

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2024

Tiina Setälä 2103400

Transformationaalinen johtajuus terveysalalla ja sen yhteys hoitajien työn imuun sekä työtyytyväisyyteen

– systemoitu kirjallisuuskatsaus



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2024 | 60 sivua

Tiina Setälä

Transformationaalinen johtajuus terveysalalla ja sen yhteys hoitajien työn imuun sekä työtyytyväisyyteen

-systemoitu kirjallisuuskatsaus

Opinnäytetyössä tarkasteltiin lähijohtajan transformationaalisen johtamistyylin esiintymistä terveysalalla sekä sen yhteyttä hoitotyöntekijöiden työn imuun ja työtyytyväisyyteen. Tarkoituksena oli tunnistaa transformationaalisen johtamisen toimintatapoja ja keinoja terveysalan työn imun lisäämisessä.

Opinnäytetyö toteutettiin systemoituna kirjallisuuskatsauksena. Aineiston haut tehtiin EBSCOhost, Finna, Ovid ja PubMed -tietokantoihin ja tiedonhakuja tehtiin myös manuaalisesti. Kirjallisuuskatsaukseen hyväksytty aineisto koostui englanninkielisistä, kansainvälisistä poikkileikkaustutkimusartikkeleista (n=9). Analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä.

Tulokset osoittivat transformationaalista johtajuutta esiintyvän terveysalalla lähijohtajan käyttäytymisessä ja toimintatavoissa. Johtopäätöksenä lähijohtajan transformationaalinen johtamistyyli ilmeni työntekijälähtöisenä johtamisena, psykologisena tukena, myönteisen toimintamallin välittämisenä sekä osaamisen kehittämisenä. Tulosten todettiin vahvistavan aiempia tutkimustuloksia transformationaalisen johtamisen positiivisesta vaikutuksesta työntekijöiden työn imuun ja työtyytyväisyyteen.

Asiasanat:

Transformationaalinen johtaminen, valmentava johtaminen, lähijohtajuus, terveysala, työn imu, työtyytyväisyys

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Development and leadership of social and healthcare

2024 | 60 pages

Tiina Setälä

Transformational leadership in healthcare and effects on nurses' job engagement and work satisfaction

- systematic review

The purpose of the thesis was to examine how the supervisor's transformational leadership style appears and affects nurses' job engagement and job satisfaction at work. The aim was to recognize the means and conducts of transformational leadership style to grow nurses' job engagement.

Systematic literature review was conducted using EBSCOhost, Finna, Ovid and PubMed databases and manual search. Review included written in English and international cross-sectional surveys (n=9). The content analysis was used as analysis method.

Results indicate the appearance of transformational leadership style in supervisor's behavior and course of action. As conclusion, supervisor's transformational leadership style appears as employee-oriented management, psychological support and competence development. Results support previous examinations, that transformational leadership style has the positive effect on nurses' job engagement and work satisfaction.

Keywords:

Transformational leadership, nurse, job engagement, work satisfaction.

Sisältö

Käytetyt lyhenteet tai sanasto	6
1 Johdanto	7
2 Transformationaalinen johtajuus terveysalalla	9
2.1 Johtamisosaamisen kehittäminen	10
2.2 Transformationaalinen johtaminen	11
2.3 Hyvän lähijohtajuuden ominaispiirteitä	13
2.4 Empatiakyky lähijohtajan vahvuutena	14
3 Työhyvinvointi voimavarana	16
3.1 Työhyvinvoinnin edistäminen	16
3.2 Työn imu ja työtyytyväisyys osana työhyvinvointia	17
3.3 Transformationaalisen johtajuuden yhteys työn imuun ja työtyytyväisyyteen	17
4 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	20
5 Tutkimuksen toteuttaminen	21
5.1 Systemoitu kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä	21
5.2 Systemoidun kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen	23
5.2.1 Tiedonhaku ja aineiston seulonta	24
5.2.2 Aineiston laadun arviointi	26
5.3 Aineiston kuvaus	28
5.4 Sisällön analysointi	34
6 Systemoidun kirjallisuuskatsauksen tulokset	35
6.1 Transformationaalisen johtajuuden ilmeneminen terveysalalla	35
6.2 Transformationaalisen johtajuuden yhteys työn imuun ja työtyytyväisyyteen	38
7 Pohdinta	40
7.1 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelua	42

7.2 Itsearviointi	44
7.3 Jatkotutkimusehdotukset	44
Lähteet	46

Liitteet

Liite 1. Kirjallisuuskatsaukseen hyväksytyt artikkelit.

Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysi transformationaalisen johtamisen ilmenemisestä terveysalan lähijohtajan toiminnassa.

Liite 3. Sisällönanalyysi transformationaalisen johtamisen yhteydestä hoitajien työn imuun ja työtyytyväisyyteen.

Kuviot

Kuvio 1. Systemoidun kirjallisuuskatsauksen eteneminen Finkin mukaan (Salminen 2011, 11).	22
Kuvio 2. Alkuperäisartikkelien valintaprosessi (Page ym. 2021, englanniksi).	28

Taulukot

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsauksen rajaukseen käytetty kriteeristö.	24
Taulukko 2. Kirjallisuuskatsaukseen hyväksytyjen tutkimusartikkelien laadun arviointi.	27
Taulukko 3. Transformationaalisen johtamisen ilmenemisen muotoja.	37
Taulukko 4. Transformationaalisen johtajuuden yhteys hoitajien työn imuun ja työtyytyväisyyteen.	39

Käytetyt lyhenteet tai sanasto

Johtaminen	Johtaminen voidaan määritellä ihmisten työpanosta ja voimavaroja vaikuttavasti hyödyntäväksi toiminnaksi, jonka avulla pyritään tavoitteisiin (Seeck 2021, 7).
Lähijohtaja	Lähijohtaja eli esihenkilö on päivittäisestä toiminnasta ja toiminnan uudistamisesta vastuussa oleva, työhön osallistuva työntekijä. Lähijohtajan työssä korostuvat yksilölliset taidot sekä professionaalinen asiantuntemus. (Reikko ym. 2010, 19.)
Työn imu	Työn imu tarkoittaa työstä saatavaa intoa, motivaatiota ja merkityksellisyyden kokemista, jota voi tuntea jokaisessa ammatissa. Työn imua kokevan on mieluisaa lähteä töihin, työn tekeminen on antoisaa ja se saa aikaan positiivista tunnetta. (Työterveyslaitos n.d.)
Valmentava johtajuus	Valmentavalla johtajuudella tarkoitetaan johtamisen toteutustapaa, jossa lähijohtaja huolehtii työn kokonaisuuden toimivuudesta ja henkilöstönsä menestymisen mahdollisuuksista. Valmentavassa johtamisessa työntekijöitä kuunnellaan, arvostetaan ja heidän voimavarojaan vahvistetaan sekä kannustetaan vastuun ottoon ja itsenäiseen päätöksen tekoon. (Työterveyslaitos 2020.)

1 Johdanto

Terveysala on suurten muutosten keskellä toiminnan siirryttyä hyvinvointialueiden hallintaan vuoden vaihteessa 2023. Hyvinvointialueiden työntekijöiksi siirtyi noin 173 000 sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen henkilöstön toimijaa (Valtiovarainministeriö n.d.). Tämän lisäksi uudistetaan toimintojen rakenteita ja keinoja, joilla palvelut saataisiin ihmislähtöisiksi (Valtioneuvosto 2022). Työn kuormitustekijöiden on todettu lisääntyvän alan muutosten myötä (Tehy 2019), jolloin organisaatioiden muutoksessa ja toiminnan kehittämisessä johtamisosaamisella ja -tyylillä on olennainen merkitys toimintojen sujuvuuden kannalta. Jatkuvasti kehittyvässä, moniulotteisessa työympäristössä jokaisen yksilön osaaminen ja vastuunotto on tärkeää saada käytäntöön ja tämän varmistamiseksi johtamiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota (Ristikangas ym. 2021, 13).

Transformationaalinen johtaminen on johtamistyyli, jossa johtaja keskittyy vaikuttamaan, ymmärtämään ja tukemaan työntekijöitä tavanomaisen vuorovaikutuksen lisäksi. Tilanteen mukaan johtaja voi toimia mahdollistajana, mentorina tai innovaattorina yksilön tarpeiden mukaan. Yleisesti transformationaalinen johtamistyyli näkyy johtajan käyttäytymisessä kannustavuutena, erilaisten näkökulmien osoittamisena sekä ohjaamisena työssä etenemiseen. (Podsakoff ym. 1990, 107-142; Henker ym. 2015, 235-236.) Yksi transformationaaliseen johtamiseen kuuluva johtamisen tapa on valmentava johtaminen.

Johtamistavoista valmentava johtaminen soveltuu terveysalalle, jossa työskennellään enimmäkseen eri asiantuntijoista koostuvissa tiimeissä. Valmentava johtaminen on tiimin sisällä olevaa jaettua johtajuutta, jolloin tavoitteeseen suuntaudutaan kollektiivisesti ja yhteisesti vastuuta ottaen (Ristikangas ym. 2021, 13, 15). Valmentava johtaminen voidaan määritellä myös prosessina, jossa valmentaja tukee valmennettavaa käyttämään voimavarojaan tavoitteensa saavuttamiseksi (Kurttila 2021, 15). Terveysalalla päivittäisestä toiminnasta vastaa lähijohtaja. Lähijohtajan tehtävänä on välittää

tietoa, ylläpitää toimivaa vuorovaikutusta ja tukea työryhmän yksilöitä työssään (Joki 2018, 123).

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan transformationaalisen johtamisen esiintymistä terveysalalla sekä transformationaalisen johtamistyylin yhteyttä hoitajien työn imun ja työtyytyväisyyden kokemiseen. Transformationaalisen johtamisen toteuttamisen tavoista keskitytään valmentavaan johtamiseen. Tutkimusta johtamisesta terveysalalla tarvitaan, koska tiedon lisääminen johtamisen tavoista ja niiden vaikutuksista eri yhteyksissä antaa lähijohtajalle keinoja tukea työntekijöitä työelämän muutoksissa, toiminnan kehittämisessä ja organisaation sekä yksilön tavoitteiden saavuttamisessa. Terveysalan kehittämisessä alan vetovoiman saaminen kasvuun on tärkeää työvoiman riittävyyden turvaamiseksi ja siksi johtamisesta sekä sen vaikutuksesta työn imuun on tärkeä saada uutta tietoa.

2 Transformationaalinen johtajuus terveysalalla

Johtamisen päämääränä on organisaation eri tehtävissä olevien ja erilaista osaamista omaavien työntekijöiden toiminnan suuntaaminen yhteisiin tavoitteisiin sekä hyvien toimintaedellytysten rakentaminen sidosryhmien ja organisaation välille (Juuti 2016, 6; Seeck 2021, 5). Johtamisen avulla pyritään ohjaamaan prosessin kulkua työntekijöiden asennoitumiseen, toimenpiteisiin ja muihin kognitioihin vaikuttamalla. Käytössä oleva johtamisoppi suuntaa ajattelua, vaikuttaa tekniikoiden valintaan ja ongelmien ratkaisuihin, joten johtajan onkin oleellista tuntee johtamisensa ja sitä määrittävä johtamisideologia. (Seeck 2021, 7, 15.)

Transformationaalinen johtaja inspiroi ja kannustaa työntekijöitä kehittymään avaamalla uusia näkökulmia, huomioi työntekijät yksilöinä ja saa heidät toimimaan sekä itsensä että työyhteisön eduksi (Bass 1990, 20–21).

Valmentavalla johtajuudella tarkoitetaan transformationaalista johtamista toteuttavaa johtamistapaa, jossa lähijohtaja huolehtii työn kokonaisuuden toimivuudesta ja henkilöstönsä menestymisen mahdollisuuksista.

Valmentavassa johtamisessa on keskeistä työntekijöiden kuunteleminen, arvostaminen, voimavarojen vahvistaminen sekä kannustaminen vastuunottoon ja päätöksen tekoon. (Työterveyslaitos 2020.)

Sydänmaanlakan mukaan (2004, 57) transformationaaliossa johtajuudessa lähijohtaja ja työntekijä muuttuvat transformationaalisen toiminnan tuloksena, mikä sopii yhteen valmentavassa johtamistavassa esiin tulevan kaksisuuntaisen palautteen kanssa (Kinnari 2017, 13). Sekä transformationaaliseen johtajuuteen, että sitä toteuttavaan valmentavaan johtamistapaan vaaditaan hyviä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä hahmottamiskykyä (Tremblay ym. 2017, 248–249; Ahonen 2019, 12-13).

2.1 Johtamisosaamisen kehittäminen

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen on Terveydenhuoltolain (2010/1326) mukaan moniammatillista osaamista, joka varmistaa tasokkaan hoitokokonaisuuden, yhteistyön ja toiminnan kehittämisen. Sosiaali- ja terveysalalla on toteutettu asioihin keskittyvää, projektiluontoista muutosjohtamista, mutta tutkimukset ovat osoittaneet, että muutosten aikaan saamiseksi tarvitaan lisäksi humaania, vuorovaikutukseen perustuvaa johtamista. Tärkeää on ymmärtää, että muutos tapahtuu vasta, kun ihmiset lähtevät siihen mukaan. (Kallankari 2019.) Terveysalan lähijohtajan johtamisen arvioidaankin olevan nykyistä enemmän jaettua, moniammatillisissa tiimeissä tapahtuvaa, vastuun ottamista ja päätösten tekemistä. Ihmisten johtamisella on suurempi merkitys ja henkilöstön rekrytointi ja työhyvinvointi ovat keskeisiä alan vetovoimaisuuden vahvistamisessa. (Nurmeksela 2021, 13.)

Ihmisten johtamisessa voidaan soveltaa valmentavaa johtamista ja motivointia, jolloin työntekijää johdatetaan itse ratkaisemaan työssä esiin tulevia ongelmia (Kallankari 2019). Ihmisten johtaminen sisältää monia psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä, jolloin johtamisessa tulisi huomioida ihmisten välistä vuorovaikutusta, tunteita, kulttuuria ja henkilöhistoriaa. Koska jokaisella yksilöllä on oma elämänsä maailmansa, voidaan sama asia myös kokea eri tavoin. (Juuti 2016, 37–38.)

Johtamisosaamisella tarkoitetaan johtajan osaamisen, kuten tietojen ja taitojen soveltamista työn suorittamiseen. Tutkijat ovat määritelleet johtamisosaamisen yhdistelmänä, joka muodostuu johtajan yksilöllisestä osaamisesta, työn edellyttämistä taidoista sekä ympäristö- ja asiayhteyksistä. (Koivistoinen & Pellinen 2014, 109–110.) Tiedon soveltamisen, tiedolla johtamisen ja henkilöstöresurssien osaamisen johtamisen katsotaan sisältyvän johtamisosaamiseen (Raatikainen 2014, 125). Johtamisosaamista määritellään myös viestintä- ja vuorovaikutustaitojen, ammatillisen asiantuntijuuden sekä henkilöstöhallinnon osaamisena, joka koostuu omien asenteiden, taitojen, luonteen, käyttäytymisen, kokemusten ja verkostojen kokonaisuudesta

(Sydänmaanlakka 2004, 150). Johtamisessa on huomioitava monia eri tekijöitä ja niiden välisiä yhteyksiä sekä osattava hahmottaa kokonaisuuksia.

Johtaminen edellyttääkin haasteellisuutensa vuoksi tiedon lisäksi monipuolisia taitoja, uskallusta ja näkemyksellisyyttä sekä pitkäjänteistä asennetta. (Seeck 2021, 4.)

Johtajan kyky kehittää itseään ihmisenä ja havainnoida toisten tunteita kasvattaa toimintakapasiteettia. Johtamistaitojen kehittäminen nähdäänkin tärkeänä osana työyhteisön kehittämistä ja osana organisaation toimintaa. Hyvän johtamisen ja työn tuloksellisuuden on todettu olevan yhteydessä toisiinsa. Tasokkaaseen johtamiseen liitetään työyhteisössä vahva työmotivaatio ja -moraali, yhteistyön toimivuus ja työhyvinvointi, myönteinen työilmapiiri ja laadukas työskentely. (Juuti 2016, 5–6, 39.)

2.2 Transformationaalinen johtaminen

Bass´n & Riggion (2006, 227) mukaan transformationaalisessa johtamisessa vaikutetaan työntekijän arvoihin, uskomuksiin ja näkemyksiin sekä motivoidaan ylittämään odotuksia. Transformationaalisessa johtamistyyllissä keskeistä on työntekijöiden motivointi työn tekemiseen niin, että tuloksellisuus kulkee mukana kaikissa työhön liittyvissä valinnoissa ja tehtävissä.

Transformationaalinen johtamistyyli lisää työntekijöiden motivaatiota, vastuuta ja luottamusta, jolloin sillä myös saadaan pitemmällä aikajänteellä aikaan parempia tuloksia. Johtajalta transformationaalinen johtajuus vaatii lisäksi riskinottokykyä ja ennalta arvaamattomuuden kestämistä. (Aro 2018, 74.)

Transformationaalinen johtaminen on useiden tutkimusten mukaan yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin. Yksilöiden kehitystä ja työsuoritusten tasoa nostamalla voidaan vaikuttaa työn määrällisiin tuloksiin. Työhyvinvoinnin vahvistumisen sekä siihen liittyvän työn imun kokemisen todettiin olevan yhteydessä transformationaaliseen johtajuuteen. (Perko & Kinnunen 2013, 3-4, 47, 75).

Transformationaalinen johtajuus myös tukee työyhteisön monimuotoisuutta. Tulokset osoittavat, että transformationaalinen johtajuus sen lisäksi että se rohkaisee työntekijöitä ylittämään ammatillisia rajoja, myös edistää monimuotoisuuden kehittymistä, mikä lisää suorituksen tehokkuutta. Tulokset varmistavat sen, että transformationaalinen johtajuus on keskeinen tekijä moniammatillisen yhteistyön edistämisessä. Siksi transformationaalisella johtajuudella on merkittävä asema monialaisten terveystieteiden tiimien työskentelyn kehittämisessä. (Mitchell ym. 2014.)

Transformationaalisella johtajuudella työntekijöitä johdetaan positiiviseen muutokseen. Johtaja on mukana prosessissa ja sitoutuu auttamaan jokaista tiimin työntekijää myös onnistumaan. Transformationaaliset johtajat ovatkin yleensä energisiä, innostuneita sekä intohimoisia. Bass´n (1998) mukaan transformationaalinen johtaja ohjaa työntekijöitä auttamaan, tukemaan, tasapainottamaan ja rohkaisemaan toisiaan sekä katsomaan organisaatiota kokonaisuutena. Tällä tavoin vahvistetaan työntekijöiden motivaatiota, moraalialia ja ryhmän suorituksia. Transformationaalinen johtaja herättää työntekijän motivaation, varmistaa ryhmän tavoitteiden sekä vision omaksumisen, jolloin yksilö asettaa ryhmän edun itsensä edelle. (Kiriimi ym. 2010, 33.)

Transaktionaalinen johtajuus on asioiden johtamista, kuten organisaation auttamista saavuttamaan tämänhetkisiä tavoitteita tehokkaammin palkitsemalla työsuorituksista ja huolehtimalla työn edellyttämistä resursseista.

Transformationaalinen johtajuus taas on enemmän ohjaavaa johtamista, kuten organisaation strategian ja kulttuurin muuttamista paremmin toimintaympäristöön soveltuvaksi. Transformationaaliset johtajat voidaan nähdä myös muutosagentteina, jotka energisoivat ja opastavat työntekijöitä toimimaan työpaikan arvojen ja toimintatapojen mukaisesti. He onnistuvat tehokkaasti välittämään selkeän ja yhtenäisen vision kaikille työntekijöille. Omalla esimerkillään he innoittavat työntekijöitä asettamaan koko organisaation edun oman etunsa edelle ja kannustavat työntekijöitä olemaan innovatiivisempia tekemällä myös itse epätavanomaisia valintoja kollektiivisen näkemyksen saavuttamiseksi. (Kiriimi ym. 2010, 37.)

2.3 Hyvän lähijohtajuuden ominaispiirteitä

Lähijohtajan tehtävänä on tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista ohjaamalla oman tulosalueensa toimintaa resursseista, työolosuhteista ja yhteistyön sujumisesta huolehtimalla sekä toimintaa kehittämällä. Lähijohtajan työssä olennaista on ohjata ja kannustaa työntekijöitä työssään siten, että organisaation tavoitteisiin päästään. Organisaatioiden kehittymisen myötä myös asiantuntijatyön määrä on kasvanut, jolloin lähijohtajien työn rooli on muuttunut määrällisestä tukijaksi. Lähijohtaja voikin toimia esimerkiksi valmentajana, mahdollistajana ja koordinoijana, jolloin yksilön kasvua tuetaan parhaaseen suoritukseen. Hyvän johtajuuden arvo onkin lisääntynyt, koska sen vaikutus heijastuu innovatiivisuuteen ja osaamiseen ja edelleen organisaation tulokseen. Henkilöstön osaamisen lisäämiseen on tärkeää kiinnittää huomiota, kuten myös käytäntöjen uudistamiseen ja työhyvinvointiin. (Viitala & Jylhä, 2019, 245.)

Hyvä lähijohtaminen vaatii tekijältään monipuolisia kykyjä, tehtävään soveltuvia yksilöllisiä ominaisuuksia, kokemusta, koulutusta sekä innostusta oppia johtamistehtäviä. Merkittävää johtamisessa onnistumisessa on luottamuksellisen suhteen syntyminen henkilöstön ja lähijohtajan välillä. Läsnäolo ja oikeudenmukainen kohtelu keskinäisen arvostuksen lisäksi ovat tutkimusten mukaan hyvän johtajan ominaisuuksia, kuten myös rakentava vuorovaikutus sekä kyky reflektoida ja kehittyä työssään. Oleellista johtajuudessa on uskaltaa tehdä vaikeitakin päätöksiä tarpeen niin vaatiessa. Osallistavaa johtajuutta arvostetaan, koska siinä työyhteisö voi yhdessä kehittää ja vaikuttaa toimintaan. Ikävätkin päätökset hyväksytään paremmin silloin, kun ne perustellaan ymmärrettävästi ja prosessissa on itse saanut olla mukana. (Viitala & Jylhä 2019, 245–246.)

Terveysalalla lähijohtajan rooli on merkittävä potilashoitotyön sujuvuuden ja siihen liittyvän yhteistyön kannalta. Lähijohtajat ovatkin vastuussa esimerkiksi sairaalan hoitotyön toiminnasta järjestämällä hoitajien työn tekoa ja siihen tarvittavia resursseja huolehtien samalla hoitotyön laadukkuudesta (Peltonen 2021). Vaikka lähijohtajien työ vaikuttaa suoraan henkilöstöön ja toiminnan

tuloksiin, lähijohtajien työstä ei ole tehty paljon tutkimuksia (Peltonen 2021). Lähijohtajien johtamistyyliä tarkastelevan tutkimuksen mukaan terveyskeskuksessa työskentelevät lähijohtajat pitivät valmentavaa johtamistyyliä työssään tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Tutkimukseen osallistuneista lähijohtajista 56 % pitivät valmentavaa johtamista erittäin tärkeänä ja 5-10 vuotta lähijohtajina työskennelleistä vastaajista 63 % pitivät valmentavaa johtamista erittäin tärkeänä. (Vesterinen ym. 2013, 1, 4.)

Valmentavassa johtamistavassa lähijohtajan on tärkeää vahvistaa työntekijän työsuoritusta, kannustaa yksilöitä ja tiimejä tekemään itse päätöksiä sekä ottamaan vastuuta tehtävistään. Kun työyhteisön ilmapiiri on yhteistyötä tukeva ja sen jäsenet tuntevat toisensa, myös osaaminen kasvaa ja koko tiimi kehittyy yhteisöllisyyden voimistuessa. Tämä taas lisää innovatiivisuutta. Lähijohtajan tulee myös pitää tiimi tietoisena tuloksistaan tavoitteisiin nähden, antaa rakentavaa palautetta ja motivoida osaamisen kehittämiseen. Tiimin kehitysmahdollisuuksiin on tärkeää luottaa ja tuoda jokaisen osaamista esiin. Lähijohtaja on organisoija, joka yhdessä tiimin kanssa luo potentiaalia kehittämiseen. Valmentavan johtamistavan etuina on tutkimusten perusteella tiimin osaamisen, työn laadun ja tehokkuuden sekä työhyvinvoinnin kasvu, jolloin myös organisaatioon sitoudutaan vahvemmin. (Viitala & Jylhä 2019, 251–252.)

2.4 Empatiakyky lähijohtajan vahvuutena

Tutkimusten mukaan lähijohtaja voi omalla työllään tukea henkilöstön työhyvinvointia huolehtimalla työolosuhteista, toimintatavoista ja motivoinnista sekä kannustamisesta kehittämiseen ja uudistuksiin. Kun työntekoon vaikuttavat tekijät ovat kunnossa, sujuu työskentely hyvin, mikä taas edistää yhteistyötä ja työyhteisön tunnelmaa. Hyvän lähijohtamisen tuloksena sairaspoissaoloja on vähemmän ja myös työn taso nousee. (Viitala & Jylhä 2019, 245.) Transformationaalisessa johtajuudessa on tärkeää ymmärtää työntekijöiden ajatuksia ja tunteita, jolloin voidaan motivoida ja kannustaa vaikuttavammin. Työntekijät kokevat empaattisen lähijohtajan turvallisen ja

luotettavana, jolloin häntä on helpompi lähestyä ja vuorovaikutus on avoimempaa.

Kun lähijohtaja on empaattinen, pystyy hän paremmin tulkitsemaan henkilöstön hyvinvointia ja keskustelemaan heidän kanssaan, jolloin keskinäinen ymmärrys vahvistuu. Empatialla tarkoitetaan taitoa havaita ja tulkita käyttäytymistä, eleitä, ilmeitä, puheensävyytä tai puhumattomuutta, jolloin asioista voidaan keskustella rakentavasti toiset ja tilanne huomioon ottaen. Empatian on todettu tukevan tasavertaista ja reilua käyttäytymistä työyhteisössä. Ongelmien selvittäminen vaatii älykkyyden lisäksi empatiakykyä, jonka vahvistuessa myös hyvinvoinnin kokemus kasvaa. Läsnä olevaa vuorovaikutusta toteuttavan työyhteisön on todettu olevan kehittyvä, innovatiivinen sekä positiivisesti latautunut, jossa toisten ajatuksia arvostetaan ja otetaan käyttöön. Vuorovaikutus on läsnä olevaa, kun tapahtumaan kiinnitetään avoimesti huomiota ja pystytään arvioimaan erilaisia näkökulmia. (Salmimies & Ruutu 2013.)

3 Työhyvinvointi voimavarana

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työstä, terveydestä, hyvinvoinnista ja turvallisuudesta muodostuvaa kokonaisuutta, johon myönteisesti vaikuttavia tekijöitä ovat laadukas johtaminen, työpaikan ilmapiiri sekä työyhteisön ammatilliset taidot. Työhyvinvointi on merkityksellinen työn voimavara, jonka lisääntyessä työ tuottaa paremmin ja työssä myös viihdytään pitempään. Hyvinvoivat ja osaavat työntekijät ovatkin työnantajalle merkittävä kilpailuetu. Työhyvinvointi syntyy yhteistyössä työnantajan ja työntekijöiden kanssa, jolloin työnantajan vastuulla ovat työolosuhteista, johtamisesta ja työntekijöiden yhdenmukaisesta kohtelusta huolehtiminen. Työntekijän vastuulla on pitää yllä työkykyään ja osaamistaan sekä toimia myönteistä ilmapiiriä rakentavalla tavalla. (STM n.d.)

3.1 Työhyvinvoinnin edistäminen

Työssä vietetään paljon aikaa, jolloin on merkittävää kiinnittää huomiota hyvinvoinnin rakentamiseen työpaikalla. Ympäröivän yhteiskunnan tulisi myös omalta osaltaan mahdollistaa työhyvinvoinnin ylläpitämistä. Työhyvinvointia voidaan edistää monen eri ammattiryhmän sitoutuneella yhteistyöllä, jolloin myös tulokset ovat parempia. Terveyttä ylläpitävässä organisaatiossa kehittämisessä otetaan huomioon työhyvinvointiin liittyvät tekijät, motivoidaan työyhteisöä tekemään terveyttä tukevia valintoja ja kannustetaan itsensä kehittämiseen. Keskeistä on se, että terveyden edistämiseen suhtaudutaan laajasti organisaatioympäristöä koskevana pitkäaikaisena toimintana, joka koskettaa työntekijöiden ja työympäristön lisäksi prosesseja, johtamista sekä palveluita. (STM n.d.)

Työhyvinvoinnin ja terveyden tukeminen kuuluu osaltaan johtamiseen. Työhyvinvointia voidaankin edistää sitä tukevalla johtamisella, työolosuhteisiin ja prosesseihin vaikuttamalla, työntekijöiden hyvinvointia ja osaamista

vahvistamalla. Myös verkostoyhteistyötä kehittämällä voidaan parantaa työhyvinvointia sekä panostamalla työterveyshuoltoon. (STM n.d.)

3.2 Työn imu ja työtyytyväisyys osana työhyvinvointia

Työn imun käsite on johdettu englanninkielisestä work engagement -käsitteestä, jolla tarkoitetaan työstä koettua iloa, innokkuutta ja ylpeyttä (Laaksonen & Ollila 2017, 285). Hakanen (2011, 6-7) on määritellyt työn imun tarmokkuudeksi, omistautumiseksi ja nautinnoksi työhön uppoutumisesta, joka saa aikaan hyvinvointia ja onnellisuuden kokemista työntekijälle, aloitekyvyn kasvua ja edelleen parempia työn tuloksia. Työn imuun liittyvä flow-käsite taas voidaan määritellä työnteon virtana, jolloin aika hämärtyy ja työ vie mukanaan, työ sujuu hienosti ja saa aikaan positiivista energiaa (Laaksonen & Ollila 2017, 285).

Työntekijöiden työtyytyväisyydellä on todettu olevan positiivinen vaikutus työhön ja työtyytyväisyyttä tarkastellaankin usein osana työhyvinvointia (Stenman ym. 2015, 32-33). Työn imun on tutkimusten mukaan todettu lisäävän työn laatua ja vähentävän riskiä uupumukseen (Laaksonen & Ollila 2017, 285, 288).

3.3 Transformationaalisen johtajuuden yhteys työn imuun ja työtyytyväisyyteen

Transformationaalinen johtaja pitää oman osaamisensa ajan tasalla, sitoutuu organisaation tavoitteisiin ja kannustaa innovaatioihin (Tremblay ym. 2017, 248–249; Ahonen 2019, 13), mikä tukee työntekijöiden työn imua. Lähijohtaja voi edistää myönteisiä kokemuksia työyhteisössä pohtimalla yhdessä työntekijöiden kanssa osaamisen hyödyntämistä, antamalla palautetta parhaista ideoista ja luottamalla työntekijöiden asiantuntemukseen ongelmien ratkaisussa. Myös itseohjautuvuuteen ja kehittymiseen kannustaminen, vastuun ja vapauden jakaminen, kuitenkin tukea ja tehtävien sujuvuuden varmistamista unohtamatta, lisäävät työntekijän osallisuuden kokemusta ja sitä kautta lisäävät työhön sitoutumista sekä hyvinvointia. (Salmimies & Ruutu 2013.)

Kun lähijohtaja jakaa valtaa sopivassa määrin ja osallistaa henkilöstöä työn suunnitteluun, lisää se työntekijöiden motivaatiota, kehitystä sekä yhteisöllisyyttä. Motivaatiota ylläpidetään hyödyntämällä osaamista yksilön kannalta optimaalisesti samalla, kun kannustetaan yltämään tavoitteeseen. On tärkeää osoittaa työntekijälle, että vastuullisuutta arvostetaan ja annetaan siihen niin mahdollisuuksia kuin kannustimia. Oleellista on toimintaa tukevat rakenteet, jolloin työssä kehittyminen on mahdollista, mikä taas vahvistaa työn imua. (Salmimies & Ruutu 2013.)

Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat johtamisen, vuorovaikutteisuuden sekä työjärjestelyjen ja -olosuhteiden laatu. Sen sijaan työn imu on yhteydessä yksilön työhyvinvointiin. Merkityksellistä olisikin saada yksilön voimavarat, sitoutuneisuus ja työhön keskittyminen heräämään, työntekijä ja työn imua aikaansaava työ kohtaamaan tai vaihtoehtoisesti olemassa oleva työ muotoutumaan sellaiseksi, että työhön haluaa uppoutua. Tärkeää olisi myös huolehtia, ettei työn imu aiheuta ongelmia yksityiselämään tai rajoita liiallisesti vapaa-ajan viettoa. (Laaksonen & Ollila 2017, 288.) Työstä palautuminen on kuitenkin olennaista työntekijän jaksamiselle ja hyvinvoinnille.

Psykologinen sopimus on yhteydessä työhön sitoutumiseen, työmotivaatioon ja tuloksellisuuteen. Psykologisessa sopimuksessa on kyse työntekijän sitoutumisesta organisaation tavoitteisiin ja työyhteisöön. Se on sanaton, työntekijän ja työnantajan välinen, luottamuksellinen sitoumus, joka sisältää työhön kuuluvat velvollisuudet ja oikeudet, erilaiset toimenkuvat ja luottamussuhteet. Kun henkilöstö kokee tarpeet täytetyiksi, koetaan myös työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota. Positiiviset tunteet vahvistavat yhteisöllisyyttä ja tunteisiin voidaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriä tukemalla. Myönteinen asenne lisää myös terveyttä, toimintakykyä, joustavuutta, kollegiaalisuutta sekä tavoitteellisuutta. Kun jokaisen parasta vahvistetaan, saadaan aikaan luottamusta ja edelleen sitoutumista. (Salmimies & Ruutu 2013.)

Vahvuuksien aktiiviseen käyttöön tarvitaan sosiaalista verkostoa, jonka kautta on mahdollista uudistua ja lisätä osaamista. Lähijohtajan asenteilla ja

toimintatavoilla voidaan tukea henkilöstön potentiaalin käyttöönottoa. On myös tutkittu, että useammin esiintyvä tunne voi muuttua pysyvämmäksi, jolloin positiivisiin tunteisiin tulisi työyhteisössä panostaa. Tämä lisäisi myös työntekijöiden paineen sietokykyä ja vaikuttaisi sitä kautta organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Salmimies & Ruutu 2013.)

4 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyö on tehty Turun ammattikorkeakoulun New Ways of Promoting Performance -tutkimusryhmälle. New Ways of Promoting Performance -tutkimusryhmässä kehitetään ja tutkitaan työhyvinvointia ja johtamiskäytäntöjä muuttuvassa työympäristössä. Tutkimusryhmässä kehitetään yhteistyössä yritysten kanssa erilaisia malleja ja innovatiivisia tapoja tukea työn hallintaa ja siihen liittyvää osaamista sekä johtamista. Ryhmässä tutkitaan ja kehitetään työhyvinvointia ja työkykyä vahvistavia toimia, joilla pyritään siihen, että yksilön, työn ja työympäristön toimet sopivat yhteen. Lisäksi tutkitaan yksilön ja ympäristön vuorovaikutusta sekä aikaansaatuja työntuloksia. (Turun ammattikorkeakoulu 2018.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla tarkastella transformationaalisen johtamistyylin esiintymistä terveysalalla sekä tuoda esiin sen yhteyttä hoitajien työn imun ja työtyytyväisyyden kokemiseen. Työn imun ja työtyytyväisyyden kokemukset kuuluvat työhyvinvoinnin kategoriaan. Tarkoituksena on tunnistaa transformationaalisen johtamisen toimintatapoja ja keinoja terveysalan työn imun lisäämisessä. Kirjallisuuskatsauksen avulla pyritään löytämään vastauksia kysymyksiin:

Miten transformationaalinen johtaminen ilmenee terveysalalla?

Miten transformationaalinen johtamistyyli on yhteydessä hoitajien työn imuun ja työtyytyväisyyteen?

5 Tutkimuksen toteuttaminen

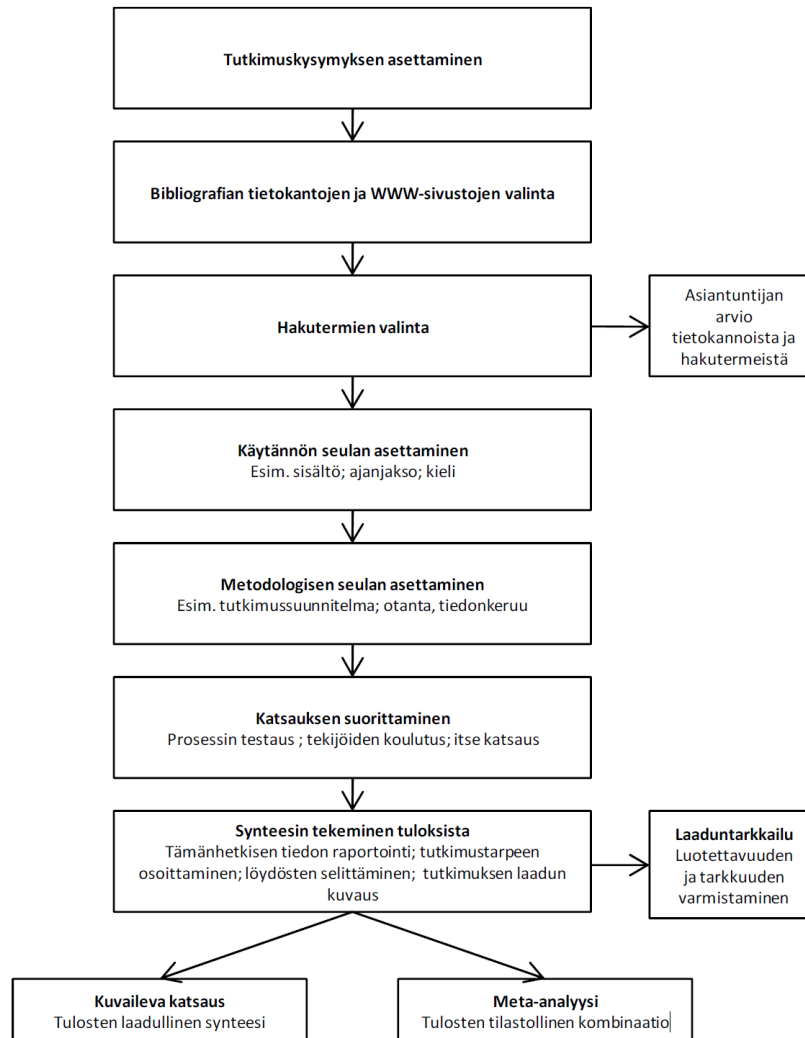
5.1 Systemoitu kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Systemoitu kirjallisuuskatsaus on tieteellinen tutkimusmenetelmä, jossa yhdistyvät sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen menetelmä.

Kirjallisuuskatsauksen avulla tutkitaan aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia, muodostetaan niiden avulla kokonaiskuva tutkimuksen kohteena olevasta asiasta ja esitetään aineiston analyysin pohjalta teemoja, joihin tutkimuksen tulisi jatkossa kohdentua sekä nostetaan esille tutkimustarpeita. (Salminen 2011, 1; Suhonen ym. 2016, 7.) Systemoidun katsauksen tavoitteena on identifioida, evaluoida ja koota tulokset aiheita tutkivista relevanteista tutkimuksista päätösten tekijöiden käyttöön (CRD 2009, 5).

Kirjallisuuskatsauksen erilaisia tyyppejä ovat kuvailevat katsaukset (narrative literature reviews), systemaattiset kirjallisuuskatsaukset (systematic reviews), määrällinen meta-analyysi (meta-analysis) ja laadullinen metasynteesi (meta-synthesis), joista jokaiseen sisältyvät kirjallisuuskatsaukselle tyypilliset osat kirjallisuuden haku, arviointi sekä näyttöön perustuvasta aineistosta tehty analyysi (Suhonen ym. 2016, 8). Kirjallisuuskatsauksen tulee olla toistettavissa (Suhonen ym. 2016, 7) ja siinä arvioidaan myös lähteiden keskinäistä yhteyttä ja tekniikkaa, joilla tulokset on saatu (Salminen 2011, 4).

Systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla pyritään tuloksiin, jotka esitetään kuvailevasti eli deskriptiivisesti kuitenkin tarkoin ja todenmukaisesti kuvaten tutkittavan ilmiön ominaisuudet ja niihin vaikuttavat tekijät. Deskriptiivisen menetelmän pätevyys määrittyy todenmukaisen kuvailun toteutuessa ja sen tavoitteena onkin kerätä, kuvata ja tarkastella tutkittavaa ilmiötä sitä kuitenkaan muuttamatta. (Pitkäranta 2014, 22, 34.) Kuvailevan katsauksen katsotaan olevan aineistolähtöistä ja ymmärrystä tavoittelevaa aiheen kuvausta (Kangasniemi ym. 2013, 291-292). Finkin (2005, 3–5) malli systemoidusta kirjallisuuskatsauksesta selventää prosessia seitsenvaiheisella jaottelulla, jotka on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1. Systemoidun kirjallisuuskatsauksen eteneminen Finkin mukaan (Salminen 2011, 11).

Tässä tutkimuksessa systemoidun kirjallisuuskatsauksen menetelmä on perusteltu, koska sen avulla voidaan käsitellä laajaa aineistoa, jota on jo transformationalisesta johtamisesta tutkittu. Menetelmää pidetään myös tarkkana, toistettavana sekä luotettavana (Salminen 2011, 10). Useat tarkoituksenmukaiset tutkimukset antavat luotettavamman ja tarkemman

näkemyksen aiheesta. Huolellisesti tehtynä systemaattisella kirjallisuuskatsauksella saadaan luotettava kooste aiheen tutkimuksista niin, että johtopäätökset ovat päteviä. Sillä voidaan paitsi esittää mitä tietystä aiheesta tiedetään, myös osoittaa mistä tietoa puuttuu ja käyttää tietoa tulevien tutkimusten suunnittelussa. (CRD 2009, 5.)

Kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysissä aineistosta etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tutkitaan ilmiöön vaikuttavia tekijöitä. Tässä opinnäytetyössä tehtiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi, jonka tavoitteena on teoreettisen kokonaisuuden muodostaminen tutkimusaineiston perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 82, 123.) Systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa tuotettiin hyväksytyyn aineistoon perustuva kuvaileva katsaus sekä laadullinen synteesi tuloksista. Systemaattisesta toteutuksesta huolehdittiin noudattamalla tarkkuutta ja huolellisuutta aineiston tarkastelussa, kirjoittamisessa, muokkaamisessa ja tallentamisessa.

5.2 Systemoidun kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen

Systemoidun kirjallisuuskatsauksen aineistoa kerättiin tiedonhaun avulla aiheeseen soveltuvista luotettavista, sähköisistä tieteellisistä tietokannoista eksplisiittisesti valikoiden, jolloin aineiston valinnassa käytettiin manuaalisia hakuja ja sähköisiä tietokantoja, minkä lisäksi valinnassa käytettiin aika- ja kielirajauksia (Kangasniemi ym. 2013, 295). Tiedonhakuja rajattiin siten, että mukaan otettava aineisto oli pääosin enintään kymmenen vuotta vanhaa, transformationaalista tai valmentavaa johtamista ja työn imua tai työtyytyväisyyttä käsittelevää. Aineistoksi kerättiin suomen- ja englanninkielistä aineistoa poissulkukriteereinä liian spesifinen kohderyhmä tai tieteenala. Kirjallisuuskatsauksen rajauksessa käytetyt kriteerit on esitetty taulukossa 1. Tiedonhaussa hyödynnettiin myös ammattikorkeakoulun kirjaston informaation asiantuntemusta. Artikkelien seulonta ja laadunarviointi tehtiin opinnäytetyön tekijän ja toisen arvioitsijan toimesta parityönä läpi prosessin.

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsauksen rajaukseen käytetty kriteeristö.

Arvioitava kohde	Mukaanottokriteerit	Poissulkukriteerit
Johtaminen ja johtamistyyli	Valmentava tai transformationaalinen johtaminen	Ei valmentavaa tai transformationaalista johtamista
Terveysala	Sosiaali- ja terveydenhuolto, terveysala	Muut alat
Työhyvinvointi	Työn imu tai työtyytyväisyys	Ei työn imua tai työtyytyväisyyttä
Työn imun ja työtyytyväisyyden kokemus	Koskee hoitotyöntekijöitä	Koskee muita kuin hoitotyöntekijöitä
Käytännön seula	Tieteelliset artikkelit, 2012-2023, suomen- tai englanninkielinen, vertaisarvioitu	Muut kuin suomen tai englanninkieliset, ei vertaisarvioitu, vanhempi kuin vuodelta 2012

5.2.1 Tiedonhaku ja aineiston seulonta

Tiedonhaku aloitettiin testaamalla hakusanoja ja niiden yhdistelmiä. Manuaalisten ulkomaisten artikkelien tietokantahakujen ja hakusanatestausten jälkeen löytyi aineistoa, joissa tarkasteltiin valmentavan johtamisen taustalla olevaa käsitettä transformationaalinen johtaminen. Testauksen tuloksena löydettiin aineistoa, joissa tarkasteltiin transformationaalista johtamista ja työtyytyväisyyttä. Transformationaalista johtamista ja sen yhteyttä hoitotyöntekijöiden työn imuun oli tutkittu terveysalalla jonkin verran ja aihetta tarkastelevia artikkeleita löytyi muutamista tietokannoista. Aineiston rajausta ja hakua laajennettiin työn imusta myös työn imun -käsitteeseen sisältyvään työtyytyväisyyteen, jolloin tieteellisiä tutkimuksia löytyi hieman enemmän myös terveysalalta. Manuaalisen tiedonhaun yhteydessä transformational leaders* -hakusana osoittautui ulkomaisissa artikkeleissa osuvammaksi hakusanaksi kuin coaching leaders*. Nurs* -hakusana tuotti myös hyvin aiheeseen kohdentuvia tuloksia toisin kuin health care. Hakutermien valinnan jälkeen manuaalisella tiedonhaualla löytyi yksi kriteerit täyttävä artikkeli, jonka abstrakti otettiin mukaan kaksoisluentaan.

Systemaattista tiedonhakuja tehtiin 18.2.2023 EbscoHost tietokannasta, josta hakuun valittiin Academic Search Elite, Library, Information Science & Technology Abstracts, CINAHL Complete ja MEDLINE. Tiedonhaku EbscoHost-tietokannasta tehtiin otsikoista hakulausekkeella: (coaching leaders* or transformational leaders* AND nurs* AND job engagement or work engagement or job satisfaction or work satisfaction). Rajauksina käytettiin: julkaisupäivä 1.1.2012-31.12.2022, Academic journals, englannin kieli ja laajenuksena admit equivalent subjects. Tiedonhaun avulla löytyi seitsemäntoista artikkelia, joista yksi kaksoiskappale hylättiin. Tutkimusartikkeleista kaksoisluettiin kaikki löytyvät tiivistelmät. Yhdestä artikkelista ei ollut tiivistelmää saatavilla, mutta se saatiin mukaan kaksoisluentaan myöhemmin. Tiivistelmistä valittiin kriteerien perusteella kokotekstien kaksoisluentaan yksitoista artikkelia.

Finna-tietokannasta aineiston haku tehtiin otsikoista hakulausekkeella: (Otsikko: coaching leaders* OR transformational leaders* AND Otsikko:nurs* AND Otsikko:job engagement OR work engagement OR job satisfaction OR work satisfaction). Rajauksina käytettiin: vertaisarvioitu, englannin kieli, 2012-2023 ja aihe leadership. Haun tuloksena artikkeleita löytyi yhteensä kaksitoista, joista yhdeksän artikkelia osoittautui kaksoiskappaleiksi. Kaksoisluentaan valittiin näistä kolmen artikkelin tiivistelmät, jotka kaikki valittiin edelleen kokotekstien kaksoisluentaan.

OVID tietokannasta tehdyn haun tuloksena löytyi yhteensä seitsemän artikkelia. Kaikki seitsemän artikkelia osoittautuivat kaksoiskappaleiksi ja jäivät valinnan ulkopuolelle.

21.2.2023 aineistoa haettiin PubMed –tietokannasta Advanced-haulla hakulausekkeella: (((coaching leaders* OR transformational leaders*[MeSH Terms]) AND (nurs*[Title/Abstract] OR health care[Title/Abstract])) AND (job engagement[Title/Abstract] OR work engagement[Title/Abstract])) AND (job satisfaction[Title/Abstract] OR work satisfaction[Title/Abstract]). Rajauksina oli käytössä tiivistelmä, Free full text, 10 years. Tuloksia löytyi haun tuloksena kaksi, joista toinen osoittautui väitöskirjaksi ja rajautui pois aineistosta ja toinen otettiin mukaan tiivistelmän kaksoisluentaan. Artikkelit valittiin edelleen kokotekstien kaksoisluentaan.

Kokotekstit haettiin manuaalisella haulla löydetyistä artikkeleista ja 15:sta tietokantahaulla löydetyistä artikkeleista, jotka kaikki vastasivat sisäänottokriteerejä. Kaksoisluennassa artikkeleista hylättiin 6, koska aineistoon päädyttiin valitsemaan vain poikkileikkaustutkimukset, jolloin samalla tutkimusasetelmalla tehtyjä tutkimuksia voitiin paremmin verrata keskenään ja syntetisoida.

5.2.2 Aineiston laadun arviointi

Yksi systemoidun kirjallisuuskatsauksen laatimisen tärkeä vaihe on sisäänottokriteerien mukaisten tutkimusten menetelmällisen laadun kriittinen arviointi, jonka kaksi tutkijaa suorittavat itsenäisesti arviointia varten laadittujen listojen avulla (Hotus 2023). Tässä opinnäytetyössä laadun arviointiin hyväksytyihin 10 tutkimusartikkeliin käytettiin Hotuksen suomeksi kääntämiä JBI-katsauksessa käytettäviä poikkileikkaustutkimuksen arviointikriteeristöjä. Aineiston laatu arvioitiin kaksoisluennalla JBI poikkileikkaustutkimuksen kriteeristön mukaisesti (Joanna Briggs Institute 2022).

Poikkileikkaustutkimuksen metodologista laadun arviointia ja tutkimustuloksiin vaikuttavan harhan mahdollisuuden arviointia tehtiin kahdeksan arviointikriteeriä sisältävän tarkistuslistan avulla taulukossa 2. Jokaista kriteeriä arvioidaan asteikolla: kyllä, ei, epäselvä, ei sovellettavissa.

Taulukko 2. Kirjallisuuskatsaukseen hyväksytyjen tutkimusartikkelien laadun arviointi.

Tutkimus	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	hyv/hyl
Asif ym. 2019	K	K	K	K	K	K	K	K	hyv
Boamah ym. 2017	K	K	K	K	K	K	K	K	hyv
Caputo ym. 2023	K	K	K	K	K	K	K	K	hyv
Enwereuzor ym. 2018	K	K	K	K	K	K	K	K	hyv
Hayati ym. 2014	K	K	K	K	K	K	K	K	hyv
Labrague & Obeidat 2021	K	K	K	K	K	K	K	K	hyv
Mehrad ym. 2022	K	K	K	K	K	K	K	K	hyv
Othman & Khrais 2022	K	E	K	K	E	E	?	K	hyl
Ree & Wiig 2019	?	?	K	K	K	K	K	K	hyv
Sahan & Terzioglu 2022	K	K	K	K	K	K	K	K	hyv

#1: Onko otoksen mukaanotto- ja poissulkukriteerit määritelty selvästi?

#2: Onko kohderyhmä ja tutkimusolosuhteet kuvattu riittävän tarkasti?

#3: Mitattiinko altistus pätevästi ja luotettavasti?

#4: Käytettiin objektiivisiä, standardoituja kriteereitä osallistujien valintakriteerinä toimineen tilan/tilanteen mittaamiseen?

#5: Onko sekoittavat tekijät tunnistettu?

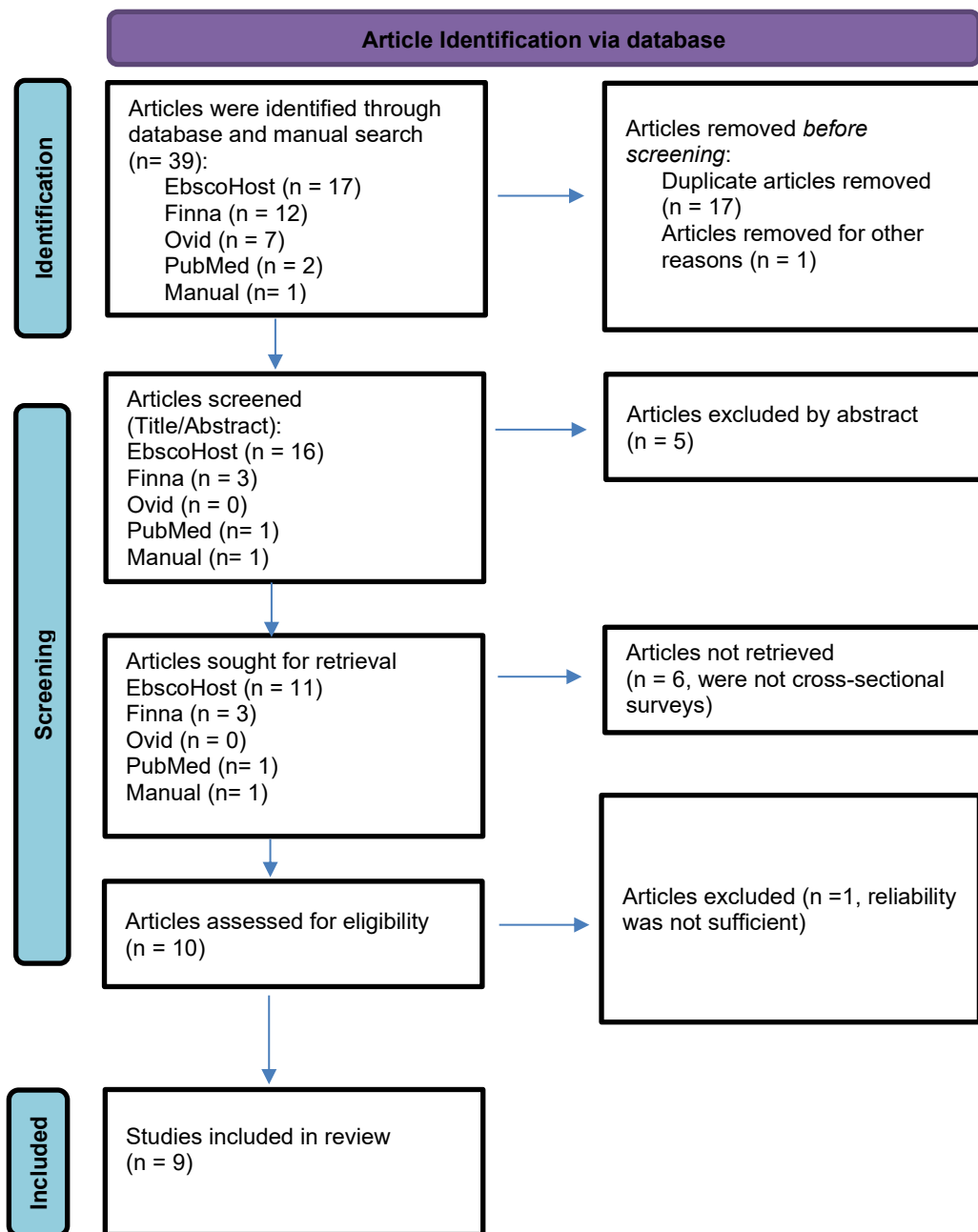
#6: Mainitaanko menetelmät, joita käytettiin sekoittavien tekijöiden huomioimisessa?

#7: Onko tulosmuuttujat mitattu pätevästi ja luotettavasti?

#8: Käytettiinkö soveltuvia tilastollisia menetelmiä?

K=kyllä, E=Ei, ?=Epäselvä, NA=Ei sovellettavissa

Arvioinnin tuloksena kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttiin yhteensä yhdeksän englanninkielistä tutkimusartikkelia. Yksi artikkeli (Othman & Khrais 2022) hylättiin tutkimuksen luotettavuuden ja laadun arvioinnissa esiin tulleiden epäselvyyksien vuoksi. Kirjallisuuskatsaukseen hyväksytyyn aineiston seulonnan ja arvioinnin vaiheet esitetään kuviossa 2.



Kuvio 2. Alkuperäisartikkelien valintaprosessi (Page ym. 2021, englanniksi).

5.3 Aineiston kuvaus

Kirjallisuuskatsaukseen laadunarvioinnin jälkeen hyväksytyt 9 alkuperäistutkimusta olivat poikkileikkaustutkimuksia, jotka oli tehty Turkissa (Sahan & Terzioglu 2022, 494), Espanjassa (Mehrad ym. 2022, 208),

Kanadassa (Boamah ym. 2017, 4), Norjassa (Ree & Wiig 2019, 258), Iranissa (Hayati ym. 2014, 3), Nigeriassa (Enwereuzor ym. 2018, 355), Italiassa (Caputo ym. 2023, 6), Filippiineillä (Labrague & Obeidat 2021, 494) ja Pakistanissa (Asif ym. 2019, 5). Näin ollen tutkimukset tulivat eri maanosista, kuten Euroopasta, Pohjois-Amerikasta, Lähi-idästä, Afrikasta ja Aasiasta ja siten myös eri kulttuuritaustat olivat hyvin edustettuina. Tutkimukset olivat vuosilta 2014-2023, valtaosan ollessa alle viisi vuotta vanhoja.

Artikkeleissa tarkasteltiin transformationaalista johtajuutta hoitajien näkökulmasta sekä transformationaalisen johtamisen yhteyttä hoitajien työn imuun ja työtyytyväisyyteen. Työn imua ja transformationaalista johtajuutta tutkivista artikkeleista viidessä työn imun mittarina käytettiin UWES-scalea (Hayati ym. 2014, 3; Enwereuzor ym. 2018, 353; Labrague & Obeidat 2021, 495; Mehrad ym. 2022, 208, 211; Caputo ym. 2023, 7). Transformationaalista johtajuutta arvioitiin tutkimuksissa sekä päätekijänä (Hayati ym. 2014, 1; Boamah ym. 2017, 1; Sahan & Terzioglu 2021, 494; Caputo ym. 2023, 1) että osatekijänä (Enwereuzor m. 2018, 349; Asif ym. 2019, 1; Ree & Wiig 2019, 256; Labrague & Obeidat 2021, 493; Mehrad ym. 2022, 208). Tutkimusartikkelit on kuvattu taulukoidusti liitteessä 1, johon on koottu tutkimusten tarkoitus, aineisto ja aineiston keruumenetelmät, transformationaalista johtajuutta mittaavat mittarit, analyysimenetelmät, keskeiset tulokset ja johtopäätökset.

Sahan & Terzioglu (2022, 496) tutkimuksessa tarkasteltiin, miten esihenkilöiden transformationaalinen johtajuus vaikuttaa hoitajien työtyytyväisyyteen. Tutkimus suoritettiin Turkin pääkaupungissa Ankarassa, jonka yliopistollisen sairaalan 17 lähijohtajaa ja 136 sairaanhoitajaa osallistuivat tutkimukseen. Tulosten mukaan hoitajien työtyytyväisyydestä 24 % oli esihenkilöiden transformationaalisesta johtamistyylistä johtuvaa. Tulokset korostivat transformationaalisen johtamisen merkitystä työntekijän positiivisiin työtuloksiin. Tutkimuksessa painottuivat myös esihenkilöiden transformationaalisten johtamiskäytäntöjen kehittymisen sekä toimintatapojen merkitys. Esihenkilöt toteuttivat työntekijälähtöistä johtamistapaa. Lähijohtajilla voikin olla ihanteellinen asema vahvistaa hoitajien pätevyyttä ja itsetuntoa säännönmukaisesti tukemalla ja rohkaisemalla.

Tutkimuksessa tuli esiin, että hoitajien työtyytyväisyys kasvoi samassa suhteessa lähijohtajien transformationaalisen johtamisosaamisen kanssa. Transformationaalista johtamistyyliä työssään toteuttavat ja transformaalisia johtamistapojaan kehittävät lähijohtajat voivat voimaannuttaa hoitajia tukemalla heidän ammatillista kehittymistään ja siten vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Hoitajien työolosuhteita tukemalla lähijohtajat toteuttavat transformationaalista johtamista tehokkaammin, jolloin hoitajien työtyytyväisyys lisääntyy sekä organisaation tulostavoitteisiin voidaan päästä helpommin. Jos lähijohtaja toteuttaa transformationaalista johtamista ja myös alaiset kokevat hänet hyvänä ja luotettavana transformationaalisenä johtajana, hoitajien tehokkuus ja tuottavuus kasvaa, kuten myös työtyytyväisyys. Hoitajien työtyytyväisyys on yhteydessä hyviin hoitotuloksiin, potilasturvallisuuteen ja hoidon laadukkuuteen, jotka voidaan saavuttaa transformationaalisia johtamiskäytäntöjä noudattavien lähijohtajien avulla. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan koulutuksessa on tärkeää kehittää transformationaalisia johtamistaitoja. Transformationaalisten johtamistaitojen oppimisen, kehittämisen ja tavoitteiden saavuttamisen lisäksi terveydenhuollon lähijohtajien tulisi ymmärtää hoitajia heidän näkökulmastaan, rohkaista osallistumaan ja tukea johtamistaitojen parantamisessa. (Sahan & Terzioglu 2022, 494, 496-497, 500–503.)

Labrague & Obeidat (2021, 493) tutkimuksen tavoitteena oli selvittää transformationaalisen johtamisen vaikutusta työn ja perheen yhteensovittamisen ristiriitoihin, potilashaittailmoitusten määrään sekä työn imun kokemiseen. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeilla, joihin vastasi 754 hoitajaa kymmenestä akuutin hoidon sairaalasta Filippiineillä. Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa lähijohtajan transformationaalisella johtamisella todettiin olevan merkittävä osuus. Lähijohtajien transformationaalinen johtamistyyli oli tulosten mukaan suoraan yhteydessä työn imuun. Tutkimuksen mukaan suuremmat työn ja perheen yhteensovittamisen ristiriidat vähentävät hoitajien työn imua. Kun hoitajien näkemyksen mukaan lähijohtajan transformationaalinen johtaminen on korkeatasoista, koetaan enemmän työn imua. Transformationaalinen lähijohtajuus on yhteydessä parempaan työn ja

perhe-elämän yhdistämiseen, mikä taas lisää työn imua. (Labrague & Obeidat 2021, 493-494, 496-497.)

Enwereuzor ym. (2018, 353) tutkivat transformationaalisen johtamisen ilmenemistä 224 hoitajan näkökulmasta neljässä eri sairaalassa Nigeriassa. Tulosten mukaan transformationaalisella johtamisella ja työn soveltavuudella on merkittävä positiivinen ja vahva korrelaatio työn imuun. Transformationaalisella johtamisella ja työn sopivuudella on merkittävä 23-26 %:n vaikutus työn imuun. Mitä enemmän lähijohtaja toteuttaa transformationaalista johtamistyyliä työssään, sitä enemmän alaiset kokevat työn imua. Tuloksista voidaan päätellä, että työn imu voidaan saavuttaa transformationaalisella johtamisella. Organisaation tavoitetta tukevaa työntekijän työn imua vahvistavaa lähijohtajan työtä halutaan edistää. Transformationaalisella johtamisella voidaan tukea työn imua määrittelemällä selkeä visio, esittämällä asianmukainen toimintamalli ja tukemalla yksilöllisesti sekä antamalla älyllistä haastetta. Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työhönsä siten, että se vastaa hänen kykyjään ja tarpeitaan, vahvistaa työn imua. Hoitotyöntekijöiden johtamisessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota johtamistapaan ja yhtä lailla myös alaisten koulutukseen. (Enwereuzor ym. 2018, 346, 357-359, 361-362.)

Asif ym. (2019,1) tutkivat transformationaalisen johtamisen, voimaantumisen, työtyytyväisyyden, potilasturvallisuutta vaarantavien tapahtumien ja hoidon laadun välisiä suhteita. Tutkimukseen valittiin satunnaisella otannalla 600 rekisteröityä hoitajaa 17:ssä valtiollisessa sairaalassa Pakistanissa, joista 386 hoitajaa lopulta osallistui tutkimukseen. Hoitajista kaikki olivat naisia, iältään suurin osa eli 69% olivat 21-30 –vuotiaita ja reilulla 62% oli 1-5 vuoden työkokemus. Tutkimustulosten mukaan transformationaalinen johtaminen liittyy positiivisesti hoitajien työtyytyväisyyteen. Transformationaalisella johtamistavalla todettiin olevan merkittävä rooli työolosuhteiden ja ilmapiirin tukemisessa, jolloin hoidon laatu ja hoitajien työtyytyväisyys kasvaa. Voimaantuminen ja työtyytyväisyys linkittyvät transformationaalisen johtamisen, työolosuhteiden ja ilmapiirin sekä hoidon laadun välisiin yhteyksiin. (Asif ym. 2019, 5, 7, 9-11.)

Hayati ym. (2014, 1) tutkimuksen tavoitteena oli selvittää transformationaalisen johtamisen vaikutuksia sairaalassa työskentelevien hoitajien työn imuun sekä siihen liittyviä tekijöitä. Tutkimus tehtiin Iranissa ja siihen osallistui 240 hoitajaa viidestä julkisesta sairaalasta. Tutkimuksen mukaan transformationaalisen johtamisen vaikutukset työn imuun ovat positiivisia ja merkittäviä.

Transformationaalinen johtaja siirtää oman innostuksensa alaisilleen, mikä lisää työntekijöiden työn imua. Myös kannustaminen vahvistaa hoitajien työn imua. Tutkimus toi esiin sen, että myös transformationaalisen johtajuuden päivittäinen vaihtelu voi vaikuttaa työntekijöiden työn imun kokemiseen. Työntekijät kokivat enemmän työn imua silloin, kun lähijohtaja vahvisti optimismia transformationaalisella johtamisella. Lähijohtajien transformationaalisten johtamistaitojen kehittäminen lisää työntekijöiden työn imun lisäksi heidän työsuoritustaan, jolloin organisaation tuloksetkin paranevat. (Hayati ym. 2014, 1, 5-6.)

Boamah ym. (2017, 1) tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia lähijohtajien transformationaalisen johtamisen vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja potilasturvallisuuteen. Tutkimukseen osallistui Kanadassa Ontarion alueen akuutin hoidon sairaaloiden 378 hoitajaa, jotka ovat välittömässä potilastyössä. Tulosten mukaan hoitajat olivat kohtalaisen tyytyväisiä työhönsä. Tutkimuksen tärkeimpänä tuloksena on transformationaalisen johtamisen merkittävä välillinen vaikutus potilasturvallisuustuloksiin strukturaalisen voimaantumisen kautta. Inspiroivalla motivoinnilla oli vahvin vaikutus hoitajiin ja hoitotyön tuloksiin. Transformationaalista johtamista toteuttavat lähijohtajat lisäävät potilashoidon laatua luomalla työympäristön, jossa hoitajat tuntevat voimaantumista, mikä tuottaa optimaalista hoitoa ja työtyytyväisyyttä. (Boamah ym. 2017, 4, 6-7.)

Ree & Wiig (2019, 256) tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää transformationaalisen johtamisen, työvaatimusten, työressurssien, potilasturvallisuuskulttuurin ja työn imun keskinäisiä suhteita kotihoidon palveluyksiköissä Norjassa. Tutkimukseen osallistui 139 hoitotyön ammattilaista vastausprosentin ollessa 68. Otantaan valittiin neljästä eri kokoisesta kunnasta neljä eri kokoista yksikköä, joista osa sijaitsi kaupungissa ja osa maaseudulla.

Tutkimustulosten mukaan transformationaalisella johtamisella on merkittävä vaikutus potilasturvallisuuskulttuuriin ja työn imuun kotihoidon palveluissa. Tulokset korostavat lähijohtajien transformationaalisen johtamisen tärkeyttä työntekijöiden työn imun lisäämisessä. Kotihoidon johtajille suositellaan koulutusta tiedon lisäämiseksi johtamistyyleistä ja potilasturvallisuudesta transformationaalisen johtamistyylin vahvistamiseksi. (Ree & Wiig 2019, 258, 262.)

Caputo ym. (2023, 1) tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, välittyvätkö johtajan positiiviset psykologiset tilat, kuten työn imu ja työtyytyväisyys, työntekijöille transformationaalisella johtamisella. Tutkimuksen aineisto koostui neljän italialaisen sairaalan 143 hoitotyön lähijohtajan ja 1505 hoitajan vastauksista. Tulokset osoittivat, että positiivista siirtymistä johtajilta työntekijöille tapahtuu. Johtajan työn imu voi välittyä hoitajan työtyytyväisyyteen, jolloin transformationaalisella johtamisella voidaan tukea hyvinvointia. Johtajien tulisi olla tietoisia psykologisesta vaikutuksestaan hoitotyöntekijöihin. Tutkimuksen mukaan työn imua kokevat johtajat voivat välittää hyvinvointia työntekijöille transformationaalisella johtajuudella, jolloin lähijohtajien työn imun kasvattaminen voisi olla merkittävä tekijä hoitajien työhyvinvoinnin vahvistamisessa. (Caputo ym. 2023, 1, 6, 10-11.)

Mehrad ym. (2022, 208) tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia lähijohtajien johtamistyylin ja työn imun välistä yhteyttä sekä selvittää työn palkitsevuuden merkitystä näiden väliseen suhteeseen. Tutkimukseen valittiin lumipallo-otannalla 85 hoitajaa espanjalaisista terveysalan organisaatioista Katalonian alueella. Tulosten mukaan transformationaalinen ja transaktionaalinen johtamistyyli ovat merkityksellisimmät hoitotyöntekijöiden työn imun lisäämisessä. Hoitotyön lähijohtajien transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamistyylin käyttöön ottaminen todettiin tärkeäksi tekijäksi hoitajien työn imun vahvistamisessa. (Mehrad ym. 2022, 208.)

5.4 Sisällön analysointi

Katsaukseen hyväksytyjen tutkimusten tulokset analysoitiin laadullisella menetelmällä sisällönanalyysin avulla sekä luokiteltiin sisältöä tutkimuskysymysten mukaisesti. Tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia, jotka luokiteltiin taulukoihin kokonaiskuvan luomiseksi. Transformationaalisen johtamisen ilmenemistä kuvaavat englanninkieliset tekstiviittaukset käännettiin suomenkielisiksi ja samankaltaista teemaa edustavat tekstiviittaukset koodattiin yhtenäisellä numerolla, jonka jälkeen saman koodin omaaville tekstiviittauksille muodostettiin niitä kuvaava transformationaalisen johtajuuden esiintymisen muoto. Kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysiä ja luokittelua lähijohtajan transformationaalisen johtamisen esiintymisen muodoista havainnollistetaan liitteessä 2.

Transformationaalisen johtamistyylin ja työn imun sekä työtyytyväisyyden välistä yhteyttä tarkasteltiin toisessa tutkimuskysymyksessä, johon etsittiin vastauksia kirjallisuuskatsauksen artikkelien tutkimustuloksista.

Transformationaalisen johtajuuden ja työn imun sekä transformationaalisen johtajuuden ja työtyytyväisyyden yhteyksiä kuvaavat suomenkielisiksi käännetyt tekstiviittaukset koottiin erillisiin taulukoihin, jotka löytyvät liitteestä 3.

Sisällönanalyysissä kirjallisuuskatsauksesta saadusta aineistosta tehtiin luokittelun avulla synteesi. Tässä systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa tuotettiin hyväksytyyn aineistoon perustuva kuvaileva katsaus sekä laadullinen synteesi tuloksista. Synteessissä haettiin vastauksia siihen, minkälaisella toimintatavalla ja käyttäytymisellä lähijohtajan transformationaalinen johtajuus tulee esiin terveysalan kontekstissa. Synteessissä muodostettiin myös käsitystä siitä, miten lähijohtajien transformationaalinen johtamistyyli vaikuttaa hoitotyöntekijöiden työn imun ja työtyytyväisyyden kokemiseen. Lisäksi tarkasteltiin transformationaalisen johtajuuden kehittämisen yhteyttä työn imuun ja työtyytyväisyyteen.

6 Systemoidun kirjallisuuskatsauksen tulokset

6.1 Transformationaalisen johtajuuden ilmeneminen terveysalalla

Kirjallisuuskatsauksen tulokset osoittavat, että transformationaalinen johtaminen tulee esille terveysalalla lähijohtajan toiminnassa. Transformationaalinen johtajuus ilmenee lähijohtajan käyttäytymisessä ja toiminnan tavoissa työntekijälähtöisenä johtamisena, työolosuhteista huolehtimisena, myönteisen asenteen ja toimintamallin välittämisenä, psykologisena ohjauksena ja tukena, työntekijöiden osaamisen kehittämisenä sekä lähijohtajan itsereflektointina. (Hayati ym. 2014, 1,5; Boamah ym. 2017, 7-8; Enwereuzor ym. 2018, 359; Asif ym. 2019, 10; Ree & Wiig 2019, 256, 261-262; Mehrad ym. 2022, 218; Sahan & Terzioglu 2022, 496, 501-502; Caputo ym. 2023, 11.)

Työolosuhteista huolehtiminen esiintyi artikkeleissa transformationaalista johtajuutta toteuttavan lähijohtajan toiminnassa työolosuhteiden ja -ilmapiirin tukemisena (Boamah ym. 2017, 7; Asif ym. 2019, 10-11; Sahan & Terzioglu 2022, 502), voimaannuttavan työympäristön luomisena (Boamah ym. 2017, 1; Asif ym. 2019, 11), selkeän vision määrittämisenä (Enwereuzor ym. 2018, 359; Asif ym. 2019, 10), asianmukaisen toimintamallin esittämisenä (Enwereuzor ym. 2018, 359) ja potilasturvallisuuskulttuurin parantamisena (Ree & Wiig 2019, 256).

Lähes kaikissa artikkeleissa tuotiin esiin työntekijälähtöisyys transformationaalisen johtajuuden erityisenä osatekijänä. Työntekijälähtöisyys esiintyy monissa eri muodoissa käyttäytymisessä, keinoissa ja teoissa, joita kaikkia yhdistää se, että työntekijän ominaisuudet, tavoitteet, taidot ja elämäntilanteet vaikuttavat lähijohtajan toimintaan sekä toteutustapojen ja menetelmien valintaan.

Analysoiduista artikkeleista kahdeksassa transformationaalisen johtajuuden piirteinä kuvattiin työntekijälähtöisyyttä ja kuudessa psykologisen tuen tarjoamista ja ohjausta (taulukko 3). Työntekijälähtöisyys esiintyi lähijohtajan

käyttäytymisessä työntekijään kohdistuvana toimintana, kuten voimaannuttamisena (Boamah 2017, 7), inspiroivana motivointina (Hayati ym. 2014, 1; Boamah ym. 2017, 7), hyvinvoinnin tukemisena (Caputo ym. 2023, 1), yksilöllisenä tukena (Enwereuzor ym. 2018, 359; Asif ym. 2019, 10; Mehrad ym. 2022, 218; Sahan & Terzioglu 2022, 501), päätöksen tekoon osallistuttamisena (Asif. ym. 2019, 10) sekä työhön vaikuttamisen mahdollistamisena (Enwereuzor ym. 2018, 351, 359). Työn palkitseminen (Mehrad ym. 2022, 218), työntekijän näkökulman ymmärtäminen (Sahan & Terzioglu 2022, 503) sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen (Labrague & Obeidat 2021, 493, 497-498) tuotiin artikkeleissa esille lähijohtajan keinoina ja tapoina toteuttaa transformationaalista johtamista.

Transformationalisen johtajuuden piirteinä kuvattiin myös lähijohtajan positiivista asennetta ja tuen osoittamista. Myönteistä asennetta ja toimintamallia siirretään alaisille transformationalisella johtajuudella (Caputo ym. 2023, 10-11). Aineistossa asenteen ja toimintamallin siirtämistä kuvataan lähijohtajan positiivisena esimerkkinä (Caputo ym. 2023, 10), psykologisen vaikutuksen välittämisenä sekä innostuksen siirtämisenä alaisille (Hayati ym. 2014, 1, 5; Boamah ym. 2017, 7).

Transformationalisen johtajuuden ilmenemismuotoihin kuuluvat myös hoitotyöntekijöiden tukeminen ja ohjaaminen. Siihen liittyviä toimintatapoja olivat voimaannuttaminen (Asif ym. 2019, 10), optimismin ja itsetunnon vahvistaminen (Hayati ym. 2014, 5; Sahan & Terzioglu 2022, 501) ja osallistumiseen rohkaiseminen (Boamah ym. 2017, 7; Sahan & Terzioglu 2022, 501), inspiroiva motivointi sekä työhyvinvointiin vaikuttaminen (Boamah ym. 2017, 8; Caputo ym. 2023, 11). Lähijohtajan psykologinen tuki ja ohjaus esiintyi aineistossa transformationalisen johtajuuden muotona toiseksi yleisimmin ja muodosti merkittävän osan transformationalisen johtajuuden ilmenemisestä.

Terveysalalla hoitotyöntekijöiden osaamisen kehittäminen näyttäytyi artikkeleissa tärkeänä osana transformationaalista johtamista. Osaamisen kehittämistä kuvataan älyllisten haasteiden antamisena, koulutusmahdollisuuksien tarjoamisena (Enwereuzor ym. 2018, 359, 362),

ammattillisen kehittymisen tukemisena (Sahan & Terzioglu 2022, 501-502), yksilöllisen kasvun ja osaamisen kehittämisenä sekä hoitajien pätevyyden vahvistamisena (Ree & Wiig 2019, 261-262). Osaamisen kehittäminen ilmenee artikkeleissa sekä hoitotyöntekijöiden osaamisen kehittämisenä (Ree & Wiig 2019, 261) että lähijohtajien transformationaalisen johtajuuden kehittämisenä (Enwereuzor ym. 2018, 362; Ree & Wiig 2019, 261- 262; Sahan & Terzioglu 2022, 501). Transformationaalinen johtajuus näyttäytyy myös lähijohtajan itsereflektointina, johon aineistossa viitataan johtamistaitojen parantamisena (Sahan & Terzioglu 2022, 503). Tulokset artikkeleissa kuvatuista lähijohtajan käyttäytymisen ja toiminnan piirteistä osana transformationaalista johtajuutta on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 3. Transformationaalisen johtamisen ilmenemisen muotoja.

Artikkeli	Työntekijälähtöinen johtaminen	Työolosuhteista huolehtiminen	Myönteisen asenteen ja toimintamallin välittäminen	Psykologinen tuki ja ohjaus	Osaamisen kehittäminen	Itsereflektointi
Asif ym. 2019	x	x		x		
Boamah ym. 2017	x	x	x	x		
Caputo ym. 2023	x		x	x		
Enwereuzor ym. 2018	x	x		x	x	
Hayati ym. 2014	x		x	x		
Labrague & Obeidat 2021	x					
Mehrad ym. 2022	x					
Ree & Wiig 2019		x			x	
Sahan & Terzioglu 2022	x	x		x	x	x

6.2 Transformationaalisen johtajuuden yhteys työn imuun ja työtyytyväisyyteen

Osa kirjallisuuskatsauksen artikkeleista tutki, miten lähijohtajan transformationaalinen johtamistyyli on yhteydessä hoitotyöntekijöiden työn imuun tai työtyytyväisyyteen. Yhdeksästä analysoidusta artikkelista seitsemän tutki, miten lähijohtajan transformationaalisen johtajuuden kehittäminen vaikuttaa hoitajien työn imun ja työtyytyväisyyden kokemuksiin. Muutamassa artikkelissa tutkittiin työn imua ilmiönä sekä työn imun kasvua silloin, kun transformationaalista johtamista kehitetään. (Hayati ym. 2014, 1; Boamah ym. 2017, 1; Enwereuzor ym. 2018, 346; Asif ym. 2019, 1; Ree & Wiig 2019, 256; Labrague & Obeidat 2021, 493; Mehrad ym. 2022, 208; Sahan & Terzioglu 2022, 494; Caputo ym. 2023, 1.)

Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan transformationaalinen johtajuus on positiivisesti yhteydessä sekä hoitotyöntekijöiden työn imuun (Hayati ym. 2014, 1; Enwereuzor ym. 2018, 346; Ree & Wiig 2019, 256; Labrague & Obeidat 2021, 493; Mehrad ym. 2022, 208) että työtyytyväisyyteen (Boamah ym. 2017, 1; Asif ym. 2019, 1; Sahan & Terzioglu 2022, 494; Caputo ym. 2023, 1). Käänteistä yhteyttä ei artikkeleissa havaittu. Kirjallisuuskatsauksen kaikissa artikkeleissa transformationaalinen johtajuus korreloi positiivisesti joko hoitajien työn imun tai työtyytyväisyyden kanssa.

Lähijohtajan transformationaalisen johtamistyylin yhteyttä hoitajien työn imuun tarkasteltiin viidessä artikkelissa yhdeksästä, joissa kaikissa transformationaalisen johtajuuden todettiin olevan positiivisesti yhteydessä työn imuun. Transformationaalisen johtajuuden ja hoitajien kokeman työtyytyväisyyden yhteyttä tutkittiin neljässä artikkelissa, joissa jokaisessa osoitettiin positiivinen yhteys transformationaalisen johtajuuden ja hoitajien työtyytyväisyyden välillä. Taulukossa 4 havainnollistetaan transformationaalisen johtajuuden yhteyttä hoitajien työn imun ja työtyytyväisyyden kokemiseen sekä transformationaalisen johtamisen kehittämisen yhteyttä työn imun ja työtyytyväisyyden kasvuun.

Taulukko 4. Transformationaalisen johtajuuden yhteys hoitajien työn imuun ja työtyytyväisyyteen.

Artikkeli	Tf johtaminen positiivisesti yhteydessä työn imuun	Tf johtaminen positiivisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen	Tf johtamisen kehittäminen on yhteydessä työn imun lisääntymiseen	Tf johtamisen kehittäminen on yhteydessä työtyytyväisyyden kasvuun
Asif ym. 2019		x		x
Boamah ym. 2017		x		
Caputo ym. 2023		x		x
Enwereuzor ym. 2018	x		x	
Hayati ym. 2014	x		x	
Labrague & Obeidat 2021	x		x	
Mehrad ym. 2022	x		x	
Ree & Wiig 2019	x			
Sahan & Terzioglu 2022		x		x

Tf= Transformationaalinen

Tulosten mukaan lähijohtajan transformationaalisen johtajuuden kehittämisellä vahvistettiin hoitajien työn imua ja työtyytyväisyyttä. Työn tuloksellisuus osoittautui olevan seurausta transformationaalisen johtamisen vahvistamasta työmotivaatiosta sekä työn imun ja työtyytyväisyyden kokemisesta. Sahan & Terzioglu (2022, 502) totesivat tutkimuksessaan, että itsereflektoivat lähijohtajat eivät pelkää toteuta transformationaalista johtamista, vaan myös käyttävät sitä tehokkaammin, jolloin he luovat hoitotyöntekijöille hyvät työolosuhteet ja siten lisäävät työtyytyväisyyttä sekä organisaation tulosta.

7 Pohdinta

Systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa etsittiin vastauksia kysymyksiin, miten lähijohtajan käyttäytymisessä transformationaalinen johtajuus tulee esille terveysalalla ja miten lähijohtajan transformationaalinen johtajuus on yhteydessä hoitajien työn imuun ja työtyytyväisyyteen. Vastauksia tutkimuskysymyksiin etsittiin englanninkielisistä artikkeleista koostuvasta aineistosta. Opinnäytetyö kirjoitettiin suomeksi, jolloin käsitteistön vastaavuuteen ja siihen, että asia ymmärretään oikein, kiinnitettiin erityistä huomiota. Tekstiviittaukset käännettiin englanninkielisistä artikkeleista suomen kieleen mahdollisimman tarkasti ja asiasisältöä muuttamatta.

Kirjallisuuskatsauksen tulokset osoittivat transformationaalisen johtajuuden näkyvän lähijohtajan käyttäytymisessä ja toiminnan tavoissa työntekijälähtöisenä johtamisena, työolosuhteista huolehtimisena, myönteisen asenteen ja toimintamallin välittämisenä, psykologisena ohjauksena ja tukena, työntekijöiden osaamisen kehittämisenä sekä lähijohtajan itsereflektointina. Lähijohtajan transformationaalisen johtamistyylin todettiin lisäävän hoitajien työn imua ja työtyytyväisyyttä sekä transformationaalisen johtamisen kehittämisen olevan yhteydessä hoitotyöntekijöiden työn imun ja työtyytyväisyyden kasvuun terveysalalla. (Hayati ym. 2014, 1, 5; Boamah ym. 2017, 1, 7-8; Enwereuzor ym. 2018, 346, 359; Asif ym. 2019, 1, 10; Ree & Wiig 2019, 256, 261-262; Labrague & Obeidat 2021, 493; Mehrad ym. 2022, 208, 218; Sahan & Terzioglu 2022, 494, 496, 501-502; Caputo ym. 2023, 1, 11.)

Tulokset näyttävät samansuuntaisilta kuin aiemmat tutkimukset aiheesta ovat osoittaneet. Hyvän johtamisen on todettu olevan työn tuloksellisuuden lisäksi yhteydessä vahvaan työmotivaatioon, yhteistyön toimivuuteen ja työhyvinvointiin (Juuti 2016, 5–6). Mitchell ym. (2014) tutkimuksen mukaan transformationaalinen johtajuus kannustaa työntekijöitä ylittämään ammatillisia rajoja, lisää monimuotoisuutta ja saa aikaan parempia tuloksia. Transformationaalisen johtamistavan on todettu lisäävän työntekijöiden työn imun ja työtyytyväisyyden kokemuksia, ja tutkimusten mukaan vaikutukset ovat

vastaavanlaiset myös terveystalalla (Hayati ym. 2014, 1; Boamah ym. 2017, 1; Enwereuzor ym. 2018, 346; Asif ym. 2019, 1; Ree & Wiig 2019, 256; Labrague & Obeidat 2021, 493; Mehrad ym. 2022, 208; Sahan & Terzioglu 2022, 494; Caputo ym. 2023, 1). Transformationaalista johtamistyyliä tulisi toteuttaa enemmän myös hoitoalalla sen työn imua, työhyvinvointia ja työtuloksia lisäävien vaikutusten vuoksi.

Kuten aiemmissa pohdinnoissa on käynyt esille, on terveystalan tematiikkaa nostettu transformationaalisessa johtamisessa vain vähän esille. Terveystalalle spesifinä transformationaalisen johtajuuden ilmenemisen muotona aineistosta nousi esiin potilasturvallisuuden parantaminen (Boamah ym. 2017, 1; Ree & Wiig 2019, 256). Hyvien työolosuhteiden järjestäminen onkin tärkeä tekijä transformationaalisen johtajuuden toteuttamisessa (Sahan & Terzioglu 2022, 502), joka luo perustan lähijohtajan ja alaisten väliseen luottamukselliseen suhteeseen.

Transformationaalisen johtajuuden mukaisesti toimiva lähijohtaja johtaa työntekijälähtöisesti huomioiden työntekijöiden yksilölliset taidot, ominaisuudet ja tarpeet, joiden avulla pyritään saavuttamaan organisaation tavoitteet (Asif ym. 2019, 10). Transformationaalisessa johtamisessa vuorovaikutuksen merkitys on tärkeää, jolloin myös tunnistetaan jokaisen yksilön tukemiseen, motivointiin ja kannustamiseen soveltuvat tavat ja keinot. Transformationaaliset johtajat innostavat työntekijöitä asettamaan koko organisaation edun oman etunsa edelle ja kannustavat työntekijöitä olemaan innovatiivisempia tekemällä myös itse epätavanomaisia valintoja yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Kirimi ym. 2010, 37). Tärkeää olisi myös palkita innovatiivisuudesta ja hyvästä työsuorituksesta terveystalalla, mikä kannustaisi sekä työn että itsensä kehittämiseen.

Transformationaalista johtajuutta työssään toteuttava lähijohtaja huomioi työntekijöiden yksilöllisiä taitoja ja motivaattoreita, jonka tuloksena työntekijän kyvyt ja tarpeet vastaavat työn vaatimuksia, jolloin työ toteutuu optimaalisesti ja saa aikaan työn imua (Enwereuzor ym. 2018, 359). Terveystalalla yksilöllisten taitojen hyödyntäminen työssä toisi enemmän motivaatiota ja työn imua työn

tekemiseen, joten siihen tulisi kiinnittää paljon nykyistä enemmän huomiota. Myös kannustaminen itseohjautuvuuteen ja osaamisen kehittämiseen, vastuun jakaminen tukea ja työn sujuvuuden varmistamista unohtamatta, lisäävät työntekijän osallisuuden kokemusta sekä työhyvinvointia (Salmimies & Ruutu 2013).

Lähijohtajan positiivisella esimerkillä on tärkeä merkitys hoitajien työn imun lisäämisessä (Hayati ym. 2014, 1). Lähijohtaja voi kehittää toimintaa ja omaa johtamistaan osallistamalla työyhteisöä keskusteluihin, pyytämällä palautetta johtamisesta sekä osoittamalla aikaa kehittämisideoiden luomiseen. Säännöllisellä itsereflektoinnilla ja mentorointia hyödyntämällä terveysalan lähijohtamista olisi tärkeää kehittää, koska tutkimusten (Sahan & Terzioglu (2022, 496, 502) mukaan hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi kasvaa transformationaalisen johtajuuden kehittyessä.

Sahan & Terzioglu tarkastelivat tutkimuksessaan lähijohtajien transformationaalisen johtamisen vaikutusta hoitajien työtyytyväisyyteen ja totesivat hoitajien työtyytyväisyyden vahvistuvan, kun lähijohtajan transformationaalisen johtajuuden määrä kasvoi. Tutkimuksessa todettiin transformationaalista johtajuutta toteuttavien hoitajien vaikuttavan positiivisesti niiden hoitajien työtyytyväisyyden määrään, joiden kanssa työskentelevät ja johtajuuttaan kehittävien lähijohtajien voimaannuttavan alaisiaan tukemalla hoitotyöntekijöiden ammatillista kehitystä. (Sahan & Terzioglu 2022, 496, 502.) Transformationaalisen johtamistyylin on osoitettu parantavan hoitotyöntekijöiden työtuloksia (Asif ym. 2019, 11; Sahan & Terzioglu 2022, 502; Caputo ym. 2023, 1), joten terveysalan lähijohtajien tietoisuutta ja koulutusta transformationaalisen johtamisen positiivisista yhteyksistä hoitajien työhyvinvointiin on tärkeää lisätä.

7.1 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelua

Aineiston keräämiseen ja analysointiin vaikuttava haaste oli tässä opinnäytetyössä se, että transformationaaliseen johtamiseen ja työn imun

liittyvää aineistoa oli paljon, mutta suhteessa terveysalaan sitä ei juurikaan ollut. Tietoa haettiin laajalti eri tietokannoista ja näkökulmista, jolloin aiheeseen kohdentuvaa materiaalia löytyi enemmän.

Tutkimuksen pätevyyttä arvioidaan uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden avulla. Kun nämä kolme käsitettä osoitetaan tutkimuksessa toteutuvan, voidaan tutkimus todeta luotettavaksi. Uskottavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuskohde ja yleisö uskovat, että saadut tutkimustulokset ovat todellisia ja niitä on koostettu ja käsitelty tarkoituksenmukaisesti. Luotettavuus vahvistuu silloin, kun tutkimuksen tekijä on vakuuttavasti perustellut metodinsa tutkimuksen selvittämiseksi sekä esittänyt todenmukaisesti tutkimusprosessin eri vaiheet. Kun tutkimuksen tekijä on kaiken aikaa toteuttanut tutkimuksensa teossa eettisiä periaatteita, voidaan osoittaa tutkimuksen eettisyyttä. (Juuti & Puusa 2020, 167.)

Opinnäytetyön eettisyydestä ja luotettavuuden toteutumisesta huolehdittiin koko prosessin ajan monin tavoin. Prosessin kulusta pidettiin päiväkirjaa ja edettiin suunnitelman mukaisesti. Tiedonhakua aiheesta tehtiin rajauskriteerien mukaisesti luotettavista tieteellisistä tietolähteistä ja kirjallisuuskatsauksen aineisto valittiin sisäänotto- ja hylkäämisperusteiden mukaan. Artikkelien laadun arviointi toteutettiin itsenäisesti kahden arvioitsijan toimesta.

Kirjallisuuskatsaukseen hyväksytyistä artikkeleista luotiin taulukko, johon kirjattiin artikkelien tekijät ja tarkoitukset, aineistojen määrät, menetelmät sekä keskeiset tulokset ja johtopäätökset, mikä lisää katsauksen luotettavuutta. Opinnäytetyössä käytetty aineisto koottiin lähdeluetteloon Turun ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti. Aineistoa käsiteltiin hyvän tieteellisen tavan mukaisesti huolellisesti ja vääristelemättä tietoa.

Tutkimusten luotettavuutta myös arvioitiin monesta näkökulmasta. Internetin aikakaudella on mahdollista löytää tutkimukselleen perusteita puolesta ja vastaan, mikä havainnollistaa induktiivisen tiedon rakentamisen heikkouden, kuten myös sen rajattomuuden (Sarajärvi & Tuomi 2018, 74), jolloin

kirjallisuuskatsauksen aineiston laatuun ja luotettavuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota.

7.2 Itsearviointi

Systemoidun kirjallisuuskatsauksen tekemisestä ei opinnäytetyön tekijällä ollut aikaisempaa kokemusta, joten prosessi antoi monia taitoja tulevaisuuteen. Systemoitu kirjallisuuskatsaus on menetelmänä haastava ja vaati periksi antamattomuutta tavoitteeseen pääsemiseksi. Opinnäytetyön tekeminen kehittikin tekijän pitkäjänteistä työskentelyä ja kärsivällisyyttä, opetti periksi antamattomuutta, taitoa tiedon etsimiseen ja sen kriittiseen arviointiin sekä kirjallisen raportin luomiseen vaadittavaa osaamista.

Yhteistyö tutorin ja tutkimusryhmän edustajan kanssa kehittyi saumattomasti hyvin tekemistä eteenpäin ohjaavaksi toiminnaksi, joka opetti tekijälle vastavuoroisen kuuntelemisen, keskustelun ja monipuolisten näkökulmien merkitystä opinnäytetyön prosessissa. Opinnäytetyön tekeminen laajensi ajattelutapoja, opetti uusia käsitteitä ja lisäsi ymmärrystä monella osa-alueella.

Tekijän kyky ajatella kehittyi myös laajemmaksi ja liika kriittisyys omaa työskentelyä kohtaan väheni opinnäytetyön edetessä. Opinnäytetyö eteni tasaisesti koko prosessin ajan ja kehitti tekijän itsensä johtamisen taitoja sekä keinojen ja välineiden käyttöä. Opinnäytetyön tekeminen kasvatti lisäksi ymmärrystä ja joustavuutta itseä kohtaan sekä lisäsi uskoa omaan kykyihin.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Transformationalista ja transaktionaalista johtajuutta terveysalalla on tutkittu työtyytyväisyyteen sekä työn imuun liittyen, sen sijaan rajatummin on tarkasteltu eri johtamistyyliä ja niiden yhteyksiä työn imuun terveysalalla. Empiiristä tutkimusta johtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin ja työn imuun terveysalalla tarvitaan enemmän toiminnan kehittämisen tueksi.

Terveysalan muutosjohtaminen, johtamisosaamisen lisääminen sekä tiimityöskentelyn ja yksilön valmentamiseen keskittyvä johtaminen edellyttävät hyvien lopputulosten saavuttamiseksi lisää tutkimustyötä. Työntekijöiden työhyvinvoinnilla tulee olemaan keskeinen merkitys terveysalan tulevaisuudelle, johon hyvällä johtamisella voidaan vahvasti vaikuttaa.

Lähteet

Ahonen, P. 2019. Valmentava johtaminen erikoissairaanhoidon lähijohdossa. Pro gradu –tutkielma. Sosiaali- ja terveystieteiden tiede. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 7.8.2023. <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22167>.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent Oy.

Asif, M.; Jameel, A.; Hussain, A.; Hwang, J. & Sahito, N. 2019. Linking Transformational Leadership with Nurse-Assessed Adverse Patient Outcomes and the Quality of Care: Assessing the Role of Job Satisfaction and Structural Empowerment. *International journal of environmental research and public health*. Vol 16, No 13, Article 2381. Viitattu 3.11.2023. <https://www.mdpi.com/1660-4601/16/13/2381>.

Bass, B. 1990. From transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. Viitattu 4.11.2022. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).

Bass, B. & Riggio, R. 2006. *Transformational Leadership*. 2. painos. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. E-kirja. Viitattu 15.8.2023. <http://www.DOI:10.4324/9781410617095>.

Boamah, S. A.; Spence Laschinger, H. K.; Wong, C. & Clarke, S. 2017. Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing outlook*. Vol. 66, No 2, 180-189. Viitattu 4.11.2023. [https://www.nursingoutlook.org/article/S0029-6554\(17\)30274-9/abstract](https://www.nursingoutlook.org/article/S0029-6554(17)30274-9/abstract).

Caputo, A.; Gatti, P.; Clari, M.; Garzaro, G.; Dimonte, V. & Cortese, C.G. 2023. Leaders' role in shaping followers' well-being: Crossover in a sample of nurses. *International journal of environmental research and public health*. Vol 20, No 3, Article 2386. Viitattu 4.11.2023. <https://www.mdpi.com/1660-4601/20/3/2386>.

CRD. 2009. Systematic reviews. CRD's guidance for undertaking reviews in health care. York: University of York. Viitattu 20.5.2024. https://www.york.ac.uk/media/crd/Systematic_Reviews.pdf.

Enwereuzor, I.; Ugwu, L. & Eze, O. 2018. How Transformational Leadership Influences Work Engagement Among Nurses: Does Person–Job Fit Matter?

Western Journal of Nursing Research. Vol. 40, No 3, 346-366. Viitattu 6.11.2023. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0193945916682449>.

Fink, A. 2005. Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to the Paper. Thousand Oaks: Sage Publications.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 5.11.2022. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf.

Hayati, D.; Charkhabi, M. & Naami, A. 2014. The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study. SpringerPlus. Vol 3, No 25. Viitattu 23.2.2024. <https://springerplus.springeropen.com/articles/10.1186/2193-1801-3-25>.

Henker, N.; Sonnentag, S. & Unger, D. 2015. Transformational leadership and employee creativity: The mediating role of promotion focus and creative process engagement. Journal of business and Psychology. Vol 30, No 2, 235-247. Viitattu 25.10.2023. <https://psycnet.apa.org/record/2015-22027-002>.

Hotus. Tutkimusten arviointikriteeristö. Viitattu 27.10.2023. <https://www.hotus.fi/jbin-kriittisen-arvioinnin-tarkistuslistat/>.

Joanna Briggs Institute. 2022. Joanna Briggs Institute's critical appraisal tool. Viitattu 27.10.2023. <https://jbi.global/critical-appraisal-tools>.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa: opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. E-kirja. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 3.5.2022. <https://www.oppoportti.fi/dvk00163>.

Kangasniemi, M.; Utriainen, K.; Ahonen, S.; Pietilä, A.; Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. Hoitotiede. Vol 25, No 4, 291–301. Viitattu 15.11.2023. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128286/77409>.

Kinnari, A. 2017. Valmentava johtaminen suomalaisessa kunnassa. Pro gradu – tutkielma. Hallintotiede. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 18.9.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201706071851>.

Kirimi, B. & Minja, D. 2010. Transformational Corporate Leadership. Luton: Andrews UK Ltd. E-kirja. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 5.9.2023. <https://www.ellibs.com/fi/book/9781937455064/transformational-corporate-leadership>.

Koivistoinen, M. & Pellinen, K. 2014. Viestintä osana johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa V. Niiranen; M. Joensuu; J. Lammintakanen & M. Kerkkänen (toim.) Johtajana muutoksessa. Helsinki: Kuntaliitto. 109–120.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut: valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Labrague, L. & Obeidat, A. 2021. Transformational leadership as a mediator between work–family conflict, nurse-reported patient safety outcomes, and job engagement. *Journal of Nursing Scholarship*. Vol. 54, No 4, 493-500. Viitattu 4.9.2023. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34843154/>.

Laiho, H. 2022. Transformationaalinen johtaminen lähijohtajien kokemana erikoissairaanhoidon toimintayksiköissä. Pro-gradu tutkielma. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 8.9.2023. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14447/UniVaasa_2022_Laiho_Henna.pdf.

Lammintakanen, J.; Rissanen, S.; Peronmaa-Hanska, E.; Joensuu, M. & Ruottu, T. 2016. Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa: monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 7.10.2022. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/79134>.

Mehrad, A.; Fernández-Castro, J.; Gómez de Olmedo, M. & García-Sierra, R. 2022. Mediation Role of Perceived Organizational Support on Nurses' Work Engagement and Leadership Styles. *Nurse Media Journal of Nursing*. Vol. 12, No 2, 208-222. Viitattu 5.8.2023. <https://doi.org/10.14710/nmjn.v12i2.45872>.

- Mitchell, R.; Boyle, B.; Parker, V.; Giles, M.; Joyse, P. & Chiang, V. 2014. Transformation through tension: The moderating impact of negative affect on transformational leadership in teams. *Human Relations*. Vol 67, No 9, 1095–1121. Viitattu 23.4.2023. <https://doi.org/10.1177/0018726714521645>.
- Nurmeksela, A. 2021. Osastonhoitajan johtamistoiminta ja sen yhteys hoitotyön tuloksiin erikoissairaanhoidossa. Väitöskirja. Terveystieteiden tiedekunta. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 8.12.2022. <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/25957>.
- Page, M.J.; McKenzie, J.E.; Bossuyt, P.M.; Boutron, I.; Hoffmann, T.C.; Mulrow, C.D. et al. 2021. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*. Vol 372, No 71. Viitattu 3.12.2023. <https://doi:10.1136/bmj.n71>.
- Peltonen, L.-M. 2021. Hoitotyön lähijohtajien vastuut ja tilannetietoisuus sairaalaympäristössä. Terveyttä tieteestä blogi. Viitattu 8.12.2022. <http://terveyttatieteesta.blogspot.com/2021/11/hoitotyon-lahijohtajien-vastuut-ja.html>.
- Perko, K. & Kinnunen, U. 2013. Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Tampereen yliopiston julkaisuja 11/2013. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 7.9.2023. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/94622>.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Työkirja ammattikorkeakouluun. E-kirja Ellibs-kirjapalvelussa. Jokioinen: E-oppi Oy. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 26.10.2023. <https://www.ellibs.com/fi/book/9789522828019>.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Moorman, R. H. & Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*. Vol 1, 107–142. Viitattu 5.8.2023. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7).
- Raatikainen, J. 2014. Sosiaalityön lähi- ja keskijohdon johtamisosaaminen. Teoksessa Niiranen, V.; Joensuu, M.; Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) *Johtajana muutoksessa*. Helsinki: Kuntaliitto. 125–128.

Ree, E. & Wiig, S. 2019. Linking transformational leadership, patient safety culture and work engagement in home care services. *Nursing open* 2020. Vol.7, No 1, 256-264. Viitattu 3.3.2024.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nop2.386>.

Reikko, K.; Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä- Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia. Tampere: Juvenes Print Oy. Viitattu 9.12.2022.

<https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>.

Ristikangas, M.; Lönnroth, A.; Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Sahan, F.U. & Terzioglu, F. 2022. Transformational leadership practices of nurse managers: the effects on the organizational commitment and job satisfaction of staff nurses. *Academic Journal Leadership in Health Services*. Vol 35, No 4, 494-505. Viitattu 4.6. 2023.

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35612396/>.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. 1. painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy, SanomaPro Oy. Vaatii kirjautumisen palveluun. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/IABBCXCTDG>.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 4.5.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3>.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. 6. painos. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Stenman, P.; Vähäkangas, P.; Salo, P.; Kivimäki, M. & Paasivaara, L. 2015. Henkilöstön työtyytyväisyys vanhustenhuollossa-kohti kuntoutumista edistävän hoitotyön toimintamallin käyttöönottoa. *Hoitotiede*. Vol 27, No 1, 31-42. Viitattu 11.4.2024. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128321>.

STM n.d. Teemat. Työhyvinvointi ja työkyky. Elintavat. Viitattu 23.3.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat>.

STM n.d. Vastuualueet. Työelämä. Työhyvinvointi. Viitattu 23.3.2023.
<https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Suhonen, R.; Axelin, A. & Stolt, M. 2016. Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Stolt, M.; Axelin, A.; Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja tutkimuksia ja raportteja sarja A 73. Turku: Turun yliopisto. 7–22.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Oy Talentum Ab.

Tehy 2019. Tehyn näkemyksiä sote-palveluiden uudistamisesta. Viitattu 5.10.2022.

www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/muu_dokumentti/tehy_nakemyksia_sote-palveluiden_uudistamisesta_id_1570.pdf.

Terveystieteiden tutkimuskeskus 30.12.2010/1326.

Tremblay, K. 2017. Healthcare the speed of Thought: A digital world needs successful transformative leaders. Healthcare Management Forum. Vol 30, No 5, 246–251. Viitattu 24.2.2024. <https://doi.org/10.1177/0840470416686975>.

Turun ammattikorkeakoulu 2018. Tutkimus, kehitys ja innovaatiot. Tutkimusryhmät. New Ways of Promoting Performance. Viitattu 24.10.2022. www.turkuamk.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/tutkimusryhmat/new-ways-promoting-performance/.

Työterveyslaitos n.d. Työhyvinvointi ja työkyky. Työn imu. Viitattu 9.12.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>.

Työterveyslaitos 2020. Valmentava johtaminen saa kiitosta sote-alalla. Viitattu 9.12.2022. <https://www.tyoelamatieto.fi/fi/articles/analysisHealthcareAndSocialWelfareManagement>.

Valtioneuvosto 2022. Sote-uudistus. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus. Mikä on sote-uudistus? Viitattu 7.10.2022. <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->.

Valtiovarainministeriö n.d. Hankkeet ja säädösvalmistelut. Sote-uudistus. Sote-uudistus muuttaa kuntien tehtäviä ja julkishallinnon rakenteita. Viitattu 1.12.2022. <https://vm.fi/sote-uudistus>.

Vesterinen, S.; Suhonen, M.; Isola, A.; Paasivaara, L. & Laukkala, H. 2013. Nurse Managers' Perceptions Related to Their Leadership Styles, Knowledge, and Skills in These Areas—A Viewpoint: Case of Health Centre Wards in Finland. Hindawi Publishing Corporation. ISRN Nursing. Vol. 2013, Article 951456. Viitattu 8.12.2022.
<https://www.hindawi.com/journals/isrn/2013/951456/>.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. E-kirja Ellibs-kirjapalvelussa. Helsinki: Edita Publishing Oy. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 4.11.2023. <https://www.ellibs.com/fi/book/978-951-37-7607-7/johtaminen-keskeiset-kasitteet-teoriat-ja-trendit>.

Kirjallisuuskatsaukseen hyväksytyt artikkelit

Artikkeli	Tarkoitus	Aineisto, aineiston keruu	Mittarit	Analyysimenetelmät	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset
Asif ym. 2019, Pakistan	Tutkia suhteita TF johtamisen, rakenteellisen voimaantumisen, työtyytyväisyyden, hoitajan arvioimien potilasturvallisuutta vaarantavien tapahtumien ja hoidon laadun välillä	386 hoitotyöntekijää 17 sairaalasta. Kysely. Satunnaisotanta.	GTL, SE, MOAQ	SEM	<ul style="list-style-type: none"> - TF johtamisella positiivinen tilastollisesti merkitsevä yhteys hoitajien työtyytyväisyyteen ja rakenteelliseen voimaantumiseen - TF johtamistavalla merkittävä rooli työolosuhteiden ja ilmapiirin tukemisessa, hoidon laadun ja hoitajien työtyytyväisyyden kasvussa - TF johtaminen on tärkeä indikaattori, joka voi auttaa terveydenhuollon organisaatioita parantamaan sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä

Boamah ym. 2017, Kanada	Tutkia lähijohtajien TF johtamisen vaikutuksia hoitajien työtyytyväisyyteen ja potilasturvallisuutta vaarantavien tapahtumien esiintymiseen	378 rekisteröityä, välittömässä potilaskontaktissa olevaa hoitotyöntekijää akuutin hoidon sairaaloista. Kysely. Satunnaisotanta.	Multifactor Leadership Questionnaire-5X, CWEQ-II, GJS	Pearsonin korrelaatio, SEM	- TF johtamisella vahva, tilastollisesti merkitsevä positiivinen vaikutus rakenteelliseen voimaannuttamiseen, jolla puolestaan myönteinen vaikutus työtyytyväisyyteen -Inspiroivalla motivoinnilla vahvin vaikutus hoitajiin ja hoitotyön tuloksiin -TF johtamisella lisätään potilashoidon laatua, hoitajien voimaantumisen tunnetta ja työtyytyväisyyttä
Caputo ym. 2023, Italia	Tutkia lähijohtajan positiivisten psykologisten olotilojen (työn imun) välittymistä työntekijöille TF johtajuuden kautta	143 hoitotyön lähijohtajaa ja 1505 hoitotyöntekijää neljästä sairaalasta. Kysely. Tarkoituksellinen otanta.	UWES, GTL, COPSOQ, PANAS	ANOVA, exploratiivinen faktorianalyysi	-Lähijohtajan työn imu positiivisesti yhteydessä hoitajan käsitykseen TF johtajuudesta - TF johtamisella on positiivinen tilastollisesti merkitsevä yhteys työtyytyväisyyteen -Sitoutunut lähijohtaja välittää, vahvistaa hyvinvointia ja

					voimavaroja työntekijöille TF johtajuudella
Enwereuzor ym. 2018, Nigeria	Tutkia työn soveltuvuuden vaikutusta TF johtamisen ja työn imun väliseen yhteyteen	224 neljässä eri sairaalassa työskentelevää hoitajaa. Kysely. Soveltuvuusmenetelmä.	UWES, PJFS, TLI	moniregressioanalyysi	-TF johtamisella ja työn soveltuvuudella tilastollisesti merkitsevä positiivinen vaikutus työn imuun -Työn soveltuvuus selittää TF johtajuuden suurempaa vaikutusta työn imuun
Hayati ym. 2014, Iran	Selvittää TF johtamisen vaikutuksia sairaalassa työskentelevien hoitajien työn imuun ja siihen liittyviä korreloivia tekijöitä	240 hoitajaa viidestä julkisesta sairaalasta. Kysely. Ositettu satunnaisotanta.	MLQ, UWES	moniregressioanalyysi	-TF johtamisella tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys työn imuun -TF johtaja siirtää innostuksensa alaisille, mikä lisää työntekijöiden työn imua - Lähijohtajien TF johtamistaitoja kehittämällä vahvistetaan työntekijöiden työn imua ja organisaation tuloksia
Labrague & Obeidat 2021, Filippiinit	Selvittää TF johtamisella toteutetun työn ja perheen yhteensovittamisen yhteyttä	754 hoitajaa sairaaloiden kymmenestä päivistysyksiköstä.	GTL, WFC, UWES	Pearsonin korrelaatio, moniregressioanalyysi	-TF johtamisella tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys työn imuun

	potilasturvallisuustuloksiin sekä työn imun kokemiseen	Kysely. Satunnaisotanta sairaaloista, kaksivaiheinen otanta tutkimukseen osallistujista.			-TF johtaminen työn ja perheen yhteensovittamisen kautta välillisesti yhteydessä työn imuun - Korkeampitasoinen lähijohtajan TF johtaminen tuottaa enemmän työn imua
Mehrad ym. 2022, Espanja	Tutkia esihenkilöiden johtamistyylin ja työn imun yhteyttä sekä selvittää työn palkitsevuuden merkitystä yhteyteen	85 hoitajaa terveystalon organisaatioista. Kysely. Lumipallo-otanta.	TOS, MLQ, POS, UWES	Pearsonin korrelaatio, lineaarinen regressioanalyysi, mediaatioanalyysi (välitysanalyysi)	- TF johtamisella tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys työn imuun ja palkitsevuuteen - TF johtamistyyli on merkityksellinen hoitotyöntekijöiden työn imun lisäämisessä
Ree & Wiig 2019, Norja	Selvittää TF johtamisen, työvaatimusten, työressurssien, potilasturvallisuuskulttuurin ja työn imun keskinäisiä suhteita kotihoidon palveluissa	139 hoitotyön ammattilaista norjalaisen kotihoidon palveluista neljästä kunnallisesta yksiköstä. Kysely. Tarkoituksellinen otanta.	NHSOPSC, GTL, SIMPH	moniregressioanalyysi, Pearsonin korrelaatio	-TF johtamisella tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys potilasturvallisuuskulttuuriin ja työn imuun kotihoidon palveluissa - Lähijohtajien TF johtamisen tärkeys korostuu työntekijöiden työn imun lisäämisessä

<p>Sahan & Terzioglu 2022, Turkki</p>	<p>Tarkastella lähijohtajien ja hoitajien havaintoja lähijohtajien TF johtamisesta ja selvittää sen vaikutuksia turkkilaisten hoitajien organisaatioon sitoutumiseen sekä työtyytyväisyyteen</p>	<p>153 yliopistollisen sairaalan hoitajaa (17 osastonhoitajaa, 136 hoitajaa). Kysely. Mukavuusotos.</p>	<p>LPI-Self/Observer, OCS, JSS</p>	<p>Pearsonin korrelaatio, lineaarinen regressioanalyysi</p>	<p>-Lähijohtajien itsearviointien tulokset suotuisampia kuin henkilökunnan arviot TF johtamisen toteutumisesta -TF johtamisella positiivinen tilastollisesti merkitsevä yhteys hoitajien työtyytyväisyyteen - TF johtamisella on positiivisia vaikutuksia työntekijöihin työhyvinvointiin, työssä pysyminen lisääntyy</p>
<p>ANOVA= Analysis of Variance, CWEQ-II=Conditions of Work Effectiveness-II, COPSQ=Copenhagen Psychosocial Questionnaire, GJS= Global Job Satisfaction, GTL= Global Transformational Leadership Scale, JSS= Job Satisfaction Scale, LPI-Self/Observer = Leadership Practices Inventory: Self/Observer, MOAQ= Michigan Organizational Assessment Questionnaire, MLQ= Multifactorial Leadership Questionnaire, NHSOPSC= Norwegian version of the Nursing Home Survey on Patient Safety Culture, OCS=Organizational Commitment Scale, PANAS= Italian Positive and Negative Affect Schedule, PJFS= Person–Job Fit Scale, POS= Organizational Support Test, RMSEA= Root mean square error of approximation, SE=Structural Empowerment Scale, SEM= Structural Equation modeling SIMP= The Short Inventory to Monitor Psychosocial Hazards, TF= Transformationaalinen, TLI= The Transformational Leadership Behavior Inventory, TOS= Three Outcome Scales, UWES= Utrecht Work Engagement Scale, WFC= Work-Family Conflict Scale</p>					

Kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysi transformationaalisen johtamisen ilmenemisestä terveysalan lähijohtajan toiminnassa

Artikkeli	Tekstiviittaus	Luokittelu
Asif ym. 2019	työolosuhteiden tukeminen	T
	työilmapiirin tukeminen	T
	voimaannuttaminen	P, TJ
	osallistuminen päätöksen tekoon	TJ
Boamah ym. 2017	voimaannuttaminen	P, TJ
	inspiroiva motivointi	TJ
	voimaannuttava työympäristö	T
Caputo ym. 2023	lähijohtajan positiivinen esimerkki	V
	hyvinvoinnin tukeminen	P, TJ
	psykologisen vaikutuksen välittäminen	V
Enwereuzor ym. 2018	selkeän vision määrittäminen	T
	asianmukaisen toimintamallin esittäminen	T
	yksilöllinen tuki	P, TJ
	älyllisten haasteiden antaminen	O
	työhön vaikuttamisen mahdollisuudet	TJ
	työn kykyihin vastaaminen	TJ
	työn tarpeisiin vastaaminen	TJ
	koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen	O
Hayati ym. 2014	innostuksen siirtäminen alaisille	V
	kannustaminen	TJ
	optimismin vahvistaminen	P
Labrague & Obeidat 2021	työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen	TJ
Mehrad ym. 2022	hyvinvoinnista huolehtiminen ja työn palkitseminen	TJ
Ree & Wiig 2019	potilasturvallisuuskulttuurin parantaminen	T
	yksilöllisen kasvun ja osaamisen kehittäminen	O
Sahan & Terzioglu 2022	työntekijälähtöinen johtaminen	TJ
	hoitajien pätevyyden vahvistaminen	O
	hoitajien itsetunnon vahvistaminen	P
	säännönmukainen tukeminen ja rohkaiseminen	P
	voimaannuttaminen	P
	ammattillisen kehittymisen tukeminen	O
	työolosuhteiden tukeminen	T
	hoitajien näkökulman ymmärtäminen	TJ
	osallistumiseen rohkaiseminen	P
johtamistaitojen parantaminen	I	

T= työolosuhteista huolehtiminen, TJ= työntekijälähtöinen johtaminen, V= myönteisen asenteen ja toiminnan välittäminen, P= psykologinen tuki ja ohjaus, O= osaamisen kehittäminen, I= itsereflektointi

Sisällönanalyysi transformationaalisen johtamisen yhteydestä hoitajien työn imuun ja työtyytyväisyyteen

Artikkeli	Tekstiittaus
Asif ym. 2019	-
Boamah ym. 2017	-
Caputo ym. 2023	-
Enwereuzor ym. 2018	TF johtamisella ja työn soveltavuudella merkittävä ja vahva korrelaatio työn imuun Mitä enemmän lähijohtaja toteuttaa TF johtamistyyliä, sitä enemmän alaiset kokevat työn imua Työn imu voidaan saavuttaa TF johtamisella TF johtamisella voidaan tukea työn imua TF johtaminen vahvistaa työn imua
Hayati ym. 2014	TF johtamisen vaikutukset työn imuun ovat positiiviset ja merkittävät TF johtaminen siirtää johtajan innostuksen alaisiin, mikä lisää työntekijöiden työn imua Kannustaminen vahvistaa hoitajien työn imua TF johtajuuden päivittäinen vaihtelu voi vaikuttaa työntekijöiden työn imun kokemiseen Työntekijät kokivat enemmän työn imua, kun lähijohtaja vahvisti optimismia TF johtamisella Lähijohtajien TF johtamistaitojen kehittäminen lisää työn tekijöiden työn imua
Labrague & Obeidat 2021	Lähijohtajien TF johtamistyyli suoraan yhteydessä työn imuun Suuremmat ristiriidat työn ja perheen yhteensovittamisessa vähentävät hoitajien työn imua Työn imua koetaan enemmän, kun TF johtaminen on korkeatasoista TF lähijohtajuus yhteydessä parempaan työn ja perheen yhteensovittamiseen, mikä lisää työn imua
Mehrad ym. 2022	TF johtamisella tilastollisesti merkittävä välillinen positiivinen yhteys työn imuun Työpositiolla tärkeä merkitys ja vaikutus hoitajien työn imuun TF ja TA johtamistyyli merkityksellisimmät hoitotyöntekijöiden työn imun lisäämisessä Lähijohtajien TA ja TF johtamistyylin käyttöön ottaminen tärkeä tekijä hoitajien työn imun vahvistamisessa
Ree & Wiig 2019	TF johtamisella merkittävä positiivinen korrelaatio työn imuun kotihoidon palveluissa TF johtamisen tärkeys työntekijöiden työn imun lisäämisessä korostuu
Sahan & Terzioglu 2022	-
TA = Transaktionaalinen johtaminen, TF = transformationaalinen johtaminen	

Artikkeli	Tekstiikkaus
Asif ym. 2019	TF johtaminen liittyy positiivisesti hoitajien työtyytyväisyyteen TF johtamistavalla merkittävä rooli työolosuhteiden ja ilmapiirin tukemisessa, jolloin hoidon laatu ja hoitajien työtyytyväisyys kasvaa Voimaantumisen ja työtyytyväisyys linkittyvät TF johtamisen, työolosuhteiden ja ilmapiiriin sekä hoidon laadun välisiin suhteisiin
Boamah ym. 2017	TF johtamista toteuttavat lähijohtajat lisäävät potilashoidon laatua luomalla työympäristön, jossa hoitajat tuntevat voimaantumista, mikä tuottaa optimaalista hoitoa ja työtyytyväisyyttä
Caputo ym. 2023	TF johtaminen positiivisesti yhteydessä alaisten työtyytyväisyyteen Johtajan työn imu välittyy hoitajan työtyytyväisyyteen, jolloin TF johtamisella tuetaan hyvinvointia Työn imua kokevat johtajat siirtävät hyvinvointiaan työntekijöille TF johtajuudella Lähijohtajien työn imun kasvattaminen merkittävä tekijä hoitajien hyvinvoinnin vahvistamisessa
Enwereuzor ym. 2018	-
Hayati ym. 2014	-
Labrague & Obeidat 2021	-
Mehrad ym. 2022	-
Ree & Wiig 2019	-
Sahan & Terzioglu 2022	Hoitajien työtyytyväisyydestä neljäsosa liittyi lähijohtajien TF johtamistyyliin Hoitajien työtyytyväisyys kasvoi samassa suhteessa lähijohtajien TF johtamisosaamisen kanssa TF johtamistyyliä työssään toteuttavat ja johtamistapojaan kehittävät lähijohtajat voivat vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen voimaannuttamalla hoitajia ja tukemalla ammatillista kehittymistä Hoitajien työolosuhteita tukemalla lähijohtajat toteuttavat TF johtamista tehokkaammin, jolloin hoitajien työtyytyväisyys lisääntyy Jos lähijohtaja toteuttaa TF johtamista, hoitajien tehokkuus, tuottavuus ja työtyytyväisyys lisääntyvät Hoitajien työtyytyväisyys on yhteydessä hyviin hoitotuloksiin, potilasturvallisuuteen ja hoidon laadukkuuteen, jotka voidaan saavuttaa TF johtamiskäytäntöjen noudattavien lähijohtajien avulla
TF = transformationaalinen	