



Jaana Vaine

# Valmentava johtaminen esihenkilön työssä jaksamisen tukijana

Scoping katsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sairaanhoidaja (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalanpalvelujen sekä liiketoiminnan johtaminen

Opinnäytetyö

25.4.2024

Tekijä	Jaana Vaine
Otsikko	Valmentava johtaminen esihenkilön työssä jaksamisen tukijana
Sivumäärä	24 sivua + 4 liitettä
Aika	25.04.2024
Tutkinto	Sairaanhoidaja (YAMK)
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveystalouden palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen
Ohjaajat	lehtori Marjatta Komulainen
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten, valmentava johtaminen johtamista tukee esihenkilön työssä jaksamista sekä selvittää esihenkilöiden kokemuksia valmentavan johtamisen vaikutuksista omaan työssä jaksamiseen. Tavoitteena oli löytää mahdollisimman paljon tietoa esihenkilön työssä jaksamisen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksinä olivat 1) Miten valmentava johtaminen tukee esihenkilön työssä jaksamista? ja 2) Millaisia kokemuksia esihenkilöillä on valmentavan johtamisen vaikutuksista heidän omaan työssä jaksamiseensa?</p> <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin Scoping-katsauksena, koska aiheesta löytyi verrattain vähän aiemmin tutkittua tutkimustietoa. Scoping katsaus pyrkii tarkastelemaan kaikkea kohdealueen olemassa olevaa tutkimusta riippumatta siitä, millaisia tutkimusasetelmia on käytetty ja luomaan nopeasti ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä. Tässä Scoping-katsauksessa hakutietokannoiksi määrytyivät Medic, PubMed, Cinahl ja Finna. Sisäänottokriteerinä olivat aiheeseen vastaavat englannin- tai suomenkieliset artikkelit, jotka oli julkaistu vuosina 2018–2024. Tähän opinnäytetyöhön lopulliseksi aineistoksi valikoitui kuusi englanninkielistä artikkelia.</p> <p>Johtamistavalla on merkitystä esihenkilön työssä jaksamiseen. Valmentava johtajuus lisää esihenkilön työtyytyväisyyttä ajan kanssa ja vahvistaa sitä. Se lisää esihenkilön työhön sitoutumista ja parantaa esihenkilön oman työn hallitsevuutta. Tästä seuraa se, että esihenkilö voi keskittyä omaan ydinjohtamiseensa paremmin. Merkittävää on se, että valmentavan johtajuuden vaikutukset ovat suhteellisen pysyviä eikä ole niin sidoksissa aikavaihteluihin.</p> <p>Esihenkilön kokema työn arvostus ja työn arvottaminen näyttäytyy merkittävänä. Työn arvostusta ja arvottamista voidaan pitää esihenkilön voimavarapankkina, joka tukee esihenkilön aktiivista työotetta sekä aktiivista johtokäyttäytymistä. Lisäksi se kasvattaa esihenkilön työhön sitoutumista ja ehkäisee työuupumusta. Valmentava johtaminen ei ole välttämättä vain positiivinen kokemus esihenkilölle, toteuttaminen vaatii resursseja. Mahdollinen resurssipula ja lisäksi alan palkkaustilanne voi vaikuttaa resurssivajeen täyttämisen haasteeseen.</p> <p>Valmentavan johtamisen johtamismuodon ymmärtämisen kannalta on tärkeää, että siihen saadaan koulutusta. Huomionarvoista on, että koko työtiimin kouluttaminen on tärkeää. Esihenkilön näkökulmasta hän pystyy koulutuksen kautta ymmärtämään positiivisen näkökulman tähän johtamismuotoon ja ottamaan siitä näin kaiken mahdollisen hyödyn irti. Koulutuksella on myös vaikutus siihen, että roolitukset ja työtehtävät ovat selkeämpiä. Valmentavassa johtamisessa työtiimistä puhuttaessa tulee ymmärtää, että se pitää sisällään myös esihenkilön.</p>	
Avainsanat	valmentava johtaminen, esihenkilö, työssä jaksaminen

Author	Jaana Vaine
Title	Management by coaching leadership as a support for supervisor's well-being at work
Number of Pages	24 pages + 4 appendices
Date	25 April 2024
Degree	Master of Health Care and Nursing
Degree Programme	Master's Degree Programme in Service and Business Management in Health Care and Social Services
Instructors	Senior Lecturer Marjatta Komulainen
<p>This thesis aimed to explore how management by coaching as a management style supports the well-being of supervisor's and their work and to investigate supervisor's experience of the effects of management by coaching on their own well-being at work. The research questions were: 1) How does management by coaching support the well-being of supervisors in their work? and 2) What experiences do supervisors have regarding the effects of management by coaching leadership on their own well-being at work?</p> <p>The study was conducted as a Scoping Review because there was relatively little previous research available on the topic. A Scoping Review aims to examine all existing research on a topic regardless of the research designs used and to quickly create an understanding of the phenomenon under study. The databases used for the search were Medic, PubMed, Cinahl and Finna. The inclusion criteria were English- or Finnish-language articles relevant to the topic published between 2018 and 2024. The final sample consisted of six English-language articles.</p> <p>Leadership style has an impact on supervisors' well-being at work. Management by coaching leadership increases supervisors' job satisfaction over time and strengthens it. It also increases supervisors' job commitment to their work and improves their sense of control over their work, helping them focus on core leadership tasks. Importantly, the effects on management by coaching leadership are relatively enduring and not as dependent on temporal variations.</p> <p>The perceived value of work and its recognition are significant factors for supervisors. They serve as resources for supervisors, supporting an active work approach and leadership behavior while preventing burnout. However, management by coaching leadership may not always be a positive experience for supervisor, as its implementation requires resources. Resource shortages and low pay levels can affect on resource deficits and pose challenges to implementing management by coaching leadership.</p> <p>Training is crucial for understanding management by coaching leadership, and it is important that entire team receives training. Through training, supervisors can grasp a positive perspective on management by coaching leadership and fully benefit from it. Training also clarifies roles and tasks. It is essential to understand that managing by coaching leadership encompasses the entire team, including supervisors.</p>	
Keywords	management by coaching leadership, management by coaching, transformational leadership, supervisor, well-being at work

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Teoreettinen viitekehys	2
2.1	Valmentava johtaminen	3
2.2	Esihenkilö	4
2.3	Työssä jaksaminen	6
3	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	7
4	Kirjallisuuskatsauksen toteutus	7
4.1	Scoping katsaus	8
4.2	Tiedonhaun kuvaus	8
4.3	Aineiston laadun arviointi	13
4.3.1	Katsaukseen valikoituneet julkaisut	14
4.4	Aineiston analysointi	15
5	Tulokset	16
5.1	Työssä jaksaminen	18
5.2	Valmentava johtajuus	19
5.3	Esihenkilö	20
6	Pohdinta	20
6.1	Eettisyys ja luotettavuus	22
7	Johtopäätökset	23
	Lähteet	25
	Liitteet	
	Liite 1. Tutkimusaineiston taulukointi	
	Liite 2. JBI laadunarviointi asiantuntijoiden näkemykselle ja narratiiviselle tekstille	
	Liite 3. Laadun arviointitaulukko	
	Liite 4. Aineiston sisällönanalyysi luokitustaulukko	

# 1 Johdanto

Yhteiskunnassamme eletään vahvaa muutoksen sekä muuttumisen aikaa. Useissa työtehtävissä työnkuva on muuttunut, esimerkiksi työtä voidaan toteuttaa fyysisesti työpaikalla, osittain etänä tai kokonaan etänä. Työnkuvan sekä työntekemisen tapojen muuttuminen muuttaa myös työn johtamista ja johtamisen tapoja.

Eri yritysten ja yksiköiden toimintaympäristö muuttuu kovaa vauhtia. Koronaepidemia muutti ja ravisteli työkuulttuuria, koko ajan valtavalla vauhdilla kehittyä tekoäly ja tietomäärä kasvaa räjähdysmäisellä tavalla. Koko ajan syntyy ja muokkautuu uusia ammatteja ja virtuaalisuus valtaa eri aloja. Kaikki muutokset edellyttävät uutta osaamista ja tämä perustuu yksilöiden uudistumis-, oppimis- ja mukautumiskykyyn. Työorganisaatioissa kasvaa tarve menestykseen ja sitä kautta tarve ajantasaiseen tietoon yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoista. Tarvitaan ja kaivataan vahvasti kykyä johtaa itseään yhteistyössä muiden kanssa. (Ristikangas & Lönnroth & Ristikangas & Ristikangas 2021: 13.)

Esihenkilöihin kohdistuu tänä päivänä kohtuuttomiakin vaatimuksia. Esihenkilönä ei tule koskaan täysin valmiiksi, on hyvä hyväksyä, että johtamisen suunta on kaikista tärkein asia. Lisäksi on säännöllisesti tarkasteltava ja valittava ajankohtaisimmat asiat, joihin on panostettava oman jaksamisen näkökulmasta. Kaikki asiat eivät voi olla prioriteetti ykkösenä. (Karjula 2022: 184-185.) Kilpailu on kovaa alalla kuin alalla, esihenkilön on kyettävä pitämään itsensä täydessä terässä, jotta pystyy ja jaksaa kuunnella muita, tehdä hyviä päätöksiä ja valmistautua eri tilanteisiin. Esihenkilö on vastuussa omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. (Huhtala 2015: 251.)

Esihenkilön työn johtaminen on moninaisuuden johtamista. Moninaisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä ihmisten erilaisuuden ilmenemistä työyhteisöissä, erityisesti ihmisten erilaisten persoonallisuuksien ilmenemisen muotoja työyhteisöissä. Voidaan puhua työyhteisöiden näkymättömistä, syvemmistä tasosta, jotka ovat merkittävästi ja vahvasti sekä itsessä että toisessa koettuja tasoja. (Ajanko 2019: 20-21.)

Johtamisen toteuttamiseen on tarjolla erilaisia johtamismenetelmiä ja -malleja. Valmentava johtaminen on pitkään ollut pienessä roolissa johtamismenetelmien ja -mallien joukossa. Nykyään siitä on tullut varteenotettava johtamismalli, koska se käsittelee kokonaisvaltaisesti koko johtamisen kirjoa. Tämän johtamismallin nousu keskeiseen rooliin

ei ole sattumaa, koska johtamiskäyttäytymisen uudistamistarve on organisaatioissa hyvin ilmeinen. Muutoksen tuulet ovat alkaneet puhaltaa myös johtamisessa. (Ristikangas & Ristikangas 2018: 17-18.)

Valmentava johtaminen on yksi johtamisen toteuttamisen tapa. Valmentava johtajuus on sekä prosessi että vuorovaikutussuhde. Siinä painottuu kyseleminen, kuunteleminen ja kannustaminen, perinteisten johtamistyylien, käskemisen ja neuvomisen sijaan. Kyselemisen, kuuntelemisen ja kannustamisen kautta päästään uusiin oivalluksiin, ratkaisuihin sekä ideoihin työntekijää koskevissa asioissa. (Työterveyslaitos.)

Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, jossa esihenkilö pyrkii tietoisesti kehittämään omien johdettavien kykyä oman työn viisaaseen johtamiseen osana suurempaa kokonaisuutta. Prosessina valmentavassa johtajuudessa, esihenkilö auttaa omien johdettavia valjastamaan voimavarojaan käyttöönsä siten, että johdettavan on mahdollista saavuttaa omat tavoitteensa. Valmentava johtajuus kehittää johtajuutta kaikissa työyhteisössä ja organisaatiossa. (Soback 2021: 57-58.) Minua on aina henkilökohtaisesti kiinnostanut vuorovaikutus ja sen erilaiset muodot.

Useissa tutkimuksissa tutkitaan valmentavan johtajuuden vaikutusta työyhteisöön tai yksittäiseen työntekijään. Tämän katselmuksen tekijälle heräsi vahva kiinnostunut selvittää miten esihenkilöt kokevat valmentavan johtajuuden suhteessa omaan työssä jaksamiseen ja miltä tämän johtamistavan toteuttaminen on esihenkilöstä tuntunut.

## 2 Teoreettinen viitekehys

Henkilökohtaisesti olen ollut aina hyvin kiinnostunut ihmisestä, ihmisen käyttäytymisestä erilaisissa tilanteissa, vuorovaikutuksesta sekä mielen ja kehon yhteistoiminnasta. Henkilökohtainen kiinnostus valmentavaan johtamiseen johtamistapana heräsi minulle jo hyvin kauan aikaa sitten. Nykyään valmentavasta johtamisesta kirjoitetaan, keskustellaan ja tuodaan esille yhä enemmän, niin halusin tarkastella asiaa enemmän omassa katsauksessani.

Ensiarvoisen tärkeää on, että työtiimissä ja työntekijöillä on työssään kokonaisvaltaisesti hyvä olla. Työntekijöiden työssä jaksamista on tutkittu paljon. Koska itse toimin esihenkilönä niin minulle heräsi kiinnostus tutkia asiaa toisesta näkökulmasta eli miten valmentava johtaminen tukee esimiestä hänen työssängä jaksamisessa sekä millaisia kokemuksia tästä esihenkilöillä on. Minusta on tärkeää muistaa, että myös esihenkilö

on ihminen ja hänen työssänsä jaksaminen on arvokasta ja tärkeää. Minä olen itse käyttänyt omassa johtamisessa hyvin aktiivisesti valmentavaa johtamista ja olen halunnut kehittyä ja kasvaa tässä johtamisen muodossa.

Minun mielestäni aihe on erittäin ajankohtainen, työn kuormittavuudesta, haastavuudesta ja vaativuudesta puhutaan yleisesti yhteiskunnassamme paljon. Lisäksi usein puhutaan työssä tavoitetulos stressistä, joka heijastuu merkittävänä huonovointisuutena työssä. Lisäksi oma kokemukseni on, että organisaatioissa yleisesti ei painoteta esihenkilön työssä jaksamista siinä mittakaavassa kuin työntekijöiden tai työyhteisön, työssä jaksamista tutkitaan ja painotetaan.

Valmentava johtaminen on kuulunut suomalaisessa työelämässä käsitteentään jo pari vuosikymmentä. Valmentava johtaminen ei ole sidoksissa tiettyyn painopisteeseen sisällöllisesti. Valmentava johtajuus keskittyy siihen, miten yhteisöissä ja yksilöissä olevat potentiaalit eli voimavarat saadaan työyhteisön tavoitteen mukaiseen käyttöön. Valmentava johtaminen on aina ottanut huomioon sekä yksittäisen työntekijän että tiimien johtamisen. (Ristikangas ym. 2021: 14.)

Tämä tutkimus on rajattu koskemaan vain työssä jaksamista sekä tutkimuksessa on keskitytty työssä jaksamisen käsitteeseen. Tässä tutkimuksessa esihenkilö käsitettä lähestytään valmentavan johtamisen kautta ja enemmän sisältä kuin ulkoapäin.

## 2.1 Valmentava johtaminen

Valmentavalla johtamisella ei ole tiettyä, yhtä ainoaa ja oikeaa määritelmää. Tässä tutkimuksessa näkökulmana on löytää valmentavasta johtamisesta erityisesti esihenkilön työtä tukevia muotoja työssä jaksamisen näkökulmasta. Valmentavan johtamisen ajatellaan olevan eettisesti kestävä, ihmisen arvoon, oppiskykyyn ja potentiaaliin uskovaa johtamista. Tässä johtamisen tavassa yhdistyvät aitous, joustavuus ja persoonallisuus. (Carlsson & Forssell 2017: 25.) Yleisesti kirjallisuudessa tai kirjoituskielessä voidaan käyttää englannin kielestä tulevia sanoja coach, manager tai leader sekä suomen kielessä esimerkiksi esimies-coach. Lukijan on hyvä varmistua siitä, että onko näiden sanojen taustalla kyseessä viittaus valmentavaan johtamiseen.

Valmentava johtaminen on prosessi, jossa esihenkilö auttaa työntekijää valjastamaan omat voimavarat käyttöön siten, että työntekijän on mahdollista saavuttaa omat tavoitteensa. Valmentava johtaminen on vastakohta niin sanotulle perinteiselle suoralle johtamiselle, jossa esihenkilö parhaiten tietää ja antaa kaikki ohjeet, vastaukset, neuvoo

tai jopa käskee. Neuvot ja ohjeet ovat huonoja innostamisen tai sitouttamisen apuvälineitä, ne saavat työntekijän tekemään välttämättömimmän ja tämänkin usein valvonnan alaisena. Suorat ohjeet soveltuvat hyvin kriisi- tai hätätilanteisiin, jolloin on tarkoituksenmukaista antaa suoraviivaiset toimintaohjeet. Suorat ohjeet jatkuvana johtamistapana voivat estää työntekijän kehittymisen omassa työssään ja työtehtävissään. (Kurttila & Aalto 2021: 14-15.)

Valmentava johtaminen on vuorovaikutusta, jossa esihenkilö kuuntelee ja kyselee neuvomisen sijaan. Tällä tavalla esihenkilö auttaa työntekijää löytämään ja oivaltamaan ratkaisut käsillä olevaan asiaan tai tilanteeseen itse. Valmentavassa johtamisessa ratkaisuja asiaan tai tilanteeseen esihenkilö ja työntekijä voivat pohtia yhdessä. Esihenkilö ei päästä työntekijää vähällä vaan haastaa työntekijää näkemään erilaisia vaihtoehtoja ja uusia näkökulmia. Valmentavassa johtamisessa esihenkilö päättää edelleen vastuualueeseensa kuuluvista asioista eikä se sulje pois esihenkilöltä jämakkaa johtamistyötä. Jämäkkää johtamistyötä esihenkilöltä tarvitaan silloin, kun keskustelun tai keskustelujen tuloksena syntyy selkeä kuva tavoitteesta, etenemisestä ja jatkotoimenpiteistä. (Kurttila & Aalto 2021: 16.)

Valmentavassa johtamisessa esihenkilö käyttää osan ajastaan työntekijöiden suorituskyvyn lisäämiseen ja hän tietää jokaisella olevan ideoita, vahvuuksia ja taitoja. Esihenkilö uskoo vahvasti työntekijän tai työntekijöiden mahdollisuuksiin kehittyä. Tällä tavoin esihenkilö moninkertaistaa onnistumisen mahdollisuudet työyhteisössä ja -organisaatiossa. (Kurttila & Aalto 2021: 16.)

Valmentava ote tarjoaa henkilökohtaisen ja tehokkaan menetelmän esimiestyön ja johtamisen sekä organisaation kehittämiseen. Sen tavoitteena on löytää pysyvä muutos toimintatapoihin eikä toimia lyhytaikaisena pika-apuna tilanteeseen. Se tähtää siis pysyvään kehitykseen ja muutokseen. (Räsänen 2007: 15-16.)

## 2.2 Esihenkilö

Esihenkilötyö on organisaation asemaan perustuva tehtävä, joka ei automaattisesti sisällä johtajuutta. Voi olla asemana esihenkilö ja johtajuus on muilla ryhmässä. Johtaminen on tapoja, joilla johtajuus tulee esille. Johtaminen on konkreettisia tekoja ja asennetta, joilla vaikutetaan toisiin ja ohjataan heitä. (Ristikangas & Ristikangas 2018: 28.) Esihenkilön johtamistyössä tarvitaan sekä vuorovaikutustaitoja että jämakkyyttä. Esihenkilön on käytettävä johtamistyössään aktiivisesti valtaa eli johdettava työn tekemistä. Esihenkilön on myös uskallettava johtaa. (Järvinen 2016: 16.)

Johtajuudella tarkoitetaan myös vastuun kantamista ja vastuullisuutta. Siihen on liitetty myös tiimin psykologisen turvallisuuden rakentamista ja suunnannäyttäjän roolia. Se on myös uskoa tulevaisuuteen. Esihenkilön pitää osata ajatella tarkoituksenmukaisesti, jotta halutut tulokset ja tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Esihenkilön pitää kyetä rakentamaan ihmisten välistä sisäistä luottamusta tiimin sisällä sekä saada tiimi luottamaan itseensä. (Kultanen 2023: 121-122.)

Esihenkilön työssä näyttäytyy sosiaalinen älykkyys. Sosiaalista älykkyyttä voi lähestyä tunneäly-käsitteen kautta. Siinä on kaksi aluetta: sosiaalinen maailma ja oma sisäinen maailma. Sosiaalisen maailman perustana toimii sisäinen maailma. Sisäisen maailman ongelmat näkyvät ulkoisen maailman ongelmina tai heijastuvat siihen. Ulkoinen elämämme ohjaa vähemmän sisäistä elämäämme kuin sisäinen ulkoista. Tunneäly voidaan kuvata käsitteenä, jossa se on tarkoituksenmukaista ajattelua ja toimintaa erilaisissa tilanteissa. (Kultanen 2016: 67-69.)

Esihenkilön tehtävänä on huolehtia, että työnteon edellytykset ovat jatkuvasti kunnossa. Esihenkilön tehtävänä on pitää yllä selkeyttä ja järjestystä, jotta työyhteisöllä on edellytykset toimia tavoitteellisesti. Esihenkilön tehtäviä ovat myös työtyytyväisyyden mahdollistaminen ja työmotivaation luominen henkilöstölle. Henkilöstön halu ja ilo tehdä työtä syntyy, kun työntekijöiden mielestä tavoitteet ovat saavutettavissa tai jopa ylitettävissä. Esihenkilön perustehtävä on huolehtia, että työntekijät tietävät tehtävänsä ja työskentelevät oman perustehtävän toteuttamiseksi. (Järvinen 2016: 27-28.)

Esihenkilön on työssään mahdollista kokeilla erilaisia, uusia ja vaihtoehtoisia lähestymistapoja, jos jokin toimintamalli ei tuota toivottua tulosta. Vastaavasti jos jokin toimintamalli tuottaa toivotun tuloksen, kannattaa sitä toimintamallia vahvistaa käyttämällä sitä enemmän. Esihenkilön olisi hyvä pitää mielessä muutama perusasia: älä korjaa sitä, mikä ei ole rikki, vahvista sitä toimintaa, mikä tuo toivottuja vaikutuksia ja tee rohkeasti jotain toisin, jokin valitsemasi lähestymistapa ei johda toivomaasi tulokseen. (Kurttila & Aalto 2021: 25.)

Esihenkilöllä on vastuu, kuten kaikilla muillakin, itsestään, oman persoonallisuuden kehittämisestä ja valinnoistaan. Esihenkilö voi päättää myös omasta asenteestaan. Esihenkilön vastuulla on vaikuttaa työpaikan asioihin ja ilmapiiriin. Esihenkilön työskentelyssä vahvassa roolissa on itsensä johtaminen, siihen vaikuttavat minäkuva, uskomukset, itsetunto, arvot, tavat ja tottumukset. (Kurttila & Aalto 2021: 34-35.) Esihenkilö tarvitsee tahtoa olla esihenkilö, kehittymisen edellytys on se, että esihenkilöllä on halu

tehdä tätä työtä ja on itse selvillä omasta roolistaan esihenkilönä. (Suominen & Sipponen & Karkulehto & Hämäläinen 2009: 136.)

Valmentava johtaminen, myönteisyys, ratkaisukeskeisyys ja muut esihenkilön tärkeät taidot tukevat kestävyyttä. Nykyisessä ajassa kohtamme työssä monia mahdollisuuksia ja jatkuvasti uudenlaisia haasteita. Tarvitsemme kovasti sitkeyttä eli resilienssiä, joustavuutta, vastustuskykyä ja mukautumiskykyä. Resilienssi varmistaa sitä, että pystymme huolehtimaan hyvinvoinnista kaikenlaisissa tilanteissa ja pystymme palautumaan vastoinkäymisistä. Se takaa sen, että omaamme kykyä selviytyä yllättävistäkin muutoksista sekä löydämme joustavasti uusia toiminta- ja työskentelytapoja. Kun työntekijöillä ja esihenkilöillä on resilienssiä, he välttyvät lamaannuttavalta katastrofijajattelulta. (Kurttila & Aalto 2021: 41.)

### 2.3 Työssä jaksaminen

Työssä jaksamiseen vaikuttaa muun muassa työhyvinvointi. Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, turvallisuus, terveys ja hyvinvointi. Hyvä motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito lisäävät hyvinvointia. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu kaikille niin työnantajalle kuin työntekijöille. Työssä jaksaminen muodostuu työhön liittyvistä ja vaikuttavista tekijöistä. Nämä ovat muun muassa työn kuormitus- ja voimavaratekijöiden tasapaino, mielekkääksi koettu työ, työntekijän osaaminen ja työkyky. (STM.)

Sanonta ”laita happinaamari ensin itselle, sitten vieruskaverille” on hyvä kuvaamaan esihenkilön työssä jaksamisen tärkeyttä. Esihenkilön vaikutuspiirissä oleviin työntekijöihin heijastuu aivan suoraan esihenkilön omat voimavarat työssä jaksamisessa. Esihenkilön on hyvä ja tärkeä reflektoida omia voimavaroja suhteessa omiin työtehtäviin. (Karlula 2022: 177-178.)

Johtamiskäytäntöjen on tarpeellista uudistua jatkuvasti. Tulevaisuudessa työelämässä pelkkä yksilön asiantuntemus ei yksinään riitä, vaan joka ikisen työntekijän osaaminen ja taidot tulee saada käyttöön. Ympäristöt monimutkaistuvat ja tämä vaatii vallan ja vastuun siirtämistä käytännön tekijöille. Tämä edellyttää entistä pontevampaa ja kokeilevampaa otetta työelämässä. Työelämän valmiit mallit ja toimintatavat eivät enää toimi sellaisenaan. (Ristikangas ym. 2021: 13.)

Valmentavan johtamisen avulla esihenkilö kasvattaa johtamassaan henkilöstössä vastuullisuutta ja osallisuutta, eikä ylikuormita itseään tekemällä työntekijöidensä töitä.

Näin esihenkilö edistää henkilöstönsä itseohjautuvuustaitoja antamalla heille vastuuta ja valtaa sopivasti voimaannuttavalla tavalla. Samalla esihenkilö tukee sitä, että henkilöstö ei ole liian ripustautuva. Näin ollen esihenkilön oma työtaakka pienenee ja esihenkilön oma jaksaminen paranee. Esihenkilö voi käyttää aikaansa aidosti henkilöstön kehittymisen tukemiseen sekä löytää ne asiat, jotka ovat tärkeitä ja joihin esihenkilön on oleellista omassa työssään keskittyä, fokusoida. (Ruutu 2020: 30-31.)

Valmentavan johtamisen taidoista on hyötyä ja etua esihenkilölle itselleen. Johtaminen on usein hyvin yksinäistä ja valmentavan johtamisen johtamistavan kautta esihenkilö voi edistää omien työasioidensa jäsentämistä. Lisäksi sen avulla esihenkilö voi hahmottaa uusia erilaisia toimintamahdollisuuksia omassa työympäristössään. Tällä tavalla esihenkilö mahdollistaa oman työn kehittymisen uudelle tasolle ja oma johtamiskäsitys voi kirkastua. (Ruutu 2020: 31.)

### **3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet**

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli selvittää miten, valmentava johtaminen johtamistapana tukee esihenkilön työssä jaksamista. Sekä tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden kokemuksia valmentavan johtamisen vaikutuksista omaan työssä jaksamiseen. Tavoitteena oli löytää mahdollisimman paljon tietoa esihenkilön työssä jaksamisen näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan kahteen tutkimuskysymykseen:

Miten valmentava johtaminen tukee esihenkilön työssä jaksamista?

Millaisia kokemuksia esihenkilöillä on valmentavan johtamisen vaikutuksista heidän omaan työssä jaksamiseensa?

Tämän katsauksen tavoitteena oli selvittää miten, valmentava johtaminen tukee ja millaisia kokemuksellisia vaikutuksia sillä on esihenkilön omaan työssä jaksamiseen.

### **4 Kirjallisuuskatsauksen toteutus**

Kirjallisuuskatsaus on metodi, jossa tutkitaan tutkijoiden tekemiä tutkimuksia sekä yhdistellään tutkimuksista saatuja havaintoja ja näiden avulla tuotetaan uutta tietoa. (Viikka 2023: 11.) Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa ei ole lähtökohtana selvittää

ilmiön yleisyyttä, vaan tutkimuksista etsitään vastausta siihen mitä ilmiöstä tiedetään, mitkä ovat ilmiön keskeisimmät käsitteet ja mitkä ovat keskeiset suhteet käsitteillä. Kuvauksella kirjallisuuskatsauksella voi tehdä tiivistyksen tai aiemmin tehdystä tutkimuksesta uuden kokonaiskäsityksen ja epäyhtenäistä tietoa järjestää johdonmukaiseksi ja jatkuvaksi kokonaisuudeksi. (Vilka 2023: 21-22.)

Kuvailevassa katsauksessa pystytään järjestämään ja analysoimaan tutkimuksia siten, että tutkijan tietämys pikkuhiljaa laajenee sitä mukaa, kun hän oppii ymmärtämään aihetta ja sen osa-alueita. Ymmärtäminen prosessina sallii sen, että aihetta koskevaa intuitiota tutkija voi seurata, koska käsitteitä ja tutkijan miellelyhtymiä voi yhdistellä. Kuvauksellinen katsaus on vapaampi tiedonhaussa ja valintakriteerien määrittelyssä verrattuna muihin katsaustyyppeihin. (Vilka 2023: 22.)

#### 4.1 Scoping katsaus

Opinnäytetyön aiheen näkökulmaa on vähän tutkittu ja näin ollen metodologiaksi valikoitui scoping katsaus. Scoping katsaus antaa käsityksen valittuun aihealueeseen kohdistuneen tutkimuksen tarkastelun näkökulmasta ja määrästä sekä laadusta. Scoping katsaus pyrkii tarkastelemaan kaikkea kohdealueen olemassa olevaa tutkimusta riippumatta siitä, millaisia tutkimusasetelmia on käytetty. Se pyrkii nopeasti luomaan ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä, tutkimuksen kohteena olevasta käsitteestä, olemassa olevan tiedon luonteesta sekä keskeisistä lähteistä. (Stolt ym. 2016: 10-11.)

Scoping-katsauksessa pyritään muodostamaan kuvaillen ymmärrystä tutkimuksen määrästä, keskeisistä lähteistä, laadusta ja olemassa olevan tiedon luonteesta. Siinä tavoitteena on luoda yleiskuva tutkittavasta asiasta eikä perinteisessä merkityksessä synteesiä. (Vilka 2023: 23.)

#### 4.2 Tiedonhaun kuvaus

Kirjallisuuskatsauksen laadinnassa tulee olla kriittinen olemassa olevaa tutkimustietoa kohtaan. Tutkimustiedon kattavuuteen tutkija voi ottaa kantaa arvioimalla onko tutkittavaa ilmiötä tai asiaa tutkittu eri näkökulmista. Tutkimustiedon tulisi olla iältään tuoretta ja tutkimuksessa tulisi käyttää vain alkuperäislähteitä. Kirjallisuuskatsauksen laadinnassa on tarpeen olla myös lähdekriittinen, myös tutkimustiedon laatua kohtaan. Yleisohjeena pidetään, että ammatilliset julkaisut ja opinnäytetyöt rajataan pois. Kirjallisuuskatsaukseen tulee valita mahdollisimman laadukkaita tieteellisiä julkaisuja. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013: 92-93.)

Koska tämän tutkimuksen metodina oli scoping katsaus, sen luonteen vuoksi muita lähteitä kuten esimerkiksi artikkeleita hyväksyttiin mukaan tutkimusaineistoon. Tutkimusaineistoon hyväksyttiin vain sellaista aineistoa, joista oli koko teksti saatavilla

Taulukko 1. PICo kuvio

P	I	Co
Esihenkilö	Työssä jaksamisen tukeminen	Valmentava johtaminen

Kaikissa kirjallisuuskatsauksissa pyritään tekemään jäsenelty, läpinäkyvä, tutkimuskysymykseen suhteutettuna kattava ja tarkka hakuprosessi. Hakuprosessi toteutetaan käyttäen perusteltua, toistettavaa ja ennalta suunniteltua menetelmää. Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimuskysymyksen laadinnan apuna PICo – asetelmaa (taulukko 1.) Tämän avulla rajattiin aihetta ja muotoiltiin tutkimuskysymystä, lisäksi asetelman avulla jäsennettiin hakusanoja- ja tekniikkaa. Tässä tutkimuksessa P (kohderyhmä) on esihenkilö, I (mielenkiinnon kohde) on työssä jaksamisen tukeminen ja Co (konteksti) on valmentava johtaminen. (Terveys- ja hyvinvoinnin laitos 2017; Hotus.)

Harjoitushakuja tehtiin Metropolian kirjastoinformaation ohjauksessa alkaen 17.11.2021. Harjoitushaut tehtiin hakusanoilla esihenkilö\*, esimie\*, johta\*, stressi\*, it-sensajoht\*, "self concept", "nurse managers", "nurse administrators", "nurse leaders" ja self-management. Näiden harjoitushakujen jälkeen kirjastoinformaattikko ohjeisti asiassanojen miettimisessä, pohdinnassa ja aiheen rajaamisessa.

Tutkimuksen keskeisiä pääkäsitteitä ovat valmentava johtaminen, valmentava johtajuus, esihenkilö, työssä jaksaminen. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä englannin kielellä ovat management by coaching, supervisor, management, wellbeing at work ja work ability. Tiedonhaussa keskityttiin löytämään tieteellisiä artikkeleita ja mielellään lähivuosina valmistuneita. YSO sanaston avulla etsittiin synonyymejä ilmaisulle tai sanalle.

Koehakuja suoritettiin 8.2.2024 termeillä valmentava johtaminen, valmentava johtajuus, työssä jaksaminen, esihenkilö, supervisor, leader, manager, management by coaching, transformational leadership ja work ability. Mukaanottokriteereiksi (taulukko 2) muodostui tieteelliset tutkimukset tai artikkelit, jotka ajoittuivat vuosiin 2018-2024 sekä olivat joko suomen tai englannin kielisiä. Muita kieliä ei hyväksytty, tutkimuksen tekijän kielitaidon vuoksi.

Taulukko 2. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit

Mukaanottokriteerit	Poissulkukriteerit
kielenä englanti ja suomi	kielenä jokin muu kuin englanti ja suomi
tieteellinen artikkeli, katsausartikkeli, julkaisuaineisto, academic journals	joku muu kuin tieteellinen julkaisu tai katsausartikkeli, kirja, blogiteksti, opinnäytetyö
koko teksti saatavana	ei koko tekstiä saatavana
maksuton	maksullinen
2018–2024	ennen vuotta 2018
julkaisu vastaa tutkimuskysymykseen	julkaisu ei vastaa tutkimuskysymykseen
Täyttää soveltaen JBI:n kriteerit	Ei täytä soveltaen JBI:n kriteerejä

Metropolian kirjastoinformaattikon antaman ohjauksen tukemana sekä koehakujen perusteella muodostettiin hakulausekkeita (taulukko 3). Koehakujen perusteella havaittiin, että englannin kielessä valmentavan johtamisen käsitteellä on eri muotoja ja tässä vaiheessa löytyi englanninkielinen käsite transformational leadership. Koehakujen jälkeen havaittiin tarvetta miettiä ja uudelleen pohtia asiasanoja sekä tutkittavan aiheen rajaamista. Hakulausekkeisiin päätettiin käyttää AND tai OR komentoja, jotta materiaalia saatiin nousemaan esille. Koehakujen jälkeen hakutietokannoiksi määräytyivät Medic, PubMed, Cinahl ja Finna.

Taulukko 3. Hakulausekkeet eri tietokannoissa

Tietokanta	Medic	PubMed	Cinahl	Finna
Hakulauseke	"valmentava johtaminen OR työssä jaksaminen OR esihenkilö"	"management by coaching AND supervisor AND well-being at work"	"how does supervisor experiment transformational leadership with own well-being at work"	"valmentava johtaminen OR työssä jaksaminen OR esihenkilö"
Hakulauseke			"transformational leadership"	"valmentava johtaminen AND työssä jaksaminen AND esihenkilö"
Hakulauseke			"transformational leadership OR manager OR supervisor OR leader"	"management by coaching OR supervisor OR managing OR work ability"
Hakulauseke			"management by coaching OR supervisor OR coping at work"	
Aikarajaus	2018-2024	2018-2024	2018-2024	2018-2024

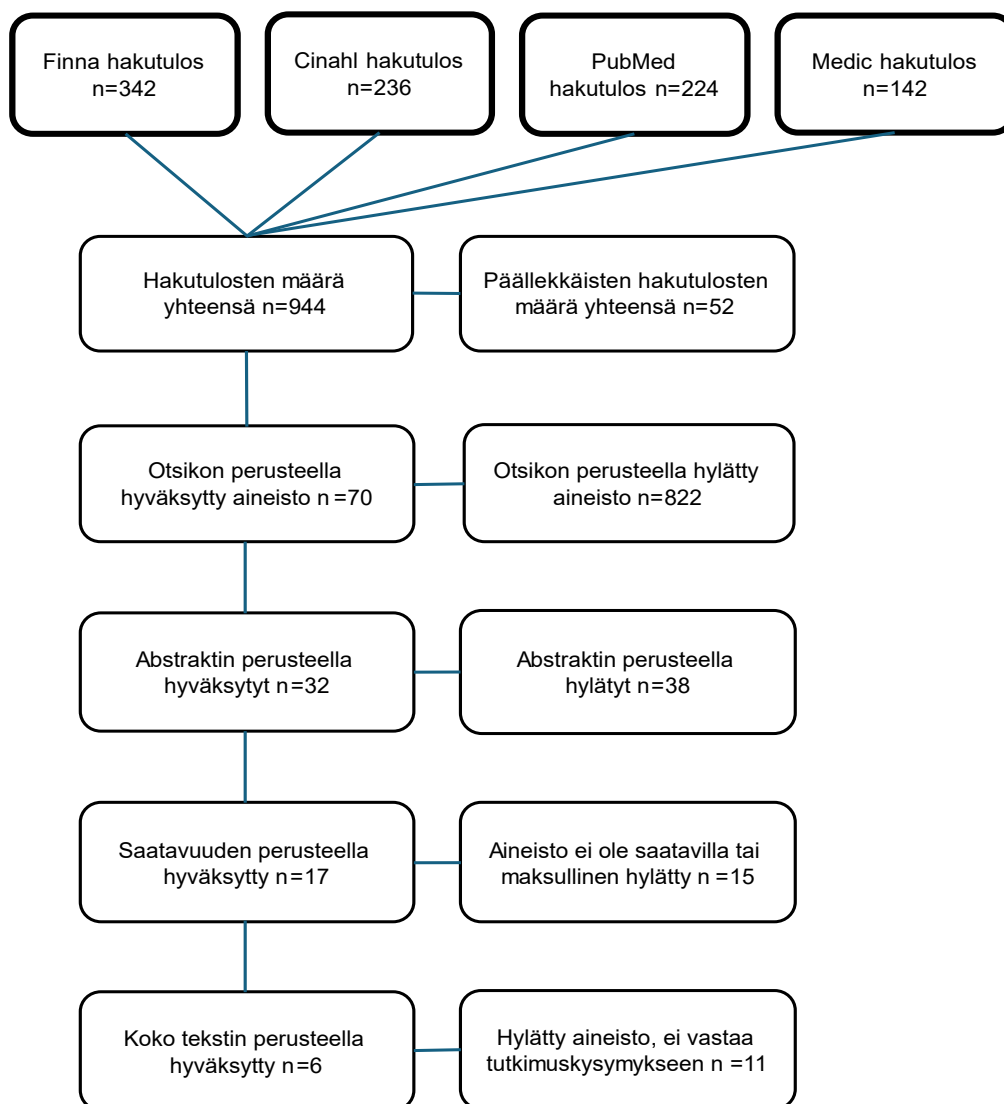
MEDIC tietokannasta hakutuloksena löytyi aineistoa 142 kappaletta, joista päällekkäisyyksien ja otsikon lukemisten jälkeen jäi jäljelle 18. Abstraktin lukemisen ja materiaalin maksullisuuden perusteella jäljelle jäi kolme. Lukemisen jälkeen nämä kolme eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin, joten tästä tietokannasta ei jäänyt materiaalia lopulliseen katsaukseen.

PubMed tietokannasta hakutuloksena löytyi aineistoa 224 kappaletta, joista otsikon lukemisen jälkeen jäi jäljelle kuusi. Abstraktin lukemisen perusteella tämä aineisto jäi pois, joten tästä tietokannasta ei jäänyt materiaalia lopulliseen katsaukseen.

CINAHL tietokannasta hakutuloksena löytyi aineistoa 236 kappaletta, joista otsikon lukemisen jälkeen jäi jäljelle 20. Abstraktin lukemisen perusteella jäljelle jäi 6 julkaisua. Julkaisujen koko tekstin lukemisen jälkeen julkaisuista neljä ei vastannut tutkimuskysymyksiin, joten lopulliseen katsaukseen jäi kaksi julkaisua.

FINNA tietokannasta hakutuloksen löytyi aineistoa 342 kappaletta, joista päällekkäisyyksien ja otsikon lukemisen jälkeen jäi jäljelle 26. Abstraktin lukemisen perusteella jäi jäljelle 8 julkaisua. Julkaisujen koko tekstin lukemisen jälkeen julkaisuista neljä ei vastannut tutkimuskysymyksiin, joten lopulliseen katsaukseen jäi neljä julkaisua.

Kaiken kaikkiaan eri tietokannoista yhteenlaskettu hakutulos oli 944 kpl, joista valikoitui lopulliseen katsaukseen kuusi julkaisua. Alla olevassa kuviossa 1 kuvattuna tietokantahakuprosessi.



Kuvio 1. Tietokantahakuprosessin kuvaus

### 4.3 Aineiston laadun arviointi

Tutkimusmenetelmän aineistolähtöinen ja ymmärtämiseen tähtäävä luonne tulee hyvin esille aineiston valinnassa. Sekä aineiston valinta että analyysi ovat aineistolähtöisiä ja tapahtuvat osittain samanaikaisesti. Huomio aineiston valinnassa kiinnittyy jokaisen alkuperäisen tutkimuksen rooliin suhteessa tutkimuskysymykseen vastaamiseen. Esimerkiksi siihen, miten aineisto täsmentää, jäsentää, kritisoi tai avaa tutkimuskysymystä, mikä aineiston näkökulma ja abstraktiotaso on suhteessa valittuun muuhun kirjallisuuteen. Aineiston riittävyyden määrää tutkimuskysymyksen laajuus. (Kangasniemi & Utriainen & Ahonen & Pietilä & Jääskeläinen & Liikanen 2013: 295.)

Valittava aineisto haetaan elektronisista tieteellisistä tietokannoista ja aineisto muodostuu viimeaikaisista tutkimuksista. Aineiston tutkimusten valmistumisvuosi on pääsääntöisesti aikavälillä vuosi 2018–2024. Aineiston sopivuuden merkittävin tunnusmerkki on, että sen avulla tutkittavaa asiaa voidaan tarkastella tarkoituksenmukaisesti ja ilmiölähtöisesti suhteessa tutkimuskysymykseen. Alkuperäistutkimuksen valitseminen katsaukseen tapahtuu jatkuvan arvioinnin periaatteella, valitseminen ei tapahdu mielivaltaisesti.

Tutkimusaineiston valinnan tukena voidaan käyttää taulukointia, vaikka tutkimuksen julkaisussa sitä ei välttämättä raportoida. Tavoitteena taulukoinnilla on jäsentää valittua aineistoa ja arvioida sen luotettavuutta sekä tunnistaa valittujen aineistojen tuottama sisällön anti suhteessa tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. (Kangasniemi ym. 2013: 296.) Koko katsauksen tekemisen ajan tutkija on aktiivisesti pitänyt päiväkirjaa sekä kirjannut ylös muistiinpanoja kirjallisuuden lukemisen ja tiedonhaun ajan.

Yleensä scoping-katsaus ei sisällä aineiston laadun arviointia, kuitenkin Metropolian Ammattikorkeakoulun YAMK-tutkinnon opinnäytetyöhön se vaaditaan. (Pitkäjärvi 2021.) Tässä katsauksessa päätettiin käyttää soveltuvilta osin aineiston laadun arviointiin Johanna Briggs-instituutin luomaa JBI arviointikriteerit asiantuntijoiden näkemykselle ja narratiiviselle tekstille arviointikriteeristöä (Liite 2). Tässä arviointikriteeristöissä arvioinnin kohteet kuvaavat kriittiset pisteet katsauksessa ja mihin kannattaa katsauksen tekijän kiinnittää huomiota. Laadunarviointi menetelmien tarkoituksena on varmistaa kirjallisuuskatsauksen laatu ja sisäinen validiteetti. Sisäisestä validiteetista riippuu katsauksen johtopäätösten ja tulosten ulkoinen validiteetti eli tutkimuksesta saatavien tulosten käytettävyys. (Vilka 2023: 102-103.)

### 4.3.1 Katsaukseen valikoituneet julkaisut

Katsaukseen valikoituneiden julkaisujen laadunarviointi taulukko on esitelty tämän katselmuksen liitteessä 3 (Liite 3). Valikoituneet julkaisut on numeroitu numeroin 1-6.

Julkaisu 1: Kvantitatiivinen tutkimus, jossa haluttiin selvittää tiimipainotteisen valmentavan johtamisen edistämistä tiimin innovaation ja oppimisen kautta. Tarkastelussa oli erityisesti tiimityön laadun rooli. Tutkimukseen valittiin eri yliopistojen tiimejä (n=79), joissa oli mukana tiimin jäseniä (n=235) sekä esihenkilöitä (n=64). Tutkimus toteutettiin kahtena Online kyselynä, jotka toteutettiin neljän-kuuden viikon välein. Tutkimuksen kysely oli toteutettu luotettavasti. Tutkimuksessa oli hyvin peilattu hypoteeseja sekä tuloksia olemassa olevaan tietoon ja kirjallisuuteen.

Julkaisu 2: Kvaileva-korrelaatiotutkimus, jossa haluttiin selvittää valmentavan johtamisen käytäntöjen ja sairaanhoitajien käsitystä tästä johtamistavasta välistä suhdetta sekä hoitokäytäntöjen valvontaa. Tutkimus toteutettiin kahdessa julkisessa sairaalassa, tutkimukseen osallistui vastuuhoidajia (n=56) ja hoitajia (n=220). Tutkimus toteutettiin kyselyin, jotka toimitettiin suljetuissa kirjekuorissa tutkimukseen osallistuneille. Tutkimuksessa oli laajasti teoriapohjaa ja tulokset oli esitelty selkeästi.

Julkaisu 3: Meta-analyysi, systemaattinen katsaus ja integraatio tutkimus, jossa haluttiin selvittää johtajuuskäyttäytymistä ja johtajan raportoimaa omaa hyvinvointia. Julkaisemattomia tutkimuksia hankittiin ottamalla yhteyttä tutkijoihin henkilökohtaisen sähköpostin ja postituslistojen kautta. Tutkimuksessa tarkasteltiin asiaa teoria- ja tutkimuslähtöisesti.

Julkaisu 4: Monitasoinen tutkimus, jossa haluttiin tutkia, missä määrin tiimin toteuttama valmentava johtajuus liittyy tiimin jäsenten, tiimien ja tiimijohtajien turvallisuuskäyttäytymiseen. Aineisto kerättiin paperi- ja kynä muodossa 117 aluksen tiimien jäseniltä (n=2139) ja tiimien johtajilta (n=98). Kyselylomake palautettiin suljetussa kirjekuoressa alusten kapteeneille. Kapteenit toimittivat suljetut vastauskuoret pääkonttoreille. Tässä tutkimuksessa oli laajasti teoriapohjaa, jota analysoitiin suhteessa tutkimuksen tuloksiin ja eri hypoteeseihin.

Julkaisu 5: Kvalitatiivinen, sisällön analyysi, strateginen toimintatutkimus. Tutkimuksessa haluttiin selvittää valmentavaa johtajuutta Journal Club kautta hätä- ja tehohoitoyksiyön esihenkilöille. Tutkimuksessa pidettiin yksilölliset haastattelut esihenkilöille

(n=10), yksilöllisissä haastatteluissa käytettiin avoimia kysymyksiä. Journal Club strategia, joka toteutettiin kolmena ryhmätapaamisena. Ryhmätapaamiskerroilla oli käsiteltävänä eri aihealueet. Tutkimuksessa oli kattavasti kirjattu tutkimuksen osa-alueet ja kirjattu auki niiden toteutus. Tässä tutkimuksessa jäi epäselväksi teoria osuus tai se tuli hyvin hankalasti tai ei ollenkaan esille.

Julkaisu 6: Kvantitatiivinen tutkimus, jossa haluttiin lisätä ymmärrystä johtajien johtamiskäyttäytymisen pitkäaikaisiin määrittäjiin (työn vaatimukset, resurssit) sekä määrittäjien vaikutuksia heidän omaan henkilökohtaiseen hyvinvointiinsa sekä työpaikan vaihtamisaikomuksiin. Tutkimuksessa käytettiin Job Demands-Resources mallia. Turvalla yhteydellä lähetettiin sähköpostikysely koulun johtajille (n=691). Kysely toteutettiin neljä kertaa kahden vuoden aikana, ensimmäisen kyselyn jälkeen puolen vuoden päästä, jälleen puolen vuoden päästä ja viimeinen vuoden päästä. Pitkäaikainen tutkimus, jossa tulokset oli analysoitu huolellisesti ja tutkimuksessa oli vahva teoreettinen perusta.

#### 4.4 Aineiston analysointi

Aineiston analyysissä kirjallisuuskatsauksen tekijä luokittelee ja järjesteele aineistoa sekä etsii aineistosta yhtäläisyyksiä ja eroja. Lopuksi tekijä tulkitsee ja kirjoittaa tuloksia siten, että niistä muodostuu synteesi eli ymmärrystä lisäävä kokonaisuus. (Stolt & Axeliln & Suhonen 2016: 30.)

Tässä opinnäytetyössä aineisto luettiin ensin useampaan kertaan, jotta saatiin parempi käsitys aineistosta sekä karsittua epäoleellista tietoa pois. Tällä varmistettiin myös se, että aineistosta saatiin parempi selkeys ja pystyttiin muodostamaan käsitteitä ja teemoja. Aineistoa luettiin siten, että tutkimusongelmat olivat aktiivisesti läsnä. Jotta aineiston käsittely oli selkeämpää, aineisto numeroitiin numeroilla 1-6.

Laadullisen tutkimuksen yksi aineiston analysointimenetelmä on aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Siinä on tarkoituksena luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Se voidaan kuvata karkeasti kolmevaiheiseksi prosessiksi: 1) aineiston pelkistäminen eli redusointi, 2) aineiston ryhmittely eli klusterointi ja 3) teoreettisten käsitteiden luomien eli abstrahointi. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 121-122.)

Ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen eli redusointi. Tässä vaiheessa karsitaan tutkimukselle epäolennainen aineisto pois. Tämä voi tarkoittaa aineiston tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Tätä voidaan tehdä siten, että auki kirjoitetusta aineistosta

etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Kuvaavat ilmaisut kerätään ryhmiin ja muodostetaan ryhmiin pelkistetyt ilmaisut. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 123.)

Toinen vaihe on aineiston ryhmittely eli klusterointi. Tässä vaiheessa aineistosta koodatut alkuperäisilmaisut käydään tarkasti läpi sekä aineistosta etsitään eroavaisuuksia ja/tai samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Ryhmitellään samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet sekä yhdistetään eri luokiksi ja näistä muodostuvat alaluokat. Alaluokat nimitetään kunkin alaluokan sisältöä kuvaavilla käsitteillä. Ryhmittelyllä luodaan pohja tutkimuksen perusrakenteelle ja alustavat kuvaukset tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 124.)

Kolmas vaihe on aineiston käsitteellistäminen eli abstrahointi. Tässä vaiheessa erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja valitun tiedon perusteella muodostetaan teoreettiset käsitteet. Tässä vaiheessa edetään alkuperäisaineiston käyttämistä kielellisiä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Käsitteellistämisen vaiheessa yhdistellään luokituksia niin kauan kuin se on mahdollista aineiston sisällön näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 125.)

Tässä opinnäytetyössä induktiivisen sisällönanalyysin kautta etsittiin aineistosta yksiköitä, joista saatiin tiivistyksen kautta luokkia, alateemoja ja pääteemoja. Aineisto taulukoitiin ja koodattiin väreillä (Liite 4). Aineiston sisällönanalyysi oli ajoittain haasteellista, koska aineistossa joutui usein palaamaan edestakaisin ja oli vaikea olla tekemättä omia ennakkopäätelmiä. Sisällönanalyysin aikana pidettiin tutkimuskysymykset aktiivisesti mukana, joka olikin helpottavaa, koska oma huomio pyrki lähtemään joissakin kohdin väärään suuntaan.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä käsitteitä yhdistellään ja tätä kautta saadaan vastaus tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn. Eteneminen tapahtuu empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 127.)

## 5 Tulokset

Tähän opinnäytetyöhön valikoitui kuusi artikkelia, jotka olivat kaikki englanninkielisiä. Artikkelit oli julkaistu vuosien 2020–2023 välillä. Kaikki artikkelit olivat eri maista, nämä maat olivat Sveitsi, Turkki, Saksa, Brasilia, Kanada ja Englanti.

Tässä opinnäytetyössä aineiston usein toistuvan lukemiskerran jälkeen muodostettiin aineistosta yksiköitä ja tiivistyksiä. Tutkimuskysymysten ollessa tiiviisti mukana analyysissä valittiin yksiköt siten, että ne käsittelivät esihenkilöä hyvinvoinnin näkökulmasta, johtamista valmentavan johtamisen näkökulmasta, esihenkilön työssä jaksamista tuen näkökulmasta ja esihenkilön kokemusta valmentavan johtamisen näkökulmasta. Näistä yksiköistä tehtiin tiivistyksen kautta luokat, alateemat ja pääteemat.

Taulukko 4. Luokka, alateema ja pääteema

LUOKKA	ALATEEMA	PÄÄTEEMA
Johtamisen vakaus	Tuki	Työssä jaksaminen
Työtyytyväisyyden lisääntyminen	Tuki	Työssä jaksaminen
Mahdollisuus keskittyä ydinjohtamiseen	Tuki	Työssä jaksaminen
Tunnustus työstä	Tuki	Työssä jaksaminen
Stabiili työturvallisuus	Tuki	Työssä jaksaminen
Johtajuuskoulutus	Tuki	Työssä jaksaminen
Johtajuuden kehittäminen	Tuki	Työssä jaksaminen
Innovatiivisuus ja oppiminen	Tuki	Työssä jaksaminen
Työpanoksen tasapaino	Tuki	Työssä jaksaminen
Yhteenkuuluvuus, psykologinen turvallisuus	Tuki	Työssä jaksaminen
Kannustaminen, ongelmien ratkaisu ja kuunteleminen	Johtaminen	Valmentava johtajuus
Työtiimin johtamisen vaikeus	Johtaminen	Valmentava johtajuus
Kouluttautuminen, harjoittelu ja näkökulman sisäistäminen	Johtaminen	Valmentava johtajuus
Roolitus työssä ja vastuu työtehtävissä	Johtaminen	Valmentava johtajuus
Haasteet työolosuhteissa ja -asioissa, haasteet johtamisessa	Johtaminen	Valmentava johtajuus
Turvallisuuskäyttäytyminen, määräysten noudattaminen sekä vapaaehtoinen osallistuminen	Johtaminen	Valmentava johtajuus
Sosiaalinen vaikuttaminen	Johtaminen	Valmentava johtajuus
Ohjaaminen, tukeminen, yhteistyö, päätöksenteko, panostus tunnistaminen	Johtaminen	Valmentava johtajuus
Työssä kehittyminen, korkea laatu, potilasturvallisuus	Johtaminen	Valmentava johtajuus
Kannustus, havainnointi, kiittäminen	Johtaminen	Valmentava johtajuus
Esimerkki, yhteistyö	Johtaminen	Valmentava johtajuus
Hallinnan vahvistaminen	Johtaminen	Valmentava johtajuus
Hyvinvointia lisäävä vaikutus	Hyvinvointi	Esihenkilö
Johtamistapa vaikuttaa hyvinvointiin	Hyvinvointi	Esihenkilö
Pitkäjänteinen ja työhön liittyvä hyvinvointi	Hyvinvointi	Esihenkilö
Lyhytaikainen ja yleinen hyvinvointi	Hyvinvointi	Esihenkilö
Johtajan kokemus johtamistavasta	Kokemus	Esihenkilö
Uupumus resurssipulaan	Kokemus	Esihenkilö
Työn imu, työtyytyväisyys	Kokemus	Esihenkilö

Aineistosta nousi esille 29 eri luokkaa. Nämä luokat jaoteltiin alateemoihin ja pääteemoihin. Eri alateemoja muodostettiin yhteensä neljä ja pääluokkia kolme (Taulukko 4).

Alateemojen mukaan yksiköt niputettiin yhteen ja koodattiin värillä tarkastelun helpottamiseksi. Tuloksia käsitellään pääluokkien kautta.

## 5.1 Työssä jaksaminen

Esihenkilöt, jotka käyttävät valmentavan johtamisen johtamisotetta, kokevat ajan myötä lisääntyntä työtyytyväisyyttä. Esihenkilön omien johtamiskäyttäytymisen hyvinvointivaikutukset ovat suhteellisen kestäviä aikasidonnaisten vaihteluiden vaikutuksille. Tarvemmin sanottuna kyky hallita omaa työtään näyttää auttavan esihenkilöitä olemaan aktiivisempia. Työn hallinnan tunne, tarjoaa päätös vapautta, mahdollistaa johtajille valita milloin ja miten delegoida osa työkuormastaan toisille, mikä puolestaan mahdollistaa keskittymisen omaan ydinjohtamisrooliin. Lisäksi työn hallinnan lisäksi esihenkilöiden kokemus siitä, että heidän työtään arvostetaan, näyttää tarjoavan heille arvokkaan voimavarapankin, mahdollistaen heille aktiivisemmän johtamiskäyttäytymisen. Esihenkilöt raportoivat, että heidän valmentavan johtamisen johtamistyyli lisää heidän omaa työtyytyväisyyttänsä, vähentää halua vaihtaa työpaikkaa ja estää työuupumusta (burnout). (Tóth-Király & Katz-Zeitlin & Houle & Fernet, Claude & Morin 2023: 10-11.)

Organisaation tuki ei kokemuksellisesti muuta valmentavaan johtamiseen liittyvää tehokkuutta suhteessa työntekijöiden turvallisuusosallistumiseen tai tiimitason turvallisuuskäyttäytymiseen. Tämä on tärkeä huomio erityisesti silloin, kun verrataan jotain toista johtajuuden muotoa. (Lyubykh & Duygu & Turner & Barling & Seifert 2020: 449.)

Johtajuuskoulutus parantaa organisaation suorituskykyä, mutta sillä voi olla myös positiivisia vaikutuksia esihenkilöiden työhön liittyvään hyvinvointiin. Koulutus keskittyy yleensä näihin johtamiskäyttäytymisen positiivisiin näkökulmiin ja valmistaa esihenkilöitä olemaan enemmän valmentavaa johtajuutta käyttäviä esihenkilöitä. (Kaluzza & Boer & Buengeler & van Dick 2020: 50.)

Valmentavalla johtamisella on positiivinen ja merkittävä suhde sekä tiimin innovatiivisuuden että yksittäisten jäsenten oppimisen välillä. Tiimin jäsenten tasavertaisella, tasapainoisella kohtelulla on positiivinen vaikutus tiimin innovatiivisuuteen. Tiimin yhteenkuuluvuuden tunne ei takaa, että tiimissä koetaan korkeaa psykologista turvallisuutta. (Klaic & Burtscher & Jonas 2020: 956-957.)

## 5.2 Valmentava johtajuus

Työprosessin aikana on tärkeää tarjota osallistumismahdollisuuksia, kannustaa yhteiseen työkieleen, jaetaan asioita sekä etsitään ratkaisuja ongelmiin, aina tiimiä kuunnellen. Esihenkilöt voivat kokea vaikeaksi johtaa työkavereiden työtä ja työkavereilla voi sekoittua mikä on johtamista. Tieto, rutiinit ja tekniikat voivat sekoittua johtajuuteen. Valmentavaan johtamiseen ja sen kehittämiseen on tärkeässä roolissa kouluttaminen sekä valmentavan johtamisen näkökulman ymmärtäminen. Valmentavan johtamisen haasteita voi olla se, että esihenkilöllä kasvaa paine roolien ja vastuiden ymmärtämisestä, jotka liittyvät hänen tehtäväänsä. Suurimmat haasteet liittyvät henkilökunnan asianmukaiseen mitoittamiseen, koska työntekijöistä on pulaa. Lisäksi olemassa olevien konfliktien hallinta (esimerkiksi hoitohenkilökunnan ja moniammatillisen tiimin välillä) ja julkinen hallintomalli estää esihenkilön tehokkaan arvioinnin ja päätöksenteon. Esihenkilön valmentavan johtamisen toteuttamisessa on haasteita myös palkkaus asioiden näkökulmasta. Ammatillaiset kokevat epätasaiset ja osin alhaiset palkat aliarvostuksena. Esihenkilöllä voi ilmetä voimattomuuden tunteita päätöksentekoprosessissa ja stressiä omassa työkontekstissa. (Pereira & Spiri & Spagnuolo & Monti Juliani 2020: 3-4.)

Työtiimin jäsenten ymmärrys osallistumisesta valmentavaan johtamistapaan työtöissä, on positiivisessa yhteydessä turvallisuuskäyttäytymiseen. Valmentava johtaminen edesauttaa sekä määrättyihin (noudattamista vaativiin) että harkinnanvaraisiin (osallistumiseen) turvallisuuskäyttäytymisessä. Vaikuttaa siltä, että kun esihenkilöt eivät koe saavansa organisaation tukea, valmentava johtaminen muuttuu tärkeäksi sosiiaalisen vaikuttamisen lähteeksi, kun tarkastellaan esihenkilöiden turvallisuusosallistumista. (Lyubykh ym. 2020: 449-450.)

Valmentavassa johtamisessa esihenkilöt toteuttavat usein käytännön johtamista, kuten työntekijöiden ohjaamista, käytänteiden parantamista tukemalla uusia ideoita, edistämällä yhteistyötä, valtuuttamalla sekä antamalla työntekijöiden osallistua päätöksentekoprosesseihin ja tunnustamalla heidän työpanoksensa. Sairaanhoidajat ja esihenkilöt kehittävät jatkuvasti itseään sopeutuakseen nopeasti kehittyvään ja eteenpäin menevään terveydenhuoltojärjestelmään, tarjotakseen korkealaatuista ja turvallista potilaan hoitoa. Esihenkilöt pitävät itseään henkilöinä, jotka kannustavat heidän kanssaan työskenteleviä sairaanhoidajia kehittämään hoitotaitojaan, tunnistamaan oman panoksensa ja panostuksensa sekä toteuttavat kiittämistä. Sairaanhoidajat pitävät heidän kanssaan työskenteleviä esimiehiä johtajina, jotka antavat työntekijöilleen esimerkin, etsivät innovatiivisia keinoja muutokseen sekä kehitykseen. Esihenkilöt luovat luottamukseen ja

yhteistyöhön perustuvia suhteita, he vahvistavat työntekijöitään ja tunnistavat heidän panoksensa. Esihenkilöiden valmentavan johtajuuden käytännöt vahvistuvat, kun heillä on enemmän hallintaa hoitokäytäntöihin. (Demir & Duygulu 2022: 471-472.)

### 5.3 Esihenkilö

Rakentavat johtamiskäyttäytymismallit ovat positiivissa yhteydessä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Voidaan sanoa, että positiivinen hyvinvointi on vahvasti yhteydessä rakentavaan tapaan johtaa. Rakentavalla johtajuudella on vaikutus esihenkilöiden pitkäaikaiseen ja työhön liittyvään hyvinvointiin. Vaikuttaa siltä, että rakentava johtamistapa ei ole niin vahvasti yhteydessä lyhyen aikavälin ja yleiseen hyvinvointiin, kun verrataan ei rakentavaan johtamistapaan. (Kaluza ym. 2020: 43-48.)

Valmentavan johtamisen tutkiminen on osoittanut, että rakentava johtajuuskäyttäytyminen ei ole aina välttämättä positiivista itse esihenkilölle. Vaikka valmentava johtaminen johtaakin parempaan esihenkilöiden hyvinvointiin nopeasti, se vaatii paljon resursseja. Lisäksi se kuluttaa esihenkilöitä ajan mittaan, jos lisäresursseja ei hankita tai saada. Rakentava johtajuus on positiivisesti yhteydessä erityisesti työhön liittyviin hyvinvoinnin näkökulmiin, niin työhön sitoutumisen kuin työtyytyväisyyden näkökulmasta. (Kaluza ym. 2020: 48-49.)

## 6 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin valmentavaa johtajuutta esihenkilön työssä jaksamisen tukijana. Katsauksessa analysoitiin kuutta artikkelia, jotta muodostuisi kuva miten valmentava johtaminen tukee esihenkilön työssä jaksamista sekä millaisia kokemuksia esihenkilöillä on valmentavan johtamisen vaikutuksista heidän omaan työssä jaksamiseensa.

Aineistosta nousi esille, että valmentava johtajuus lisää esihenkilön työtyytyväisyyttä ajan kanssa ja vahvistaa sitä. Lisäksi esihenkilön mahdollinen halu vaihtaa työpaikkaa vähenee ja erityisenä huomiona vaikutus työuupumuksen estävänä tekijänä. Merkittävää on myös se, että valmentavan johtajuuden vaikutukset ovat suhteellisen pysyviä eikä ole niin sidoksissa aikavaihteluihin.

Esihenkilön kyky hallita omaa työtään paranee ja näin auttaa esihenkilöä olemaan omassa työssään aktiivisempi. Tästä seuraa se, että oman työn hallinta tuo mukanaan

päätösvapautta sekä vapautta valita milloin ja miten työtehtäviä jakaa muille. Tämä onkin yksi valmentavan johtajuuden keskeisistä ominaisuuksista, jolla pyritään esihenkilön osalta myös vähentämään kuormittavaa työtaakkaa. Lisäksi tämä tuo mukanaan sen, että esihenkilö voi keskittyä omaan ydinjohtamiseensa paremmin.

Valmentavassa johtajuudessa nousi esille koulutuksen merkitys. Esihenkilölle johtajuuskoulutus tuo mukanaan positiiviset näkökulmat, joka valmentaa, valmistaa sekä tukee esihenkilöä käyttämään valmentavaa johtamista johtamismuotona. Lisäksi on huomionarvoista, että valmentavaan johtamiseen on hyvä kouluttaa koko tiimi. Kun koko tiimi ymmärtää mistä on kysymys ja mitä tämä johtamismuoto tarkoittaa, on esihenkilöllä parempi mahdollisuus toteuttaa ja saada koko tiimi mukaan johtamismuotoon. Koulutuksen kautta voidaan vaikuttaa myös siihen, että esihenkilön ei välttämättä ole niin vaikea johtaa omia työkavereita sekä tiimissä on selkeys siihen, mikä on johtamista. Koulutuksen kautta myös roolit ja työtehtävät voisivat selkeytyä.

Aineistoja lukiessa katselmuksen tekijälle kävi ilmi, että huomionarvoista on se, että valmentavassa johtajuudessa ei välttämättä perinteisesti irroteta esihenkilöä työtiimistä. Esihenkilöt ovat usein tiimin työntekijöiden mukana tekemässä hoitokäytänteitä ja toimivat esimerkkinä työntekijöille. Lisäksi nousi esille kannustamisen tärkeys, työpanoksen arvostaminen, kiittäminen ja kuunteleminen. Näitä ominaisuuksia korostetaan työtiimissä eli koko työtiimi, esihenkilö mukaan lukien, toteuttavat näitä.

Keskeinen asia on se, että koko tiimin, yksittäisen työntekijän ja esihenkilön näkökulmasta työtä arvostetaan sekä arvotetaan. Esihenkilölle arvostus näyttäytyy voimavara-pankkina, joka myös johtaa aktiivisempaan johtokäyttäytymiseen. Näyttää siltä, että valmentavan johtajuuden johtajuusmuoto kasvattaa esihenkilön omaa aktiivisuutta johtamisessa sekä omien työtehtävien hoitamisessa.

Esihenkilön suoranaiset kokemukset jäivät vähäisiksi aineiston perusteella, osittain myös sen vuoksi, että tästä näkökulmasta aihetta on tutkittu vähän. Yhtenä syynä saattaa olla se, että esihenkilöt eivät uskalla vastata totuudenmukaisesti, koska työn tekeminen ja vaatimukset ovat tiukkoja. Kokemuksellisista seikoista nousi esille, että esihenkilön käyttämällä johtamistavalla on vaikutusta esihenkilön omaan työtyytyväisyyteen. Lisäksi tuli esille, että esihenkilöt kokevat työuupumusta ajan mittaan resurssipulan vuoksi ja erityisesti silloin, jos lisä resursseja ei hankita. Kokemuksellisesta puolesta tuli esille, että valmentavan johtamisen johtamismuoto lisää esihenkilön oman työnimua ja tyytyväisyyttä omaan työhön.

Aineistosta nousi esille, että valmentava johtajuus on yksi rakentavan johtamisen muodoista. Valmentava johtajuus rakentavana johtamisen muotona, näyttää kasvattavan pitkällä aikavälillä esihenkilöiden omaa työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista työhön. Siinä huomioidaan myös, että tämä johtokäyttäytyminen ei ole aina välttämättä positiivista esihenkilölle, erityisesti sen vuoksi, että valmentava johtaminen vaatii paljon resursseja. Resurssipula kuormittaa ja kuluttaa esihenkilöä ajan mittaan.

## 6.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen aiheen valinnassa on huomionarvoista, että tutkijalla on aito kiinnostus tutkittavaan asiaan ja aiheeseen. Tämä vahvistaa tutkijan motivaatiota viedä vaativa prosessi loppuun saakka. Tutkijan pitää pystyä tuottamaan tietoa objektiivisesti, joten mahdolliset ennako-oletukset aiheesta kohtaan on hyvä tunnistaa. Mikäli tutkijalla on toive tietynlaisista tutkimustuloksista, se voi vääristää tutkijan todellista kuvaa aiheesta. (Stolt & Axelin & Suhonen 2016: 24.)

Tämän katsauksen tekijällä on henkilökohtainen kiinnostus valmentavaan johtamiseen sekä tämän johtamistavan vaikutuksista esihenkilöön ja koko työyhteisöön. Katsauksen luotettavuutta lisää se, että tämän katsauksen tekemisen ajan on pidetty aktiivisesti päiväkirjaa sekä tehty muistiinpanoja. Lisäksi kirjallisuutta luettaessa tai aktiivista ajattelutyötä tehtäessä, on tehty muistiinpanoja sekä kirjallisuutta on luettu monipuolisesti. Katsauksen luotettavuuteen voi vaikuttaa se, että tämä katsaus on tekijän ensimmäinen tässä laajuudessa toteutettu opinnäyte. Katsauksen tekijä on tutkijana alkutaipaleella eikä näin ollen positiivista rutiinia tutkimuksen tekemiseen ole vielä karttunut.

Kaiken tieteellisen toiminnan ydin on eettisyys. Tässä katsauksessa on pyritty välttämään minkäänlaista plagiointia ja asiasisältöihin viitattaessa on käytetty lähdeviitemerkintöjä. Lähdeviitemerkinnöissä on pyritty olemaan mahdollisimman tarkka ja varmistamaan huolellisesti niiden oikeellisuus. Lisäksi opinnäyteydessä on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti katsauksen eri vaiheet. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013: 217–225.)

Tässä katsauksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksen mukaisesti. (TENK 2023.)

Tutkimusaineistosta ei ole valittu sellaisia tutkimuksia, jotka eivät vastaa tutkimuskysymykseen. Tutkimusaineistosta valittiin sellaiset tieteelliset tutkimukset, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin.

Tämän katsauksen luotettavuutta vähentää se että, katsaukseen valikoitunut aineisto on hyvin suppea. Tämän takia tämän katsauksen perusteella ei voida tehdä mitään suuria linjauksia tai johtopäätöksiä.

## 7 Johtopäätökset

Tämän katsauksen perusteella ei voida tehdä merkittäviä johtopäätöksiä, koska analysoidun materiaalin määrä on niin suppea. Yllättävänä voidaan pitää sitä, että valmentavan johtajuuden johtajuusmuodon vaikutuksia esihenkilöön ja esihenkilön kokemuksia on tutkittu vähän. (Kaluza ym. 2020: 34; Tóth-Király ym. 2023:1)

Tämän katsauksen yhtenä merkittävänä suunta viivoituksina voidaan pitää, että valmentavassa johtamisessa työtiimistä puhuttaessa tulee ymmärtää, että se pitää sisällään myös esihenkilön. Valmentavassa johtamisessa esihenkilö toimii usein esimerkkinä ja aktiivisesti innostaa uusien käytänteiden, olemassa olevien tapojen uudistamista eli lisätään osallistumista ja innovatiivisuutta. Koko työtiimin hyvinvointi kasvaa ja vaikuttaa luontaisesti täten myös esihenkilön työssä jaksamiseen.

Johtamismuodolla on vaikutusta esihenkilön työssä jaksamiseen ja esihenkilön kokemaan oman työnimuun ja työaktiivisuuteen. Valmentava johtaminen on esihenkilön väylä jakaa tehtäviä ja antaa vastuuta, joka vapauttaa esihenkilön aikaa ydinjohtamiseen sekä vähentämään ja sitä kautta tasaamaan esihenkilön omaa työmäärää. Lisäksi esihenkilö pystyy keskittymään paremmin työn ohjaamiseen ja käytäntöjen toteuttamiseen. Valmentavalle johtamiselle ominaiset piirteet kannustaminen, tukeminen ja kiittäminen ovat esihenkilölle merkittäviä työkaluja.

Valmentavan johtamisen johtamismuodon ymmärtämisen kannalta on tärkeää, että siihen saadaan koulutusta. Huomionarvoista on, että koko työtiimin kouluttaminen on tärkeää. Esihenkilön näkökulmasta hän pystyy koulutuksen kautta ymmärtämään positiivisen näkökulman tähän johtamismuotoon ja ottamaan siitä näin kaiken mahdollisen hyödyn irti. Koulutuksella on myös vaikutus siihen, että roolitukset ja työtehtävät ovat selkeämpiä.

Valmentava johtaminen ei ole välttämättä vain positiivinen kokemus esihenkilölle, koska tämän johtamistavan toteuttaminen vaatii, että esihenkilöllä on resursseja käytettävissä. Resurssipula vaikuttaa tämän johtamistavan toteuttamiseen ja mikäli resurssipulaan esihenkilö ei saa helpotusta, voi johtamistavan toteuttamisen heikkous tuoda

mukanaan stressiä esihenkilölle. Lisäksi alan palkkaustilanne voi vaikuttaa siihen, että ammattilaiset eivät koe palkkatason mataluuden vuoksi arvostusta ja näin resurssivajeen täyttäminen voi olla haasteellista.

Valmentavalla johtamisella näyttää olevan pitkänaikavälin vaikutus esihenkilön työssä jaksamiseen. Huomion arvoista on, että tällä johtamistavalla pystytään ylläpitämään pitkäjänteisempää esihenkilön työtyytyväisyyttä. Tällä johtamismuoto ei helposti laske työtyytyväisyyttä lyhyellä aikavälillä tai äkillisillä käännteillä ei ole välitöntä vaikutusta siihen.

Esihenkilön kokema työn arvostus ja työn arvottaminen näyttäytyy merkittävänä. Työn arvostusta ja arvottamista voidaan pitää esihenkilön voimavarapankkina, joka tukee esihenkilön aktiivista työtettä sekä aktiivista johtokäyttäytymistä. Lisäksi se kasvattaa esihenkilön työhön sitoutumista ja ehkäisee työuupumusta.

Tulevaisuudella olisi tärkeää, että valmentavaa johtamista tutkittaisiin enemmän esihenkilön näkökulmasta. Erialaisten johtamistapojen omaksuminen vie aikaa ja eri käytänteiden vieminen työarkeen on oma prosessinsa. Esihenkilöiden kannustaminen ja tukeminen oman työn tutkimiseen toisi merkittävää tietoa. Kannustaminen siten, että valmentavasta johtamisesta saataisiin mahdollisimman totuudenmukainen kuva, jotta saadulla tiedolla voidaan edesauttaa tämän johtamistavan kehittämistä ja kehittymistä.

## Lähteet

Numeroidut lähteet 1-6 taulukossa

Ajanko, Sari 2019. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. 2. painos. Masala: Suomen Liikekirjat ja tekijät.

Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2017. Esimies ja coaching. 3. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

2. Demir, Ozgur Ispir & Duygulu, Sergul 2022. Relationship between Nurses' Perception of Transformational Leadership Practices and Control over Nursing Practices. <file:///C:/Users/omistaja/Downloads/157194391.pdf> Viitattu 25.4.2024

Hotus. Hoitotyön tutkimussäätiö. Tutkimustiedon hakeminen. <https://hotus.fi/hoitosuositukset/laadinta/> Viitattu 5.2.2024

Huhtala, Marjo 2015. Asennejohtaja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin kamari Oy ja tekijä.

Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2023. <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk> Viitattu 7.12.2023

Järvinen, Pekka 2016. Onnistu esimiehenä. 12. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

3. Kaluza, Antonia J. & Boer, Diana & Buengeler, Claudia & van Dick, Rolf 2020. Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. <file:///C:/Users/omistaja/Downloads/141675482.pdf> Viitattu 25.4.2024

Kangasniemi, Mari & Utriainen, Kati & Ahonen, Sanna-Mari & Pietilä, Anna-Maija & Jääskeläinen, Petri & Liikanen, Eeva 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. Hoitotiede 2013, 25 (4), 291–301.

Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen, Katri 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Karjula, Lari 2022. Ymmärrä uupunutta, johda uuvuttamatta. Helsinki: Basam Books Oy.

1. Klaic, Anamarija & Burtscher, Michael Josef & Jonas, Klaus 2020. Fostering team innovation and learning by means of team-centric transformational leadership: The role of teamwork quality. <file:///C:/Users/omistaja/Downloads/147675831.pdf> Viitattu 25.4.2023

Kultanen, Timo 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija – ajattele mitä ajattelet. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Kultanen, Timo 2023. Kohti moniälykästä johtamista. Helsinki: Helsingin seudun kaup-  
pakamari.

Kurttila, Minna & Aalto, Pia 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2. painos. Helsinki: Helsin-  
gin Kamari Oy.

4. Lyubykh, Zhanna & Duygu, Guiseren & Turner, Nick & Barling, Julian & Seifert, Mat-  
thias 2020. Shared transformational leadership and safety behaviours of employees,  
leaders, and teams: A multilevel investigation. [file:///C:/Users/omistaja/Down-  
loads/156737746.pdf](file:///C:/Users/omistaja/Downloads/156737746.pdf) Viitattu 25.4.2024

5. Pereira, Maria Valeria & Spiri, Wilza Carla & Spagnuolo, Regina Stella & Monti Ju-  
liani, Carmen Maria Casquel 2020. Transformational leadership: journal club for emer-  
gency and intensive care nurse managers. [file:///C:/Users/omistaja/Down-  
loads/142752778.pdf](file:///C:/Users/omistaja/Downloads/142752778.pdf) Viitattu 25.4.2024

Pitkäjärvi, Marianne 2021. Kirjallisuuskatsaukset YAMK opinnäytetyössä. Powerpoint  
esitys opinnäytetyön työpajassa 14.10.2021 Metropolian Ammattikorkeakoulu. Helsinki.  
Viitattu 25.4.2024

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2018. Valmentava johtajuus. Helsinki:  
Alma Talent Oy.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Lönnroth, Anna & Ristikangas, Victoria & Ristikangas, Vesa  
2021. Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ruutu, Sirkku 2020. Coachin työkalupakki. Helsinki: Alma Talent Oy.

Räsänen, Mikko (toim.) 2007. Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä.  
Helsinki: Edita Publishing Oy.

Soback, Dan 2021. Valmentava johtajuus. Helsinki: Basam Books Oy.

Stolt, Minna & Axelin, Anna & Suhonen, Riitta (toim.) 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotie-  
teessä. 2. painos. Turku: Grano Oy.

Suominen, Kimmo & Sipponen, Jouni & Karkulehto, Katriina & Hämäläinen, Virpi 2009.  
Esimies strategivaikuttajaksi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Tutkimuskysymyksestä hakustrategiaksi: PICO-ase-  
telma informaation työkaluna. 2011. [https://bmf.fi/wp-content/uploads/2018/06/pico-  
asetelma-informaation-tyc3b6kaluna.pdf](https://bmf.fi/wp-content/uploads/2018/06/pico-asetelma-informaation-tyc3b6kaluna.pdf) Viitattu 5.2.2024

6. Tóth-Király, Istvan & Katz-Zeitlin, Ethan & Houle, Simon A. & Fernet, Claude &  
Morin, Alexandre J.S. 2023. Managerial leadership behaviors: A longitudinal investiga-  
tion of the role of job demands and resources, and implications for managers' own well-  
being. [file:///C:/Users/omistaja/Downloads/Toth-Kiralyetal2023-Leadershipandwellbe-  
ing%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/omistaja/Downloads/Toth-Kiralyetal2023-Leadershipandwellbe-ing%20(2).pdf) Viitattu 25.4.2024

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työhyvinvointi. Sosiaali- ja terveysministeriö, STM. <https://stm.fi/tyohyvinvointi> Viitattu 7.12.2023

Valmentava johtaminen iäkkäiden palvelussa. Mitä on valmentava johtaminen? Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-on-valmentava-johtaminen> Viitattu 6.12.2023

Vilkkä, Hanna 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki: Art House Oy.

## Tutkimusaineiston taulukointi

Tutkimuksen tekijät, vuosi, maa, julkaisu	Tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja aineiston keruu	Mittarit	Tulokset
1. Klaic, Burtscher & Jonas, 2020, Sveitsi, artikkeli	Fostering team innovation and learning by means of team-centric transformational leadership: The role of teamwork quality.	Lisätä ymmärrystä valmentavan johtamisen vaikutuksesta ja roolista tiimityössä, suhteessa johtamiseen, innovaatioon ja oppimiseen. Integroida valmentavan johtajuuden ja tiimityön laadun mallin viitekehystenä tiimin innovatiivisuudelle.	Kvantitatiivinen. Sveitsistä ja Saksasta eri yliopistojen tiimejä (n=79), joista valittiin tutkimukseen tiimin jäsentä (n=235) ja esihenkilöä (n=64) tutkimukseen. Kaksi online kyselyä, jotka toteutettiin neljänkuuden viikon välein.	Dual-Level Transformational Leadership Scale, MLQ, MLQ Form 5X-Short, CFA, online kysely	Valmentavalla johtamisella on erittäin positiivinen ja merkittävä vaikutus tiimin innovatiivisuuteen sekä oppimiseen. Valmentavalla johtajuudella on erittäin positiivinen vaikutus tiimi- ja yksilötasolla tuloksellisuuteen. Valmentavalla johtajuudella on keskeinen rooli ja suhde sekä esihenkilön että tiimin työssä oppimiseen
2. Demir & Duygulu, 2022, Turkki, artikkeli	Relationship between Nurses' Perception of Transformational Leadership Practices and Control over Nursing Practices	Tämä tutkimus oli suunnattu selvittämään yhteyttä yksikön vastuuhoitajien transformationaalisen johtamisen käytäntöjen ja hoitajien kontrollin välillä hoitokäynteissä	Kuvaileva- ja korrelaatiotutkimus. Toteutus kahdessa julkisessa sairaalassa, osallistujina vastuuhoitajia (n=56) ja hoitajia (N=220). Suljetuissa kirjekuorissa kyselyt osallistujille.	SPSS 22.0 Windows, Spearman Correlation Analysis, Demographic Data Form, Leadership Practices Inventory Self and Observer, Control Over Nursing Practice Scale.	Valmentaa johtajuutta käyttävästä esihenkilöstä tulee suunnan näyttäjä, he kannustavat alaisiaan toimimaan ja etsivät mahdollisuuksia kehittää järjestelmää sekä innostavat eri näkemyksiä ja hoitokäytäntöiden hallinta lisääntyy.

<p>3. Kaluza, Boer, Buengeler &amp; van Dick, 2020, Saksa, artikkeli.</p>	<p>Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination</p>	<p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli integroida kirjallisuutta johtajan oman hyvinvoinnin ja oman johtamiskäyttäytymisen välisestä yhteydestä. Empiirisesti pääasiallinen panos on arvioida meta-analyttisesti erilaisten johtamiskäyttäytymisten ja hyvinvointi-indikaattorien välisen suhteen luonnetta ja kokoa.</p>	<p>Meta-analyysi ja systemaattinen katsaus. Julkaisemattomia tutkimuksia hankittiin ottamalla yhteyttä tutkijoihin henkilökohtaisen sähköpostin ja postituslistojen kautta.</p>	<p>Kaikki tutkimukset koodattiin itsenäisesti kahden tutkijan toimesta, joilla oli psykologian yliopistotutkinnot ja jotka olivat saaneet koulutusta meta-analyttisiin menetelmiin. Mahdolliset poikkeamat tarkistettiin kolmannen arvioijan toimesta ja ratkaistiin tiimityönä käydyn keskustelun avulla.</p>	<p>Tutkimus tarjoaa näyttöä selkeästä yhteydestä siihen, miten hyvin johtajat voivat ja miten he käyttäytyvät alaisiaan kohtaan. Tulokset vahvistavat, että rakentava johtaminen on positiivisesti ja tuhoisa johtaminen negatiivisesti yhteydessä johtajan hyvinvointiin. Rakentava johtaminen on voimakkaammin yhteydessä pitkäaikaiseen ja työhön liittyvään hyvinvointiin.</p>
<p>4. Lyubykh, Duygu, Turner, Barling &amp; Seifert, 2020, UK, artikkeli</p>	<p>Shared transformational leadership and safety behaviours of employees, leaders, and teams: A multilevel investigation</p>	<p>Tutkia, missä määrin tiimin toteuttama valmentava johtajuus liittyy tiimin jäsenten, tiimien ja tiimijohtajien turvallisuuskäyttäytymiseen.</p>	<p>Aineisto kerättiin paperi-jakeluna muodossa 117 aluksen tiimien jäseniltä (n=2139) ja tiimien johtajilta (n=98). Kyse-lylomake palautettiin suljetussa kirjekuoressa alusten kapteeneille. Kapteenit toimittivat suljetut vastauskuoret pääkonttoreille.</p>	<p>TMLQ, Mplus version 8.4, SRMR, multilevel confirmatory factor analyses</p>	<p>Valmentavan johtajuuden tiimin jäsenten ja johtajien turvallisuuskäyttäytymisen vahvistuu. Valmentava johtaminen nousee tärkeämmäksi suhteessa työntekijöiden turvallisuusnoudattamiseen ja johtajien turvallisuusosallistumiseen. Laajempi ymmärrys valmentavan johtajuuden luonteesta, hyödyistä ja rajaehdoista suhteessa turvallisuuskäyttäytymiseen työssä.</p>

<p>5. Pereira, Spiri, Spagnuolo &amp; Monti Juliani, 2020, Brasilia, artikkeli.</p>	<p>Transformational leadership: journal club for emergency and intensive care nurse managers</p>	<p>Tavoitteena on ymmärtää valmentavan johtamisen merkitys hätä- ja tehohoitoverkoston hoitopäälliköiden näkökulmasta sekä käyttää strategiaa oppimisympäristön kehittämiseen valmentavan johtamisen harjoittamista varten</p>	<p>Kvalitatiivinen. Sisällön analyysi. Strateginen toimintatutkimus. Yksilölliset haastattelut hoitopäälliköille (n=10), haastattelussa käytettiin avoimia kysymyksiä. The journal club strategy, jossa toteutettiin kolme ryhmätapaamista, kaikissa eri aihealueet.</p>	<p>SWOT matrix</p>	<p>Johtajuuteen hätä- ja tehohoitoalalla vaikuttavat palvelujen rakenne ja johtajuuden tiedon hankinnan haasteet. Johtajuustaitojen kehittäminen, kuten osallistuminen, tiimille myötätunnon osoittaminen, kyky vaikuttaa ja toimia innostavasti, on tällä hetkellä yksi johtajien haasteista. Havaittiin, että osa valmentavan johtajuuden osa-alueista tunnistettiin esihenkilöiden toimesta, niitä pidettiin tärkeinä, mutta ne eivät vielä ole täysin läsnä ammattilaisten jokapäiväisessä työelämässä.</p>
---	--	--	--	--------------------	---

<p>6. Tóth-Király, Katz-Zeitlin, Houle, Fernet, &amp; Morin, 2023, Kanada, artikkeli</p>	<p>Managerial leadership behaviors: A longitudinal investigation of the role of job demands and resources, and implications for managers' own wellbeing</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä johtajien johtamiskäyttäytymisen pitkäaikaisiin määrittäjiin (työn vaatimukset, resurssit) sekä määrittäjien vaikutuksia heidän omaan henkilökohtaiseen hyvinvointiinsa sekä työpaikan vaihtamisaikomuksiin.</p>	<p>Job Demands-Resources model, e-mail questionnaire, turvatulla nettiyhteydellä kysely toteutettiin neljä kertaa kahden vuoden aikana, ensimmäisen kyselyn jälkeen puolen vuoden päästä, jälleen puolen vuoden päästä ja viimeinen vuoden päästä, 21-item LSRS, Areas of Work Life Scale, Satisfaction with Life Scale, French adaption of a 4-item Scale, 16-items from French Adaption the Maslach et al.'s Burnout Inventory</p>	<p>Mplus 8.2, cross-lagged panel model analyses, WLSMV, CFA model, RI-CLPM, CFI, TLI, RMSEA</p>	<p>Johtamiskäyttäytymiseen pääasiassa vaikuttaa vakaat työympäristön ominaisuudet, ei niinkään satunnaiset muutokset olosuhteissa. Työresurssien, työn hallinnan, tunnustuksen ja matalat työvaatimukset ovat tärkeitä luottamuksen lähteitä johtajien omaan johtamiskäyttäytymiseen. Valmentava johtajuus (korkea työtyytyväisyys, alhainen työpaikan vaihtamisen halu, burnout) havaittiin suostuisimpana johtamisen muotona johtajien itsensä kannalta.</p>
--	---	--	--	---	--

## JBI laadunarviointi asiantuntijoiden näkemykselle ja narratiiviselle tekstille



21.1.2019

### JBI: Arviointikriteerit asiantuntijoiden näkemykselle ja narratiiviselle tekstille

Tätä tarkistuslistaa käytetään asiantuntijoiden näkemyksen ja narratiivisen tekstin metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 6 arviointikriteeriä joiden yksityiskohtaiset sisällöt on lyhyesti kuvattu alla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (McArthur ym. 2015.)

Arvioija \_\_\_\_\_ Päiväys \_\_\_\_\_

Tekijä(t) \_\_\_\_\_ Vuosi \_\_\_\_\_ Nro \_\_\_\_\_

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Onko mielipiteen lähde selkeästi tunnistettavissa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Onko mielipiteen lähteellä asema asiantuntijoiden joukossa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovato kohdeyleisön kiinnostuksen kohteet kirjoituksen keskiössä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Onko esitetty näkemys analyttisen prosessin tulos, ja onko esille tuodun mielipiteen taustalla logiikkaa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Viitataan olemassa olevaan kirjallisuuteen/näyttöön?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Puolustaa kirjoittaja näkemystään loogisesti suhteessa muuhun kirjallisuuteen tai lähteisiin?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy  Hylkää  Lisätietoja tarvitaan

Kommenteja (mukaan lukien syy hylkäykseen):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Lähde: McArthur A, Klugarova J, Yan H, Florescu S. Innovations in the systematic review of text and opinion. *Int J Evid Based Healthc*. 2015;13(3):188-195.

**Laadun arviointitaulukko**

Julkaisu	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	JBI kriteerit laadunarviointi
1. Klaic ym. (2020)	K	K	K	K	K	K	6/6
2. Demir ym. (2022)	K	K	K	K	K	K	6/6
3. Kaluza ym. 2020	K	K	K	K	K	K	6/6
4. Lyubykh ym. (2020)	K	K	K	K	K	K	6/6
5. Pereira ym. (2020)	K	K	K	K	?	?	4/6
6. Tóth-Király ym. (2023)	K	K	K	K	K	K	6/6

## Aineiston sisällönanalyysi luokitustaulukko

YKSIKKÖ	TIIVISTYS	LUOKKA	ALATEEMA	PÄÄTEEMA
The idea that the well-being implications of managers' own leadership behaviors are also fairly robust to the effects of time-specific fluctuations. (6)	Työhyvinvoinnin osallisuus tuo esihenkilön johtamiseen vakautta	Johtamisen vakaus	tuki	Työssä jaksaminen
Managers who succeed in temporarily increasing their transformational leadership behaviors at a specific point in time experience an increase in their feelings of job satisfaction over time. (6)	Valmentava johtajuus lisää esihenkilön työtyytyväisyyttä	Työtyytyväisyyden lisääntyminen	tuki	Työssä jaksaminen
More precisely, the ability to feel in control of their work seems to help managers to display more active leadership behaviors. This sense of job control, providing decision latitude, allows managers to choose when and how to delegate part of their workload to others, thus allowing them to maintain a focus on their core managerial role (6)	Kontrollin tunne omassa työssä tukee delegointia työtehtävissä ja näin mahdollisuuden keskittyä ydinjohtamisen rooliin	Mahdollisuus keskittyä ydinjohtamiseen	tuki	Työssä jaksaminen
In addition to job control, managers' perceptions of being recognized for their work seems to provide them with a valuable resource, enabling them to engage in more active leadership behaviors (6)	Tunnustus työstä, tarjoaa arvokkaan resurssin, joka mahdollistaa aktiivisemmän johtamiskäyttäytymisen.	Tunnustus työstä	Tuki	Työssä jaksaminen

Perceived organizational support does not alter the effectiveness of shared transformational leadership in relation to employees' safety participation or team-level safety behaviours.(4)	Valmentava johtajuus tuo sekä yksilö- että tiimitasolla stabiiliisuutta turvallisuuskäyttäytymiseen	Stabiili työturvallisuus	Tuki	Työssä jaksaminen
Leadership training will not only improve organisational performance but may also have positive effects on leaders' job-related well-being. (3)	Johtajuuskoulutus vaikuttaa positiivisesti johtajien työhön liittyvään hyvinvointiin.	Johtajuuskoulutus	Tuki	Työssä jaksaminen
Leadership training usually focuses on these positive aspects of leadership behaviour and prepare leaders to be more transformational leadership (3)	Johtamiskäyttäytymisen positiivisiin puoliin ja valmistaa aktiivisempaan johtamiseen	Johtajuuden kehittäminen	Tuki	Työssä jaksaminen
The relationships between transformational leadership and both team innovation as well as individual members' learning were positive and significant (1)	Valmentavalla johtajuudella on positiivinen ja tärkeä vaikutus tiimin innovatiivisuuteen ja tiiminjäsenten oppimiseen	Innovatiivisuus ja oppiminen	Tuki	Työssä jaksaminen
Balance of member contributions is positively related to team innovation (1)	Työntekijöiden panoksen tasapaino	Työpanoksen tasapaino	Tuki	Työssä jaksaminen
Teams may have a high degree of cohesion without necessarily having a high degree of psychological safety (1)	Tiimin yhteenkuuluvuuden tunne voi olla korkealla ilman vaatimusta että psykologisen turvallisuuden tulee olla korkealla	Yhteenkuuluvuus, psykologinen turvallisuus	Tuki	Työssä jaksaminen
It is important that, during the work process, the nurse offers participation opportunities, encourages a common language and shares and searches for solutions to problems, always trying to hear the team. (5)	Tarjoaa osallistumismahdollisuuksia, kannustaa yhteiseen kielenkäyttöön ja jakaa sekä etsii ratkaisuja ongelmiin, aina pyrkien kuulemaan tiimiä.	Kannustaminen, ongelmien ratkaisu ja kuunteleminen	Johtaminen	Valmentava johtajuus

They confuse knowledge, routines and techniques with leadership, and express difficulties leading the work of their collaborators.(5)	Sekava tieto johtamista-vasta ja -tekniikasta, vaikea johtaa työtiimiä	Työtiin johtamisen vaikeus	Johtaminen	Valmentava johtajuus
The subtheme pertaining to TL and the development of leadership revealed the importance of training and perspective.(5)	Johtamistavan kehittämisen tuo esille koulutautumisen ja harjoittelun sekä näkökulman tärkeyden.	Kouluttautuminen, harjoittelu ja näkökulman sisäistäminen	Johtaminen	Valmentava johtajuus
The subtheme pertaining to TL and the challenges of leadership emphasized that the pressure on leaders increases with the need to understand the roles and responsibilities associated with their function.(5)	Paineiden kasvu oma roolin ymmärtämisen tarve sekä vastuu työtehtävissä.	Roolitus työssä ja vastuu työtehtävissä	Johtaminen	Valmentava johtajuus
The main challenges relate to the proper sizing of the nursing staff, as there is a shortage of workers; to the management of the existing conflicts between the nursing staff and the multidisciplinary team; to the public management model that prevents effective evaluations and decision making on the part of managers; to interpersonal relationships; to the devaluation of the professionals caused by unequal wages; to feelings of impotence in the decision-making process, and to stress in the work context.(5)	Päähaasteita ovat resurssipula, konfliktit työntekijöiden välillä, organisaatorakenne ja päätöksentekoprosessit, epätasa-arvoinen palkkarakenne, ei tunne itseään tärkeäksi työssään ja stressi	Haasteet työolosuhteissa ja -asioissa, haasteet johtamisessa	Johtaminen	Valmentava johtajuus

Employees' perceptions that their team members engage in transformational leadership behaviours are positively associated with both mandated (i.e., compliance) and discretionary (i.e., participation) safety behaviours. (4)	Valmentavan johtajuus on positiivisessa yhteydessä sekä määräysten mukaiseen (eli noudattamiseen) että vapaaehtoiseen (eli osallistumiseen) turvallisuuskäyttäytymiseen	Turvallisuuskäyttäytymisen, määräysten noudattaminen sekä vapaaehtoinen osallistuminen	Johtaminen	Valmentava johtajuus
Results suggest that when leaders perceive low levels of organizational support, teams' shared transformational leadership becomes an important source of social influence by relating to leaders' safety participation.(4)	Valmentavasta johtajuudesta tulee tärkeä sosiaalisen vaikuttamisen väylä johtajalle, kun organisaation tuki on alhainen.	Sosiaalinen vaikuttaminen	Johtaminen	Valmentava johtajuus
Supervisor frequently engage in leadership practices such as guiding their employees, improving the system by supporting new ideas, promoting cooperation and empowerment, including employees in decisionmaking processes and recognizing their contributions. (2)	Työntekijöiden ohjaaminen, uusien ideoiden tukeminen, yhteistyön edistäminen, päätöksen teon prosessit ja panostuksen tunnistaminen	Ohjaaminen, tukeminen, yhteistyö, päätöksenteko, panostus tunnistaminen	Johtaminen	Valmentava johtajuus
The nurses are continuously improving themselves to adapt to the rapidly developing health system and provide high quality and safe patient care services (2)	Jatkuva työssäkehittyminen mukautuen terveysjärjestelmän nopeaan kehittymiseen, tuottaen korkeaa laatua ja potilasturvallisuutta	Työssäkehittyminen, korkea laatu, potilasturvallisuus	Johtaminen	Valmentava johtajuus
Supervisors regard themselves as people who encourage nurses with whom they work to improve nursing skills, to recognize their own contributions, and to thank others. (2)	Esihenkilö kokee itsensä kannustavana työyhteisön taitojen kehittämisessä, omien panostusten havainnoinnissa ja toisten kiittämisessä	Kannustus, havainnointi, kiittäminen	Johtaminen	Valmentava johtajuus

Nurses considered supervisors with whom they work to be leaders who provide their employees with an example, seek innovative means for change and development, establish relationships based on trust and cooperation, strengthen their employees, and recognize their contributions. (2)	Esihenkilöinä, jotka antavat esimerkin työntekijöilleen, etsivät innovatiivisia tapoja muutokseen ja kehitykseen, luovat suhteita luottamuksen ja yhteistyön pohjalta, vahvistavat työntekijöitään ja tunnustavat heidän panoksensa.	Esimerkki, yhteistyö	Johtaminen	Valmentava johtajuus
Supervisors transformational leadership practices strengthen, they will have more control over nursing practices (2)	Valmentava johtajuus vahvistaa esihenkilöiden hallintaa sairaanhoidon käytäntöihin tiimitasolla	Hallinnan vahvistaminen	Johtaminen	Valmentava johtajuus
Constructive leadership behaviours were positively associated with overall well-being (3)	Rakentavalla johtamisavalla on positiivinen vaikutus johtajan hyvinvointiin yleisesti	Hyvinvointia lisäävä vaikutus	Hyvinvointi	Esihenkilö
Positive well-being is more strongly associated with constructive leadership (3)	Positiivinen hyvinvointi on vahvasti yhteydessä rakentavaan johtamistapaan	Johtamistapa vaikuttaa hyvinvointiin	Hyvinvointi	Esihenkilö
Constructive leadership has influence on leaders long-term and job-related well-being (3)	Rakentavalla johtamisavalla on vaikutusta pitkäjänteiseen ja työhön liittyvään hyvinvointiin	Pitkäjänteinen ja työhön liittyvä hyvinvointi	Hyvinvointi	Esihenkilö
It seems plausible that destructive leadership is more strongly associated with short-term and general well-being than constructive leadership is. (3)	Lyhytaikainen ja yleinen hyvinvointi ei ole vahvasti yhteydessä rakentavaan johtamistapaan.	Lyhytaikainen ja yleinen hyvinvointi	Hyvinvointi	Esihenkilö
Transformational leadership shows that constructive leader behaviour does not necessarily have to be positive for leaders themselves. (3)	Valmentavassa johtajuudessa rakentavan johtamistavan ei tarvitse olla positiivista johtajalle itselleen	Johtajan kokemus johtamistavasta	Kokemus	Esihenkilö

Even though such leadership is related to better leader well-being in the short run, it is resource-demanding and exhausts leaders over time if no additional resources are acquired. (3)	Vaikka tällainen johtajuus onkin yhteydessä parempaan johtajan hyvinvointiin lyhyellä aikavälillä, se vaatii resursseja ja uuvuttaa johtajat ajan mittaan, jos lisäresursseja ei hankita.	Uupumus resurssipulaan	Kokemus	Esihenkilö
Constructive leadership was positively associated specifically with job-related aspects of well-being, such as work engagement and job satisfaction. (3)	Työhön liittyvät hyvinvoinnin osa-alueet, kuten työn imu ja työtyytyväisyys	Työn imu, työtyytyväisyys	Kokemus	Esihenkilö