

Opinnäytetyö (AMK)
Röntgenhoitajakoulutus
2020

Tapio Mattila

TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN TURVALLISUUDEN EDISTÄJÄNÄ

– Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Röntgenhoitajakoulutus

2020 | 31 sivua, 4 liitesivua

Tapio Mattila

TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN TURVALLISUUDEN EDISTÄJÄNÄ

- Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisia yhteyksiä transformationaalisella johtamisella on turvallisuuteen, sekä miten transformationaalisella johtamisella voidaan edistää turvallisuutta.

Tutkimus on toteutettu järjestelmällisenä kirjallisuuskatsauksena. Tutkimusaineisto kerättiin Cinahl, Pubmed ja Scopus -tietokannoista, joista viitteitä saatiin yhteensä 638 kappaletta. Lopulliseen tarkasteluun valittiin 11 tutkimusartikkelia. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä hyödyntäen myös aineiston yhdistelyä.

Transformationaalisuus ennusti kokonaisuudessaan korkeaa turvallisuutta riippumatta siitä, oliko johtaminen yleistä vai turvallisuusspesifistä. Yleinen transformationaalinen johtaminen paransi erityisesti turvallisuusosallistumista (safety participation), kun taas turvallisuuden noudattamiseen (safety compliance) voitiin vaikuttaa vahviten turvallisuusspesifisellä johtamisella. Kaikki transformationaalisen johtamisen osa-alueet olivat positiivisesti yhteydessä turvallisuuteen, joista esiin nousi erityisesti vaikuttaminen ideaalilla (idealized influence). Tulokset nostivat myös esiin johtamistyylistä riippumattoman turvallisuusspesifisen johtamisen tärkeyttä turvallisuuskäyttäytymisessä.

ASIASANAT:

Transformationaalinen johtaminen, transformationaalinen johtajuus, turvallisuus, terveydenhuolto

BACHELOR'S / MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Radiography | Radiographer

2020 | 31 pages, 4 pages in appendices

Tapio Mattila

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS A CONTRIBUTOR TO SAFETY

- Systematic search and review

The purpose of this thesis is to examine the connections between transformational leadership and safety, and to find out how transformational leadership can be applied and adapted to enhance safety and safety culture in health care.

This study is carried out as a systematic search and review. The material used was collected from three large databases: Cinahl, Pubmed and Scopus, which yielded a result of 638 references overall. For the final literature review 11 of these articles were selected. The data was analysed using theory-driven content analysis utilizing material combining.

Transformationality as a whole predicts a high level of safety regardless whether it is general or safety-specific. General transformational leadership can be seen specifically connected to safety participation while safety-specific leadership has an effect on safety compliance. All of the subcategories of transformational leadership were positively connected to safety, out of which idealized influence was seen especially important.

KEYWORDS:

Transformational leadership, transformational management, safety, security, health care

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 TEOREETTINEN TAUSTA	6
2.1 Turvallisuus	6
2.2 Transformationaalinen johtaminen	6
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	9
4 JÄRJESTELMÄLLINEN KIRJALLISUUSKATSAUS	10
4.1 Aineiston keruu	11
4.2 Aineiston analyysi	14
5 TULOKSET	15
5.1 Transformationaalisen johtamisen ja turvallisuuden kuvaus, sekä sisäiset yhteydet tutkimuksissa	15
5.2 Transformationaalinen johtaminen ja sen osa-alueet turvallisuuden edistäjinä	17
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	22
6.1 Transformationaalisen johtamisen ja turvallisuuden ilmeneminen ja sisäiset yhteydet	22
6.2 Transformationaalinen johtaminen ja sen osa-alueet turvallisuuden edistäjinä	23
6.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	25
LÄHTEET	27

LIITTEET

- Liite 1. Tutkimukseen valitut artikkelit.
Liite 2. Tutkimusaineiston laaduarviontimittari.

KUVAT

- Kuva 1. Turvallisuuden ilmentyminen ja sen sisäiset yhteydet aineistossa
Kuva 2. Transformationaalisen johtamisen ja sen osa-alueiden ilmentyminen aineistossa
Kuva 3. Transformationaalisen johtamisen, sekä sen eri painotusten ja osa-alueiden vaikutukset turvallisuuteen

1 JOHDANTO

Turvallisuus on terveydenhuollon tärkeimpiä lähtökohtia, jolloin toiminnan on oltava turvallista, sekä perustuttava hyviin hoito- ja toimintakäytäntöihin (Terveydenhuoltolaki 1326/2010). Johtamisesta, hyvästä tiedonkulusta, turvallisuuden priorisoinnista ja avoimuudesta rakentuva turvallisuusilmapiiri ja -kulttuuri (Waterson 2014, 3) edistävät turvallisempaa toimintaa (Itoh ym. 2014, 89). Tämän lisäksi koko henkilöstön voimin rakennettava turvallisuus (Koivula, Brotkin & Saarsalmi 2018) perustuu laajalti johtamisen kautta rakennettuun positiiviseen turvallisuuskulttuuriin (Yang ym. 2009). On tärkeää pyrkiä löytämään johtamistapoja, jotka edistävät työympäristön turvallisuutta turvallisuustoiminnan, turvallisuusmotivaation, turvallisuustietämyksen, turvallisuuden noudattamisen ja turvallisuusosallistumisen osalta. Näiden tekijöiden pohjalta tässä opinnäytetyössä haettiin keskittyä nimenomaan johtamisen ja turvallisuuden yhteyteen. Johtamisen valintaan tarkastelunäkökulmaksi vaikutti myös tutkijan oma mielenkiinto johtamista ja sen turvallisuutta parantavia vaikutusmekanismeja kohtaan.

Johtamistyyleistä tarkasteltavaksi päättyi transformationaalinen johtaminen, jonka ideana on roolimallisuuden kautta toimintamalleja välittävä, henkilökohtaiseen huomioimiseen keskittyvä ja sisäisen motivaation kautta toimimiseen tähtäävä johtamistapa (Seeck 2012, 354-355). Transformationaalisen johtamisen on todettu lisäksi edistävän turvallisuutta (Boamah ym. 2018; Clarke 2012; Lievens & Vlerick 2013) ja sillä on kytköksiä positiivisiin henkilöstövaikutuksiin (Tomey 2009), henkilöstön halukkuuteen ammatissa pysymiseen (Yuguang ym. 2020; Labrague ym. 2020), sekä henkilöstön innovatiivisuuteen ja luottoon esimiehiään kohtaan (Afsar & Umrani 2020). On siis aihetta selvittää syvemmin, millä tavoin transformationaalinen johtaminen edistää turvallista toimintaa työympäristössä ja mitkä ovat ne mekanismit, joilla transformationaalinen johtaminen vaikuttaa turvallisuuskäyttäytymiseen ja turvallisuustoimintaan.

Tutkimuksen menetelmänä hyödynnettiin järjestelmällistä kirjallisuuskatsausta sen soveltuessa tutkimukseen, jossa halutaan selvittää menetelmien vaikuttavuutta. Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus sopii myös systemaattista kirjallisuuskatsausta paremmin yhden tutkijan toteutettavaksi vähäisempien vaatimuskriteerien puolesta. (Suhonen, Axelin & Stolt 2015, 14-15; Johansson 2007, 4-5).

2 TOOREETTINEN TAUSTA

2.1 Turvallisuus

Turvallisuus on hyvin laaja käsite, joka voi ilmetä sekä objektiivisena että subjektiivisena ilmiönä ja näiden välisenä suhteena (Lahikainen 2000). Turvallisuutta on kuvattu esimerkiksi läsnäolevana tai puuttuvana tilana (Hollnagel 2014, 24), riskienhallintana (Collett 1984, 3) ja ihmisoikeutena (Ranta-Tyrkkö & Ropo 2003, 8). Terveystieteissä tärkeitä turvallisuustekijöitä ovat hyvän hoidon perustana toimivat potilas- ja lääkehoitoturvallisuus (Stakes 2006; Vincent 2010; Idanpää-Heikkilä 2005, 11), joiden lisäksi turvallisen toiminnan perustana toimii esimerkiksi hyvä ja yhtenäinen turvallisuuskulttuuri (THL 2017, 3; Servomaa & Holopainen 2005, 24). Turvallisuus osana organisaatiokulttuuria määrittää toimijoiden ajattelua, asennoitumista, käyttäytymistä ja toimintaa (Kinnunen 2017, 168; INSAG-15 2002, 3), sekä vaikuttaa turvallisuustoimintaan organisaation eri tasoilla (Glendon 2000, 193).

Turvallisen toiminnan edistämisen osalta tärkeinä tekijöinä toimivat turvallisuuden noudattaminen (*safety compliance*), turvallisuusosallistuminen (*safety participation*) ja turvallisuusilmasto (*safety climate*) (Griffin & Xiaowen 2013; Sulastre & Faridah 2012). Eri-tyisesti turvallisuusilmaston on todettu toimivan välittävänä tekijänä monien turvallisuuden liittyvien käsitteiden, kuten turvallisuustietämyksen, turvallisuusmotivaation ja turvallisuuskäyttäytymisen parantamisessa (Neal & Griffin 2002). Positiivinen turvallisuustoiminta tarvitsee rinnalleen hyvää johtamista, jolla on keskeinen rooli organisaation menestyksessä (Koccolowski 2010, 22). Johtaminen ja johtamistyylit vaikuttavat vahvasti myös henkilöstön turvallisuustoimintaan turvallisuuskäyttäytymisen, turvallisuusosallistumisen ja turvallisuuden noudattamisen muodossa (Mullen ym. 2011; Clarke 2012; Griffin & Xiaowen 2013).

2.2 Transformationaalinen johtaminen

Johtamista on tutkittu pitkään ja aiheesta löytyy paljon tutkimusta. Ilmiöstä ei ole kuitenkaan olemassa tarkkaa tai yksiselitteistä selitystä. Sitä voidaan määritellä esimerkiksi erilaisten tehtävien, roolien tai käyttäytymistyyppien kautta. Yleisesti käytetty menetelmä on Luther Gulickin luoma POSDCORB-määrittely, jossa johtaminen jaetaan

suunnitteluun (planning), organisointiin (organizing), henkilöstöasioihin (staffing), ohjaukseen (directing), koordinointiin (co-ordinating), raportointiin (reporting) ja budjetointiin (budgeting). Tämän lisäksi jako voidaan tehdä sekä asioiden johtamisen (management) että ihmisten johtamisen (leadership) kautta. (Rissanen & Hujala 2017, 81.) Englannin kielinen termi *leadership* suomentuu johtajuudeksi, jota on määritelty esimerkiksi kyvyksi parantaa ihmisten suorituskykyä (Tracy 2014) ja saada heidät toimimaan yhteisen tavoitteen puolesta (Cyert 1990). Johtamista tai johtajuutta on ajateltu pitkään harvinaisesti esiintyvänä yksilön ominaisuutena (Miller ym. 2007, 25), mutta myöhemmin on ymmärretty myös oppimisen, vuorovaikutuksen, tilanteen ja kulttuurin merkitys johtajuuden kasvussa (Seeck 2012, 353-354). Suurtenkin johtajien takaa löytyy joukko näkyvämpiä toimijoita, eikä yhdellä henkilöllä voi olla kaikkea organisaatiossa tarvittavaa tietämystä tai osaamista (O'Toole, Glabraith & Lawler 2002, 66-67; Spillane 2005, 143). Myös tavalla tai tyyllillä, jolla johdetaan, on huomattavaa vaikutusta sekä henkilöstön että koko organisaation toiminnalle. Hierarkisen johtajuuden toimintamallit, jossa toiminta perustuu ylhäältä-alas suuntautuvaan päätöksentekoon, eivät ole välttämättä aina toimivin ratkaisu asiantuntijoista koostuvissa organisaatioissa (Koccolowski 2010, 22). Päätöksenteon ja parannusten kannalta parhaan tiedon voidaan katsoa olevan tasolla, jolla toimintaa suoritetaan (Jackson 2000, 168).

James Burns (1978 Teoksessa Seeck 2012, 354) toi ensimmäisenä esiin käsitteet transaktionaalinen johtaminen ja transformationaalinen johtaminen. Transaktionaalinen johtaminen toimii palkinto-rangaistus -periaatteella, eikä kannusta tai johda lopulta kestävään kehitykseen (Bass 1990, 20). Transformationaalinen johtaminen perustuu ajatukselle johtamisprosessin johtajia ja johdettavana olevia ihmisiä jalostavasta luonteesta, jossa tavoitteena on ihmisten henkilökohtainen johtaminen ja sisäisen motivaation ruokkiminen. (Seeck 2012, 354.355.) Transformationaalinen johtamistapa on liitetty positiivisesti ammatilliseen kehitykseen, tyytyväisyyteen ja työssä pysyvyyteen (Tomey 2009, 15). Transformationaaliset johtajat ovat kiinnostuneita työntekijöistään ja saavat nämä toimimaan oman etunsa sijasta ryhmän edun puolesta. Tavoitteidensa saavuttamiseksi he huomioivat henkilöstön emotionaalisia tarpeita, stimuloivat heitä älyllisesti ja käyttävät karismaansa tukemaan ja inspiroimaan alaisiaan. (Bass 1990, 21-22.) Karisman ja transformationaalisen johtajuuden yhteydestä on esitetty myös epäilyjä, sillä vaikka ne ovat osittain päällekkäisiä, transformationaalinen johtajuus nojaa vahvemmin sisäiseen motivaatioon ja alaisten tasavertaiseen kohteluun, kun taas karismaattisuudella johtava henkilö korostaa helpommin omaa erityisyyttään (Yukl 1999, 301).

Transformationaalinen johtaminen jakautuu neljään osa-alueeseen, joita ovat vaikuttaminen ideaalilla (idealized influence), inspiroiva motivointi (inspirational motivation), älyllinen stimulaatio (intellectual stimulation) ja yksilöllinen huomiointi (individualized consideration). Luottamukseen ja kunnioitukseen perustuva ideaalilla vaikuttaminen liittyy sekä johtajan ominaisuuksiin että käyttäytymiseen. Tämän osa-alueen johtajien käytös on johdonmukaista, sekä eettisesti ja moraalisesti korkealaatuista. Ideaalina nähtävät karismaattisuus ja roolimallius mahdollistavat työntekijöiden samaistumisen johtajiinsa, jotka johdattavat esimerkillisellä toiminnallaan myös muita parempiin suorituksiin. Inspiroivan motivoinnin kautta toimivilla johtajilla on selkeä visio tulevaisuudesta ja he ovat toiminnassaan innostuneita ja optimistisia. He esittävät asettamansa tavoitteet selkeästi ja luovat näkemyksellään merkitystä alaisensa työn ja siihen liittyvien haasteiden suorittamiseen, sekä painottavat sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Älyllinen stimulointi perustuu ajatukseen, jossa johtajat kannustavat alaisiaan kyseenalaistamaan uskomuksiinsa ja olemaan innovatiivisia ongelmanratkaisutilanteissa ilman pelkoa kritiikistä. Työntekijöitä rohkaistaan lähestymään ongelmia erilaisista näkökulmista ja heidän otetaan myös mukaan ongelmanratkaisuprosessiin. Huomioidessaan työntekijänsä yksilöllisesti, johtajat antavat painoarvoa yksilön tarpeille ja haluille toimimalla samalla valmentajana tai mentorina. Tavoitteena on toimia työntekijöiden vahvuuksien ehdoilla ja kannustaa heitä oppimaan tukea antavan työilmapiirin avulla. Kommunikointi on avointa ja johtaja kuuntelee yksilöiden mielipiteitä ja ajatuksia, sekä näkee nämä kokonaisuutena. Toiminta on hyväksyvää, vaihtelee yksilön mukaan ja tehtävillä on tavoite työntekijän kehityksessä. (Bass & Riggio 2006, 5-7.)

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia johtamisen yhteyksiä turvallisuuteen, sekä luoda uusia näkökulmia terveydenhuollon turvallisuuden johtamiseen yhdistelemällä aiemmin tutkittua tietoa.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen avulla, sekä transformationaalisen johtamisen että turvallisuuden esiintymismuotoja, sekä selvittää näiden esiintymismuotojen avulla, miten transformationaalisella johtamisella ja sen eri osa-alueilla voidaan edistää turvallisuutta.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten transformationaalista johtamista ja turvallisuutta, sekä niiden sisäisiä yhteyksiä on kuvattu tutkimuksissa?
2. Miten transformationaalisella johtamisella ja sen eri osa-alueilla voidaan edistää turvallisuutta?

4 JÄRJESTELMÄLLINEN KIRJALLISUUSKATSAUS

Kirjallisuuskatsauksen, sekä aineiston haun, valinnan ja käsittelyn tarkoituksena on vastata tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuskysymyksiin tiivistämällä aiempia tutkimustuloksia. Katsauksen avulla voidaan myös perustella toteutettavan tutkimuksen merkityksellisuyttä, sekä löytää uusia tutkimuskohteita tai puutteita aiemmasta tutkimuksesta. (Kangasniemi & Pölkki 2015, 84; Salminen 2011, 9.) Riippumatta katsauksen tyypistä, prosessi jakautuu viiteen vaiheeseen: tarkoituksen ja tutkimusongelman määrittämiseen, kirjallisuushakuun ja aineiston valintaan, tutkimusten arviointiin, aineiston analyysiin ja synteysiin, sekä tulosten raportointiin. Näiden vaiheiden seuraaminen ja ymmärtäminen on edellytys katsauksen onnistuneelle toteuttamiselle. (Nilen-Vilen & Kauhanen 2015, 23.)

Tämä tutkimus toteutettiin järjestelmällisenä kirjallisuuskatsauksena (*systematic search and review*). Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus eroaa systemaattisen katsauksen tavoin muista kirjallisuuskatsauksista, koska sen tarkoitus ja suunnitelma ovat tarkasti määritellyt. Tavoitteena on löytää korkeatasoisia tutkimuksia ja kirjata kirjallisuuskatsauksen eri toteutusvaiheet ylös mahdollisimman tarkasti. Järjestelmällisessä katsauksessa yhdistyvät systemaattinen tiedonhaku ja aineiston analysointi. Se ei ole yhtä kattava kuin systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Toisaalta väljemmät kriteerit mahdollistavat myös laajemman kysymyksenasettelun. (Suhonen, Axelin & Stolt 2015, 14-15; Johansson 2007, 4-5). Systemaattisuus sopii hyvin menettelyjen vaikuttavuuden osoittamiseen ja on näin perusteltu valinta esiteltävälle tutkimukselle. Menetelmän valinnassa on myös tärkeää pohtia, mitä systemaattinen kirjallisuuskatsaus ei ole. Kirjallisuuskatsaus ei ole lähdeluettelo, sillä tällöin prosessiin ei sisälly kriittistä tarkastelua. Systemaattinen katsaus ei ole myöskään kirja- tai artikkeliarvostelu, sillä vaikka niissä suhtaudutaan aineistoon kriittisesti, ne käsittelevät kerrallaan vain yhtä teosta. (Salminen 2011, 5.)

4.1 Aineiston keruu

Kirjallisuushausta toteutettiin aineiston kartoittamiseksi alustavia hakuja vuoden 2020 huhti-toukokuun vaihteessa. Tutkija ei nähnyt tutkimuksen tarkoituksen vaativan juurikin terveydenhuoltoon kohdistuvaa tutkimusta, sillä myös muilla aloilla sovellettua tietoa on mahdollista hyödyntää tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymyksen näkökulmasta. Siispä haussa tai mukaanotto- ja poissulkukriteereissä ei määritelty tiettyä ammatti- tai toimialaa. Varsinaista hakua varten määriteltiin relevantit hakusanat. Transformationaalinen on terminä suhteellisen harvinainen, eikä käsitteelle löytynyt suurta määrää synonyymeja. Transformationaalista lähimpänä suomenkielisistä sanoista oli uudistava ja englanninkielisistä transformative ja renewing, joista transformative -termi säilytettiin haussa. Uudistava- tai renewing -termit eivät tuottaneet testihaun perusteella aiheeseen tarpeeksi vahvasti liittyviä tuloksia. Lopullisiksi hakusanoiksi valikoituvat turvallisuus, turvallisuuskulttuuri, transformationaalinen, johtaminen ja johtajuus. Englanniksi käännetty hakutermit olivat safety, security, safety culture, transformational, transformative, leadership ja management. Haku toteutettiin yhdistelemällä edellä mainittuja käsitteitä AND ja OR -termeillä CINAHL, Pubmed/Medline ja Scopus -tietokannoissa. Tutkimusten julkaisuajankohta rajattiin 2008 vuoden jälkeen julkaistuihin artikkeleihin.

Mukaanottokriteerit:

- Suomen- ja englanninkieliset aiheeseen liittyvät tutkimukset
- Kaikki tutkimusasetelmat otetaan mukaan
- Artikkelin kokoteksti saatavissa Turun ammattikorkeakoulun tai Turun yliopiston kirjaston kautta
- Tutkimus käsittelee turvallisuuden ja transformationaalisen johtamisen yhteyttä
- Tutkimus on julkaistu vuoden 2008 aikana tai sen jälkeen

Poissulkukriteerit:

- Tutkimus ei ole suomen- tai englanninkielinen
- Artikkelin kokotekstiä ei ole tutkijan saatavilla
- Tutkimus ei ole peer reviewed- tasolla
- Tutkimus ei vastaa tutkimuskysymykseen
- Tutkimus on julkaistu ennen vuotta 2008

Haku toteutettiin CINAHL, PUBMED ja Scopus -tietokannoissa suomen ja englannin kielisillä termeillä. Haku kohdistettiin CINAHL:ssa ja PUBMED:ssa otsikkoon, abstraktiin ja asiasanoihin ja Scopuksessa aluksi vain otsikkoon ja abstraktiin. Näiden hakujen kokonaistulos oli 1030. Tulokset olivat ainoastaan englanninkielisiä. Scopuksen hakuun lisättiin mukaan vielä asiasanahaku, jolloin määrä supistui 638 artikkeliin. Artikkeleista 136 oli CINAHL:ssa, 241 PUBMED:ssa ja 261 Scopuksessa.

Hakulausekkeet olivat tietokantakohtaisesti seuraavat:

CINAHL

((turvallisuus OR turvallisuuskulttuuri) AND transformationaalinen AND (johtaminen OR johtajuus) (safety OR security OR safety culture) AND ((transformational OR transformative OR renewing) AND (leadership OR management)))

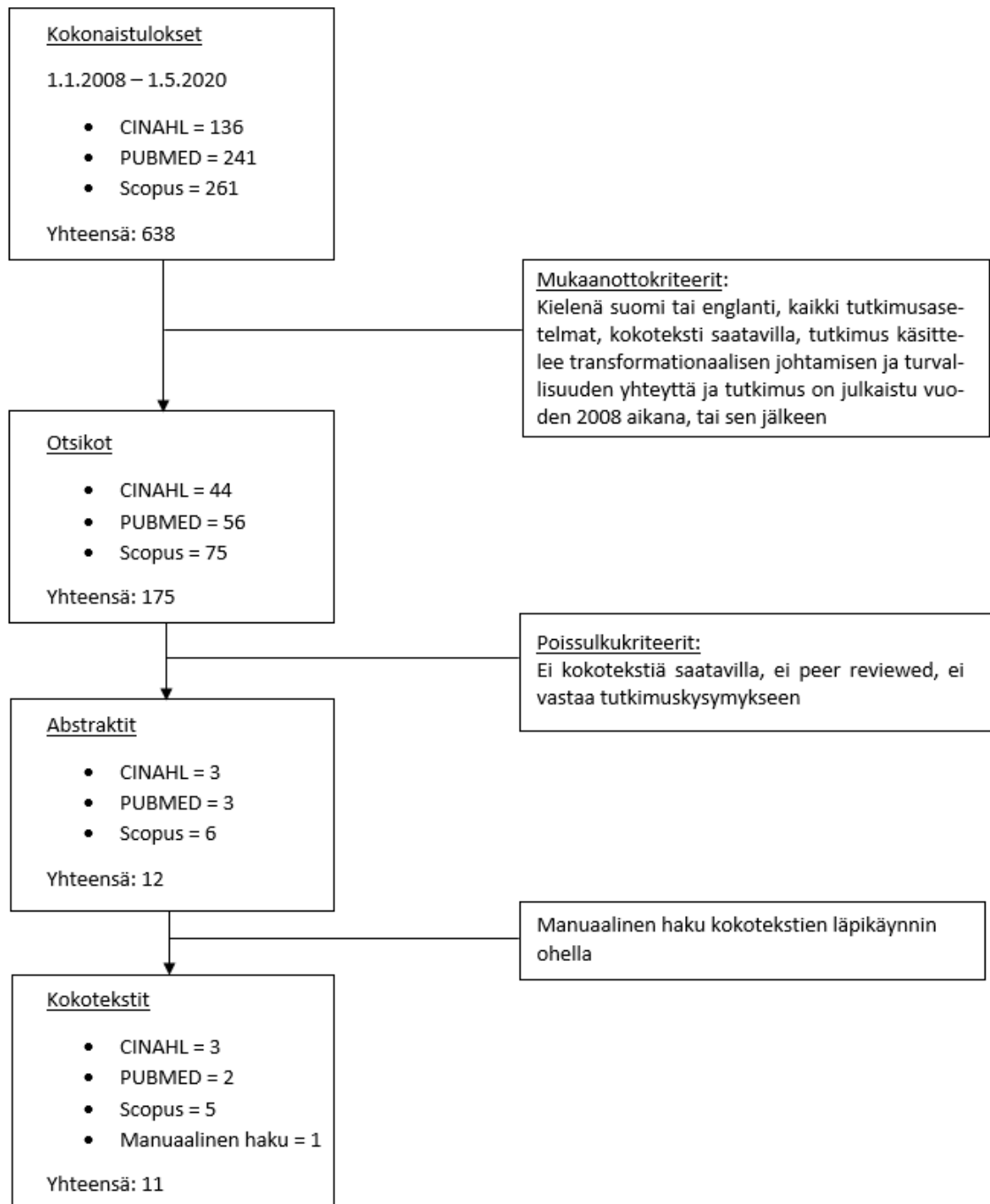
PUBMED

((turvallisuus OR turvallisuuskulttuuri) AND (transformationaalinen)) AND (johtaminen OR johtajuus) ((safety OR security OR (safety culture)) AND ((transformational leadership) OR (transformational management) OR (transformative leadership) OR (transformative management)))

Scopus

((turvallisuus OR turvallisuuskulttuuri) AND (transformationaalinen) AND (johtaminen OR johtajuus)) ((safety OR security OR (safety AND culture)) AND ((transformational AND leadership) OR (transformational AND management) OR (transformative AND leadership) OR (transformative AND management)))

Artikkelit rajattiin otsikoiden ja mukaanottokriteerien avulla CINAHL:ssa 44 viitteeseen, PUBMED:ssa 56 kappaleeseen ja Scopuksessa 75 kappaleeseen (Kuvio 1). Seuraavaksi artikkelit siirrettiin Refworksiin, jossa poistettiin duplikaatit. Jäljelle jääneiden artikkeleiden määrä oli 122 kappaletta. Rajauksen jälkeen artikkeleihin perehdyttiin abstraktien tasolla ja niihin sovellettiin poissulkukriteerejä. Määrä karsittiin aluksi 16 kappaleeseen. Näistä yksi artikkeli ei ollut englanninkielinen ja kolmesta artikkelista ei ollut saatavilla koko tekstiä, joten määräksi jäi 12. Artikkeleiden kokotekstien läpikäynnin jälkeen, pois pudotettiin vielä kaksi tutkimusta, koska ne eivät vastanneet tutkimuskysymykseen ja mukaan otettiin manuaalisen haun perusteella yksi artikkeli. Katsaukseen valittujen artikkeleiden lopullinen määrä oli 11 kappaletta. Hakuprosessi toteutettiin kokonaisuudessaan toukokuun 2020 aikana.



Kuvio 1. Aineiston haku

4.2 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysin avulla tutkimuksia pystytään tarkastelemaan objektiivisesti ja systemaattisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009). Tutkimuksessa sovellettiin osaltaan teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jolla tutkimuksista etsittiin tutkimuskysymysten kautta transformationalisen johtamistavan ja turvallisuuden esiintymismuotoja, piirteitä ja sisäisiä yhteyksiä. Tämän lisäksi tarkasteltiin transformationalisen johtamisen yhteyksiä turvallisuuteen; miten, mitä kautta, kuinka tehokkaasti ja millä mekanismeilla transformationaalinen johtaminen vaikuttaa turvallisuuteen ja mitä turvallisuuden osa-alueita transformationaalilla johtamisella voidaan edistää. Teoriaohjaava sisällönanalyysi mahdollistaa keskitymisen tutkimusongelmaan yhteydessä oleviin asioihin, jolloin teoria antaa analyysille suuntaa, mutta ei ole täysin teoriaan pohjautuvaa. Analyysi luo teorian testaamisen sijaan uusia ajatusuria. (Tuomi & Sarajärvi 2009.) Katsaus hyödynsi myös aineistonkäsittelymenetelmiä, jotka sopivat tutkimusilmiön kuvaamiseen, jäsentämiseen ja sisällöllisen kokonaisuuden luomiseen. Tutkituista aineiston analyysimenetelmistä erityisesti aineiston yhdistely, jonka tavoitteena on tulosten raportointi ja tiedon yhdistäminen, sopii heterogeenisen aineiston analysointiin. (Kangasniemi & Pölkki 2015, 85.)

Artikkelit käytiin läpi useaan kertaan. Analyysi toteutettiin merkitsemällä tutkimuksista aluksi alleviivaamalla kaikki transformationaliseen johtamiseen ja turvallisuuteen liittyvät ilmentymät ja näiden yhteydet. Tämän jälkeen artikkelit käytiin läpi uudelleen, jolloin tutkimusongelmien kannalta keskeiset asiat tiivistettiin ja kirjattiin ylös. Seuraavalla läpikäyntikerralla sekä artikkeleista löytyvät että ylöskirjatut asiat luokiteltiin värikoodaamalla eri tutkimuskysymysten alle. Lopuksi tulokset yhdistettiin tulokset-osion alle.

5 TULOKSET

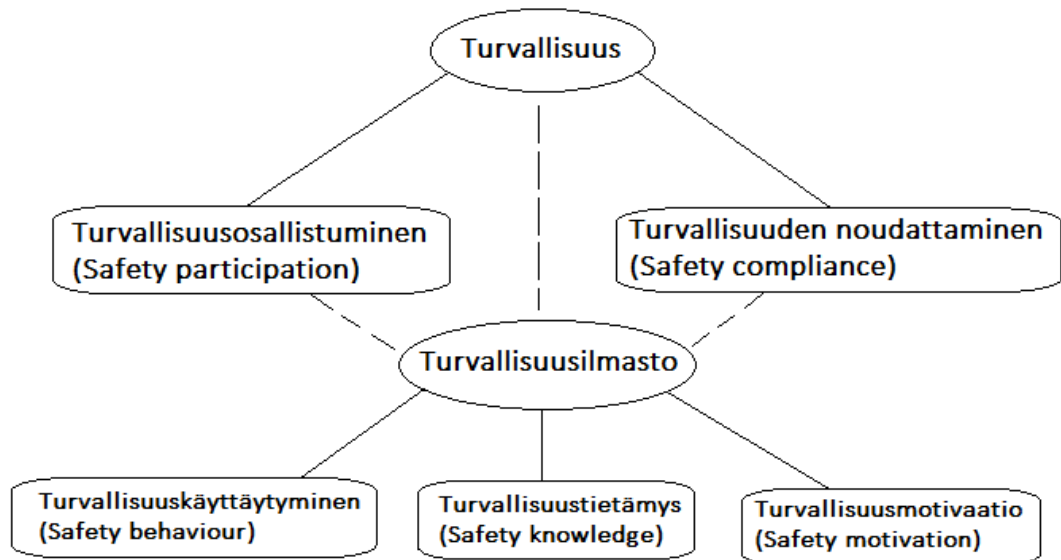
Tähän katsaukseen valitut tutkimukset olivat vaihtelevia niin menetelmiltään, osallistujajoukoltaan kuin tutkimusympäristöltään. Kaikki valitut artikkelit oli toteutettu joko kyselytutkimuksina tai mixed-methods -tekniikoilla, jolloin yhdistettiin työntekijöille suunnattu kyselytutkimus ja johtajien havainnointi (Grill ym 2019) tai koulutusinterventiot (Mullen & Kelloway 2009). Analyysimenetelmät olivat pääasiassa tilastollisia. Tutkimusjoukoista pienin sisälsi kokonaismäärältään 161 osallistujaa ja laajin 1167 osallistujaa. Tiedot valituista tutkimuksista löytyvät tutkimuksen lopusta (Liite 1).

5.1 Transformationaalisen johtamisen ja turvallisuuden kuvaus, sekä sisäiset yhteydet tutkimuksissa

Transformationaalista johtamista ja turvallisuutta tarkasteltiin rakennustyömaiden (Grill, Nielsen, Grytnes, Pousette & Törner 2019; Shen, Ju, Koh, Rowlinson & Bridge 2016), julkisen liikenteen (Jiang & Probst 2016), sairaaloiden (Lappalainen, Härkänen & Kvist 2019; Merrill 2015; Mullen & Kelloway 2009), paperitehtaiden (Mattson-Molnar, von Thiele Schwarz, Hellgren, Hasson & Tafvelin 2019), paloasemien (Smith, Eldridge & Dejoy 2016) ja LVI-alan (Hoffmeister, Gibbons, Johnson, Cigularov, Chen & Rosecrance 2014) johtamistoiminnoissa, sekä useissa eri kulttuureissa. Tarkastelukulmat transformationaalisen johtamisen osalta vaihtelivat konkreettisten johtamistoimintojen (Grill ym. 2019), terveydenhuollon eri tason toimijoiden näkemysten (Hillen, Pfaff & Hammer 2017; Lappalainen ym. 2019), tilannesidonnaisuuden ja työstä työhön seuraavan siirtyvyyden (Inness, Turner, Barling & Stride 2010), turvallisuuden riippuvuussuhteiden (Jiang & Probst 2016), johtamistyylistä riippumattoman turvallisuusspesifisen johtamisen (Mattson-Molnar ym. 2019) tai yleisen ja turvallisuusspesifisen transformationaalisen johtamisen erojen (Mullen & Kelloway 2009), osastonhoitajien toiminnan (Merrill 2015), turvallisuusilmaston välillisen vaikutuksen (Shen ym. 2016; Smith ym. 2016) ja transformationaalisen johtamisen eri osa-alueiden yksilöllisten vaikutusten (Hoffmeister ym. 2014) välillä.

Turvallisuutta käsiteltiin aineistossa suurimmaksi osaksi työntekijöiden turvallisuuskäyttäytymiseen liittyvien turvallisuusosallistumisen (safety participation) ja turvallisuuden noudattamisen (safety compliance) kautta. Näihin liittyvänä tekijänä esiin tuli vahvasti

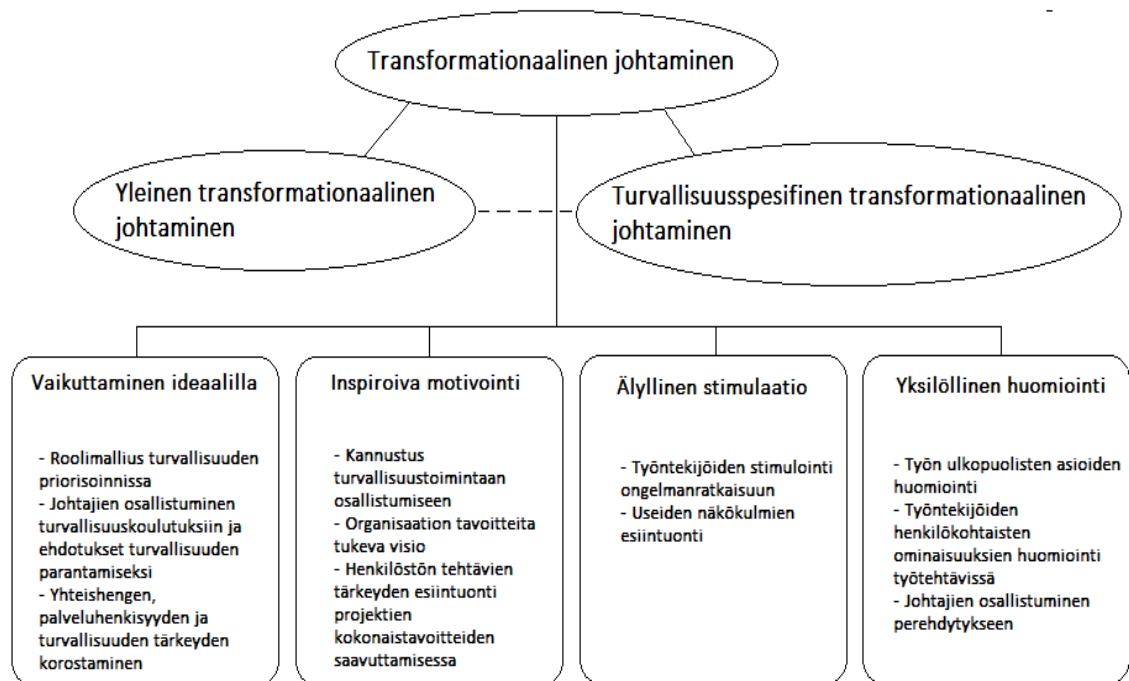
turvallisuusilmasto, joka toimi yhteystekijänä turvallisuuskäyttäytymisen, turvallisuustietämysten ja turvallisuusmotivaation välillä (Jiang & Probst 2016; Merrill 2005; Mullen & Kelloway 2009; Shen ym. 2016; Smith ym. 2016; Hoffmeister ym. 2014). Turvallisuuden ilmentyminen ja sen sisäiset yhteydet löytyvät alla olevasta kuvasta (Kuva 1).



Kuva 1. Turvallisuuden kuvaus ja sen sisäiset yhteydet aineistossa.

Enemmistö tutkimuksista tarkasteli transformationaalisen johtamisen yleistä esiintymismuotoa ja sen yhteyksiä turvallisuuteen. Yleisyys tarkoitti tässä tapauksessa sitä, ettei johtamisessa keskitytty nimenomaan turvallisuuteen. Osa keskittyi joko pelkästään turvallisuusspesifiseen transformationaaliseen johtamiseen (Smith ym. 2016), tai transformationaalisen johtamisen ja siitä irrallaan olevan turvallisuusspesifisen johtamisen (Mattson-Molnar ym. 2019), sekä yleisen ja turvallisuusspesifisen transformationaalisen johtamisen turvallisuusvaikutusten eroihin (Mullen & Kelloway 2009). Yhdessä tutkimuksessa oli kyse yleisestä transformationaalisesta johtamisesta, mutta siinä mitattiin turvallisuusspesifistä transformationaalista johtamista (Jiang & Probst 2016) ja yksi keskittyi yleisen transformationaalisen johtamisen osa-alueiden itsenäisiin turvallisuusvaikutuksiin (Hoffmeister ym. 2014). Transformationaalinen johtaminen kuvattiin aineistossa pääasiassa Bassin ja Riggion (2006) määrittämien neljän osa-alueen – vaikuttaminen idealilla, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen huomioiminen – kautta. Transformationaalista johtamista kuvattiin myös kuudella tai kymmenellä osatekijällä (Hillen ym. 2017), sekä suomalaisella TLS-mittarilla (Lappalainen ym. 2019). Transformationaalisen johtamisen osa-alueet ilmentyivät aineistossa selkeästi erillisinä

toimintoina. Transformationaalisen johtamisen ja sen osa-alueiden ilmentyminen ja sisäiset yhteydet on tiivistetty alla olevassa kuvassa (Kuva 2).



Kuva 2. Transformationaalisen johtamisen ja sen osa-alueiden ilmentyminen aineistossa

5.2 Transformationaalinen johtaminen ja sen osa-alueet turvallisuuden edistäjinä

Transformationalisen toiminnan todettiin johtavan yleisesti työntekijöiden kasvaneeseen arvostukseen johtajiaan kohtaan. Esimiehiä, jotka toimivat roolimalleina turvallisuuden edistämässä, kommunikoiivat selkeästi turvallisuusodotuksista, osoittivat kiinnostusta yksilön hyvinvoinnista, tarpeista ja turvallisuudesta ja painottivat turvallisuutta riskinoton sijaan, ihailtiin. Nämä esimiehet nähtiin sitoutuneina turvallisuuteen, jonka seurauksena myös työntekijät pyrkivät todennäköisemmin toimimaan turvallisuutta edistävällä tavalla, noudattamaan turvallisista työtapoja sekä osallistuivat herkemmin vapaaehtoiseen turvallisuutta edistävään toimintaan. (Smith ym. 2016.)

Yleisen transformationaalisen johtamistyylin vaikutukset turvallisuuteen olivat vaihtelevia. Toisaalta sen ei nähty vaikuttavan huomattavasti turvallisuuteen (Mullen & Kelloway 2009), mutta yleisen transformationaalisen johtamisen väitettiin myös olevan tärkeä tekijä turvallisuudelle ilman, että sitä miellettiin turvallisuusspesifiseksi (Grill ym. 2019). Yleisen transformationaalisen johtamisen ei todettu pääosin vaikuttavan turvallisuuden

noudattamiseen, vaikutukset eivät olleet suoria (Shen ym. 2016) tai ne vaihtelivat esimerkiksi työntekijän kokemuksen mukaan (Hoffmeister ym. 2014). Vaikutus turvallisuusosallistumiseen (safety participation) oli sen sijaan merkittävä ja positiivinen (Inness ym. 2010; Jiang & Probst 2016; Hoffmeister ym. 2014). Transformationaalisella johtamisella motivoitiin työntekijöitä parempaan turvallisuusosallistumiseen sen toimiessa myös vahvistavana tekijänä turvallisuustietämyksen ja turvallisuusosallistumisen välisessä suhteessa. Varsinkin vähemmän kokeneiden työntekijöiden osallistumista lisäsi johtaminen, jossa esiintyi ideaalilla vaikuttamisen keinoja (Hoffmeister ym. 2014).

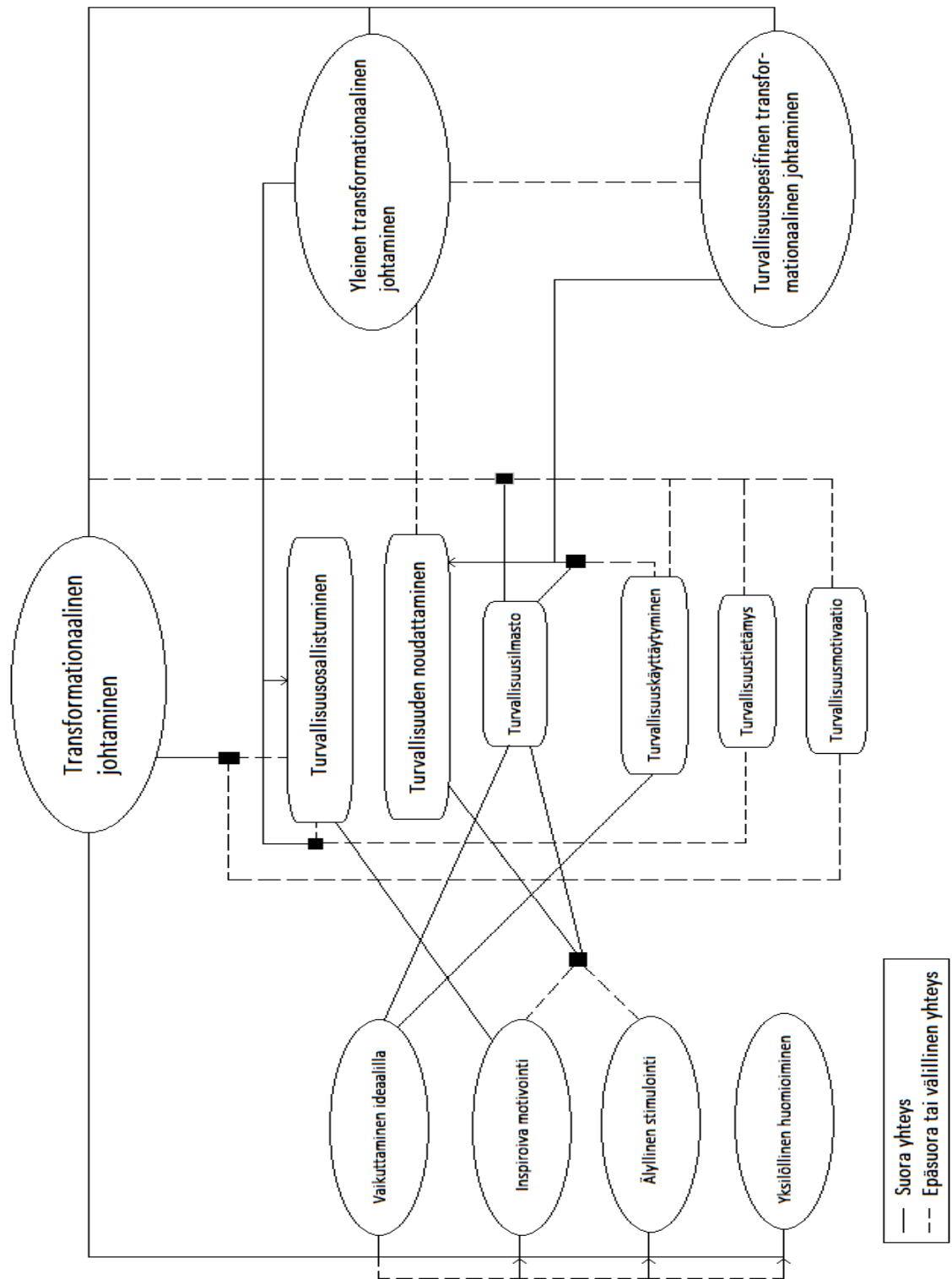
Turvallisuusspesifisen transformationaalisen johtamisen todettiin vaikuttavan positiivisesti turvallisuuden noudattamiseen (safety compliance), mutta vaikutukset liitettiin myös yleisen transformationaalisen johtamisen ominaisuuksiin (Smith ym. 2016). Lisäksi johtamistapojen osoitettiin olevan yhteydessä, vaikkakin käytännössä selkeästi erottuvia käsitteitä (Mullen & Kelloway 2009). Tähän liittyi myös näkemys turvallisuusspesifisestä transformationaalisesta johtamisesta yleisen transformationaalisen johtamisen käytäntöjä soveltavana työturvallisuutta painottavana toimintatapana (Smith ym. 2016). Turvallisuusspesifisen transformationaalisen johtamisen todettiin olevan positiivisesti yhteydessä turvallisuuskäyttäytymiseen (safety behaviour) turvallisuusilmaston välityksellä, tuottavan yleistä transformationaalista johtamista korkeammat tulokset johtajien turvallisuusasenteissa, luottamuksessa omiin kykyihin ja aikomuksissa edistää turvallisuutta, sekä vähentävän työntekijöiden havaintoja turvallisuustapahtumista ja tapaturmista. (Mullen & Kelloway 2009; Smith ym. 2016.) Lisäksi transformationaalisen johtamisen tiettyillä osa-alueilla voitaisiin tulkinnan mukaan vaikuttaa positiivisesti turvallisuuteen vain, jos ne on suunnattu tarkoituksenmukaisesti turvallisuuden parantamiseen. (Mattson-Molnar ym. 2019.)

Eräissä tutkimuksista johtamistyylistä riippumaton turvallisuusspesifinen johtaminen todettiin eniten turvallisuutta edistäväksi tekijäksi, eikä transformationaalisen johtamisen havaittu tuottavan turvallisuusspesifistä johtamista korkeampaa turvallisuutta millään turvallisuuden osa-alueella. Lisäksi turvallisuusspesifisen johtamisen yhteydet turvallisuuskäyttäytymiseen olivat huomattavasti transformationaalista johtamistyyliä vahvemmat. Tärkeimpänä ennusteena työntekijöiden turvallisuuskäyttäytymiselle esitettiin esimiesten avoimesti toteutettua turvallisuuden tukemista, minkä perusteella esitettiin myös näkemys mahdollisesta johtamistyylien vaikutuksen liioittelusta turvallisuuteen. (Mattson-Molnar ym. 2019.)

Transformationalisen johtamisen epäsuoria vaikutuksia turvallisuuteen selitettiin esimerkiksi sen vaikutuksella työprosessien hallintaan. Myös yhteys turvallisuusilmastoon ilmensi epäsuoria vaikutuskeinoja. Vaikutukset turvallisuusilmastoon ja sen osaluoihin liittyivät kaikkiin transformationalisen johtamisen ominaisuuksiin (Hoffmeister ym. 2014). Tarkemmin visioon, avoimuuteen, sosialisointiin, moniammatilliseen toimintaan, virheisiin reagoimiseen (Merrill 2015), sekä esimies-alainen -vuorovaikutukseen (Shen ym. 2016). Turvallisuusilmastoa parantava vaikutus tuli esiin esimiehen tuen ja moniammatillista yhteistyötä parantavan toiminnan kautta, sekä avoimella turvallisuuteen liittyvällä kommunikoinnilla, jolloin työntekijät, jotka kokivat pystyvänsä keskustelemaan esimiehensä kanssa helposti turvallisuudesta olivat alttiimpia arvioimaan turvallisuuden arvostuksen korkeammaksi, olivat tietoisempia turvallisuuteen liittyvistä asioista, sekä taipuvaisempia toimimaan turvallisesti ja vapaaehtoisesti turvallisen työpaikan edistämisen puolesta (Merrill 2015; Shen ym. 2016; Smith ym. 2016). Esiin tuli myös ylemmän johdon toiminnan tärkeys henkilökunnan turvallisuusosallistumisessa (Hillen ym. 2017). Luottamusta ja vastuuta painottava interaktiivinen ja visionäärinen johtaminen sekä avoin ja selkeä kommunikaatio, henkilökohtainen käyttäytyminen ja sitoutuminen saattoivat edesauttaa organisatorista oppimista ja korkeampaa turvallisuutta (Smith ym. 2016), sekä edistää ja tukea positiivisen turvallisuuskulttuurin rakentamista (Lappalainen ym. 2019).

Kaikki transformationalisen johtamisen osa-alueet esiintyivät transformationaalisten johtajien toiminnassa ja jokainen niistä oli positiivisesti yhteydessä turvallisuuteen. Vaikuttamiseen ideaalilla liittyvän roolimallina toimimisen nähtiin parantavan työhön liittyvää turvallisuuskäyttäytymistä ja turvallisuusilmastoa, varsinkin iäkkäämpien työntekijöiden kohdalla (Shen ym. 2016). Tämä korosti osaltaan osa-alueen tärkeyttä sen kuuluessa johdonmukaisesti sekä yleisen transformationalisen (Hoffmeister ym. 2014) että siitä irrotetun turvallisuusspesifisen johtamisen vahvimpiin turvallisuutta lisääviin keinoihin (Mattson-Molnar ym. 2019). Tärkeyttä lisäsi entisestään se, miten ideaalit arvot ja käyttäytyminen, eli johtajan omat arvot ja heitä kohtaan koettu arvostus ja luottamus, saattoivat toimia muita johtamistyylien käyttäytymismalleihin liittyviä toimintoja (motivointi, stimulointi, palkitseminen) tärkeämpinä tekijöinä työpaikan turvallisuuden kannalta. Ideaalilla vaikuttamisen spekulointiin olevan yhteydessä myös muiden johtamisen osa-alueiden vaikuttavuuteen. Jos johtajalla ei koettu olevan idealisoitua tai karismaattista vaikutusta, myös esimerkiksi motivaation ja stimulaation teho saattoi heikentyä. (Hoffmeister ym. 2014.) Inspiroiva motivointi transformationalisen johtamisen vaikutuskeinona yhdistettiin vahvasti työntekijöiden turvallisuusosallistumiseen, turvallisuusilmastoon ja

turvallisuuden noudattamiseen, joista kahteen viimeiseen vaikuttavana toimi myös älyllinen stimulointi (Hoffmeister ym. 2014). Mahdollisena vaikutusmekanismina toimi sisäisen motivaation vahvistaminen, jonka avulla työntekijöiden intressejä voitaisiin muuttaa itsekäämmistä yleistä turvallisuutta parantaviksi (Hillen ym. 2017). Motivaation epäiltiin olevan kuitenkin vahvasti johtajasidonnaista (Inness ym. 2010). Myös turvallisuusmotivaatioon (safety motivation) kiinnitettiin huomiota. Sen havaittiin olevan positiivisesti yhteydessä turvallisuusosallistumiseen, mutta ei yksinään riittävä indikaattori vapaaehtoiseen toimintaan turvallisuuden puolesta, vaan rinnalle tarvittiin myös transformationaalista johtamista. Turvallisuusmotivaation ja turvallisuusosallistumisen välinen yhteys oli vahvimmillaan työntekijöillä, joiden esimiehen johtamistyyli oli vahvasti transformationaalinen. (Jiang & Probst 2016.) Yksilöllisen huomioimisen vaikutus turvallisuuteen jäi kyseenalaiseksi, sillä sen arvioitiin olevan sekä efektiivinen (Shen ym. 2016) että tehoton (Hoffmeister ym. 2014) tapa parantaa turvallisuutta. Transformationaalisen johtamisen ja sen eri osa-alueiden suorat ja epäsuorat vaikutukset turvallisuuteen tiivistetty alla olevassa kuvassa (Kuva 3).



Kuva 3. Transformationaalisen johtamisen ja sen eri osa-alueiden suorat ja epäsuorat vaikutukset turvallisuuteen

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen keinoin transformationaalisen johtamisen ja turvallisuuden ilmentymistä tutkimuksissa, sekä selvittää, miten transformationaalisella johtamisella ja sen osa-alueilla voidaan edistää turvallisuutta.

6.1 Transformationaalisen johtamisen ja turvallisuuden ilmeneminen ja sisäiset yhteydet

Turvallisuuden ilmenemismuodoista selkeimpinä tutkimuksissa olivat työntekijöiden turvallisuusosallistuminen (*safety participation*) ja turvallisuuden noudattaminen (*safety compliance*). Keskeisenä tekijänä – yhteydessä kaikkiin turvallisuuden osa-alueisiin – oli turvallisuusilmasto, joka toimi välillisenä tekijänä sekä transformationaalisen johtamisen ja turvallisuuskäyttäytymisen, turvallisuustietämyksen ja turvallisuusmotivaation että turvallisuuskäyttäytymisen ja turvallisuuden noudattamisen yhteyksissä. Lisäksi lähes kaikilla transformationaalisen johtamisen osa-alueilla oli yhteys turvallisuusilmastoon. Turvallisuusilmaston keskeinen vaikutus johtamistyylin ja turvallisen toiminnan välillä saa tukea myös aiemmalta tutkimukselta (Lin, Lin & Lou 2017; Cook, Slade, Cantley & Sakr 2016), jossa turvallisuusilmasto ilmeni esimerkiksi esimiesten luomana turvallisena työympäristönä ja vähentyneinä työtapaturmina. Tämä tuo esiin tarvetta jatkotutkimuksesta johtamistyylien mahdollisuuksiin parantaa turvallisuusilmastoa.

Transformationaalisen johtamistyylin määrittely varsinkin turvallisuuskontekstissa oli osaltaan epäselvää, koska turvallisuusspesifisyys ei ollut joko täysin selkeää, sekoittui yhteen yleisen transformationaalisen johtamistyylin kanssa tai oli täysin irrallaan siitä. Transformationaalinen johtaminen jakautui aineistossa kuitenkin selkeästi sen yleiseen ja turvallisuusspesifiseen esiintymismuotoon, sekä johtamistyylistä irralliseen turvallisuusspesifiseen johtamiseen. Myös kaikki Bassin ja Riggion (2006) määrittämät osa-alueet erottuivat aineistossa selkeästi erillisinä toimintoina ja niillä kaikilla oli ominaisia piirteitä, joiden kautta turvallisuuteen vaikuttavat tekijät tulivat ilmi.

6.2 Transformationaalinen johtaminen ja sen osa-alueet turvallisuuden edistäjinä

Tutkimuksissa esiintyi vaihtelevia kantoja transformationaalisen johtamisen yhteyksistä turvallisuuteen, mutta transformationaalisuus ennusti kokonaisuudessaan korkeaa turvallisuutta riippumatta siitä, oliko johtaminen yleistä vai turvallisuusspesifistä. Yleinen transformationaalinen johtaminen vaikutti vahvasti henkilöstön turvallisuusosallistumiseen (safety participation). Turvallisuuden noudattamista (safety compliance) taas ennusti vahviten turvallisuusspesifisyys, sekä transformationaalisessa johtamisessa että siitä irrotettuna. Turvallisuusosallistumisen näyttäytyessä enemmän työntekijöiden vapaaehtoisuutena ja turvallisuuden noudattaminen sääntöjen mukaan toimimisena, voi itse turvallisuusspesifisyydellä olla johtamistyyliä tärkeämpi rooli tietyillä turvallisuuden alueilla. Tätä tukee myös tutkimustieto, jossa työympäristön turvallisuusilmastolla todettiin olevan vaikutusta johtamistyylin ja turvallisuuden noudattamisen välillä, kun taas turvallisuusosallistumisen ja johtamistyylin välillä tätä yhteyttä ei ollut (Kapp 2012).

Turvallisuusspesifinen transformationaalinen johtaminen oli yhteydessä johtajien turvallisuusasenteisiin, sekä aikomuksiin turvallisuuden edistämässä ja turvallisuutta avoimesti tukevat johtajat olivat suurin ennustetekijä työntekijöiden turvallisuuskäyttäytymiselle. Turvallisuusspesifisyys voi siis työntekijöiden turvallisuuden noudattamisen lisäksi olla toimiva keino parantaa johtajien toimintaa ja sitä kautta myös yleisesti turvallisuutta työssä. Tätä tulisi miettiä erityisesti ylimmän johdon roolissa, jolloin vaikutukset ovat koko organisaation kattavia.

Transformationalisella johtamisella todettiin olevan yleisesti myös organisatorista oppimista parantavaa vaikutusta ja monet siihen liittyvät käyttäytymismallit, kuten avoin keskustelu, sekä johdon sitoutuminen ja tuki on liitetty aiemmassa tutkimuksessa (esim. Kinnunen 2010) oppimisen edistämiseen. Terveystieteiden ammattilaiset elävät jatkuvan muutoksen alla ja oppiminen, sekä ammattilaisuuteen kasvu jatkuvat pitkälle työelämään (Duodecim). Mahdollistamalla työntekijöille avoin ja kritiikitön toiminta- ja oppimisympäristö, voidaan saada aikaan toimintaa, jossa henkilöstön sisäinen motivaatio saa heidät pyrkimään kohti laadukkaampaa ja kestävämpää turvallisuustoimintaa. Transformationaalisen johtamisen avulla voidaan myös haastaa pinttyneitä toimintatapoja antamalla henkilökunnalle mahdollisuus kehittää ja osallistua toiminnan parantamiseen. Johtajien näkeminen roolimalleina korostaa sekä turvallisen toiminnan tärkeyttä että ohjaa toimintaa itsekäistä tavoitteista kollektiivisemmiksi, jolloin lähiesimiehen avoimesti tukemalla visiolla voidaan organisaation strategiasta ja tavoitteista muovata yksittäisille

työntekijöille sopivia. Johtajien tulee haastaa työntekijänsä innovatiivisiin ratkaisuihin ja tunnustaa suorittavalla tasolla oleva asiantuntijuus. Ammattiin liittyvää tietoutta välitetään terveydenhuollon käytännössä myös esimerkiksi hoitajien opiskelijaohjauksen kautta (Jääskeläinen 2009), jolloin transformationaalisen johtamisen ideaalilla vaikuttamista voidaan hyödyntää siirrettäessä osaamista seuraaville työntekijäsukupolville.

Tuloksissa ilmeni turvallisuusmotivaation yhteys turvallisuusosallistumiseen, mutta vain jos se sai rinnalleen transformationaalista johtamista. Motivoituneetkaan työntekijät eivät ryhtyneet vapaaehtoisin toimiin, jos johtajan transformationaalisuus oli alhainen. Tässä tullaan sisäisen motivaation vaikutukseen, jota voidaan parantaa erityisesti transformationaalisen johtamisen inspiroivan motiivoinnin avulla. Johtajien tulisi korostaa henkilöstön silmissä pieneltä näyttävien tekojen merkitystä koko organisaation toiminnassa. Tällä tavoin työntekijälle näkymättömät strategiat saavat merkitystä ja sitä kautta aikaan myös toimintaa. Yhä tiukentuvien resurssien alla toimivassa terveydenhuollossa on pohdittava lisäksi vaikuttavuuden ja kustannusten yhteyttä. Tulokset osoittavat transformationaalista johtamistyyliä ja turvallisuuteen liittyviä kommunikaatiotaitoja sisältävien koulutusten olevan kustannustehokas tapa luoda positiivisesti latautunut turvallisuusilmasto, joka on vahvasti yhteydessä myös terveydenhuollon turvallisuuskulttuuriin (Halligan & Zecevic 2011).

Kaikki transformationaalisen johtamisen osa-alueet olivat positiivisesti yhteydessä turvallisuuteen, mikä on linjassa edellisten tutkimustulosten kanssa (Barling ym. 2002). Osa-alueista vahviten nousi esiin ideaalilla vaikuttaminen, joka todettiin tärkeäksi tekijäksi myös transformationaalisuudesta irrotettuna. Ideaalilla vaikuttamisessa erityistä painoarvoa saivat johtajan käyttäytyminen ja häntä kohtaan koettu luottamus, joiden on todettu olevan tärkeitä tekijöitä johtajuuden ja turvallisuuden välillä myös aiemmin (Muchiri, McMurray, NkHoma & Pham 2019). Sen lisäksi ideaalilla vaikuttamisella oli muita transformationaalisen johtamisen osa-alueita mahdollisesti vahvistava tai heikentävä vaikutus johtajasta riippuen. Inspiroiva motiivointi liitettiin turvallisuusosallistumiseen ja se toimi myös älyllisen stimuloinnin kanssa parempaa turvallisuusilmastoa ja turvallisuuden noudattamista ennustavana tekijänä. Näiden kahden osa-alueen yhdistäminen voisi tuottaa laajempia tuloksia varsinkin turvallisuuden noudattamisessa, johon yleisellä transformationaalisella johtamisella ei ollut juurikaan vaikutusta. Heikoimmaksi turvallisuuteen vaikuttavaksi transformationaalisen johtamisen osa-alueeksi osoittautui yksilöllinen huomiointi. Tulokset olivat tosin vaihtelevia, joten tarkempi tutkimus osa-alueeseen saattaisi tarkentaa sen roolia ja vaikutusta turvallisuuden kannalta.

6.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimus toteutettiin hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen (TENK) järjestelmällisenä kirjallisuuskatsauksena. Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen analyysiprosessi ja mukaanotto- ja poissulkukriteerien määrittäminen ei ole yhtä jäsentynyttä kuin systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa (Suhonen, Axelin & Stolt 2015, 15), millä voi olla vaikutuksia tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksessa pyrittiin toimimaan eettisesti, sekä noudattamaan Suomen akatemian määrittämiä tutkimuseettisiä ohjeita (Tuomi & Sarajärvi 2009). Valitut artikkelit olivat peer review -tasoisia ja niiden laadukkuutta arvioitiin Turjaan ja kumppaneiden (2011) kehittämällä laadunarviointimittarilla (Liite 2). Tutkimusten laatu todettiin yleisesti hyväksi. Vähäisin pistemäärä laadunarvioinnissa oli 12, korkein 17 ja keskiarvo 14 pistettä. Mittari löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen lopusta liitteestä 2.

Pohdintaosioon liittyy osana myös katsauksen luotettavuuden tarkastelu (Niela-Vilen & Kauhanen 2015, 32). Tähän järjestelmälliseen kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto oli vaihtelevaa sekä ammattialoiltaan että tutkimusnäkökulmiltaan, millä voi olla heikentävä vaikutus tulosten soveltamisessa terveydenhuoltoon. Toisaalta tutkimusten otannat ja osallistujajoukot olivat suhteellisen laajoja ja useilta eri aloilta saadut yhtenevät näkemykset voivat myös vahvistaa transformationaalisen johtamisen turvallisuuteen liittyviä siteitä ja sitä kautta soveltua käytettäväksi terveydenhuollossa. Toinen soveltamista heikentävä seikka oli tutkimusten laaja kulttuuritausta, sillä tuloksia ei voida välttämättä siirtää sellaisenaan suomalaiseen toimintaympäristöön. Käytetyt tietokannat olivat luotettavia ja kirjallisuushaku on toistettavissa tarkan kuvauksen ansiosta. Luotettavuutta heikentää se, ettei tutkimuksen tekijällä ollut mahdollisuutta päästä lukemaan kaikkien löydettyjen aineistojen kokotekstejä. Järjestelmällinen katsaus on suhteellisen haastava toteutettava ja englanninkielisten artikkeleiden lukemisessa ja suomentamisessa on vaaransa, sillä tulkinnat voivat vaihdella henkilöittäin. Koska tutkimuksen tekijöitä oli vain yksi, jäi tulkinta, artikkeleiden valinta ja laadun arviointi ainoastaan tutkijan näkemyksen varaan. Tulokset pyrittiin esittämään kuitenkin mahdollisimman tarkasti ja johdonmukaisesti sellaisina, kuin ne aineistoissa esiintyivät. Tästä huolimatta kaksi tai useampi rinnakkaistutkijaa, sekä myös informaation apu hakusanojen ja hakulausekkeiden muodostamisessa olisi lisännyt tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentää osaltaan se, etteivät mukaan valittujen tutkimusten tulokset transformationaalisen johtamisen turvallisuuskulttuuria edistävästä vaikutuksista

olleet riittäviä kokonaiskuvan rakentamiseksi. Sen johdosta toinen tutkimuskysymyksestä, joka sisälsi alun perin myös yhteyden turvallisuuskulttuuriin, muutettiin muotoon, jossa tutkittiin ainoastaan transformationaalisen johtamisen turvallisuuteen vaikuttavia asioita. Turvallisuuskulttuuri oli mukana käsitteenä ja hakusanana vielä aineistonhaku-vaiheessa ja jotta hakuprosessi olisi toistettavissa myös muiden tutkijoiden toimesta, ky-seistä osiota ei muutettu. Toisenlaisella haulilla tulos olisi ollut mahdollisesti erilainen, vaikkakin tutkija toteutti vielä tutkimuksen raportoinnin loppuvaiheessa jälkihaun ilman turvallisuuskulttuuri-käsitettä ja päätyi suhteellisen samansuuntaiseen aineistoon.

Kehittämistoiminta, johon myös opinnäytetyö lukeutuu, on osa oppimisprosessia, jossa pyritään etsimään vastausta siihen, mitä opittiin ja missä epäonnistuttiin (Salonen ym. 2017, 65). Tämän opinnäytetyön tekeminen toi esiin aiheen tarkentamisen tärkeyden, sillä ne tutkimuskysymykset, joilla työtä lähdettiin tekemään, eivät lopulta vastanneet täysin saatuja tuloksia. Opinnäytetyön tekijä etsi, vaikka haku sisälsi käsitteenä myös turvallisuuskulttuurin, kuitenkin vain turvallisuuden ja transformationaalisen johtamisen yhteyksiä. Toisaalta tulokset avasivat aiheita lopulta hyvin sekä itse näiden käsitteiden osalta että niiden yhteyksistä. Prosessi opetti opinnäytetyön järjestelmällisyyden suorittamisen tärkeyden ja kyvykkyyden palata aineistoon, sekä valmiuteen muokata laajasti jo lähes valmiiksi saatua materiaalia. Kokonaisuudessaan työn valmiiksi saattaminen antaa valmiuksia seuraavien kirjallisuuskatsausten suorittamisessa, jolloin tästä työstä seuranneet epäonnistumiset auttavat välttämään niitä tulevaisuudessa. Koska turvallisuuskulttuuri jäi työssä hyvin vähäiseen asemaan, olisi tulevaisuudessa aiheellista keskittyä transformationaalisen johtamisen ja turvallisuuskulttuurin yhteyksiin erityisesti terveydenhuollossa, sillä vaikka tässä työssä on mukana myös terveydenhuollon kontekstissa toteutettuja tutkimuksia, voisi täysin terveydenhuoltoon keskittyvien tutkimusten katsaus antaa kyseiseen ympäristöön paremmin soveltuvia tuloksia.

LÄHTEET

- Afsar, B. & Umrani, W. A. 2020. Does thriving and trust in the leader explain the link between transformational leadership and innovative work behaviour? A cross-sectional survey. *Journal of Research in Nursing*, Vol. 25 (1). 37-51.
- Barling, J., Loughlin, C. & Kelloway, E. K. 2002. Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology* 87. 488-496.
- Bass, B. M. 1990. From Transactional to Transformational LEadership. Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics* 18:3. 19-31.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. 2006. *Transformational Leadership*. 2nd edition. Lawrence Erlbaum Associates Inc, Lontoo.
- Boamah, S. A., Spence-Laschinger, H. K., Wong, C. & Clarke, S. 2018. Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook* 66 (2018). 180-189.
- Clarke, S. & Ward, K. 2006. The Role of Leader Influence Tactics and Safety Climate in Engaging Employees' Safety Participation. *Risk Analysis*, Vol. 26, No. 5. 1175-1185.
- Clarke, S. 2012. Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86 (2013). 22-49.
- Collett, H. M. 1984. What is Safety? *Hospital Aviation*. Tammikuu 1984. 3.
- Cook, M. J., Slade, M. D., Cantley, L. F. & Sakr, C. J. 2016. Evaluation of safety climate and employee injury rates in healthcare. *Occupational and Environmental Medicine* (73) 2016. 595-599.
- Cyert, R. M. 1990. Defining Leadership and Explicating the Process. *Nonprofit Management & Leadership*. Vol. 1, No. 1, Syksy 1990. 29-38.
- Duodecim. Oppiportti. Ohjaus ja oppiminen terveydenhuollossa. Saatavilla: https://www.oppiportti.fi/op/okk00023?utm_source=kotisivut&utm_medium=uutinen&utm_campaign=ohjaus_oppiminen. Viitattu: 26.05.2020.
- Glendon, A. I. 2000. Perspectives on safety culture. *Safety Science* 34 (2000). 193-214.
- Griffin, M. A. & Xiaowen, H. 2013. How leaders differentially motivate safety compliance and safety participation: The role of monitoring, inspiring and learning. *Safety Science*, Vol. 60, Joulukuu 2013. 196-202.
- Grill, M., Nielsen, K., Grytnes, R., Pousette, A. & Törner, M. 2019. The leadership practices of construction site managers and their influence on occupational safety: an observational study of transformational and passive/avoidant leadership. *Construction Management and Economics*, Vol. 37, No. 5. 278-293.
- Halligan, M. & Zecevic, A. 2011. Safety culture in healthcare: a review of concepts, dimensions, measures and progress. *BJM Quality & Safety*, 2011:20. 338-343.
- Hillen, H., Pfaff, H. & Hammer, A. 2017. The association between transformational leadership in German hospitals and the frequency of events reported as perceived by medical directors. *Journal of Risk Research*, Vol. 20, No. 4. 499-515.

- Hollnagel, E. 2014. Is safety a subject for science? *Safety Science*, 67 (2014). 21-24.
- Idanpää-Heikkilä, U. 2005. Turvallinen hoito on yhteinen asia. Ehdotus potilasturvallisuuden valtakunnalliseksi linjauksiksi ja toimenpiteiksi. Sosiaali- ja terveysministeriön muistio. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.
- Inness, M., Turner, N., Barling, J. & Stride, C. B. 2010. Transformational Leadership and Employee Safety Performance: A Within-Person, Between-Jobs Design. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 15, No. 3. 279-290.
- INSAG-15. 2002. Key practical issues in strengthening safety culture. A report by the International Nuclear Safety Advisory Group. IAEA, Wien.
- Itoh, K., Andersen, H. B. & Mikkelsen, K. L. 2014. Safety Culture Dimensions, Patient Safety Outcomes and Their Correlations. Teoksessa Waterson, P. (toim.) *Patient Safety Culture. Theory, Methods and Application*. Ashgate Publishing Limited, Surrey. 67-98.
- Jackson, S. 2000. A qualitative evaluation of shared leadership barriers, drivers and recommendations. *Theoretical papers. Journal of Management in Medicine*, Vol. 14, No. 3/4 2000. 166-178.
- Jiang, L. & Probst, T. M. 2016. Transformational and passive leadership as cross-level moderators of the relationships between safety knowledge, safety motivation, and safety participation. *Journal of Safety Research* 57 (2016). 27-32.
- Johansson, K. 2007. Kirjallisuuskatsaukset – huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. (toim.) *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, A:51/2007. Tutkimuksia ja raportteja. Turun yliopisto.* 3-7.
- Jääskeläinen, L. 2009. Sairaanhoidtaja opiskelijan käytännön harjoittelun ohjaajana. Pro gradu -tutkielma. Hoitotieteen laitos, Tampereen yliopisto. Saatavilla: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/80663/gradu03611.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu: 26.05.2020.
- Kangasniemi, M. & Pölkki, T. 2015. Aineiston käsittely: Kirjallisuuskatsauksen ydin. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. A: 73/2015. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, Turun yliopisto.* 83-96.
- Kapp, E. A. 2012. The influence of supervisor leadership practices and perceived group climate on employee safety performance. *Safety Science* 50 (2012). 1119-1124.
- Kinnunen, J. 2017. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Sanoma Pro Oy, Helsinki.* 167-184.
- Kinnunen, M. 2010. Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa. *Acta Wasaensia no 230. Vaasan yliopisto, Vaasa.*
- Koccolowski, M. D. 2010. Shared Leadership: Is it Time for a Change? *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 3 Iss. 1, 2010. 22-32.
- Koivula, R., Brotkin, H. & Saarsalmi, O. 2018. Turvallisista sote-palveluista: opas sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisille. THL, Ohjaus 2/2018. Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere.
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E. & Tsaras, K. 2020. Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, Vol. 28 (5). 1104-1113.
- Lahikainen AR (2000) Turvallisuus identiteettikysymyksenä. Teoksessa Niemelä P, Lahikainen AJ (toim.). *Inhimillinen turvallisuus. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.* 61–91.

- Lappalainen, M., Härkänen, M. & Kvist, T. 2019. The relationship between nurse managers' transformational leadership and medication safety. *Scandinavian Journal of Caring Sciences, Empirical Studies*. Elokuu 2019. 1-13.
- Lievens, I. & Vlerick, P. 2013. Transformational leadership and safety performance among nurses: the mediating role of knowledge-related job characteristics. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 70, issue 3. 651-661.
- Lin, Y-S., Lin, Y-C. & Lou, M-F. 2017. Concept analysis of safety climate in healthcare providers. *Journal of Clinical Nursing* (26) 2016. 1737-1747.
- Mattson-Molnar, M., von Thiele Schwarz, U., Hellgren, J., Hasson, H. & Tafvelin, S. 2019. Leading for Safety: A Question for Leadership Focus. *Safety and Health at Work* 10 (2019). 180-187.
- Merrill, K. C. 2015. Leadership Style and Patient Safety. Implications for Nurse Managers. *The Journal of Nursing Administration*, Vol. 45, No. 6. 319-324.
- Miller, K., Walmsley, J. & Williams, S. 2007. Shared Leadership: An Idea Whose Time has Come in Healthcare? *The International Journal of Leadership in Public Services*. Volume 3, Issue 4, Joulukuu 2007. 24-37.
- Muchiri, M. K., McMurray, A. J., Nkhoma, M. & Pham, H. C. 2019. How Transformational and Empowering Leader Behaviours Enhance Workplace Safety: A Review and research Agenda. *The Journal of Developing Areas*, Vol. 53 No. 1 (2019). 257-265.
- Mullen, J. E. & Kelloway, E. K. 2009. Safety leadership: A longitudinal study of the effects of transformational leadership on safety outcomes. *Journal of Occupational Psychology* 82 (2009). 253-272.
- Mullen, J., Kelloway, K. E. & Teed, M. 2011. Inconsistent style of leadership as a predictor of safety behaviour. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, Vol. 25, Issue 1. 41-54.
- Neal, A. & Griffin, M. A. 2002. Safety Climate and Safety Behaviour. *Australian Journal of Management*, Vol. 27, Issue 1. 67-75.
- Nilen-Vilen, H. & Kauhanen, L. 2015. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. A: 73/2015. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, Turun yliopisto. 23-36.
- O'Toole, J., Galbraith, J., & Lawler, E. E. 2002. When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership. *California Management Review* Vol. 44, No. 4. 65-83.
- Ranta-Tyrkkö, S. & Ropo, A. 2003. Turvallista hyvinvointia – mitä, kenelle, miten ja miksi. Teoksessa Ranta-Tyrkkö, S. & Ropo, A. (toim.) Turvallista hyvinvointia. Tampere University Press, Tampere. 7-19.
- Rissanen, S. & Hujala, A. 2017. Sosiaali ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Sanoma Pro Oy, Helsinki. 81-104.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johtatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62, julkisjohtaminen 4. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turun ammattikorkeakoulu, Turku.

- Seeck, H. 2012. Johtamisopis Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus, Helsinki.
- Servomaa, A. & Holopainen, M. 2005. Turvallisuuskulttuuri kehitystekijänä säteilysuojelussa lääketieteellisessä säteilyn käytössä. Suomen Lääkärilehti 22/2005 vsk 60. 2481-2484.
- Shen, Y., Ju, C., Koh, T. Y., Rowlinson, S. & Bridge, A. J. 2016. The Impact of Transformational Leadership on Safety Climate and Individual Safety Behavior on Construction Sites. International Journal of Environmental Research and Public Health (2017) 14, 45. 1-17.
- Smith, T. D., Eldridge, F. & Dejoy, D. M. 2016. Safety-Specific transformational and passive leadership influences on firefighter safety climate perceptions and safety behavior outcomes. Safety Science 86 (2016). 92-97.
- Spillane, J. P. Distributed Leadership. The Educational Forum. Vol. 69, 2, Talvi 2005. 143-150.
- Stakes. 2006. Potilas- ja lääkehoidon turvallisuussanasto. Stakesin työpapereita 28 / 2006. Stakes, Helsinki. Saatavilla: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75835/T28-2006-VERKKO.pdf?sequence=1>. Viitattu: 26.05.2020.
- Suhonen, R., Axelin, A. & Stolt, M. 2015. 1 – Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. A: 73/2015. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, Turun yliopisto. 7-22.
- Sulastre, M. Z. & Faridah, I. 2012. Employers' Behavioural Safety Compliance Factors toward Occupational, Safety and Health Improvement in the Construction Industry. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 36. 742-751.
- TENK. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Saatavilla: <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>. Viitattu: 26.05.2020.
- THL. 2017. Näkökulmia sosiaalihuollon palvelujen turvallisuuteen. THL - Ohjaus 19. 2. versio/2017. THL, Helsinki.
- Tomey A. 2009. Nursing leadership and management effects work environments. Journal of Nursing Management 17, 15–25.
- Tracy, B. 2014. Leadership. Amacom, USA.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Viides painos. Tammi, Helsinki.
- Turjamaa, R., Hartikainen, S., & Pietilä A-M. 2011. Kotona asuvien iäkkäiden ihmisten voimavarat – systemoitu kirjallisuuskatsaus. Tutkiva Hoitotyö 9 (4), 4–13.
- Vincent, C. 2010. Patient Safety, 2nd ed. BJM Publishing Group, Lontoo.
- Waterson, P. 2014. Patient Safety Culture – Setting the Scene. Teoksessa Waterson, P. (toim.) Patient Safety Culture. Theory, Methods and Application. Ashgate Publishing Limited, Surrey. 1-14.
- Yang, C., Wangm Y., C, S., Guo, S. & Huang, M. 2009. A Study on the Leadership Behaviour, Safety Culture, and Safety Performance of the Healthcare Industry. World Academy of Science, Engineering and Technology 29. 1142-1149.
- Yuguang, X., Dongxiao, G., Changyong, L., Shuping, Z. & Yiming, M. 2020. How transformational leadership and clan culture influence nursing staff's willingness to stay. Journal of Nursing Management, Vol. 28 (7). 1515-1524.

Yukl, G. 1999. An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10(2). 285-305.

L 1326/2010. Terveysturvotolaki.

Liitteet

Liite 1. Tutkimukseen valitut artikkelit.

Tekijä(t), tutkimuspaikka ja -vuosi	Tarkoitus/tavoite	Aineisto, aineiston keruu	Keskeiset tulokset	Laatupisteet
Grill, Nielsen Regine, Anders & Törner Ruotsi/Tanska 2019	Tarkoituksena selvittää konkreettisia transformationaalisia ja passiivis-välitteviä johtamistoimintoja rakennustyömaiden johtajien ja työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa.	N = 37 (johtajat/havainnointi) N = 394 (työntekijät/kyse-lylomake) Ruotsalaisten ja tanskalaisien rakennustyömaiden johtajat ja työntekijät Mixed-method: Havainnointi, Kyselytutkimus	Eri maiden kulttuureilla on vaikutusta rakennustyömaiden turvallisuusjohtamiseen. Transformationaalisen johtamisen korkea esiintyvyys ennusti korkeaa tasoa rakennustyömaiden turvallisuudessa ja lisäämällä transformationaalista johtamista voidaan parantaa rakennusteollisuuden työturvallisuutta.	14/18
Hillen, Pfaff & Hammer Saksa 2017	Tarkoituksena selvittää transformationaalisen johtamisen vaikutusta potilasturvallisuuskulttuuriin sairaalakontekstissa.	N = 507 Saksalaisten sairaaloiden johtavat ylilääkärit Kyselytutkimus	Transformationaalisella johtamisella sairaalan ylimmässä johdossa voidaan vahvistaa työntekijöiden halukkuutta raportoida turvallisuustapahtumista vapaaehtoisesti ja näin ollen parantaa potilasturvallisuutta, ja lisäämällä transformationaalista johtamiskäyttäytymistä, voidaan maksimoida organisatorisen johtamisen vaikutus työntekijöiden turvallisuuskäyttäytymiseen	12/18
Inness, Turner, Barling & Stride USA 2010	Tarkoituksena selvittää transformationaalisen johtamistavan vaikutusta työntekijöiden turvallisuustoimintaan ja tutkia motivoiko transformationaalinen johtaminen työntekijöiden turvallisuusosallistumista ja noudattamista työ- ja tilanesidonnaisesti.	N = 159 Amerikkalaiset henkilöt, jotka työskentelevät samanaikaisesti kahdessa eri työssä kahden eri esimiehen alaisuudessa Kyselytutkimus	Transformationaalinen johtaminen ennusti positiivista turvallisuusosallistumista, mutta ei ollut yhteydessä turvallisuuden noudattamiseen. Transformationaalinen johtaminen vaikutti turvallisuusosallistumiseen kuitenkin vain työkohtaisesti, eikä takaa työntekijän turvallisuusosallistumista toisessa työssä.	14/18

Lixin & Probst USA 2016	Tarkoituksena selvittää ovatko turvallisuustietoisuuden, -motivaation ja -osallistumisen positiiviset yhteydet riippuvaisia transformationaalista ja/tai passiivisesta johtamistyylistä.	N = 171 Suuren amerikkalaisen julkisen liikenteen työntekijät Kyselytutkimus	Johtamistyyllillä on suuri vaikutus sekä turvallisuuskäyttäytymiseen että turvallisuustietämyksen, -motivaation ja -osallistumisen väliseen suhteeseen	12/18
Lappalainen, Härkänen & Kvist Suomi 2019	Tarkoituksena kuvata lääkitysturvallisuutta sekä transformationaalista johtamista ja niiden suhdetta sairaanhoitajien arvioimana.	N = 161 Suomalaiset sairaanhoitajat kolmesta sairaalasta Kyselytutkimus	Transformationaalilla johtamisella voidaan edistää lääkitysturvallisuutta, jossa erityisesti hoitotyön toimintojen hallinnoinnilla on tärkeä rooli	12/18
Molnar, Schwarz, Hellgren, Hasson & Tafvelin Ruotsi 2019	Tarkoituksena tutkia transformationaalisen, transaktionaalisen ja turvallisuus-spesifisen johtamisen vaikutusta turvallisuuskäyttäytymiseen ja tapaturmien lukumäärään.	N = 269 Ruotsalaisen paperitehtaan työntekijät Kyselytutkimus	Turvallisuusspesifinen johtaminen ennakoii positiivista turvallisuuskäyttäytymistä riippumatta johtamistyyliin yleisestä suuntauksesta (transformationaalinen tai transaktionaalinen), mikä korostaa turvallisuuteen keskittymisen tärkeyttä turvallisuuteen liittyvässä johtamiskoulutuksessa	14/18
Merrill USA 2015	Tarkoituksena tutkia osastonhoitajien (nurse manager) johtamistyyliin vaikutusta turvallisuusilmastoon.	N = 466 Yhdeksän amerikkalaisen sairaalan hoitajat Kyselytutkimus	Transformationaalilla johtamisella oli positiivinen ja laissez-faire johtamisella negatiivinen vaikutus turvallisuusilmastoon. Hoitajajohtajien (osastonhoitajien) tulisi kehittää transformationaalisia johtamistaitojaan vähentäen samalla toiminnassaan negatiivisesti vaikuttavia johtamistyyliä.	13/18
Mullen & Kelloway Kanada 2009	Tarkoituksena selvittää transformationaalisen ja turvallisuus-spesifisen johtamiskoulutuksen vaikutusta johtajien ja työntekijöiden turvallisuuteen.	N = 60 (johtajat ennen interventiota) N = 54 (johtajat intervention jälkeen) N = 491 (työntekijät ennen interventiota) N = 115 (työntekijät intervention jälkeen) Kanadalaisten sairaaloiden johtajat ja työntekijät Kyselytutkimus	Tulokset osoittavat turvallisuusspesifisyyden tärkeyden johtamisen turvallisuuskoulutuksessa. Turvallisuusspesifinen transformationaalinen johtamiskoulutus johtaa yleistä transformationaalista johtamiskoulutusta parempiin tuloksiin johtajan suhtautumisessa	17/18

			turvallisuuteen, käsi-tyksessä omaan kykyihin ja turvallisuuden edistämässä	
Shen, Ju, Koh, Rowlinson & Bridge Hong Kong 2017	Tarkoituksen tutkia niitä mekanismeja, joiden kautta transformationaalinen johtaminen vaikuttaa turvallisuuskäyttäytymiseen (turvallisuusilmaston, turvallisuustietämyksen ja -motivaation välityksellä) ja turvallisuusilmastoon.	N = 292 Hong Kongissa työskentelevät rakennustyöntekijät Kyselytutkimus	Turvallisuusilmastoon kohdistuvat interventiot ovat tehokkaampia sovellettaessa transformationaalista johtamista, kannustettaessa työntekijöitä ilmaisemaan huolensa turvallisuudesta ilman pelkoa vastatoimista ja muistutettaessa työntekijöitä alituisesti turvallisuudesta	14/18
Smith, Eldridge & Dejoy USA 2016	Tarkoituksena tutkia turvallisuusspesifisen transformationaalisen ja passiivisen johtamistyylin suhdetta turvallisuusilmastoon ja -käyttäytymiseen.	N = 349 Kaakkois-Yhdysvaltalaiset palomiehet Kyselytutkimus	Turvallisuusspesifinen transformationaalinen johtaminen vaikutti positiivisesti sekä turvallisuuden noudattamiseen että turvallisuusosallistumiseen ja sillä oli merkittävä yhteys turvallisuusilmastoon. Lisäksi johtajat, jotka toimivat roolimalleina turvallisuudessa, korostavat turvallisuutta riskinoton sijaan, johtavat esimerkillään, kommunikoivat turvallisuusodotuksista ja osoittavat mielenkiintoa työntekijöiden vointia ja tarpeita kohtaan, voivat saada myös työntekijät toimimaan turvallisuutta edistävillä tavoilla.	14/18
Hoffmeister, Gibbons, Johnson, Cigularov, Chen & Roscrance USA 2014	Tarkoituksena selvittää, millä (transformationaalisen ja transaktionaalisen) johtamisen osa-alueilla on suurimmat vaikutukset turvallisuuteen (safety outcomes)	N = 1167 LVI-alan työntekijät viidestä amerikkalaisesta organisaatiosta Kyselytutkimus	Johtamistyylin sisäiset tekijät vaikuttavat turvallisuuteen eri tavoin. Vahvimmin ja jatkuvimmin turvallisuuteen vaikuttava transformationaalisen johtamisen osa-alue oli ideaalilla vaikuttaminen (idealized influence)	15/18

Liite 2. Tutkimusten laadunarviointimittari (Turjamaa ym. 2011).

Tutkimus saa jokaisesta täyttämästään kohdasta yhden pisteen. Jos kohta ei täyty, pisteitä ei anneta.

Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

1. Tutkittava ilmiö on selkeästi määritelty.
2. Tutkimuksen aihe on perusteltu kirjallisuuskatsauksen avulla sisällöllisesti, menetelmällisesti ja eettisesti.
3. Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävät on määritelty selkeästi.

Aineisto ja menetelmät

4. Aineiston keruumenetelmät ja –konteksti on perusteltu ja kuvattu yksityiskohtaisesti.
5. Aineiston keruumenetelmä soveltuu tutkittavaan ilmiöön.
6. Aineiston keruu on kuvattu.
7. Aineisto on kerätty henkilöiltä, joilla on tietoa tutkittavasta ilmiöstä.
8. Aineiston sisällön riittävyttä on arvioitu (saturaatio).
9. Aineiston käsittely ja analyysin päävaiheet on kuvattu.
10. Analyysimenetelmä soveltuu tutkittavaan ilmiöön.

Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

11. Tutkija on nimennyt kriteerit, joiden perusteella hän on arvioinut tutkimuksen luotettavuutta.
12. Tutkimuksessa on käytetty aineiston tai menetelmien triangulaatiota lisäämään luotettavuutta.
13. Tutkija on huolellisesti pohtinut eettisiä kysymyksiä.
14. Tutkimukseen osallistuneet ovat arvioineet tutkimustuloksia ja vahvistaneet tulosten vastavuuden kokemuksiinsa; tai lukija voi tunnistaa ja ymmärtää tulokset.
15. Tutkija on pitänyt päiväkirjaa tai kirjoittanut muistiinpanoja tutkimuksen kulusta.

Tulokset ja päätelmät

16. Tuloksilla on uutuusarvoa ja merkitystä hoitotyön kehittämisessä.
17. Tulokset on esitetty selkeästi, loogisesti ja rikkaasti, ja niiden antia on verrattu aikaisempiin tutkimuksiin.
18. Tutkimuksen päätelmät perustuvat tuloksiin ja ovat hyödynnettävissä.