vision ja tämän merkityksen avulla. Kolmannen peruspilarin muodostaa johtajan kyky etsiä uusia näkökulmia ja tuoda keskusteluihin analyyttisyyttä eli älyllistä stimulaatiota ja kannustamista. Johtaja kysyy kysymyksiä työntekijöiltä, etsii tapoja ratkaista ongelmia sekä kyseenalaistaa vanhoja tapoja tehdä asioita, mikä sopii erityisesti ratkaisukeskeiseen ajatteluun. Neljäntenä peruselementtinä on individualistinen painotus, jossa johtaja tukee yksilöllisiä kehityspyrkimyksiä ja tarpeita. Tässä keskeisimpänä piirteenä on työntekijöiden yksilöllinen kohtaaminen ja huomiointi. Johtajalla on kyky kohdella jokaista työntekijää tasa-arvoisesti, mutta silti huomioida jokainen yksilönä ja toimia työntekijöille valmentajana tai mentorina. (Bass & Avolia 1994, Vesterinen 2013.)

Transformationaalinen johtaja tähtää organisaatiokulttuurin ja ihmisten käyttäytymisen muutokseen vuorovaikutusprosessin avulla eikä tavoittele alaistensa hallintaa tai pakottamista

(Bass & Avolia 1994). Johtajan tärkeä ominaisuus tässä johtamistavassa on hänen karisman-
sa, jonka avulla hän rakentaa luottamusta alaisiin. Johtaja toimii roolimallina ja sitoutuu itse
tavoitteisiin. Hän uskoo ihmisten mahdollisuuksiin, jakaa haastavia tehtäviä ja sitouttaa näin
heidät kokonaisvaltaisemmin työhön ja organisaatioon. (Sydänmaanlakka 2004.) Transforma-
tionaalinen johtamistapa painottaa henkilökohtaista ja sisäistä motivaatiota ruokkivaa johta-
mista. Johtaminen tässä yhteydessä perustuu käsitykseen, että todellinen johtajuus muuttaa
prosessia johdettavaan suuntaan tai asiaan osallistuvia ihmisiä parempaan suuntaan. (Burns
1978.)

Transformationalisesta johtamistyylistä voidaan käyttää useaa eri nimitystä niin kuin edellä
on tuotu esille. Transformationaalista johtamistyyliä pidetään yhtenä tunnusmerkkinä veto-
voimaiselle sairaalaorganisaatiolle ja sen juuret ovat muutosjohtamisessa (Trinkoff, Johant-
gen, Storr, Han, Liang, Gurses & Hopkinson 2010). Siitä on käytetty myös käsitettä visio-
suuntautunut johtaminen. Transformationaalista johtajuutta voidaan kuvailla myös syväjoh-
tamisena, jossa johtamistyylin perustana on itseohjautuvuus ja palaute. Johtajan tärkeänä roo-
lina nähdään pyrkiminen lisäämään alaistensa syvää tietoisuutta organisaation tavoitteista.
Toimintaperiaatteet syväjohtamisessa ovat samat, mitä on yllä lueteltu transformationaalisen
johtamisen peruspilareiksi. (Bass & Avolia 1994, Grönros & Perälä 2004.) Sekä transforma-
tionaalinen johtaminen että syväjohtaminen perustuvat myönteiseen ja kasvuhakuiseen ih-
miskuvaan ja ajatukseen siitä, että johtaminen ja toiminta kehittyvät ihmisten välisestä vuo-
rovaikutuksesta (Herranen & Keskinen 2006).

3. TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää integroidun kirjallisuuskatsauksen
avulla, mitä transformationalisesta hoitotyön johtamisesta tiedetään viimeaikaisen tutkimus-
tiedon perusteella. Tiedonhaku aloitettaessa ei ollut tarkkaa tietoa siitä, kuinka paljon ja mil-
laista tietoa transformationalisesta johtamisesta erityisesti hoitotyön kontekstissa on saata-
villa viimeaikaisen tutkimuksen perusteella. Tämän vuoksi kiinnostuksen kohteena olevaa
ilmiö otettiin tarkasteluun yleisluontoisesti.

Tutkimuskysymyksenä kirjallisuuskatsauksessa on

1. Mitä transformationalisesta hoitotyön johtamisesta tiedetään viimeaikaisen tutkimuksen perusteella?

Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on ollut kartoittaa olemassa olevien tutkimusten kokonaisuutta sekä sitä, miten hoitotyön transformationaalinen johtamiskäyttäytyminen on esiintynyt tutkimuksissa Suomessa ja kansainvälisesti. Katsauksesta saatava tieto tuo esille, millaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä on saatavilla tällä hetkellä, miten transformationaalinen johtaminen näkyy hoitotyössä ja samalla osoittaa mahdollisia kehittämissuuntia jatkotutkimuksia varten. Tulevaisuudessa hoitotyön transformationaalisen johtamiskäyttäytymisen tutkimus voidaan suunnata enemmän tutkimusasetelmien, tutkimusmenetelmien ja tutkimuksien teollisten viitekehysten tarkasteluun, mikä auttaa laajentamaan entisestään tietoutta aiheesta ja siitä tehdyistä tutkimuksista.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1. Integroitu kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kerätä yhteen olemassa oleva tieto tutkimusaiheesta, analysoida aiempaa tutkimustietoa ja muodostaa tästä tiedosta synteesi kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009). Synteesin muodostamisessa keskeistä on selvittää, mitä kiinnostuksen kohteena olevasta aiheesta jo tiedetään ja miten ja mistä näkökulmasta kyseistä aihetta on jo tutkittu. Katsauksen tekeminen auttaa myös ymmärtämään aikaisemman tutkimuksen katvealueet ja löytämään uusia tärkeitä tutkimusaiheita. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2011; Kylmä & Juvakka 2012.)

Integroitu kirjallisuuskatsaus kuuluu kuvaileviin kirjallisuuskatsauksiin, joita voidaan luonnehtia yleiskatsaukseksi ilman tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä. Kuvailevia kirjallisuuskatsauksia on kahta erilaista tyyppiä, joista toinen on narratiivinen kirjallisuuskatsaus ja toinen integroitu kirjallisuuskatsaus. Kuvailevissa kirjallisuuskatsauksissa käytettävät aineistot ovat laajoja

eikä aineiston valintaa rajaa metodiset säännöt. Integroidun ja narratiivisen katsauksen erottaa integroituun katsaukseen oleellisesti kuuluva kriittinen tarkastelu. Kyseessä on metodinen vaatimus, koska kriittisen arvioinnin avulla integroidussa katsauksessa tärkein tutkimusmateriaali on mahdollista tiivistää katsauksen perustaksi. (Birmingham 2000.)

Integroidulla kirjallisuuskatsauksella nähdään useita yhtymäkohtia systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen ja integroiva kirjallisuuskatsausta voidaankin pitää eräänlaisena yhdyssiteenä narratiivisen ja systemaattisen katsauksen välillä. Integroidun kirjallisuuskatsauksen vaiheet noudattelevat systemaattista katsausta. (Salminen 2011.) Cooper (1989) on tiivistänyt katsauksen vaiheet viiteen kohtaan, joita tämäkin tutkimus noudattaa: tutkimusongelman asettelu, aineiston hankkiminen, arviointi, analysointi sekä tulkinta ja tulosten esittäminen.

Cooperin (1989) mukaiset kirjallisuuskatsauksen vaiheet toteutuivat tässä tutkimuksessa alusta loppuun saakka. Tutkimuksen teon alkuvaiheessa pohdittiin tutkimusongelman asettelua ja sitä, mihin kysymykseen haetaan vastausta ja päädyttiin lopulta yhteen tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen aineiston kerääminen suunniteltiin tutkimuksen alkuvaiheessa hyödyntäen Tampereen yliopiston informaation apua, minkä jälkeen haku toteutettiin elektronista tietokannoista ja manuaalisen haun avulla hyödyntäen lehtien ja artikkelien lähdeluetteloita. Aineiston arvioinnissa valittiin tutkimuskysymyksen kannalta relevantit artikkelit ja analysoitiin nämä artikkelit ja tulkittiin sisällönanalyysin avulla. Tulosten esittäminen tässä tutkimuksessa sisältää tutkimusraporttiin kirjatut tulokset sekä tulosten perusteella muodostetut johtopäätökset.

Integroitua kirjallisuuskatsausta pidetään kattavimpana kirjallisuuskatsauksen metodina, sillä siinä voidaan yhdistää teoreettista ja empiiristä sekä eri metodein tehtyä tutkimusta samaan katsaukseen (Whittemore & Knalf 2005). Integroitua kirjallisuuskatsausta voidaan käyttää selvittäessä ja määrittäessä tämänhetkistä tietoa tutkittavasta aiheesta (Burns & Grove 2005). Tutkittavaa ilmiötä pystytään integroidun kirjallisuuskatsauksen avulla kuvaamaan laaja-alaisesti ja tarvittaessa luokittelemaan tutkittavan ilmiön ominaisuuksia (Salminen 2011). Tutkimuskysymykset ovat integroidussa kirjallisuuskatsauksessa väljempinä kuin muissa katsaustyypeissä. Integroitua kirjallisuuskatsausta voidaan myös kuvata tiivistelmäksi kirjallisuudesta koskien tiettyä aihealuetta tai käsitettä. Tähän tiivistelmään tehdään yhteenvedo, analyysi ja johtopäätökset tutkimuskirjallisuudesta. (Whittemore 2005.) Integroidulle

katsaukselle on määritelty erilaisia tehtäviä, joiden avulla se tuottaa tietoa. Russel (2005) on esittänyt sen tehtäväksi muun muassa nykyisten tutkimusten puutteiden tunnistamisen ja aukkojen täyttämisen sekä tutkimuksen kohteena olevan aihealueen tieteellisen näytön vahvuuden arvioinnin ja teoreettisen tai käsitteellisen viitekehyksen tunnistamisen. Whitemore ja Knalf (2005) tukevat näitä näkemyksiä, sillä heidän mukaansa integroidun katsauksen tehtävinä ovat tieteen senhetkisen tilan kuvaaminen, teorian kehittäminen ja saadun tiedon soveltaminen. Hyvin tehty integroitu kirjallisuuskatsaus onkin suoraan vietävissä käytäntöön.

4.2. Aineiston hankinta

Kirjallisuuskatsauksen tekeminen alkoi taustakirjallisuuteen ja käsitteistöön tutustumisella sekä tiedonhaun suunnittelulla. Koehakuja tehtäessä saatiin runsaasti aineistoa, joka ei vastannut tutkimuskysymykseen, minkä vuoksi varsinaisen haun yhteydessä hakusanojen ja sisäänottokriteerien käyttöön paneuduttiin huolellisesti. Kirjallisuushaun suunnittelussa ja haun alkuvaiheessa syksyllä 2015 apua saatiin Tampereen yliopiston kirjaston informaatikolta. Informaatikon avustuksella tarkennettiin tietokantahaussa käytettäviä asiasanoja sekä saatiin apua vapaasana- ja fraasihakuihin.

Kirjallisuuskatsauksen tiedonhakua ohjasi tutkimuskysymys ja sen avulla selvitettiin, mitä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta on julkaistu. Tiedonhaku katsausta varten tehtiin kotimaisten ja ulkomaalaisten tietokantojen avulla. Rajaus terveydenhuollon ja johtamisen alan tietokantoihin tehtiin tutkittavan ilmiön perusteella. Tutkimusartikkelit valikoituivat Medline-, Cinahl-, Medic-, PsycInfo- ja Emerald – tietokannoista ja lisäksi hakua täydennettiin manuaalisella haulla.

Aineistonhakua varten määritettiin suomenkieliset ja englanninkieliset hakusanat, jotka muodostettiin aiheen keskeisten käsitteiden pohjalta. Keskeisiä käsitteitä olivat: transformationaalinen johtajuus, muutosjohtaminen, johtaminen terveydenhuollossa ja hoitotyö. Tiedonhaun alussa tehtiin muutamia koehakuja, minkä jälkeen varsinaiset haut tehtiin yksittäisillä hakusanoilla, niiden yhdistelmillä ja vapaavalintaisilla sanoilla. Englanninkieliset hakusanat olivat: *transformational leadership, management of change, nurs**, *visionary leadership, deep leadership model, health care personnel, nursing staff, nursing staff hospital, leader**, *administrate*. Suomenkieliset hakusanat olivat: *transformat**, *muutosjohta**, *joht**, *työ**, *hoito**.

Aihepiiristä löytyi melko vähän kotimaisia tutkimuksia, mutta ulkomailla toteutetuista tutkimuksista saatiin kerättyä sopivaa aineistoa.

Tiedonhaku **Medline-tietokannasta**, joka on lääketieteen, hoitotieteen ja lähialojen keskeisin kansainvälinen tietokanta, tehtiin MeSH-asiasanastoa (medical subject heading) hyväksikäyttämällä. Lopullinen tietokantahaku tehtiin asiasanoilla (*transformational leadership* OR *management of change*) AND (*MH leadership* OR *MH health services administration* OR *MH nurse administrators*) AND (*MH nursing staff* OR *MH health personnel* OR *MH nurses*).

Kansainvälisestä hoitotieteen ja lähitieteiden **Cinahl-tietokannasta** tiedonhaku tehtiin käyttämällä sekä asiasana- että vapaasanahakua. Hakusanoina käytettiin käsitteitä (*transformational leadership* OR *management of change*) AND (*nurs** OR *health care personnel*).

Kotimaista terveystieteellistä **Medic- tietokantaa** käytettiin myös sopivien tutkimusartikkelien hankinnassa. Käsitteet haettiin asiasanoina käyttämällä tarkennettua hakua. Hakutermeinä olivat (*transformat** OR *muutosjohta**) AND (*työ** OR *work**) AND *hoito** AND *johta**.

Tiedonhaku **PsycInfo-tietokannasta**, joka on psykologian ja lähialojen kansainvälinen tietokanta, tehtiin etsimällä käsitteitä vapaasanahaulla ja fraasahaulla. Tutkimusartikkeleja haettiin käsitteillä (*transformational leadership* OR *management of change*) AND (*leader** OR *administrate**) AND (*nursing* OR *health care personnel*).

Emerald-tietokanta sisältää kansainvälistä aineistoa liittyen muun muassa hallintoon, johtamiseen ja markkinointiin. Aineistohaku tästä tietokannasta tehtiin käyttämällä asiasana- ja vapaasanahakua. Hakusanoina käytettiin käsitteitä *transformational leadership* AND (*leader** OR *administrate**) AND (*nursing* OR *health care personnel*).

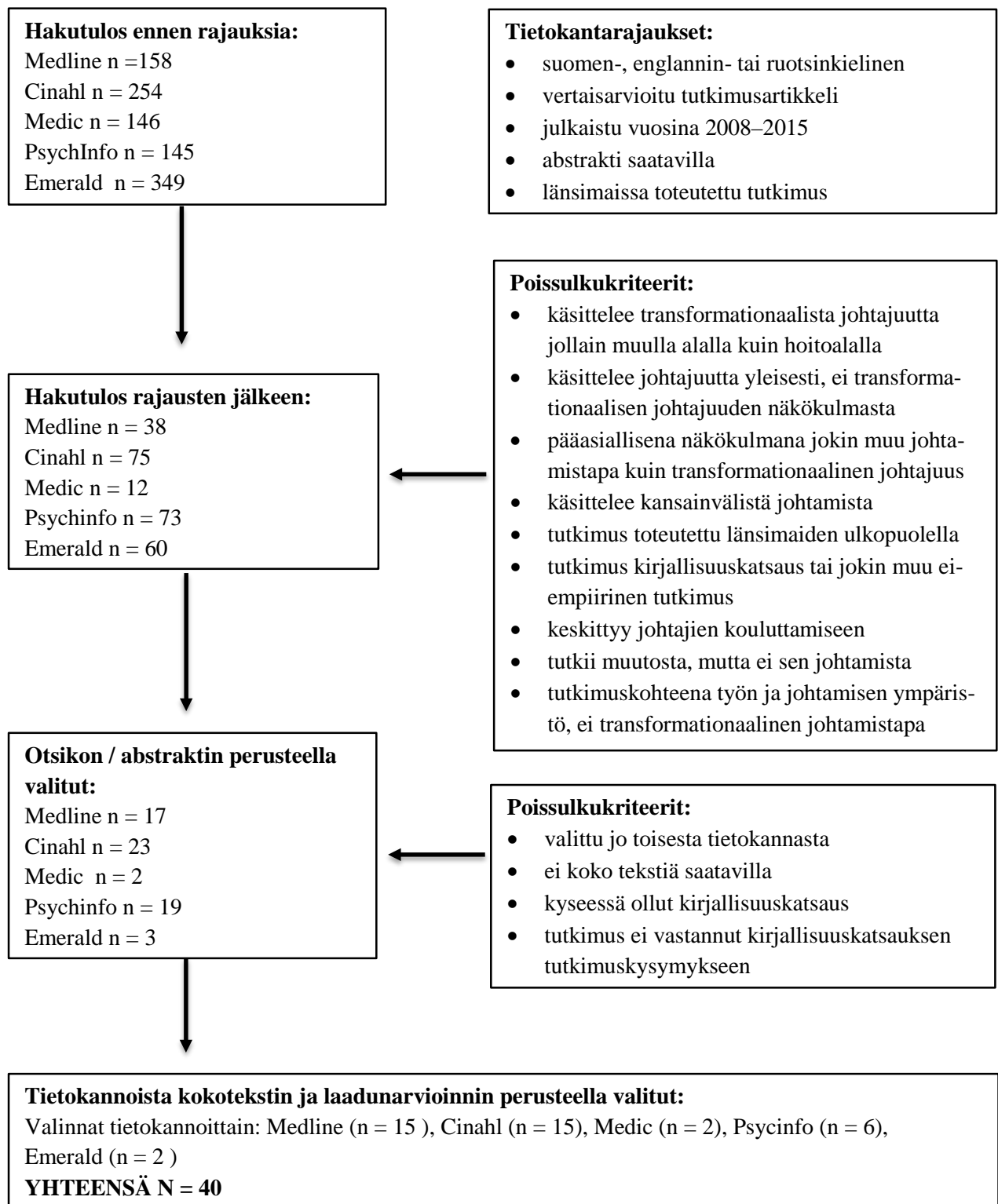
Kirjallisuushakujen koehaku toteutettiin vuoden 2015 lopulla ja varsinainen haku vuoden 2016 alussa, jolloin mukaan voitiin ottaa kaikki vuonna 2015 julkaistut tutkimukset. Koehakujen tuloksina saatiin runsaasti aineistoa, joka ei vastannut tutkimuskysymykseen eikä käsitellyt valittua johtamismallia. Tämän vuoksi varsinaisten hakusanojen käytön yhteydessä käytettiin sisäänottokriteerejä, jotka lisäävät lähteen uskottavuutta (Hirsjärvi ym. 2004). Sisäänottokriteereissä määritettiin, että aineiston tuli olla länsimaissa toteutettu tutkimus, joko

suomen-, englannin- tai ruotsinkielinen, vertaisarvioitu tutkimusartikkeli, julkaistu vuosina 2008 – 2015 ja että artikkelin abstrakti oli saatavilla. Tutkimuksien valinta kirjallisuuskatsaukseen tapahtui tutkimusprosessissa vaiheittain. Ensin alkuperäisartikkeleista luettiin otsikot, joiden perusteella hyväksyttiin ne, jotka vastasivat sisäänottokriteerejä ja tutkimuskysymystä. Jos alkuperäisartikkeleiden tarkoitus ei selvinnyt otsikon perusteella, tapahtui artikkelin valinta joko abstraktin tai koko tekstin perusteella. Hakutuloksesta poissuljettiin tietokantojen päällekkäiset tutkimukset ja ne tutkimukset, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymykseen. Medic-tietokannassa haku rajattiin väitöskirjoihin, alkuperäistutkimuksiin, katsausartikkeleihin ja väitöskatsauksiin.

Sisäänottokriteerien jälkeen saatiin 258 artikkelia, joiden otsikkoihin ja abstrakteihin tutustuttiin ennen tutkimusartikkeleiden varsinaisen tekstin lukemista, sillä tutkijan on hyvä valita tutkimuksia tarkempaan tarkasteluun ensin otsikon ja sitten abstraktin perusteella (Pudas-Tähkä & Axelin 2007). Otsikon ja abstraktin perusteella hakutuloksesta karsittiin pois 194 tutkimusta, jotka eivät sopineet katsaukseen. Poissuljetut tutkimukset jätettiin pois seuraavien syiden vuoksi: käsittelee transformationaalista johtajuutta jollain muulla alalla kuin hoitoalalla; käsittelee johtajuutta yleisesti, ei transformationaalisen johtajuuden näkökulmasta; pääasiallisena näkökulmana jokin muu johtamistapa kuin transformationaalinen johtajuus; käsittelee kansainvälistä johtamista; tutkimus toteutettu länsimaiden ulkopuolella; tutkimus kirjallisuuskatsaus tai jokin muu ei-empiirinen tutkimus; keskittyy johtajien kouluttamiseen; tutkii muutosta, mutta ei sen johtamista; tutkimuskohteena työn ja johtamisen ympäristö, ei transformationaalinen johtamistapa.

Poissulun jälkeen jääneisiin 64 tutkimusartikkeliin tutustuttiin lukemalla artikkelit läpi ja arvioimalla niiden soveltuvuus katsaukseen. Näistä artikkeleista 14 oli päällekkäisiä tiedonhaun tuloksia toisen tietokannan hakujen kanssa. Katsauksesta jätettiin tässä vaiheessa pois kymmenen artikkelia, koska koko tekstiin tutustuttaessa havaittiin, että kolme näistä tutkimuksista oli kirjallisuuskatsauksia, yksi oli ei-länsimaalainen (pakistanilainen) tutkimus ja kuusi tutkimusta ei kertonut transformationaalisesta johtamisesta tai vastannut muuten kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymykseen. Kirjallisuushaun alkuperäisenä tarkoituksena oli löytää tutkimukseen sopivia tutkimuksia 30-40 kappaletta, jotta kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymykseen oli mahdollista saada luotettava vastaus. Lopullisen tietokantahaun jälkeen kirjallisuudesta valikoitui yhteensä 40 tutkimusta, jotka vastasivat kirjallisuuskatsauksen

tutkimuskysymykseen ja tähän lukumäärään oltiin tyytyväisiä. Hakuprosessin eteneminen on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Kirjallisuuskatsauksen hakuprosessin kuvaus

Manuaalinen haku on hyvä sisällyttää tutkimukseen mahdollisimman kattavan tiedon saamiseksi (Johansson 2007) ja manuaalisella tiedonhaulla haluttiin täydentää myös tämän tutkimuksen tiedonhakua, jotta löydettäisiin nekin alkuperäisartikkelit, joita ei löydy elektronisista tietokannoista. Manuaalinen haku tehtiin tarkastelemalla kirjallisuuskatsaukseen valittujen artikkelien lähdeluetteloja sekä muiden tutkimusaihetta sivuavien teosten lähdeluetteloja. Manuaalisen haun kautta löytyi yhteensä viisi tutkimusartikkelia, joihin tutustuttiin paremmin, mutta mikään näistä ei vastannut tutkimuskysymykseen, minkä vuoksi lopulliseen katsaukseen ei valikoitunut yhtään tutkimusta manuaalisen haun kautta.

4.3. Aineiston laadunarviointi ja kuvaus

Tiedonhaun tuloksena saatiin yhteensä 40 kirjallisuuskatsaukseen soveltuvaa artikkelia ja väitöskirjaa, jotka löytyivät viiden eri tietokannan kautta tehdyn haun avulla: Medline n = 15, Cinahl n = 15, Medic n = 2, Psycinfo n = 6 ja Emerald n = 2. Tutkimukset perustuvat empiirisiin tutkimuksiin ja niistä saatuihin tuloksiin sekä ovat toteutettu hoitotyön kontekstissa. Katsaukseen valitut tutkimukset on koottu taulukoksi (Liite 1), jossa on kuvattu tutkimuksen tekijät, tutkimusvuosi, maa, tutkimuksen tarkoitus, käytetyt tutkimusmenetelmät, keskeiset tulokset ja saadut laadunarvioinnin pisteet.

Kirjallisuuskatsauksen yksi keskeisistä osista on aineistoksi valittujen tutkimusten näytön asteen ja tutkimusten laadun arviointi (Kontio & Johansson 2007). Tutkimusten laadun arviointia varten on olemassa erilaisia malleja ja lomakkeita, joita käyttämällä voidaan vaikuttaa kirjallisuuskatsauksen luotettavuuteen, johtopäätösten perusteluihin ja tutkimuksen läpinäkyvyyteen (Cooper 1998). Laadunarviointilomakkeiden käyttö perustuu lomakkeiden käyttäjän arvioon siitä, miten tutkimusartikkelissa, jonka laatua arvioidaan, on kuvattu ennalta määrätyt tutkimuksen vaiheet ja osatekijät. Alkuperäisissä laadunarviointilomakkeissa jokaisesta osatekijän kuvaamisesta arvioitavassa tutkimusartikkelissa saa pisteen. Mitä suuremman pistemäärän tutkimusartikkeli saa, sitä laadukkaampi tämä tutkimus on.

Tähän katsaukseen valittujen tutkimusartikkelien laadunarviointi tehtiin käyttäen The Joanna Briggs Instituutin kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa kuvailevalle sekä tulkinnalliselle tutkimukselle (The Joanna Briggs Instituutti 2013). Arviointilomakkeissa oli asetettu luotettavuuskriteerit sekä laadullisille että määrällisille tutkimuksille. Määrällisissä tutkimuksissa

laadunarviointipisteet laskettiin asteikolla 1-7 ja laadullisissa tutkimuksissa asteikolla 1-10. Jokainen kirjallisuuskatsaukseen valittu tieteellinen tutkimus arvioitiin erikseen ja pisteytettiin. Arviointilomakkeessa tutkimuksesta arvioitavia osatekijöitä olivat muun muassa tutkimusmenetelmän kuvaus ja tämän soveltuvuus tutkittavaan ilmiöön, tutkijan asema tutkimuksessa sekä tutkimustulosten arviointi.

Tutkielmaan valittujen artikkelien pisteet olivat määrällisissä tutkimuksissa 5–7 pistettä ja laadullisissa tutkimuksissa 8–10 pistettä. Kaikki kirjallisuuskatsaukseen valitut artikkelit läpäisivät kriittisen arvioinnin tarkistuslistan ja tulivat hyväksytysti mukaan otetuiksi. Laadunarviointia mittaavat alkuperäiset lomakkeet löytyvät liitteistä 2 ja 3 (Liite 2. Tutkimuksen laadunarviointilomake: kvantitatiiviset tutkimukset; Liite 3. Tutkimusten laadunarviointilomake: kvalitatiiviset tutkimukset). Kirjallisuuskatsauksessa tutkimusaineistona käytettyjen artikkelien laadunarviointipisteet on esitetty liitteessä 1 (Liite 1. Kirjallisuuskatsauksessa mukana olleet tutkimukset ja laadunarvioinnin pisteet).

Katsaukseen valittu aineisto koostui kotimaisista ja kansainvälisistä tutkimusartikkelista sekä yhdestä suomalaisesta väitöskirjasta vuosilta 2008–2015. Ajallisesti katsaukseen valikoituneet tutkimukset jakaantuivat melko tasaisesti tarkastelussa olleelle ajanjaksolle, minkä vuoksi aineiston perusteella ei voida päätellä aihealueesta tehdyn tutkimuksen lisääntyneen viimeisten vuosien aikana. Tutkimuksista 11 oli yhdysvaltalaisista, seitsemän tanskalaista, kuusi iso-britannialaista, neljä suomalaista, kolme kanadalaisista, kaksi australialaista sekä yksi belgialainen, kreikkalainen, ruotsalainen, ranskalainen, portugalilainen, saksalainen ja uusiseelantilainen (Liite 1). Kirjallisuuskatsaukseen valittujen kansainvälisten tutkimusten avulla on mahdollista kuvailla tutkittavaa ilmiötä laajasti huomioiden eri maissa saatuja tutkimustuloksia, jotka täydentävät vielä melko suppeaa kotimaisten tutkimusten saatavuutta.

Kirjallisuuskatsaukseen mukaan otetuista tutkimuksista 32 oli kvantitatiivisella lähestymistavalla ja seitsemän kvalitatiivisella lähestymistavalla tehtyjä tutkimuksia, minkä lisäksi mukana olleessa väitöskirjatutkimuksessa oli käytetty metodologisen triangulaation kautta molempia lähestymistapoja. Tutkimuksien osallistujamäärät vaihtelivat kvantitatiivisissa tutkimuksissa välillä 78–2886 ja kvalitatiivisissa tutkimuksissa välillä 1–31. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa pienimmät osallistujamäärät oli pitkittäistutkimuksissa ja suurimmat poikkileikkaustutkimuksissa. Katsaukseen valituista 32 kvantitatiivisesta tutkimuksesta 25 oli toteutettu

poikkileikkaustutkimuksena ja 6 pitkittäistutkimuksena, minkä lisäksi yksi tutkimuksista oli sisältänyt sekä poikkileikkaus- että pitkittäistutkimusasetelman.

Tutkimukset oli toteutettu monimuotoisissa hoitotyön ympäristöissä kattaen sekä erikoissairaanhoidon osastoja että perusterveydenhuollon yksiköjä. Erikoissairaanhoidon puolelta mukaan otetuissa tutkimuksissa oli tutkittu muun muassa pediatriksen osaston, psykiatrisen osaston ja akuutin sairaanhoidon osaston työntekijöitä ja hoitotyön johtajia. Yhdessä tutkimuksessa tutkimusjoukkona olivat sairaanhoitajien liittoihin kuuluvat hoitotyönjohtajat. Tutkimuksissa osallistujina oli sekä hoitotyöntekijöitä että hoitotyön johtajia, joten tutkimustuloksissa saivat äänensä kuuluville sekä työntekijät että esimiehet ja muut johtajat. Hoitotyön johtajista tutkimuksiin oli osallistunut osastonhoitajia, ylihoitajia ja muita ylemmän ja keskitason hoitotyön johtajia.

Katsaukseen valittujen tutkimuksien tutkimustavoitteet olivat hyvin erilaisia, mikä oli hyvä asia rikkaan aineiston saamisen kannalta. Erilaiset tutkimustavoitteet ja tutkimusasetelmat mahdollistivat sen, että katsauksessa voitiin hyödyntää monipuolisesti erilaisia näkökulmia. Tutkimusten tavoitteet liittyivät muun muassa seuraaviin aiheisiin: hoitajien ja hoitotyön johtajien käsityksiin transformationaalisten johtamistapojen esiintymisestä; transformationaalisen johtamisen yhteyteen työtapaturmien ja poissaolojen kanssa; organisatorisen oikeudenmukaisuuden rooliin transformationaalisen johtamisen ja hoitajien työelämän laadun kanssa; transformationaalisen johtamisen suhteeseen työtyytyväisyyden, tunneperäisen uupumisen ja työntekijöiden työpaikkaan sitoutumisen kanssa.

Tutkimusartikkelien analyysivaiheessa kiinnitettiin huomiota kvantitatiivisissa tutkimuksissa käytettyihin mittareihin, joilla oli mitattu transformationaalista johtamista. Eniten oli käytetty Bassin ja Avolion (1995) kehittämää MLQ-mittaria (Multifactor Leadership Questionnaire), jota oli käytetty yhteensä 13 tutkimuksessa. Toiseksi eniten oli käytetty Carlessin, Wearingin ja Mannin (2000) kehittämää GTL-mittaria (Global Transformational Leadership), jota oli käytetty kahdeksan kertaa ja kolmanneksi eniten käytössä oli ollut Posnerin ja Kouzesin (1988) LPI-mittari (Leadership practices inventory), jota oli käytetty yhteensä kuusi kertaa. Muissa kvantitatiivisissa tutkimuksissa oli käytetty TLS-mittaria (Transformational Leadership Scale), HES-mittaria (The Healthcare Environment Survey), MLQ5X-mittaria, joka on Felfen (2006) muokkaama mittari Bassin ja Avolion (1995) MLQ-mittarista sekä Nissisen

(2001) Työyhteisöprofiilimittaria, joista kutakin oli käytetty yhdessä tutkimuksessa. Näiden lisäksi kolmessa tutkimuksessa oli ollut käytössä kyseenomaista tutkimusta varten rakennettu mittari, jolla mitattiin transformationaalista johtamista.

Kirjallisuuskatsaukseen valikoituneissa kvalitatiivisissa tutkimuksissa käytettyjä tutkimusmenetelmiä olivat erilaiset yksilö- ja ryhmähaastattelut sekä itseraportointi. Kahdessa tutkimuksessa käytettiin ryhmähaastatteluja ja muissa yksilöhaastatteluja, joita toteutettiin teema-haastatteluina, puolistrukturoituna haastatteluina sekä narratiivisena haastatteluina. Kvalitatiivisista tutkimuksista yksi oli tapaustutkimus ja yksi toimintatutkimus. Kaiken kaikkiaan kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehdyissä tutkimuksissa tarkoituksena oli tuottaa kuvailevaa ja tutkivaa tietoa transformationaalista johtamista toteuttavien hoitotyön johtajien työstä ja sen vaikutuksista niin hoitotyön johtajien kuin hoitotyöntekijöiden työhön.

4.4. Aineiston analyysi

Kirjallisuuskatsauksen aineisto on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla, joka on systemaattinen aineiston perusanalyysimenetelmä. Sisällönanalyysin avulla aineistoa voidaan tiivistää, jolloin tutkittavia ilmiötä ja ilmiöiden välisiä suhteita voidaan kuvata yleistävästi (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009). Aineistolähtöinen sisällönanalyysi jaetaan kolmeen vaiheeseen: 1) aineiston pelkistäminen, 2) aineiston ryhmittely 3) abstrahointi (Kylmä & Juvakka 2012). Tutkijan tavoitteena on sisällönanalyysin avulla pelkistää tutkimusaineisto ja muodostaa siitä tutkittavaa ilmiötä kuvaavat käsitteet (Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen & Kanste 2011). Ideana on jäsentää ja luokitella tutkittavan todellisuuden elementtejä ja tuottaa tämän avulla uutta tietoa ja teoriaa. Aineistoa tarkastellaan mahdollisimman avoimesti, jotta saadaan selvitettyä, mitä aineisto kertoo tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin myötä aineisto muuttuu tutkittavan ilmiön teoreettiseksi kuvaukseksi. (Kylmä & Juvakka 2012.)

Tässä integroidussa kirjallisuuskatsauksessa käytettiin sisällönanalyysiä tuottamaan tietoa siitä, mitä transformationaalisesta hoitotyön johtamisesta tiedetään viimeaikaisen tutkimuksen perusteella. Katsauksen tarkoituksena oli vastata asetettuun tutkimuskysymykseen mahdollisimman systemaattisesti ja objektiivisesti. Tutkimuksen analysoitava aineisto muodostui katsaukseen valittujen 40 tutkimusartikkelien tulososioista. Artikkelit luettiin läpi ja tutki-

musten tulososioista poimittiin merkitykselliset ilmaisut alkuperäisilmaisuina ylös. Koska kaikki tutkimusartikkelit yhtä suomenkielistä artikkelia lukuun ottamatta olivat englanninkielisiä, olivat alkuperäisilmaisut käännettävä englannista suomeksi. Alkuperäisilmaisujen poimimista ohjasi tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys. Aineistolähtöistä sisällönanalyysyä tehtiin tutkimusaineistosta nousevista havainnoista käsin induktiivista päättelyä käyttäen.

Aineistolähtöisessä analyysissä aineistosta etsittiin vastauksia tutkimuskysymykseen tekeillä havaintoja tutkittavasta aineistosta. Tässä oli tärkeää, ettei tutkija antanut mahdollisten ennakko-oletusten tai aiemman teorian ohjailta analyysia, vaan pysyi avoimena aineistolle ja loi analyysissään tutkittavasta ilmiöstä uutta teoriaa. Kirjallisuuskatsauksen tuloksia nähtiin kuitenkin tärkeäksi tarkastella suhteessa aiempaan teoriaan ja tutkimustuloksiin ja tulosten vertailu aikaisempaan tietoon olikin perustana tutkielman pohdintaosuudessa. (Tuomi & Sarajärvi 2002.) Kirjallisuuskatsauksen analyysivaiheessa yhdistyi sekä analyysi että synteesi ja prosessin vaiheiden kuvaus olikin olennainen osa koko tutkimusprosessia. Aineiston analyysiä ja tulkintaa tapahtui läpi koko prosessin ja se muistutti hermeneuttisesti painottunutta tutkimusta, jossa ei erotella analyysivaiheita, luokittelua ja tulkintaa toisistaan. Tutkimuksen analyysin ja tulkinnan nähdäänkin edenneen hermeneuttisen kehän kaltaisesti edestakaisin yksityiskohdista kokonaisuuteen ja tulkitsijan viitekehyksestä tekstiin ja takaisin. (Puusa 2011.)

Katsaukseen valittujen tutkimusten ja tutkimusartikkelien ajatuksella läpilukemisen jälkeen alettiin niistä etsiä merkityksellisiä ilmauksia, jotka vastaisivat tutkimuskysymykseen. Kun aineisto oli luettu läpi useaan otteeseen, samoin kuin aineistosta alleviivatut merkitykselliset ilmaukset, edettiin analyysin seuraavaan vaiheeseen. Kaikki alkuperäisilmaisut koottiin las kentataulukoon, johon merkittiin analyysin edetessä myös pelkistykset sekä ala- ja yläluokat. Jokaiselle alkuperäisilmaukselle muodostettiin pelkistys niin, että ilmaisua tiivistettiin pitäen tarkkaa huolta siitä, että alkuperäisilmaisun olennainen sisältö ja informaatio säilyy. Koska alkuperäisilmaukset oli poimittu tutkimuksien tulososioista, oli osa alkuperäisilmauksista jo valmiiksi lyhyitä ja selkeitä eikä niitä tarvinnut erikseen pelkistää, vaan tällöin alkuperäisilmaisut ja pelkistykset annettiin olla samanmuotoisia. Alkuperäisilmauksia poimittiin aineistosta yhteensä 216 kappaletta ja kaikista näistä muodostettiin oma pelkistyksensä. Taulukossa 1 on esimerkki aineiston pelkistämävaiheesta.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston pelkistämisvaiheesta

Alkuperäisilmaus	Pelkistys
9.1. Muutosjohtajuudessa oleellista oli olla tehokas viestinnässä	9.1. Muutosjohtajuudessa tärkeää tehokas viestintä
19.2. Transformationaalisen johtamisen prosessit sisälsivät toimimista välittäjänä	19.2. Transformationaalisen johtamisen prosessit sisälsivät välittäjänä toimimista
37.5. Transformationaalisisessa johtamisessa on tarve ylemmän johtotason ja kliinisten tiimien väliselle hyvälle kommunikaatiolle	37.5. Transformationaalisisessa johtamisessa tarve johtotason ja kliinisten tiimien väliselle hyvälle kommunikaatiolle
38.11. Osastonhoitajien nähdään keskustele- van työn tekemiseen vaikuttavista tulevai- suuden suuntauksista	38.11. Osastonhoitajat keskustelevat työn tekemi- seen vaikuttavista tulevaisuuden suuntauksista

Pelkistämisvaiheen jälkeen analyysissä siirryttiin aineiston ryhmittelyvaiheeseen, jossa pelkistyksistä etsittiin yhteneväisyyksiä ja niiden perusteella luotiin alaluokkia sisällöllisesti samankaltaisista pelkistyksistä. Pelkistysten yhdistämistä alaluokkiin ohjasi aineiston sisältö sekä tutkijan tulkinta. Tutkimuskysymykseen ja tutkimuksen tarkoitukseen alettiin ryhmittelyn avulla saada vastauksia alaluokkien nimeämisen myötä. Alaluokkia muodostui yhteensä 47 kappaletta. Taulukossa 2 on esimerkki aineiston ensimmäisestä ryhmittelyvaiheesta, joka kuvaa sitä, miten analyysissä samankaltaisista pelkistyksistä muodostettiin alaluokkia.

Aineiston analyysi eteni alaluokkien ryhmittelyvaiheesta yläluokkien ryhmittelyyn ja aineiston abstrahointiin. Sisällöllisesti samankaltaiset alaluokat ryhmiteltiin yläluokiksi, joita muodostui yhteensä kahdeksan. Abstrahointi ja ryhmittely kulkivat vuorotellen prosessin rinnakkaisina analyysin vaiheina. Aineiston analysointivaiheen kulkua voi kuvailla spiraalinomaisesti etenevänä prosessina, joka alkoi kuvailulla, jatkui luokittelulla ja yhdistelyllä ja sen jälkeen päättyi yhteenvetoon. Analyysivaiheessa tarkasteltiin jatkuvasti sekä aineistoa että muodostuvia tuloksia ja palattiin tarvittaessa takaisin aineistoon, jotta ymmärrettiin paremmin aineiston syvyys ja tunnistettiin omien lähtökohtien merkitys analysointiin. Kun aineistoa käytiin läpi monta kertaa, päästiin lähemmäksi tutkimuskohdetta ja samalla vapauduttiin paremmin omista lähtökohdista. Kirjallisuuskatsauksen analyysi nojaa vahvasti aineistoonsa ja seuraavissa luvuissa tarkastellaan katsauksen tuloksia, jotka ovat syntyneet aineistolähtöisen tulkinnan kautta ja kuvaavat tutkittavaa ilmiötä.

Taulukko 2. Esimerkki aineiston ryhmittelyvaiheesta

Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
6.1. Transformationaalinen johtaminen yhteydessä positiivisesti vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen	Hyvät vuorovaikutustaidot	TRANSFORMATIONAALISEN JOHTAMISEN TOTEUTUMISEN EDELLYTYKSET
19.8. Transformationaalisen johtamisen tekniikat sisältävät vakuuttavaa väittelyä		
19.9. Transformationaalisen lähestymistavan haasteena korkeat vaatimukset vuorovaikutustaidoille		
38.24. Muutosjohtamista toteuttavat osastonhoitajat kuuntelevat aktiivisesti erilaisia näkökantoja		
38.31. Osastonhoitajat kehittävät yhteistyöhön perustuvaa vuorovaikutusta		
39.6. Transformationaalisisessa johtamisessa esimiehen tulee tavata työntekijöitään		
39.7. Transformationaalisisessa johtamisessa esimiehen tulee olla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa		
9.1. Muutosjohtajuudessa tärkeää tehokas viestintä	Tiedonvälittäminen	
19.2. Transformationaalisen johtamisen prosessit sisältävät toimimista välittäjänä		
37.5. Transformationaalisisessa johtamisessa tarve ylemmän johtotason ja kliinisten tiimien väliselle hyvälle kommunikaatiolle		
38.11. Osastonhoitajat keskusteleivat työn tekemiseen vaikuttavista tulevaisuuden suuntauksista		
19.10. Transformationaalisen lähestymistavan haasteena uskallus ottaa riskejä	Rohkeus	
19.11. Transformationaalisen johtamisen haasteena rohkea lähestymistapa		
19.8. Transformationaalisen lähestymistavan haasteena ajan vaatimukset	Riittävä aika	
21.1. Tyytyväisyys transformationaaliseen johtoon matala lyhyellä toimintaajalla		
21.2. Transformationaaliseen johtamiseen sitä tyytyväisempiä, mitä enemmän toimintaan on aikaa		

5. TUTKIMUSTULOKSET

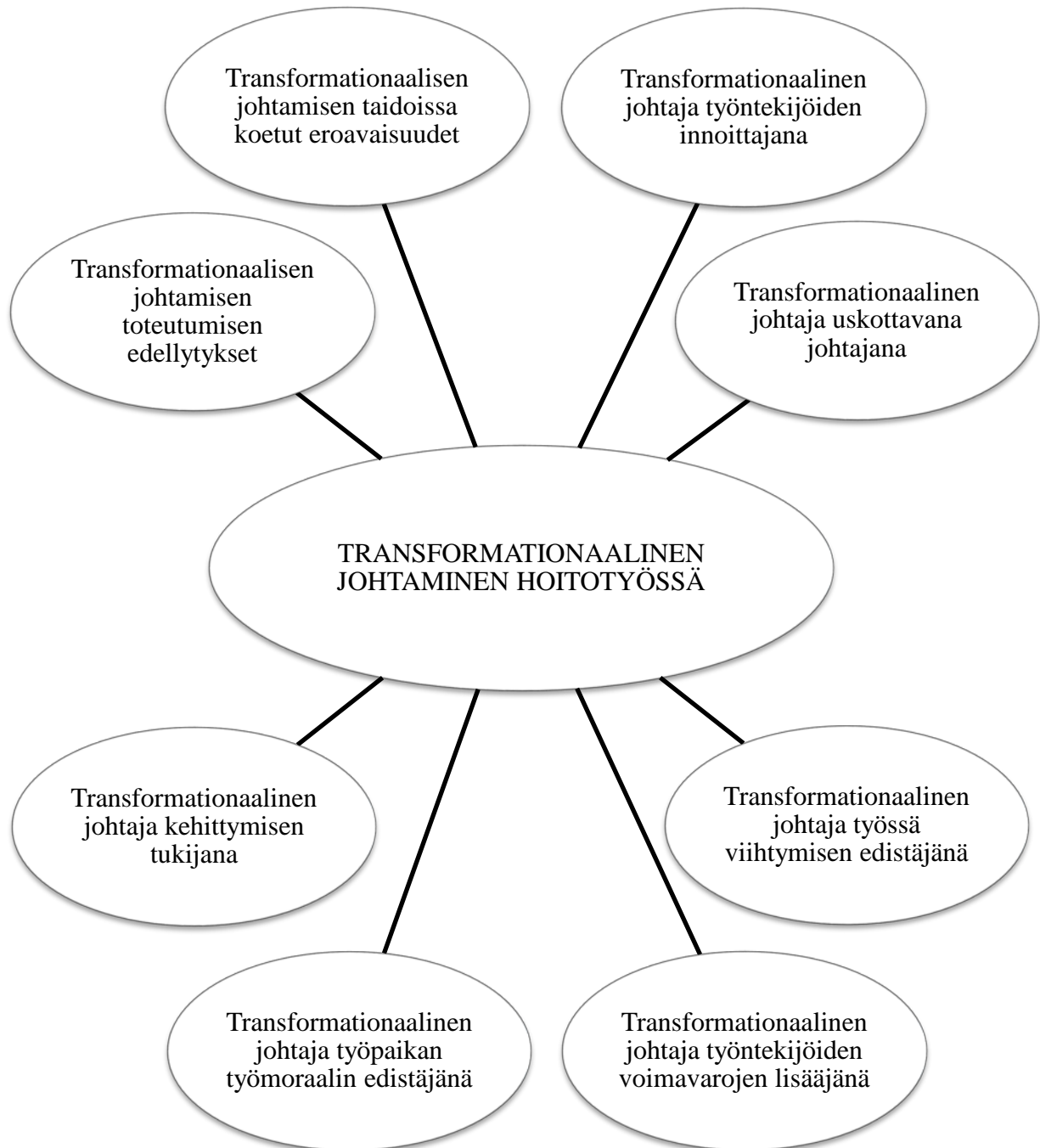
Kirjallisuuskatsauksen tuloksena saatiin selville, millaista tietoa hoitotyön transformationaalista johtamisesta on tällä hetkellä saatavilla ja miten tutkittava ilmiö näyttäytyy viimeaikaisen tutkimuksen kautta. Aineistosta nousi esiin kahdeksan yläluokkaa (Kuvio 2), jotka kertovat hoitotyön transformationaalista johtamisesta lähtien transformationaalisen johtamisen edellytyksistä ulottuen transformationaalisen johtamisen vaikutuksiin työntekijä- ja organisaatiotasolla saakka. Kahdeksan yläluokkaa sisältävät yhteensä 42 alaluokkaa niin, että jokaisessa yläluokassa on neljästä seitsemään alaluokkaa.

Katsaukseen valikoituneista tutkimusartikkeleista ja väitöskirjasta saatiin sisällönanalyysin avulla tutkimustuloksina ympäristötekijöitä ja johtajaan liittyviä taitoja, jotka ovat edellytyksiä transformationaalisen johtamisen toteutumiselle. Aineistosta nousi esiin toisilleen vastakkaisia tuloksia liittyen hoitotyön johtajien transformationaalisen johtamisen taitoihin ja näistä tuloksista muodostui yläluokka kuvaamaan transformationaalisen johtamisen taitojen eroavaisuuksia. Vaikka aineistosta tuli esiin useita erilaisia transformationaalisen johtamisen hyötyjä ja positiivisia vaikutuksia, saatiin tutkimustuloksia myös tilanteista, joissa transformationaaliseen johtamiseen ja sen näkyviin toimintatapoihin ei oltu tyytyväisiä.

Transformationaalista johtamista hoitotyössä on tutkittu sekä hoitotyöntekijöiden että hoitotyön johtajien näkökulmasta, mikä tuli esiin myös tässä kirjallisuuskatsauksessa vaihtelevien tutkimusjoukkojen mukaisesti. Katsauksen tuloksiin muodostui yläluokkia, jotka kuvaavat sitä, miten transformationaalinen johtaminen vaikuttaa sekä työntekijöiden että johtajatason henkilöiden työhön. Hoitotyön johtajan transformationaalisen johtamisen taidoista tulee esille johtajan transformationaalisen johtamisen toteuttaminen työntekijöitä innoittavasti ja olemalla uskottava johtaja. Työntekijöitä koskevia transformationaalisen johtamisen vaikutuksia sen sijaan kuvaavat yläluokat, jotka kertovat, miten transformationaalinen johtaminen lisää työntekijän voimavaroja ja työssä viihtymistä.

Transformationaalinen johtaminen tulee esiin työpaikkatasolla, kun transformationaalisen johtamisen vaikutukset näkyvät yksittäistä työntekijää tai johtajaa laajemmassa kuvassa ja koskettavat koko työyhteisöä. Tämän kaltainen vaikutus on sillä, että transformationaalinen

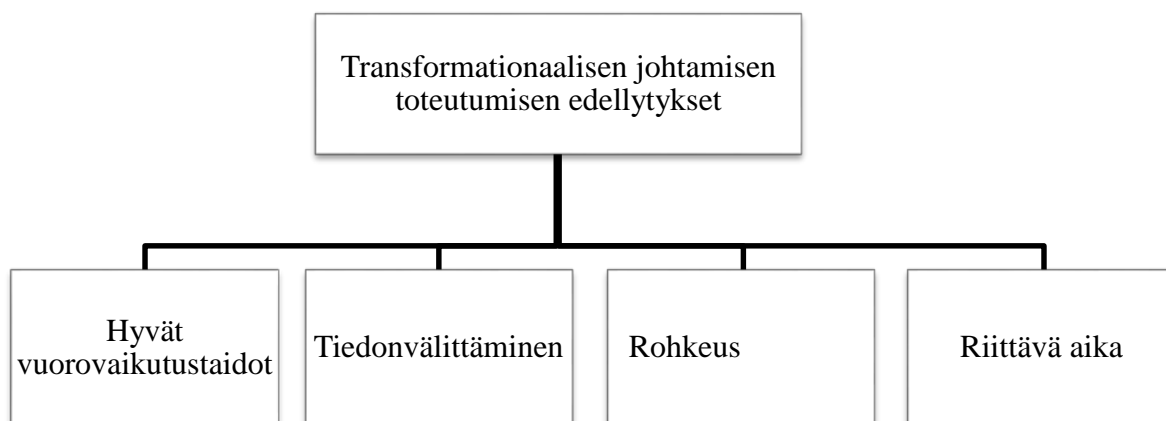
johtaminen lisää koko työpaikan työmoraaalia. Niin yksilö- kuin koko työyhteisötasoon vaikuttaa transformationaalisen johtajan toimiminen kehittymisen tukijana.



Kuvio 2. Transformationaalinen johtaminen hoitotyössä

5.1. Transformationaalisen johtamisen edellytykset

Transformationaalisen johtajuuden toteutumiseksi voidaan nähdä tiettyjä ennakkoehtoja, joiden tulee toteutua, jotta transformationaalista johtamista voi tapahtua. Nämä edellytykset, jotka tulevat esiin katsaukseen valituista aineistoista ja ovat kuvattuna kuviossa 3, liittyvät hoitotyön johtajan taitoihin ja piirteisiin sekä käytettävissä oleviin resursseihin. Johtajaan liittyvät ennakkoehdot ovat hyvät vuorovaikutustaidot (Vuorinen 2008; McIntosh & Tolson 2009; Gillet, Fouquereau, Bonnaud-Antignac, Mokoukolo & Colombat 2013; Westerberg & Tafvelin 2014), tiedonvälittäminen (Vuorinen 2008; McIntosh & Tolson 2009; Tomlinson 2012) sekä rohkeus (McIntosh & Tolson 2009). Käytettävissä olevista resursseista ennakkoehtona on aika, jota tulee olla riittävästi, jotta transformationaalista johtamista voi tapahtua (McIntosh & Tolson 2009; Meyer, O'Brien-Pallas L, Doran, Streiner, Ferguson-Paré & Duffield 2011). (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Transformationaalisen johtamisen toteutumisen edellytykset

Transformationalisessa johtamisessa johtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutus (Kuvio 3) on tärkeää ja johtajalla tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot sujuvan kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen turvaamiseksi. Hyvät vuorovaikutustaidot toteutuvat, kun esimiehet kuuntelevat aktiivisesti työntekijöiden erilaisia näkökantoja (McIntosh & Tolson 2009), tapaavat työntekijöitä säännöllisesti (Westerberg & Tafvelin 2014) ja kehittävät vuorovaikutusta yhteistyössä työntekijöiden kanssa (Vuorinen 2008). Korkeat vaatimukset vuorovaikutustaidoille voidaan nähdä transformationaalisen johtamisen haasteena, sillä kaikilla johtajilla ei ole luonnostaan hyviä vuorovaikutustaitoja. Kuitenkin hyvien vuorovaikutustaitojen toteutuessa

transformationaalinen johtaminen tukee oikeudenmukaisen vuorovaikutuksen tapahtumista, mikä lisää työntekijän tyytyväisyyttä työelämän laatua kohtaan. (Gillet ym. 2013.)

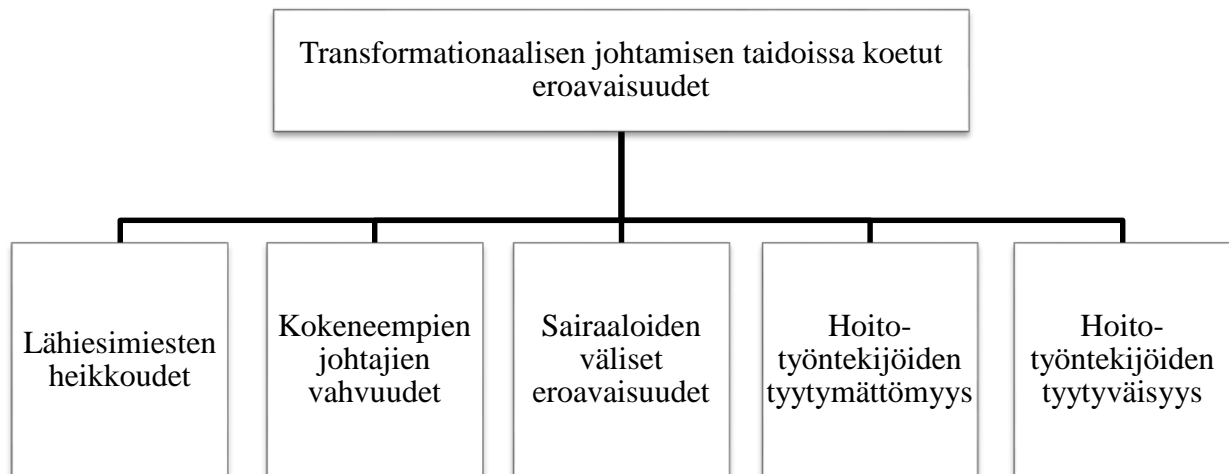
Tiedonvälittäminen (Kuvio 3) liittyy sujuvaan kommunikointiin, jota myös hyvät vuorovaikutustaidot tukevat. Transformationaalista johtajalta odotetaan, että tämä on tehokas viestinnässä ja tiedostaa viestinnän tärkeyden transformationaalisen johtamisen kannalta, koska tiedonvälittäminen liittyy useaan transformationaalisen johtamisen prosessiin (McIntosh & Tolson 2009; Hewison 2012). Hoitotyön johtajien ja kliinistä hoitotyötä tekevien välillä tulee tapahtua hyvää kommunikointia, jotta hoitotyön johtajat voivat toteuttaa transformationaalista johtamista ja jotta sekä johtajat että työntekijät tietävät, mikä työn tarkoitus on ja mihin suuntaan työ kehittyy tulevaisuudessa (Vuorinen 2008; Tomlinson 2012).

McIntoshin ja Tolsonin (2009) mukaan transformationaalisen johtajan tulee olla rohkea (Kuvio 3), jotta hän uskaltaa ottaa riskejä, joita tämän johtamistavan toteuttaminen voi vaatia. Transformationaaliset johtamisprosessit voivat sisältää haastavien muutostilanteiden hallitsemista, jolloin johtajan tulee olla varma ja vakuuttava johtaja, joka uskaltaa tehdä päätöksiä ja kantaa niistä vastuun. Transformationaalisen johtamisen hyödyt työntekijöille ja työyhteisölle tulevatkin parhaiten esille, kun johtaja uskaltaa ottaa rohkean lähestymistavan eikä pelkää mahdollisia haasteita (McIntosh & Tolson 2009).

Transformationaalista johtamista toteuttavan johtajan tulee myös huomioida riittävän ajan (Kuvio 3) tarvitseminen transformationaalisten prosessien toteuttamiseen. Usein transformationaalisen lähestymistavan haasteena ovat ajan vaatimukset, kun käytettävissä ei ole riittävästi aikaa niihin transformationaalisen johtamisen prosesseihin, joihin olisi tärkeä keskittyä (McIntosh & Tolson 2009; Meyer ym. 2011). Tutkimuksen mukaan käytettävissä olevan ajan määrä heijastuu työntekijöiden näkemykseen transformationaalisesta johtamisesta ja sen hyödyistä. Mitä enemmän hoitotyön johtajalla oli aikaa käytettäväänään transformationaalisen johtamisen toteuttamiseen, sitä tyytyväisempiä työntekijät olivat, kun taas toiminta-ajan ollessa lyhyt oli tyytyväisyys transformationaaliseen johtamiseen matalalla tasolla. (Meyer ym. 2011.)

5.2. Transformationaalisen johtamisen taidoissa koetut eroavaisuudet

Katsauksen tuloksissa tuli esille osittain ristiriitaisiakin tutkimustuloksia transformationaalista johtamisesta hoitotyössä. Nämä eroavaisuudet (Kuvio 4) liittyivät kokemuksiin transformationaalisen johtajan taidoista ja siihen, minkälaisilla tekijöillä koettiin olevan merkitystä esimiesten transformationaalisen johtamisen piirteiden esiintymiseen. Kokemukset hoitotyön johtajien transformationaalisen johtamisen taidoista oli kuvattu sekä hoitotyöntekijöiden että hoitotyön johtajien näkökulmasta. Yleisesti ottaen sekä työntekijät että johtajat olivat mieltyneitä transformationaaliseen johtamistapaan, mutta eri ammattiryhmien ja sairaaloiden välillä oli eroavaisuuksia liittyen näkemyksiin esimiesten toimintatavoista ja johtajan roolista. (Failla & Stichler 2008; Andrews, Richard, Robinson, Celano & Hallaron 2012.)



Kuvio 4. Transformationaalisen johtamisen taidoissa koetut eroavaisuudet

Hoitotyöntekijät pitivät lähiesimiehiä vähemmän transformationaalisina johtajina kuin ylemmän tason johtajia (Kuvio 4), sillä ylemmän johdon työhön kuului enemmän hallinnosta johtamista, johon sisältyi transformationaalisen johtamisen piirteitä (Andrews ym. 2012). Sekä hoitotyöntekijöiden että hoitotyön johtajien arvioinneissa näkyi selkeä korrelaatio transformationaalisen johtamisen ja ammatillisen aseman välillä (Failla & Stichler 2008). Mitä korkeammalla johtamistasolla hoitotyön johtaja vaikuttaa, sitä enemmän hän toteuttaa transformationaalista johtamista (Kelly, Wicker & Gerkin 2014).

Johtajan aseman lisäksi transformationaalisen johtamisen piirteiden esiintymiseen vaikutti se, kuinka pitkään johtaja oli toiminut esimiesasemassa ja kuinka paljon hän oli kouluttautunut

(Kuvio 4). Kokeneempien johtajien transformationaalisen johtamisen piirteiden esiintyminen oli tutkimuksien mukaan parempaa kuin vähemmän kokeneilla (Clavelle, Drenkard, Tullai-McGuinness & Fitzpatrick 2012; Ross, Fitzpatrick, Click, Krouse & Clavelle 2014). Tutkimuksissa tuli esiin positiivinen yhteys hoitotyön johtajana olemisen kestolla ja transformationaalisten johtamispiirteiden, kuten yhteiseen visioon innostamisen, esiintymisellä. Myös korkeampi ikä ja koulutustausta ennustivat parempaa transformationaalista johtamista niin työntekijöiden kuin johtajien kokemuksen mukaan (Clavelle ym. 2012). Mitä enemmän johtamiskoulutusta esimies oli saanut, sitä enemmän esimies raportoi transformationaalisen johtamisen käytäntöjä (Ross ym. 2014).

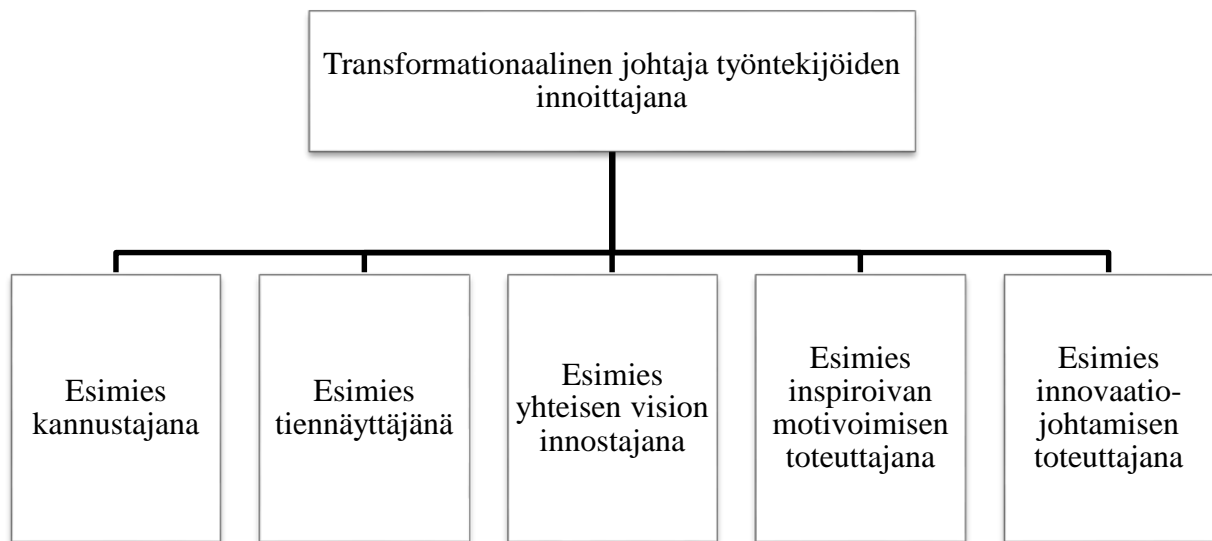
Eri sairaaloissa transformationaalista johtamista toteutuu eri tavoin ja sairaalakohtaisesti kokemukset transformationaalista johtamisesta ovat erilaisia (Kuvio 4). Toisissa sairaaloissa transformationaalista johtamista toteuttavaan hoitotyön johtoon ollaan hyvin tyytyväisiä, kun taas toisissa sairaaloissa ei transformationaalisen johtamisen positiivisia vaikutuksia ole juurikaan nähty. (Nielsen & Munir 2009; Kvist, Mäntynen, Turunen, Partanen, Miettinen, Wolf & Vehviläinen-Julkunen 2013.) Tutkimuksissa tuli esiin, että suuremmissa organisaatioissa ja tutkimusta toteuttavissa sairaaloissa ei saavutettu korkeaa tasoa transformationaalissa johtamisessa, mutta pienemmissä organisaatioissa ja työyhteisöissä transformationaalista johtajuutta sen sijaan esiintyi enemmän (Schildt, Partanen & Suominen 2009; Kvist ym. 2013).

Hoitotyöntekijöiden kokemukset transformationaalista johtamisesta olivat myös erilaisia vaihdellen eri sairaaloiden ja osastojen välillä. Toisaalla sairaanhoitajat olivat tyytymättömiä siihen, miten transformationaalinen johtajuus esiintyy käytännössä (Kuvio 4) ja sairaanhoitajat arvioivat esimiestensä transformationaalisen johtamisen heikommaksi kuin mitä esimiehet itse arvioivat (Vuorinen 2008). Tämän kaltaisissa tilanteissa transformationaalinen johtaminen ei vaikuttanut hoitotyöntekijöiden työhön sitä kehittäen ja parantaen, vaan ennemminkin transformationaalisen johtamisen vaikutukset jäivät matalalle tasolle eikä siitä ollut hyötyä hoitotyöntekijöiden työhön. (Kvist ym. 2013). Toisaalla taas tuli esiin hoitotyöntekijöiden tyytyväisyys transformationaalista johtamista kohtaan (Kuvio 4) ja monessa organisaatiossa työntekijät olivat mieltyneitä transformationaaliseen johtamiseen (Andrews ym. 2012). Näissä organisaatioissa transformationaalisen johtamisen nähtiin edistävän työntekijöiden tyytyväisyyttä johtajaa kohtaan (Kanste, Kääriäinen & Kyngäs 2009) ja työntekijät kokivat trans-

formationaalisen johtamisen taitojen olevan erittäin tärkeitä, jotta lähiesimies pystyy menestymään esimiesroolissaan (Kelly, Wicker & Gerkin 2014).

5.3. Transformationaalinen johtaja innoittajana

Transformationaalisen johtajan taitoihin kuuluu työntekijöiden innoittaminen ja johtajan rooli innoittajana tulee esiin käytännön työssä monin tavoin (Kuvio 5). Esimies, joka toimii transformationaalisen johtamistyyppin mukaisesti kannustaa työntekijöitä (Vuorinen 2008; Ross ym. 2014) ja näyttää omalla esimerkillään mallia ja toimii tiennäyttäjänä (Vuorinen 2008). Hän myös innostaa työntekijöitä yhteisen visioon ja inspiroi heitä motivoitumaan yhteisen päämäärän saavuttamisessa ja samalla toteuttaa innovaatiojohtamista (Failla & Stichler 2008; Partanen & Suominen 2009; Schildt ym. 2009; Macphee & Suryaprakash 2012; Kelly ym. 2014).



Kuvio 5. Transformationaalinen johtaja työntekijöiden innoittajana

Esimiesten toteuttama työntekijöiden kannustaminen (Kuvio 5) toteutuu transformationaalissa johtamisessa usealla tavalla. Muiden kannustaminen on yksi näkyvimmistä piirteistä, joita esiintyy transformationaalista johtamista toteuttavan hoitotyön johtajan työssä (Ross ym. 2014). Esimiehet rohkaisevat ja antavat hoitotyöntekijöille kiitosta hyvin tehdystä työstä, mikä antaa työntekijöille tukea työssä suoriutumiseen. Rohkaiseminen ja kannustaminen voivat tulla esiin myös hoitotyöntekijöiden realistisena palkitsemisena. (Vuorinen 2008.)

Transformationaalisen johtamisen avulla esimiehet luovat ja lisäävät motivaatiota sekä yksittäisissä hoitotyöntekijöissä että moniammatillisissa tiimeissä (Malloy & Penprase 2010; Mitchell, Boyle, Parker, Giles, Joyce & Chiang 2014).

Kannustamisen ja motivoimisen lisäksi esimies myös näyttää esimerkillään, mitä odottaa muilta ja toimii näin tiennäyttäjänä alaisilleen (Kuvio 5). Transformationaalisisessa johtamisessa tien näyttäminen on työntekijöiden ja esimiehen välisen luottamuksen rakentamista. Tiennäyttäminen on transformationaalisisessa johtamisessa harkittua ja suunnitelmallista johtamista, minkä avulla esimiehet ohjaavat tiimin työtä ja valmentajat työntekijöitä työssään. (Vuorinen 2008.)

Transformationaalinen johtaja innostaa työntekijöitä yhteiseen visioon (Kuvio 5), mikä tarkoittaa transformationaalisisessa johtamisen prosessissa yhteisen vision luomista ja sen kirkastamista työntekijöille (McIntosh & Tolson 2009). Osastonhoitajien toteuttama yhteisen vision innostaminen sisältää yhteistyötä esimiehen ja työntekijöiden välillä sekä asiantuntijoiden käyttämistä tavoitteiden saavuttamisen arvioinnissa. Kun asiantuntijoita käytetään avuksi yhteisten tavoitteiden asettamisessa ja niiden saavuttamisen arvioinnissa, saadaan ulkopuolisen näkökulma, joka voi auttaa työntekijöitä innostumaan yhteisen vision saavuttamisesta entistä enemmän. (Vuorinen 2008.)

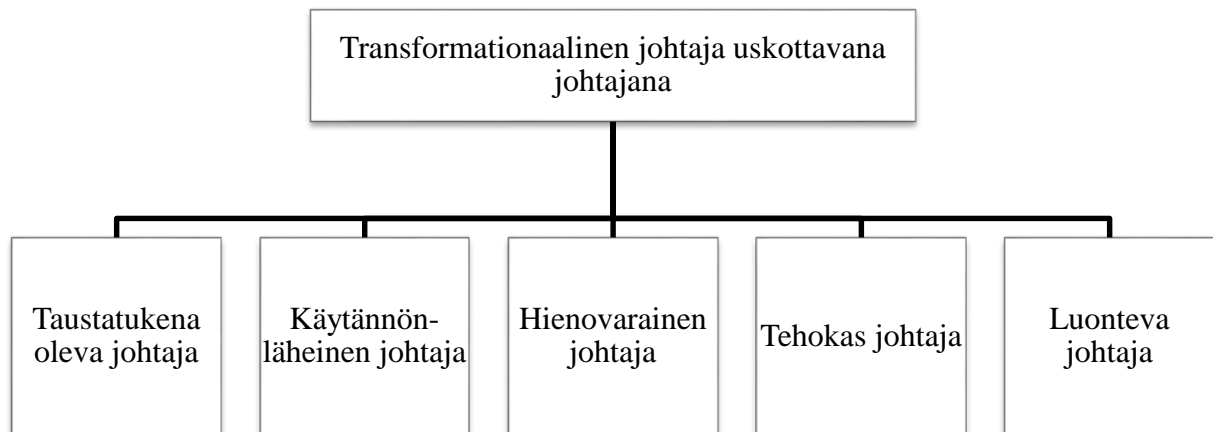
Transformationaalisen johtamisen yksi usein esiintyvä ulottuvuus on kuviossa 5 esitetty esimiehen toteuttama inspiroiva motivoiminen (Failla & Stichler 2008; Schildt ym. 2009; Kelly ym. 2014). Tämän ulottuvuuden toteuttamiseen annettiin runsaasti kannustusta myös esimiesten johtamiskoulutuksissa, joissa kehitettiin transformationaalisen johtamisen käytännöistä nimenomaan inspiroivaa motivoimista (Kelly ym. 2014). Tämä transformationaalisen johtamisen ulottuvuus nähdään tärkeässä roolissa hoitotyön johtamisessa ja sillä onkin voimakkaan positiivinen yhteys työntekijöiden työtyytyväisyyden kanssa (Failla & Stichler 2008).

Hoitotyön johtajien työssä transformationaalinen johtaminen on yhteydessä innovaatiojohtamiseen (Kuvio 5) ja monet lähiesimiehet johtavat innovaatioita transformationaalisen johtamisen avulla (Macphee & Suryaprakash 2012). Työntekijöiden innoittaminen innovaatiojohtamisen avulla on luonnollinen tapa lisätä työntekijöiden innostusta työtä ja sen sisältöä kohtaan. Transformationaalisisella johtamisella ja innovatiiviselle työotteella onkin merkittävä

positiivinen yhteys. Mitä enemmän transformationaalista johtamista tapahtuu, sitä innovatiivisempi työote työntekijöillä on (Vuorinen 2008).

5.4. Transformationaalinen johtaja uskottavana johtajana

Hoitotyön johtajissa, jotka toteuttavat transformationaalista johtamista nähdään yhteisiä piirteitä sen suhteen, millaisia johtajia he ovat ja minkälaisien piirteiden kautta he vaikuttavat työntekijöidensä työhön ja työssä onnistumiseen. Näiden piirteiden kautta muodostuu kuva transformationaalisesta johtajasta uskottavana johtajana (Kuvio 6). Transformationaalista johtamista toteuttavat hoitotyön johtajat luovat varmuutta työntekijöille toimimalla heidän taustatukena (Vuorinen 2008; McIntosh & Tolson 2009; Ross ym. 2014) ja ovat johtajina käytännönläheisiä, hienovaraisia, tehokkaita ja luontevia (McIntosh & Tolson 2009; Hewison 2012; Moen & Core 2012).



Kuvio 6. Transformationaalinen johtaja uskottavana johtajana

Hoitotyön johtajat, jotka toimivat transformationaalisina johtajina mahdollistavat muiden toiminnan toimien itse taustatukena (Kuvio 6) ja turvaten muiden suoriutumisen heidän perustehtävästään (Ross ym. 2014). Taustatukena ollessaan johtajat valtuuttavat sairaanhoitajia toimintaan niin, että sairaanhoitajat tietävät, mitä heiltä odotetaan ja saavat valtuudet toimia oman osaamisensa mukaan (Vuorinen 2008). Transformationaalisen johtamisen prosessit sisältävät myös johtajan toiminnan puolustajana (McIntosh & Tolson 2009). Puolustajana toimiminen tarkoittaa, että esimies turvaa työntekijöille mahdollisuuden työrauhaan ja varmistaa, että työntekijöiden ammattitaitoon luotetaan ja sille annetaan sille kuuluva arvo.

Transformationaalisen johtajan työssä käytännönläheisyys (Kuvio 6) tulee esiin siinä, että esimiehet eivät koe johtajuutensa keskeisimpänä asiana teoriaosaamista, vaan keskittyvät teoriaa enemmän käytäntöön ja sen tarkasteluun. Esimiehet myös keskittyvät transformationaalisen johtamisen yhteydessä kontekstisidonnaisiin asioihin teoriaa enemmän. (Hewison 2012.) Tutkimusten mukaan osastonhoitajien käytännönläheinen lähestymistapa ja konkretisuus transformationaalisisessa johtamisessa toteutuvat niin Suomessa kuin kansainvälisissä sairaalaorganisaatioissa, joissa toteutetaan transformationaalista johtamista (Vuorinen 2008; Moen & Core 2012).

Hienovaraisuus transformationaalisen johtajan työssä kuvaa hoitotyön johtajan pehmeää lähestymistapaa tilanteisiin, joissa hän toteuttaa transformationaalista johtamista (Kuvio 6). Pehmeä lähestymistapa tarkoittaa johtajan hienotunteista ja lämmintä suhtautumista alaisiinsa (McIntosh & Tolson 2009; Moen & Core 2012). Suomalaisissa yliopistosairaaloissa tehdyt tutkimukset tukevat käsitystä transformationaalisen johtajan hienovaraisesta käyttäytymisestä. Suomalaisten hoitotyön johtajien toteuttaman transformationaalisen johtamisen hienovaraisuus näyttää maltillisena ja harkitsevana johtamisena (Vuorinen 2008).

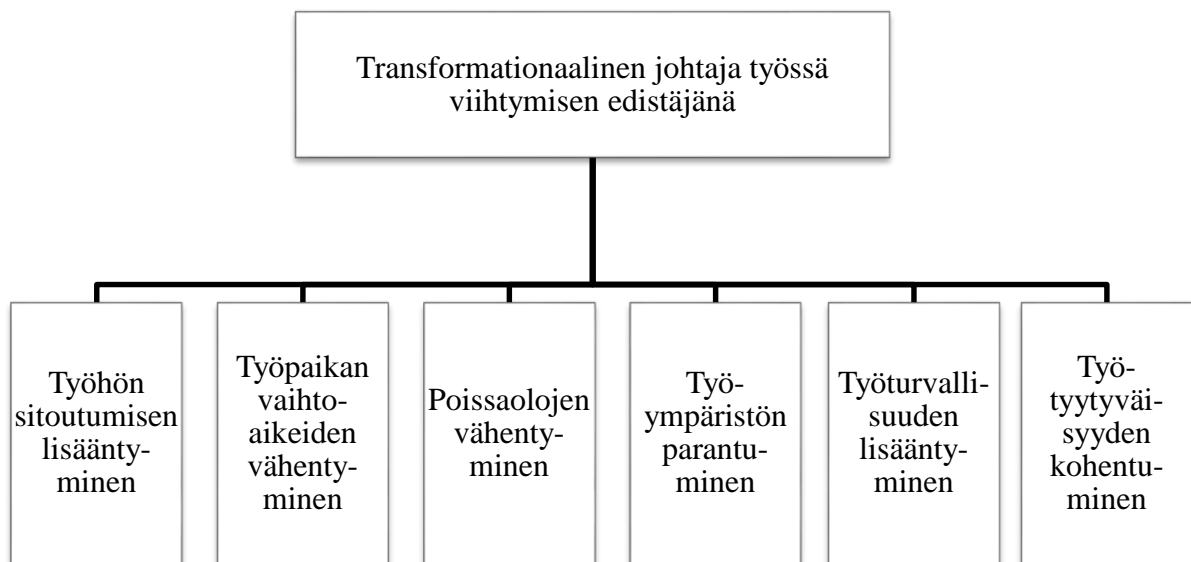
Transformationaalinen johtaminen nähdään myös tehokkaaksi johtamiseksi (Kuvio 6), sillä se sekä lisää johtajien tehokkuutta että tekee työyhteisön tehokkaammaksi verrattuna muihin johtamistapoihin (Zopiatis & Constanti 2010; Mitchell ym. 2014). Kanste ym. (2009) ovat verranneet transformationaalista johtamista ja sen vaikutuksia transaktionaaliseen johtamiseen ja todenneet transformationaalisen johtamisen olevan transaktionaalista johtamista tehokkaampi johtamistapa. Tehokkuus näyttää parempien tuloksien saavuttamisena verrattuna transaktionaaliseen johtamiseen. Transformationaalinen johtaminen saa lisäksi myös työntekijät kokemaan tyytyväisyyttä johtajan tehokkuuteen (Kanste ym. 2009).

Hoitotyön johtajat ovat luontevia johtajia toteuttaessaan transformationaalista johtamista (Kuvio 6). Tämä näkyy siinä, miten johtajilla on laajasti käytössä transformationaalisen johtamisen strategioita, joita he omaksuvat lähes vaistonvaraisesti ja joiden avulla he toteuttavat transformationaalista johtamista (Andrews ym. 2012; Moen & Core 2012). Hoitotyönjohtajille on tyypillistä turvautua transaktionaaliseen johtamiseen (Koteyko & Carter 2008) ja heille suunnatut johtamiskoulutukset myös kehittävät heidän transformationaalisen johtami-

sen käytäntöjä (Kelly ym. 2014). Tutkimusten mukaan osastonhoitajilla ja muilla hoitotyön johtajilla ilmeneekin transformationaalisen johtamisen ulottuvuuksia kohtuullisen hyvin (Schildt ym. 2009).

5.5. Transformationaalinen johtaja työssä viihtymisen edistäjänä

Transformationalisella johtamisella on merkittävä rooli työntekijöiden työssä viihtymisen parantamisessa (Kuvio 7). Transformationalisella johtamisella on tutkitusti vaikutusta siihen, miten työntekijöiden työhön sitoutuminen lisääntyy ja heidän työpaikan vaihtoaikensa vähentyvät (Bamford-Wade & Moss 2010; Green, Miller & Gregory 2013). Työntekijöiden poissaolojen on tutkittu vähentyneen, kun johtajilla on ollut esimiestyössään käytössä transformationaalisen johtamisen piirteitä (Lee, Coustasse & Sikula Sr 2011). Näiden lisäksi transformationalisella johtamisella on vaikutuksia työympäristön parantumiseen ja työturvallisuuden lisääntymiseen sekä työpaikalla vallitsevan työtyytyväisyyden kohentumiseen (Malloy & Penprase 2010; Lievens & Vlerick 2014; Roberts-Turner, Hinds, Nelson, Pryor, Robinson & Wang 2014).



Kuvio 7. Transformationaalinen johtaja työssä viihtymisen edistäjänä

Hoitotyöntekijöiden työhön sitoutumisen (Kuvio 7) on tutkimuksissa todettu lisääntyneen transformationaalisen johtamisen myötä (Bamford-Wade & Moss 2010; Malloy & Penprase 2010). Transformationaalista johtamista toteuttavan johtajan on mahdollista sitouttaa henki-

löstöä työpaikkaan paremmin kuin toista johtamistapaa toteuttavan johtajan (Macphee & Suryaprakash 2012). Transformationaalinen johtaminen on näin positiivisesti yhteydessä henkilöstön työhön sitoutumiseen (Salanova, Lorente, Chambel & Martínez 2011). Myös esimiesten oma työhön sitoutuminen on nähty olevan positiivisesti yhteydessä transformationaalisen johtamisen kanssa ja mitä paremmin esimiehet sitoutuvat työhönsä, sitä paremmin transformationaalisen johtamisen keinot auttavat myös työntekijöitä sitoutumaan omaan työhönsä (Holtén & Brenner 2015).

Transformationaalinen johtaminen auttaa vähentämään työntekijöiden työpaikan vaihtoaikkeitä ja on yhteydessä työntekijöiden poissaolojen vähentymiseen (Kuvio 7). Transformationaalinen johtaminen on negatiivisesti yhteydessä työpaikan vaihtoaikkeisiin ja tutkimusten mukaan ylihoitajan transformationaalisen johtamisen käytännöt vähentävät työntekijöiden halukkuutta lähteä työtehtävistä (Spence Laschinger, Wong, Grau, Read & Pineau Stam 2012; Green ym. 2013). Leen ym. (2011) mukaan transformationaalinen johtaminen voi auttaa hoitotyöntekijöiden poissaoloissa ja vähentää niiden määrää. Transformationaalisen johtamisen mallin on nähty myös olevan yhteydessä tapaturmiin liittyviin poissaoloihin ja vähentäneen niiden määrää (Lee ym. 2011). Transformationaalinen johtaminen vaikuttaa myös syyhyn, joka voi aiheuttaa työpaikasta lähtemisen ja suojaaa tunneperäisestä uupumisesta kärsivää työpaikan vaihtoaikkeilta. Mitä enemmän transformationaalinen johtaminen lieventää työntekijän mahdollista tunneperäistä uupumista, sitä paremmin se ehkäisee uupunutta työntekijää vaihtamasta työpaikkaa. (Green ym. 2013.)

Työympäristön paranemisen (Kuvio 7) on nähty olevan selkeässä yhteydessä transformationaaliseen johtamiseen. Transformationaalisen johtamisen avulla hoitotyön johtaja luo tehokkaasti positiivista työympäristöä verrattuna muihin johtamistapoihin ja vaikuttaa myös työympäristön psykososiaalisen puolen paranemiseen. Paitsi että transformationaalinen johtaminen parantaa psykososiaalista työympäristöä, edistää se työntekijöiden kokemuksen mukaan myös satunnaisen palkitsemisen avulla positiivista työympäristöä. (Malloy & Penprase 2010.) Transformationaalinen johtajuustapa on tiiviisti yhteydessä kokemukseen työympäristöstä ja parantaa kokemusta työoloista (Nielsen, Yarker, Brenner Randall & Borg 2008b).

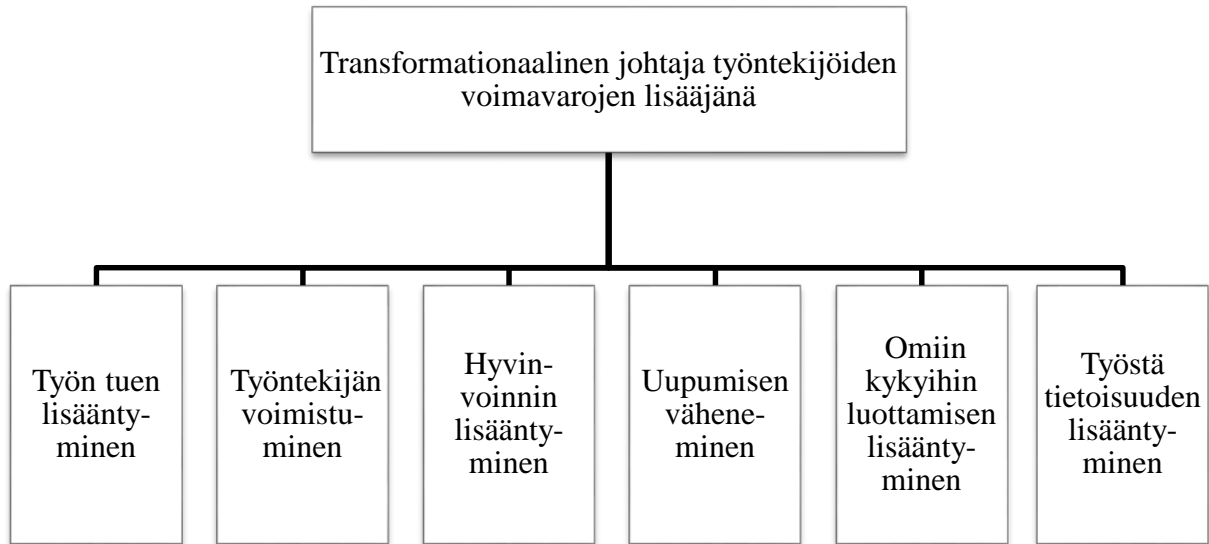
Työoloihin liittyvien positiivisten kokemusten lisäksi transformationaalinen johtaminen lisää työpaikan työturvallisuutta (Kuvio 7). Transformationaalisella johtamisella on tutkitusti posi-

tiivinen yhteys työpaikan turvallisuusilmapiiriin (Merril 2015). Työpaikan turvallisuus lisääntyy, kun transformationaalisen johtamisen avulla hoitotyöntekijöiden työtapaturmien esiintyminen vähenee. Työtapaturmien vähenemiseen vaikuttaa se, että transformationaalisen johtamisen avulla hoitajien turvallisuusohjeiden noudattaminen paranee. Hoitotyön johtaja voi vaikuttaa transformationaalisen johtamisen keinoin myös muutenkin hoitajien turvallisuuden edistämisen lisääntymiseen. (Lievens & Vlerick 2014.)

Työssä viihtyvyyden lisäämisessä tärkeässä roolissa ovat työntekijöiden kokemukset siitä, kuinka korkealla tasolla heidän työtyytyväisyytensä on (Kuvio 7). Transformationaalisen johtajuuden on nähty olevan positiivisesti yhteydessä hoitajien kokemuksiin työtyytyväisyydestä (Failla & Stichler 2008; Bormann & Abrahamson 2014; Roberts-Turner ym. 2014). Mitä enemmän transformationaalista johtamistapaa esimies toteuttaa, sitä tyytyväisempiä työntekijät ovat työssään (Munir, Nielsen, Garde, Albertsen & Carneiro 2012). Transformationaalinen johtaminen on yhdistetty työtyytyväisyyteen sekä suoraan että organisaatiossa tapahtuvan oikeudenmukaisen käytöksen kautta (Munir ym. 2012; Gillet ym. 2013).

5.6. Transformationaalinen johtaja voimavarojen lisääjänä

Transformationaalisen johtamisen avulla hoitotyön johtaja voi voimaannuttaa työntekijöitä ja lisätä heidän voimavarojaan. Kuviossa 8 on esitetty tekijät, jotka vaikuttavat voimavarojen lisääntymiseen. Työntekijöiden voimavarat lisääntyvät, kun he saavat lisää tukea ja ymmärrystä työhönsä esimiestensä taholta ja kokevat voimaantumista, mikä tulee esiin lisääntyneenä luottamuksena omaan kykyihin ja päämäärien saavuttamisena (Spence Laschinger ym. 2012). Työntekijöiden hyvinvointi voi lisääntyä transformationaalisen johtamisen avulla, kun taas uupuminen voi vähentyä (Nielsen ym. 2008b; Gregersen ym. 2013). Voimavarojen lisääntyminen on seurausta myös omaan kykyihin luottamisen lisääntymisestä ja siitä, että tietoisuus omasta työstä lisääntyy (Munir & Nielsen 2009; Lievens & Vlerick 2014).



Kuvio 8. Transformationaalinen johtaja työntekijöiden voimavarojen lisääjänä

Transformationalisen johtamisen myötä työntekijöiden saama tuen määrä lisääntyy (Kuvio 8). Transformationalisen johtamisen vaikutuksena on raportoitu työntekijöiden kesken lisääntyneitä vertaistukea, mutta transformationaalinen johtaminen on voimakkaasti yhteydessä myös hoitotyön johtajilta ja muulta organisaatiolta saatuun tukeen (Westerberg & Tafvelin 2014; Merrill 2015). Transformationalisen johtamisen vaikutuksena sairaanhoitajat ovat raportoineet saaneensa tukea niin osastonhoitajilta kuin muilta organisaation työntekijöiltä kuten farmaseuteilta (Vuorinen 2008; Merrill 2015). Kun ylihoitajat toteuttavat transformationalisen johtamisen käytäntöjä, lisääntyy työntekijöiden organisaatiolta saama tuen määrä. Ylihoitajien transformationalisen johtajuuden on nähty tukevan erityisesti keskijohtoa. (Spence Laschinger ym. 2012.)

Työntekijöiden raportoidaan voimistuvan (Kuvio 8), kun heidän esimiehensä toteuttavat transformationaalista johtamista. Työntekijät vahvistuvat ja heillä on positiivisemmat arviot muutosprosessien onnistumisesta silloin, kun heidän esimiestensä johtamistyössä esiintyy transformationaalista johtamista (Holten & Brenner 2015). Ylihoitajien transformationalisen johtamisen käytännöt voimaannuttavat lähi- ja keskijohtoa ja lisäävät heidän työssä selviytymistä (Spence Laschinger ym. 2012).

Monipuolisen hyvinvoinnin nähdään lisääntyvän (Kuvio 8), kun esimiehen transformationaalinen johtamistapa kohentaa työntekijän hyvinvointia (Nielsen ym. 2008b; Nielsen & Munir

2009a). Esimiehen transformationaalinen johtaminen on suoraan yhteydessä työntekijän psykososiaaliseen hyvinvointiin (Munir ym. 2012), mutta esimiehen johtamistapa ja työntekijän hyvinvointi on molemminpuolinen suhde. Työntekijöiden kokemuksiin transformationaalisesta johtamisesta ja sen hyvinvointiin vaikuttavista seurauksista vaikuttavat osittain työntekijöiden kokemukset työroolin selkeydestä, merkityksellisyydestä ja etenemismahdollisuuksista. (Nielsen, Randall, Yarker & Brenner 2008a.) Myös työntekijän oma luottamus kykyihinsä yhdessä transformationaalisen johtamisen kanssa lisää työntekijän hyvinvointia (Nielsen ym. 2009).

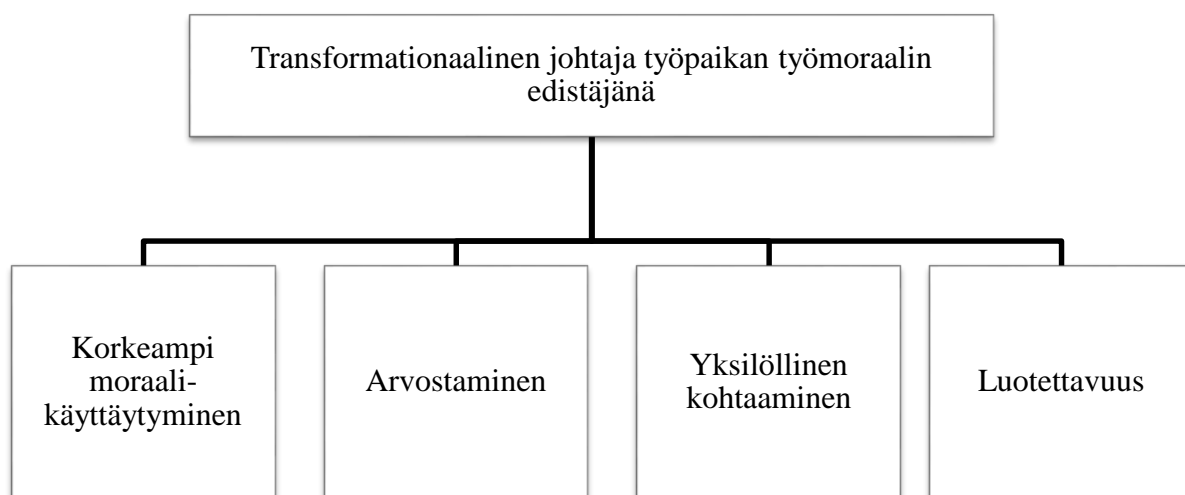
Hyvinvoinnin lisääntymiseen vaikuttaa myös uupumisen väheneminen (Kuvio 8), johon transformationaalinen johtaminen vaikuttaa merkittävän negatiivisesti (Gregersen ym. 2013). Transformationaalisen johtamisen on todettu olevan negatiivisesti yhteydessä henkiseen ja tunneperäiseen uupumiseen (Zopiatis & Constanti 2010; Green ym. 2013). Lisäksi transformationaalisen johtamisen yhteyttä koetun stressin määrään on tutkittu ja todettu transformationaalisen johtamisen olevan yhteydessä vähäisempään stressiin (Gregersen ym. 2013).

Työntekijöiden voimavarat lisääntyvät, kun heidän luottamuksensa omiin kykyihin lisääntyy (Kuvio 8). Vähäisemmän stressin määrän lisäksi työntekijä saa transformationaalisen johtamisen myötä työhönsä tukea ja hänen luottamuksensa omiin kykyihin lisääntyy (Munir & Nielsen K 2009). Tutkimuksien mukaan transformationaalinen johtaminen yhdessä työhön sitoutumisen kanssa selittää työntekijöiden luottamusta omiin kykyihinsä (Salanova ym. 2011). Transformationaalisen johtamisen seurauksena työntekijät kokevat olevansa varmempia ja kyvykkäämpiä hoitotyöntekijöitä (Bamford-Wade & Moss 2010). Myös tiimin yhteinen luottamus tiimin kykyihin lisääntyy transformationaalisen johtamisen myötä ja näiden tekijöiden yhteys selittää tiimin kokema hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä (Nielsen ym. 2009).

Transformationaaliset johtajat voivat vaikuttaa hoitajien näkemyksiin ja tietoon työn vaatimuksista. Mitä enemmän esimiehet toteuttavat transformationaalista johtamista, sitä paremmin työntekijät tuntevat työn sisällön ja merkityksen muutostilanteissakin (Kuvio 8). Transformationaalisella johtamisella on positiivinen ja pitkäaikainen vaikutus työntekijöiden arviointiin ja tietoon työn sisällöstä. (Lievens & Vlerick 2014; Holten & Brenner 2015.) Johtajat voivat transformationaalisen johtamisen avulla lisätä työntekijöiden tietoa työstä ja siihen liittyvistä muutoksista. Tämän avulla työntekijät voivat kokea oman työnsä vaikuttavampana ja mielekkäämpänä (Nielsen ym. 2008b).

5.7. Transformationaalinen johtaja työpaikan työmoraaalin edistäjänä

Työpaikan eettisten arvojen toteutuminen joko vähentää tai lisää työmoraaalia. Transformationaalisen johtamisen toimintatapojen käytön seurauksena nähdään työmoraaalin lisääntymistä, mikä näkyy sekä työntekijöiden että johtajien työssä kuviossa 9 esitetyillä tavoilla. Korkeampi moraalikäyttäytyminen on yhteydessä transformationaaliseen johtamiseen, koska se lisää henkilöstön moraalitietoutta ja sen mukaista käyttäytymistä (Macphee & Suryaprakash 2012). Työntekijöiden ja johtotason välinen arvostaminen heijastuu työhön ja tulee esiin toisia kunnioittavana käyttäytymisenä (Vuorinen 2008). Transformationaalisen johtamisen aikaansaama työmoraaalin lisääntyminen sisältää myös työntekijöiden yksilöllisen huomioon ja luotettavuuden lisääntymisen (Schildt ym. 2009; Zopiatis & Constanti 2010).



Kuvio 9. Transformationaalinen johtaja työpaikan työmoraaalin edistäjänä

Transformationaalinen johtaminen kehittää korkeampaa moraalikäyttäytymistä (Kuvio 9), sillä sen avulla henkilöstön välinen kunnioitus ja avoimuus lisääntyvät (Macphee & Suryaprakash 2012; Mitchell ym. 2014). Henkilöstön keskuudessa tulee esiin parempaa moraalikäyttäytymistä, mikä heijastuu koko tiimin työhön. Korkeamman moraalikäyttäytymisen tavoittelemisen tulee esiin transformationaalisen johtajan työssä hänen ohjatessa työntekijöitä tavoittelemaan yhteisiä arvoja (Ross ym. 2014). Mitä enemmän transformationaalista johtamista toteutui, sitä oikeudenmukaisemmaksi työyhteisö koettiin (Gillet ym. 2013).

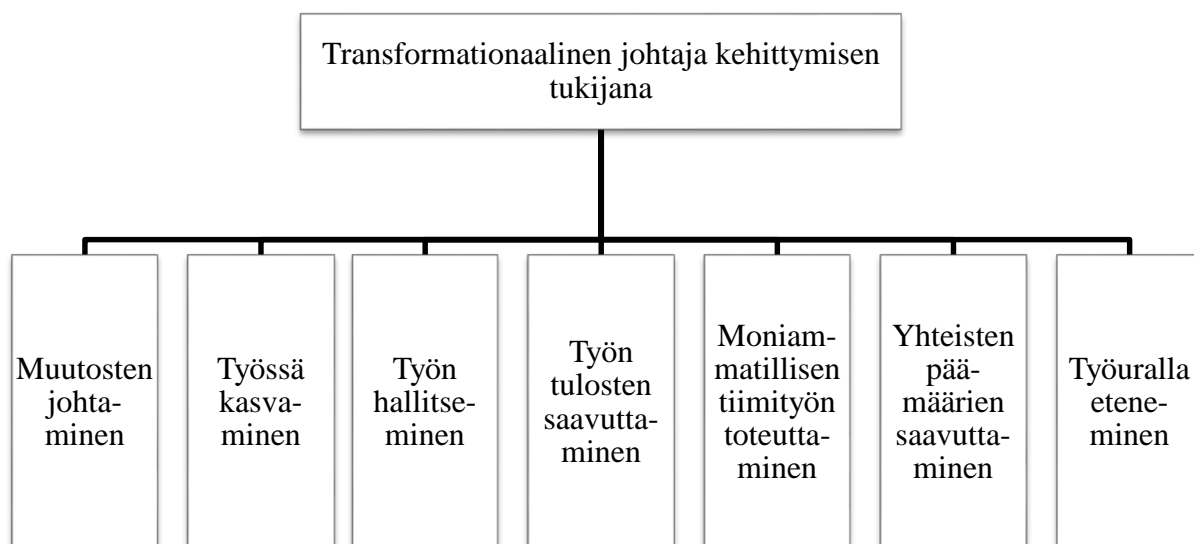
Hoitotyön johtajien toteuttamassa transformationaalisessa johtamisessa tulee esiin muita ihmisiä arvostava ja kunnioittava kohtelu (Vuorinen 2008). Transformationaalista johtamista

toteuttava hoitotyön johtaja tukee jokaisen tiimin jäsenen arvostamista (Kuvio 9) ja näyttää tässä itse mallia. Työyhteisössä, jossa transformationaalista johtamista toteutetaan, kunnioitetaan jokaisen työntekijän ammatillista osaamista. Työyhteisössä myös arvostetaan ja nähdään tärkeänä jokaisen työntekijän rooli sekä se panos, jonka kukin on laittanut työhön (O'Brien, Martin, Heyworth & Meyer 2008; Bamford-Wade & Moss 2010). Transformationaalinen johtaminen paitsi lisää jokaisen työntekijän arvostamista, se myös lisää työntekijöiden yksilöllistä kohtaamista (Kuvio 9), mikä tarkoittaa työntekijöiden kohtaamista henkilökohtaisesti ja tasavertaisesti. Työntekijöiden yksilöllinen kohtaaminen tulee esiin siinä, että työntekijät saavat oman paikkansa työntekijöinä ja heidän persoonansa tulevat huomioiduksi yksilöinä eikä vain osana tiimiä. (Zopiatis & Constanti 2010; Gregersen ym. 2014.)

Transformationaaliseen johtamiseen liittyy kiinteästi työntekijöiden ja esimiehen välinen luottamus (Kuvio 9). Luottamuksen rakentaminen on toiseksi yleisimmin esiintyvä transformationaalisen johtamisen ulottuvuus (Schildt ym. 2009). Tutkimuksien mukaan hoitotyön esimiesten transformationaalisisessa johtamisessa tulee esille luottamus muiden kykyihin, mikä johtaa siihen, että esimiehet antavat työntekijöilleen autonomiaa työssään (Failla & Stichler 2008). Sairaanhoidajat kokevat transformationaalista johtamista toteuttavien esimiesten antavan työntekijöille muita johtajia enemmän valinnanvaraa sekä työskentelyvapautta johtuen heidän luottamuksestaan työntekijöihinsä. Esimiehet myös pitävät kiinni muille antamistaan lupauksista sekä pitävät kiinni hallinnollisista ohjeista, joita yhteisesti laaditaan. (Failla & Stichler 2008; Vuorinen 2008.)

5.8. Transformationaalinen johtaja kehittymisen tukijana

Transformationaalinen johtaminen on hyödyllinen johtamistapa työntekijöiden työssä kehittymisen tueksi, sillä siitä on apua monissa työn murros- ja muutostilanteissa (Kanste ym. 2009; Roberts-Turner ym. 2014) ja se tukee hoitohenkilökunnan pitkäjänteistä kehitystä (Kuvio 10). Kun hoitotyön esimiehet toteuttavat transformationaalista johtamista, saavuttavat työntekijät sekä henkilökohtaisella työurallaan kehitystä ja ammattitaidon kasvua että työyhteisön kannalta yhteisiä päämääriä ja työn tuloksia (Vuorinen 2008; Bamford-Wade & Moss 2010; Zopiatis & Constanti 2010).



Kuvio 10. Transformationaalinen johtaja kehittymisen tukijana

Työelämässä vastaantulevissa muutostilanteissa transformationaalisesta johtamisesta on apua esimiehelle (Kuvio 10) ja transformationaalinen johtaminen tulee usein esiin erilaisissa kasvu- ja kriisitilanteissa (Kanste ym. 2009; Roberts-Turner ym. 2014). Transformationaalisen johtamisen käytännöt auttavat johtajaa hallitsemaan haastavia muutoksia ja viemään muutosprosessia eteenpäin askel kerrallaan (McIntosh & Tolson 2009). Transformationaalisella johtamisella on todettu saavutettavan parempia tuloksia epästabiilissa työympäristössä verrattuna transaktionaaliseen johtamiseen (Kanste ym. 2009).

Hoitotyöntekijöiden työssä kasvaminen (Kuvio 10) tapahtuu transformationaalisen johtamisen avulla, kun transformationaalista johtamista toteuttava esimies kannustaa työntekijöitä käyttämään ylimääräistä panostusta työhön (Kanste ym. 2009) ja tukee työntekijöidensä jatkuvaa oppimista (Bamford-Wade & Moss 2010). Tutkimuksen mukaan osastonhoitajat haluavat kehittää itseään transformationaalisena johtajana, jotta he voivat varmistaa, että heidän työntekijänsä voivat kasvaa työssään (Vuorinen 2008). Transformationaalisella johtamisella onkin selvä positiivinen yhteys työntekijöiden henkilökohtaiseen suoriutumiseen, koska kannustava esimies parantaa työntekijöiden työssä suoriutumista. Transformationaalista johtamista toteuttava esimies saa aikaan myös työpaikan yhteisten tavoitteiden paremman saavuttamisen. (Zopiatis & Constanti 2010.)

Transformationaalinen johtaja tukee työntekijöiden työn ja työmäärän hallintaa (Kuvio 10) toimiessaan työntekijöiden kehittymisen tukijana (Westerberg & Tafvelin 2014). Johtajat, jotka toteuttavat transformationaalista johtamista, pitävät kiinni sovituista suoritemittauksista ja budjeteista, jotka auttavat hallitsemaan työtä ja sen tavoitteiden saavuttamista (Koteyko & Carter 2008). Transformationaalista johtamista toteuttavilla esimiehillä on selvä johtamisfilosofia, jonka avulla he johtajat resursseja ja edistävät työn hallintaa (Vuorinen 2008). Transformationaalinen johtaminen parantaa myös työn tulosten saavuttamista (Kuvio 10), sillä transformationaaliset johtajat haluavat kehittää työntekijöiden työsuoritusta (Zopiatis & Constanti 2010). Hoitotyössä mitattavissa olevissa työn suorituksissa transformationaalisen johtamisen on nähty aikaan saaneen potilaslähtöisen hoidon ja hoidon laadun paranemista (Tomlinson 2012; Westerberg & Tafvelin 2014).

Hoitotyössä tehdään runsaasti tiimityötä, minkä vuoksi sujuva tiimityö myös moniammatillisessa työympäristössä on tärkeää. Transformationaalinen johtaminen tukee tällaista moniammatillista työstentelyä (Kuvio 10) ja ennen kaikkea edistää tehokasta tiimien rakennusta (O'Brien ym. 2008; Bamford-Wade & Moss 2010). Transformationaalinen johtaminen selittää työntekijöiden työskentelyä yli omien roolirajojen ja tiimityön tekemistä sillä, että työntekijät luottavat omiin kykyihinsä ja ovat sitoutuneita työhönsä (Salanova ym. 2011). O'Brienin ym. (2008) tutkimuksen mukaan lääkärin ja hoitajan yhdessä toteuttama transformationaalinen johtaminen on tehokkainta, kun eri ammattiryhmien edustajat neuvottelevat yhdessä ja huomioivat toinen toistensa osaamisen ja vahvuudet.

Yhteinen työskentely yhteisten päämäärien saavuttamiseksi (Kuvio 10) sisältää transformationaalisisessa johtamisessa yhteistä oppimista (O'Brien ym. 2008). Transformationaaliset johtajat sekä ohjaavat hoitotyöntekijöitä tavoittelemaan yhteisiä päämääriä että myös saavuttamaan yhteisiä tuloksia. Tässä prosessissa korostuu työntekijöiden välinen yhteistyö. (Ross ym. 2014.) Yhteisten tulosten saavuttamisessa transformationaalisen johtamisen keinoin lähiesimiehet panostavat hyvään työntekijäsuhteeseen, sillä transformationaalisisessa johtamisessa on merkityksellistä, että lähiesimiehillä on ammatillinen suhde toisiin työntekijöihin (Macphee & Suryaprakash 2012).

Työntekijöiden kokemukset transformationaalisisesta johtamisesta ovat myönteisiä sen suhteen, miten transformationaalinen johtaminen tukee heitä ammatillisessa kehittymisessä ja työural-

la etenemisessä (Kuvio 10). Työntekijöiden positiiviset kokemukset etenemismahdollisuuksista ovat seurausta transformationaalisen johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteydestä (Nielsen ym. 2008a). Transformationaalinen johtaminen nähdään olevan positiivisesti yhteydessä hoitotyöntekijöiden tyytyväisyyteen ylenemismahdollisuuksista. Transformationaalista johtamista toteuttavat hoitotyön johtajat kannustavat työntekijöitä etenemään urallaan ja tarjoavat tukea tähän (Kvist ym. 2013; Bormann & Abrahamson 2014).

5.9. Yhteenveto keskeisistä tutkimustuloksista

Tutkimustuloksissa tulee esiin transformationaalisen johtamisen esiintyminen terveydenhuoltoalan johtajien ja työntekijöiden työelämässä. Tulokset transformationaalisen johtamisen piirteistä ovat monilta osin yhtenevät ja tukevat toinen toisiaan, vaikka myös eroavaisuuksia on todettavissa kuten edellä on esitelty (Kuviot 3–10). Transformationaalinen johtaminen tulee katsaukseen valikoituneiden tutkimusten perusteella esiin johtamistapana, jossa tärkeässä roolissa ovat johtamiselta vaadittavat edellytykset ja käytännöt sekä sen aikaansaamat vaikutukset työntekijöiden keskuudessa sekä itse työssä.

Transformationaalisen johtamisen toteutumiseksi hoitotyön johtajalta odotetaan hyviä kommunikaatiotaitoja, joiden avulla johtaja varmistaa tiedonkulun, monitasoisen viestinnän ja sujuvan vuorovaikutuksen johtotason ja työntekijöiden välillä (Vuorinen 2008; McIntosh & Tolson 2009; Gillet ym. 2013; Westerberg & Tafvelin 2014). Jotta transformationaalista johtamista voi tapahtua, tulee johtamistyöhön olla riittävästi aikaa käytettävänä ja johtajalla tulee olla rohkeutta toteuttaa transformationaalisen johtamisen keinoja (McIntosh & Tolson 2009; Meyer ym. 2011).

Kokemukset hoitotyön esimiesten transformationaalisen johtamisen taidoista ja käytännöistä vaihtelevat tutkimuksissa jonkin verran. Työntekijät ja johtajat ovat yleisesti ottaen hyvin mieltyneitä transformationaaliseen johtamistapaan ja kokevat sen tuovan positiivisia vaikutuksia työelämään (Vuorinen 2008; Nielsen & Munir 2009). Transformationaalista johtamista esiintyy kuitenkin enemmän ylemmän johdon ja kokeneempien sekä enemmän koulutusta saaneiden johtajien keskuudessa kuin alemmassa johdossa ja vähemmän kokemusta ja koulutusta saaneiden johtajien keskuudessa (Failla & Stichler 2008; Kelly ym. 2014). Hoitotyön johtajien transformationaalisen johtamisen käytännöissä esiin tulevia piirteitä ovat työnteki-

jöiden innoittaminen ja johtajan toimiminen uskottavana johtajana, joka tukee työntekijöitä seisten heidän rinnallaan (Failla & Stichler 2008; Vuorinen 2008; McIntosh & Tolson 2009; Hewison 2012; Ross ym. 2014).

Kirjallisuuskatsauksen tulokset osoittavat transformationaalisen johtamisen olevan monin tavoin työntekijän taitoja lisäävä ja työntekijöitä kannustava johtamistapa. Johtamistavan työntekijälähtöisyyttä kuvaa se, miten transformationaalisella johtamisella raportoidaan olevan vaikutus työntekijän työssä viihtymisen ja työntekijän voimavarojen lisääntymiseen (Bamford-Wade & Moss 2010; Munir ym. 2012; Green ym. 2013). Työntekijöiden työssä pysyminen ja työhön sitoutuminen vahvistuvat transformationaalisen johtamisen myötä. Transformationaalinen johtaminen motivoi ja kannustaa työntekijöitä niin, että heidän pystyvyyden tunteensa lisääntyy. Työpaikalla havaittava muutos transformationaalisesta johtamisesta on sen sijaan työpaikan työmoraalin kohoaminen, joka lisää työntekijöiden ja esimiesten kesken arvostusta ja luottamusta sekä lisää työntekijöiden huomioimista yksilöinä (Schildt ym. 2009; Zopiatis & Constanti 2010; Macphee & Suryaprakash 2012).

Transformationaalisen johtamisen vaikutukset työhön ja työntekijöihin ulottuvat nykyhetken lisäksi myös tulevaisuuteen. Transformationaalinen johtaminen vie hoitotyöntekijöiden ammatillisuutta ja osaamista eteenpäin, kun se edistää työntekijöiden työssä kehitystä. Tutkimustulosten mukaan esimies voi transformationaalisen johtamisen keinoin lisätä työntekijöiden työssä kasvua ja työuralla etenemistä, mistä on hyötyä sekä yksilölle itselleen että työyhteisölle (Kanste ym. 2009; Westerberg & Tafvelin 2014). Työyhteisön kannalta transformationaalinen johtaminen myös parantaa työssä saavutettavia tuloksia sekä auttaa työntekijöitä saavuttamaan yhteisesti asetettuja tavoitteita ja päämääriä (Vuorinen 2008; Bamford-Wade & Moss 2010; Zopiatis & Constanti 2010). Transformationaalista johtamista toteuttava johtaja tarjoaa kehittymismyönteisen työympäristön, jossa tuetaan työntekijöitä monipuoliseen kehittymiseen.

6. POHDINTA

6.1. Tutkimuksen eettisyys

Integroidun kirjallisuuskatsauksen tekemisessä on toteutettu tutkimuksen teon eettisiä periaatteita ja noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen teon kaikissa vaiheissa on noudatettu hyvään tieteelliseen toimintatapaan kuuluvaa avoimuutta, rehellisyyttä ja tarkkuutta. Tutkijan oma tiedostaminen tutkimuksen eri vaiheista on lisännyt tutkielman eettisyyttä. Hyvä tieteellinen käytäntö on merkinnyt myös tervettä järkeä sekä toisten kunnioittamista ja huomioon ottamista sekä eettisen ajattelun sisäistämistä. Tutkimuksen etiikka on sisältänyt vapauden ja vastuun tuottaa tietoa palvelemaan yhteiskuntaa. (Eriksson, Isola, Kyngäs, Leino-Kilpi, Lindström, Paavilainen, Pietilä, Salanterä, Vehviläinen-Julkunen & Åstedt-Kurki 2012.)

Katsauksen teossa on pyritty huomioimaan tutkimusetiikka, jossa on kyse useista valintatilanteista ja tutkittavaan aiheeseen tai ilmiöön liittyvästä etiikasta. (Kylmä & Juvakka 2012). Aineiston analyysi tehtiin sisällönanalyysimenetelmällä, jonka avulla voidaan analysoida erilaisia aineistoja systemaattisesti ja objektiivisesti. Tässä tutkimuksessa käytettiin induktiivista lähestymistapaa, joka koettiin hyväksi ratkaisuksi, koska sen avulla analysointi voitiin tehdä aineistolähtöisesti eikä mitään aineistosta saatavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009.) Induktiivista päättelyä ohjasi tutkimuksen ongelmanasettelu ja aineistosta pyrittiin erottamaan merkittävät tutkimustulokset, joista voitiin tehdä yleisempiä päätelmiä (Whittermore & Knalf 2005). Aineiston keskeisimpien tutkimustuloksien löytäminen ja niiden analysointi sekä tulkinta oli haastavaa, sillä tutkijan piti hallita suurta määrää tietoa. Tutkimuksen tässä haastavassa työvaiheessa käytettiin apuna taulukkoa (Liite 1), johon kerättiin kaikkien katsaukseen valittujen tutkimusten tärkeimmät tiedot sisällyttäen tutkimuksen tekijöiden ja julkaisutietojen lisäksi tiedot keskeisimmistä tutkimustuloksista. Taulukon avulla oli mahdollista tutkimuksen analyysi- ja tulkintavaiheen edetessä palata aineiston sisältöön ja tarkistaa kuhunkin tutkimukseen liittyviä asioita ja sisältöjä.

Integroidun katsauksen päämääränä on ollut tasapuolinen ja huolellinen tutkimustulosten tulkinta, johon on sisältynyt innovatiivinen synteesi. Tutkija on analysoinut erilaisia aineistoja ja tehnyt tuloksista kokonaisvaltaisen synteessin. Integroidussa katsauksessa aineiston analysoinnin strategiat ovat kuitenkin vähiten kehittynein osa-alue, minkä vuoksi kirjallisuuskatsauksen teossa mahdollisesti kaikkein vaikein ja erilaisille virheille herkin vaihe oli analysointi ja aineiston tiivistäminen innovatiivisesti. (Flinkman & Salanterä 2007.) Tässä kuitenkin onnistuttiin melko hyvin ja analyysin tuloksena saatiin mielekästä ja informatiivista tietoa, joka kokoaa uudella tavalla yhteen aikaisempia tutkimustuloksia.

Tutkimuksen eettisten ongelmien tarkastelu huomioitiin tutkimuksen tekovaiheessa, mutta tutkimusasetelmassa ei tullut esiin mitään eettisiä ongelmia, joita olisi tarvinnut huomioida. Tutkimuksen aihetta valitessa huomioitiin transformationaalisen johtamisen tutkimuksen merkitys hoitotieteen ja koko yhteiskunnan kannalta. Tavoitteena oli, että tutkimuksen tuottamaa tietoa transformationaalista johtamiskäyttäytymisestä hoitotyöstä voidaan hyödyntää terveydenhuollossa hoitotyön johtamisen kehittämässä, jolloin tutkimuksen eettisiä näkökulmia voidaan tarkastella myös hyötynäkökulmasta. Tämän tutkimuksen kohdalla tutkimuksesta saadun tiedon avulla on mahdollista kehittää hoitotyön johtamista, sillä tutkimustulokset antavat perusteluja transformationaalisen johtamisen enenevälle käytöllä hoitotyössä. Tutkimustuloksissa ei tullut esiin transformationaaliseen johtamiseen liittyviä eettisiä ongelmia.

6.2. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden säilyttäminen oli tärkeässä roolissa useassa eri tutkimusvaiheessa. Aineisto kerättiin käyttämällä tieteellisesti arvostettuja tietokantoja ja mukaan otettavalle kirjallisuudelle tehtiin tarkat sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Kirjallisuuskatsauksen laadunarviointi toteutettiin käyttämällä Joanna Briggs-Instituutin kriittisen arvioinnin tarkastuslistoja (The Joanna Briggs Institute 2013). Katsaukseen valittujen tutkimusten osalta tarkasteltiin niiden eettisyyttä, mutta aineiston laadunarvioinnin avulla varmistettiin, että aineistoon valituissa artikkeleissa oli kerrottu myös tutkimuksen luotettavuudesta. Kirjallisuuskatsaukseen valittavat tieteelliset tutkimukset arvioitiin erikseen tarkistuslistojen avulla ja jokaisen tutkimuksen laadunarvion pisteet merkittiin ylös taulukkoon, joka on liitetty tutkielmaan (Liite 1). Tarkistuslistoissa on lueteltu luotettavuuskriteerit sekä laadullisille että määrällisille tutki-

muksille. Tällä tavoin tehdyllä laadunarvioinnilla ja laadun arviointikriteereillä on voitu vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta.

Valittuun aineistoon perehdyttiin lukemalla tutkimukset toistuvasti läpi ja poimimalla tutkimuksien keskeiset sisällöt. Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus taattiin palaamalla toistuvasti alkuperäiseen tekstiin, jolloin voitiin varmistaa, etteivät tutkimusten alkuperäismerkitykset muuttuneet. Tämä on vahvistanut laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerien eli uskottavuuden, vahvistettavuuden, siirrettävyyden ja reflektiivisyyden toteutumista tutkimuksessa (Kylmä & Juvakka 2012). Tämän katsauksen on toteuttanut vain yksi tekijä, minkä vuoksi tutkimusprosessin aikana keskustelu toisen samaa katsausta tekevän tutkijan kanssa ei ole ollut mahdollista, vaikka kirjallisuus suosittaa kahden itsenäisen tutkijan tutustumista aineistoon (Kylmä & Juvakka 2012). Kirjallisuuskatsauksen teon aikana katsaus on kuitenkin annettu toistuvasti arvioitavaksi sekä opponentille että tutkimuksen ohjaajille ja aiheesta on keskusteltu muiden aiheeseen perehtyneiden kanssa, minkä ansiosta on voitu lisätä katsauksen uskottavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta on lisätty tutkielmaan sisällytyllä selostuksella tutkielman eri vaiheiden toteuttamisesta, mikä on tutkimuksen luotettavuuden arvioimisen edellytys Hirsjärven ym. (2009) mukaan. Tutkielmaprosessin etenemisen ja sen kuvauksen kertomisella on avattu paitsi tutkimuksen aiheeseen perehtymistä myös mahdollistettu tutkijalle itsellensä tietoisuus omista lähtökohdista ja niiden vaikutuksesta tutkimukseen. Tutkimuksen tapahtumien kulkua kuvaamalla on voitu havainnollistaa näkökulmat, joista tutkimuksen tekoa on lähestytty sekä kertoa, millä perusteilla tutkimus on toteutettu tietyssä järjestyksessä.

Katsauksen tulosten luotettavuutta lisää katsaukseen valikoituneiden tutkimusten monipuoliset tutkimusasetelmat. Katsauksen tutkimuksissa oli tutkimuksia sekä yliopistollisesta erikoissairaanhoidosta että julkisen perusterveydenhuollon puolelta ja tutkimuksien näkökulmat vaihtelivat ottaen huomioon sekä hoitotyön johtajien että hoitotyöntekijöiden kokemukset tutkittavasta johtamistyylistä. Vaikka laadullisella tutkimuksella ei pyrittäisikään yleistäviin päätelmiin, kuten Hirsjärvi ym. (2009) teoksessaan toteavat, voidaan laadullisessa tutkimuksessa silti saada näkyviin se, mikä ilmiössä on merkittävää, kun ilmiötä tarkastellaan yleisemmällä tasolla. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta oli tärkeää, että kirjallisuuskatsaukseen saatiin 40 tutkimusta, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä kuvattiin. Aikaväli haluttiin rajata

viimeiseen kahdeksaan vuoteen, koska tavoitteena oli saada ajankohtaista tietoa ja tutkimustietoa havaittiin olevan riittävästi saatavilla tuolta ajanjaksolta. Aikaväliä ei kuitenkaan haluttu rajata tuota pienemmäksi, koska tuolloin jokin ilmiön kannalta relevantti tutkimus olisi voinut jäädä pois katsauksesta eikä materiaalia olisi saatu riittävästi takaamaan tutkimuksen luotettavuutta.

6.3. Tutkimustulosten tarkastelu

Tämä kirjallisuuskatsaus tuotti aiempaan tutkimustietoon perustuvaa tietoa transformationaalisen johtamisen esiintymisestä hoitotyössä. Katsaus perustui vuosien 2008–2015 aikana julkaistuihin tieteellisiin artikkeleihin ja yhteen väitöskirjaan sekä niiden tutkimustuloksiin. Kirjallisuuskatsauksen tulokset tukivat monelta osin aikaisempaa tietoa transformationaalisen johtamisen merkityksestä ja vahvistivat transformationaalisen johtamisen keskeisten piirteiden tulevan esiin myös hoitotyön alalla. Tuloksissa nousi kuitenkin esiin myös asioita, jotka eivät ole olleet aikaisempien transformationaalista johtamista tutkineiden tutkimusten keskiössä ja tuovat näin mielenkiintoisia näkökulmia siihen, mihin suuntaan johtamistutkimusta voisi jatkossa viedä ja mitä transformationaaliseen johtamiseen liittyviä näkökulmia ja vaikutuksia on vielä tutkimatta.

Katsauksen tulokset vahvistavat aikaisempaa tutkimustietoa siitä, että transformationaalinen johtaminen on positiivisesti yhteydessä hoitotyöntekijöiden työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja muihin työssä viihtymistä lisääviin tekijöihin (Bamford-Wade & Moss 2010; Roberts-Turner ym. 2014). Pelkästään näiden vaikutusten vuoksi on transformationaalisen johtamisen toimintatapojen käyttöönottaminen suositeltavaa, mutta transformationaalisen johtamisen hyödyt ovat katsauksen tulosten mukaan vielä laajemmat. Transformationaaliset johtamistavat muun muassa lisäävät työntekijöiden voimavaroja ja yksi tärkeimmistä johtajan keinoista voimavarojen lisäämisessä on työntekijän monipuolinen tukeminen (Westerberg & Tafvelin 2014; Merril 2015). Tutkimuksissa on ehdotettu, että transformationaalinen johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin työn voimavarojen kautta (Nielsen ym. 2008a; Nielsen ym. 2008b), mikä voi hyvinkin pitää paikkansa ottaen huomioon muut tutkimukset, jotka tukevat tätä ajattelumallia (Heuston & Wolf 2011; Henderson 2013; Vesterinen 2013).

Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa tuli esiin, että transformationaalisen johtamisen edellytyksiin liittyy keskeisesti vuorovaikutus johtajan ja työntekijöiden välillä. Aikaisemmissa tutkimuksissa transformationaalisen johtajuuden näkökulman on nähty olevan usein johtajakeskeistä niin, että painotus on ollut johtajan vaikutuksessa alaisiin eikä molemminpuolista vuorovaikutusta ja vastavuoroisia vaikuttamisen prosesseja ole tarpeeksi huomioitu (Yukl 2010). Vuorovaikutuksen tärkeys työntekijöiden ja esimiesten välillä on huomioitu muun muassa Carrièren ja Bourquen (2009) sekä Rubenin ja Stewartin (2006) tutkimuksissa ja näissä tutkimuksissa johtajien sujuvalla viestinnällä ja informaatiokululla on todettu olevan tärkeä merkitys hoitotyöntekijöiden työhön sitoutuneisuuden ja työtyytyväisyyden kannalta. Tämä vuorovaikutus on ollut kuitenkin vielä melko yksipuolista ja johtajakeskeistä vuorovaikutusta, koska viestinnän avulla johtaja on mahdollistanut päivittäiset toiminnot ja jakanut tietoa (Ruben & Stewart 2006; Carrière ja Bourque 2009). Tämän katsauksen tulosten valossa todetaan, että transformationaalisella johtamisella on monitasoisen viestinnän ja molemminpuolisen vuorovaikutuksen avulla mahdollisuus lisätä entistä enemmän työntekijöiden työtyytyväisyyttä, työhön sitoutumista ja hyvää työympäristöä (Failla & Stichler 2008; Nielsen ym. 2008b; Bamford-Wade & Moss 2010; Malloy & Penprase 2010; Roberts ym. 2014).

Transformationaalisen johtajan ja työntekijöiden välinen yhteys ja kanssakäyminen ovat katsauksen tulosten perusteella transformationaalisen johtamisen ytimessä (Malloy & Penprase 2010; Tomlinson 2012). Aikanaan jo Burns (1978) määritteli, että oikea transformationaalinen johtajuus pystyy toteutumaan vain silloin, kun johtajalla on hyvät välit työntekijöihin. Hyvien välien ylläpitäminen tarkoittaa, ettei tehokas johtaja pidä valtaa ja auktoriteettia vain itsellään, vaan ennemminkin luo ympäristön, jossa työntekijät ja johtajat yhdessä ratkaisevat ongelmia, luovat uusia toimintatapoja ja hallitsevat muutoksia. (Burns 1978). Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa tulee esiin johtajien uskottavuus johtajina, jotka ovat tehokkaita, luontevia ja käytännönläheisiä (McIntosh & Tolson 2009; Hewison 2012; Moen & Core 2012; Ross ym. 2014). Heille on tyypillistä olla taustatukena tiimin työskentelyssä, mutta heidän ei tarvitse olla vastuussa kaikesta, koska he luottavat työntekijöidensä osaamiseen. Voimistavathan johtajat työskentelyllään myös työntekijöiden voimavaroja (Bamford-Wade & Moss 2010; Spence Laschinger ym. 2012).

Hoitotyön johtajan rooli transformationaalisena johtajana siis haastaa johtajia, jotka ovat tottuneet olemaan vastuussa kaikesta ja tekemään työyhteisöä koskevat päätökset yksin. Uuden-

laisessa johtamisen tavassa onkin tarpeellista ottaa uusi näkökulma johtamiseen ja keskittyä ottamaan huomioon päätöksenteossa enemmän myös muut työntekijät. Hyvät transformationaaliset johtajat varmistavat, että heidän tiiminsä toimivat hyvin ja tiimin jäsenet luottavat omiin kykyihinsä, jolloin he myös antavat parhaan panoksensa työhön (Nielsen ym. 2008a; Nielsen ym. 2009b). Johtajat toteuttavat transformationaalista johtamista välittäen työntekijöilleen viestiä yhteisestä jaetusta visiosta, kannustaen heitä älyllisesti, huomioiden yksilöt sekä motivoiden tiimejä olemaan innovatiivisempia ja ottamaan riskejä kehittyäkseen eli tehden niitä asioita, joiden jo Bass totesi kuuluvan tärkeänä osana transformationaaliseen johtamiseen (Avolio & Bass 1994).

Kirjallisuuskatsauksen mukaan hoitotyön johtajilla on transformationaalisina johtajina tilaisuus mahdollistaa hoitotyöntekijöille sellainen työ ja työympäristö, jossa heidän on mahdollista kehittää ja arvioida omaa osaamistaan ja toteuttaa hyvää hoitotyötä. Transformationaalinen johtaminen, jossa johtajat kuuntelevat työntekijöitä ja varmistavat, että työntekijät kokevat olevansa osa työyhteisöä, mahdollistaa työympäristön kehittymisen. Tällaisessa työympäristössä työntekijät ja johtajat arvostavat ja kunnioittavat toisiaan. Katsauksen mukaan tämän kaltainen transformationaalinen johtajuus parantaa työympäristöä ja työntekijöiden kokemusta työoloista (Nielsen ym. 2008b; Malloy & Penprase 2010). Tällaisessa työyhteisössä voidaan nähdä transformationaalisen johtamisen lisäävän yksilöllistä huomiointia ja jokaisen osaamisen arvostamista (Zopiatis & Constanti 2010; Salanova ym. 2011; Gregersen ym. 2014), mutta edistävän ennen kaikkea sujuvaa yhteistyötä (O'Brien ym. 2008; Bamford-Wade & Moss 2010).

Katsauksen tuloksissa esiin noussut työmoraalin lisääntyminen transformationaalisen johtamisen avulla on mielenkiintoinen näkökulma, josta käsin transformationaalista johtamista ei ole aikaisemmin juurikaan tutkittu. Aikaisemmassa tutkimuksessa on tutkittu johtamisen eettisiä kysymyksiä tietyistä näkökulmista käsin kuten johtajan ja työntekijän välistä luottamusta ja lojaaliutta (Bass & Riggio 2008; Yukl 2010), mutta työmoraalin nostaminen yleisemmälle tasolle on ollut vähäisempää. Tämän vuoksi katsauksen tuloksissa yläluokassa oleva työmoraalin lisääntyminen tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman tarkastella transformationaalisen johtamisen vaikutuksia työpaikan moraalii-ilmapiiristä käsin. Transformationaalinen johtaminen lisää työyhteisössä muita huomioonottavaa ja kunnioittavaa käyttäytymistä (Vuorinen

2008; Zopiatis & Constanti 2010; Gregersen ym. 2014), mikä lisää yleisesti työntekijöiden ja johtajien kesken suvaitsevaa ja toisia arvostavaa kohtelua.

Katsauksen mukaan työpaikan eettisyys lisääntyy, kun esimiehen johtamisessa tulee esiin transformationaalisen johtamisen piirteitä (Macphee & Suryaprakash 2012). Korkeamman eettisyyden piirteet tulevat esiin työyhteisössä, jossa työskentely on turvallista ja miellyttävää luottamuksellisuuden ja arvostamisen ilmapiirin vallitessa. Katsauksen tuloksissa esiin tulleet työntekijöiden ja esimiesten välinen luottamus, jota transformationaalinen johtajuus lisää, saa vahvistusta myös Bassin ja Riggion (2008) kuvauksesta transformationaalisesta johtajuudesta, joka parhaimmillaan luo yksilölle kokemuksen johtajan luotettavuudesta ja halun panostaa yrityksen arvojen ja tavoitteiden toteutumiseen. Myös Seeck ja Parzefall (2008) ovat esittäneet transformationaalisen johtamisen parhaimmillaan kasvattavan luottamusta johtajan ja työntekijän välillä. Onkin mahdollista sanoa, että transformationaalisen johtamisen keinoin hoitotyön johtajat voivat lisätä luottamuksellista ilmapiiriä työpaikalla ja parantaa sekä yksilöiden että organisaation kannalta tärkeiden arvojen toteutumista.

Transformationaalisen johtamistyylin hyödyt ovat nähtävissä tutkimustuloksissa suuremmissa roolissa kuin siitä seuranneet haitat ja puutteet, mikä osoittaa transformationaalisen johtamisen monipuolisia etuja myös hoitotyön johtamisen näkökulmasta. Tässä katsauksessa ei merkittäviä haittoja ja puutteita noussut esiin, vaikka aineistoon saatiin monipuolinen otos tutkimuksia. Kuitenkin hoitotyön johtajan on hyvä tunnistaa transformationaaliseen johtamiseen mahdollisesti liittyvät puutteet, koska transformationaalisen johtamisen tutkimus hoitotyön ulkopuolella on osoittanut tätä katsausta enemmän myös transformationaaliseen johtamiseen liittyviä haasteita. Hallintotieteiden tutkimuksessa on nostettu esiin transformationaalisen johtamistavan yhdeksi mahdolliseksi haasteeksi epäselvä organisaatiomalli, jossa vastuu-alueita ei ole määritelty tai ne eivät ole työntekijöiden tiedossa. Tällöin organisaation voi pelkän transformationaalisen johtamisen seurauksena kohdata vaikeuksia (Bosher & Hazlewood 2009).

Aikaisempaa tietoa vasten voisi ajatella, että transformationaalisen johtamisen toimintatapojen yhdistämisen transaktionaalisen johtamisen toimintatapoihin olisi perusteltua, koska transaktionaalinen johtaminen on transformationaaliseen johtamiseen verrattuna perinteisempää johtamista, jossa korostetaan työn vaatimuksia ja tavoitteita. Transaktionaalinen johtami-

nen sopisi myös luonnollisesti käytettäväksi transformationaalisen johtamisen vastinparina, sillä onhan jo Bass (1985) esittänyt nämä kummatkin johtamistyyli toistensa vastinparina kokonaisvaltaisen johtamisen mallissaan. Transaktionaalinen johtaminen täydentää transformationaalista johtamista muun muassa työyhteisön organisaatiomallia selventämällä, sillä transaktionaaliseen johtamiseen kuuluu eri toimijoiden roolien ja työtehtävien vaatimusten määrittäminen sekä asetettujen tavoitteiden korostaminen. (Bass 1985.) Myös Yukl (2010) on todennut tuloksellisimpiin johtamistuloksiin pääsemisen tapahtuvan yhdistämällä transformationaalista ja transaktionaalista johtamistyyliä. Tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimuksissa tuotiin myös esiin havaintoja näiden kahden johtamistyylin onnistuneesta yhdistämisestä (Bormann & Abrahamson 2014; Roberts ym. 2014; Holten & Brenner 2015).

6.4. Päätelmät ja jatkotutkimusaiheet

Tämän integroidun kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten transformationaalista johtamista on esiintynyt hoitotyössä. Katsauksen johtopäätöksenä esitetään suositus transformationaalisen johtamistyylin käytön lisäämisestä terveydenhuolto-organisaatioissa. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että terveydenhuolto-organisaatioissa olisi hyvä huomioida transformationaalisen johtamisen hyödyt hoitohenkilökunnan työhön sitouttamisessa ja kokonaisvaltaisessa hoitotyön tulosten saavuttamisessa. Hoitotyön johtamisen keskiössä tulisi olla johtajien vuorovaikutus henkilöstön kanssa. Työntekijöiden ja esimiesten väliset suhteet vaativat ammattimaista otetta johtajilta, jotta he osaavat edistää innoittavaa ja tehokasta kommunikaatiota. Esimiehen työntekijöille antama rohkaisu ja tuki ovat avaintekijöitä nostattamaan henkilöstön hyvinvointia. Hoitohenkilökunnan työssä viihtymisen tuloksena myös asiakkaiden tyytyväisyys ja heidän saamansa palvelun laatu paranee. Transformationaalinen johtaja voikin voimaannuttaa hoitohenkilökuntaa, joka tämän jälkeen edistää asiakkaiden sekä koko työyhteisön terveyttä.

Tutkielman tulosten ja pohdinnan perusteella hoitotyön johtamisessa suositellaan transformationaalisen johtamisen toimintatapojen käyttämistä huomioiden riittävästi myös selkeän organisaatiomallin toteutuminen (Bosher & Hazlewood 2009; Yukl 2010). Kirjallisuuskatsauksen tavoitteeseen päästiin myös siitä näkökulmasta, että tutkimuksella tuotettiin tietoa, joka lisää tietoperustaa tutkittavasta ilmiöstä. Tämä toteuttaa Callahanin (2014) määrittelemää

integroidun kirjallisuuskatsauksen tavoitetta, jossa kirjallisuuskatsausten nähdään olevan merkittävä ase tieteenalojen tietoperustan lisäämisessä.

Transformationalisella johtamisella voidaan todeta olevan monia positiivisia vaikutuksia hoitotyössä ja suhteessa hyvin vähän negatiivisia vaikutuksia, minkä vuoksi transformationalisen johtamisen toimintatapoja voidaan suositella hoitotyön johtajien käyttöön. Katsauksen perusteella niin Suomessa kuin muissa länsimaissa transformationaalinen johtaminen toteutuu vielä melko epätasaisesti eikä hoitotyön johtajilla ole yhtäläisiä taitoja toteuttaa transformationaalista johtamista. Tämän vuoksi hoitotyön johtajille suositellaan järjestämään transformationalisen johtamisen taitojen koulutustilaisuuksia, joissa hyvänä koulutusmenetelmänä pidettäisiin osallistavaa opetusta, jonka avulla johtajat saisivat omakohtaista kokemusta johtamistavasta.

Tässä katsauksessa haluttiin tuottaa monipuolista tietoa transformationalisesta johtamisesta hoitotyössä ja tutkimuskysymys jätettiin tarkoituksella laajaksi, koska etukäteen ei ollut tiedossa, onko tutkittavasta ilmiöstä riittävästi aineistoa saatavilla. Tämä ratkaisu osoittautui tämän tutkimuksen kannalta hyväksi päätökseksi, koska aineistoa saatiin katsausta varten riittävästi ja rajaus oli onnistunut. Aineistoa ei todennäköisimmin olisi ollut riittävästi, mikäli tutkimuskysymys olisi ollut suppeampi. Toinen vaihtoehto olisi ollut laajentaa tutkimus käsitämään myös länsimaiden ulkopuoliset tutkimukset, joita oli saatavilla jonkin verran, mutta tutkimus haluttiin tehdä koskemaan vain länsimaita. Tutkimuksen näkökulman vuoksi haluttiin tarkasteluun ottaa vain länsimaisen yhteiskunnan terveydenhuolto-organisaatiot ja niiden johtaminen, koska ne eroavat monelta osin esimerkiksi Afrikan terveydenhuoltojärjestelmästä.

Jatkotutkimuskohteena nähtäisiin mielenkiintoisena transformationalisen johtamisen tarkastelu kirjallisuuskatsauksen avulla myös länsimaiden ulkopuolella tehtyjen tutkimusten pohjalta, koska näitäkin on todennetusti saatavilla. Länsimaisten tutkimusten vertailu ei-länsimaalaisiin tutkimuksiin voisi tuoda lisätietoa transformationalisesta johtamisesta, mitä voisi hyödyntää johtamistapojen kehittämisessä. Lisätietoa transformationalisesta johtamisesta tarjoaisi myös tutkimus, jossa tutkimusmenetelmänä olisi vertailututkimus. Vertailevalla tutkimuksella voitaisiin tutkia transformationalisen johtamisen esiintymistä eri ammattialoilla ja näihin vaikuttavia piirteitä.

Transformationaalista johtajuutta hoitotyössä on tutkittu tähän mennessä selkeästi enemmän poikkileikkausasetelmin kuin pitkittäisasetelmin, minkä vuoksi pitkittäistutkimuksia olisi hyvä tehdä vielä lisää, jotta transformationaalisen johtajuuden hyödyistä ja vaikutuksista hoitotyöhön saataisiin vielä laajempaa tietoa. Pitkittäistutkimusmenetelmällä voisi tutkia transformationaalisen johtamisen vaikutusta työpaikkakulttuuriin ja sen muodostumiseen. Hoitotyön johtamista käsittelevissä jatkotutkimuksissa voisi tarkastella myös hoitohenkilökunnan ja hoitotyön johtajien asenteiden vaikutusta hoitotyön johtamiseen.

LÄHTEET

* Integroituun kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset

Ahonen G, Husman P, Ikonen R, Juuti P, Koho A, Käpykangas S, Laine M, Larjomaa E, Saarelma-Thiel T, Saari E & Wallin M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos, Helsinki.

* Andrews D, Richard D, Robinson P, Celano P & Hallaron J. 2012. The influence of staff nurse perception of leadership style on satisfaction with leadership: A cross-sectional survey of pediatric nurses. *International Journal of Nursing Studies* 49 (9), 1103–1111.
DOI:10.1016/j.ijnurstu.2012.03.007.

Avolio B & Bass B. 1988. Transformational leadership, charisma and beyond. Teoksessa: Hunt J, Beliga B, Dachler H & Schriesheim C. (toim.). *Emerging leadership vistas*. Lexington, M.A: Heath and Co, 29–49.

* Bamford-Wade A & Moss C. 2010. Transformational leadership and shared governance: an action study. *Journal of Nursing Management* 18 (7), 815–821.
DOI: 10.1111/j.1365-2834.2010.01134.x.

Bass B. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

Bass B & Avolio B. 1995. *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass B & Riggio R. 2008. *Transformational leadership*. 2nd edition. New York: Psychology press.

Birmingham P. 2000. *Reviewing the Literature*. Teoksessa: Wilkinson D. (toim.). *Researcher's Toolkit: The Complete Guide to Practitioner Research*. Routledge, Taylor & Francis, New York, 21–40.

* Bormann L & Abrahamson K. 2014. Do Staff Nurse Perceptions of Nurse Leadership Behaviors Influence Staff Nurse Job Satisfaction? The Case of a Hospital Applying for Magnet® Designation. *Journal of Nursing Administration* 44 (4), 219–225.
DOI: 10.1097/NNA.0000000000000053.

Bosher M & Hazlewood P. 2009. *Leading the leaders for the future: A transformational opportunity*. London etc.: Continuum international publishing company.

Burns J. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.

Burns N & Grove S. 2005. *The practice of nursing research*. St. Louis, MO: Elsevier Saunders.

Callahan J. 2014. *Writing literature reviews. A reprise and update*. *Human Resource development review* 13 (3), 271–275.

Carless S, Wearing A & Mann L. 2000. A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology* 14 (3), 389–405.

Carrière J & Bourque C. 2009. The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication. *Career Development International* 14 (1), 29–49.

* Clavelle J, Drenkard K, Tullai-McGuinness S & Fitzpatrick J. 2012. Transformational leadership practices of chief nursing officers in Magnet® organizations. *The Journal of Nursing Administration* 42 (4), 195–201. DOI: 10.1097/NNA.0b013e31824ccd7b.

Cohen A. 2003. *Multiple commitments in the workplace. An integrative approach.* Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Cooper H. 1998. *Synthesizing Research: a Guide for Literature Reviews.* Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Eriksson K, Isola A, Kyngäs H, Leino-Kilpi H, Lindström U, Paavilainen E, Pietilä A-M, Salanterä S, Vehviläinen-Julkunen K & Åstedt-Kurki P. 2012. *Hoitotiede.* Helsinki: SanomaPro Oy.

* Failla K & Stichler J. 2008. Manager and staff perceptions of the manager's leadership style. *Journal of Nursing Administration* 38 (11), 480–487.

Felfe J. 2006. Validierung einer deutschen Version des “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ Form 5 x Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50 (2), 61–78.

Fink A. 1998. *Conducting Research Literature Reviews.* Thousand Oaks, California: Sage.

Flinkman M & Salanterä S. 2007. Integroitu katsaus – eri metodeilla tehdyn tutkimuksen yhdistäminen katsauksessa. Teoksessa: Johansson K, Axelin A, Stolt M & Ääri R-L. (toim.) *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen.* Turun yliopisto, Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, Tutkimuksia ja raportteja A 51. Turun yliopisto, Turku, 84–98.

* Gillet N, Fouquereau E, Bonnaud-Antignac A, Mokoukolo R & Colombat P. 2013. The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies* 50 (10), 1359–1367. DOI: 10.1016/j.ijnurstu.2012.12.012.

* Green A, Miller E & Gregory A. 2013. Transformational leadership moderates the relationship between emotional exhaustion and turnover intention among community mental health providers. *Community Mental Health Journal* 49, 373–379. DOI: 10.1007/s10597-011-9463-0.

* Gregersen S, Vincent-Höper S & Nienhaus A. 2014. The relation between leadership and perceived well-being: What role does occupational self-efficacy play? *Journal of Leadership Studies* 8 (2), 6–18. DOI: 10.1002/jls.21318.

Grönroos E & Perälä M-L. 2004. Johtamistutkimus terveydenhuollossa – kirjallisuuskatsaus. Aiheita 22/2004. Stakesin monistamo, Helsinki.

Halava I & Pantzar M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? EVA, Helsinki.

Heikka H. 2008. Sosiaali- ja terveystieteiden johtajan työn sisältö ja kompetenssit. Acta Universitatis Ouluensis. Series D Medica 968. Oulun yliopisto, Oulu.

Henderson A 2013. Processes to engage and motivate staff. *Nursing Management* 30 (8), 18–24.

Herranen M & Keskinen S. 2006. Akateemisen johtamisen kehittäminen – tavoitteena yhteisöllisyys ja johtamisosaaminen. Turun yliopisto. Rehtorinviraston julkaisusarja 2/2006.

Heuston M & Wolf G. 2011. Transformational Leadership Skills of Successful Nurse Managers. *Journal of Nursing Administration* 41 (6), 248–251.

* Hewison A. 2012. Nurse managers' narratives of organizational change in the English National Health Service. *Journal of Nursing Management* 20 (7), 858–867.
DOI: 10.1111/j.1365-2834.2012.01359.x.

Hirsijärvi S, Remes P & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy. Tammi. Porvoo.

* Holten A & Brenner S. 2015. Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal* 36 (1), 2–16.

Honkatukia J, Ahokas J & Marttila K. 2010. Työvoiman tarve Suomen taloudessa vuosina 2010–2025. VATT-tutkimuksia 154. Helsinki.

Joyce P. 2012. Strategic leadership in the public services. New York: Routledge.

Juuti P. 2006. Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Otava, Helsinki.

Kankkunen P & Vehviläinen-Julkunen K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. WSOY pro Oy.

* Kanste O, Kääriäinen M & Kyngäs H. 2009. Statistical testing of the full-range leadership theory in nursing. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* 23 (4), 775–782.
DOI: 10.1111/j.1471-6712.2008.00663.x.

Karppi I & Sinervo L-M. 2009. Governance – uuden hallintatavan jäsentyminen. Tampereen yliopiston laitosten julkaisut. Hallintotieteiden keskus, Tampereen yliopisto, Tampere.

* Kelly L, Wicker T & Gerkin R. 2014. The Relationship of Training and Education to Leadership Practices in Frontline Nurse Leaders. *Journal of Nursing Administration* 44 (3), 158–163. DOI: 10.1097/NNA.0000000000000044.

Kontio E & Johansson K. 2007. Systemaattinen tarkastelu alkuperäistutkimuksien laatuun. Teoksessa: Johansson K, Axelin A, Stolt M & Ääri R-L. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007, 101–108.

* Koteyko N & Carter R. 2008. Discourse of; transformational leadership' in infection control. *Health: An Interdisciplinary Journal for the Social Study of Health, Illness & Medicine* 12 (4), 479–499.

KT Kuntatyönantajat. 2012. Kunnissa tarvitaan osaajia! Helsinki: KT Kuntatyönantajat.

* Kvist T, Mäntynen R, Turunen H, Partanen P, Miettinen M, Wolf G & Vehviläinen-Julkunen K. 2013. How magnetic are Finnish hospitals measured by transformational leadership and empirical quality outcomes? *Journal of Nursing Management* 21 (1), 152–164. DOI: 10.1111/j.1365-2834.2012.01456.x.

Kylmä J & Juvakka T. 2012. Laadullinen terveystutkimus. Edita, Helsinki.

Kyngäs H, Elo S, Pölkki T, Kääriäinen M & Kanste O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 23 (2), 138–148.

* Lee D, Coustasse A & Sikula Sr A. 2011. Transformational leadership and workplace injury and absenteeism: Analysis of a National Nursing Assistant Survey. *Health Care Management Review* 38 (4), 380–387.

Lehto A-M & Sutela H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tutkimuksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavissa: http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf

* Lievens I & Vlerick P. 2014. Transformational leadership and safety performance among nurses: the mediating role of knowledge-related job characteristics. *Journal of Advanced Nursing* 70 (3), 651–661. DOI: 10.1111/jan.12229.

* Macphee M & Suryaprakash N. 2012. First-line nurse leaders' health-care change management initiatives. *Journal of Nursing Management* 20 (2), 249–259. DOI: 10.1111/j.1365-2834.2011.01338.x.

* Malloy T & Penprase B. 2010. Nursing leadership style and psychosocial work environment. *Journal of Nursing Management* 18 (6), 715–725. DOI: 10.1111/j.1365-2834.2010.01094.x.

* McIntosh J & Tolson D. 2009. Leadership as part of the nurse consultant role: banging the drum for patient care. *Journal of Clinical Nursing* 18 (2), 219–227. DOI: 10.1111/j.1365-2702.2008.02520.x.

* Merrill K. 2015. Iso-Britannia. Leadership style and patient safety. Implications for nurse managers. *Journal of Nursing Administration* 45 (6), 319–324. DOI:10.1097/NNA.000000000000207.

- * Meyer R, O'Brien-Pallas L, Doran D, Streiner D, Ferguson-Paré M & Duffield C. 2011. Front-line managers as boundary spanners: Effects of span and time on nurse supervision satisfaction. *Journal of Nursing Management* 19 (5), 611–622. DOI: 10.1111/j.1365-2834.2011.01260.x.
- * Mitchell R, Boyle B, Parker V, Giles M, Joyce P & Chiang V. 2014. Transformation through tension: The moderating impact of negative affect on transformational leadership in teams. *Human Relations* 67 (9), 1095–1121. DOI: 10.1177/0018726714521645.
- * Moen C & Core G. 2012. Demystifying ward nurse manager's approach to managing change. *International Journal of Clinical Leadership* 17 (4), 251–259.
- * Munir F & Nielsen K. 2009. Does self-efficacy mediate the relationship between transformational leadership behaviours and healthcare workers' sleep quality? A longitudinal study. *Journal of Advanced Nursing* 65 (9), 1833–1843. DOI: 10.1111/j.1365-2648.2009.05039.x.
- * Munir F, Nielsen K, Garde A, Albertsen K & Carneiro I. 2012. Mediating the effects of work–life conflict between transformational leadership and health-care workers' job satisfaction and psychological wellbeing. *Journal of Nursing Management* 20 (4), 512–521. DOI: 10.1111/j.1365-2834.2011.01308.x.
- * Nielsen K & Munir F. 2009a. How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress* 23 (4), 313–329. DOI: 10.1080/02678370903385106.
- * Nielsen K, Randall R, Yarker J & Brenner S. 2008a. The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: a longitudinal study. *Work & Stress* 22 (1), 16–32.
- * Nielsen K, Yarker J, Brenner S, Randall R & Borg V. 2008b. The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *Journal of Advanced Nursing* 63 (5), 465–475. DOI: 10.1111/j.1365-2648.2008.04701.x.
- * Nielsen K, Yarker J, Randall R & Munir F. 2009b. The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies* 46 (9), 1236–1244. DOI: 10.1016/j.ijnurstu.2009.03.001.
- Nissinen V. 2001. Military leadership. A critical constructivist approach to conceptualizing, modeling and measuring military leadership in the Finnish defence forces. Väitöskirja. Helsingin yliopiston kasvatustieteellinen tiedekunta. Helsinki.
- Nygren P. 2009. Terveyttä ja hyvinvointia hoitotyön johtamisella. *Sairaanhoitaja* 3, 20–22.

* O'Brien J, Martin D, Heyworth J & Meyer N. 2008. Negotiating transformational leadership: a key to effective collaboration. *Nursing & Health Sciences* 10 (2), 137–143.

Parvinen P, Lillrank P & Ilvonen K. 2005. Johtaminen terveydenhuollossa. Käytännöt, vastuut ja valvonta. Talentum, Helsinki.

Pozner, B & Kouzes J. 1988. Development and Validation of the Leadership Practises Inventory. *Educational and Psychological Measurement* 53, 483–496.

Puusa A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa: Puusa A & Juuti P. (toim.). *Menetelmäviidakon Raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Hansaprint: Johtamistaidon Opisto, 114–125.

* Reuvers M, van Engen M, Vinkenburg C & Wilson-Evered E. 2008. Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management* 17 (3), 227–244. DOI: 10.1111/j.1467-8691.2008.00487.x.

Rissanen S & Lammintakanen J. 2015. *Sosiaali- ja terveystoiminta*. Helsinki: WSOYPro.

* Roberts-Turner R, Hinds P, Nelson J, Pryor J, Robinson N & Wang J. 2014. Effects of Leadership Characteristics on Pediatric Registered Nurses' Job Satisfaction. *Pediatric Nursing* 40 (5), 236–256.

Ronkainen S, Pehkonen L, Lindblom-Ylänne S & Paavilainen E. 2011. *Tutkimuksen voimasanat*. WSOYpro Oy, Helsinki.

* Ross E, Fitzpatrick J, Click E, Krouse H & Clavelle J. 2014. Transformational Leadership Practices of Nurse Leaders in Professional Nursing Associations. *Journal of Nursing Administration* 44 (4), 201–206. DOI: 10.1097/NNA.0000000000000058.

Ruben B & Stewart L. 2006. *Communication and human behaviour*. 6th ed. Pearson Education: Boston.

Russell C. 2005. An overview of the integrative review. *Progress in Transplantation* 15 (1), 8–13.

* Salanova M, Lorente L, Chambel M & Martínez I. 2011. Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing* 67 (10), 2256–2266. DOI: 10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x.

Salminen A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. *Opetusjulkaisu* 62. *Julkisjohtaminen* 4.

* Schildt T, Partanen P & Suominen T. 2009. Transformationaalinen johtajuus: erikoissairaanhoidon osastonhoitajat muutosjohtajina. *Premissi : Terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu* 4 (2), 42–49.

Seeck H & Parzefall M-R. 2008. Johtaja innovatiivisuuden tukijana: työyhteisöviestinnän rooli. Teoksessa Aula P. (toim.) Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor Oy, 191–211.

Sinkkonen-Tolppi M & Viitanen E. 2005. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa tarvittava johtamisosaaminen ja siihen liittyvä täydennyskoulutuksen tarve. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 33(1), 68–74.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Sote-uudistuksen tietolehtinen 9/2015. Saatavissa: http://stm.fi/documents/1271139/1332838/Sote-uudistuksen+tietolehtinen+9_2015/a6f19294-ea52-4c47-b13f-ba15c571e843.

* Spence Laschinger H, Wong C, Grau A, Read E & Pineau Stam L. 2012. The influence of leadership practices and empowerment on Canadian nurse manager outcomes. *Journal of Nursing Management* 20 (7), 877–888. DOI: 10.1111/j.1365-2834.2011.01307.x.

Sydänmaanlakka P. 2004. Älykäs johtajuus. Karisto, Hämeenlinna.

The Joanna Briggs Instituutti. 2013. JBI Kriittisen arvioinnin tarkistuslista. Saatavissa: www.hotus.fi.

Tomey A. 2009. Nursing leadership and management effects work environments. *Journal of Nursing Management* 17, 15–25.

* Tomlinson J. 2012. Exploration of transformational and distributed leadership. *Nursing Management - UK* 19 (4), 30–34.

Trinkoff A, Johantgen M, Storr C, Han K, Liang Y, Gurses A & Hopkinson S. 2010. A comparison of working conditions among nurses in magnet and non-magnet hospitals. *The Journal of Nursing Administration* 40 (7/8), 309–315.

Tuomi J & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Vesterinen S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden laitos. Väitöskirja. Saatavissa: <http://herkules.oulu.fi/isbn9789526201245/isbn9789526201245.pdf>.

Viitanen E, Kokkinen L, Konu A, Simonen O, Virtanen J & Lehto J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisalan kehittämissääntö tutkimusjulkaisut, nro 59. Vammalan Kirjapaino.

* Vuorinen R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto: hoitotieteen laitos. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7485-9>.

* Westerberg K & Tafvelin S. 2014. The importance of leadership style and psychosocial work environment to staff-assessed quality of care: Implications for home help services. *Health & Social Care in the Community* 22 (5), 461–468. DOI: 10.1111/hsc.12084.

Whittemore R. 2005. Combining evidence in nursing research. Methods and implications. *Nursing Research* 54, 56–62.

Whittemore R & Knalf K. 2005. Methodological issues in nursing research: The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing* 52 (2), 546–553.

Yukl G. 2010. *Leadership in organizations*. 6th Edition. New York: Pearson.

* Zopiatis A & Constanti P. 2010. Leadership styles and burnout: is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22 (3) 300–320.

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksessa mukana olleet tutkimukset ja laadunarvioinnin pisteet.

Tekijät, vuosi, maa	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja tutkimusmenetelmät	Keskeiset tulokset	Laadun – arviointi
Andrews D, Richard D, Robinson P, Celano P & Hallaron J. 2012. Yhdysvallat.	Tutkimuksen tarkoitus oli arvioida pediatrien hoitajien ja hoitotyön johtajien käsityksiä johtamistavoista. Lähtöasetelmana oli aikaisemmin tutkittu tieto transformationaalisen johtamisen vaikutuksesta tehokkaaseen organisaatioon ja parempaan hoitotyöhön.	Kyselytutkimus (MLQ-mittari). Kvantitatiivinen poikileikkaustutkimus. N = 205	Johtajien nähtiin käyttävän laajasti transformationaalisen johtamisen strategioita, mutta työntekijöiden ja esimiesten näkemykset esimiesten toimintatavoista ja johtajan roolista erosivat osittain toisistaan. Mitä enemmän työntekijän ja esimiehen vastauksissa oli eroa, sitä heikompi oli tyytyväisyys johtamiseen. Lisäksi lähiesimiehiä pidettiin vähemmän transformationaalisina johtajina ja heidän johtamiseensa oltiin tyytymättömämpiä kuin ylemmän hallinnon johtamiseen, johon sisältyi laajempia hallinnollisia vastuita. Yleisesti työntekijät olivat mieltyneitä transformationaaliseen johtamistapaan.	7 / 7
Bamford-Wade A & Moss C. 2010. Uusi-Seelanti.	Tutkimus havainnollistaa transformationaalisen johtamisen käytännön merkitystä hoitotyön johtajan työssä, jossa esiintyy jaettua johtajuutta ja aktiivisia prosesseja. Toimintatutkimuksen tavoitteena on saavuttaa lisää edistymistä muuttuvassa hoitotyön kulttuurissa.	Kuvaileva ja tutkiva toimintatutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus. N = 1	Transformationaalisen johtamisen seuraukset näkyvät varmoissa, kyvykkäissä ja sitoutuneissa hoitotyöntekijöissä. Transformationaalinen johtaminen myös tukee jatkuvaa oppimista, moniammatillista työskentelyä sekä toisten ammatillisuuden kunnioitusta. Transformationaalinen johtaminen yhdessä jaetun johtajuuden ja käytännön prosessien kanssa voi tarjota puitteet kestäväälle prosessien kehitykselle sekä yksikkö- että organisaatiotasolla.	9 / 10

<p>Bormann L & Abrahamson K. 2014. Yhdysvallat.</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia hoitotyöntekijöiden työtyytyväisyyden suhdetta hoitotyöntekijöiden käsityksiin hoitotyön johtajien käytöksestä. Tutkimus kohdistui Magneettisairaalaan ja käsitteli hoitotyönjohtajien johtamistavan vaikutusta hoitajien työtyytyväisyyteen.</p>	<p>Kyselytutkimus (MLQ-mittari). Kvantitatiivinen poikileikkaustutkimus. N = 115</p>	<p>Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus hoitotyönjohtajilla oli positiivisesti yhteydessä hoitotyöntekijöiden yleiseen työtyytyväisyyteen ja tyytyväisyyteen ylenemismahdollisuuksista. Passiivisvälttelevä johtajuus oli negatiivisesti yhteydessä hoitotyöntekijöiden tyytyväisyyteen työtä, ylenemistä, esimiestyötä ja työtovereita kohtaan. Tyytyväisyydellä hoitotyön johtajaan oli johtamistavasta riippumatta positiivinen vaikutus hoitajien työtyytyväisyyteen.</p>	<p>7 / 7</p>
<p>Clavelle J, Drenkard K, Tullai-McGuinness S & Fitzpatrick J. 2012 Yhdysvallat.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla Magneettisairaalan johtavien hoitajien transformationaalisen johtamisen käytäntöjä sekä tuottaa uutta tietoa, jota hoitotyön johtajat voivat soveltaa käytäntöön.</p>	<p>Kyselytutkimus (LPI-mittari). Kvantitatiivinen poikileikkaustutkimus. N = 225</p>	<p>Johtavien hoitajien johtamisen käytäntöjä on mahdollistaa muiden tekeminen ja olla mallina muille. Ne, jotka olivat 60-vuotiaita tai tätä vanhempia, tai joilla oli tohtoriarvoinen tutkinto saavuttivat selvästi korkeammat pisteet yhteisen vision innostamisessa ja prosessin haastamisessa. Tutkimuksessa tuli esiin positiivinen yhteys hoitotyön johtajana olemisen kestolla ja yhteisen vision innostamisessa sekä hoitotyön johtajana olemisen kestolla ja LPI yhteispisteillä. Mitä pidempään johtajana oli toiminut, sitä enemmän toteutti transformationaalista johtamista.</p>	<p>6 / 7</p>

<p>Failla K & Stichler J. 2008. Yhdysvallat.</p>	<p>Tavoitteena tutkimuksessa oli tarkastella johtajien ja henkilökunnan näkemyksiä johtajien johtamista-vasta ja määrittellä, millaisia vaikutuksia transformationaalisella johtamisella voi olla työtyytyväisyyteen.</p>	<p>Kyselytutkimus (MLQ-mittari). Kvantitatiivinen poik- kileikkaustutkimus. N = 92</p>	<p>Johtajan transformationaalinen johtaminen oli yhteydessä hoitajien työtyytyväisyyteen. Hoitotyön johtajat arvioivat oman transformationaalisen johtamisen tason korkeammalle kuin heidän hoitotyöntekijänsä. Tulokset osoittivat selkeän korrelaation transformationaalisen johtamisen ja autonomian, ammatillisen aseman sekä hallinnollisten ohjeiden noudattamisen välillä. Transformationaalisen johtajan inspiroiva motivaatio oli voimakkaan positiivisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen.</p>	<p>7 / 7</p>
<p>Gillet N, Fouquereau E, Bonnaud-Antignac A, Mokoukolo R & Colombat P. 2013. Ranska.</p>	<p>Tutkimuksen aiheena oli organisatorisen oikeuden rooli välittäjänä transformationaalisen johtamisen ja hoitajien työelämän laadun välillä. Tutkimuskohteena oli kahden psykologisen mekanismin tarkastelu. Toisena tutkimuskohteena oli tarkastella hoitajien työelämän laadun suhdetta heidän työhön sitoutumiseen.</p>	<p>Kyselytutkimus (GTL-mittari). Kvantitatiivinen poik- kileikkaustutkimus. N = 343</p>	<p>Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus ja distributiivinen oikeudenmukaisuus olivat suoraan yhteydessä transformationaalisen johtamisen ja hoitajien työelämän laadun kanssa. Transformationaalinen johtaminen ennusti positiivisesti vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta ja distributiivista oikeudenmukaisuutta, jotka taas ennustivat positiivisesti hoitajien työelämän laatua. Hoitajien työelämän laatu ennusti positiivisesti heidän työhönsä sitoutumista. Tulokset korostivat organisaation oikeutusjärjestelmän tärkeyttä psykologisena mekanismina hoitajien työelämän laadun ja transformationaalisen johtamisen välillä.</p>	<p>6 / 7</p>
<p>Green A, Miller E & Gregory A. 2013.</p>	<p>Tutkimuksessa keskityttiin tutki- maan transformationaalisen johta- misen yhteisvaikutuksia tunnepe- räisen uupumisen ja työntekijöiden</p>	<p>Kyselytutkimus (MLQ-mittari). Kvantitatiivinen poik- kileikkaustutkimus.</p>	<p>Tunneperäinen uupuminen oli positiivisesti yhteydessä työpaikan vaihto- toikeisiin ja transformationaalinen johtaminen oli negatiivisesti yh- teydessä sekä tunneperäiseen uupumiseen että työpaikan vaihtoaikei- siin. Transformationaalinen johtajuus lieventää tunneperäisen uupumi-</p>	<p>7 / 7</p>

Yhdysvallat.	vaihtoaikoiden kanssa mielenterveyspsykologien kokemana.	N = 338	sen ja työpaikan vaihtoaikoiden välistä suhdetta, mikä osoittaa, että transformationaalinen johtaminen voi suojata tunneperäisestä uupumisesta kärsivää työpaikan vaihtoaikoilta.	
Gregersen S, Vincent-Höper S & Nienhaus A. 2014. Saksa.	Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia lieventääkö luottamus omiin kykyihin transformationaalisen johtajuuden vaikutusta koettuun hyvinvointiin.	Kyselytutkimus. (MLQ5X-mittari). Kvantitatiivinen pitkäaikainen tutkimus. N = 339	Transformationaalinen johtajuus oli merkittävän negatiivisesti yhteydessä uupumiseen ja koettuun stressiin. Tuloksien perusteella ei voitu sanoa lieventääkö luottamus omiin kykyihin transformationaalisen johtajuuden vaikutusta koettuun hyvinvointiin. Negatiivisen hyvinvoinnin ja omiin kykyihin luottamisen välillä ei todettu selvää yhteyttä.	5 / 7
Hewison A. 2012. Iso-Britannia.	Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia osastonhoitajien kuvausta organisaatiomuutoksesta Iso-Britannian julkisessa terveydenhoitojärjestelmässä.	Narratiivinen haastattelututkimus. Kvalitatiivinen tutkimus. N = 13	Hoitotyön johtajat kokivat muutosten tapahtuvan nopeutuvalla tahdilla. Muutosjohtajuudessa oleellista oli olla tehokas viestinnässä. Sekamuotoinen rooli hoitotyönjohtajana vaikutti lähestymistapaan muutoksessa ja mahdollisti aloitekyvykkyyden ja kontrollointitaidon osastokohtaisesti. Osastonhoitajat eivät kokeneet teoriaosaamisen olevan johtajuuden keskeisin tekijä, vaikka teoretieto vaikutti käytännön työn taustalla. Osastonhoitajat keskittyivät muutosjohtamisessa teoriaa enemmän käytäntöön ja kontekstisidonnaisiin asioihin.	8 / 10
Holten A & Brenner S. 2015. Tanska.	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää prosesseja, jotka voivat edistää työntekijöiden positiivisia reaktioita muutokseen. Keskittymällä tutkimaan muutoksen edistäjien ja selkeiden reaktioiden välistä suhdetta tutkijat ottivat selvää suorista	Kyselytutkimus. (GTL-mittari). Kvantitatiivinen pitkäaikainen tutkimus N = 351	Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus olivat positiivisesti yhteydessä esimiesten sitoutumiseen. Esimiesten sitoutuminen yhdistettiin työntekijöiden muutosarviointeihin. Kummallakin johtamistavalla oli suora ja pitkävaikutteinen vaikutus työntekijöiden muutoksen arviointiin. Transformationaalinen johtaminen vaikutti positiivisesti ja pitkävaikutteisesti työntekijöiden muutosarviointiin. Mitä enemmän johtajat olivat visionäärisiä johtajia muutosvaiheissa, sitä	7 / 7

	ja epäsuorista yhteyksistä transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen välillä sekä työntekijöiden arvioinneista liittyen johtajan muutuskäyttäytymiseen.		positiivisemmin työntekijät arvioivat muutoksen tapahtuneen. Muutosjohtamisessa on merkityksellistä se, kuinka aktiivisesti esimiehet sitoutuvat muutokseen toteuttaen arvojen mukaista toimintaa.	
Kanste O, Kääriäinen M & Kyngäs H. 2009. Suomi.	Tutkimuksen tarkoituksena oli mitata tilastollisen tutkimuksen avulla kokonaisvaltaisen johtamisen mallin esiintymistä ja rakennetta hoitotyön johtamistyössä.	Kyselytutkimus (MLQ). Kvantitatiivinen pitkitäistutkimus. N = 78	Tulosten mukaan transformationaalinen johtaminen edistää työntekijöiden yrittämisen halua sekä työntekijöiden tyytyväisyyttä esimieheen ja koettua esimiestehokkuutta. Transformationaalinen johtaminen tulee transaktionaalista johtamista todennäköisemmin esiin kasvu-, muutos- ja kriisitilanteissa. Transformationaalinen johtaminen on transaktionaalista johtamista tehokkaampi ja saavuttaa parempia tuloksia epästabiliissa työympäristössä.	6 / 7
Kelly L, Wicker T & Gerkin R. 2014. Yhdysvallat.	Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia transformationaalisen johtamisen yhteyttä hoitajien ominaisuuksiin sekä esimiesten koulutukseen suuressa sairaalaorganisaatiossa. Kyselytutkimuksen avulla arvioitiin demografisia tekijöitä, saadun esimieskoulutuksen määrää sekä oma-arviointia omasta esimiestyöstä.	Kyselytutkimus (LPI-mittari). Kvantitatiivinen poikileikkaustutkimus. N = 512	Esimiesten johtamiskoulutus auttoi esimiehiä olemaan mallina heidän työntekijöilleen. Johtamiskoulutus kehitti kaiken kaikkiaan transformationaalisen johtamisen käytäntöjä sekä erityisesti esimiesten käytöstä, joka inspiroi jaettava visiota ja motivaatiota ja auttoi kyseenalaistamaan prosessia. Mitä korkeammalla johtamistasolla johtaja vaikutti, sitä enemmän hän toteutti transformationaalista johtamista.	7 / 7

<p>Koteyko N & Carter R. 2008. Iso-Britannia.</p>	<p>Tutkimus käsittelee ylihoitajien transformationaalisen johtamisen vaikutuksia infektioiden ehkäisyyn käytäntöihin.</p>	<p>Teemahaastattelut ja ylihoitajien toimintatavoista laaditut dokumentit. Kvalitatiivinen tutkimus. N = 10</p>	<p>Ylihoitajan toiminnalle ja johtamiselle on tyypillistä yhdistää johtaminen ja kliininen työ sekä turvautua transformationaaliseen johtamiseen. Ylihoitajien odotetaan motivoivan henkilöstöä luomalla korkeita odotuksia, näyttämällä mallia sopivasta käytöksestä ja antamalla työntekijöille yksilöllistä huomiota, osoittamalla kunnioitusta ja luottamusta sekä antamalla vastuita. Ylihoitajalla ei muutosjohtajana ole vaikutusta osaston infektioiden ehkäisyyn. Esimiehet vaikuttavat ottavan etäisyyttä johtajan roolistaan, kun tilanne vaatii osaston puhtaanapidosta huolehtimista sekä lääkärin ja vieraiden käsienspesuun ohjeistamista. Ylihoitajat osoittivat, että heidän roolinsa muutosjohtajana on tiukasti sidottu budjettiin, suoritemittauksiin ja tavoitteisiin.</p>	<p>10 / 10</p>
<p>Kvist T, Mäntynen R, Turunen H, Partanen P, Miettinen M, Wolf G & Vehviläinen-Julkunen K. 2013. Suomi.</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia hoitajien ja potilaiden käsityksiä Magneettisairaalan käytännöistä transformationaaliseen johtamiseen liittyen. Tutkimuksessa verrattiin neljää suomalaista sairaalaa ja niissä toteutettua transformationaalista johtamista ja sen vaikutuksia.</p>	<p>Kyselytutkimus, joka toteutettiin sähköpostikyselynä. Transformationaalista johtamista tutkittiin tätä tutkimusta varten rakennetulla mittarilla. Kvantitatiivinen poikileikkaustutkimus. N = 1151</p>	<p>Transformationaalisen johtamisen vaikutuksista suurimmat pisteet saivat esimiesten tarjoama tuki ammatilliselle kehittymiselle. Palautteen anto ja palkitseminen olivat heikoimmat piirteet esimiesten työssä. Myös tietoisuus hoitotyön johtajien työstä oli matala. Tutkimuksessa mukana olevien sairaaloiden johtaminen ei ollut transformationaalista johtamista. Yhdessäkään tutkimussairaalassa ei saavutettu transformationaalisen johtamisen erinomaista tasoa. Yleisesti ottaen hoitotyön johtaminen on hallinnollista työtä, hoitohenkilökunta tapaa harvoin hoitotyön johtajia ja hoitohenkilökunta tietää huonosti, mitä johtajien työhön kuuluu. Lisäksi hoitohenkilökunta ei saa riittävästi palautetta ja palkitsemista.</p>	<p>7 / 7</p>

<p>Lee D, Coustasse A & Sikula Sr A. 2011. Yhdysvallat.</p>	<p>Tutkimus selvittää, onko transformationaalinen johtaminen yhteydessä hoitotyöntekijöiden työtapa- turmiin ja poissaoloihin työstä.</p>	<p>Kyselytutkimus. Transformationaalista johtamista tutkittiin tutkimusta varten rakennetulla mittarilla. Kvantitatiivinen poik- kileikkaustutkimus. N = 2 882</p>	<p>Tutkimustulokset osoittavat transformationaalisen johtamisen mallin olevan positiivisesti yhteydessä hoitotyöntekijöiden työtaturmien esiintyvyyteen. Tapaturmiin liittyvät poissaolot olivat myös yhteydessä transformationaalisen johtamisen malliin ja osoittivat, että transformationaalisen johtamisen käytännöt voivat auttaa hoitotyöntekijöiden poissaolojen suhteen.</p>	<p>7 / 7</p>
<p>Lievens I & Vlerick P. 2014. Belgia.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli raportoida transformationaalisen johtamisen vaikutuksia hoitajien turvallisuuteen kahdesta näkökulmasta käsin (turvallisuusohjeiden noudattaminen ja turvallisuuden edistäminen) ja tutkia näiden tekijöiden yhteyttä työn ominaispiirteistä käsin.</p>	<p>Kyselytutkimus (MLQ-mittari). Kvantitatiivinen poik- kileikkaustutkimus. N = 152</p>	<p>Tutkimustulosten mukaan transformationaalinen johtaminen voi lisätä hoitajan turvallisuuskäyttäytymistä. Tähän positiiviseen yhteyteen transformationaalisen johtamisen ja turvallisuuskäyttäytymisen välillä vaikuttavat työn ominaispiirteet. Transformationaalista johtamista toteuttava hoitotyön johtaja voi vaikuttaa hoitajien käsityksiin ja tietoon ja tätä kautta lisätä hoitajien turvallisuuskäyttäytymistä.</p>	<p>7 / 7</p>
<p>Macphee M & Suryapra- kash N. 2012. Kanada.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus oli tutkia, miten hoitotyön johtajien ja lähiesimiesten muutosjohtaminen toteutui projektin hallinnassa.</p>	<p>Kyselytutkimus. Muutosjohtamista tutkittiin tätä tutkimusta varten rakennetulla mittarilla. Kvantitatiivinen poik-</p>	<p>Tutkimukseen osallistuneista 77 % sai onnistuneesti päätökseen henkilöstön tarpeita ja terveydenhuollon muutoshankkeita koskevat projektinsa. Projektin kohteena oli suurimmassa osassa tapauksista työntekijöiden työkalu, resurssien kehitys tai olemassa olevan palvelun kehittäminen. Lähiesimiehet hallitsivat projektejaan onnistuneesti heidän perinteisistä vastuualueistaan käsin. Lähiesimiesten ammatillinen suh-</p>	<p>6 / 7</p>

		kileikkaustutkimus. N = 133	de toisiin työntekijöihin ja heidän perinpohjainen tieto potilaan tarpeista tarjosi ainutlaatuisen mahdollisuuden johtaa innovaatioita. Johtajat käsittivät, että kehitetty johtamistyyli ja organisointitaidot olivat yhteydessä henkilöstön parempaan moraalikäyttäytymiseen ja sitoutumiseen sekä lisäsi keskinäistä kunnioitusta henkilöstön joukossa.	
Malloy T & Penprase B. 2010. Yhdysvallat.	Tutkimus tutkii transformationaalisen johtamistavan ja psykososiaalisen työympäristön välistä yhteyttä hoitajien kokemana.	Kyselytutkimus (MLQ-mittari). Kvantitatiivinen poik- kileikkaustutkimus. N = 122	Tutkimuksessa todettiin selkeä yhteys transformationaalisen johtamistavan ja psykososiaalisen työympäristön välillä. Satunnainen palkitseminen transformationaalisisessa johtamisessa edistää positiivista työympäristöä. Johtamistapa vaikuttaa organisaation mitattaviin arvoihin: työpaikan ihmissuhteisiin, yksilöiden sitoutumiseen ja motivaatioon, johtamisen laatuun, tehokkuuteen, tyytyväisyyteen sekä työtyytyväisyyteen. Transformationaalisen johtajuuden piirteet ovat tehokkaampia luomaan positiivista työympäristöä verrattuna muihin tutkittuihin johtamistapoihin. Transformationaalinen johtaminen lisää työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja motivaatiota.	7 / 7
McIntosh J & Tolson D. 2009. Iso-Britannia.	Tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa johtajuuden piirteitä konsultaatiohoitajan työstä. Tutkimus keskittyy neljästä vastuualueesta johtamisen rooliin ja tutkii sitä transformationaalisesta johtajuudesta käsin.	Puolistrukturoitu yksilöhaastattelu, joka toteutettiin kahdessa osassa. Lisäksi ryhmässä toteutettiin teemahaastattelu. Kvalitatiivinen tutkimus.	Konsultaatiohoitajat käyttivät työssään transformationaalisen johtamisen piirteitä. Johtamisprosessit sisälsivät palvelun vision luomista, toimimista välittäjänä ja puolustajana sekä haastavien muutostilanteiden hallitsemista. Johtamistekniikat sisälsivät erittäin pehmeää lähestymistä tilanteisiin, muutosaskeleita aloitteisiin ja vakuuttavaa väitteilyä. Haastatteluista nousi esiin myös vuorovaikutustaidot ja älyllinen työ tulosten saavuttamisessa. Tutkimustuloksissa tuli esiin transformationaalisen lähestymistavan haasteita, joita olivat ajan vaatimukset,	8 / 10

		N = 31	korkeat vaatimukset vuorovaikutustaidoille sekä rohkeus ja uskallus ottaa riskejä.	
Merril K. 2015. Iso-Britannia.	Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia hoitotyön johtajan johtamistavan ja työpaikan turvallisuusilmapiirin yhteyttä sekä tunnistaa hoitotyön johtajan vaikutusta potilasturvallisuuteen.	Kyselytutkimus (MLQ-mittari). Kvantitatiivinen poikileikkaustutkimus. N = 466.	Tutkimustulosten mukaan johtamistyyllillä ja työpaikan turvallisuusilmapiirillä oli selkeä yhteys. Transformationaalisella johtamisella osoitettiin olevan positiivinen yhteys turvallisuusilmapiiriin, kun taas passiivisella johtamisella oli negatiivinen yhteys yksikön sosialisoitumiseen ja työkuultuuriin, jossa ei syytellä. Transformationaalinen johtaminen oli voimakkaimmin yhteydessä hoitotyön johtajilta saatuun tukeen ja farmaseutilta saatuun tukeen.	6 / 7
Meyer R, O'Brien-Pallas L, Doran D, Streiner D, Ferguson-Paré M & Duffield C. 2011. Kanada.	Tutkimus tutki hoitotyön johtajien käyttämän ajan vaikutusta tyytyväisyysnäkökulmasta käsin työntekijöiden kohtaamiseen, transformationaalisen johtamisen käytäntöjen toteuttamiseen ja toiminta-aikoihin.	Kyselytutkimus (LPI-mittari). Kvantitatiivinen poikileikkaustutkimus. N = 558	Aikaväli työntekijöitä kohdatessa oli yhteydessä johtamiseen ja toimintaan ja selitti tyytyväisyyttä johtoa kohtaan. Tiivistetyllä toiminta-ajalla tyytyväisyys johtotasoon oli matalampi verrattuna transformationaaliseen johtajuuteen yhdistetyllä laajemmalla aikavälillä. Mitä laajemmat toiminta-ajat olivat, sitä tyytyväisempiä oltiin transformationaaliseen johtamiseen. Hoitotyön johtajilla tulisi olla suunniteltuna aikaa kohdata henkilöstöä työpäivinä.	6 / 7
Mitchell R, Boyle B, Parker V, Giles M,	Tutkimuksessa on tutkittu, lisääkö transformationaalinen johtaminen tehokkuutta moniammatillisissa tiimeissä ja pystyykö transforma-	Kyselytutkimus (TLS-mittari). Kvantitatiivinen poikileikkaustutkimus.	Tutkimuksen tulokset osoittivat, että transformationaalinen johtaminen luo avoimuutta ja motivaatiota moniulotteisessa tiimissä. Lisäksi transformationaalinen johtaminen lisää tehokkuutta, vaikkakin satunnaisesti sillä on myös negatiivinen vaikutus tähän. Tutkimusanalyysi	7 / 7

Joyce P & Chiang V. 2014. Australia.	tionaalinen johtaminen luomaan motivaatiota ja avoimuutta moniulotteisessa tiimissä.	N = 75 (terveydenhoitotiimiä, joissa keskimäärin 4,6 jäsentä/tiimi)	osoittaa, että transformationaalinen johtaminen lisää tehokkuutta moniammatillisessa tiimissä lisäämällä motivaatiota. Myös avoimuus lisää tehokkuutta mahdollistaen moniulotteisuuden, mutta tässä on mahdollista myös lievä negatiivinen vaikutus.	
Moen C & Core G. 2012. Iso-Britannia.	Tämä tutkimus selvittää, miten osastonhoitajat toteuttavat muutosta ja miksi he valitsevat tietyn strategian. Tavoitteena on tutkia muutosprosessia muutosjohtajuuden toteuttajien näkökulmasta.	Tapaustutkimus, joka toteutettiin puolistrukturoidulla kyselyllä ja haastatteluilla. Kvalitatiivinen tutkimus. N = 18	Tutkimus havainnollisti osastonhoitajien pehmeän lähestymistavan muutosjohtajuuteen, joka perustuu transformationaalisen johtamisen perusteisiin ja on vastakohta aikaisemmin vallalla olleelle asijahtamiselle. Tulos ei ole selkeä suhteessa aikaisempaan kirjallisuuteen ja tutkimustulosten myötä esitetään kahta uutta mallia selittämään tätä yhteenvedoa. Osastonhoitajat vaikuttavat omaksuvan vaistovaraisesti muutosmallin ja käyttävän käytännönläheistä lähestymistapaa muutoksen toimeenpanossa.	7 / 7
Munir F & Nielsen K. 2009. Tanska.	Tutkimus tutki pitkittäistutkimuksen avulla, onko transformationaalisen johtamisen ja hoitotyöntekijän unen laadun keskinäinen riippuvuus yhteydessä omiin kykyihin luottamiseen.	Kyselytutkimus. (GTL-mittari). Kvantitatiivinen pitkittäistutkimus. N = 274	Pitkittäistutkimus osoitti transformationaalisen johtamisen yhteyden hoitotyöntekijöiden unenlaatuun ajan myötä, mutta yksittäisissä mitauksissa yhteys oli negatiivinen. Transformationaalinen johtaminen on yhteydessä hoitotyöntekijöiden omiin kykyihin luottamiseen, mutta transformationaalisen johtamisen vaikutus unenlaadun parantumiseen ei tapahdu omiin kykyihin luottamisen lisääntymisen kautta.	6 / 7
Munir F, Nielsen K, Garde A, Albertsen K & Carneiro	Tarkoituksena oli tutkia työn ja muun elämän välisten konfliktien yhteyttä transformationaalisen johtamiseen, työtyytyväisyyteen sekä psykososiaaliseen hyvinvointiin.	Kyselytutkimus (GTL-mittari). Kvantitatiivinen pitkittäistutkimus. N = 188	Tutkimuksen perusteella transformationaalinen johtamistapa oli positiivisesti yhteydessä käsityksiin työn ja muun elämän välisistä konflikteista, työtyytyväisyydestä ja psykososiaalisesta hyvinvoinnista. Työn ja muun elämän väliset konfliktit olivat yhteydessä transformationaaliseen johtamiseen ja psykososiaaliseen hyvinvointiin, mutta ei työtyy-	7 / 7

I.G. 2012. Tanska.			tyväisyyteen. Tulokset osoittivat, että transformationaalisen johtamisen käytännöt vaikuttivat suoraan positiivisesti työn ja muun elämän välisen konfliktien kokemiseen iäkkäiden kanssa työskentelevillä hoito-työntekijöillä.	
Nielsen K & Munir F. 2009a. Tanska.	Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella transformationaalisen johtajuuden ja positiivisen hyvinvoinnin suhdetta sekä sitä, onko työntekijöiden luottamuksella omaan kykyihin vaikutusta transformationaalisen johtamisen ja hyvinvoinnin väliseen suhteeseen.	Kyselytutkimus (GTL-mittari). Kvantitatiivinen poikkileikkaus- ja pitkäikäistutkimus. N = 447 (poikkileikkaustutkimus) N = 188 (pitkäikäistutkimus)	Transformationaalisen johtajuuden ja positiivisen hyvinvoinnin välillä oli poikkileikkaustutkimuksessa riippuvuus, mutta ei pitkäikäistutkimuksessa. Tutkimustulokset osoittivat, että transformationaalisen johtamisen ja työntekijöiden omaan kykyihin luottamisen välillä on vastavuoroinen suhde. Tulos tukee aikaisempaa tutkimusta siinä, että työntekijöiden piirteet vaikuttavat esimiehen johtamistapaan. Esimiehen transformationaalisella johtamistavalla on mahdollista kohentaa työntekijän hyvinvointia. Näin ollen työntekijät ja johtajat voivat nostaa toinen toisensa työtasoa.	7 / 7
Nielsen K, Randall R, Yarker J & Brenner S. 2008a. Tanska.	Tutkimuksen tavoitteena on selvittää pitkäikäistutkimuksen avulla, onko transformationaalinen johtajuus kytköksissä työntekijöiden psykososiaaliseen hyvinvointiin.	Kyselytutkimus (GTL-mittari). Kvantitatiivinen pitkäikäistutkimus. N = 274	Tulokset osoittivat, että työntekijöiden käsityksen mukaan heidän työhönsä liittyvät tekijät vaikuttivat transformationaalisen johtajuuden ja psykososiaalisen hyvinvoinnin väliseen yhteyteen. Tuloksissa oli vain rajoitetusti todisteita suorasta yhteydestä transformationaalisen johtamisen ja työntekijän hyvinvoinnin välillä. Transformationaalisen johtamisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin yhteyteen vaikuttivat osittain työntekijöiden kokemukset työroolin selkeydestä, merkityksellisyydestä tai etenemismahdollisuuksista. Tulokset tukevat sitä, että esimiehen transformationaalinen johtamistapa ja työntekijän hyvinvointi on molempipuolinen suhde.	7 / 7

Nielsen K, Yarker J, Brenner S, Randall R & Borg V. 2008b. Tanska.	Tutkimuksen tarkoitus oli tutkia transformationaalisen johtamisen sekä työntekijöiden työolojen, työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin yhteyttä.	Kyselytutkimus. (GTL-mittari). Kvantitatiivinen poik- kileikkaustutkimus. N = 447	Transformationaalinen johtajuustapa oli tiiviisti yhteydessä työntekijöiden työoloihin, erityisesti työhön sitoutumiseen sekä työntekijöiden kokemuksiin työn vaikutuksista ja mielekkyydestä. Sitoutuminen oli yhteydessä työtyytyväisyyteen ja merkityksellisyys oli yhteydessä hyvinvointiin. Johtajan toiminnalla oli suora yhteys myös työntekijän hyvinvointiin.	7 / 7
Nielsen K, Yarker J, Randall R & Munir F. 2009b. Tanska.	Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kahta mahdollista psykologista mekanismia, jotka yhdistävät transformationaalisen johtamisen työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin.	Kyselytutkimus (GTL-mittari). Kvantitatiivinen poik- kileikkaustutkimus. N = 274	Tiimin yhteinen luottamus tiimin kykyihin sekä yksilön oma luottamus omiin kykyihin toimivat välittäjinä transformationaalisen johtajuuden ja työtyytyväisyyden sekä hyvinvoinnin välillä. Oma luottamus sekä tiimin luottamus omiin kykyihin olivat täysin verrannollisia transformationaalisen johtamisen ja hyvinvoinnin kanssa, mutta tiimin luottamus omiin kykyihin oli vain keskiwerrosta verrannollinen transformationaalisen johtamisen ja työtyytyväisyyden välillä.	7 / 7
O'Brien J, Martin D, Heyworth J & Meyer N. 2008. Yhdysvallat.	Tämä kvalitatiivinen tutkimus selvittää, miten lääkäreiden tulisi neuvotella johtavien hoitajien kanssa toteuttaessaan transformationaalista johtamista yhteistyössä johtavien hoitajien kanssa.	Puolistrukturoitu haastattelututkimus. Kvalitatiivinen tutkimus. N = 13	Tutkimustulokset ehdottavat, että transformationaalisen johtamisen toteuttamiseksi lääkäreiden ja johtavien hoitajien tulisi neuvotella keskenään esimiestyössään ja ottaa huomioon koulutus ja kokemus, jonka johtavat ylihoitajat tuovat käytännön työhön. Ohjauksen ja mentoroinnin tulisi olla molemminpuolista lääkäreiden ja johtavien hoitajien välisessä vuorovaikutusprosessissa. Kunnioittavassa vuorovaikutuksessa annettavan rakentavan palautteen tulee olla sellaista, että sitä voidaan hyödyntää johtamistavoissa. Tehokas johtaminen, joka tarkoittaa myös tehokasta tiimin rakennusta sisältää yhteistä oppimista niin, että jokai-	8 / 10

			nen ymmärtää, mitä toisilta osapuolilta voi oppia ja arvostaa jokaisen roolia ja panosta työhön.	
Reuvers M, van Engen M, Vinkenburg C & Wilson-Evered E. 2008. Australia.	Tutkimus tutkii transformationaalisen johtamisen ja hoitotyöntekijöiden innovatiivisen työotteen yhteyttä. Lisäksi tutkitaan, miten työntekijän ja johtajan sukupuoli vaikuttaa tähän yhteyteen.	Kyselytutkimus (MLQ-mittari). Kvantitatiivinen poikileikkaustutkimus. N = 335	Tutkimustulokset osoittivat positiivisen ja merkittävän yhteyden transformationaalisen johtamisen ja innovatiivisen työotteen välillä. Johtajan sukupuoli vaikutti jonkin verran innovatiivisen työotteen esiintymiseen. Tuloksissa ei todettu selvää kolmisuuntaista yhteyttä, kun tutkittiin yhteyttä työntekijän sukupuolen, työnantajan sukupuolen ja transformationaalisen johtamisen välillä.	7 / 7
Roberts-Turner R, Hinds P, Nelson J, Pryor J, Robinson N & Wang J. 2014. Yhdysvallat.	Tutkimus arvioi transformationaalisen ja transaktionaalisen hoitotyön johtamisen piirteiden suhdetta hoitajien työtyytyväisyyteen. Tutkimuksessa tutkittiin myös hoitajien sosio-demografisten tekijöiden vaikutusta työtyytyväisyyteen, transformationaaliseen johtamiseen ja transaktionaaliseen johtamiseen.	Kyselytutkimus. (HES-mittari). Kvantitatiivinen poikileikkaustutkimus. N = 935	Tulokset osoittivat sekä transformationaalisella johtajuudella että transaktionaalisella johtajuudella olevan positiivinen vaikutus hoitajien työtyytyväisyyteen, mutta selkeästi suurempi vaikutus oli transformationaalisella johtajuudella. Sukupuolella ja koulutuksella ei ollut selkeää vaikutusta työtyytyväisyyteen eikä transformationaalisen tai transaktionaalisen johtajuuden esiintymiseen. Ammattivuosien määrällä oli tilastollinen ja positiivinen merkitys transaktionaaliseen johtajuuteen.	6 / 7
Ross E, Fitzpatrick J, Click E, Krouse H &	Tutkimus kuvailee hoitotyön johtajien transformationaalisen johtamisen käytäntöjä sairaanhoitajaliittoihin kuuluvien hoitotyön johtajien	Kyselytutkimus. (LPI-mittari). Kvantitatiivinen poikileikkaustutkimus.	Tutkimus osoitti, että sairaanhoitajaliittoihin kuuluvat hoitotyön johtajat toteuttivat transformationaalista johtamista. Transformationaaliset johtajat voivat ohjata hoitotyöntekijöitä tavoittelemaan yhteisiä arvoja, tavoitteita ja tuloksia. Hoitotyön johtajien käytännöissä tuli eniten esiin	6 / 7

Clavelle J. 2014. Yhdysvallat.	osalta.	N = 134	se, että he mahdollistivat muiden toiminnan ja kannustivat heitä. Mitä enemmän kyselyyn vastaajilla oli johtamiskoulutusta, sitä korkeammat pisteet he raportoivat transformationaalisen johtamisen käytännöistä.	
37. Salanova M, Lorente L, Chambel M & Martínez I. 2011. Portugali.	Tutkimus selvitti esimiesten transformationaalisen johtamisen suhdetta työntekijöidensä luottamukseen omiin kykyihinsä ja työhön sitoutumiseen.	Kyselytutkimus (MLQ-mittari). Kvantitatiivinen poikileikkaustutkimus. N = 17 (esimiehet) N = 280 (sairaanhoitajat)	Tutkimus osoitti selvän yhteyden transformationaalisen johtamisen ja työntekijöiden työhön sitoutumisen välillä. Transformationaalinen johtaminen selitti työntekijöiden työskentelyä yli omien roolirajojen, koska työntekijät luottivat omiin kykyihinsä ja olivat sitoutuneita työhönsä. Tulokset osoittivat, että luottamus omiin kykyihin oli osittain yhteydessä transformationaalisen johtamisen ja työhön sitoutumisen väliseen yhteyteen.	7 / 7
Schildt T, Partanen P & Suominen T. 2009. Suomi.	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata erikoissairaanhoidossa työskentelevien osastonhoitajien johtamisessa esiintyviä transformationaalisen johtajuuden ulottuvuuksia. Tutkimuksessa tarkasteltiin neljää eri ulottuvuutta, osastonhoitajilla esiintyy kontrolloivaa ja passiivista johtamista sekä hoitotyöntekijöiden arviota johtamisen vaikutuksista työyhteisössä.	Kyselytutkimus. (Työyhteisöprofiili-mittari (Nissinen 2001)). Kvantitatiivinen poikileikkaustutkimus. N = 355	Transformationaalista johtajuutta ilmeni kohtalaisesti ja ulottuvuuksista esiintyi eniten inspiroivaa tapaa motivoida työntekijöitä. Osastonhoitajien toteuttama luottamuksen rakentaminen oli toiseksi yleisimmin esiintyvä johtajuuden ulottuvuus ja useampi kuin joka toinen oli sitä mieltä, että työyksikössä ihmisiä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Mitä pienempi työyhteisö, sitä yleisemmin transformationaalista johtajuutta esiintyi. Esimiesten koulutustasolla ei tässä tutkimuksessa tullut esille merkitystä transformationaalisen johtamisulottuvuuksien esiintymisen kannalta.	7 / 7
Spence La- schinger H,	Tutkimus tutki hoitotyön ylemmän johdon käytäntöjen vaikutusta kes-	Kyselytutkimus (LPI-mittari).	Hoitotyön ylemmän johdon (ylihoitajat) transformationaalisen johtamisen käytännöt voimaannuttivat keski- ja lähijohtoa ja saivat aikaan	7 / 7

Wong C, Grau A, Read E & Pineau Stam L. 2012. Kanada.	kijohdon ja lähijohdon kokemuksiin voimaantumisesta ja organisaation tuesta.	Kvantitatiivinen poikkileikkaustutkimus. N = 1019	suurempaa organisaation taholta tulevaa tukea, hoitotyön laadun kasvua ja vähentynyttä halukkuutta lähteä työtehtävistä. Tulokset osoittivat ylihoitajan transformationaalisen johtajuuden vaikuttavan sekä keski- että lähijohdon käyttäytymiseen, mutta erityisen paljon se antoi tukea keskijohdolle.	
Tomlinson J. 2012. Iso-Britannia.	Tutkimus käsittelee ylihoitajien johtamistapoja ja niiden vaikutusta klinisiin hoitotiimeihin. Tavoitteena oli arvioida kriittisesti transformationaalisen ja jaetun johtamisen tapoja kliinisessä työssä.	Puolistrukturoitu haastattelututkimus. Kvalitatiivinen tutkimus. N = 20	Tutkimustulokset osoittavat, että työpaikoilla, joissa toteutetaan transformationaalista johtamista ja jaettua johtamista, työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä ja työpaikan tavoitteet ovat paremmin saavutettuja. Tuloksista tulee esiin tarve ylemmän johtotason ja klinisten tiimien väliselle hyvälle kommunikaatiolle, jotta voidaan taata hyvä ja vakaa palvelu. Tutkimuksen mukaan organisaation ja työntekijöiden välille tarvitaan lisää sitoutumista.	8 / 10
Vuorinen R. 2008. Suomi.	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata yliopistosairaaloiden osastohoitajien muutosjohtamista osastohoitajien sekä sairaanhoitajien arvioimana.	Kyselytutkimus (LPI-mittari) ja ryhmähaastattelututkimus. Metodologinen triangulaatio: kvantitatiivinen poikkileikkaustutkimus ja kvalitatiivinen haastattelututkimus.	Osastohoitajien ja sairaanhoitajien arviot johtamistoimintojen yleisyydestä samoilla osastoilla erosivat toisistaan. Osastohoitajat arvioivat käyttävänsä muutosjohtamistoimintoja useammin kuin sairaanhoitajat arvioivat tätä tapahtuvan. Sairanhoitajien arvioinnit erosivat keskenään sekä sairaaloiden että osastotyyppien suhteen. Osastohoitajat valtuuttivat muutosjohtamisessa sairaanhoitajia toimintaan ja he käyttivät johtamisessa tien näyttämistä, mikä ilmeni harkittuna ja suunnitelmallisena johtamisena. Osastohoitajien työssä rohkaiseminen tuli esille sairaanhoitajien tukemisena, kannustamisena ja realistisena palkitsemisena. Yhteiseen visioon innostaminen tarkoitti yhteistyötä ja	7 / 7

		N = 2886 (kyselytutkimus) N = 13 (haastattelututkimus)	asiantuntijoiden käyttämistä tavoitteiden asettamisessa ja niiden saavuttamisen arvioinnissa ja prosessien kyseenalaistaminen ilmeni mallillisuutena uudistuksissa, jotta perustehtävä saadaan turvattua.	
Westerberg K & Tafvelin S. 2014. Ruotsi.	Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia työolosuhteita suhteessa johtamiseen ja työntekijöiden psykososiaaliseen työympäristöön sekä sitä, miten nämä tekijät vaikuttivat hoidon laatuun.	Kyselytutkimus (MLQ-mittari). Kvantitatiivinen poikileikkaustutkimus. N = 302	Tutkimustulokset vahvistavat, että transformationaalisella johtamisella on yhteys hoidon laatuun. Transformationaalisen johtamisen vaikutukset koettiin organisaatiotason tukena ja vertaistukena sekä työn ja työmäärän hallitsemisena, mikä näkyy hoidon laadussa. Korkea työmäärä, pieni vaikutusvalta sekä vertaistuen ja johdon tuen puute vaikuttivat negatiivisesti hoidon laatuun kotipalveluissa. Tutkimustulokset osoittavat, että johtamisella on merkitystä suoraan työntekijöiden työhön, mutta myös hoidon laatuun, joka arvioidaan työntekijöiden toimesta.	7 / 7
Zopiatis A & Constanti P. 2010. Kreikka.	Tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena oli tutkia yhteyksiä johtamistapojen ja burnout-uupumuksen välillä sairaalajohtajien kokemana. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti transformationaaliseen, transaktionaaliseen ja passiiviseen johtamiseen ja siihen, miten eri johtamistavat altistavat burnoutille.	Kyselytutkimus (MLQ-mittari). Kvantitatiivinen poikileikkaustutkimus. N = 131	Transformationaalisella johtamisella on selkeä positiivinen yhteys henkilökohtaiseen suoriutumiseen ja negatiivinen yhteys henkiseen uupumiseen ja persoonattomaksi tulemiseen. Esimiehet, jotka toteuttavat transformationaalista johtamista, ovat vähemmän alttiita burnoutille kuin kollegansa, jotka toteuttavat transaktionaalista tai passiivista johtamista ja ovat myös tehokkaampia työssään. Passiivisella johtamisella on sen sijaan positiivinen yhteys henkiseen uupumiseen ja persoonattomaksi tulemiseen. Yksilöillä, jotka ovat johtaneet passiivisella johtamisella, on korkeammat pisteet burnoutin skaala-pisteissä.	7 / 7

Liite 2. Tutkimuksen laadunarviointilomake: kvantitatiiviset tutkimukset



21.5.2013
OHJE

JBI Kriittisen arvioinnin tarkistuslista kuvailevalle tutkimukselle/ tapaussarjalle

Kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään tutkimuksen metodologisen laadun arviointiin ja tutkimuksen tuloksiin vaikuttavan harhan riskin tunnistamiseen. Arviointikriteerit määrittyvät käytetyn tutkimusasetelman mukaisesti. Järjestelmällisen katsauksen teossa edellytetään kahden tutkijan itsenäisesti tekemää arviointia.

JBI-katsausta laadittaessa kuvailevien tutkimusten ja tapaussarjojen arviointi toteutetaan SUMARIn MASTARI-moduulissa alla olevien kriteereiden mukaisesti. Arviointikriteerien yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu Joanna Briggs Instituutin julkaisemassa katsauksen tekijöiden käsikirjassa (s. 157-158), johon katsausten tekijöiden on syytä tutustua arviointia tehdessään. Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (n/a). (JBI 2011.)

Kirjoittaja _____ Vuosi _____ Nro _____

Arvioija _____ Päiväys _____

Arviointikriteeri	K	E	?	n/a
1. Perustuiko tutkimus satunnaistettuun tai näennäisesti satunnaistettuun otantaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Olivatko otoksen hyväksymiskriteerit määritetty selkeästi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Oliko sekoittavat tekijät tunnistettu ja todettiin niiden käsittely?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Arvioitiinko tulokset käyttäen objektiivisia kriteerejä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Jos ryhmiä vertailtiin keskenään, oliko niiden kuvaus riittävä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Oliko seurantajakso riittävän pitkä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Olivatko tutkimuksen keskeyttäneiden tulokset kuvattu ja sisällytetty analyysiin?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Oliko tulokset mitattu luotettavasti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Käytettiinkö soveltuvia tilastollisia menetelmiä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien syy hylkäykseen):

Lähde: Joanna Briggs Institute. 2011. Reviewers' Manual: 2011 edition. The Joanna Briggs Institute, Australia. Saatavilla: <http://www.joannabriggs.org/SUMARI>

Liite 3. Tutkimusten laadunarviointilomake: kvalitatiiviset tutkimukset



21.5.2013
OHJE

JBI Kriittisen arvioinnin tarkistuslista tulkinalliselle ja kriittiselle tutkimukselle

Kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään tutkimuksen metodologisen laadun arviointiin. Arviointikriteerit määrittävät käytetyn tutkimusasetelman mukaisesti. Järjestelmällisen katsauksen teossa edellytetään kahden tutkijan itsenäisesti tekemää arviointia.

JBI-katsausta laadittaessa tulkinallisten ja kriittisten tutkimusasetelmien mukaisesti tehtyjen tutkimusten arviointi toteutetaan SUMARIn QARI-moduulissa alla olevien kriteereiden mukaisesti. Arviointikriteerien yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu Joanna Briggs Instituutin julkaisemassa SUMARI käyttöohjeessa (s.89-92), johon katsausten tekijöiden on syytä tutustua arviointia tehdessään. Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (n/a). (JBI.)

Kirjoittaja _____ Vuosi _____ Nro _____
Arvioija _____ Päiväys _____

Arviointikriteeri	K	E	?	n/a
1. Onko kuvattu filosofinen näkökulma ja tutkimusmetodologia yhtenevät?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Onko tutkimusmetodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet yhtenevät?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Onko tutkimusmetodologia ja aineiston keruumenetelmät yhtenevät?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Onko tutkimusmetodologia ja aineiston esittäminen ja analyysi yhtenevät?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Onko tutkimusmetodologia ja tulosten tulkinta yhtenevät?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuurinen tai teoreettinen asemointi ilmaistu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja päinvastoin kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ovatko osallistujat ja heidän äänensä asiaankuuluvasti kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita ja onko tarvittava eettisen toimikunnan hyväksyntä hankittu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien syy hylkäykseen):

Lähde: Joanna Briggs Institute. SUMARI User Manual: Version 5.0. The Joanna Briggs Institute, Australia. Saatavilla: <http://www.joannabriggs.org/SUMARI>