

Opinnäytetyö (AMK)

Sairaanhoitajakoulutus

2023

Emma Silfergren ja Heikki Turki

TUNTEET HOITOTYÖN JOHTAMISESSA



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitajakoulutus

2023 | 28 sivua

Emma Silfergren ja Heikki Turki

TUNTEET HOITOTYÖN JOHTAMISESSA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata tunteiden ja tunneälyn käyttöä hoitotyön johtamisessa. Tavoitteena oli syventää ymmärrystä siitä, kuinka tunneäly vaikuttaa esimiestyöhön. Opinnäytetyö tehtiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena (n=5). Kirjallisuuskatsaukseen valittiin kansainvälisiä tutkimuksia. Hakuja suoritettiin kirjallisuuskatsaukseen liittyen syksyllä 2023 neljästä eri terveystieteellisestä tietokannasta: Medline, Cinahl complete, Pubmed ja Medic. Kaikki käytetyt aineistot ovat enintään viisi vuotta vanhoja. Aineistot analysoitiin sisällönanalyysillä.

Opinnäytetyö tehtiin osana KESTO-hanketta. KESTO oli koulutushanke, joka oli suunnattu järjestöjen ja sote-alan pk-yritysten johdolle sekä hr-henkilöstölle. Hankkeen rahoitti Euroopan sosiaalirahasto (ESR).

Viimeisen viiden vuoden aikana tunteisiin liittyvää tutkimustietoa oli hyvin vähän saatavilla, joten opinnäytetyö keskittyy tunneälyn ja johtamisen näkökulmaan. Tulosten perusteella käy ilmi, että hoitotyön johtamisessa on oleellista ymmärtää ja tunnistaa ihmisten tunteita. Tunneäly on tärkeä ominaisuus hoitotyön johtamisessa. Stressi ja kiire voivat vaikuttaa kuitenkin johtajan kykyyn käyttää tunneälytaitojaan tehokkaasti.

Asiasanat:

Tunneäly, tunteet, johtaminen, hoitotyö

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Degree programme in nursing

2023 | 28 pages

Emma Silfergren and Heikki Turki

EMOTIONS IN NURSING MANAGEMENT

The purpose of the thesis was to describe the use of emotions and emotional intelligence in nursing management. The aim was to deepen understanding of how emotional intelligence affects managerial work. The thesis was done as a descriptive literature review (n=5). International studies were selected for the literature review. Searches related to the literature review were conducted in autumn 2023 in four different health science databases: Medline, Cinahl complete, Pubmed and Medic. All materials used are no more than five years old. The data was analysed using content analysis.

The thesis was completed as part of the KESTO project. KESTO was a training project aimed at the management of organisations and SMEs in the social and healthcare sector, as well as HR personnel. The project was funded by the European Social Fund (ESF).

During the past five years, very little research data related to emotions was available, so the thesis focuses on the perspective of emotional intelligence and leadership. Based on the results, it becomes clear that it is essential to understand and recognise people's emotions in nursing management. Emotional intelligence is an important attribute in nursing management. However, stress and rush can affect a leader's ability to use their emotional intelligence skills effectively.

Keywords:

Emotional intelligence, emotions, management, nursing

Sisältö

1 Johdanto	5
2 Keskeisten käsitteiden määrittely	6
2.1 Johtaminen hoitotyössä	6
2.2 Tunteet ja tunneäly	7
3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja ohjaavat kysymykset	9
4 Opinnäytetyön toteutusmenetelmä	10
5 Tulokset	15
6 Eettisyys ja luotettavuus	18
7 Pohdinta	20
Lähteet	25

Taulukot

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsaukseen toteutettu tietokantahaku.	12
Taulukko 2. Julkaisujen valinnassa käytetyt sisäänotto- ja poissulkukriteerit.	13
Taulukko 3. Kirjallisuuskatsaukseen valitut julkaisut.	14

1 Johdanto

Vuonna 2023 tammikuussa sosiaali- ja terveysala koki suuren muutoksen, jota kutsutaan sote-uudistukseksi (STM 2023). Sote-uudistuksen myötä johtaminen hoitotyössä on ollut suuressa muutoksessa. Johtaminen on tärkeässä roolissa palvelujen laatuun, hoidon tuloksiin sekä eri kustannuksiin. (Bjerregård Madsen ym. 2020; Terkamo-Moisio ym. 2021.) Johtamistyytlejä on erilaisia.

Johtamistyyliä vaikuttavat kokonaisvaltaisesti hoitajien tyytyväisyyteen työpaikalla, potilasturvallisuuteen sekä kuormittavuuteen (Bjerregård Madsen ym. 2020, 76). Johtamisen tehokkuuden kannalta on tärkeää tunnistaa kehittämistarpeita, jolloin täydennyskoulutukset ovat tärkeässä roolissa (Terkamo-Moisio ym. 2021, 222).

Nykyään sairaalahoidosta on tullut monimutkaisempaa, sillä potilaat tarvitsevat yhä enemmän akuuttia hoitoa, sairaalajaksot ovat lyhyempiä sekä henkilökunnasta on suurta pulaa. Näissä työoloissa johtajaltakin vaaditaan paljon osaamista sekä stressinhallintaa. (Guilbert-Lacasa & Vázquez-Calatayud 2022; Qtait 2023.) Hoitotyö on suuressa muutoksessa sote-uudistuksen lisäksi uuden sukupolven myötä. Uusi sukupolvi saattaa kokea hoitotyön merkityksen eri tavalla kuin eläkkeelle jääneet hoitajat ja hoitotyön johtajat. (Terkamo-Moisio ym. 2021, 222.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin osana KESTO-hanketta. Hanke oli sote-alan pk-yritysten johdolle, hr-henkilöille ja järjestöille suunnattu koulutushanke. Turun AMK:n sivuilla kerrotaan, että hankkeen tavoitteena oli antaa mahdollisuus työpaikoille työntekijälähtöiseen kehittämiseen sekä kehitystyön onnistumiseen. Euroopan sosiaalirahasto (ESR) oli hankkeen rahoittaja. (Turku AMK 2022.) Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla kuvata tunteiden ja tunneällyn käyttöä sote-alan johtamisessa, erityisesti hoitotyössä. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä ymmärrystä tunneällyn tärkeydestä hoitotyön johtamisessa.

2 Keskeisten käsitteiden määrittely

2.1 Johtaminen hoitotyössä

Johtamista voidaan määritellä monista eri näkökulmista. Näkökulmina voivat olla johtajan ominaisuudet, käyttäytyminen tai johtamistilanne (Simoila 1999, 17–20). Johtamiseen liittyy asioiden eteenpäin saattaminen. Johtaminen voidaan määritellä esimerkiksi toiminnaksi tai prosessiksi, jolloin organisaation jäsenet osaavat toimia saavuttaakseen yhteisen päämäärän. Johtamiseen liittyy erilaisia tehtäviä, kuten suunnittelu, koordinointi, raportointi, henkilöstön hankinta ja kehittäminen. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 83–85.)

Johtamisesta on tullut entistä haastavampaa nykyisessä terveydenhuoltoympäristössä globalisaation, nopean kehityksen, jatkuvan innovoinnin ja odotusten muuttumisen vuoksi. Tunneäly on keskeinen taito johtotyössä hoitoalalla. Se viittaa kykyyn tunnistaa, ymmärtää ja hallita omia sekä muiden tunteita. (Cavaness ym. 2020, 195.)

Johtajien yksi keskeisimmistä tehtävistä on luoda työntekijöilleen mahdollisimman positiivinen ja turvallinen työympäristö. Tehokkaita ja toimivia johtamiskeinoja ovat kunnioitus, luottamus ja avoin viestintä. Tehokkaan johtamisen sijaan, johtaminen voi olla myrkyllistä. Myrkyllisellä johtamisella tarkoitetaan negatiivista johtamistyyliä, jossa johtaja käyttäytyy järjestelmällisen tuhoisasti. Tällainen käyttäytyminen vahingoittaa yksittäisiä hoitajia, mutta myös koko työyhteisöä. Myrkylliseen johtamiseen liittyy vähättelevää ja alentavaa käytöstä, työntekijöiden uhkailua sekä heidän mielipiteidensä huomiotta jättämistä. (Abdelaliem & Abou Zeid 2023, 1–2.)

Sote-alalla työskentelevien ihmisten toimenkuva voi olla hyvin laaja. Hoitajat voivat työskennellä erilaisissa yksiköissä. Hoitajat työskentelevät tunteiden ympäröimänä, lisäksi hoitajien tulee osoittaa empatiaa potilaita kohtaan (Kuşaklı & Hüsmenoğlu 2021, 276). Jokainen hoitaja kokee ja kohtaa eri tilanteet työssään omalla tavallaan (Kaski & Kiander 2005, 11–13). Esihenkilö on tärkeässä roolissa tunnekuorman purkamisessa. Tunnekuorman purkaminen on

tärkeää, sillä tunteet eivät katoa, jos ne vain ohitetaan. Ohitetut tunteet vievät energiaa työn mielekkyydeltä. (Kaski & Kiander 2005, 26–27.)

2.2 Tunteet ja tunneäly

Tunteet ja tunneäly ovat käsitteitä, jotka liittyvät toisiinsa läheisesti. Tunteet ovat kokemuksia, jotka liittyvät erilaisiin tilanteisiin, tapahtumiin tai ajatuksiin. Ne voivat olla esimerkiksi iloa, surua, vihaa tai pelkoa. (Emotions n.d.) Tunneäly tarkoittaa kykyä ymmärtää ja hallita omia tunteita, sekä tunnistaa muiden tunteita. Tunneäly koostuu useista asioista, kuten empatiasta, itsehillinnästä, itsetuntemuksesta ja sosiaalisista taidoista. (Emotional Intelligence n.d.) Tunteet ovat siis ihmisen kokemuksia ja reaktioita eri tilanteisiin, kun taas tunneäly liittyy kykyyn ymmärtää ja hallita näitä tunteita, sekä reagoida niihin sopivalla tavalla.

Tunneäly on tärkeä ominaisuus terveydenhuoltoalalla, jossa vuorovaikuttaminen potilaiden, henkilökunnan ja muiden sidosryhmien kanssa on jatkuvaa. Yksi tunneällyn keskeisistä osa-alueista on itsetuntemus. Johtajan on oltava tietoinen omista tunteistaan ja reaktioistaan erilaisissa tilanteissa.

Tunneällyn edistäminen organisaatiossa kuuluu johtajan työnkuvaan. Sen parantaminen ottaa aikansa ja edellyttää esimiehen omistautumista. Johtajalle on olennaista oppia havaitsemaan, kun työyhteisössä oppiminen kehittyy. (Cherniss & Roche 2020, 118–120.) Kun johtaja ilmaisee tunteensa avoimesti henkilöstölle, se lisää heidän innostusta työtehtäviään kohtaan. Tunteiden rehellinen ilmaiseminen auttaa työilmapiirin turvallisuuden luomista ja sen vahvistamista. (Cherniss & Roche 2020, 14–15.) Tunneälykäs johtaja osaa seurata organisaation tunnetilaa ympärillään. Tällainen johtaja kykenee ilmaisemaan omia tunteitaan avoimesti, joka auttaa häntä innostamaan myös muita organisaatiossa. Tunneälykäs johtaja osaa myös miettiä omaa käytöstään ja sitä, miten se vaikuttaa muiden tunteisiin. Hän ei vain toimi vaistonvaraisesti, vaan pysähtyy pohtimaan omia tekojaan ja niiden seurauksia. Tunneälykäs johtaja osaa asettua toisen asemaan, hän ymmärtää, miten toiset voivat kokea tilanteita, ja osaa ottaa heidän tunteensa huomioon päätöksenteossa ja

johtamisessa. Hän on myös valmis uudelleenarvioimaan omia ajattelumallejaan ja näkökulmiaan. Tunneälykäs johtaja haluaa myös auttaa muita kehittämään heidän tunneälytaitojaan. (Cherniss & Roche 2020, 22–23.)

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja ohjaavat kysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata tunteiden ja tunneälyn käyttöä sote-alan johtamisessa, erityisesti hoitotyössä. Työ vastaa KESTO-hankkeesta syntyneeseen tarpeeseen saada tietoa tunteiden merkityksestä johtamisessa sosiaali- ja terveysalalla. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä ymmärrystä tunneälyn tärkeydestä hoitotyön johtamisessa.

Opinnäytetyötä ohjaavat kysymykset:

1. Mitä on tunneäly hoitotyön johtamisessa?
2. Miten tunteet vaikuttavat johtamiseen hoitotyössä?

4 Opinnäytetyön toteutusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on osa KESTO-hanketta. Toimeksiantaja toivoi opinnäytetyöstä kirjallisuuskatsausta, jotta pystytään kartoittamaan aihetta mahdollisimman uusista lähteistä. Kestävää toimintaa ja tulevaisuutta (KESTO) oli koulutushanke, joka oli suunnattu järjestöjen, henkilöstöhallintovastaavien ja sote-alan pienten ja keskisuurten yritysten johdolle. Hanke toimi Varsinais-Suomessa ja Uudellamaalla 1.10.2021–31.8.2023. Aikaisemmasta hankkeesta nousi tarve johtamisosaamisen vahvistamiselle, jonka vuoksi tämä hanke luotiin. Hankkeen päätoimija oli Opintokeskus Sivis ja Turun ammattikorkeakoulu oli toteuttajakumppani. (Turku AMK 2022.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty menetelmänä narratiivista eli kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta käytetään silloin, kun halutaan selvittää tehdyistä tutkimusartikkeleista, mitä tietoa ilmiöstä on jo saatavilla, mitkä ovat keskeisimmät käsitteet ja keskinäiset suhteet käsitteiden välillä. Katsauksen tarkoituksena on koota yhteen aiemmista tehdyistä tutkimuksista olevia tietoja. Käsiteltävästä aiheesta saadaan katsauksen avulla laaja yleisnäkemyks ja tieto, onko aihetta tutkittu riittävästi. (Vilka 2023, 21–22, 40.)

Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä on kurinalaista sekä läpinäkyvää. Kurinalaisella tarkoitetaan, että opinnäytetyötä tehdessä pyritään yleistettävyyteen, pätevyyteen sekä luotettavuuteen. Läpinäkyvyys tulee ilmi niin, että tutkittavan aineiston tulisi löytyä toistamalla opinnäytetyön tekijöiden tekemiä hakusanoja. Tämän vuoksi aineiston valintakriteerit ja valinnat tulee kirjoittaa huolellisesti opinnäytetyöhön. (Vilka 2023, 27.) Kuvaileva kirjallisuuskatsaus sisältää neljä vaihetta, jotka ovat tutkimuskysymyksen muodostaminen, aineiston valitseminen, kuvailun rakentaminen ja tuotetun tuloksen tarkastelu (Kangasniemi ym. 2013, 291). Akateemisen tutkimustyön perusta on rakentaa tutkimus olemassa olevan tiedon varaan ja suhteuttaa se siihen, riippumatta tieteenalasta (Snyder 2019, 333). Tämä periaate ohjaa tätä opinnäytetyötä.

Tiedonhakuun käytettiin terveystieteellisiä tietokantoja, kuten PubMed, Medic, Medline ja Cinahl Complete. Aiheeseen liittyviä hakusanoja kokeiltiin sitä mukaan, kun niitä löydettiin. Kaikki hakusanat eivät vastanneet opinnäytetyön aihetta, eivätkä kaikki hakusanat tuottaneet tuloksia. Hakusanoina käytettiin; hoitotyö (nursing), johtaminen (leadership, management, leading), tunteet (emotions, feelings), johtaja (leader), tunneäly (emotional intelligence) ja tunteiden hallinta (emotional management).

Hakuja tehtiin useita eri hakusanayhdistelmiä käyttäen. 17 tietokantahakua tuotti osumia, joten julkaisuja oli yhteensä 1107. Osumat on koottu tiedonhakutaulukkoon rajauksineen ja hakusanoineen (Taulukko 1.). Jos hakuosumia saatiin alle 50, luettiin jokaisen tuloksen otsikko ja tiivistelmä. Jos hakuosumia saatiin yli 50, luettiin niiden otsikot 200 hakutulokseen asti.

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsaukseen toteutettu tietokantahaku.

Tietokanta	Hakusanat	Rajaukset	Osumat	Valitut
PubMed 1	Leadership AND nursing AND emotion	Julkaisuvuodet 2018– 2023, vain kokotekstit, englanninkielinen	166	1
PubMed 2	emotional intelligence AND leadership AND nursing	Julkaisuvuodet 2018–2023, vain kokotekstit, englanninkielinen	52	1
PubMed 3	emotional management AND nursing AND leadership	Julkaisuvuodet 2018– 2023, vain kokotekstit, englanninkielinen	112	1
PubMed 4	emotional intelligence AND management AND emotions AND leadership AND nursing	Julkaisuvuodet 2018–2023, vain kokotekstit, englanninkielinen	12	0
PubMed 5	leadership AND emotion AND leading	Julkaisuvuodet 2018– 2023, vain kokotekstit, englanninkielinen	63	0
PubMed 6	emotions OR feelings AND leadership AND Nursing	Julkaisuvuodet 2018–2023, vain kokotekstit, englanninkielinen	217	0
PubMed 7	emotions AND feelings AND leader AND leadership	Julkaisuvuodet 2018– 2023, vain kokotekstit, englanninkielinen	87	0
CINAHL complete 1	Leadership AND nursing AND emotion	Julkaisuvuodet 2018–2023, vain kokotekstit, englanninkielinen	18	1
CINAHL complete 2	Emotional intelligence AND leadership AND nursing	Julkaisuvuodet 2018– 2023, vain kokotekstit, englanninkielinen	22	1
CINAHL complete 3	emotional management AND nursing AND leadership	Julkaisuvuodet 2018– 2023, vain kokotekstit, englanninkielinen	13	0
CINAHL complete 4	emotional intelligence AND leader AND emotions OR feelings	Julkaisuvuodet 2018–2023, vain kokotekstit, englanninkielinen	7	0
CINAHL complete 5	emotions OR feelings AND leadership	Julkaisuvuodet 2018– 2023, vain kokotekstit, englanninkielinen	148	0
CINAHL complete 6	leader AND emotion	Julkaisuvuodet 2018–2023, vain kokotekstit, englanninkielinen	80	0
CINAHL complete 7	emotions AND feelings AND leader AND leadership	Julkaisuvuodet 2018– 2023, vain kokotekstit, englanninkielinen	6	0
CINAHL complete 8	Management AND emotion AND nursing	Julkaisuvuodet 2018–2023, vain kokotekstit, englanninkielinen	70	0
MEDLINE 1 (Ovid)	Leadership AND nursing AND emotion	Julkaisuvuodet 2018–2023, vain kokotekstit, englanninkielinen	23	0
Medic 1	Management AND nursing	Julkaisuvuodet 2018–2023, vain kokotekstit, englanninkielinen, asiasanojen synonyymit käytössä, kaikki julkaisutyytit	11	0
Yhteensä				5

Taulukkoon (Taulukko 2.) määriteltiin sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Kriteerien avulla pystyttiin seuraamaan ja varmistamaan, että katsaukseen valikoitiin kriteerien mukaisia artikkeleita. Tietokantahakuja, jotka tuottivat tulosta, jäi jäljelle 5 (Taulukko 3, lihavoidut tietokannat) rajausten jälkeen. Hakutuloksia oli 370 ja valittuja artikkeleita n=5. Manuaalista hakua ei käytetty, koska toimeksiantaja halusi opinnäytetyöhön vain tutkittua tietoa.

Taulukko 2. Julkaisujen valinnassa käytetyt sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
1. Tutkimukset ovat julkaistu vuosina 2018–2023	1. Tutkimusartikkeli ei ole saatavilla kokonaan
2. Tutkimukset ovat joko englannin- tai suomen kielellä	2. Julkaisut eivät vastaa ohjaaviin kysymyksiin
3. Ilmainen tutkimus, joka on saatavilla kokonaan	3. Sama tutkimus, mutta löytyy eri hakusanoilla
4. Tieteellinen julkaisu	
5. Tutkimus vastaa opinnäytetyön aiheeseen ja ohjaaviin kysymyksiin	

Aineiston analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi. Sisältö voidaan analysoida teorialähtöisesti eli deduktiivisesti tai aineistolähtöisesti eli induktiivisesti. Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Tutkimusmateriaali kuvataan sisällönanalyysin avulla pelkistetysti ja tiivistetysti. (Elo ym. 2022, 216.) Sisällönanalyysi koostuu kolmesta vaiheesta, jotka ovat analyysin valmistelu, organisointi sekä raportointi. Raportointi koottiin synteeseinä eli yhteenvedona analyysin jälkeen saatujen tulosten perusteella. (Vilkkä 2023, 86.)

Opinnäytetyöhön valittuja julkaisuja oli viisi (=n). Työhön valitut julkaisut koottiin taulukoksi (Taulukko 3.). Taulukon avulla julkaisuiden keskeisin sisältö, tarkoitus ja menetelmä löytyy helposti. Lähdeviitteiden yhdistäminen oikeaan tutkimukseen oli helpompaa, sillä tutkijan alkukirjain on merkattu taulukkoon aakkosjärjestyksen mukaisesti. Kaikki artikkelit löydettiin tietokantahakujen

kautta. Artikkelit olivat englannin kielisiä. Valittujen artikkelien julkaisuajankohdat olivat vuosien 2018–2023 välillä. Julkaisut olivat peräisin Saudi-Arabiasta, Espanjasta, Japanista, Englannista ja Palestiinasta. Valikoiduista julkaisuista kolme oli kirjallisuuskatsauksia, yksi oli haastattelu ja yksi oli kyselytutkimus.

Taulukko 3. Kirjallisuuskatsaukseen valitut julkaisut.

Tekijät, vuosi, artikkeli, maa	Tarkoitus	Menetelmä ja otos	Keskeisimmät tulokset
Aseery ym. 2023. The Relationship Between Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies From the Nurse Managers' Perspective. Saudi-Arabia.	Tutkii tunneälykkyyden ja konfliktinhallinnan välistä suhdetta hoitotyön johtajien näkökulmasta.	Kyselytutkimus, n=233	Tunneälyä olisi tärkeä tuoda esille hoitoalan esimiehille, jotta konfliktitilanteet pystytään käsittelemään tehokkaammin.
Guilbert-Lacasa & Vázquez-Calatayud. 2022. Nurses' clinical leadership in the hospital setting: A systematic review. Espanja	Selvittää tehokkaimmat tavat helpottaa hoitotyön johtajan työtä sairaalaympäristössä.	Kirjallisuuskatsaus, n=6	Hoitotyön johtamisessa on vielä paljon kehitettävää. Tutkimus tuo ilmi, että olisi hyvä kehittää koulutusohjelmia, joiden sisältönä käytäisiin läpi ihmissuhdetaitoja, tunneälyä sekä psykologisia taitoja.
Hirai & Yoshioka. 2020. Emotional Intelligence and Work Perceptions Among Nurse Managers. Japani.	Selvittää kyselyn avulla hoitotyön johtajien tunneällyn ominaisuuksia.	Kyselytutkimus, n=105	Korkeat pisteet tunneälyasteikosta saavalla johtajalla katsotaan olevan kyky hallita itseään tehokkaasti. Suurimmalla osalla kyselyyn vastanneista osallistujista on korkeampi tunneälykyky kuin muissa ammateissa työskentelevillä.
Mansel & Einion. 2019. 'It's the relationship you develop with them': emotional intelligence in nurse leadership. A qualitative study. Englanti.	Selvittää haastattelujen avulla, miten hoitotyönjohtajat ymmärtävät tunneälykkyyttään ja miten se ilmenee heidän työssään.	Haastattelu, n=5.	Tunneäly on tärkeässä roolissa tehokkaassa ja empaattisen johtajuuden edistämisessä. Johtajat pystyivät johtotehtävissään heijastamaan tunneällyn ydinvojoja. Stressi ja alimitoitettu henkilöstömäärä aiheuttaa merkittäviä vaikeuksia johtajien tunneällyn ilmaisuun.
Qtait. 2023. Nurses' Leadership in the Work. A Systematic Review. Palestiina.	Selvittää mitkä keinot auttavat sairaanhoitajia ottamaan johtotehtäviä sairaalaympäristössä.	Kirjallisuuskatsaus, n=8	Hoitotyön koulutukseen on kannattavaa sisällyttää simulaatiotilanteita, roolisuorituksia sekä Case-tyyppisiä harjoitustilanteita. Koulutuksiin tulisi sisällyttää kognitiivisten ja psykologisten taitojen läpikäyntiä ja tietoa tunneällystä.

5 Tulokset

Opinnäytetyön ensimmäiseen kysymykseen löytyi tietoa tutkimusartikkeleista, mutta jälkimmäiseen kysymykseen löytyi vain vähän tietoa kahdesta tutkimusartikkelista. Tämän vuoksi lukuun ei erikseen eritelty kysymyksiä erillisiksi alaluvuiksi. Jälkimmäistä ohjaavaa kysymystä käsiteltiin tämän luvun viimeisessä kappaleessa, sillä tutkittua tietoa valituista artikkeleista ei löytynyt enempää.

Aineiston perusteella tunneäly hoitotyön johtamisessa on tärkeä ominaisuus, joka vaatii johtajilta kykyä hallita omia tunteitaan samalla kun he tukevat ja johtavat muita (Mansel & Einion 2019, 1406). Tunneäly viittaa henkilön kykyyn tunnistaa ja ymmärtää omia, sekä muiden tunteita. Tunneäly sisältää kyvyn käsitellä tunteita rakentavasti ja sopeutua erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin. (Hirai & Yoshioka 2020; Guilbert-Lacasa & Vázquez-Calatayud 2022.) Tutkimuksen mukaan tunneälyä pidetään välttämättömänä piirteenä hoitotyön johtamisessa, sillä tunneälykkäät hoitotyön johtajat välittävät yksilöiden kokemuksista ja pyrkivät ymmärtämään ja huomioimaan heidän tarpeensa (Mansel & Einion 2019, 1407).

Tunneäly on tärkeä osa johtamista, erityisesti hoitoalalla, missä ihmisten kohtaaminen on jokapäiväistä. Tunneälyllä on vaikutusta johtajan kykyyn tunnistaa ihmisten tunteita ja rakentaa luottamusta työyhteisön jäsenten välillä, mikä edesauttaa yhteistyön kehittymistä työyhteisössä. (Hirai & Yoshioka 2020, 343.) Tunneällyn muodostavat henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten itsevarmuus, itsehillintä ja itsetietoisuus. Nämä keskeiset osa-alueet muodostavat vahvan perustan hyvälle johtamiselle. (Mansel & Einion 2019, 1400.) Tunneäly on tärkeä yksilöiden menestymisen kannalta terveydenhuollon johtotehtävissä ja näyttää vaikuttavan hoidon laatuun. Tunneäly on kriittinen tekijä tehokkaan johtamisen kehittämisessä terveydenhuollossa ja sen merkitys kasvaa organisaation ylemmillä tasoilla. (Mansel & Einion 2019, 1406.)

Hoitotyön johtajilta vaaditut roolit ja vastuut lisääntyvät joka vuosi. Tutkimuksissa on huomattu, että kiire on este tunneällyn käytölle. Stressi ja

konfliktit työpaikalla aiheuttaa kiireen lisäksi tunneällyn puuttumista. (Mansel & Einion 2019, 1404.) Johtamistapojen erot, työntekijöiden erilaiset näkemykset ja henkilöstöpula aiheuttavat vaikeuksia saavuttaa tunneällykstä johtamista. (Mansion & Einion 2019; Aseery ym. 2023). Roolit ja vastuut ylittävät sen, mitä yksittäinen johtaja pystyy hoitamaan määrällisesti ja laadullisesti (Hirai & Yoshioka 2020, 343). Johtotehtäviin liittyvä työtaakka voi rajoittaa tunneällyn ilmenemistä ja ilmaisua (Mansel & Einion 2019, 1403).

Hoitotyötä tulee kehittää, jotta eri organisaatiot voivat saavuttaa resurssien optimaalisen käytön. Keskeinen tehtävä on kehittää terveydenhuollon johtajia, joilla on oikeanlaiset arvot ja osaa käyttää tunneällyn periaatteita hoitotyössä. Johtajaksi pyrkivien olisi kannattavaa harkita tunneällyosaamisen parantamista, sillä tunneällytaitojen kehittäminen parantaisi johtajuuden tehokkuutta. (Mansel & Einion 2019, 1406.) Tulevaisuuden hoitotyön johtajia olisi tärkeää kouluttaa kehittämään ja käyttämään tunneällyä johtamistehtävissään sekä käsittelemään johtamiskäytäntöjen rakenteellisia ja kulttuurillisia näkökulmia. Vanhanaikaiset hierarkkiset asemat olisi hyvä poistaa, jotta tunneällyn myönteiset ominaisuudet voivat näkyä henkilöstössä hoitoympäristöstä ja työnimikkeestä riippumatta. (Mansel & Einion 2019, 1407.)

Johtamisessa vaadittava tehokkuus asettaa hoitotyön johtajalle vaatimuksia, sillä tunneälly edellyttää johtajilta itsensä johtamista samalla, kun he tukevat ja johtavat alaisiaan. (Mansel & Einion 2019; Aseery ym. 2023). Johtajien tulisi pyrkiä luomaan ilmapiiri, joka edistää positiivisia tunneperäisiä ominaisuuksia, kuten myötätuntoa, sitoutumista, empatiaa ja optimismia (Mansel & Einion 2019, 1405). Johtajalla on vaikutusta potilastuloksiin ja -kokemuksiin, tiimin suorituskyvyn tuloksiin, hoitajien työtyytyväisyyteen ja pysyvyyteen sekä hoidon laatuun, turvallisuuteen ja tehokkuuteen (Guilbert-Lacasa & Vázquez-Calatayud 2022; Qtait 2023). Eräessä tutkimuksessa sairaanhoitajat kertoivat, että heidän esimiehensä keskittyivät enemmän tavoitteiden saavuttamiseen kuin sitoutumiseen potilaiden ja henkilöstön kanssa (Mansel & Einion 2019, 1404).

Tutkimuksien mukaan hoitotyön johtajalta tulee löytyä kolme ominaisuutta, jotka ovat psykologinen voimaantuminen, tunneällytaidot sekä kriittinen reflektiivisyys

(Qtait 2023; Guilbert-Lacasa & Vázquez-Calatayud 2022). Kriittisellä reflektiivisyydellä tarkoitetaan johtajan kykyyn olla tietoinen itsestään ja vaikutuksestaan muihin (Guilbert-Lacasa & Vázquez-Calatayud 2022, 919).

Tunneäly on vaikuttanut merkittävästi tehokkaaseen johtamiseen ja siitä on kehittynyt yksi johtajien tärkeimmistä ominaisuuksista. Tehokkaaseen johtamiseen vaikuttavat useat tekijät, kuten johtajan persoonallisuus ja työpaikan olosuhteet. (Aseery ym. 2023, 1–2.) Tunneälykkäät johtajat ovat itsetietoisia, he osaavat tulkita omia tunteitaan ja ymmärtää, miten nämä tunteet voivat vaikuttaa omaan tekemiseen ja muihin ihmisiin heidän ympärillään (Hirai & Yoshioka 2020, 343). Terveystieteissä ilon, surun, jännityksen, kurjuuden, kivun ja hämmennyksen ilmentämä ilmaistu empatia mahdollistaa hoitohenkilökunnan ja potilaiden yhteistyön. Kyky hallita ja lukea tunteita on tärkeä taito kaikille terveydenhuollon ammattilaisille. Tutkimuksen mukaan tunteiden vaikutuksia työn tekemiseen on tutkittu liian vähän. (Mansel & Einion 2019, 1406–1408.)

6 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyö on tehty noudattamalla Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) hyvän tieteellisen käytännön ohjeita. Opinnäytetyö on tehty rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. (TENK 2012, 6.) Opinnäytetyön aineistoihin on tutustuttu huolellisesti. Aineistoiden taustalla tehty työ on esitelty taulukoiden avulla avoimen rehellisesti. Aineistoihin on viitattu oikein kunnioittaen tutkijoiden saavutuksia. Opinnäytetyöhön ei ole tarvittu tutkimuslupaa, sillä kaikki opinnäytetyössä käytetyt materiaalit ovat saatavilla verkosta tai kirjallisena. Työn aihe ei ole eettisesti arka tai ongelmallinen. Työ ei ole aiheuttanut tekijöilleen tai toimeksiantajalle rahallisia kuluja. Valmis opinnäytetyö tullaan tarkistamaan plagioinnin varalta URKUND -plagiaatintunnistusjärjestelmässä (Turun ammattikorkeakoulu N.d). Opinnäytetyösopimus on hyväksytty ja tallennettu Turun ammattikorkeakoulun Somaatti -järjestelmään.

Kuka tahansa voi toistaa tiedonhaun ja saada samat tulokset. Liitteissä on tiedonhakutaulukko (Liite 1). Taulukosta käy ilmi haussa käytetyt tietokannat, hakusanat, rajaukset ja saadut tulokset. Julkaisujen aikaväli on rajattu viiteen vuoteen (2018–2023), sillä toimeksiantaja halusi aiheesta mahdollisimman uutta, tutkittua tietoa opinnäytetyöhön. Kun opinnäytetyöhön oli valittu viisi julkaisua (n=5), päätettiin ottaa yhteyttä Turun ammattikorkeakoulun informaattikkoon. Hänen avullaan ei kuitenkaan löytynyt enempää julkaisuja. Hoitotyö kehittyi nopeasti, jonka vuoksi ei olisi syytä käyttää yli kymmenen vuotta vanhoja lähteitä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 93).

Opinnäytetyön molemmat tekijät ovat tutustuneet artikkeleihin huolellisesti ja ovat yhdessä kirjoittaneet opinnäytetyön analyysin. Julkaisuista ilmenneet tulokset on pyritty kirjoittamaan niin selkeästi, jotta lukija pystyy seuraamaan, miten tuloksiin on päädytty.

Suomen kielessä on vain yksi verbi johtamiselle. Englannin kielessä asioiden johtamista kuvataan sanalla ”management” ja ihmisten johtamista sanalla ”leadership”. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 82.) Aineiston hankinnassa pääpaino oli terveystieteellisissä tietokannoissa, kuten PubMed, Medic, Medline

ja Cinahl Complete. Haut tehtiin käyttämällä johtamiseen, tunteisiin ja hoitotyöhön liittyviä sanoja aluksi suomeksi, lopulta englanniksi.

Hakuprosessissa ilmeni, että suomen kielistä materiaalia oli rajoitetusti saatavilla, mikä korosti englannin kielisten lähteiden merkitystä. Tämä havainto herätti kysymyksen siitä, että olisiko ollut hyödyllistä laajentaa haun kattavuutta muihin tietokantoihin. Erityisesti haun ulkopuoliset kansainväliset tietokannat ja kirjastot olisivat voineet tarjota laajemman valikoiman englanninkielisiä julkaisuja.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata tunteiden ja tunneällyn käyttöä sote-alan johtamisessa, erityisesti hoitotyössä. Tässä opinnäytetyössä julkaisuja käytettiin viidestä eri maasta. Tuloksissa huomataan, että aihe on vielä melko tutkimaton. Opinnäytetyön alkuperäinen tarkoitus oli tutustua sote-alan johtamiseen, tunteisiin ja tunneällyn väliseen yhteyteen, mutta aihe rajattiin pelkkään hoitotyöhön, sillä valitut julkaisut käsittelivät hoitotyön näkökulmaa johtamisessa.

Opinnäytetyötä tehdessä huomattiin, että aiheesta oli vaikea löytää tutkimuskysymyksiin sopivia tutkimusartikkeleita. Julkaisujen rajaaminen viiteen vuoteen aiheutti sen, että monet potentiaaliset julkaisut rajautuivat haun ulkopuolelle. Usein julkaisut käsittelivät tunneälyä, mutta aiheen konteksti ei liittynyt opinnäytetyön aiheeseen.

Johtajia on olemassa hyvin erilaisia. Usein pohditaan, minkälainen on hyvä johtaja. Onko hyvän johtajan piirteitä esimerkiksi tunnejohtajuus, ihmisjohtajuus vai projektijohtajuus? Tunteet ovat tärkeä osa ihmisyyttä, mutta mikäli johtaja on hyvin tunteella elävä ihminen, johtamisen laatu todennäköisesti ei vastaa tavoitetta. Ihmisjohtajuudessa näkyy todennäköisesti johtajan kannustava asenne ja vahvat tiimityöskentelytaidot, jotka ovat tärkeitä varsinkin hoitotyössä, sillä työskentely tapahtuu usein moniammatillisessa työryhmässä. Projektijohtaja saattaa nähdä työpaikan vain meneillä olevan projektin näkökulmasta. Kiire ja aikataulut ovat arkipäivää tämänkaltaiselle johtajalle.

Voidaan todeta, että hyvä johtaja saattaa tarvita kaikkia edellä mainittuja piirteitä, varsinkin hoitotyössä. Johtajan kannustava asenne, hyvät keskustelutaidot, selkeät tavoitteet työlle sekä aikataulujen huomioiminen ovat tärkeitä ominaisuuksia johtajassa. Julkaisuiden perusteella tunteet kuuluvat työpaikalle erityisesti hoitoalalla, sillä hoitajat ja johtajat kokevat työssään monenlaisia tilanteita, joihin liittyy tunteet. Tärkeää on kuitenkin pystyä hallitsemaan tunteiden näyttämistä kollegoille ja potilaille.

Tunneäly on tärkeää laadukkaana johtamisen kannalta terveydenhuoltoympäristössä. Tunneälykäs johtaminen on hoitoalalla tärkeä ominaisuus, sillä se vaikuttaa suoraan hoidon laatuun, potilaiden ja työyhteisön jäsenten hyvinvointiin sekä organisaation tehokkuuteen. Tunneälykäs johtaja kykenee luomaan hyvän pohjan ammattimaisen hoitotyön harjoittamiseen työympäristössä. Hoitotyö vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä eri ammattilaisten välillä, joten tunteiden käsittely ja niiden ymmärtäminen ovat iso osa laadukasta johtamista nykypäivänä.

Tunteiden näyttämiseen liittyy vahvasti ammatillisuus. Onko hoitajan soveliasta kysyä, mikäli esimerkiksi nuori potilas menehtyy ja kaikki ympärillä olevat omaiset näyttävät vahvasti tunteitaan? Todennäköisesti johonkin pisteeseen asti hoitajan on hyväksyttävää näyttää tunteet, sillä empatiataidot ovat hoitajan yksi tärkeimmistä taidoista tunneällyn lisäksi. Kuitenkin ammatillisuus on hyvä säilyttää, jolloin esimerkiksi hoitaja ei voi itkeä tolkuttomasti omaisten läsnä ollessa.

Hoitajan kokemat suuret ja voimakkaat tunteet saattavat päätyä työryhmään epämiellyttävällä tavalla, jota voidaan kutsua tunnekaappaukseksi.

Tunnekaappauksella voidaan tarkoittaa tunteen aiheuttamia nopeaa reagoitua esimerkiksi tekoja tai sanomisia, jotka saattavat tuntua järjettömiltä tilanteen ohittuessa. Tunnekaappauksia ei voi näyttää työpaikalla ollessa, vaan tunteista on hyvä keskustella esihenkilön ja mahdollisesti myös työryhmän kanssa. (Lakanmaa ym. 2023.)

Tutkimuksen mukaan hoitotyön koulutukseen olisi kannattava sisällyttää erilaisia oppimismenetelmiä, kuten simulaatioita ja Case -tyylisiä tehtäviä, jotta jo koulutusvaiheessa tuleva hoitaja oppisi kliinisiä johtamistaitoja, tunneälytaitoja ja stressinhallintaa (Qtait 2023). Nykyään sairaanhoitajakoulutukseen kuuluu muutamia simulaatioita ja Case-tehtäviä riippuen opintojaksosta. Osa opiskelijoista ei koe simulaatioharjoituksia tarpeelliseksi, koska simulaatioharjoitukset vaativat opiskelijalta heittäytymiskykyä. Tärkeä osa simulaatioharjoittelua on tehtävän läpikäyminen koko ryhmän kanssa, jolloin virallinen oppiminen tapahtuu.

Monet sairaanhoitajaopiskelijat päätyvät johtotehtäviin myöhemmin urallaan, joten sairaanhoitajakoulutuksessa olisi entistä tärkeämpää huomioida tunneälytaitojen sisällyttäminen opetussuunnitelmaan. Tunneälytaidoista ei ainakaan vielä puhuta tarpeeksi sairaanhoitajakoulutuksessa, sillä aihe oli vieras monelle (Mansel & Einion 2019) artikkelissa oleville henkilöille, jotka osallistuivat haastattelututkimukseen.

Aittamaan (2020) mukaan hoitotyön johtajat kohtaavat työssään paljon eettisiä ongelmia. Tutkimuksen mukaan hoitotyön johtajien työolojen ja -ympäristön parantaminen voi vaikuttaa myönteisesti eettisten ongelmien esiintyvyyteen ja ratkaisemiseen. Poikkeuksen (2019) tulokset osoittavat, että eettisellä osaamisella on positiivinen yhteys sairaanhoitajien turvallisuuteen ja työtyytyväisyyteen. Hoitoalan johtajien yksilöllinen tuki parantaa sairaanhoitajien eettistä osaamista, mikä puolestaan tutkimuksen mukaan edistää hoitajien eettistä turvallisuutta ja työtyytyväisyyttä. Tietoa johtajan tunneälyn ja eettisten kysymysten välisestä yhteydestä olisi hyvä lisätä. Tämä tieto voisi tarjota hyvää pohjaa jatkotutkimukselle, joka syventyisi johtajan tunneälyn ja eettisten haasteiden väliseen yhteyteen.

Tunneäly johtamisessa on noussut viime aikoina keskiöön eri keskusteluissa, joten jatkotutkimuksille on tarvetta. Opinnäytetyössä kävi ilmi, että aihe vaatii uusia, laajoja tutkimuksia. Jatkotutkimusaiheet voisivat laajentaa ymmärrystä tunneälystä ja sen vaikutuksesta johtamisessa hoitoalalla. Yksi keskeinen jatkotutkimusaihe voisi olla, miten tunneälyn kehittäminen auttaisi ratkaisemaan konfliktitilanteita hoitoalalla, sillä aiheesta ei viime vuosina ole tehty riittävästi tutkimusta. Konfliktitilanteet ovat väistämättömiä hoitoalan työympäristössä. Konfliktitilanteita voivat olla esimerkiksi potilaan hoitopäätökseen liittyvät erimielisyydet, potilaan aggressiivinen käytös hoitajaa kohtaan ja hoitajan ja potilaan väliset tilanteet, joissa potilas vaatii lääkitystä, jota hänelle ei voida toteuttaa. Konfliktitilanteet voivat myös kohdistua työryhmään esimerkiksi vastuiden jakamiseen, kommunikointiin ja moniammatillisen työryhmän välisten kemioiden kohtaamattomuuteen. Yksi keskeinen osa-alue, jossa tutkimustieto on rajoittunutta, on tunteiden vaikutus lähijohtamiseen. Aihe on siksi keskeinen,

koska lähijohtajat ovat suorassa kontaktissa henkilökuntaan. Olisi siis tärkeää saada tutkimustietoa siitä, miten tunteet liittyvät perustason johtamiseen.

Tunneällyn ja tunteiden vaikutusta johtamisessa on korostettu monesti, mutta jatkotutkimuksissa tulisi pohtia, kuinka ne vaikuttavat konkreettisesti johtamiseen perustasolla. Sote-alan uudistaminen on ollut keskeinen keskustelunaihe ja sen vaikutuksia johtajan tunteisiin ei ole viime vuosina tutkittu tarpeeksi. Uudistusprosessi voi tuoda johtajalle työkuormitusta sekä paineita ja näin ollen vaikuttaa johtajan tunneällyyn. Tämä olisi tärkeä jatkotutkimusaihe, jotta saataisiin uutta tietoa siitä, miten tällainen muutosprosessi vaikuttaa johtajien tunneällyyn ja heidän kykyynsä toimia työympäristössä.

Opinnäytetyön aikana tuli esille, että tunneäly johtamisessa eri maissa on aihe, joka tarvitsee tutkimusta. Kulttuuriset erot voivat vaikuttaa siihen, miten johtajat käsittelevät tunteita työympäristössä. Tämä tutkimusaihe auttaisi saamaan tietoa siitä, miten johtajat voivat sovittaa johtamistyyliään työskennellessään esimerkiksi ulkomailla erilaisten kulttuurien ympärillä. Tärkeää olisi myös saada lisää tietoa liittyen johtajan tunneälytaitojen vaikutuksesta henkilökunnan kokemaan työuupumukseen, sillä se voisi antaa konkreettista tietoa siitä, kykeneekö tunneälykäs johtaja ehkäisemään työuupumusta työyhteisössä. Tunneälytaitoja tulisi siis opettaa kouluissa enemmän, jonka kautta kyettäisiin saamaan lisää tietoa siitä, miten koulutus vaikuttaa tulevaisuuden johtajien tunneälytaitojen kehittymiseen.

Opinnäytetyössä käytetty Mansel & Einion (2019) tekemä tutkimusartikkeli on tehty haastattelemalla viittä hoitotyön johtajaa. Artikkelissa ilmeni monia tärkeitä asioita tunneällyyn liittyen. Jatkossa tunneälyä ja tunteita olisi hyvä tutkia enemmän haastatteluiden ja muiden toiminnallisten menetelmien avulla, sillä ne voivat mahdollistaa uutta tutkittua tietoa tunneällystä ja tunteista. Tässä opinnäytetyössä on käytetty kolmea tutkimusartikkelia, jotka ovat kirjallisuuskatsauksia.

Opinnäytetyö ei saavuttanut asetettuja tavoitteita puutteellisen tutkimustiedon vuoksi. Tämän aiheen edistämiseksi tarvitaan merkittävästi lisää tutkimustietoa. Yhteenvetona voidaan sanoa, että tunneäly hoitotyön johtamisessa on hyvin tärkeä osa-alue hoitoalalla. Tunneäly vaikuttaa suoraan johtajan päätöksentekoon, potilaiden ja työyhteisön hyvinvointiin sekä organisaation työilmapiiriin. Opinnäytetyö tuo esiin aiheeseen liittyvän olemassa olevan tutkimustiedon ja tarjoaa suosituksia tuleville jatkotutkimusaiheille.

Lähteet

Abdelaliem, S & Abou Zeid, M. 2023. The relationship between toxic leadership and organizational performance: the mediating effect of nurses' silence. BMC Nursing. Viitattu 5.10.2023. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36600211/>

Aitamaa, E. 2020. Ethics in nursing management. Identifying Ethical Problems and Methods Used by Nurse Managers to Solve These. Väitöskirja. Turku: Turun yliopiston julkaisuja. Viitattu 23.10.2023. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/150211/Annales%20D%201491%20Aitamaa%20DISS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Aseery, M.; Mahran, S. & Felemba, O. 2023. The Relationship Between Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies From the Nurse Managers' Perspective. Cureus. Vol. 15, No 3, 1–11. Viitattu 17.10.2023. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10065993/pdf/cureus-0015-00000035669.pdf>

Bjerregård Madsen, J.; Kaila, A.; Vehviläinen-Julkunen, K. & Miettinen, M. 2020. Hoitotyön johtajien ja lähijohtajien työn sisältö erikoissairaanhoidossa. Hoitotiede. Vol. 32, No 2, 75-85. Viitattu 14.9.2023. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128463/77586>

Cavaness, K.; Picchioni, A. & Fleshman, J. 2020. Linking Emotional Intelligence to Successful Health Care Leadership: The Big Five Model of Personality. 8.10.2023. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7329378/pdf/10-1055-s-0040-1709435.pdf>

Cherniss, C. & Roche, C. 2020. Leading with feeling: nine strategies of emotionally intelligent leadership. New York: Oxford University Press.

Elo, S.; Kajula, O.; Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysiin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede. Vol. 34, No 4, 215–225. Viitattu 21.20.2023. <https://web-s-ebsohost->

com.ezproxy.turkuamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=33fce406-71d6-42a2-a402-4404de383ce0%40redis

Emotional Intelligence. N.d. MeSH. National Library of Medicine. Viitattu 25.10.2023. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/mesh/?term=emotional+intelligence>

Emotions. N.d. MeSH. National Library of Medicine. Viitattu 25.10.2023. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/mesh/?term=emotions>

Guibert-Lacasa, C. & Vázquez-Calatayud, M. 2022. Nurses' clinical leadership in the hospital setting: A systematic review. *Journal of Nursing Management* published by John Wiley & Sons Ltd. Vol. 30, 913–925. Viitattu 17.10.2023. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9311216/pdf/JONM-30-913.pdf>

Hirai, Y. & Yoshioka, S-I. 2020. Emotional Intelligence and Work Perceptions Among Nurse Managers. *Yonago Acta Medica*. Vol. 63, No 4, 343–352. Viitattu 12.10.2023. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7683912/pdf/yam-63-343.pdf>

Kangasniemi, M.; Utriainen, K.; Ahonen, S-M.; Pietilä, A-M.; Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede*. Vol. 25, No 4, 291–301. Viitattu 15.10.2023. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128286/77409?acceptCookies=1>

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2017. Tutkimus hoitotieteessä. E-kirja Ellibs-kirjapalvelussa. 5., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 13.10.2023. <https://www.ellibs.com/book/9789526351032>

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kuşaklı, B. & Hüsmenoğlu, M. 2021. Emotional Labor and Management of Emotions in Nursing. *JERN: Journal of Education and Research in Nursing*. Vol. 18, No 2, 276–279. Viitattu 11.10.2023. <https://search-ebSCOhost->

com.ezproxy.turkuamk.fi/login.aspx?direct=true&db=ccm&AN=151035297&site=ehost-live

Lakanmaa, R-L.; Teuri, R. & Ristolainen, H. 2023. Onko tunteille tilaa työelämässä? Yrittäjä-lehti Varsinais-Suomi. Viitattu 23.10.2023. <https://ylehti.fi/onko-tunteille-tilaa-tyoelamassa/>

Mansel, B. & Enion, A. 2019. 'It's the relationship you develop with them': emotional intelligence in nurse leadership. A qualitative study. British Journal of Nursing. Vol. 28, No 21, 1400–1408. Viitattu 11.10.2023. <https://search-ebSCOhost-com.ezproxy.turkuamk.fi/login.aspx?direct=true&db=ccm&AN=139907292&site=ehost-live>

Poikkeus, T. 2019. SUPPORT FOR NURSES' ETHICAL COMPETENCE – ORGANIZATIONAL AND INDIVIDUAL SUPPORT BY NURSE LEADERS. Väitöskirja. Turku: Turun yliopiston julkaisu. Viitattu 23.10.2023. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/146809/AnnalesD1408Poikkeus.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Qtait, M. 2023. Nurses' Leadership in the Work: A Systematic Review. Africa Journal of Nursing and Midwifery. Vol. 25, No 1, 1–15. Viitattu 17.10.2023. <https://search-ebSCOhost-com.ezproxy.turkuamk.fi/login.aspx?direct=true&db=ccm&AN=169903154&site=ehost-live>

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2017. Sosiaali- ja terveystoiminta. E-kirja Ellibs-kirjapalvelussa. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 13.9.2023. <https://www.ellibs.com/book/9789526350943>

Simoila, R. 1999. Hoitotyön johtaminen – Mitä se on? Teoksessa Simoila, R; Kangas, R. & Ranta, J. (toim.) Hoitotyötä johtamaan. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Snyder, H. 2019. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. Journal of Business Research. Vol.104, No 1. Pages 333–339.

Viitattu 2.11.2023.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319304564>

STM. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (sote-uudistus). 2023. Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonala. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 3.9.2023. <https://stm.fi/soteuudistus>

Terkamo-Moisio, A.; Leino-Kilpi, H.; Kaakinen, P.; Palonen, M.; Peltonen, L-M.; Vaartio-Rajalin, H. & Häggman-Laitila, A. 2021. Hoitotyön johtamisen tehtävänkuvat ja johtamisosaaminen jatkuvan oppimisen opintokokonaisuuteen osallistuvilla opiskelijoilla. Hoitotiede. Vol. 33, No 4, 220–230. Viitattu 15.10.2023. <https://search-ebsohost-com.ezproxy.turkuamk.fi/login.aspx?direct=true&db=ccm&AN=154632510&site=ehost-live>

Turun ammattikorkeakoulu. Johdatus tiedonhankintaan -opas: Tiedon eettinen käyttö. Viitattu 2.11.2023.

<https://libguides.turkuamk.fi/tiedonhankinnanopas/tiedoneettinenkaytto>

Turun ammattikorkeakoulu. KESTO – Kestävää toimintaa ja tulevaisuutta. Viitattu 3.9.2023. <https://www.turkuamk.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/hae-projekteja/kesto-kestavaa-toimintaa-ja-tulevaisuutta/>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 20.9.2023.

https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Vilka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki: Art house