

VÄLITTÄVÄ JOHTAJUUS TERVEYDENHUOLLOSSA

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Koskipalo Clarissa

Y63310981

Kandidaatin tutkielma

351222A, 10 op

Lääketieteen tekniikan ja

terveystieteiden

tutkimusyksikkö

Terveystieteiden tutkinto-

ohjelma

Oulun yliopisto

Elokuu 2023

Oulun yliopisto

Lääketieteellinen tiedekunta, Lääketieteen tekniikan ja terveystieteiden tutkimusyksikkö /
Terveystieteiden tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Koskipalo Clarissa:

Välittävä johtajuus terveydenhuollossa
Kandidaatin tutkielma: 25 sivua
Elokuu 2023

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kuvailla välittävää johtajuutta ja sen vaikutuksia terveydenhuollossa aiempaan tutkimustietoon perustuen. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on koota tietoa hyödynnettäväksi terveydenhuollon organisaatioiden toiminnan kehittämiseksi.

Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta käytettiin tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä. Aineiston tiedonhaku toteutettiin maaliskuussa 2023 ja se tehtiin neljään eri tietokantaan: PubMed, Scopus, CINAHL ja Medic. Aineiston tiedonhaku täydennettiin manuaalista hakua hyödyntämällä. Tutkimukseen mukaan otettuja sisäänottokriteerit täyttäviä tutkimusartikkeleita oli loppujen lopuksi yhteensä 4. Aineiston analyysissä hyödynnettiin narratiivista lähestymistapaa.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan välittävää johtajuutta ei ole vielä tutkittu kovin paljoa terveydenhuollon kontekstissa. Tutkimusten yleisimmät tutkimusmenetelmät olivat haastattelut sekä itsearviointikyselyt. Välittävää johtajuutta on tutkittu terveydenhuollon ammattilaisten sekä johtajien näkökulmia ja käsityksiä kartoittamalla.

Kirjallisuuskatsauksen mukaan välittävällä johtajuudella on paljon positiivisia vaikutuksia ammattilaisten työntekoon ja siitä suoriutumiseen. Välittävä johtajuus edistää ammattilaisten työnlaatua, palveluiden laatua sekä organisaation toiminnan tehokkuutta. Välittävällä johtajuudella voidaan edistää myös ammattilaisten taitoja, oma-aloitteisuutta, itseohjautuvuutta, motivaatiota sekä osallisuutta. Välittävällä johtajuudella voidaan tukea myös ammattilaisten henkilökohtaista sekä ammatillista kasvua sekä terveyttä ja hyvinvointia. Ammattilaisten välisen sekä ammattilaisten ja johtajien välisen yhteistyön on todettu paranevan sekä suhteiden syvenevän välittävän johtajuuden ansiosta.

Avainsanat: Välittävä johtajuus, välittävä johtaja, terveydenhuolto

Sisältö

TIIVISTELMÄ

1 JOHDANTO	4
2 TUTKIMUKSEN TAUSTA.....	3
2.1 Johtaminen terveydenhuollossa	3
2.2 Välittävä johtajuus	4
3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYS	6
4 AINEISTO JA MENETELMÄT	7
4.1 Aineiston hankinta	7
4.2 Aineiston analyysi	9
5 TULOKSET.....	12
5.1 Miten välittävää johtajuutta on tutkittu terveydenhuollon kontekstissa?	12
5.2 Millaisia vaikutuksia välittävällä johtajuudella on?	13
6 POHDINTA.....	16
6.1 Tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	16
6.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	18
LÄHTEET	21

1 JOHDANTO

Terveydenhuollon organisaatiot muodostuvat lukuisista erilaisista ammattiryhmistä ja niiden verkostoista (Al-Sawai, 2013; Chatterjee ym., 2017; Reed, 2009). Jotta voidaan taata paremmat ja laadukkaammat palvelut sekä turvata terveydenhuollon organisaatioiden suorituskyky, tulee kiinnittää huomiota johtamismalleihin ja niiden kehittämiseen. Tehokas johtaminen ja johtajuus on tärkeää erityisesti silloin, kun terveydenhuollon organisaatiossa tehdään muutoksia laadun parantamiseksi. (Chatterjee ym., 2017; Reed, 2009.) Johtaja on tärkeässä asemassa tehokkaan muutoksen ja yhteisten tavoitteiden eteenpäin viemisessä (Al-Sawai, 2013; Chatterjee ym., 2017; Reed, 2009).

Erilaiset teoriat ja mallit ovat vaikuttaneet johtamismallien muotoutumiseen. Terveydenhuollon johtajuus vaatii johtajalta nykyään monia erilaisia kykyjä ja ominaisuuksia, sillä terveydenhuollon organisaatiot kohtaavat erilaisia haasteita, joihin tulee kyetä vastaamaan. (Chatterjee ym., 2017; Reed, 2009.) Johtamistyyllillä ja -käyttäytymisellä on tutkimusten mukaan vahva yhteys terveydenhuollon sidosryhmiin ja ammattilaisten työntekoon sekä suoritukseen. Johtajien positiivinen ja myötätuntoinen käyttäytyminen heijastuu myös työyhteisöön, kun taas painostuksen alaisena työskentely puolestaan saattaa heikentää ammattilaisten työstä suoriutumista. Tehokasta johtamistyyliä soveltamalla voidaan saavuttaa parempia tuloksia organisaatiossa. Tehokas johtajuus nähdäänkin avaintekijänä organisaation menestyksen kannalta. (Wati ym., 2017; Wati ym., 2019.)

Välittävä johtajuus edistää tutkimusten mukaan luottamusta johtoryhmän jäseniin. Välittävälle johtajalle on ominaista itsetietoisuus, muiden ammattilaisten kuuntelu sekä empatian osoittaminen. Parhaimmillaan välittävä johtajuus voi luoda hyvän pohjan kestäväälle henkilökohtaiselle menestykselle sekä organisaation menestykselle. (Steinbinder & Sisneros, 2020.) Välittävällä johtajuudella on todettu olevan myös positiivisia vaikutuksia terveydenhuollon sidosryhmiin, sillä välittävässä johtajuudessa keskitytään yksilöiden tarpeisiin, olemassaoloon ja arvoihin. Välittävässä johtajuudessa johtajuus on myötätuntoista ja työntekijöiden mielipiteet huomioidaan aidosti. Nämä edistävät motivoivan ja avoimen työyhteisön rakentumista, jossa jokainen yksilö on organisaatiolle tärkeä. (Wati ym., 2019.)

Välittävä johtajuus ei ole uusi johtajuuden muoto, mutta siitä ei löydy vielä kovin paljon tutkimuksia terveydenhuollon kontekstista (Bolima, 2015). Välittävästä johtajuudesta löytyy paljon tutkimuksia muissa kuin terveydenhuollon konteksteissa (Louis ym., 2016; Ryu ym., 2022), mutta terveydenhuollon kontekstissa tehdyt tutkimukset ovat jääneet vähäisiksi. Välittävästä johtajuudesta terveydenhuollossa löytyy jonkin verran kansainvälisiä artikkeleita (Bolima, 2015; Steinbinder & Sisneros, 2020), mutta Suomessa se on vähemmän tutkittu aihe ja esimerkiksi laadulliset tutkimukset ovat jääneet hyvin vähäisiksi terveydenhuollon kontekstissa. Suomessa on tehty kyseisestä aiheesta väitöskirja (Kohtakangas, 2019), mutta muuten tutkimustieto on hyvin vähäistä. Aiheesta on tarpeen tehdä kirjallisuuskatsaus, jotta voidaan kartoittaa ajankohtaisen tutkimustiedon tilaa ja uuden tutkimustiedon tarpeellisuutta. Ajantasaisen tiedon avulla voidaan myös kehittää terveydenhuollon organisaatioiden toimintaa (Snyder, 2019).

Johtamismalleja ja niiden vaikutuksia on tärkeää tutkia terveydenhuollon kontekstissa, jotta voidaan tarkastella niiden tehokkuutta ja vaikutuksia organisaatioiden toimintaan (Restivo ym., 2022). Johtamisella on merkittävä yhteys terveydenhuollon palveluiden laatuun (Al-Sawai, 2013). Siksi myös välittävää johtajuutta on perusteltua tutkia enemmän terveydenhuollon kontekstissa. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kuvailla välittävää johtajuutta ja sen vaikutuksia terveydenhuollossa aiempaan tutkimustietoon perustuen. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on koota tietoa hyödynnettäväksi terveydenhuollon organisaatioiden toiminnan kehittämiseksi. Työn keskeinen käsite on *välittävä johtajuus* ja se ohjailee tätä kirjallisuuskatsausta ja sen sisältöä. Määrittelen kirjallisuuskatsauksen aiheen keskeiset käsitteet seuraavissa kappaleissa.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

2.1 Johtaminen terveydenhuollossa

Terveydenhuollon organisaatiot muodostuvat useista ja monimutkaisista verkostoista sekä suuresta joukosta eri ammattilaisia (Al-Sawai, 2013; Chatterjee ym., 2017). Terveydenhuollon organisaatiot kohtaavat myös paljon erilaisia muutoksia, joihin tulee pystyä vastaamaan tehokkaalla johtamisella (Chatterjee ym., 2017). Lawrence & Frater (2017) mainitsevatkin, että terveydenhuollon organisaatioissa on jatkuva paine kehittää menetelmiä ja prosesseja, jotta voidaan saavuttaa parempaa palveluiden laatua. Myös hyvä yhteistyö johtohenkilöstön ja ammattilaisten välillä on erittäin tärkeää laadukkaana palvelun kannalta (Chatterjee ym., 2017). Tämän takia terveydenhuollon organisaatioissa tarvitaan tehokasta johtamista ja johtajuutta (Al-Sawai, 2013).

Terveydenhuollon johtajilla on tärkeä rooli ammattilaisten tarpeiden huomioon ottamisessa. Al-Sawai (2013) mainitsee, että ammattilaisten tukeminen ja johtajien ja ammattilaisten välisten suhteiden edistäminen edistävät positiivista ilmapiiriä sekä ammattilaisten motivaatiota. Tehokkaalla johtajuudella ja johtamisella voidaan myös mahdollisesti edistää ammattilaisten onnellisuutta ja tyytyväisyyttä työyhteisössä (Al-Sawai, 2013).

Johtaminen ja johtajuus nähdään eroavan toisistaan. Johtajuudessa keskeistä on ammattilaisten kannustaminen innovatiiviseen ajatteluun ja organisaation tulevaisuuden muutoksiin ihmisiä johtamalla. Johtamisessa taas keskitytään usein organisaation statuksen ja toiminnan edistämiseen sekä asioiden johtamiseen. (Chatterjee ym., 2017.) Johtajuudella pyritään motivoimaan ammattilaisia osallistumaan terveydenhuollon organisaatioiden kohtaamisten muutosten edistämiseen ja yhteisten tavoitteiden eteenpäin viemiseen. Johtajuudessa on keskeistä henkilöstön ohjaaminen kohti yhteisiä tavoitteita. (Al-Sawai, 2013; Chatterjee ym., 2017.) Jotta voidaan parantaa yhteiskunnan terveydentilaa sekä vähentää sairauksia, tulee laadukkaaseen johtamiseen terveydenhuollossa panostaa (Chatterjee ym., 2017).

2.2 Välittävä johtajuus

Brandtin (1994) ja Harvey'n (2001) mukaan välittävää johtajuutta pidetään James Autry'n kehittämänä johtajuuden mallina, joka sai alkunsa vuonna 1991. Brandtin (1994) ja Harvey'n (2001) mukaan Autry tahtoi tuoda filosofiaansa ja johtajuuteen liittyviä ajatuksiaan esiin ja muodosti näille käsitteen Välittävä johtajuus eli *Caring leadership*. Välittävä johtajuus kuvailee hyvin sitä, kuinka ihmisiä tulisi johtaa rakkauden ja välittämisen kautta. Välittävä johtajuus pohjautuu välittämiseen. (Brandt, 1994; Harvey, 2001.) Harvey'n (2001) mukaan Autry'n käsitys välittävästä johtajuudesta on saanut vaikutteita uskonnosta. Välittävässä johtajuudessa johtaminen perustuu luottamukseen, jossa johtaja ei hyödynnä perinteistä vallankäyttöä, vaan on enemmänkin mentori ja valmentaja. Välittävässä johtajuudessa ajatellaan, että yritykset ovat ihmisyyhteisöjä, jotka muodostuvat vertaissuhteista ja aidosta huolenpidosta pakottamisen ja manipuloinnin sijaan. (Harvey, 2001.) Välittävässä johtajuudessa on keskeistä, että työyhteisössä jokaisen panoksesta tulisi antaa kiitosta ja jokaisen ääni tulisi saada kuuluviin (Brandt, 1994; Harvey, 2001). Harvey'n (2001) mukaan työpaikka on yhteisö, jossa johtajien tulee tarjota ammattilaisten henkilökohtaiselle kasvulle mahdollisuuksia.

Watin ym. (2019) mukaan välittävä johtajuus on johtajuuden malli, jossa keskeistä on ammattilaisten johtaminen myötätuntoisesti. Välittävällä johtajuudella pyritään luomaan motivoiva ja suotuisa ympäristö työskennellä, jossa yksilöitä innostetaan edistämään yksilöllisiä ja ainutlaatuisia kykyjään (Wati ym., 2017; Wati ym., 2019). Välittävässä johtajuudessa on keskeistä, että huomioidaan yksilöiden kyvyt, jotta niiden kautta voidaan saavuttaa yhteisiä tavoitteita. Keskeistä on myös yhdessä työskentelyn arvostaminen sekä ammattilaisten panosten arvostaminen. (Brandt, 1994; Wati ym., 2017; Wati ym., 2019.) Välittävä johtajuus on johtajuuden malli, jolla pyritään vaikuttamaan työyhteisön toimintaan. Tavoitteena on ammattilaisten edun tukeminen ja yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Välittävässä johtajuudessa on keskeistä myös henkilökunnan kunnioittaminen ja arvokas kohtelu sekä tuen tarjoaminen sitä tarvitseville. Välittävän johtajuuden avulla pyritään vahvistamaan yksilöiden ainutlaatuisia ominaisuuksia ja piirteitä sekä jokaisen potentiaalia työyhteisössä. Välittävän johtajuuden mukaan ihmiset nähdään organisaation suurimpana voimavarana. (Brandt, 1994; Wati ym., 2017; Wati ym., 2019.)

Abreu Pederzinin (2019) mukaan välittävä johtajuus on saanut vaikutteita huolenpidon etiikasta. Tämä näkyy esimerkiksi siten, että välittävä johtaja ratkaisee ongelmia tunteiden, intuition ja henkilökohtaisen subjektiivisen arvioinnin avulla. Se näkyy myös välittävän johtajan ajatuksissa, kuinka henkilöstöstä tulee huolehtia kuin omasta kansastaan (Abreu Pederzini, 2019). Välittävä johtaja eli *caring leader* on keskeinen käsite puhuttaessa välittävästä johtajuudesta. Välittävä johtaja kommunikoi avoimesti muiden ammattilaisten kanssa. (Abreu Pederzini, 2019; Brandt, 1994.) Välittävälle johtajalle on tärkeää kommunikoida suunnitelluista muutoksista avoimesti henkilöstön kanssa ja käydä yhteisiä tavoitteita läpi. Välittävä johtaja välittää aidosti henkilöstöstään ja haluaa tarjota organisaation kasvun rinnalla mahdollisuuden myös yksilöiden henkilökohtaiselle kasvulle. (Brandt, 1994.)

Välittävä johtaja edistää ammattilaisten itsenäisyyttä ja luovuutta sekä antaa heille tilaa kasvaa yhdessä ja yksin (Brandt, 1994). Abreu Pederzinin (2019) mukaan välittävä johtaja parhaimmillaan tiedostaa myös omat vahvuutensa johtajana ja yksilönä. Tällä on positiivisia vaikutuksia henkilöstöön, sillä se edistää myös heidän vahvuuksien tunnistamista ja henkilökohtaisen kasvun tapahtumista. Välittävä johtaja on myötätuntoinen (Abreu Pederzini, 2019), tukee henkilöstöään, antaa heille huomionsa ja aikansa sekä auttaa heitä kehittämään itseään eri osa-alueilla (Brandt, 1994). Henkilöstöstä huolehtiminen ja molemminpuolinen vuorovaikutus vahvistaa työyhteisön luottamusta, kunnioitusta ja sitoutumista. Tunne siitä, että on arvostettu, lisää motivaatiota työskentelyyn. (Brandt, 1994.) Tämä heijastuu positiivisesti myös palveluiden ja hoidon laatuun sekä yleiseen ilmapiiriin (Al-Sawai, 2013; Brandt, 1994).

Välittävästä johtajuudesta ei löydy kovin paljon tutkimuksia terveydenhuollon kontekstista (Bolima, 2015). Aiheesta on tehty artikkeleita (Brandt, 1994; Linette & Sherman, 2014; Williams ym., 2011), mutta esimerkiksi laadulliset tutkimukset ovat jääneet hyvin vähäisiksi terveydenhuollon kontekstissa. Välittävää johtajuutta on tutkittu esimerkiksi kartoittamalla terveydenhuollon ammattilaisten näkemyksiä välittävästä johtajuudesta ja sen vaikutuksista (Wati ym., 2021). Kaiken kaikkiaan tieto on kuitenkin hajanaista ja vähäistä, jonka takia aiheesta tulisi tehdä lisää ajankohtaisia tutkimuksia.

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYS

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kuvailla välittävää johtajuutta ja sen vaikutuksia terveydenhuollossa aiempaan tutkimustietoon perustuen. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on koota tietoa hyödynnettäväksi terveydenhuollon organisaatioiden toiminnan kehittämisessä. Työn keskeinen käsite on välittävä johtajuus.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten välittävää johtajuutta on tutkittu terveydenhuollon kontekstissa?
2. Millaisia vaikutuksia välittävällä johtajuudella on?

4 AINEISTO JA MENETELMÄT

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa aineiston valintaan vaikuttaa tutkimuskysymys. Tutkimuskysymys ohjailee aineiston valintaa ja tavoitteena on löytää mahdollisimman osuva ja pätevä aineisto vastaamaan laadittuun tutkimuskysymykseen. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineisto muodostetaan aiemmin julkaistuista, aiheeseen sopivista tutkimuksista. Aineisto haetaan yleensä elektronisista tietokannoista. Jos tietokantahaku ei tuota tarpeeksi sopivia tuloksia, voidaan hakua täydentää manuaalisella haulla käymällä läpi tieteellisten julkaisujen lähdeluetteloita. (Kangasniemi ym., 2013.) Aineiston valinnassa on keskeistä sisäänotto- ja poissulkukriteerien laatiminen. Nämä helpottavat kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten laadun arviointia (Snyder, 2019).

4.1 Aineiston hankinta

Tämän kirjallisuuskatsauksen tiedonhakuun käytettiin seuraavia tietokantoja: Medic, Scopus, CINAHL ja PubMed. Tiedonhaku toteutettiin maaliskuussa 2023. Tietokantahakujen lisäksi hyödynnettiin myös manuaalista hakua, käymällä läpi kirjallisuuskatsauksen aiheeseen liittyvien tutkimusten lähdeluetteloita. Kirjallisuuskatsaukseen päätyi manuaalisen haun kautta yksi (1) sisäänottokriteerit täyttävä tutkimus. Tutkimuksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit on esitelty taulukossa 1.

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Tutkimus on julkaistu vuosina 2013-2023	Tutkimus on julkaistu ennen vuotta 2013
Tutkimuksen julkaisukieli on suomi tai englanti	Tutkimuksen julkaisukieli on muu kuin suomi tai englanti
Tutkimus on vertaisarvioitu	Tutkimus ei ole vertaisarvioitu
Tutkimuksen kohteena on välittävä johtajuus	Tutkimuksen kohteena ei ole välittävää johtajuutta
Tutkimus keskittyy terveydenhuollon kontekstiin	Tutkimus ei keskity terveydenhuollon kontekstiin

Taulukko 1. Tutkimusten sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Hakusanoina käytettiin pääasiassa käsitteitä “caring leadership” OR “compassionate leadership” AND “health care” OR healthcare. Medic-tietokannassa käytettiin lisäksi suomenkielisiä käsitteitä. “Compassionate leadership” -käsite päädyttiin ottamaan mukaan hakuun, sillä ilman sitä hakutulokset jäivät hyvin suppeiksi. Käyttämällä kyseistä termiä hakuun tuli myös jonkin verran sellaisia tuloksia, jotka eivät käsitelleet välittävää johtajuutta, mutta muutama artikkeli sisälsi termit: “caring leadership” ja “compassionate leadership”, jonka takia päädyttiin ottamaan kyseinen termi mukaan hakulausekkeisiin.

Scopus –tietokannassa käytettiin hakusanoina “caring leader*” OR “compassionate leader*” AND “health care” OR nurs* OR healthcar*. Hakujen julkaisuvuosi rajattiin vuosiin 2013-2023. Hakutulokset rajattiin myös suomen- ja englanninkielisiin sekä vertaisarvioituihin artikkeleihin. Hakutulosten määrä oli 54 vertaisarvioitua artikkelia, joista päätyi otsikon ja tiivistelmän perusteella luettavaksi 7 kokotekstiä.

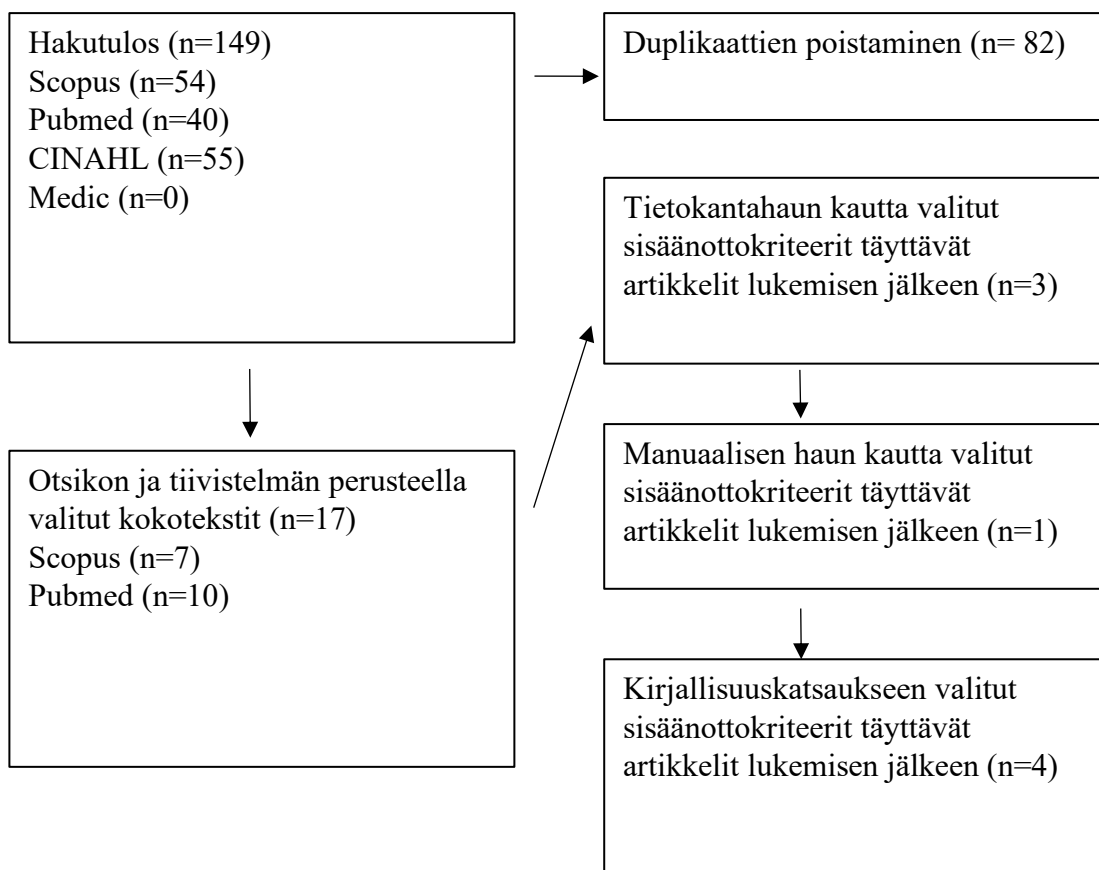
Pubmed –tietokannassa käytettiin hakusanoina “caring leader*” OR “compassionate leader*” AND “health care” OR healthcar* OR nurs*. Hakujen julkaisuvuosi rajattiin vuosiin 2013-2023. Hakutulokset rajattiin myös suomen- tai englanninkielisiin sekä vertaisarvioituihin artikkeleihin. Hakutulosten määrä oli 40 vertaisarvioitua artikkelia, joista päätyi otsikon ja tiivistelmän perusteella sekä duplikaattien poiston jälkeen luettavaksi 10 kokotekstiä.

CINAHL –tietokannassa käytettiin hakusanoina “caring leader*” OR “compassionate leader*” AND “health care” OR nurs* OR healthcar*. Hakujen julkaisuvuosi rajattiin vuosiin 2013-2023. Hakutulokset rajattiin myös suomen- tai englanninkielisiin sekä vertaisarvioituihin artikkeleihin. Hakutulosten määrä oli 55 vertaisarvioitua artikkelia, joista päätyi otsikon ja tiivistelmän perusteella sekä duplikaattien poiston jälkeen luettavaksi 0 artikkelia

Medic –tietokannassa käytettiin hakusanoina “välittävä johtajuus” “myötätuntoinen johtajuus” “caring leadership” “compassionate leadership” AND terveydenhuol* hoito* “health care” nurs* healthcar*. Hakutulosten määrä oli 0 artikkelia.

Hakutuloksia tuli kaikista tietokannoista yhteensä 149 artikkelia, joista poistettiin yhteensä 82 duplikaattia. Yhteensä 17 kokotekstiä jäi luettavaksi otsikon ja tiivistelmän

perusteella, joista valikoitui vain 3 sisäänottokriteerit täyttävää artikkelia. Yksi aineistoon valikoitunut sisäänottokriteerit täyttävä artikkeli otettiin mukaan manuaalista hakua hyödyntämällä. Kuviossa 1 on esiteltyä kirjallisuuskatsaukseen valikoitujen artikkelien hakuprosessi.



Kuvio 1. Kirjallisuuskatsaukseen valikoitujen artikkelien hakuprosessi

4.2 Aineiston analyysi

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineiston valintaa määrittelee tutkimuskysymys ja aineiston analyysi on aineistolähtöinen (Kangasniemi ym., 2013). Tämän kirjallisuuskatsauksen aineiston analyysissä on hyödynnetty narratiivista lähestymistapaa. Narratiivisessa lähestymistavassa on keskeistä, että pyritään antamaan yleiskuva kirjallisuuskatsauksen aiheesta. Siinä yhdistetään tietoa toisiinsa synteessin tapaan. Narratiivista lähestymistapaa hyödyntämällä voidaan koota yhteen ajantasaista tutkimustietoa ja edelleen ajantasaistaa sitä. (Salminen, 2011.)

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa on tarkoitus löytää sopiva aineisto vastaamaan tutkimuskysymykseen (Kangasniemi ym., 2013). Analyysimenetelmää valitessa on tärkeää huomioida, että tutkimuskysymykseen vastataan aineiston avulla (Snyder, 2019). Tutkimukseen valitut artikkelit käytiin huolellisesti läpi ja varmistettiin, että ne vastaavat laadittuihin tutkimuskysymyksiin. Artikkelit luettiin useaan kertaan ja niistä poimittiin tulokset, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin, tehden samalla muistiinpanoja. Näin myös artikkeleiden tulosten yhdisteleminen oli helpompaa. Tutkimuskysymykset ohjailivat artikkeleiden läpi käymistä. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa on tärkeää, että aineiston tuntee hyvin ja tuloksista kykenee muodostamaan yhtenäistä tekstiä (Kangasniemi ym., 2013). Taulukossa 2 on koottuna yhteen kirjallisuuskatsaukseen valittujen artikkeleiden olennaiset tiedot.

Kirjoittajat Julkaisu vuosi Julkaisumaa	Tutkimuksen tarkoitus	Osallistujat/ tutkimuksen kohderyhmä	Tutkimusmenetelmä	Keskeiset tutkimus- tulokset
Zhang F, Peng X, Huang L, Liu Y, Xu J, He J, Guan C, Chang H, Chen Y 2022 Kiina	Kehittää teoreettinen malli välittävästä johtajuudesta hoitoalalla	Hoitoalan johtajat (<i>n</i> =178), sairaanhoitajat (<i>n</i> =297)	Grounded theory, Puolistrukto- roidut haastattelut, Avoimet kyselytutki- mukset	Välittävän johtajuuden teoreettisen mallin viisi ydinomainai- suutta; hyväntahtoisuus, yksilöllisyyden arvostaminen, itsensä toteuttamisen tukeminen, molemmin- puolisen hyödyn edistäminen ja henkilöstön motivointi. Välittävällä johtajuudella voidaan tukea ammattilaisten hyvinvointia, potilaiden hoitoa ja organisaation toimintaa
Levay C, Andersson Bäck M 2021 Ruotsi	Tutkia, mitä tapahtuu, kun hoitoalan johtajan identiteetti keskittyy välittämiseen ja välittävään johtajuuteen	Hoitoalan johtajat (<i>n</i> =12), hoitoalan ammattilaiset (<i>n</i> =20)	Puolistrukto- roidut haastattelut, havainnointi	Välittävällä johtajuudella voidaan edistää ammattilaisten henkilökohtaista ja ammatillista tukemista läsnäolon, tuen ja

				avun kautta. Liika huolehtiminen voi kuitenkin myös heikentää ammattilaisten itsenäistä työskentelyä
Olender L 2017 Yhdysvallat	Tutkia sairaanhoitajien ja hoitoalan johtajien käsityksiä, ja niihin vaikuttavia tekijöitä, välittävistä johtajasta ja johtajuudesta sekä niiden vaikutuksista havaittuun työpaikka-kiusaamiseen	Sairaanhoitajat (<i>n</i> =156)	Kuvaileva korrelaatio tutkimus, Itsearviointi-kysely	Välittävällä johtajuudella on merkittävä vaikutus työpaikka-kiusaamisen vähentämiseen
Bolstad B 2018 Yhdysvallat	Toteuttaa 4-viikkoinen harjoittelu, joka tarkasteli välittävän johtajuuden vaikutuksia kotihoidon ammattilaisten vuorovaikutukseen ja käytännön työhön	Kotihoidon tiimin ammattilaiset	Kuvaileva, monimenetelmällinen tutkimus, Itsearviointi-kysely	Välittävällä johtajuudella on positiivisia vaikutuksia kotihoidon ammattilaisten vuorovaikutukseen ja työntekoon

Taulukko 2. Yhteenveto kirjallisuuskatsaukseen valituista tutkimuksista

5 TULOKSET

Kirjallisuuskatsauksen tuloksena saatiin selville, millaisia tutkimuksia terveydenhuollossa esiintyvistä välittävistä johtajuudesta on tällä hetkellä tehtynä ja millaista tietoa kyseisestä aiheesta on saatavilla. Seuraavaksi tarkastellaan kirjallisuuskatsauksen valintaprosessin tuottamaa aineistoa kirjallisuuskatsaukseen laadittujen tutkimuskysymysten avulla.

5.1 Miten välittävää johtajuutta on tutkittu terveydenhuollon kontekstissa?

Välittävää johtajuutta terveydenhuollossa on tutkittu niin terveydenhuollon ammattilaisten kuin johtajien näkökulmista (Bolstad, 2018; Levay & Andersson Bäck, 2021; Olender, 2017; Zhang ym., 2022). Zhang ym. (2022) tutkimus toteutettiin puolistrukturoitujen haastatteluiden ja avointen kyselyiden avulla. Tutkimuksessa on siis keskitytty tutkittavien omiin kokemuksiin ja ajatuksiin välittävistä johtajuudesta. Tutkimuksen kohderyhmänä on sekä sairaanhoitajat, että terveydenhuollon johtajat ja tavoitteena oli kehittää teoreettinen malli välittävistä johtajuudesta terveydenhuollossa (Zhang ym., 2022).

Myös Levayn & Andersson Bäckin (2021) tutkimuksen mukaan välittävää johtajuutta on tutkittu terveydenhuollon kontekstissa johtajien näkökulmasta sekä ammattilaisten näkökulmasta. Tutkimuksessa keskityttiin terveydenhuollon johtajien välittävän johtajuuden identiteetin kehittymiseen ja sen vaikutuksiin ammattilaisiin ja hoitoympäristöön. Tutkimus keskittyi kotihoidon ammattilaisiin ja johtajiin. Aineisto kerättiin haastattelemalla ja havainnoimalla kuuden vanhainkodin ammattilaisia. Osa haastatteluista toteutettiin yksilöllisesti ja osa useamman, enintään neljän hengen, ryhmissä. (Levay & Andersson Bäck, 2021.)

Olenderin (2017) tutkimuksen mukaan välittävää johtajuutta on tutkittu terveydenhuollon ammattilaisten kontekstissa. Tutkimuksessa oli keskeistä tutkia ammattilaisten kokemuksia ja käsityksiä terveydenhuollon johtajien työstä ja välittävistä johtajuudesta. Tutkimus toteutettiin online-kyselyitä hyödyntämällä. Tutkittavat täyttivät vapaaehtoisesti kolme itsearviointi -kyselyä. (Olender, 2017.) Myös Bolstadin (2018) tutkimuksen

mukaan välittävää johtajuutta on tutkittu terveydenhuollon ammattilaisten näkökulmasta. Tutkimuksessa oli keskeistä tarkastella välittävän johtajuuden vaikutuksia ammattilaisten vuorovaikutukseen ja käytännön työhön. Tutkimus toteutettiin itsearviointi -kyselyitä hyödyntämällä. (Bolstad, 2018.) Välittävä johtajuus terveydenhuollon kontekstissa on kuitenkin saanut vähemmän huomiota tutkijoilta (Levay & Andersson Bäck, 2021).

5.2 Millaisia vaikutuksia välittävällä johtajuudella on?

Tutkimusten mukaan välittävällä johtajuudella on paljon positiivisia vaikutuksia ammattilaisten työntekoon ja siitä suoriutumiseen (Bolstad, 2018; Levay & Andersson Bäck, 2021; Olender, 2017; Zhang ym., 2022). Johtajien aito välittäminen henkilöstöä kohtaan edistää ammattilaisten työnlaatua ja potentiaalia suoriutua työstään (Levay & Andersson Bäck, 2021; Zhang ym., 2022). Välittämisen näyttäminen, autenttinen johtaminen sekä ammattilaisten osallistaminen edistävät työyhteisön ilmapiiriä (Levay & Andersson Bäck, 2021) ja vapaa-ajan sekä työelämän yhteensovittamista (Zhang ym., 2022). Johtajan aito kiinnostus auttaa ammattilaisia myös rentoutumaan (Zhang ym., 2022) sekä läsnä oleminen, aito kuunteleminen ja tukeminen saavat ammattilaiset tuntemaan itsensä tärkeiksi (Bolstad, 2018; Levay & Andersson Bäck, 2021). Johtajan empaattisella otteella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia myös ammattilaisten fyysiseen sekä henkiseen terveyteen ja hyvinvointiin (Zhang ym., 2022).

Zhang ym. (2022) mukaan välittävälle johtajuudelle on ominaista myös ammattilaisten yksilöllisyyden ja arvojen huomioiminen. Eri persoonien huomioon ottaminen ja tunnistaminen kehittävät ammattilaisten ominaisuuksia, taitoja sekä vahvuuksia. Aito arvostuksen osoittaminen kasvattaa myös ammattilaisten itseluottamusta (Bolstad, 2018; Zhang ym., 2022). Näillä on positiivisia vaikutuksia muun muassa työyhteisön ja organisaation ilmapiiriin sekä ammattilaisten osaamisen vahvistamiseen. Välittävällä johtajuudella on positiivisia vaikutuksia myös esimerkiksi henkilöstön omien taitojen tunnistamiseen. (Zhang ym., 2022.) Nämä edesauttavat innovaatioiden kehitystä sekä muutosten eteenpäin viemistä organisaatioissa. Välittävän johtajuuden on tutkittu myös edistävän ammattilaisten mukaan saamista muutoksiin ja motivoitumista työntekoon. (Levay & Andersson Bäck, 2021; Zhang ym., 2022.) Välittävällä johtajuudella nähdään olevan yhteyksiä ammattilaisten johtamiseen valmentavalla ja kannustavalla otteella,

joilla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia ammattilaisten sitoutumiseen organisaation muutoksiin (Levay & Andersson Bäck, 2021).

Välittävällä johtajuudella voidaan edistää myös ammattilaisten henkilökohtaista kasvua ja itsensä toteuttamista (Bolstad, 2018; Levay & Andersson Bäck, 2021; Olender, 2017; Zhang ym., 2022). Levay & Andersson Bäckin (2021) mukaan muita tukeva, läsnä oleva ja välittävä johtaja auttaa ammattilaisia kehittymään eri osa-alueilla. Välittävä johtajuus kannustaa ammattilaisia kehittämään itseään sekä antaa tilaa kehittyä. Ammatillisen kasvun ja kehittymisen mahdollistamisen avulla voidaan esimerkiksi estää työuupumusta. Näiden on todettu lisäävän työinnostusta ja motivaatiota sekä sitä kautta myös ammattilaisten osaamista. Näillä on positiivinen yhteys myös potilaiden hoidon laatuun ja sen kehittämiseen. (Levay & Andersson Bäck, 2021.) Välittävä johtajuus vaikuttaa myös positiivisesti ammattilaisten väliseen yhteistyöhön ja positiivisen ilmapiirin luomiseen (Zhang ym., 2022).

Zhang ym. (2022) mukaan välittävä johtaja pitää huolen ammattilaisten oikeuksista ja ehkäisee siten myös välinpitämättömyyden tunteita työyhteisössä. Välittävällä johtajuudella voidaan myös edistää ammattilaisten tiimityöskentelyä ja konfliktien ratkomista. Tämä heijastuu työyhteisöön positiivisena asiana ja luo parempaa ilmapiiriä. (Zhang ym., 2022.) Välittävän johtajuuden avulla voidaan saavuttaa myös esimerkiksi hyvinvoiva työympäristö sekä sen ylläpito (Olender, 2017; Zhang ym., 2022). Yhteistyön edistäminen välittävän johtajuuden avulla kasvattaa myös työtehokkuutta (Zhang ym., 2022). Välittävällä johtajuudella voidaan edistää myös ammattilaisten osallisuutta sekä kulttuurista muutosta organisaatiossa (Bolstad, 2018).

Välittäminen ja johtaminen kulkevat käsi kädessä, kun tarkastellaan välittävää johtajuutta ja sen vaikutuksia. Johtajien osoittama kunnioitus, tuki ja työyhteisön jäsenten luottamuksen kasvattaminen edistää ammattilaisten motivaatiota ja kykyä mennä kohti tavoitteita. (Zhang ym., 2022.) Välittävä johtajuus voi tutkimusten mukaan edistää myös henkilöstön ja johtajien välisiä suhteita sekä edelleen henkilöstön ja potilaiden välisiä suhteita ja yhteistyötä (Olender, 2017; Zhang ym., 2022). Välittävällä johtajuudella voidaan myös edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Näillä on positiivinen yhteys hoidon laatuun ja sen edistämiseen. (Zhang ym., 2022.) Välittävän johtajuuden on tutkittu

vaikuttavan myös ammattilaisten hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen positiivisten kokemusten kautta (Levay & Andersson Bäck, 2021; Zhang ym., 2022).

Zhang ym. (2022) mukaan välittävällä johtajuudella voidaan vaikuttaa potilaan hoidon onnistumiseen ja sen laatuun. Välittävä johtajuus edistää ammattilaisten hyvinvointia ja sitä kautta myös potilaiden hoidon laatua ja hoitokokemusta (Levay & Andersson Bäck, 2021; Zhang ym., 2022). Kun ammattilaiset voivat työssään hyvin, voivat he keskittyä paremmin potilastyöhön (Levay & Andersson Bäck, 2021). Zhang ym. (2022) tutkimuksen mukaan välittävä johtajuus parantaa ammattilaisten kokemuksia työnteosta, joka puolestaan edistää työn tehokkuutta ja potilashoidon laatua. Laadukkaampi yhteistyö ja hoito vaikuttaa positiivisesti terveydenhuollon laatuun yleisemmälläkin tasolla. Näillä on positiivisia vaikutuksia organisaation kohdistuvan työnhaun ja työntekijöiden halukkuuden kannalta. (Zhang ym., 2022.)

Välittävässä johtajuudessa on kuitenkin tärkeää muistaa myös antaa ammattilaisten kulkea omaa tietään ja antaa heidän oppia itse. Liika huolehtiminen ei johda aina hyviin lopputuloksiin. Itsevarma ja asemansa vakiinnuttanut välittävä johtaja voi parhaimmillaan edistää myös ammattilaisten itseohjautuvuutta ja oma-aloitteisuutta. (Levay & Andersson Bäck, 2021.) Bolstadin (2018) mukaan välittävän johtajuuden positiiviset vaikutukset voidaan saavuttaa vasta sitten, kun johtaja on itse aidosti sitoutunut tehtäväänsä ja organisaation tavoitteisiin sekä uskaltaa ottaa vastuun toiminnastaan ja tunnistaa omat kykynsä. Mahdollisia muita positiivisia saavutettavia asioita ovat esimerkiksi ammattilaisten negatiivisen käyttäytymisen ja suhtautumisen väheneminen sekä poissaolojen väheneminen (Olender, 2017). Välittävällä johtajuudella voidaan parhaimmillaan myös edistää ammattilaisten tyytyväisyyttä, organisaation tuottavuutta sekä ammattilaisten sitoutumisen ja lojaalisuuden kasvua (Bolstad, 2018; Olender, 2017, Zhang ym., 2022).

6 POHDINTA

Kangasniemen ym. (2013) mukaan kirjallisuuskatsauksen pohdintaosiossa on tärkeää tarkastella tuloksia. Tässä osiossa tulee kiinnittää huomiota sisällölliseen ja menetelmälliseen pohdintaan sekä lisäksi tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Kirjallisuuskatsauksessa on olennaista, että lopuksi pohditaan aikaansaatuja tuloksia ja toteutusta. (Kangasniemi ym. 2013.) Seuraavaksi siis kokoan kirjallisuuskatsauksen keskeiset tulokset ja tarkastelen niitä aiheeseen liittyvien muiden tutkimusten ja artikkeleiden avulla. Nostan esiin myös muutamia jatkotutkimusaiheita ja arvioin kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta.

6.1 Tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kuvailla välittävää johtajuutta ja sen vaikutuksia terveydenhuollossa aiempaan tutkimustietoon perustuen. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli koota tietoa hyödynnettäväksi terveydenhuollon organisaatioiden toiminnan kehittämiseksi. Kirjallisuuskatsauksen tutkimustulokset osoittavat, että välittävällä johtajuudella on monia positiivisia vaikutuksia esimerkiksi terveydenhuollon ammattilaisten työntekoon ja palveluiden laatuun (Bolstad, 2018; Levay & Andersson Bäck, 2021; Olender, 2017; Zhang ym., 2022). Kirjallisuuskatsauksesta käy kuitenkin myös ilmi, että välittävä johtajuus on saanut vähemmän huomiota tutkijoilta ja siksi aiheesta on hankala löytää paljon ajankohtaisia tutkimuksia (Levay & Andersson Bäck, 2021).

Kirjallisuuskatsauksen tuloksista käy ilmi, että välittävää johtajuutta on tutkittu terveydenhuollon kontekstissa vähemmän (Levay & Andersson Bäck, 2021). Välittävää johtajuutta on tutkittu terveydenhuollon ammattilaisten kuten sairaanhoitajien ja terveydenhuollon johtajien näkökulmista sekä heidän omien kokemusten ja ajatusten kautta. (Zhang ym., 2022.) Välittävää johtajuutta on myös tutkittu johtajien ja ammattilaisten näkökulmasta tarkastelemalla välittävän johtajan identiteetin kehittymistä ja sen vaikutuksia esimerkiksi työskentelyyn (Levay & Andersson Bäck, 2021).

Tutkimuksissa korostuu myös terveydenhuollon ammattilaisten näkökulma sekä heidän omat kokemuksensa välittävästä johtajuudesta ja sen ilmenemisestä omassa työyhteisössään (Olender, 2017). Välittävää johtajuutta on tutkittu myös kartoittamalla terveydenhuollon ammattilaisten henkilökohtaisia ajatuksia välittävästä johtajuudesta ja sen vaikutuksista ammattilaisten vuorovaikutukseen ja työhön (Bolstad, 2018).

Tutkimuksista käy ilmi, että välittävällä johtajuudella on paljon positiivisia vaikutuksia terveydenhuollon ammattilaisten työntekoon (Bolstad, 2018; Levay & Andersson Bäck, 2021; Olender, 2017; Zhang ym., 2022). Välittävällä johtajuudella on positiivisia vaikutuksia ammattilaisten työnlaadun paranemiseen ja työhön sitoutumiseen (Levay & Andersson Bäck, 2021; Zhang ym., 2022). Tätä väitettä tukee myös Watin ym. (2021) tutkimus, jonka mukaan välittävän johtajuuden on tutkittu lisäävän henkilöstön suorituskykyä. Välittävä johtajuus edistää ammattilaisten vahvuuksien kehittymistä sekä omien taitojen tunnistamista. Välittävä johtajuus tukee ammattilaisten henkilökohtaista ja ammatillista kasvua sekä työssä jaksamista. Näillä on myös yhteyksiä työyhteisön ilmapiirin parantumiseen. (Levay & Andersson Bäck, 2021; Zhang ym., 2022.) Myös Watin ym. (2021), Baggetin ym. (2016) sekä McDowellin ym. (2013) mukaan välittävällä johtajuudella voidaan edistää positiivista ilmapiiriä, joka heijastuu positiivisesti potilaisiin.

Välittävä johtajuus edistää ammattilaisten motivaatiota (Levay & Andersson Bäck, 2021) sekä työtehokkuutta (Zhang ym., 2022). Muutoksiin ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen paranee myös sekä muutoksiin mukaan lähtemisessä on nähty positiivisia vaikutuksia (Bolstad, 2018; Levay & Andersson Bäck, 2021; Zhang ym., 2022). Myös Gaberin ym. (2014) mukaan välittävä johtajuus edistää ammattilaisten sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin sekä motivoi ammattilaisia paremmin kuin mikään muu johtamistyyli. Myös Watin ym. (2021) mukaan välittävä johtaja voi edistää ammattilaisten motivaatiota kuuntelemalla heidän toiveitaan sekä ottamalla heidän tarpeet huomioon. Ammattilaisten ja johtajien välisten suhteiden ja yhteistyön on todettu paranevan ja syvenevän (Olender, 2017; Zhang ym., 2022). Tätä tukee Baggetin ym. (2016) tutkimus, jonka mukaan välittävä johtajuus edistää ammattilaisten yhteistyötä. Myös Gaberin ym. (2014) ja Watin ym. (2021) mukaan välittävä johtajuus kasvattaa johtajien ja ammattilaisten välistä luottamusta sekä kunnioitusta. Välittävällä johtajuudella voidaan edistää myös ammattilaisten osallisuutta sekä organisaation kulttuurista muutosta (Bolstad, 2018).

Välittävä johtajuus saa ammatillaiset tuntemaan itsensä tärkeiksi (Bolstad, 2018; Levay & Andersson Bäck, 2021) sekä edistää itsetuottamuksen kasvua ja yhteenkuuluvuuden tunnetta (Zhang ym., 2022). Myös Watin ym. (2021) sekä Baggettin ym. (2016) mukaan välittävä johtaja voi toiminnallaan rohkaista ammatillaisia uskomaan itseensä ja taitoihinsa. Välittävällä johtajuudella on positiivisia vaikutuksia ammatillisten fyysiseen ja henkiseen terveyteen ja hyvinvointiin (Levay & Andersson Bäck, 2021; Zhang ym., 2022). Hoidon laadun sekä organisaation toiminnan on myös huomattu paranevan välittävän johtajuuden ansiosta (Zhang ym., 2022). Yleisesti ammatillisten tyytyväisyyden ja organisaation tuottavuuden on nähty kasvavan (Bolstad, 2018; Olender, 2017; Zhang ym., 2022). Gaberin ym. (2014) mukaan välittävä johtajuus edistää ammatillisten välistä oikeudenmukaisuutta ja siten myös potilaiden hoitoa ja organisaation toimintaa. Nämä vaikuttavat positiivisesti laadun paranemiseen sekä ammatillisten vaihtuvuuden vähenemiseen (Gaber ym., 2014).

Tutkimustulokset osoittavat hyvin välittävän johtajuuden positiivisia vaikutuksia esimerkiksi terveydenhuollon ammatillisten työntekoon ja potilaiden hoidon laatuun. Tutkimukset osoittavat, että välittävällä johtajuudella on positiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan ja sen kehittämiseen. Myös Williamsin ym. (2011) mukaan välittävää johtajuutta hyödyntämällä voidaan edistää tulevaisuuden terveydenhuoltoa ja potilaiden hoidon laatua. McDowellin ym. (2013) mukaan välittävä johtajuus voi edistää myös kulttuurista muutosta sekä kestäviä ratkaisuja terveydenhuollon organisaatioissa. Välittävän johtajuuden hyödyt vaikuttavat positiivisesti ammatillisten työssä jaksamiseen ja siitä suoriutumiseen. Tällä on merkittäviä yhteyksiä esimerkiksi työhyvinvoinnin edistämiseen sekä mahdollisesti myös työvoimapulan ratkaisemiseen. Terveydenhuollon kontekstiin soveltuvia johtajuusmalleja, kuten välittävää johtajuutta, tulisi tutkia enemmän, jotta niiden hyödyt voidaan ottaa huomioon terveydenhuollon organisaatioiden kohtaamia ongelmia ratkoessa.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa on keskeistä tarkastella tutkimuksen luotettavuutta (Kangasniemi ym., 2013). Tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen sekä niiden arviointiin

on tärkeää kiinnittää huomiota, jotta tutkimuksen tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää terveydenhuollon kehittämisessä (Snyder, 2019). Luotettavuutta lisää tutkimuksen eri vaiheiden tarkka kuvaaminen. Läpinäkyvä ja johdonmukainen eteneminen ja prosessin toteuttaminen sekä niiden kuvaaminen lisää tutkimuksen luotettavuutta. Kirjallisuuskatsauksen menetelmä on kuvattava niin, että se on toistettavissa. (Kangasniemi ym., 2013; Snyder, 2019.) Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää esimerkiksi raportoimaton tutkijan tiedostettu tai tiedostamaton tarkoitushakuisuuden vaikutus aineiston valintaan. Yksi luotettavuutta heikentävä tekijä voi olla myös analysoitujen tutkimustulosten valikoiva raportointi ja tarkastelu. (Kangasniemi ym., 2013.)

Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen pyrittiin kuvailemaan alusta loppuun mahdollisimman selkeästi ja läpinäkyvästi. Tulokset pyrittiin myös raportoimaan avoimesti ja välttämään sitä, että tutkijan oma näkökulma ohjailisi tulosten raportointia. Aineiston valinnassa kiinnitettiin myös huomiota tutkimuskysymykseen ja pyrittiin valitsemaan aineisto, joka vastaa siihen parhaiten. Aineiston valinnassa pyrittiin kriittisesti valitsemaan kirjallisuuskatsaukseen sopivat artikkelit eli artikkelit, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Lähdekritiikki onkin yksi keskeinen kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta edistävä tekijä (Kangasniemi ym., 2013). Aineisto jäi melko pieneksi, sillä aiheesta ei löytynyt paljon ajankohtaisia tutkimuksia. Tämä voi osaltaan heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta aineisto vastaa kuitenkin tutkimuskysymyksiin. Aineiston valinnassa käytettiin luotettavia tietokantoja sekä tarkkaan valittuja sisäänotto- ja poissulkukriteerejä. Nämä lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Aineistoon otettiin mukaan vain vertaisarvioituja artikkeleita, jotka on julkaistu vuosien 2013-2023 välisenä aikana. Näiden avulla pyrittiin saamaan luotettavaa ja ajankohtaista tietoa aiheesta.

Yksi tutkija on valinnut aineiston ja analysoinut sen. Se voi johtaa analysoitujen tutkimustulosten yksipuoliseen tarkasteluun (Kangasniemi ym., 2013). Useamman tutkijan osallistuminen tutkimukseen voisi lisätä sen luotettavuutta. Tuloksista löytyi paljon yhtäläisyyksiä. Tämä tukee niiden todenmukaisuutta ja siten myös tutkimuksen luotettavuutta. Tämän kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta voi heikentää tutkimusten rajaaminen suomen tai englannin kieleen, sillä se on mahdollisesti jättänyt tuloksista pois joukon muiden maiden tutkimuksia. Kirjallisuuskatsausta tehdessä on pyritty huomioimaan tutkimuksen luotettavuutta heikentävät tekijät ja kirjallisuuskatsauksen

toteuttaminen on raportoitu rehellisesti. Nämä lisäävät tutkimuksen luotettavuutta (Kangasniemi ym. 2013).

6.3 Jatkotutkimusaiheita

Välittävää johtajuutta terveydenhuollon kontekstissa ei ole tutkittu kovin paljon. Aiheeseen liittyviä ajankohtaisia tutkimuksia ei ollut paljon ja valitettavasti suomalaisia tutkimusartikkeleita ei löytynyt. Välittävästä johtajuudesta terveydenhuollon kontekstissa tulisi tehdä lisää tutkimuksia ja ajankohtaista tietoa täytyy saada lisää. Vähäisten tutkimusten tulosten positiiviset vaikutukset ovat esimerkki siitä, miksi kyseistä johtamismallia tulisi tutkia lisää. Välittävän johtajuuden positiivisia vaikutuksista ammattilaisten hyvinvointiin oli löydetty tutkimusten tulosten mukaan. Näiden välistä yhteyttä pitäisi tutkia lisää. Välittävällä johtajuudella voi olla merkittäviä vaikutuksia esimerkiksi työhyvinvointiin. Välittävän johtajuuden vaikutuksia terveydenhuollon työvoimapulaan pitäisi myös tutkia. Erityisesti laadulliset tutkimukset aiheesta olisivat tärkeitä, jotta voitaisiin tutkia ammattilaisten omia kokemuksia välittävästä johtajuudesta.

LÄHTEET

- Abreu Pederzini, G. D. (2019). Realistic egocentrism: caring leadership through an evolutionary lens. <https://doi.org/10.1080/14759551.2019.1637875>, 26(5–6), 372–387. <https://doi.org/10.1080/14759551.2019.1637875>
- Al-Sawai, A. (2013). Leadership of Healthcare Professionals: Where Do We Stand? *Oman Medical Journal*, 28(4), 285–287. <https://doi.org/10.5001/omj.2013.79>
- Baggett, M., Giambattista, L., Lobbestael, L., Pfeiffer, J., Madani, C., Modir, R., Zamora-Flyr, M. M., & Davidson, J. E. (2016). Exploring the human emotion of feeling cared for in the workplace. *Journal of Nursing Management*, 24(6), 816–824. <https://doi.org/10.1111/jonm.12388>
- Bolima, D. C. (2015). *The Relationship Between Caring Leadership, Nursing Job Satisfaction, and Turnover Intentions*.
- Bolstad, B. (2018). The Practice of Caring Leadership: A Resource Addressing the Duality of Health Care. *Creative Nursing*, 24(4), 203–210. <https://doi.org/10.1891/1078-4535.24.4.203>
- Brandt, M. A. (1994). Caring leadership: Secret and path to success . *Nursing Management*, 25(8), 68–72. <https://www.proquest.com/docview/231397591?fromopenview=true&pq-origsite=gscholar>
- Chatterjee, R., Suy, R., Yen, Y., & Chhay, L. (2017). Literature Review on Leadership in Healthcare Management. *Journal of Social Science Studies*, 5(1), 47. <https://doi.org/10.5296/JSSS.V5I1.11460>
- Gaber, S., Nassar, M., & Eldin, Y. (2014). *The relationship between perceived caring leadership and nurses' anticipated turnover*.
- Harvey, M. (2001). The hidden force: A critique of normative approaches to business leadership - ProQuest. *S.A.M. Advanced Management Journal* , 66(4), 36–48. <https://www.proquest.com/docview/231252978/fulltext/2AE6D52477A146E4PQ/1?accountid=13031>
- Kangasniemi Mari, Utriainen Kati, Ahonen Sanna-Mari, Pietilä Anna-Maija, Jääskeläinen Petri, & Liikanen Eeva. (2013). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede*, 25(4), 291–301.
- Kohtakangas Krista. (2019). *Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa*. Lapin yliopisto.
- Lawrence, G. A., & Frater, T. G. (2017). Change management in healthcare: managing paradigmatic change in the Australian National Cervical Screening Programme. *New Zealand Journal of Medical Laboratory Science*, 71(2), 31–39.
- Levay, C., & Andersson Bäck, M. (2021). Caring Leader Identity Between Power and Powerlessness. <https://doi.org/10.1177/01708406211006245>, 43(6), 953–972. <https://doi.org/10.1177/01708406211006245>
- Linette, D., & Sherman, R. O. (2014). Transforming a Practice Environment Through Caring-Based Nursing Leadership. *Nurse Leader*, 12(1), 35–38. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2013.09.014>
- Louis, K. S., Murphy, J., & Smylie, M. (2016). Caring Leadership in Schools. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 310–348. <https://doi.org/10.1177/0013161X15627678>
- McDowell, , Judy B., Williams, , Randy L., & Kautz, , Donald D. (2013). Teaching the Core Values of Caring Leadership. *International Journal of Human Caring*, 17(4), 43–51. <https://doi.org/10.20467/1091-5710.17.4.43>

- Olender, L. (2017). The Relationship Between and Factors Influencing Staff Nurses' Perceptions of Nurse Manager Caring and Exposure to Workplace Bullying in Multiple Healthcare Settings. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 47(10), 501–507. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000522>
- Reed, S. B. (2009). Creating a Leadership Legacy of Caring: A Health Care Leader's Ultimate Journey. *Nurse Leader*, 7(1), 12–15. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2008.02.012>
- Restivo, V., Minutolo, G., Battaglini, A., Carli, A., Capraro, M., Gaeta, M., Odone, A., Trucchi, C., Favaretti, C., Vitale, F., & Casuccio, A. (2022). Leadership Effectiveness in Healthcare Settings: A Systematic Review and Meta-Analysis of Cross-Sectional and Before–After Studies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 10995. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710995>
- Ryu, J., Walls, J., & Seashore Louis, K. (2022). Caring Leadership: The Role of Principals in Producing Caring School Cultures. *Leadership and Policy in Schools*, 21(3), 585–602. <https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1811877>
- Salminen Ari. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Steinbinder, A., & Sisneros, D. (2020). Achieving Uncommon Results Through Caring Leadership. *Nurse Leader*, 18(3), 243–247. <https://doi.org/10.1016/J.MNL.2020.03.010>
- Wati, N. M. N., Dwiantoro, L., & Ardani, H. (2017). Implementation of Caring Leadership Model Had an Effect on Nurse's Burnout. *JNKI (Jurnal Ners dan Kebidanan Indonesia) (Indonesian Journal of Nursing and Midwifery)*, 5(3), 165–173. [https://doi.org/10.21927/JNKI.2017.5\(3\).165-173](https://doi.org/10.21927/JNKI.2017.5(3).165-173)
- Wati, N. M. N., Dwiantoro, L., & Juanamasta, I. G. (2019). Caring Leadership Mentoring for Charge Nurse in Inpatient Units. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 4(7), 1049–1053. https://www.researchgate.net/publication/335909144_Caring_Leadership_Mentoring_for_Charge_Nurse_in_Inpatient_Units
- Wati, N. M. N., Lestari, R. T. R., Ayuningtyas, G., Ardi, N. B., & Juanamasta, I. G. (2021). Nurse Perceived of Caring Leadership: A Qualitative Descriptive Study. *Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences*, 9(G), 88–93. <https://doi.org/10.3889/oamjms.2021.6666>
- Williams, R. L., McDowell, J. B., & Kautz, D. D. (2011). A Caring Leadership Model for Nursing's Future. *International Journal of Human Caring*, 15(1), 31–35. <https://doi.org/10.20467/1091-5710.15.1.31>
- Zhang, F., Peng, X., Huang, L., Liu, Y., Xu, J., He, J., Guan, C., Chang, H., & Chen, Y. (2022). A caring leadership model in nursing: A grounded theory approach. *Journal of Nursing Management (John Wiley & Sons, Inc.)*, 30(4), 981–992. <https://doi.org/10.1111/jonm.13600>