

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto Lappeenranta  
Terveysten edistämisen koulutusohjelma  
Johtamisen suuntautumisvaihtoehto

Hakuli Leena

## **Esimiehenä tiimissä**

**- kirjallisuuskatsaus tiimin johtajuudesta hoitotyössä**

## Tiivistelmä

Leena Hakuli

Esimiehenä tiimissä – kirjallisuuskatsaus tiimin johtajuudesta hoitotyössä, 43 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto Lappeenranta

Terveystieteiden koulutusohjelma

Johtamisen suuntautumisvaihtoehto

Opinnäytetyö 2015

Ohjaajat: yliopettaja Pirjo Vaittinen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa siitä, millaista johtajuutta tiimityöskentely hoitotyössä edellyttää, jotta se olisi onnistunutta ja tiimin toimintaa tukevaa. Tavoitteena oli myös selvittää onko tiimityön johtamisesta hoitotyössä tehdyissä tutkimuksissa nousseet esiin johtajuuden muuttuminen verrattuna aikaisempiin johtajuus tutkimuksiin.

Aineisto haettiin Medic- ja Cinahl-tietokannoista sekä manuaalisesti Hoitotiede-, Premissi- ja Tutkiva Hoitotyö –lehdistä sekä suomalaisten yliopistojen Internet-sivuilta. Tutkimusaineisto muodostui 15 kansallisesta ja kansainvälisestä hoitotyön ja tiimin johtamista käsittelevästä tieteellisestä tutkimuksesta tai artikkelista, jotka oli julkaistu vuosina 2004-2014. Aineisto analysoitiin käyttämällä luokittelevaa sekä kuvailevaa analyysiä.

Ihmisten johtamisessa korostuivat henkilöstöjohtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimuksissa hoitotyön johtamista oli tutkittu transformatiivisen johtamisen, muutosjohtamisen, osallistavan johtamisen, tiedon ja osaamisen johtamisen sekä jaetun johtajuuden näkökulmasta. Lisäksi oli tutkittu tiimin johtamista, joka piti sisällään sekä ihmisten johtamista että toiminnan johtamista. Tutkimuksissa oli tutkittu myös perinteistä johtajuutta ja hallinnointia hoitotyön johtamisessa.

Kun verrataan hoitotyön tiimin johtajan johtamistaitoja ja johtamisosaamista työryhmän johtamiseen, korostuivat tiimiä johdettaessa työntekijöiden kannustaminen, avoin vuorovaikutus esimiehen ja työntekijöiden välillä sekä vallan ja vastuun jakaminen. Tiimin johtajalta vaaditaan esimiehenä vahvaa itsetuntoa ja esimiesosaamista, jotta vastuun jakaminen onnistuu.

Hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta tarvitaan lisää tieteellistä tutkimusta, jotta tieto pysyy ajantasaisena ja hoitotyön johtamisen koulutusta osataan kohdentaa oikein. Lisää tutkimusta tarvitaan myös hoitotyön tiimien johtamisesta, johtamisosaamisesta ja siitä, miten johtaja voi omalla toiminnallaan tukea ja vahvistaa tiimin toimintaa. Tietoa tarvitaan myös, jotta hoitotyön johtamisen asemaa voidaan vahvistaa osana sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisjohtamista.

Asiasanat: hoitotyö, johtaminen, leadership, management, tiimi

## **Abstract**

Leena Hakuli

The supervisor of a team - a literature review of team leadership in nursing, 42

Pages, 2 Appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Health Care and Social Services, Lappeenranta

Master's Degree Program in Health Promotion

Specialisation in Management and Leadership

Master's Thesis 2015

Instructor: Principal Lecturer Dr. Pirjo Vaittinen

The aim of this study was to obtain information about what kind of leadership the teamwork in nursing requires in order to be successful and supportive. The aim was also to find out if there is a difference when it is management of nursing teams or management of nursing individuals.

The search was done in electronic databases Medic and Cinahl. Also, manual reviewing of scientific journals "Hoitotiede", "Tutkiva Hoitotyö" ja "Premissi" was conducted as well as the Finnish University websites. The data consisted of 15 national and international theses or scientific research articles of nursing and nursing team management published from 2004 – 2014. The data were analyzed using a frame of classification and a descriptive analysis.

Human resource management was emphasized in leadership. Operation management was studied as transformational leadership or management, change management, participatory management, information and knowledge management, and shared leadership. Studies of nursing team management included human resource management and operational management. Traditional aspects of administration were also studied.

Based on the findings, nursing team leadership emphasized the team leader conducting the encouragement of workers, open interaction between the manager and employees as well as the sharing of responsibility. The team leader is required to have strong self-esteem and leadership skills so that the delegation of responsibilities will be successful.

There is need for further research about nursing management in order to ensure that the information remains up to date and nursing management training is properly focused. More research is also needed about nursing team leadership and management skills.

Keywords: leadership, management, nursing, teamwork

## Sisältö

1 Johdanto .....	5
2 Johtaminen ja johtajuus .....	7
2.1 Johtamisen muutos. ....	7
2.2 Hoitotyön johtaminen.....	8
2.3 Tiimin johtaminen. ....	9
3 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	11
4 Tutkimuksen menetelmät.....	12
4.1 Kirjallisuuskatsaus.....	12
4.2 Tutkimusten valintakriteerit ja aineiston keruu.....	13
4.3 Aineiston analyysi.....	18
5 Tutkimustulokset.....	19
5.1 Johtamistutkimuksen menetelmät .....	19
5.2 Johtamistutkimuksen painopisteet.....	22
5.2.1 Tiimityön johtaminen.....	23
5.2.2 Johtamistyyli.....	28
5.2.3 Johtajan ominaisuudet.....	30
5.2.4 Tiimin johtaja.....	31
6 Pohdinta ja johtopäätökset.....	32
6.1 Tutkimuksen luotettavuus.....	32
6.2 Tutkimuksen eettisyys.....	33
6.3 Tutkimustulosten tarkastelua.....	34
6.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.....	37
Kuviot.....	39
Taulukot.....	39
Lähdeluettelo .....	40

## Liitteet

- Liite 1 Kirjallisuuskatsauksen tutkimusten luokittelurunko
- Liite 2 Hoitotyön johtamisen tutkimus vuosina 2004 – 2014

# 1 Johdanto

Hoitotyö on kokenut monia muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana. Uudet tutkimukset ja uusi tieto tuovat edelleen muutoksia hoitotyöhön sekä myös toimintaympäristöihin. Nopea muutostahti edellyttää, että työyhteisöissä etsitään uusia organisointitapoja työn toteuttamiseen. Työelämän ja yhteiskunnan nopeat muutokset vaativat työntekijöiltä kykyä oppia uusia taitoja, jatkuvaa itsensä kehittämistä sekä kykyä omaksua uutta tietoa koko elinkaarensa ajan (Hämäläinen & Nivala 2008, 190).

Muutoksien keskellä ei johtajuuden merkitystä hoitotyössä ole kuitenkaan riittävästi huomioitu. Johtajien tehtävänä on luoda edellytykset asiakaskeskeiselle, vaikuttavalle, laadukkaalle ja kustannustehokkaalle hoitotyölle. Tämä edellyttää, että kaikissa yksiköissä, jotka kuuluvat sosiaali- ja terveystalouden tuottamisvastuualueeseen, tulee olla hoitotyön sisällön tuntevia hoitotyön johtajia. (Hoitotyön johtamisen valtakunnalliset linjaukset 2014.)

Nykyiset työntekijät vaativat esimiestyöltä paljon ja he myös haluavat itse vaikuttaa ja kantaa vastuuta omasta työstään. He sitoutuvat ja viihtyvät työssään paremmin silloin, kun he voivat itse ohjata omaa työtään ja saavat kokea luottamusta esimiesten taholta tekemäänsä työtä kohtaan. (Kalliomaa & Kettunen 2010.)

Tiimityössä, jossa perusajatuksena on tiimin sisällä jaettu asiantuntijuus ja vastuu, työntekijöillä sekä työyhteisöillä on hallussaan paras asiantuntemus. Tiimi ottaa yhdessä vastuuta töidensä suunnittelusta ja hoitamisesta. (Järvinen 2001, 70.) Tiimityöskentelyssä työyhteisön jokainen työntekijä pääsee osallistumaan oman työnsä kehittämiseen, suunnitteluun ja toteuttamiseen (Koivukoski & Palomäki 2009, 10).

Tiimissä työskennellessä lisääntyy työntekijöiden määräysvalta ja itsenäisyys oman työnsä suhteen, samoin kuin vapaus ja mahdollisuus käyttää omaa luovuuttaan ja osaamistaan. Lisääntyneen vapauden mukana tulee myös vastuu työyhteisöä kohtaan. Niin työyhteisö yhdessä kuin jokainen yksilö erikseen joutuu kohtaamaan entistä useammin sekä omat virheensä, epäonnistumisensa että osaamattomuutensa. Esimiesten tehtävänä on kannustaa henkilöstöään ja

luoda sellaisia olosuhteita, joissa kaikki työyhteisön jäsenet pystyvät toimimaan aktiivisesti ja ponnistelemaan yhteisen tehtävän onnistumisen puolesta. Esi- miesten tulee tiimiorganisaatiossa kannustaa henkilöstöään myös työn ja toi- minnan tarkasteluun ja keskusteluun avoimesti ilman pelkoa. (Järvinen 2001, 71.)

Työyhteisöjen kehittämistarpeisiin voidaan vastata tiimityön avulla. Koivukos- ken ja Palomäen (2009, 15) mielestä tiimityö on toimintaväline, jolla voidaan kehittää hoitotyötä. Tiimityön tulee tällöin perustua oman työn suunnitteluun ja siihen vaikuttamiseen, jolloin tiimityö motivoi työntekijää ja sitouttaa hänet pe- rustehtäväänsä. Tiimityöllä voidaan siten tavoitella työn parempaa laatua, toi- minnan joustavuutta, työmotivaation paranemista, työyhteisön avoimuutta ja työntekijöiden vuorovaikutustaitojen paranemista. Muutoksessa korostuvat suunnittelun ja osaamisen johtaminen.

Kiinnostus tämän opinnäytetyön tekemiseen syntyi, kun löysin artikkelin Taina Savolaisen ja Paula Marttisen tutkimuksesta, joka käsitteli johtajuuden tarvetta tiimityöskentelyssä. Halusin selvittää tarkemmin, minkälaista johtajuutta tiimi- työskentelyssä tarvitaan ja siitä, onko tiimityön johtamisesta tehdyissä tutkimuk- sissa noussut esiin johtajuuden muuttuminen verrattuna aikaisempiin johtajuus tutkimuksiin. Omassa työssäni olen tilanteessa, että työyhteisöön on perustettu kaksi tiimiä, joten erityisesti itseäni kiinnostaa, miten lähiesimiehen oma kiinnos- tus tiimityöskentelyyn ja sen mahdollistamiseen vaikuttaa työyhteisöön. Tämä opinnäytetyö on kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kuvata hoitotyön johtamista tiimissä. Opinnäytetyön hyöty kohdentuu esimies- työskentelyyn työyhteisön muutosvaiheessa, tiimityöskentelyä aloitettaessa.

## 2 Johtaminen ja johtajuus

Johtaminen jaetaan perinteisesti asioiden johtamiseen, tekniin johtamistaitoihin (management) tai ihmisten johtamisen taitoihin (leadership). Asioiden johtaminen liittyy asioiden suunnittelutaitoon, organisaatioon, toimintapolitiikkaan ja päätöksentekoon. Ihmisten johtaminen, johtajuus, liittyy vuorovaikutussuhteisiin johtajan ja työntekijöiden välillä, motivointitaitoihin, palautteen antamiseen sekä ryhmädynamiikan ymmärtämiseen ja valmiuteen johtaa ihmisiä tiiminä. (Salmi-  
nen 2013, 183.)

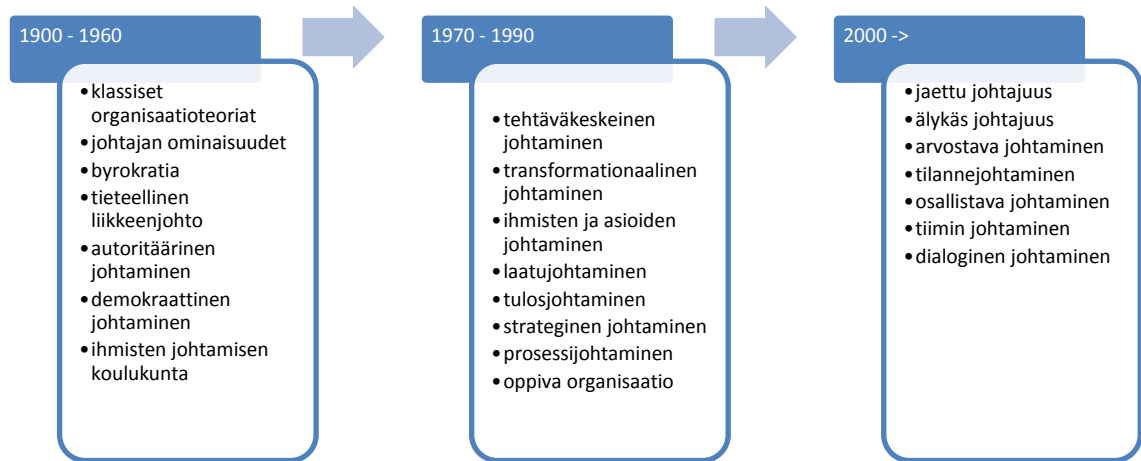
Juutin (2006) mukaan hyvä johtaminen luo pohjan työssä jaksamiselle ja viihtymiselle. Keskeistä ihmisten johtamisessa, johtajuudessa, on huolehtia työntekijöiden sitoutumisesta työyksikön toimintaan ja yhteisiin tavoitteisiin sekä innostaa, motivoida ja visioida työn kehittämistä ja työntekijöiden kehittymistä työyhteisössä. Johtajaksi ei synnytä, vaan siihen kasvetaan ja opitaan. Johtaminen on ammatti siinä missä muutkin. Joillakin ihmisillä voi olla paremmat luontaiset edellytykset kuin toisilla, mutta jokainen voi oppia hyväksi ihmisten johtajaksi. Hyvin usein johtamiseen suhtaudutaan synnynnäisenä ominaisuutena, jota joko on tai ei ole. Tämä näkyy erityisesti silloin, kun ihminen toimii esimiehenä ilman minkäänlaista esimieskoulutusta. (Järvinen 2002, 139.)

### 2.1 Johtamisen muutos

Johtaminen on kokenut monia muutoksia 1900-luvulta 2000-luvulle (kuvio 1). Johtamistutkimuksessa on lukuisia koulukuntia ja johtamisen kulttuuri muuttuu usein juuri vallalla olevan johtamiskäsityksen mukaan. Toisen maailmansodan jälkeen johtamisessa painottui menestyminen ominaisuuksien ja johtamistyylin perusteella. Johtamistutkimuksissa korostuivat johtamisen hierarkkisen aseman oikeuttama valvonta. (Juuti 2006, 231-234.)

1960- ja 1970-luvuilla ruvettiin puhumaan tilannejohtamisesta, jossa johtajan toiminta muuttui kulloisenkin tilanteen mukaan. Ihmisten ja asioiden johtamisesta alettiin puhua 1980-luvulla. 1990-luvulle tultaessa johtajuus muuttui laatujoht-

tamiseksi ja alettiin puhua myös oppivista organisaatioista. Tiimityö nousi pinnalle. (Juuti 2006, 13-15.)



Kuvio 1. Johtajuuden historiallinen koonti

## 2.2 Hoitotyön johtaminen

*Hoitotyön johtaminen perustuu hoitotyön ja johtamisen asiantuntijuuteen, alan käytännön kokemukseen, tutkitun tiedon tuntemiseen ja hyödyntämiseen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän ja toimintaympäristön tuntemukseen (Hoitotyön johtamisen valtakunnalliset linjaukset).*

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee terveydenhuollon tehtäväksi terveyden ja hyvinvoinnin tuottamisen väestölle. Tätä perustehtävää terveydenhuollossa toteutetaan edistämällä yksilöiden, perheiden ja yhteisöjen terveyttä ja hyvinvointia sekä ehkäisemällä sairauksia ja tapaturmia, lievittämällä kärsimyksiä ja hoitamalla sairaita ja kuolevia moniammatillisissa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöissä. Ihmisten sairauksien tutkiminen ja hoitaminen, sairauksien ennaltaehkäisy, parantaminen ja kärsimysten lievittäminen, omahoidon ohjaus potilaille sekä erityistä tukea tarvitsevien potilaiden tunnistaminen ja hoitoon ohjaaminen kuuluvat sairaanhoitoon. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008; Terveydenhuoltolaki 2010.)



Terveydenhuollossa esimiehet ovat valikoituneet perinteisesti substanssiosaamisensa perusteella. Strategisten tavoitteiden saavuttamisessa johtamisen ja osaamisen kehittäminen ovat tärkeitä terveydenhuollossa. (Parviainen, Lillrank & Iivonen 2005, 65-68.) Lammintakasen (2011) mukaan lähijohtajan rooli on keskeinen ja yksi tärkeimmistä tehtävistä on välittää henkilöstölleen organisaation tahtotila ja siten sitouttaa henkilöstö työhönsä. Terveydenhuollon henkilöstön monimuotoisuus on yksi haaste johtamistyölle.

Esimiestyölle hoitotyössä perustana ovat terveydenhuollon lainsäädäntö ja ohjeistus, ammattiryhmän eettiset ohjeet, periaatteet ja sitoumukset. Onnistuakseen johtaminen ja esimiestyö tarvitsevat vankan tieto- ja taitopohjan. (Telaranta 1999, 10-11.) Hoitotyön johtamisessa johtajuustaidot tulevat tulevaisuudessa korostumaan. Henkilöstön ikääntyminen, hoitotyön fyysinen ja psyykinen raskaus, osaavan henkilökunnan pitäminen työssä sekä uusien työntekijöiden rekrytointiongelmien, asettavat omat vaatimuksensa hoitotyön johtamiselle tulevaisuudessa. (Silvennoinen 2008, 68-69.)

Hoitohenkilökunnan työhön sitoutumisessa ja työssä pysymishalukkuudessa merkittävä tekijä on johtajuus, joten ei ole yhdentekevää miten esimiehet toimivat (Kanste 2008, 23). Toivola (2010) painottaa, että esimiestyön katsotaan onnistuneen silloin, kun henkilökunta voi hyvin ja työyhteisö saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Esimies huomioi eri tilanteet, mukauttaa toimintansa niiden mukaan ja huomioi myös alaistensa erityispiirteet. Hyvä esimies johtaa myös itseään.

### 2.3 Tiimin johtaminen

Tiimityö on levinnyt Suomeen 1990-luvun alussa ja sen avulla on etsitty vastauksia työelämän jatkuvasti lisääntyviin vaatimuksiin ja toimintojen tehostamiseen. Tiimityö parhaimmillaan tuo organisaatioon toiminnan tehokkuutta, laatua ja hyvää yhteishenkeä. Tämä edellyttää kuitenkin huolellista valmistelua sekä tiimityön jatkuvaa arviointia ja tiimityö tulee nähdä jatkuvana kehittyvänä pro-

sessina. Tehoton tiimityö voi aiheuttaa ongelmia organisaatioon ja työyhteisöön ja sen toimintaan. (Huusko 2007, 41.)

Hirvonen ja Karvonen (2010) määrittävät tiimityön tärkeimmäksi alueeksi sisäisen työskentelyn, jossa keskeistä on ryhmädynamiikka, johtajuus, toimintatavat ja tiimien välinen yhteistyö, joka on yhtä tärkeää kuin tiimien sisäinen toimivuus. Tiimityötä voidaan tehdä monenlaisilla tavoilla ja onkin tärkeää löytää jokaiseen organisaatioon sille itselleen parhaiten sopiva sovellus tiimiorganisaatiosta. Tiimityön olemukseen liittyviä piirteitä ovat asiakaslähtöisyys, moniammatillisuus, moniosaaminen ja yhteinen vastuu tehtäväkokonaisuudesta. Tiimityön järjestämisessä määritellään myös normit, joiden ohjauksessa tiimi työskentelee.

Tiimin johtamisessa ei ole kyse vallan menettämisestä, vaan vastuun ja vallan jakamisesta. Esimiehen tehtävänä on ohjata tiimejä itsenäiseen päätöksentekoon ja kantamaan päätöksistä vastuuta. Esimies ohjaa tiimejä toimimaan itsenäisesti työn suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Vastuun jakaminen vapauttaa esimiehen keskittymään suurempiin kokonaisuuksien hallintaan ja käytännön toiminnan toteutumisen varmistavat tiimin jäsenet. (Koivukoski & Palomäki 2009, 82.)

Tiimin johtajuuteen kuuluu myös se, miten esimies huolehtii ilmapiiristä, tiimin jäsenten motivaatiosta ja sen ylläpidosta, perustehtävän ja työn organisoinnista, yhteyksistä tiimin ulkopuolelle ja niin edelleen (Hirvonen & Karvonen 2010, 27-33). Spiik (2004) määrittää esimiehen yhdeksi tärkeimmistä vastuualueista tiimien välisten resurssien käyttämisen koordinoinnin ja tiimien välisestä yhteistyöstä huolehtimisen. Esimiehen tulee järjestää tiimien välisiä palavereita ja selvittää kokonaisuuden tarpeita. Tiimipalaveriinkin esimies kutsuu yleensä tiiminvastaavat ja mahdollisesti muitakin työyhteisön jäseniä, joita käsiteltävät asiat koskevat.

Organisaatiotasolla eri yksiköiden tulee nähdä selkeästi omat tehtävänsä ja vastuunsa työprosesseissa. Tämä pätee myös tiimien sisällä. Toimivat tiimit eivät tarkoita yksilöllisyyden katoamista vaan sitä, että jokainen tietää omat erityistehtävänsä ja -vastuunsa. Esimiehen tuleekin siis edelleen myös tiimityös-

kentelyssä varmistaa, että kaikki tietävät omat henkilökohtaiset vastuu- ja tehtäväalueensa. Tämä on tärkeää niin töiden järjestelyiden kuin myös työntekijöiden työmotivaation ja sitoutumisen kannalta. Esimiesten ei tule tiimityöskentelyssä varoa selkeää tehtävien- ja vastuunjakoa. Liiallinen vapaaehtoisuuden korostaminen viestii luottamuksen sijaan välinpitämättömyyttä työntekijöiden työtä ja ponnisteluja kohtaan. Tehtäviensä tasalla oleva taitava esimies osaa vaatia alaisiltaan motivoitumista, parhaansa yrittämistä ja jopa itsensä ylittämistä. (Järvinen 2002, 36-37.)

### **3 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyön toteuttamiseen sain innostuksen luettuani Taina Savolaisen ja Paula Marttisen (2006) kirjoittaman artikkelin tutkimuksesta Mihin Esimiestä tarvitaan tiimiorganisaatioissa – vai tarvitaanko? Tutkimus johtajuuden ja esimiestyön tarpeesta sekä toteutumisesta. Vaikka kyseinen tutkimus on tehty suomalaisessa ympäristössä toimivan puunhankintaorganisaation tiimien tarkastelusta, mielenkiinto selvittää samaa asiaa hoitotyön tiimien johtamisesta syntyi artikkelia lukiessa.

Artikkelissa selvisi tutkimustuloksissa, että vaikka yrityksen tiimit kokivat toimivansa itsenäisesti, tarvitsivat he esimiehen tukea monissa niin sanotuissa perinteisissä esimiehen tehtävissä. Tukea tarvittiin henkilökohtaisen palautteen antossa, operatiivisissa asioissa neuvomisessa, henkilökohtaisissa asioissa sekä suuremmissa tiimin sisäisissä ongelmatilanteissa, joihin tiimi ei omasta mielestään itse voi vaikuttaa tai he kokivat, että heillä ei ole riittäviä toiminnan valtuuksia. (Savolainen & Marttinen 2006, 7-8.)

Tämän opinnäytetyön tein kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsauksessa oli tarkoituksena käyttää kuvailevaa synteesiä ja selvittää sen avulla, millaista tutkimusta tiimien johtamisesta on vuosina 2004 – 2014 tehty. Katsauksen tavoitteena oli saada tietoa siitä, millaista johtajuutta tiimityöskentely edellyttää, jotta se olisi onnistunutta ja tiimin toimintaa tukevaa. Tavoitteena on

myös selvittä onko tiimityön johtamisesta tehdyissä tutkimuksissa noussut esiin johtajuuden muuttuminen verrattuna aikaisempiin johtajuus tutkimuksiin.

Tutkimuskysymyksiä ovat

1. Millaista on johtajuus tiimissä?
2. Millaista johtajuutta tiimityö edellyttää?

## **4 Tutkimuksen menetelmät**

### **4.1 Kirjallisuuskatsaus**

Kirjallisuuskatsaus on usein ymmärretty suhteellisen kapeasti, vaikka se pitää sisällään useita eri tyyppejä. Vaasan yliopiston julkaisussa Mikä kirjallisuuskatsaus? Salminen (2011) jakaa kirjallisuuskatsauksen kolmeen perustyyppiin: kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi. Kuvaileva kirjallisuusanalyysi jaetaan narratiiviseen ja integroivaan kirjallisuuskatsaukseen. Meta-analyysissä on kaksi perussuuntausta, kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen meta-analyysi.

Johanssonin (2007) mukaan kirjallisuuskatsausten avulla on mahdollista hahmottaa olemassa olevan tutkimuksen kokonaisuutta. Siinä kootaan tiettyyn aiheeseen liittyviä tutkimuksia yhteen ja saadaan kuvaa muun muassa siitä, miten paljon tutkimustietoa on olemassa ja millaista tutkimus sisällöllisesti ja menetelmällisesti pääsääntöisesti on. Kirjallisuuskatsaus myös palvelee tieteenalan tuntemusta tutkijan perehtyessä oman alansa keskusteluun ja tutkimuksiin pitkällä aika välillä. Lisäksi tutkijan on mahdollista löytää omalle tieteenalansa perustellun sisällön. (Salminen 2011, 22.)

Kirjallisuuskatsaus on itsenäinen tutkimus, jolla pyritään toistettavuuteen ja virheettömyyteen tutkimuksessa (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 46). Sen avulla on hyvä testata hypoteeseja, esittää tuloksia tiiviissä muodossa sekä arvioida tutkimusten tulosten johdonmukaisuutta. Kirjallisuuskatsaus voi paljastaa aikai-

semmissä tutkimuksissa esiintyviä puutteita eli nostaa esiin uusia tutkimustarpeita. Tiedon määrän nopea kasvu sekä tarve saada uutta tietoa päätöksentekoon, luo hyvät perusteet systemaattisen kirjallisuuskatsauksen hyödyntämiselle. (Salminen 2011, 10.)

#### 4.2 Tutkimusten valintakriteerit ja aineiston keruu

Kirjallisuuskatsaukseen valittaville alkuperäistutkimuksille määritellään tarkat valintakriteerit. Valintakriteereiden määrittely tapahtuu ennen varsinaista aineiston valintaa. Kriteerien avulla luodaan edellytyksiä ja rajoituksia valittavalle aineistolle ja kriteereiden on perustuttava asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttävien ja hylättyjen alkuperäisten tutkimusten valinta on vaiheittaista ja perustuu siihen, että alkuperäiset tutkimukset vastaavat haulle asetettuja kriteereitä. Kaikista saaduista alkuperäistutkimuksista luetaan otsikot ja sen perusteella saadaan selville vastaako tutkimus asetettuja kriteereitä. Jos otsikosta ei saada selvyyttä siihen, vastaako tutkimus asetettuja kriteereitä, voidaan valinta tehdä abstraktin tai koko alkuperäisen tutkimuksen perusteella. (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 41.)

Tähän kirjallisuuskatsaukseen valittujen kansallisten ja kansainvälisten tutkimusten valintakriteereinä ovat:

1. Kohde: hoitotyön tiimien johtamista koskevat kansalliset suomen- ja englanninkieliset tutkimukset sekä kansainväliset englanninkieliset tutkimukset.
2. Tutkimuksen tarkoitus: Tutkimukset jotka käsittelevät hoitotyön tiimien johtajien toimintaa, työnkuvaa ja niihin vaikuttavia tekijöitä
3. Tutkimustyyppi: Tutkimukset ovat yliopistoissa tehtyjä lisensiaatti- tai väitöskirja –tasoisia tutkimuksia tai tieteellisissä julkaisuissa artikkeleina julkaistuja tutkimuksia.
4. Tutkimusajankohta: tutkimukset on julkaistu vuosina 2004 – 2014.

Aineisto kerättiin syys- ja lokakuun 2014 välisenä aikana tietokannoista, joiden aihealueisiin hoitotyö ja hoitotyön johtaminen kuuluvat. Tietokannat, joita käytettiin olivat Medic-tietokanta sekä Cinahl-tietokanta. Lisäksi lisensiaattitutkimuksia, väitöskirjoja ja tieteellisiä julkaisuja haettiin manuaalisesti kotimaisten yliopistojen internet-sivuilta sekä tutkimusartikkeleita Hoitotiede-, Premissi- ja Tutkiva Hoitotyö –lehtien vuosikerroista 2004 – 2014. Haut tietokannoista ja manuaalisesti on kuvattu taulukossa 1. Aineiston hakuporsessi on kuvattu kuviossa 2.

Tämän katsauksen aineisto koostui 15 hoitotyön tai terveydenhuollon johtamista käsittelevistä tieteellisistä julkaisuista. Aineisto haettiin tietokannoista, joiden aihealueisiin hoitotyö ja hoitotyön johtaminen kuuluvat. Julkaisuja haettiin Medic- ja Cinahl- tietokannoista hakusanoilla ”hoitotyö”, ”johtaminen”, ”johtajuus” sekä ”tiimityö”. Lisäksi käytettiin edellä mainittujen sanojen yhdistelmiä. Suomalaisia hoitotyötä käsitteleviä väitöskirjoja ja artikkeleita on julkaistu myös englanninkielellä, joten lisäksi käytettiin hakusanoina ”nursing”, ”management”, ”leadership”, ”teamwork” ja näiden sanojen yhdistelmiä. Lisäksi haettiin manuaalisesti lisensiaattitutkimuksia, väitöskirjoja ja tieteellisiä tutkimuksia kotimaisten yliopistojen internetsivuilta sekä tutkimusartikkeleita Hoitotiede-, Premissi- ja Tutkiva Hoitotyö –lehtien vuosikerroista 2004 – 2014.

Haut tuottivat yhteensä 16819 viitettä, joista suurin osa oli päällekkäisiä, koska eri tietokannoista tuli samoja tutkimuksia. Myös eri hakusanat ja niiden yhdistelmät tuottivat osittain samoja tutkimuksia. Väitöskirjojen manuaalinen haku toistettiin kahteen kertaan, tuloksena oli samat väitöskirjat molemmilla hakukeroilla. Ensimmäinen manuaalinen haku suoritettiin syyskuussa 2014 ja toinen manuaalinen haku suoritettiin tammikuussa 2015.

Hakuprosessin (kuvio 2) ensimmäisessä vaiheessa valintakriteereinä olivat hakusanat, joilla tutkimuksia haettiin eri tietokannoista ja manuaalisesti sekä julkaisuajankohta vuosina 2004 – 2014. Tutkimusten tuli olla kansallisia, suomen- tai englanninkielisiä sekä kansainvälisiä englanninkielisiä tutkimuksia. Kaikki hakujen perusteella löytyneet tutkimukset (N=16819) käytiin otsikkotasolla läpi. Mukaan hyväksyttiin tutkimukset, jotka otsikkonsa perusteella näyttivät kuvaavan hoitotyön johtamista. Pois jätettiin ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt, pro gradu –tutkimukset ja ammattilehdissä julkaistut artikkelit.

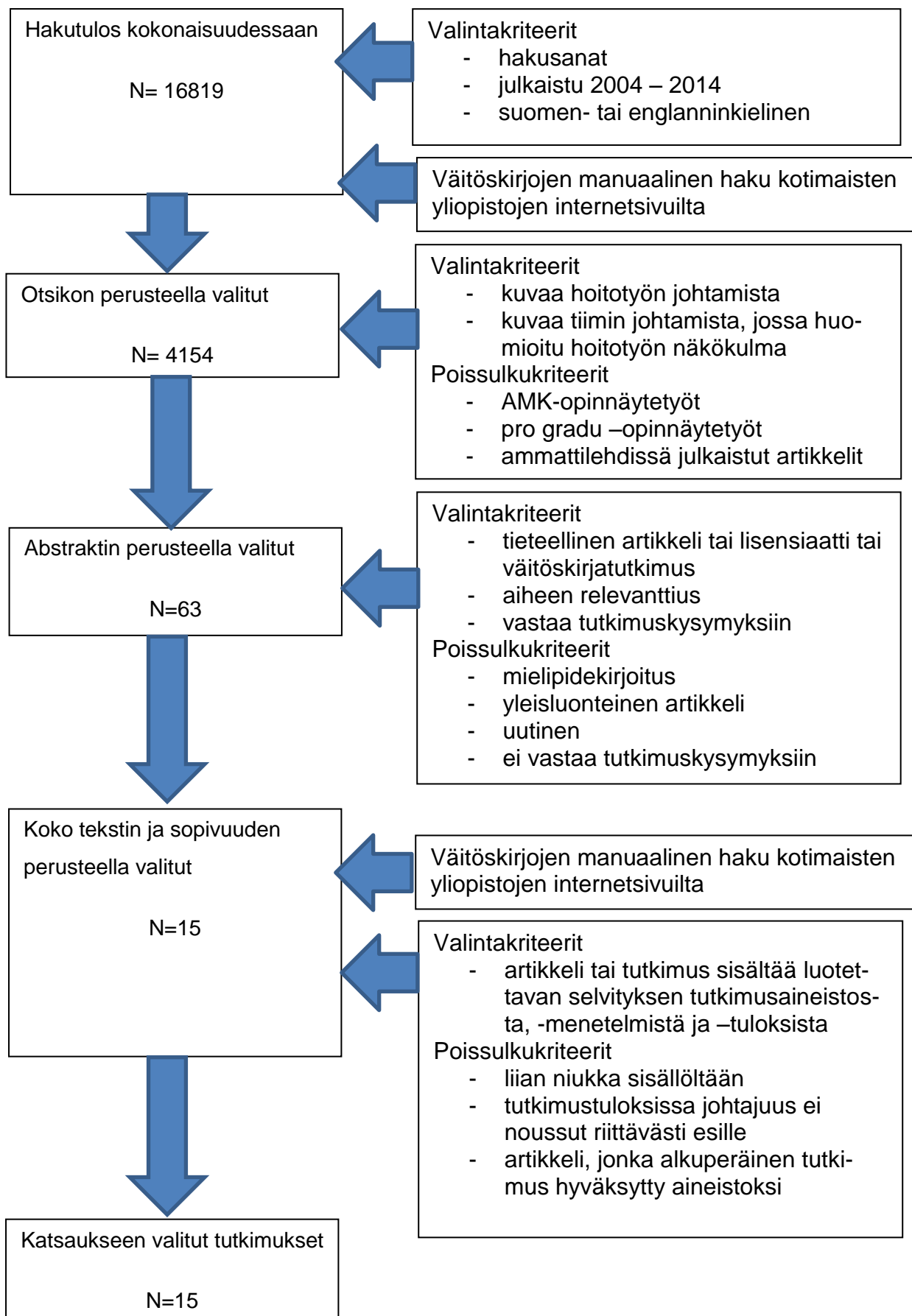
Tutkimusten (N=4154) abstraktit luettiin läpi ja mukaan hyväksyttiin tieteelliset artikkelit ja akateemiset väitöskirjat (N=63). Tutkimusten laatu ja aiheen relevanttius olivat myös valintakriteereinä. Mielipidekirjoitukset, yleisluonteiset artikkelit ja uutiset rajattiin ulkopuolelle. Jos tutkimus ei vastannut asetettuihin tutkimuskysymyksiin tai kuvasi tutkimusmenetelmien käyttöä, jätettiin se pois aineistosta.

Abstraktien perusteella valitut tutkimusmateriaalit (N= 63) luettiin kokonaan läpi. Väitöskirjat hyväksyttiin mukaan abstraktien perusteella. Artikkelien tai tutkimusten tuli sisältää luotettava selvitys tutkimusaineistosta, -menetelmistä ja -tuloksista. Ulkopuolelle jätettiin väitöskirjoista kirjoitetut artikkelit sekä artikkelit, joiden alkuperäinen väitöskirja otettiin katsaukseen aineistoksi. Poissulkukriteereinä olivat myös liian niukka sisältö ja päällekkäisyys hakutuloksissa. Joissakin tutkimuksissa hoitotyön johtaminen tai hoitotyön tiimin johtaminen ei noussut riittävästi esille ja tutkimus jätettiin siksi pois.

Hakusanat tietokannoista tai manuaalisen haun kohde	Tietokanta	Hakutulos	Otsikon perusteella mukaan otetut hakutulokset	Abstraktin perusteella mukaan otetut hakutulokset	Katsaukseen mukaan otetut hakutulokset
hoitotyö and johtaminen	Medic Cinahl	257 0	25 0	3 0	1 0
hoitotyö and johtajuus	Medic Cinahl	112 2	12 2	1 0	0 0
hoitotyö or tiimityö and johtaminen	Medic Cinahl	1716 2	153 2	5 0	2 0
nursing and management or leadership	Medic Cinahl	464 1596	57 15	7 1	1 1
nursing and management and leadership	Medic Cinahl	55 2819	8 934	1 8	0 0
nursing and teamwork	Medic Cinahl	1 1073	0 401	0 15	0 1
teamwork and management or leadership	Medic Cinahl	331 6752	32 1888	0 6	0 1
teamwork and management and leadership	Medic Cinahl	0 395	0 185	0 1	0 0
teamwork or nursing and management	Medic Cinahl	192 1039	15 412	6 2	1 0
Hoitotiede – lehti		3	3	2	2
Premissi –lehti		9	9	4	4
Tutkiva hoitotyö –lehti		1	1	1	1
Yhteensä		16819	4154	63	15

Taulukko 1. Kirjallisuushaku Medic- ja Cinahl tietokannoista sekä manuaalisesti Hoitotyö, Premissi ja Tutkiva hoitotyö -lehdistä





Kuvio 2. Hakuprosessi

### 4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analysoinnissa käytettiin apuna luokittelurunkoa (Liite 1), joka on muokattu Grönroosin ja Perälän (2004) käyttämästä luokittelurungosta. Luokittelurunkoon kirjattiin tiedot tutkimusten tieteenalasta, tutkimuksen tarkoituksesta, tutkimusasetelmasta sekä käytetystä metodista, tutkimuksen konteksti sekä tutkimuksen kohteena ollut johtaja. Luokittelurunkoon kirjattiin myös tutkimuksista esiin nousseet näkemykset johtamisesta sekä tutkimuksen keskeiset tulokset. Luokittelurungon perusteella tutkimukset ja artikkelit taulukoitiin (Liite 2).

Aineiston analysoinnissa käytettiin kuvailevaa synteesiä. Sen tarkoituksena on kuvata tulokset sekä niiden ilmeiset yhtäläisyydet ja erot. Paras tilanne olisi, jos synteesiin osallistuisi vähintään kaksi toisistaan riippumatonta tarkastajaa, jotta ylitulkintaa ei tulisi. (Kääriäinen ym. 2006, 43.)

Tutkimustiedon luotettavuutta ja vahvuutta arvioitaessa kiinnitetään erityistä huomiota tutkimusasetelmaan, otokseen, tiedonhankintamenetelmän laatuun sekä analyysitapaan. Määritettäessä näytön astetta, käytetään usein hierarkiamallia, jossa huipulle sijoittuvat vahvinta näyttöä edustavat tutkimukset. (DiCenso, Guyatt & Ciliska 2005.)

DiCenso ym. (2005) luokittelevat tutkimukset niiden näytön vahvuuden perusteella viiteen eri tasoon. Ensimmäisen tason saavuttavat tutkimukset, jotka luokituvat hyvin systemaattisiin katsauksiin sekä satunnaistetusti kontrolloituihin tutkimuksiin. Toisella tasolla ovat yksittäiset satunnaistetut kontrolloidut tutkimukset ja systemaattiset kirjallisuuskatsaukset ovat kolmannella tasolla. Näiden kolmen tason näytön aste on korkea. Yksittäisillä kuvailevilla ja kartoittavilla tutkimuksilla on matala näyttö.

Hoitotyön tutkimusten näkökulmasta Polit ja Beck (2004) ovat laatineet seitsenportaisen luokituksen. Korkeimpia tasoja, tasot 1 ja 2, edustavat kokeellisten tutkimusten analyysit ja yksittäiset kokeelliset tutkimukset. Heikointa astetta, tasot 5 – 7, edustavat kehittämis- ja laadunhallintaprojektien arviointi- ja tulosraportit, tapausselostukset sekä asiantuntijoiden mielipiteet.

Tutkimusten valinnassa näytön vahvuutta ei huomioitu ensisijaisena kriteerinä, vaan tutkimukset valittiin sisällön perusteella. Hoitotieteellisten tutkimusten,

etenkään laadullisten tutkimusten näytön asteen arvioinnille ei ole olemassa yhteneväisiä kriteereitä. Hoitotieteellisissä lehdissä on julkaistu paljon systemaattisia tutkimuskatsauksia, mutta niihin on kuulunut vain vähän kokeellisia tutkimuksia. (Sarajärvi, Mattila & Rekola 2011.) Halusin saada mahdollisimman kattavan kuvan johtamisesta, joten katsaukseen otettiin mukaan erilaisista näkökulmista sekä erilaisilla menetelmillä tehtyjä tutkimuksia. Pois jätettiin asiantuntija-arviot sekä mielipidekirjoitukset, jotka edustivat heikkoa tai riittämätöntä näyttöä.

## **5 Tutkimustulokset**

### **5.1 Johtamistutkimuksen menetelmät**

Kirjallisuuskatsaukseen valituissa tutkimuksissa (N=15) teemahaastattelua, avointa haastattelua ja ryhmähaastattelua tai –keskustelua oli käytetty seitsemässä tutkimuksessa tietojen keruumenetelmänä (taulukko 2). Kirjallisuuskatsausta oli käytetty yhtenä tiedonkeruumenetelmänä neljässä tutkimuksessa ja kaksi tutkimusta oli kirjallisuuskatsauksia. Seitsemässä tutkimuksessa oli käytetty kyselyä yhtenä tiedonkeruumenetelmänä. Kahdeksassa tutkimuksessa oli käytetty useampaa kuin yhtä tiedonkeruumenetelmää. Lisäksi oli käytetty toimintatutkimusta sekä muuta dokumentointia (AMS-mittari ja RAI).

Tutkimuksissa oli käytetty enimmäkseen sisällönanalyysiä ja tilastollisia menetelmiä (taulukko 2). Pelkästään sisällönanalyysiä oli käytetty kahdessa tutkimuksessa ja toisena analyysimenetelmänä kahdeksassa tutkimuksessa. Tilastollisia menetelmiä, kuten SPSS, PASW ja varianssianalyysiä oli käytetty ainoana tai toisena analyysimenetelmänä yhdeksässä tutkimuksessa. Yhdessä tutkimuksessa oli käytetty aiheistolähtöistä analyysia sekä diskurssianalyysia. Yhdessä tutkimuksessa oli käytetty lisäksi mallinne- analyysia.

TIEDONKERUUMENETELMÄ	Käytetyt tiedonkeruumenetelmät *
kysely	7
teemahaastattelu	4
ryhmähaastattelu tai –keskustelu	1
kirjallisuuskatsaus	6
osallistuva havainnointi	1
toimintatutkimus	1
muu dokumentti	2
useita tiedonkeruumenetelmiä	8
ANALYYSIMENETELMÄT	Käytetyt analyysimenetelmät **
sisällön analyysi	10
muut laadulliset menetelmät	4
tilastolliset menetelmät	9
useita analyysimenetelmiä	10

Taulukko 2 Tiedonkeruumenetelmät tutkimusaineistossa ja käytetyt analyysimenetelmät (n=15) (\*samassa tutkimuksessa on voitu käyttää useita tiedonkeruumenetelmiä, \*\*samassa tutkimuksessa on voitu käyttää useampaa kuin yhtä analyysimenetelmää)

Tutkimuksia analysoitiin sen mukaan, millä tieteenalalla ne oli tehty (taulukko 3). Tieteelliset artikkelit luokiteltiin ensimmäisen kirjoittajan edustaman tieteenalan mukaan, ellei artikkelissa oltu erikseen mainittu tieteenalaa, jossa artikkelin perusteena ollut tutkimus oli tehty. Tätä kirjallisuuskatsausta varten haettiin hoitotyön johtamista kuvaavia tutkimuksia, joten hoitotieteen alalla tehtyjä tutkimuksia on suurin osa katsaukseen mukaan otetuista tutkimuksista tai tieteellisistä artikkeleista, yhteensä kahdeksan. Lääketieteen alalla tehtyjä tutkimuksia oli kolme. Terveystieteiden, terveystieteen, yhteiskuntatieteen ja kasvatustieteen alalta tutkimuksia oli yhteensä neljä. Katsaukseen otetuista väitöskirjoista kolme oli tehty Tampereen, kolme Oulun, ja yksi Sheffieldin yliopistossa (taulukko 3).

Kirjallisuuskatsaukseen valituista tutkimuksissa seitsemässä tutkittiin osastonhoitajan johtamistoimintaa (taulukko 3). Yksityisten yritysten johtajat olivat kahden tutkimuksen tutkimuskohteena ja hoiva- tai hoitoyksikön esimiehet / kotihoiton esimiehet kolmen tutkimuksen tutkimuskohteena. Yhdessä tutkimuksessa tutkimuskohteena olivat osastonhoitajien lisäksi ylihoitajat, johtavat hoitajat tai muut vastaavat. Kahdessa mukana olleessa kirjallisuuskatsauksessa tutkimuksen kohteena olevaa hoitotyön johtajaa ei määritelty tarkemmin.

TIETEENALA	Tutkimukset
Hoitotiede	8
Lääketiede	3
Terveyshallintotiede	1
Terveystiede	1
Kasvatustiede	1
Yhteiskuntatiede	1
yhteensä	15
YLIOPISTO	Tutkimukset
Tampereen yliopisto	3
Oulun yliopisto	3
The University of Sheffield /	1
yhteensä	7
JOHTAJA	Tutkimukset
Osastonhoitaja	7
Hoiva- tai hoitoyksikön esimies, koti- hoidon esimies	3
Ylihoitaja, johtava hoitaja tmv	1
yksityisen sektorin johtaja	2

Taulukko 3 Tutkimukset tieteenalan (N=15) mukaan, väitöskirjat yliopistoittain (N=7), tutkimuksissa (n=15) kohteena ollut johtaja.

## 5.2 Johtamistutkimuksen painopistealueet

Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset ryhmiteltiin niiden sisällön ja tulosten mukaan. Teema-alueiksi muodostuivat johtamisen sisältö, johtamisroolit ja johtajan ominaisuudet sekä tiimin johtaminen (taulukko 4). Johtamisen sisältö jakautui ihmisten johtamiseen ja toiminnan johtamiseen. Muutamia tutkimuksia on luokiteltu useampaan eri teema-alueeseen. Tutkimuksia kuvataan sisällöllisesti enimmäkseen sen teema-alueen alla, joihin niiden aihe tai aiheet ja tulokset sopivat parhaiten.

PAINOPISTEALUEET	Tutkimukset*
<b>Johtamisen sisältö</b>	
<u>Ihmisten johtaminen</u>	14
henkilöstöjohtaminen	4
henkilöstövoimavarojen kehittäminen, inhimillisten voimavarojen johtaminen	2
työhyvinvoinnin johtaminen, arvostava johtaminen, palkitseminen, oikeudenmukainen johtaminen	4
valmentava johtaminen	2
komentava johtaminen	2
<u>Toiminnan johtaminen</u>	17
johtajuus, hallinnointi	2
strateginen johtaminen, laatujohtaminen	3
jaettu johtajuus, muutosjohtaminen, transformationaalinen johtaminen	8
osaamisen johtaminen, tiedon johtaminen, visionäärinen johtaminen	4
<b>Johtamisroolit</b>	6
lähijohtajan rooli	2
johtamistyyli	4
<b>Johtajan ominaisuudet</b>	10
johtamistaidot, johtamisosaaminen	5
persoonalliset ominaisuudet	5
<b>Tiimin johtaminen</b>	4

Taulukko 4 Johtamistutkimusten (n=15) painopistealueet (\* sama tutkimus voi olla luokiteltu useaan luokkaan)

## 5.2.1 Tiimityön johtaminen

### Henkilöstöjohtaminen

Tutkimuksissa johtamisen sisältö jakautui ihmisten johtamiseen ja toiminnan johtamiseen. Kirjallisuuskatsaukseen valituissa tutkimuksissa toiminnan johtaminen ei ole pelkästään asioiden johtamista, vaan siinä on myös ihmisten johtamisen piirteitä. Ihmisten johtamista tai inhimillisten voimavarojen johtamista ei kaikissa tutkimuksissa pystynyt selkeästi erottamaan toiminnan johtamisesta. Muutosjohtamisessa esimerkiksi painottuvat voimakkaasti myös inhimillisten voimavarojen johtaminen. Tiimin johtamisessa yhdistyvät tutkimuksissa ihmisten johtaminen sekä toiminnan johtaminen erilaisen johtamistoiminnan lähestymistavan myötä.

Tutkimuksissa nousi vahvasti esiin ihmisten johtaminen yhtenä johtamisen painopistealueena. Tutkimuksissa kuvattiin johtamisen vaikutuksia henkilöstöön, henkilöstöjohtamista ja henkilöstövoimavarojen kehittämistä. Henkilöstöjohtaminen muotoutuu persoonallisesta osaamisesta, arvo-osaamisesta, sosiaalisesta osaamisesta sekä henkilöstöhallinnosta. Persoonallinen osaaminen on itsensä johtamista, joka tulee esiin itseluottamuksena, rohkeutena, avoimuutena, rehellisyytenä, ammatillisena läsnäolona sekä tunneälynä. (Kantanen, Suominen, Salin & Åstedt-Kurki 2011.)

Sekä johtamisessa että tiimin johtamisessa henkilöstöjohtamisen osa-alue nousi tärkeimmäksi osa-alueeksi. Esille nousivat erityisesti hoitotyön johtamistyyliin muutoksen aikana sekä hoitotyön johtamistyylien vaikutus hoitohenkilökunnan työhyvinvointiin. (Harmoninen, Suominen & Niiranen 2010; Vesterinen 2013; Määttä, Kvist, Kankkunen, Vehviläinen-Julkunen & Miettinen 2009; Leggat 2007; Smith 2012.)

Ihmisten johtamista oli tutkimuksissa tutkittu joko henkilökunnan tai hoitotyön johtajien näkökulmasta, joissakin tutkimuksissa oli asiaa tutkittu molempien ryhmien näkökulmasta. Tutkimusten mukaan henkilökunta oli yleensä tyytyväinen hoitotyön johtajan, etenkin lähijohtajien toimintaan. Määtän ym. (2009) mukaan työntekijät kokivat, että osastonhoitajat arvostavat työntekijöitään ja kohtaavat työntekijänsä yksilöllisesti. Lähijohtajien omalla työhön sitoutumisella oli

merkitystä työntekijöille annettuun tukeen. Lähiesimiehet kannustivat ja innostivat työntekijöitään ottamaan vastuuta ja haasteita vastaan ja näin motivoivat heitä työssään (Schildt, Partanen & Suominen 2009; Smith 2012; Leggat 2007). Harmoisena, Niirasena, Helmisen ja Suomisen (2014) tutkimuksessa johtajan tavoitteellisuus, sitoutuminen ja tulevaisuusorientaatio olivat johtamisen piirteitä, joita henkilökunta ei aina tunnista päivittäisjohtamiseen liittyvinä johtamistoimintoina. Tämä johtui siitä, että kyseisistä asioista ei välttämättä puhuta työyhteisössä, eikä niitä sen vuoksi osata yhdistää omaan lähijohtajan toimintaan.

Esimiehen ja työntekijöiden välisellä vuorovaikutuksella oli merkitystä johtamiseen enemmän, kuin johtajan ominaisuuksilla. Avoin vuorovaikutus ja kommunikointi oli varsinkin tiimin esimiehen ja tiimin työntekijöiden kannalta tärkeää. (Sanerma 2009; Smith 2012; Leggat 2007.) Johtamisen moniäänisyyttä eli molempien osapuolien näkökulmasta käytävää keskustelua haluttiin hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Työntekijät kuitenkin kokivat, että johtamisen moniäänisyys ei toteutunut täysin vuorovaikutuksen vastavuoroisuudessa. Työntekijät arvioivat myös kriittisen reflektion eli asioita kyseenalaistavan, yhdessä pohittamisen heikosti toteutuneeksi. (Hujala 2008.) Vähäkankaan (2010) tutkimuksessa kuntoutumista edistävän osaston lähijohtamisessa korostui mahdollisuuksien näkeminen, johtajan itsetuntemus, integriteetti, avoin kommunikointi, henkilöstön oppimisen tukeminen ja arvostus sekä toiminnan suunnittelu ja organisointi kuten myös hoidon tulosten seuranta ja arviointi. Avointa kommunikointia pidettiin yllä keskustelemalla ja kuuntelemalla sekä antamalla palautetta.

#### Yhteenveto tiimityön johtamisesta

Tulokset vastaavat tutkimuksen teoriapohjana käytettyjen Huuskon (2007), Järvisen (2002), Koivukosken ja Palomäen (2009), Hirvosen ja Karvosen (2010) sekä Spiikin (2004) ajatuksia tiimin johtamisesta. He kaikki korostavat johtajan pyrkimystä kasvattaa jokaisen tiimin jäsenen sitoutumista. Esimiehen on tärkeää osata johtaa tiimiä osallistavasti siten, että sitoutuminen tiimin tavoitteisiin ja muihin tärkeisiin sisältöihin mahdollistuu. Esimiehen johtamistaidoilla on suuri merkitys laadukkaana tiimityön toteuttamisessa.



Henkilöstöjohtamisen osa-alueet määrittelevät tiimien johtamista. Perinteinen hierarkkinen johtamistyyli ei toimi tiimin johtamisessa, jossa paras työn laatu saadaan aikaan henkilöstön kehittämien ideoiden myötä. Esimiehen tulee pystyä delegoimaan, tekemään yhteistyötä, kommunikoimaan henkilöstön kanssa ja asettua valmentajan ja tukijan rooliin sekä toimia ohjaajana, neuvonantajana ja avustajana. Tiimin johtajan oma esimerkki, käyttäytyminen ja asenteet ovat tärkeitä tiimin toiminnan onnistumiselle. Tiimit tarvitsevat toimiakseen riittävää valtaa ja vastuuta omalle toiminnalleen. Esimies ei saa ohjata tai valvoa liikaa tiimien toimintaa. Tiimin johtaminen perustuu toimintaedellytysten luomiseen, vastuuttamiseen ja valtuuttamiseen.

Tiimin johtajan tulee olla oikeudenmukainen ja toimia puolueettomasti. Luotettava tiimin johtaja odottaa tiimin jäsenten osallistuvan ja tuovan omia ehdotuksiinsa ja rakentavaa kritiikkiä esille vaihtoehtoisten toimintatapojen luomiseksi ja tiimin toiminnan kehittämiseksi. Tiimin johtajan on pystyttävä tekemään myös vaikeita perusteltuja päätöksiä sekä toimimaan ristiriitatilanteissa neuvottelijana ja sovittelijana. Ilman näitä taitoja, tiimin johtaja ei pysty rakentamaan luottavaa suhdetta tiimin jäsenten kanssa.

Hyvän tiimijohtamisen kulmakiviä ovat luottamus, avoimuus ja oikeudenmukaisuus. Niiden ohella hyvä tiimijohtajuus näyttäytyy myös tietoisena läsnäolona. Hyvin johdettu tiimi edesauttaa yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden tunteen seuraukset ilmenevät työhön ja työyhteisöön sitoutumisena, työtyytyväisyytenä ja työhyvinvointina sekä työn parempana laatuna. Yhteisöllisyyden tunteella on merkitystä työelämässä mm. työntekijän työssä jaksamisen osalta.

## Toiminnan johtaminen

Transformationalinen ja muutosjohtaminen nähtiin osana nykypäivän johtamista. Transformationaliseen johtamiseen sisältyy luottamuksen rakentamista, työntekijöiden innostamista, älyllistä kannustamista, yksilöllistä kohtaamista, työntekijöiden palkitsemista, aktiivista ja passiivista valvomista sekä tyytyväisyyttä johtamiseen. Schildtin ym (2009) mukaan osastonhoitajilla ilmeni transformationaalista johtajuutta kohtalaisesti. Eniten esiintyi innostavaa tapaa moti-

voida työntekijöitä. Osastonhoitajat innostivat ja kannustivat työyhteisön jäseniä ottamaan vastaan haasteita ja sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja visioon. Luottamuksen rakentamista, ihmisten yksilöllistä kohtaamista sekä älyllistä stimulointia esiintyi myös osastonhoitajien johtamisessa. Henkilöstö määrältään pienissä työyhteisöissä esiintyi muita yleisimmin transformationaalisia johtajuuden ulottuvuuksia.

Muutosjohtamisessa eniten henkilökunnan motivoitumiseen ja sitoutumiseen vaikuttivat lähijohtajan asenne, viestintä ja muutoksen johtamisosaaminen. Kokko työyhteisön sitoutumista, yhteishenkeä sekä keskinäistä luottamusta edistää hyvä muutosjohtaminen. Hyvään muutosjohtamiseen kuuluu toimiva muutostiedotus ja henkilökunnan sekä osallistumisen että vaikuttamisen mahdollistaminen. (Heino & Taskinen 2012.)

Vuorisen (2008) mukaan muutosjohtamisessa osastonhoitajat käyttivät johtamisessa tien näyttämistä, mikä ilmeni harkittuna ja suunnitelmallisena johtamisena. Omalla esimerkillään lähiesimiehet voivat näyttää, mitä he odottavat muilta. Työntekijöiden rohkaiseminen tuli esiin muun muassa tukemisena, kannustamisena sekä realistisena palkitsemisena. Tietämys organisaation tavoitteista ja strategioista, sitoutuminen organisaatioon, yhteistoiminnalliseen työskentelyyn sekä laadukkaiden tulosten saavuttamiseen on Leggatin (2007) mukaan tärkeää tiimin toiminnan johtamisessa. Smithin tutkimuksen (2012) mukaan tiimin johtamisessa on yhteys myös palvelurakenteeseen.

Kansten (2008) tutkimuksessa muutosjohtajuuden ulottuvuudet ja työntekijöiden palkitseminen edistivät hoitajien yrittämisen halua työssä, esimiestytyväisyyttä sekä koettua esimiestehokkuutta. Aktiivinen tai passiivinen valvominen ja välttävä johtajuus vastaavasti vähensivät näitä. Lähiesimiehen johtamiskäyttäytyminen näyttäisi siis ennustavan hoitohenkilöstön kokemaa esimiestytyväisyyttä, koettua esimiestehokkuutta sekä yrittämisen halua työssä. Hoitotyön johtajuudella on sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia hoitajien työnsuoritukseen ja työyksikön toimivuuteen.

Asioiden johtamisessa painottuvat eri toiminnat sen mukaan, onko kysymys hoidon vai hoivan johtamisesta. Hoidon johtamisessa tärkeimmäksi tehtäväksi

nousi henkilöstöhallinto, toiminnan suunnittelu ja seuranta, työn johtaminen ja ohjaaminen. Hoivan johtamisessa taas tärkeimmiksi tehtäviksi henkilöstöhallinnon lisäksi nousivat asiakaslähtöisyys ja ihmisjohtaminen. (Aarva 2009; Vähäkangas 2010.) Hoivayritysten johtamisessa taas painottuu suunnitelmallisuus. Se on myös työntekijöitä osallistavaa laatutyötä sekä tasapainottelua rationaalisuuden ja intuitiivisuuden välillä (Hujala 2008).

#### Yhteenveto toiminnan johtamisesta

Tiimin johtaminen ei ole pelkkää henkilöstöjohtamista, vaan siihen liittyy myös toiminnan johtaminen. Tiimitoimintaan siirtyminen edellyttää muutosjohtamista. Esimiehen oma asenne, muutoksesta viestintä ja muutoksen ymmärtäminen helpottavat henkilökunnan motivoitumista ja sitoutumista muutokseen. Muutostilanteessa esimies mahdollistaa henkilökunnan osallistumisen sekä vaikuttamisen. Esimiehen tulee hahmottaa muutoksessa organisaation uudet tavoitteet ja strategiat ja hänen tulee olla itse sitoutunut muutokseen, yhteistoiminnalliseen työskentelyyn ja laadukkaiden tulosten saavuttamiseen, jotta hän voi viedä oman työyhteisönsä muutosta eteenpäin.

Tiimitoimintaa aloitettaessa esimies kehittää yhteisiä toimintatapoja työntekijöiden kanssa ja auttaa tiiminsä jäseniä ymmärtämään toisiaan sekä tiimin yhteistyön eri osa-alueita. Esimies toimii ikään kuin tiiminsä valmentajana. Esimiehen tehtävä on ohjata tiimejä itsenäiseen päätöksentekoon ja vastuun kantamiseen. Esimies järjestää tiimien välisiä palaverieita, selvittää kokonaisuuden tarpeita, sopii yhdessä tiimin kanssa yhteisistä pelisäännöistä ja vastuualueista sekä koordinoi tiimien välistä resurssien käyttöä.

Johdettaessa tiimiä esimiehen tulee huomioida henkilöstön voimavarat ja resurssit toimia eri tilanteissa. Näin esimies osoittaa henkilöstölle, että hän kulkee heidän kanssaan ja kuulee heitä. Jaetussa johtajuudessa tiimin jäsenen tulee saada vaikuttaa tehtäviin päätöksiin. Esimiehen on kuitenkin tunnistettava ne asiat, joita ei tarvitse ulottaa tiimin päätösvaltaan. Vastuun jakaminen vapauttaa esimiehen keskittymään suurempiin kokonaisuuksien hallintaan ja käytännössä arjen työn toteutumisen varmistavat tiimin jäsenet. Tiimityössä

esimies huolehtii rakenteiden ja mahdollisuuksien olemassaolosta. Kun arjen työn, perustehtävän tekemisen vastuu on annettu tiimin jäsenille, esimiehelle jää enemmän aikaa vastata henkilöstöhallinnosta, toiminnan kokonaisvaltaisesta suunnittelusta ja seurannasta sekä työn johtamisesta ja ohjaamisesta.

### 5.2.2 Johtamistyylit

Vesterisen (2013) tutkimuksessa nousi esiin neljä resonoivaa johtamistyyliä; *visionäärinen johtamistyyli*, *valmentava johtamistyyli*, *välittävä johtamistyyli* ja *demokraattinen johtamistyyli*. Tutkimuksesta nousi esiin myös kaksi ei-resonoivaa johtamistyyliä; *komentava johtamistyyli* ja *eristäytyvä johtamistyyli*. Visionääristä johtamistyyliä käyttäville osastonhoitajille on luonteenomaista, että he painottavat ja keskustelevat visiosta ja välittävät työssä tarvittavaa tietoa eteenpäin työntekijöilleen.

Valmentavaa johtamistyyliä käyttäville osastonhoitajille on tärkeää voida valmentaa ja antaa mahdollisuuksia työntekijöille parantaa heidän ammatillisia taitojaan. Sekä hoitajien että hoitotyön johtajien mielestä valmentavaa johtamistyyliä käyttävät osastonhoitajat kiinnittävät huomiota työntekijöiden ammatilliseen kehittymiseen ja työn delegoimiseen. Valmentavaa johtamistyyliä käyttävät osastonhoitajat osoittavat luottamusta työntekijöilleen. (Vesterinen 2013.)

Välittävää johtamistyyliä käyttävien osastonhoitajien mielestä johtajan vastuulla on löytää henkilökuntaa yhdistäviä asioita ja luoda yhteishenkeä. Demokraattiselle osastonhoitajalle on tyypillistä korostaa ryhmätyötä ja työhön sitoutumista. Sekä välittävässä että demokraattisessa johtamistyyliässä osastonhoitaja ja hänen henkilökuntansa luottivat toisiinsa. Luottamus rohkaisee työntekijöitä keskustelemaan henkilökohtaisista asioista osastonhoitajan kanssa. Osastonhoitaja työskentelee ja keskustelee työstä yhdessä henkilökunnan kanssa. Työntekijöillä on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja ottaa osaa ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon. Kuitenkin osastonhoitajan odotetaan perimmiltään päättävän asioista. (Vesterinen 2013.)

Mikäli osastonhoitajien pitää joskus käyttää komentavaa johtamistyyliä, käyttävät he sitä silloin, kun heidän tulee varmistaa, että kaikki noudattavat yhteisiä sääntöjä. Komentava johtaja antaa ja käyttää suoria käskyjä ilman pyyntöjä ja odottaa, että työntekijät mukautuvat saamiinsa käskyihin. Komentavaa johtamistyyliä käyttävät yleensä ne osastonhoitajat, joille itselleen on tärkeää seurata selviä määräyksiä ja ohjeita. Komentava johtamistyyli oli yleisempää 1970- ja 1980-luvuilla, mutta sen käyttäminen on vähentynyt ja sitä pidetäänkin vanhentuneena johtamistyylinä. (Vesterinen 2013.)

Eristäytyvää johtamistyyliin kuuluu, että esimies vetäytyy omaan työhuoneeseensa ja työskentelee siellä ilman aktiivista vuorovaikutusta työntekijöidensä kanssa. Eristäytyvässä johtamistyyliässä ongelmallisena koetaan erityisesti se, että työntekijät kokevat jäävänsä ilman johtajaa ja mahdollisten eteen tulevien ongelma- ja ristiriitatilanteiden korjaaminen on vaikeaa. Osastonhoitajat eivät itse kuvanneet Vesterisen (2013) tutkimuksessa käyttävänsä eristävää johtamistyyliä, vaan se tuli esille ylihoitajien sekä henkilökunnan vastauksissa.

Schildt ym (2009) tutkimuksessa nousi esiin, että osastonhoitajat käyttävät kontrolloivaa johtamistyyliä. Erityisesti silloin, kun osastonhoitaja haluaa pitää työntekijänsä tiukassa valvonnassa ja kontrollissa, ilmenee kontrolloivaa johtamistyyliä. Osastonhoitajat käyttävät myös passiivista johtamistyyliä, mikä ilmenee hitaana päätöksentekona, ongelmiin puuttumattomuutena, vaikeiden tilanteiden pakoiluna sekä poissaolona tilanteissa, joissa erityisesti olisi tarvittu johtajaa.

Tiimin johtamisessa tehdyissä tutkimuksissa nousi esiin samat positiiviset johtamistyyliä, kuin Vesterisen tutkimuksessa. Lisäksi tiimin johtamisessa painotettiin jaettava johtajuutta, avoimuutta ja avointa keskustelevaa johtamistyyliä. Myös vaikeisiin asioihin puuttumista pidettiin tärkeänä ja esimiehen sitoutumista yhteisiin visioihin. (Smith 2012; Leggat 2007.)

Osastonhoitajien johtamistyyliin vaikuttavat aiemmat esimiehet, osastonhoitajien ja organisaation arvot, tiedottaminen, yhteistyö, työntekijät ja osastonhoitajan koulutustausta. Osastonhoitajien johtamistyyliä vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen, työyksikön toimintaan ja kehittämiseen, yhteistyö-

hön työyksikön sisällä ja sen ulkopuolella sekä organisaation ilmapiiriin. Johtamistyyli edistää työtyytyväisyyttä, jos osastonhoitajalla on taitoja ehkäistä ja ratkaista ristiriitoja. (Vesterinen 2013.)

Johtamiskäyttäytyminen, joka on aktiivista, innostavaa, yksilöllistä osaamista hyödyntävää, muutosmyönteistä, tulevaisuuteen suuntautunutta sekä työntekijöitä palkitsevaa, on tehokasta ja lisää hoitohenkilökunnan tyytyväisyyttä. Johtamiskäyttäytyminen, joka on passiivista ja välttävää, vaikuttaa negatiivisesti hoitohenkilökunnan tyytyväisyyteen. Tulevaisuuteen suuntautuneen muutosjohtajan ominaisuudet ovat tärkeitä onnistuneessa hoitotyön johtajuudessa. Mutta edelleen tarvitaan myös perinteistä johtajuutta, joten johtajuus onkin vahvasti tilannesidonnaista. (Kanste 2008.)

### 5.2.3 Johtajan ominaisuudet

Johtajan ominaisuuksia kuvattiin tutkimuksissa johtajien omien tai työntekijöiden käsitysten kautta. Johtajan henkilökohtaisella ominaisuudella ja persoonalla nähtiin olevan vaikutusta työhön sitoutumiseen yhdessä johtamistavan, henkilöstön voimavaroja tukevan toiminnan, hyvän henkilöstöjohtamisen sekä työn organisointikyvyn kanssa. Tämä nousi esille erityisesti tiimin johtamisessa tehdyissä tutkimuksissa. Tärkeimpinä ominaisuuksina johtajalla pidettiin sosiaalisuutta, yhteistoiminnallisuutta ja kykyä ratkaista ristiriitoja. Myös huumorintaju, positiivinen asenne, itseluottamus ja toisten kunnioittaminen olivat tärkeitä johtajan ominaisuuksia. (Smith 2012; Leggat 2007; Vesterinen 2013.)

Kantasen ym. (2011) tutkimuksessa johtajan ominaisuuksissa painottuivat sosiaalinen ja persoonallinen osaaminen sekä arvo-osaaminen. Arvo-osaaminen näyttäytyy rehellisyytenä, kunniallisena toisten ihmisten kohteluna, eettisinä normeina, uskottavuutena sekä luotettavuutena. Arvo-osaamisessa on kyse johtajan omakohtaisesta arvopohjasta. Personallinen osaaminen on selviytymistaitoja, itseluottamusta, tunneälykkyyttä, rohkeutta, avoimuutta ja rehellisyyttä. Sosiaalisessa osaamisessa johtajan ominaisuuksista korostuvat toisten ym-

märtäminen, erilaisuuden arvostaminen, työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen sekä tuen antaminen.

#### 5.2.4 Hoitotyön tiimin johtajan ominaisuudet ja johtamistaidot

Tiimin johtaminen vaatii Smithin (2012) mukaan johtajan, joka pystyy johtamaan arvovallalla. Johtajan tulee jäsentää ja järjestää tehtävät sekä hallita vaikeiden kysymysten selvittäminen tarvittaessa. Johtaja on työntekijöiden saatavilla ja tukee sekä helpottaa tiimin prosessien hallintaa, valtuuttamalla tiimin jäsenet toimimaan ja edistää jaettua johtajuutta. Ideaalissa tilanteessa tiimin johtaja on oman alansa ammattilainen tiimin jäsenenä. Johtajilla tulisi olla myös erinomainen ymmärrys kaikkien tiimin sisäisten ammattiryhmien toiminnasta ja siitä, miten ne edistävät asiakkaiden hoitoa.

Erityisesti Smith (2012) korostaa tiimin johtajan sitoutumista, draivia ja innostusta tiimin johtamiseen sekä vahvaa itsevarmuutta. Johtajan tulisi osata nähdä yhteinen visio ja innostaa työntekijöitään tavoittelemaan sitä motivoimalla työntekijöitä lähestymään ongelmia positiivisella asenteella työtä kohtaan. Tiimin johtajan tuki, avoimuus uusille ideoille, palveluiden kehittäminen sekä avoimen keskustelukulttuurin vaaliminen ovat tärkeitä johtamistaitoja, joilla tiimien toimintaa helpotetaan.

Leggat (2007) painottaa omassa tutkimuksessaan, että johtajat, jotka edistävät tiiminsä organisaatioon sitoutumista, jaettua johtajuutta ja tiiminjäsenten keskinäistä turvallisuutta, parantavat tiimityön tuloksia. Niinpä tiimit, jotka hallitsevat jaetun johtajuuden ovat sitoutuneempia työhönsä, organisaatioon ja sen laatu-työhön. Yhteisöllisyys on näissä tiimeissä suurta.

Smith (2012) selvitti myös tutkimuksessaan niitä ominaisuuksia tai johtamistointoja, jotka eivät ole tiimin johtajalla toivottuja. Negatiivinen johtajuus, jossa johtajalla ei ole ihmissuhdetaitoja, yksilöllisiä taitoja tai johtajat omaavat vahvan individualistisen johtamistyylin, eivät ole hyviä tiimin johtajia. Tehtäväkeskeinen johtamistyyli keskittyy vain tehtävien tekemiseen. Negatiivinen johtamiskäyttäytyminen on passiivista ja välttävää johtamistyyliä, jossa johtaja karttaa vastuun ottamista tiimin viestinnässä, kehittämisessä tai tavoitteiden saavuttamisessa

Henkilökeskeisen johtamistyylin omaava johtaja helpottaa tiimin vuorovaikutuksen ja toiminnan kehittymistä. Jaettu tai demokraattinen johtamistapa on luonteeltaan kuitenkin paradoksaalista. Kun tiimin jäsenet ovat valtuutettuja osallistumaan täysimääräisesti tiimin sisäiseen päätöksentekoon, edellyttää se johtajalta korkeaa emotionaalista kypsyyttä ja itseluottamusta omaan työhönsä. Johtajat, jotka eivät luota työntekijöilleen jaettua johtajuutta, yrittävät peittää epävarmuuttaan käyttämällä enemmän itsevaltaista ja kontrolloivaa johtamistyyliä. (Smith 2012.)

## **6 Pohdinta ja johtopäätökset**

### **6.1 Tutkimuksen luotettavuus**

Kirjallisuuskatsauksen päämääränä on koota tietoa mahdollisimman kattavasti valitusta aiheesta aikaisempien tutkimusten perusteella. Luotettavuuskysymys nousee myös tämän tutkimusmetodin kohdalla keskeiseksi asiaksi. Kirjallisuuskatsauksessa luotettavuutta arvioidaan tarkastelemalla kysymysten asettelua, hakuprosessia sekä kirjallisuuden laatua ja näytön arviointia. Kirjallisuuskatsauksen prosessin eri vaiheita tuleekin arvioida kriittisesti, että pystytään arvioimaan katsauksella saadun tiedon luotettavuus. Luotettavuuden kannalta olisi parasta, että kirjallisuuskatsauksen tekisi vähintään kaksi tutkijaa kiinteässä yhteistyössä. (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 46-57.) Kirjallisuuskatsauksen alkuvaiheista alkaen huolellinen suunnittelu, tarkka kirjallisuushaku sekä selkeät sisäänotto- ja laadun arviointikriteerit vähentävät virheiden määrää ja tekevät toteuttamisesta luotettavan (Stolt & Routasalo 2007, 68).

Tässä tutkimuksessa käytettiin hakutermeinä johtamista käsittelevissä aikaisemmissa kirjallisuuskatsauksissa käytettyjä hakutermejä. Tutkimuksia haettiin sähköisistä tietokannoista useilla eri hakutermeillä sekä niiden yhdistelmillä. Lisäksi suoritettiin manuaalinen haku, ettei aiheeseen sopivia tutkimuksia tai tutkimusartikkeleita jäisi huomiotta. Mikäli haku tehdään vain yhdestä tietokannasta, sisällöltään merkityksellisiä tutkimuksia voi jäädä hakujen ulkopuolelle.



Hakuprosessi tulee kuvata mahdollisimman tarkasti vaiheittain, jotta sitä voidaan pitää kirjallisuuskatsauksen prosessin mukaisena sekä tieteellisesti pätevänä. Huolellinen dokumentointi antaa mahdollisuuden siihen, että toinen tutkija voi toistaa katsauksen. Luotettavuuden arvioinnissa kiinnitetään systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa huomiota siihen, onko olemassa tiukat ja toistettavissa olevat kriteerit mukaan otetuille ja hylätyille tutkimuksille. (Polit & Beck 2004; Pudas-Tähkä & Axelin 2007.)

Tässä kirjallisuuskatsauksessa hakuprosessi sekä hyväksymis- ja hylkäämiskriteerit kuvattiin tarkasti kuviossa 2, jotta hakuprosessia voidaan pitää luotettavana. Manuaalisella haulla täydennettiin elektronista hakua ja se toistettiin kahdesti, jotta voitiin varmistaa, että elektronisen haun ulkopuolelle ei jäänyt aineistoa, joka soveltui tutkimukseen.

Tutkimusten validiteettia arvioidaan lisäksi sen perusteella, antaako valittu tutkimusaineisto vastauksen tutkimuskysymyksiin ja onko aineisto riittävän edustava ja miten se on kerätty. Tutkimustulosten yleistettävyyttä ja laadullisessa tutkimuksessa siirrettävyyttä pidetään tutkimuksen ulkoisen validiteetin kriteereinä. (Polit & Beck 2004; Pudas-Tähkä & Axelin 2007.) Tässä kirjallisuuskatsauksessa haettiin mukaan relevantteja tutkimuksia, jotka vastasivat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimus tehtiin hoitotyön johtamisen sekä hoitotyön tiimin johtamisen kontekstissa. Tutkimuksella haettiin tietoa kansallisista ja kansainvälisistä hoitotyön johtamisen sekä hoitotyön tiimin johtamisen tutkimuksista. Tutkimuksessa saatua tietoa voidaan hyödyntää hoitotyön tiimien johtamisessa.

## 6.2 Tutkimuksen eettisyys

*Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012).*

Hyvään tieteelliseen tutkimukseen kuuluu, että tutkimustyötä tehdessä noudatetaan rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta tutkimustyössä. Tutkimuksen

tulokset tallennetaan huolellisesti ja noudatetaan myös huolellisuutta tutkimusten ja tuloksien esittämisessä ja arvioimisessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Hyvä tieteellinen käytäntö merkitsee tervettä järkeä, toisen kunnioittamista ja huomioon ottamista. Se on tutkijan sivistyksen perusta. Hyvä tieteellinen käytäntö merkitsee ennen kaikkea eettisen ajattelun sisäistämistä. Tutkimuksen etiikka merkitsee vapautta sekä vastuuta tuottaa tietoa palvelemaan yhteiskuntaa. (Eriksson, Isola, Kyngäs, Leino-Kilpi, Lindström, Paavilainen, Pietilä, Salanterä, Vehviläinen-Julkunen & Åstedt-Kurki 2012.)

Tässä kirjallisuuskatsauksessa käytettiin laajasti hoitotyön johtamista käsittelevää kirjallisuutta sekä artikkeleita lähdemateriaalina. Kirjallisuuskatsauksessa sovellettiin aiemmin käytettyä luokittelurunkoa, joten katsauksen tekemisessä hyödynnettiin osittain olemassa olevaa tietoa. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti Grönroosin ja Perälän (2004) laatiman luokittelurungon käyttämiseen pyydettiin sähköpostilla lupa Marja-Leena Perälältä. Kirjallisuushaussa saadut lähteet ovat osittain uusia, osittain samoja, joita on käytetty myös aiemmissa johtamisen tutkimuksen kirjallisuuskatsauksissa. Aineisto analysoitiin kuitenkin ilman aiempia ennakkokäsityksiä.

Hyvä tieteellinen käytäntö koskee koko prosessia tutkimusongelman tai kysymysten asettelusta ja määrittelystä tutkimusraportin kirjoittamiseen. Suunnittelu, toteutus ja raportointi tulee olla yksityiskohtaista ja sen tulee täyttää tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset. Kirjallisuuskatsauksessa korostuu hyvä tieteellisen käytännön noudattaminen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012; Eriksson ym 2012.) Tässä kirjallisuuskatsauksessa on kuvattu koko tutkimusprosessi tutkimuksen tarkoituksesta tuloksiin ja pohdintaan.

### 6.3 Tutkimustulosten tarkastelua

Kirjallisuuskatsaus tuotti tietoa hoitotyön kansallisesta ja kansainvälisestä tutkimuksesta vuosilta 2004 – 2014. Kirjallisuuskatsauksella selvitettiin mitkä ovat olleet hoitotyön johtamisen keskeiset painopistealueet ja miten johtamisen toi-

minnot muuttuvat johdettaessa tiimiä. Suurin osa tutkimuksista oli tehty hoitotieteenalalla, mutta hoitotyön johtamista oli tutkittu myös kasvatustieteen, terveyshallintotieteen, terveystieteen, yhteiskuntatieteen sekä lääketieteen alalla.

Tutkimusten kohteena olivat enimmäkseen osastonhoitajat. Hoiva- tai hoitoyksikön esimiehiä tai kotihoidon esimiehiä, ylihoitajia tai johtavia hoitajia sekä yksityisen sektorin johtajia oli tutkittu vähemmän. Grönroosin ja Perälän (2004) kirjallisuuskatsauksessa kuvattiin hoitotyön johtajien olevan osastonhoitajia, ylihoitajia tai johtavia hoitajia. Esimiehiä oli tutkittu tutkimuksissa pääsääntöisesti hoitotyön johtajien näkökulmasta, mutta myös henkilökunnan näkökulmasta.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa tuli esille hoitotyön johtajien moninaiset tehtävät ja roolit. Tutkimusten painopistealueet olivat johtamisen sisältö, johtamisroolit ja johtajan ominaisuudet sekä tiimin johtaminen. Johtamisen sisältö jakautui tutkimuksissa ihmisten johtamiseen ja toiminnan johtamiseen. Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen korostuivat ihmisten johtamisessa. Hyvällä johtamisella ja johtamiskäytännöillä on merkitystä hoitohenkilöstön työhön sitoutumiseen. Grönroosin ja Perälän (2004) kirjallisuuskatsauksessa hoitotyön johtajat painottivat työtyytyväisyyttä lisääviä johtamiskäytäntöjä ja osastonhoitajat etenkin kokivat olevansa henkilöstöjohtajia.

Toiminnan johtaminen esiintyi tutkimuksissa sekä perinteisenä johtajuutena että hallinnointina. Transformationaalinen johtaminen, muutosjohtaminen, substanssijohtaminen sekä jaettu johtajuus ja tiimin johtaminen liittyivät työntekijöiden kannustamiseen ja innostamiseen yhteisiin tavoitteisiin. Yksilöjohtajuuden sijaan esiin nousi useimmissa tutkimuksissa jaettu johtajuus tai osallistava johtajuus.

Kokonaisuudessaan tutkimuksista ilmeni, että perinteinen käskyttävä ja vahvaan auktoriteettiin pohjautuva johtaminen on väistynyt. Johtamiseen on tullut mukaan pehmeitä ominaisuuksia, kuten henkilöstön osallistamista, vastuun hajuttamista ja keskustelevaa johtamista. Edelleen kuitenkin käskyttävää johtamistakin käytetään tilanteissa, joissa esimiehet odottavat, että tietyt asiat tehdään tietyllä tavalla. Tilannejohtaminen, jossa esimies muuttaa toimintaansa

kulloisenkin esillä olevan tilanteen mukaan, pitää sisällään sekä käskyttävää että osallistavaa johtamista.

Osallistavan johtajuuden katsottiin tutkimuksissa parantava työolosuhteita, työilmapiiriä ja henkilöstön sekä esimiesten välistä vuorovaikutusta ja tiedottamista. Osallistava johtaminen edistää työntekijöiden ammatillisuutta ja osallistumista päätöksentekoon. Tutkimuksista ilmeni, että hoitotyön johtamisessa, erityisesti osallistavassa ja muutosjohtamisessa ja tiimin johtamisessa ilmenee paljon samoja esimieheltä vaadittavia ominaisuuksia, kuten luottamus työntekijöihin, kyky jakaa valtaa ja avointa vuorovaikutusta.

Tiimin johtajana taidoissa ja johtamisosaamisessa korostuivat hoitotyön työryhmän johtamista enemmän työntekijöiden kannustamista, avointa vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijöiden välillä sekä vallan ja vastuun jakamista. Tiimin johtajalta vaaditaan esimiehenä vahvaa itsetuntoa ja esimiesosaamista, jotta vastuun jakaminen onnistuu. Ilman hyvää itsetuntoa ja vahvaa, oman osaamisensa arvostamista, ei tiimin esimiehenä toimiminen onnistu. Tiimin esimieheltä vaaditaan myös jämäkkyyttä asioiden eteenpäin viemisessä sekä ymmärrystä moniammatillisesta yhteistyöstä.

Kun verrataan hoitotyön tiimin johtajan johtamistaitoja ja johtamisosaamista työryhmän johtamiseen, korostuivat tiimiä johdettaessa työntekijöiden kannustaminen, avoin vuorovaikutus esimiehen ja työntekijöiden välillä sekä vallan ja vastuun jakaminen. Myös hyvä tiedottaminen, valmentava johtamistyyli ja yhteiseen visioon sitoutuminen nousivat vahvemmin esiin tiimin johtajan taidoissa. Tiimin johtajalla esiintyy myös enemmän tiimin jäsenten arvostamista, oikeudenmukaisuutta sekä helppoa lähestyttävyyttä. Johtaminen tapahtuu samalta tasolta tiimin jäsenten kanssa esimiehen menettämättä arvoaltaansa tai johtajuuttaan.

Tutkimusten mukaan tiimin hyvä toiminta perustuu harkittuun, yhdessä henkilökunnan ja esimiehen kanssa tehtyyn ja loppuun asti vietyyn muutokseen. Muutosjohtamisessa sekä tiimin perustamisen alkuvaiheessa tulee esimiehen sietää epävarmuutta, joka kohdistuu niin hänen omaan työhönsä kuin työntekijöiden muutosvastarintaan. Esimies toimii tien näyttäjänä sekä rohkaisijana.

Johtamisrooleissa korostuivat asiantuntijarooli ja johdettavan alueen substanssin tunteminen. Myös vallan ja vastuun ilmenemistä oli tutkittu osana johtamisrooleja. Johtajan ominaisuuksia tai johtamistaitoja kuvattiin tutkimuksissa johtajan tai henkilökunnan käsityksinä. Johtajan ominaisuuksien nähtiin olevan tärkeä osa johtamista. Niillä nähtiin olevan myös vaikutusta henkilöstön sitoutuneisuuteen työhönsä.

#### 6.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Hoitotyön johtamista on tutkittu kansallisesti ja kansainvälisesti paljonkin yleisellä tasolla. Tutkimuksia on tehty useista eri näkökulmista ja eri menetelmillä. Useat tutkimukset ovat kuvailevia, eikä hoitotyön johtamisen tutkimuskysymyksiin useinkaan ole edes tarkoituksenmukaista hakea vastauksia kokeellisilla asetelmilla. Kirjallisuuskatsauksia hoitotyön johtamisesta on tehty varsin vähän, vaikka sitä pidetäänkin näyttöön perustuvan toiminnan edistäjänä.

Hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta ei ole pystytty esittämään yhtenäistä, yleisellä tasolla olevaa määritelmää. Johtamisosaaminen määritellään usein muuttuvana ja kehittyvänä toimintana, joka liittyy kulloisenkin tutkimuksen kohteena olevan esimiehen työyksikön substanssiosaamiseen ja muuttuu sen mukaan. Myös organisaatioiden strategiat ja tavoitteet määrittävät usein johtamisosaamisen tasoa.

Kirjallisuuskatsaukseen mukaan otetuista tutkimuksista selvisi, että vaikka johtamisosaamista onkin tutkittu paljon, ei sitä ole kuitenkaan tutkittu pitkällä aikavälillä. Tutkimukset olivat pääsääntöisesti kertaluonteisesti toteutettuja, vain yhdessä tutkimuksessa oli haastatteluja suoritettu useampaan kertaan pidemmällä aikavälillä tutkimuksen osallistujille. Tutkimusten aineistot oli kerätty joko laadullisin tai määrällisin menetelmin.

Tiimien johtamisesta tehtyjä väitöskirjoja ja tieteellisiä artikkeleita on paljon. Sen sijaan hoitotyön tiimien johtamista ei ole juurikaan tutkittu väitöskirjatasolla Suomessa, vaikka tiimitoiminta hoitotyössä onkin ollut lisääntyvä trendi aina 1990-luvulta alkaen. Kansainvälisiäkään väitöskirjatasoisia tutkimuksia ei löyty-

nyt montaa, jotka olisivat vastanneet tutkimuskysymyksiin ja kohdentuneet nimenomaan hoitotyön johtajien tutkimiseen. Hoitotyön tiimien johtamisesta tehtyjä pro gradu –tutkimuksia löytyy paljon, mutta ne rajattiin tästä kirjallisuuskatsauksesta pois aineiston rajauksen yhteydessä.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella selvisi, että hoitotyön johtamista on tutkittu melko paljon johtajan ominaisuuksien ja johtamisroolien näkökulmasta. Henkilöstö odottaa esimieheltään muuttuvia johtamisrooleja ja –käytäntöjä. Tulosten perustella esimiehiltä odotetaan eniten kannustavaa, palkitsevaa, tukevaa, valmentavaa ja ohjaavaa johtamista. Tämä nousi esiin sekä hoitotyön tiimien johtajien että työryhmien johtajien työstä tehdyissä tutkimuksissa.

Hoitotyön johtaminen on yhä vaativampaa ja siihen tarvitaan monipuolista osaamista. Viimevuosien palvelurakenteiden muutokset sekä useat organisaatiomuutokset ovat tuoneet muutoksia hoitotyön johtamisen kontekstiin. Hoitotyön johtamista ei ole otettu riittävästi huomioon muutoksissa, vaan hoitotyön johtajia on vähennetty tai heidän toimenkuvaansa on muutettu tai heidät on siirretty kokonaan muihin tehtäviin.

Hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta tarvitaan lisää tieteellistä tutkimusta, jotta tieto pysyy ajantasaisena ja hoitotyön johtamisen koulutusta osataan kohdentaa oikein. Lisää tutkimusta tarvitaan myös hoitotyön tiimien johtamisesta, johtamisosaamisesta ja siitä, miten johtaja voi omalla toiminnallaan tukea ja vahvistaa tiimin toimintaa. Tietoa tarvitaan myös, jotta hoitotyön johtamisen asemaa voidaan vahvistaa osana sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisjohtamista.

## **Kuviot**

Kuvio 1. Johtajuuden historiallinen koonti , s. 8

Kuvio 2. Hakuprosessi, s. 17

## **Taulukot**

Taulukko 1. Kirjallisuushaku Medic- ja Cinhal- tietokannoista sekä manuaalisesti Hoitotiedet, Tutkiva hoitotyö ja Premissi lehdistä, s. 16

Taulukko 2. Tiedonkeruumenetelmät tutkimusaineistossa ja käytetyt analyysimenetelmät (n=15), s. 20

Taulukko 3. Tutkimukset tieteenalan (N=15) mukaan, väitöskirjat yliopistoittain (N=7), tutkimuksissa (n=15) kohteena ollut johtaja, s. 21

Taulukko 4. Johtamistutkimusten (n=15) painopistealueet, s. 22

## Lähdeluettelo

Aarva, K. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Lääketieteen tiedekunta.

DiCenso, A., Guytt, G. & Ciliska, D. 2005. Evidence-Based Nursing. A Guide to Clinical Practise. St. Louis, Mo: Elsevier Mosby.

Eriksson, K., Isola, A., Kyngäs, H., Leino-Kilpi, H., Lindström, U. Å., Paavilainen, E., Pietilä, A-M., Salanterä, S., Vehviläinen-Julkunen, K. & Åstedt-Kurki, P. 2012. Hoitotiede. Helsinki: SanomaPro Oy.

Grönroos, E. & Perälä, M-L. 2004. Johtamistutkimus terveydenhuollossa – kirjallisuuskatsaus. Aiheita 22/2004. Helsinki: Stakes.

Harmoinen, M., Niiranen, V., Helminen, M. & Suominen, T. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuoltoalan henkilökunnan ja johtajien näkökulmasta. Tutkiva Hoitotyö. Vol. 12 (2), 36 – 47.

Harmoinen, M., Suominen, T. & Niiranen, V. 2010. Kirjallisuuskatsaus arvostavaan johtamiseen. Hoitotiede. 22 (1), 67 – 78.

Heino, H. & Taskinen, H. 2012. Lähijohtaja muutosjohtajana terveydenhuollon organisaatiossa – edistävät ja estävät tekijät. Premissi. 6/2012. Vol. 7. 51 – 57.

Hirvonen, R. & Karvonen, H. Henkisen työsuojelun toimintaohjelman kehittäminen organisaatiolle 2009 – 2010 –hanke loppuraportti. Työsuojelurahasto.

Hoitotyön johtamisen valtakunnalliset linjaukset 2014. [http://www.taja.fi/client-data/file/Hoitotyön-johtamisen-valtakunnalliset-linjaukset\\_2014\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1.pdf](http://www.taja.fi/client-data/file/Hoitotyön-johtamisen-valtakunnalliset-linjaukset_2014_1_1_1_1_1_1.pdf)

Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Akateeminen väitöskirja. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita.

Hämäläinen, J. & Nivala, E. 2008. Kasvatustiede pedagogisen ihmistyön tiede. UNIPress.

Johansson, K. 2007. Kirjallisuuskatsaukset – huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A 51. Turun yliopisto.

Juuti, P. 2006. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.

Juuti, P. 2006. Lopuksi: Onko johtamisella tulevaisuutta? Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.



- Järvinen, P. 2001. Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2002. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOY-pro OY.
- Kanste, O. 2008. Johtajuuden yhteys hoitohenkilökunnan työasenteisiin ja työhyvinvointiin. Tutkiva hoitotyö 6 (3), 23.
- Kanste, O. 2008. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön yrittämisen haluun työssä, esimiestyöväisyyteen ja näkemyksiin esimiestehokkuudesta. Premissi. 2/2008. 42 – 48.
- Kantanen, K., Suominen, T., Salin, S. & Åstedt-Kurki, P. 2011. Kirjallisuuskatsaus hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta. Hoitotiede. 23 (3), 185 – 196.
- Koivukoski, S. & Palomäki, U. 2009. Hoitotyön tiimikirja. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Kääriäinen, M. & Lahtinen, M. 2006. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. Hoitotiede 1, 37 - 45.
- Lammintakanen, J. 2011. Henkilöstö voimavarana – osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa: Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Toim. Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna. 237-258. Helsinki: WSOYPro.
- Leggat, S. G. 2007. Effective healthcare teams require effective team members: defining teamwork competencies. BMC Health Services Research 2007, 7:17.
- Määttä, M., Kvist, T., Kankkunen, P., Vehviläinen-Julkunen, K. & Miettinen, M. 2009. Osastonhoitaja – matkalla vetovoimaisen sairaalan hoitotyön johtajaksi. Premissi. 5/2009. 34 – 39.
- Parviainen, P., Lillrank, P. & Iivonen, K. 2005. Johtaminen terveydenhuollossa. Käytännöt, vastuut ja valvonta. Helsinki: Talentum.
- Polit, D. & Beck, C. 2004. Nursing research. Principles and method. Philadelphia, PA: J.B. Lippincott Williams & Wilkins Company.
- Pudas-Tähkä, S-M. & Axelin, A. 2007. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajaus, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R.-L. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan Yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisjohtaminen 4.
- Salminen, J.2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: J-IMPACT.

Sanerma, P. 2009. Kotihoitotyön kehittäminen tiimityön avulla. Toimintatutkimus kotihoitotyön kehittämisestä kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistyessä kotihoidoksi. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos.

Sarajärvi, A., Mattila, R. & Rekola, L. 2011. Näyttöön perustuva toiminta. Avainhoitotyön kehittämiseen. Helsinki: PS-kustannus.

Savolainen, T. & Marttinen, P. 2006. Mihin esimiestä tarvitaan tiimiorganisaatiossa – vai tarvitaanko? Tutkimus johtajuuden ja esimiestyön tarpeesta sekä toteutumisesta. Itä-Suomen yliopisto.

Schildt, T., Partanen, P. & Suominen, T. 2009. Transformationaalinen johtajuus: erikoissairaanhoidon osastonhoitajat muutosjohtajina. *Premissi*. 2/2009. 42 – 49.

Silvennoinen, A. 2008. Osastonhoitaja hoitohenkilökunnan työhyvinvoinnin edistäjänä. Kuopion yliopisto. Pro gradu –tutkielma.

Smith, S. A. 2012. Identifying the Key Elements of Effective Leadership in Interdisciplinary Health and Social Care Teams. The University Of Sheffield.

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki WSOY.

Stolt, M. & Routasalo, P. 2007. Tutkimusartikkelien valinta ja käsittely. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R.-L. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2008. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma. Kaste – ohjelma 2008 – 2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:12. Helsinki

Telaranta, R. 1999. Esimiestyö terveydenhuollossa. Helsinki: Kirjayhtymä oy.

Terveydenhuoltolaki 2010. Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>

Toivola, O. 2010. Johtajan ilo ja tuska. kokemus opettaa. Helsinki: Talentum.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_verkkoversio040413.pdf.pdf#overlay-context=fi/ohjeet-ja-julkaisut](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_verkkoversio040413.pdf.pdf#overlay-context=fi/ohjeet-ja-julkaisut).

Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta.

Vähäkangas, P. 2010. Kuntoutumista edistävä hoitajan toiminta ja sen johtaminen pitkäaikaisessa laitoshoidossa. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta.

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen tutkimusten luokittelurunko

1. Tutkimuksen nimi \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Tutkimuksen tekijä(t) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Julkaisuvuosi \_\_\_\_\_
4. Tieteenala \_\_\_\_\_
5. Tutkimuksen tarkoitus \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Miten johtajuus kuvataan tutkimuksessa
  - a. ilmiönä
  - b. johtajan ominaisuuksien kautta
7. Johtaja, jota tutkittiin toimii
  - a. osastonhoitajana
  - b. hoiva- tai hoitoyksikön esimiehenä, kotihoidon esimiehenä
  - c. ylihoitajana, johtavana hoitajana tmv
  - d. muun julkisen terveydenhuollon johtajana
  - e. yksityisen sektorin johtajana
8. Tutkimustyyppi ja tiedonkeruumenetelmä \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. Keskeiset tulokset \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Liite 2. Hoitotyön johtamisen tutkimus vuosina 2004 – 2014

<b>Tutkimuksen tekijä(t)</b> <b>Tutkimuksen nimi</b> <b>Julkaisuvuosi</b> <b>Tieteenala</b>	<b>Tutkimuksen tarkoitus</b>	<b>Asetelma, menetelmä, aineisto</b>	<b>Näkemykset johtamisesta</b>	<b>Keskeiset tulokset</b>
Aarva Kim  Hoivan ja hoidon lähi-johtaminen  2009  terveyshallintotiede	Selvittää hoivan ja hoidon johtamisen yhtäläisyyksiä ja eroja Helsingin kaupungin vanhus-ten hoidossa	kahdeksan ryhmäkeskustelua kysely sisällönanalyysi monimuuttujamenetelmät	henkilöstöjohtaminen laatujohtaminen	löydettiin useita hoivan ja hoidon ulottuvuuksia, hoivan johtamisessa painottuivat eri asiat kuin hoitotyön johtamisessa, henkilöstöhallinto muodostui keskeisimmäksi hoitotyön johtajan tehtäväksi, seuraavina olivat suunnittelu ja seuranta, hoivan johtamistehtävistä tärkeimmiksi koettiin asiakaslähtöisyys ja henkilöstöhallinto, molemmissa keskeisimpiä johtamisperiaatteita olivat arvot ja osaamisen johtaminen, esimiesten ja heidän alaistensa käsitykset johtamistoiminnoista ja –periaatteista poikkesivat täysin toisistaan.
Harmoinen Merja Niiranen Vuokko & Suominen Tarja  Kirjallisuuskatsaus ar-	Kuvata arvostavaa johtamista käsitteleviä empiirisiä tutkimuksia ja mitä arvostava johtaminen on	Kirjallisuuskatsaus 12 kvantitatiivista ja 8 kvalitatiivista tutkimusta sisällön analyysi	arvostava johtaminen henkilöstöjohtaminen	arvostavaa johtamista ei käsitteenä ole tutkittu, vaan sitä on käsitelty työhyvinvoinnin, työhön jäämisen, työstressin, ammattitaidon arvostamisen,

<p>vostavaan johtamiseen</p> <p>2010</p> <p>hoitotiede</p>				<p>terveellisen työympäristön, motivoimisen ja monikulttuurisia työryhmiä koskevien tutkimusten osana. Arvostavan johtamisen keskeiset osa-alueet ovat ammattitaidon arvostaminen, vuorovaikutustaidot ja yhteistyö henkilöstön kanssa.</p>
<p>Harmoinen Merja, Niiranen Vuokko, Helminen Mika &amp; Suominen Tarja</p> <p>Arvostava johtaminen terveydenhuoltoalan henkilökunnan ja johtajan näkökulmasta</p> <p>hoitotiede</p> <p>2014</p>	<p>Kuvata arvostavan johtamisen toteutumista erilaisissa terveydenhuollon toimintaympäristöissä</p>	<p>kysely (n=10425) AMS1.0 mittari (Appreciative Management Scale) PASW Statistics- ohjelma</p>	<p>arvostava johtaminen</p>	<p>Arvostava johtaminen on ammattitaidon arvostamista, vuorovaikutusta, yhteistyötä henkilöstön kanssa, suunnitelmallista tasa-arvoisuutta, osaamisen arvostamista ja työssä jaksamisen edistämistä. Suunnitelmallisuus on päämäärätietoista, sitoutumista ja tulevaisuuden johtamista. Arvostava johtaminen toteutui terveydenhuollon organisaatioissa keskimääräistä paremmin, parhaiten toteutui johtamisen osa-alueista tasa-arvoisuus (sis. johtajan ja työntekijän välisen, työntekijöiden välisen ja kulttuurisen tasa-arvon ja sukupuolten tasa-arvon). Heikoiten toteutui suunnitelmallinen johtajuus</p>

				(sis. päämäärät, sitoutuminen, tulevaisuuden johtamisen osa-alueet). Arvostava johtaminen toteutui henkilöstön mukaan heikommin kuin johtajien mukaan. Tärkeä pohtia yhdessä henkilökunnan ja johtajien, miten arvostava johtaminen toteutuu juuri heidän yksikössään ja mitä se merkitsee toiminnan kannalta.
Heino Helinä & Taskinen Helena  Lähijohtaja muutosjohtajana terveydenhuollon organisaatiossa – edistävät ja estävät tekijät  2012  hoitotiede	Kuvata tekijöitä, jotka edistävät ja estävät lähijohtajan toimimista muutosjohtajana perusterveydenhuollon sairaalaorganisaatiossa	teemahaastattelu (n014) induktiivinen sisällönanalyysi	muutosjohtaminen	Muutosjohtamista edistävät ja estävät tekijät liittyivät johtajiin, työyhteisöön, organisaation piirteisiin sekä itse muutokseen ja lähijohtajaan. Muutosjohtamista edistivät lähijohdon saama perustelu ja avoin tiedotus, mahdollisuus vaikuttaa muutokseen ja toimiva yhteistyö projektihankkeen kanssa. Lähijohto koki tärkeäksi työyhteisön tuen, luottamuksen ja omat muutosvalmiutensa. Muutosjohtamista estivät puutteet tiedontuksessa, organisaatiomuutoksen nopea aikataulu, projektihankkeen ja muutoksen samanaikaisuus,

				osallistumis- ja vaikuttamis- mahdollisuuksien puute. Esteiksi koettiin myös henkilöstön kielteinen asenne, kiire, resurssien riittämättömyys, työn vaativuus sekä organisaation laajuus ja hierarkisuus.
Kanste Outi  Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön yrittämisen haluun työssä, esimiestytyväisyyteen ja näkemyksiin esimiestehokkuudesta  2008  terveystiede	Selvittää johtajuuden yhteyttä hoitohenkilöstön yrittämisen haluun työssä, esimiestytyväisyyteen ja näkemyksiin esimiestehokkuudesta. Johtajuutta tarkasteltiin moniulotteisen johtajuusteorian viitekehyksestä.	kysely (n=627) osa tutkimus (n=78) Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ form SX long- mittari SPSS	muutosjohtajuus	Muutosjohtajuuden ulottuvuudet ja palkitseminen näyttäisivät edistävän yrittämisen halua työssä, esimiestytyväisyyttä ja koettua esimiestehokkuutta. Passiivinen valvominen ja välttävä johtajuus näyttäisivät vähentävän näitä. Aktiivinen valvominen näyttäisi vähentävän esimiestytyväisyyttä. Samat johtajuusulottuvuudet pysyivät myös vuotta myöhemmin mitattujen tulosmuuttujien selittäjinä. Ikä, työtehtävä ja työllisyystilanne vaikuttivat kuitenkin johtajuuden ja tulosmuuttujien väliin yhteyteen.
Kantanen Kati, Suominen Tarja, Salin Sirpa & Åstedt-Kurki Päivi	kuvata hoitotyön johtajien johtamisosaamista aiemman tutkimustiedon perusteella	kirjallisuuskatsaus 13 tieteellistä artikkelijulkaisua, induktiivinen sisällönanalyysi	substanssiosaaminen, henkilöstöjohtaminen, toiminnan johtaminen, kehittäminen	Johtamisosaaminen on moniulotteinen inhimillisen pääoman osa, jolla tarkoitetaan tietoja, taitoja, arvoja, motivaatioita



<p>Kirjallisuuskatsaus hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta</p> <p>2011</p> <p>hoitotiede</p>			tämisenosaaminen	<p>tioita, asenteita ja kykyjä, joita tarvitaan johtamisessa. Johtamisosaamisen osa-alueet ovat substanssiosaaminen, henkilöstöjohtamisen osaaminen, toiminnan johtamisen osaaminen ja kehittämisosaaminen.</p>
<p>Määttä Maija, Kvist Tarja, Kankkunen Päivi, Vehviläinen-Julkunen Katri &amp; Miettinen Merja</p> <p>Osastonhoitaja – matkalla vetovoimaisen sairaalan hoitotyön johtajaksi</p> <p>2009</p> <p>hoitotiede</p>	<p>Kuvata osastonhoitajan lähijohdamisen laatua hoitohenkilökunnan arvoimana erikoissairaanhoidossa ja selvittää, miten taustamuuttajat ovat yhteydessä hoitohenkilökunnan arviointeihin.</p>	<p>strukturoitu kyselylomake (n=503)</p> <p>SPSS</p>	<p>henkilöstöjohtaminen</p> <p>arvostava johtaminen</p>	<p>Enemmistö oli tyytyväisiä osastonhoitajan lähijohtamiseen. 78% koki osastonhoitajan arvostavan työntekijöitään. Suurimpia puutteita olivat palkitseminen ja palautteen anto. Yhden sairaalan henkilökunta arvioi työntekijöiden arvostamisen ja osastonhoitajan päätöksenteon toteutuvan muita heikommin.</p>
<p>Schildt Tiina, Partanen Pirjo &amp; Suominen Tarja</p> <p>Transformationaalinen johtajuus: erikoissairaanhoidon osastonhoitajat muutosjohtajina</p> <p>2009</p>	<p>Kuvata transformationaalisen johtajuuden ulottuvuuksia (luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, yksilöllinen kohtaaminen) ilmenemistä erikoissairaanhoidossa</p>	<p>verkkokysely (n=1098)</p> <p>SPSS</p>	<p>transformationaalinen johtaminen</p>	<p>Transformationaalista johtajuutta ilmeni osastonhoitajilla kohtalaisesti. Eniten oli inspiroivaa tapaa motivoida työntekijöitä. Osastonhoitaja innostaa ja kannustaa työyhteisön jäseniä vastaanottamaan haasteita ja saa työntekijät sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin.</p>

hoitotiede	työskentelevillä osastonhoitajilla. Lisäksi tarkasteltiin missä määrin osastonhoitajilla esiintyy kontrolloivaa ja passiivista johtamista sekä sitä, millaisiksi hoitohenkilöstö arvioivat johtamisen vaikutukset työyhteisössään.			siin ja visioon. Henkilöstömäärältään pienissä työyhteisöissä esiintyy muita yleisimmin transformationaalisen johtajuuden ulottuvuuksia. Henkilöstö arvioi positiivisesti työyhteisön ja yksittäisten työntekijöiden osaamista kuten myös keskinäistä kunnioitusta. Passiivista ja kontrolloivaa johtamista oli myös näkyvissä osastonhoitajilla.
Vesterinen Soili Osastonhoitajien johtamistyyli osana johtamiskulttuuria 2013 lääketiede	Kuvata ja analysoida hoitotyön osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria terveyskeskusten vuodeosastoilla, tuottaa tieteellistä tietoa osastonhoitajien käyttämistä johtamistyyleistä ja niihin vaikuttavista tekijöistä sekä heidän johtamistyyliensä ja –taitojensa riittävydestä	mixed methods – tutkimusstrategia, systemaattinen kirjallisuuskatsaus (45 julkaisua), teemahaastattelu (n=34); kvalitatiivinen, induktiivinen sisällönanalyysi, kyselylomake (n=252); kvalitatiivinen, kuvailevan tilastotieteen menetelmillä	visionäärinen, valmentava, välittävä ja demokraattinen sekä komentava	Osastonhoitajien johtamistyyliin vaikuttivat tiedonkulu, organisaation arvot, aiemmat esimiehet, osastonhoitajien koulutus ja arvot, osastonhoitajien alaiset työntekijät sekä yhteistyö. Itsereflektion kautta osastonhoitajat voisivat vahvistaa tietojaan eri johtamistyylien käytöstä ja niiden vaikutuksesta sekä käyttää niitä tarkoituksenmukaisella tavalla.
Vuorinen Riitta Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osaston-	Kuvata suomalaisten yliopistosairaaloiden osastonhoitajien muutosjohtamista siten, kuin se ilmenee sekä osas-	ryhmähaastattelut (n=2899)	muutosjohtaminen	sairaanhoitajien valtuuttaminen toimintaan, harkittuna ja suunnitelmallisena johtamisena, sairaanhoitajien tukeminen, kannustaminen sekä rea-

hoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana 2008 lääketiede	tonhoitajien johtamiskäyttäytymisen itsearvioiteina että heidän osastollaan työskentelevien sairaanhoitajien arvioimana			listinen palkitseminen , tien näyttäminen, rohkaiseminen
Vähäkangas Pia Kuntoutumista edistä hoitajan toiminta ja sen johtaminen pitkäaikaisessa laitoshoidossa 2010 lääketiede	Tutkia lähijohtamisen menetelmiä pitkäaikaisessa laitoshoidossa ja tuottaa tietoa kuntoutumista edistävästä hoitajan toiminnasta, sen kohdentamisesta ja johtamisesta sekä sen yhteydestä hoidon laadun tuloksiin pitkäaikaisessa laitoshoidossa	laadullinen kirjallisuuskatsaus teemahaastattelu (n=14) RAI	laatujohtaminen osaamisen johtaminen	Lähijohtamisen menetelminä korostuivat mahdollisuuksien näkeminen, linjassa pitäminen, mieleen palauttaminen, avoin kommunikointi sekä hoitajien osaamisen tukeminen ja arvostaminen. mahdollisuuksien näkeminen, johtajan itsetuntemus, integriteetti, avoin kommunikointi, henkilöstön oppimisen tukeminen ja arvostus, toiminnan suunnittelu sekä organisointi, hoidon tulosten seuranta ja arviointi
Hujala Anneli Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksessä. 2008	Ymmärtää johtamisen moniäänisyyden rakentuminen vuorovaikutuksessa	kysely (n=558) kolmen hoivayrityksen suunnittelupalaverit diskurssianalyysi aineistolähtöinen analyysi	laatujohtaminen tiimin johtaminen	Hoivayrityksen johtaminen on suunnitelmallista, työntekijöitä osallistavaa, rationaalisuuden ja intuitiivisuuden välillä tasapainottelua, laatutyötä. Vuorovaikutusulottuvuuksista heikoimmat arviot saivat johdon ja työntekijöiden välisen keskustelun vastavuoroisuus ja

yhteiskuntatiede				kriittinen reflektio. Mikrotason johtamispuhunta oli epävirallista, spontaania ja käytännönläheistä, mikä tuki moniäänisyyttä
Leggat Sandra G Effective healthcare teams require effective team members: defining teamwork competencies 2007 hoitotiede	Tunnistaa tehokkaan tiimityön pätevyysalueet terveydenhuollon työpaikoilla johtajien näkökulmasta	kyselytutkimus (n=680) systemaattinen kirjallisuuskatsaus SPSS	tiimin johtaminen	Yksilöiden osallistuminen tiimeihin vaikutti eniten tiimien suorituskykyyn. Nais- ja miesjohtajilla erilaiset odotukset tiimityötaidoista ja voivat vaikuttaa tiimien suoritukseen. Johtajien osallisuus tiimitoimintaan, sitoutuminen organisaation strategiaan ja tavoitteisiin, sitoutuminen organisaatioon, toisten kunnioittaminen, sitoutuminen yhteistoiminnalliseen työskentelyyn tuo tiimille onnistumisen.
Sanerma Päivi Kotihoitotyön kehittämisen tiimityön avulla. Toimintatutkimus kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistämisestä 2009 kasvatustiede	Kuvata tiimityön kehittymistä kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistämisessä kotihoidoksi. Luoda uutta tietoa kotihoidon kehittämisestä tiimityön avulla. Selvitää millaiseksi tiimityö kotihoidossa kehittyi	toimintatutkimus teemahaastattelu; alku- ja loppuhaastattelu (n=48) väli- ja loppuraportit (n=37), tiimien ja esimiesten arvioinnit (n=8) ohjausryhmän muistiot (n=21) arviointi dialogit (n=2) induktiivinen sisällön-	muutosjohtaminen tiimin johtaminen	Kotihoidon organisaatio ja johtaminen- kuvauskategoria jäsenyi alakategorioiksi johtajuus, organisaatorakenne ja tiimit. Tiimien alussa työntekijät kokivat tärkeäksi esimiesten tuen muutostilanteessa. Esimiehen tuli olla läsnä, tuntee kotihoidon arjen työtä, auttaa ristiriitojen ja ongelmatilantei-

		analyysi		den käsittelyssä, tukea tiimejä arjen toiminnassa, olla vaikutuskanavana ylempiin päätöksentekoelementteihin, tuoda asiantuntemusta ja osaamista tiimiin.
Smith Stuart Anthony Identifying the Key Elements of Effective Leadership in Interdisciplinary Health and Social Care Team 2012 hoitotiede	Tarkoituksena oli tunnistaa tehokkaan johtajuuden avaintekijät moniammatillisten sosiaali- ja terveydenhuollon tiimien johtamisessa ja tutkia johtamisen vaikutusta palveluihin, henkilöstöön, hoidon tuloksiin ja tiimien dynamiikkaan	mixed method kirjallisuuskatsaus, laadullinen tutkimus, poikittaistutkimus, kvantitatiivinen, haastattelut (n=2420) 10 tiimiä, joissa 210 työntekijää ja 2210 potilasta 15 henkilöstön haastattelua	tiimijohtaminen	Tiimin johtaminen vaatii erottuvaa johtajuutta, joka pohjautuu tiimien johtamisen teoriaan. Johtamisella oli selvä yhteys palvelurakenteeseen ja työskentelytapoihin, henkilöstöön ja tiimien dynamiikkaan; henkilöstön käyttäytymiseen ja tiimien käyttäytymiseen. Tehokas johtaminen parantaa selvästi henkilöstön ja tiimien käyttäytymistä.