

**TRANSFORMATIONAALISEN JOHTAMISEN JA TYÖN IMUN  
VÄLINEN YHTEYS TERVEYSALALLA**

Ylisirniö Minna  
2581019  
Kandidaatintutkielma,  
352114A, 6 op  
Hoitotieteen ja  
terveyshallintotieteen  
tutkimusyksikkö  
Terveystieteiden  
Oulun yliopisto  
Huhtikuu 2019

Oulun Yliopisto  
LKT, Hoitotieteen ja Terveystieteiden tutkimusyksikkö/ Terveystieteiden tutkimuskeskus

## TIIVISTELMÄ

Ylisirniö Minna                      Transformationaalisen johtamisen ja työn imun välinen yhteys terveysalalla

Kandidaatintutkielma: 25 sivua  
Huhtikuu 2019

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata kirjallisuuskatsauksen keinoin transformationaalisen johtamisen ja työn imun välistä yhteyttä. Tutkimuksen tarkoitus on kuvata millä tavoin transformationaalinen johtamistyyli vaikuttaa työn imuun terveysalalla.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Kirjallisuuskatsauksen aineiston tiedonhaku toteutettiin maaliskuussa 2019 viiteen eri tietokantaan: PubMed, Scopus, CINAHL, Medic ja ProQuest. Aineistonkeruu menetelmänä käytettiin myös manuaalista hakua. Sisäänottokriteerit täyttäviä artikkeleja löytyi kahdeksan. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimustulosten mukaan transformationaalinen johtaminen vaikuttaa myönteisesti työn imuun terveysalalla. Transformationaalista johtamistyyliä käyttäen voi vaikuttaa työn imuun kaikkiin osa-alueisiin: tarmokkuuteen, omistautumiseen ja uppoutumiseen. Transformationaalisen johtamisen komponenteista inspiroiva motiivointi kohottaa eniten työn imua. Transformationaalinen johtaminen vaikuttaa työn imuun positiivisesti välittävän tekijän kautta.

Avainsanat: Työn imu, transformationaalinen johtaminen.

# SISÄLTÖ

## Tiivistelmä

1.	JOHDANTO	1
2.	TYÖN IMU	3
2.1	Työn imun osa-alueet	4
2.2	Työn imuun vaikuttavia tekijöitä	5
3.	TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN	7
4.	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	9
5.	KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTTAMINEN	10
5.1	Aineistokeruu ja valinta	10
5.2	Aineiston analyysi	12
5.3	Aineiston kuvaus	13
6.	TULOKSET	16
7.	POHDINTA	19
7.1	Tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset	19
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	21
7.3	Jatkotutkimusaiheita	22
	LÄHTEET	23

## 1. JOHDANTO

Suomalaisessa työelämässä on suuria haasteita, kuten väestön vanheneminen ja eläköityminen sekä muutoksia täynnä oleva työelämä (Hakanen 2014). Työurien pidentäminen on yhteiskunnallinen haaste nykyisessä työelämässä mukaan lukien terveysala. Työtä pitäisi tehdä muuttuvan työelämän keskellä entistä tehokkaammin ja pidempään (Hakanen 2014). Ei riitä, että työntekijä on terve ja fyysisesti työkykyinen vaan työntekijöiltä vaaditaan psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja, kuten yhteistyötaitoja, energisyyttä, omistautumista, aloitteellisuutta, innovatiivisuutta ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä sekä vastuunottoa omasta työstään (Lepistö ym. 2017, Hakanen 2009a). Käänteisenä puolena näille vaatimuksille on kiire ja henkinen kuormitus työelämän jatkuvien muutosten keskellä (Hakanen 2009a).

Työhyvinvointiin on alettu kiinnittämään entistä enemmän huomiota positiivisen psykologian näkökulmasta. Työn imu on yksi positiivisen psykologian tutkimuskohteista. Työn imun on todettu vaikuttavan pidentävästi työurien keston (Hakanen & Perhoniemi 2008). Työn imua kokeva työntekijä haluaa hyödyntää vahvuuksiaan työssä. Tästä hyötyy koko organisaatio. (Hakanen 2009a.) Työntekijöiden työn imun kokemuksen avulla on mahdollisuus parantaa organisaation tuottavuutta (Hakanen & Koivumäki 2014). Työn imu on työhyvinvointia tukeva tekijä, jonka avulla voidaan helposti edistää työn tuottavuutta ja tavoitteisiin pääsyä. Työn imu lisää sitoutumista työpaikkaan (Hakanen 2014.), joka vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta organisaatiossa.

Työn imun tutkimus on lisääntynyt viime vuosina, se on kuitenkin suhteellisen vähän tutkittu aihe. Terveysalalla on tutkittu lähinnä työn imun kokemuksen muodostumista. Vähemmän tutkittua aihe on johtamisen yhteys työn imun kokemukseen. Jokainen työntekijä voi vaikuttaa oman toimintansa kautta työn imuun, mutta vastuu työn imusta ja työhyvinvoinnista on johtajalla ja esimiehen johtamistyyllillä on paljon vaikutusta työn imun kokemukseen (Lepistö ym. 2017, Hakanen 2011).

Aloitin aiheeseen perehtymisen etsimällä tietoa johtamisen ja työn imun yhteydestä. Johtamisentyyleistä nousi esiin työn imun yhteys autenttiseen johtamiseen (Wong & Cummings 2009, Giallonardo ym. 2010), palvelevaan johtamiseen (Hakanen ym. 2012) ja transformationaaliseen johtamiseen (mm. Mauno ym. 2016, Manning 2016). Tässä kirjallisuuskatsauksessa tarkastelen transformationaalisen johtamisen ja työn imun yhteyttä terveysalalla, koska transformationaalinen johtaminen korostuu ajankohtaisissa työn imun tutkimuksissa (mm. Mauno ym. 2016, Manning 2016, Enwereuzor ym. 2018). Transformationaalinen johtaminen on muutosjohtajuutta, joka sopii hyvin nykyiseen jatkuvassa muutoksessa olevaan työelämään (Vesterinen 2013, Kolari 2010). Transformationaalisen johtamisen ja työn imun välistä yhteyttä terveysalalla on tutkittu kansainvälisesti, mutta Suomessa se on vähemmän tutkittu aihe.

Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoite ja tarkoitus nousi kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin perehtyessä. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on kuvata kirjallisuuskatsauksen keinoin aiempien tutkimustulosten perusteella transformationaalisen johtamisen ja työn imun yhteyttä terveysalalla. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata millä tavoin transformationaalinen johtamistyyli vaikuttaa työn imuun terveysalalla. Tätä kirjallisuuskatsausta ohjaa työn imun ja transformationaalisen johtamisen käsitteet, jotka määrittelen seuraavissa kappaleissa.

## 2. TYÖN IMU

Työn imu on yksi positiivisen psykologian käsitteistä, jossa työhyvinvoinnin tutkimista lähestytään positiivisesta näkökulmasta (Hakanen 2014). Työhyvinvointia on perinteisesti käsitelty negatiivisesta näkökulmasta kuten työuupumuksen kautta (Schaufeli & Bakker 2004). Työhyvinvoinnin käsite on laajentunut merkittävästi viime vuosikymmenten aikana (Laine ym. 2016). Työhyvinvoinnin kokemuksia ei enää tarkastella pelkästään stressin, uupumuksen ja sairauspoissaolojen näkökulmasta vaan tutkimusta on alettu viime aikoina tutkia positiivisesta, voimavaralähtöisestä näkökulmasta (Laine ym. 2016, Hakanen 2014).

Työn imu (*work engagement*) on suhteellisen uusi ja vähän tutkittu positiiviseen psykologiaan liittyvä käsite (Mauno ym. 2005, Hakanen 2011). Työelämän tutkimus on aiemmin keskittynyt ongelmalähtöiseen tutkimukseen. Ongelmien tutkiminen löytää yleensä ongelmia, ei positiivisia tekijöitä. Negatiivissävytteiset käsitteet tekevät työhyvinvointia koskevan keskustelun kielteiseksi. On tarve analyyttisille käsitteille, joilla kuvataan myönteisiä tiloja ja kokemuksia. (Hakanen 2004.)

Hakanen (2002) suomensi *job engagement* käsitteen työn imuksi. Jälkeen päin englanninkieliseksi käsitteeksi on vakiintunut *work engagement*. Ensimmäisissä määritelmässä (mm. Maslach & Leiter) *job engagement* -käsite määriteltiin työuupumuksen vastakohtana. (Hakanen 2002.) Maslach ja Leiter (1997) näkivät työn imun työuupumusoireiden puuttumisena ja heidän mielestään työn imua voi arvioida työuupumuksen vastakohtilla (Mauno ym. 2005). Tässä lähtökohdassa nähdään ongelmana tutkia positiivista ja negatiivista asiaa, jos ne määritellään samalla asteikolla. Wilmar Schaufelin mukaan työuupumus ja työn imu ovat toistensa vastakohtia, mutta niitä tulee tutkia toisistaan riippumatta, erillisillä menetelmillä. (Hakanen 2002.) Työn imu ja työuupumus eivät ole toisia pois sulkevia tekijöitä vaan on mahdollista kokea jossain määrin työn imua sekä ajoittaista uupumista. Vaikka työn imu on melko pysyvä olotila, voi työn imun kokemuksen taso vaihdella eri työpäivinä työtehtävän, resurssien ja voimavarojen mukaan. (Hakanen 2014.)

Työn imu määritellään pysyväksi, positiiviseksi, tunne- ja motivaatiokäyttäytymisen työntekijän täyttymysten tilaksi, joka koostuu tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemuksista (mm. Schaufeli ym. 2002, Hakanen 2002, Perhoniemi & Hakanen 2013). Työn imun kokemus ei ole hetkellinen ”*flow*”-tila vaan pysyvä ja kaikkialle levittyvä tila, joka ei kohdistu tiettyyn asiaan tai tapahtumaan (Hakanen 2009b). Hakasen (2011) mukaan työn imun kokemus ei ole harvinaista. Työn imua voidaan kokea kaikissa ammateissa ja kaikilla aloilla. (Hakanen 2011.) Suomessa terveysalalle kohdennetuissa tutkimuksissa on todettu työn imun olevan suhteellisen yleistä terveysalalla (Lepistö ym. 2017, Perhoniemi & Hakanen 2013, Kanste ym. 2008).

Työn imun kokemus vaikuttaa positiivisesti työntekijän itsensä lisäksi organisaatioon, jossa hän työskentelee sekä hänen elämäänsä ja perheeseensä (Hakanen 2011). Työn imussa työntekijä tukee muuta työyhteisöä tavoitteiden saavuttamiseksi (Hakanen 2014). Työn imua kokeva työntekijä siirtää työn imua työkavereihin ja perheenjäseniin (Hakanen 2014, Perhoniemi & Hakanen 2013).

Työn imua voidaan mitata Wilmar Schaufelin ja Arnold Pakkerin kehittämällä työn imu-menetelmällä (UWES; Utrecht Work Engagement Scale). Alkuperäinen kysely koostuu 17 väittämästä. Myöhemmin on otettu käyttöön myös lyhennetty versio UWES-9, johon on otettu alkuperäisestä kyselystä 9 väittämää. (Hakanen 2009b.)

## 2.1 Työn imun osa-alueet

Työn imua kuvaavat tarmokkuus (*vigor*), omistautuminen (*dedication*) ja uppoutuminen (*absorption*) (Hakanen 2002). Tarmokkuus on halua panostaa työhön. Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä ja vireydestä sekä sinnikkyydestä ja ponnistelusta vastoinkäymisiä kohdatessa. (Schaufeli ym. 2002, Hakanen 2009b.)

Omistautumisen kokemukselle on ominaista merkityksen tunne, innostus, inspiraatio ja ylpeys työstään (Schaufeli ym. 2002). Työ tuntuu merkitykselliseltä ja haasteelliselta (Hakanen 2002). Schaufeli ym. (2002) haluavat käyttää omistautuminen -käsitettä osallistumisen ja ”mukana olon” sijaan, koska omistautumisella on laajempi tunnetilaa suhteessa työhön (Schaufeli ym. 2002, Hakanen 2002).

Uppoutuminen tarkoittaa syvää keskittymisen tilaa, paneutuneisuutta työhön, sekä työstä koettua nautintoa. Työhön uppoutuessa aika kuluu huomaamatta (Hakanen & Perhoniemi 2008.) Työn imu saatetaan joskus sekoittaa flow-tilaan, jota uppoutuminen muistuttaa, mutta se ei ole flow:n kaltainen hetkellinen kokemus, vaan pysyvämpi tila (Hakanen 2014).

## **2.2 Työn imuun vaikuttavia tekijöitä**

Työn imua edistävät ja ylläpitävät työhön liittyvät voimavarat. Voimavaroilla tarkoitetaan psykologisia, fyysisiä, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä, joiden avulla työn koettu kuormittavuus vähenee ja tavoitteiden saavuttaminen edistyy. Psykologisia voimavaroja ovat mm. mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Fyysisiin voimavaroihin kuuluu esimerkiksi työtilat ja mahdollisuus ergonomisiin työasentoihin. (Seppälä & Hakanen 2017.) Sosiaalisiin voimavaroihin kuuluu vuorovaikutukseen liittyvät tekijä kuten työyhteisön tuki ja myönteinen ilmapiiri (Hakanen 2011). Organisaattorisia voimavaroja ovat työtä koskevat voimavarat, kuten tukea antava johtaminen, luottamus johtoon ja työn pysyvyyteen sekä oikeudenmukaisuuden tunne (Hakanen ym. 2012, Hakanen 2009b). Työn imuun ei tarvita täydellistä ympäristöä vaan työn imua on mahdollista kokea, vaikka työssä tai työyhteisössä olisi työntekijälle vastentahtoisia piirteitä (Hakanen 2011).

Työn imuun vaikuttavat myös yksilön voimavarat sekä työn imun tarttuminen ihmisten välillä (Hakanen 2009b). Työntekijällä itsellään on mahdollisuus ylläpitää ja lisätä työn imua. Työn imua kokeva suostuu hyvän mahdollisuuteen, kuten suhtautuu ongelmiin ratkaisukeskeisesti, säilyttää aikuisuutensa ristiriitatilanteissa ja antaa itselleen ja työtovereille luvan iloita työstä ja onnistumisista. (Hakanen 2011.) Työtovereilla ja asiakkailta on myös merkitys työn imuun, koska he voivat siirtää työn imua toisiinsa (Perhoniemi & Hakanen 2013).

Organisaattoriset voimavarat kuten tuen antaminen, myönteinen työilmapiiri, palautteen antaminen, työn varmuus ja psykologinen turvallisuus ovat johtamisen ja henkilöstöhallinnon mahdollisuuksia ylläpitää ja vahvistaa työn imua (Hakanen 2011). Hyvät työolot, mielekäs työympäristö ja tukea antava esimies vaikuttavat positiivisesti



työn imuun (Lepistö ym. 2017). Työn imun kokeminen on vastavuoroista. Kun työolot ja johtaminen synnyttävät työn imua, työntekijä haluaa tehdä työnsä niin hyvin kuin mahdollista. Johtamisella voi vaikuttaa positiivisesti työn imuun luomalla ja edistämällä työyhteisöön työn imua tukevia organisaattorisia, fyysisiä, sosiaalisia ja psyykkisiä voimavaroja. Työn imu on positiivisten voimavarojen kehä, jossa voimavarat ja työn imun ominaisuudet ruokkivat toisiaan. (Hakanen 2011, Hakanen 2004.)

### 3. TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN

James Burns (1978) on ensimmäisenä ottanut käyttöön transformationaalisen johtamisen käsitteen, jota Bernard Bass on lähtenyt kehittämään (Bass 1995, Marshall & Broome 2017). Yksinkertaisesti määriteltynä transformationaalinen johtaminen on vahvasti henkinen ja kokemuksellinen ilmiö, jossa johtaja vaikuttaa työntekijöihin muuttamalla heidän omaa ymmärtämistään siitä mikä on tärkeää (Bass & Riggio 2006, Marshall & Broome 2017). Transformationaalinen johtaja toimii työntekijöiden roolimallina, motivoi ja mentoroi työntekijöitä ratkomaan haasteita, luo ryhmähenkeä sekä haastaa vallitsevia olettamuksia (Laitinen 2016). Transformationaalisen johtamisen mittarina käytetään usein Bassin ja Avolion kehittämää Multifactor Leadership Questionnaire- mallia (MLQ) (Bass & Riggio 2006).

Transformationaalinen johtaminen voidaan jakaa neljään komponenttiin: karismaattisuuteen (*idealized influence*), inspiroivaan motivointiin (*inspirational motivation*), älylliseen stimulointiin (*intellectual stimulation*) ja yksilölliseen huomiointiin (*individual consideration*) (Bass & Riggio 2006). Karisma on jaettu osassa määrittelyistä johtajan luottamusta herättäviin ominaisuuksiin ja luottamusta rakentavaan toimintaan (Vesterinen 2013). Karismalla johtaja ansaitsee työntekijöiden luottamuksen. Transformationaalinen johtaja innostaa ja motivoi työntekijöitä sekä toimii heidän ammatillisen kehityksensä mentorina. Älyllisesti stimuloiva johtaja tarkastelee vanhoja toimintatapoja ja kannustaa työntekijöitä löytämään uusia ratkaisuja ongelmiin ja työskentelytapoihin. Transformationaalinen johtaja ottaa työntekijät yksilöllisesti huomioon. (Bass 1990.) Transformationaalinen johtaja saavuttaa usein erinomaisia tuloksia käyttämällä yhtä tai useampaa transformationaalisen johtamisen osa-alueista (Bass & Riggio 2006).

Transformationaalisella johtamisella on paljon yhteistä karismaattisen johtamisen kanssa, mutta karisma on vain osa transformationaalista johtamista (Bass & Riggio 2006). Bass (1990) kuitenkin nostaa karismaattisuuden tärkeäksi menestyksekkään transformationaalisen johtajan ominaisuudeksi (Bass 1990). Karismaattisella johtajalla on vaikutusvaltaa ja työntekijöiden luottamus. Työntekijät pyrkivät jäljittelemään johtajan toimintaa. (Bass & Riggio 2006.) Karisma jaetaan henkilökohtaisiin

luottamusta herättäviin ominaisuuksiin (*idealized attributes*) ja luottamusta rakentavaan toimintaan (*idealized behaviour*) (Vesterinen 2013, Bass 1990).

Transformationaaliset johtajat innostavat ja motivoivat ympärillä olevia ihmisiä sekä luovat toiminnallaan joukkuehenkeä. He antavat haasteita ja merkityksellisyyttä työtehtäviin. Johtajat saavat työntekijät osallistumaan ja sitoutumaan työhön. (Bass & Riggio 2006.) Transformationaalinen johtaja motivoi työntekijän sellaisiin suorituksiin, joita hän ei edes alun perin tavoitellut (Bass 1995). Transformationaaliset johtajan viestintä on selkeää, tavoitteet luodaan ja ilmaistaan selkeästi ja he itse sitoutuvat tavoitteisiin mallia näyttäen (Bass 1990, Bass & Riggio 2006).

Transformationaaliset johtajat kannustavat työntekijöitä olemaan innovatiivisia ja luovia sekä kyseenalaistamaan oletuksia, muuttamalla tapoja ja lähestymällä vanhoja toimintatapoja uusilla tavoin (Bass 1990, Bass & Riggio 2006). Luovuuteen ja omaan ajatteluun kannustetaan. Yksittäisiin virheisiin ei takerruta. Työntekijöitä kannustetaan uusiin ideoihin ja ongelmaratkaisujen keinoihin. (Bass & Riggio 2006.)

Transformationaaliset johtajat antavat työntekijöille huomiota (Bass 1990). Erityistä huomiota kiinnitetään yksilön tarpeisiin. Johtaja ottaa huomioon yksilölliset ominaisuudet tavoitteisiin pääsemiseksi sekä toimiessa työntekijöiden mentorina ja valmentajana. Työntekijöiden koko potentiaali pyritään saamaan käyttöön. Johtaja osoittaa käytöksellään hyväksyvänsä yksilöiden eroavaisuudet. Johtaja on kuunteleva ja tarkkaavainen yksilöiden ominaisuuksien huomioimisessa (Bass & Riggio 2006, Avolio & Bass 1995.)

#### 4. TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata aiempien tutkimusten perusteella transformationaalisen johtamisen ja työn imun välistä yhteyttä terveysalalla. Tutkimuksen tarkoitus on kuvata millä tavoin transformationaalinen johtamistyyli vaikuttaa työn imuun terveysalalla.

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tutkimuskysymyksen muodostaminen ohjaa tutkimusprosessia. Usein ennen tutkimuskysymyksen muotoilua, tehdään alustava kirjallisuuskatsaus, jonka avulla tutkimuskysymys täsmentyy ja liitetään osaksi teoreettista viitekehystä. (Kangasniemi ym. 2013.) Tämän tutkimuksen teoreettiset käsitteet nousivat alustavasta kirjallisuuskatsauksesta. Tutkimuksen käsitteet ovat työn imu ja transformationaalinen johtaminen. Tutkimuskysymyksen täytyy olla riittävän täsmällinen ja rajattu, jotta tutkittavaa ilmiötä voidaan tarkastella syvällisesti, mutta myös riittävän väljä, jotta ilmiötä voidaan tarkastella monista näkökulmista (Kangasniemi ym. 2013).

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on: Miten transformationaalisella johtamisella voidaan vaikuttaa työn imuun terveysalalla?

## 5. KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTTAMINEN

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on aineistolähtöinen ja ilmiön ymmärtämiseen pyrkivä yleiskatsaus, jonka tekemiseen ei ole tiukkoja sääntöjä (Kangasniemi ym. 2013, Salminen 2011). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus jäsennetään neljään vaiheeseen, joita ovat tutkimuskysymyksen muodostaminen, aineiston valitseminen, kuvailun rakentaminen ja tulosten tarkastelu (Kangasniemi ym. 2013).

Tämä tutkimus toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Alustavan kirjallisuuskatsauksen ja tutkimuskysymyksen muodostamisen jälkeen haetaan ja valitaan aineisto. Aineiston valinta ja analyysi tapahtuu osittain samanaikaisesti. Aineistonvalinnassa on huomioitava tutkimusten alkuperäisyys ja tutkimuskysymykseen vastaaminen. (Kangasniemi ym. 2013.)

### 5.1 Aineistokeruu ja valinta

Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku kanavina käytin suomalaista Medic-tietokantaa sekä kansainvälisiä tietokantoja: PubMed, Scopus, CINHAHL ja ProQuest. Valitsin nämä tietokannat, jotta tulokset olisivat mahdollisimman kattavat. Lisäksi käytin manuaalista hakua tutkimalla aiheeseen liittyvien tutkimusten lähdeluetteleja. Manuaalinen haku ei tuottanut sisäänottokriteerejä täyttäviä tuloksia. Tiedonhaku toteutettiin maaliskuussa 2019. Tutkimuksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit on määritelty taulukossa 1.

Taulukko 1. Hakutulosten sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Tutkimus on julkaistu vuosina 2009-2019	Tutkimus on julkaistu ennen vuotta 2009
Julkaisukieli on suomen- tai englanninkielellä	Julkaisukieli on muu kuin suomen tai englanninkieli
Artikkelit ovat vertaisarvioituja	Artikkelit eivät ole vertaisarvioituja
Tutkimus sisältää tutkimukset keskeiset käsitteet: työn imu ja transformationaalinen johtaminen	Tutkimus ei sisällä tutkimuksen keskeisiä käsitteitä: työn imu ja transformationaalinen johtaminen
Tutkimus on toteutettu terveysalan kontekstissa	Tutkimus ei ole toteutettu terveysalan kontekstissa

Hakusanoina käytin kansainvälisissä tietokannoissa hakusanoina pääasiassa ”work engagement” OR ”job engagement” AND ”transformational leadership” ja suomenkielisessä Medic-tietokannassa ”työn imu”-hakusanaa. ”Work engagement” -käsitteen rinnalle otin hakusanaksi ”job engagement”, koska käsitettä on käytetty osassa työn imua koskevissa tutkimuksissa. Hakusanoina pyrin käyttämään erilaisia yhdistelmiä joustavasti tietokannan ja saadun tuloksen mukaan, jotta saisin mahdollisimman kattavan hakutuloksen. Kokeilin aluksi rajata hakutuloksia lisäämällä hakusanoiksi ”health care” OR healthcare, mutta tulokset olivat niukkoja.

PubMed-tietokannassa käytin hakusanoina work engagement OR job engagement AND transformational\*. Haussa rajattiin julkaisuvuodeksi viimeiset 10 vuotta. Hakutulos oli 28 vertaisarvioitua artikkelia, joista valitsin otsikon perusteella 10 luettavaksi. Lopullisesti PubMed-tietokannasta valikoitui kolme artikkelia kirjallisuuskatsaukseen.

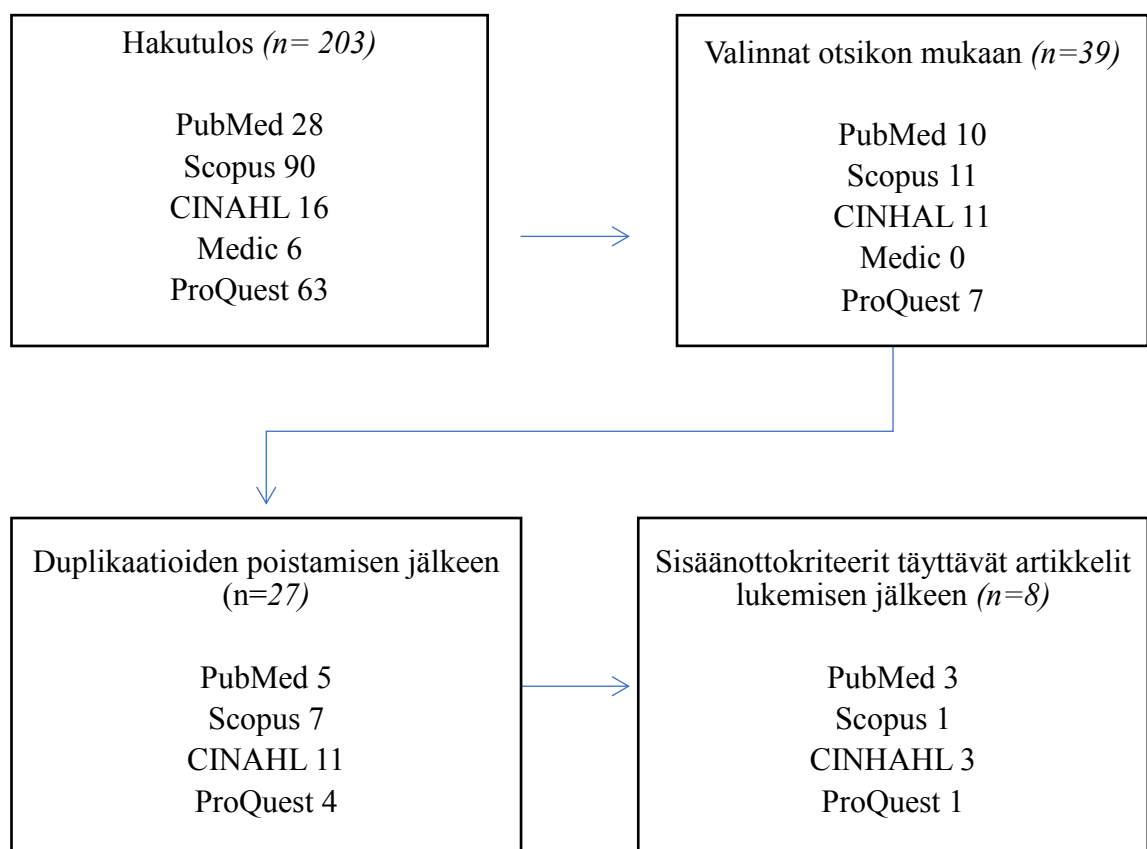
Scopus-tietokannassa tuotti 90 tulosta, kun hakusanoina oli ”work engagement” OR ”job engagement” AND ”transformational leadership”. Artikkelit olivat vertaisarvioitua korkeintaan 10 vuotta vanhaa tulosta, joista valitsin otsikon ja tiivistelmän perusteella 11 artikkelia. Lopulliseen kirjallisuuskatsaukseen valitsin yhden sisäänottokriteerit täyttävän artikkelin.

CINAHL vapaasanahaussa käytin hakusanoina ”work engagement” OR ”job engagement” AND ”transformational leadership”. Haku rajattiin koskemaan vuosia 2009-2019 julkaistuja englanninkielisiä, vertaisarvioituja tuloksia. Haku tuotti 16 tulosta. CINAHL-tietokannassa asiasanan ”work engagement” alla ei ole alakäsitteitä, joten haku sitä kautta ei tuo tulokselle lisäarvoa. CINAHL-tietokannasta valitsin otsikon perusteella 11 artikkelia luettavaksi. Kirjallisuuskatsaukseen valitsin kolme sisäänottokriteerit täyttävää artikkelia.

Medic-tietokannassa käytin hakusanana ”työn imu”, koska haku tuotti vain 6 tulosta. Kun hakuun lisäsi AND ”transformationaalinen\*” haku ei tuottanut tuloksia. Medic-tietokannasta ei löytynyt yhtään sisäänottokriteerit täyttävää hakutulosta.

ProQuest-tietokannasta haku tuotti 63 vertaisarvioitua tulosta hakusanoilla ”work engagement” OR ”job engagement” AND ”transformational leadership” ja rajattuna vuosiin 2009-2019. Otsikon ja tiivistelmän perusteella valitsin luettavaksi 11 artikkelia, joista valitsin yhden sisäänottokriteerit täyttävän artikkelin.

Otsikkotasaisen artikkelien valinnan jälkeen poistin päällekkäiset artikkelit RefWork-viitteidenhallintaohjelmalla. Lopulliseen kirjallisuuskatsaukseen valitsin kahdeksan sisäänottokriteerit täyttävää artikkelia. Kuviossa 1 esitellään kirjallisuuskatsaukseen valittavien tutkimusten valintaprosessi.



Kuvio 1. Aineistonvalintaprosessi

## 5.2 Aineiston analyysi

Aineistonanalyysi on aineistolähtöinen eli edetään aineiston ehdoilla (Kangasniemi ym. 2013, Elo & Kyngäs 2008). Aineiston analyysiin käytin induktiivista sisällönanalyysia. Aineiston analyysin aloitin lukemalla läpi tutkimukseen valitut artikkelit useita kertoja. Lukemisen yhteydessä kirjasin muistiinpanoja. Aineistosta haetaan tutkittavan ilmiön

kannalta merkityksellisiä seikkoja, jotka ryhmitellään sisällöllisesti kokonaisuuksissa (Kangasniemi ym. 2013). Muistiinpanoista kokosin tutkimuskysymyksen kannalta oleellisen tiedon, jotka ryhmittelin kokonaisuuksiin. Artikkelista jätin pois muun, kuin työn imua ja transformationaalista johtamista koskevan tiedon, jos se ei oleellisesti vaikuttanut tutkimuskysymyksen vastaukseen.

### **5.3 Aineiston kuvaus**

Lopulliseen aineistoon valikoitui kahdeksan vertaisarvioitua tieteellistä artikkelia. Artikkelit on julkaistu vuosina 2011-2018. Aineiston kaikki tutkimukset ovat kvantitatiivisia tutkimuksia. Tutkimuksia on tehty useissa eri maissa. Tutkimuksen kohderyhminä ovat kuudessa tutkimuksessa sairaanhoitajat, yhdessä tutkimuksessa hoitotyönjohtajat ja yhdessä tutkimuksessa sairaalan esimiehet sekä heidän alaisensa.

Kaikissa tutkimuksissa on käytetty työn imun mittarina UWES- 9 tai UWES-17 kyselyä. Salanovan ym. (2011) tutkimuksessa on poimittu UWES-kyselystä tutkimuskysymystä koskevat kohdat. Utrecht Work Engagement Scale eli UWES-17 on Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin kehittämä työn imun arviontimenetelmä, josta UWES-9 on lyhennetty versio (Hakanen 2009b). Transformationaalisen johtamisen tutkimiseen kolmessa tutkimuksella on käytetty MLQ-kyselyä, joista Manningin (2016) tutkimuksessa lyhennettyä versiota MLQ 5xshort form. Kahdessa tutkimuksessa on käytetty Global Transformational Scale (GTL)- menetelmää. Muissa tutkimuksissa oli käytetty muutosjohtajuudenmallia (LPI), Raffertyn ja Griffin kehittämää transformationaalisen johtamisen mallia ja The Transformational Leadership Inventory (TLI)- kyselyä. Taulukossa 2 esittelen yhteenvedon valituista tutkimuksista.



Taulukko 2 Yhteenveto aineistosta

Tutkijat, julkaisuvuosi, tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimuskohde ja mittarit	Keskeiset tulokset
Enwereuzor I, Ugwu L, Eze O. 2018, Nigeria. How transformational leadership influences work engagement among nurses: Does person-job fit matter?	Tutkia henkilökohtaisten ominaisuuksien sopivuus työtehtävään (person-job fit), transformationaalisen johtamisen ja työn imun yhteyttä.	Kyselytutkimus sairaanhoitajille (n=224) UWES-17, The Transformational Leadership Interventory.	Transformationaalisella johtamisella, henkilökohtaisten ominaisuuksien sopivuudella työtehtävään ja työn imun on vahva yhteys.
Shaughnessy M, Bhattacharya A, Quinn Giffin M, Fitzpatrick J. 2018. USA. Transformational leadership practices and work engagement among nurse leaders.	Kehittää parempaa ymmärrystä hoitotyön johtajien johtamiskokemuksista.	Kuvaileva korrelaatiotutkimus. Kohderyhmänä hoitotyön johtajat (n=128) UWES-9, LPI	Koulutustaustalla on yhteyttä transformationaaliseen johtamiseen ja sitä kautta työn imuun.
Mauno S, Ruokolainen M, Kinnunen U, De Bloom J. 2016, Suomi. Emotional labour and work engagement among nurses: examining perceived compassion, leadership and work ethic as stress buffers.	Tutkia tunnetyön, transformationaalisen johtamisen ja työn imun välistä yhteyttä stressiä ennaltaehkäisevänä tekijänä.	Empiirinen, poikkileikkaustutkimus. Kyselytutkimus sairaanhoitajille (n=3466) UWES-9, GTL	Transformationaalinen johtamisen on yhteydessä työn imuun, mutta ei ennaltaehkäise työstressiä.
Manning J. 2016. USA. The influence of nurse manager leadership style on staff nurse work engagement.	Arvioida sairaalan johtajien johtamistyylien vaikutusta henkilökunnan työn imuun.	Kuvaileva, korrelaatiotutkimus. Kyselytutkimus sairaanhoitajille (n=441) UWES-9, MLQ 5xshort	Kolmesta tutkitusta johtamistyylistä transformationaalinen johtaminen vaikutti myönteisimmin työn imuun.
Lewis H, Cunningham C. 2016. USA. Linking nurse leadership and work characteristics to nurse burn-out and engagement.	Tutkia transformationaalisen johtamisen, työuupumuksen, työn imun ja työn ominaispiirteiden yhteyttä	Kyselytutkimus sairaanhoitajille (n=120) UWES-17, The Raffery and Griffin measure of transformational leadership	Transformationaalisella johtamisella on voimakas yhteys työn ominaispiirteisiin, joilla on yhteys työn imuun.
Hayati D, Charkhabi M, Naami A. 2014. Iran. The relationship between transformational leadership and work engagement in government hospitals nurses: a survey study	Tarkoituksena on selvittää transformationaalisen johtajuuden ja sen komponenttien vaikutusta sairaanhoitajien työn imun kokemukseen.	Survey-tutkimus valtiotsairaaloitten hoitajille (n=240) UWES-17, MLQ	Transformationaalinen johtaminen vaikuttaa työn imun. Johtajat siirtävät työntekijöille inspiroivaa motivointia mallinnuksen tapaan.
Gillet N, Fouquereau E, Bonnaud-Antignac A, Mokoukolo R, Colombat P. 2013. Ranska. The mediating role of organizational justice in the relationship between transfor-	Tutkia transformationaalisen johtamisen, työelämän laadukkuuden ja työn imun välistä yhteyttä.	Survey-tutkimus sairaanhoitajille (n=343) UWES-9, GTL	Transformationaalinen johtaminen edistää oikeudenmukaisuutta ja sitä kautta nostaa työntekijöiden työelämän laatua vaikuttaen positiivisesti työn imuun.

mational leadership and nurses' quality of work life			
Salanova M, Lorent L, Chambel M, Martinez I. 2011. Espanja. Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement	Tarkoituksen oli selvittää transformationaalisen johtamisen yhteyttä pystyvyysuskoon (self-efficacy), työn imun osa-alueista tarmokkuuteen ja omistautumiseen.	Kyselytutkimus portugalilaisen sairaalan hoitajille ( $n=280$ ) ja heidän esimiehillensä ( $n=17$ ) MLQ ja UWES (osittain)	Transformationaalinen johtaminen parantaa työntekijöiden uskoa omaan kykyihinsuoriutua omasta työtehtävästä ja sitä kautta lisää työn imua.

## 6. TULOKSET

Tutkimustulosten mukaan transformationaalisen johtamisen ja työn imun välillä on vahva positiivinen yhteys (mm. Enwereuzor ym. 2018, Manning 2016, Mauno ym. 2016). Transformationaalisen johtamisen komponentit vaikuttavat työn imun kaikkiin osa-alueisiin positiivisesti (Manning 2016, Hayati ym. 2014). Tuloksissa todetaan transformationaalisen johtamisen aikaan saava välittävä rooli, jonka avulla johtamistyyli vaikuttaa työn imuun positiivisesti (Salanova ym. 2011, Gillet ym. 2013). Transformationaalinen johtaja voi omalla käytöksellään vaikuttaa siihen, että työn imu vahvistuu mallintamisen kautta (Hayati ym. 2014, Salanova ym. 2011). Tulosten mukaan myös korkeammalla koulutustaustalla on myönteinen vaikutus transformationaalisen johtamisen toteutumiseen ja sitä kautta työn imuun (Shaughnessy ym. 2018).

Tutkimustulosten mukaan transformationaalinen johtaminen ja sen komponentit vaikuttavat positiivisesti kaikkiin työn imun osa-alueisiin. Transformationaalisen johtamisen ominaisuuksista erityisesti inspiroivalla motivoinnilla on suuri merkitys työn imua tukevana johtamistyylinä. (Manning 2016, Hayati ym. 2014.) Hayatin tutkimusryhmän (2014) mukaan inspiroivalla motivaatiolla on suuri vaikutus työn imun osa-alueista uppoutumisen tunteeseen sekä tarmokkuuteen ja tarmokkuuden kokemuksen vaihteluihin. Johtamistyylin komponenteista älyllisellä stimuloinnilla on suurin yhteys omistautumisen kokemukseen. Karisman avulla johtaja saavuttaa työntekijöiden luottamuksen sekä uskon itseensä ja tavoitteisiin. Tällöin työntekijät motivoituvat työskentelemään johtajan odotusten ja toiveiden mukaisesti sekä mallintaminen lisääntyy. (Hayati ym. 2014.) Transformationaaliset johtajat siirtävät työn imua mallintamisen tapaan ja näin vahvistavat työn imua ja työn tehokkuutta (Hayati ym. 2014, Salanova ym. 2011). Manningin (2016) tutkimuksessa transformationaalisen johtamisen komponentit oli jaettu viiteen osaa: inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen huomiointi sekä karisma oli jaettu karismaattiseen käyttäytymiseen ja karismaattisiin ominaisuuksiin. Kaikkien edellä mainittujen komponenttien avulla transformationaalinen johtaminen lisää työn imua. Inspiroivalla motivoinnilla on suurin vaikutus ja karismaattisilla ominaisuuksilla pienin

vaikutus. Tulosten mukaan karismaattinen käyttäytyminen ja yksilöllinen huomiointi työn imua vahvistavina tekijöitä kohosivat korkealle.

Manning (2016) oli vertaillut tutkimuksessaan transformationaalisen, transaktionaalisen johtamisen ja passiivisen (passive-avoid) johtamistyylin vaikutusta työn imuun. Tutkimustulosten mukaan transformationaalisella johtamisella oli selvästi suurin positiivinen vaikutus työn imuun näistä kolmesta johtamistyylistä. Tulosten mukaan passiivinen, etäinen johtaminen ja huono kommunikointi sekä palautteen annon vähäisyys vähentää työn imua. Vastakohtana nähdään transformationaalisen johtamisen ihmissläheinen tyyli, tukea antava ja kommunikoiva johtaminen. Myös Maunon ym. (2016) tutkimuksessa nousee esiin työn imuun positiivisesti vaikuttavana tekijänä transformationaalisen johtamistyylin komponenteista yksilöllisen huomioinnin piirteet: emotionaalisuus, sympaattisuus ja työntekijästä huolehtiminen.

Salanovan ym. (2011) tutkimuksen mukaan transformationaalisen johtamisen avulla parannetaan työntekijöiden uskoa omiin kykyihinsä. Johtaja voi omalla käyttäytymisellään vaikuttaa työntekijän lisääntyneeseen itseluottamukseen ja itsevarmuuteen. Tämän kautta transformationaalinen johtaminen lisää työn imua pystyvyyssuskon (self-efficacy) ollessa välittävä tekijä. (Salanova ym. 2011) Transformationaalinen johtaja toimii työntekijöille roolimallina ja saa työntekijät antamaan työlleen vielä vähän lisää (Salanova 2011, Hayati ym 2014).

Enwereuzor ym. (2018) ovat tutkineet henkilökohtaisten ominaisuuksien, työn ja työtehtävien yhteensopivuuden (Person-Job Fit) välistä yhteyttä transformationaaliseen johtamiseen ja työn imuun. Person-Job Fit tarkoittaa yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien, työn ja työtehtävien välistä yhteensopivuutta. Tutkimustulosten mukaan näillä kolmella tekijällä on vahva yhteys toisiinsa. Tulokset tukevat transformationaalisen johtamisen positiivista vaikutusta työn imuun.

Lewis ja Cunningham (2016) ovat puolestaan tutkineet aihetta työn ominaispiirteiden näkökulmasta. Työn ominaispiirteiden kautta transformationaalinen johtaminen vaikuttaa työn imuun ja työuupumukseen. Tulosten mukaan transformationaalinen johtamisella on yhteys alhaiseen työuupumukseen ja korkeatasoiseen työn imuun. Erityisesti transformationaalinen johtaminen vaikuttaa työyhteisöön arvoihin ja

oikeudenmukaisuuteen. Myös Gilletin ym. (2013) tutkimustuloksista nousee esiin transformationaalisen johtamisen vaikutus oikeudenmukaisuuteen. Transformationaalinen johtaja edistää distributiivista (resursointi) ja interaktionaalista (vuorovaikutuksellista) oikeudenmukaisuutta, joka nostaa tutkittavien työelämän laatua ja sitä kautta työntekijöiden työn imun kokemus lisääntyy.

Shaughnessy ym. (2018) tutkimuksen mukaan johtajan koulutustaustalla on merkitystä transformationaalisen johtamisen toteutumiseen käytännössä ja sitä kautta transformationaalisen johtamisen positiivisesta vaikutuksesta työn imuun. Korkeammin koulutetuilla esiintyy enemmän transformationaalista johtamista kuin vähemmän kouluttaneiden keskuudessa. Tässä tutkimuksessa tutkittiin myös hoitotyön johtajien omaa työn imun kokemusta. Hoitotyön johtajilla työn imun osa-alueista omistautumista ja uppoutumista esiintyi enemmän kuin tarmokkuutta.

## 7. POHDINTA

Kirjallisuuskatsauksen pohdinnassa tarkastellaan tuloksia, sisällöllistä ja menetelmällistä pohdintaa sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta eli niitä asioita, jotka ovat voineet aiheuttaa harhaa tuloksiin (Kangasniemi ym. 2013, Niela-Vilen & Hamari 2016). Pohdinnassa kootaan ja tiivistetään kuvailevan kirjallisuuskatsauksen keskeiset tulokset ja tarkastellaan niiden suhdetta laajempaan yhteiskunnalliseen kontekstiin. (Kangasniemi ym. 2013.) Pohdinnassa tarkastelen tutkimustuloksia, pohdin kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta ja eettisyyttä ja esittelen jatkotutkimusaiheita.

### 7.1 Tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli kuvata transformationaalinen johtamistyylin ja työn imun välistä yhteyttä terveysalalla. Tarkoituksena oli kuvata millä tavoin transformationaalinen johtamistyyli vaikuttaa työn imuun terveysalalla. Tutkimustulokset osoittavat yksimielisesti, että transformationaalisella johtamistyyllillä on merkittävä positiivinen yhteys työn imuun terveysalalla (mm. Enwereuzor ym. 2018, Manning 2016, Mauno ym. 2016, Salanova ym. 2011).

Transformationaalisella johtamisella on vaikutusta välittävään tekijään, jonka kautta johtamistyyli vaikuttaa työn imuun tai vastaavasti työn imu voi toimia välittävänä tekijänä. Välittävä tekijä on usein voimavaratekijä, jonka avulla vaikutetaan positiivisesti työn imuun. Salanovan ym. (2011) tutkimuksessa välittävänä tekijänä oli pystyvyysusko. Pystyvyysuskon on todettu vaikuttavan positiivisesti muissakin tutkimuksissa kuten Shieldsin ym. (2010) tutkimuksessa. Gilletin (2013) tutkimuksessa välittävänä tekijänä on oikeudenmukaisuuden kokemuksen myötä työelämän laadun koheneminen ja sitä kautta transformationaalisen johtamisen vaikutus työn imuun. Myös Lewisin & Cunninghamin (2016) tutkimuksessa nousi esiin oikeudenmukaisuus työn imuun vaikuttavana tekijänä. Perkon (2017) tutkimus tukee transformationaalisen johtamisen, työn imun ja oikeudenmukaisuuden välistä yhteyttä. Transformationaalinen johtaminen luo oikeudenmukaisuuden kokemuksia (Perko 2017, Shields 2010, Denhardt & Champbell 2006). Oikeudenmukaisuus on tärkeä työn imuun vaikuttava sosiaalinen voimavaratekijä (Hakanen 2011).

Tutkimustuloksissa ilmeni kuinka transformationaaliset johtajat siirtävät käyttäytymisensä avulla innostusta työntekijöihin, joka lisää työn imua (Hayati ym. 2014, Salanova ym. 2011). Työn imun välittyminen johtajista, työtovereista ja asiakkaista on todettu myös mm. Perhoniemen ja Hakasen (2013) ja Timsin ym. (2011) tutkimuksissa. Hakasen (2011) mukaan työn imussa toimii vastavuoroisuuden periaate: kun työolot ja johtaminen synnyttävät työn imua, työntekijä haluaa tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla ja tartuttaa innostutaan myös muihin. Johtajan on tärkeä huomioida, että niin positiivinen kuin negatiivinen käyttäytyminen ja ilmapiiri voivat välittyä johtajasta työyhteisöön ja työntekijöihin.

Transformationaalisen johtamisen ihmissläheinen ja yksilöt huomioon ottava tyyli vaikuttaa positiivisesti työn imuun (Manning 2016, Mauno ym. 2016). Transformationaalisen johtamisen keskeisenä piirteenä on työntekijän yksilöllinen kohtaaminen ja huomioiminen (Vesterinen 2013). Myönteinen vuorovaikutus lisää työn imua (Perhoniemi & Hakanen 2013). Työn imua vahvistaa työntekijöiden tarpeisiin kiinnittävä esimies (Hakanen 2011). Transformationaalisen johtamisen komponenteista myös inspiroivalla motivoinnilla on suuri vaikutus työn imuun (Hayati ym. 2014). Transformationaalinen johtaja motivoi työntekijöitä tekemään enemmän kuin he uskoivat olevan mahdollista (Salanova ym. 2011, Bass & Riggio 2006). Transformationaalinen johtaminen ja työn imu nostavat myös työn tehokkuutta ja tuottavuutta (Bass & Riggio 2006, Hakanen & Koivumäki 2014) vastaten nykyisiin työelämän haasteisiin.

Transformationaalisella johtamisella voidaan vaikuttaa työn imun kokemuksen saavuttamiseen ja ylläpitämiseen terveysalalla (mm. Mauno 2016, Hakanen & Perhoniemi 2008). Johtamistyyli on edullinen ja helppo keino vaikuttaa työn imuun. Organisaatiotasolla ja yhteiskunnallisesti työn imulla on merkittäviä vaikutuksia. Työn imu parantaa työntekijän työtehoa, organisaation tuottavuutta ja asiakastytyvääisyyttä (Hakanen & Koivuniemi 2014). Työn imua kokevien työntekijöiden on tutkittu haluavan jatkaa työuralla pidempään (Hakanen & Perhoniemi 2008) vastaten yhteiskunnan tavoitteeseen työuria pidentävänä tekijänä.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen eettisyys ja luotettavuus ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa. Niitä voidaan parantaa tutkimusprosessin läpinäkyvyydellä ja raportoinnin johdonmukaisella etenemisellä. Luotettavuuden ja eettisyyden kannalta on tärkeää jäsentää tarkasti tutkimuksen vaiheet. (Kangasniemi ym. 2013.) Tutkimusprosessi tulisi raportoida niin tarkasti, että se on toistettavissa toisen tutkijan toimesta (Niela-Vilen & Hamari 2016). Tämä kirjallisuuskatsaus on raportoitu tieteellisten ohjeiden mukaisesti. Olen kuvaillut tarkasti tutkimusprosessin eri vaiheet.

Luotettavuutta heikentää, jos tutkijalla on aineistonvalinnassa tai raportoinnissa tiedostettu tai tiedostamaton tarkoituksenhakuisuus (Kangasniemi ym. 2013). Olen pyrkinyt raportoimaan tutkimustulokset rehellisesti ja valitsemaan aineiston tutkimuskysymyksen mukaisesti. Luotettavuutta voi heikentää, kun yksi tutkija on valinnut ja analysoinut kirjallisuuskatsaukseen valittavat tutkimukset ja artikkelit. Jos tutkijoita olisi ollut enemmän, olisi tutkimukseen voinut valikoitua eri artikkeleja ja aineistosta nousta erilaisia tuloksia.

Lähteiden valinta ja lähdekritiikki on ollut keskeinen osa luotettavuuden arviointia (Kangasniemi ym. 2013). Tutkimusaineisto ja muut lähteet ovat luotettavien tietokantojen avulla tarkkaan valittuja tieteellisiä julkaisuja. Aineistonkeruu rajattiin koskemaan vertaisarvioituja tuloksia. Aineiston ajankohtaisuus varmistettiin rajaamalla aineistohaku viimeiseen 10 vuoteen. Tämän kirjallisuuskatsauksen aineisto on ajankohtaista. Artikkelit on julkaistu vuosina 2011-2018. Käsitteiden määrittelyssä pyrin löytämään alkuperäisen lähdemateriaalin. Kirjallisuuskatsauksen tulosten luotettavuutta lisää tässä kirjallisuuskatsauksessa käytettyjen tutkimusten suuri otoskoko. Kirjallisuuskatsauksen aineisto on kansainvälistä. Tutkimuksia oli tehty ympäri maailmaa. Kansainvälisyys tukee tutkimustulosten yleistettävyyttä.



Luotettavuutta voi heikentää analysoitujen tutkimustulosten yksipuolisuus (Kangasniemi ym. 2013). Tulosten yksipuolisuus voi olla luotettavuutta heikentävä tekijä tässä kirjallisuuskatsauksessa. Kaikki tutkimukset olivat määrällisiä, joten se ei tarjoa juurikaan kokemusperäistä tietoa aiheesta. Useissa tutkimuksissa oli kuitenkin käytetty samoja mittareita, joka mahdollistaa tutkimustulosten luotettavan vertailun. Yhdistävä tekijä tuloksissa oli se, että transformationaalinen johtaminen vaikuttaa positiivisesti työn imuun. Tämän lisäksi muutamissa tutkimuksissa löytyi yhtäläisiä tuloksia, mutta paljon oli tuloksia, jotka todettiin vain yhdessä tutkimuksessa, joten aiheesta tarvitaan lisää tutkimusta.

### **7.3 Jatkotutkimusaiheita**

Työn imun ja transformationaalisen johtamisen välisestä yhteydestä ei löytynyt laadullisilla menetelmillä tehtyjä tutkimuksia. Tämän kirjallisuuskatsauksen sisäänottokriteerit täyttäneet tutkimukset olivat määrällisiä tutkimuksia. Useissa tutkimuksissa oli tutkittu, onko transformationaalisella johtamisella vaikutusta työn imuun tai transformationaalisen johtamisen, työn imun ja kolmannen tekijän yhteyttä. Useimmista tutkimustuloksista sai tutkimuskysymykseen suppean vastauksen. Laadulliset tutkimusmenetelmät voisivat tuoda syvyyttä transformationaalisen johtamisen ja työn imun välisestä yhteydestä.

## LÄHTEET

- Avolio B & Bass B (1995) Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*. 6 (2). 199-218.
- Bass B (1990) From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*. 18 (3). 19-31.
- Bass B (1995) Theory of Transformational Leadership Redux. *Leadership Quarterly*. 6 (4). 463-478.
- Bass B & Riggio (2006) *Transformational Leadership*. Second Edition. New Jersey. Mahwah.
- Denhardt J & Campbell K (2006) The Role of Democratic Values in Transformational Leadership. *Administration & Society*. 38 (5). 556-572.
- Elo S & Kyngäs H (2008) The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*. 62 (1). 107-115.
- Enwereuzor I, Ugwu L & Eze O (2018) How Transformational Leadership Influence Work Engagement Among Nurses: Does Person-Job Fit Matter. *Western L Journal Nursing Research*. 40(3). 346-366.
- Giallonardo L, Wong C & Iwasiw C (2010) Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management* 18 (8). 993-1003.
- Gillet N, Fouquereau E, Bonnaund-Antignac A, Mokoukolo R & Colombat P (2013) The Mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies* 50(10). 1359-1367.
- Hakanen J (2002) Työn imu ja työuupumus – laajennetun hyvinvointimallin kehittäminen ja testaaminen. *Psykologia* 37. 291-301.
- Hakanen J (2004) Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Hakanen J (2009a) Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Helsinki. Työsuojelurahasto.
- Hakanen J (2009b) Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu-menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Hakanen J (2011) Työn imu. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Hakanen J (2014) Onnellisena työssä? 8½ kysymystä työn imusta. Teoksesta: Uusitalo-Malmivaara L (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä. PS-kustannus. 340-365.
- Hakanen J, Harju L, Seppälä P, Laaksonen A & Pahkin K (2012) Kohti innostuksen spiraaleja. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Hakanen J & Koivumäki J (2014) Engaged or exhausted – How does it affect dentists' clinical productivity? *Burnout Research* 1 (1). 12-18.
- Hakanen J & Perhoniemi R (2008) Muutokset työssä, työn imu ja jatkamisaiheet työelämässä – kolmen vuoden seurantalutkimus suomalaisilla hammaslääkäreillä. *Työelämän tutkimus* 6. 30-43.
- Hayati D, Charkhabi M & Naami A (2014) The relationship between transformational leadership and work engagement in government hospitals nurses: a survey study. *SpringerPlus* 3. 3-25.

- Kangasniemi M, Utriainen K, Ahonen S, Pietilä A-M, Jääskeläinen P & Liikanen E (2013) Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede* 25 (4). 291-301.
- Kanste O, Lipponen K, Kyngäs H & Ukkola L (2008) Terveystuoltohenkilöstön työhyvinvointi kunnallisessa perusterveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa. *Hoitotiede* 20 (5). 278-288.
- Kolari P (2010) Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaatio muutoksessa. Väitöskirja. Tampere. Tampereen Yliopisto.
- Laine P, Lindberg M & Silvennoinen H (2016) Työhyvinvoinnissa tarvitaan väestötason seurantatietoa: työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä. *Hallinnon tutkimus* 35 (4). 287-303.
- Laitinen I (2016) Työn mielekkyyden ja mahdollisuuksien tukeminen johtamisella. Teoksesta: Syväjärvi A & Pietiläinen V (toim.) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere. Juvenes Print. 147-186.
- Lepistö S, Alanen S, Aalto P, Järvinen P, Leino K, Mattila E & Kaunonen M (2017) Healthcare professionals' work engagement in Finnish university hospitals. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*. 32. 979-986.
- Manning J (2016) The Influence of Nursing Manager Leadership Style on Staff Nurse Work Engagement. *The Journal of Nursing Administration* 46(9). 438-443.
- Marshall E & Broome M (2017) *Transformational leadership in nursing*. New York. Springer Publishing Company.
- Mauno S, Pyykkö M & Hakanen J (2005) Koetaanko organisaatiossamme yön imua? Työn imun yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa erilaisessa organisaatiossa. *Psykologia* 40 (1). 16-30.
- Mauno S, Ruokolainen M, Kinnunen U & De Bloom J (2016) Emotional labour and work engagement among nurses: examining perceived compassion, leadership and work ethic as stress buffers. *Journal of Advanced Nursing* 72(5). 1169-1181.
- Niela-Vilen H & Hamari L (2016) Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksesta: Stolt M, Axelin A & Suhonen R (2016) *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Turku. Juvenes Print. 23-34.
- Perhoniemi R & Hakanen J (2013) Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareille. *Psykologia* 2. 88-101.
- Perko K (2017) *Leadership Employee Well-Being. A psychological perspective based on resource theories*. Väitöskirja. Tampere. Tampereen Yliopisto.
- Salanova M, Lorente L, Chambel M & Martinez M (2011) Linking Transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing* 67 (10). 2256-2266.
- Salminen A (2011) Mikä on kirjallisuuskatsaus? Johdatuskirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa. Vaasan Yliopiston julkaisuja.
- Schaufeli W, Salanova M, Gonzalez-Roma V & Bakker A (2002) The Measurement of Engagement and Burnout a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 3. 71-92.
- Schaufeli W & Bakker A (2004) Job demands, Job resources and their relationship with burnout and engagement: a multy-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 25. 293-315.
- Shields C (2010) Transformational Leadership: Working for equity in Diverse Contexts. *Education Administration Quarterly*. 46 (4). 558-589.

- Seppälä P & Hakanen J (2017) Työn imun erilaiset kehityspolut. Suomen hammaslääkärilehti 14. 20-28.
- Shaughnessy M, Quinn Griffin M, Bharracharya A & Fitzpatrick J (2018) Transformational Leadership Practices and Work Engagement Among Nurse Leaders. *The Journal of Nursing Administration* 48(11). 574-579.
- Tims M, Bakker A & Xanthopoulou (2011) Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly* 22. 121-131.
- Vesterinen S (2013) Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria. Väitöskirja. Oulu. Oulun Yliopisto.
- Wong C & Cummings G (2009) Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics? *Journal of Health Organization and Management* 23 (5). 522-538.