

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Hoitotyön koulutusohjelma

Nina Lampinen

JAETTU JOHTAJUUS HOITOTYÖSSÄ
Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Opinnäytetyö
Joulukuu 2016



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2016
Hoitotyön koulutusohjelma

Tikkarinne 9
80200JOENSUU
p. 050 405 4816

Tekijä
Nina Lampinen

Nimeke
Jaettu johtajuus hoitotyössä, Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Toimeksiantaja
Pohjois -Karjalan keskussairaala, ylihoitaja Heli Sivonen

Tiivistelmä

Jaettu johtajuus voi olla johtajan tehtävänkuvan tai vastuiden jakamista. Toisaalta se voi olla myös yhteiseksi tekemisen prosessi. Johtaminen on kaiken kaikkiaan ihmisten välistä toimintaa, vuorovaikutusta. Se merkitsee myös sitä, että työyhteisön jäsenillä on yhteisiä näkökulmia, päämääriä sekä ajatuksia, joita vuorovaikutuksen osapuolet voivat ajan myötä kehittää.

Opinnäytetyö on kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mitä on jaettu johtajuus hoitotyössä, esimerkiksi osastonhoitajan työssä. Opinnäytetyössä pyrittiin löytämään vastauksia siihen, mitä osaamista jaetussa johtajuudessa tarvitaan tai voidaanko johtajuutta tai vastuuta jakaa.

Aineistona opinnäytetyössä on käytetty väitöskirjoja, pro gradu -tutkielmia sekä kirjallisuutta. Lopulliseen katsaukseen valikoitui 2 väitöskirjaa, 5 pro gradu- tutkielmaa sekä yksi englanninkielinen artikkeli sekä kirjoja aiheeseen liittyen. Kirjallisuuskatsauksen perusteella johtajuutta ja vastuuta voidaan jakaa. Tarvitaan vuorovaikutusta, luottamusta sekä tiimityötä jaetun johtajuuden onnistumiseen. Jatkokehitysmahdollisuutena tutkimusta voi syventää kyselyllä osastonhoitajan toimintatavoista eri terveydenhuollon yksiköissä.

Kieli

suomi

Sivuja 23

Liitteet 1

Asiasanat

Jaettu johtajuus, johtaminen, vastuun jakaminen, hoitotyön johtaminen



THESIS
December 2016
Degree Programme in Nursing

Tikkarinne 9
FI 80200JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 50 405 4816

Author
Nina Lampinen

Title
Shared Governance in Nursing, Descriptive literature review.

Commissioned by
North Karelia Central Hospital, Senior Nursing Officer Heli Sivonen

Abstract

Abstract

Shared governance can be considered as the sharing of the manager's duties or responsibilities. On the other hand, it can be also considered as a cooperation process. Overall, management is interaction between people. It also means that the members of the work community have common targets, views, and thoughts that the parties involved can further develop together in time.

This thesis is a descriptive literature review. The purpose of this thesis was to find out, what shared governance is in healthcare, for example in the work of a head nurse. This thesis aimed to find out what kind of knowledge and skills are needed in shared governance and can management or responsibility be shared.

The references referred to in this thesis consist of doctoral theses, master's theses, and literature. For the final review two doctoral theses, five master's theses, one article written in English, and books related to this topic were chosen. According to this literature review, it is possible to have shared governance and responsibilities. Interaction, reliability, and co-operation are needed for success in shared governance. As a possibility for further development, this study can be deepened by carrying out a survey related to the practices of head nurses in different healthcare units.

Language

Finnish

Pages

23

Keywords

Shared governance, management, shared responsibility, nursing management

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1 Johdanto	5
2 Jaettu johtajuus hoitotyössä	6
2.1 Johtaminen	6
2.2 Jaettu johtajuus	7
2.3 Hoitotyön johtaminen	9
3 Oppinäytetyön tarkoitus ja tehtävä	10
4 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus	11
4.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsausprosessi	11
4.2 Tiedonhaku	12
4.3 Aineiston haun tulokset ja aineiston valinta	13
4.4 Aineiston analyysi	16
5 Tulokset	16
5.1 Mitä osaamista tarvitaan jaetussa johtajuudessa?	17
5.2 Miten johtajuutta tai vastuuta voidaan jakaa?	17
6 Pohdinta	19
6.1 Tulosten tarkastelu	20
6.2 Luotettavuus ja eettisyys	21
6.3 Ammatillinen kasvu	22
6.4 Jatkokehitysmahdollisuudet	22
Lähteet	23
Liite 1	

1 Johdanto

Jaettu johtajuus hoitotyössä sekä terveydenhuoltoalalla on mielenkiintoinen kysymys. Sen voi käsittää monella eri tavalla. Tässä kirjallisuuskatsauksessa pyritään selventämään jaettua johtajuutta osastonhoitajan näkökulmasta. Mitä osaamista tarvitaan jaetussa johtajuudessa, ja kuinka johtajuutta ja vastuuta voidaan jakaa.

Jaettu johtajuus on vastakohta perinteiselle johtamismallille. Perinteisessä mallissa johtajuus on nimetty yhdelle henkilölle. Jaettu johtajuus tarkoittaa johtajan tehtäväkuvan ja vastuiden jakamista. Perustavoitteena on hallinnan ja järjestyksen aikaansaaminen organisaatiossa. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen, & Koivunen, ym. 2005, 19.)

Jaetussa johtajuudessa on kyse koko työyhteisön yhteisestä prosessista, jossa kaikilla on yhteinen päämäärä, kaikkien osaamista sekä taitoja hyväksikäyttäen. Jotta jaettua johtajuutta syntyy, tarvitaan siihen päämäärähakuisuutta, kuuntelevuutta sekä keskustelevuutta, yhdessä. (Juuti, 2013, 145.)

Opinnäytetyön tehtävänä on vastata kysymykseen mitä on jaettu johtajuus terveydenhuoltoalalla. Kysymyksenä jaettu johtajuus on varsin laaja, yhtä vastausta ei ole olemassa. Opinnäytetyössä pyritään selventämään jaettua johtajuutta terveydenhuollossa esimerkiksi vuodeosastoilla, osastonhoitajan toimessa. Tutkimuskysymys; Mitä on jaettu johtajuus terveydenhuoltoalalla? Mitä osaamista tarvitaan? Miten johtajuutta voidaan jakaa? Voiko vastuuta jakaa?

2 Jaettu johtajuus hoitotyössä

Jaetulla johtajuudella hoitotyössä voidaan viitata esimerkiksi osastonhoitajan vastuunjakamiseen tai osastonhoitajan tehtävien jakamiseen. Tutkimuskysymyksillä pyrin etsimään vastausta kysymyksiin, voiko tehtäviä jakaa ja voidaanko osastonhoitajan vastuuta jakaa.

2.1 Johtaminen

Johtamisesta on olemassa monta määritelmää. Johtaminen mielletään usein pelkästään johtajaan tai esimieheen. Todellisuudessa johtaminen on esimiehen, alaisten, tilanteiden sekä tavoiteltujen päämäärien välinen prosessi. (Juuti, 2013, 13.) Johtamiseen vaikuttavat paikallinen kulttuuri, historia sekä tapahtumaympäristö. Tietynlaisen johtajuuden ihannointiin vaikuttaa historia sekä kulttuuri, joiden pohjalta rakennetaan johtamisen eri mallit. Myös esikuvilla on suuri merkitys johtamiseen. Suomalaisen johtamiskäsityksen syntyyn ovat vahvasti vaikuttanut johtajuus sodassa, politiikassa sekä taiteessa. Suomalaisessa kulttuurissa johtajuuteen liitettäviä piirteitä ovat muun muassa tavanomaisuus, työteliäisyys sekä vaatimattomuus. (Ropo ym. 2005, 37-40.)

Johtaminen on ihmisten välistä toimintaa eli vuorovaikutusta. Se merkitsee myös sitä, että työyhteisön jäsenillä on yhteisiä näkökulmia, päämääriä sekä ajatuksia, joita vuorovaikutuksen osapuolet voivat ajan myötä kehittää. Johtamisesta puhutaan myös ilmiönä, joka perustuu ihmisten välisiin suhteisiin. (Juuti, 2013 2.)

Johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa käsitellään useimmiten johtamisen käytäntöjä, suunnittelua, organisointia ja valvontaa sekä johtamistyytlejä: asiakaskeistä tai ihmiskeskeistä (Ropo ym. 2005, 14).

Johtamisvalmiuteen sisältyvät kyky, tahto, kapasiteetti sekä taito. Näihin elementteihin sisältyvät asennoituminen, arvot sekä normit, jotka rakentuvat monesti tahtotilan ympärille. Tahto taas on voimaa toimia erilaisissa muutostilanteissa. (Sarajärvi, Mattila & Rekola 2011, 87.)

2.2 Jaettu johtajuus

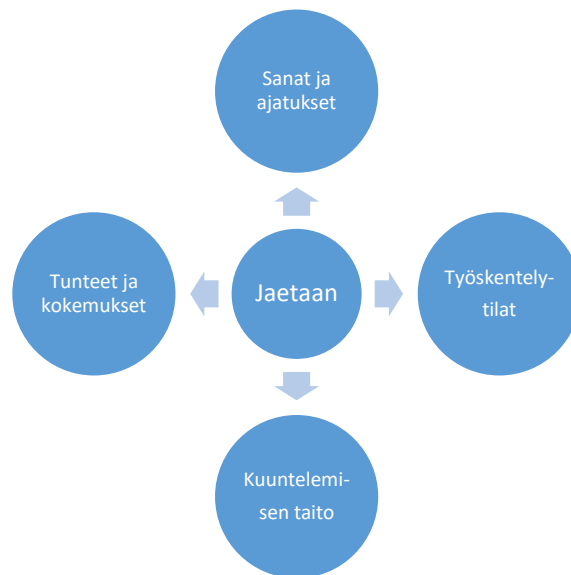
Jaettu johtajuus voi olla johtajan tehtävänkuvan tai vastuiden jakamista. Toisaalta se voi olla myös yhteiseksi tekemisen prosessi. Tehtäviä voidaan jakaa osiin olettaen, että on olemassa johtamisen kokonaisuus, joka on ositettavissa. Johtamistyön osien esimerkkejä voivat olla tiimien rakentaminen, innovatiivisuuden lisääminen, alaisten kannustaminen ja motivointi tai sidosryhmien suhteiden ylläpito. Perustavoite johtamistyön osittamisessa on hallinnan ja järjestyksen aikaansääminen. Tehtävien ja vastuiden jakamisella kohdataan ihmisen erilaiset persoonat, keholliset sekä historialliset. Ihmisen omat ihanteet, arvot, luottamus, sukupuoli, vallanhalu ja aikakäsitys liittyvät prosessiin. (Ropo ym. 2005, 19.)

Jaetussa johtajuudessa tavoitellaan särmää, ei harmoniaa. Tämä perustuu siihen, että johtaminen on neuvottelua, ei ennalta tietämistä, ja se antaa tilaa yhdessä tekemiselle. Johtamistyössä johtaja antaa itsestään paljon, kuuntelee visioivasti, arvostaa moniäänistä tietoa, jakaa valtaa ja vastuuta. (Ropo ym. 2005, 33.)

Rovon ym. (2005, 108 - 111) mukaan toimintaympäristöllä ja toiminnalla on keskenään yhtäläisyyttä. Fyysisellä ympäristöllä sekä työhön liittyvillä materiaalisilla elementeillä on merkitystä. Terveysthuoltoalalla näitä voi olla esimerkiksi työntekijöiden työasut, tai vaikka osaston kahvihuoneen huonekalut. Yksi jaetun johtajuuden keskeisistä toiminnoista on yhdessä tekeminen. Yhdessä tekeminen tapahtuu yleensä samassa tilassa. Käytännön johtamistyössä jaetun johtajuuden kannalta tulisi ottaa huomioon, kuinka fyysinen ympäristö arvottaa ihmisiä sekä organisaation jäseniä eri tavoin.

Jaetussa johtajuudessa painotetaan kieltä ja sen merkitystä. Houkutteleva kielenkäyttö sekä yhteiseen tekemiseen innostava kieli ovat jaetun johtajuuden tunnusmerkkejä. (Ropo ym. 2005, 123) Kuuntelemisella on myös suuri merkitys. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa kuunteleminen on keskeinen asia. Se vaatii ihmiseltä avoimuutta, kärsivällisyyttä sekä rohkeutta. Monet haluavat helposti mielummin puhua kuin kuunnella toista ihmistä. Näin ollen on ymmärrettävää, että kuuntelemiseen sisältyy vallankäytön elementtejä. Seuraaviin virkkeisiin,

jotka eräs orkesterimuusikko on todennut, kiteytyy kuuntelemisen taidon ydin: ”Jos soittaa itse liian kovaa, ei kuule muiden soittoa. Jos taas soittaa liian hiljaa, ei kuule omaa soittoa. Jos soittamisessa on teknisiä ongelmia, on helpompi soittaa kovaa kuin hiljaa”. Tämä selittää sen, kuinka ääni ja valta liittyvät toisiinsa. (Ropo ym. 2005, 126-127.)



Kuvio 1. Jaetun johtajuuden arki (Ropo ym.2005, 107 mukailleen kuviota.)

Jaetun johtajuuden arki kuvioissa nähdään mitä kaikkea voi jakaa ja mitä ajatuksia se voi herättää. Työyhteisön voidaan ajatella jakavan kielen ja sen merkityksen, tunteita ja kokemuksia, paikka ja tila missä työskennellään, tai kuuntelemalla toista ihmistä, kollegaa.

Jaetussa johtajuudessa on kyse koko työyhteisön yhteisestä prosessista, jossa kaikilla on yhteinen päämäärä ja kaikkien osaamista sekä taitoja käytetään hyväksi. Jotta jaettua johtajuutta syntyy, siihen tarvitaan päämäärähakuisuutta, kuuntelevuutta sekä keskustelevuutta, yhdessä. (Juuti, 2013, 145.)

2.3 Hoitotyön johtaminen

Terveydenhuolto on asiantuntijoiden johtamaa asiantuntijapalvelua eri organisaatioissa. (Parviainen, Lillrank, & Ilvonen, 2005, 31). Hoitotyön johtaminen perustuu hyvin pitkälti johtamisen sekä hoitotyön asiantuntijuuteen. Sen ydintehtävänä on tehdä työ niin, että hoitotyö on laadukasta, vaikuttavaa ja tuloksellista. Myös alan tutkimusten tuntemus, käytännön kokemus sekä toimintaympäristö ja palvelujärjestelmän tuntemus tulee olla hallussa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009,18, 38.)

Hoitotyön johtajuus voi käsittää muun muassa seuraavia asioita: itsensä johtamista, talouden johtamista, henkilöstön voimavarojen suunnittelua sekä johtamista, viestintää ja yhteistyötä eri organisaatioiden kanssa, hoitotyötä, ja sen kehittämistä, koko osastotoiminnansuunnittelua sekä johtamista. (Nurmivaara, 2015, 5). Osastonhoitajan toimenkuvaa ja hoitotyön johtamista pohtiessa, on työnkuva hyvin monialainen. On osattava hallita monta eri osaamisalaa, jotta pystyy toimimaan tavoitellulla tavalla. Työntekijöiden puolelta osastonhoitajaan liittyy usein monenlaisia toiveita ja odotuksia siitä, millainen hyvä osastonhoitaja tai hoitotyön johtaja on.

Hoitotyön johtajan odotetaan olevan oman henkilökunnan asioiden ajaja joka huomioi kaikkien tarpeet, huolehtii tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Hoitotyön johtajan on myös huolehdittava työntekijöiden työhyvinvoinnista ja on oltava ongelmanratkaisija kaikissa tilanteissa. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on merkityksellinen asia. (Norrbacka, 2012, 19.)

Hoitotyössä käytetään usein tiimijohtamista organisaatioissa. Ryhmätyöskentely on työnjakomallien tarkastelussa tapa tuottaa hoitotyötä. Ennen tiimityöskentelytapoja johtaja vastasi johtamisesta yksin. Nyt korostuu johtajan suhde alaisiin, sen tulee olla kokonaisuutta ymmärtävä, dynaaminen, innovatiivinen ja luottava. Hyvässä tiimijohtajuudessa suoritusten taso on korkea riippumatta siitä, onko johtaja paikalla. Tiimityö edellyttää työntekijöiden osaamisen tunnistamista sekä

osaamisen hyödyntämistä. Tiimityöskentelyssä varmistetaan, että potilas saa oikeanlaista hoitoa, ja omahoitaja ei jää yksin potilaansa kanssa. (Surakka, Kiikkala, Lahti, Laitinen, & Rantala, 2008, 40 - 41.)

Hoitotyön johtamisen peruskysymyksiä ovat valta ja vastuullisuus. Valta liittyy tietoon sekä johtajuuteen. Sitä voidaan tarkastella muun muassa voimana tai kykynä, energiana tai toimintana. Jokainen joka vaatii valtuuksia, kantaa myös vastuun. Osastonhoitajalla on kaikki vastuu toiminnasta, mutta ei valtaa johtajana. Hoitotyössä hoitajat ovat vastuullisia omasta ammatillisesta toiminnastaan. Tähän liittyvät eettiset säännöt sekä hyväksytyjen laatuvaatimusten mukainen toiminta. (Surakka ym. 2008, 49 - 51).

3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä

Opinnäytetyön tarkoituksena on koota kirjallisuuskatsauksen avulla tietoa jaetusta johtajuudesta hoitotyössä. Opinnäytetyön tehtävänä on vastata kysymyseen mitä on jaettu johtajuus hoitotyössä. Kysymyksenä jaettu johtajuus on varsin laaja, yhtä vastausta ei ole olemassa. Opinnäytetyössä pyritään selventämään jaettua johtajuutta terveydenhuollossa esimerkiksi vuodeosastoilla, osastonhoitajan toimessa.

Tutkimuskysymys; Mitä on jaettu johtajuus terveydenhuoltoalalla? Mitä osaamista tarvitaan? Miten johtajuutta voidaan jakaa? Voiko vastuuta jakaa?

4 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus on tutkimustekniikkaa ja metodia, jolla on tarkoitus tutkia tehtyä tutkimusta eri menetelmin. Sen on täytettävä tieteen metodille asetetut vaatimukset, joita ovat mm. julkisuus, objektiivisuus sekä kriittisyys. (Salminen 2011. 1.) Kirjallisuuskatsaukset on joukko eri tyyppisiä tutkimusmenetelmiä empiirisen tutkimuksen osana tai itsenäisenä tutkimusmenetelmänä. Kirjallisuuskatsaukset jaetaan kolmeen eri määritelmään: metatutkimuksiin, systemaattisiin ja kuvaileviin kirjallisuuskatsauksiin. (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen 2013, 293.)

4.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsausprosessi

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen käyttö on lisääntynyt huomattavasti viime vuosina hoitotieteessä sekä muussa terveystieteellisessä tutkimuksessa. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus mielletään usein neljään eri vaiheeseen: 1) tutkimuskysymyksen muodostamiseen 2) aineiston valitsemiseen 3) kuvailun rakentamiseen 4) tuotetun tuloksen tarkastelemiseen. Kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen liittyy aina aineistolähtöisyys sekä ymmärtämiseen liittyvä aineiston kuvaus. Tutkimuskysymyksen muotoiluun liittyvät eettiset kysymykset. Luotettavuuskysymykset liittyvät tutkimuskysymyksen sekä valitun kirjallisuuden perusteluun, vakuuttavuuteen sekä prosessin johdonmukaisuuteen. (Kangasniemi ym. 2013, 291 – 292.)

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen keskeinen asia on tutkimuskysymys, koska tämä ohjaa koko tutkimusprosessia. Tutkimuskysymyksen on oltava täsmällinen ja rajattu, jotta ilmiötä on mahdollista tarkastella mahdollisimman syvällisesti sekä monista näkökulmista. (Kangasniemi ym. 2013, 293 – 294) Tutkimuskysymyksen olen muodostanut aiheeseen jaettu johtajuus hoitotyössä. Olen pilkkonut sen pienempiin kysymyksiin: Mitä osaamista tarvitaan johtamiseen? Miten johtajuutta voidaan jakaa? Voiko vastuuta jakaa?

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa kahteen erilaiseen orientaatioon: narratiiviseen sekä integroivaan katsaukseen. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on metodisesti kevyin katsaustapa, joka pyrkii antamaan laajan kuvan käsiteltävästä aiheesta, tai kuvailee käsiteltävän aiheen kehitystä sekä historian kulkua. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa vielä kolmeen alalajiin: toimitukselliseen, kommentoivaan sekä yleiskatsaukseen. Integroivaa kirjallisuuskatsausta käytetään, kun halutaan kuvata tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman monipuolisesti. Integroivaa kirjallisuuskatsausta käytetään myös silloin, kun halutaan tuottaa uutta tietoa jo tutkitusta aiheesta. (Salminen 2011, 6.)

Opinnäytetyö on kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Katsaustapana on käytetty narratiivista kirjallisuuskatsausta, eli metodisesti kevyintä katsaustapaa. Narratiivisesta katsauksesta on käytetty yleiskatsausta.

4.2 Tiedonhaku

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineiston valinta voidaan jakaa kahteen, hie- man toisistaan poikkeavaan prosessiin: implisiittiseen ja eksplisiittiseen valintaan. Prosessit erottavat toisistaan niiden systemaattisuus sekä raportointitapa. Implisiittisessä prosessissa ei raportoida käytettyjä aineistoja erikseen tai valintaan käytettyjä sisäänotto- ja arviointikriteerejä ei mainita. Luotettavuus ja osuvuus tuodaan esille raportin tekstissä. Tässä työssä käytetään eksplisiittistä valintaa, jossa raportoidaan valintaprosessin vaiheet sekä kuvataan kirjallisuuden valinta melko tarkasti. Tässä prosessissa rajataan kuvailevan kirjallisuuskatsauksen haut pääosin sähköisesti eri tietokannoista, ja käytetään hyödyksi aika- ja kielirajauksia. Hakuja ohjaa tutkimuskysymykset sekä käsitteet. (Kangasniemi ym. 2013, 295 – 296.)

Keskeisiä käsitteitä työssä ovat; johtajuus, jaettu johtajuus, hoitotyön johtaminen, vastuunjako. Tietoa on alettu hakea viime keväänä internetistä, Googlen avulla. Tuolloin luin aiheeseen liittyviä pro gradu- tutkielmia. Julkaisukielenä näissä oli suomen kieli, koska se on helpompi ymmärtää ja kuin esimerkiksi ruotsin kieli. Työhön ei ole otettu ruotsinkielistä aineistoa, koska sen ymmärrettävyys ei olisi ollut luotettavaa. Englanninkielistä aineistoa on luettu jonkin verran, mutta sen

lukeminen on varsin hidasta. Asioiden ymmärtämiseen oikealla tavalla joutui käyttämään aikaa ja sanakirjaa melko paljon.

Olen hakenut opinnäytetyöhön aineistoja kirjastojen tiedonhakujärjestelmästä, Nelli-portaalista (National Electronic Library Interface) kautta, tietokannoista Medic, Melinda sekä Ebsco. Medic on suomalaisen terveystieteen päätietolähde, joka sisältää erilaisia terveysalan julkaisuja. Melinda on Suomen kirjastojen yhteisluettelo. Ebsco Cinahl puolestaan on kansainvälinen tietokanta, joka sisältää hoitotyötä, sekä hoitotieteen eri aloja käsittelevää aineistoa. Theseus tietokannasta löytyvät ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt. Sisäänottokriteereinä käytin hakusanoilla saatuja tuloksia, julkaisujen rajausta vuosiin 2010 – 2015, kotimaisia ja englanninkielisiä tuotoksia sekä ilmaisia julkaisuja. Tässä kirjallisuuskatsauksessa pyrin käyttämään julkaisuja, jotka viittaavat osastonhoitajan työhön, vastuun jakamiseen sekä jaettuun johtajuuteen. Poissulkukriteereinä käytin ennen 2010 - julkaistuja tuotoksia, ja maksullisia julkaisuja, tai muun kuin suomen- ja englanninkielisiä tuotoksia. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Tiedonhaun tulokset tietokannoista

Tietokanta	Hakusanoilla saadut tulokset	Hyväksytyt
Medic	27	5
Melinda	25	1
Ebsco Cinahl	72	1
Theseus	2570	1

4.3 Aineiston haun tulokset ja aineiston valinta

Aineistosta pyritään hakemaan tutkittavan ilmiön kannalta merkityksellisiä seikkoja, joista tehdään sisällöllinen kokonaisuus. Riippuen tutkimuskysymyksestä, voidaan pääsisältö todentaa eri tavoin. Ilmiötä tarkastellaan teemoittain, kategoriottain, tai suhteessa kategorioihin, käsitteisiin tai teoreettiseen lähtökohtaan. (Kangasniemi ym. 2013, 297.)

Medicissä käytin hakusanoina jaettu* and johtajuus*, vain koko teksti, kaikki julkaisutyypit, 0 osumaa. Sanalla johtaju*, vain koko tekstit, gradut, väitöskirjat, alkuperäistutkimukset, 2010 – 2015, löytyi 18 osumaa, joista otsikoiden perusteella valitsin 3. Näistä valitsin tiivistelmien mielenkiinnon perusteella työt. Hakusanoilla johtaju* and vastu* tuli 2 osumaa, joista toisen valitsin työhön. Valintaperusteena oli jälleen töiden tiivistelmien lukemisen perusteella mielenkiintoisempi aihe. Sanoilla johtaju* and hoitotyö* tuli 7 osumaa ja näistä hyväksyin yhden. Näistä valitsin tämän yhden mielekkään otsikon perusteella. Eli Medicistä valitsin 5 työtä, pääasiassa väitöskirjoja.

Melindasta hain sanoilla jaettu johtajuus ja rajasin haun vuosiin 2010 – 2015, sain 25 kappaletta osumia. Näistä valitsin yhden otsikon perusteella. Hakusanoilla hoitotyön johtajuus tuli osumia 13. Yhtään näistä en hyväksynyt, koska näissä ei ollut sähköistä tekstisaatavuutta, vaan suurimmaksi osaksi ne olivat kirjastoissa eri puolella Suomea.

Ebsco Cinahl tietokannasta hain sanoilla leadership in healthcare Linked full text, published date 2010-2015, sain 72 osumaa. Hyväksyin 1 artikkelin tähän kirjallisuuskatsaukseen sen sisällöllisen mielenkiinnon vuoksi.

Artikkelitaulukossa (taulukko 2) on opinnäytetyöhön hyväksytyjen julkaisujen tekijät, vuodet, tietokanta, otsikko sekä keskeinen tutkimustulos.

Taulukko 2, Artikkelitaulukko

Tekijät, vuosi	Tietokanta	Otsikko	Tutkimustulos
Harmoinen, M. 2014	Medic	Arvostava johtaminen terveydenhuollossa	Väitöskirjan mukaan johtajuus on ammatitaidon arvostusta ja yhteistyötä henkilöstön kanssa.
Kokkinen, L. 2007	Theseus	Henkilöstön johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa	Johtajuuden käsittelyä eri näkökulmista. Sisältää jaetun johtajuuden.
Norrbacka, J. 2012	Medic	Osastonhoitajien lähijohtamiseen kohdistuvat odotukset osastohoitajien kokemana ”läsnäolokin on työtä”	Yhteistyö ja kehittämisen tärkeitä asioita. Vastuullinen työ, paljon odotuksia ympäristöltä.
Rantanen, A-L. 2012	Medic	Kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja muutosjohtajuudesta yhdessä sairaanhoitopiirissä 1991- 2002	Johtajuuden keskeiset elementit pinnalla. Yhteistyö tärkeässä osassa, vastuullisuutta korostetaan.
Sillanpää, K. 2010	Melinda	Jaettua johtajuutta ja alais-taitoja	Vastuun jakaminen, luottamus ja asiantuntijuuden jakaminen. Esimiehen vastuullisuus tärkeä.
Tilander, E. 2010	Medic	Hoitotyön johtajien hyvinvointia tukevat tekijät	Selkeä työnjako, avoin ja hyvä ilmapiiri. Hoitotyön johtajuus haastellista.
Vesterinen, S 2013	Medic	Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskultuuria	Johtamistyylit vaikuttavat koko organisaation toimintaan moninaisesti.
Delmatoff, J. & Lazarus, I. 2014	Ebsco	The most effective leadership style for the new landscape of healthcare	Hoitotyön johtajuuden ammattitaito arvokasta. Vaatii tekijältä paljon.

4.4 Aineiston analyysi

Analyysitavat voidaan jakaa karkeasti kahteen eri tyyliin: selittämiseen ja ymmärtämiseen pyrkivään analysointiin (Hirsijärvi, Remes, & Sajavaara, 2013, 224). Käytän tässä kirjallisuuskatsauksessa ymmärtämiseen pyrkivää analyysitapaa. Aineiston analyysi on kuvailevan kirjallisuuskatsauksen ydin. Kuvailussa pyritään yhdistämään ja analysoimaan sisältöä kriittisesti. Aineistoa tarkastellessa voi syntyä uusia tulkintoja, kuitenkin niin, että alkuperäinen tieto ei muutu. Tavoitteena on luoda sisäistä vertailua, vahvuuksien sekä heikkouksien analysointia sekä käsiteltävän aineiston pohjalta laajempien päätelmien tekemistä. (Kangasniemi ym. 2013, 296 - 297).

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan aineiston tarkastelua eritellen ja samalla yhtäläisyyksiä sekä eroja etsien. Näin pyritään luomaan mahdollisimman tiivis kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006.) Opinnäytetyöhön sisällönanalyysiä on tehty lukemalla materiaalia useampaan kertaan, vertailemalla ja pohtimalla samalla tutkimuskysymyksiä. Teksteistä nousseet yhtenäiset asiat on lajiteltu teemoiksi, käyttäen teemoittelua. Teemoittelulla tarkoitetaan eri tekstimassasta löydettyjä yhdistäviä tai erottavia tekijöitä (Saaranen-Kauppinen ym. 2006).

5 Tulokset

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen viimeinen osa on tulosten tarkastelu. Se sisältää sekä sisällöllisen että menetelmällisen pohdinnan sekä tutkimuksen etiikan ja luotettavuuden arvioinnin. Kuvaileva kirjallisuus on tutkimusmenetelmä aikaisemman tiedon kokoamista, kuvailua ja jäsentynyttä tarkastelua varten. Se on luonteeltaan aineistolähtöistä ja ymmärtämiseen tähtäävää ilmiön kuvausta. Kuvaileva kirjallisuus on menetelmä vastata esitettyyn tutkimuskysymykseen. (Kangasniemi ym. 2013, 298 – 299.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään tulosten analysointiin teemoittelua. Vastauksia pyritään saamaan seuraaviin kysymyksiin: Mitä osaamista tarvitaan? Miten johtajuutta voidaan jakaa? Voiko vastuuta jakaa? Pyrin jakamaan tutkimuskysymyksen yläluokan alle, alkuperäisen ilmauksen, pelkistetyn ilmauksen ja alaluokan. (Liite 1)

5.1 Mitä osaamista tarvitaan jaetussa johtajuudessa?

Jotta jaettua johtajuutta voi syntyä, tarvitaan vahvaa osaamista johtajana. Johtajalta edellytetään vahvoja sosiaalisia taitoja. Johtamisen perustana on itsensä johtaminen, omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen, haasteiden tunnistaminen sekä itsensä johtaminen. (Tilander, 2010, 14.)

Ammattitaidon arvostaminen sisältää paljon osaamista ja eri elementtejä, joita tarvitaan johtamisessa. Se sisältää osaamisen tunnistamista, tunnustuksen antamista, voimavarojen oikeaa kohdistusta, ammattiryhmien arvostamista organisaatioissa, oikeaa työmäärää sekä vuorovaikutteisia johtamiskäytäntöjä. (Harmoinen, 2014, 47.) Hyvään johtajuuteen tarvitaan paljon muutakin kuin oman alan asiantuntijuutta. Johtajuus määrittyy monesti ihmisten välisistä suhteista ja siihen liittyy vahva käsite luottamus. Työntekijän tuntiessa luottamusta työnantajan puolelta, tulee hänelle tarve olla luottamuksen arvoinen. (Kokkinen, 2007, 9.)

Osastonhoitajan toimenkuvaa ajatellessa työ jakautuu sekä kliiniseen työhön, että johtamistehtäviin. Monesti osastonhoitaja toimii yksikön lähiesimiehenä vastaten operatiivisesta toiminnasta. Osastonhoitajan johtamistavalla on suora vaikutus työhyvinvointiin sekä työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Haastavuuden työhön tuo muun muassa se, että osa työntekijöistä ei ole uudistumishaluisia, vaan halutaan pidättäytyä vanhoissa tavoissa. (Vesterinen, 2013, 25 – 26)

5.2 Miten johtajuutta tai vastuuta voidaan jakaa?

Jaetussa johtajuudessa on kyse yhteiseksi tekemisen prosessista. Se on vastuullisuuden perustuvaa lähestymistä organisaation toimintatapoihin. Työntekijät

mahdollistetaan osallistumaan päätöstentekoon, kehitetään työpaikan yhteistoinnallisuutta sekä työntekijöiden vastuullisuutta. Näin saadaan parhaiten onnistuneet toimintatavat, ideat ja projektien läpiviennit. (Sillanpää, 2010, 14)

Jaettua johtajuutta voi verrata työn delegeoimiseen. Vesterisen (2013) mukaan valmentavaa johtamistyyliä käyttävät osastonhoitajat kiinnittävät huomiota työntekijöiden ammatilliseen kehittymiseen sekä töiden delegeoimiseen. Delegeoimisen onnistuminen riippuu aina yhteisistä toimintaohjeista sekä ohjauksesta töiden onnistumiseksi. (Vesterinen, 2013, 54) Töiden delegeoimisella tarkoitetaan tehtävien ja vastuun jakamista alaisille. Hyvänä esimerkkinä tähän mainitsen työvuoro-suunnittelun, jonka osastonhoitaja voi delegoida jollekin muulle, ja näin vähentää omaa työtaakkaa.

Jaettu johtajuus on yksi hyvän henkilöstöjohtamiskäytännön osatekijä. Muita osatekijöitä ovat kommunikointi, motivointi, henkilöstön kehittäminen, arvostuksen antaminen sekä johtamisen oikeudenmukaisuus. (Kokkinen, 2007, 23)

Terveystieteiden tutkimuksissa johtajuutta voidaan jakaa esimerkiksi tiimeihin, eikä silloin ole välttämättä nimettyä johtajaa, vaan tehtävänkuvat ja vastuu ovat tiimillä. Jaetun johtajuuden katsotaan rakentuvan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Kokkinen, 2007, 28) Osastotyössä käytetään tänä päivänä hyvin paljon tiimityöskentelyä. Hoitajat jaetaan tiimeihin, tiimeillä on mahdollisesti vastuuhenkilö, tai kaikki työntekijät vastaavat tiimistä ja sen toiminnasta.

Osastonhoitajan työssä hänen vastuullaan on yksiköiden kehitys, tavoitteet ja niiden seuranta, toimivuus, sekä tarvittaessa muutosten teko moniammatillisessa yhteistyössä (Vesterinen, 2013, 25). Yhteiseksi tekemisen prosessissa korostuu työntekijöiden halu neuvotella, kuunnella, vaihtaa mielipiteitä sekä kokemuksia (Sillanpää, 2010, 14).

Nykypäivän jatkuvissa muutostilanteissa on työpaikoilla läsnä kasvava epätietoisuus tulevista muutoksista. Se lisää stressiä työyhteisössä. Työntekijöissä se voi herättää rauhattomuutta, turvattomuutta sekä epätietoisuutta ja ahdistusta. Osastonhoitajan on ymmärrettävä oman työn arvo, sekä johtamistaitojen merkitys työyhteisössä, erityisesti epävakaisissa tilanteissa. (Delmatoff ym. 2014, 245)

Esimiehen tai osastonhoitajan läsnäolo koetaan tärkeänä varsinkin muutosten keskellä. Työntekijät kokevat saavansa enemmän arvostusta, jos esimies on läsnä, ja on valmis perustelemaan jo tehtyjä päätöksiä, vaikka ne olisivat negatiivisia. Organisaatioiden muutostilanteissa osastonhoitajan työ on yksinäistä ja vastuullista. On ajateltava työntekijöitä, organisaatiota ja monta asiaa unohtamatta omaa jaksamista sekä voimavaroja. (Rantanen, 2012, 58-59)

Vesterisen (2013) tutkimuksen mukaan osastonhoitaja voi kokea riittämättömyyttä, koska vastuu ja valtuudet ovat välillä ristiriidassa keskenään. Voi olla haastavaa jakaa vastuuta myös työntekijöille (Vesterinen, 2013, 51.) Jaettu johtajuus käsitetään monesti toimintatavaksi, joka perustuu vastuullisuuteen. (Kokkinen, 2007, 29)

Tärkeänä asiana pidetään myös henkilöstön kehittämistä organisaation menestymisen näkökulmasta. Kehittämällä pyritään tarjoamaan työntekijälle sellaiset taidot, tiedot sekä valmiudet, jotka ovat organisaation kannalta kaikkein tarkoituksenmukaisimpia. (Kokkinen, 2007, 27)

Vastuullisten tehtävien jakaminen on osa jaettua johtajuutta. Vastuun jakaminen ymmärretään monipuolisesti sekä laajasti. Tehtävien vastuullisuus ja jakaminen, päätöksenteossa mukana oleminen lähentää työntekijää esimiehen rooliin. (Sillanpää, 2010, 38)

6 Pohdinta

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli selvittää, mitä on jaettu johtajuus, ja mitä se on terveydenhuoltoalalla. Kirjallisuudesta löytyy aiheesta paljon tietoa, ja sen rajaaminen oli haasteellista. Jaettua johtajuutta on tutkittu ja sen pohjalta on tehty tutkimuksia. Lopputuloksena tutkimukselle on, että johtajuutta voidaan jakaa alaisille. Tehtävien jakaminen luo vastuullisuutta ja yhteenkuuluvuutta työpaikoilla. Opinnäytetyön tutkimuksesta ilmenee myös, että vastuuta voi jakaa. Vastuunjako lisää työntekijöiden vastuullisuutta työntekoon, ja antaa haasteellisuutta työn tekemiselle eri tavalla.

Jaettua johtajuutta tarkastellessa tuli esille osastonhoitajan osaaminen ja odotukset osastonhoitajan toiminnasta. Osastonhoitajan toiminnalla ja ammattitaidolla on suuri vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin sekä organisaation toimintaan. Johtajuutta jakaessa osastonhoitaja ottaa huomioon työntekijät ammatillisen osaamisen näkökulmasta niin ihmisenä kuin alan ammattilaisena ja jakaa vastuuta sekä tehtäviä. Tämä lisää työntekijöiden motivaatiota tehdä työtä, ja onnistua siinä.

Kirjallisuuskatsauksessa on tarkasteltu asiaa eri väitöskirjoista, pro gradu-tutkielmista sekä kirjallisuudesta. Yhtenäisiä piirteitä näistä kyseisistä lähteistä löytyi paljon. Kaikissa käsiteltiin jollakin tavalla vuorovaikutusta, tiimityötä sekä vastuuta ja luottamusta, niin työntekijöiden kuin osastonhoitajan näkökannalta. Työstä olisi saanut huomattavasti laajemman, jos olisi ollut mahdollista käyttää enemmän aikaa aineiston analysointiin.

6.1 Tulosten tarkastelu

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen viimeinen osa on tulosten tarkastelu. Tämä useasti saa vähän huomiota. Tähän sisältyy sisällöllisen sekä menetelmällisen pohdinnan sekä tutkimuksen etiikan ja luotettavuuden arviointi. Kirjallisuuskatsaukselle olennaista on myös se, että se sisältää pohdinnan tuotetusta tuloksesta. (Kangasniemi ym. 2013, 297)

Jaettua johtajuutta voidaan olettaa olevan johtajan tehtävänkuvan jakamista tai vastuun jakamista. Jaettu johtajuus on myös yhteiseksi tekemisen prosessi, joka mahdollistaa työntekijöiden kokonaisvaltaisen vuorovaikutuksen. Hyvällä johtajalla ei tarvitse olla kaikkea tietoa ja taitoa, vaan on oleellista uskaltaa neuvotella ja heittäytyä prosessiin, ja näin ollen jakaa johtajuutta. (Sillanpää, 2010, 12)

Johtajuutta on olemassa monenlaista. Jaettua johtajuutta on olemassa, mutta sitä ei vielä käytetä mitenkään yleisesti. Suomalaiset ajattelevat vielä, että johtaja on johtaja ja hän johtaa. Ei osata ajatella niin, että johtajuutta voi myös jakaa, ja näin helpottaa työkuormaa johtajalta tai osastonhoitajalta. Jaetulla johtajuudella saadaan aikaan yhteiseksi tekemisen prosessia, ja vastuuta myös työntekijöille, jolloin työmotivaatio kasvaa.

Jaetun johtajuuden esille tulleita avainsanoja kirjallisuuskatsauksessa olivat: vuorovaikutus, vastuunjakaminen, luottamus, tiimityö, kommunikointi sekä ihmissuhdetaidot. (Liite 1)

6.2 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta tulisi arvioida jollakin tavalla, samoin tutkimuksen pätevyyttä. Luotettavuus eli reabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Pätevyys eli validius tarkoittaa menetelmän kykyä mitata sitä mitä aiotaan mitata (Hirsijärvi ym. 2009, 231.) Luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkimuskysymys on selkeästi esitelty, kun taas luotettavuutta voi heikentää yksipuolinen ja valikoiva tarkastelu (Kangasniemi ym. 2013, 297 – 298.)

Aiheeseen käytetty kirjallisuus jäi hieman suppeaksi ajan puutteen vuoksi, mutta valitsin pelkästään tutkittua tietoa ja pro gradu -tutkielmia sekä väitöskirjoja. kaikki käytetyt tietolähteet on kirjattu niin tekstiin kuin lähdeluetteloonkin. Yksittäisillä hakusanoilla ei löytänyt paljon tietoa. Hakusanoja olisi ehkä voinut olla enemmän tai niitä olisi voinut muuntaa. Enemmän tuloksia olisi tullut, jos käytettävänä olisi ollut jokin toinen kieli tai mahdollisuus maksullisiin artikkeleihin ja materiaaliin. Tämä voi myös osin heikentää tuloksia.

Tuloksissa on pyritty siihen, että ne vastaisivat tutkimuskysymyksiin mahdollisimman tarkasti. Informaatioteknikon apua opinnäytetyössä ei ole käytetty, koska hänellä ei ollut mahdollisuutta yksilöohjaukseen, eikä tekijällä mahdollisuutta osallistua ryhmäohjaukseen. Luotettavuutta olisi parantanut, jos tekijöitä olisi ollut kaksi. Nyt näkökulma on suppea, koska tekijöitä on ollut vain yksi. Työssä on toimittu rehellisesti, ei ole plagioitu tekstiä. Mukaan on otettu kaikki työt, jotka on katsottu kriteerit täyttäväksi. Muistiinpanot lukemisen aikana on olleet tarkat, ja näiden pohjalta on tehty sisällönanalyysiä sekä teemoittelua.

6.3 Ammatillinen kasvu

Opinnäytetyön tekeminen on kokonaisvaltaista ja aikaa vievää työtä. Siihen sisältyy paljon luettavaa, luetun ymmärtämistä, asioiden etsintää, niiden oikeellisuuden pohtimista. Opinnäytetyötä tehdessä oppii tekemään ajatuksella pitkäjänteistä ja haastavaa työtä. Opinnäytetyön aikataulu venyi minulla oletettua pidemmäksi. Siihen vaikutti hyvin pitkälti se, että aihe ei ollut ensimmäinen josta olisin halunnut työni tehdä, vaan tämä valikoitui sitten hieman sattumalta.

Työ on kuitenkin avannut minulle paljon uusia asioita. Johtamiseen olen saanut paljon uusia ajatuksia, jaettu johtajuus on avautunut uudella tavalla. Toivon, että työelämässä tulen käyttämään oppimaani paljon, ja voin tuoda oppimaani esille, ja saan sitä hyötykäyttöön. Johtajuutta voidaan jakaa, osastohoitajan työkuormaa vähentää, ja työntekijöiden vastuu kasvaa. Vastuun kasvattaminen työntekijöiden kesellä antaa arvostusta ja mielekkyyttä työhön.

Työtä tehdessä on herännyt myös uudenlaisia ajatuksia osastonhoitajan työstä, kuinka moninaista ja paljon vaativaa työ on. Se on haasteellista, ja johtamistapoja on hyvin monenlaisia. Tänä päivänä vaaditaan paljon koulutusta ja asiaan perehtyneisyyttä, joka on mielestäni erittäin hyvä asia. Ammattitaitoinen johtaminen, ja jaettu johtajuus olisi ihanteellisia toimintatapoja, jolloin vuorovaikutus ja hyvä yhteishenki toimivat niin, että se parhaiten palvelee koko organisaatiota.

6.4 Jatkokehitysmahdollisuudet

Työtäni voisi mahdollisesti jatko kehittää niin, että siihen lisäisi toiminnallisuuden, kyselyn avulla. Tällöin asiaan saataisi uusia näkökantoja työntekijöiden näkökulmista. Miten johtajuus toimii? Kuinka jaettu johtajuus toimii terveyskeskustasolla osastoilla? Tällöin olisi mahdollista avata myös osastonhoitajan toimintaa, sekä työnkuvaa enemmän, ja ottaa huomioon työntekijöiden toiveita ja ideoita hyvin toimivasta jaetusta johtajuudesta, vastuun jakamisesta ja yhteistoiminnasta. Tämän hetkistä työtä voi käyttää materiaalina johtajuuteen liittyen. Uskoisin että jatkokehitysmahdollisuudet olisivat YAMK- tutkinnossa tai mahdollisissa yliopisto-opinnoissa.

Lähteet

- Delmatoff, J., Lazarus, I. 2014. The most effective leadership style for the new landscape of healthcare. Tieteellinen artikkeli.
<http://web.a.ebscohost.com.tietopalvelu.karelia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1048c172-a62f-4304-9256-66f06dc84b2e%40sessionmgr4007&vid=13&hid=4112> 10.10.2016
- Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö.
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1> 9.9.2016
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S. -M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: Eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon. Teoksessa Suhonen, R. (toim.) Hoitotiede – Journal of Nursing Science. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto, 291-301.
- Kokkinen, L. 2007. Henkilöstön johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto. Terveystieteenlaitos. Pro gradu -tutkielma. 10.9.2016
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Norrbacka, J. 2012. Osastonhoitajien lähijohtamiseen kohdistuvat odotukset osastonhoitajien kokemana ”läsnäolokin on työtä”. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö, hoitotiede. Johtamisen koulutusohjelma. Pro gradu- tutkielma. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83731/gradu06035.pdf?sequence=1> 13.9.2016
- Nurmivaara, S. 2015. Hoitotyön johtajan tehtäväkuva ja johtamisvalmiudet. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteenlaitos.
http://epublicons.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef20150133/urn_nbn_fi_uef-20150133.pdf 6.10.2016
- Parvinen, P., Lillrank, P. & Ilvonen, K. 2005, Johtaminen terveydenhuollossa. Käytännöt, vastuut, valvonnat. Talentum Media Oy. Tampere: Tammerpaino.
- Rantanen, A-L. 2012. Kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja muutosjohtajuudesta yhdessä sairaanhoitopiirissä 1991 – 2002. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Hoitotiede. Pro gradu -tutkielma.
<https://tapub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83729/gradu06033.pdf?sequence=1> 20.9.2016
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen N. 2005. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy
- Saaranen-Kauppinen, S. Puusniikka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> 20.12.2016

- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisu. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf 16.6.2016
- Sarajärvi, A., Mattila, L-R., Rekola, L. 2010. Näyttöön perustuva toiminta, Avain hoitotyön kehittämiseen. Sanoma Pro Oy.
- Sillanpää, K., 2010. Jaettua johtajuutta ja alaitaitoja. Kasvatustieteen laitos. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu- tutkielma.
- Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74335/URN%3ANBN%3Afi-fe201504226780.pdf?sequence=1> 12.10.2016
- Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T. 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Tilander, E. 2010. Hoitotyön johtajien työhyvinvointia tukevat tekijät. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos. Terveyskasvatuksen pro gradu -tutkielma. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/25497/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201010193001.pdf?sequence=1> 19.10.2016.
- Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria. Oulun yliopisto. Väitöskirja. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526201245.pdf> 30.8.2016.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Jaetulla johtajuudella voidaan viitata johtajan tehtävänkuvan tai vastuiden jakamiseen (Kokkinen L.)	Tehtävänkuvan ja vastuiden jakaminen	Jaetun johtajuuden käsite	Jaettu johtajuus
Jaettu johtajuus tarkoittaa perinteisen ylhäältä alaspäin johtamisen vähentämistä ja madaltuvaa organisaatiota, jossa valtaa ja vastuuta jaetaan alaspäin. (Sillapää, K)	Jaettu johtajuus madaltaa organisaation johtamista ylhäältä alaspäin.	Jaetun johtajuuden tarkoitus. Perinteisen johtamisen väheneminen. Vastuunjako alaspäin organisaatiossa.	
Kun työpaikalla jaetaan tehtäviä ja vastuita, kohdataan ihminen kehollisena ja historiallisena persoonana. (Sillanpää, K)	Vastuun jakaminen voi muokata ihmisen persoonallisuuden näkemistä.	Vastuun jakamisen mahdollisuudet.	
Osastonhoitaja tasapainottelee erilaisten johtamisodotusten välillä. (Norrbacka, J)	Työntekijöiden odotukset johtamistavoista erilaisia.	Osastonhoitajan oma johtamistapa.	
Ylihoitajien mielestä vastuista ja tehtävistä tulee viestiä selkeästi. (Tilander, E)	Selkeät tehtävien ja vastuunjaot.	Johtamisen selkeys	
Vuorovaikutusjohtaminen perustuu organisaatiossa olevan aseman ja virallisen vallan voimaan palkita ja painostaa tehtävän suorittamiseen. (Vesterinen, S)	Vuorovaikutusjohtamista voi verrata jaettuun johtajuuteen.	Vastuun ja vallan jako	
Osastonhoitaja huolehtii tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. (Norrbacka, J)	Työntekijät tasa-arvoisia	Työntekijöiden arvostus	Vuorovaikutus
Hyvään ihmisten johtamiseen liitetään kyky lähestyä henkilöstöä ihmisyyden kautta. (Kokkinen, L)			
Esimiehen rajoittuneet kommunikointi- ja ihmishuhdetaidot voivat vaikuttaa negatiivisesti alaisten työsuorituksiin. (Kokkinen, L)	Negatiivisuuden välttäminen	Esimiestaitojen tärkeys	Vuorovaikutus/kommunikointi/ihmissuhdetaidot

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Osastonhoitajan johtamistyylillä vaikuttaa ilmapiiriin ja ryhmähenkeen. (Vesterinen)	Ammattitaito	Jaettu johtajuus	Tiimityö
Hoitotyön johtamistyylillä vaikutus hoitohenkilökunnan työhyvinvointiin. (Harmoinen)	Esimiehen johtamistyylillä	Työhyvinvointi	Ihmissuhdetaidot/ vuorovaikutus
Healthcare leaders must understand the value of emotionally and behaviorally intelligent style of leadership. (Delmatoff, Lazarus)	Esimiehen ymmärrys työntekijöitä kohtaan	Työhyvinvointi	Ihmissuhdetaidot/ vuorovaikutus