

SYVÄJOHTAMINEN HOITOHENKILÖIDEN TYÖHYVINVOINNIN
NÄKÖKULMASTA

Riiski Merja

2550820

Kandidaatintutkielma

Hoitotieteen ja terveyshallintotie-
teen tutkimusyksikkö

Hoitotiede

Oulun yliopisto

Toukokuu 2018

Oulun yliopisto
LTK, Hoitotieteen ja terveyshallintotieteen tutkimusyksikkö/Hoitotiede

TIIVISTELMÄ

Merja Riiski: Syväjohtaminen hoitohenkilöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta

Kandidaatintutkielma: 25 sivua, 3 liitettä
Toukokuu 2018

Tämän kandidaatin tutkimuksen tarkoituksena oli kirjallisuuskatsauksen avulla selvittää, millaisia vaikutuksia syväjohtajuudella on hoitohenkilöiden työhyvinvointiin. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa aiheesta uutta tietoa, jota voidaan hyödyntää hoitotyön työhyvinvoinnin edistämisessä.

Aineisto on kerätty CHINAHL -, MEDIC - ja Scopus-tietokannoista. Kirjallisuuskatsaus on tehty kahdeksasta alkuperäistutkimuksesta, jotka täyttivät sisäänotto ja poissulkukriteerit.

Syväjohtajuus edistää työhyvinvointia monipuolisesti. Johtajuutta terveydenhuollossa tulee kehittää jatkuvasti työhyvinvoinnin edistämiseksi. Syväjohtajuus vaikuttaa potilasturvallisuuteen, organisaatiotavoitteiden saavuttamiseen, työssäjaksamiseen, sairauslomien vähenemiseen ja työntekijä saavuttaa paremman työtuloksen innostavassa sekä työntekijää tukevassa työympäristössä.

Tätä kandidaatintutkielmaa voidaan hyödyntää työhyvinvointia koskevissa jatkotutkimuksissa. Tutkimusta työhyvinvoinnin ja syväjohtajuuden välillä tarvitaan lisää, jotta optimaalinen tilanne toteutuisi.

Asiasanat: Syväjohtajuus, transformationaalinen johtajuus, hoitotyö, työhyvinvointi

SISÄLLYSLUETTELO

Tiivistelmä

1 JOHDANTO.....	1
2 TYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	3
2.1 <i>Terveystieteiden johtajuus</i>	3
2.2 <i>Destruktiivinen johtajuus</i>	4
2.3 <i>Työhyvinvointi.....</i>	4
2.4 <i>Syväjohtajuus.....</i>	5
3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS.....	10
4 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT	11
5 TULOKSET	14
5.1 <i>Syväjohtajuuden vaikutukset yksilötasolla työhyvinvointiin</i>	15
5.2 <i>Organisaation kautta vaikuttavat tekijät hoitohenkilöiden työhyvinvointiin</i>	15
6 POHDINTA.....	18
6.1 <i>Johtopäätökset.....</i>	21
6.2 <i>Tutkimuksen luotettavuus</i>	21
6.3 <i>Jatkotutkimusaiheet.....</i>	22
<i>LÄHTEET.....</i>	23
<i>LIITTEET</i>	26

1 JOHDANTO

Tämän kandidaatintutkielman aiheena on tarkastella syväjohtajuutta terveydenhoidossa ja selvittää millaisia vaikutuksia syväjohtajuudella on hoitohenkilöiden työhyvinvointiin. Tutkielmassa aiheeseen perehdytään kirjallisuuskatsauksen keinoin. Aihe on ajankohtainen ja yhteiskunnallisesti tärkeä, koska eläkkeelle siirtymisen ikää nostettiin 1.1.2017 (KEVA 2017) ja terveydenhoidon työympäristö on väestön ikääntymisen sekä kansanterveydellisten ongelmien kasvun vuoksi haasteellinen yhtälö (WHO 2004).

Syväjohtajuus edistää työhyvinvointia (Bass 1990, Bass & Steidmeier 1999). Aiheeseen on perehdytty tarkastelemalla työntekijän näkemyksiä johtajuudesta, hyvän työtoverin ominaisuuksia määritelty, tutkittu tyytyväisyyttä johtajuuteen ja tarkasteltu koulutuksen vaikutusta johtajuuteen. Johtajakoulutuksen mahdollistaminen edistää syväjohtajuuden esiintyneisyyttä. Aihetta on tutkittu vuosien saatossa hyvin paljon, mutta edelleen tutkitun tiedon saaminen käytäntöön, on haasteellista (mm. Bass & Steidmeier 1999). Työhyvinvointiin panostamalla pureudumme terveydenhuollon laatuun.

Syväjohtajuus on katsottu tutkitusti sopivan työyhteisöihin ja olevan paras mahdollinen tapa toteuttaa johtajuutta (Bass 1990). Syväjohtajuuden juurruttamista terveydenhuollon organisaatioihin on tutkittu moninaisin tutkimuksin (Syväjärvi & Pietiläinen 2016, Grönroos & Perälä 2004, Perko & Kinnunen 2013). Syväjohtajuudella tarkoitetaan työyhteisön johtamista työntekijälähtöisesti, tukien, kuunnellen, innostaen, sekä mahdollistaen elinikäisen itsensä kehittämisen ja oppimisen (Bass 1990). Hoitotyön toimintaympäristö on vaativaa, haasteellista toteuttaessaan lainsäädännöllisiä vaatimuksia, potilaan terveyden edistämistä ja yhteiskunnallisia tavoitteita. Syväjohtajuuden työhyvinvointia tukevat hyödyt kohdistuvat organisaatitavoitteiden parempaan saavuttamiseen, sairauslomien sekä työtapaturmien vähenemiseen, työntekijän voimaannuttamiseen, avoimempaan - ja tasa-arvoisempaan käyttäytymiseen. (Bass 1990)

Tämän kandidaatin tutkimuksen lähtökohtana on tarkastella aihetta kriittisesti ja koettaa löytää yhteyksiä hoitotyön työhyvinvointia heikentävien ja suurta yleisöä puhuttavien asi-

oiden kesken. Tarkoitus on verrata näitä syväjohtajuuden filosofiaan, että kykeneekö syväjohtajuus antamaan vastauksia näihin työhyvinvointia heikentäviin seikkoihin ja helpottamaan työntekijöiden kuormittumista. Työhyvinvointi on tärkeä aihe ja yhteiskunnallista tutkimusta tarvitaan aiheesta. Keskustelupalstoilla ja mediassa usein ilmenee hoitajien väsymys, hoitajien halu vaihtaa ammattialaa, kiire, hoitajamitoitusten vähennys, potilas turvallisuuden seikat huolena ja sairaspöissaolot, sekä vastuun ja organisaatiotavoitteiden ristiriita.

Kirjallisuuskatsaus käsittää kahdeksan alkuperäistutkimuksen analyysin ja synteesin. Artikkelit on löydetty Scopus- ja CHINAHL-tietokannoista. Tutkimusartikkelit on rajattu käsittelemään Eurooppaa.

Tutkielman aihe on ajankohtainen mahdollisen Sote-uudistuksen (FINLEX - Hallituksen esitys: HE 97/2016) vuoksi. Yliopiston tuottaman tutkitun tiedon laatu tulee vastata tarpeita ja tutkitulla tiedolla nostetaan laadukkuutta hoitotieteessä (Holly 2012). Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on tuottaa luotettavaa tietoa ja antaa terveydenhoitoon työkaluja tuottaa parasta mahdollista hoitoa (Holly 2012). Tutkimuksen tarkoituksena on vastata kysymyksiin ja ratkaista ongelmia niin hoitotyössä, kuin hakea tutkittua tietoa potilaiden parhaaksi. Tutkittua tietoa hyödynnetään hoitotyön arjessa, - koulutuksessa kuin hallinnollisissa yhteyksissä (Polit & Beck 2008). Kandidaatin tutkielma on kirjoitettu hoitotieteen näkökulmasta, mutta tutkielmaan on otettu mukaan hallintotiedettä ja psykologista näkökulmaa aiheen monipuolisuuden ja syvemmän tarkastelun vuoksi (Stolt, Axelin & Suhonen2016).

2 TYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Työhyvinvointi on työyhteisön kannalta tärkeimpiä johtajuuden ilmenemismuotoja. Työhyvinvointi on resurssi, jolla mitataan kilpailuvoimaa, työyhteisön vetovoimaisuutta, mainetta ja se on myös hyvin suuri taloudellinen kysymys, kun vertaillaan välillisiä menoeria, kuten sairauspoissaoloja tai sijaisten tarvetta. Tilastokeskuksen mukaan työpaikoilamme ilmenee syrjintää (Sutela 2013), työpaikkakiusaamisessa olimme 2008 Euroopan kärkisijoilla (Suomi on työpaikkakiusaamisen kärkimaa, YLE 2008) ja vaikka on laadittu ohjeistuksia hyvän käytöksen edistämisestä, nämä eivät toteudu käytännön työssä. Terveysthuolto on opetusalan, sekä seurakuntien työyhteisöjen rinnalla työpaikkakiusaamisen kärjessä (Työolobarometri 2016).

2.1 Terveysthoidon johtajuus

Terveysthoidon johtajuus on hierarkiasta ja monitasoista johtajuutta, jota säädellään laeilla, säädöksillä ja ohjeistuksilla. Laillisuuden ja ohjeistusten toteutus aiheuttaa kontrollillaan johtajuuteen rajoitteita. Hallituksen ja ministeriöiden laatimat tavoitteet kansanterveyden edistämiseksi haastavat organisaatorakennetta ja henkilöstöään strategisesti jatkuvasti. (Syväjärvi ym. 2016)

Johtajuus painottuu organisaatorakenteeseen, tavoitteiden läpivientiin ja niiden seurantaan, tulosvastuullisuuteen hallitukselle sekä kansalaisille, henkilöstöpolitiikkaan, työhyvinvoinnillisiin seikkoihin ja hoidonlaadun varmistamiseen pienin resurssein. (Syväjärvi ym. 2016) Grönroos ja Perälä (2004) tutkimuksessaan esitti, että transaktionaalisella ja syväjohtajuudella on myönteinen yhteys tuloksellisuuteen. Samoin tutkijat esittivät, että säästöjä ei kuitenkaan ole ilmentynyt, vaikka innostus talousasioiden hoitamiseen on suuri ja toiminta on järjestelmällistä. (Grönroos ym. 2004)

2.2 Destruktiivinen johtajuus

Syväjohtajuutta lähestyttäessä on ensin määriteltävä huonolaatuinen johtajuus, josta käytetään nimitystä destruktiivinen johtajuus eli työyhteisöjä tuhoava johtajuus. Tuhoavalla johtajuudella tarkoitetaan johtajan käyttäytymistä tai toimintaa, joka tietoisesti tai tiedostamatta vesittää organisaatiota, tekee tyhjäksi organisatorisen hyvän kehityksen ja toisten ahertamiset. Pynnönen (2015) väitöskirjassaan jakaa nämä johtajuuden muodot epärehelliseen-petolliseen -, despoottiseen-, hyväksikäyttävään- ja rajoittavaan johtamiseen. Destruktiivinen ja tehoton johtajuus on eroteltava omiksi lajeikseen. Johtajuus voi olla epärehellistä ja kavala, kun johtaja on omahyväinen käytökseltään. Hän kieltää tuen alaisilta, pimitetään tietoa jopa vääristellen ja oman kasvojen säilyttäminen on tärkeää. Despoottinen johtajaa kuvataan taas vaikeasti lähestyttävänä auktoriteettina, joka tekee selväksi oman valtansa, ovat aggressiivisia ja vaativat alistuvaisuutta. Toisia hyväksi käytävä johtaja uhkailee ja pelottelee sekä koettaa hyötyä muista. Rajoittava johtaja käyttää hyväkseen vaikutusmahdollisuuksien viemisellä tilanteita, hän ei kuuntele alaisiaan, ei voimaannuta ja alaiset ovat vain objekti vallan saavuttamiseksi (Pynnönen 2015).

Destruktiivinen johtajuus alalajeja ovat tyrannimainen, laissez-faire-johtaminen ja raiteiltaan suistunut johtaminen. Järjestelmällinen organisaation tai yksilöiden haavoittaminen voi myös johtua johtajan taidottomuudesta ja rakentavan käyttäytymisen puuttumisesta (Pynnönen 2015). Tuhoavan johtajuuden ilmeneminen ei aina pelkästään johdu toteuttajasta, vaan suotuisat ympäristötekijät, sekä myötäilijät mahdollistavat narsistisen johtajan valtapyrkimyksiä ja negatiivisen elämänasenteen tuomista yhteisöön (Pynnönen 2015).

2.3 Työhyvinvointi

Työ määrittelee ihmisen omanarvontuntoa, osallisuutta yhteiskuntaan ja antaa itsetuntoa väittämällä ”minä olen tärkeä”. (Työterveyslaitos 2018). Työn ilo tuo työntekijälle ammattiylpeyttä, ihmisenä olon tärkeyttä ja omanarvontuntoa (Työterveyslaitos 2018). Tilastokeskuksen tulkinnan mukaan tilastollisesti tärkeäksi koetaan sosiaalisten suhteiden

tärkeys sekä kannustava työilmapiiri (Sutela 2018). Ihmiset luottavat esimiehen johtamistapaan paremmin. Tyytyväisyysprosentti johtajuuteen on 2008 kaksikymmentäkahdeksan (Sutela 2018).

Työhyvinvointi koostuu Työterveyslaitoksen mukaan yhteistyöstä työntekijän ja työnantajan välillä (Työterveyslaitos 2018). Työhyvinvoinnin edistäminen tapahtuu työsidonnaisesti työyhteisössä, työprosesseja sekä työyhteisöä kehittämällä ja osa työhyvinvointia on hyvälaatuinen johtaminen. Työhyvinvointiin panostamalla saadaan aikaiseksi tuloksellisuutta, tyytyväisemmät asiakkaat, ehkäistään työntekijöiden vaihtuvuutta ja työtapa-
turmat vähenevät. Työhyvinvointiin panostamalla saadaan aikaiseksi tuloksellisuutta, tyytyväisemmät asiakkaat, ehkäistään työntekijöiden vaihtuvuutta ja työtapa-
turmat vähenevät. Työhyvinvointi on määritelty avoimuudesta, luottamuksesta, innostamisesta, kannustuksesta, yhteisien päämäärien tavoittelusta, myönteisistä palautteista, työmäärän optimoinnista, luvasta puhua ongelmista ja toimintakyvyn mahdollistamisesta haasteellisissa tilanteissa. Hyvinvoiva työntekijä on kuvailtu Työterveyslaitoksen mukaan motivoituneeksi, vastuulliseksi, kykeneväksi toteuttamaan ammattiosaamistaan, tavoitteelliseksi, tarpeellisuuden tuntoiseksi, tietää työstään saadun palautteen, on oma-aloitteinen, tiimin jäsen, on innostunut ja kokee onnistumisia (Työterveyslaitos 2018). Innovatiivisuus ja työyhteisön menestys syntyy työntekijän luovuudesta (Zhao & Hoever 2014).

2.4 Syväjohtajuus

Syvällä johtajuudella tarkoitetaan johtajuuden muotoa, joka perustuu transformationaali-
seen johtajuuteen. Molempia nimityksiä käytetään Suomessa. Syväjohtajuus on kehitetty Suomen armeijan käyttöön, mutta lukuisat yritykset soveltavat teoriaa organisaatiokulttuurissaan (Kinnunen ym. 2012). Syväjohtajuus valjastaa resurssit yhteiseksi organisaation oppimisprosessiksi ja resurssit käytetään tehokkaasti yhteistä päämäärää kohti (Kinnunen ym. 2012). Syväjohtajuus näkee organisaation jäsenen arvokkaana resurssina, menestystekijänä ja tätä kautta yritys, joka toteuttaa syväjohtajuuden periaatteita, saa huomattavan kilpailuaseman ympäristössään (Kinnunen ym. 2012, Salmi ym. 2014).

Yhteiskunnan arvot peilautuvat yksilön sosiaaliseen-, psyykkiseen-, fyysiseen- ja hengelliseen hyvinvointiin (Mikkola 2005). Hyvinvoiva yksilö tuottaa yhteiskunnallisesti enemmän ja hyöty jakautuu yksilön kuten myös yhteisön kesken. Syväjohtajuus vastaa johtajuuden kehittämiseen, muuttaen tarkastelun näkökulmaa voimaannuttaen yksilön, tuoden näkyväksi työnsuorittajan ja selkeyttää päämäärää, mihin toiminta perustuu (Kinnunen ym. 2012).

Syväjohtamisen perusajatuksena on ihmisenä kasvaminen ja syväoppiminen (Kinnunen ym. 2012). Johtajuus on vuorovaikutusta johtajan ja johdettavan välillä. Syväjohtajuus kuvailaan kaksiulotteisena, jossa toisaalla on turvallisuusakseli luottamuksella sekä yksilöllisellä kohtaamisella ja toisaalla taas oppimisakseli älyllisellä stimuloinnilla ja inspiroivalla motivoinnilla (Kinnunen ym. 2012, Bass 1990). Syväjohtaminen korostaa tavoitteellista vuorovaikutusta, joka mahdollistaa päämäärien saavuttamisen tehokkaasti ja vuorovaikutuksen kehittymisen, jotta päämäärät saavutetaan. Syväjohtajuus on myös pedagogista johtajuutta, jossa organisaatio kehittyy jatkuvasti, saavuttaa välitavoitteita ja oppii toiminnasta tukien kasvua sekä kehitystä (Kinnunen ym. 2012, Bass 1990).

Syväjohtamisessa johtajuus on arvioitava suure, jota kehitetään, josta keskustellaan ja johtaja asettaa itselleen tavoitteita, kuinka hän kehittää itseänsä. Johtamisen arvioinnin tukena yleisesti on käytössä 360-asteen arviointitapa. Johtaja vastaa tavoitteiden saavuttamisestaan niin esimiehelleen, kuin keskustelee näistä alaistensa kanssa pyytäen palautetta käyttäytymisestään ja kasvusta ihmisenä (Kinnunen ym. 2012, Bass ym. 1999). Vertailukohtana tähän voidaan pitää työyhteisöä tuhoavaa destruktiivista johtajuutta, jossa johtaja kokee oman käyttäytymisensä kehittämisen negatiivisena. Johtajalla on illuusio absoluuttisesta totalitäärisestä vallasta, jossa ei ole sijaa arvioinnille. Johtaja saattaa jopa kostaa alaisilleen palautteen annon ja henkilökohtaisen kasvun paikkaa ei tunnusteta, joten johtajana kehittyminen tyrehtyy (Pynnönen 2015). Syväjohtajuudessa tiedostetaan, ettei johtajuus ole synnynäistä, vaan se on tietoista käyttäytymistä, mitä tulee kehittää itsessä pyrkien parempaan suoritukseen. Kaikista meistä ei ole syväjohtajiksi,

mutta voimme kehittyä taidoiltamme ja johtamisen aste on myös oman toiminnan johtaminen. (Gardner ym. 2005)

Lord kumppaneineen (2017) tutkimuksissaan vertaili johtajuustutkimuksia ja perehtyivät transformationaalisen johtajuuden erityispiirteisiin. He halusivat puhua johtajan karismasta eli vetovoimaisuudesta, jolla johtaja innostaa, vaikuttaa työntekijän arvomaailmaan ja sosiaaliseen identiteettiin (Lord ym. 2017) Brown kumppaneineen (2005) halusi muistuttaa, että eettinen johtajuus vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin, luottamukseen ja työntekijöiden haluun raportoida työpaikkaongelmista herkemmin (Brown ym. 2005). Lord kumppaneineen mainitsivat myös työntekijöiden voimaannuttamisen ja luottamuksen johtajaansa syväjohtajuuteen liittyen. Lord kumppaneineen analysoi, että transformationaalisen johtajan alaiset omasivat enemmän positiivisia tunteita ja erityisesti terveydenhuollon henkilökunta kykeni siirtämään positiivisuuden asiakkaisiin asti. (Lord ym. 2017)

Työntekijä, jolla on suuri velvollisuuden tunto organisaatiotaan kohtaan, myös kokee positiivisena organisaation (Allen ym. 1996). Pazy (2011) tutki koetun tuen ja palkan välillä olevaa yhteyttä. Hänen näkökulma oli hieman erilainen kuin Allenin edellä. Tutkimuksissaan hän totesi, että työntekijän sitoutuminen ei ole sidoksissa palkan muotoon. Työhön sitoutuminen on koetusta työhyvinvoinnista riippuvainen tekijä. Hyvinvoiva yksilö sitoutuu työhön paremmin. (Pazy 2011) Casper kumppaneineen (2011) toi keskusteluun kulttuurisen ja maantieteellisen eroavuuden tarkasteltaessa koettua tukea, sekä organisaatioon sitoutumista Brasiliassa. Tutkijat totesivat, että maantieteellisellä ja kulttuurisella näkökulmalla on suuri merkitys tarkasteltaessa vaikuttavuuksia ja tämä on huomioitava verrattaessa tutkimuksia keskenään eri maista. Casper kumppaneineen myös esitti, että kulttuurista näkökulmaa tulisi tutkia enemmän. (Casper ym. 2011) Saxén laajensi kulttuurista käsitystä myös terveystieteen tutkimukseen ja lääketieteellisen tutkimuksen eroavaisuuksiin etiikassa. Hoitotieteellinen etiikka oli reflektioivaa ja lääketieteen taas objektiivista sekä kollegiaalista. (Saxén 2017) Dols, Hoke ja Rauschhuber (2017) perään kuu-

luttivat erikseen hoitotieteen tutkimuksen tutkitun tiedon tärkeyttä tutkimus etiikan ja tutkimuksen tekemisen taidon kerryttämiseksi (Dols ym. 2017). Gifford kumppaneineen (2013) tutkimuksessaan totesivat, että hoitotieteellinen johtajuus tarvitsee tutkimusta, kuinka tutkittu tieto saadaan käytäntöön (Gifford ym. 2013). McCleary ja Brown (2003) huomioivat, että hoitajilla on suuri into tutkimusta kohtaan, mutta tutkimuksen tekemistä tulisi heille opettaa enemmän (McCleary & Brown 2003).

Gardner määrittelee kumppaninsa kanssa luotettavaksi johtajaksi kasvamisen olevan prosessin, johon on vaikuttaneet kasvaminen ihmisenä, käänteeseen tekevän elämän tapahtuman ilmeneminen, itsensä tunteminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet kuten tunteet. Luotettavuus ja oikeellisuus eli autenttisuus liitetään syväjohtajuuteen. Johtaja kasvaa luotettavaksi, joko hyvän- tai haasteellisen elämäkokemuksen kautta. Hänellä on ollut elämässään ainakin yksi ihminen tämän kokemuksen kokiessaan, joka on opettanut hänelle reilua, tasa-arvoa ja eettistä ajattelua. (Gardner ym. 2005)

Uusi-Kakkuri (2017) väitöstutkimuksessaan tutki transformationaalista johtajuutta ja innovatiivisuutta. Transformationaalinen johtajuus tarkoittaa syväjohtajuutta muotoa. Persoonallisuustyypeillä on yhteys transformationaaliseen johtajuuteen. Syväjohtajat ovat todennäköisesti Myers-Briggs tyyppityksen (Mayers & Biggs Foundation 2018) mukaan tyypeiltään INFP-, ESFJ- tai ENFJ-tyyppejä (Uusi-Kakkuri 2017). INFP-tyyppi on lojaali hiljainen tarkkailija, joka haluaa ymmärtää ihmisiä. ESFJ taas on tiimityöskentelijä, jolla on lämmin sydän, he ovat puheliaita, suosituja ja haluavat luoda harmoniaa ympärilleen. He ovat kiinnostuneita asioista, jotka vaikuttavat ihmiseen. ENFJ-tyyppi on herkkä ja vastuuntuntoinen. Hän kantaa huolta muista miettien yhteistä hyvää ja ohjaa keskusteluja helposti, että tahdikkaasti. He ovat sosiaalisia, suosituja ja sympaattisia. Transformationaaliseen johtajuuteen liitetään myös avoin kokemusten hakeminen, itseluottamus, energisyys, sulkeutuneisuudesta avoimuuteen vaihtelu, kovuudesta feminiinisyyteen vaihtelu ja tunneäly. Uusi-Kakkuri esittää, että johtajan tulisi tuntea alaistensa eroavaisuudet ja transformationaalisuudella saadaan hyviä tuloksia aikaan. Hän myös toteaa, että

intuitiivisia ihmisiä tulisi älyllisesti stimuloida. Hautala (2008) muistuttaa, että Suomalaisista johtajista suurin osa on neljää tyyppiä Myers-Briggs tyyppityksen (Mayers & Biggs Foundation 2018) mukaan: ENTJ-tyyppi on järkeistäjä ja ongelmien ratkoja; ESTJ-tyyppi on käytännönläheinen realisti ja organisoija; INTJ-tyyppi on päättäväinen, kriittinen ja omien ideoiden ajaja; ISTJ-tyyppi, joka on hiljainen ja vakava realisti. Syväjohtajuus ei ole käytetyin johtamisen muoto tästä päätellen. (Hautala 2008)

Bass ja Steidmeier (1999) pohtivat syväjohtajuuden ilmiötä eettisesti ja moraalisesti. He halusivat täsmentää syväjohtajuuden käsitettä. He olivat huomioineet, että syväjohtajuuden toteutus on haasteellista ja kaikki syväjohtajuutta toteuttavat, eivät ole syväjohtajia. Puhdas syväjohtajuus toteuttaa altruismia eli epäitsekkyyttä. Organisaatiossa toteutetaan yhteistä hyvää, joka voimaannuttaa työntekijän. Työntekijöiden voimaantumisen tunne on mittari ja johtaja, joka ajaa henkilökohtaisia tavoitteita, ei voimaannuta työntekijöitään, kuin aito syväjohtaja. (Bass & Steidmeier 1999)

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSY- MYS

Tässä kirjallisuuskatsauksessa perehdytään transformationaaliseen ja syväjohtajuuteen, sekä tarkastellaan hoitotyöntekijöiden työhyvinvointia hoitotieteellisestä näkökulmasta. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaisia vaikutuksia syväjohtajuudella on hoitohenkilöiden työhyvinvointiin. Tutkielman tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää hoitotieteellisessä työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Tutkimuskysymyksenä tässä kandidaatin työssä on: ”Millaisia vaikutuksia syväjohtajuudella on hoitohenkilökunnan työhyvinvointiin?”

4 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT

Saatuuan luvan työskentelyprosessin aloitukseen, tutkija kokosi kartongille teemoja, asiasanoja ja ajatuksia, jotka hän itse koki kuuluvan aiheeseen. Tutkielman ideapaperi on kirjoitettu tässä vaiheessa ideointityötä. Aihealueet tutkija kokosi tämän jälkeen neljään eri ryhmään, jotka olivat organisaatio, hoitotyönkäytänne, johtaminen ja hoitotyön työntekijä. Pilotointi vaihetta eli esihakemista seurasi aihealue ja teemojen tarkentuminen, käsitteiden rikastuttaminen. Rikastuttaminen tapahtui lukemalla kirjallisuutta, sekä tarkastelemalla esihaussa löydettyjen artikkeleiden kokonaisuuksia ja asiasanoja. (Stolt, Axelin, Suhonen 2016)

Tässä kandidaatintutkielmassa artikkelihaku on suoritettu Medic-, CHINAHL- ja Scopus-tietokannoista. Artikkelihaut on esitelty erikseen joka tietokannasta asiasanoineen poissulkukriteereineen ja rajauksineen. (Katso liite 1, kaavio 1)

Medic-tietokannasta löytyi asiasanalla ”syväjohta*” 3 hakutulosta, yksi Tampereen yliopisto pro gradutasoinen tutkimus hoitotyönjohtajien kokemuksista syväjohtajuudesta vuodelta 2008 ja 2 artikkelia, jotka on kirjoitettu Sairaala hygienialehteen sekä Premissi-johtamisen julkaisuun. Asiasanalla ”Transformationaalinen johta*” löytyi Medic-tietokannasta kolme viitettä, joissa yhdessä oli liitetty ”muutosjohtajuuden-termi” johtajuus suuntaukseen. Muutosjohtajuus transformationaalisen tyylin alalajina rajattiin pois tästä tutkimuksesta.

Toisena CHINAHL-haku, joka toteutettiin ”Transformational AND Leadership styles”-termillä. Rajauksena käytettiin ensin 2008-2018 vuosirajausta, jolloin saatiin 134 osumaa. Tämän jälkeen valittiin ”Major heading: Job satisfaction”, joka kuvasi tutkijan mukaan hyvin suuntaa, mihin hän halusi artikkeleiden asiasisällön suuntaavan. Työtyytyväisyys rajasi artikkeliosumat kahteenkymmeneenseitsemään (27 kappaletta). Tämän jälkeen artikkelit tutkittiin otsikon, asiasanojen ja tiivistelmän näkökulmasta. Poissulkukriteereinä käytettiin ”ei tieteellinen alkuperäistutkimus” (alkuperäistutkimus otettiin mukaan), ”ei Euroopasta” (Saudi-Arabia, Kiina, Jordania), kieli ei ollut englanti (Kiinan kielen), yksi artikkeli rajattiin pois mielipidekirjoituksena pois (ei tutkimus), neljä artikkelia hylättiin

koko tekstiä ei ollut saatavilla ja viimeisenä poissulku kriteerinä tällöin oli ”Ovid-tietokannan pääsy”, jota ei Oulun yliopisto tukenut, joten artikkeleita ei saanut kokonaisuudessaan luettavaksi. Näiden poissulkujen jälkeen artikkeli määräksi muodostui 6 artikkelia, jotka siirtyivät Refworks-ohjelmaan myöhempää tarkastelua odottamaan. Hakua jatkettiin myös ”Military AND Leadership styles AND Finland OR Finish”-lausekkeella, josta ei tullut yhtään mainintaa artikkeleista. Suora käänös ”Deep leadership OR management” ei tuottanut myöskään tulosta.

Kolmas artikkelihaku suoritettiin SCOPUS-tietokannasta ja haettiin lausekkeella ”Transformational AND Leadership OR Management”-käskyllä artikkeleita, koska CINAHL-haku ei tuottanut uusimpia artikkeleita. Tällä lausekkeella saatiin 1738 artikkelia. Suoritettiin rajaus vuosiin 2009-2018, ”nurs*” ja ”English”, jolloin saatiin 171 artikkelia rajattua. Artikkelimäärä oli suuri vielä tällöin ja tämän jälkeen käytettiin aluerajauksia, mutta koska ”Eurooppa”-rajausta ei ollut käytössä valittiin yksitellen maat, jotka olivat ”United Kingdom” 21kpl, ”Finland” 3kpl, ”Netherlands” 3kpl, ”Ireland” 2kpl, ”Switzerland” 2kpl, ”Denmark” 1kpl, ”Iceland” 1kpl, ”Italy” 1kpl, ”Lithuania” 1kpl, ”Norway” 1kpl, ”Spain” 1kpl, ”Sweden” 1kpl ja ”Undefined” 19kpl, joista jälkimmäinen oli otettava mukaan, koska ei tietoa mistä maasta artikkelit ovat. Jälkimmäiset artikkelit oli käytävä läpi yksi kerrallaan, jotta tutkimuksen suoritusmaa selvisi. Maa rajaus oli tarpeen suorittaa kulttuurisen homogeenisyyden vuoksi. Tällä rajauksella saatiin yhteensä 53 osumaa. Tämä jälkeen suoritettiin otsikko, asiasana, maa tarkennus ja abstraktin lukeminen, jotta saataisiin luotettavuus kriteeri nostettua, valittua artikkelit jotka vastaisivat työhyvinvointia käsittelevään kysymykseen ja tutkimuksen aiheeseen. Poissulku kriteereinä käytettiin tämän jälkeen kirjallisuuskatsausten (7 kpl) poistoa, ei artikkeli, päällekkäisyydet poistettiin, tarkennettiin maaraajausta (Usa, Japani, Korea, Iran), poistettiin myös ei julkaistut ja joista ei ollut e-aineisto tarjolla tai abstraktia, rajattiin myös diabetesta koskeva, potilaita koskeva, pilottitutkimus, leanausta koskeva artikkeli ja konferenssikertomus pois. Näiden poissulkujen jälkeen jäi artikkeleita jäljelle 19.

Tämän jälkeen yhdistettiin MEDIC-, CHINAHL- ja SCOPUS-tietokantojen hakutulokset yhdeksi ja tarkasteltiin hakutulokset verraten tutkimuskysymykseen ja tutkimuksen tar-

koitukseen kriittisesti. MEDIC-tietokannan haut eivät vastanneet teoriaosuuden tietovaatimuksia, joten nämä rajattiin pois. Syväjohtaminen on Eversti Vesa Nissisen kehittämä johtamistyyli Transformationaalisesta johtajuudesta ja artikkelihaku vastasi teoriataustaa, mutta artikkelit valittiin tieteellisistä alkuperäistutkimuksista. CHINAHL- ja SCOPUS-haun tulokset yhdistettiin (kts. kaavio 1). Hakutulosten yhdistämisen jälkeen artikkeleita tarkasteltiin kriittisesti. Lopuksi sisäänotto - ja poissulkukriteerien mukaisesti valittiin artikkeleita 8 kpl, josta tehdään synteesi. Artikkelien valintaan tähän kandidaatintutkielmaan on käytetty aikaa kolme päivää. Syväjohtajuustermi on teoriaosuudessa, koska varsinaista laadukasta tutkimusta täsmällisesti ei löytynyt ja transformationaalinen johtajuus on kansainvälisten artikkelien synonyymitermi.

5 TULOKSET

Tähän kandidaatintutkielmaan on valittu kahdeksan (8) tieteellistä alkuperäisartikkelia vuosilta 2009-2017, jotka käsittelevät *työhyvinvointia ja syväjohtamista* monipuolisesti hoitotyön kannalta. Tutkimuksista osa keskittyy johtajan näkökulmasta aiheeseen ja osa työntekijä näkökulmaan, mikä tukee monipuolista lähestymistapaa sekä luo luotettavuutta paremmin (Stolt, Axelin & Suhonen 2016).

Artikkelit ovat Suomesta 1kpl (Eneh ym. 2012). Englannista 3 kpl (Byrom & Downe 2010, Cameron ym. 2012, Tomlinson 2013), Sveitsistä 1kpl (Martin ym. 2012), Hollannista 1kpl (Cramm ym. 2012), Italiasta 1kpl (Morsiani ym. 2017) ja Tanskasta 1kpl (Nielsen K, Yanker J, Randall R, Munir F 2009). (Katso liite 2, kaavio 2)

Tutkimukset ovat pääosiltaan laadukkaita, mutta eroja löytyy tutkimusaineiston laajuudessa, lähestymistavassa, tutkimuksien dokumentoinnissa, tutkimuksen kysymyksien asettelussa haluttuihin vastauksiin nähden ja osa tutkijoista oli tyytynyt käyttämään valmiita tutkimuskysymyksiä tai -ohjelmaa tutkimusaiheensa todentamiseksi, joten näissäkin tuloksien ilmenemisissä oli eroja (Katso Liite 3, Kaavio 4). Yhdessä tutkimuksessa testattiin teoriaa, joten tekijöitä oli yksi tämän vuoksi (Tomlinson 2013).

Kaikki käytetyt alkuperäistutkimukset olivat englanninkielisiä. Tutkimuksista oli hyödynnetty määrällistä, -laadullisista ja näiden kombinaatioita tutkimuksen tekemisissä. Tutkittavien määrät näissä valituissa tutkimuksissa vaihtelivat välillä 10-1497. Laadullisissa tutkimuksissa tarkoituksena oli löytää kuvailevia adjektiiveja, osan päämääränä oli löytää korrelaatioita tai hypoteeseille vahvistusta.

Syväjohtajuuden vaikutukset hoitohenkilöiden työhyvinvointiin voidaan jakaa kahteen ryhmään. Ensimmäisenä on suorat vaikutukset hoitohenkilöön ja toisena ovat organisaatiokulttuurin kautta vaikuttavat tekijät hoitohenkilöön eli työyhteisön kautta vaikuttavat tekijät. Tässä kandidaatin tutkielmassa on keskitytty syväjohtajuuteen ja transformaation johtajuuden puoliin, jotka liittyvät syväjohtajuuteen tarkennukseksi.

5.1 Syväjohtajuuden vaikutukset yksilötasolla työhyvinvointiin

Syväjohtajuuden vaikutus työhyvinvointiin yksilötasolla on kuvailtu valituissa artikkeleissa selkeästi. Yksilötasoisia vaikutuksia ovat henkilön kokemana voimaannutus, tunne välittämisestä sekä - kunnioittamisesta että – kuulluksi tulemisesta. Työntekijä kokee turvallisuutta, arvokkuutta työntekijänä, (Byrom & Downe 2010) ja syväjohtajuus luo psykologista turvallisuutta, mikä tuo työhyvinvoinnin kokemusta (Nielsen ym. 2009). Toimiva avoin kommunikaatio vähentää stressiä ja näin vaikuttaa sairaslomien määrää vähentävästi (Cameron ym. 2012). Työhyvinvointia tukee myös työnmerkityksellisyyden kokemus, johon liittyy työhön tyytyväisyys (Morsiani ym. 2017). Johtajan antama tuki työntekijälle tukee myös työhyvinvointia (Cameron ym. 2012). Yksilötasolla organisaatiokansalaisuuden kokemus ja ”me-henki” tuovat työhyvinvointia (Cameron ym. 2012). Johtajuuden taso, joka vastaa henkilökunnan odotuksiin ja tarpeisiin tukevat työhyvinvointia, jolloin työntekijä kokee johtajan olevan työssään heitä varten ja luottamus kasvaa. Syväjohtajuudella tuotetaan onnellisuutta työn ilon kautta. (Tomlinson 2013).

Syväjohtajuus tuo työtehtävien selkeyttä, jolloin työn tekeminen konkreettisesti helpottuu. Selkeät yhteiset päämäärät, vuorovaikutteinen kommunikaatio ja selvät objektit helpottavat työskentelyä. Kokemus, että organisaatitavoitteiden toteutus potilaslähtöisesti helpottuu, vähentävät työntekijän ristiriitaisia tuntemuksia työhön nähden ja stressi helpottuu. (Tomlinson 2013) Tiedon jakaminen alaisille, kokemus luottamuksen arvoisuudesta ja työyhteisön toimivuuden paraneminen ovat syväjohtajuuden vaikutuksia, jotka tukevat työhyvinvointia (Tomlinson 2013, Cameron ym. 2012, Morsiani ym. 2017, Byrom ym. 2010, Cramm ym. 2012, Martin ym. 2012).

5.2 Organisaation kautta vaikuttavat tekijät hoitohenkilöiden työhyvinvointiin

Syväjohtajuuden periaatteisiin kuuluu johtajan halu kehittyä työssään, oppia omasta toiminnastaan ja kyvykkyys muuttaa toimintaansa organisaation sekä työntekijän hyväksi (Martin ym. 2012, Cameron ym. 2012). Syväjohtajuutta toteuttava työyhteisö voimaannuttaa yksilöä työyhteisön kautta, ja näin tukee työhyvinvointia. Organisaatitasolla ta-

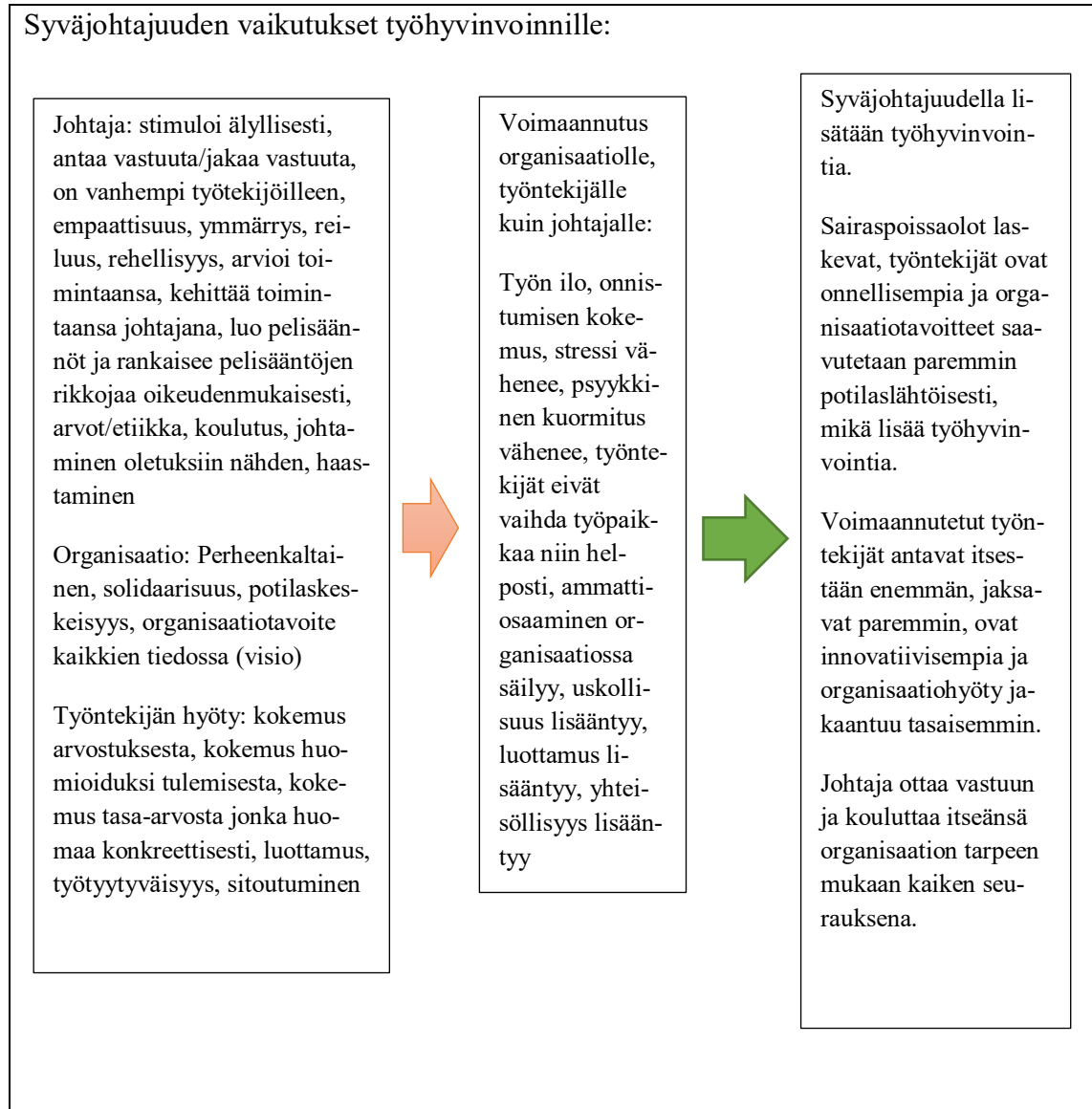
pahtuvat vaikutukset ovat perheenkaltaisuus (Cameron ym. 2012), yksilöä tukeva tiimityöskentely (Nielsen ym. 2009, Cameron ym. 2012), johtajan kyky ”haastaa prosesseja” sekä ”jaetun vision rikastuttaminen”, joista jälkimmäiset auttaa innovatiivisuuteen ja innostaa työntekijät älyllisesti (Martin ym. 2012, Cramm ym. 2013). Oppiva, positiivinen ja hyväksyvä työyhteisö auttaa työyhteisöä rehellisyyteen, antamaan itsestään enemmän työyhteisön hyväksi (Eneh ym. 2012), tuo solidaarisuutta työyhteisöön (Cramm ym. 2013), jolloin kuormittavuus vähenee, niin yksilökeskeisesti kuin yhteisöllisesti. Työyhteisö, joka rakentavasti keskustelelee ongelmista ratkaisukeskeisesti syyllistämättä, luo yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuutta (Morsiani ym. 2017).

Älyllisesti stimuloiva ja inspiroiva työyhteisö tuo yksilön työhyvinvointiin tarpeen auttaa työyhteisön muita jäseniä, koheesio paranee, sitoutuminen paranee, luottamus paranee, motivaatio paranee ja suorituskyky paranee. Älyllinen stimulaatio vaikuttaa työstä aiheutuvaan stressiin vähentäen ja näin parantaa työhyvinvointia. (Cramm ym. 2013)

Perheenkaltaisuus syväjohtajuuden vaikutuksena on määriteltävä erikseen termin haasteellisuuden vuoksi. Tiimin johtaja Cameronin ja kumppanien mukaan on kuin vanhempi tiimilleen, huolehtii, tukee ja kaitsee. Johtaja kuvaili tiimin toimintaperiaatetta ja omaa rooliaan tässä, äidiksi, joka huomioi työntekijän työssä pärjäämisen tukien, rohkaisten ja hän myös ottaa asiakseen tukea työnulkopuolista elämää, kun työntekijän kotiasiat ovat kunnossa, hän kykenee myös huolettomana parempaan työsuoritukseen. (Cameron, Harbison, Lambert & Dickson 2012)

Organisaationhyöty, työntekijän - ja johtajan kokema hyöty nivoutuvat yhteen työhyvinvoinnin edistämässä (Kts. Kaavio 3). Syväjohtajuus on filosofista - ja eettistä pohdintaa, jonka tarkoitus on mahdollistaa laaja-alainen hyöty kaikille.

Kaavio 3



6 POHDINTA

Valta on voimaa, joka on maailman halutuimpia asioita. Vallan tavoittelu tuo, niin kärsimystä ja sotia, mutta parhaimmillaan, oikein käytettynä, se on maailman paras asia. Johtajan kyky hallita valtaansa on arvioitavissa oleva suure ja hyvä johtaja on miettinyt suhteensa valtaan. Vallan käytön filosofinen pohdinta näkyy johtajan toiminnassa päivittäin (Gardner ym.2005, Bass ym. 1999). Tämän kandidaatin tutkielman tarkoituksena oli tarkastella syväjohtajuuden vaikutusta hoitotyölle työhyvinvoinnin kannalta ja tutkielmassa on mietitty valtaa, sen ilmenemistä, kokemista, hyötyjä- sekä haittoja ja aiheen käsittely on ollut monipuolista. Syväjohtajuudella tuetaan työhyvinvointia ja hyöty jakautuu tasaisesti koko organisaatioon työhyvinvoinnin kannalta. Tämän tutkielman tulosten mukaan syväjohtajuuden vaikutuksia hoitohenkilöiden työhyvinvointiin voidaan tarkastella sekä yksilön että organisaatiokulttuurin ja työyhteisön näkökulmasta.

Syväjohtajuus haastaa perinteisen transaktionaalisen johtamisen, jossa johtajuus on auktoritaarista (Bass ym. 2005). Transaktionaalinen johtajuus on kovaa johtajuutta, joka rinnastetaan tehokkuuteen, tuloksellisuuteen, johtajuuden tahdonvoimaan valtapyrkimyksissä ja hyvälaatuiseen johtajuuteen perinteisessä merkityksessä (Gartner ym. 2005, Bass ym.1999). Terveystieteet ovat uskonut kovaan johtajuuteen, koska pienin resurssein toteutetaan yhteiskunnallisesti suuria asioita, säästetään ja tehostetaan. Terveystieteet ovat, hallituksen Sote-uudistuksen vuoksi, kuitenkin hyvin ison haasteen edessä (Finlex-Hallituksen esitys 2016, Syväjärvi ym. 2016). Terveystieteitä on uudistettava. Ongelmana on uudistusten vaikuttavuuden ennustaminen ja miten vastataan inhimillisesti tehokkuuden vaatimukseen. Syväjärvi ja Pietiläinen muistuttavat henkilöstön tärkeydestä ja tutkitun tiedon tärkeydestä henkilöstön kohtaamisessa. (Syväjärvi ym. 2016)

Sutinen (2012) väitöskirjassaan tutki kunta-alan johtajuutta, jonka pohjaksi esitti globaalistuvan kompleksisen maailman, jossa kunta-alan johtajuus tuottaa tuloksellisuutta ja vastaa enenemässä määrin markkinataloudesta tuttuun kilpailuun (Sutinen 2012). Samaan aikaan lehtien keskusteluissa yleisesti näinä päivinä pohditaan hoitajien työoloja, kiirettä, vaativuutta ja väsymystä. Sutinen kertoi tutkimuksensa alussa, huomioineensa hyvän johtajuuden tutkimuksen olevan laadukasta, mutta johtamisen kehittymisen tutkimuksen taas

olevan sivuutetun (Sutinen 2012). Sutinen väitti tutkimuksessaan erillisellä johtajakoulutuksella olevan vähäisemmän merkityksen, kuin organisaationaalisella johtajuuteen kasvamisella ja jatkuvalla tuella (Sutinen 2012). Martin, McCormack, Fitzsimons ja Spirig (2012) tutkivat kliinistä johtajuuden ohjelmaa väittäen hoitotyön johtajuuden olevan huonolaatuista aikaisempiin tutkimusväitteisiin perustuen ja halusivat todentaa johtajuuskoulutuksen hyödyn pelkästään treenaukseen ja tukeen perustuvan johtajuuden kehittymiseen. Tutkijat totesivat toisin kuin Sutinen, että johtajakoulutus antaa positiivista tulosta hoitotyön johtajuuteen. Ammattijohtajuuteen tulisi panostaa entistä enemmän, koska tämä antaa parempaa tulosta työhyvinvoinnin kannalta ja voimaantuneet työntekijät tuottavat parempaa tulosta. Koulutuksen tärkeys hoitotyön johtajien keskuudessa yllätti ja kandidaatintutkielman tekijä jäi miettimään tämän merkitystä hoitotyölle.

Syväjärvi kumppaneineen (2016) totesi hyvälaatuista johtajuutta tutkiessaan, kehittämisen olevan oleellista. He esittivät ajatuksen, että muutoksen valinnalla on suuri merkitys. He väittivät, että voidaan valita myös suunta, joka johtaa huonoon tulokseen. (Syväjärvi ym. 2016) Syväjohtajuuden hyötyjä tutkittaessa voimaannutetaan työntekijä, motivoinnilla ja älyllisellä stimuloinnilla saadaan potentiaalista enemmän työyhteisön käyttöön (Bass 1990), työntekijä jaksaa paremmin ja sairaslomia on tilastollisesti vähemmän. Syväjohtajuuden hyödyt hoitohenkilöiden työhyvinvoinnin tukemisessa ja organisaatio tavoitteiden saavuttamisessa ovat suuret, kuten tämänkin tutkielman tuloksista ilmeni. Bass ja Steidmeier ovat pohtineet syväjohtajuuden toteutuksen haastetta ja esittivät filosofisen väittämän, jossa aito syväjohtaja toteuttaa altruismia, miettii omaa toimintaansa ja yhteistä hyvää. Heidän mukaansa syväjohtaja asettaa omat henkilökohtaiset tavoitteet takalalle. Syväjohtajuus vaatii toteuttajaltaan enemmän panostusta ja syväjohtamisen saavuttaminen, vaatii toteuttajaltaan suurta ihmisenä kasvamista. (Bass & Steidmeier 1999)

Jaettu johtajuus ja syväjohtajuus vaikuttaa organisaatiotavoitteen - sekä potilaskeskeisyyden saavuttamiseen positiivisesti. On myös esitetty, että ylhäältä alas johtaminen on huono työyhteisölle, syväjohtajuudella saavutetaan paremmin potilaskeskeisyys ja organisaatio tavoite. Syväjohtajuudella maksimoidaan henkilöstön potentiaali. Utraisen ja kumppaneiden mukaan (2015) työhyvinvointiin vaikuttaa johtajuuden laatu ja työn tekemisen mielekkyys, joista jälkimmäiseen sisältyy potilaan kokema korkea hoidon laatu

(Utriainen ym. 2015). Tutkimus tukee Utraisen ja kumppaneiden näkemystä potilaskeskeisen hoidon tärkeydestä osana työhyvinvoinninkokemusta (Utriainen ym. 2015).

Eettinen johtajuus on myös konflikteja ja ongelmiin puuttumista. Brown muistuttaa, että ongelmista pitää puhua ja eettinen johtaja rankaisee sääntöjen rikkojia, mutta ero destruktiiviseen johtajuuteen on, että säännöt ovat kaikkien tiedossa ja rangaistus on reilu, yhteisesti hyväksytty. (Brown 2005) Aikaisemmat tutkimustulokset tukevat tässä tutkielmassa esiin nousseita syväjohtajuuden perusajatuksia, joihin kuuluu avoin kommunikointi vuorovaikutuksessa, toisten arvostaminen ja kunnioittaminen, yhteistyö, omana itsenä olemisen oikeus ja näillä toimilla saadaan ”me”-henki. (Bass ym.1999) Elberly kumppaneineen (2017) tutki syväjohtajuuden mahdollisuuksia äärimmäisissä olosuhteissa työskentelevien sotilaiden kohdalla ja heidän organisaatio sidonnaisuuttaan sekä irtisanoutumisaikaita. Tutkimuksessa ilmeni, että johtajan tulee harjoitella etukäteen tunnistamaan riskit, sekä tukemaan työntekijöitään yksilöllisesti. (Elberly 2017) Gaudet ja Tremblay muistuttavat, että jos johtaja antaa tukea alaisille, niin alainen antaa ammatillista kunnioitusta johtajalle (Gaudet & Tremblay 2015). Kunnioitus ja luottamus syntyvät toiminnasta, konkreettisista teoista työyhteisölle ja näin maksimoidaan organisaation -, työntekijän - ja itse johtajan kokema hyöty työhyvinvoinnin edistymisestä.

Tutkitun tiedon juurruttamiseen ja johtajuuden taitojen parantamiseksi, tarvitaan opetusta. Laadukkaalla ja korkeatasoisella koulutuksella, saadaan parempia tuloksia ja tarve on ilmeinen. (Dols ym. 2017, Gifford ym. 2013, McCleary & Brown 2003)

Kalloway kumppaneineen (2013) totesi positiivisesta johtajuudesta ja syväjohtajuudesta, että pelkästään positiivinen johtajuus selittää vain puolittain työntekijöiden hyvinvointia. Positiivisella syväjohtajuudella saadaan aikaiseksi parempia tuloksia. (Kalloway ym. 2013) Salmi, Perttula ja Syväjärvi (2014) halusivat tähdentää, että organisaatio hyötyy tilanteesta, jossa työntekijät voivat hyvin (Salmi ym. 2014) Työntekijän stressatessa työajan ulkopuolella työasioitaan energia työntekemiseen vähenee (Sonnetag ym.2010). Positiivisuuden hyöty näyttäytyy työuskollisuutena ja organisaation vireytenä. Positiivisuutta arvostellaan lapsellisuudesta, mutta tutkijat halusivat muistuttaa, että tyylin toteutus vaatii paljon työtä. (Salmi ym. 2014) Syväjohtajuus vaikuttaa työn suorittamiseen ja

mielekkyyteen positiivisesti (Bono & Judge 2003). Tämän tutkielman tuloksista nousi myös esille työntekijöiden voimaantuminen syväjohtajuuden avulla.

6.1 Johtopäätökset

Syväjohtajuudella tuetaan työhyvinvointia hoitotyössä. Syväjohtajuuden juurruttamisessa hoitotyöhön tarvitaan edelleen tutkimusta ja työtä. Syväjohtajuuden hyötyjä ovat sairaspotilaiden lasku, onnellisemmat työntekijät ja organisaatiotavoitteet saavutetaan paremmin potilaslähtöisesti. Nämä ominaisuudet tukevat työhyvinvointia ja ovat syväjohtajuuden vaikutuksia työhyvinvointiin. Voimaannetut työntekijät antavat itsestään enemmän, ovat innovatiivisempia ja organisaatio hyöty jakautuu tästä tasaisemmin.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuteen on vaikuttanut ensimmäisenä seikka, että kandidaatintutkielman on kirjoittanut yksi henkilö. Tutkimuksen luotettavuutta lisää seikka, jossa kirjoittajia on kaksi tai useampi. Tutkijat voivat verrata tulkitsemiaan asioita ja vertailla. Moniäänisyys on hyvä asia (Stolt ym. 2016). Tutkimuksen tekijä on hyödyntänyt poistaakseen harhaa, muita samanaikaisesti kandidaatintutkimuksen tekijöitä, kysymällä heidän mielipiteitään ja väittelemällä aiheesta. Yhteiset tapaamiset ja käsitteiden miettiminen ääneen, on auttanut tutkijaa jäsentämään aihetta itselleen ja ohjannut työn tekemistä objektiivisemmin. Kandidaatintutkimuksen tekijä on poistunut mukavuusalueeltaan ja laajentanut käsityksiään tieteellisyydestä.

Artikkelien valinta vaiheessa asiasana haut, niiden katkaisu sekä muotoilu ohjasi tutkijaa valittuihin artikkeleihin. Tutkija rajasi maarajauksen, kielirajauksen, hän ei osannut Kiinankieltä, eikä hän käännettänyt Kiinankielistä tekstiä, jotta olisi tiennyt olisiko tutkimus ollut parempi ja laadukkaampi kun valitut artikkelit. Alue rajauksen perusteluna tutkija käytti kulttuurista aspektia, koska halusi tietää eurooppalaisen näkökulman asioihin. Amerikkalaisia laadukkaita tutkimuksia olisi ollut tarjolla runsauden pulaan asti. Sairaanhoidon kehittyminen englannista, joten laadukkuutta tutkimuksiin haettiin näin.

Tutkijaa ohjasi kriittisyys ja halu löytää todellinen kuva niin hyvistä- kuin huonoista puolista, mitkä vaikuttavat työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Omat arvot, luonne ja etiikka vaikuttivat työn tekemiseen (Stolt ym. 2016, Metsämuuronen 2005). Tutkija havaitsi aiheen yhteiskunnallisen tärkeyden ja jatkotutkimisen haasteellisuuden. Artikkeleita lukiessaan tutkija huomasi onnistuneensa artikkelien monipuolisuuden valinnassa. Tutkija huomasi aiheen vaativuuden, tärkeyden, laajuuden ja saturoitumisen tärkeyden rajaamisen kriteerinä

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimusta Suomessa tarvitaan hoitotyön johtajakoulutuksesta, asenteista ja etiikasta. Jatkotutkimusaiheiksi tämän kirjallisuuskatsauksen tutkija esittää tutkimusta ”Miten suomalaiset hoitohenkilöt kokevat hoitotyönjohtajuuden konkreettisesti, mitä kehitettävää johtajuudessa olisi työhyvinvointia tarkasteltaessa? Tutkimus tulisi toteuttaa laadullisena tutkimuksena suurelta joukolta vastaajia ja vastauksena tulisi saada adjektiiveja sekä kuvailevia termejä. Toinen jatkotutkimusaihe olisi tutkimus ”Miksi terveydenhuollon johtotehtäviin ole vaatimuksena akateeminen koulutustausta ja miksei johtohenkilöltä vaadita johtajakoulutusta, hallintotieteen koulutus? Miten johtajat kokisivat tämän vaatimuksen ja olisivatko he halukkaita hakeutumaan yliopistokoulutukseen, kokisivatko he koulutuksen hyödylliseksi? ” Tämä tutkimus olisi suunnattu johtohenkilöille ja haastatteluin saataisiin laadullista aineistoa tilanteesta. Vaatimustaso johtotehtäviin valtakunnallisesti on kirjava. Saataisiin myös vastaukseksi mahdollisesti tilanne moniko johtotehtävissä olevista ihmisistä kokisi, ettei kykenisi akateemiseen koulutukseen ja miksi?

LÄHTEET

- FINLEX ® - Hallituksen esitykset: HE 97/2016. (a). <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2016/20160097>. Mar 7,2018.
- Suomi on työpaikkakiusaamisen kärkimaa. (b). http://yle.fi/uutiset/suomi_on_tyopaikkakiusaamisen_karkimaa/6112047. Mar 6,2018.
- Allen NJ & Meyer JP (1996) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior* 46: 252-276.
- Bass BM (1990). From transactional to transformational leadership. Learning to share vision. *Organizational Dynamics* 3 (18), 19-31.
- Bass BM & Steidmeier P (1999) Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour. *Leadership Quarterly*, Summer99 10 (2): 181-37p,2 Charts.
- Bono JE & Judge TA (2003) Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal* 2003 46 (5): 554-571.
- Bos A, Boselie P, Trappenburg M (2017) Financial performance, employee well-being, and client well-being in for-profit and not-for-profit nursing homes: A systematic review. *Health Care Manage*, 42 (4): 352-362.
- Brown ME, Treviño LK, Harrison DA (2005) Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97: 117-134.
- Byrom S & Downe S (2010). ‘She sort of shines’: midwives’ accounts of ‘good’ midwifery and ‘good’ leadership. *Midwifery* 26(1): 126-137.
- Cameron S, Harbison J, Lambert V & Dickson C (2012). Exploring leadership in community nursing teams. *Journal of advanced nursing* 68(7): 1469-1481.
- Casper WJ, Harris C, Taylor-Bianco A, Wayne JH (2011) Work-family conflict, perceived supervisors support and organizational commitment among Brazilian professionals. *Journal of Vocational Behavior* 79 (2011): 640-652.
- Cramm JM, Strating MMH & Nieboer AP (2012) The influence of organizational characteristics on employer solidarity in the long-term care sector. *Journal of Advanced Nursing* 69(3): 526-534.
- Dols JD, Hoke MM, Rauschhuber ML (2017) Mock Institutional Review Board: Promoting Analytical and Reasoning Skills in Research Ethics. *Nurse Educator* 42 (6): E4-E8.
- Eberly MB, Bluhm DJ, Guarana C, Avolio BJ, Hannah ST (2017) Staying after the storm: How transformational leadership relates to follower turnover intentions in extreme contexts. *Journal of Vocational Behavior* 102 (2017): 72-85.
- Eneh VO, Vehviläinen-Julkunen K & Kvist T (2012). Nursing leadership practices as perceived by Finnish nursing staff: high ethics, less feedback and rewards. *Journal of nursing management* 20(2): 159-169.
- Gardner WL, Avolio BJ, Luthans F, May DR, Walumbwa (2005) “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly* 16 (2005): 343-372.

- Gaudet M-C, Tremblay (2017) Initiating structure leadership and employee behaviors: The role of perceived organizational support, affective commitment and leader-member exchange. *European Management Journal* 35: 663-675.
- Gifford WA, Davies BL, Graham ID, Tourangeau A, Woodend AK, Lefebvre N (2012) Developing Leadership Capacity for Guideline Use: A Pilot Cluster Randomized Control Trial. Ministry of health and longterm Care of Ontario. Registered Nurses Association of Ontario. PDF-dokumentti. Doi: 10.1111/j.1741-6787.2012.00254.x luettu 2018/4/16
- Grönroos E & Perälä M-L (2004) Johtamistutkimus terveydenhuollossa. Kirjallisuuskatsaus. *Stakes. Aiheita* 22/2004. Helsinki, Stakesin monistamo. PDF-dokumentti.<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77912/Aiheita22-2004.pdf?sequence=1> luettu 2018/4/16
- Hautala TM (2005). *Personality and transformational leadership. Perspectives of subordinates and leaders.* Väitöskirja. Vaasa. Vaasan yliopisto.
- Holly C (2012). Systematic reviews: Toward best practice in patient care. *Heart & Lung: The Journal of Acute and Critical Care* 41(2): 103-104.
- Kelloway EK, Weigand H, McKee MC & Das H (2013) Positive leadership and employee well-being. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 20 (1): 107-117.
- Keva. Eläkeuudistus 2017. [www.-documentti. https://www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/tietoa-elakkeista/elakeuudistus/](http://www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/tietoa-elakkeista/elakeuudistus/) luettu 2018/4/16
- Kinnunen T, Herrala J, Perheentupa C, Aalto J, Intke P, Ohrakämnen O, Halonen P, Pukaralammi P, Collin R, Hyppönen J, Pesonen J, Horila J, Lehtonen Y, Leskinen J, Westersund M, Jokitalo J (2012). *Johtajan käsikirja.* Jokä. Suomen puolusvoimat. Pääesikunta. Ohjesääntö 895. Tampere. Juvenes Print oy.
- Lord RG, Day DV, Zaccaro SJ, Avolio BJ, Eagly AH (2017) Leadership in Applied Psychology: Three Waves of Theory and Research. *Journal of Applied Psychology* 2017 102 (3): 434-451.
- Martin JS, McCormack B, Fitzsimons D & Spirig R (2012). Evaluation of a clinical leadership programme for nurse leaders. *Journal of nursing management* 20(1): 72-80.
- Mayers & Biggs Foundation, MBTI. [www-documentti. http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/home.htm?bhcp=1](http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/home.htm?bhcp=1). Luettu 2018/4/8
- McCleary L & Brown T (2003) Association between nurses' education about research and their research use. *Nurse Education Today* 23: 556-565.
- Metsämuuronen J (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä.* 3.painos. Jyväskylä. Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Mikkola A (2005). *Hyvä arki vanhuudessa? Toimintamalleja hengellisiä tarpeita huomioivaan vanhustyöhön.* Kirkkopalvelut Ry. Kirkkopalvelujen julkaisuja n.o 11. Pieksämäki. Diakonia Ammattikorkeakoulu.
- Morsiani G, Bagnasco A & Sasso L (2017). How staff nurses perceive the impact of nurse managers' leadership style in terms of job satisfaction: a mixed method study. *Journal of nursing management* 25(2): 119-128.
- Nielsen K, Yanker J, Randall R, Munir F (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies* 46(9): 1236-1244.
- Pazy A (2011) The relationship between pay contingency and types of perceived support. Effect on performance and commitment. *EuroMed Journal of Business* 6 (3): 342-358.

- Perko K & Kinnunen U (2013) Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Työsuojelurahaston tuella toteutettu loppuraportti. Kansainvälinen nimi: Rewarding and sustainable health-promoting leadership (Re-su-lead). TSR:n hankenumero 109398. PDF-dokumentti. http://www.uta.fi/projektit/resulead/reports/Perko_Kinnunen_2013.pdf luettu 2018/4/16
- Polit DF & Beck CT (2008). Nursing research generating and assessing evidence for nursing practise. 8. painos. Philadelphia, Lippincott, Williams & Wilkins
- Pynnönen A (2015) Varjosta valokeilaan. Kriittisiä diskurssianalyyskejä huonosta johtamisesta. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Salmi I, Perttula J & Syväjärvi A (2014) Positive leadership and experiences explaining worker's well-being in knowledge-intensive organisation. The Polar Journal 4 (1): 52-68.
- Saxén S (2018) Same Principles, Different Worlds: A Critical Discourse Analysis of Medical Ethics and Nursing Ethics in Finnish Professional Texts. HEC Forum 30: 31-55.
- Sonntag S, Binnewies C & Mojza EJ (2010) Staying well and when demands are high: The role of psychological detachment. Journal of Applied Psychology 2010 95 (5): 965-967.
- Stolt M, Axelin A & Suhonen R (2016). Kirjallisuuskatsaus hoitotieteissä. Hoitotieteenlaitos. Tutkimusraportti A 73/2016. Turku. Turun yliopisto.
- Sutela H Tilastokeskus - Työolotutkimus 2013. http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_tie_001_fi.html. Mar 6, 2018.
- Sutinen P (2012) Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Suomen kuntaliitto. Kuntatalon paino. Helsinki.
- Syväjärvi A & Pietiläinen V (2016) Kohti inhimillistä ja tehokasta sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtamista. Teoksessa: Syväjärvi A & Pietiläinen V (toim) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Työsuojelurahaston, Lapin sairaanhoitopiirin ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin rahoittama tutkimus. Tampere, Suomen yliopistopaino oy. PDF-dokumentti. http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi_%26_Pietilainen_OA.pdf?sequence=1&isAllowed=y luettu 2018/4/16
- Tomlinson J (2012). Exploration of transformational and distributed leadership. Nursing Management (through 2013) 19 (4), (Jul 2012): 30-4
- Työterveyslaitoksen artikkeli työhyvinvoinnista. [www.-dokumentti. https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyoohyvinvointi/](http://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyoohyvinvointi/) Luettu 2018/4/8
- Työolobarometri 2016 (2017) PDF-dokumentti. Työelämä 34/2017. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Helsinki. Valtioneuvoston hallintoyksikkö, julkaisutuotanto. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80549/TEMrap_34_2017_verkkojulkaisu.pdf . Luettu 2018/4/8
- Utriainen K, Ala-Mursula L & Kyngas H (2015). Hospital nurses' wellbeing at work: a theoretical model. Journal of nursing management 23(6): 736-743.
- Uusi-Kakkuri P (2017). Transformational leadership and leading creativity. Väitöskirja. Vaasa. Vaasan yliopisto.
- WHO (2004) Highlights on health in Finland. Raportti EUR/04/5050518. PDF-dokumentti. <http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/107686/E88101.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 2018/4/16
- Zhou J & Hoever IJ (2014). Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 1(1): 333-359.



















LIITTEET



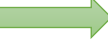


Liite 1

Sivu

1/2

Kaavio 1

Vaihe	Tietokantatapahtuma	Kappalemäärät	Poissulkukriteerit
Vaihe 1	MEDIC 	6 kpl	”syväjohta*”, ”Transformationaalinen”
	CHINAHL 	134 kpl 	”Transformational AND Leadership styles”
	SCOPUS 	27kpl 	”2008-2018” AND MAJOR HEADINGS:”Job satisfaction”
		1738 kpl  	“Transformational AND Leadership OR Management”
		171 kpl  	“Nursing” AND “English”
	53 kpl 	“Maa rajaus” joka lueteltu tarkemmin tekstissä	
Vaihe 2	MEDIC 	6kpl  0 kpl	”ei tutkimuksia ja gradutasoista”
	CHINAHL 	27 kpl  	”Otsikko ja abstrakti ei vastannut tutkimuskysymystä” ”Maa-rajauksen selvennys” ”Ei tieteellinen artikkeli””
	SCOPUS 	53 kpl  	”Väitöskirja”

		19 kpl	”kirjallisuuskatsaus” ”Maa-rajaus”
Vaihe 3	CHINAHL 	6 kpl 	”Tutkimusten silmäily pa- remmin”
	SCOPUS 	2 kpl 19 kpl 	”Saturaituminen” ”Vastaako tutkimus tutki- muskysymykseen?”
		6kpl 	8 kpl

Kaavio 2

Tutkimuksen nimi/vuosi/doi	Tekijä/artikkeli julkaistu	Maa
Nursing leadership practices as perceived by Finnish nursing staff: High ethics, less feedback and rewards/2012/10.1111/j.1365-2834.2011.01373.x	Eneh EO, Vehviläinen-Julkunen K, Kvist T Journal of Nursing Management, 2012,20, 159-169	Suomi
Exploring leadership in community nursing teams/2011/10.1111/j.1365-2648.2011.05869.x	Cameron S, Harbison J, Lambert V, Dickson C Journal of Advanced Nursing 68(7), 1469-1481	Englanti
Exploration of transformational and distributed leadership/2012//	Tomlinson J Nursing Management (through 2013); London vol. 19. Iss. 4. (Jul 2012): 30-4	Englanti
The influence of organizational characteristics on employee solidarity in the long-term care sector/2012/10.1111/j.1365-2648.2012.06027.x	Cramm JM, Strating MMH, NieboerPM Journal of Advanced Nursing 69(3), 526-534	Hollanti
Evaluation of a clinical leadership programme for nurse leaders/2012/10.1111/j.1365-2834.2011.01271.x	Martin JS, McCormack B, Fitzsimons D, Spirig R Journal of Nursing Management, 2012, 20, 72-80	Sveitsi
'She sort of shines': midwives accounts of 'good' midwifery and 'good' leadership/2010/	Byrom S, Downe S Midwifery volume 26, Issue 1, February 2010, Pages 126-137	Englanti
The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in health care professionals. A cross-sectional questionnaire survey/2009/10.1016/j.ijnurstu.2009.03.001	Nielsen K, Yanker J, Randal R, Munir F International Journal of Nursing Studies volume 46, Issue 9, September 2009, Pages 1236-1244	Tanska

How staff nurses perceive the impact of nurse manager`leadership style in terms of job satisfaction; a mixed medhod study/2017/10.1111/jonm.12448	Morsiani G, Bagnasco A, Sasso/ L Journal of Nursing Management, 2017, 25, 119-128	Italia
---	---	--------

Kaavio 4

Tutkimuksen nimi	Tutkimuksen laatutekijät	Vahvuudet ja heikoudet
Nursing leadership practices as perceived by Finnish nursing staff: High ethics, less feedback and rewards	<ul style="list-style-type: none"> • Määrällinen tutkimus • 1497 hoitohenkilöä vastasi kyselyyn 	<ul style="list-style-type: none"> • Paljon vastaajia • Valmis kysymyskaavake
Exploring leadership in community nursing teams	<ul style="list-style-type: none"> • Laadullinen tutkimus • 54 osallistujaa puolistrukturoituun haastatteluun neljässä ryhmässä 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvin kuvattu data-analyysi, selkeästi tulos • Pieni aineisto, antaa suunnan
Exploration of transformational and distributed leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Laadullinen tutkimus puolistrukturoiduilla haastatteluilla • 20 sairaanhoitajaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Koodaus, selittävä tutkimus • Ei lainauksia suorista vastauksista
The influence of organizational characteristics on employee solidarity in the long-term care sector	<ul style="list-style-type: none"> • Poikittaistutkimus • 313 sairaanhoitajaa, johtajaa sekä hoitotyöntekijää 	<ul style="list-style-type: none"> • Korrelaatiot, tutkimukseen paneutuneisuus • 23 organisaatiota, hajautettu tieto
Evaluation of a clinical leadership programme for nurse leaders	<ul style="list-style-type: none"> • Määrällinen ja laadullinen tutkimus • 14 johtajaa sekä 420 arviointikaavakkeen käyttäjää jotka arvioivat tutkittavia 	<ul style="list-style-type: none"> • Sokkoutus, valmistautuminen tutkimukseen hyvin kuvattu • Englannissa kehitetty ohjelma
'She sort of shines': midwives accounts of 'good' midwifery and 'good' leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Laadullinen tutkimus • 10 kättilöä haastateltiin puolistrukturoidulla haastattelulla 	<ul style="list-style-type: none"> • Haastattelutulos laadukas ja analysointi • Ei haastateltu johtajia

<p>The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in health care professionals. A cross-sectional questionnaire survey</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poikittaistutkimus • 274 hoitohenkilöä 	<ul style="list-style-type: none"> • Korrelaatiot • Ei eettistälupaa, mutta “Danish Data Protection”-lupa tutkimukselle
<p>How staff nurses perceive the impact of nurse manager` leadership style in terms of job satisfaction; a mixed medhod study</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Laadullinen sekä määrällinen • The Multi-factor Leadership questionair-kaavakeen täytti 87 sairaanhoitajaa • 27 sairaanhoitajaa haastateltiin kolmesta sairaalasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Selkeä tavoite ja tutkimustulos, analyysi • Pieni otos