

**SAVONIA**

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

# VALMENTAVA JOHTAMINEN POHJOIS-SAVON HYVINVOINTIALUEEN ERITYISPALVELUISSA JA PELASTUSTOIMESSA

TEKIJÄ Sirpa Pitkäniemi

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä Sirpa Pitkäniemi			
Työn nimi Valmentava johtaminen Pohjois-Savon hyvinvointialueen erityispalveluissa ja pelastustoimessa			
Päiväys	11.3.2025	Sivumäärä/Liitteet	48/3
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Pohjois-Savon hyvinvointialue, Henkilöstöhallinto			
Tiivistelmä			
<p>Valmentava johtaminen on valittu Pohjois-Savon hyvinvointialueen johtamismenetelmäksi. Valmentava johtaminen on johtamismenetelmä, jossa painotetaan luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta, itseohjautuvuutta, itsenäistä päätöksentekoa ja kehittymistä vahvuuksia huomioiden. Valmentava esihenkilö pysähtyy kuuntelemaan ja keskustelemaan työntekijöiden kanssa, viisaasti kysyen - ajatuksia ja oppimista herättäen.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Pohjois-Savon hyvinvointialueen erityispalveluiden ja pelastustoimen valmentavan johtamisen nykytilaa ja valmentavan johtamisen peruseriaatteiden toteutumista henkilöstön näkökulmasta. Tutkimustuloksilla pyrittiin tunnistamaan keskeisiä kehittämiskohteita ja löytämään keinoja valmentavan johtamisen edistämiseksi ja vakiinnuttamiseksi osaksi Pohjois-Savon hyvinvointialueen johtamiskäytäntöjä. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää käyttäen keväällä 2024. Tutkimuskysely koostui neljästä valmentavan johtamisen teemasta: psykologinen turvallisuus, vuorovaikutus, itseohjautuvuus ja päätöksenteko sekä vahvuuksien hyödyntäminen ja kehittymisen tukeminen. Näiden teemojen avulla kartoitettiin erityispalveluiden ja pelastustoimen työntekijöiden kokemuksia valmentavaan johtamiseen liittyvistä väittämistä. Tutkimukseen osallistui 328 Pohjois-Savon hyvinvointialueen erityispalveluiden ja pelastustoimen työntekijää. Tutkimuskyselyn tulokset analysoitiin SPSS-ohjelmistolla, jonka perusteella laadittiin taulukoita ja kaavioita havainnollistamaan tutkimustuloksia.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin, että valmentavan johtamisen ydinasioita toteutui melko hyvin psykologisen turvallisuuden, vuorovaikutuksen, itseohjautuvuuden ja päätöksenteon sekä vahvuuksien hyödyntämisen ja kehittymisen tukemisen teemoissa. Erityisesti psykologisen turvallisuuden ja esihenkilöiden antaman tuen osalta tutkimustulokset olivat myönteisiä. Kehittämistä tarvitaan kuitenkin palautteen antamisessa, oikeudenmukaisuuden toteuttamisessa, työyhteisön päätöksentekoon osallistamisessa ja päätöksenteon mahdollistamisessa. Näihin osa-alueisiin kehittämistoimia kohdentamalla voidaan vahvistaa Pohjois-Savon hyvinvointialueella valmentavan johtamisen periaatteiden toteutumista ja luoda oppimista edistävä, veto- ja pitovoimainen työympäristö. Jatkotutkimusta tarvitaan valmentavan johtamisen käytännön toteutuksesta sekä palautteen ja päätöksenteon kehittämisestä työyhteisössä.</p>			
Avainsanat Johtaminen, valmentava johtaminen, vuorovaikutus, itseohjautuvuus, päätöksenteko, kehittyminen			

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals	
Author Sirpa Pitkäniemi	
Title of Thesis Coaching Leadership in the Specialized Services and Rescue Services of the Wellbeing Services County of North Savo	
Date 11.3.2025	Pages/Appendices 48/3
Client Organisation /Partners Wellbeing Services County of North Savo, Human Resource Management	
<p>Abstract</p> <p>Coaching leadership has been chosen as the leadership method for the Wellbeing Services County of North Savo. This approach emphasizes a trusting interactive relationship, self-direction, independent decision-making, and development that takes individual strengths into account. A coaching leader takes the time to listen and engage in dialogue with employees, asking insightful questions to inspire reflection and learning.</p> <p>This thesis examined the current state of coaching leadership in the specialized services and rescue operations of the Wellbeing Services County of North Savo, as well as the implementation of its core principles from the employees' perspective. The aim was to identify key areas for development and find ways to promote and establish coaching leadership as a fundamental part of the county's leadership practices. The study was conducted using a quantitative research method in the spring of 2024. The survey focused on four key themes of coaching leadership: psychological safety, interaction, self-direction and decision-making, and utilizing strengths while supporting development. These themes were used to assess the experiences of employees in specialized services and rescue operations regarding coaching leadership. A total of 328 employees participated in the study. The survey results were analyzed using SPSS software, and tables and charts were created to illustrate the findings.</p> <p>The results indicated that key aspects of coaching leadership—psychological safety, interaction, self-direction, decision-making, and supporting strengths and development—were implemented well. In particular, psychological safety and the support provided by supervisors received positive feedback. However, improvements are needed in feedback practices, fairness, employee participation in decision-making, and enabling decision-making processes. By focusing development efforts on these areas, the Wellbeing Services County of North Savo can further strengthen the implementation of coaching leadership principles and create an engaging, supportive, and learning-oriented work environment. Further research is needed on the practical implementation of coaching leadership, as well as on improving feedback practices and decision-making processes within the workplace.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Leadership, coaching leadership, interaction, self-direction, decision-making, development</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON JOHTAMISOSAAMINEN.....	7
2.1	Johtamisosaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon integraatiossa .....	7
2.2	Johtamisosaamisen osa-alueet.....	8
3	VALMENTAVA JOHTAMINEN .....	11
3.1	Valmentavan johtajan roolit.....	14
3.2	Turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri psykologisen turvallisuuden perustana .....	15
3.3	Vuorovaikutus valmentavassa johtamisessa .....	16
3.4	Ajattelu- ja toimintatapojen tarkastelu itseohjautuvuuden ja päätöksenteon taustalla.....	17
3.5	Vahvuuksien hyödyntäminen ja jatkuvan kehittymisen tukeminen valmentavassa johtamisessa ...	19
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE .....	21
5	TUTKIMUKSEN MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS .....	22
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	22
5.2	Tutkimusympäristö.....	22
5.3	Aineiston hankinta .....	23
5.4	Aineiston analyysi .....	24
6	TULOKSET .....	27
6.1	Psykologinen turvallisuus työyhteisössä .....	28
6.2	Vuorovaikutuksen teema .....	30
6.3	Itseohjautuvuus ja päätöksenteko.....	32
6.4	Vahvuuksien hyödyntäminen ja kehittymisen tukeminen.....	34
7	POHDINTA.....	36
7.1	Tulosten tarkastelu .....	36
7.2	Eettisyys ja luotettavuus.....	40
7.3	Jatkotutkimus ja kehittämisaiheet .....	41
	LÄHTEET .....	44
	LIITE 1: TIETOSUOJASELOSTE.....	49
	LIITE 2: TUTKIMUKSEN SAATEKIRJE.....	53
	LIITE 3: KYSELYLOMAKE.....	54

## 1 JOHDANTO

1.1.2023 koko Suomen sosiaali- ja terveydenhuolto koki suuren muutoksen, kun sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyi kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille. Suomen 21 hyvinvointialuetta ovat itsehallinnon omaavia julkisoikeudellisia yhteisöjä, jotka ovat muodostuneet entisten maakuntien pohjalta. Pohjois-Savossa peräti 19 aiemmin erillistä organisaatiota järjestäytyi Pohjois-Savon hyvinvointialueeksi. Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon muutos aiheutti hyvinvointialueille organisaatiomuutoksen, joka tarkoitti myös organisaatiokulttuureiden uudistamisen tarvetta. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2022.)

Valmentava esihenkilötyö on tehokas menetelmä muutosjohtamisessa, koska sen lisäksi, että se yhdistää yksilön ja organisaation tavoitteet, se myös edistää yksilön oppimista ja itseohjautuvuuden kehittymistä (Uutela 2019, 41). Muutostilanteissa valmentava johtaminen tukee työntekijää omaksumaan muuttuneen tilanteen mahdollistamalla työntekijän kehittymisen valmennuksen kautta (Uusi-ahti 2015, 54). Uudistuvassa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa korostuu valmentava, vuorovaikutteinen ja verkostomainen toimintatapa. Keskeistä on yhteinen ymmärrys johtamisesta, toimintamallien kehittämisestä sekä yhteistyön ja yhteistoiminnan vahvistamisen keinoista. (Laulainen, Zitting & Niiranen 2020, 166–167.)

Pohjois-Savon hyvinvointialueen henkilöstöstrategian tavoitteena vuosina 2023–2025 on henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja vahvistaminen. Pohjois-Savon hyvinvointialueen johtamisen tavoitteena on, että jokainen hyvinvointialueen johtaja ja esihenkilö uskaltaa luottaa siihen, että työntekijä osaa ja tekee ja samalla jokainen työntekijä voi luottaa siihen, että johtaja ja esihenkilö osaa johtaa. Pohjois-Savon hyvinvointialueen johtamista ohjaa valmentavan johtamisen viitekehys. Päämääränä on saada luotua yhdessä tekemisen ja jaetun johtajuuden kulttuuri, jossa ei ole hierarkiaa. Johtamisen tukena on asiantuntijajoukon kirjoittama ja edelleen rakentuva kokonaisuus Johtamisen käsikirja. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023a.)

Valmentavan johtajan roolissa keskeistä on tukea ja ohjata henkilöstöä pohtimaan ja löytämään tapoja, joilla he voivat työskennellä ja toimia tehokkaammin saavuttaakseen parempia tuloksia. Tämä lähestymistapa eroaa perinteisestä vallankäytöstä, jossa johtaja yksipuolisesti ohjeistaa henkilöstöä siitä, mitä heidän on tehtävä työtulosten parantamiseksi. Sen sijaan valmentava johtaminen perustuu työntekijöiden oivalluttamiseen ja itseohjautuvuuden vahvistamiseen. Tämä lähestymistapa on keskeinen osa onnistunutta suorituskyvyn johtamista, sillä prosessin tehokkuus perustuu siihen, kuinka hyvin johtaja tukee työntekijöiden kehitystä sen sijaan, että hän määrää siitä. (Ladyshevsky 2010, 292.) Valmentavan johtamisen perusperiaatteita ovat luottamuksellisen ilmapiirin saavuttaminen, toimiva vuorovaikutus, itseohjautuvuuden ja päätöksen teon mahdollistaminen sekä työntekijöiden vahvuuksien huomioiminen ja kehittymisen mahdollistaminen (Ladyshevsky 2010, 292–296; Uutela 2019, 4; Soback 2021, 56; Cui, Wang & Nanyangwe 2022, 280).

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä valmentavan johtamisen nykytilaa Pohjois-Savon hyvinvointialueella erityispalveluissa ja pelastustoimissa henkilöstön näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mitä valmentavan johtamisen perusperiaatteita toteutuu tämänhetkisessä johtamisessa. Tavoitteena on tutkimuksen avulla löytää

asioita, joihin esihenkilöiden tulee kiinnittää huomiota valmentavan johtajuuden edistämiseksi ja va-  
kiinnuttamiseksi osaksi Pohjois-Savon hyvinvointialueen johtamista.

Kiinnostuin opinnäytetyön aiheesta, koska näen valmentavan johtamisen olevan johtamistyylinä  
henkilöstön työhyvinvointia sekä pito- ja vetovoimaa lisäävä. Valmentavan esihenkilön käyttämien  
vuorovaikutuksellisten käytänteiden, kuten tuen, palautteen ja luottamuksen on todettu lisäävän  
työntekijöiden työhyvinvointia (Skakon ym. 2010, 131). Hyvinvoivassa työyhteisössä on vähemmän  
sairauspoissaoloja ja työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä. Johtamistaidoilla on todettu olevan  
suoraan vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen. (Viitala, Mäkelä & Hölsö 2010, 182.)

## 2 SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON JOHTAMISOSAAMINEN

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista voidaan pitää julkisena johtamisena. Virtasen ja Stenvallin (2019, 16–17) mukaan julkisessa johtamisessa johtamisosaamista voidaan määritellä tiedon ja tiedon soveltamisen kautta. Tieto koostuu osaamisesta, joka on hankittu opintojen ja työkokemuksen kautta. Osaaminen on perustietojen osaamista ihmisten käyttäytymisestä, talouteen liittyvistä asioista, riskienhallinnasta, tiimityöstä ja eri sidosryhmien välisestä yhteistyöstä. Tiedon soveltaminen on osaamisen kautta hankitun tiedon muokkaamista vastaamaan sen hetkistä tarvetta ja toiminnan kehittämistä tietoon perustuen. Todellista oppimista on se, että hankitun tiedon ja opin perusteella päästään johonkin uuteen tehokkaampaan tai parempaan tapaan toimia julkisessa organisaatiossa. Tärkeää muuttuvassa toimintaympäristössä on erottaa myös mikä johtamisessa aiemmin opittu on tarkoituksen mukaista ja tarvittaessa myös luopua huonosta, hyödyttömästä tai toiminnan tehokkuuteen negatiivisesti vaikuttavasta menettelytavasta. (Virtanen & Stenvall 2019, 16–17.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa on paljon henkilöstöä ja henkilöstön suuri määrä aiheuttaa sosiaali- ja terveystalouteen isoja kustannuksia. Sosiaali- ja terveydenhuollonhenkilöstölle ominaista ovat lukuisat eri ammattiryhmät, jotka tekevät töitä moniammatillisesti. (Lammintakanen, Rissanen, Peronmaa-Hanska, Joensuu & Ruottu 2016, 5.) Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisella on lisäksi omat erityispiirteensä toimintaympäristön mukaan. Esimerkiksi psykiatrian ja kirurgian talousarviossa on erilainen kustannusrakenne, vaikka ne käytännössä laativat vastaavanlaiset talousarviot. Yhtä potilasta kohden psykiatrialla saattaa olla eri määrä tarvittavia ammattiryhmiä kuin kirurgiassa, jolloin henkilöstörakenne kokonaisuudessa muodostuu erilaiseksi. Toimintaympäristön mukaan myös suhtautuminen johtamiseen ja johdettavana olemiseen voi olla erilainen. (Vuori 2005, 20.) Johtaminen ei siis sosiaali- ja terveydenhuollossa ole täysin samanlaista yksiköstä riippumatta, vaan johtamisessa on toimintaympäristön mukaan omat erityispiirteensä.

Sosiaali- ja terveysalalla ongelmana on työvoiman saatavuus, rekrytointi ja alalla pysyvyys. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja osallistua organisaation päätöksiin lisäävät alalla pysyvyyttä ja työssä viihtyvyyttä. Valmentavalla johtamisella luodaan mahdollisuuksia osallistumiseen ja oman työn kehittämiseen, jonka vuoksi se johtamismenetelmänä sopii tukemaan työntekijöitä ja esihenkilöitä sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksissa. (Lammintakanen ym. 2016, 5.) Johtamistyylinä valmentava johtaminen sopii sosiaali- ja terveydenhuoltoon.

### 2.1 Johtamisosaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon integraatiossa

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen ja hyvinvointialueiden luomisen tavoitteena on ollut palvelujärjestelmän integraatio. Uudenlainen palvelujärjestelmä edellyttää johtamisen kehittämistä ja monelta eri osaamisalueelta olevan henkilöstön osaamisen ja osallistamisen tehokasta käyttöönottamista. (Lammintakanen ym. 2016, 5.) Palveluntarpeiden monialaistuminen ja palveluintegraatio edellyttävät, että eri ammattiryhmät - niin työntekijät kuin johtajatkin – työskentelevät saman päämäärän eteen. Kaikkien ammattiryhmien tulee tuoda oma osaamisensa yhteiseen kehittämiseen ja luoda näin joustavia ja monipuolisia ammatillisia osaamiskokonaisuuksia. Tämä edellyttää myös perustaa tutkittuun tietoon, joka toimii taustana näiden kokonaisuuksien muodostamisessa. (Laulainen ym. 2020, 163.)

Johtajien osaamisessa korostuu paitsi eri ammattialoihin liittyvän tietämyksen lisäksi myös taidot, jotka liittyvät henkilöstön johtamiseen ja motivoimiseen, palautteen antamiseen sekä työhyvinvoinnin tukemiseen. Tätä voidaan kutsua myös integraatiota edistäväksi johtamisosaamiseksi. Tämä taito on välttämätön organisaation muutoskyvyn vahvistamisessa jatkuvasti kehittyvässä sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristössä. Käytännössä johtajilta odotetaan vuorovaikutteista valmentavaa johtamistapaa, jossa he toimivat ensisijaisesti työntekijöidensä innoittajina ja keskustelukumppaneina, jotka luovat luottamuksellisen valmennussuhteen työntekijöidensä kanssa. Työntekijöiden näkeminen aktiivisina muutoksen edistäjinä, suunnittelijoina ja toteuttajina vahvistaa sellaista johtamisosaamista, jota integraation edistäminen vaatii. (Laulainen ym. 2020, 166.)

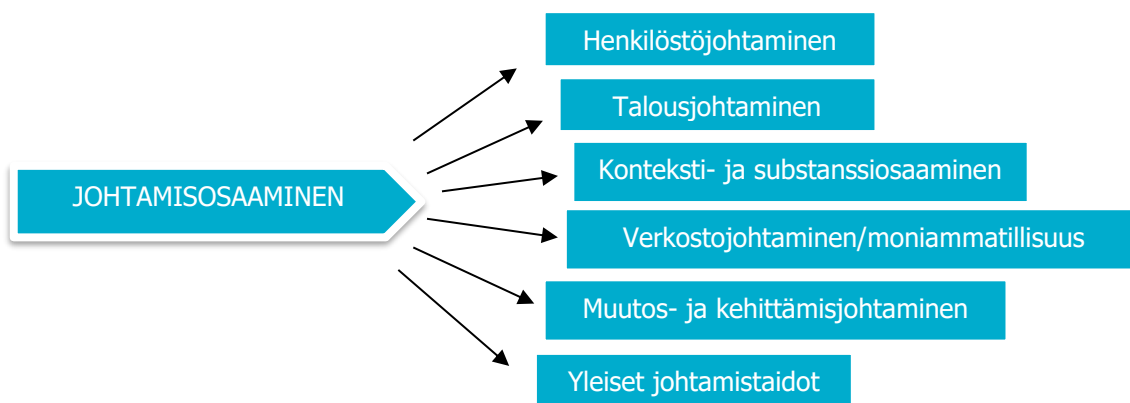
## 2.2 Johtamisosaamisen osa-alueet

Johtaminen vaatii osaamista kohdata itsensä ja muut ihmisiä. Johtamisosaamista on osata olla hyvä johtaja. Johtajan tunnetaitojen osaaminen, kuten empaattisuuden, myötätunnon ja kyvyn kuunnella, todetaan edistävän valmentavalle johtamiselle edullisen työympäristön syntymistä. Johtajalla on oltava taitoa tunnistaa omia tunteita ja kyettävä myös johtamaan niitä. (Soback 2021, 108–109.)

Johtajan osaamisvaatimukseen Virtanen ja Stenvall (2019, 70–71) määrittelevät vuorovaikutuksen lisäksi kuusi muuta osaamisvaatimusta. Ensimmäisenä Virtanen & Stenvall nimeää käsitteellisen ajattelukyvyn, jossa johtaja kykenee erottamaan ja ymmärtämään toimintaympäristön ilmiöiden välisiä riippuvuuksia. Oman erikoisalan tai osaston tuntemuksen lisäksi tarvitaan laajempi käsitys kokonaisuudesta ja siihen vaikuttavista asioista. Tavoitteellisen työskentelytavan osaamista tarvitaan pyrittäessä kohti tavoitetta ja valintojen tekemiseen tavoitteeseen pääsemiseksi. Tavoitteisiin pääsemiseksi ei riitä pelkästään kuitenkaan johtajan osaaminen vaan on lisäksi kyettävä tarjoamaan työntekijöille optimaaliset työskentelyolosuhteet. Johtamisen kohteena olevaan toimintaympäristöön on saatava aikaan tilanne, jossa johtamista kysytään ja tarjotaan sopivassa mittasuhteessa. Johtamisen kannalta on olennaista osata hallita kokonaisuuksia johdettavan toiminnan mukaan ja tiedostaa toiminnan mukaan tarttuuko johtamisessaan hyvinkin pieniin asioihin vai keskittykö pelkästään suurempiin kokonaisuuksiin. (Virtanen & Stenvall 2019, 70–71.)

Johtamisosaaminen koostuu erilaisista osa-alueista (Kuva 1). Henkilöstöjohtamisen osa-alueessa korostuu henkilöstöhallinnon yleisten tehtävien lisäksi mm. työhyvinvoinnista huolehtiminen, työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen, palautteenanto ja ristiriitojen käsittely. Johtamisosaamiseen tuo erilaisia vivahteita johtamisentaso; lähijohtajalta vaaditaan enemmän substanssiosaamista kuin strategisella tasolla toimivalta johtajalta. Substanssi- ja kontekstiosaamista tarvitaan mm. organisaation tehtäväkentän ja prosessien tunnistamiseen. Sosiaali- ja terveysalalla on tunnettava toimintaa ohjaava lainsäädäntöä ja sosiaali- ja terveyspolitiikkaa. Talusjohtaminen vaatii johtamisosaamista resurssien ja markkinoinnin ymmärtämisessä, kustannustietoisuutta ja kykyä sekä laatia talousarvio että tulkita tunnuslukuja. Muutos- ja kehittämisjohtamisen osaamista tarvitaan organisaation toiminnan ja työskentelyprosessien kehittämiseen, tutkitun tiedon soveltamisesta käytäntöön ja laadun parantamiseen. Verkostojen ja moniammatillisuuden hallinta johtamisosaamisessa tarkoittaa organisaation sisäisten ja ulkoisten suhteiden rakentamisen ja ylläpitämisen taitoja, muiden toimijoiden

tuntemusta ja tiedostamista sekä yhteistyö-, viestintä- ja neuvottelutaitoja. (Laulainen ym. 2020, 164–165.)



Kuva 1. Johtamisosaamisen kompetenssit (mukaillen Laulainen ym. 2020, 164)

Sisäinen- ja ulkoinen toimintaympäristö vaikuttavat johtamisosaamiseen, kehittämistarpeeseen ja rakennemuutosten myötä muutosjohtamisen tarpeeseen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Terveyspalvelujärjestelmä, väestörakenne, henkilöstö ja osallistaminen vaativat ulkoisessa toimintaympäristössä johtamisosaamista. Sisäisessä toimintaympäristössä osaaminen, työn ja palveluiden kehittäminen muuttuvissa työtilanteissa vaativat niin ikään johtamisosaamista. (Pihlainen 2020, 18.)

Yhdeksi johtamisen ydintehtäväksi kuuluu suunnitelmien ja päätösten teko. Päätöksentekoprosessia parantamalla voidaan vaikuttaa julkisen organisaation hallittavuuteen, toimivuuteen ja tehokkuuteen ja näin ollen sitä voidaan pitää yhtenä sisäisen toiminnan johtamisen tekijänä. (Virtanen & Stenvall 2019, 22.) Sosiaali- ja terveydenhuollon toiminta perustuu lainsäädäntöön ja valtiotasolta poliittishallinnollinen ja taloudellinen ohjaus asettavat vaatimuksia ja rajoja palveluita toteuttaville sosiaali- ja terveydenhuolloille. (Pihlainen 2020, 18.)

Huonon johtamisen ja työhyvinvoinnin sivuuttamisen on todettu vaikuttavan työn tuottavuuteen ja sitä kautta talouteen negatiivisesti. Johtamisella on vaikutusta myös terveyteen. Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön, organisointiin ja hallintaan ja tulla johdetuksi oikeudenmukaisesti vaikuttaa myönteisesti terveyteen ja vähentää riskiä lievimpiin mielenterveysongelmiin ja työpumukseen. (Seeck 2021, 305–307, 319.)

Tämän päivän työelämä niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla vaatii muutosjoustavuutta, nopeaa reagointia ja hetkessä elämistä. Työltä halutaan yhä enemmän vapautta vaikuttaa asioihin, kehittää itseään ja omaa työtään sekä käyttää luovuutta asioiden ratkaisuun. Autoritäärisyyttä ja hierarkisuutta pidetään työssä viihtyvyyttä heikentävinä. (Sinkkonen & Lehto 2022, 92.) Johtajan on tunnettava organisaation toiminta, jotta pystyy ymmärtämään yksittäisten asioiden, organisaation ja kokonaisuuden välisen riippuvuuden (Ristikangas & Ristikangas 2013, 12).

Pihlaisen (2020) tutkimukseen ”Asiantuntijoiden käsityksiä johtamisosaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista suomalaisissa sairaaloissa 2030” osallistui 33 sairaala- ja johtamiskontekstiin

liittyvää asiantuntijaa eri puolilta Suomea. Tutkimuksen mukaan johtamisosaamisen ydinalueita sairaalakontekstissa olivat ajanhallinta, talousosaaminen ja muutosjohtajuuden osaaminen sekä ihmisten johtamisen osaamisessa erityisesti vuorovaikutusosaaminen. (Pihlainen 2020, 54.)

### 3 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Valmentava johtaminen voidaan määritellä vuorovaikutussuhteeksi, jossa pyritään voimaa, viisautta ja myötätuntoa kehittämällä lisäämään johdettavien itseohjautuvuutta kohti yhteistä päämäärää. Valmentava johtaja antaa johdettaville tilaa tehdä omia valintoja ja tehdä harkittuja päätöksiä ilman varmistelua. Johdettava voi luottaa siihen, että omaa työtään voi johtaa huomioiden työyhteisön yhteisen tavoitteen ja kokonaisuuden. (Soback 2021, 57.)

Valmentaminen ja coaching on alun perin tunnistettu urheilussa, mutta jo 1950-luvulta lähtien coachingia on esiintynyt myös johtamiskirjallisuudessa. Kuitenkin vasta 1980-luvulta lähtien coachingia on hyödynnetty yhä enemmän johtamisessa. (Uutela 2019, 19.) Johtamista on alettu katsoa enemmän valmentamisen psykologian näkökulmasta, jossa työntekijä on valmennettava ja johtaja tai esihenkilö valmentaja. (Leppänen & Rauhala 2012, luku 3.) Valmentamisen tavoitteena johtamisessa on, että itsensä myönteisen kehittämisen ja hyväksymisen lisäksi työntekijä tunnistaa omat vahvuutensa ja ottaa ne käyttöön sekä työssään että työyhteisössä (Ellinger & Boström 1999, 3; Heslin, Vandewalle & Latham 2006, 872; Leppänen & Rauhala 2012, luku 3). Valmentamisen keinoin saadaan selvennettyä yksilöiden ja työyhteisön tavoitteet, mahdollistetaan parempi oppiminen, saadaan jokainen pyrkimään huippusuoritukseen ja parantamaan tehokkuuttaan (Ellinger & Kim 2014). Valmentamisella on yritysmaailmassa saavutettu mm. tuottavuuden parantumista, organisaation vahvistumista ja parannettu työtyytyväisyyttä. (Leppänen & Rauhala 2012, luku 3.) Valmentavan johtamisen onnistumiseksi esihenkilön on uskottava ihmisten kykyyn kehittyä ja koettava valmentaminen johtamistapana luontevaksi ja mielekkääksi osaksi omaa toimintaansa (Heslin ym. 2006, 2).

Valmentavan johtamisen tavoitteena on saada yksilöiden johtamisen sijaan huomio yksilöiden valmentamiseen (Ristikangas & Grünbaum 2014, 30–31). Työntekijän kanssa kahdenkeskisissä kohtaamisissa huomio kiinnitetään valmentavaan vuoropuheluun. Valmentavan vuoropuhelun tavoitteena on saada työntekijä ja ”valmennettava” ajattelemaan, oivaltamaan ja oppimaan. (McCarthy & Milner 2013, 775.) Valmentava johtaminen voidaan määritellä kunnioittavana, osallistavana ja tavoitteellisenä yhdessä tekemisenä, jossa ryhmän toiminta perustuu luottamukseen. Yksilö voimaantuu ryhmän tukieissa ja koko potentiaali saadaan organisaation käyttöön. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 12; Sinkkonen & Lehto 2022, 93.) Valmentavan johtamisen onnistumiseksi luottamuksellisuus on olennaista (McCarthy & Milner 2013, 773).

Valmentavan johtajan rooli on olla tukemassa yksilöä siten, että tavoitteen saavuttamiseksi yksilö käyttää voimavaroja oppimiseen ilman opettamista. Toimintaa ohjaa perusajatus siitä, että jokaisella on sisäisiä voimavaroja eli vahvuuksia, joita ei välttämättä ole vielä tunnistettu työyhteisössä. Valmentava prosessi koostuu arvoihin nivoutuvasta ajattelutavasta, osaamiseen liittyvistä taidoista ja välineistä, joilla pyritään tavoitteisiin. Organisaatioiden ja toimintaympäristöjen jatkuvien muutosten hallitseminen edellyttää itseohjautuvuutta ja vahvaa itsensä johtamista. Itseohjautuvuudella pyritään työhyvinvoinnin, asiantuntijuuden ja oman työn kehittämiseen sekä keskinäiseen luottamukseen. (Suonsivu 2014, 149–152.)

Valmentavan johtajan työkaluja ovat aito kiinnostus ja kysely, potentiaalinen etsiminen ja havaitseminen, innostaminen ja haastaminen. Esihenkilön tulee olla työssään oma itsensä ja sallia oma epätodellisuus siinä kuin kaikilta muiltakin. Esihenkilöä kohtaan arvostusta lisää, kun esihenkilö osoittaa olevansa inhimillinen ja tavallinen ihminen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 30.) Valmentavan johtamisen menetelmä vahvistaa työntekijöiden ja esihenkilön välistä suhdetta (McCarthy & Milner 2013, 770). Uutelan (2019, 130) mukaan valmentavan esihenkilötyön kannalta esihenkilön on tärkeää havaita myös omat kehittämiskohteensa ja oman kouluttautumisen myötä antaa henkilöstölle valmentavasta esimerkkiä. Tunnistaessaan oman käyttäytymisen ja toiminnan merkityksen työyhteisöön, voi lisätä omaa ja henkilöstön työhyvinvointia.

Brasilialaisessa sairaalassa tutkittiin sairaanhoitajien ja hoitoteknikoiden kokemuksia valmentavasta johtamisesta. Tutkimukseen osallistui 77 sairaanhoitajaa, jotka toimivat lähiesihenkilöinä 77 hoitoteknikolle. Tutkimuksen kysely oli jaoteltu sosiaaliseen ja ammatilliseen kategoriaan ja kahteenkymmeneen kysymykseen neljästä osa-alueesta, joita olivat viestintä, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja vaikuttaminen ja tiimin tukeminen organisaation tulosten saavuttamiseksi. Tutkimusta varten työntekijöitä ei koulutettu valmentavaan johtamiseen vaan tutkittiin sairaanhoitajien omia käsityksiä verrattuna hoitoteknikoiden käsitykseen valmentavan johtamisen toteutumisesta. (Moraes ym. 2021.)

Tutkimuksen mukaan sekä sairaanhoitajat lähiesihenkilöinä että hoitoteknikot työntekijöinä olivat saamaa mieltä, että viestintä oli toimivaa ja tehokasta. Tutkimuksessa todettiin, että tehokas viestintä auttaa vähentämään stressiä, edistämään työhyvinvointia ja elämänlaatua sekä parantaa potilasturvallisuutta. Pitämällä vuorovaikutuksellista suhdetta hoitotiimissä, saavutetaan työyhteisössä parempia tuloksia. Muita työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä olivat kehittämisen, motivaation, keskinäisen luottamuksen ja ammatillisen sekä henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistaminen. Kehittämiskohteeksi tutkimuksessa nousivat palautteen antamisen ja vastaanottamisen lisääminen, vaikutusmahdollisuuksien ja vaikuttamisen lisääminen sekä tiimin tukeminen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Moraes ym. 2021.)

Valmentava johtaminen lisää työntekijöiden itseluottamusta ja suorituskykyä samalla, kun vahvistaa työhön sitoutumista. Valmentamisen tulee olla jatkuva prosessi, eikä pelkästään rajoittua esimerkiksi kehityskeskusteluihin. (Gruman & Saks 2011, 130.) Valmentavaa johtamisotetta voidaan käyttää lähestymistapana työyhteisön johtamisessa erilaisissa tilanteissa kuten tiimipalavereissa, kehityskeskusteluissa, ristiriitatilanteissa ja strategian viemisessä käytäntöön (Soback 2021, 51–52). Esihenkilöillä on merkittävä rooli työntekijöiden sitoutumisessa, mutta myös työyhteisön luomalla sosiaalisella tuella on merkitystä. Hyvät keskinäiset suhteet edistävät työyhteisön psykologista turvallisuutta, mikä puolestaan tukee kaikkien hyvinvointia ja suorituskykyä. (Gruman & Saks 2011, 130.)

Park, McLean ja Yang (2008) tutkivat valmentavaan johtamiseen vaikuttavia tekijöitä, joita esihenkilöiden tulisi ottaa huomioon. Tutkimuksessa nousi esiin viisi keskeistä tekijää: vuorovaikutus, tiimityöskentely, arvostus, epävarmuuden hyväksyminen ja kehittyminen. Valmentavalla johtamisella todettiin olevan merkittävä vaikutus työntekijän suoriutumiseen ja oppimiseen työssä. Tämä liittyy myös siihen, että sekä työntekijä että esihenkilö pystyvät tunnistamaan työntekijän henkilökohtaiset vahvuudet, joita voidaan hyödyntää työssä. Jatkuvan oppimisen ja kehittymisen näkökulma tulisi

ottaa huomioon kaikessa työyhteisön toiminnassa. Lisäksi valmentavalla johtamisella todettiin olevan positiivinen yhteys koko organisaation oppimiseen.

Park ym. (2021) tekivät toisen tutkimuksen, jossa tutkivat valmentavan johtamisen vaikutusta työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen ja oppimiseen. Tulokset osoittivat, että valmentava johtaminen edistää molempia. Johtamismalli, joka keskittyy työntekijän osaamisen kehittämiseen ja oppimista tukevan ilmapiirin luomiseen – muun muassa tukemalla, kyseenalaistamalla, ohjaamalla, neuvomalla ja haastamalla – vahvistaa oppimista. Samalla työntekijän kehittyminen lisää luottamusta ja sitoutumista organisaatioon. (Park ym. 2021.)

Tutkimukset ovat korostaneet vuorovaikutuksen merkitystä arvioitaessa valmentavan johtamisen vaikuttavuutta (Park ym. 2008; Moraes ym. 2021). Harisalo (2021, 239, 242–243) tuo esiin käsitteen "katalysoiva puhe", jossa ihmiset kuuntelevat ja keskustelelevat huolellisesti keskenään. Tällainen vuoropuhelu edistää ajattelu- ja oppimisprosessia, jossa aiempi tieto ja ymmärrys kehittyvät keskustelun myötä. Työympäristössä tulisi olla mahdollisuuksia sekä suunniteltuihin että satunnaisiin kohtaamisiin työkavereiden ja kollegoiden kanssa. Näiden tapaamisten kautta voi syntyä uusia ideoita ja oivalluksia, jotka edistävät työn ja työskentelytapojen kehittämistä. Harisalo (2021, 244) huomauttaa, että mitä hierarkkisempi organisaatio on tai mitä tiukemmin se on jaettu lokeroihin, sitä vähemmän mahdollisuuksia on katalysoivalle vuoropuhelulle. Tyytymättömät työntekijät voivat sen sijaan käydä keskenään negatiivisävytteistä keskustelua, mikä lisää konfliktien riskiä.

Avoimet vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ja sen kehittämiseen edistävät rakentavaa vuorovaikutusta ja katalysoivaa puhetta, joka vahvistaa keskinäistä arvostusta, kunnioitusta ja luottamusta työyhteisössä (Harisalo 2021, 244–245). Vuoropuhelussa kuuntelemisella on keskeinen rooli. McCarthy ja Milner (2013, 770) korostavat, että kuunteleminen osoittaa työntekijälle arvostusta ja kiinnostusta häntä kohtaan.

Uutela (2019, 4) tutki väitöskirjassaan, miten valmentava johtaminen edistää työhyvinvointia ja työssä oppimista asiakasneuvojien ja lähiesimiesten näkökulmasta. Tutkimuksen johtopäätöksenä nousi esiin viisi keskeistä valmentavan johtajan roolia:

- työssäoppimisen ja arjen sujuvuuden varmistaja
- kehittävän palautteen antaja
- työhyvinvoinnin voimavarojen vahvistaja
- yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen edistäjä
- työntekijöiden tuntemukseen panostaja ja luottamuksellisten suhteiden rakentaja

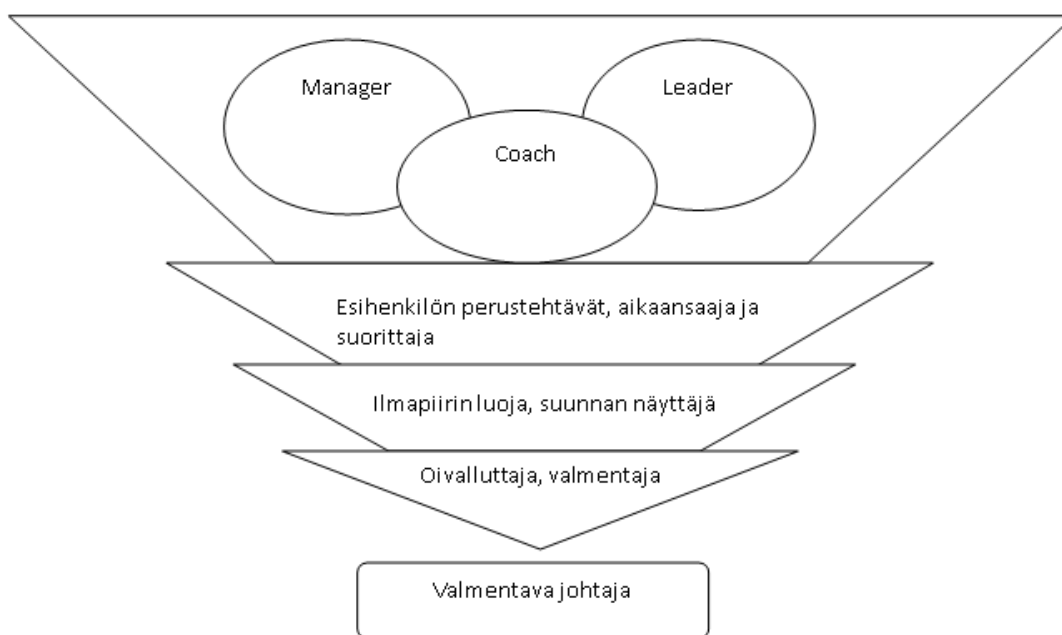
Uutelan (2019, 137) tutkimustulokset osoittivat, että valmentavan työtavan merkitys tunnistettiin, mutta siitä kaivattiin enemmän tietoa. Lisäksi valmennuksellinen ote tulisi ulottaa kaikkiin organisaatiosoihin, työntekijöistä esihenkilöihin, jotta valmentava kulttuuri juurtuisi pysyvästi osaksi toimintaa. Valmentavan johtamisen menetelmiä olisi tärkeää hyödyntää kokouksissa, kehityskeskusteluissa, koulutuksissa ja päivittäisessä vuorovaikutuksessa. (Uutela 2019, 137, 29.)

Sobackin (2021, 56–57) mukaan valmentavaa johtamista ohjaa kuusi peruseriaatetta, joiden avulla perinteisestä johtamistavasta voidaan siirtyä kohti valmentavaa otetta:

- 1) Turvallinen työympäristö: Perinteisen johtamisen luoma turvattomuus korvataan turvallisuutta edistävällä työilmapiirillä.
- 2) Kysymykset käskyjen sijaan: Toimintaa ei ohjata käskyillä, vaan kysymysten avulla.
- 3) Päätöksentekomahdollisuudet: Itsenäistä päätöksentekoa ei tukahduteta, vaan sitä tuetaan ja siihen kannustetaan.
- 4) Sparraaminen ja tukeminen: Työn valvomisen ja vahtimisen sijaan keskitytään kannustavaan sparraamiseen ja tukemiseen.
- 5) Ajattelun ja toiminnan tutkiminen: Sen sijaan että asioita vain kyseenalaistetaan, pyritään ymmärtämään ja kehittämään ajattelu- ja toimintatapoja.
- 6) Kiitoksen ja kannustamisen merkitys: Ensisijainen puuttuminen ja korjaaminen väistyvät kiittämisen ja kannustamisen tieltä. (Soback 2021, 57.)

### 3.1 Valmentavan johtajan roolit

Valmentava johtajuus koostuu kolmesta eri ydinroolista, jossa yhdistyvät managerin, leaderin ja coachin roolit. Näihin rooleihin sisältyvät kaikki esihenkilön keskeiset työtehtävät (Kuva 2).



Kuva 2. Valmentava johtaja ydinrooleissaan (mukaillen Ristikangas & Ristikangas 2010, 38–39)

Valmentavalla johtajalla tehtäväkenttä ei ole pelkkää valmentamista, vaan se sisältää myös muut hallinnolliset perustehtävät, jotka kuuluvat aina taustalle käytettiinpä mitä tahansa johtamismenetelmää (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38–39). Valmentavassa johtamisessa valmentaminen on yksi osa päivittäistä työtä, kun pyritään kehittämään työntekijöitä, auttamaan työntekijöitä oppimisessa ja parantamaan työntekijöiden suorituksia (Ellinger & Kim 2014, 131). Esihenkilön työ on ohjata toimintaa, tehdä päätöksiä ja varmistaa työntöön asianmukainen ympäristö. Valmentavassa johtamisessa asioita tehdään valmentamisen toimintamallin näkökulmasta. (Soback 2021, 111.)

Valmentavan johtajan roolia henkilöstöön nähden voidaan kuvata kolmesta eri näkökulmasta, jotka havainnollistavat valmentavan johtamisen eri ulottuvuuksia. Valmentavan johtajan tehtävä työntekijöitä kohtaan jakautuu kolmeen pääasialliseen sijaintiin: eteen, keskelle ja taakse. Henkilöstön edessä valmentava johtaja toimii suunnan näyttäjänä ja tiimin eteenpäin viejänä. Tällöin tiimi tietää, mihin ollaan menossa ja kaikilla on yhteinen strategian ohjaama määränpää. Henkilöstön keskellä esihenkilö toimii vuorovaikutuksessa tiimin kanssa ja luo yhdessä tekemisen kulttuuria. Valmentava johtaja antaa vastuuta ja valtaa, rohkaisee kokeilemaan uusia asioita ja oppimaan virheistä. Esihenkilö on aktiivisesti mukana tiiminsä arjessa ja edistää ”me henkeä” tuomalla esiin ryhmän vahvuuksia. Henkilöstön takana valmentava johtaja toimii mahdollistajana, joka luottaa tiimiinsä ja tukee sen jäseniä loistamaan omassa roolissaan. Mahdollistaminen tarkoittaa ympäristön luomista, jossa jokaisella työntekijällä on tilaa loistaa ja kehittyä omassa tehtävässään ja osana joukkuetta. Tämä lähestymistapa kuvastaa valmentavan johtamisen keskeisiä periaatteita: selkeä suunta, yhteinen tekeminen ja yksilöiden vahvistaminen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 70.)

Valmentava johtaja voidaan nähdä sekä voimaannuttajana että fasilitaattorina. Voimaannuttajana esihenkilö tarjoaa työkaluja ja vapautta löytää omia ratkaisuja ongelmiin sekä poistaa oppimisen esteitä. Fasilitaattorina esihenkilö puolestaan luo ympäristön, jossa oppiminen voi tapahtua esteettömästi, ja aktiivisesti poistaa kaikki tekijät, jotka voivat estää kehittymistä ja kasvua. (Sinkkonen & Lehto 2022, 93.)

### 3.2 Turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri psykologisen turvallisuuden perustana

Valmentavan johtajan luoma työympäristö on salliva, turvallinen ja perustuu keskinäiseen luottamukseen (Soback 2021, 110). Turvallisessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä työntekijät kokevat psykologisen turvallisuuden tunteen, jolloin he voivat olla omia itsejään ja luottaa asemansa säilymiseen kaikissa tilanteissa. Psykologinen turvallisuus syntyy erityisesti työntekijöiden keskinäisestä luottamuksesta, joka on olennaista turvallisen työyhteisön rakentamisessa. (Kahn 1990, 692, 717.) Psykologinen turvallisuus tarkoittaa kokemusta, jossa vuorovaikutus on avointa ja reilua, eikä ketään jätetä ulkopuolelle. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä työntekijät uskaltavat ilmaista huolensa, pyytää palautetta ja osallistua keskusteluun ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Tämä mahdollistaa oppimisen ja parantaa työn tuloksellisuutta. (Newman ym. 2017, 522, 532; Edmondson, Higgins, Singer & Weiner 2016, 4.)

Luottamus on koko työyhteisön vastuulla. Kun työpaikalla vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri, työntekijät ovat tyytyväisempiä, motivoituneempia ja tuotteliaampia. (Huttunen 2018, 86–87.) Psykologinen turvallisuus ja luottamus ovat erityisen tärkeitä valmentavassa johtamisessa, sillä ne tukevat itseohjautuvuutta, ketterää oppimista ja innovatiivisuutta. Johto ja esihenkilöt toimivat esimerkkeinä työyhteisölle – kysymällä, pyytämällä apua sekä myöntämällä ja oppimalla virheistään he vahvistavat turvallisuuden tunnetta organisaatiossa. (Ojala & Meklin 2021, 123, 224.)

Esihenkilö voi edistää psykologista turvallisuutta luomalla yhteyden työntekijöihin. Tämä onnistuu tarjoamalla tilaisuuksia, joissa työntekijät voivat ilmaista itseään, sekä huomioimalla heidän mielipiteitään keskusteluissa. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 124–125.) Hyvä johtaja pystyy

asemastaan huolimatta jakamaan myös omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan, osoittaen näin olevansa yksi työyhteisön jäsenistä (Soback 2021, 99–100).

Työyhteisön luottamuksen on todettu vaikuttavan positiivisesti viestintään ja kommunikaatioon, mikä puolestaan parantaa työn tuloksellisuutta. Esihenkilöllä on keskeinen rooli luottamuksen rakentamisessa ja kehittämisessä. Turvallisuuden tunnetta vahvistaa, jos esihenkilön seurassa voi olla oma itsensä ja ilmaista ajatuksiaan vapaasti. Avoimuus ja läsnäolo lisäävät myös työntekijöiden keskinäistä luottamusta. (Costa, Fulmer & Anderson 2017, 176.) Psykologista turvallisuutta voi tukea esimerkiksi esittämällä kysymyksiä, jotka rohkaisevat työntekijöitä jakamaan ajatuksiaan. Avoin keskustelukulttuuri kannustaa käsittelemään myös vaikeita aiheita. (Edmondson 2019, 170.) Lisäksi luottamusta vahvistaa oikeudenmukainen johtaminen. Tämä tarkoittaa muun muassa työn tulosten ohjaamista oikeille henkilöille, päätösten perustelemista ja tasapuolista kohtelua. (Manka & Manka 2016, 139–140.)

Turvallisen työilmapiirin syntymiseen vaikuttaa myös se, miten johtaja reagoi työyhteisöön eri tilanteisiin. Suuttuminen, kiivastuminen ja rankaiseminen voivat luoda pelon ilmapiirin, joka tukahduttaa luovuuden ja heikentää luottamusta. (Soback 2021, 103–104.) Vahva hierarkia, autoritäärinen ilmapiiri ja työntekijöiden aseman korostaminen estävät psykologisesti turvallisen ympäristön muodostumista (Edmondson ym. 2016, 69).

On tärkeää huomioida, että liiallisella luottamuksella voi olla myös haittavaikutuksia. Costa ym. (2017, 179) mukaan se voi aiheuttaa suorituspainetta, koska työntekijät saattavat kokea, että heidän on jatkuvasti lunastettava paikkansa työyhteisössä. Lisäksi liiallinen luottamus voi johtaa alisuoriutumiseen, sillä se ei tue riittävää seurantaa ja valvontaa. Siksi on tärkeää löytää luottamukselle optimaalinen taso, joka tukee sekä työyhteisön hyvinvointia että tuloksellisuutta. Psykologinen turvallisuus ei tarkoita tavoitteista luopumista, vaan sen tulisi pikemminkin kannustaa tavoittelemaan entistä parempia suorituksia (Oulasmaa & Pesonen 2022, 43).

### 3.3 Vuorovaikutus valmentavassa johtamisessa

Valmentavan johtamisen ytimessä on vuorovaikutus, jonka avulla esihenkilö luo työntekijöihin suhteen ja rakentaa luottamuksellisen ilmapiirin – valmentavan johtamisen perustan (Ladyshevsky 2010, 295; Ellinger & Kim 2014, 130–131). Esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutus tähtää siihen, että työntekijä alkaa itse reflektoida omaa työskentelyään ja pohtia työn kehittämistä (Uutela 2019, 30). Tällaisen suhteen syntyminen edellyttää molemminpuolista luottamusta ja kunnioitusta (Ladyshevsky 2010, 294; McCarthy & Milner 2013, 770). Vuorovaikutus ei kuitenkaan rajoitu vain esihenkilön ja työntekijän väliseen suhteeseen, vaan se on keskeistä koko työyhteisön toiminnassa (Park ym. 2008, 2).

Valmentavassa johtamisessa yksi tärkeimmistä vuorovaikutuksen keinoista on ohjata toimintaa kysymysten avulla. Kysymykset auttavat työntekijää löytämään itse ratkaisuja ongelmiin, oivaltamaan uusia näkökulmia ja kehittymään. (Soback 2021, 110.) Tärkeintä on käyttää avoimia kysymyksiä, joihin ei voi vastata pelkästään ”kyllä” tai ”ei”, vaan jotka ohjaavat pohtimaan ja analysoimaan tilannetta syvällisemmin (Carlsson & Forsell 2017, 96). Hyvin asetetut kysymykset auttavat työntekijää tarkastelemaan omia tavoitteitaan ja työnsä merkitystä (Uutela 2019, 30).

Hyvät kysymykset ovat usein vastauksia tärkeämpiä, sillä ne laajentavat ajattelua ja avaavat uusia näkökulmia. Esimerkiksi kysymys ”Mitä tiedät tästä asiasta?”, voi kannustaa työntekijää aktiiviseen osallistumiseen ja yhteistyöhön. Lisäksi ymmärrystä voidaan vahvistaa tekemällä yhteenveto keskustelusta ja pyytämällä työntekijää tarkentamaan tai korjaamaan, jos on tarpeen. Tämä auttaa varmistamaan, että asia on sisäistetty oikein, ja samalla yhteenveto toimii vahvistuksena, joka edistää asioiden viemistä käytäntöön. Tällaiset vahvistukset lisäävät motivaatiota ja rohkaisevat työntekijöitä toteuttamaan sovittuja asioita. On tärkeää aika ajoin seurata, onko keskusteluissa sovittuja asioita edistetty käytännössä. (Harisalo 2021, 246.)

Pelkkä kysymysten esittäminen ei kuitenkaan riitä – myös kuuntelulla on ratkaiseva rooli onnistuneessa vuorovaikutuksessa. Huttusen (2018, 109–111) mukaan vuorovaikutuksen olennainen osa on kuuntelu. Kuuntelun vaikuttavuutta voi tehostaa tekemällä keskustelun aikana yhteenvetoon, kysymällä tarkentavia kysymyksiä ja varmistamalla, että on ymmärtänyt oikein. Kuuntelemalla aktiivisesti esihenkilö osoittaa työntekijälle, että hän arvostaa tämän ajatuksia ja antaa tälle aikaansa. Tämä puolestaan vahvistaa luottamusta ja edistää positiivisen suhteen syntymistä (McCarthy & Milner 2013, 770). Kuulluksi tuleminen on keskeinen edellytys luottamuksen rakentumiselle (Arajärvi & Thesleff 2020, 149).

Vuorovaikutus on myös keskeinen tekijä kehittämisohjelmien syntymisessä, toimintatapojen muuttamisessa ja muutosten toteutumisessa. Sen tulee ulottua yksilökeskustelujen lisäksi myös ryhmätilanteisiin. Ryhmäkeskusteluissa esihenkilöltä vaaditaan taitoa hyödyntää erilaisia vuorovaikutusmenetelmiä, jotta jokainen pääsee osallistumaan ja kokee tulevaisuutta kuulluksi. Onnistunut vuorovaikutus edellyttää organisaatiolta tasapuolista tiedonkulkua, tulevaisuuteen suuntautumista ja koko henkilöstön sitoutumista avoimeen kommunikaatioon. (Nissilä & Vartiainen 2022, 23–24.)

Vuorovaikutusta tukee psykologisesti turvallinen työyhteisö, jossa työntekijät uskaltavat tuoda esiin näkemyksiään, vaikka ne poikkeaisivat muiden mielipiteistä. Eriävät näkökulmat rikastuttavat työyhteisön ajattelua ja auttavat löytämään parempia ratkaisuja. Psykologisesti turallisessa ympäristössä myös vaikeista asioista on helpompi puhua, kun voi luottaa saavansa tukea ja arvostusta. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 59–60.)

### 3.4 Ajattelu- ja toimintatapojen tarkastelu itseohjautuvuuden ja päätöksenteon taustalla

Valmentavan johtamisen keskiössä on ajattelu- ja toimintatapojen tarkastelu. Tämä edellyttää tietoisuutta omasta itsestään ja halua itsensä kehittämiseen. Aktiivinen ajattelun ja toimintatapojen kehittäminen mahdollistaa luovuuden ja uudistumiskyvyn muuttuvassa toimintaympäristössä. Valmentava johtaminen tukee oppivan organisaation rakentumista, sillä valmentava johtaja auttaa työntekijöitä ja työyhteisöä tunnistamaan toimintansa taustalla vaikuttavat ajattelumallit. Näiden havaintojen kautta työntekijät pystyvät hahmottamaan laajempia kokonaisuuksia, ymmärtämään niiden vaikutuksia ja ennakoimaan tulevaa. Parhaimmillaan valmentava johtaminen synnyttää systemaattisesti älykkäästi toimivan yksilön ja yhteisön. (Soback 2021, 176–178.)

Valmentavan johtamisen ytimessä on itsensä johtamisen taito, joka on tärkeä sekä esihenkilölle että työntekijälle. Tämä edellyttää omien arvojen tunnistamista, sillä arvot ohjaavat valintoja ja vaikuttavat päätöksentekoon. Lisäksi tunteiden tunnistaminen ja hallinta ovat olennaisia työyhteisössä

toimimisen kannalta. Tunteiden hallinta mahdollistaa tunne-energian hyödyntämisen, mikä voi vahvistaa motivaatiota ja tehokkuutta. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 63.) Sydänmaanlakka (2012, 29) tiivistää itsensä johtamisen jatkuvaksi oppimis- ja vaikuttamisprosessiksi, jossa tietoisuus omasta kehosta, mielestä, tunteista ja arvoista auttaa hallitsemaan ja kehittämään niitä tietoisesti. Ristikangas ym. (2021, 63) mukaan itsensä johtamisen taitoon liittyy itseohjautuvuuden kehittyminen. Itseohjautuvuus edellyttää itsensä tarkastelua ja reflektointia, joka tukee tietoista päätöksentekoa. Mitä enemmän ihminen reflektoi toimintaansa, sitä paremmin hän ymmärtää itseään ja kehittyy. Palautteen vastaanottaminen ja antaminen on myös keskeinen osa oppimisprosessia. Aktiivinen palautteen pyytäminen viestii halusta kehittää itseään ja omaa toimintaa. (Ristikangas ym. 2021, 63.)

Työyhteisö voi saavuttaa ketterän ja viisaasti johdetun toimintakulttuurin, kun työntekijöille annetaan tilaa itsenäiseen päätöksentekoon. Itsenäinen päätöksenteko koskee sekä työntekijöiden henkilökohtaista kasvua että heidän työhönsä liittyviä ratkaisuja. (Soback 2021, 130.) Itsenäisen päätöksenteon perusta on itseohjautuvuus, jossa työntekijä kykenee tekemään ratkaisuja ja toimimaan ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Itseohjautuvuuteen liittyy kuitenkin aina myös yhteisöohjautuvuus, sillä yksittäisen työntekijän päätökset vaikuttavat koko organisaation toimintaan. Jos työntekijöiltä kielletään päätöksenteko, se voi johtaa aloittekyvyttömyyteen ja estää työntekijöitä näkemästä toimintansa merkitystä yhteiselle päämäärälle. (Martela, Hoang, Hakanen & Vuori 2021, 14.)

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta tehdä itsenäisiä päätöksiä tavoitteisiin pääsemiseksi ilman, että kaikkeen päätöksentekoon tarvitsee kysyä esihenkilöltä lupaa. Itseohjautuva työntekijä kykenee toimimaan työssä viisaasti ilman esihenkilön käskyjä. Itseohjautuvuutta työyhteisössä lisää, jos kehitysidean toteuttaminen mahdollistetaan ilman, että organisaation johto ensin hylkää sen ja myöhemmin esittää kehitysidean omanaan. (Martela ym. 2021, 12–17.)

Virtanen ja Stenvall (2019, 209) korostavat, että vaikka johtaminen on ryhmätyötä, jokaisessa organisaatiossa tarvitaan selkeä vastuuhenkilö varmistamaan johtamisen toimivuus. Työntekijöitä tulisi kuitenkin rohkaista ja kouluttaa itseohjautuvuuteen, jolloin johtamista voidaan jakaa ”leveämmille hartioille”. Juuti (2018, 49) huomauttaa, että jaettu johtajuus ja työntekijöiden valtuuttaminen saatetaan virheellisesti tulkita heikkona johtamisena. Jos itseohjautuvuus ymmärretään väärin siten, että työntekijöiden työskentelyyn ei tulisi puuttua, voi seurauksena olla tilanne, jossa työntekijät jäävät ilman tukea ja ohjausta.

Martela ym. (2021, 34) ovat tutkineet, edistääkö itseohjautuvuus työntekijöiden hyvinvointia vai aiheuttaako se pahoinvointia. Tulokset osoittavat, että päätöksenteko-oikeuden lisääminen kasvattaa työntekijöiden motivaatiota, hyvinvointia ja työn imua. Itseohjautuvuuden tukemiseksi organisaation ei tarvitse luopua rakenteista – päinvastoin, selkeät rakenteet ovat itseohjautuvalle työyhteisölle jopa välttämättömiä. Pelisäännöt, toimintatavat ja ohjeistukset luovat raamit, joiden puitteissa työntekijät voivat toimia ilman hierarkkista, ylhäältä alaspäin ohjattua johtamista. (Martela ym. 2021, 30–31.)

Itsenäinen päätöksenteko edellyttää tasapainoa valinnan, vallan ja vastuun välillä. Nämä kolme elementtiä kulkevat aina yhdessä – jos jokin niistä puuttuu, kokonaisuus ei toimi. Jotta päätöksiä voidaan tehdä, tarvitaan vaihtoehtoja. Valta antaa mahdollisuuden valita, ja vastuu syntyy siitä, että ihmisellä on vaikutusvaltaa tilanteeseen. Vastuun ottaminen puolestaan kannustaa etsimään parempia ratkaisuja ja edistää jatkuvaa kehittämistä. (Soback 2021, 135–136.)

Valmentava johtaja voi tukea työntekijöitä itsenäisessä päätöksenteossa GROW-mallin avulla. GROW-sana koostuu englanninkielisten sanojen alkukirjaimista, joita ovat goal, reality, options ja will. GROW-malli koostuu näiden sanojen luomasta neljästä vaiheesta, jotka ohjaavat työntekijää päätöksenteon prosessissa:

1. Goal (Tavoite): Mikä on työntekijän tavoite? Mitä hän haluaa saavuttaa?
2. Reality (Todellisuus): Mitä työntekijä on jo tehnyt tavoitteen saavuttamiseksi? Mikä on nykytilanne?
3. Options (Vaihtoehdot): Millaisia ratkaisuja tavoitteen saavuttamiseksi voisi olla? Mitä eri toimintavaihtoehtoja on?
4. Will (Tahto): Mitä työntekijä haluaa tehdä? Minkä vaihtoehdon hän valitsee ja miten hän etenee? (Whitmore 2010, 83–84.)

Itsenäisen päätöksenteon ja työntekijöiden valtuuttamisen tukeminen ei tarkoita sitä, että johtaja vetäytyy taka-alalle. Sen sijaan esihenkilön rooli muuttuu valmentavaksi – hän ohjaa työntekijöitä kysymyksillä, seuraa tilannetta ja tukee heidän päätöksentekoaan. Tällainen johtamistapa mahdollistaa organisaation kehittymisen kohti itseohjautuvaa ja vastuullista työyhteisöä. (Soback 2021, 135–138.)

### 3.5 Vahvuuksien hyödyntäminen ja jatkuvan kehittymisen tukeminen valmentavassa johtamisessa

Valmentava johtaja on läsnä silloin, kun tarvitaan tukea, välittämistä ja empaattista kohtaamista. Johtajan roolina on auttaa työntekijöitä ja työyhteisöä kasvamaan yhtenäiseksi joukkueeksi. Mikäli johtaja ei pysty vastaamaan työntekijän tarpeisiin juuri kyseisellä hetkellä, on tärkeää varata erillinen aika keskustelulle mahdollisimman pian. Valmentaminen ei aina edellytä pitkiä kohtaamisia, mutta se vaatii keskittymistä, läsnäoloa ja pysähtymistä tilanteeseen. (Soback 2021, 143–144.)

Esihenkilön tarjoamalla tuella on tutkimusten mukaan suora yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin. Emotionaalisen tuen lisäksi myös kehittymisen ja oppimisen tukeminen vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja viihtymistä työssään. Esihenkilön tuki voi kohdistua yksittäisiin arjen tilanteisiin, yksilön kasvuun tai koko työyhteisön kehittämiseen. (Uutela 2019, 39–43, 69.)

Valmentavaa johtamista tarvitaan niin kauan, kunnes asetetut tavoitteet on saavutettu. Valmentava johtaja ei tee päätöksiä työntekijän puolesta, vaan auttaa häntä pitämään tavoitteen kirkkaana mielessä ja löytämään ratkaisuja haasteisiin. Tällainen johtaminen vahvistaa työntekijän kyvykkyyttä, viisautta ja myötätuntoa. Matkalla kohti näitä tavoitteita valmentava johtaja toimii sekä personal trainerina, ajattelukumppanina että empaattisena tukijana. (Soback 2021, 147, 160–161.) Kontrollivoivan johtamisen sijaan valmentava johtaja voimaannuttaa työntekijöitä, tukee oppimista ja auttaa heitä oivaltamaan uusia ratkaisuja (Ellinger & Boström 1999, 752–771).

Valmentavaan johtamiseen liittyy vahvasti ratkaisukeskeinen lähestymistapa, joka tuottaa parempia tuloksia kuin ongelmakeskeinen ajattelu. Ratkaisukeskeisyydessä ei keskitytä ensisijaisesti ongelmien juurisyiden etsimiseen, vaan pohditaan, miten tilanne voidaan ratkaista ja hoitaa paremmin. (Teeboom, Beersma & Vianen 2015, 460.) Tämä tukee tavoitteellisuutta, sillä se mahdollistaa virheistä oppimisen ja uusien ratkaisujen kehittämisen (Soback 2021, 103–104).

Kiittäminen ja kannustaminen ovat keskeisiä keinoja työntekijöiden itseluottamuksen ja motivaation vahvistamisessa. Kun työntekijä saa tunnustusta tekemästään työstä, hänen uskonsa omiin kykyihinsä kasvaa, mikä helpottaa sopeutumista muuttuviin tilanteisiin. Kiittäminen ja arvostuksen osoittaminen luovat positiivista ilmapiiriä sekä esihenkilön ja työntekijöiden välille että työyhteisöön laajemmin. (Soback 2021, 111.)

Työmotivaatiota voi vahvistaa osoittamalla aitoa kiinnostusta työntekijää ja työntekijän tekemää työtä kohtaan. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi tehtävänkuvia kehittämällä, vastuuta lisäämällä sekä tarjoamalla mahdollisuuksia oppimiseen ja ammatilliseen kasvuun. (Juuti 2016, 66.) Valmentavan johtajan innostus ja motivaatio tarttuvat työntekijöihin, mikä vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan (Ristikangas 2010, 232–233).

Palaute on arvokasta tietoa, joka tarjoaa näkökulmia työsuorituksen kehittämiseen. Hyvä palaute voi joko vahvistaa työntekijän nykyistä toimintaa tai ohjata häntä muutokseen. Keskustelut valmentavan johtajan kanssa voivat auttaa työntekijää kasvattamaan itsetietoisuuttaan ja syventämään ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta. (Campbell & Nieuwerburgh 2017, 80.) Palautetta antaessa on tärkeää varmistaa, että jokainen työntekijä saa palautetta tasapuolisesti. Pelkän positiivisen palautteen sijaan tulee huomioida myös työntekijän kehitysprosessi ja hänen pyrkimyksensä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Arajärvi & Theslefi 2020, 320.)

Kiittäminen ja kannustaminen tukevat jatkuvaa oppimista ja kehitystä. Nykytyöelämässä työntekijät toivovat esihenkilöltä kannustavaa ja arvostavaa otetta. Kiittämällä edistetään myönteistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Kun työntekijöiden onnistumisia, vahvuuksia ja voimavaroja tuodaan esiin, heidän arvostuksensa ja merkityksellisyyden tunteensa vahvistuvat. Kannustava johtaminen edellyttää esihenkilöltä halua nähdä jokainen työntekijä arvokkaana osana organisaation kokonaisuutta. Epäonnistumisista voi oppia, heikkouksia voidaan muuttaa vahvuuksiksi ja haasteet voidaan kääntää voimavaroiksi. Jokainen työntekijä on kohdattava kehittyjänä, ja kehityksestä tulee antaa kiitosta. (Soback 2021, 195–196.)

#### 4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia valmentavan johtamisen nykytilaa ja mitä valmentavan johtamisen peruseriaatteita toteutuu tämänhetkisessä johtamisessa Pohjois-Savon hyvinvointialueen erityispalveluissa ja pelastustoimessa henkilöstön näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mihin valmentavan johtamisen ydinasioihin tarvitaan vielä lisähuomiota sekä löytää kehittämiskohteita valmentavan johtamisen edistämiseksi ja vakiinnuttamiseksi osaksi Pohjois-Savon hyvinvointialueen johtamista.

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Mitä valmentavan johtamisen ydinasioita toteutuu johtamisessa Pohjois-Savon hyvinvointialueella erityispalveluissa ja pelastustoimessa?
- 2) Mitä kehittämiskohteita valmentavassa johtamisessa on Pohjois-Savon hyvinvointialueella erityispalveluissa ja pelastustoimessa?

## 5 TUTKIMUKSEN MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

Opinnäytetyö toteutettiin käyttäen kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu tilastollisiin menetelmiin ja aineiston analyysiin, jolla pyritään selittämään ja ymmärtämään ihmisten kokemuksia ja käsityksiä sekä näiden jakautumista tutkimusjoukossa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on vastata kysymyksiin, kuinka paljon tai kuinka usein tutkimuskohteena oleva ilmiö esiintyy. Saatujen tulosten avulla voidaan selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla ja ennustaa tutkittavaa ilmiötä. (Vilkka 2021, 23.) Jotta kvantitatiivinen tutkimus olisi luotettava, sen kohteen tulee soveltua numeeriseen mittaamiseen. Tutkimustulokset perustuvat tilastolliseen analyysiin, jonka avulla tehdään johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 140.)

### 5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyöhön valittiin kvantitatiivinen tutkimus, koska tavoitteena oli kartoittaa valmentavan johtamisen eri osa-alueiden toteutumista henkilöstön kokemusten perusteella isosta tutkimusjoukosta. Kysymykset muodostettiin opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta, ja kvantitatiivinen menetelmä mahdollisti laajan kysymysjoukon esittämisen siten, että vastaaminen oli kuitenkin vastaajille helppoa ja vaivatonta.

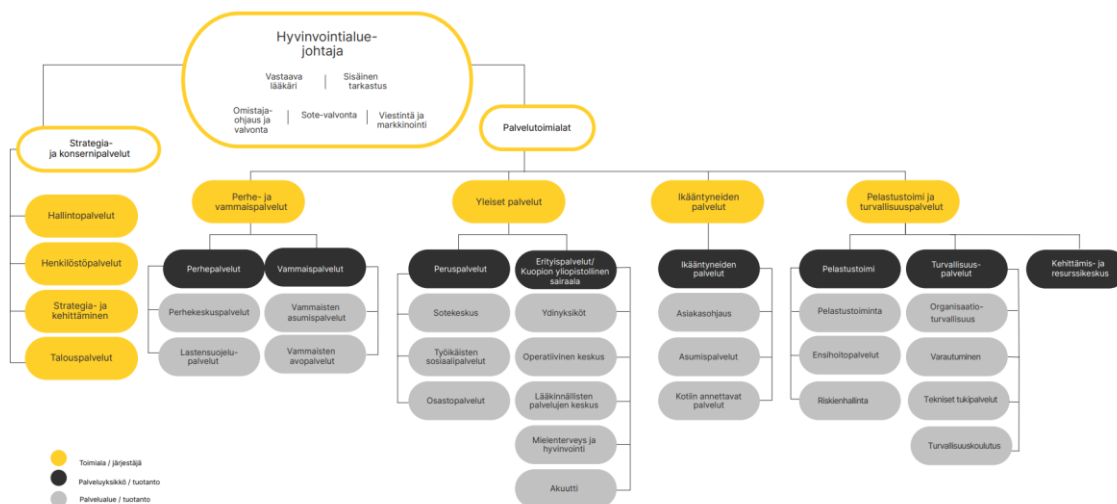
Opinnäytetyössä toteutettu tutkimus oli luonteeltaan kuvaileva poikittaistutkimus, jonka strategiaksi valittiin Survey-tutkimus. Survey-tutkimus on kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmä, jossa aineisto kerätään valmiiksi laadittujen kysely- tai haastattelulomakkeiden avulla (Hirsjärvi ym. 2013, 134). Kvantitatiiviset tutkimukset voidaan luokitella sen perusteella, millaista tietoa niillä pyritään tuottamaan. Poikittaistutkimuksessa aineisto kerätään yhdellä kertaa, eikä ilmiötä seurata pitkällä aikavälillä. Kuvailevan kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa tutkittavan ilmiön nykytila ilman pyrkimystä selittää siihen vaikuttavia tekijöitä. Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeinen tehtävä on vahvistaa olemassa olevaa tietoa pikemminkin kuin tuottaa täysin uusia teoreettisia näkökulmia. (Hirsjärvi ym. 2013, 138–139; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 56–57, 65.)

### 5.2 Tutkimusympäristö

Opinnäytetyön tilaajana toimi Pohjois-Savon hyvinvointialueen henkilöstöhallinto. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Pohjois-Savon hyvinvointialueen erityispalvelut ja pelastustoimi. Aihe nousi esille keväällä 2023 Pohjois-Savon hyvinvointialueen esihenkilöille järjestetyn valmentavan johtamisen koulutuksen myötä, jossa ilmeni tarve tarkastella valmentavan johtamisen toteutumista henkilöstön näkökulmasta. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023b).

Tutkimuksen kohdejoukkoa rajattiin Pohjois-Savon hyvinvointialueen laajuuden vuoksi kahteen erityyppiseen satunnaisesti valittuun palveluyksikköön. Pohjois-Savon hyvinvointialueen erityispalvelut eli Kuopion yliopistollinen sairaala kuuluu organisaatorakenteessa palvelutoimialoista yleisiin palveluihin ja pelastustoimi pelastustoimeen ja turvallisuuspalveluihin (Kuva 3). Erityispalveluissa työskenteli tutkimusta tehtäessä yhteensä 4369 henkilöä ja pelastustoimessa 409 henkilöä, joten tutkimus kohdistui yhteensä 4778:aan Pohjois-Savon hyvinvointialueen työntekijään (N=4778).

# Organisaatiokaavio



Kuva 3. Pohjois-Savon hyvinvointialueen organisaatio (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023c)

## 5.3 Aineiston hankinta

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisosaamisen ja valmentavan johtamisen ympärille. Valmentavan johtamisen peruseriaatteet tutkimuksen toteuttamiseksi on muodostettu opinnäytetyöhön hankitun teorian pohjalta, ja ne ovat ohjanneet teoreettisen viitekehysrakennetta.

Opinnäytetyötä varten haettiin Pohjois-Savon hyvinvointialueelta tutkimuslupa, joka myönnettiin 13.4.2024. Ennen tutkimuslupahakemuksen jättämistä opinnäytetyön tutkimussuunnitelma ja -kysely tarkastettiin Pohjois-Savon hyvinvointialueen henkilöstön kehittämispäällikön ja työyhteisövalmentajan kanssa. Tutkimuslupahakemusta korjattiin tutkimussuunnitelman osalta johtaja ylihoitajan ohjeiden mukaisesti ennen tutkimusluvan saamista. Ennen korjaamista tutkimussuunnitelmassa erityispalvelut oli kirjoitettu kuuluvan yleisten palveluiden toimialan sijaan peruspalveluihin ja tutkimussuunnitelmasta ei käynyt ilmi kohdistuiko tutkimus koko henkilöstöön vai vain osaan henkilöstöstä.

Pohjois-Savon hyvinvointialueelta sai valmiiksi hyvinvointialueen hyväksymän tietosuojaselosteen (Liite 1), joka oli nähtävillä kyselyn ensimmäisellä sivulla. Tutkimukseen osallistujan oli ennen kyselyyn vastaamista luettava tietosuojaseloste ja hyväksyttävä, että vastauksia tallennettiin ja käytettiin tutkimustarkoituksessa. Tässä vaiheessa oli myös mahdollisuus jättää osallistumatta tutkimukseen ja poistua kyselystä. Tutkimuksessa noudatettiin Pohjois-Savon hyvinvointialueen henkilöstöön kohdistuvien tutkimusten tietoturvaohjeita. Kyselyyn ohjattiin vastaamaan kaikkia Pohjois-Savon hyvinvointialueen erityispalveluiden ja pelastustoimen työntekijöitä, joilla oli esihenkilö, jonka alaisuudessa he työskentelivät.

Ennen kyselylomakkeen lopullista laatimista tulee pohtia erilaisia mittausmenetelmiä ja niiden soveltuvuutta siihen, millaista tietoa tutkimuksella halutaan kerätä (Valli 2015, luku 4). Kyselylomakkeen laatimisessa otettiin huomioon tutkimusongelma ja -tavoite, joka tutkimuksessa kohdentui

valmentavaan johtamiseen. Kysymykset suunniteltiin huolellisesti siten, että ne perustuivat tutkimuksessa käytettyyn teoriaan ja opinnäytetyötä ohjanneeseen teoreettiseen viitekehykseen.

Tutkimuksen taustatiedoissa kartoitettiin toimialaa, ikää, ammattinimikettä, koulutustaustaa, työyhtiön kokoa, esihenkilön vastuualueen jakautumista ja valmentavan johtamisen koulutuksiin osallistumista. Kysymykset muodostettiin valmentavan johtamisen teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen neljästä eri teemasta: psykologinen turvallisuus, vuorovaikutus, itseohjautuvuus ja päätöksenteko sekä vahvuuksien hyödyntäminen ja kehittymisen tukeminen. Jokaisesta teemasta muodostettiin 10–11 väittämää, joiden avulla pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kyselyssä ei ollut avoimia kysymyksiä.

Tutkimuksessa käytettiin kuusi portaista Likert-asteikkoa, jolla pyydettiin arvioimaan vastaajien ”samanmielisyyttä” väittämiin liittyen. Likert-asteikko on yleisesti käytetty järjestysasteikko asenteiden mittaamiseen, ja se järjestää vastaukset ”samanmielisyyden” mukaan (Hirsjärvi ym. 2013, 204; Valli 2015, luku 1). Tutkimuskyselyssä käytetyssä Likert -asteikossa vaihtoehdot olivat seuraavat: 1=Täysin eri mieltä, 2=Eri mieltä, 3=Jossain määrin eri mieltä, 4=Jossain määrin samaa mieltä, 5=Samaa mieltä ja 6=Täysin samaa mieltä.

Kyselyiden kysymysten tulee olla selkeästi ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä, jotta välttyttäisiin väärinymmärryksiltä. Kyselylomakkeen toimivuuden ja virheettömyyden varmistamiseksi lomake voidaan testata pienellä ryhmällä ennen varsinaisen aineiston keräämisen aloittamista. (Hirsjärvi ym. 2013, 204; Valli 2015, luku 1.) Kyselylomake lähetettiin toimivuuden ja virheettömyyden varmistamiseksi kuudelle Pohjois-Savon hyvinvointialueen työntekijälle, ja saatujen palautteiden perusteella lomaketta muokattiin. Palautteessa huomattiin muutamia kirjoitusvirheitä ja ehdotettiin yhden lauserakenteen parantamista. Testiryhmä koki kyselylomakkeen muutoin selkeäksi ja kysymykset helposti ymmärrettäviksi.

Opinnäytetyön kyselytutkimus toteutettiin Surveypal -kyselytyökalulla, jonka käyttäminen oli mahdollista Pohjois-Savon hyvinvointialueen lisenssillä. Tutkimuskyselyn vastauslinkki lähetettiin sisäisessä sähköpostissa 4778:lle erityispalveluiden ja pelastustoimen työntekijälle, jotka muodostivat tutkimusjoukon. Tutkimuksesta tiedotettiin sähköpostin saateviestillä (Liite 2). Saateviestissä kerrottiin tutkimuksesta, tutkimukseen annettujen tietojen luottamuksellisuudesta ja siitä, että yksittäisen vastaajan näkemyksiä tai tietoja ei ollut mahdollista tunnistaa. Kyselyyn vastaaminen vei n. 10 minuuttia aikaa ja se oli ilmoitettu sekä kyselyn saateviestissä että kyselyn ensimmäisellä sivulla. Vastausaikaa kyselyyn oli annettu kaksi viikkoa ja neljä päivää ennen kyselyn päättymistä lähetettiin muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta.

#### 5.4 Aineiston analyysi

Keskeisiä työvaiheita tutkimuksessa on aineiston analysoiminen, tulkitseminen ja johtopäätösten tekeminen. Analyysivaiheessa tarkastellaan, kuinka hyvin saatujen vastausten perusteella saavutetaan tutkimuksen tavoitteet ja vastataan tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2013, 221–222.) Määrällisessä tutkimuksessa analysointi perustuu tilastollisiin menetelmiin, kuten kaavojen, todennäköisyyksien, prosenttien ja lukumäärien laskemiseen ja tarkasteluun. Analyysimenetelmä valitaan sen

mukaan, halutaanko tutkia yhden vai useamman muuttujan välistä yhteyttä tutkimuskysymyksiin vastattaessa. (Vilka 2021, 141.)

Tutkimusaineisto analysoitiin SPSS-ohjelmistolla, jolla muodostettiin graafisia pylväskuvioita ja tunnuslukuja, joilla saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. SPSS-ohjelmisto on tilasto-ohjelmisto, joka mahdollistaa tilastoanalyysin tekemisen (Tietoarkisto 2021d). Tutkimusaineiston kategorisoiduista taustamuuttujista analyysissa hyödynnettiin ikää, toimialaa, valmentavan johtamisen koulutukseen osallistumista ja esihenkilön johdettavien yksiköiden määrää. Ammattinimikkeitä ei ollut mielekästä ottaa käsiteltäväksi tutkimuksessa, koska kategorioiden ulkopuolisia muista erillisiä ammattinimikkeitä oli paljon tai osassa ammattiryhmistä vastaajia oli alle 5.

Tutkimusaineiston analysoinnissa muodostettiin frekvenssi- ja keskiarvojakaumia. Frekvenssillä selvitetään havaintojen määrää aineistossa (Vilka 2021, 142). Teemojen sisällä olleista väittämistä muodostettiin summamuuttujia, joiden avulla saatiin koko teemaa kuvaavista mielipiteistä keskiarvojakaumat. Teemat koostuivat aiheista psykologinen turvallisuus, vuorovaikutus, itseohjautuvuus ja päätöksenteko sekä vahvuuksien hyödyntäminen ja kehittymisen tukeminen. Summamuuttuja on muuttuja, joka on saatu laskemalla yhteen kaikkien saman teeman sisällä olleiden väittämien vastauksien arvot (Tietoarkisto 2021b). Cronbachin alfa -kertoimella varmistettiin ennen summamuuttujien muodostamista kysymyksen korreloivan toisiaan. Cronbachin alfa -kertoimen alarajana voidaan pitää 0,6 ja jonkin kysymyksen alittaessa tämän, voidaan se jättää pois summamuuttujista poikkeamana, joka ei osoita korrelaatiota muita saman teeman kysymyksiä kohtaan (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 128).

Tutkimusaineiston teemoista muodostettujen keskiarvojakaumien avulla saatiin muodostettua tiivistetty kuvaus vastaajien asenteesta käsitellyn teemaan. Analysoinnissa käytettiin keskihajontaa kuvaamaan keskiarvojakauman hajontaa, jotta saatiin käsitys vastauksien vaihtelusta annettuun aiheeseen. Tietoarkiston (2021c) mukaan keskihajonta kuvaa yksittäisten arvojen keskimääräistä etäisyyttä aritmeettisesta keskiarvosta. Suurempi keskihajonnan arvo kuvaa sitä, että vastausten välillä on ollut enemmän eroa kuin pienemmällä arvolla.

Tutkimuksen analysointivaiheessa huomattiin, että kohdan Itseohjautuvuutta ja päätöksentekoa -teeman kolmas kysymys: "Olen juurtunut entisiin toimintatapoihin, enkä halua kehittää toimintaani" oli erisuuntainen kuin muut kysymykset. Vastaukset ja väittämä käännettiin saman suuntaiseksi muiden kysymysten kanssa. Kysymys oli muutettuna "En ole juurtunut entisiin toimintatapoihin ja haluan kehittää toimintaani". Tällöin samaa mieltä ollessaan vastaaja vastasi kuten muihinkin kysymyksiin eli hänen vastauksensa tuki itseohjautuvuutta ja päätöksentekoa. Tämä vaati analyysissa myös vastauksien uudelleenkoodaamisen siten, että vaihtoehto 1=Täysin eri mieltä muutettiin muutettiin analyysissa numeroksi 6=Täysin samaa mieltä, 2=Eri mieltä, muutettiin numeroksi 5=samaa mieltä, 3=Jossain määrin eri mieltä muutettiin numeroksi 4=Jossain määrin samaa mieltä, vaihtoehto 4=Jossain määrin samaa muutettiin 3=Jossain määrin eri mieltä, vaihtoehto 5=Samaa mieltä numeroksi 2=Eri mieltä ja vaihtoehto 6=Täysin samaa mieltä muutettiin numeroksi 1= Täysin eri mieltä.

Uudelleen koodausta voidaan käyttää silloin, kun muuttujan "suuntaa" tarvitsee muuttaa havainnollisuuden vuoksi. Erityisesti summamuuttujia luodessa on varmistuttava, että muuttujat mittaavat

samansuuntaisesti tutkimuksen kohteena olevaa asiaa. Tämä lisää tutkimuksen tuloksen luotettavuutta. (Tietoarkisto 2021e.)

Tutkimuksen analysoinnissa käytettiin parametrittomia menetelmiä, chiin neliötestiä ja ristiintaulukointia. Parametrittomat menetelmät, kuten Mann-Whitneyn U-testi sopivat järjestysasteikollisille pienehköille otoksille tilastollisen merkitsevyyden tutkimiseen (Valli 2018, osa 2). Tutkimuksen taustamuuttujista Mann-Whitneyn U -testillä tutkittiin, oliko vastauksiin vaikutusta, työskentelikö vastaaja erityispalveluissa vai pelastustoimessa. Mann-Whitneyn U-testillä voidaan verrata kahta eri ryhmää ja niiden vaikutusta vastausten jakaumaan (Valli 2015, luku 8). Toinen taustamuuttuja, johon Mann-Whitneyn U-testiä käytettiin, oli se, oliko esihenkilöllä johdettavia useammassa kuin yhdessä toimipisteessä.

Ristiintaulukoinnilla tarkasteltiin teemoittain iän vaikutusta kokemukseen valmentavasta johtamisesta. Ristiintaulukoinnilla voidaan tutkia kahden muuttujan välistä vaikutusta toisiinsa (Vilka 2007, 129). Ristiintaulukoinnissa yhdistettiin luokat erimieltä ja täysin eri mieltä sekä samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Tällä tavoin saatiin tietoa tiivistettyä ja havainnollistettua paremmin. Ristiintaulukoinnin yhteydessä laskettiin Pearsonin chiin-neliöluku. Chiin -neliöluvulla lasketaan, kuinka todennäköistä on, että ristiintaulukoinnin kohteena olleet muuttujat eroavat tai riippuvat toisistaan (Heikkilä 2014, 200).

## 6 TULOKSET

Tähän tutkimukseen osallistui yhteensä 328 henkilöä ja tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 6,9 % (N=4778). Tutkimukseen osallistui 5,9 % pelastustoimen henkilöstöstä ja 6,8 % erityispalveluiden henkilöstöstä. Tutkimukseen osallistuneista alle 35-vuotiaita oli 22 % (n=72), 35–44-vuotiaita 30,6 % (n=100), 45–54-vuotiaita 23,9 % (n=78) ja 55–64-vuotiaita 23,5 % (n=77). Tutkimuskyselyyn vastanneista 12,2 % oli osallistunut johonkin valmentavaa johtamista käsitelleeseen koulutukseen tai esimerkiksi henkilöstökahvilaan. 56 % (n=179) tutkimukseen osallistuneista vastasi, että esihenkilöllä oli johdettavia useammassa paikassa.

Kyselyn tuloksissa teemoittain ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa ( $p > 0,05$ ) työskentelikkö vastaaja erityispalveluissa vai pelastustoimessa (Taulukko 1).

Taulukko 1. Mann-Whitney U -testillä tarkasteltiin, oliko toimialalla vaikutusta vastauksiin.

Teema	Toimiala	N	Järjestysluku- jen ka	Järjestysluku- jen summa	Mann-Whitney U-testi
Psykologinen turvallisuus	Erityispalvelut Pelastustoimi yhteensä	298	162,44	48406,50	U=3296,50 <b>p=0,524</b>
		24	149,85	3596,50	
		322			
Vuorovaikutus	Erityispalvelut Pelastustoimi yhteensä	298	162,31	48367,00	U=3336,50 <b>p=0,584</b>
		24	151,5	3636,00	
		322			
Itseohjautuvuus ja päätöksenteko	Erityispalvelut Pelastustoimi yhteensä	298	164,03	48879,50	U=2823,50 <b>p=0,086</b>
		24	130,15	3123,50	
		322			
Vahvuuksien hyödyntäminen ja kehittymisen tukeminen	Erityispalvelut Pelastustoimi yhteensä	297	159,95	47506,00	U=3253,00 <b>p=0,477</b>
		24	173,96	4175,00	
		321			

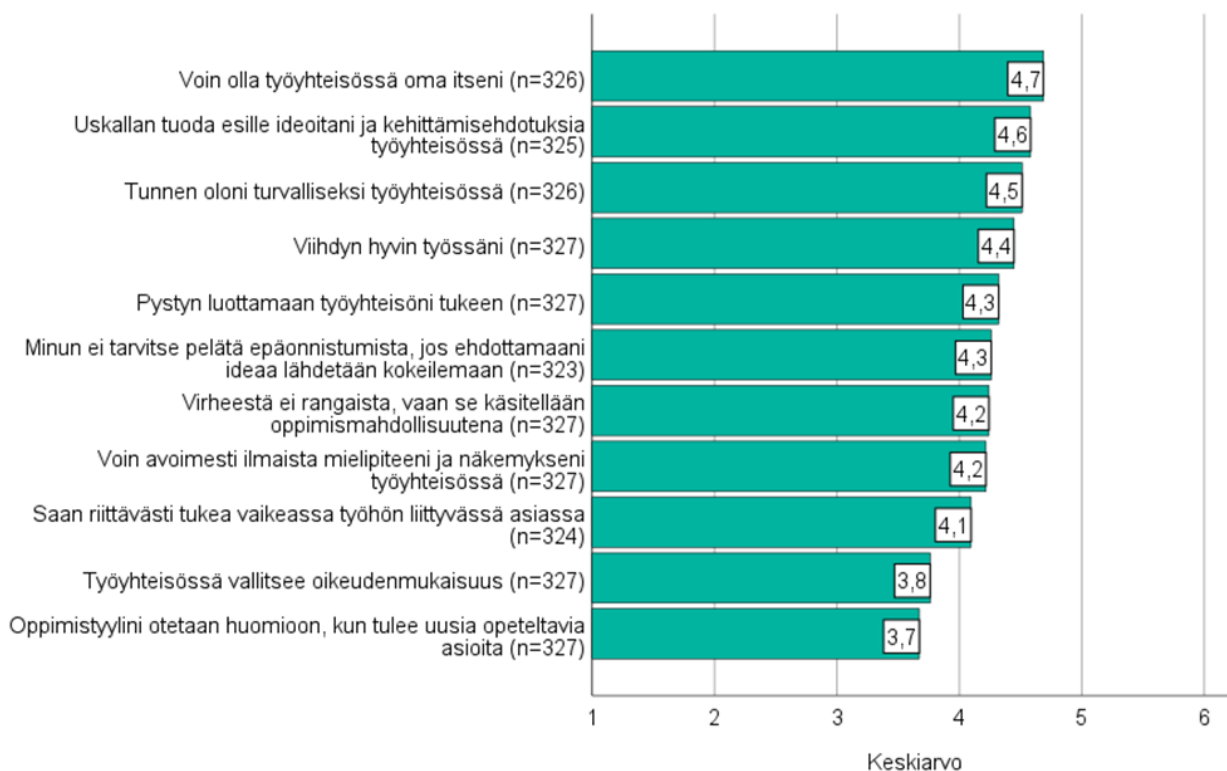
Kyselyn tuloksissa teemoittain ei ollut myöskään vaikutusta oliko esihenkilöllä johdettavia useammassa kuin yhdessä paikassa (Taulukko 2). Kaikkien teemojen p-arvot olivat yli 0,05, jolloin tilastollista merkitsevyyttä ei voitu osoittaa.

Taulukko 2. Mann-Whitney U-testillä tutkittiin, oliko tutkimustulokseen vaikutusta esihenkilön toimipisteiden määrällä.

Teema	Esihöllä johdettavia useammassa paikassa	N	Järjestysluku- jen ka	Järjestysluku- jen summa	Mann-Whitney U-testi
Psykologinen turvallisuus	Kyllä Ei yhteensä	178	160,37	28546,50	U=12482,50 <b>p=0,935</b>
		141	159,53	22493,50	
		319			
Vuorovaikutus	Kyllä Ei yhteensä	179	160,51	28731,00	U=12618,00 <b>p=0,999</b>
		141	160,49	22629,00	
		320			
Itseohjautuvuus ja päätöksenteko	Kyllä Ei yhteensä	179	161,87	28975,00	U=12374,00 <b>p=0,765</b>
		141	158,76	22385,00	
		320			
Vahvuuksien hyödyntäminen ja kehittymisen tukeminen	Kyllä Ei yhteensä	178	159,43	28378,00	U=12447,00 <b>p=0,901</b>
		141	160,72	22662,00	
		319			

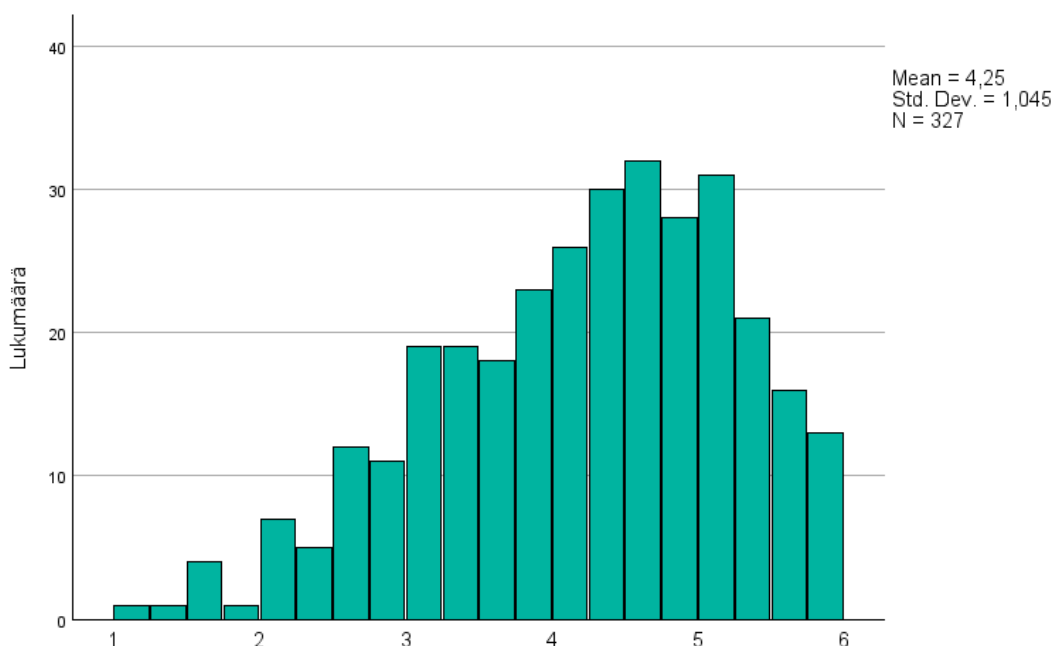
## 6.1 Psykologinen turvallisuus työyhteisössä

Psykologista turvallisuutta työyhteisössä tutkittiin yhdellätoista kyseiseen teemaan koostetulla kysymyksellä. Teeman kysymysten Cronbachin alfakerroin oli 0,945 ( $>0,6$ ), joten summamuuttuja voitiin muodostaa kaikista kysymyksistä. Eniten samaa mieltä kaikki vastaajat ( $n=326$ ) ovat siitä, että työyhteisössä voi olla oma itsensä (keskiarvo ( $ka$ )=4,7). Kehittämisehdotuksia uskalletaan tuoda esille ( $ka=4,6$ ) ja työyhteisössä koetaan olo turvalliseksi ( $ka=4,5$ ). Omakohtaisen oppimistyylin huomioimisesta ollaan jossain määrin eri mieltä ( $ka=3,7$ ), samoin kuin työyhteisön oikeudenmukaisuuden toteutumisesta ( $ka=3,8$ ). Tutkimuksen perusteella oikeudenmukaisuudessa sekä työntekijän yksilöllisen oppimistyylin huomioimisessa olisi kehitettävää. (Kuva 4.)



Kuva 4. Vastausten keskiarvot psykologista turvallisuutta mitanneissa väittämässä

Kaikkien psykologista turvallisuutta mitanneiden kysymysten summamuuttujien keskiarvo on 4,25 eli keskiarvoisesti jossain määrin koetaan työyhteisön olevan psykologisesti turvallinen. Keskihajonta (SD) on 1,045, joka osoittaa kysymysten vastauksissa olleen jonkin verran hajontaa. Mielipiteet jakautuvat koko asteikolle yhdestä kuuteen, joten osa vastaajista on ollut täysin eri mieltä ja osa vastaajista täysin samaa mieltä siitä, onko työyhteisö psykologisesti turvallinen. Kaikkien kysymysten vastausten keskiarvojakaumaa tarkastellessa nähdään, että myös psykologista turvattomuutta koetaan jossain määrin. Voidaan siis tulkita, että osassa työyhteisöistä psykologisen turvallisuuden kokemus on parempi kuin toisissa. (Kuva 5.)



Kuva 5. Keskiarvojakauma psykologista turvallisuutta mitanneissa väittämissä

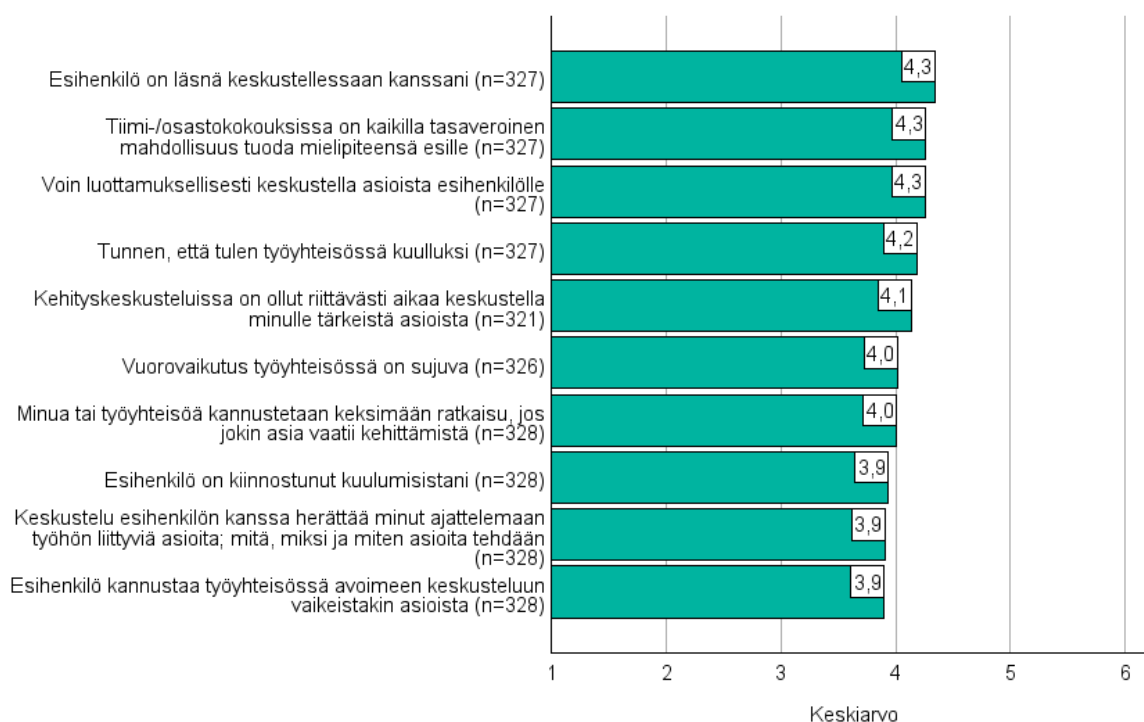
Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita, oliko iällä vaikutusta psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Ristiintaulukoinnissa Pearsonin chiin-neliöluvaksi saatiin arvo  $p=0,109$ . Tilastollisesti iällä ei täten ollut merkitsevää yhteyttä psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Alle 35-vuotiaista 85 % piti työyhteisöä psykologisesti turvallisena ja vain 15 % ei kokenut psykologista turvallisuutta. 35–44-vuotiaissa taas koettiin eniten psykologista turvattomuutta (30 %) ja vähiten psykologista turvallisuutta (70 %). (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Psykologisen turvallisuuden kokeminen eri ikäryhmissä

Ikä	Psykologinen turvallisuus toteutuu				Yhteensä
	Eri mieltä tai täysin eri mieltä	Jossain määrin eri mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä	
Alle 35	lkm 0 % 0 %	lkm 11 % 15 %	lkm 25 % <b>35 %</b>	lkm 36 % <b>50 %</b>	72 100 %
35–44	lkm 6 % <b>6 %</b>	lkm 24 % <b>24 %</b>	lkm 30 % 30 %	lkm 39 % 39 %	99 100 %
45–54	lkm 4 % 5 %	lkm 14 % 18 %	lkm 23 % 29 %	lkm 37 % 47 %	78 100 %
55–64	lkm 9 % 12 %	lkm 12 % 16 %	lkm 18 % 23 %	lkm 38 % 49 %	77 100 %
Yhteensä	lkm 19 % 6 %	lkm 61 % 19 %	lkm 96 % 29 %	lkm 150 % 46 %	326 100 %

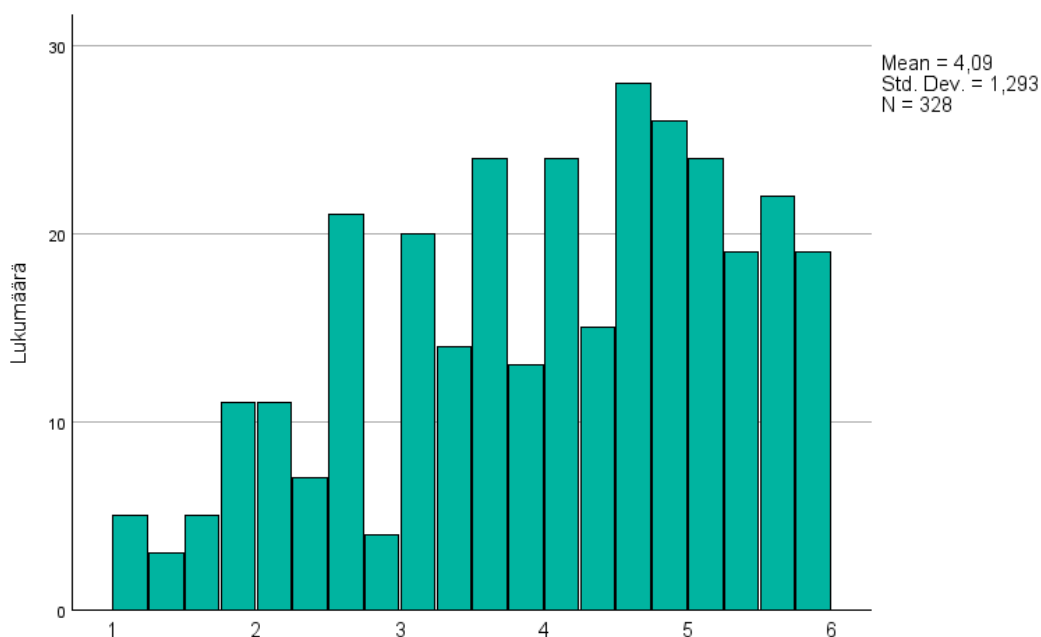
## 6.2 Vuorovaikutuksen teema

Työyhteisön ja esihenkilön vuorovaikutusta tutkittiin kymmenellä teemaan koostetulla kysymyksellä. Kaikkien kysymysten Cronbachin alfakerroin oli 0,950 ( $>0,6$ ), joten summamuuttuja voitiin muodostaa kaikista kysymyksistä. Suurin osa kysymyksiin vastanneista ( $n=327$ ) kokee, että esihenkilö on läsnä keskustellessaan henkilöstön kanssa ( $ka=4,3$ ), kaikilla on tasaveroinen mahdollisuus tuoda mielipiteensä esille ( $ka=4,3$ ) ja esihenkilön kanssa keskustelu on luottamuksellista ( $ka=4,3$ ). Sen sijaan jossain määrin eri mieltä ollaan siitä, että esihenkilö on kiinnostunut työntekijän kuulumisista ( $ka=3,9$ ), herättää ajattelemaan työn perimmäisiä taustoja ( $ka=3,9$ ) tai kannustaa keskustelemaan vaikeistakin asioista ( $ka=3,9$ ). (Kuva 6.)



Kuva 6. Vastausten keskiarvot työyhteisön vuorovaikutusta mitanneissa väittämässä

Vuorovaikutusta koskeneiden kysymysten vastauksissa on enemmän hajontaa kuin psykologista turvallisuutta mitanneissa kysymyksissä ( $SD=1,293$ ), samoin kaikkien vastauksien summamuuttujien keskiarvo on matalampi  $ka=4,09$ . Voidaan tulkita, että vuorovaikutuksen kokemisessa on työyhteisöissä eroja ja esihenkilöiden taito johdattaa vuorovaikutukseen vaihtelee. Osa vastanneista on täysin eri mieltä työyhteisön vuorovaikutuksen sujumisesta, kun taas osa kokee vuorovaikutuksen olevan hyvin sujuvaa. (Kuva 7.)



Kuva 7. Keskiarvojakauma työyhteisön vuorovaikutusta mitanneissa väittämässä

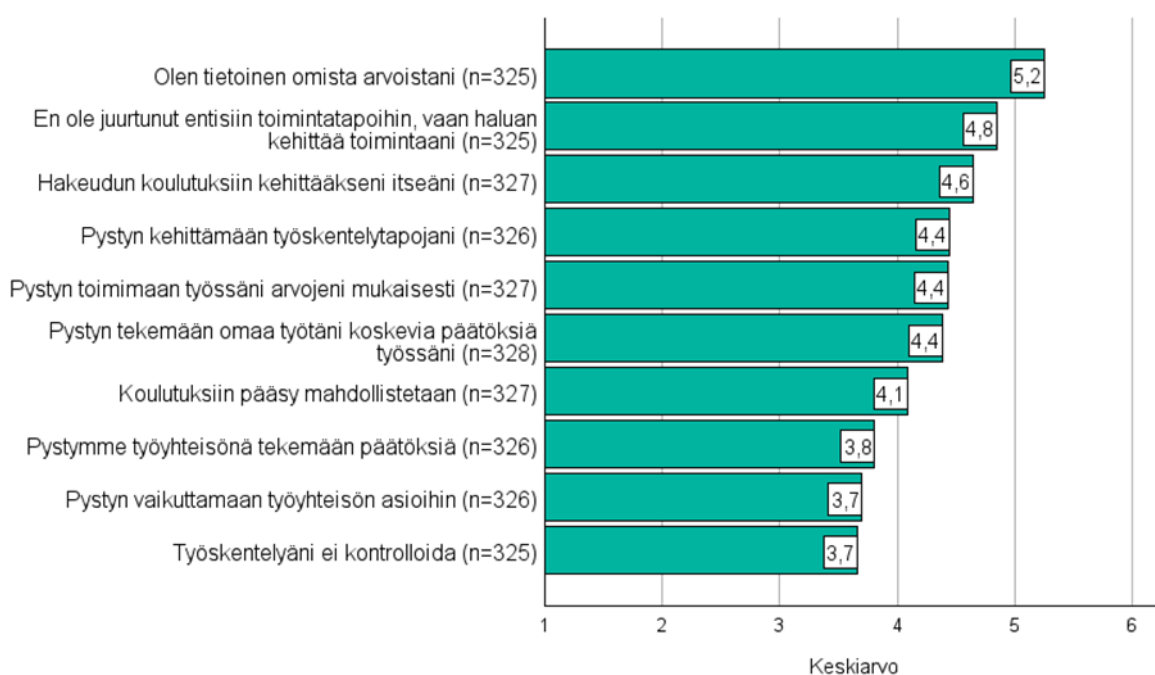
Tutkimuksessa selvitettiin, oliko iällä vaikutusta vuorovaikutuksen teeman kysymyksiin vastaamisessa. Ristiintaulukoinnissa Pearsonin chiin-neliöluvaksi saatiin arvo  $p=0,120$ , joten iällä ei ollut tilastollisesti merkitsevyyttä vuorovaikutuksen osa-alueeseen. (Taulukko 4.) Alle 35 -vuotiaiden ikäryhmässä 80 % vastanneista pitää vuorovaikutusta toimivana ja 20 % on sitä mieltä, että vuorovaikutuksessa on kehitettävää. Kaikista ikäryhmistä eniten kehitettävää koetaan olevan 35–44-vuotiaiden ikäryhmässä, jossa 38 % on eri mieltä, täysin eri mieltä tai jossain määrin eri mieltä vuorovaikutuksen toimivuudesta työyhteisössä.

Taulukko 4. Kokemus vuorovaikutuksen toimivuudesta eri ikäryhmissä

Ikä	Vuorovaikutus on toimivaa				Yhteensä	
	Eri mieltä tai täysin eri mieltä	Jossain määrin eri mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä		
Alle 35	lkm	2	12	24	34	72
	%	3 %	17%	<b>33 %</b>	<b>47 %</b>	100 %
35–44	lkm	16	22	21	41	100
	%	<b>16 %</b>	<b>22 %</b>	21 %	41 %	100 %
45–54	lkm	13	12	14	39	78
	%	17 %	15 %	18 %	50 %	100 %
55–64	lkm	10	13	17	37	77
	%	13 %	17 %	22 %	48 %	100 %
Yhteensä	lkm	41	59	76	151	327
	%	13 %	18 %	23 %	46 %	100 %

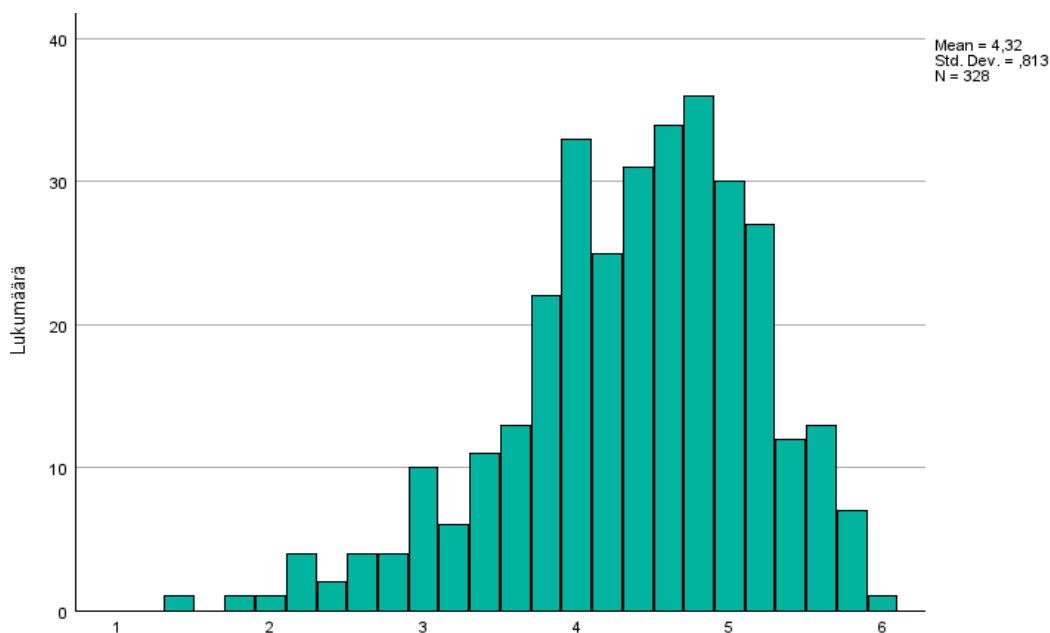
### 6.3 Itseohjautuvuus ja päätöksenteko

Itseohjautuvuutta ja päätöksentekoa kartoitettiin kymmeneen teemaan sopivalla kysymyksellä. Cronbachin alfa-arvo oli 0,831 ( $>0,6$ ), joten summamuuttuja voitiin muodostaa kaikista kysymyksistä. Kaikkien teemojen väittämistä selkeimmin ollaan saamaa mieltä siitä, että omista arvoista ollaan tietoisia ( $ka=5,2$ ). Suurin osa itseohjautuvuutta ja päätöksentekoa koskeneisiin väittämiin vastanneista ( $n=325$ ) on sitä mieltä, että ei ole juurtunut entisiin toimintatapoihinsa, vaan on valmis kehittämään omaa toimintaansa ( $ka=4,8$ ). Jossain määrin vastanneiden mukaan työssä on mahdollisuus tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä, toimia omien arvojen mukaisesti ja kehittää työskentelytapoja ( $ka=4,4$ ). Työyhteisön asioihin vaikuttamisen mahdollisuudesta ja siitä, että työskentelyä ei kontrolloida, ollaan jossain määrin eri mieltä ( $ka=3,7$ ). Jossain määrin eri mieltä ollaan myös siitä, että työyhteisönä pystytään tekemään päätöksiä ( $ka=3,8$ ). (Kuva 8.)



Kuva 8. Vastausten keskiarvot itseohjautuvuutta ja päätöksentekoa mitanneissa väittämässä

Itseohjautuvuutta ja päätöksentekoa mitanneiden väittämien vastauksien keskihajonnassa näkyy se, että vastauksissa on jonkin verran poikkeamia vastaajien kesken ja keskihajonta on 0,813. Koko teeman vastauksien keskiarvo on 4,32 eli jossain määrin ollaan samaa mieltä siitä, että työyhteisössä toteutuu itseohjautuvuus ja mahdollisuus päätöksentekoon. (Kuva 9.)



Kuva 9. Keskiarvojakauma itseohjautuvuutta ja päätöksentekoa mitanneissa väittämässä

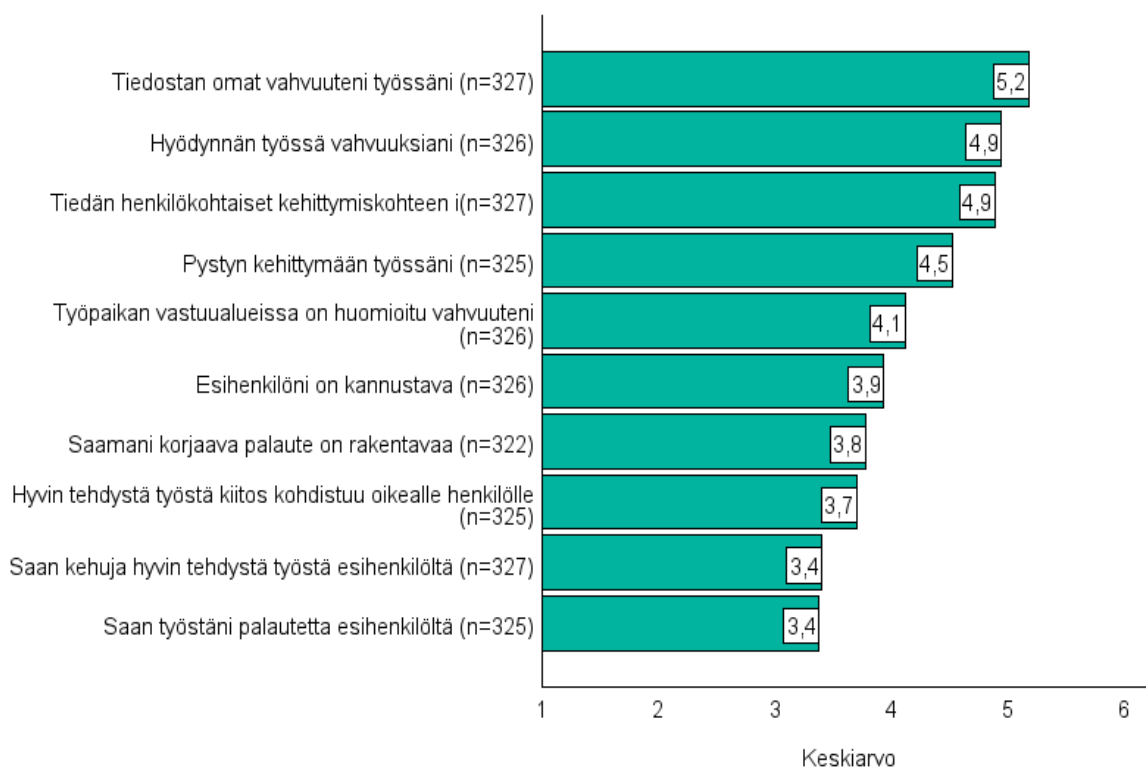
Ristiintaulukoinnilla selvitettiin ikäryhmän vaikutusta itseohjautuvuuden ja päätöksenteon teemaan kysymyksiin vastaamisessa. Pearsonin chiin-neliölukuksi saatiin arvo  $p=0,034$ . Iällä voitiin todeta olevan tilastollisesti merkitsevyyttä itseohjautuvuuden ja päätöksenteon teemassa. Alle 35 -vuotiaat ovat selkeästi tyytyväisempiä muihin ikäryhmiin verrattuna itseohjautuvuuden ja päätöksenteon mahdollisuuteen (96 %). Sen sijaan tutkimukseen osallistuneet ikäluokassa 55–64-vuotiaat ovat tyytymättömiä ja 24 % vastaajista kokee, että itseohjautuvuutta ja päätöksentekoa ei mahdollisteta. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Itseohjautuvuus ja päätöksenteko ikäryhmittäin.

Ikä	Itseohjautuvuus ja päätöksenteko				Yhteensä
	Eri mieltä tai täysin eri mieltä	Jossain määrin eri mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä	
Alle 35	0	3	28	41	72
	0 %	4 %	<b>39 %</b>	<b>57 %</b>	100 %
35–44	3	13	41	43	100
	3 %	13 %	41 %	43 %	100 %
45–54	1	7	35	35	78
	1 %	9 %	45 %	45 %	100 %
55–64	5	12	20	40	77
	<b>6 %</b>	<b>16 %</b>	26 %	52 %	100 %
Yhteensä	9	35	124	159	327
	3 %	11 %	38 %	49 %	100 %

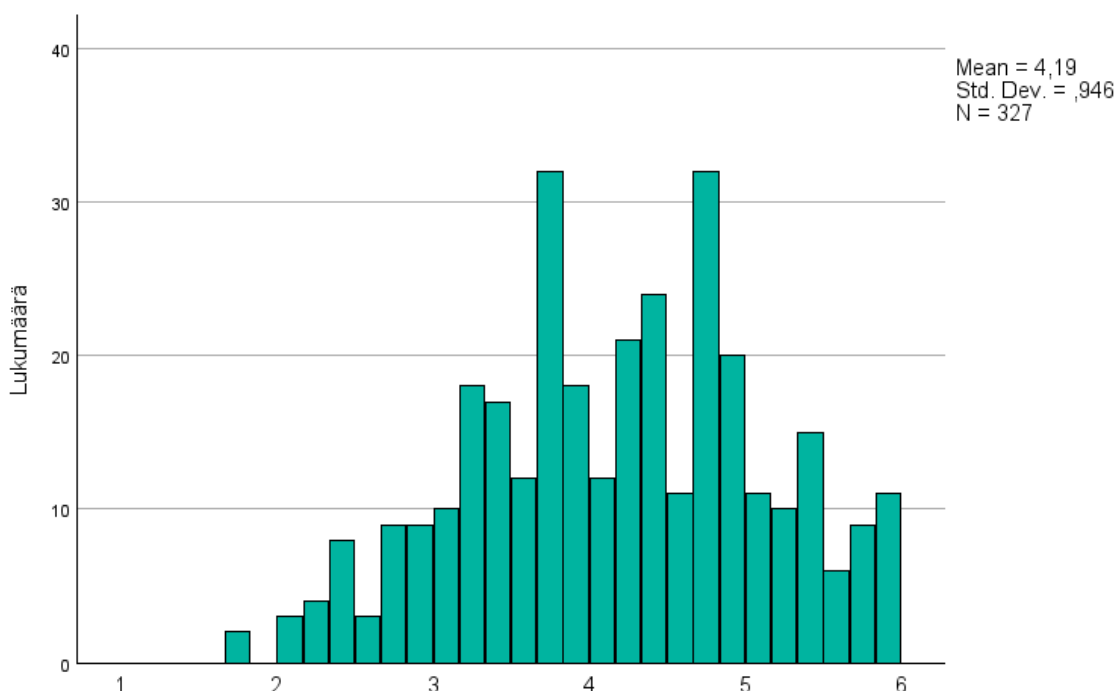
#### 6.4 Vahvuuksien hyödyntäminen ja kehittymisen tukeminen

Cronbachin alfakerroin oli 0,895 ( $>0,6$ ), joten summamuuttuja voitiin muodostaa kaikista vahvuuksien hyödyntämisen ja kehittymisen tukemisen teeman kysymyksistä. Vahvuuksien hyödyntämistä ja kehittymisen tukemista käsitelleistä kymmenestä kysymyksistä eniten samaa mieltä ollaan omien vahvuuksien tiedostamisesta ( $ka=5,2$ ). Palautteen saaminen ja palautteen laatu sen sijaan koetaan koko tutkimuksen heikoimmaksi osa-alueeksi ( $ka=3,4$ ). Kiitos ei ohjaudu oikealle henkilölle ( $ka=3,7$ ) ja esihenkilöä ei koeta kannustavana ( $ka=3,9$ ). Vahvuuksien hyödyntämisessä itse tiedostetaan omat vahvuudet ja kehittymiskohteet ( $ka=4,9$ ), mutta näitä on kuitenkin vain jossain määrin hyödynnetty työpaikan vastuualueissa ( $ka=4,1$ ). (Kuva 10.)



Kuva 10. Vastausten keskiarvot vahvuuksien hyödyntämistä ja kehittymisen tukemista mitanneissa väittämässä

Kaikkien vastusten keskiarvo oli 4,19 eli suurin osa vastanneista on sitä mieltä, että jossain määrin vahvuuksia hyödynnetään ja henkilökohtaista työssä kehittymistä työyhteisössä tuetaan. Keskiarvonta on  $SD=0,946$ , joten vastaajien mielipiteet sijoittuvat pääosin Likertin asteikon jossain määrin eri mieltä (3) ja samaa mieltä (5) väliselle alueelle. Kukaan ei ole teemaan liittyvistä kysymyksistä täysin eri mieltä. (Kuva 11.)



Kuva 11. Keskiarvojakauma vahvuuksien hyödyntämistä ja kehittymisen tukemisen teemassa

Ristiintaulukoinnilla selvitettiin ikäryhmän vaikutusta vahvuuksien hyödyntämisen ja kehittymisen tukemisen teemaan. Pearsonin chiin-neliöluvaksi saatiin arvo  $p=0,064$ . Iällä ei varsinaisesti ollut tilastollisesti merkitsevyyttä itseohjautuvuuden ja päätöksenteon teemassa, mutta  $p$ -arvo oli kuitenkin hyvin lähellä merkitsevää arvoa ( $p>0,05$ ). Taulukkoa tarkasteltaessa huomattiin 35–44-vuotiaiden olleen muihin ikäryhmiin verrattuna eniten sitä mieltä (33 %), että heidän vahvuuksiaan ei hyödynnetä ja kehittymistä ei tueta. Tyytyväisimpiä vahvuuksien hyödyntämiseen ja kehittymisen tukemiseen ollaan alle 35-vuotiaiden ikäluokassa (85 %). (Taulukko 6.)

Taulukko 6. Vahvuuksien hyödyntämisen ja kehittymisen tukemisen kokemus ikäryhmittäin

		Vahvuuksien hyödyntäminen ja kehittymisen tukeminen				Yhteensä
		Eri mieltä tai täysin eri mieltä	Jossain määrin eri mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä	
Alle 35	lkm	2	9	30	31	72
	%	2 %	13 %	<b>42 %</b>	<b>43 %</b>	100 %
35–44	lkm	4	28	37	30	99
	%	<b>5 %</b>	<b>28 %</b>	37 %	30 %	100 %
45–54	lkm	4	10	27	37	78
	%	5 %	13 %	35 %	47 %	100 %
55–64	lkm	4	12	22	39	77
	%	5 %	16 %	29 %	51 %	100 %
Yhteensä	lkm	14	59	116	137	326
	%	4 %	18 %	36 %	42 %	100 %

## 7 POHDINTA

Valmentava johtaminen on valittu Pohjois-Savon hyvinvointialueen johtamismuodoksi ja esihenkilöitä on kaikilla johtamistasoilla tiedotettu ja koulutettu valmentavaan johtamiseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa, mitä valmentavan johtamisen ydinasioita toteutuu tällä hetkellä johtamisessa Pohjois-Savon hyvinvointialueella ja mihin asioihin tarvittaisiin vielä kehittämistä valmentavan johtamisen toteutumiseksi. Tutkimus kohdentui Pohjois-Savon hyvinvointialueen henkilöstöstä erityispalveluihin ja pelastustoimeen. Tutkimukseen valittiin tarkoituksella kaksi eri toimialaa, joissa tiedettiin henkilöstöhallinnon tietojen mukaan olleen valmentavan johtamisen koulutuksiin osallistuneita. Tutkimukseen osallistui 5,9 % pelastustoimen henkilöstöstä ja 6,8 % erityispalveluiden henkilöstöstä, mutta vain 12,2 % kyselyyn vastanneista oli osallistunut koulutuksiin tai koko henkilöstöä koskeneisiin Teamsin välityksellä järjestettyihin ”kahviloihin”.

Tutkimukseen vastanneiden toimiala ei vaikuttanut tutkimustuloksiin. Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että kokemukset valmentavan johtamisen perusteista eivät ole toimialasidonnaisia erityispalveluissa tai pelastustoimessa. Iällä sen sijaan oli jossain määrin vaikutusta tutkimustuloksiin. Kaikissa teemoissa alle 35-vuotiaat olivat muihin ikäluokkiin verrattuna eniten sitä mieltä, että valmentavan johtamisen ydinasiat toteutuvat. Psykologisen turvallisuuden, vuorovaikutuksen sekä vahvuuksien hyödyntämisen ja kehittymisen tukemisen teemoissa oli eniten kehitettävää 35–44-vuotiaiden ikäluokan mukaan ja itseohjautuvuuden ja päätöksenteon osalta 55–64-vuotiaiden ikäluokan mukaan.

### 7.1 Tulosten tarkastelu

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, ”Mitä valmentavan johtamisen ydinasioita toteutuu johtamisessa Pohjois-Savon hyvinvointialueella erityispalveluissa ja pelastustoimessa?”, saatiin tutkimuksesta vastauksia analysoimalla vastaajien samanmielisyyttä annettuihin väittämiin ja väittämistä koostuneisiin teemoihin, jotka oli muodostettu valmentavan johtamisen ydinasioista. Valmentavan johtamisen ydinasioita ovat luottamuksellisen työympäristön luominen, vuorovaikutus, itseohjautuvuus ja päätöksen teko sekä vahvuuksien hyödyntäminen ja kehittymisen tukeminen (Ladyshevsky 2010, 292–296; Uutela 2019, 4; Soback 2021, 56; Cui ym. 2022, 280). Tutkimustulosten mukaan valmentavan johtamisen ydinasioita toteutuu jossain määrin tällä hetkellä Pohjois-Savon hyvinvointialueen erityispalveluissa ja pelastustoimessa.

Psykologista turvallisuutta mittaavassa teemassa yhdeksässä kysymyksestä yhdestätoista todettiin, että psykologinen turvallisuus toteutuu jossain määrin (Kuva 4). Tutkimuksen mukaan työyhteisö koetaan turvalliseksi, ja työntekijät uskaltavat tuoda esiin omia ideoitaan ja ehdotuksiaan. Työssä pystyy olemaan oma itsensä eikä virheitä tarvitse pelätä. Kahn (1990, 692, 717) on määritellyt, että psykologisen turvallisuuden perusta on työyhteisön sisäinen luottamus. Turvallisessa ja luottamuksellisessa ympäristössä voi olla oma itsensä kaikissa tilanteissa, eikä virheiden tekemistä tarvitse pelätä. (Kahn 1990, 692, 717.) Työntekijöiden sitoutumisessa on esihenkilöllä tärkeä rooli, mutta myös työyhteisön keskinäisellä suhteella ja työyhteisön tuella suuri merkitys. Hyvät keskinäiset suhteet lisäävät työyhteisön psykologista turvallisuutta ja edistävät sitoutumista työhön. (Gruman & Saks 2011, 130.) Tutkimusten mukaan valmentava johtaminen tehokkuuden johtamisen sijaan on

johtanut tuottavuuden nousuun, vähentyneeseen työstressiin ja luottamuksen kasvuun. Valmentava johtaminen tukee psykologisen turvallisuuden saavuttamista työyhteisössä. (Ladyschewsky 2010, 295.) Psykologisesti turvallinen työyhteisö auttaa tunnistamaan henkilökohtaisia kehittämistarpeita (Larjovuori, Kinnari, Nieminen & Heikkilä-Tammi 2021, 30).

Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen edistäminen on valmentavan johtamisen perustehtävä (Uutela 2019, 4). Tutkimuskyselyssä vuorovaikutusta koskevan teeman tuloksena seitsemässä kysymyksessä kymmenestä todettiin, että vuorovaikutus toteutuu jossain määrin hyvin (Kuva 6). Työntekijät kokevat, että esihenkilön kanssa voi keskustella luottamuksellisesti ja vuorovaikutus on pääosin sujuvaa. Esihenkilön koetaan olevan läsnä keskustellessa ja työntekijät kokevat tulevansa melko hyvin kuuluksi. Kehityskeskusteluissa on ollut riittävästi aikaa keskustelulle. Ellinger & Kim (2014, 129) ovat nostaneet vuorovaikutuksen valmentavan johtamisen yhdeksi keskeisimmäksi asiaksi työntekijän osaamisen lisäämiseksi ja innovaation syntymiseksi. Vuorovaikutuksen kehittämällä pyritään esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen avoimuuteen. (Ellinger & Kim 2014, 129.) Vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä vaatii luottamusta (Ladyschewsky 2010, 292).

Tutkimuksen mukaan oltiin jossain määrin samaa mieltä, että itseohjautuvuus ja päätöksen teko mahdollistetaan työssä (Kuva 8). Tutkimuksen mukaan omista arvoista ollaan tietoisia ja työssä pystyy pääosin toimimaan omien arvojen mukaisesti ja kehittämään sekä itseään että työskentelytapojaan. Martelan & Jarenkon (2015, 68–70) mukaan työntekijän itseohjautuvuutta vahvistaa omien arvojen tiedostaminen ja mahdollisuus toteuttaa työtä arvojen mukaisesti. Työntekijän tunnistaessa arvonsa ja toimiessa niiden mukaisesti, se tukee tavoitteiden saavuttamista. Esihenkilön rooli valmennusprosessissa on selkeyttää yhdessä työntekijän kanssa sekä työntekijän henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet. Päätöksentekomahdollisuus työtehtävissä luo mahdollisuuden toteuttaa omia päätöksiä tavoitteisiin pääsemiseksi, joka taas lisää työntekijän sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko 2015, 68–70.) Itseohjautuvuuden ja päätöksenteon mahdollistaminen lisää päivittäisissä tehtävissä työn sujuvuutta, mutta samalla se lisää luottamusta ja arvostusta esihenkilöä ja organisaatiota kohtaan (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 147–148). Itseohjautuvuus tukee työssä kehittymistä mahdollisuudella vaikuttaa omaan tehtävänkuvaan ja tuoda esille omia kiinnostuksenkohteita. (Larjovuori ym. 2021, 27).

Vahvuuksien hyödyntämistä ja kehittymisen tukemista käsitelleessä tutkimusosiossa viidestä väittämästä kymmenestä oltiin jossain määrin samaa mieltä, että valmentavaa johtamista koskevat väittämät toteutuivat (Kuva 10). Tutkimuksen mukaan omat vahvuudet tiedostetaan ja niitä pystytään hyödyntämään työssä, mutta vastualueissa vahvuuksia ei kuitenkaan huomioida riittävästi. Tutkimuksen mukaan työssä on mahdollisuus kehittyä ja omia kehittämiskohteita tunnistetaan. Valmentavan johtamisen on todettu useissa tutkimuksissa tarkoittavan esihenkilön valmennuksellista ohjausta, jolla edistetään työntekijöiden oppimista ja työssä kehittymistä (Ellinger & Boström 1999, 2; Heslin ym. 2006, 872; Park ym. 2008; Leppänen & Rauhala 2012, luku 3; Ellinger & Kim 2014, 131). Valmennuksellista ohjausta voi tapahtua esimerkiksi kehityskeskusteluissa, mutta myös päivittäisissä kohtaamisissa (Gruman & Saks 2011, 130). Työssä kehittymistä voidaan edistää esimerkiksi kehityskeskusteluissa luoduilla yksilöllisillä suunnitelmilla, joita voidaan tukea mentoroinnilla tai

vertaispalautteella (Larjovuori ym. 2021, 27). Tutkimuksen mukaan kehityskeskusteluissa oli ollut riittävästi aikaa keskustella asioista.

Toiseen tutkimuskysymykseen: ”Mitä kehittämiskohteita valmentavassa johtamisessa on Pohjois-Savon hyvinvointialueella erityispalveluissa ja pelastustoimessa?” saatiin tutkimuksesta vastauksia analysoimalla vastaajien samanmielisyyttä annettuihin väittämiin ja poimimalla asioita, joista tutkimukseen osallistujat olivat vähiten samaa mieltä.

Tutkimuksen mukaan psykologisen turvallisuuden näkökulmasta esihenkilöiden tulisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, että työyhteisössä vallitsee oikeudenmukaisuus ja perehdytys- ja uuden oppimisen vaiheessa työntekijän henkilökohtainen oppimistyyli otetaan huomioon. Manka & Mankan (2016, 139–140) mukaan luottamusta esihenkilöön lisää oikeudenmukainen johtaminen. Luottamuksellinen ilmapiiri on valmentavan johtamisen pääasioita, joka mahdollistaa oppimisen ja työn kehittämisen innovatiivisesti (Ojala & Meklin 2021, 123,224). Tutkimustulosta vahvistaa työterveyslaitoksen vuonna 2024 toteuttaman sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden työhyvinvointia mitannut tutkimus, jonka mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä psykologista turvallisuutta tulee vahvistaa, vaikka esihenkilöiden työstä onkin saatu hyvää palautetta (Laitinen, Selander, Nikulaakso & Ervasti 2025, 3).

Tutkimuksen vuorovaikutusta mitanneessa osiossa nousee esille, että esihenkilöiden tulisi kiinnittää vielä enemmän huomiota vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa ja olla aidosti kiinnostuneita työntekijöiden kuulumisista. Työntekijöiden kanssa keskusteluissa tulisi vuorovaikutuksen keinoin herättää työntekijä ajattelemaan, pohtimaan ja kyseenalaistamaan asioita. Valmentava johtaja voi esittää työntekijöille kysymyksiä ajattelun herättämiseksi. Mitä asioita on tarpeen tehdä, että resurssi riittää työn asettamiin vaateisiin? Miksi näin tehdään? Miten työskentelytapaa tai asiaa voisi kehittää parempaan lopputulokseen pääsemiseksi? Mitä vaihtoehtoja kehittämiselle on? Minkä vaihtoehdon työntekijät valitsevat kehittämiselle? Kysymyksiä käytettäessä ei asiaan anneta valmista vastausta vaan haastetaan työntekijää etsimään itse ratkaisu (Carlsson & Forsell 2017, 96). Vuorovaikutuksella työntekijöitä voidaan johdattaa päätöksentekoon käyttäen apuna Whitmoren (2010, 83–84) esille tuomaa GROW-mallia. Tutkimustuloksen perusteella esihenkilön pitäisi enemmän kannustaa työyhteisöä keskustelemaan hankalista asioista ja ottaa hankalia asioita puheeksi esimerkiksi työyhteisöjen yhteisissä kokouksissa. Sopuisa työyhteisö -hankkeessa puheeksi ottamisen tarvetta tavoitettiin eniten työyhteisöissä, joissa työntekijät eivät luottaneet toisiinsa, esihenkilö ei luottanut työntekijöihin tai koettiin, että esihenkilön päätökset eivät olleet oikeudenmukaisia (Vartia, Joki, Kalavainen & Olin 2017, 10). Samansuuntaisia tuloksia saivat Adamovic ym. (2020, 599–636) tutkiessaan voimaannuttavan johtamisen vaikutusta työntekijöiden välisiin konflikteihin. Tutkimuksen mukaan johtamisella on merkittävä vaikutus työyhteisön konflikteihin. Luottamuksellisella esihenkilösuhteella, selkeillä tehtäväkuvauksilla ja työntekijöiden rooleilla voidaan vähentää konflikteja, mutta myös edistää työmäärän hallintaa ja parantaa suorituskykyä.

Esihenkilöiden tulisi mahdollistaa ja osallistaa vielä enemmän työyhteisöä itseohjautuvuuteen ja päätöksentekoon. Tutkimustuloksissa nousi esiin, että jossain määrin työskentelyä kontrolloitiin ja työntekijöiden ei mahdollistettu osallistuvan päätöksentekoon tai pystyvän vaikuttamaan asioihin. Vaikka esihenkilöiden on valvottava työntekijöiden työskentelyä ja työn toteutumista, liikaa kontrollointia

tulisi välttää työntekijöiden itseohjautuvuuden ja päätöksenteon lisäämiseksi. Mikäli esihenkilö luottaa henkilöstöön ja on valmis luopumaan asioiden kontrolloimisesta ja delegoimaan tehtäviä ja vastuuta, auttaa se työntekijöiden voimaantumissa ja lisää työn tuottavuutta (Ladegard & Gjerde 2014). Kokemus siitä, että työhön voi vaikuttaa ja on luottamuksen arvoinen auttaa työssäjaksamisessa. Esihenkilön tuleekin muistaa, että vastuunantaminen toimii työntekijöille voimaannuttavana tekijänä ja luo halua oppia ja kehittyä. (Järvinen 2014, 28–30.) Sobackin (2021, 56–57) mukaan valmentavassa johtamisessa itsenäistä päätöksentekoa ei pitäisi lannistaa vaan sen sijaan luoda päätöksenteolle mahdollisuus. Kontrolloinnin sijaan työn teettämisessä keskitytään valmentamaan ja tukemaan työntekijöitä.

Vahvuuksien hyödyntämistä ja kehittymisen tukemista käsitelleessä tutkimusosiossa nousi esille, että esihenkilöillä oli parannettavaa palautteenantamisen tavassa, kohdentamisessa ja rakentavuudessa (Kuva 10). Tämä oli koko tutkimuksen eniten kehittämistä vaativa asia. Tutkimustuloksissa nousi esille henkilöstön itsetuntemus omiin kykyihin, taitoihin ja arvoihin, mutta koettiin, että esihenkilöt eivät olleet näistä tietoisia tai eivät osanneet hyödyntää näitä esimerkiksi vastuualueita jaettaessa. Uutelan (2019, 31–32) mukaan vaikutusmahdollisuudet omaan työhön motivoi eniten työntekijöitä ja saa aikaan parhaita tuloksia. Paras tapa saada haluttu muutos osaksi työtehtäviä on, että työntekijät tulevat kuulluksi ja muutos nousee työntekijöiden oman ajattelun johdattelun tuloksena.

Tutkimuksen tuloksissa esihenkilöiden palautteen antamisessa ja kiitoksen kohdistamisessa oikealle henkilölle koettiin olevan parantamisen varaa. Ellinger & Boström (1999, 754) pitävät palautteen antamista ja pyytämistä yhtenä valmentavan johtamisen tärkeimpinä asioina. Soback (2021, 195–196) toteaa, että tänä päivänä työntekijät toivovat saavansa työstään kiitosta ja esihenkilön antama palaute on kannustavaa. Palaute mahdollistaa työntekijän kehittymisen työssään. (Soback 2021, 195–196.) Valmentava johtaminen eroaa monista muista johtamismenetelmistä erityisesti siinä, että se ei ole ylhäältä alaspäin suuntautuvaa kontrolloivaa johtamista. Valmentavassa johtamisessa työntekijöille annetaan palautetta ja ehdotuksia, joilla pyritään työsuorituksen parantamiseen ja autetaan pääsemään yli esteistä. (Cui ym. 2022, 280–281.) Palautteen antaminen on noussut esille myös Uutelan (2019, 140) valmentavaa johtamista tutkineessa väitöskirjassa. Väitöskirjassa todetaan, että valmentavassa esihenkilötyössä keskeistä olisi tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja palautekeskusteluiden seurauksena mahdollistaa vahvuuksien hyödyntäminen työssä. Palautteen antamisessa tulisi kiinnittää huomiota palautteen rakentavuuteen ja siihen, että palaute mahdollistaa oppimisen (Uutela 2019, 4).

Palautteen antamisen tulisi olla molemminpuolista, ei ainoastaan esihenkilöltä henkilöstölle, vaan myös henkilöstöltä esihenkilölle. Steelman & Wolfeld (2018, 123) tutkivat valmentavaa johtamista ja palautteen antamista, joita pidetään keskeisinä johtamisen ydinosaisalueina. Tutkimuksen mukaan esihenkilöt, jotka arvostavat itse saamaansa palautetta, ovat parempia myös valmentamaan. Tällaiset esihenkilöt osaavat rakentaa luottamuksellisen valmennussuhteen ja luoda työyhteisöön palautteen antamisen kulttuurin, joka tukee oppimista ja kehittymistä. Lisäksi tällaiset palauteorientoituneet esihenkilöt edistävät avointa vuorovaikutusta ja vahvistavat psykologista turvallisuutta. (Stelman & Wolfeld 2018, 123.)

Kehityskeskusteluita useammin voidaan työntekijän kanssa toteuttaa palautekeskusteluita, joita voidaan pitää keskeisenä valmentavan johtamisen menetelmänä. Palautekeskusteluissa esihenkilö edistää työntekijää omien tavoitteiden asettamisessa, arvioimaan tavoitteiden saavuttamista ja huomaamaan omaa kehittymistään tai kehittämisen kohteita. Valmentavan esihenkilön tehtävä on tunnistaa työntekijän vahvuudet ja mahdollistaa vahvuuksien hyödyntäminen työssä. (Uutela 2019, 140.)

## 7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön tutkimuksessa noudatettiin tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2023, 11) hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtia, joita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Luotettavuus huomioitiin tutkimuksen suunnitteluvaiheesta aina raportointiin saakka. Tutkimuksen kulusta raportoitiin tutkimuksen analyysissä avoimesti ja rehellisesti, eikä yksityiskohtia salattu. Arvostusta esitettiin sekä aiempien tutkimuksien tekijöitä kohtaan käyttämällä huolellisesti lähdeviitauksia ja tutkimukseen osallistuneita kohtaan huolehtimalla siitä, että kenenkään yksityisyys ei vaarantunut missään tutkimuksen vaiheessa. Vastuu kannettiin koko tutkimuksen tekemisen ajan ja huomioitiin myös tutkimuksen julkistamisen jälkeiseen aikaan. Vastuullisuus huomioitiin taustatiedon ja oman aineiston keräämisessä sekä säilyttämisessä. Tutkimusta tehdessä huolehdittiin tarvittavista luvista ja suostumuksista ja varmistettiin, että sillä ei vaarannettu tutkijan tai tutkittavien terveyttä ja turvallisuutta.

Tutkimuksen tekemisen jälkeen tarkasteltiin tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Tutkimuksessa kerättiin tietoa strukturoidulla sähköisellä kyselylomakkeella neljän eri teeman kautta. Teemat valikoituivat teoreettisen viitekehyksen perusteella valmentavan johtamisen keskeisistä asioista. Tutkimuskohteeksi valikoitui Pohjois-Savon hyvinvointialueelta kaksi erillistä toimialaa, jotta näkemystä saatiin hieman erilaisista lähtökohdista. Toimialat olivat henkilöstömäärältään erilaisia, mutta vastaajien määrä suhteessa toimialan työntekijämäärään oli riittävän lähellä toisiaan, että molempien toimialojen vastauksia voitiin käyttää tutkimuksessa.

Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta arvioidaan tarkastelemalla tutkimuksen pätevyyttä (validiteetti) ja luotettavuutta (reliabiliteetti). Pätevyyttä arvioitaessa huomioidaan, onko kysymykset tai kyselylomake ymmärretty oikein. Luotettavuutta arvioitaessa sen sijaan arvioidaan, saadaanko sama tulos tutkimusta toistettaessa tutkijasta riippumatta. Yhdistämällä sekä pätevyuden että luotettavuuden arviointi, puhutaan kokonaisluotettavuudesta. (Viikka 2007, 149–153.)

Tutkimuksen pätevyyttä vahvistettiin tarkistuttamalla kyselylomake ensin pienellä joukolla ja varmistettiin, että kysymykset olivat ymmärrettäviä ja helposti vastattavia. Kysymyslomaketta suunniteltaessa huomioitiin, että vaikka kysymysten määrä oli suurehko, vastaaminen ei vienyt liian kauan aikaa. Kysymykset kuitenkin luotiin sellaisiksi, että niillä saatiin mahdollisimman hyvin kerättyä aiheeseen liittyvää tutkimustietoa. Tutkimusasteikkona Likertin -asteikko valikoitui tutkimukseen kuvaavimpana asteikkona. Jälkeenpäin mietittynä, avoimet kysymykset Likertin -asteikon lisänä olisivat voineet tuoda tutkimukselle lisäarvoa kuvaamaan yksityiskohtaisemmin valmentavan johtamisen toteutumista tai kehittämisen kohteita.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää, että kyselylomakkeen täyttämässä tutkija ei ole vaikuttamassa läsnäolollaan vastauksiin ja vastausvaihtoehdot olivat kaikille samat (Valli 2015, luku 4).

Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi, että tutkimuskyselyyn vastaaminen tapahtui sähköpostin kautta lähetetyn linkin kautta, eikä tutkimusentekijä ollut läsnä tutkimukseen vastattaessa, eikä näin ollen voinut vaikuttaa tutkimustulokseen.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa kysymällä useita samaan aihealueeseen liittyviä kysymyksiä, jolloin satunnaisvirheen mahdollisuus pienenee (Tietoarkisto 2021b). Tutkimuskyselyssä oli yhdistetty samaa asiaa mittaavia asioita teemoittain, jolloin tämä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta varmistettiin tutkimusanalysissa summamuuttujia muodostettaessa tilastotieteen keinoin. Kaikkien teemoihin yhdistettyjen kysymysten vastaukset noudattivat samaa linjaa, eikä yhdenkään kysymyksen vastaukset selkeästi poikenneet muista.

Tähän tutkimukseen osallistui isosta tutkimusjoukosta (N=4778) huolimatta vain 328 osallistujaa eli 6,9 % tutkimuskyselyn saaneista. Pelastustoimen osalta vastausprosentiksi muodostui 5,9 % ja erityispalveluiden 6,8 %. Toimialaa koskevaan kysymykseen jätti vastaamaan seitsemän henkilöä eli 2,1 % kyselyyn osallistuneista. Vastausprosenttiin saattoi vaikuttaa useat muut kyselyt, joita tutkimuksen tekemisen aikaan oli hyvinvointialueen, työterveyshuollon ja muiden opiskelijoiden toimesta. Saattaa myös olla, että opiskelijoiden tekemää johtamisen tutkimusta ei nähdä niin tärkeänä tai mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhön.

Tutkimukseen osallistui yhteensä 328 henkilöä, mutta kaikkiin kysymyksiin vastasi 321 henkilöä. Eniten katoa aiheutti kysymys, jossa kysyttiin, onko kehityskeskusteluissa ollut riittävästi aikaa keskustella työntekijän tärkeiksi kokemista asioista. Koska kysymykselle ei ollut tarkentavaa lisäkysymystä jäi vastaamatta jättämisen syy epäselväksi. Oliko jääty pohtimaan ajan riittävyyttä ja ei osattu tämän takia vastata vai oliko työntekijän kanssa käyty kehityskeskusteluita lainkaan?

Opinnäytetyön eettisyyteen kiinnitettiin Vilkan (2021, 115, 119) mukaisesti huomiota aineiston hankkimisessa, käsittelyssä, säilyttämisessä ja hävittämisessä. Aineiston keräämisestä ja sen tarkoituksesta informoitiin sekä tutkimukseen osallistuvia että Pohjois-Savon hyvinvointialueen organisaatiota. Tutkimus tehtiin tutkittavien henkilöiden yksityisyyttä ja itsemääräämisoikeutta kunnioittaen, osallistumisen perustuen vapaaehtoisuuteen.

Taustamuuttujista kysyttiin ammattia, ikää, koulutusta ja työyksikön kokoa, joka heikensi vastaajien tunnistamattomuutta. Tutkimusraportissa ei kuitenkaan esitelty yksittäisiä vastauksia tai vastausten välistä vaikutusta kaikkiin taustamuuttujiin. Nämä tiedot jäivät vain tutkimuksen tekijän ja tutkimuksen tilaajan väliseksi tiedoksi ja tuloksien tietoa ei käytetty muuhun tarkoitukseen kuin tutkimukseen. Taustamuuttujia olisi voitu vähentää jo tutkimuksen tekovaiheessa, koska ammatteja ei kuitenkaan käytetty tutkimuksessa. Koulutustaustan kysyminen jäi myös turhaksi. Kokonaisuutena taustamuuttajat kuitenkin vastasivat tarkoitustaan ja niillä saatiin tutkimukseen hankittua oleellista tietoa, kuten iän vaikutusta teemoihin vastaamisessa.

### 7.3 Jatkotutkimus ja kehittämisaiheet

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska valmentava johtaminen on valittu Pohjois-Savon hyvinvointialueen johtamistyyliksi. Opinnäytetyön tekemisen aikaan olivat käynnissä yt-neuvottelujen jälkeiset johtamisrakenteen muutokset ja koko organisaation tilanne oli opinnäytetyön tekemisen aikana kokenut muutoksia. Henkilöstö on hyvinvointialueiden aloittamisesta saakka ollut jatkuvien

muutosten keskellä. Valmentava johtaminen tarjoaa menetelmiä muutosjohtamisen tueksi ja on tärkeää saada pidettyä sosiaali- ja terveysalan vetovoimaa ja työhön sitoutumista yllä hyvän johtamisen keinoin.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää, kun suunnitellaan valmentavan johtamisen koulutuksia sekä henkilöstölle että esihenkilöille. Tutkimus lisää henkilöstöhallinnon tietoisuutta Pohjois-Savon hyvinvointialueen johtamisen nykytilanteesta. Tutkimuksen mukaan valmentavan johtamisen taitoa tulee edelleen lisätä esihenkilöiden osaamisessa. Erityisesti palautteen antamiseen tulee esihenkilöiden kiinnittää huomiota ja tämän edistämiseksi tulee huolehtia, että myös esihenkilö saa palautetta omalta esihenkilöltään. Valmentavan johtamisen hyödyt koostuvat monen asian summasta, joten se vaatii esihenkilöltä paljon osaamista ja kehittymistä. Kontrolloimisesta on uskallettava luopua entisessä mittakaavassa ja lähdettävä rakentamaan luottamusta henkilöstön kanssa. Tällä saadaan aikaan itseohjautuva ja tiiminä toimiva työyhteisö. Ellinger & Kim (2014, 129) toteavat tutkimuksessaan, että valmentava johtaminen on johtamisen muoto, jossa henkilöstölle mahdollistetaan työssä oppiminen ja johtamisessa huolehditaan arjen sujuvuudesta. Esihenkilön tulee tuntea henkilöstö ja rakentaa keskinäinen luottamus, jotta valmentavaa johtamista työyhteisössä voidaan täysimittaisesti hyödyntää.

Opinnäytetyön myötä syvensin osaamistani valmentavan johtamisen menetelmästä ja vahvistin tutkimustyön tekemisen taitojani. Opin hyödyntämään SurveyPal-ohjelmistoa tutkimuksessani, ja uskon olevan hyödyllinen työväline myös esihenkilötyössäni Pohjois-Savon hyvinvointialueella. Koska en ollut aiemmissa opinnoissani tehnyt määrällistä tutkimusta, opinnäytetyö antoi minulle arvokasta kokemusta määrällisen tutkimuksen perusteista. Lisäksi opin käyttämään SPSS-ohjelmistoa, josta uskon olevan hyötyä tulevaisuudessa. Tutkimusprosessin aikana aloin refleктоimaan omaa työskentelyäni usean erillisen toimipisteen esihenkilönä. Koen luonnolliseksi antaa työntekijöilleni palautetta ja kiitosta, mutta omaan työhöni liittyvää palautetta kysyn työntekijöiltä pääasiassa vain kehityskeskustelujen yhteydessä. Työntekijöille voi olla haastavaa antaa kehittävää palautetta esihenkilölleen, mikä antaisi kuitenkin tärkeää tietoa oman kehittymisen kannalta. Omalta esihenkilöltä saan palautetta työskentelystäni työhön liittyvien keskustelujen yhteydessä, mutta voisin jatkossa pyytää itsekin palautetta ja kehittämisehdotuksia aktiivisemmin. Valmentavan johtamisen menetelmässä voisin edelleen vahvistaa työntekijöiden ohjaamista kysymällä enemmän ja auttamalla heitä itse oivaltamaan ratkaisuja työssään.

Jatkotutkimusta tarvitaan valmentavan johtamisen toteuttamistavoista sekä siitä, kuinka palautteenantamista ja työyhteisön päätösten tekemistä voitaisiin kehittää. Jatkotutkimusaiheena voisi olla toiminnallinen kehittämistyö, jossa työyksikön henkilöstöä, esihenkilö mukaan lukien, ohjattaisiin kohti valmentavan johtamisen mallia. Tämä voisi toteutua kehittämisiltapäivien tai työpajojen muodossa, joissa vahvistettaisiin valmentavan johtamisen ja palautteenantamisen kulttuuria osaksi työyksikön toimintaa. Kehittämistyön avulla voitaisiin luoda toimintamalli, jonka henkilöstön kehittämissikkö voisi jalkauttaa laajemmin työyksiköihin.

Valmentavan johtamisen vakiinnuttaminen keskeiseksi johtamismenetelmäksi Pohjois-Savon hyvinvointialueella edellyttää tulevaisuudessa konkreettisia toimenpiteitä, jotka tukevat valmentavan johtamismenetelmän toteuttamista. Uuden johtamismenetelmän käyttöönotto vaatii sekä

esihenkilöitä että työntekijöiltä uudenlaista ajattelua ja toimintamallia. Esihenkilön on uskallettava luopua kontrolloimisesta ja luotava luottamuksellinen suhde työntekijöihin. Työntekijän on voitava luottaa siihen, että voi tehdä työtään koskevia päätöksiä ja toimia itseohjautuvasti työyhteisön tu-  
kiessa. Tällä tavoin saadaan luotua menestyksellinen työympäristö, joka lisää Pohjois-Savon hyvin-  
vointialueen veto- ja pitovoimaa.

## LÄHTEET

- Adamovic, Mladen, Grahan, Peter, Olsen Jesse E., Harley, Bill, Healy, Joshua & Theilacker, Max 2020. Bringing the Leader Back in: Why, How, and When Leadership Empowerment Behavior Shapes Coworker Conflict. *Group & Organization Management*, 45(5), 599-740. <https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.1177/1059601120917589>. Viitattu 6.3.2025.
- Campbell, John & Nieuwerburgh, Christian van 2017. *The Leader's Guide to Coaching in Schools: Creating Conditions for Effective Learning*, Corwin Press. E-kirja. ProQuest Ebook Central. Viitattu 8.2.2025.
- Costa, Ana Cristina, Fulmer, Ashley & Anderson, Neil Robert 2017. Trust in Work Teams: An Integrative Review, Multilevel Framework, and Future Directions. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 169-184. DOI: 10.1002/job.2213. Viitattu 3.2.2025.
- Cui, Zhisong, Wang, Hongyu & Nanyangwe, Chilombo Namwinda 2022. How does coaching leadership promote employee's constructive deviance? Affective events perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(2), 279-290. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2020-0153>. Viitattu 11.1.2025.
- Edmondson, Amy C. 2019. The Role of Psychological Safety. *Leader to Leader*, 2019, 13-19. <https://doi.org/10.1002/ltl.20419>. Viitattu 8.2.2025.
- Edmondson, Amy C., Higgins, Monica, Singer, Sara, & Weiner, Jennie 2016. Understanding Psychological Safety in Health Care and Education Organizations: A Comparative Perspective. *Research in Human Development*, 13(1), 65–83. <https://doi.org/10.1080/15427609.2016.1141280>. Viitattu 30.1.2025.
- Ellinger, Andrea D. & Bostrom, Robert P. 1999. Managerial coaching behaviors in learning organizations. *The Journal of Management Development* 18 (9), 752-771. <https://doi.org/10.1108/02621719910300810>. Viitattu 12.1.2025.
- Ellinger Andrea D. & Kim Sewon 2014. Coaching an human resource development: Examining Relevant Theories, Coaching Genres, and Scales to Advance Research and Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 127-138. <https://doi.org/10.1177/1523422313520472>. Viitattu 13.12.2024.
- Furman, Ben, Ahola, Tapani & Hirvihuhta, Harri 2004. *Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään*. Helsinki: Tammi.
- Gruman, Jamie A. & Saks, Alan M. 2011. Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21 (2), 123–136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>. Viitattu 5.11.2023.
- Hakala, Juha T. 2018. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, Raine (toim.) *Ik-kunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistokeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 11.3.2024.
- Hamlin, Robert, Ellinger, Andrea D. & Beattie, Rona S. 2006. *Human Resource Development International* 9(3) DOI: 10.1080/13678860600893524. Viitattu 30.1.2025.
- Harisalo, Risto 2021. *Organisaatioteoriat. 2. uudistettu painos*. Helsinki: Tietosanoma.
- Heikkilä, Tarja 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Heslin, Peter A., Vandewalle, Don & Latham, Gary P. 2006. Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology* 59(4):871-902 <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00057.x>. Viitattu 1.2.2025.

- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara Paula 2013. Tutki ja kirjoita. 15.–17. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Huttunen, Timo 2018. Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppakamari.
- Juuti, Pauli 2018. Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Juuti, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, Pekka 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.
- Kahn, William A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33 (4), 692–724. DOI:10.2307/256287. Viitattu 1.11.2023.
- Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen, Katri 2015. Tutkimus hoitotieteessä. 3.–4. painos. Helsinki: SanomaPro Oy.
- Ladegard, Gro & Gjerde, Susann 2014. Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. *The Leadership Quarterly* 25(4). doi: 10.1016/j.leaqua.2014.02.002. Viitattu 12.1.2025.
- Ladyshevsky, Richard K. The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 No. 4, pp. 292-306. <https://doi.org/10.1108/01437731011043320>. Viitattu 28.3.2025.
- Laitinen, Jaana, Selander, Kirsikka, Nikunlaakso Risto & Ervasti Jenni 2025. Mitä kuuluu sosiaali- ja terveydenhuollon työhyvinvoinnille 2024. Helsinki: Työterveyslaitos
- Lammintakanen, Johanna, Rissanen, Sari, Peronmaa-Hanska, Erja, Joensuu, Maarit & Ruottu Tiina 2016. Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:68. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3851-9>. Viitattu 13.11.2023.
- Larjovuori Riitta-Liisa & Heikkilä-Tammi Kirsi 2024. Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa. *Työelämän tutkimus* 22(2), 136–168. <https://journal.fi/tyoelaman-tutkimus/article/view/131483/93493>. Viitattu 10.2.2025.
- Larjovuori Riitta-Liisa, Kinnari Ismo, Nieminen Hannu & Heikkilä-Tammi Kirsi 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa. Avaimia kehittämiseen. Tampereen yliopisto. Työsuojelurahasto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/136621/978-952-03-2019-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 15.2.2025.
- Laulainen, Sanna, Zitting, Joakim & Niiranen, Vuokko 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa Anneli Hujala & Helena Taskinen (toim.), *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. Tampere: Tampere University Press, 151–177. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202011308326>. Viitattu 20.10.2023.
- Leppänen, Makke & Rauhala, Ilona 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 25.3.2024.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: TalentumPro.
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. DRAIVI-Voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Helsinki: TalentumPro.

Martela, Frank, Hakanen, Jari, Hoang, Nhi & Vuori, Johanna 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa -Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Kansallisesti edustavaan aineistoon (N=2000) perustuva tutkimus. Aalto University publication series. Business + economy 3/2021. Helsinki: Unigrafia Oy.

McCarthy, Grace, & Milner, Julia 2013. Managerial coaching: Challenges, opportunities and training. *The Journal of Management Development*, 32(7), 768-779. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2011-0113>. Viitattu 30.1.2025

Moraes, Marcia Cristina Souza de, Dutra, Gabrielle Oliveira, Ferreira, Thelen Daian Mendonxa, Dias, Flavia Carvalho Pena, Balsanelli, Alexandre Pazetto & Gasparino, Renata Cristina 2021. Nursing coaching leadership and its influence on job satisfaction and patient safety. *Rev Esc Enferm USP*. 2021 Jul 30;55: e03779. Portuguese, English. doi: 10.1590/S1980-220X2020042103779. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34346971/>. Viitattu 25.2.2024.

Newman, Alexander, Donohue, R & Eva, N. 2017. Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27 (3), 521– 535. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482217300013>. Viitattu 5.2.2024.

Nissilä, Leena & Vartiainen, Pirkko 2022. Vuorovaikutuksen johtaminen. *Työn tuuli* 31(2), 22–25. Viitattu 5.2.2025.

Oulasmaa, Minna & Pesonen, Mika 2022. Suoraa palautetta! Viisaan keskustelun käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Park, Sohree, McLean, Gary N. & Yang, Baiyin 2008. Revision and validation of an instrument measuring managerial coaching skills in organizations. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501617.pdf>. Viitattu 10.11.2023.

Park, Sohree, McLean, Gary N. & Yang, Baiyin 2021. Impact of managerial coaching skills on employee commitment: the role of personal learning <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0122>. Viitattu 10.12.2023.

Perko, Kaisa & Kinnunen, Ulla 2013. Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Tampereen yliopiston julkaisuja 11/2013. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94622/hyvinvointia\\_edistava\\_johtajuus\\_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94622/hyvinvointia_edistava_johtajuus_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 10.3.2024.

Pihlainen, Vuokko 2020. Asiantuntijoiden käsityksiä johtamisosaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista suomalaisissa sairaaloissa vuonna 2030. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22263/urn\\_isbn\\_978-952-61-3378-2.pdf](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22263/urn_isbn_978-952-61-3378-2.pdf). Viitattu 12.1.2024.

Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023a. Henkilöstöstrategia. <https://pshyvinvointialue.fi/strategia-ja-suunnitelmat>. Viitattu 10.11.2023.

Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023b. Valmentava johtaminen -koulutus rakentaa uutta organisaatiokulttuuria. <https://pshyvinvointialue.fi/fi/w/valmentava-johtaminen-koulutus-rakentaa-utta-organisaatiokulttuuria>. Viitattu 8.5.2024. <https://pshyvinvointialue.fi/fi/w/valmentava-johtaminen-koulutus-rakentaa-utta-organisaatiokulttuuria>

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2014. Valmentava esimies: onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum Pro.

Ristikangas, Marjo-Riitta, Lönnroth, Anna, Ristikangas, Victoria & Ristikangas Vesa 2021. Valmentava tiiminjohtaminen. Yhdessä ohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent Oy.

- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Seeck, Hannele 2021. Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin. 6. painos. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Sinkkonen, Merja & Lehto, Kirsi 2022. Valmentava johtajuus tiimien itseohjautuvuutta tukemassa. Teoksessa Laaksonen, Hannele & Ollila, Seija (toim.) Henkilöstöjohtamisen moninaisuus -ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian.
- Skakon, Janne, Nielsen, Karina, Borg, Vilhelm & Gutzman, Jaime 2010. Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress* 24 (2), 107–139. <http://dx.doi.org/10.1080/0267807>. Viitattu 5.11.2023.
- Soback, Dan 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. E-kirja. Helsinki: Basam Books Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2022. Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä 1.1.2023 lähtien. Verkkojulkaisu. <https://stm.fi/hyvinvointialueet>. Viitattu 12.9.2023.
- Steelman, Lisa A. & Wolfeld, Leah 2018. The manager as coach: The role of feedback orientation. *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 41–53. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9473-6>. Viitattu 5.3.2025.
- Suonsivu, Kaija 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.
- Theeboom, Tim, Beersma, Bianca & Van Vianen, Annelies E. M. 2015. The differential effects of solution-focused and problem-focused coaching questions on the affect, attentional control and cognitive flexibility of undergraduate students experiencing study-related stress. *The Journal of Positive Psychology*, 11(5), 460–469. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1117126>. Viitattu 15.2.2025.
- Tietoarkisto 2021a. Kvantitatiivinen käsikirja. Aineistot: Mittaaminen. Verkkojulkaisu. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/ominaisuudet/>. Viitattu 8.5.2024.
- Tietoarkisto 2021b. Kvantitatiivinen käsikirja. Havaintoaineiston käsittely: Summamuuttuja. Verkkojulkaisu. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/summamuuttujat/summamuuttuja/>. Viitattu 14.11.2024.
- Tietoarkisto 2021c. Kvantitatiivinen käsikirja. Perustavat analyysimenetelmät: Hajontaluvut. Verkkojulkaisu. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/hajontaluvut/hajontaluvut/>. Viitattu 14.11.2024.
- Tietoarkisto 2021d. Kvantitatiivinen käsikirja. Tilasto-ohjelmat. Verkkojulkaisu. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/spss/tilasto-ohjelmat/>. Viitattu 9.2.2025.
- Tietoarkisto 2021e. Kvantitatiivinen käsikirja. Havaintoaineiston käsittely: Muuttujien muunnokset. Verkkojulkaisu. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/muunnokset/muunnokset/>. Viitattu 18.2.2025.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Verkkojulkaisu. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf). Viitattu 5.11.2023.
- Uusiautti, Satu Johanna 2015. Success at work requires successful leaders? The elements of successful leadership according to leaders and employees of a Finnish mid-size enterprise. *International*

- Journal of REsearch Studies in Psychology 4(3). 49–65. [https://consortiacademia.org/wp-content/uploads/IJRSP/IJRSP\\_v4i3/1164-4286-1-PB.pdf](https://consortiacademia.org/wp-content/uploads/IJRSP/IJRSP_v4i3/1164-4286-1-PB.pdf). Viitattu 5.11.2023.
- Uutela, Ulla 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>. Viitattu 5.11.2023.
- Valli, Raine 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valli, Raine 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vartia, Maarit, Joki, Marjut, Kalavainen, Susanna & Olin, Nina 2017. Askeleet kohti sopuisaa työyhteisö -työkirja. Verkkojulkaisu. Työterveyslaitos. <http://www.julkari.fi/handle/10024/131757>. Viitattu 1.3.2025.
- Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2019. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Viitala, Riitta, Mäkelä, Liisa & Hölsö, Sari 2010. Lähijohtajuuden, esimies-alaisuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa Timo-Pekka Uotila (toim.). Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasa: Vaasan yliopisto, 177–208. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8079/isbn\\_978-952-476-313-4.pdf?sequence=1](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8079/isbn_978-952-476-313-4.pdf?sequence=1). Viitattu 30.10.2023.
- Vilkka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. E-kirja. Helsinki: Tammi.
- Vilkka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Whitmore, John 2010. Coaching for Performance - Growing Human Potential and Purpose (4th Edition). NHRD Network Journal, 3(2), 83–84. <https://doi.org/10.1177/0974173920100216>. Viitattu 15.2.2025.

---

## Tietosuojaseloste

Tällä selosteella informoidaan henkilötietojen käsittelystä EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 12 artiklan, 13 artiklan ja 14 artiklan mukaisella tavalla ja laajuudessa. Tietosuojaselosteen sinä-muotoiset viittaukset tarkoittavat viittauksia rekisteröityyn.

### 1. Rekisterinpitäjä

Pohjois-Savon hyvinvointialue  
PL 1711, 70211 Kuopio  
Y-tunnus: 3221316-6

Henkilötietojen käsittelyyn liittyvissä kysymyksissä voit olla yhteydessä kyselykohtaisesti ilmoitettuun yhteyshenkilöön tai vaihtoehtoisesti rekisterinpitäjän tietosuojavastaavaan. Rekisterinpitäjän tietosuojavastaava on [REDACTED]

### 2. Rekisterin nimi

Pohjois-Savon Hyvinvointialueen henkilöstölle suunnatut kyselyt

### 3. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Rekisteröidystä eli kyselyyn vastaajasta tallennetaan kyselykohtaisesti tarvittavat henkilötiedot. Kussakin kyselylomakkeessa kerrotaan tarkemmin mitä henkilötietoja kyselyssä kerätään.

Kyselyissä käsitellään Pohjois-Savon Hyvinvointialueen henkilöstön henkilötietoja. Henkilötietoja voidaan käyttää mm. ilmoittautumisiin, äänestyksiin, vastausten keräämiseen erilaisia kehittämistarkoituksia varten sekä muihin vastaaviin tarkoituksiin. Tietojen käsittelyperuste määritetään ja ilmoitetaan kyselykohtaisesti.

### 4. Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste on yleisimmin kyselyyn vastaajan suostumus tai yleiseen etuun perustuva tarkoitus. Käsittelyperuste määritetään ja ilmoitetaan kyselykohtaisesti.

### 5. Käsiteltävät henkilötiedot

Henkilötietoja saadaan rekisteröidyltä itseltään.

Kyselyissä kerätään yleisimmin seuraavia henkilötietoja: etunimi, sukunimi, puhelinnumero, sähköpostiosoite, postiosoite, ammattinimike, sukupuoli, ikä, kokemus, työyksikkö. Muut kerättävät henkilötiedot yksilöidään kyselykohtaisesti.

---

Jos kyselyssä kerätään erityisiä henkilötietoryhmiä koskevia (arkaluonteisia) tietoja, tulee tietojen keräämiseen saada nimenomainen suostumus.

#### **6. Henkilötietojen säännönmukaiset tietolähteet**

Rekisteri koostuu Pohjois-Savon Hyvinvointialueen henkilöstölle suunnatuilla kyselyillä kerätyistä henkilötiedoista ja vastauksista, joista ilmenee henkilötietoja. Tiedon lähteinä ovat kyselyihin vastaavat henkilöstöön kuuluvat rekisteröidyt.

#### **7. Henkilötietojen säännönmukainen siirto tai luovuttaminen**

Henkilötietoja käsittelevät ja niihin on pääsy kyselyiden toteuttamisesta vastaavilla henkilöillä. Henkilötietoja ei luovuteta rekisterinpitäjän tai sen toimeksiantoa hoitavien tahojen ulkopuolelle.

#### **8. Tietojen siirtäminen ja luovuttaminen EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle**

Rekisterissä olevia henkilötietoja voidaan siirtää EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle. Käytettävänä siirtoerusteena ovat komission hyväksymät vakiosopimuslausekkeet (SCC). Lisäksi tietoja suojataan mm. salauksella ja muilla lisäsuojatoimilla.

#### **9. Rekisterin suojauksen periaatteet**

Henkilötietoja käsitellään Pohjois-Savon Hyvinvointialueella käytössä olevissa sähköisissä kyselysovelluksissa.

Käytettävien sähköisten kyselyohjelmien palveluntarjoajat ovat sitoutuneet suojaamaan sovelluksessa ylläpidettävät henkilötiedot tietosuojan ja tietoturvan voimassa olevan lainsäädännön mukaisesti. Henkilöstölle suunnattujen kyselytutkimusaineistojen sisältämien henkilötietojen asianmukaisesta käsittelystä vastaa kyselyn toteuttamisesta vastaava nimetty henkilö. Tietoja ei arkistoida.

#### **10. Profilointi ja automaattinen päätöksenteko**

Mikäli kyselytutkimuksessa kerättäviä henkilötietoja käytetään profilointitarkoituksiin, siitä kerrotaan kyselykohtaisesti.

#### **11. Henkilötietojen säilytysaika**

Kyselyiden henkilötietojen säilytysaika määritetään kyselykohtaisesti. Kukin kyselyn toteuttamisesta vastaava nimetty henkilö on vastuussa siitä, että henkilötiedot hävitetään mahdollisimman pian ja välittömästi kun niitä ei enää tarvita tai niiden säilyttämiselle ei ole perustetta.

#### **12. Tietosuojaoikeutesi**

Tietosuojalainsäädäntö takaa sinulle tiettyjä oikeuksia, joilla voit varmistaa perusoikeuksiin kuuluvan yksityisyyden suojan toteutumisen. Mikäli haluat käyttää oikeuttasi, ota yhteyttä Pohjois-Savon hyvinvointialueen kirjaamoon PL 1711, 70211 KUOPIO tai kirjaamo@pshyvinvointialue.fi.

---

Oikeudet ovat riippuvaisia käsittelyn oikeusperusteesta. Tietyissä tapauksissa oikeuksiasi voidaan rajoittaa tietyissä tilanteissa esimerkiksi rekisterinpitäjän lakisääteisen velvoitteen vuoksi tai jos käsittely tapahtuu tieteellistä tutkimusta, tilastointia tai arkistointia varten. Jos oikeuksiasi on rajoitettu, rekisterinpitäjä toteuttaa lainsäädännön edellyttämät asianmukaiset ja tarpeelliset suojaimenpiteet.

### **12.1 Oikeus suostumuksen peruuttamiseen**

Jos henkilötietojasi käsitellään suostumuksesi perusteella, on sinulla mahdollisuus peruuttaa antamasi suostumus olemalla yhteydessä rekisterinpitäjän yhteyshenkilöön.

### **12.2. Oikeus tarkastaa itseään koskevat tiedot**

Sinulla on oikeus saada tietää, käsitteleeö rekisterinpitäjä sinuun liittyviä henkilötietoja. Lisäksi sinulla on oikeus tietää, mitä sinuun liittyviä henkilötietoja käsitellään ja kuinka niitä käsitellään. Sinulla on myös oikeus saada jäljennös sinua koskevista henkilötiedoista siltä osin kuin jäljennöksen antamisella ei ole haitallisia vaikutuksia muiden oikeuksiin ja vapauksiin tai jos rekisterinpitäjällä ei ole lakiin perustuvaa perustetta kieltäytyä tietojen luovuttamisesta.

### **12.3. Oikeus tietojen oikaisuun**

Lähtökohtaisesti sinulla on oikeus epätarkkojen tai virheellisten tietojen oikaisuun. Rekisterinpitäjä arvioi ovatko oikaistavaksi pyytämäsi tiedot puutteellisia, epätarkkoja tai virheellisiä.

### **12.4. Oikeus tietojensa poistamiseen**

Sinulla on oikeus pyytää henkilötietojesi poistamista siltä osin, kuin käsittely perustuu suostumukseesi.

### **12.5. Oikeus käsittelyn rajoittamiseen**

Sinulla voi olla oikeus rajoittaa henkilötietojen käsittelyä laissa säädetyissä tapauksissa. Rajoittamisoikeus voi tulla kyseeseen esimerkiksi, jos sinua koskevat henkilötiedot ovat mielestäsi virheellisiä, niitä käsitellään lainvastaisesti tai olet vastustanut tietojesi käsittelyä. Tässä tapauksessa voimme käsitellä henkilötietojasi vain suostumuksellasi, oikeusvaateen laatimisen, esittämisen tai puolustamisen vuoksi, yleisen edun vuoksi tai jonkun toisen henkilön oikeuksien suojaamiseksi.

### **12.6. Oikeus vastustaa henkilötietojen käsittelyä**

Rekisteröity voi esittää vastustamista koskevan vaatimuksensa tämän tietosuojaselosteen kohdan 1 mukaisesti. Rekisteröidyn tulee vaatimuksen yhteydessä yksilöidä se erityinen tilanne, johon perustuen hän vastustaa käsittelyä. Rekisterinpitäjä voi kieltäytyä toteuttamasta vastustamista koskevaa pyyntöä, jos sillä on perusteltu syy säilyttää tieto tehtäviensä hoitamiseksi. Tällöin rekisteröidylle toimitetaan kirjallinen kieltäytymistodistus, jossa kieltäytyminen perustellaan.

---

### 12.7. Oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle

Sinulla on oikeus saattaa rekisterinpitäjän toiminnan lainmukaisuus Tietosuojavaltuutetun arvioitavaksi.

#### Yhteystiedot:

Tietosuojavaltuutetun toimisto

Käyntiosoite: Lintulahdenkuja 4, 00530 Helsinki

Postiosoite: PL 800, 00531 Helsinki

Vaihde: 029 56 66700

Faksi: 029 56 66735

Sähköposti: tietosuoja@om.fi

## LIITE 2: TUTKIMUKSEN SAATEKIRJE

Hyvä Pohjois-Savon hyvinvointialueen pelastustoimen tai erityispalveluiden työntekijä tai esihenkilö

Opiskelen Savonia -ammattikorkeakoulussa kehittämisen ja johtamisen YAMK-tutkintoa ja tämä tutkimus on osa opintoihin liittyvää opinnäytetyötä. Opinnäytetyössä selvitetään valmentavan johtamisen nykytilaa Pohjois-Savon hyvinvointialueen (PSHVA) pelastustoimessa ja erityispalveluissa sekä haetaan valmentavan johtamisen kehittämiskohteita. Vastaamalla oheiseen sähköiseen kyselyyn sinulla on mahdollisuus olla mukana kehittämässä PSHVAN johtamista kohti valmentavaa johtamista.

Kysely on kohdennettu PSHVAN erityispalveluiden ja pelastustoimen henkilökunnalle. Tutkimukseen voi osallistua jokainen, jolla on esihenkilö johtamassa työskentelyä. Kohderyhmän tiedot olen saanut PSHVAN sähköpostilistoilta.

Pyydän sinua vastaamaan oheisen linkin kautta sähköiseen SurveyPal -kyselyyn, johon vastaaminen kestää n. 10 minuuttia. Vastaamisaikaa on 28.4.2024 saakka.

Tutkimukseen annetut tiedot ovat ehdottoman luottamuksellisia eikä yksittäisen vastaajan näkemyksiä tai tietoja ole mahdollista tunnistaa. Tarkempi tietosuojaseloste on nähtävillä kyselyn ensimmäisellä sivulla. Tutkimukseen vastaaminen on vapaaehtoista, mutta jokaisen kyselyyn vastanneen antamat tiedot ovat tärkeitä. Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta.

Linkki sähköiseen SurveyPal -kyselyyn:

<https://q.surveypal.com/valmentavajohtaminenpshva>

Kiitos yhteistyöstä ja osallistumisestasi,

Sirpa Pitkäniemi  
Sairaanhoidaja, fysioterapeutti  
Savonia -ammattikorkeakoulu  
Kehittämisen ja johtamisen YAMK



## LIITE 3: KYSELYLOMAKE

# Valmentavan johtamisen toteutuminen Pohjois-Savon hyvinvointialueella

**Kyselyyn vastatessa syntyy henkilörekisteritietoja. Rekisterinpitäjä on  
Pohjois-Savon hyvinvointialue.**

Kyselydataa säilytetään tarvittavia analyyseja varten Surveypalissa 12 kuukautta  
tai aikasarjatarkasteluja varten tiedostomuodossa 5 vuotta.

[Pohjois-Savon hyvinvointialueen tietosuojaseloste](#) - Sisäiset kyselyt  
[Palautejärjestelmän tietosuojaseloste](#)

Ystävällisin terveisin,

Sirpa Pitkäniemi

aoh/yamk-opiskelija

Olen lukenut tietosuojaselosteen. Hyväksyn vastausteni  
tallentamisen ja käyttämisen, kuten tietosuojaselosteessa  
kuvataan. \*

Kyllä

# Valmentava johtaminen Pohjois-Savon hyvinvointialueella

Opinnäytetyöhön liittyvällä kyselyllä selvitetään valmentavan johtamisen nykytilaa Pohjois-Savon hyvinvointialueella henkilöstön näkökulmasta ja haetaan valmentavan johtamisen kehittämiskohteita. Kysely on tarkoitettu Pohjois-Savon hyvinvointialueen erityispalveluiden ja pelastustoimen henkilökunnalle. Kyselyyn vastaaminen kestää n. 10 minuuttia.

## Millä toimialalla työskentelet

- Erityispalvelut (KYS)
- Pelastustoimi

## Ikä

- 24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65 -

## Ammattinimikkeesi

- Alue-esihenkilö, palveluyksikköjohtaja, yksikön johtaja, ylihoitaja, ylilääkäri, vastaava lääkäri/hammaslääkäri jne.
- Apulaisosastonhoitaja
- Asiakasohjaaja, ohjaaja, toiminnanohjaaja

## Koulutustausta

- Peruskoulu/ei tutkintoa (esim. hoiva-avustajan koulutus)
- Toisen asteen tutkinto (esim. lähihoitaja)
- Opistotason tutkinto (esim. "vanha" sairaanhoitaja-tutkinto, röntgenhoitaja jne.)
- AMK -tutkinto (esim. sairaanhoitaja AMK, röntgenhoitaja AMK)
- YAMK -tutkinto (esim. sairaanhoitaja-YAMK jne.)
- Ylempi tiedekorkeakoulututkinto/Maisteri
- Ylempi tiedekorkeakoulututkinto/Lisensiaatti, tohtori
- Jokin muu, mikä

## Työyksikkösi henkilöstölukumäärä on noin

- 1-10
- 11-30
- 31-50
- 51-100
- yli 100

- Audionomi
- Farmaseutti
- Fysioterapeutti
- Ensihoidon vuoromestari, ensihoitomestari, ensihoitopalvelun kenttäjohtaja
- Ensihoitaja, ensihoitaja-palomies
- Erikoishammaslääkäri
- Erikoislääkäri
- Hammashoitaja, suuhygienisti
- Hoito- tai hoiva-apulainen, hoiva-avustaja, hoivatyöntekijä, kotiavustaja
- Jalkaterapeutti
- Kipsimestari, lääkintävahtimestari, asiantuntija
- Kliinisen hoitotyön asiantuntija, asiantuntija
- Kliinisen hoitotyön opettaja, kl. koulutuksen asiantuntija, opiskelijaohjauskoordinaattori
- Kliinisesti erikoistunut hoitaja
- Kätilö
- Koordinaattori, esim. kotiutus-, muisti- ja hoivakoordinaattori
- Kuntoutusohjaaja
- Lähihoitaja, perushoitaja, mielenterveys-, mielisairaanhoitaja, kuntohoitaja, kodinhoitaja
- Lähiesihenkilö
- Osastonhoitaja
- Pelastaja, vanhempi pelastaja, sopimuspelastaja, vanhempi sopimuspelastaja
- Röntgenhoitaja
- Sairaanhoitaja, terveydenhoitaja, kotisairaanhoitaja
- Jokin muu, mikä

Onko esihenkilölläsi johdettavia useammassa paikassa

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Oletko osallistunut yhteen tai useampaan valmentavaa johtamista käsitelleeseen koulutukseen (myös valmentavaa johtamista käsitelleet henkilöstökahvilat)

- Kyllä
- Ei



9. Oppimistyylini otetaan huomioon,  
kun tulee uusia opeteltavia asioita

10. Tunnen oloni turvalliseksi  
työyhteisössä

11. Viihdyn hyvin työssäni



mielipiteensä esille

8. Tunnen, että tulen työyhteisössä  
kuulluksi

9. Keskustelu esihenkilön kanssa  
herättää minut ajattelemaan työhön  
liittyviä asioita; mitä, miksi ja miten  
asioita tehdään

10. Vuorovaikutus työyhteisössä on  
sujuvaa

Valitse mielipidettäsi kuvaava numero kunkin väittämän kohdalla. Jos olet esihenkilöasemassa, ajattele kuinka sinua tai toimintaasi johdetaan.

Kolmannella teemalla kartoitetaan mahdollisuutta itseohjautuvuuteen ja päätöksentekoon.

Täysin eri mieltä (1) - Eri mieltä (2) -

Jossain määrin eri mieltä (3) -

Jossain määrin samaa mieltä (4) -

Samaa mieltä (5) - Täysin samaa

mieltä (6)

Täysin eri

Täysin samaa

mieltä

mieltä

1

2

3

4

5

6

1. Pystyn tekemään omaa työtäni koskevia päätöksiä työssäni

2. Pystyn kehittämään työskentelytapojani

3. Olen juurtunut entisiin toimintatapoihin, enkä halua kehittää toimintaani

4. Pystyn vaikuttamaan työyhteisön asioihin

5. Pystymme työyhteisönä tekemään päätöksiä

6. Hakeudun koulutukseen kehittääkseni itseäni

7. Koulutukseen pääsy mahdollistetaan

8. Työskentelyäni ei kontrolloida

9. Olen tietoinen omista arvoistani

10. Pystyn toimimaan työssäni arvojeni mukaisesti



10. Esihenkilöni on kannustava



Kiitos osallistumisestasi!



Pohjois-Savon  
hyvinvointialue