



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Juho Illikainen & Kirsi Valli

---

# Osastonhoitajan johtamistyylin vaikutus sairaanhoitajien työhyvinvointiin

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Opinnäytetyö

Kevät 2021

SeAMK Sosiaali- ja terveystieteiden  
Sairaanhoidon yksikkö (AMK)

Sairaanhoidon yksikkö (AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, SeAMK

Tutkinto-ohjelma: Sairaanhoidaja AMK

Tekijä: Juho Illikainen & Kirsi Valli

Työn nimi: Osastonhoitajan johtamistyylin vaikutus sairaanhoitajien työhyvinvointiin: kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Ohjaaja: Marja-Kristiina Vaahtera, lehtori, THM & Hanna Keski-Saari, lehtori, TtM

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 37

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Opinnäytetyön aiheena oli osastonhoitajan johtamistyylin vaikutus sairaanhoitajien työhyvinvointiin. Aihe on tärkeä, koska sairaanhoitajien työhyvinvointi, työssä viihtyminen ja alalla pysyminen ovat olleet viime vuosina laskusuuntaisia. Johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa näyttöön perustuvaa tietoa osastonhoitajan johtamistyylin vaikutuksista sairaanhoitajien työhyvinvointiin ja sen edistämisestä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä kuvaileva kirjallisuuskatsaus perehtymällä hoitotyön kirjallisuuteen ja tutkittuun tietoon. Opinnäytetyö toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena (n=10). Aineisto analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin menetelmin.

Osastonhoitajilla ilmenee erilaisia johtamistyyliä, jotka voivat vaihdella tarpeen mukaan tilannekohtaisesti. Johtamistyyliä saatetaan myös yhdistellä hoitotyön johtamisessa. Osastonhoitajan johtamistyyli voi edistää sairaanhoitajien työhyvinvointia. Johtamistyyli voi edistää esimerkiksi sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä ja työpaikassa pysymistä. Erityisesti muutosjohtaminen voi edistää työhyvinvointia. Sairaanhoidajat toivovat osastonhoitajan johtamistyyliä kansainvälisten tutkimusten mukaan esimerkiksi johtamisosaamista, sen arviointia ja hoitotyön edun puolustamista.

<sup>1</sup> Asiasanat: työhyvinvointi, johtamistyyli, sairaanhoidaja, osastonhoitaja

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work

Degree programme: Degree Programme in Nursing

Authors: Juho Illikainen & Kirsi Valli

Title of thesis: The effect of head nurse's leadership-style to the nurse's well-being at work: descriptive literature review

Supervisor(s): Kristiina Vaahtera MNSc & Hanna Keski-Saari MNSc

Year: 2021

Number of pages: 37

Number of appendices: 2

---

The topic of this thesis is the effect of head nurses' leadership style on nurses' well-being at work. The topic is important because nurses' well-being at work, work satisfaction and intention to stay in the nursing profession have declined in the past years. Leadership can affect well-being at work.

The aim of this thesis was to provide evidence-based information about the effects of head nurses' leadership style on nurses' well-being at work and how to promote it. The purpose of this thesis was to carry out a descriptive literature review by investigating literature on nursing and research. The thesis was carried out as a descriptive literature review (n=10). The data was analyzed using inductive content analysis methods.

Head nurses manifest a variety of leadership styles, which may vary according to the situation. Leadership styles may also be combined in nursing management. Head nurses' leadership style can promote nurses' well-being at work, nurses' work satisfaction and staying in the workplace, for example. Especially transformational leadership can contribute to well-being at work. According to international studies, registered nurses expect from head nurses' leadership style leadership competence, its assessment and defending the interests of nursing.

<sup>1</sup> Keywords: leadership styles, well-being at work, registered nurse, head nurse

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ .....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo .....	6
1 JOHDANTO .....	7
2 OSASTONHOITAJA, JOHTAMISTYYLIT JA TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN.....	9
2.1 Osastonhoitajan tehtävän osaamisvaatimukset.....	9
2.2 Osastonhoitajan erilaiset johtamistyylit ja niiden merkitys työhyvinvoinnin edistämässä .....	11
3 SAIRAANHOITAJA JA TYÖHYVINVOINTI.....	13
3.1 Sairaanhoidajan koulutus ja tehtävät.....	13
3.2 Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät .....	13
3.3 Sairaanhoidajien työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.....	15
4 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TEHTÄVÄT .....	18
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	19
5.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus .....	19
5.2 Aineiston keruu .....	20
5.3 Aineiston analyysi .....	20
6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET .....	22
6.1 Osastonhoitajan erilaiset johtamistyylit.....	22
6.2 Osastonhoitajan johtamistyylit työhyvinvoinnin edistäjänä.....	24
6.3 Sairaanhoidajien toiveet johtamistyyleistä .....	27
7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	30
7.1 Työn eettisyyden arviointi.....	30
7.2 Työn luotettavuuden arviointi.....	30
7.3 Tulosten tarkastelu.....	31
7.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.....	32

7.5 Pohdintaa opinnäytetyön prosessista .....	33
LÄHTEET .....	34
LIITTEET .....	38

## **Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo**

Kuva 1 Esimerkki ensimmäisen tutkimuskysymyksen sisällönanalyysistä.....	21
Kuva 2 Esimerkki toisen tutkimuskysymyksen sisällönanalyysistä .....	21
Kuva 3 Esimerkki kolmannen tutkimuskysymyksen sisällönanalyysistä .....	21

## 1 JOHDANTO

Viime aikoina on käyty laajaa yhteiskunnallista keskustelua sairaanhoitajien työssä viihtymisestä ja alalla pysymisestä, jota on monesti pidetty laskusuuntaisena. Alanvaihtohalua on myös lisännyt vallitseva koronapandemia. (Harjumaa 2020; Kosonen 2019.) Tämä näkyy myös sairaanhoitajien kohonneena maasta pois muuttamisen määränä. Tilastokeskuksen mukaan sairaanhoitajien maastamuutto ja maahanmuutto tekivät käänteen vuonna 2015, jonka jälkeen sairaanhoitajien nettomaahanmuutto on ollut tappiollista. Osa on palannut takaisin muutaman vuoden ulkomailla asumisen jälkeen, mutta lähes puolet vuosina 2006–2010 ulkomaille muuttaneista ei ole palannut takaisin Suomeen. (Tilastokeskus 2020.)

Hyvän työpaikan kriteerit –kyselyn mukaan sairaanhoitajien työhyvinvointi, työolosuhteet sekä hoitotyön vetovoimaisuus ovat olleet laskusuuntaisia 2010-luvulla. Eniten näitä ongelmia ilmenee sekä perusterveydenhuollossa että erikoissairaanhoidossa. Kyselyyn vastanneista runsas enemmistö toimi sairaanhoitajina vakituisissa työsuhteissa ja heillä oli pitkä työkokemus. (Hahtela, 2019).

On tehty tutkimus, jolla on pyritty saamaan tietoa julkisen terveydenhuollon lähiesimiesten ja hoitohenkilöstön työpaikkakulttuuri- ja ilmapiirinäkemyksistä. Tutkimukseen osallistui hoitohenkilöstöstä 266 työntekijää ja 246 lähijohtajaa yli kymmenestä sairaanhoitopiiristä. Tutkimuksen mukaan esimiehet kokivat työpaikkakulttuurin ja -ilmapiiriin hoitohenkilöstöä paremmaksi. Tulokset vaihtelivat erikoisaloittain ja sairaanhoitopiireittäin: esimerkiksi koetun stressin määrä tai joustamattomuus työpaikassa saattoivat vaihdella. Hoitohenkilöstön ja lähijohtajien erilaiset käsitykset työpaikkakulttuurista ja -ilmapiiristä osoittavat toteen, että näkemuserojen kuilua tulee supistaa. Sairaanhoitopiireistä yksilötasolle asti on yksilöllisiä eroavaisuuksia ja näkemyksiä työpaikkakulttuurista, työyhteisön hyvinvoinnista ja hoitohenkilöstön tehtävistä. (Saukkonen ym. 2019, 88.)

Tutkimuksen tuloksista käyvät ilmi hoitohenkilöstön ja lähiesimiesten näkökulmat sairaanhoitopiireittäin; heidän näkemyksensä muun muassa työpaikkakulttuurin joustamattomuudesta, ilmapiiristä ja stressistä erosivat tilastollisesti merkittävästi. Lähijohtajien positiivisempi näkemys muutoksiin saattaa johtua siitä, että he pystyvät ennakoimaan niitä paremmin ja heidän roolinsa itse muutoksen edistäjinä antaa mahdollisuuksia enemmän siihen. (Martin ym. 2006, 145–162; Saukkonen 2019, 94–98.)

Työhyvinvointi on liitännäinen ilmiö työterveyden ja työkyvyn kanssa. Kansainvälisesti se on kuitenkin vielä epämääräinen. Suomessa työterveyden ja työkyvyn ohella työhyvinvointi kattaa alleen työskentelyn sujuvuuden arjessa, minkä vuoksi työhyvinvointi käsitteenä on laaja. (Manka & Manka 2016, 75.) “Työhyvinvoinnin” käsitteen sijaan saatetaan käyttää myös käsitteitä “työilmapiiri”, “työssä jaksaminen” sekä “työkyky”. Työhyvinvointia voidaan tarkastella esimerkiksi tuotekehittämisen, organisaationkehittämisen ja työterveyden näkökulmasta. Johtajan roolissa olevan täytyy muistaa myös, että työhyvinvointi koostuu psyykkisistä, sosiaalisista sekä fyysisistä osista. (Niiranen ym. 2010, 150.)

Johtamisessa tarkoituksenmukaista on pyrkiä sen hyvään laatuun, jolloin saavutetaan sekä tuloksia työnteossa että työhyvinvointia. Kun työpaikan toimintaa organisoidaan ja sen toimintastrategiaa suunnitellaan, tulisi henkilöstön työhyvinvointi ja sen edistäminen olla osana sitä. Hyvä johtaminen on vastuun kantamista työntekijöistään heidän työpaikoillaan sekä työntekijän arjen tukemista esimiehen roolin antamissa valtuuksissa. (Työturvallisuuskeskus, viitattu 10.11.2020.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Etelä-Pohjanmaan Sairaanhoidopiiri. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoidopiirin strategiana työhyvinvoinnin tukemisessa on käytössä varhaisen tuen toimintamalli. Organisaatio on mukana Väestöliiton Perheystävällinen työpaikka -ohjelmassa, jonka tavoitteena on esimerkiksi mahdollistaa joustavat työajat sekä etätöiden tekeminen. (EPSHP, Viitattu 26.11.2020.)

Opinnäytetyö toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa toimeksiantajalle kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla hoitotyön johtamistyylin vaikutuksista sairaanhoitajien työhyvinvointiin työhyvinvoinnin edistämiseksi. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä kuvaileva kirjallisuuskatsaus perehtymällä hoitotyön kirjallisuuteen ja tutkittuun tietoon. Opinnäytetyössä käytettiin apuna tutkimuskysymyksiä, joiden avulla vastattiin, mitkä tekijät johtamistyyllissä vaikuttavat sairaanhoitajien työhyvinvointiin.



## 2 OSASTONHOITAJA, JOHTAMISTYYLIT JA TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN

### 2.1 Osastonhoitajan tehtävän osaamisvaatimukset

Hoitotyön lähiesimies, kuten osastonhoitaja, vastaa työn johtamisesta sekä työtehtävien organisoinnista eli sijoittamisesta tai järjestämisestä niin tuloksellisesti kuin mahdollista. Hän on myös työnantajan edustaja. Osastonhoitajan ja hänen alaisinaan toimivan hoitohenkilökunnan vastuulla on kaikkien työtiimin jäsenten työhyvinvointi ja -tulokset. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 7.)

Sosiaali- ja terveysalan ammattijärjestön (Tehy) mukaan osastonhoitajan tulee olla koulutukseltaan laillistettu terveydenhuollon ammattihenkilö kuten sairaanhoitaja, jolla on lisäksi ylempi korkeakoulututkinto. Vaihtoehtoisesti osastonhoitajalla tulee olla joko 1) erikoissairaanhoitajan tutkinto, 2) alempi korkeakoulututkinto, 3) alin korkea-asteen tutkinto, joiden lisäksi hän on suorittanut soveltuvia johtamisen tai hallinnon opintoja. (Ruontimo 2015.) Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylemmän AMK-tutkinnon suorittaminen tuottaa pätevyyden toimia alan esimiestehtävissä (Sosiaali- ja terveysala ylempi AMK, Kehittäminen ja johtaminen, [viitattu 27.2.2021]).

Osastonhoitajan työssä keskeisiä asioita ovat vastuullisuus, toimivalta ja perustyön eli hoitotyön ymmärtäminen. Toimivallan käyttö on käytännössä työn organisointia sekä työntekoon liittyvän informaation tuottamista, vastaanottoa ja sen tiedottamista. Vastuullisesti toimiva osastonhoitaja tukee hoitohenkilökuntaansa ja varmistaa, että heillä on työssä vaadittu substanssiosaaminen. (Surakka 2006, 92–149; Surakka 2008, 53–67.)

Tehyn teettämän kyselyn mukaan hoitotyön johtajat käyttävät työaika muun muassa henkilöstön johtamiseen sekä yksikön toiminnan ja siinä tapahtuvien muutosten johtamisen lisäksi (Kysely hoitotyön johtajille ja esimiehille 7.3.2019). Hoitotyön johtamisen lisäksi osastonhoitajan tehtäviä voivat olla hoitotyön kehittäminen, taloudellisista asioista huolehtiminen sekä työssä saavutettujen tulosten arviointi. (Surakka 2006, 92–149; Surakka 2008, 53–67.)

Osastonhoitaja huolehtii työn jakamisesta oikeudenmukaisesti sekä kannustaa alaisiaan antamaan ehdotuksia päätöksentekoon ja osallistuttaa työntekijät työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimieheltä odotettavia piirteitä ovat esimerkillisyys, johdonmukaisuus ja luotettavuus, sietokyky ristiriitatilanteissa, asioiden puheeksi ottaminen, paineensietokyky, luova ja innovatiivinen työtapa. Positiivisen ilmapiirin luominen ja rakentavan palautteen antaminen ovat osaavan esimiehen hyviä piirteitä. (Mäki ym. 2014, 8.)

Kulmakivi esimiestyössä ovat johdettavan hoitotyön yksikön perustehtävän toteutumisen varmistaminen. Osastonhoitaja johtaa yksikköä tavoitteellisesti, toimii esimerkillisenä työntekijänä ja edustaa työnantajaa, hän suunnittelee toimintatapoja yhdessä alaitensa kanssa ja seuraa niiden toteutumista. Työntekijöitä on kohdeltava tasavertaisesti, työyksikön sekä yksilöiden työhyvinvointia on seurattava ja epäkohtiin puututtava. Verkostoituminen työyksikön ulkopuolelle, läsnäolo ja saatavilla olo sekä helposti lähestyttävyyys on lähiesimiehen tehtäviä. Esimiehen täytyy myös muistaa omasta työhyvinvoinnistaan huolehtiminen. (Mäki ym. 2014, 8–9.)

Terveysthuollossa toimivan johtajan osaamisvaatimukset voidaan jakaa neljään ryhmään: teknisiin taitoihin, toimialalla vaadittuihin erityistietotaitoihin, analyttisiin ja käsitteellisiin taitoihin sekä ihmissuhteissa vaadittaviin taitoihin. Teknisiä taitoja voivat olla taloushallinnollisten tehtävien osaaminen, päätösten tekeminen, työn arvioiminen ja henkilöstön voimavarojen käyttö. Toimialan vaatimat erityistietotaidot tarkoittavat ymmärrystä terveydenhuollon toiminnasta. Ihmissuhteissa vaadittu taito on empatian käyttö johtamisessa. (Robbins, Bradley & Spicer 2001, 188–202; Sinkkonen & Taskinen 2005, 96–97.)

Mäen ym. (2014, 7) mukaan esimiestyö on haastavaa. Johtamiseen kasvetaan, ja se on yhdenlainen prosessi. Terveysthuollon johtamisen uudistukset ovat jääneet pinnallisiksi ja jopa vanhanaikaisiksi, mikä varmasti tuo lisähaastetta osastonhoitajan työhön (Torppa 2011, 117–118). Esimieheksi alkaminen vaatii halua oman ammattitaidon kehittämiseen. Erityisesti alaisten johtaminen on haastavaa. Työyhteisössä muun muassa ristiriidat voivat olla väistämättömiä. Tällöin esimies ei kuitenkaan voi jäädä taka-alalle ristiriitatilanteessa, vaan hänen täytyy osata ottaa ne puheeksi ja löytää alaisten kanssa ratkaisu, jotta työnteko jatkuu menestyksekkäästi. (Mäki ym. 2014, 7.)

## 2.2 Osastonhoitajan erilaiset johtamistyyliä ja niiden merkitys työhyvinvoinnin edistämiseksi

Sisältö ja olosuhteet työssä, työpaikan sosiaalinen ilmapiiri, työntekijän ammattitaito sekä elämäntavat vaikuttavat työhyvinvointiin. Avainasemassa on kuitenkin työpaikan johtaja, koska johtamisen avulla pystytään vaikuttamaan edellä mainittuihin työhyvinvoinnin tekijöihin sekä kehittämään niitä. (Juuti & Vuorela 2015, 23.) Winkin (2006, 140) mukaan juuri esimiehet vastaavat riittävästä työnteon toimintaedellytyksistä aineellisella ja aineettomalla tasolla.

Työhyvinvoinnin johtamisen ja sen edistämiseen tähtäävän toiminnan tulisi olla hyvin suunniteltua ja saavutuksia tulisi pystyä arvioimaan (Manka & Manka 2016, 75). Tämän tulisi kohdistua nimenomaan työympäristöön, henkilöstöön, työn eri prosesseihin, yhteisöön työssä tai johtamiseen. Työpaikan korkealla työhyvinvoinnilla on positiivinen vaikutus tuottavuuteen, voittoon, työntekijöiden vahvuuteen, sairauspoissaoloihin, asiakaspalautteeseen ja työtapaturmien määrään. (TTL, viitattu 1.3.2021.)

Osaamisalueet johtajan työkaluna työhyvinvointia edistävässä toiminnassa ovat ”henkilöstömitoitus, tavoitettavuus, viestiminen, osallistaminen, ongelmien kohtaaminen työhön liittyen, valtaannuttaminen, prosessien suunnittelu ja organisointi, eheyden vaaliminen, vastuunotto, työntekijän yksilöllinen huomioiminen, ystävällisyys, kehittämisen tukeminen, empatia sekä omien tunteiden ilmaiseminen ja hallitseminen” (Häggman-Laitila 2014, 143–161). Osaamisalueiden käyttö voi ilmetä johtajalla myönteisenä tai kielteisenä käyttäytymisenä: ongelmien kohtaaminen työhön liittyvissä asioissa johtajan myönteinen käyttäytyminen näyttää kiinnostuksena ja alaistensa huomioimisena ongelmakohdissa, ongelman halkomisena tarttumapintaisemmaksi ja pyrkimyksenä ratkaista se. Kielteisessä käyttäytymisessä näkyväksi tulee kuuntelu, mutta johtaja ei kiinnitä asiaan huomiota enempää eikä suhtaudu riittävällä vakavuudella. Myönteinen käyttäytyminen empatiassa näkyy johtajalla kiinnostuksena alaistensa siviilielämää kohtaan, tilan antamisena erilaisille työtavoille ja erilaisten persoonien hyväksymisenä työtiimissä. Hän myös pystyy havainnoimaan alaisen normaalista poikkeavan työskentelyn. Kielteisenä käyttäytymisenä empatia voi heijastua etäisenä pitäytymisenä ja signaalien torjuntana, jotka viestivät henkilöstön kuormittumisesta. (Häggman-Laitila 2014, 143–161.)

Terveystieteiden ja hoitotyössä voi ilmetä erilaisia johtamistyyliä, kuten transformaalista, transaktionaalista ja laissez faire -johtamista. Transformaalisessa johtamisessa keskeistä on,

että johtajalla on jokin tietty päämäärä, jota kohti hän pyrkii alaistensa kanssa heitä johtamalla. Erityisesti transformaalisesta johtamisesta on tutkimustuloksia, joiden mukaan sillä voidaan edistää työhyvinvointia. Transaktionaalisen johtamisen ydinajatus perustuu alaisten palkitsemiseen sekä heidän valvontaansa. Laissez faire -johtaminen ei varsinaisesti ole johtamista, vaan sillä tarkoitetaan enemmänkin johtamisen puuttumista. (Häggman-Laitila 2014, 146.)

Johtamiseen kuuluvassa päätöksen teossa johtamistyyliä voivat toimia apuna. Johtamistyyliä voidaan jakaa demokraattiseen sekä autoritäärisen. Autoritäärisessä johtamisessa johtaja tekee itse päätöksiä mahdollisimman paljon. Demokraattinen johtaminen on puolestaan alaisten mukaan ottamista päätöksen tekoon. (Viitala & Jylhä 2019, 21.)

Autoritäärisessä johtamisessa johtaja itse kokee tekevänsä parhaimmat päätökset. Demokraattinen johtaja kokee, että paras tieto voi olla johtajalla tai alaisella. Esimiehen ja alaisten päättäessä yhdessä asioista suhtautuminen työhön sekä työn tulokset ovat paremmat. Viitala ja Jylhä (2019, 21) tuovat esiin Vroomin ja Yeltonin (1973) luodun mallin päätöksentekotyylillä, jossa johtajan päätöksentekotyylillä ei aina ole pelkästään demokraattinen tai autoritäärisen. Sen sijaan siinä voi olla molempia elementtejä. Johtaja voi esimerkiksi kysyä alaisilta yksittäisiä mielipiteitä ja näkemyksiä tai kysyä työtiimiltä mielipidettä. (Viitala & Jylhä 2019, 22.)

Johtamisesta voidaan käyttää myös nimityksiä "management" ja "leadership". "Management" tarkoittaa asioiden johtamista, sekä johtamista, jolla voidaan tavoitella tilanteen vakauttamista tai sen säilyttämistä. Keskeistä on johtaminen, joka pyrkii edistämään toiminnan luotettavuutta, tehokkuutta ja virheettömyyttä. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa työnteon aikataulutusta tai työpaikan sääntöjä. "Leadership" -käsitteellä viitataan muutoksen, kehittämisen tai uudistuksen eteenpäin viemiseen. Käytännössä "leadership" voi olla johtamista kohti tavoitetta tai tiimien ja verkostojen toimivuutta. Se voi olla myös muutosjohtamista. (Viitala & Jylhä 2019, 23.)

## 3 SAIRAANHOITAJA JA TYÖHYVINVOINTI

### 3.1 Sairaanhoidajan koulutus ja tehtävät

Duodecim (2016) lääketieteellisen sanakirjan mukaan sairaanhoitaja on henkilö, jolla on opistoaste- tai ammattikorkeakoulutason ”sairaanhoitotutkinto”. Hän on myös terveydenhuollon laillistettu ammattihenkilö (Ammattioikeudet, päivitetty 26.2.2021).

Sairaanhoitaja (AMK) on perustutkinto ja korkeakoulututkinto. Koulutuksen tarkoituksena on tuottaa koulutuksesta valmistuneelle sairaanhoitajalle käytännön ammattitaito. Perustutkinnon laajuus on 210–270 opintopistettä (noin 3–4 vuotta). Peruskoulutuksen saaneen sairaanhoitajan ammattitaito ja asiantuntemus pohjautuvat ammattialan yhtenäisiin lähtökohtiin, toimintaperiaatteisiin ja arvoihin sekä hoito- ja muiden tieteenalojen tietopohjaan ja käytännön osaamiseen. (Rautava-Nurmi ym. 2020, 18–19.)

Sairaanhoitajan tehtäviä ovat kaiken ikäisten ihmisten terveyden edistäminen ja ylläpitäminen, sairauksien ehkäisy ja hoito sekä inhimillisen kärsimyksen lievittäminen. Sairaanhoitajien tieto koostuu näyttöön perustuvasta hoitotyöstä, sekä heillä on tietotaito potilastyöstä moniammatillisessa työryhmässä. Keskeisin työtehtävä on kliininen hoitotyö. (Rautava-Nurmi ym. 2020, 23; Opiskele sairaanhoitajaksi, viitattu 2.3.2021; Kotila ym., viitattu 11.3.2021, 25.)

Sairaanhoitajan on mahdollista jatkokouluttautua johtajiksi tai kehittäjiksi suorittamalla esimerkiksi ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (YAMK) työskenneltyään muutamia vuosia koulutusta vastaavissa tehtävissä valmistumisensa jälkeen (Opiskele sairaanhoitajaksi, viitattu 2.3.2021). YAMK-tutkinnon opintopistemäärä on 60–90 opintopistettä ja kokopäiväisenä opiskelijana kesto on 1–1,5 vuotta (Rautava-Nurmi ym. 2020, 19).

### 3.2 Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointi on käsitteenä laaja, ja se on liitännäinen ilmiö työterveyden ja työkyvyn kanssa. Suomessa työterveyden ja työkyvyn ohella työhyvinvointi kattaa alleen työnteon sujumuuden arjessa. Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) kuvaa työhyvinvoinnin kokonaisuutena, joka muodostuu työstä, työn mielekkyydestä, turvallisuudesta, hyvinvoinnista ja terveydestä. Työterveyslaitos (TTL) määrittelee työhyvinvoinnin terveelliseksi, turvalliseksi ja tuottavaksi

työksi, jota työyhteisöt ja ammattitaitoiset työntekijät tekevät mallikkaasti johdetussa organisaatiossa. (Manka & Manka 2016, 75; STM, [viitattu 1.3.2021]; TTL, [viitattu 1.3.2021].)

Työhyvinvointi on myös työntekijän yksilöllinen kokemus. Se on moninainen, koska yksi ihminen voi kokea työhyvinvoinnin eri tavalla kuin toinen. Ihminen on tunteiden, fyysisyyden ja mielen yhdistelmä. Tällöin myös kaikilta näiltä osin ihmisen tulisi voida hyvin. Jossakin vaiheessa työ on suurempi ja suurempi osa ihmisten elämää, joten myös työhyvinvoinnissa täytyy tarkastella ihmisen työhyvinvoinnin kokemusta kokonaisuutena. (Ojala & Ahonen 2003, 19–20.)

Työhyvinvointia voidaan kuvata portaina. Alimmalla tasolla kuvataan yksilön fysiologiset tarpeet, jotka kaikilla ovat ruuan ja nesteen sekä levon riittävä saanti. Hyvinvointi fyysisellä kunnolla on perusta työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Toisella tasolla ovat turvallisuus ja psyykinen hyvinvointi, joihin kuuluvat fyysinen ja henkinen turvallisuus. Näitä ovat työvälineiden ja työympäristön turvallisuus sekä työilmapiiri, jossa ei ole kiusaamista tai jossa työntekijän tarvitsisi pelätä. Turvallisuuden tunnetta lujittaa myös töiden jatkuminen. (Ojala & Ahonen 2003, 19–20.)

Kolmas osa-alue kuvastaa läheisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. Työn sisäiset sekä työn ulkopuoliset sosiaaliset suhteet edistävät työhyvinvointia, tukevat sitoutumista työhön, sen tekemiseen ja työssäjaksamiseen. Neljäs alue on arvostuksen tarve, joka perustuu työssä ammattitaitoon ja osaamiseen. Osaaminen on liitoksissa muihin alueisiin. Osaamisen tukena tulee arvostusta, joka myös tukee sosiaalisia tarpeita sekä hyvinvointia. Sen perusteella työntekijä voidaan valita tiettyihin tiimeihin, ryhmiin ja työtehtäviin. Itsensä toteuttaminen ja kasvun tarve on korkeimmalla alueella, johon voidaan luetella halu kehittää itseään, saavuttaa päämääriä sekä luovuus. (Ojala & Ahonen 2003, 29–30.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan jaotella organisaation toimintaan, sen johtamiseen, työilmapiiriin, työn sisältöön sekä työntekijään ja hänen ominaisuuksiinsa. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu sekä työntekijälle että työnantajalle. (Manka & Manka 2016, 75.; STM, [viitattu 1.3.2021].) Työhyvinvoinnin edistämisen tiimiin kuuluvat myös työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet sekä työterveyshuolto. (TTL, [viitattu 1.3.2021].) Työnantajan tehtävät työhyvinvoinnin kannalta perustuvat toisaalta myös lakiin, sillä hän on “velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä” (L 23.8.2002/738).

Työntekijän tehtäviin työhyvinvoinnin kannalta kuuluvat oman työkykynsä ja oman itsensä kehittäminen työssään. Työnantajan tehtäviin kuuluvat työhyvinvoinnin edistämiseksi työturvallisuuden ja yhdenvertaisen kohtelun edistäminen työntekijöitä kohtaan sekä hyvä johtaminen. (STM, [viitattu 1.3.2021].)

Hyvinvoivassa työyhteisössä uskalletaan nostaa ongelmakohdat esiin, työmäärä on kohtuullinen, työstä saa positiivista palautetta, yhteistyö on toimivaa ja tiimin jäsenet luottavat toisiinsa. Hyvinvoivaa työntekijää kuvaavat onnistuminen ja innostuminen työstään, hän on työn imussa, kokee pystyvänsä itsenäiseen työhön sekä yhteenkuuluvuuden ja tarpeellisuuden tunne työyhteisössä, tavoitteellinen työskentely, saa hyödyntää osaamistaan ja vahvuuksiaan sekä vastuullisuus ja motivoituneisuus. (TTL, [viitattu 1.3.2021].)

### **3.3 Sairaanhoidajien työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä**

Hägman-Laitila (2014, 143) luettelee hoitotyöntekijän työhyvinvointia muodostaviksi tekijöiksi onnistumisen ja hyvän tuottamisen potilastyössä, yhteisön, tuen sekä työssä jaksamista tukevan siviilielämän. Utriainen, Ala-Mursula ja Virokannas (2011, 29–33) jakavat tutkimuksessaan sairaanhoidajan työhyvinvoinnin neljän tekijän kokonaisuudeksi: eettiseen näkökulmaan, yhteisöllisyyteen, kohdesidonnaisuuteen ja työhön asennoitumisen sukupolvisuuteen.

Kohdesidonnaisuuden käsitteellä tarkoitetaan sairaanhoidajan tekemää käytännön työtä. Se tarkoittaa työssä koettuja onnistumisia sekä mahdollisuutta toteuttaa korkeaa hoidon laatua. Hoitajan pystyessä toimimaan mielestään potilaan parhaaksi, se edistää hänen työhyvinvointiaan. Kohdesidonnaisuus tarkoittaa sairaanhoidajan mahdollisuutta sovittaa yhteen työ- ja henkilökohtainen elämä. (Utriainen 2009; Utriainen ym. 2011, 29–33.)

Eettinen näkökulma tarkoittaa sairaanhoidajan mahdollisuuksia pystyä toimimaan ammattietiikkansa mukaisesti kliinisessä työssä. Hoitajan ollessa ammattilypeä työstään, edistää se hänen työhyvinvointiaan. Sairaanhoidajan kykenemättömyys toimia hänestä riippumattomista syistä oman ammattietiikkansa mukaisesti voi aiheuttaa hoitotyön ammattilaiselle ahdistuneisuutta moraaliselta kantilta. (Corley 2002, 636–650; Utriainen ym. 2011, 29–33.)

Yhteisöllisyys sairaanhoitajien työhyvinvoinnin kannalta merkitsee kollegoiden välisen yhteistyön toimivuutta, työyhteisöön kuulumisen tunnetta ja heidän välistä arvostustaan. Yhteisöllisesti toimiva työyksikkö edistää hoitohenkilökunnan työterveyttä, kun taas työpaikan ongelmat saattavat näyttäytyä epäkunnioittavana kollegan kohteluna. (Joseph ym. 1997, 76–80; Hyyppä 2005, 1–172; Utriainen & Kyngäs 2008, 36–47; Oksanen ym. 2008, 637–649; Tsai & Huang 2008, 565–581; Utriainen 2009, 6–123; Utriainen ym. 2011, 29–33.)

Sairaanhoitajan ikäpolvi vaikuttaa siihen, millaisia hänen arvonsa, ominaisuutensa ja työetiikkansa on suhteessa työhön ja työelämään sekä mitkä asiat hänen työhyvinvointiinsa vaikuttavat. Vanhemman ja nuoremman ikäryhmän näkemykset voivat olla päinvastaiset. Vanhemmalla ikäluokalla korostuvat yhteiskunnallinen velvollisuus, kaikkien hyödyksi toimiminen sekä työn kutsumus. Nuorempaa sukupolvea edustavilla nousevat esiin itsensä toteuttamisen mahdollisuus kehittämällä itseä ammatillisesti, työkokemuksen karttuminen ja positiivisten kokemusten saaminen onnistumalla työssä. (Boyчук Duchscher & Cowin 2004; Apostolis & Polifroni 2006, 506–509; Haavisto 2010; Utriainen ym. 2011, 29–33; 493–501; Tilastokeskus 2014, 211.) Esimiehen johtamistyyli vaikuttaa myös enemmän positiivisemmin nuorempien työhyvinvointiin (Tilastokeskus 2014, 211).

Tilastokeskus on tutkinut työoloja 36 vuoden ajan 2013 vuoteen asti. Tilastokeskuksen tarkoituksena oli saada tietoa työpoliittisesta päätöksenteosta sekä kehittymisen kulusta työoloissa. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina sen hetkisille palkansaajille. (Sutela & Lehto 2014, 3–12.)

Tilastokeskuksen mukaan tyytyväisimpiä työhönsä ja sen sisältöön on terveydenhuollon henkilöstö. Sairaanhoitajilla ilmeni kuitenkin erittäin tai melko vahvaa tyytymättömyyttä mahdollisuuksiinsa kehittyä omassa työssä (19 % vastanneista), vaikka juuri tämä edistäisi suuresti työssä koettua tyytyväisyyttä. 54 % sairaanhoitajista koki itsensä tyytyväiseksi, kun on saanut syventyä omaan työhönsä, sairaanhoitajista 43 % koki olevansa innostunut työstään. (Sutela & Lehto 2014, 76.)

Sairaanhoitajista 36 % koki kiireen haittaavan melko tai erittäin paljon työtä. Keskeinen syy kiireen kokemiselle oli kokemus vähäisestä henkilöstöstä työtehtäviin nähden. Terveystieteiden alalla nämä prosentuaaliset luvut olivat korkeimmillaan ja sairaanhoitajista heitä oli 56 %. (Sutela & Lehto 2014, 70–71.)



41 % hoitohenkilökunnasta koki väkivaltaa muutaman kerran kuukaudessa, ja yhteensä väkivaltaa kokeneita oli 54 %. 2013 kerätystä aineistosta kävi ilmi, että suojele- ja vartiointityöntekijät ja terveydenhuollon henkilökunnasta melkein 80 % ajatteli, että väkivallan pelko oli työssä läsnä ainakin jossakin määrin. (Sutela & Lehto 2014, 113–114.)

Sairaanhoitajat kokivat keskimääräistä vähemmän voivansa vaikuttaa työtahtiin. 60 % koki työnsä psyykkisesti erittäin tai melko raskaaksi. Fyysisten haittojen eli epämukavien ja vaikeiden työasentojen keskittyvyys oli 30 % terveydenhuollon henkilökunnan kokemana sekä raskaat nostamiset rasittivat terveydenhuollon henkilöstöä (30 %). 21 % terveydenhuollon henkilökunnasta koki työtilan puutteen nousseen haittaavuuden rajaan. (Sutela & Lehto 2014, 131–132.)

Sairaanhoitajien työolobarometrissa (2020) toteutettiin Hyvän työpaikan kriteerit -kysely, jossa kartoitettiin sairaanhoitajien kokemusta työpaikkansa käytäntöjen toimivuudesta, johtamisen osallistavuudesta, palkitsevuudesta työssä, ammattitaidon kehittämisessä, hoidon korkeassa laadussa sekä henkilökohtaisen- ja työelämän yhteensovittamisessa. Näitä mitattavia osa-alueita arvioitiin asteikolla 1–10. Tuloksia tarkastellessa on huomioitava, että kysely on tehty syksyllä 2020 koronapandemian aikana, mutta vastaajia on pyydetty vastauksia ilmi tuodessaan arvioimaan vuotta 2019. (Hahtela & Karhe 2021, 3.)

Vastaajat arvioivat kyselyssä, kuinka paljon mitattavat osa-alueet vaikuttavat heidän hyvinvointiinsa. Näistä jokainen osa-alue sijoittui välille 8,7–9,3. Kun vastaajat arvioivat työpaikkansa laatua, sijoittui jokainen osa-alue välille 6,3–7,2. Tuloksia voidaan pitää ”korkeintaan tyydyttävänä”. (Hahtela & Karhe 2021, 37.) Tätä edeltävästä työolobarometrasta tulokset eivät ole nousseet juuri lainkaan, tosin pieni nousu (alle +0,1) on havaittavissa ”korkeatasoisen hoidon laadun ja osallistavan johtamisen toteutumisessa”. (Hahtela & Karhe 2021, 13–37.)

## 4 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TEHTÄVÄT

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa näyttöön perustuvaa tietoa osastonhoitajan johtamistyylin vaikutuksista sairaanhoitajien työhyvinvointiin ja sen edistämisestä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä kuvaileva kirjallisuuskatsaus perehtymällä hoitotyön kirjallisuuteen ja tutkittuun tietoon. Opinnäytetyön tehtävänä on etsiä vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millaisia johtamistyyliä osastonhoitajilla ilmenee?
- Miten osastonhoitajan johtamistyyli voi edistää sairaanhoitajien työhyvinvointia?
- Mitä sairaanhoitajat osastonhoitajan johtamistyyliä toivovat?

## 5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

### 5.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Opinnäytetyön toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, joka on yleisimpiä kirjallisuuskatsauksen tyypeistä. Sille ominaista on laajahkon otannan käyttö, ilmiön laaja kuvailu sekä ilmiön yksityiskohtien luokittelu. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus jaetaan narratiiviseen ja integroivaan katsaukseen. (Salminen 2011, 6.) Opinnäytetyö toteutettiin integroivana katsauksena.

Kirjallisuuskatsaus on nimensä mukaisesti tutkimusmenetelmä, jossa perehdytään aikaisemmin tehtyyn tutkimukseen ja kirjallisuuteen, jolloin niistä muodostuu uusi kokonaisuus. Näin ilmiöstä saavutetaan aiempaa laajempi näkökulma. Kirjallisuuskatsauksia on eri tyyppisiä, mutta niissä on samoja vaiheita. (Whittemore 2005; Niela-Vilèn & Kauhen 2015.)

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen vaiheet ovat ”1) tutkimuskysymyksen muodostaminen, 2) aineiston valitseminen, 3) kuvailun rakentaminen ja 4) tuotetun tuloksen tarkasteleminen.” (Kangasniemi ym. 2013, 291). Tutkimuskysymyksiä olivat:

- Millaisia johtamistyyliä osastonhoitajilla ilmenee?
- Miten osastonhoitajan johtamistyyli voi edistää sairaanhoitajien työhyvinvointia?
- Mitä sairaanhoitajat osastonhoitajan johtamistyyliä toivovat?

Kirjallisuuskatsauksen aineisto valikoitui tietokantahakujen avulla. Haussa painotettiin tiedon ajantasaisuutta ja näytön astetta. Opinnäytetyön tulokset on suunnattu hoitotyön johtajille sairaanhoitajien työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tarkoituksena oli tehdä laajasta aineistosta koottu tiivistelmä johtamistyylien vaikutuksista työhyvinvointiin. Opinnäytetyön toteutus tapahtui joulukuun lopusta 2020 toukokuuhun 2021.

Kirjallisuuskatsauksessa perehdytään laajaan määrään aineistoa, kootaan tärkeimmät asiat ja lopulta havainnot, joka on kirjallisuuskatsauksen ydin (Salminen 2011, 22). Kirjallisuuskatsaus tehtiin erityisesti toimeksiantajalle, mutta myös opinnäytetyön aiheesta kiinnostuneille. Kirjallisuuskatsauksen teossa ei voida vältyä aiheeseen perehtymiseltä (Salminen 2011, 22), ennen kirjallisuuskatsauksen toteuttamista aiheeseen perehdyttiin rakentamalla teoreettinen viitekehys.

## 5.2 Aineiston keruu

Tiedonhaku suoritettiin käyttäen Medic-, Cinahl- ja SeAMK-Finna –tietokantoja. Tarkoituksena oli löytää kymmenen (10) tieteellistä lähdeä, joiden pohjalta kirjallisuuskatsaus tehdään. Pyrkimyksenä oli löytää vähintään kolme (3) englanninkielistä tutkimusta. Tiedonhaun rajaus tehtiin vuosivälille 2010—2021. Lähteiden kielinä olivat suomi ja englanti. Tiedonhakua tehtiin erilaisin hakusanayhdistelmin:

- sairaanhoitaj\* AND työhyvinvointi, johtamistyy\*, johtam\* AND hoitotyö, osastonhoitajan johtamistyyli, "Nursing, Supervisory" AND työhyvinvointi, "Nursing, Supervisory" AND job satisfaction, "Nursing, supervisory" AND hoitotyö, hoitotyön johtaminen AND hoitotyö, hoitotyön johtaminen AND toiveet, osastonhoit\* & odot\* (Medic)
- hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi, nursing leadership and job satisfaction, nursing management and job satisfaction, työhyvinvointi ja hoitotyö, osastonhoit\* & odot\*, sairaanhoitajien odotukset ja johtaminen (SeAMK-Finna)
- nursing leadership and management AND job satisfaction, nursing leadership and management AND well-being at work or job satisfaction (Cinahl)

Tietokannoista poimittiin kaikki sellaiset lähteet, jotka vastasivat opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Lähteet käytiin läpi ja valittiin mahdollisimman ajantasaiset, tutkimuskysymyksiin vastaavat. Tässä vaiheessa Pro Gradu -tutkimukset sekä ei objektiiviselta vaikuttavat lähteet rajattiin pois. Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui kaksi (2) kotimaista väitöskirjaa, viisi (5) kotimaista tutkimusartikkelia sekä kolme (3) ulkomaista tutkimusartikkelia. Kirjallisuuskatsaukseen valikoituneet lähteet taulukoitiin, joista ilmeni käytetty tietokanta sekä tutkimuksen keskeisimmät tiedot.

## 5.3 Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin menetelmin, jotka ovat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104; Miles & Huberman 1994). Tutkimuskysymyksiin vastaavat alkuperäisilmaisut taulukoitiin suorina lainauksina. Sekundäärlähteet merkittiin selkeästi. Englanninkielisten lähteiden kohdalla luotiin suuntaa antavat käännökset, jotta alkuperäisen lähteen ydintieto säilyisi. Pelkistämisen jälkeen aloitettiin rakentamaan ala- ja yläluokkia. (Liite 2.)

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 1:</b>  <u>"Results:</u> Nurses and midwives managers were more inclined to the directive leadership style followed by a supportive leadership style, and the participative leadership style."</p> <p>(Tulokset: Sairaanhoidattajien ja kätilöiden esimiehet olivat enemmän taipuvaisia ohjaavaan johtamistyyliin, jota seuraa tukea antava johtamistyyli ja osallistava johtamistyyli.)</p>	<p>Esimiehillä ilmenee eniten ohjaavaa-, sitten tukea antavaa ja osallistavaa johtamistyyliä.</p>	<p>Tukea antava johtamistyyli</p> <hr/> <p>Ohjaava johtamistyyli</p> <hr/> <p>Osallistava johtamistyyli</p>	<p>Erlaisia johtamistyyliä</p>

Kuva 1 Esimerkki ensimmäisen tutkimuskysymyksen sisällönanalyysistä

<p><b>Kanste 2011, 33;</b>  <b>(sekundäärlähde: Sellgren ym. 2008; Weberg 2010:</b>  <b>"Aktiivisella ja tulevaisuusorientoituneella muutosjohtajuudella voidaan luoda terveyttä, hyvinvointia ja luovuutta tukeva työympäristö, jossa kannustetaan henkilöstöä näkemään oma työnsä haasteellisena ja kehittämään sitä aktiivisesti."</b></p>	<p>Tulevaisuusorientoituneella muutosjohtajuudella sekä aktiivisella johtajuudella voidaan luoda luovuutta tukeva työympäristö, terveyttä ja hyvinvointia, jossa työntekijöitä innostetaan näkemään oma työ haasteellisena ja kehittämään sitä.</p>	<p>Terveys</p> <hr/> <p>Työympäristö</p> <hr/> <p>Kehitysmahdollisuus</p>	<p>Muutosjohtaminen</p>
---	---	---	-------------------------

Kuva 2 Esimerkki toisen tutkimuskysymyksen sisällönanalyysistä

<p><b>Ervasti 2018, 70:</b>  <b>"...toivoisin enemmän itsenäisyyttä ja mahdollisuuksia täydennyskoulutukseen ja urakehitykseen." (h. 87)"</b></p>	<p>Itsenäisyyttä, mahdollisuuksia täydennyskoulutukseen ja urakehitykseen</p>	<p>Osaamista kehittävä johtaminen</p>	<p>Toiveet</p>
---	---	---------------------------------------	----------------

Kuva 3 Esimerkki kolmannen tutkimuskysymyksen sisällönanalyysistä

## 6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

### 6.1 Osastonhoitajan erilaiset johtamistyyli

Opinnäytetyön ensimmäinen tutkimuskysymys oli: Millaisia johtamistyyliä osastonhoitajilla ilmenee? Sisällönanalyysin myötä ilmeni, osastonhoitajilla olevan käytössä useampi johtamistyyli. Ne voivat vaihdella tilannekohtaisesti sekä erilaisten johtamistyylien yhdistelmänä. Kirjallisuuskatsaus antoi myös tietoa, millaisia johtamistyyliä osastonhoitajat kokevat käyttävänsä sekä miten sairaanhoitajat kokevat osastonhoitajan käyttämät johtamistyyli. Sisällönanalyysin myötä osastonhoitajien johtamistyylielle syntyi yläluokka **erilaisia johtamistyyliä**.

Osastonhoitajat käyttävät erilaisia johtamistyyliä hoitotyön johtamisessa ja aineiston mukaan tämä on tehokkaan johtajan ominaisuus (Ngabonzima ym. 2020, 2). Vesterinen (2013, 78) on nostanut esiin osastonhoitajien johtamistyyliksi *visionäärisen-, valmentavan-, välittävän-, demokraattisen-, eristäytyvän- sekä komentavan johtamistyylin*. Vesterisen väitöskirjassa (2013, 72–73) todettiin, että *välittävä* johtamistyyli edistää erityisen hyvin sellaisen johtamiskulttuurin syntymistä, joka aivan erityisesti voi nostaa organisaation menestystä (*erityisen tehokas johtamistyyli*).

Ervastin (2018, 47–50) *elämänkulutietoinen ikäjohtamisen malli* ei varsinaisesti ole johtamistyyli, mutta sisällönanalyysivaiheessa todettiin, että mallin osa-alueet ovat sovellettavissa johtamistyyliin. Työntekijän tarvitseman tuen huomioiminen, joustavien työaikojen mahdollistaminen ja työntekijän uudelleen sijoittaminen ovat erilaisten johtamistyylien piirteitä ja nämä ovat sisällytetty jo edellä mainittuun malliin.

Kotimaisten tutkimusartikkeleiden osalta esiin nousseita johtamistyyliä olivat *muutosorientoitunut-, johdonmukainen-, työntekijälähtöinen- ja valtuuttava johtamistyyli* (Kanste 2011, 34; Cummings ym. 2010; Laschinger ym. 1999). Roosin ym. (2014, 31) tutkimuksen mukaan eettisten ongelmien ratkaisemisessa käytetään *primitiivistä-, modernia-, holhoavaa- ja tunnustettavaa johtamistyyliä*. Esiin nousi myös *autoritääriinen johtamistyyli ja luova johtamistyyli*. (Roos ym. 2014, 32).

Ngabonzima ym. (2020, 5) mukaan osastonhoitajilla on neljä johtamistyyliä, jotka ovat *osallistava-, tukea antava- (transformationaalinen), ohjaava- ja saavutusorientaatioinen*

*johtamistyyli*. Usama ym. (2018, 197) viittaa Schreuderin ym. (2011, 58–66) luettelemiin johtamistyyliin, joita ovat *transaktionaalinen-, transformationaalinen, -tilanteellinen ja aito johtamistyyli*. Usaman ym. (2018, 199) omassa tutkimuksessa nousi esiin *suhde-, suosiva-, viestintäketju- ja tehoton johtamistyyli*. Azaare & Gross (2011, 675) nostavat tutkimukseensa esiin *ei-neuvoa-antavan-, loukkaavan tai vihamielisen-, voimattoman- ja ”automaattisesti reagoivan” -johtamistyylin*.

Osastonhoitajan johtamistyyli voi vaihdella tilannekohtaisesti tarpeen mukaan (*tilannejohtamistyyli*) sekä sen perusteella, mikä on osastonhoitajalle itselle luontaista. Tällainen tilanne voi olla eettisten ongelmien ratkaisu. Osastonhoitaja voi myös soveltaa ja yhdistää erilaisia johtamistyyliä. (Roos ym. 2014, 37.) *Tilannejohtamistyylin* käyttö voi jossain tilanteissa olla todella tärkeää (Ngabonzima ym. 2020, 6; Giltinane 2013, 35–39). *Puolustavassa johtamistyyli* osastonhoitajan katsottiin vievän sairaanhoitajien tärkeiksi katsomiaan asioita johtoryhmän tietoon (Azaare & Gross 2011, 676).

Osastonhoitajat kokivat käyttävänsä *useita johtamistyyliä* ja tunnistivat *visionääristä-, demokraattista-, välittävää-, komentavaa- sekä valmentavaa johtamistyyliä* (Vesterinen 2013, 71). Sairaanhoitajat kokevat osastonhoitajilla ilmenee myös *eristäytyvää johtamistyyliä*, jonka sairaanhoitajat (ja ylihoitajat) tunnistivat. Tästä voi seurata henkilökunnan ”yksin jääminen” (Vesterinen 2013, 71.)

Sairaanhoitajat tunnistivat *suhde-, suosivan-, kommunikaatioketju- ja tehottoman johtamistyylin*. *Suhdejohtamistyyli* koettiin joko positiivisesti tai negatiivisesti. *Viestintäketjujohtamistyyli* tunnistettiin viestintäketjuna, jossa osastonhoitaja toimii viestinviejänä hoitojohtajalle sen sijaan että sairaanhoitajat itse voisivat tavata häntä. (Usama 2018, 199–201.)

*Ei-neuvoa-antavan johtamistyylin* sairaanhoitajat saattoivat kokea määräilevänä ja osastonhoitajan oman edun tavoitteluna. Toisaalta osa kuvasi *ei-neuvoa-antavaa johtamistyyliä* sellaiseksi, jossa ylihoitajaa pystyi lähestymään mutta esitetty huoli ei välttämättä saanut vastakaikua. *Voimaton johtamistyyli* koettiin hoitotyön johtajan voimattomuutena ja hänen katsottiin olevan ”pelkkä keulakuva” sairaalan johtoryhmän kokouksissa, joissa hänen olisi pitänyt ajaa alaistensa ja hoitotyön etua. *Loukkaava tai vihamielinen johtamistyyli* koettiin hoitotyön johtajan harjoittaman syyttelynä ja alaisten loukkaamisena. *Automaattisesti-reagoivan johtamistyylin* sairaanhoitajat kokivat johtamisena,

joka voi olla riippuvaista hoitotyön johtajan mielialasta ja hän voi ensiksi toimia ja miettiä vasta sitten. (Azaar & Gross 2011, 675–678.)

## 6.2 Osastonhoitajan johtamistyyliä työhyvinvoinnin edistäjänä

Opinnäytetyön toinen tutkimuskysymys tarkastelee osastonhoitajien johtamistyyliä sairaanhoitajien työhyvinvoinnin edistäjänä. Sisällönanalyysin yläluokiksi muodostuivat: **työhyvinvointia edistävä johtaminen, uravaiheen huomioiminen ja muutosjohtaminen**. Alaluokiksi muodostuivat *työtyytyväisyys, työhön sitoutuminen, tuki ja ohjaus, osallistavuus, palkitseminen, työaikajousto, eri-ikäisten huomioiminen, työympäristö, kehitysmahdollisuus, ammatillinen suhde, vuorovaikutus, terveys ja työmotivaatio*.

**Työhyvinvointia edistävä johtaminen.** Usama ym. (2018, 202) korostaa koko hoitotyön johdon hyvää suhdetta sairaanhoitajiin, jonka avulla voidaan nostaa heidän *työtyytyväisyyttään* (Kanste 2011, 30–31; Walumbwa 2002; Cummings ym. 2010a.) *Työtyytyväisyyden* kannalta olennaista on, miten sairaanhoitajat käsittävät esimiehensä johtamistyylin (Usama ym. 2018, 202). Kansainvälisistä tutkimuksista ilmeni, että on laajaa näyttöä *tukea ja ohjausta* hyödyntävien johtamistyylien *työtyytyväisyyttä* edistävästä vaikutuksesta (Ngabonzima ym. 2020, 9; Asamani ym. 2016, 23–36; Rad ym. 2006, 11–28). *Työtyytyväisyyden* kokemusta voidaan edistää monipuolisella johtajuudella (Kanste 2011, 30–31; Walumbwa 2002; Cummings ym. 2010a.). *Työtyytyväisyyttä* kasvattaa eettisten ongelmien oikeanlainen käsitteleminen, joka edistää hyvää eettistä ilmapiiriä ja näin työhyvinvointia (Roos ym. 2014, 32). Yhteisten päämäärien saavuttamiseksi esimiehen johtamistyylien soveltaminen motivoi työntekijöitä toimimaan kohti päämääriä (Roos ym. 2014, 32; Berggren & Severisson 2002; Woods 2010; Vesterinen ym. 2013), jonka voidaan katsoa olevan osa *työtyytyväisyyttä*. Ervastin (2018, 78) väitöskirjan mukaan elämäntietoisuuden ikäjohtamisen mallin käyttöönoton myötä esimiestyö parani. *Työtyytyväisyyttä* on myös tyytyväisyys esimiestyötä kohtaan. *Työtyytyväisyyteen* vaikuttaa esimiehen toiminta ja asenne (Keinänen ym. 2015, 287; Kvist ym., 2013a), josta luonnollinen jatkumo varmasti on, että esimiehen toiminta ja asenne vaikuttaa johtamistyyliin ja näin *työtyytyväisyyteen*. *Työtyytyväisyyteen* sisältyi myös henkilöstön muutosvalmius (Kämäräinen ym. 2017, 5). *Työmotivaatio* tulisi huomioida organisaatiossa, kun tarkoituksena on kehittää organisaation toimintatapoja (Lahnalampi ym. 2020, 27). Myös erilaisten johtamistyylien käyttö edistää *työmotivaatiota* (Roos ym. 2014, 32; Berggren & Severisson 2002; Woods 2010; Vesterinen ym. 2013).



Hoitohenkilökunnan työtyytyväisyyttä selvittäneessä tutkimuksessa ilmeni, että osastonhoitajan roolilla ja hänen *tuella ja ohjauksella* ja kuuntelulla eli hyvällä *vuorovaikutuksella* oli kaikista suurin merkitys perinataalihoidon hoitohenkilökunnan *työtyytyväisyydessä*. Hoitohenkilökunta, joka arvioi osastonhoitajan roolin positiivisemmaksi, arvioi myös työtyytyväisyytensä paremmaksi. (Keinänen ym. 2015, 293–295; Foglia ym. 2010; Wallbank & Robertson 2013.)

Koko hoitotyön johdon hyvä suhde sairaanhoitajiin voi laskea vaihtuvuutta eli edistää *työhön sitoutumista* kuten työpaikassa pysymistä tai tehtävien suorittamista. Johtamisella, joka on tulevaisuuteen ja muutokseen orientoitunutta, työntekijöitä osallistavaa ja työntekijälähtöistä saa aikaan useita työhyvinvointia nostavien tekijöiden kasvua: seuraa *työpaikassa pysymistä ja työtyytyväisyyttä*. Työhyvinvointia edistää myös johtaminen, joka sisältää *oikeudenmukaisuutta, tukea, ohjausta, onnistunutta vuorovaikutusta ja palkitsemista*. (Kanste 2011, 30–31; Walumbwa 2002; Cummings ym. 2010a.) Oikealla johtamistyyllillä voidaan merkittävästi vaikuttaa näihin asioihin, ja johtamistyyli, jossa käytetään tuen ja ohjauksen antamista voi edistää *työpaikassa pysymistä*. (Ngabonzima ym. 2020, 1–7.) Saavutusorientaatioisen johtamistyylin käyttämisellä on yhteys henkilöstön työtyytyväisyyteen (Ngabonzima ym. 2020, 9).

*Palkitseminen* tarkoitti sitä, että sairaanhoitajia palkitaan työstään, joka näin voi edistää *työtyytyväisyyttä ja työpaikassa pysymistä* (Ngabonzima ym. 2020, 9; Kanste 2011, 31; Walumbwa 2002; Cummings ym. 2010a). *Palkitseminen* on yhteydessä työtyytyväisyyteen (Kanste 2011, 32; Morrison ym. 1997; Cummings ym. 2010a; Weberg 2010; Laschinger ym. 1999).

*Eri-ikäisten huomioiminen työhyvinvointia edistävässä johtamisessa* on positiivisen palautteen antoa, kehumista ja luottamuksen antoa eritoten nuorille sairaanhoitajille (Lahnalampi ym. 2020, 33). Organisaatiolta saatu tuki (Kämäräinen ym. 2017, 5) ja sitä kautta johtaminen edistävät *työtyytyväisyyttä, työhön sitoutumista, työhön vaikuttamista ja muutosvalmiutta*. Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen malli voi vaikuttaa työhyvinvoinnin paranemiseen. Malli perustuu eri-ikäisten työntekijöiden tarpeiden huomioimiseen (Ervasti 2018, 85.), joten mallin käyttö on *eri-ikäisten huomiointia*.

*Ammatillisen suhteen* avulla hoitotyön johtaja voi edistää *työtyytyväisyyttä* alaisina toimivia sairaanhoitajia kohtaan. Myös aiemman tutkimuksen mukaan johtamistyyli ja

kommunikaatiotaidot ovat tärkeimmät tekijät työtyytyväisyydessä. Tämä edistää myös *ammattillisen suhteen* syntyä. (Usama ym. 2008, 201–202; Cetin ym. 2012, 227–235).

Esimies, joka edistää työhyvinvointia, antaa *tukea*, joka voi tarvittaessa olla yksilöllistä. (Vesterinen 2013, 72). *Tuki ja ohjaus* osoitettuna työntekijälle esimieheltä on johtamisen keino, jota seuraa *työhön sitoutuminen* ja näin ollen nämä ovat **työhyvinvointia edistävään johtamiseen** liittyviä asioita (Kanste 2011, 31; Lee ym. 2000). Keinäsen (ym. 2015, 288) kirjallisuuskatsauksessa todetaan, että johdon *tuki ja ohjaus* hoitotyölle sekä osastonhoitajan rooli ovat muodostamassa positiivista hoitotyön *työympäristöä*. Esimiehen mahdollistaminen sairaanhoitajille enemmän osallistua päätöksentekoon eli *osallistavuutta*, tämä kasvattaa työntekijän ja johtajan *ammattillista suhdetta* (Kanste 2011, 31; Cummings ym. 2010a).

*Terveysteen* ja eritoten psyykkiseen terveyteen (kuten stressin vähentyminen) vaikuttaa johtajuus (Kanste 2011, 31–32; Cummings ym. 2010a; Weberg, 2010; Mauno & Piitulainen 2002). Tämä tulisi ottaa huomioon, kun tavoitteena on **työhyvinvointia edistävä johtaminen**. Johtamistyyli, joka on innostavaa, luottamusta herättävää, yksilöllistä, kannustavaa, edistää psyykkistä terveyttä (Kanste 2011, 31; Stordeur ym. 2001; Kanste ym. 2007; Sosik & Godshalk 2000; Weberg 2010). Muutosjohtajuus on yhteydessä työntekijän henkilökohtaiseen terveyteen, vähentyneeseen ahdistukseen ja työstressiin, ja näin ollen muutosjohtajuus edistää *terveyttä*. (Kanste 2011, 32; Stordeur ym. 2001; Laschinger ym. 1999; Cummings ym. 2010a). Ervastin (2018, 90–91) elämänkulkutietoinen ikäjohtamismalli vähensi sairauslomien määriä ja pidentä työuria.

*Tuen ja ohjauksen* merkitys nousee tuoreemmilla hoitajilla, kun taas kokeneempien hoitajien työkokemusta täytyisi käyttää apuna perehdyttämisessä (Keinänen ym. 2015; Murrels ym. 2009; Buffum & Brandon 2009; Mölsä 2002). Tämä on samalla *eri-ikäisten huomiointia*. Tuoreet hoitajat voivat olla arkoja ja eivät ole välttämättä aina varmoja, miten tulisi toimia. Kokeneempien hoitajien ammattitaitoa ja esimieheltä saatua *tukea* voisi käyttää apuna tuoreiden hoitajien perehdyttämisessä.

Esimiehen johtamisen tehokas *vuorovaikutus* sekä *tuki* voivat mahdollistaa työhyvinvoinnin ja laskeneiden sairaspäivien määrän, laskeneen työstressin ja henkiset paineet, ja näin ollen nämä vaikuttavat *terveyteen* (Kanste 2011, 31; Kivimäki ym. 2002; Laschinger ym. 1999).

*Työympäristö voi tarkoittaa* työtehtävien vaihtuvuutta on työmotivaatiota ylläpitävää ja se voi olla työnkiertoa (Lahnalampi ym. 2020, 7). **Muutosjohtaminen** voi edesauttaa luovuutta tukevan *työympäristön* aikaansaamisessa.

Valmentava johtamistyyli osoittaa työntekijöille *arvostusta* ja mahdollistaa *kehitysmahdollisuuksia* (Vesterinen 2013, 76). **Muutosjohtaminen** synnyttää työntekijöissä halua kehittää omaa työtään ja voi näin tukea *kehitysmahdollisuuksia*, joka edistää työhyvinvointia. (Kanste 2011, 33; Sellgren ym. 2008; Weberg 2010). Ervastin (2018, 78) väitöskirjan interventiotutkimuksen myötä ilmeni, että elämäntietoinen ikäjohtamisen mallin myötä mahdollistuivat paremmat *kehitysmahdollisuudet*.

**Uravaiheen huomioiminen** on johtamista, jossa huomioidaan eri-ikäisten ja eri uravaiheessa olevien hoitohenkilöstön jäsenten tarpeet. *Työaikajoustolla* voidaan kiinnittää huomiota vanhempien hoitajien motivaation ja jaksamiseen. Tämä on samalla *eri-ikäisten huomiointia*. Mitä vähemmän työntekijällä on kokemusta, sitä enemmän hän voi hyötyä esimiehen *tuesta*, joka nostaa hänen *työtyytyväisyyttään* (Kämäräinen ym. 2017, 9). *Eri-ikäisten huomiointia* voidaan soveltaa myös johtaessa nuorempia sairaanhoitajia: heitä tulisi johtaa luottamusta herättäen, kannustaen, innostaen ja käyttäen *palkitsemista* (Kanste 2011, 33; Kanste 2008b). Ervastin (2018, 90–91) elämäntietoinen ikäjohtamisen malli tukee siviili- ja työelämän yhteensovittamista eli syntyy *työaikajousto*

**Muutosjohtaminen** nousi omaksi yläluokakseen, koska sen työhyvinvointia edistävä vaikutus oli tutkijoille uusi tieto johtamistyylien vaikutuksesta sairaanhoitajien työhyvinvointiin. **Muutosjohtamista** suosiva esimies voi edistää *työpaikassa pysymistä* ja *palkitseminen* yhdessä **muutosjohtamisen** edistää *työpaikassa pysymistä*. (Kanste 2011, 31; Raup 2008; Kanste 2008a.) Erityisesti pidempään hoitoalalla toimineita hoitajia voi motivoida *palkitseminen* käytettäessä muutosjohtajuutta (Kanste 2011, 33; Kanste 2005a).

### 6.3 Sairaanhoitajien toiveet johtamistyyleistä

Opinnäytetyön kolmas tutkimuskysymys oli: ”Mitä sairaanhoitajat osastonhoitajan johtamistyyliä toivovat?”. Sisällönanalyysissä muodostui kaksi pääluokkaa: **Toiveet** ja **Epäsuorat toiveet**. Osassa aineistossa löytyi hyvin suoria ja selkeitä ilmauksia, mitä sairaanhoitajat osastonhoitajan johtamistyyliä toivovat. Joissain aineistoissa oli kuitenkin sairaanhoitajien toiveiksi mielletäviä asioita, mutta ne eivät olleet suoria ilmaisuja toiveita siitä,

mitä sairaanhoitajat osastonhoitajan johtamistyyliä toivovat. Alaluokiksi muodostuivat *oikeudenmukaisuus, avoimuus, johtamisosaaminen, arviointi, vaikuttaminen työaikaan, osaamista kehittävä johtaminen, arvostava johtaminen ja hoitotyön edustaja*.

*Oikeudenmukaisuus* saattoi ilmetä toiveina reiluna kohteluna, rehellisyytenä ja tasa-arvona. Tämä nousi erityisesti esille kansainvälisessä tutkimuksessa (Usama ym. 2018, 199), jossa ilmeni sairaanhoitajien eriarvoinen kohtelu kansallisuuden perusteella: tietyn kansalaisuuden omaava hoitotyön johtaja kohteli samaa kansalaisuutta edustavaa sairaanhoitajaa suosimalla. Tämä näkyi esimerkiksi työvuoro- ja lomasuunnittelussa sekä ylennyksissä. *Avoimuus* tarkoitti sairaanhoitajien toivetta ”avoimien ovien politiikasta”, jossa alaisten on helppo lähestyä johtajiaan ja ylipäänsä kommunikaatio johtoportaan kanssa on avointa. (Usama ym. 2018, 200–201).

*Johtamisosaaminen* tarkoitti käytännössä sairaanhoitajien toivetta siitä, hoitotyön johtaja on koulutettu ja hänellä on johtamisen osaamista. Sairaanhoitajien toive oli, että heillä on pätevä johtaja, joka ylläpitää heihin ammattimaista suhdetta. Katsottiin että pätevä johtaja tukee laadukkaan hoidon antamisessa (Usama ym. 2018, 200–202.) Azaarin & Grossin (2011, 680) tutkimuksen mukaan sairaanhoitajat haluavat nähdä ”todellista autonomiaa”, asioiden ennakoitua ja hoitotyön johtajan kykyä tehdä hyödyllisiä ratkaisuja. Osastonhoitaja voi sitouttaa hoitohenkilökuntaansa yhteisiin tavoitteisiin kuuntelemalla heidän mielipiteitään ja palautteitaan (Vesterinen 2013, 74). Sisällönanalyysissä katsottiin, että tämä ilmiö voisi olla myös käännettävissä sairaanhoitajien toiveeksi, jonka toteutuessa seurauksena on sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen. Alaiset katsovat hyväksi johtamiseksi asioihin reagoimisen nopeuden ja jämäkkyuden, kokonaisuuksien hallinnan ja päätösten perustelun. (Roos ym. 2014, 33; Manka ym. 2013) Tästä looginen päätelmä on, että sairaanhoitajatkin toivovat näitä asioita osastonhoitajalta.

Sairaanhoitajien toiveet hoitotyön johtajan hyvästä kommunikointitavasta ja vuorovaikutuksesta (Usama ym. 2018, 202) heidän kanssaan liitettiin *johtamisosaaminen* -alaluokkaan, koska tutkijoiden mielestä johtajan hyvä vuorovaikutus on osa johtamisosaamista.

*Arviointi* tarkoitti sairaanhoitajien toivetta, että heidän kokemaansa tyytyväisyyttä johtamista kohtaan mitataan ja arvioidaan (Usama ym. 2018, 200–201). *Vaikuttaminen työaikaan* tarkoitti sairaanhoitajien toivetta mahdollisuudestaan vaikuttaa työvuoroihin, työtehtäviin sekä

vuosilomien ajankohtiin (Usama ym. 2018, 200–201). Se tarkoitti myös virkavapaan saamista työntekijän sitä tarvitessa (Ervasti 2018, 70). Epäsuorana toiveena ilmeni henkilökohtaisen elämän ja työn yhteensovittaminen, joka näin edistää työmotivaatiota. (Lahnalampi 2020, 27).

*Hoitotyön edustaja* -alaluokka tarkoitti sairaanhoitajien toivetta siitä, että hoitotyön johtaja toimisi hoitotyön edustajana johtoryhmien kokouksissa. Toivottiin, että hoitotyön johtaja ”taistelee” (Azaar & Gross 2011, 680) hoitotyön eduista. *Osaamista kehittävä johtaminen* ilmeni sairaanhoitajien toiveena täydentää omaa osaamista lisäkoulutuksilla ja saavuttaa kehitystä omalla uralla, jotka mahdollistaisivat kohonneen itsenäisyyden työssä (Ervasti 2018, 70). Hoitohenkilökunnan tyytyväisyyttä kasvatti mahdollisuus ammatilliseen kasvuun, itsenäiseen työskentelyyn ja oman työn kehittämiseen (Kämäräinen ym. 2017, 7). *Arvostava johtaminen* ilmeni **epäsuorana toiveena**, jonka mukaan sairaanhoitajia motivoivat arvostus ja hyväksyntä (Lahnalampi ym. 2020,33). Työtyytyväisyyteen vaikuttaa organisaatiolta saatu tuki (Keinänen ym. 2015, 287; McDonald ym. 2012; Foglia ym. 2010; Wallbank & Robertson 2013).

## 7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Työn eettisyyden arviointi

Pyrkimyksenä opinnäytetyön kaikissa vaiheissa oli noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä (HTK), joita ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tietojen tallentaminen ja esittäminen sekä tutkimuksen ja näiden tulosten arviointi. Tieteellisessä tutkimuksessa sovelletaan erilaisia kriteerejä: eettisesti pysyviä, tiedonhankinta-, ja arviointimenetelmiä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK), viitattu 14.11.2020.)

Opinnäytetyöprosessissa tuotiin julki käytetty ja löydetty aineisto ja opinnäytetyön tulokset. Työssä panostettiin lähdeviitteiden tekemiseen ja asianmukaiseen lähteiden julki tuomiseen. Sekundäärlähteiden kohdalla lähdeviitteet tuotiin julki, mutta alkuperäisiin julkaisuihin ei ollut mahdollista perehtyä. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti myös koko opinnäytetyöprosessi dokumentoitiin huolellisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK), viitattu 14.11.2020).

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa eettiset kysymykset liittyvät tutkimuskysymyksen muotoiluun ja tutkimuksen etiikan toteutumiseen ja sen seuraamiseen joka vaiheessa. Tutkimuskysymyksen ja käytetyn aineiston hyvä perustelu, argumentointi kuvailun vaikuttavuudesta sekä johdonmukainen tutkimusprosessi ovat olennaisia luotettavuuden kannalta. Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta tutkimuksena kuullaan joskus kyseenalaistettavan, koska tutkija on päätäntävaltainen, mitä aineistoa käyttää. (Kangasniemi ym. 2013, 292.) Opinnäytetyö toteutettiin objektiivisilla tutkimuskysymyksillä ja tiedonhaulla. Tiedonhaussa käytetyt tietokannat ja valittu aineisto tuotiin julki. Aineisto valittiin tutkimuskysymykseen vastaamisen perusteella. Opinnäytetyö toteutettiin johdonmukaisessa järjestyksessä.

### 7.2 Työn luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu asiaa, jota on ollut alun perin tarkoitus tutkia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan, että tutkimus voidaan toistaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 140.)

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulee huomioida myös tutkijan omat mahdolliset sitoumukset ja kriittinen pohdinta, miksi hän on halunnut tutkia juuri kyseistä aihetta. Luotettavuuden arviointia on myös käytetyn aineistonkeruumenetelmän kriittinen arviointi sekä menetelmävalintana että toteutumisen onnistumisena, valitun aineiston perustelut, kauanko tutkimus kesti, miten aineiston analyysi tai sisällönanalyysi tehtiin sekä niiden tulokset. On myös tarkasteltava tutkimusraporttia ja onko se riittävän selkeä ja kattava kuvaus tehdystä tutkimuksesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 144–145.)

Opinnäytetyössä löydettiin vastaus kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Osa kirjallisuuskatsauksen aineistosta ei kuitenkaan antanut täysin suoraa vastausta, vaan tällöin se saattoi olla tulkinnanvarainen. Erityisesti kolmannen tutkimuskysymyksen osalta tekstistä täysin suoria vastauksia saatiin vain kansainvälisestä aineistosta. Opinnäytetyö on toistettavissa, koska opinnäytetyöprosessin vaiheet kirjattiin yksityiskohtaisesti ja selkeästi. Aineisto oli mahdollisimman uusia ja ajantasaisia väitöskirjoja ja kotimaisia ja kansainvälisiä tutkimusartikkeleja. Juuri näihin asioihin pyrittiin kiinnittämään huomiota. Sisällönanalyysissä erillisille yläluokille muodostui yhteisiä alaluokkia. Tämä voinee vaikuttaa tuloksiin, mutta toteutus -luvussa on pyritty kuitenkin erittelemään niiden eri merkityksiä eri yläluokissa ja näin alaluokat on perusteltu.

### **7.3 Tulosten tarkastelu**

Osastonhoitajilla ilmenee runsaasti erilaisia johtamistyyliä, jotka vaihtelevat tilannekohtaisesti. Johtamistyyliä saatetaan myös käyttää sekamuotoisesti. Keskeisinä tuloksina voidaan nostaa esiin erityisesti Vesterisen (2013) määrittelemät johtamistyyli: lähde katsottiin hyvin luotettavaksi ja kattavaksi tutkimukseksi osastonhoitajan johtamistyyleistä suomalaisessa terveydenhuollossa.

Muita keskeisiä tuloksia ovat myös Usaman (2018) tutkimuksen suosiva johtamistyyli, jossa osastonhoitaja suosii saman etnisen taustan sairaanhoitajia muita paremmin. Minkäänlaisia vastaavan kaltaisia tutkimustuloksia ei löytynyt kotimaisista tietokannoista. Tutkijat katsoivat, että Usaman (2018) tutkimustulos osoittaa tasa-arvoisen työelämäkohtelun, vallan läpinäkyvyyden tarkastelun ja osastonhoitajan koulutuksen merkityksen. On hyvin tärkeää, että hoitotyön organisaatioissa osataan tarvittaessa huomioida tällaiset asiat esimerkiksi

sukulaisuussuhteiden huomioimisella tarvittaessa sekä osastonhoitaja on koulutettu hoitotyön johtamisen ammattilainen.

Sairaanhoitajat tunnistavat osastonhoitajan johtamistyylejä, ja erilaiset johtamistyyliä voidaan kokea eri tavalla yksilöllisestikin. Kokemus osastonhoitajan johtamistyylistä voi vaikuttaa työhyvinvointiin tai sen tekijöihin. (Usama 2018; Vesterinen 2013, 73.) Sairaanhoitajat voivat kokea osastonhoitajan johtamistyylin eri tavoin. Tämä on tärkeää ymmärtää työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta kuitenkin unohtamatta osastonhoitajan perustehtävää. Oikein valitulla ja oikein käytetyllä johtamistyyllillä voidaan vaikuttaa sairaanhoitajien työhyvinvointiin. Tällaisia tilanteita voivat olla eri-ikäisten johtaminen tai erilaisten persoonien sujuvan työskentelyn edistäminen.

Opinnäytetyön toisen tutkimuskysymyksen tulokset toivat uutena tietona muutosjohtamisen merkityksen sairaanhoitajien työhyvinvoinnin edistämiseksi. Sillä voidaan vaikuttaa pysyvän henkilöstön saamiseen, sekä edistää työterveyttä. (Kanste 2011, 30–36.) Tutkijoilla oli tätä ennen käsitys, että muutokset hoitotyön organisaatioissa saatetaan kokea kuormittavina ja muutokset voivat joskus olla epätoivottuja. Näin ollen tieto muutosjohtamisen työhyvinvoinnin tekijöitä edistävästä merkityksestä oli uusi.

Kolmannen tutkimuskysymyksen osalta kotimaisesta aineistosta ei saatu täysin suoria vastauksia kysymykseen, mitä sairaanhoitajat osastonhoitajan johtamistyyliä toivovat. Sen sijaan kansainväliset aineistot tuottivat suoria vastauksia tutkimuskysymykseen. Sairaanhoitajat toivovat osastonhoitajan johtamistyyliä oikeudenmukaisuutta, avoimuutta, johtamisosaamista, mahdollisuutta arvioida johtamista, työaikaan vaikuttamista, osaamista kehittävä johtaminen, arvostusta ja osastonhoitajan toimintaa hoitotyön edustajana. *Osaamista kehittävä johtaminen* -alaluokka toi viitettä hoitohenkilökunnan halusta mahdollisuuteen kehittyä ammatillisesti.

#### **7.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet**

Tämän opinnäytetyön johtopäätöksinä esitetään:

1. Osastonhoitajalla ilmenee useita erilaisia johtamistyylejä, jotka vaihtelevat tilannekohtaisesti tarpeen mukaan.



2. Muutosjohtamisella voidaan edistää sairaanhoitajien työhyvinvointia
3. Osastonhoitajan johtamistyyli voi edistää sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista ja tätä kautta työhyvinvointia.

Tutkimuskysymykseen ”Mitä sairaanhoitajat osastonhoitajan johtamistyyliä toivovat?” ei saatu merkittävästi vastauksia kotimaisesta aineistosta. Näin ollen jatkotutkimusaiheeksi ehdotetaan kyselytutkimusta hoitohenkilökunnalle, jossa kartoitetaan heidän toiveitaan osastonhoitajan johtamistyyleistä ja johtamisesta. Tässä opinnäytetyössä pyrittiin tarkastelemaan osastonhoitajan johtamistyylin vaikutuksia. Toinen jatkotutkimusaihe voisi näin ollen olla ylihoitajan johtamistyylin vaikutus sairaanhoitajien työhyvinvointiin, jotta saataisiin lisää tietoa hoitotyön johtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin.

## **7.5 Pohdintaa opinnäytetyön prosessista**

Opinnäytetyön tulokset tuottivat myös tietoa johtamistyyleistä ja niiden vaikutuksista sekä määrästä. Erityisesti erilaisista johtamistyyleistä saatiin runsaasti tietoa. Tämä tuo käytännön hoitotyöhön tietoa ja ymmärrystä hoitotyön johtamiseen ja sen vaativuuteen. Yleissairaanhoitaja voi hakea joihinkin esimiestehtäviin: opinnäytetyön tuomat tiedot johtamistyyleistä ja niiden vaikutuksista syvensivät tutkijoiden omaa käsitystä hoitotyön johtamisesta ja sen tarkoituksesta. Saatuja uusia tietoja voisi siis soveltaa vaikkapa vastaavan sairaanhoitajan työssä sekä tehtävissä, jolloin sairaanhoitajalta vaaditaan tilanteiden tai työvuoron johtamisen taitoa.

Opinnäytetyön aikana kehityimme ajanhallinnassa ja ymmärsimme aikataulutuksen merkityksen pitkässä projektinkaltaisessa työssä. Kehityimme tieteellisessä tiedonhaussa ja sen kriittisessä arvioinnissa. Parityöskentelyssä huomasimme omaksi koettujen oppimistapojen merkityksen, mutta pystyimme myös oppimaan uusia työskentely- ja oppimistapoja. Poistuimme omalta mukavuusalueeltamme ja tämän avulla pystyimme oppimaan uusia opiskelutekniikoita.

## LÄHTEET

- Ammattioikeudet. Päivitetty 26.2.2021. Valvira. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 1.3.2021].  
 Saatavana: <https://www.valvira.fi/terveydenhuolto/ammattioikeudet>
- Apostolidis B. & Polifroni, E. 2006. Nurse work satisfaction and generational differences. *Journal of Nursing Administration* 36 (11), 506–509.
- Boychuk Duchscher, J. & Cowin, L. 2004. Multigenerational nurses in the workplace. *Journal of Nursing Administration* 34, 493–501
- Corley, M. 2006. Nurse moral distress: a proposed theory and research agenda. *Nursing Ethics* 9 (6), 636–650.
- Duodecim. 2016. Lääketieteen termit. 6. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. [Verkojulkaisu]. Elinkeinoelämän Valtuuskunta (EVA): Taloustieto Oy. [Viitattu 19.3.2021]. Saatavana: [https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/04/tyoelaman\\_kulttuurivallankumous.pdf](https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/04/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf)
- Hahtela, N. & Karhela, L. 11.1.2021. Sairaanhoidajien työolobarometri 2020. [Verkojulkaisu]. Sairaanhoidajaliitto. [Viitattu 19.3.2021]. Saatavana: [https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2021/01/TYO%CC%88OLOBAROMETRI\\_2020\\_NETTI.pdf](https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2021/01/TYO%CC%88OLOBAROMETRI_2020_NETTI.pdf)
- Harjumaa, M. 5.10.2020. Korona-aika on uuvuttanut sairaanhoitajat – puolet harkitsee alan vaihtamista. [Verkojulkaisu]. Yle.fi: Yle-uutiset. [Viitattu 19.3.2021]. Saatavana: <https://yle.fi/uutiset/3-11578322>
- Hyypä, M. 2005. Me-hengen mahti. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Häggman-Laitila, A. 2014. Sairaanhoidajan työhyvinvointi ja johtaminen. Teoksessa: I. Ranta & E. Tilander (toim.) Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca Oy. Hoitotyön vuosikirja 2014, 143–161.
- Joseph, J & Deshpande, S. 1997. The impact of ethical climate on job satisfaction of nurses. *Health Care Management Review* 22 (1), 76–80.
- Tilastokeskus. 3.9.2020. Sairaanhoidajien maastamuutto kasvussa ennen koronaa – muuttaneiden vuosittaiset määrät silti melko pieniä. [Verkojulkaisu]. Tieto & Trendit. [Viitattu 11.3.2021]. Saatavana: <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2020/sairaanhoitajien-maastamuutto-kasvussa-ennen-koronaa-muuttaneiden-vuosittaiset-maarat-silti-melko-pienia/>
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus.

- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede* 25 (4), 291–301.
- Kosonen, L. 23.12.2019. Hoitoalalla kytee kokeneiden sairaanhoitajien joukkopako, yksi syy huono johtaminen: "Te menetitte hyvän hoitajan, minä en menettänyt mitään". [Verkkajulkaisu]. Yle.fi: Yle-uutiset. [Viitattu 19.3.2021]. Saatavana: <https://yle.fi/uutiset/3-11127825>
- Kotila, J., Axelin, A., Fagerström, L., Flinkman, M., Heikkinen, K., Jokiniemi, K., Korhonen, A., Meretoja, R. & Suutarla, A. Ei päiväystä. Sairaanhoitajien uudet työnkuvat – laatua tulevaisuuden sote-palveluihin. [Pdf-tiedosto]. Sairaanhoitajaliitto. [Viitattu 11.3.2021]. Saatavana: <https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2020/01/Laajavastuinen-sairaanhoitaja-muuttaa-sote-palveluita.pdf>
- Kysely hoitotyön johtajille ja esimiehille. 7.3.2019. [Verkkajulkaisu]. Aula Research Oy. [Viitattu 27.2.2021]. Saatavana: [https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/kysely\\_hoitotyön\\_johtajille\\_ja\\_esimiehille\\_aura\\_research\\_oy\\_2019\\_id\\_14301.pdf](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/kysely_hoitotyön_johtajille_ja_esimiehille_aura_research_oy_2019_id_14301.pdf)
- L 23.8.2008/738
- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Martin, J., Jones, E. & Callan, V. 2006. Status differences in employee adjustment during organizational change. [Verkkolehtiartikkeli]. *Journal of Managerial Psychology*. 21 (2), 145–162. [Viitattu 11.3.2021]. Saatavana: [https://www.researchgate.net/publication/29463525\\_Status\\_differences\\_in\\_employee\\_adjustment\\_during\\_organizational\\_change](https://www.researchgate.net/publication/29463525_Status_differences_in_employee_adjustment_during_organizational_change)
- Miles, M. & Huberman, A. 1994. *Qualitative data analysis*. Kalifornia: Sage.
- Mäki, T. Liedenpohja, A-M. & Parikka, U-R. 2014. Johtamisen kulmakivet: Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- terveysalalla. Helsinki: Fioca Oy.
- Niela-Vilèn, H., Kauhanen, L. 2015. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa: M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen (toim.). *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Turku: Turun yliopisto, 23–36.
- Oksanen, T., Kouvonen, A., Kivimäki, M., Pentti, J., Virtanen, M., Linna, A. & Vahtera, J. 2008. Social capital at work as a predictor of employee health: multilevel evidence from work units in Finland. *Social Science & Medicine* 66, 637–649.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

- Pakka, J. & Rätty, T. 31.10.2010. Työtä työhyvinvointiin – Työhyvinvointi. [Verkkoesitys]. Työturvallisuuskeskus TTK. [1.3.2021]. Saatavana: [https://ttk.fi/files/5624/Tyosta\\_hyvinvointia.pdf](https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf)
- Rautava-Nurmi, H., Westergård, A., Henttonen, T., Ojala, M. & Vuorinen, S. 2020. Hoitotyön taidot ja toiminnot. 7. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Robbins, C., Bradley, H. & Spicer, M. 2001. Developing leadership in healthcare administration: A competency assessment tool. *Journal of Healthcare Management* 46 (3), 188–202.
- Ruontimo, T. 8.10.2015. Mikä on osastonhoitajan koulutus?. [Verkkojulkaisu]. *Tehy-lehti*. [Viitattu 27.2.2021]. Saatavana: <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/mika-osastonhoitajan-koulutus>
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus?. [Opetusjulkaisu]. Saatavana: [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf)
- Saukkonen, P., Viinikainen, S., Roos, M., Helminen, M., Asikainen, P., Green, P. & Suominen, T. 2019. Lähiesimiesten arvio organisaatiokulttuurista ja -ilmapiiristä on hoitohenkilökunnan arviota positiivisempi. [Verkkolehtiartikkeli]. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*. 56, 88–101. [Viitattu 11.3.2021]. Saatavana: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/312795/70438\\_Artikkelin\\_teksti\\_117647\\_1\\_10\\_20190428.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/312795/70438_Artikkelin_teksti_117647_1_10_20190428.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sinkkonen, S. & Taskinen, H. 2005. Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa. Teoksessa: Vuori, J. (Toim.) *Terveys ja johtaminen: Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö, 78–104.
- Sosiaali- ja terveysala ylempi AMK, Kehittäminen ja johtaminen. Ei päiväystä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 27.2.2021]. Saatavana: <https://www.seamk.fi/kaikki-koulutukset/sosiaali-ja-terveysala-ylempi-amk-kehittaminen-ja-johtaminen/>
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). Ei päiväystä. Työhyvinvointi. [Verkkosivu]. [Viitattu 1.3.2021]. Saatavana: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Surakka, T. 2006. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla. [Väitöskirja]. Tampere: Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteen laitos, hoitotiede. [Viitattu 24.2.2021]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67642/951-44-6716-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Surakka, T. 2008. Osastonhoitajan työ ja sen muuttuminen. Teoksessa: T. Surakka, I. Kiikkala, T. Lahti, H. Laitinen & T. Rantala. *Osastonhoitaja ja johtaminen*. Helsinki: Tammi. 53–67.

- Sutela, H. & Lehto, A-M. 2014. Työolojen muutokset 1977–2013. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 18.3.2021]. Saatavana: [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv\\_197713\\_2014\\_12309\\_net.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf)
- Torppa, K. 2011. Asiantuntijoiden johtaminen terveydenhuollossa. Teoksessa: I. Ranta (toim.). Sairaanhoidaja asiantuntijana – hoitotyön vuosikirja 2011. Helsinki: Edita Prima Oy, 115–125.
- Tsai, M. & Huang, C. 2008. The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: a study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics* 80, 565–581.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. [E-Kirja]. Helsinki: Tammi. [Viitattu 26.4.2021]. Vaatii käyttöoikeuden.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Ei päiväystä. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). [Verkkosivu]. [Viitattu 14.11.2020]. Saatavana: <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>
- TTL (Työterveyslaitos). Ei päiväystä. Työhyvinvointi. [Verkkosivu]. [Viitattu 1.3.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Utriainen, K. & Kyngäs, H. 2008. Hoitajien työhyvinvointi: systemaattinen kirjallisuuskatsaus. *Hoitotiede* 20 (1), 36–47.
- Utriainen, K. 2009. Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. *Acta Universitatis Ouluensis D* 1014.
- Utriainen, K., Ala-Mursula, L. & Virokangas, H. 2011. Näkökulmia sairaanhoitajien työhyvinvointiin. *Tutkiva Hoitotyö*. 9 (1) 29–36.
- Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyyli osana johtamiskulttuuria. [Verkkajulkaisu]. Oulu: Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta, terveystieteiden laitos, hoitotiede. Väitöskirja. [Viitattu 24.2.2021]. Saatavana: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526201245.pdf>
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa: P. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYpro. 139–153.

## **LIITTEET**

Liite 1. Sisällönanalyysi

Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen lähdetaulukko

## Millaisia johtamistyyliä osastonhoitajilla ilmenee?

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 1:</b> "Results: Nurses and midwives managers were more inclined to the directive leadership style followed by a supportive leadership style, and the participative leadership style."</p> <p>("Tulokset: Sairaanhoitajien ja kätilöiden esimiehet olivat enemmän taipuvaisia ohjaavaan johtamistyyliin, jota seuraa tukea antava johtamistyyli ja osallistava johtamistyyli.")</p>	<p>Esimiehillä ilmenee eniten ohjaavaa-, sitten tukea antavaa- ja osallistavaa johtamistyyliä.</p>	<p>Tukea antava johtamistyyli</p> <hr/> <p>Ohjaava johtamistyyli</p> <hr/> <p>Osallistava johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>
<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 2; (sekundäärilähde:) Riffat 2008, 29–44:</b></p> <p>"Goal theory, which also belongs to the contingency model of leadership, identifies four leadership behaviours that increase team members' satisfaction and intention to stay on the path goal achievement. These four</p>	<p>Tavoiteteorian neljä johtajuuden käyttäytymismallia ovat osallistava, tukea antava, ohjaava ja saavutusorientaatioinen johtamistyyli.</p>	<p>Osallistava johtamistyyli</p> <hr/> <p>Tukea antava johtamistyyli</p> <hr/> <p>Ohjaava johtamistyyli</p> <hr/> <p>Saavutusorientaatioinen johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>

<p>leadership styles are participative, supportive, directive, and achievement oriented”</p> <p>(“Tavoiteteoria, joka myös kuuluu johtajuuden valmiusteoriaan, tunnistaa neljä johtajuuden käyttäytymismallia, jotka nostavat tiimin jäsenten tyytyväisyyttä ja aikomusta pysyä tavoitteen saavuttamisen tiellä kohti tavoitteen saavuttamista. Nämä neljä johtamistyyliä ovat osallistava, kannustava, ohjaava ja saavutusorientaatioinen.”</p>			
<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 5:</b></p> <p>“The results of this study show that although all four leadership styles of the Path-Goal Leadership tool were exhibited moderately by nurses and midwives in five hospital of the study, nurse or midwife managers used the directive (autocratic) leadership style”...”more than any other leadership style. This leadership style was followed by the supportive (transformational)</p>	<p>Eniten käytössä oli ohjaava (itsevaltainen) johtamistyyli, seuraavaksi eniten tukea antava (transformationaalinen) johtamistyyli ja osallistava (demokraattinen) johtamistyyli ja vähiten käytössä oli saavutusorientaatioinen johtamistyyli.</p>	<p><u>Ohjaava johtamistyyli</u></p> <p><u>Tukea antava johtamistyyli (transformationaalinen)</u></p> <p><u>Osallistava johtamistyyli</u></p> <p>Saavutusorientaatioinen johtamistyyli</p>	<p>Erlaisia johtamistyyliä</p>



<p>leadership style"...and the participative (democratic) leadership style."..."The leadership style which was least used by nurses and midwives was the achievement-oriented (transactional)..."</p> <p>("Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että huolimatta siitä että kaikki neljä johtamistyyliä polku-maalijohtajuudesta olivat näytteillä kohtalaisesti sairaanhoitajilla ja kätilöillä viidessä sairaalassa tässä tutkimuksessa, sairaanhoitajien tai kätilöiden esimiehet käyttivät ohjaavaa (määräilevää) johtamistyyliä..."enemmän kuin mitään muuta johtamistyyliä. Tätä johtamistyyliä seurasi [toiseksi eniten käytössä oli] tukea antava (transformationaalinen) johtamistyyli..."ja osallistava (demokraattinen) johtamistyyli."..."Johtamistyyli, joka oli vähiten käytössä sairaanhoitajilla ja kätilöillä oli</p>			
---	--	--	--

<p>saavutusorientaatioinen (transaktionaalinen).")</p>			
<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 6:</b></p> <p>"Although this study found that nurse and midwife managers use all four leadership styles, the directive leadership style was used most frequently, followed by supportive, participative and then achievement-oriented leadership styles"</p> <p>("Vaikka tämä tutkimus sai selville, että sairaanhoitaja- ja kättilöesimiehet käyttävät kaikkia neljää johtamistyyliä, ohjaava johtamistyyli oli käytössä useimmiten, jota seurasivat tukea antava, osallistava ja sitten saavutuspainotteinen johtamistyyli.")</p>	<p>Yleisin johtamistyyli oli ohjaava johtamistyyli ja seuraavaksi eniten tukea antava, osallistava ja saavutusorientaatioinen johtamistyyli.</p>	<p><u>Ohjaava johtamistyyli</u></p> <p><u>Tukea antava johtamistyyli</u></p> <p><u>Osallistava johtamistyyli</u></p> <p>Saavutusorientaatioinen johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>
<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 6; (sekundäärilähde:)</b>  <b>Asamani ym. 2016, 23–36; Danae ym. 2017, 73; Rad ym. 2006, 11–28; Ofei 2014:</b></p> <p>"Most of the studies conducted on leadership</p>	<p>Useimpien tutkimusten mukaan tukea antava johtamistyyli oli käytössä yleisesti ja ohjaava harvemmin.</p>	<p><u>Tukea antava johtamistyyli</u></p> <p>Ohjaava johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>

<p>styles among nurse and midwife managers found that the supportive leadership style was used more commonly and the directive was used less frequently.”</p> <p>(”Useimpien sairaanhoitaja- ja kättilöesimiesten johtamistyyliä tutkineiden tutkimusten mukaan tukea antava johtamistyyli oli käytössä yleisemmin ja ohjaava oli käytetty vähemmän useasti.”)</p>			
<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 6–7; (sekundäärilähde:) Asamani ym. 2016, 23–26; Rad ym. 2006, 11–28; Ofei 2014:</b></p> <p>”Many of these studies stressed that nurses and midwives are progressively changing their leadership style from directive to supportive and achievement-oriented leadership styles.”</p> <p>(”Monet näistä tutkimuksista korostivat, että sairaanhoitajat ja</p>	<p>Sairaanhoitajat ja kättilöt ovat muuttamassa johtamistyyliä ohjaavasta tukea antavaan ja saavutusorientaatioiseen johtamistyyliin</p>	<p>Ohjaava johtamistyyli</p> <hr/> <p>Tukea antava johtamistyyli</p> <hr/> <p>Saavutusorientaatioinen johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>

<p>kätilöt ovat vähitellen muuttamassa johtamistyyliään ohjaavasta tukea antavaan ja saavutuspainotteisiin johtamistyylihin.”)</p>			
<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 7:</b></p> <p>”In our study setting, in which the directive leadership styles was used most often...”</p> <p>(”Meidän tutkimusasetelmissamme , jossa ohjaava johtamistyyli oli useimmiten käytetty...”)</p>	<p>Ohjaava johtamistyyli oli eniten käytetty</p>	<p><u>Ohjaava johtamistyyli</u></p> <p>Yleisin johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>
<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 6; (sekundäärilähde:)</b> <b>Giltinane 2013, 35–39:</b></p> <p>”The situational leadership style is essential in managing specific conditions when need be.”</p> <p>(”Tilannejohtamistyyli on olennaisen tärkeää erityisolosuhteissa tarvittaessa”)</p>	<p>Tilannejohtamistyyli</p>	<p>Tilannejohtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>

<p><b>Vesterinen, 2013, 73: "</b> Komentava johtamistyyli oli tämän tutkimuksen tulosten mukaan tyypillistä työpaikoissa, joissa työntekijöiden on reagoitava nopeasti ja tehokkaasti muuttuviin tilanteisiin."</p>	<p>Komentava johtamistyyli</p>	<p>Komentava johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>
<p><b>Vesterinen, 2013, 75: "</b> Tähän tutkimukseen osallistuneiden mukaan osastonhoitajat käyttivät monia johtamistyyliä, mutta normaalisti heillä oli yksi johtamistyyli, jota he käyttivät muita enemmän"</p>	<p>Osastonhoitajilla oli käytössä useampi johtamistyyli, mutta yksi niistä dominoi muita enemmän.</p>	<p>Useita johtamistyyliä</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>
<p><b>Vesterinen, 2013, 71: "</b> Enemmistö osastonhoitajista kertoi käyttävänsä monia johtamistyyliä kuitenkin niin, että jokin tyyli oli hallitsevampi kuin muut"</p>	<p>Suurempi määrä osastonhoitajista koki käyttävänsä useampaa johtamistyyliä, yksi tyyli nousi voimakkaammin esiin.</p>	<p>Useita johtamistyyliä</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>
<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 2; (sekundäärlähde:) Riffat 2008, 29–44:</b>  "...the contingency theory of leadership states that effective leaders can use more than one leadership style in response to job satisfaction ja</p>	<p>Tehokkaat johtajat voivat käyttää useita johtamistyyliä</p>	<p>Useita johtamistyyliä</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>

<p>motivational needs of their team members”</p> <p>(“...johtajuuden valmiusteoria linjaa, että vaikuttava johtaja voi käyttää useampaa kuin yhtä johtamistyyliä työtyytyväisyyden ja innostavuuden tarpeisiin heidän tiimensä jäseniin”)</p>			
<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 6:</b></p> <p>”The current study revealed that nurse and midwife managers in the five (5) hospitals of the current study used all four managerial leadership styles of the Path-Goal leadership theory depending on the context.</p> <p>(”Nykyinen tutkimus paljasti, että sairaanhoitaja- ja kätilöjohtajat viidessä sairaalassa nykyisessä tutkimuksessa käyttivät kaikkia neljää polku-maali-teorian esimiesjohtamistyyliä riippuen asiayhteydestä.”)</p>	<p>Sairaanhoitaja- ja kätilöesimiehet käyttivät kaikkia neljää polku-maali -johtajuusteorian mukaista johtamistyyliä.</p>	<p>Useita johtamistyyliä</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>

<p><b>Vesterinen, 2013, 78: "</b> Tämän tutkimuksen tulosten mukaan osastonhoitajat käyttivät eniten visionääristä, valmentavaa, välittävää ja demokraattista johtamistyyliä. Komentavaa ja eristäytyvää johtamistyyliä raportoitiin käytetyn harvemmin."</p>	<p>Päällimmäisiksi johtamistyyleiksi nousi visionäärinen, valmentava, demokraattinen sekä välittävä johtamistyyli. Vähiten ilmeni eristäytyvää ja komentavaa johtamistyyliä.</p>	<p>Visionäärinen johtamistyyli</p> <hr/> <p>Valmentava johtamistyyli</p> <hr/> <p>Demokraattinen johtamistyyli</p> <hr/> <p>Välittävä johtamistyyli</p> <hr/> <p>Eristäytyvä johtamistyyli</p> <hr/> <p>Komentava johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>
<p><b>Vesterinen, 2013, 72–73:</b> " Tämän tutkimuksen tulosten mukaan osastonhoitajat, joilla on välittävä johtamistyyli, korostavat saavutettavuutta, yhteistyötä ja kuuntelevaa johtamiskulttuuria, mitkä ovat onnistuneen johtamisen edellytyksiä muuttuvissa organisaatioissa."</p>	<p>Välittävää johtamistyyli, jossa korostuu saavutettavuus, kuuntelu ja yhteistyö</p>	<p><u>Välittävä johtamistyyli</u></p> <p>Eriyisen tehokas johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>
<p><b>Usama ym. 2018, 197; (sekundäärilähde:) Schreuder ym. 2011, 58–66:</b>  "Today, evidence reveals that four leadership theories – transactional leadership, transformational leadership, situational leadership, and servant leadership."</p>	<p>Transaktionaalinen-, transformationaalinen-, tilanteellinen- ja aito johtajuus ovat olleet laajamittaisesti käytössä eri ammateissa.</p>	<p>Transaktionaalinen johtamistyyli</p> <hr/> <p>Transformationaalinen johtamistyyli</p> <hr/> <p>Tilanteellinen johtamistyyli</p> <hr/>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>

<p>leadership, situational leadership, and authentic leadership – have been extensively in various professions, including in nursing.”</p> <p>(“Tänä päivänä, näyttö paljastaa, että neljä johtajuuden teoriaa – transaktionaalinen johtajuus, transformationaalinen johtajuus, tilanteellinen johtajuus ja aito johtajuus – ovat olleet laajamittaisesti [käytössä] erilaisissa ammateissa, mukaan lukien hoitotyössä.”)</p>		Aito johtamistyyli	
<p><b>Usama ym. 2018, 199:</b></p> <p>”The participants described four major themes relating to the leadership styles the encountered. These were: relational; preferential; communication chain; and ineffectual leadership styles.”</p> <p>(“Osallistujat kuvailivat neljä tärkeintä teemaa nojautuen johtamistyyliihin, joita kohdattiin. Nämä olivat:</p>	<p>Kuvatut tärkeimmät johtamistyyli olivat suhde-, suosiva-, viestintäketju- ja tehoton johtamistyyli</p>	<p>Suhdejohtamistyyli</p> <hr/> <p>Suosiva johtamistyyli</p> <hr/> <p>Viestintäketjujohtamistyyli</p> <hr/> <p>Voimaton johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>



suhde-; suosiva-; viestintäketju- ja tehoton johtamistyyli.”)			
<p><b>Usama ym. 2018, 200:</b></p> <p>”Ineffectual leadership style”</p> <p>(”Tulokseton johtamistyyli”)</p>	Tulokseton johtamistyyli	Voimaton johtamistyyli	Erilaisia johtamistyyliä
<p><b>Azaare &amp; Gross 2011, 675:</b></p> <p>”non-consultative leadership; abusive or hostile leadership; depowered leadership; and a “knee-jerk” type of leadership”</p> <p>(”Ei-neuvoa-antava johtajuus; loukkaava tai vihamielinen johtajuus; voimaton johtajuus; ja ”automaattisesti reagoiva” -tyyppinen johtajuus”)</p>	Ei-neuvoa-antava johtajuus, loukkaava tai vihamielinen johtajuus, voimaton johtajuus ja ”automaattisesti reagoiva” johtajuus	<p>Ei-neuvoa-antava johtamistyyli</p> <hr/> <p>Loukkaava tai vihamielinen johtamistyyli</p> <hr/> <p>Voimaton johtamistyyli</p> <p>”Automaattisesti reagoiva”-johtamistyyli</p>	Erilaisia johtamistyyliä
<p><b>Azaare &amp; Gross 2011, 676–677:</b> “Depowered leadership</p>	<p>Voimaton johtajuus</p> <p>Osallistuneiden mielestä hoitotyön johtaja työskenteli</p>	Voimaton johtamistyyli	Erilaisia johtamistyyliä

<p>Participants held the view that the nurse manager worked for</p> <p>the hospitals' internal management committee (IMC) rather than represent the interests of the staff nurses."</p> <p>("Voimaton johtajuus</p> <p>Osallistuneilla oli näkemys, että hoitotyön johtaja työskenteli IMC:lle enemmän kuin edusti henkilöstön sairaanhoitajien etuja.")</p>	<p>johdolle, eikä edustanut sairaanhoitajien etuja</p>		
<p><b>Azaare &amp; Gross 2011, 676:</b> "Depowered leadership</p> <p>Not constructive when it comes to nursing issues</p> <p>Nurse manager's intimidated by college managers</p>	<p>Voimattomassa johtajuudessa hoitotyön johtajaa pelotellaan, on pelkkä keulakuva ja on kykenemätön puuttumaan ongelmiin</p>	<p>Voimaton johtamistyyli</p>	<p>Erlaisia johtamistyyliä</p>

<p>The nurse manager is just a figure-head</p> <p>The matron is unable to address allowances problems.”</p> <p>(“Voimaton johtamistyyli</p> <p>Ei rakentava mitä tulee hoitotyön asioihin</p> <p>Hoitotyön johtaja on peloteltu johtajakollegoiden toimesta</p> <p>Hoitotyön johtaja on vain keulakuva</p> <p>Hoitotyön johtaja on kykenemätön sovittamaan ongelmia.”)</p>			
<p><b>Usama ym. 2018, 200–201:</b></p>	<p>Neljä tunnistettua johtamistyyliä olivat suhde-, suosiva-, kommunikaatioketju-</p>	<p>Suhdejohtamistyyli</p> <hr/> <p>Suosiva johtamistyyli</p> <hr/>	<p>Erlaisia johtamistyyliä</p>

<p>“The results of this study show that the ward nurses’ perceptions of their managers’ leadership styles is complicated and involves different aspects of the nurses’ daily work, such as patterns of communication, relationships, conflict and stress management, equity and equality, change management, and strategic and operational management. The participants identified four major themes in relation to the leadership styles they encountered: relational, preferential, chain communication, and ineffectual leadership styles.”</p> <p>(“Tämän tutkimuksen tulokset näyttävät, että osaston sairaanhoitajien käsitykset heidän esimiestensä johtamistyyleistä ovat monimutkaisia ja</p>	<p>ja tehoton johtamistyyli</p>	<p>Kommunikaatiojohtamistyyli</p> <hr/> <p>Voimaton johtamistyyli</p>	
--	---------------------------------	---	--

<p>sisältävät erilaisia näkökohtia päivittäisestä työstä, kuten malleja kommunikaatiosta, ihmissuhteista, konflikteista ja stressinhallinnasta, oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvosta, muutosjohtamisesta ja strategisesta ja operationaalisesta johtamisesta. Osallistujat tunnistivat neljä tärkeintä teemaa johtamistyyleistä, joita he kohtasivat: suhteellinen, suosiva, kommunikaatioketju ja tehoton johtamistyyli.”)</p>			
<p><b>Usama ym. 2018, 199:</b></p> <p>”Preferential leadership style”...”head nurses treat nurses who are from the same country of origin more favourably.”...”They told many stories about how head nurses’ nationalities play a major role in promotion, annual evaluation, vacation planning, patient assignment, and the monthly nursing schedules.”...”The researchers identified many participants stories that highlighted these preferential leadership styles, which affected nurses’ monthly working schedules (day vs. night</p>	<p>Suosivassa johtamistyyliissä kohdellaan saman alkuperämaan sairaanhoitajia suotuisammin.</p>	<p>Suosiva johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>

<p>shifts, and weekday vs. weekend shifts), patient assignment (depending on patient acuity – the intensity of nursing care required by a patient), nurses' vacation plans, conflict management, annual evaluations and promotions."</p> <p>("Suosiva johtamistyyli"..."päähoitajat kohtelevat sairaanhoitajia, jotka ovat samasta alkuperämaasta suotuisemmin."..."He kertoivat monia tarinoita, miten päähoitajien kansallisuus on merkittävässä roolissa ylennyksissä, vuotuisessa arvioinnissa, lomasuunnittelussa, potilastehtävissä ja kuukausittaisissa hoitotyön aikatauluissa"..."Tutkijat tunnistivat monien osallistujien tarinoista korostuneita suosivia johtamistyyliä, jotka vaikuttivat sairaanhoitajien kuukausittaisiin työskentelyaikatauluihin (yö vs. päivävuorot, viikonpäivä vs. viikonloppuvuoroihin), potilastehtäviin (riippuen potilaiden terävyydestä – hoitotyön intensiivisyyden</p>			
--	--	--	--

<p>vaatimuksista potilaan toimesta), sairaanhoitajien lomasuunnitelmista, konfliktien johtamisesta, vuosittaisesta arvioinnista ja ylennyksistä.</p>			
<p><b>Azaare &amp; Gross 2011, 672; (sukundäärilähde:) Lindholm ym. 2000, 327–335:</b></p> <p>”...revealed that nurse managers who had a clear leadership style that was related mainly to a transformational or transactional leadership model...”</p> <p>(”...paljastivat että hoitotyön johtajat, joilla oli selkeä johtamistyyli oli yhteydessä enimmäkseen transformationaaliseen tai transaktionaalisen johtamisen malliin...”</p>	<p>Selkeä johtamistyyli assosioituu enimmäkseen transformationaaliseen tai transaktionaaliseen johtajuuden malliin</p>	<p><u>Transformationaalinen johtamistyyli</u></p> <p>Transaktionaalinen johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>
<p><b>Azaare &amp; Gross 2011, 675:</b> “Knee-jerk leadership</p>	<p>Automaattisesti-reagoivasti toimiva hoitotyön johtaja on spontaani, toimii ennen kuin tarkistaa faktat, pyytelee</p>	<p>Automaattisesti reagoiva-johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>

<p>Nurse manager acts spontaneously</p> <p>Matron does not check facts before taking action</p> <p>The matron may act and later feels sorry</p> <p>The nurse manager takes things personally.”</p> <p>(“Automaattisesti reagoiva johtajuus</p> <p>Hoitotyön johtaja käyttäytyy spontaanisti</p> <p>Ylihoitaja ei tarkasta faktoja ennen kuin toimii</p> <p>Ylihoitaja voi toimia ja myöhemmin on pahoillaan</p>	<p>myöhemmin anteeksi ja ottaa asiat henkilökohtaisesti</p>		
---	---	--	--



<p>Hoitotyön johtaja ottaa asiat henkilökohtaisesti.”)</p>			
<p><b>Azaare &amp; Gross 2011, 678:</b></p> <p>“Knee-jerk kind of leadership”...”the nurse manager immediately responds to issues before pausing to appraise them”...”It also depends on her mood””</p> <p>(“Automaattisesti reagoivan tyyppinen johtajuus”...”hoitotyön johtaja vastaa heti asioihin ennen kuin keskeyttää arvioidakseen niitä”...”se myös riippuu hänen mielentilastaan”)</p>	<p>Automaattisesti-reagoivassa hoitotyön johtajuudessa esimies toimii ennen kuin arvioi sitä. Toiminta riippuu mielentilasta.</p>	<p>Automaattisesti reagoiva johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>
<p><b>Azaare &amp; Gross 2011, 676:</b> “Abusive/hostile style of leadership</p> <p>A leader’s approach to an issue or a wrong-doing by a member of staff will probably suggest their leadership style”...”Depending on the severity of the offence, nurses could expect a verbal warning followed by a letter if the offence persists.”</p>	<p>Loukkaava/vihamielinen johtamistyyli, jossa sairaanhoitajat saivat varoituksia rikkeen vakavuudesta riippuen</p>	<p>Loukkaava tai vihamielinen johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>

<p>(“Loukkaava/vihamielinen johtajuuden tyyli</p> <p>Johtajan lähestyminen väärin toimitussa tilanteessa henkilöstöön voi mahdollisesti antaa osviittaa heidän johtamistyylistään”...”riippuen rikkeen vakavuudesta, sairaanhoitajat saattoivat olettaa suullista varoitusta seurauksena kirjallista, jos rike jatkuu.”)</p>			
<p><b>Azaare &amp; Gross 2011, 676:</b> “nurse manager is perceived to be giving answers to issues, which in the opinion of informants, should be taken to management for discussion. Informants described this as ‘defending management’...”</p> <p>(“Hoitotyön johtajan katsotaan antavan vastauksia asioihin, jotka tiedonlähteiden mielestä pitäisi ottaa johdolle</p>	<p>Puolustava johtajuus, jossa hoitotyön johtaja vie asioita johtoportaalalle keskusteltavaksi</p>	<p>Puolustava johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>

<p>keskusteltavaksi. Tiedonlähteet kuvailivat tätä "puolustavaksi johtajuudeksi")</p>			
<p><b>Ervasti 2018, 47–50:</b></p> <p>"...Osa-alueet ovat: 1) ikäneutraali rekrytointi, 2) osaamisen johtaminen, 3) työntekijän tarvitsema tuki, 4) terveyden edistäminen, 5) joustavat työajat, 6) uudelleen sijoittuminen sekä, 7) eläkesiirtymä tai työuran jatkaminen</p> <p>Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen toimintamallin tavoitteena on tukea työntekijöiden työhyvinvointia"... "huomioimalla johtamisessa eri-ikäisten työntekijöiden odotukset ja tuen tarpeet." "...Toimintamalli on tarkoitettu esimiehille käytännön johtamisen apuvälineeksi"...</p> <p>"Ikäneutraali rekrytointi osiossa..." "...pääpaino on eri-ikäisten</p>	<p>Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen malli, joka muodostuu:</p> <p>1) ikäneutraalista rekrytoinnista, jossa eri-ikäisten osaamista arvostetaan</p> <p>2) osaamisen johtamisesta, jossa johdetaan henkilöstön osaamista ja kehittämistä</p> <p>3) työntekijän tarvitsemasta tuesta, jossa tuetaan eri-ikäisten työntekijöiden jaksamista ja urakehitystä</p> <p>4) terveyden edistäminen, jossa terveyttä edistetään työn ergonomisuudella ja työturvallisuudella</p> <p>5) joustavat työajat, joka perustuu yksilöllisesti joustaviin työaikoihin, joilla järjestetään työn ja muun elämän tasapaino</p>	<p>Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen malli ja johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>

<p>työntekijöiden osaamisen arvostamisessa...”</p> <p>”...Osaamisen johtaminen osiossa kuvattiin henkilöstön osaamisen johtamista ja kehittämistä työelämän kulun eri vaiheissa...”</p> <p>”...Osaamisen kehittämisen avulla tuetaan yksilön, työyhteisön ja koko organisaation uudistumista...”</p> <p>”...ylläpidetään ja kehitetään osaamista ja osaamisen jakamista arvostavaa ilmapiiriä...”</p> <p>”...Työntekijän tarvitsema tuki osiossa kuvattiin eri-ikäisten työntekijöiden tuen</p> <p>tarvetta urakehityksessä ja mahdollisuuksien luomisessa uralla etenemiseen. Esimiehellä on tärkeä rooli työntekijän urakehityksen ja jaksamisen tukemisessa...”</p> <p>”...Työelämänkulussa on erilaisia siirtymävaiheita, joissa työntekijä tarvitsee erityisesti tukea esimieheltä selvitäkseen työn ja muun elämän yhteensovittamisesta. Säännöllisesti toistuvien</p>	<p>6) uudelleen sijoittuminen, jossa työntekijä sijoitetaan uudelleen organisaatiossa tilanteessa, jossa hän ei voi työskennellä nykyisessä yksikössä</p> <p>7) eläkesiirtymän tai työuran jatkaminen, jossa laaditaan eläköitymissuunnitelma sekä osaamisen siirtämissuunnitelma</p>		
--	---	--	--

<p>kehityskeskusteluiden myötä työntekijä ja</p> <p>esimies pysähtyvät pohtimaan työntekijän sen hetkistä osaamista, jaksamista ja</p> <p>tulevaisuuden tavoitteita, sekä keinoja, joiden avulla tavoitteisiin voi päästä..."</p> <p>"Terveiden edistäminen osiossa kuvattiin terveyden edistämisen, turvallisuuden ja ergonomisten järjestelyjen merkitystä henkilöstön työssä jaksamisessa ja</p> <p>työhyvinvoinnissa työelämän kulun eri vaiheissa..."</p> <p>"...Työnantajan on huolehdittava muun muassa työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta, eri-ikäisten huomioimisesta ja</p> <p>työntekijöiden oikeudenmukaisesta kohtelusta..."</p> <p>"Joustavat työajat osiossa kuvattiin..." "...linjauksia ja käytäntöjä työajan joustavuuden osalta. Yksilöllisesti joustavat työaikajärjestelyt ottavat huomioon työntekijöiden</p>			
---	--	--	--

<p>työaikatoiveita, jotka voivat vaihdella</p> <p>työuran eri aikoina...”  “...Työn ja muun</p> <p>elämän tasapainoisen suhteen järjestämiseen ja jousto mahdollisuuksiin...”</p> <p>“...Uudelleen sijoittuminen (ja irtisanominen) osiossa kuvattiin työn vaativuutta</p> <p>ja kuormittavuutta eri yksiköissä. Välillä tulee eteen tilanteita, ettei työntekijä</p> <p>pysty työskentelemään omassa yksikössään, jolloin joudutaan pohtimaan työntekijän uudelleensijoittumista organisaatiossa...”</p> <p>”Eläkesiirtymä tai työuran jatkaminen osiossa kuvattiin sekä työntekijän, että</p> <p>työnantajan rooleja eläkesiirtymän ja mahdollisen työuran jatkamisen osalta.</p> <p>Esimiehen kanssa voidaan laatia henkilökohtainen eläkkeelle siirtymis-suunnitelma sekä laatia</p>			
--	--	--	--

<p>osaamisen siirtämissuunnitelma niin, että hiljaisen tiedon siirtyminen ja kokemuksen jakaminen mahdollistetaan. Työuran viimeiset vuodet saadaan sujuvaksi tekemällä henkilökohtainen osaamisen siirtämissuunnitelma ajoissa..." "...Eri-ikäisten työntekijöiden osaamista kannattaa arvostaa ja tukea eri-ikäisiä työntekijöitä oppimaan toisiltaan..." "Eläkkeelle jääneitä muistetaan keskitetysti seuraavana vuonna</p> <p>sairaanhoidopiirin toimesta järjestettävässä juhlatilaisuudessa."</p>			
<p><b>Kanste, 2011, 34;</b>  <b>(sekundäärilähde:)</b>  <b>Cummings ym. 2010a;</b>  <b>Laschinger ym. 1999:</b>      "Muutosorientoitunut, johdonmukainen, työntekijälähtöinen ja valtuuttava johtajuus on yhteydessä myös työyksikön yhteenkuuluvuuteen, yhteistyöhön, konfliktien hallintaan ja innovatiivisuuteen. sillä on todettu olevan yhteys yksilöiden, tiimien ja koko</p>	<p>Muutosorientoitunut, johdonmukainen, työntekijälähtöinen ja valtuuttava johtajuus.</p>	<p>Muutosorientoitunut, johdonmukainen, työntekijälähtöinen ja valtuuttava johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>

organisaation tuottavuuteen ja toiminnan tehokkuuteen ”			
<b>Roos ym. 2014, 31:</b> ”Hoitotyönjohtajat sovelsivat primitiivistä, holhoavaa, modernia ja tunnustettua johtamistyyliä eettisten ongelmien ratkaisemiseen”	Eettisten ongelmien ratkaisemisessa hoitotyön johtajat sovelsivat primitiivistä, modernia, holhoavaa sekä tunnustettavaa johtamistyyliä	Primitiivinen johtamistyyli <hr/> Moderni johtamistyyli <hr/> Holhoava johtamistyyli  Tunnustettava johtamistyyliä	Erilaisia johtamistyyliä
<b>Roos ym., 2014, 31:</b> ”Holhoava johtamistyyli oli sitä vastoin vähiten käytössä.”	Vähiten käytettiin holhoavaa johtamistyyliä	Holhoava johtamistyyli	Erilaisia johtamistyyliä
<b>Roos ym., 2014, 32;</b> <b>(Sekundäärilähde:) Kelly 2010:</b> ”Holhoavat johtamistyyli (paternalistic) ovat ohjaava ja karismaattinen johtamistyyli. Holhoavassa tyylissä johtaja asettaa yhteisiä pitkän aikavälin tavoitteita ja johdattaa alaiset kohti päämääriä luontaisella karismallaan.”	Pitkälle suunniteltu tavoite, jossa johtaja johdattelee alaisia pääsemään, tätä kutsutaan holhoavaksi johtamistyyliksi	Holhoava johtamistyyli	Erilaisia johtamistyyliä
<b>Roos ym., 2014, 32;</b> <b>(Sekundäärilähde:) Woods 2010:</b> ”Primitiiviset johtamistyyli (primitive) muodostavat	Primitiivisessä johtamistyyliä alaiset toimivat	Primitiivinen johtamistyyli	Erilaisia johtamistyyliä



<p>itsevaltaisesta, sallivasta ja byrokraattisesta johtamistyylistä. Primitiivisille johtamistyyleille on ominaista, että johtajan suorassa alaisuudessa olevat henkilöt toimivat johtajan asettamien määräysten mukaisesti.”</p>	<p>suoraan asetettujen määräysten mukaan</p>		
<p><b>Roos ym., 2014, 32; (Sekundäärilähde:) Kelly 2010:</b> ”Modernit johtamistyyli (modern) korostavat yhteistä päätöksentekoa, avointa keskustelua ja johtajan roolia yhteisöllisyyden korostajana.”</p>	<p>Modernissa johtamistyyliässä nousee esiin yhteiset päätösten teot, avoimuus ja yhteisöllisyys, jossa on myös johtaja</p>	<p>Moderni johtamistyyli</p>	<p>Erlaisia johtamistyyliä</p>
<p><b>Roos ym., 2014, 32; (Sekundäärilähde:) Woods 2010:</b> ”Tunnustetut johtamistyyli (thought) ovat kestävä, autoritäärinen (asiantuntija) ja transformationaalinen tyyli. Tunnustetun johtamistyylin edustajat ovat tunnustettuja alansa asiantuntijoita, jotka pystyvät johtamaan henkilöstöä innostavalla tavalla kohti asetettuja päämääriä. Tyyli on ominaista myös kyky uudistua ja ohjata henkilöstöä kohti uutta visiota.”</p>	<p>Tunnustettu, kestävä, autoritäärinen ja transformationaalinen johtamistyyli, jonka edustaja innostaa kohti päämääriä</p>	<p>Kestävä johtamistyyli</p> <hr/> <p>Autoritäärinen johtamistyyli</p> <hr/> <p>Transformationaalinen johtamistyyli</p> <hr/> <p>Tunnustettu johtamistyyli</p>	<p>Erlaisia johtamistyyliä</p>

<p><b>Roos ym., 2014, 35:</b> "Hoitotyön johtajat käyttivät yleisimmin modernia johtamistyyliä eettisten ongelmien ratkaisemiseen (ka. 4,0, kh. 0,35). Tämän osalta sekä demokraattinen (ka. 4,0, kh. 0,43) että luova johtamistyyli olivat käytössä yhtä paljon."</p>	<p>Eettisten ongelmien ratkaisussa käytettiin eniten modernia johtamisen tyyliä, demokraattinen sekä luova johtaminen olivat keskenään yhtä käytettyjä.</p>	<p>Moderni johtamistyyli</p> <hr/> <p>Demokraattinen johtamistyyli</p> <hr/> <p>Luova johtamistyyli</p> <hr/> <p>Yleisin johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>
<p><b>Roos ym., 2014, 35:</b> "Holhoava johtamistyyli oli vähiten käytössä hoitotyön johtajien keskuudessa (ka 3,5, kh. 0,37) Tämän osalta ohjaava (ka. 3,6, kh. 0,40) johtamistyyli oli hieman useammin käytössä kuin karismaattinen"</p>	<p>Holhoavaa johtamistyyliä käytettiin harvemmin, kun taas ohjaavaa johtamistyyliä hiukan enemmän.</p>	<p><u>Holhoava johtamistyyli</u></p> <p>Vähiten käytetty johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>
<p><b>Roos ym., 2014, 37:</b> "Tutkimuksen merkittävimpänä löydöksenä havaittiin hoitotyön johtajien soveltavan primitiivistä, holhoavaa, modernia ja tunnustettua johtamistyyliä eettisten ongelmien ratkaisemiseen. Lisäksi tämän tutkimuksen perusteella havaittiin, että moderni johtamistyyli oli sitä vastoin harvimminkin käytetty."</p>	<p>Merkittävänä löytönä tuli esiin hoitotyön johtajien yhdistelevän eettisten ongelmien ratkaisussa neljää eri johtamistyyliä, jotka ovat primitiivinen-, holhoava-, moderni- ja tunnustettu johtamistyyli. Myös kävi ilmi, että moderni johtamistyyli oli vähiten käytetty.</p>	<p>Primitiivinen johtamistyyli</p> <hr/> <p><u>Holhoava johtamistyyli</u></p> <hr/> <p>Moderni johtamistyyli</p> <hr/> <p>Tunnustettu johtamistyyli</p> <hr/> <p>Vähiten käytetty johtamistyyli</p> <hr/> <p>Tilannejohtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>

<p><b>Roos ym., 2014, 37:</b> "Tässä tutkimuksessa johtamistyylien käyttöasteen väliset erot keskiarvojen perusteella olivat lähellä toisiaan (ka. vaihteli 3,4–4,0 välillä), jolloin voidaan tulkita kaikkien johtamistyylien (primitiivinen, holhoava, moderni, tunnustettu) olleen hoitotyön johtajien käytössä."</p>	<p>Primitiivinen, holhoava, moderni sekä tunnustettava johtamistyylien käyttöerot eivät olleet suuret, joten voidaan päätellä hoitotyön johtajien käyttävän näitä kaikkia yhtä paljon.</p>	<p>Primitiivinen johtamistyyli</p> <hr/> <p>Holhoava johtamistyyli</p> <hr/> <p>Moderni johtamistyyli</p> <hr/> <p>Tunnustettu johtamistyyli</p> <hr/>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>
<p><b>Roos ym., 2014, 35:</b> "Perusterveydenhuollon yksiköissä moderni johtamistyyli oli käytössä hoitotyön johtajien keskuudessa useammin ...", kuin erikoissairaanhoidon yksiköissä..."</p>	<p>Erikoissairaanhoidossa moderni johtamistyyli oli harvemmin kuin perusterveydenhuollossa</p>	<p><u>Moderni johtamistyyli</u></p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>
<p><b>Roos ym., 2014, 38:</b> "Eettisten ongelmien päätöksenteon tukena hoitotyön johtajat sovelsivat yksilöllisesti eri johtamistyyliä."</p>	<p>Hoitotyön johtajat sovelsivat johtamistyylien käyttöä yksilöllisesti ongelmien ratkaisutilanteissa.</p>	<p>Tilannejohtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>
<p><b>Vesterinen, 2013, 73:</b> "Kaikki tähän tutkimukseen osallistuneet vastaajat kuvasivat johtamistyyliään demokraattiseksi. Demokraattista johtamistyyliä pidettiin tärkeänä, koska se edisti</p>	<p>Tutkimukseen osallistuneet osastonhoitajat kokivat oman johtamistyylin demokraattiseksi. Tämä johtamistyyli koettiin tärkeäksi</p>	<p>Demokraattinen johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>

työntekijöiden sitoutumista työhönsä.”	työntekijöiden työhön sitoutumisen kannalta.		
<p><b>Vesterinen, 2013, 71:</b> ”Tässä tutkimuksessa osastonhoitajat kuvasivat käyttävänsä neljää resonoivaa johtamistyyliä, jotka olivat visionäärinen, valmentava, välittävä ja demokraattinen, kun taas ei- resonoivista johtamistyyleistä he käyttivät komentavaa johtamistyyliä.”</p>	<p>Neljä käytetyintä johtamistyyliä olivat osastonhoitajien mielestä visionäärinen-, demokraattinen-, välittävä- sekä valmentavajohtamistyyli.</p>	<p>Visionäärinen johtamistyyli</p> <hr/> <p>Demokraattinen johtamistyyli</p> <hr/> <p>Välittävä johtamistyyli</p> <hr/> <p>Valmentava johtamistyyli</p> <hr/> <p>Komentava johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>
<p><b>Vesterinen, 2013, 73: ”</b> Uusi ilmiö tässä tutkimuksessa on esille tullut osastonhoitajan eristäytyvä johtamistyyli, joka ilmeni niin, että osastonhoitaja eristäytyi muusta työyksiköstä ja vetäytyi omaan työhuoneeseensa. Osastonhoitaja työskenteli yksin eikä hakeutunut vuorovaikutukseen henkilökuntansa kanssa. Henkilökunta koki jääneensä ilman johtajaa. Osastonhoitajan passiivisuus johti myös siihen, että tiedonkulku osastonhoitajan ja työntekijöiden välillä ontui ja syntyneitä ristiriitatilanteita ei</p>	<p>Eristäytyvä johtamistyyli, jossa osastonhoitaja eristäytyy työyksiköstä ja ottaa etäisyyttä muuhun henkilökuntaan. Henkilökunta koki tämän kaltaisissa tilanteissa jäävänsä yksin.</p>	<p><u>Eristäytyvä johtamistyyli</u></p> <p>Henkilökunnan ”yksin jääminen”</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>

selvitetty asianmukaisesti.”			
<p><b>Vesterinen, 2013, 71:</b> ”Ylihoitajien ja hoitajien näkemysten mukaan osastonhoitajat käyttivät myös eristäytyvää johtamistyyliä.”</p>	<p>Sairaanhoitajat ja ylihoitajat kokivat osastonhoitajien käyttävän myös eristäytyvää johtamistyyliä</p>	<p>Eristäytyvä johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>
<p><b>Usama ym. 2018, 199:</b></p> <p>”Relational leadership style”...”Several viewed the nature of the relationship as “professional”, “supportive”, “cooperative”, “understanding” and “problem-solving”, whereas others viewed the nature of the relationship as “non-trusting”, “dictating” and “ordering”. Most of the participants viewed the relationship as a means to deliver safe and quality patient care. The relationship was viewed as cooperation between ward nurses and the nursing leadership team to produce the best possible patient outcomes.”</p>	<p>Osa kuvasi suhteellisen johtamistyylin ”ammattimaiseksi”, ”tukea antavaksi”, ”ymmärtäväksi” ja ”ongelmia ratkaisevaksi” ja osa ”ei-luotettavaksi”, ”sanelevaksi” ja ”määräileväksi”.</p>	<p>Suhde johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>

<p>(“Suhdejohtajuus”...”Useat katsoivat suhteen ”ammattilliseksi”, ”tukea antavaksi”, ”yhteistyökykyiseksi”, ”ymmärtäväksi” ja ”ongelmia ratkovaksi”, siinä missä muut katsoivat suhteen luonteen ”ei-luotettavaksi”, ”sanelevaksi” ja ”määräileväksi”. Useimmat osallistuneet katsoivat suhteen keinona tarjota turvallista ja laadukasta potilashoitoa. Suhde kuvattiin yhteistyönä osaston sairaanhoitajien ja hoitotyön johtotiimin välillä parhaan mahdollisen potilaan tulosten tuottamiseksi”.)</p>			
<p><b>Usama ym. 2018, 200:</b></p> <p>”Communication chain leadership style</p> <p>All participants in this study were able to identify the chain of communication at the institution, which comprised the charge nurse/head nurse, the nursing director, and the</p>	<p>Haastateltujen [hoitajien] tunnistama viestintäketjujohtamistyyli, johon kuuluivat sairaanhoitaja, päähoitaja, hoitotyön johtaja ja hoitojohtaja (CNO)</p>	<p>Viestintäketjujohtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>

<p>chief nursing officer (CNO). If head nurses are unable to solve a ward nurse's problem, the ward nurse can approach the nursing director."..."They will go to the head nurses for issues related to scheduling, annual leave, annual evaluation, and/or personal matters."</p> <p>("Viestintäketjujohtamisty yli</p> <p>Kaikki osallistuneet tässä tutkimuksessa pystyivät tunnistamaan kommunikaation ketjun laitoksessa, joka käsitti sairaanhoitajan/päähoitajan, hoitotyön johtajan ja hoitojohtajan (CNO). Jos päähoitaja on kykenemätön ratkaisemaan osaston sairaanhoitajien ongelman, osaston sairaanhoitaja voi lähestyä hoitotyön johtajaa."..."He menevät päähoitajan luokse asioissa liittyen aikataulutukseen, vuosiloma, vuotuinen arviointi ja/tai henkilökohtaisissa asioissa" ...)</p>			
--	--	--	--

<p><b>Azaare &amp; Gross 2011, 675–676:</b> “Non-consultative leadership”...”matron’s office was open to every staff nurse who wanted to go there to express a concern or make an enquiry. Notably, there was 100% “yes” response to a question about whether a staff nurse could walk into the matron’s office at any time during working hours to voice any concerns. Informants, however, indicated that going to the office to present a concern was one thing – and whether the concern would receive the attention it deserved was another...” “...the duty roster was prepared...” “...she made changes to suit herself without consulting with anybody?”...”staff nurses were not being consulted any time there was the need to make changes.”</p> <p>(“Ei-neuvoa-antava johtamistyyli”...”ylihoitajan toimisto oli auki jokaiselle henkilöstön sairaanhoitajalle, jotka halusivat mennä sinne ilmaisemaan huolensa. Selvästi, oli 100% ”kyllä” -</p>	<p>Ei-neuvoa antava johtamistyyli, jossa sairaanhoitajat pystyivät menemään ylihoitajan toimistoon esittämään huoliaan, mutta huoli ei välttämättä saanut tarvittavaa huomiota</p>	<p>Ei-neuvoa antava johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>
--	--	---------------------------------------	---------------------------------



<p>vastaus kysymykseen, voiko henkilöstön sairaanhoitaja mennä työaikana ylihoitajan huoneeseen esittämään huolensa ääneen. Osallistujat kuitenkin antoivat ymmärtää, että huolensa esittämään meneminen oli yksi asia – ja saiko huoli ansaittua huomiota oli toinen”...”Työvuorolista oli valmistunut”...”hän teki muutokset itselleen sopiviksi kysymättä keneltäkään?”...”henkilöstön sairaanhoitajia ei kuultu milloinkaan kun meneillään oli muutoksia.”</p>			
<p><b>Azaare &amp; Gross 2011, 675:</b> "Non-consultative leadership</p> <p>Nobody knows what's going on in this hospital</p> <p>Nurse manager is autocratic</p> <p>Nurse manager changes things to suit herself</p>	<p>Ei-neuvoa-antava johtajuutta käyttävä hoitotyön johtaja on määräilevä sekä muuttaa asiat itselleen sopiviksi</p>	<p>Ei-neuvoa-antava johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>

<p>We are only told any time changes should be made.”</p> <p>(“Ei-neuvoa-antava johtamistyyli</p> <p>Kukaan ei tiedä mitä tässä sairaalassa tapahtuu</p> <p>Hoitotyön johtaja on määräilevä</p> <p>Hoitotyön johtaja muuttaa asioita sen mukaan, miten ne hänelle sopivat</p> <p>Meille kerrotaan vain joka kerta, että muutoksia pitää tehdä.”</p>			
<p><b>Azaare &amp; Gross 2011, 675:</b> “Abusive/hostile leadership</p>	<p>Loukkaavaa/vihamielistä johtajuutta käyttävä hoitotyön johtaja alkaa syyttelee ja loukkaa, ei kuuntele ja huutaa</p>	<p>Loukkaava tai vihamielinen johtamistyyli</p>	<p>Erilaisia johtamistyyliä</p>

<p>Nurse manager starts condemning you before listening to you</p> <p>Insults you in the presence of patients</p> <p>May not query you but will insult you instantly</p> <p>Shouts at you anyhow, anywhere and anytime.”</p> <p>(“Loukkaava/vihamielinen johtajuus</p> <p>Hoitotyön johtaja alkaa tuomitsemaan sinua ennen kuin kuuntelee sinua</p> <p>Sanoo sinulle potilaiden aikana</p>			
--	--	--	--

<p>Ei ehkä kysele sinulta mutta loukkaa sinua välittömästi</p> <p>Huutaa sinulle mistä vain, missä vain ja milloin vain.”)</p>			
--	--	--	--

Miten osastonhoitajan johtamistyyli voi edistää sairaanhoitajien työhyvinvointia?

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 1:</b> "The nurse and midwife's managerial leadership styles together significantly explained 38, 10 and 23% of the variance in job satisfaction, intention to stay and service provision, respectively."</p> <p>("Sairaanhoitajien ja kätilöiden esimiesjohtamistyyli yhdessä merkittävästi selittivät 38, 10 ja 23% vaihtelusta työtyytyväisyydessä, aikomuksessa jäädä ja palvelujen järjestämisessä tässä järjestyksessä.")</p>	<p>Esimiesjohtamistyyli selittivät vaihtelua työtyytyväisyydessä ja jäämisaikeissa</p>	<p><u>Työtyytyväisyys</u></p> <p>Työhön sitoutuminen</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>

<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 1:</b></p> <p>"Conclusion: The findings of this study indicate that managerial leadership styles play a substantial role in enhancing job satisfaction, intention to stay..."</p> <p>(Johtopäätös: löydökset tässä tutkimuksessa osoittavat, että esimiesjohtamistyleillä on merkittävä rooli korostettaessa työtyytyväisyyttä, aikomusta jäädä...")</p>	<p>Johtamistyleillä on merkittävä rooli työtyytyväisyydessä ja aikomuksessa jäädä</p>	<p><u>Työtyytyväisyys</u></p> <p>Työhön sitoutuminen</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>
<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 2:</b></p> <p>"...right leadership style could potentially play a significant role in the retention of staff and their job satisfaction hence high productivity."</p> <p>("Oikea johtamistyyli voisi mahdollisesti olla merkittävässä roolissa henkilöstön säilyttämisessä ja heidän työtyytyväisyydessään täten korkeassa tuottavuudessa")</p>	<p>Oikealla johtamistylillä voi olla merkittävä rooli henkilöstön säilyttämisessä, heidän työtyytyväisyydessään.</p>	<p><u>Työhön sitoutuminen</u></p> <p>Työtyytyväisyys</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>

<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 5:</b></p> <p>"All four managerial leadership styles of Path-Goal leadership theory were positively correlated with nurses' and midwives' levels of job satisfaction."</p> <p>("Kaikki neljä polku-maalijohtajuusteorian johtamistyyliä korreloivat positiivisesti sairaanhoitajien ja kättilöiden työtyytyväisyyden tasoon".)</p>	<p>Kaikki polku-maali -johtajuusteorian johtamistyyliä korreloivat positiivisesti työtyytyväisyyteen</p>	<p>Työtyytyväisyys</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>
<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 5:</b></p> <p>"For the intention to stay, the results show that there was a significant positive weak relationship between supportive and directive leadership styles and staff intention to stay."</p> <p>("Jäämisen aikomuksen suhteen, tulokset osoittavat, että oli pieni merkitsevä positiivinen yhteys tukea antavan sekä ohjaavan johtamistyylin ja henkilöstön jäämisaikeiden osalta".)</p>	<p>Tulokset osoittavat pienen positiivisen yhteyden tukea antavan sekä ohjaavan johtamistyylin ja henkilöstön jäämisaikeiden osalta.</p>	<p><u>Tuki ja ohjaus</u></p> <p>Työhön sitoutuminen</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>

<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 7:</b></p> <p>"The four leadership styles of Path-Goal theory together explained 38% of the variance in the levels of nurses' and midwives' job satisfaction."</p> <p>"Neljä polku-maaliteorian johtamistyyliä selittivät yhdessä 38% vaihtelun tasosta sairaanhoitajien ja kättilöiden työtyytyväisyydessä."</p>	<p>Path-Goal -teorian johtamistyyli selittivät vaihtelua työtyytyväisyydessä</p>	<p>Työtyytyväisyys</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>
<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 7:</b></p> <p>"Additionally, our findings revealed strong positive correlations between job satisfaction and directive leadership style, as well as between job satisfaction and supportive leadership style."</p> <p>"Lisäksi, löydöksemme paljastivat vahvan positiivisen yhteyden työtyytyväisyyden ja ohjaavan johtamistyylin välillä, yhtä lailla kuin työtyytyväisyyden ja tukea antavan johtamistyylin välillä."</p>	<p>Vahva positiivinen yhteys työtyytyväisyyden sekä ohjaavan ja tukea antavan johtamistyylin välillä.</p>	<p>Tuki ja ohjaus</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>

<p><b>Ngabonzama ym. 2020, 7:</b></p> <p>"This implies that using one or a combination of directive and supportive leadership styles would lead to a corresponding increase in the nursing and midwifery staff level of job satisfaction."</p> <p>("Tämä merkitsee, että käyttämällä jompaakumpaa tai yhdistelmää ohjaavaa ja tukea antavaa johtamistyyliä, johtaisi se vastaavasti hoito- ja kättilötyön henkilöstön työtyytyväisyyden nousuun.")</p>	<p>Käyttämällä ohjaavaa tai tukea antavaa johtamistyyliä tai näiden yhdistelmää, johtaisi se henkilöstön työtyytyväisyyden nousuun.</p>	<p><u>Työtyytyväisyys</u></p> <p>Tuki ja ohjaus</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>
<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 9:</b></p> <p>"Furthermore, a moderate correlation was also found between job satisfaction and participative and achievement oriented leadership styles."</p> <p>"Lisäksi, keskinäinen yhteys löydettiin työtyytyväisyyden ja osallistavan sekä saavutusorientaatioisen johtamistyylin välillä."</p>	<p>Keskinäinen korrelaatio työtyytyväisyyden ja osallistavan sekä saavutusorientaatioisen johtamistyylin välillä.</p>	<p><u>Työtyytyväisyys</u></p> <p>Osallistavuus</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>



<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 9;</b> <b>(sekundäärilähde:) Asamani ym. 2016, 23–36; Rad ym. 2006, 11–28:</b></p> <p>"These findings are consistent with the work of earlier researchers from various contexts which concluded that nursing staff job satisfaction was enhanced by participative and supportive leadership styles."</p> <p>("Nämä löydökset ovat yhdenmukaiset aiemman tutkimuksen asiayhteyksistä, jotka päättelivät, että hoitohenkilökunnan työtyytyväisyys koheni osallistavassa ja tukea antavassa johtamistyyliissä.")</p>	<p>Tutkimuslöydökset ovat yhdenmukaisia aiempien kanssa, joiden mukaan hoitohenkilökunnan työtyytyväisyys koheni osallistavassa ja tukea antavassa johtamistyyliissä.</p>	<p>Työtyytyväisyys</p> <hr/> <p>Osallistavuus</p> <hr/> <p>Tuki ja ohjaus</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>
<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 9;</b> <b>(sekundäärilähde:) Asamani ym. 2016, 23–36:</b></p> <p>"Achievement-oriented leadership style was positively correlated with nurses's and midwives' staff level of satisfaction."</p>	<p>Saavutusorientaatioine n johtamistyyli oli positiivisesti yhteydessä henkilöstön tyytyväisyyteen.</p>	<p>Työtyytyväisyys</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>

<p>(“Saavutusorientaatioinen johtamistyyli oli positiivisesti yhteydessä sairaanhoitajien ja kätilöiden tyytyväisyyteen.”)</p>			
<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 9:</b></p> <p>“The fact that nurses and midwives in hospitals of Rwanda are satisfied with the directive and supportive leadership styles can be explained by a number of factors: (1) directive leadership is the most used leadership style by nurses and midwives managers in hospitals of our study and as a result, it is well known to frontline nurses and midwives. (2) Most hospitals in Rwanda are in the process of accreditation marked by the request to adhere to standards and protocols. Frontline nurses and midwives are asked by their managers to comply with these requests. By doing so, they attain a higher level in accreditation with increased monetary rewards, thereby raising the level of satisfaction.”</p> <p>(“Fakta, jonka mukaan sairaanhoitajat ja kätilöt sairaaloissa Rwandassa ovat tyytyväisiä ohjaavaan ja</p>	<p>Sairanhoitajien ja kätilöiden tyytyväisyys ohjaavaan ja tukea antavaan johtamistyyliin voidaan selittää muun muassa, että sairaanhoitajat ja kätilöt saavat korkeampia rahallisia palkkioita ja noudattaessaan esimiehen määräämiä toimintamalleja, jotka juontuvat Rwandan sairaaloiden akkreditoinnista.</p>	<p><u>Tuki ja ohjaus</u></p> <p>Palkitseminen</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>

<p>tukea antavaan johtamistyyliin voidaan selittää tekijöillä: (1) ohjaava johtamistyyli on eniten käytetty johtamistyyli sairaanhoitaja- ja kättilöesimiesten toimesta sairaaloissa tutkimuksessamme ja tuloksena on että se on hyvin tuttu etulinjan sairaanhoitajille ja kättilöille. (2) Useimmat sairaalat Rwandassa ovat akkreditointiprosessissa merkittynä pyyntöön noudattaa standardeja ja toimintamalleja. Etulinjan sairaanhoitajia ja kättilöitä pyydetään heidän esimiestensä toimesta noudattamaan näitä pyyntöjä. Tekemällä niin, he saavat korkeamman tason pätevyyden toteamisen korotetulla rahallisella palkkiolla, nostaen heidän tyytyväisyyttään.”)</p>			
<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 9; (sekudäärilähde:) Mathole ym. 2018, ii5-ii15; Asamani ym. 2016, 23–36, Danae ym. 2017, 73, Rad ym. 2006, 11–28:</b></p> <p>”The litterature suggests that there is a direct correlation between nurse/midwife manager’s leadership style and staff</p>	<p>Johtamistyylin ja henkilöstön jäämisaikeiden välillä on suora yhteys</p>	<p>Työhön sitoutuminen</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>

<p>nurse's/midwife's intention to stay"</p> <p>(“Kirjallisuuden mukaan sairaanhoitajien/kätilöiden esimiesten johtamistyylin ja sairaanhoitaja/kätilöhenkilöstön jäämisaikeiden välillä on suora yhteys.”)</p>			
<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 9:</b></p> <p>“The current study found that nurse and midwife managerial leadership styles together significantly explained 10% of the variance in the levels on staff intention to stay.”</p> <p>(“Tutkimus sai selville, että sairaanhoitaja- ja kätilöiden esimiesjohtamistyyli yhdessä selittivät 10% vaihtelun henkilöstön jäämisaikeissa.”)</p>	<p>Esimiesjohtamistyyli selittivät vaihtelua henkilöstön jäämisaikeissa</p>	<p>Työhön sitoutuminen</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>
<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 9:</b></p> <p>“Our study revealed significant weak positive relationships between directive and supportive leadership styles with intention to stay.”</p>	<p>Heikko positiivinen yhteys ohjaavan sekä tukea antavan johtamistyylin ja jäämisaikeiden välillä.</p>	<p><u>Tuki ja ohjaus</u></p> <p>Työhön sitoutuminen</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>

<p>(“Tutkimuksemme paljasti heikon positiivisen yhteyden ohjaavan ja tukea antavan johtamistyylin ja jäämisaikeiden välillä.”)</p>			
<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 9; (sekundäärilähde:) Asamani ym. 2016, 23–36:</b></p> <p>“However, the results are similar to those of Asamani et al. who showed a correlation between intention to stay and leadership styles.”</p> <p>(“Tulokset ovat samat kuin Asamanilla ym., jotka osoittivat yhteyden jäämisaikeiden ja johtamistyylien välillä.”)</p>	<p>Jäämisaikeiden ja johtamistyylin välillä on yhteys.</p>	<p>Työhön sitoutuminen</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>
<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 9; (sekundäärilähde:) Asamani ym. 2016, 23–36:</b></p> <p>“The fact that our study revealed that nurse and midwife managerial leadership styles together significantly explained 10% of the variance in the levels of staff intention to stay is not far from the findings of the study conducted in hospitals of Ghana which reported that nurse manager’s leadership styles</p>	<p>Tutkimus paljasti johtamistyylien selittävän 10% jäämisaikeista ollen samalla tasolla ghanalaisen tutkimuksen kanssa (13,3%)</p>	<p>Työhön sitoutuminen</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>

<p>jointly explained significantly portion (13,3%) of nursing staff intentions to stay in their workplaces.”</p> <p>(“Fakta, että tutkimuksemme paljasti sairaanhoitaja- ja kättilöesimiesten johtamistyylien yhdessä selittävän 10% vaihtelusta henkilöstön jäämisaikeiden tasoilla ei ole kaukana Ghanalaisten sairaaloiden tutkimuslöydösten välillä, joiden mukaan hoitotyön johtajan johtamistyyli selittivät merkittävän määrän (13,3%) hoitohenkilökunnan jäämisaikeista heidän työpaikoillaan.”)</p>			
<p><b>Ngabonzima ym. 2020, 10:</b></p> <p>“Furthermore, leadership styles were associated with job satisfaction, intention to stay...”</p> <p>(“Johtamistyyli liittyivät työtyytyväisyyteen, aikomukseen jäädä...”)</p>	<p>Johtamistyyli vaikuttivat työtyytyväisyyteen ja jäämisaikeisiin.</p>	<p><u>Työtyytyväisyys</u></p> <p>Työhön sitoutuminen</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>

<p><b>Lahnalampi ym. 2020, 27:</b> "Työmotivaatioon vaikuttavia seikkoja on tarpeen ottaa huomioon niin organisaatio- kuin työyksikkötasolla, kun suunnitellaan pitkäkestoisia työmotivaatiota ylläpitäviä ja kehittäviä toimintatapoja, kuten esimerkiksi työkiertoja ja uramalleja"</p>	<p>Organisaatio- että työyksikkötasolla olisi hyvä ottaa huomioon työmotivaatio, kun ollaan suunnittelemassa työmotivaatiota ylläpitäviä sekä kehittäviä toimintatapoja.</p>	<p><u>Työympäristö</u>  Työmotivaatio</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>
<p><b>Lahnalampi ym. 2020, 33:</b> "Arvostuksen osoittaminen, esimerkiksi vastuutehtäviä antamalla tai sanallisesti kehumalla, tulisi olla aktiivinen osa päivittäistä johtamista erityisesti nuorten ja vähän aikaa työssä olleiden sairaanhoitajien esimiehillä."</p>	<p>Esimiehen täytyisi antaa positiivista palautetta työstä sekä kehua ja luottaa antamalla vastuutehtäviä varsinkin nuorille sairaanhoitajille.</p>	<p>Eri-ikäisten huomioiminen</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>
<p><b>Kämäräinen ym. 2017, 5:</b> "Terveydenhuollon organisaatioiden on tarpeen tukea hoitotyöntekijöiden työtyytyväisyyttä, sillä se auttaa merkittävästi työhön sitoutumista, työn hallintaa ja muutosvalmiutta. Organisaatioiden on tärkeää ottaa huomioon työtyytyväisyystekijät ennen organisaatiomuutosten toteuttamista ja pyrkiä ylläpitämään hoitotyöntekijöiden</p>	<p>Työhön sitoutuminen sekä hallinta ja muutosvalmius, ovat tekijöitä, jotka tukevat hoitohenkilökuntaa työtyytyväisyyteen. Tärkeä ottaa huomioon jo työtyytyväisyyttä nostattavat tekijät ja organisaation tulisi pitää niistä kiinni myös muutoksien aikana säilyttääkseen työtyytyväisyyden.</p>	<p><u>Työhön sitoutuminen</u>  Työtyytyväisyys</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>

<p>työtyytyväisyyttä muutoksen aikana.”</p>			
<p><b>Vesterinen 2013, 72:</b> ”Osastonhoitajan tulee huomioida työntekijät yksilöinä, jotka reagoivat muutoksen eri tavoilla ja tarvitsevat persoonallista ohjausta ja tukea voidakseen osallistua muutokseen rakentavalla tavalla.”</p>	<p>Hoitohenkilökunnan huomioiminen ja tukeminen yksilöinä saattaa auttaa yksilöä osallistumaan muutokseen rakentavalla tavalla.</p>	<p>Tuki ja ohjaus</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>
<p><b>Vesterinen 2013, 76:</b> ”Tämän tutkimuksen tulosten mukaan osastonhoitajat, jotka käyttävät valmentavaa johtamistyyliä, arvostavat työntekijöiden ammatillisia taitoja ja kannustavat heitä opiskelemaan edelleen. Osastonhoitajien huomioidessa työntekijöiden ammatilliset ja koulutukselliset tarpeet työntekijät pysyvät paremmin työssään.”</p>	<p>Valmentavaa johtamistyyliä käyttävä osastonhoitajat, arvostaa työntekijöidensä ammatillista taitoa sekä innostaa opiskelemaan. Huomiot työntekijöiden tarpeet ammatillisesti sekä koulutus vahvistaa työssä pysymistä.</p>	<p>Kehitysmahdollisuus</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>
<p><b>Usama ym. 2018, 197:</b> ”Background: leadership style is related to job satisfaction, staff retention...”   (“Tausta: johtamistyyli on sidoksissa</p>	<p>Johtamistyyli on sidoksissa työtyytyväisyyteen ja henkilöstön pysyvyyteen</p>	<p><u>Työtyytyväisyys</u>  Työhön sitoutuminen</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>



<p>työtyytyväisyyteen, työntekijöiden pysyvyyteen...”)</p>			
<p><b>Usama ym. 2018, 197;</b> (sukundäärilähde:) <b>Byrne &amp; Martin 2014, 107–112; Lin ym. 2015:</b></p> <p>”Research has shown links between leadership styles in nursing and nurses’ job satisfaction, job retention...”</p> <p>(“Tutkimus on osoittanut yhteyksiä hoitotyössä ilmenevän johtamistyylin ja sairaanhoitajien työtyytyväisyyden, työssä pysymisen...[välillä]”)</p>	<p>Ilmenevän johtamistyylin, sairaanhoitajien työtyytyväisyyden ja työssä pysymisen välillä on yhteys</p>	<p><u>Työtyytyväisyys</u></p> <p>Työhön sitoutuminen</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>
<p><b>Usama ym. 2018, 201:</b></p> <p>”The ward nurses’ perceptions of their relationships with nurse leaders was very important to their job satisfaction. Ward nurses who describe their relationship with their nurse manager as “supportive”, “cooperative”, or “understanding”, reported a high level of job satisfaction.”</p>	<p>Sairaanhoitajien käsittämä suhde hoitotyön johtajan kanssa oli tärkeä työtyytyväisyyden kannalta</p>	<p><u>Työtyytyväisyys</u></p> <p>Ammatillinen suhde</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>

<p>(“Osaston sairaanhoitajien käsitykset heidän suhteestaan sairaanhoitajien johtajan kanssa oli hyvin tärkeä heidän työtyytyväisyyteensä. Osaston sairaanhoitajat, jotka kuvailivat heidän suhdettaan heidän sairaanhoitajaesimieheensä ”tukea antavaksi”, ”yhteistyökykyiseksi”, tai ”ymmärtäväksi”, raportoivat korkeaa työtyytyväisyyttä.”)</p>			
<p><b>Usama ym. 2018, 201;</b>  <b>(sekundäärilähteet:) Lewis &amp; Mathews 1998, 51–52;</b>  <b>Upenieks 2003, 7–23:</b></p> <p>”Supportive leaders who are living up to the expectations of their staff are a key factor in organizational success and job satisfaction among nurses.”</p> <p>(“Tukea antavat johtajat, jotka elävät odotuksissa henkilöstöään kohtaan ovat avaintekijöinä organisaation menestykseen ja työtyytyväisyyteen sairaanhoitajien keskuudessa.”)</p>	<p>Tukea antava johtaja on avaintekijä organisaation menestykseen ja sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen</p>	<p><u>Tuki ja ohjaus</u></p> <p>Työtyytyväisyys</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>

<p><b>Usama ym. 2018, 202;</b> (sekundäärilähteet:) Cetin ym. 2012, 227–235:</p> <p>"This finding is consistent with previous research findings in which leadership styles and communication competency were the main elements that affected employees' job satisfaction in other organisations."</p> <p>("Tämä löydös on yhdenmukainen aiemman tutkimuksen löydösten kanssa, jossa johtamistyyli ja viestintäosaaminen olivat pääelementit, jotka vaikuttivat työntekijöiden työtyytyväisyyteen muissa organisaatioissa.")</p>	<p>Nykyinen ja aiempi tutkimus ovat yhdenmukaisia, että johtamistyyli ja viestintäosaaminen ovat pääelementit työntekijöiden työtyytyväisyydessä</p>	<p><u>Ammatillinen suhde</u></p> <p>Työtyytyväisyys</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>
<p><b>Usama ym. 2018, 202:</b></p> <p>"The nursing management team should develop a good relationship with ward nurses to earn their trust, increase their job satisfaction, and reduce turnover."</p> <p>("Hoitotyön johtotiimin tulisi kehittää hyvä suhde osaston sairaanhoitajien</p>	<p>Hoitotyön johdon hyvällä suhteella sairaanhoitajiin nostetaan työtyytyväisyyttä ja lasketaan vaihtuvuutta</p>	<p>Työtyytyväisyys</p> <p><u>Työhön sitoutuminen</u></p> <p>Ammatillinen suhde</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>

<p>kanssa ansaitakseen heidän luottamuksensa, nostaakseen heidän työtyytyväisyyttään ja laskemaan vaihtuvuutta.”)</p>			
<p><b>Usama ym. 2018, 202:</b></p> <p>“This study found that the nature of leadership styles as perceived by ward nurses has a major impact on their satisfaction levels.”</p> <p>(“Tämä tutkimus sai selville, että johtamistyylien luonne osaston sairaanhoitajien kokemana on merkittävä vaikutus heidän tyytyväisyytensä tasoihin.”)</p>	<p>Sairaanhoitajien käsitys johtamistyylin luonteesta vaikuttaa heidän tyytyväisyyteensä</p>	<p>Työtyytyväisyys</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>
<p><b>Azaare &amp; Gross 2011, 672:</b></p> <p>“Effective leadership among nurse managers has associated with staff nurse job satisfaction and retention.”</p> <p>(“Vaikuttava johtajuus hoitotyön johtajien keskuudessa on yhdistetty sairaanhoitajajhenkilöstön työtyytyväisyyteen ja pysyvyyteen.”)</p>	<p>Vaikuttava hoitotyön johtajuus on yhdistetty sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen ja pysyvyyteen</p>	<p><u>Työtyytyväisyys</u></p> <p>Työhön sitoutuminen</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>

<p><b>Kanste 2011, 30:</b> "Tulevaisuus- ja muutosorientoitunut, osallistava, valtuuttava sekä työntekijälähtöinen johtajuus on yhteydessä esimerkiksi työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja valtaistumiseen. Myös palkitseva, johtajuuden oikeudenmukaisuus, onnistunut vuorovaikutus, sosiaalinen tuki ja palaute ovat tärkeitä tekijöitä työasenteiden ja työhyvinvoinnin kannalta."</p>	<p>Työssä pysyminen, työtyytyväisyys sekä valtaistumiseen vaikuttaa tulevaisuus- ja muutosorientoitunut, osallistava sekä yksilölähtöinen johtaminen. Palkitseva, oikeudenmukaisuus, hyvä vuorovaikutus, tuki ja palaute ovat työasenteisiin ja työhyvinvointiin sidoksissa.</p>	<p>Työhön sitoutuminen</p> <hr/> <p>Työtyytyväisyys</p> <hr/> <p>Tuki ja ohjaus</p> <hr/> <p>Vuorovaikutus</p> <hr/> <p>Palkitseminen</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>
<p><b>Kanste 2011, 31; (sekundäärilähteet:)</b> <b>Walumbwa, 2002; Cummings ym., 2010a:</b> "Kansainvälisessä kirjallisuudessa tulevaisuus- ja muutosorientoituneen hoitotyön johtajuuden on todettu lisäävän hoitohenkilöstön organisaatioon sitoutumista. Myös palkitseminen lisää organisaatioon sitoutumista, ja työntekijöiden passiivinen valvominen vähentää sitä."</p>	<p>Tulevaisuus- ja muutosorientoitunut johtajuus ja palkitseminen lisäävät sitoutumista organisaatioon</p>	<p>Työhön sitoutuminen</p> <hr/> <p>Palkitseminen</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>
<p><b>Kanste 2011, 31; (sekundäärilähde:)</b> Lee ym., 2000: "Johtajalta saatu tuki puolestaan on yhteydessä</p>	<p>Hoitotyön ammattilaisten sitoutumiseen</p>	<p>Tuki ja ohjaus</p> <hr/> <p>Työhön sitoutuminen</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>

vahvaan ammattiin sitoutumiseen.”	työhönsä, vaikuttaa tuen saanti johtajalta		
<p><b>Kanste 2011, 31;</b>  <b>(sekundäärilähde:)</b>  <b>Cummings ym. 2010a:</b>  ”Ihmiskeskeinen ja työntekijälähtöinen johtajuus sekä päätöksenteon hajauttaminen ovat myös yhteydessä hoitajien halukkuuteen jäädä työhön ja todelliseen hoitotyössä pysymiseen.”</p>	<p>Työhön jäämisen halukkuus ja todelliseen hoitotyössä pysymiseen vaikuttaa työntekijälähtöinen, päätösten teon hajauttaminen sekä ihmiskeskeinen johtaminen</p>	<p><u>Ammatillinen suhde</u></p> <p>Osallistavuus</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>
<p><b>Kanste 2011, 32;</b>  <b>(sekundäärilähde:)</b>  <b>Cummings ym. 2010a;</b>  <b>Weberg 2010:</b> ”Empiirisen tutkimusten perusteella johtajuus on yhteydessä hoitohenkilöstön tyytyväisyyteen, valtaistumiseen, työkyvyn, hyvään terveyteen sekä vähäiseen psyykkisiin rasitusoireisiin ja työuupumukseen.”</p>	<p>Henkilöstön tyytyväisyyteen, työkyvyn, valtaistumiseen, hyvään terveyteen sekä vähäiseen psyykkiseen kuormitukseen ja uupumukseen, johtajuus on yksi vaikuttava tekijä</p>	<p><u>Työtyytyväisyys</u></p> <p>Terveys</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>
<p><b>Kanste 2011, 32;</b>  <b>(sekundäärilähde:)</b> <b>Mauno &amp; Piitulainen 2002:</b>  ”Aktiivisen ihmis- ja tehtäväkeskeisen johtajuuden on todettu lisäävän työntekijöiden henkistä hyvinvointia ja vähentävän stressiä, kun taas passiivinen johtajuus on hyvinvoinnin kannalta</p>	<p>Ihmis- ja tehtäväkeskeinen johtajuus, joka on aktiivisessa käytössä, lisää alaisten henkistä työhyvinvointia ja vähentää stressiä, passiivisella johtajuudella on negatiivinen vaikutus hyvinvointiin.</p>	<p><u>Terveys</u></p> <p>Työtyytyväisyys</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>

<p>kielteistä. Monipuolisella johtajuudella on työtyytyväisyyttä ja pätevyyden tuntemuksia lisäävä sekä työn epävarmuutta vähentävä vaikutus.”</p>	<p>Työtyytyväisyyden, pätevyyden tunteen vahvistaminen sekä työn epävarmuuden vähentäminen on monipuolisen johtajuuden vaikutus.</p>		
<p><b>Kanste 2011, 32; (sekundäärilähteet:) Stordeur ym. 2001; Kanste ym., 2007; Sosik ja Godshalk 2000; Weberg 2010:</b> ” Tulevaisuus suuntautunut johtajuus, jota luonnehtii luottamuksen herättäminen, työntekijöiden innostaminen, älyllinen kannustaminen ja yksilöllinen johtaminen, suojelee emotionaalisesta väsymyksestä, työuupumuksesta ja työstressiltä.”</p>	<p>Työntekijöiden innostaminen, luottamuksen herättäminen, yksilöllinen johtaminen, älykäs kannustaminen, suojeleminen emotionaaliselta väsymykseltä, työuupumukselta sekä työstressiltä on tulevaisuuteen suuntautuvan johtamisen piirteitä.</p>	<p><u>Terveys</u> Tuki ja ohjaus</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>
<p><b>Kanste 2011, 32; (sekundäärilähteet:) Morrison ym. 1997; Cummings ym., 2010a; Weberg 2010; Laschinger ym. 1999:</b> ”Tulevaisuus orientoitunut, muutos myönteinen, ihmissuhteisiin keskittyvä ja motivoiva johtajuus sekä työntekijöiden palkitseminen ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen ja</p>	<p>Työhyvinvointiin sekä alaisten valtaistumiseen on yhteydessä tulevaisuus orientoitunut, työntekijöitä palkitseva, muutosmyönteinen ja ihmissuhteista kiinnostunut johtajuus.</p>	<p><u>Työtyytyväisyys</u> <u>Palkitseminen</u> Ammatillinen suhde</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>

työntekijöiden valtaistumiseen.”			
<b>Kanste 2011, 32;</b> <b>(sekundäärilähde:) Kivimäki ym. 2002:</b> ”Esimieheltä saatu tuki, tehokas kommunikaatio ja palaute vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden hyvinvointiin. Esimiehen antaman tuen parantumiseen liittyy terveyshyötyjä kuten sairauspoissaolojen vähenemistä.”	Työntekijän työhyvinvointiin vaikuttaa tehokas kommunikaatio, esimieheltä saatu tuki sekä palaute. Sairauspoissaolojen vähenemiseen on vaikuttanut esimiehen parantuneeseen tuen antamiseen	Tuki ja ohjaus <hr/> <u>Vuorovaikutus</u> <hr/> Terveys	Työhyvinvointia edistävä johtaminen
<b>Kanste 2011, 32;</b> <b>(sekundäärilähde:) Laschinger ym. 1999:</b> ” Riittävän tuen sekä voimavarojen ja tiedon saamisen mahdollistava johtajuus on yhteydessä vähäiseen työstressiin, vähäisiin henkisiin työpaineisiin ja työn tehokkuuteen.”	Voimavarojen sekä tiedon ja tuen riittävän saannin mahdollistava johtajuus vähentää työstressiä, henkistä työpainetta sekä vaikuttaa työn tehokkuuteen.	<u>Tuki ja ohjaus</u>  Terveys	Työhyvinvointia edistävä johtaminen
<b>Kanste 2011, 32–33;</b> <b>(sekundäärilähteet:) Kanste 2008a; Cummings 2010a:</b> ”Käytännön johtamistyötä on tärkeää tukea tulevaisuuteen suuntautunutta, muutos myönteistä ja palkitsevaa hoitotyön johtajuutta. Näin on mahdollista edistää hoitohenkilöstön sitoutumista työhönsä ja halua pysyä siinä sekä	Tulevaisuuteen suuntautunutta, palkitsevaa sekä muutos myönteistä johtamista on tuettava ja se on tärkeää. Mahdollisesti näillä keinoilla pystytään edistämään alaisten sitoutumista ja halua pysyä hoitotyössä sekä	Tuki ja ohjaus <hr/> <u>Työhön sitoutuminen</u> <hr/> Palkitseminen	Työhyvinvointia edistävä johtaminen



ehkäistä henkilöstön vaihtuvuutta.”	hoitajien vaihtuvuutta ehkäistä.		
<b>Kanste 2011, 34:</b> ”Hyvällä johtajuudella on keskeinen vaikutus siihen, että henkilöstö on sitoutunut työhönsä ja voi hyvin.”	Alaisten sitoutuminen työhönsä sekä he voivat hyvin, on hyvällä johtajuudella siihen merkitystä.	Työhön sitoutuminen	Työhyvinvointia edistävä johtaminen
<b>Kanste 2011, 34:</b> ”Luottamus, vastavuoroisuus, yhteisöllisyys, osallisuus ja aktiivinen toiminta yhteiseksi hyväksi vaikuttavat työntekijöiden terveyteen, työasenteisiin ja hyvinvointiin työssä.”	Työntekijöiden terveyteen, hyvinvointiin ja työasenteisiin omaa työtä kohtaan vaikuttaa luottamus, yhteisöllisyys, osallisuus, vastavuoroisuus sekä yhdessä toimiminen kaikkien hyväksi.	<u>Terveys</u> Työtyytyväisyys	Työhyvinvointia edistävä johtaminen
<b>Roos ym. 2014, 32:</b> ”Eettisten ongelmien asianmukainen käsittely edistää organisaation eettistä ilmapiiriä ja lisää työhyvinvointia”	Organisaation työhyvinvoinnin ja eettisen ilmapiirin edistämiseen vaikuttaa ristiriitojen oikeanlainen selvittäminen.	Työtyytyväisyys	Työhyvinvointia edistävä johtaminen
<b>Roos ym. 2014, 32;</b> <b>(sekundäärilähde:)</b> <b>Berggren ja Severisson 2002; Woods 2010;</b> <b>Vesterinen ym. 2013:</b> ”Eri johtamistyyliä soveltamalla johtajat motivoivat ihmisiä toimimaan yhteisesti asetettujen päämäärien mukaisesti.”	Erilaisten johtamistyylien soveltaminen kannustaa työntekijöitä työskentelemään asetettujen päämäärien mukaan	Työmotivaatio	Työhyvinvointia edistävä johtaminen

<p><b>Ervasti 2018, 85:</b></p> <p>"Kehitetty Elämänkulikutietoinen ikäjohtamisen toimintamalli osoittautui toimivaksi terveysalan henkilöstön johtamisessa ja sen käyttöönotto on voinut vaikuttaa työhyvinvoinnin parantumiseen esimiestyön osalta."</p>	<p>Elämänkulikutietoinen ikäjohtamisen malli on voinut vaikuttaa työhyvinvoinnin parantumiseen</p>	<p>Eri-ikäisten huomioiminen</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>
<p><b>Ervasti 2018, 78:</b></p> <p>"Työhyvinvoinnin muutos oli tilastollisesti erittäin merkitsevä esimiestyön osalta</p> <p>(<math>p = 0,001</math>). Ammatillisen kehittymisen mahdollisuuden on tilastollisesti kohtalaisen merkitsevä (<math>p = 0,079</math>)"</p>	<p>Työhyvinvoinnin muutos oli erittäin merkitsevä esimiestyön osalta. Ammatillisen kehittymisen mahdollisuus on kohtalaisen merkitsevä.</p>	<p><u>Kehitysmahdollisuus</u></p> <p>Työtyytyväisyys</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>
<p><b>Ervasti 2018, 90–91:</b> "...hyödyntämällä elämänkulikutietoista ikäjohtamisen toimintamallia johtamisessa, voidaan tukea työntekijöiden työn ja muun elämän yhteensovittamista ja sitä kautta jaksamista ja työhyvinvointia, mikä näkyy</p>	<p>Elämänkulikutietoisen ikäjohtamisen toimintamallilla voidaan tukea työn ja muun elämän yhteensovittamista ja sitä kautta työhyvinvointia, mikä näkyy mahdollisesti sairauspoissaolomäärien vähentymisenä ja työurien pidentymisenä</p>	<p><u>Työaikajousto</u></p> <p>Terveys</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>

<p>mahdollisesti ajan kuluessa sairauspoissaolo määrien vähentymisenä ja kenties myös työurien pidentymisenä, sekä organisaation vetovoimaisuutena rekrytointitilanteissa. ”</p>	<p>sekä organisaation vetovoimaisuutena</p>		
<p><b>Keinänen ym. 2015, 287; (sekundäärilähde:) Kvist ym. 2013a:</b> ”Työtyytyväisyyteen vaikuttavat työolosuhteet, työpaikan sisäiset tekijät ja työnantajan asenteet ja toiminta.”</p>	<p>Työnantajan asenteet ja toiminta vaikuttavat työtyytyväisyyteen.</p>	<p>Työtyytyväisyys</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>
<p><b>Keinänen ym. 2015, 288:</b> ”Tässä tutkimuksessa positiivisen hoitotyön toimintaympäristön muodostaa kirjallisuuskatsauksen mukaan johdon ja organisaation tuki hoitotyölle, osastonhoitajan rooli, toimiva henkilöstömitoitus ja työvuorosunnittelu, koulutus- ja urakehitysmahdollisuudet, hyvin organisoitu yksikön toiminta ja toimivat yhteistyösuhteet sekä hoitotyön autonominen asema.”</p>	<p>Johdon ja organisaation tuki hoitotyölle ja osastonhoitajan rooli ovat muodostamassa positiivista hoitotyön toimintaympäristöä.</p>	<p><u>Tuki ja ohjaus</u> Työympäristö</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>

<p><b>Keinänen ym. 2015, 293:</b> "Voimakkaimmin yhteydessä perinataalihoidon hoitohenkilöstön työtyytyväisyyteen oli osastonhoitajan rooli."</p>	<p>Osastonhoitajan rooli on isoimmassa merkityksessä hoitohenkilökunnan työtyytyväisyyteen</p>	<p>Työtyytyväisyys</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>
<p><b>Keinänen ym. 2015, 294; (sekundäärilähde:) Foglia ym. 2010; Wallbank &amp; Robertson 2013:</b> "Osastonhoitajan roolin positiivisemmaksi arvioinut hoitohenkilöstö koki parempaa työtyytyväisyyttä kuin osastohoitajan roolin kielteisemmin arvioineet. Myös muissa tutkimuksissa perinataalihoidossa osastonhoitajan riittämätön tuki ja kielteiset käsitykset hoitotyön johtamisesta on todettu vaikuttavan negatiivisesti hoitohenkilöstön työtyytyväisyyteen."</p>	<p>Osastonhoitajan roolin positiivisemmaksi arvioinut hoitohenkilöstö koki parempaa työtyytyväisyyttä</p>	<p>Työtyytyväisyys</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>
<p><b>Keinänen ym. 2015, 295:</b> "Voimakkaimmin työtyytyväisyyteen oli yhteydessä osastonhoitajan antama tuki ja kuunteleminen. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että hoitotyön johtaminen on avainasemassa huolehdittaessa</p>	<p>Työtyytyväisyyteen yhteydessä osastonhoitajan tuki ja kuunteleminen</p>	<p>Työtyytyväisyys</p> <hr/> <p>Tuki ja ohjaus</p> <hr/> <p>Vuorovaikutus</p>	<p>Työhyvinvointia edistävä johtaminen</p>

hoitohenkilöstön työtyytyväisyydestä.”			
<p><b>Kanste 2011, 33;</b>  <b>(sekundäärilähde:) Sellgren ym. 2008; Weberg 2010:</b>  ”Aktiivisella ja tulevaisuusorientoituneella muutosjohtajuudella voidaan luoda terveyttä, hyvinvointia ja luovuutta tukeva työympäristö, jossa kannustetaan henkilöstöä näkemään oma työnsä haasteellisena ja kehittämään sitä aktiivisesti.”</p>	<p>Tulevaisuusorientoituneella muutosjohtajuudella sekä aktiivisella johtajuudella voidaan luoda luovuutta tukeva työympäristö, terveyttä ja hyvinvointia, jossa työntekijöitä innostetaan näkemään oma työ haasteellisena ja kehittämään sitä.</p>	<p><u>Terveys</u></p> <p><u>Työympäristö</u></p> <p>Kehitysmahdollisuus</p>	<p>Muutosjohtaminen</p>
<p><b>Kanste 2011, 33;</b>  <b>(sekundäärilähde:) Kanste 2005a:</b> ”Palkitsevalla muutosjohtajuudella voidaan vaikuttaa myönteisesti erityisesti kokeneiden työntekijöiden haluun pysyä alalla.”</p>	<p>Kokeneisiin hoitajiin voidaan vaikuttaa palkitsevalla muutosjohtamisella myönteisellä tavalla alalla pysymiseen.</p>	<p><u>Palkitseminen</u></p> <p>Eri-ikäisten huomioiminen</p>	<p>Muutosjohtaminen</p>
<p><b>Kanste 2011, 32;</b>  <b>(sekundäärilähteet:) Stordeur ym. 2001; Laschinger ym. 1999; Cummings ym. 2010a:</b>  ”Muutosjohtajuus sekä valtuuttava ja johdonmukainen johtajuus ovat yhteydessä työntekijöiden terveyteen sekä vähäisiin ahdistuksen, emotionaalisen väsymyksen</p>	<p>Työntekijän terveyteen, vähenevään ahdistukseen, työstressin tuntemuksiin sekä emotionaaliseen väsymykseen vaikuttavia johtajuuksia ovat muutosjohtaminen, johdonmukainen sekä valtuuttava johtajuus.</p>	<p>Terveys</p>	<p>Muutosjohtaminen</p>

ja työstressin tuntemuksiin.”			
<b>Kanste 2011, 31;</b> <b>(sekundäärilähde:) Kanste 2008a:</b> ”Palkitseva muutosjohtajuus näyttäisi edistävän ja passiivinen välttäminen vähentävän halua pysyä hoitotyössä.”	Positiivisesti hoitotyössä pysymiseen vaikuttaa palkitseva muutosjohtajuus ja negatiivisesti passiivisesti välttelevä johtajuus	Palkitseminen	Muutosjohtaminen
<b>Kanste 2011, 31;</b> <b>(sekundäärilähde:) Raup, 2008:</b> ”Hoitotyön muutosjohtajuus on yhteydessä hoitajien vähäiseen vaihtuvuuteen.”	Johtaja, joka suosii muutosjohtajuutta, on yhteydessä hoitotyön henkilökunnan pysymiseen työssään	Työhön sitoutuminen	Muutosjohtaminen
<b>Keinänen ym. 2015, 294;</b> <b>(sekundäärilähde:) Murrels ym. 2009; Buffum &amp; Brandon 2009; Mölsä 2002:</b> ”Tulokset viittaavat ikäjohtamisen merkityksen tärkeyteen terveydenhuollossa. Nuoria hoitajia tarvitsevat tukea uransa alkuvaiheilla, mutta myös ikääntyvät on huomioitava ja heidän osaamistaan tulisikin hyödyntää uusien hoitajien perehdyttämisessä.”	Nuoret hoitajat tarvitsevat tukea uransa alkuvaiheella mutta myös ikääntyvät on huomioitava ja heidän osaamistaan täytyisikin käyttää perehdyttämisessä	<u>Eri-ikäisten huomioiminen</u>  Tuki ja ohjaus	Uravaiheen huomioiminen
<b>Kanste 2011, 33;</b> <b>(sekundäärilähde:) Kanste 2008b:</b> ”Nuorten ja määrääikaisten työntekijöiden kohdalla on tärkeää kiinnittää huomiota	Määrääikaisten sekä nuorten hoitajien kohdalla kannattaisi kiinnittää huomiota luottamukseen, älylliseen	<u>Eri-ikäisten huomioiminen</u>  Palkitseminen	Uravaiheen huomioiminen

<p>luottamukseen, innostamiseen, älylliseen kannustamiseen, yksilölliseen kohtaamiseen ja palkitsemiseen sillä nämä edistävät erityisesti nuorten ja määräraikaisten esimies tyytyväisyyttä.”</p>	<p>kannustamiseen, innostamiseen, heidän kohtaamiseensa yksilöinä sekä palkitsemalla, koska nämä kohentavat esimiestyytyväisyyttä</p>		
<p><b>Kämäräinen ym. 2017, 9:</b> ”Ne hoitotyöntekijät, joiden työkokemus on vähäinen, saattavatkin hyötyä esimiesten tuesta tyytyväisyyden edistämässä”</p>	<p>Esimiehen tuki vähän aikaa työskentelevän yksilön kohdalla saattaa nostattaa tyytyväisyyttä.</p>	<p><u>Tuki ja ohjaus</u>  Tyytyväisyys</p>	<p>Uravaiheen huomioiminen</p>
<p><b>Lahnalampi ym. 2020, 27:</b> ”Vanhempien ja pidempään erikoissairaanhoidossa työskennelleiden sairaanhoitajien työmotivaation vanhentamiseen on jatkossa kiinnitettävä enemmän huomiota esimerkiksi hyödyntämällä työaikajoustoja”</p>	<p>Pidempään ja vanhempien työmotivaatioon on kiinnitettävä huomiota esimerkiksi työaikajoustoilla.</p>	<p><u>Työaikajousto</u>  Eri-ikäisten huomioiminen</p>	<p>Uravaiheen huomioiminen</p>

## Mitä sairaanhoitajat osastonhoitajan johtamistyylyiltä toivovat?

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
<b>Lahnalampi ym. 2020, 27:</b> "Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen lisää työmotivaatiota, kun taas vähäinen työmotivaatio edistää halukkuutta lähteä organisaatiosta ja ammatista"	Työmotivaatiota lisää vapaa-ajan ja työn yhteensopivuus sekä motivaation heikentyminen taas vahvistaa halua lähteä organisaatiosta	Vaikuttaminen työaikaan	Epäsuorat toiveet
<b>Lahnalampi ym. 2020, 33:</b> "Heitä motivoi työssä saatu hyväksyntä ja arvostus"	Sairaanhoitajia motivoi arvostus ja hyväksyntä	Arvostava johtaminen	Epäsuorat toiveet
<b>Kämäräinen ym. 2017, 7:</b> "Hoitotyöntekijät olivat tyytyväisiä henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittämiseen työssä sekä mahdollisuuteen ajatella ja toimia itsenäisesti työssään."	Hoitohenkilökunnasta tyytyväisiä omaan kasvuun ammatissa, itsenäiseen työskentelyyn sekä työn kehittämiseen.	Osaamista kehittävä johtaminen	Epäsuorat toiveet
<b>Vesterinen 2013, 74:</b> "Työntekijöiden sitouttamiseksi työntekijöiden mielipiteiden ja palautteen aito kuuleminen voi edesauttaa visioon sitoutumista"	Sitoutuminen visioon vaatii johtajan aitoa kuuntelemisen taitoa työntekijöiden mielipiteistä ja palautteesta.	Johtamisosaaminen	Epäsuorat toiveet



<p><b>Roos ym. 2014, 33;</b> <b>(sekundäärilähde:)</b> <b>Manka ym. 2013:</b> "Johtajan nopea ja jämäkkä reagointi ongelmiin ovat työntekijöiden mukaan osoitus johtamisosaamisesta. Työntekijät myös arvostavat systemaattisuutta johtajan toiminnassa. Asiakokonaisuuksien hallinta ja tehtyjen päätösten perusteleva ovat edelleen hyvän johtajan ominaisuuksia alaisten näkökulmasta."</p>	<p>Esimiehen jämäkkä ja nopea reagoiminen työntekijöihin ongelmatilanteissa on alaisten mukaan johtamisosaamista. Kokonaisuusien hallinta, päätösten perusteleva ovat hoitotyöntekijöiden mielestä osoitus hyvästä johtamisesta</p>	<p>Johtamisosaaminen</p>	<p>Epäsuorat toiveet</p>
<p><b>Keinänen ym. 2015, 289;</b> <b>(sekundäärilähde:)</b> <b>McDonald ym. 2012;</b> <b>Foglia ym. 2010;</b> <b>Wallbank &amp; Robertson 2013:</b> "Työtyytyväisyyteen vaikutti positiivisesti yhteistyöhenki, organisaation antama tuki; johtajan puutteellinen tuki koettiin negatiivisesti."</p>	<p>Työtyytyväisyyteen vaikutti mm. organisaatiolta saatu tuki</p>	<p>Arvostava johtaminen</p>	<p>Epäsuorat toiveet</p>
<p><b>Usama ym. 2018, 199:</b>  "While participants hoped that issues among ward nurses would be managed fairly, not according to</p>	<p>Osallistujat toivoivat asioiden hoitamista reilusti, eikä kansallisuusien mukaan</p>	<p>Oikeudenmukaisuus</p>	<p>Toiveet</p>

<p>nationalities, participants noted that head nurses tended to be biased when dealing with problems.”</p> <p>(“Kun osallistujat toivoivat, että asioita sairaanhoitajien keskuudessa hoidettaisiin reilusti, ei kansallisuuksien mukaan, osallistujat huomioivat että päähoitajilla oli taipumus olla puolueellisia, kun ongelmia ratkottiin.”)</p>			
<p><b>Usama ym. 2018, 200:</b></p> <p>“Many participants wanted an open-door policy with the CNO, or at least to be able to schedule a time to meet with the CNO”...“Nurses who send letters to the CNO through the head nurse and the nurse director do not receive confirmation. The head nurse will relay a verbal message from the CNO.”</p> <p>(“Monet osallistujat halusivat avoimien ovien politiikan CNO:n kanssa, tai ainakin pystyä</p>	<p>Tutkimukseen osallistuneet halusivat avoimien ovien politiikkaa</p>	<p>Avoimuus</p>	<p>Toiveet</p>

<p>varaamaan ajan tavata CNO:ta"...Sairaanhoitajat, jotka lähettävät kirjeitä CNO:lle päähoitajan ja osastonhoitajan kautta eivät saa vahvistusta. Päähoitaja välittää suullisen viestin CNO:lle.")</p>			
<p><b>Usama ym. 2018, 200–201:</b> "This theme of an ineffectual leadership style emerged the discussion of the improvements ward nurses would like to see in their managers' leadership styles. A list of participants' suggestions to address ineffectual leadership practices is given in Table 3..."</p> <p>"...1. Eliminate favouritism in leadership</p> <p>2. Equality and equity from the leadership team</p> <p>3. Open communication with the leadership team</p> <p>4. Open communication channel with chief nursing officer's office</p>	<p>Tehottoman johtamistyylin teema nousi keskusteluista, mitä sairaanhoitajat haluaisivat nähdä johtamistyyliensä. Sairaanhoitajat tekivät ehdotuksia, miten tehottomaan johtamistyyliin puututaan.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ei suosimista</li> <li>2. Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus</li> <li>3. Avoin kommunikaatio johdon kanssa</li> <li>4. Hoitaja-esimies-suhteen kehittäminen</li> <li>5. Ei huudeta</li> <li>6. Rehellisyys</li> <li>7. Koulutetut hoitotyön johtajat</li> </ol>	<p>Oikeudenmukaisuus</p> <hr/> <p>Johtamisosaaminen</p> <hr/> <p>Avoimuus</p> <hr/> <p>Arviointi</p> <hr/> <p>Vaikuttaminen työaikaan</p>	<p>Toiveet</p>

<p>5. Improve nurse-manager relationship</p> <p>6. No shouting</p> <p>7. Honesty and no cheating</p> <p>8. A need for trained and well-developed nursing leaders</p> <p>9. Annual survey on satisfaction with unit leaders</p> <p>10. Annual evaluation of head nurses, considering staff nurses' feedback</p> <p>11. A call for flexible management with regard to vacation plans, patient assignment, work schedule"</p> <p>("...keskustelujen kautta parannuksista, joita sairaanhoitajat haluaisivat nähdä heidän esimiehensä johtamistyyliensä. Lista osallistujien ehdotuksista puuttua tehottomaan johtajuuteen...")</p>	<p>8. Tyytyväisyyden mittaaminen ja arviointi</p> <p>9. Joustavuus lomissa, työajoissa ja työtehtävissä</p>		
---	---	--	--

<p>"...1. Eliminoi suosiminen johtajuudessa</p> <p>2. Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus johtamistiimiltä</p> <p>3. Avoin kommunikaatio johdon tiimin kanssa</p> <p>4. Avoin kommunikaatiokanava ylihoitajan toimiston suhteen</p> <p>5. Kehitä hoitaja-esimies-suhdetta</p> <p>6. Ei huutamista</p> <p>7. Rehellisyys ja ei huijaamista</p> <p>8. Tarve koulutetuille ja hyvin kehitetyille hoitotyön johtajille</p> <p>9. Vuosikatsaus tyytyväisyydestä yksikön johtajien kanssa</p> <p>10. Vuosittainen arviointi päähoitajista, keskittyen osaston sairaanhoitajien palautteeseen</p> <p>11. Kehotus joustavaan johtamiseen lomasuunnitelmien, potilastyön, työn aikataulutuksen kanssa.")</p>			
--	--	--	--

<p><b>Usama ym. 2018, 201:</b></p> <p>"The ward nurses wanted competent leaders who are able to develop and maintain a professional relationship with them."</p> <p>("Osaston sairaanhoitajat halusivat päteviä johtajia, jotka pystyivät kehittämään pitämään kunnossa hyvän suhteen heidän kanssaan.")</p>	<p>Sairaanhoitajat halusivat pätevän johtajan, joka ylläpitää ammattimaista suhdetta heidän kanssaan</p>	<p>Johtamisosaaminen</p>	<p>Toiveet</p>
<p><b>Usama ym. 2018, 202:</b></p> <p>"Ward nurses wanted to see equality and equity and the elimination of preferential leadership style. Ultimately, they wanted qualified and competent leaders who supported and empowered them to deliver safe, efficient, and effective quality patient care."</p> <p>("Osaston sairaanhoitajat halusivat nähdä tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta ja suosivan johtamistyylin eliminaation. Kaiken kaikkiaan he halusivat</p>	<p>Sairaanhoitajat halusivat tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta. He halusivat pätevän johtajan, joka tukee heitä turvallisen, tehokkaan ja vaikuttavan hoidon antamisessa</p>	<p><u>Oikeudenmukaisuus</u></p> <p>Johtamisosaaminen</p>	<p>Toiveet</p>

<p>nähdä laadukkaan ja pätevän johtajan, joka tuki ja voimaannutti heitä tekemään turvallista, tehokasta ja vaikuttavaa laadukasta potilashoitoa.”)</p>			
<p><b>Usama ym. 2018, 202:</b></p> <p>“Nurses working at the bedside wanted their leaders to listen to them and communicate with them in an effective, professional way.”</p> <p>(“Vuodeosastolla työskentelevät sairaanhoitajat halusivat heidän johtajiensa kuuntelevan ja kommunikoivan heidän kanssaan vaikuttavalla, ammattimaisella tavalla.”)</p>	<p>Vuodeosaston sairaanhoitajat halusivat johtajan kuuntelevan ja kommunikoivan ammattimaisesti</p>	<p>Johtamisosaaminen</p>	<p>Toiveet</p>
<p><b>Azaar &amp; Gross 2011, 680:</b></p> <p>“Nurses want to see “true autonomy” and proactiveness and pragmatism in their leaders in addressing nursing issues.”</p> <p>(“Sairaanhoitajat haluavat nähdä “todellista autonomiaa” ja</p>	<p>Sairaanhoitajat haluavat “todellista autonomiaa”, ennakoivuutta ja käytännöllisyyttä johtajissaan hoitotyön asioita käsiteltäessä</p>	<p>Johtamisosaaminen</p>	<p>Toiveet</p>

<p>ennakoivuutta ja käytännöllisyyttä heidän johtajissaan hoitotyön kysymysten käsittelyssä.”)</p>			
<p><b>Azaar &amp; Gross 2011, 680:</b>  “Staff nurses preferred more proactive, articulate, and independent leaders who will ‘fight’ the interest of nursing”   (“Henkilöstön sairaanhoitajat pitivät enemmän ennakoivuudesta, selkeyttä ja itsenäisyyttä johtajissa, jotka ”taistelevat” hoitotyön eduista”.)</p>	<p>Sairaanhoitajat pitivät johtajista, jotka taistelevat hoitotyön eduista</p>	<p>Hoitotyön edustaja</p>	<p>Toiveet</p>
<p><b>Ervasti 2018, 70:</b>  ” ...toivoisin enemmän itsenäisyyttä ja mahdollisuuksia täydennyskoulutukseen ja urakehitykseen.” (h. 87)”</p>	<p>Itsenäisyyttä, mahdollisuuksia täydennyskoulutukseen ja urakehitykseen</p>	<p>Osaamista kehittävä johtaminen</p>	<p>Toiveet</p>
<p><b>Ervasti 2018, 70:</b>  ” Toivoisin saavani virkavapaata silloin kun sitä tarvitsen. Nyt on usein evätty. Jos ei ole</p>	<p>Virkavapaan saaminen, kun sitä tarvitsee.</p>	<p>Vaikuttaminen työaikaan</p>	<p>Toiveet</p>



<p>kyse vanhempainvapaista, niin vapaan saaminen on kiven alla.</p> <p>Lapseton työntekijä on huonommassa asemassa kuin perheellinen.” (h. 21)”</p>			
---	--	--	--

Tietokanta	Tekijät, julkaisu vuosi ja tutkimusmaa	Tutkimuksen nimi	Tarkoitus ja/tai tavoite	Tutkimusmenetelmät	Keskeiset tulokset
Medic	Kanste Outi, 2011, Suomi	Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasentisiin ja työhyvinvointiin	Kuvata johtajuuden yhteyttä hoitohenkilöstön työasentisiin ja työhyvinvointiin.	Kirjallisuuskatsaus, perustuu kansainvälisiin tutkimuksiin.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muutos- ja tulevaisuusoriientoituneella, valtuuttavalla, työntekijälähtöisellä sekä osallistavalla johtamisella on positiivinen vaikutus työhön sitoutumiseen, valtaistumiseen ja työssä koettuun tyytyväisyyteen.</li> <li>- Palkitseva, oikeudenmukainen, palautetta ja sosiaalista tukea antava johtajuus sekä kommunikoinnin onnistuminen ovat työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.</li> <li>- Välttelevän, epäjohdonmukaisen sekä epäoikeudenmukaisen johtajuudella on negatiivisia</li> </ul>

					vaikutuksia sairaspoissao loihin, uupumiseen työssä ja työntekijöiden vaihtuvuuteen
Me dic	Roos Mia, Rantan en Anja, Zydzíun aite Vilma & Suomin en Tarja, 2014, Suomi	Hoitotyön johtajan johtamist yyli eettisten ongelmie n ratkaisus sa	- Tarkoituks ena oli kuvata hoitotyön johtajien eettisten ongelmien ratkaisemi sen yhteydess ä esiintyviä johtamistyy lejä kaupungin sairaalan perusterve ydenhuollo ssa ja erikoissair aanhoidos sa. Tavoitteen a oli tuottaa tietoa hoitotyön johtajan toimintatav oista eettisten ongelmien päättöksen yhteydess ä.	Tutkimus suoritettiin sähköisellä kyselylomakke ella. Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin.  Kohderyhmänä toimi osastonhoitajat ja apulaisosaston hoitajat (n=275).	Vastanneet kokivat käyttävänsä primitiivistä, modernia, holhoavaa sekä tunnustettua johtamistyyliä.  Yleisimmin käytetty modernijohtamist yyli sekä vähiten käytetty holhoavajohtamist yyli.
Me dic	Lahnal ampi Kati, Roos Mervi &	Erikoissai raanhoid on sairaanho itajien	- Tarkoituks ena oli kuvata erikoissair aanhoidos sa	- Tutkimukse n tieto kerättiin sähköisellä kyselyloma kkeella	- Sairaanhoitaji en, ensihoitajien ja kättilöiden motivaatio oli korkea.

	Suominen Tarja, 2020, Suomi	työmotivaatio	<p>työskentelävien sairaanhoitajien työmotivaatiota.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitteenä oli tuottaa nykyhetken kuvaus mahdollisten kehittämistarpeiden tunnistamiseksi.</li> </ul>	<p>sairaanhoitajilta, kätilöiltä ja esihoitajilta (n=1468) vuonna 2018.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilastollisin menetelmin analysoitu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työmotivaatio oli korkeampi sairaanhoitajilla, kätilöillä ja esihoitajilla, joilla vähiten mielessä lähteä työpaikastaan tai vaihtaa ammattia, samat kokivat myös kykenevänsä yhdistämään työn ja vapaa-ajan keskenään hyvin.</li> </ul>
Medic	Kämäräinen Miia, Rantanen Anja, Romppanen Tiina, Kuokkanen Liisa, Roine-Mentula Kaija, Vuorinen Riitta & Suominen Tarja, 2017, Suomi	Reumapotilaita hoitavien hoitotyöntekijöiden työtyytyväisyys – erityistarkastelussa työn hallinnan yhteistyötyytyväisyyteen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarkoituksena oli analysoida hoitajien työtyytyväisyyttä ja työn hallintaa sekä työtyytyväisyyteen yhteydessä olevia tekijöitä reumaa sairastavien parissa.</li> <li>- Tavoitteenä tutkimuksessa oli tuottaa tietoa jota voidaan hyödyntää organisaatioiden johtamisen ja kehittämisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuvaileva poikittaistutkimus</li> <li>- Kysely suoritettiin kyselylomakkeella, reumaa sairastavien potilaiden hoitohenkilökunnalta.</li> <li>- Hoitohenkilökuntaan kuului sairaanhoitajia ja lähihoitajia.</li> <li>- Kahden Erva-alueen 11 poliklinikka, päiväsairala ja vuodeosastoyksikköä vuonna 2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pitempään reumaa sairastavien potilaiden kanssa työskentelevät (väh. 21 v), olivat tyytyväisempiä, kuin ne jotka olivat työskennelleet poliklinikoilla tai max. 4 vuotta.</li> <li>- Päätelmissä todetaan, että esimiehen tukiessa hoitohenkilöstön työnhallintaa, on tämä yhteydessä työtyytyväisyyteen.</li> </ul>

			en apuvälineinä työtyytyväisyyden sekä hallinnan parantamisessa.		
Medic	Keinänen Milja, Vehviläinen-Julkunen Katri & Pitkäaho Taina, 2015, Suomi	Hoitohenkilöstön työtyytyväisyys perinataalihoidossa	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata perinataalihoidossa työskentelevän hoitohenkilöstön työtyytyväisyyttä sekä sen yhteyttä hoitotyön toimintaympäristöön.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuvaileva, korrelatiivinen poikkileikkaustutkimus</li> <li>- Strukturoitu kysely</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ikäjohtamisen merkitys suuri terveydenhuollossa.</li> <li>- Nuoret hoitajat tarvitsevat tukea, kun taas iäkkäämpien hoitajia tulisi käyttää perehdyttämisessä.</li> <li>- Osastonhoitajan rooli oli arvioitu negatiivisemmaksi, mitä kauemman työntekijä oli työskennellyt nykyisissä tehtävissä.</li> </ul>
SeAMK-Finna	Ervasti Tytti-Maarit, 2018, Suomi	Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen vaikutus terveysalan erikikäisen henkilöstön työhyvinvointiin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoite tutkimuksessa oli muodostaa käytännön läheinen ikäjohtamisen toimintamalli Keski-Suomen sairaanhoitopiiriin siten, että se on hyödynnettävää.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osatutkimus 1: Kuvailevakirjallisuuskatsaus</li> <li>- Osatutkimus 2: Laadullinen tutkimus, kaksi avointa kysymystä sekä poikkileikkaustutkimus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muodostettiin elämäntietoisuuden ikäjohtamisen toimintamalli, joka sisältää rekrytoinnin, oppimisen, harjoittelun sekä elinikäisen oppimisen, urakehityksen</li> </ul>

			<p>ävissä terveysalalle valtakunnallisesti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarkoitus oli kuvata ja selittää miten Elämänkulikutietoisena ikäjohtamisen toimintamallin mukainen johtaminen vaikuttaa terveysalan erikikäisten henkilöstön työhyvinvointiin, sekä kuvata sairauspoissaolo- ja eläköitysmääriä ennen ja jälkeen interventioita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osatutkimus 3: Interventiotutkimus (2014 ja 2016)</li> </ul>	<p>en, joustavuuden työajoissa, terveyden edistämisen ja työjärjestelyt, uudelleen sijoittumisen ja työsuhteen päättymisen ja eläkkeelle siirtymisen. Elämänkulikutietoisena ikäjohtamismallille tehtiin käyttöönottosairaalassa, jonka todettiin voivan vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti</p>
Medic	Vesterinen Soili, 2013, Suomi	Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitteenä oli tuottaa tieteellistä tietoa terveyskeskusten vuodeosastojen osastonhoitajien käyttämistä johtamistyyleistä ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systemaattinen kirjallisuuskatsaus</li> <li>- Osastonhoitajien haastattelut</li> <li>- Ylihoitajien ja hoitohenkilökunnan haastattelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muuttuvissa organisaatioissa ilmeni monenlaisia johtamistyyliä ja ne oli jaoteltu eri tavoin eri tutkimuksissa</li> <li>- Ihmisten johtamisen lisäksi korostui asioiden</li> </ul>

			<p>niihin vaikuttavista tekijöistä sekä heidän johtamistyyllitietojensa ja -taitojensa riittävydestä.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarkoituksena oli kuvata ja analysoida, mitä ovat hoitotyön osastonhoitajien johtamistyyllit osana johtamiskulttuuria terveystalosten vuodeosastoilla, mitkä ovat johtamistyyllihin vaikuttavat tekijät ja mihin asioihin johtamistyyllit vaikuttavat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kvantitatiivinen lähestymistapa/tilastolliset menetelmät</li> </ul>	<p>johtaminen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muutosjohtaminen ja vuorovaikutus johtaminen olivat eräs tapa luokitella johtamistyyllisiä.</li> <li>- Osastonhoitajan johtamistyyllillä oli vaikutus työilmapiiriin ja työn imuun.</li> <li>- Visionäärinen, valmentava, välittävä, demokraattinen sekä komentava johtamistyyllit nousivat haastatteluissa esiin.</li> <li>- Johtamistyyllin vaikuttaa esimies, organisaation arvot, tiedottaminen, yhteistyö, työntekijät, johtajan koulutus.</li> <li>- Osastonhoitajat kokivat tärkeimmäksi johtamistyylliksi visionäärisen johtamistyyllin.</li> </ul>
--	--	--	---	--	--

Cinahl	Ngabonzi Anaclet, Asingizwe Domina & Kouvelotis, 2020, Rwanda	Influence of nurse and midwife managerial leadership styles on job satisfaction, intention to stay, and services provision in selected hospitals of Rwanda	[Ei suoraa mainintaa], tutkimus kuvailee hoitotyön johtajan johtamistyyliä ja tutkii johtamistyylien ja työtyytyväisyyden, jäämisaikeiden ja palveluiden kehittämisen välistä yhteyttä	- Kyselytutkimus (n=185)	- Sairaanhoidajien ja kättilöiden johtajat olivat taipuvaisia ohjaamaan johtamistyyliin, jota seuraa tukea antava- ja osallistava johtamistyyli. - Vahva positiivinen yhteys työtyytyväisyyden ja ohjaavan johtamistyylin välillä
Cinahl	Saleh Usama, O'Connor Tom, Al-Subhi Hattan, Alkattan Rana, Al-Harbi Saab & Patton Declan	The impact of nurse managers' leadership styles on ward staff	- Tavoitteenä oli laajentaa tietoutta osastonhoitajien ja hoitotyön johtajien käyttämistä johtamistyyleistä. - Tarkoituksena oli tutkia johtamistyylien luonnetta joita käytetään niin kuin hoitotyön johtamisen tiimin	- Haastattelu (n=35) - Puolistrukturoitu haastattelu	- Haastateltavat kuvailivat neljä johtamistyyliä: "relational", suosiva-, viestintäketju mainenjohtamistyyli sekä tulokseton johtamistyyli.



			toimesta tuota vuodeosaston sairaanhoitajien kokemana		
Cinahl	Azaare John & Gross Janet, 2011, Ghana	The nature of leadership style in nursing management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarkoituksena oli tutkia hoitotyön johtajien johtamistyylien luonnetta ja kuvailla osastolla olevien sairaanhoitajien käsityksiä johtamistyyleistä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sairaanhoitajia (n=20), kahdesta eri Ghanalaisesta sairaalasta osallistui haastattelu tutkimukseen, jotka nauhoitettiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuli ilmi neljä johtajuustapaa, jotka olivat ei neuvoa antava, loukkaava-/vihamielinen johtamistyyli, voimaton johtamistyyli ja automaattisesti reagoiva johtamistyyli.</li> <li>- Sairaanhoitajat haluavat, että osastonhoitaja pitää hoitotyön ja -tekijöiden puolia.</li> <li>- Korostetaan esimieskoulutuksen tärkeyttä</li> </ul>

