



Alina Saukko

Valmentavan johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin sosiaali- ja terveysalalla

Scoping-review

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Terveydenhoitaja YAMK

Hyvinvointijohtaminen kehittyvissä sosiaali- ja terveyspalveluissa

Opinnäytetyö

29.4.2025

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Alina Saukko
Otsikko:	Valmentavan johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin sosiaali- ja terveysalalla.
Sivumäärä:	43 sivua + 14 liitettä
Aika:	29.4.2025
Tutkinto:	Terveydenhoitaja
Tutkinto-ohjelma:	Hyvinvointi johtaminen kehittyvissä sosiaali- ja terveyspalveluissa
Ohjaaja(t):	Lehtori Liisa Nuutinen

Sosiaali- ja terveysalan työympäristössä johtamisen merkitys on kasvanut viime vuosina, ja erityisesti esihenkilöiden rooli työhyvinvoinnin tukemisessa on korostunut. Tämä opinnäytetyö tarkastelee valmentavan johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin sekä sitä, millä tavoin valmentava johtaminen tukee työntekijöiden työhyvinvointia. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä tästä johtamistyylistä ja sen hyödyistä organisaatioille sekä työntekijöille.

Tutkimuksen taustalla hyödynnettiin kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia valmentavan johtamisen periaatteista sekä sen yhteydestä työhyvinvointiin erityisesti sosiaali- ja terveysalalla. Työssä analysoidaan, kuinka valmentava johtaminen voi parantaa työyhteisön hyvinvointia, vahvistaa esihenkilöiden ja työntekijöiden vuorovaikutusta sekä tukea työntekijöiden ammatillista kasvua.

Opinnäytetyö toteutettiin scoping-katsauksena, ja aineisto kerättiin eri tietokannoista. Tutkimuksessa tarkastellaan valmentavan johtamisen vaikutuksia laajasti eri näkökulmista, keskittyen erityisesti työhyvinvointia edistäviin tekijöihin.

Tulokset osoittivat, että valmentavalla johtamistyyllillä on kokonaisvaltaisesti työhyvinvointia vahvistava vaikutus. Se tukee työn sujuvuutta, tavoitteiden selkeyttämistä ja työn merkityksellisyyden kokemusta. Valmentava johtaminen näyttää luottamusta, psykologista turvallisuutta ja suorituskykyä edistävänä johtamistapana.

Sosiaali- ja terveysalalla valmentavan johtamisen hyviä käytäntöjä ovat tiimityön kehittäminen, moniammatillinen yhteistyö ja työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon.

Avainsanat: johtaminen, valmentava johtaminen, työhyvinvointi, sosiaali- ja terveysala.

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author(s): Alina Saukko
Title: The effects of coaching on well-being at work in the social and health sector.
Number of Pages: 43 pages + 14 appendices
Date: 29.4.2025

Degree: Public health nurse
Degree Programme: Master's Degree programme in Welfare Management in Developing Social and Health Services
Instructor(s): Liisa Nuutinen, Senior Lecturer

In the work environment of the social and health care sector, the importance of leadership has increased in recent years. Furthermore, the manager's role has become particularly important in supporting well-being at work. This thesis examines the impact of coaching on well-being at work and the ways in which coaching supports employees' well-being at work. The aim is to increase the understanding of this style of leadership and its benefits for organizations and employees.

The research was informed by literature and previous studies on the principles of coaching and its relationship with well-being at work, particularly in the social and health care sector. The work analyses how coaching can improve workplace well-being, strengthen the interaction between managers and employees, and support employees' professional growth.

The thesis was carried out as a scoping review and the material was collected from different databases. The study examines the effects of coaching from a wide range of perspectives, with a particular focus on factors that promote well-being at work.

The results showed that a coaching style of leadership has a holistic effect in enhancing well-being at work. It contributes to a smooth flow of work, clarity of objectives and a sense of meaningfulness in work. Coaching is seen as a management style that promotes trust, psychological safety, and performance.

In the social and health sector, good practices of coaching include team building, multi-professional cooperation, and employee participation in decision-making.

Keywords: leadership, coaching, well-being at work, social and healthcare.

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Teoreettinen viitekehys	2
2.1	Työhyvinvointi	2
2.2	Johtaminen ja johtamistaidot	3
2.3	Sosiaali- ja terveysala	4
2.4	Valmentava johtaminen	5
2.5	Esihenkilön taidot ja rooli valmentavassa johtamisessa	6
2.6	Esihenkilön vaikutukset työhyvinvointiin	8
2.7	Itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus	9
3	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	10
4	Tutkimuksen toteutus	11
4.1	Tutkimusmenetelmä	11
4.2	Tiedonhaun kuvaus	12
4.3	Sisäänotto- ja poissulkukriteerit	14
4.4	Tietokannat	15
4.5	Aineisto valinta	17
4.6	Aineiston laadunarviointi	19
4.7	Aineiston analyysi	20
5	Tulokset	25
5.1	Valmentavan johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin	29
5.2	Hyvät käytänteet edistämässä valmentavaa johtamista sosiaali- ja terveysalalla	32
6	Pohdinta ja johtopäätökset	33
7	Eettisyys	35
8	Luotettavuus	36
9	Julkaisusuunnitelma	36
	Liite 1. Kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto	1
	Liite 2/1. JBI arviointikriteeristön mukainen artikkelien laadunarviointi	4
	Liite 2/2. JBI arviointikriteeristön mukainen artikkelien laadunarviointi	5
	Liite 2/3. JBI arviointikriteeristön mukainen artikkelien laadunarviointi	6
	Liite 2/4. JBI arviointikriteeristön mukainen artikkelien laadunarviointi	7

Liite 2/5. JBI arviointikriteeristön mukainen artikkeleiden laadunarviointi	8
Liite 2/6. JBI arviointikriteeristön mukainen artikkeleiden laadunarviointi	9
Liite 2/7. JBI arviointikriteeristön mukainen artikkeleiden laadunarviointi	10
Liite 2/8. JBI arviointikriteeristön mukainen artikkeleiden laadunarviointi	11
Liite 3. Taulukko, Tietokantahaut	12

1 Johdanto

Työnantajalla on monipuolisia keinoja vaikuttaa henkilöstönsä hyvinvointiin. Keskeisimpiä toimenpiteitä työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi ovat muun muassa mielenkiintoisen ja haasteellisen työn tarjoaminen, joustavat työaikajärjestelyt, kannustavan työilmapiirin luominen ja kehittäminen, hyvän johtamisen tukeminen sekä terveyden ylläpitotuen tarjoaminen. Johtamisen merkitys työhyvinvoinnin kokemuksessa on laajasti dokumentoitu eri tutkimuksissa. Tutkimuksissa organisaation vaihtuvuutta koskien on havaittu, että kaksi keskeisintä syytä henkilöstön irtisanoutumiselle on mielenkiintoisen ja haastavien työtehtävien puute sekä heikko johtaminen ja esihenkilötyö. (Kauhanen 2016.) Kirjallisuudessa käytetään edelleen termiä esimies ja esihenkilö, viitaten samaan asiaan, tässä opinnäytetyössä käytetään termiä esihenkilö.

Aiemmin esihenkilön tehtävät painottuivat työn organisointiin ja asioiden johtamiseen (management), tänä päivänä korostuu etenkin ihmisten johtaminen (leadership) esihenkilön keskeisenä tehtävänä (Mäkelä & Pusa 2011: 8). Johtamisen ja työhyvinvoinnin välinen yhteys on ollut tiedossa jo kauan, mutta sen tutkimus on yleistynyt 2000-luvulla (Perko & Kinnunen 2013: 1). Esihenkilöt mahdollistavat asianmukaiset ja tehokkaat työskentelyolosuhteet sekä edistävät työssä jaksamista (Pakka & Rätty 2010: 15).

Valmentava johtaminen perustuu ajatukseen, että työntekijällä on usein jo itsellään vastaukset ja ratkaisut mutta esihenkilön tehtävä on auttaa niiden esiin tuomisessa. Sen sijaan, että esihenkilö tarjoaisi valmiita neuvoja, hän ohjaa työntekijää eteenpäin kysymysten ja aktiivisen kuuntelemisen kautta. Tämän vuorovaikutteisen otteen tavoitteena on vahvistaa työntekijän omaa ajattelua ja voimavaroja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kurttila & Aalto 2015: 18-19.) Itseohjautuvuus on tärkeä työelämätaito, mutta se ei synny kuitenkaan itsestään. Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla tarvitaan esihenkilöiden ja organisaation tukea. Selkeät toimintamallit mahdollistavat itsenäisen työskentelyn, joka puolestaan vahvistaa hyvinvointia ja motivaatiota sekä ehkäisee työuupumusta. (YTY 2021.)

Tutkimukset osoittivat, että esihenkilön toiminnalla ja työhyvinvoinnilla on keskinäinen yhteys toisiinsa (Inceoglu & Thomas & Chu & Plans & Gerbasi 2018). Johtajien käyttäytymisellä ja päätöksillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden käyttäytymiseen, suorituskykyyn sekä työhyvinvointiin. Vaikka useat tutkimukset ovat keskittyneet tarkastelemaan

johtamisen vaikutuksia työntekijöiden suoritukseen, työntekijöiden hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä on tutkittu vähemmän. On havaittu, että osa johtajuuden tutkijoista ei ole ottanut työntekijöiden hyvinvoinnin roolia riittävän vakavasti. (Inceoglu ym. 2018.)

Keskeinen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa on johdolla, joka vastaa viestien vastaanottamisesta ja niiden hyödyntämisestä toiminnan kehittämisessä, sen lisäksi heidän odotetaan toimivan innostajina ja tukijoina, jotka auttavat organisaatiota tavoittelemaan yhteistä päämäärää. (Karttunen & Sipponen & Tukiainen & Taskinen & Hakulinen & Kesti & Laaksonen 2017: 23.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa esihenkilöiden valmentavan johtamisen vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin sosiaali- ja terveysalalla. Tavoitteena on tuottaa kirjallisuuskatsauksen avulla tiivistettyä ja analysoitua tietoa työhyvinvoinnin edistävästä tekijöistä perustuen valmentavaan johtamisen tutkimuksiin, sekä myös kirjallisuuteen. Tutkimuskysymykset ovat: Millaisia vaikutuksia valmentavalla johtamisella on työntekijöiden työhyvinvointiin? sekä mitkä keinot valmentavassa johtamisessa tukevat työhyvinvointia sosiaali- ja terveysalalla?

Opinnäytetyössä toimeksiantajana toimii Vantaan ja Keravan hyvinvointialue ja sairaalapalvelut.

2 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa käsitellään valmentavan johtamisen yhteyttä työhyvinvointiin, johtamistaitoihin ja esihenkilön rooliin erityisesti sosiaali- ja terveysalalla. Lisäksi tarkastellaan esihenkilön vaikutusta työhyvinvointiin sekä itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden merkitystä osana valmentavaa johtamista.

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi rakentuu vuorovaikutteisesta ja oikeudenmukaisesta johtamisesta, yhteisistä pelisäännöistä sekä työyhteisötaitojen toteutumisesta. Esihenkilö vaikuttaa siihen merkittävästi arvoillaan, asenteillaan ja toimintatavoillaan. (Terävä & Mäkelä- 2011: 7) Työhyvinvointi rakentuu paitsi työn sisällöstä mutta myös yksilön mahdollisuuksista vaikuttaa työn tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Johtamisen laatu, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijän oma aktiivinen rooli vaikuttavat olennaisesti työhyvinvointiin. Hyvinvoivassa organisaatiossa rakenteet ovat joustavia ja toiminta on suunnitelmallista ja organisaatio pyrkii jatkuvaan kehittämiseen. (Manka & Manka 2016: 74-76, 80.)

Työhyvinvoinnin määrittelyistä käy ilmi, että kyseessä on moniulotteinen käsite, ja sen määritelmät voivatkin vaihdella todella laajasti. Ajan myötä on tapahtunut muutoksia siinä, miten työhyvinvointi ymmärretään ja miten sitä pyritään edistämään. Työhyvinvointi on nykyään entistä keskeisemmässä ja tärkeämmässä roolissa organisaatioiden strategisessa toiminnassa. (Kujanpää 2017: 174.)

Työhyvinvoinnin ollessa avainasemassa, tehokkaassa työsuorituksessa korostetaan, että vain hyvinvoiva työntekijä kykenee täysiin suorituksiin. Työhyvinvoinnin moniulotteisuus nähdään siten, että se koostuu henkilökohtaisista tekijöistä, kuten fyysisestä, psyykkisestä sekä sosiaalisesta hyvinvoinnista, sekä työympäristön elementeistä kuten johtamisesta ja työilmapiiristä. Tämä yhteisvaikutus edellyttää kokonaisvaltaista tarkastelua. Yksilön kokonaisyhyvinvointiin vaikuttavat myös henkilökohtaiset elämäntavat ja terveydentila. Työhyvinvoinnin edistämiseen tarvitaan sekä työpaikan että yksilön omien ponnistelujen yhdistämistä. (Viitala 2021: 38; Virolainen 2012: 11-12.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen organisaatiossa vaatii systemaattista johtamista, jossa esihenkilöillä on keskeinen rooli. Esihenkilöiden tehtävänä on luoda toimivia rakenteita ja edistää tuottavaa työilmapiiriä. Hyvä johtaminen vaikuttaa myönteisesti työilmapiiriin sekä työn hallintaan. Esihenkilöiden tulee myös integroida työhyvinvoinnin kehittäminen osaksi organisaation pitkäjänteistä kehitystyötä. Työhyvinvoinnin johtaminen on olennainen osa päivittäistä toimintaa ja kokonaisvaltaista johtamista, joka sisältää työntekijöiden tukemista urakehityksessä sekä positiivisen ilmapiirin luomista. Työhyvinvoinnin edistäminen on yhteinen päämäärä, johon odotetaan kaikkien työyhteisön jäsenten osallistuvan aktiivisesti. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011: 7-8; Rauramo 2012: 20.)

2.2 Johtaminen ja johtamistaidot

Johtaminen on vaikutusvaltainen prosessi, jonka avulla ryhmät pyrkivät yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Johtajilla on kyky vaikuttaa seuraajiensa arvoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen dyadisen suhteen kautta, mikä mahdollistaa muiden tukemisen ja osallistumisen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tehokas johtaminen muodostaa olennaisen osan terveydenhuollon koulutusta, ja se on korostunut entisestään korkeatasoisen koulutuksen, tutkimuksen ja kliinisen käytännön toteuttamisen kannalta. (van Digele & Burgess & Roberts & Mellis 2020: 1.)

Dialoginen johtaminen, jota Räsänen (2022) on tutkinut lähijohtamisen kompetenssien kehittämisen näkökulmasta terveydenhuollossa, korostaa avointa vuorovaikutusta sekä

yhteisen merkityksen rakentamista. Terveysthuollon johtamista haastavat jatkuvat uudistustarpeet, tehokkuuden lisääminen sekä laadun ylläpitäminen. Räsänen (2022) mukaan johtaminen on tilanne- sekä toimijaisidonnaista, ja siinä korostuvat yhteisten tavoitteiden jakaminen sekä johtajan itsetuntemus ja reflektiokyky. (Räsänen 2022: 25-27, 55-56, 63-65.)

Nykypäivän johtamiskulttuurissa korostuu työn merkityksellisyyden kokemus sekä työntekijöiden innostuminen omasta työstään ja itsensä kehittämisestä. Tämä edellyttää avointa vuorovaikutusta, kuuntelemista sekä luottamukseen perustuvaa ja läpinäkyvää johtamista. Ihmisjohtamisen ytimessä ovat työntekijän itseluottamus, kokemus osallisuudesta ja psykologisesta turvallisuudesta sekä tunne siitä, että tulee hyväksytyksi omana itsenään. (Jalonen 2021: 171-172 & Manka & Manka 2016; Park & McLean & Yang 2008: 6-9.)

Saavuttaakseen tehokkaammat tulokset, johtamis- ja hallintotaidot ovat tänä päivänä terveydenhuollon koulutusympäristössä yksi vaativimpia. Terveysthuollon koulutuksessa johtajien ei tulisi turvautua ainoastaan muodolliseen auktoriteettiin, vaan heidän täytyisi hyödyntää omia soveltuvia johtamistaitojaan organisaation tasosta riippumatta. (van Diggele ym. 2020: 1.) Sosiaali- ja terveystalan johtamisessa painottuu kyky rakentaa yhteisöllisyyttä ja luoda ympäristö, jossa työntekijöiden osaamista arvostetaan sekä tuetaan. Keskeistä on myös työntekijöiden aito kuunteleminen ja osallistumisen mahdollistaminen. Kun esihenkilön ja työntekijän välinen suhde perustuu luottamukseen, työntekijällä on tilaa toimia itsenäisesti, vaikuttaa omaan työhönsä ja kokea osallisuutta. (Niiranen & Joensuu & Lammintakanen & Kerkkänen 2014: 51-53, 67.)

Nykyaikaisen johtajan rooli korostaa periaatteiden vahvistamista, jotka edellyttävät aktiivista esiintymistä, yhteistyötä sekä osallistumista. Erinomaiset viestintätaidot ovat välttämätön osa-alue johtajuudessa. Aivan kuten koulutus- ja terveydenhuolto-organisaatiot ovat kehittyneet, myös tiiminvetäjät ovat kehittyneet. Nykyaikaisen johtajan rooli vahvistaa periaatteita, joiden mukaan on astuttava esiin ja tehtävä yhteistyötä. Johtajuudessa erinomaiset viestintätaidot ovat välttämättömät. (van Diggele ym. 2020: 4-5.)

2.3 Sosiaali- ja terveystala

Sosiaali- ja terveystala on laaja ammattiala, joka keskittyy ihmisten terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen, sosiaalisen tuen tarjoamiseen sekä ongelmien ennaltaehkäisyyn ja hoitoon. Ala jakautuu kahteen pääsektoriin: sosiaalityöhön ja terveydenhuoltoon, jotka

(Ojala 2018: 144.) Valmentava johtajuus luo organisaatiossa myönteisen kehityksen, ja tämä heijastuu positiivisesti kaikkiin osapuoliin. Henkilöstön osaamisen vahvistuessa organisaation tuottavuus kasvaa, mikä puolestaan vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja edistää työhyvinvointia. (Kallonen & Kuhmonen 2021: 15-16; Viitala & Jylhä 2019: 266.)

Valmentava johtajuus keskittyy alaisten tukemiseen yksilöinä ja ryhmänä, jotta he voivat toimia itsenäisesti, kehittyä työssään sekä rohkaistua innovatiivisuuteen. Lisäksi pyritään auttamaan ryhmää muodostumaan yhtenäiseksi joukkueeksi, jossa jäsenet tukevat toisiaan ja oppivat yhdessä menestymään tehtävissään. Tämä edellyttää hyvää ilmapiiriä, keskinäistä luottamusta ja hyviä yhteistyötaitoja. (Viitala & Jylhä 2019: 251.) Tutkimusten mukaan valmentavalla johtajuudella on myönteinen vaikutus sekä yksilön että ryhmän suorituskykyyn (Collin & Lemetty 2019, 163).

Valmentavan johtamisen katsotaan edistävän työntekijöiden keskittymiskykyä, taitojen kehittymistä ja oppimista työssä. Se tarjoaa molempia osapuolia hyödyttävän toimintamallin, jossa vahvalla esihenkilö ja alaisuuteella on keskeinen merkitys. Valmentava johtaminen tukee sekä tiimejä että yksittäisiä työntekijöitä heidän työkykynsä kehittämisessä. (Yuan & Wang & Huang & Zhu 2019: 486-487.) Valmentavassa johtamisessa korostuvat erityisesti luotettavuus sekä reiluus, jotka ovat yleisesti arvostettuja johtajan ominaisuuksia. Kun nämä piirteet heijastuvat myös tiimin toiminnassa, johtajalla on parhaat mahdollisuudet saavuttaa työssään menestystä. (Haslam & Reicher & Platow 2012: 144.)

2.5 Esihenkilön taidot ja rooli valmentavassa johtamisessa

Valmentava johtaminen on saanut vahvemman jalansijan terveydenhoidon johtamisessa. Hoitotyössä esihenkilön rooli voi ulottua työntekijöiden auttamiseen omien vahvuuksien ja kehittymistä vaativien alueiden tunnistamisessa, mahdollistaen näin osaamisen vahvistamisen. Esihenkilö toimii tukena ongelmanratkaisutilanteissa tarjoten samalla tilaa työntekijöille itsenäiseen ongelmanratkaisuun. Valmentavan johtamisen avulla työntekijöiden esiin nousee erilaisia piirteitä, kuten tulevaisuusorientoituneisuus, pätevyys, vastuullisuus sekä sitoutuneisuus. Rohkaisu, motivoiminen sekä kannustaminen ovat myös osa valmentavaa johtamista. (Laaksonen-Ollila 2017: 253-254, 257.)

Valmentava johtaja tuntee sekä työntekijänsä että itsensä ja tiedostaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa, sillä näiden tunnistaminen auttaa ymmärtämään myös muiden

vahvuuksia. Valmentavan johtamisen ydin on yksilöiden vahvuuksien korostaminen tiimin optimaalisen toiminnan varmistamiseksi. Tämä vaatii yhteisöllisyyden edistämistä, rohkaisua kokeiluihin ja epäonnistumisten hyväksymistä sekä jatkuvaa tukea tiimille. Tehokkainta valmentava johtaminen on, kun ihmisten ohjaaminen ja tehtävien johtaminen yhdistyvät sekä toimivat saumattomasti. (Kurttila ym. 2010: 23, 30-32; Ristikangas & Ristikangas 2013: 18-19; Uutela 2019: 124.)

Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, jonka tavoitteena on vahvistaa johdettavien omaa viisautta, voimaa sekä myötätuntoa itsensä johtamisessa. Tämä kyseinen käytäntö edellyttää jatkuvaa tasapainon hakemista niin ympäröivässä maailmassa kuin itsessäänkin. Valmentava johtajuus pyrkii erityisesti kolmen ominaisuuden harjoittamiseen kuten itsenäisen toiminnan kykyyn, laaja-alaiseen ajatteluun sekä syvemmän yhteyden löytämiseen itseensä sekä muihin. (Soback 2021: 57, 259-260.)

Valmentavan esihenkilön tehtäviin kuuluu keskeisesti tavoitteiden selkeyttäminen ja niistä keskusteleminen. Tärkeässä roolissa ovat myös avoin vuorovaikutus, ohjaus, neuvonta sekä rohkaiseminen. Esihenkilön tulee antaa rakentavaa palautetta, arvioida alaisten osaamisen kehittymistä yhdessä heidän kanssaan sekä kuunnella työntekijöitä aidosti. (Collin & Lemmetty 2019: 151-152.) Valmentava johtaminen tukee työntekijöiden itseohjautuvaa oppimista parantamalla heidän kykyään löytää ja hyödyntää kehittymismahdollisuuksia. Tämä johtamismalli mahdollistaa työntekijöille omien oppimistavoitteiden asettamisen, strategisten valintojen tekemisen ja henkilökohtaisten päämäärien saavuttamisen. Lisäksi valmentava johtaminen edistää osaamista rohkaisun ja tuen avulla, mikä lisää työntekijöiden oppimismotivaatiota. (Lyons & Bandura 2020: 701; Niu & Zhang & Simasiku & Zhang 2022: 893.)

Uutelan tutkimuksessa valmentavan esihenkilön toimintaa pidettiin erityisesti arjen työn tukemisena ja ohjaamisena. Lisäksi valmentajan rooliin kuuluu työhyvinvoinnin edistäminen, joka näkyy keskeisenä osana esihenkilötyötä. (Uutela 2019: 141.) Valmentavat esihenkilöt osoittavat parempaa ymmärrystä työntekijöidensä ajatuksista ja motivaatiosta verrattuna perinteiseen esihenkilöön. He asettavat suurempaa painoarvoa tiimin käyttäytymisen seuraamiselle, antavat rakentavaa palautetta ja he myös keskittyvät selkeämmin asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. (Rona & Sewon & Marcia & Hagen & Toby M, & Andrea & Robert & Hamlin: 190; McCarthy & Milner 2013: 771.)

Valmentavan johtamisen toteuttaminen on selkeämpää, kun esihenkilöllä on vahvat oppimistaidot. Valmentava johtaja toimii myös esimerkkinä jatkuvasta oppimisesta. Hän laajentaa omia mukavuusalueitaan paitsi valmentamisen saralla myös osoittamalla,

että kehitys on mahdollista. On hyödyllistä, että esihenkilö tarkastelee ja arvioi omaa johtamistyyliään sekä kehittymistään yhdessä henkilökohtaisen sparraajan kanssa. (Kupiainen ym. 2015 luku 7.) Valmentavan johtamisen ytimessä on vuorovaikutteinen suhde, jossa johtaja ja työntekijä vaikuttavat toisiinsa vastavuoroisesti. Tämä prosessi edistää psykologisen luottamuksen rakentumista ja vahvistaa yhteisöllisiä kokemuksia. Samanaikaisesti valmentava johtaminen tukee työntekijän voimaantumista, itseohjautuvuutta ja ammatillista kehittymistä (Ristikangas & Lönnroth & Ristikangas & Ristikangas 2021: 51; Collin & Lemmetty & Jaakkola & Keronen 2023: 13.)

2.6 Esihenkilön vaikutukset työhyvinvointiin

Esihenkilöä ohjaavat lukuisat lait, kuten työsopimuslaki, työehtosopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, työturvallisuuslaki, yhteistoimintalaki, työeläkelaki, työterveyshuoltolaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Lisäksi alalla vaikuttavat erilaiset työehtosopimukset. (Työturvallisuuslaki 8§ ja 14§) Tärkeää on, että esihenkilö on perillä näiden lakien perusteista sekä ymmärtää omat juridiset oikeutensa. Tarvittaessa esihenkilön tulisi pystyä selvittämään oikeudelliset kysymykset itselleen ja rohkaistua toimimaan lain mukaan myönnettyjen valtuuksiensa puitteissa. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011: 17.)

Sopivalla johtamisella voidaan vaikuttaa niin henkilöstön osaamiseen sekä työhyvinvointiin, jotta siinä voidaan onnistua, se vaatii uudenlaisten johtamistapojen käyttämistä. Työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä johtamisen periaatteita ovat tasa-arvoisuus, luottamuksellinen ilmapiiri sekä yhteistyö. Työhyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä ovat myös keskusteleva esihenkilötyö. Useissa eri tutkimuksissa on todettu, että keskustelevaa johtamista paa käyttävät esihenkilöt mahdollistavat työyhteisölle luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin. (Juuti & Vuorela 2015: 279, 456.) Esihenkilön on pystyttävä tekemään tarkoituksenmukaisia päätöksiä, jotta halutut päämäärät voidaan saavuttaa. Esihenkilön on myös edistettävä luottamusta tiimin sisällä ja autettava tiimiä uskomaan omiin vahvuuksiinsa. (Kultanen 2023: 121-122.)

Muita tärkeitä työhyvinvoinnin tekijöitä ovat vuorovaikutteinen esihenkilötyö ja tähän liittyvät välineet, kuten kehityskeskustelut. Näiden keskeisenä tavoitteena on sekä organisaation että yksilön kehittäminen, samalla edistäen myönteistä suhdetta esihenkilön ja työntekijän välillä. Kehityskeskusteluissa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus vaihtaa avoimesti omia ajatuksia työstä luottamuksellisessa ilmapiirissä. (Juuti & Vuorela 2015: 279.) Esihenkilön keskeisin tehtävä on varmistaa, että työntekijöillä on parhaat mahdolliset edellytykset työnsä tekemiseen ja siinä onnistumiseen (Järvinen 2020: 30).

Aura ja Ahonen huomasivat vuonna 2016 tehdyssään tutkimuksessa, että on tärkeää johtaa työhyvinvointia selkeästi. He myös korostivat, että työhyvinvoinnilla on kaksi merkittävää taloudellista vaikutusta: se parantaa organisaation työn tuottavuutta ja vähentää heikosta hyvinvoinnista aiheutuvia kustannuksia. Työntehokkuutta ohjaavat komponentit, kuten työntekijöiden motivoituneisuus, työn organisointi, organisaatiokulttuuri, toiminnan saumattomuus ja tietysti asianmukainen selkeä johtaminen, nämä muodostavat yhdessä keskeisen kokonaisuuden. Hyvinvoinnin näkökulmasta on ensisijaisen tärkeää huolehtia työntekijän terveydestä, kehittää sitä aktiivisesti ja varmistaa korkealaatuinen sekä laadukas hoito sairauksien varalta. (Aura & Ahonen 2016.)

2.7 Itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus

Itseohjautuvuus on monimuotoinen käsite, jonka määrittely riippuu siitä, tarkastellaanko sitä yksilön, tiimin vai organisaation näkökulmasta. Kaikilla näillä tasoilla itseohjautuvuuden ytimessä on yksilön päätäntävällän vahvistaminen, mikä on keskeistä myös tiimityössä. Yksilötasolla itseohjautuvuus työelämässä tarkoittaa työntekijän vapautta tehdä päätöksiä omasta työstään, mutta se myös edellyttää vastuullisuutta sekä omien rajoitteiden tunnistamista. Työntekijän odotetaan täyttävän velvollisuutensa, mutta myös pohdittavan omaa kokemustaan työn itsenäisyydestä sekä vastuullisesta toiminnasta. (Martela & Hakanen & Hoang & Vuori 2021: 4,14; Morikawa & Martela & Hakanen 2022: 312-313.)

Itseohjautuvuus tarkoittaa työn organisoinnin ja päätöksenteon siirtämistä työntekijöille, mikä hajauttaa perinteisiä hierarkioita ja lisää yksilöiden autonomiaa. Tämä johtamistapa korostaa työntekijöiden vapautta ja vastuuta suunnitella, toteuttaa ja arvioida omaa työtään, mikä lisää heidän sitoutumistaan ja motivaatiotaan. Organisaatioissa itseohjautuvuus näkyy päätöksenteon madaltumisena, erityisesti aloilla, missä työskentely vaatii joustavuutta. (Morikawa ym. 2022: 314-315.)

Itseohjautuvuus ymmärretään usein itsensä johtamisena, joka tarkoittaa kykyä parantaa itsesäätelyä, tunneälyä sekä ajankäytön hallintaa. Tämä edellyttää sisäistä motivaatiota, selkeää päämäärää sekä tarvittavaa osaamista, mukaan lukien tehtävien itsenäistä organisointia. (Martela & Jarenko 2017: 12-13; Collin & Lemmetty 2019: 72-73.) Sisäinen motivaatio syntyy, kun autonomian, pätevyuden sekä yhteenkuuluvuuden perustarpeet täyttyvät. Näitä tukevat ympäristöt lisäävät työn merkityksellisyyttä sekä sitoutumista. (Deci & Ryan 2000: 68-71; Collin & Lemmetty 2019: 72-73.) Työntekijöiden itseohjautuvuus ei kuitenkaan aina automaattisesti paranna tiimin tuloksentelekkyä, sillä vaikutus riippuu myös yhteistyön dynamiikasta sekä selkeistä tavoitteista. (Collin & Lemmetty

2019: 72-73). Onnistumisen kannalta keskeistä on myös vahva johtajuus. Esihenkilöiden johdonmukaisuus, empaattisuus sekä arvostava suhtautuminen voivat vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja kokemusta työn merkityksellisyydestä (Deci & Ryan 2000: 68-71; Castellani 2022: 11.)

Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa työn tekemistä ja päätöksentekoa yhdessä, ja se heijastaa usein käytännön tasolla toteutuvaa itseohjautuvuutta. Sen ytimessä on vallan jakautuminen esihenkilön ja työntekijöiden välillä, jolloin esihenkilö tekee joitain päätöksiä, kun taas työntekijät toimivat itsenäisesti toisissa. Itseohjautuvuus toteutuu lähes aina yhteisöohjautuvuuden kautta, ja muodostaa sille perustan. (Martela ym. 2022: 13.)

3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa scoping -review kirjallisuuskatsauksen avulla sosiaali- ja terveysalalla esihenkilöiden valmentavan johtamistaidon vaikutusta työhyvinvointiin.

Tavoitteena on tuottaa tiivistettyä ja analysoitua tietoa työhyvinvoinnin edistävästä tekijöistä perustuen valmentavan johtamisen kirjallisuuteen ja tutkimukseen. Kirjallisuuskatsauksen avulla tietoa voivat hyödyntää esihenkilöt sekä tietoa voidaan hyödyntää esihenkilötyön kehittämisessä. Kirjallisuuskatsauksen prosessia kokonaisuutena on esitelty tutkimusmenetelmät luvussa.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisia vaikutuksia valmentavalla johtamisella on työntekijöiden työhyvinvointiin?
2. Mitkä keinot valmentavassa johtamisessa tukevat työhyvinvointia sosiaali- ja terveysalalla?

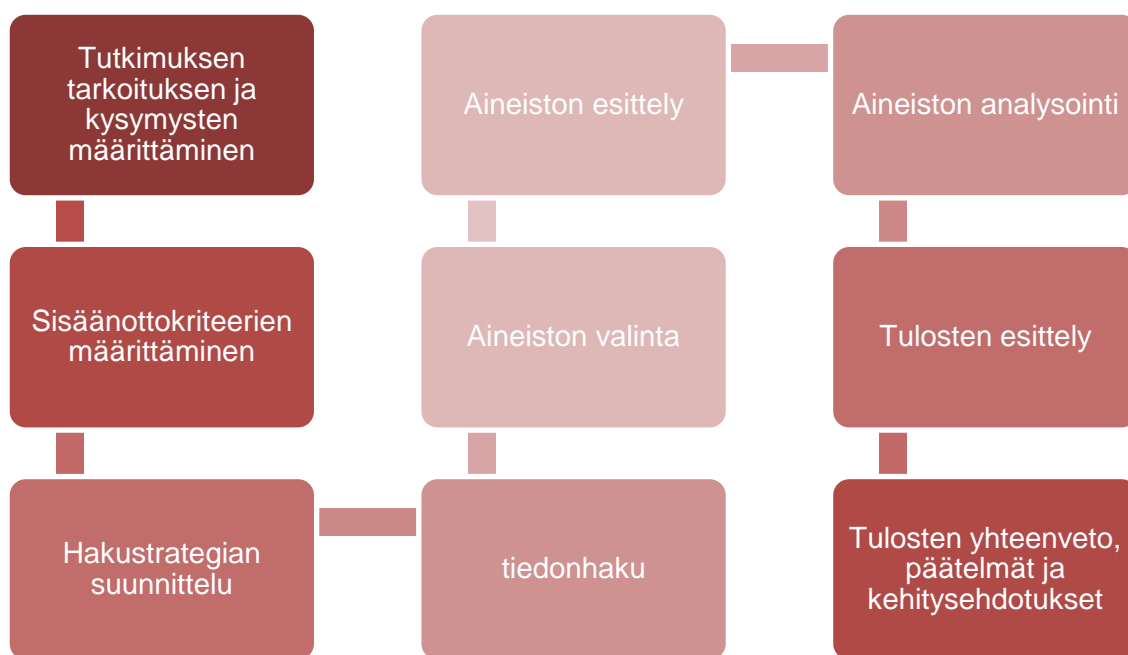
4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin scoping-katsausta, koska työn tavoitteena oli kartoittaa laajasti valmentavan johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin sosiaali- ja terveysalalla. Aiheesta ei ole saatavilla vielä kattavaa tutkimustietoa erityisesti tietyn henkilöstöryhmän näkökulmasta, joten oli tarpeen valita menetelmä, joka mahdollistaa hajanaisen tiedon kokoamisen ja tutkimusaukkojen tunnistamisen (Peters & Marnie & Tricco & Pollock & Munn & Alexander & McInerney & Godfrey & Khalil 2020; Munn & Peters & Micah & Stern & Tufanaru & McArthur & Aromataris 2018: 2; Stolt & Axelin & Suhonen 2016: 10).

Tutkimusprosessin alkuvaiheessa määrittelin tarkasti tutkimuskysymyksen ja rajasin kohderyhmän sosiaali- ja terveysalan henkilöstöön. Tämä valinta perustui siihen, että alustavan tiedonhaun perusteella kyseisestä henkilöstöryhmästä oli saatavilla vain vähän tarkkaa tietoa. Rajauksen avulla varmistettiin, että aineisto vastasi selkeästi tutkimusongelmaan (Stolt & Axelin & Suhonen 2016: 24-25).

Scoping-katsaus eroaa systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta joustavuutensa ansiosta, sillä se mahdollistaa erilaisten tutkimusmenetelmien ja myös harmaan kirjallisuuden hyödyntämisen. Systemaattinen katsaus taas vaatii syvällisempää tiedonhakua ja rajaa usein tietyntyyppiset lähteet ulkopuolelle (Stolt ym. 2016: 12-13). Scoping-katsauksen avulla voidaan kartoittaa olemassa olevaa tutkimusta, tunnistaa tiedonaukkoja ja nostaa esiin jatkotutkimuksen tarpeita. Luotettavuus on tärkeää, jotta katsauksen tuloksiin voidaan nojata (Stolt ym. 2016: 10-11; Arksey & O'Malley 2005: 20-21). Alla olevassa kuviossa (kuvio 1) on esitelty Scoping-katsauksen viitekehys Joanna Briggs Instituten mallista sovellettuna.



Kuvio 1. Scoping-katsauksen viitekehys, sovellettu Joanna Briggs instituten mallista. (Peters ym. 2020).

Vaikka scoping-katsauksessa laadunarviointi ei ole aina välttämätöntä (Peters ym. 2020), päätin sisällyttää sen osaksi prosessia, koska työskentelin yksin. Tämä ratkaisu perustui siihen, että halusin varmistaa aineiston luotettavuuden sekä lisätä katsauksen uskottavuutta (Lemetti & Ylinen 2016: 54, 74).

4.2 Tiedonhaun kuvaus

Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi hakusanoja muodostaessa on ensisijaisena tunnistaa keskeisimmät käsitteet, sen vuoksi on suotavaa käyttää mahdollisimman useaa ja eriä synonyymia sekä niihin liittyviä termejä kannattaa sisällyttää hakusanoihin. (Aveyard 2019: 83.) Tutkimuskysymysten muotoilussa voi olla avuksi erilaiset menetelmät kuten PICO, PICO, PCC-menetelmiä (Hotus 2023: 12). Vaihtoehtoisesti voidaan myös tarkastella PICOS-mallia (Stolt ym. 2016: 57-60).

Jos tavoitteena on kartoittaa, millaista tutkimusta aiheesta on jo tehty, lähestymistapa voi olla laajempi sekä hakuvaiheessa että tutkimuskysymyksen muotoilussa. Tällöin hakustrategia ja tutkimuskysymys laaditaan hyödyntäen PCC-menetelmää (Hotus 2023: 12-13). PCC-menetelmä painottaa kohderyhmän, käsitteen sekä kontekstin tarkkaa määrittelyä, ja se on erityisen hyödyllinen silloin, kun tavoitteena on tarkastella aihetta

laajasta näkökulmasta. Olennaista on, että tutkija tietää alusta lähtien mitä tietoa hän etsii ja määrittelee avainkäsitteet, jotka auttavat hakulausekkeiden muodostamisessa sekä helpottaa hakujen tuloksia. (Siltanen & Hamari & Heikkilä & Marin & Parisod & Holopainen 2023: 12; Stolt ym. 2016: 36-37.) Tässä opinnäytetyössä hakuja on tarkistettu termisanastoista, yleiset asiasanat ja synonyymit.

Tiedonhaku on paljon aikaa vievä prosessi, joka on hyvä aloittaa harjoitushauilla. Näitä voidaan myöhemmin tarkentaa hakulausekkeilla, jotka vaativat useita yrityksiä ennen kuin saavutetaan toivotut tulokset. Hakujen onnistumista tukee keskeisten käsitteiden ja asiasanojen tarkoituksenmukainen yhdistely. On erityisen tärkeää, että tutkija tietää alusta lähtien, minkälaista tietoa hän etsii, sekä määrittelee aiheeseen liittyvät avainkäsitteet, jotka helpottavat hakulausekkeiden muodostamista ja parantavat hakujen tuloksia (Stolt ym. 2016: 36-37).

Tutkimusaiheen tarkentamiseen ja tutkimuskysymyksen muokkaamiseen voidaan hyödyntää erityisiä tiedonhakumenetelmiä, kuten PCC-menetelmää. Tämä lähestymistapa keskittyy kohderyhmän, käsitteen ja kontekstin määrittämiseen ja sopii erityisesti silloin, kun halutaan tarkastella aihetta laajasta näkökulmasta (Siltanen ym. 2023: 12).

Opinnäytetyössä tiedonhaku on toteutettu systemaattisesti, ja tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty PCC-menetelmää (population, concept, context), jota on käytetty tiedon jäsentämisessä ja hakuprosessin selkiyttämisessä. Menetelmä on valittu, koska sen avulla voidaan tarkastella tutkimusaihetta monipuolisesti ja kerätä laaja-alaista aineistoa. PCC-menetelmä soveltuu erityisen hyvin scoping-katsauksen tarpeisiin. (Taulukko 1).

Taulukko 1. Hakusanat

	Avainsanat suomeksi	Avainsanat englanniksi
P: Population	Esihenkilö, esimies, johtaja	Supervisor, Manager, Teamleader/manager
C: Concept	Työhyvinvointi, Valmentava johtaminen, yhteisöohjautuvuus, Itse-ohjautuvuus	Well-being at work, Coaching leadership, management coaching, Community-driven, individual-

		driven, self-steering teams, agile teams
C: Context	Sosiaali- ja terveysala, esimies/esihenkilö työ sosiaali- ja terveysalalla, johtaminen sosiaali- ja terveysalalla	Social- and healthcare, Management in social and healthcare, leadership in social and healthcare

Kun hakukokonaisuudet oli määritelty, seuraava vaihe oli sopivien hakusanojen luominen. Ensin katsauksen aihe käännettiin englanniksi, minkä jälkeen pohdittiin termejä, joiden avulla tietoa aloitettiin etsiä. Hakusanojen kehittämisessä voidaan hyödyntää erilaisia lähteitä, jotka liittyvät suoraan katsauksen aiheeseen. Tietokantahakujen avulla on mahdollista tunnistaa synonyymejä tai vaihtoehtoisia termejä, joita aiemmissa tutkimuksissa on käytetty. Tärkeää on huomioida sanojen mahdolliset lyhenteet ja sisällyttää ne hakusanojen joukkoon. (Stolt ym. 2016: 26-27.) Asiasanojen määrittämistä voivat helpottaa taulukoiden käyttö (Siltanen ym. 2023: 11-12). Tässä opinnäytetyössä asiasanat on koottu taulukkoon, jossa on listattu suomenkieliset termit, niiden synonyymit sekä vastaavasti myös englanninkieliset käsitteet. (Taulukko 1)

4.3 Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Aineistoa analysoidessa on tärkeää määrittää analyysin yksikkö, joka vastaa tutkimuskysymyksiä. Yksikkö voi olla lauseita, yksittäisiä sanoja tai ajatuskokonaisuuksia. (Elo & Kajula & Tohmola & Kääriäinen 2022: 219.) Tutkimuksen tarkkojen mukaanotto- ja poissulkukriteerien avulla laaditaan strategia, jonka avulla etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin kirjallisuudesta (Aveyard 2019: 77). Mukaanotto- ja poissulkukriteerit auttavat rajaamaan aineiston luotettaviin ja edustaviin lähteisiin (Metsämuuronen 2006: 31). Tarkasti määritellyt mukaanotto- ja poissulkukriteerit auttavat välttämään suosivaa valintaa tutkimuksissa.

Mukaanotto- ja poissulkukriteerit kohdistuvat tutkittavan aiheen kohderyhmään (P, population), interventioon tai toimintaan (I, intervention/exposure), mahdolliseen verrokkiin (C, comparators), haluttuihin tuloksiin (O, outcomes) sekä tutkimusasetelmaan (S, study design). Katsauksen tavoitteista ja tutkimuskysymyksistä riippuu, tarvitaanko kaikkien

edellä mainittujen kohtien tarkkaa määrittelyä (Stolt ym. 2016: 57-58). Tässä opinnäytetyössä sisäänottokriteereihin julkaisuvuosi on 2019-2024, koska pyrittiin saamaan mahdollisimman tuoretta tietoa. Muiden opinnäytetyöt kuten Pro Gradut sekä Yamk opinnäytetyöt jätetään pois tästä katsauksesta.

Taulukko 2. Tiedonhaussa käytettävät sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Tutkimuksen kieli suomi tai englanti	Muut kielet
Julkaisuvuosi 2019-2024	2018 tai vanhemmat julkaisut
Tutkimuksen tyyppi: vertaisarvioidut julkaisut	Maksullinen aineisto
Vastaa tutkimuskysymyksiin	Ei vastaa tutkimuskysymyksiin
koko teksti, tiivistelmä ja aineisto saatavilla	Koko tekstiä, tiivistelmää tai aineistoa ei saatavilla

4.4 Tietokannat

Hakulausekkeen määrittämisen jälkeen seuraava vaihe on tietokantojen valinta. Tietokantojen valintaan vaikuttaa tutkimusaihe sekä mikä on työn luonne, jotta tutkittavasta aiheesta saataisiin mahdollisimman monipuolisesti tietoa, on syytä hakea tietoa useasta eri tietokannasta. (Aveyard 2019: 80-81; Stolt ym. 2016: 42.) Hakuprosessi vie usein paljon aikaa, sillä hakukriteereitä voi olla tarpeellista muokata sekä täydentää useampaan kertaan. Manuaalinen haku voidaan suorittaa syventymällä valittujen artikkelien lähde- ja sisällysluetteloihin. (Stolt ym. 2016: 27.)

Kirjallisuuskatsauksen hakulausekkeiden muodostamisen jälkeen suoritettiin alustavia hakuja sekä aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerien mukainen tarkastelu ajanjaksolla 14.5.–5.6.2024 yhteistyössä Metropolian informaation kanssa. Syksyllä 2024 osallistuin kirjallisuuskatsauksen työpajaan, jossa käsiteltiin hakutermin muokkaamista ja optimointia. Alkuvaiheessa käytin hakuterminä coaching leadership, mutta havaitsin, että

tämä tuotti rajallisesti hakutuloksia, eivätkä saadut tulokset olleet tutkimuskysymysten kannalta relevantteja. Työpajan jälkeen muokkasin hakutermiäni käyttämällä ilmaisua management by coaching, mikä lisäsi hakutulosten määrää huomattavasti. Lisäksi englanninkielisiä hakulausekkeita, kuten social AND health care, muokattiin muotoon social OR health care, mikä edelleen paransi hakutuloksia. Lopulliset haut toteutettiin ajanjaksolla 2.10- 27.11.2024, ja niissä hyödynnettiin ennalta määriteltäviä sisäänotto- ja pois-sulkukriteerejä (Taulukko 2).

Aineiston haku suoritettiin MetCat Finnan kautta hyödyntäen kansainvälisten e-aineistojen hakuja. Valitut tietokannat olivat CINAHL, PubMed, ProQuest Central, Emerald Insight, FINNA, MEDIC ja Google Scholar. Tietokantojen valintaan vaikuttivat sekä hakutulosten määrä että niiden saatavuus Metropolia Ammattikorkeakoulun kautta. Ennen varsinaisia hakuja toteutettiin koehakuja tietokannoissa PubMed, CINAHL, ProQuest ja MetCat Finna (ks. taulukko 3). Koehakujen tulokset arvioitiin otsikoiden ja tiivistelmien perusteella, ja näistä aineistoista tunnistettiin avaintermit sekä sanat, joita hyödynnettiin lopullisten hakutermien määrittelyssä (Peters ym. 2020: 418).

Koehaut osoittivat, että valmentavan johtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin sosiaali- ja terveysalalla on saatavilla niukasti tutkimustietoa. Opinnäytetyön tarkoituksen ja tutkimuskysymysten luonteen vuoksi päädyttiin käyttämään laajempia hakusanoja seuraavissa hakuvaiheissa, mikä lisäsi hakutulosten määrää. Hakulausekkeita muokattiin kuitenkin toistuvasti, sillä alkuperäiset haut tuottivat vähän relevantteja tuloksia tai tulokset eivät vastanneet tutkimuksen aihetta otsikon tai tiivistelmän perusteella. (Taulukko 3) on annettu esimerkkejä tietokantahauista. Varsinaiset haut ja niiden tulokset on esitetty tarkemmin opinnäytetyön liitteissä. (Liite 3)

Taulukko 3. Esimerkki taulukosta tietokantahaut

Cinahl	Haut kirjaston hausta aloitettu; supervisor OR manager OR team leader AND well-being at work AND community-driven OR individual-driven AND coaching leadership AND social and healthcare AND leadership in social and healthcare AND management in social and healthcare. (osumia 2772)
--------	--

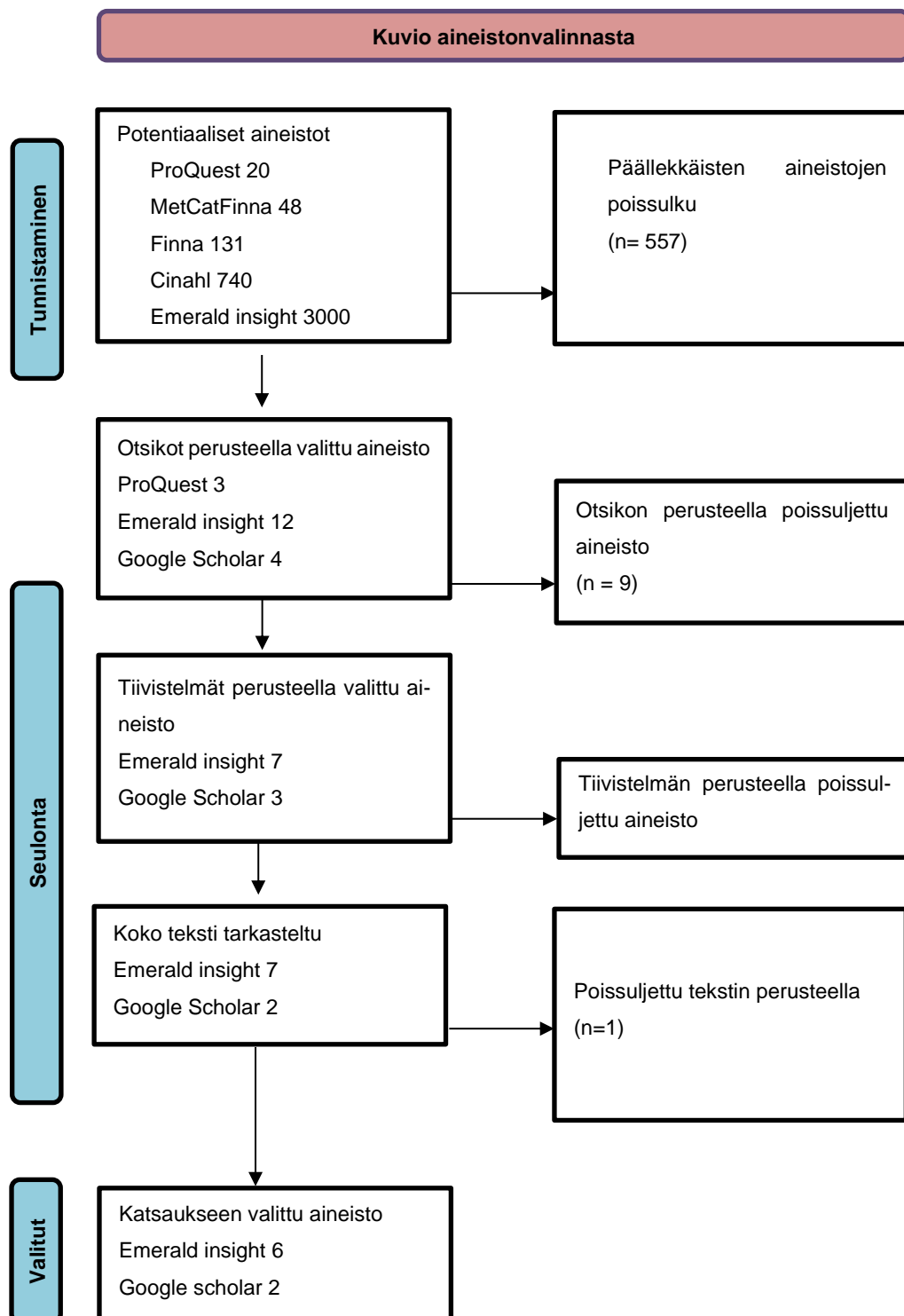
Pubmed	Haut kirjaston hausta aloitettu; (supervisor OR manager OR team leader) AND (well-being at work) AND (coaching leadership OR "leadership in social and healthcare" OR "management in social and healthcare") AND (community-driven OR individual-driven) AND (social AND healthcare) (osumia 1)
ProQuest	Haut kirjaston hausta aloitettu; (supervisor OR manager OR team leader) AND (well-being at work) AND (coaching leadership OR "leadership in social and healthcare" OR "management in social and healthcare") AND (community-driven OR individual-driven) AND (social AND healthcare) (osumia 20)

4.5 Aineisto valinta

Tässä opinnäytetyössä tutkimusten valintaprosessi on kuvattu PRISMA Flow-kuvion avulla (Kuvio 2). Kuvion mukaisesti sekä aineiston haku- että valintavaiheet esitetään erillisessä kuviossa (Moher & Liberati & Tetzlaff & Altman 2009). Lopuksi kuvio näyttää aineiston, joka valikoitui mukaan katsaukseen. Sähköisistä tietokannoista suoritettussa tiedonhaussa löydettiin yhteensä 4030 tulosta. Tieteellisten hakujen jälkeen aineisto analysoitiin tarkemmin PRISMA-diagrammia hyödyntäen (Kuvio 2). Aluksi aineistoa supistettiin otsikkotasolla, jossa tutkimukset arvioitiin valintakriteerien mukaisesti ja aiheeseen liittymättömät julkaisut poistettiin. Tämän jälkeen analysoitiin tutkimusten tiivistelmät samoja mukaanotto- ja poissulkukriteereitä käyttäen, minkä perusteella aineistoa rajattiin edelleen. Lopullinen aineisto valikoitui tutkimuksista, jotka arvioitiin kokonaisuudessaan ja jotka täyttivät aiempien vaiheiden kriteerit. (PRISMA 2024.)

Tutkimuksessa hyväksyttiin otsikkotasolla yhteensä 19 artikkelia, kun taas 4011 artikkelia hylättiin, koska ne eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin. Tiivistelmän perusteella mukaan otettiin 11 artikkelia, ja 3 artikkelia jätettiin pois, sillä ne eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin tiivistelmän perusteella. Koko tekstin perusteella mukaan otettiin 9 artikkelia ja lopulliseen jatkokäsittelyyn jäi 8 tutkimusartikkelia, jotka luettiin kokonaisuudessaan, ja nämä hyväksyttiin lopulliseksi kirjallisuuskatsauksen aineistoksi.

Opinnäytetyön lopullinen aineisto koostuu kahdeksasta (8) eri tutkimuksesta, jotka sisältävät tutkimusartikkeleita sekä väitöskirja -tutkielmia.



Kuvio 2. PRISMA Flow-kuvio

Opinnäytetyöhön valitut tutkimukset valittiin sisäänotto- ja poissulkukriteereitä hyödyntäen. (Taulukko 2) Valintaprosessi eteni otsikkotasolta tiivistelmän tarkasteluun ja lopulta koko tekstin analyysiin (Stolt ym. 2016: 27). Opinnäytetyön alkuvaiheessa havaittiin, että valmentavaa johtamista sosiaali- ja terveysalalla on tutkittu rajallisesti. Tästä syystä kirjallisuuskatsaukseen valikoituneen aineiston monimuotoisuus tullaan perustelemaan. Mukana on sekä valmentavaa että dialogista johtamista käsitteleviä lähteitä, sillä dialoginen johtaminen muodostaa vuorovaikutuksellisen perustan valmentavalle johtamiselle, erityisesti sosiaali- ja terveysalan moniammatillisissa työympäristöissä. (Liite 1), esitetään kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto.

4.6 Aineiston laadunarviointi

Opinnäytetyössäni tutkimusta varten on käsitelty jo olemassa olevaa tutkimuksia sekä aineistoja ja tavoitteena näistä on luoda yhtenäinen kokonaisuus. Tutkimuksen laadunarvioinnin tavoitteena on parantaa tutkimustulosten luotettavuutta (Hotus 2023: 16). Tässä opinnäytetyössä aineiston laadun arviointi on tehty sekä yleisellä tasolla että hyödyntämällä Hoitotyön tutkimussäätiön (HOTUS) kääntämiä JBI:n (The Joanna Briggs Collaboration) laatimia arviointikriteereitä. Näitä kyseisiä 13 kriteeriä on käytetty tutkimusten menetelmällisen laadun kriittiseen arviointiin sisäänottokriteerit täyttäneiden tutkimusten osalta. Tutkimusten aineiston arvioinnissa on hyödynnetty JBI:n laadullisen tutkimuksen arviointikriteereitä. (Liite 2/1-2/8). Tutkimusten aineistossa JBI:n laadullisen tutkimuksen arviointi pisteytykset olivat luotettavat, kahdeksan (8) ja kymmenen (10) välillä.

Kirjallisuuskatsauksessa on arvioitava, millaisia päätelmiä voidaan tehdä niistä lähteistä, joissa laatu on puutteelliseksi arvioitu (Hotus 2023: 18). Aineiston arvioinnissa voidaan hyödyntää erilaisia tarkistuslistoja ja niiden tarkoituksena on parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Stolt ym. 2016: 28-30). Scoping-katsauksen luotettavuus paranee selkeän sekä huolellisesti määritellyn viitekehityksen ansiosta, mikä edistää katsauksen toistettavuutta sekä läpinäkyvyyttä (Munn ym. 2018: 1).

Aineiston laadun arviointi on olennainen osa tieteellistä tutkimusta. Siinä tarkastellaan sisäänottokriteerit täyttäviä tutkimuksia, arvioidaan niiden luotettavuutta ja laatua. Arviointi voi kohdistua aineiston kattavuuteen, tutkimusmenetelmiin ja tulosten laatuun, sekä siinä voidaan käyttää erillisiä arviointityökaluja. (Hoitotyön tutkimussäätiö 2023:

16.) Aineiston laadun arvioinnin avulla voidaan kuvata tarkasti tutkimukseen valikoituneet artikkelit ja niiden aitous, merkityksellisyys sekä toistettavuus. (Stolt ym. 2016: 75.) Laadunarvioinnin tulisi tapahtua kahden tutkijan toimesta, jotta se olisi luotettavampi (Pölkki & Kanste & Elo & Kääriäinen & Kyngäs 2012: 345). Arvioijien tulee omata hyvää tutkimusmetodista osaamista. (Hotus 2023:16). Tässä työssä laadunarvioinnin suorittaa ainoastaan opinnäytetyön tekijä, mikä voi heikentää kyseisen arvioinnin luotettavuutta.

4.7 Aineiston analyysi

Analyysin ja synteessin tavoitteena on tiivistää valitun aineiston tulokset. Analyysimenetelmä valitaan kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Synteessissä yhdistellään tulosten kokonaisarvioita, joiden avulla tutkija rakentaa ymmärrettävän kuvan kokonaisuudesta. Tutkija analysoi tutkimuksen sisältöä esimerkiksi kirjoittajan, tutkimusvuoden, tarkoituksen, asetelman sekä otoksen näkökulmasta. Mahdollisten tulosten väliset ristiriidat korostavat laadun arviointia, ja ne otetaan huomioon analyysissä. Katsauksen aikana on suotavaa tehdä huolellisia muistiinpanoja helpottamaan havaintojen palauttamista. (Stolt ym. 2016: 30-31.)

Scoping-kirjallisuuskatsauksen analyysi perustuu katsauksen tavoitteisiin. Scoping-katsauksen analyysin keskeinen näkökohta on tutkijoiden läpinäkyvä toiminta ja selkeä raportointi mahdollisista analyyseistä. (Peters ym. 2020.) Aineiston analysointi sisältää tutkimustulosten seulonnan, kartoittamisen ja lajittelun keskeisten teemojen sekä aiheiden perusteella. (Arksey & O'Malley 2005: 26-27.) Laadullisessa kirjallisuuskatsauksessa analyysiä voidaan jäsentää sisällönanalyysin avulla joko induktiivisesti tai deduktiivisesti. Deduktiivinen analyysi puolestaan perustuu aiempaan teoriaan ja soveltuu sen testaamiseen. (Stolt ym. 2016: 90; Tuomi & Sarajärvi, 2018: 93,99; Elo ym. 2022: 215-216.)

Opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullisen sisällönanalyysi menetelmää, sillä se on erityisen tehokas menetelmä kirjallisuuskatsauksissa käytettyjen artikkeleiden analysointiin (Elo ym. 2022: 216; Tuomi & Sarajärvi 2018: 91,103). Sisällönanalyysin tavoitteena on luoda johdonmukainen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Analyysiprosessissa aineisto järjestellään selkeäksi ja tiiviiksi kokonaisuudeksi niin, että sen tarjoama informaatio säilyy. (Elo ym. 2022: 216-217.) Tässä opinnäytetyössä aineisto käsiteltiin induktiivisen sisällönanalyysin menetelmällä. Menetelmän avulla saadaan vastaus tutkimustehtävään muodostamalla käsitteellinen kokonaisuus aineiston pohjalta. Induktiivinen sisällönanalyysi perustuu tutkijan tekemään tulkintaan sekä päättelyyn, joiden kautta edetään ilmiön

ymmärtämiseen. Uutta teoriaa rakennetaan vertaamalla alkuperäisaineistoista johdettuja käsitteitä sekä johtopäätöksiä aiempaan teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 125-127.) Tutkimuskysymykset ohjasivat sisällönanalyysia koko analyysiprosessin ajan.

Elon ja kollegoiden (2022) mukaan sisällönanalyysin päävaiheita ovat valmistelu, analysointi- sekä raportointivaihe. Analyysin valmistelussa valitaan analyysiyksikkö, perehdytään aineistoon ja tarvittaessa litteroidaan se. Varsinainen analyysi tehdään joko aineisto- tai teorialähtöisesti. Raportointivaiheessa tulokset esitetään sekä sanallisesti että visuaalisesti, ja pohdinnassa niitä verrataan aiempiin tutkimuksiin. Kolmivaiheisen analyysiprosessin etenemistä on havainnollistettu esimerkein ja aiempien tutkimusten avulla. (Elo ym. 2022.) Alla olevassa kuviossa (3) on esitelty sisällönanalyysin päävaiheet Elon ja kumppaneiden mukaisesti.



Kuvio 3. Sisällönanalyysin päävaiheet (Elo ym. 2022).

Opinnäytetyössä sovellettiin sisällönanalyysin vaiheita scoping-katsauksen suositusten mukaisesti. Scoping-katsauksessa sisällönanalyysi etenee vaiheittain, jotka sisältävät tulosten valmistelun, järjestämisen sekä raportoinnin. Vaikka perinteisessä sisällönanalyysissä abstrahointi on keskeinen vaihe yleiskäsitteiden muodostamiseksi ja aineiston uudelleentulkinnaksi, scoping-katsauksen tiedon kartoittava luonne ei suosi kuitenkaan liiallista abstrahointia. (Pollock & Peters & Khalil & McInerney & Alexander & Tricco & Evans & Brandao de Moraes & God-frey & Pieper & Saran & Stern & Munn 2023: 525-526; Peters ym. 2020: 421.)

Sisällön pelkistäminen tarkoittaa aineiston tiivistämistä siten, että keskeinen tieto säilyy, mutta materiaali muuttuu helpommin ymmärrettäväksi (Puusa 2020: 149). Teemoittaminen puolestaan tarkoittaa merkittävien aiheiden, tärkeiden kokonaisuuksien sekä toistuvien piirteiden tunnistamista aineistosta tutkimusongelman näkökulmasta (Eskola & Suoranta 2022: 173-181). Sisällönanalyysin aluksi aineisto luettiin huolellisesti uudelleen, jotta tutkimuskysymyksiin vastaavat kohdat voitiin tunnistaa. Ilmaukset käytiin läpi, ja soveltuvuus tutkimuskysymyksiin varmistettiin. Alkuperäiset ilmaisut tarkistettiin, mahdollisesti käännettiin suomeksi, ja niiden sisältö tiivistettiin. Samanlaiset pelkistetyt ilmaisut

yhdistettiin alaluokiksi, joille annettiin kuvaavat nimet. Lopuksi alaluokkia vertailtiin keskenään ja yhdistettiin yläluokiksi, jotka lopulta kiteyttivät niiden sisällön. (Elo & Kujala & Tohmola & Kääräinen 2022: 220-221.)

Analyysin aluksi opinnäytetyöhön valitut tutkimukset ja aineistot taulukoitiin (Liite 1). Taulukoinnissa esitetään kunkin aineiston kirjoittaja(t), julkaisuajankohta, julkaisuvuosi, julkaisumaa, otos sekä käytetyt menetelmät. (Stolt ym. 2016: 83) Näiden lisäksi kerrottiin JBI-laadunarvioinnin pisteytykset. (Liite 2)

Taulukko 4. Esimerkki alkuperäisilmausujen pelkistämisestä

Alkuperäinen ilmaus/Alkuperäisen ilmauksen suomennos	Pelkistetty ilmaus
Sairaanhoidajien johtajien työhyvinvointia tukevat henkilökohtaiset resurssit, kuten johtamistaidot, sekä työyhteisön tekijät kuten tiimityö sekä hyvät työolot, jotka auttavat lieventämään stressin vaikutuksia.	Johtamistaidot ja hyvät työolot vähentävät stressin vaikutuksia ja tukevat työhyvinvointia.
Esihenkilön välittävä johtamistyyli edistää työntekijöiden hyvinvointia vahvistamalla koettua sisäpiirin tunnetta, joka välittää positiivisen yhteyden tukevien johtamiskäytäntöjen ja subjektiivisen hyvinvoinnin välillä työpaikalla.	Esihenkilön välittävä johtamistyyli parantaa työntekijöiden hyvinvointia vahvistamalla yhteenkuuluvuuden tunnetta.
Johtamiskeskeinen valmennuskäyttäytyminen parantaa alaisten oppimistuloksia työssä koetun hyvinvoinnin ja merkityksellisyyden kautta, ja tätä yhteyttä vahvistaa esihenkilöiden kulttuurinen älykyys monikulttuurisessa työympäristössä.	Valmentava johtaminen tukee oppimistuloksia.
Valmentava johtaminen on keskeisessä roolissa tiimien oppimisen, kehityksen sekä suorituskyvyn edistämässä, mutta	Valmentava johtaminen edistää tiimien oppimista, kehitystä sekä suorituskykyä.

esihenkilöiden odotusten ja HRD-ammattilaisten tarjoaman tuen välillä on edelleen katkos kestävän valmennuskulttuurin luomisessa.	
Valmentava johtamiskäyttäytyminen parantaa alaisten kokemaa henkistä hyvinvointia, ja tätä yhteyttä tukee esihenkilön ja työntekijän välinen suhde. Sitoutumista tukevat HR-käytännöt vahvistavat vaikutusta, edistäen yleistä työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden hyvinvointia.	Valmentava johtaminen parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä.
Valmentava johtaminen edistää työntekijöiden työhyvinvointia tukemalla oppimista, vuorovaikutusta sekä yksilöllistä kasvua.	Valmentava johtaminen tukee työhyvinvointia sekä oppimista.
Dialogisen johtamisen avulla mahdollistetaan organisaation tuottamien palvelujen, lähijohtamisen ja kompetenssien kehittäminen. Tämä tapahtuu osallistamalla henkilöstöä sekä käyttämällä koko henkilöstön ideoita.	Dialoginen johtaminen tukee työhyvinvointia.
Arvostava johtaminen tukee työntekijöiden sitoutumista työhön ja sen kaikkia osa-alueita sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten keskuudessa.	Arvostava johtaminen tukee työntekijöiden työhyvinvointia sosiaali- ja terveysalalla.

Taulukko 5. Esimerkki teemojen muodostamisesta

Pelkistetty ilmaus	Alateema	Yläteema
--------------------	----------	----------

Johtamistaidot sekä tukevat työolot vähentävät stressin vaikutuksia ja tukevat työhyvinvointia.	Johtamistaitojen merkitys työhyvinvoinnin tukemisessa.	Johtamisen ja vuorovaikutuksen merkitys työhyvinvoinnin sekä organisaation toiminnan kehittämisessä terveydenhuollon kontekstissa.
Esihenkilön välittävä johtamistyyli parantaa työntekijöiden hyvinvointia vahvistamalla yhteenkuuluvuuden tunnetta.	Esihenkilön välittävän johtamistyylin vaikutus työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunteeseen.	Johtamisen vaikutus työntekijöiden oppimiseen ja hyvinvointiin.
Valmentava johtaminen tukee oppimistuloksia.	Valmentavan johtamisen ja kulttuurisen älykkyyden yhteisvaikutus työntekijöiden oppimiseen ja henkiseen jaksamiseen.	Johtamisen vaikutus työntekijöiden oppimiseen, hyvinvointiin ja osallistumiseen eri organisaatiossa.
Valmentava johtaminen edistää tiimien oppimista, suorituskkyä sekä oppimista.	Valmentavan johtamisen rooli tiimien oppimisen ja suorituskvyn kehittämisessä.	Johtamisen vaikutus työntekijöiden oppimiseen ja hyvinvointiin.
Valmentava johtaminen parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä.	Valmentavan johtamisen rooli työntekijöiden hyvinvoinnin ja henkisen kasvun tukemisessa.	Johtamisen vaikutus työntekijöiden oppimiseen ja hyvinvointiin.
Valmentava johtaminen tukee työhyvinvointia ja oppimista.	Valmentavan esihenkilötyön vaikutus työhyvinvointiin ja työssä oppimiseen.	Johtamisen vaikutus työntekijöiden oppimiseen, hyvinvointiin ja osallistumiseen eri organisaatio- ja kulttuurikonteksteissa.

Dialoginen johtaminen työhyvinvoinnin ja johtamis-kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa.	Dialoginen johtaminen työhyvinvoinnin tukena.	Johtamisen ja vuorovaikutuksen merkitys työhyvinvoinnin ja organisaation toiminnan kehittämisessä terveydenhuollon kontekstissa.
Arvostava johtaminen tukee työntekijöiden työhyvinvointia sosiaali- ja terveysalalla.	Johtamiskäytännöt työhyvinvoinnin edistäjänä.	Johtamisen ja vuorovaikutuksen merkitys työhyvinvoinnin ja organisaation toiminnan kehittämisessä terveydenhuollon kontekstissa.

5 Tulokset

Scoping-kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kartoittaa, sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden valmentavan johtamistaitojen vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin. Tavoitteena oli tuottaa tiivistettyä sekä analysoitua tietoa työhyvinvoinnin edistävästä teki- jöistä perustuen valmentavan johtamisen kirjallisuuteen ja tutkimukseen. Tutkimuskysy- mykset keskittyivät siihen, millä menetelmillä ja lähestymistavoilla valmentavaa johta- mista ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin on tutkittu sekä millaisia tuloksia nämä mene- telmät ja lähestymistavat ovat tuottaneet. Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui kahdeksan (8) julkaisua, jotka olivat ilmestyneet vuosien 2019–2024 välillä, ja kuuluivat sisäänotto- kriteereihin.

Kirjallisuuskatsaukseen valikoidut artikkelit tarkastelivat opinnäytetyön tutkimuskysy- myksiä eri näkökulmista, keskittyen valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin teemoi- hin. Nämä kahdeksan artikkelia on numeroitu 1-8, jotka ovat liitteessä 1, jossa esitetään valitun kirjallisuuskatsauksen aineiston menetelmä sekä JBI pisteytykset. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 6) on esitelty tutkimukset ja niiden maat.

Taulukko 6. Kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto

Julkaisu 1. Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Suomi.	Suomi
Julkaisu 2. Wang J, Gu Y, Luo Y, Huang Y. 2021. The mechanism of the influence of coaching leadership behavior on subordinate's sense of gain at work. Kiina.	Kiina
Julkaisu 3. Niu, X., Zhanf, B., Simasiku, M. & Zhang, R. 2022. Managerial coaching behavior and subordinates' learning effects in cross-cultural context: a moderated mediation study.	Kiina
Julkaisu 4. Niinihuhta M, Terkamo-Moisio A, Kvist T, Häggman-Laitila A. 2022. A comprehensive evaluation of factors affecting nurse leaders' work-related well-being.	Suomi
Julkaisu 5. Jones J, Lundgren H, Poell R. 2024. "I love and dream of a future where we're all coaches" – an analysis of multiple perspectives on managerial coaching.	Alankomaat, Iso-britannia & Yhdysvallat
Julkaisu 6. Aldabbas H & Bettayeb A. 2023. Building a caring workplace: How managerial caring and perceived insider status shape subjective employee well-being.	Dubai

Julkaisu 7. Räsänen M, 2022. Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien kehittäjän terveydenhuollossa.	Suomi
Julkaisu 8. Kuha S, Rissanen S, Harmoinen M, Vähänikkilä H, Kanste O. 2023. The association between appreciative management and work engagement among health-and social care professionals: A Cross-sectional study.	Suomi

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin valmentavan johtamisen vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin sekä keinoja, joilla tämä johtamistyyli tukee erityisesti sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työhyvinvointia. Aineistoa analysoitiin laadullisesti toistuvan lukemisen, yksiköiden muodostamisen sekä teemoittelun avulla. Analyysivaiheessa jouduttiin palaamaan useasti takaisin aineistoon, mikä teki prosessista paikoitellen haastavaa. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa syvälinen ymmärrys valmentavan johtamisen merkityksestä työhyvinvointiin erityisesti sosiaali- ja terveysalalla.

Taulukko 7. Luokka, Alateema ja Pääteema

Luokka	Alateema	Pääteema
Työn tavoitteellisuuden selkeyttäminen	Työn motivaation ja merkityksellisuuden vahvistaminen	Valmentavan johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin
Merkityksellisuuden kokemuksen lisääminen	Työn motivaation ja merkityksellisuuden vahvistaminen	Valmentavan johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin
Työntekijöiden itseohjautuvuuden tukeminen	Työn motivaation ja merkityksellisuuden vahvistaminen	Valmentavan johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin

Avoin ja arvostava vuorovaikutus	Psykologisen turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen	Valmentavan johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin
Empaattinen johtaminen ja kuunteleminen	Psykologisen turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen	Valmentavan johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin
Kuormituksen ja stressin vähentäminen	Psykologisen turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen	Valmentavan johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin
Tiimien yhteistyön sekä luottamuksen vahvistaminen	Yhteisöllisyyden ja tiimityön kehittäminen	Hyvät käytänteet edistämässä valmentavaa johtamista sosiaali- ja terveysalalla
Yhteisten tavoitteiden määrittely	Yhteisöllisyyden ja tiimityön kehittäminen	Hyvät käytänteet edistämässä valmentavaa johtamista sosiaali- ja terveysalalla
Moniammatillisen yhteistyön tukeminen	Yhteisöllisyyden ja tiimityön kehittäminen	Hyvät käytänteet edistämässä valmentavaa johtamista sosiaali- ja terveysalalla
Rakentavan palautteen antaminen	Oppimisen ja kehittymisen tukeminen	Hyvät käytänteet edistämässä valmentavaa johtamista sosiaali- ja terveysalalla
Avoin ja arvostava vuorovaikutus	Oppimisen ja kehittymisen tukeminen	Hyvät käytänteet edistämässä valmentavaa johtamista sosiaali- ja terveysalalla

Mentorointi ja valmennus käytännössä	Oppimisen ja kehittymisen tukeminen	Hyvät käytänteet edistämässä valmentavaa johtamista sosiaali- ja terveysalalla
Työnkuvien selkeyttäminen	Työn hallinnan ja resilienssin vahvistaminen	Valmentavan johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin
Joustavuuden lisääminen	Työn hallinnan ja resilienssin vahvistaminen	Valmentavan johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin
Työntekijöiden voimavarojen tukeminen	Työn hallinnan ja resilienssin vahvistaminen	Valmentavan johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin

Aineistosta nousi esille yhteensä (16) luokkaa, jotka jaoteltiin alateemoihin ja pääteemoihin. Näistä muodostettiin kolme alateemaa ja kaksi pääluokkaa (Taulukko 7). Alateemoihin kuuluvat yksiköt ryhmiteltiin ja merkittiin värikoodeilla tarkastelun selkeyttämiseksi. Tuloksia esitellään pääluokkien näkökulmasta. Kuvio 4. Valmentavan johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin ja Kuvio 5. Edistävät hyvät käytänteet sosiaali- ja terveysalalla.

5.1 Valmentavan johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin

Valmentavalla esihenkilötyöllä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Valmentava johtaminen näkyy erityisesti arjen sujuvuutena, mikä mahdollistaa työntekijöille keskittymisen ydintehtäviinsä (Uutela 2019: 124-125). Esihenkilö voi valmentavan johtamisen keinoin selkeyttää työntekijöiden perustehtävää, asettaa selkeitä tavoitteita työskentelylle sekä ohjata ja tukea oppimisprosessia. Tämä edistää työn mielekkyyden kokemusta ja auttaa työntekijöitä hahmottamaan oman roolinsa ja tavoitteensa organisaatiossa. (Uutela 2019: 141.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat sekä työympäristön fyysiset tekijät että työntekijän henkilökohtaiset kokemukset. Positiivinen työympäristö ja ergonomisesti terveelliset työolot vähentävät kuormitusta ja tukevat jaksamista. Lisäksi työhyvinvointia edistävät organisaatioon liittyvät tekijät, kuten työolosuhteet, sekä yksilölliset kokemukset, kuten kuuluvuuden tunne. Työhyvinvoinnin tukeminen edellyttää sekä fyysisen työympäristön kehittämistä että psykologisten ja sosiaalisten tekijöiden huomioimista. (Uutela 2019:111; Niiniluhta & Terkamo-Moisio & Kvist & Häggman-Laitila 2022: 468.) Arvostava johtaminen on yhteydessä työssä viihtymiseen ja työntekijöiden kokemaan merkityksellisyyteen (Kuha & Rissanen & Harmoinen & Vähänikkilä & Kanste 2023: 215). Myös kehityskeskustelut vahvistavat esihenkilön ja työntekijän välistä yhteistyötä sekä tukevat työhyvinvointia, oppimista ja ammatillista kasvua (Uutela 2019: 145).

Valmentavaa johtamista hyödynnetään sen positiivisten vaikutusten vuoksi, kuten oppimisen edistämiseen, terveellisten elämäntapojen tukemiseen, tiimityön kehittämiseen sekä erilaisten näkökulmien huomioimiseen. Lisäksi sen avulla voidaan luoda sekä ylläpitää oppivaa ja kehittymistä tukevaa työilmapiiriä. (Jones & Lundgren & Poel 2024: 10.) Valmentava esihenkilö tukee oppimista sekä yksilö- että tiimitasolla, esihenkilön toiminta edistää sekä työntekijöiden kehittymistä että tiimin yhteistä oppimista. (Uutela 2019: 139.)

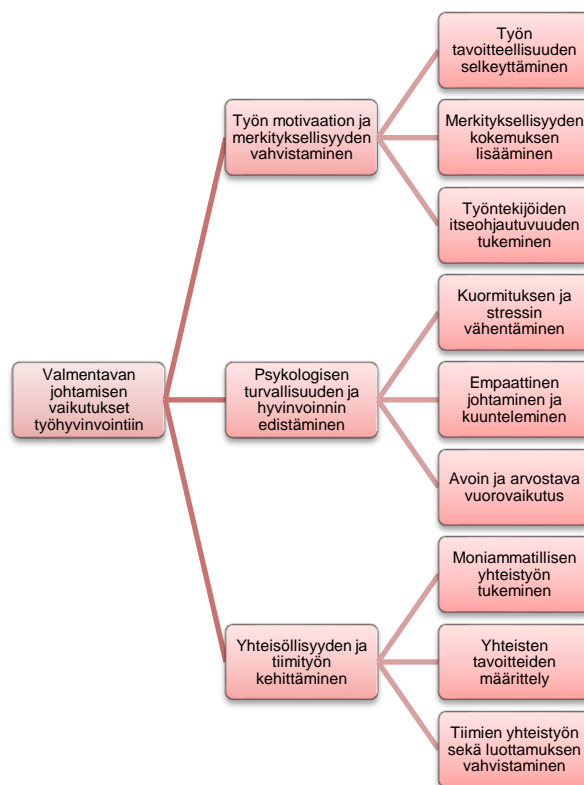
Valmentava esihenkilö tukee työhyvinvointia varmistamalla työntekijöiden osaamisen ajantasaisuuden. Koulutukset edistävät työn hallintaa, ammatillista kehittymistä sekä yhteisöllisyyttä. Niiden kautta saatu varmuus omaan työhön lisää työntekijöiden hyvinvointia. (Uutela 2019: 127.) Valmentava esihenkilö ohjaa työntekoa organisaation tavoitteiden suuntaan ja selkeyttää työntekijän perustehtävää esimerkiksi kehityskeskusteluissa (Uutela 2019: 128).

Työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttivat myös työntekijän oma asenne sekä motivaatio. Valmentavan esihenkilötyön parhaat käytännöt auttoivat tunnistamaan tekijöitä, jotka muokkaavat työntekijöiden asennetta ja motivaatiota, tukien heidän hyvinvointiaan. (Uutela 2019: 126.) Valmentavalla johtamisella on merkittävä positiivinen vaikutus alaisten työssä jaksamisen tunteeseen (Wang 2022: 647). Valmentava esihenkilö vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin omalla asenteellaan, toiminnallaan ja esimerkillään. Esihenkilön läsnäolo arjen työssä vahvistaa tiimin yhteishenkeä ja ohjaa työntekoa haluttuun suuntaan. Esihenkilön käyttäytyminen heijastuu koko työyhteisöön, edistäen yhteistyötä sekä työhyvinvointia. (Uutela 2019: 128.)

Esihenkilöiden olisi osoitettava myötätuntoa, kunnioitusta ja luottamusta työntekijöitään kohtaan, jotta he voisivat edistää heidän kuuluvuuden tunnetta organisaatioon. Vastavuoroisesti tyytyväisillä työntekijöillä on positiivinen vaikutus organisaatioon (Hazem & Albaddas 2024: 49) Vaikka esihenkilön vaikutus työhyvinvointiin nähdäänkin merkittävänä, korostetaan, että vastuu hyvinvoinnista kuuluu koko työyhteisölle. Työntekijät ovat vastuussa omasta sekä yhteisönsä hyvinvoinnista. (Uutela 2019: 125.)

Työssä viihtymisen merkitys korostui esihenkilön valmentavan johtamiskäyttäytymisen ja työntekijöiden oppimiskokemusten välisessä yhteydessä (Niu 2022: 896). Valmennuksellinen esihenkilötoiminta oli voimavara työhyvinvoinnille ja työssä oppimiselle (Uutela 2019: 138). Työssä oppiminen koettiin monimuotoiseksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi, sillä osaamisen kehittyminen vahvisti työn hallinnan tunnetta, joka puolestaan lisäsi työhyvinvointia (Uutela 2019: 135).

Esihenkilön rooli on merkittävä työntekijöiden itsetuntemuksen ja luottamuksen vahvistamisessa heidän työssään. Valmentava esihenkilö ei odota ratkaisevansa ongelmia tai haasteita työntekijöiden puolesta, vaan hän ohjaa ja tukee heitä itse ratkaisujen löytämisessä. Esihenkilön omat kokemukset voivat myös toimia apuna työntekijöiden kehittämisessä ja oppimisessa. Tuen tarjoaminen näkyy parhaiten päivittäisissä työtilanteissa, joissa esihenkilö tukee niin yksilöitä kuin koko työyhteisöä. (Uutela 2019: 78-79, 82, 109.)



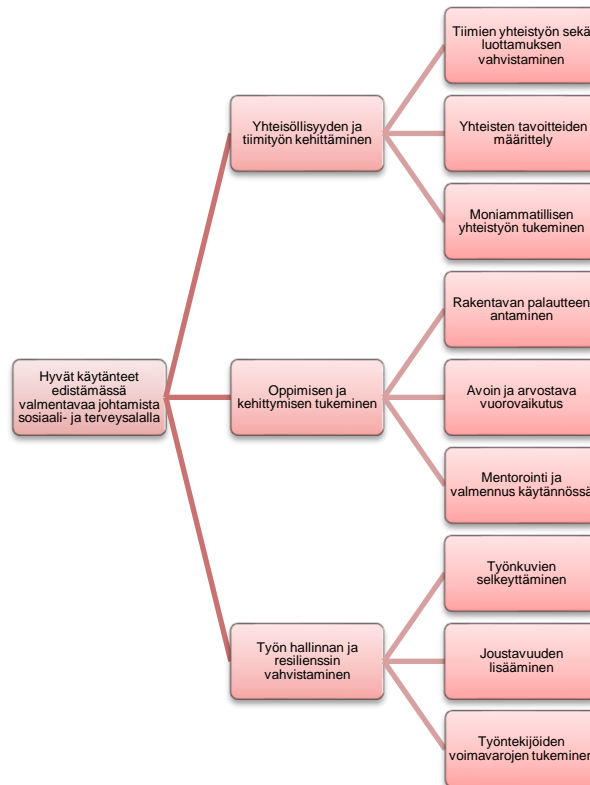
Kuvio 4. Pääteema, alateema ja luokka

5.2 Hyvät käytänteet edistämässä valmentavaa johtamista sosiaali- ja terveysalalla

Avoin ja arvostava vuorovaikutus on keskeinen tekijä psykologisen turvallisuuden rakentumisessa. Esihenkilön empaattinen ja kuunteleva ote edistää työhyvinvointia sekä vähentää työperäistä kuormitusta ja stressiä. (Hazem & Aldabbas 2024: 49.) Valmentava johtaminen vaikuttaa työntekijöiden työssä suoriutumiseen sekä uuden oppimiseen. (Niu 2022: 893).

Dialoginen johtaminen tukee avointa vuorovaikutusta ja moniammatillista päätöksentekoa, erityisesti haastavissa tilanteissa. Tämä edistää sekä hoitotyön laatua että palveluiden jatkuvaa kehittämistä asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Hyvä dialoginen johtaminen vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja työhyvinvointia. Se tukee työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon, parantaa hoitosuhteiden jatkuvuutta, lisää potilastyytyväisyyttä sekä lisää positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin. (Räsänen 2022: 55-56.)

Tulokset osoittavat, että johtamiskäytäntöjen kehittäminen koulutuksen avulla voi parantaa ammattilaisten ymmärrystä arvostavan johtamisen vaikutuksista ja sen merkityksestä työhyvinvoinnille. Jatkossa tutkimuksen tulisi keskittyä siihen, miten sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat toteuttavat arvostavaa johtamista käytännössä ja millä tavoin työntekijöiden kokemukset ja subjektiiviset tekijät huomioidaan johtamiskäytännöissä. (Kuha ym. 2023: 217.)



Kuvio 5. Pääteema, alateema ja luokka

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Valmentava johtaminen on tällä hetkellä ajankohtainen aihe ja sitä on käsitelty niin kotimaisessa kuin kansainvälisissä tutkimuksissa. Opinnäytetyössä rajasin lähdeaineiston suomen- ja englanninkielisiin teoksiin, jotta työskentely olisi selkeämpää. Tutkimuksellisen osuuden aineiston keruun yhteydessä kävi ilmi, että aihetta on tutkittu vähän sosiaali- ja terveysalan näkökulmasta. Valmentavalla johtamisella on selkeä yhteys työhyvinvoinnin kokemukseen. Opinnäytetyön aineiston perusteella erityisesti arvostava ja avoin vuorovaikutus, myönteinen työilmapiiri sekä yhteenkuuluvuuden tunne vahvistavat työhyvinvointia. Kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseet valmentavan johtamisen periaatteet heijastuivat selkeästi myös tutkimusaineistossa. Tällaisia periaatteita olivat muun muassa työntekijän tukeminen, vuorovaikutuksen korostaminen sekä työn merkityksellisyyden vahvistaminen. (Uutela 2019: 111; Kuha ym. 2023: 215.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten valmentava johtaminen vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja millaiset hyvät käytännöt valmentavassa johtamisessa tukevat hyvinvointia sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä. Tulosten perusteella voidaan to-

deta, että valmentavalla johtamistyyliillä on kokonaisvaltaisesti työhyvinvointia vahvistava rooli. Se tukee työn sujuvuutta, tavoitteiden selkiyttämistä sekä työn merkityksellisyyden kokemusta. (Uutela 2019: 124-125: 141). Opinnäytetyön tulosten perusteella valmentava johtaminen näyttäytyy positiivisena johtamistapana. Se tukee suorituskykyä, vahvistaa psykologista turvallisuutta sekä edistää luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä. (Niinihuhta ym. 2022: 468; Hazem & Aldabbas 2024: 49; Uutela 2019:111.)

Valmentava johtaminen voi sosiaali- ja terveysalalla vahvistaa työntekijöiden motivaatiota, osaamisen kehittämistä ja työpaikan vetovoimaa. Keskeistä on, että työntekijät pääsevät hyödyntämään omia vahvuuksiaan sekä osallistumaan kehittämiseen. Tällainen johtamistapa voi lisätä sitoutumista, parantaa tiimihenkeä ja edistää alan työvoiman pysyvyyttä. Kun työnkuvaan saa itse vaikuttaa, työstä tulee merkityksellisempää. Esihenkilön toiminta vaikuttaa työn rakenteisiin sekä myös ilmapiiriin. Kun johtaminen pohjautuu kuuntelemaan vuorovaikutukseen ja luottamukseen, se lisää työntekijöiden kokemusta arvostuksesta sekä yhteenkuuluvuudesta. (Kuha ym. 2023: 215; Hazem & Aldabbas 2024: 49).

Työhyvinvointia ei voi tarkastella irrallaan organisatorisista olosuhteista. Esimerkiksi selkeä työnkuva, riittävä tuki ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ovat työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Myös esihenkilön läsnäolo arjen työssä, tuki päätöksenteossa sekä positiivinen asenne vaikuttavat koko työyhteisön ilmapiiriin (Uutela 2019 :128). Vastaavasti vuorovaikutuksellinen ja dialoginen johtamistapa voi edistää moniammatillista yhteistyötä ja palvelujen laatua, erityisesti silloin, kun työssä kohdataan haastavia tilanteita (Räsänen 2022: 55-56). Tässä tutkimuksessa nousi esiin myös työntekijöiden kokemus siitä, että valmentava johtaminen ei ole pelkkää ohjeistamista, vaan se rakentuu molemminpuoliselle luottamukselle. Esihenkilön tehtävä ei ole ratkaista ongelmia työntekijän puolesta, vaan tukea työntekijää löytämään ratkaisuja itse. Tämä tukee paitsi työntekijän ammatillista kasvua mutta myös työyhteisön resilienssiä. (Uutela 2019: 78-79, 109.)

Sosiaali- ja terveysalalla valmentavan johtamisen voidaankin nähdä tukevan henkilöstön työssä viihtymistä, ammatillista kasvua sekä motivaatiota. Opinnäytetyön tulosten perusteella valmentavalla otteella on positiivisia vaikutuksia työilmapiiriin, sitoutumiseen sekä työhyvinvointiin. Johtamisen keinoin voidaan myös vahvistaa työvoiman pysyvyyttä, kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaansa.

Valmentava johtaminen näyttäytyy positiivisena tekijänä työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen tukemisessa sosiaali- ja terveysalalla. Alan työn vaativuus ja jatkuvat muutokset asettavat haasteita työntekijöiden jaksamiselle, ja valmentava johtaminen tarjoaa keinoja näiden haasteiden hallintaan. Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan tunnistaa selkeitä mekanismeja, joiden kautta valmentava johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Valmentavan johtamisen merkitys työhyvinvoinnille nousee tutkimuksissa vahvasti esiin. Tästä syystä olisi tärkeää, että sosiaali- ja terveysalan organisaatiot panostaisivat esihenkilöiden koulutukseen sekä työnohjaukseen. Erityisesti olisi hyödyllistä kehittää käytännönläheisiä koulutusohjelmia, jotka tukevat dialogisen ja arvostavan johtamisen taitojen vahvistamista (Kuha ym. 2023: 217).

Jatkotutkimuksessa olisi kiinnostavaa tutkia, miten valmentavan johtamisen vaikutukset ilmenevät eri ammattiryhmissä, kuten terveydenhoitajilla. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää, miten työntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset kuten osallisuuden tunne vaikuttavat siihen, millaisena valmentava johtaminen koetaan ja miten se otetaan vastaan osana arjen työtä.

7 Eettisyys

Opetus- ja kulttuuriministeriön asettama Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on kehittänyt hyvän tieteellisen käytännön ohjeen, jonka tarkoituksena on ehkäistä epäeettistä toimintaa tutkimustyössä. Epäeettiseen toimintaan kuuluu muun muassa tiedon vääristely, tulosten manipulointi sekä luvaton kopioiminen. (TENK 2023: 17.) Opinnäyte-työnä toteutetun scoping-katsauksen arvoa pyritään lisäämään varmistamalla hakuprotokollan, aineiston valinnan sekä kuvailun ja raportoinnin läpinäkyvyys. Lisäksi opinnäy-työntekijän tekemät valinnat perusteltiin huolellisesti (Peters ym. 2020).

Kirjallisuuskatsauksen eri vaiheet avattiin mahdollisimman hyvin ja yksityiskohtaisesti, tämä edistää tieteellisen tiedon avoimuutta sekä vastuullista tiedonvälitystä. Kyseissä työssä osoitetaan scoping review-kirjallisuuskatsauksen avulla tiedonhankinnan ja tutkimusmenetelmien johdonmukaisuus. (Vilka 2015: 42; TENK 2023: 12-13.) Opinnäyte-työssä kerrotaan kirjallisuuskatsauksen eri vaiheet selkeästi ja johdonmukaisesti.

Tutkimusaiheen valintaa voidaan pitää eettisenä päätöksenä, jossa on tärkeää pohtia, miksi kyseinen aihe valitaan ja miten se voi vaikuttaa tutkimuskohteisiin, yhteiskuntaan sekä itse tutkijaan. Valinnassa on huomioitava tutkimuksen merkityksellisyys, oikeudenmukaisuus, mahdolliset vaikutukset sekä eettiset näkökohdat, kuten yksityisyyden suoja,

tutkimuskohteiden hyvinvointi sekä riskit mahdolliselle haitalle. Aihevalintaan vaikuttavat tutkijan arvot ja kiinnostus, mutta myös yhteisön tarpeet ja tutkimuksen eettinen kestävyys on huomioitava. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 153-154.) Opinnäytetyön aihe valittiin tekijän henkilökohtaisen kiinnostuksen ja työnantajan esittämien toiveiden perusteella.

8 Luotettavuus

On tärkeää, että tutkija pystyy lähestymään aihettaan objektiivisesti, sillä ennako-oletukset ja ennakkokuvitelmat tutkimustuloksista voivat väärentää todellista kuvaa aiheesta. Hakuprosessissa on käytettävä selkeää strategiaa, jotta katsaus olisi luotettava. Mikäli haussa on puutteita, ne voivat vaikuttaa tutkimuksen johtopäätöksiin virheellisesti. Tässä opinnäytetyössä otettiin tarkasti huomioon mukaanotto- ja poissulkukriteerit. Mikäli haussa tehdään liian tiukkoja tai liian väljiä rajauksia, tutkimuksen luotettavuus voi kärsiä. (Stolt ym. 2016: 23-26.) Opinnäytetyössä scoping-katsauksen protokollasta poiketen suoritettiin mukaan valittujen tutkimusten laadunarviointi, mikä lisää opinnäytetyön luotettavuutta (Lemetti & Ylinen 2016: 74). Opinnäytetyössä hyödynnettiin valmiita tutkimusartikkeleita, eikä niiden käsittelyssä tarvittu huomioida tietosuoja tai tietoturva. Tutkimusaineistoa käsiteltiin alkuperäisiä tutkijoita kunnioittaen, ja viittaukset alkuperäislähteisiin on esitetty opinnäytetyössä. Viittaustekniikassa noudatettiin Metropolia Ammattikorkeakoulun ohjeistuksia.

Jotta opinnäytetyön luotettavuutta heikentävien tekijöiden vaikutuksia voitaisiin vähentää, opinnäytetyöhön on syvennetty kattavasti aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä osallistuttu erityisesti opinnäytetyöntekijöille suunnattuihin työpajoihin. Työn tueksi on hyödynnetty Metropolia ammattikorkeakoulun informaation asiantuntemusta osana strategiaa luotettavuuden vahvistamiseksi. Opinnäytetyön uskottavuuden takaamiseksi ajankäyttö on sovitettu työn laajuuteen sekä tavoitteisiin. Laadunarvioinnin suoritti yksin opinnäytetyön tekijä, mikä voi heikentää arvioinnin luotettavuutta.

Opinnäytetyön alkuperä tarkastettiin Turnitin Originality Check -ohjelmalla. Opinnäytetyössä on noudatettu koko prosessin ajan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön ohjeita.

9 Julkaisusuunnitelma

Opinnäytetyössä yhteistyökumppanina toimii Vantaan ja Keravan hyvinvointialue ja sairaalapalvelut. Kyseinen työ tulee heidän käyttöönsä. Valmis opinnäytetyö tiedotetaan

heidän intrassansa ja se jaetaan heidän lähijohtajillensa. Tutkimusilmoitus ja opinnäytetyösopimus on allekirjoitettu yhdessä tekijän, oppilaitoksen sekä tilaajan kanssa. Työstä tehtiin myös kypsyysnäyte mediatiedotteena. Opinnäytetyö tullaan julkaisemaan Theseuksessa.

Lähteet

Arksey, Hilary & O'Malley, Lisa. 2005. Scoping studies: towards a methodological framework. *International journal of social research methodology*, 8:1. <<https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>>. Viitattu 1.5.2024

Aura, Ossi & Ahonen, Guy 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro.

Aveyard, Helen 2019. *Doing a literature review in health and social care*. London: Open University Press.

Castellani, Donna 2022. What is "Quality leadership in nursing"? *New Jersey Nurse*. Vol 52, no 3, 11-11. Viitattu 2.11.2024

Collin, Kaija & Lemmetty Soila 2019. Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. E-kirja.

Collin, Kaija & Lemmetty, Soila & Jaakkola, Marianne & Keronen, Sara 2023. Lähijohdaminen kestävän oppimisen edistäjänä (JOKO)– tutkimushankkeen loppuraportti. Jyväskylän yliopisto.

Deci, Edward & Ryan, Richard 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. <https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf>. Viitattu 5.10.2024

Elo, Satu & Kajula, Outi & Tohmola, Anniina & Kääriäinen, Maria. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede lehti*. 34 (4) 215–225. <<https://www.proquest.com/docview/2767488302/FF0C85B2F64149FDPQ/1?accountid=11363>>. Viitattu 14.3.2024

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2022. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Haslam, Alexander & Reicher, Stephen & Platow, Michael. 2012. *Uusi johtamisen psykologia* (Ahokas, Marja Suom.). Gaudeamus Oy.

Hotus, Hoitotyön tutkimussäätiö, 2023. Hotuksen hoitosuosituskäsikirja: Tutkimustiedon hakeminen. <<https://www.hotus.fi/tutkimustiedon-hakeminen/>>. Viitattu 7.3.2024

Inceoglu, Ilke & Thomas, Geoff & Chu, Chris & Plans, David & Gerbasi, Alexandra, 2018 Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. Julkaisussa *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202 <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>>. Viitattu 2.3.2024

Hämäläinen Pekka & Jalonen, Jukka 2021. Joukkueen ilmapiiri, yhteishenki ja epäitsekkyys. Teoksessa Hämäläinen, P. Myötätuntoinen valmennus. EU: Hansaprint 2021: 171-173.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (5. uud. p.). E-kirja. PS-kustannus.

Järvinen, Pekka 2020. Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: AlmaTalent

Kallonen, Tarja & Kuhmonen, Annemari 2021. Jatkuva oppiminen – työelämän tärkein taito. Kauppakamari: Hansabook.

Karttunen, Anna & Sipponen, Jouni & Tukiainen, Tanja & Taskinen, Helena & Hakulinen, Hanna & Kesti, Pirkko & Laaksonen, Maire & Lammintakanen, Johanna 2017. *Työhyvinvoinnin johtaminen: Käytäntöjä ja kokemuksia elvo-hankkeesta*. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.

Kauhanen, Juhani 2016. *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä*. Helsinki: Kauppakamari.

Kurttila, Minna & Laine, Taina & Saukkola, Kirsi & Tranberg, Tiina 2010. Arvostus- Valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kurttila, Minna & Aalto, Pia 2015. Pomon parhaat ratkaisut – valmentava käsikirja tiukoihin tilanteisiin. Kauppakamari.

Kultanen, Timo 2023. Kohti moniälykästä johtamista. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Kumpulainen, Kristiina 2013. *Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi*. Väitöskirja, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Itä-Suomen yliopisto, Kuopio.

Laaksonen, Hannele & Ollila, Seija 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Lemetti, Terhi & Ylinen, Minna 2016. Kirjallisuuskatsaukseen valittavien artikkeleiden laadunarviointi. Teoksessa: Stolt, Minna – Axelin, Anna – Suhonen, Riitta (toim.) 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, Tutkimuksia ja raportteja A: 73/2016. Turun yliopisto. Turku: Turun yliopisto.

Lumiaho, Arja 2017. Asiantuntijayhteisö toiminnan yhteisöllisenä kehittäjänä. Case fyysiatrin poliklinikka. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Väitöskirja. PDF-dokumentti. <<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0572-7>>. Viitattu 2.11.2024

Lyons, Paul & Bandura, Randall P 2017. Manager stimulation of employee self-regulateb learning. <<http://dx.doi.org/10.1108/ICT-02-2017-0007>>. Viitattu 14.11.2024

MacInnes, Julie & Gadsby, Erica & Reynolds, Jillian & Mateu, Nuri & Lette, Manon & Ristl, Christina & Billings, Jenny 2020. Exploring the team environment for health and social care professionals to implement integrated care for the elderly in Europe. *International journal of integrated care* 2020 Oct-Dec; 20(4):3, 1-13. <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7583713/pdf/ijic-20-4-5467.pdf>>. Viitattu 1.11.2024

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 20.4.2024

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Talentum Media.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa.

Martela, Frank & Hakanen, Jari & Hoang, Nhi & Vuori, Johanna 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? <<https://acris.aalto.fi/ws/portalfiles/portal/62348372/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>>. Viitattu 3.1.2025

Markkanen, Kirsi & Tuomisoja, Arja 2014. Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. <https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2014/510880_johtaminen_sosiaali_ja_terveydenhuollossa_netti_id_14099.pdf> Viitattu 4.4.2025

Munn, Zachary & Peters, Micah D. J. & Stern, Cindy & Tufanaru, Catalin & McArthur, Alexa & Aromataris, Edoardo 2018. Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *BMC Medical Research Methodology*. <<https://bmcmmedresmethodol.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12874-018-0611-x>>. Viitattu 14.5.2024

Moher, David & Liberati, Alessandro & Tetzlaff, Jennifer & Altman, Douglas 2009. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Med* 6 (7). <DOI: 10.1371/journal.pmed.1000097>. Viitattu 14.3.2024

Morikawa, Merit & Martela, Frank & Hakanen, Jari 2022. Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat. <<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/111867/75679>>. Viitattu 3.1.2025

Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.) 2014. Johtajana muutoksessa. 1. painos. E-kirja. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Niu, Xiongying & Zhang, Baofang & Simasiku, Mulele & Zhang, Rui 2022. Managerial coaching behavior and subordinates' learning effects in cross-cultural context: a moderated mediation study. <<http://dx.doi.org/10.1108/CMS-09-2021-0420>>. Viitattu 12.11.2024

Otala, Leenamajja, 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin kamari Oy.

Pakka, Jaana & Rätty, Tarja, 2010. Työstä työhyvinvointia. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Parviainen, Antti & Parviainen, Elina, 2017. Menestyvä joukkue: Onnistu valmentavana esimiehenä. Porvoo.

Peters, Micah D.J & Marnie, Casey & Tricco, Andrea C & Pollock, Danielle & Munn, Zachary & Alexander, Lyndsay & McInerney, Patricia & Godfrey, Christina M & Khalil, Hanan 2020: Updated methodological guidance for the conduct of scoping reviews. JBI Evidence Synthesis 18(10):p 2119-2126, 2020. <<https://www.doi.org/10.11124/JBIES-20-00167>>. Viitattu 15.4.2024

Park, Sohee & 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 24.11.2024

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>. Viitattu 16.3.2024

Pollock, Danielle & Peters, Micah D.J. & Khalil, Hanan & McInerney, Patricia & Alexander, Lyndsay & Tricco, Andrea C. & Evans, Catrin & Brandao de Moraes, Érica & Godfrey, Christina M. & Pieper, Dawid & Saran, Ashrita & Stern, Cindy & Munn, Zachary 2023. Recommendations for the extraction, analysis, and presentation of results in scoping reviews. JBI Evidence Synthesis. 520–532. <DOI: 10.11124/JBIES-22-00123>. Viitattu 24.11.2024

Puusa, Anu. & Juuti, Pauli. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. Tallinna.

Pölkki, Tarja & Kanste, Outi & Elo, Satu & Kääriäinen, Maria & Kyngäs, Helvi 2012. Järjestelmällisten kirjallisuuskatsausten metodologinen laatu: katsaus kansainvälisiin ja kansallisiin hoitotieteen julkaisuihin vuodelta 2009-2010. Hoitotiede 24 (4). 335-348. <<https://www.proquest.com/docview/1243041909?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>>. Viitattu 14.3.2024

Rauramo, Päivi 2012. *Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos.* Porvoo: Edita.

Ristikangas, Marjo-Riitta.& Ristikangas, Vesa 2013. Valmentava johtajuus.3.painos. E-kirja. Talentum.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Lönnroth, Anna & Ristikangas, Victoria & Ristikangas, Vesa 2021. Valmentava tiimin johtaminen – yhdessä ohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöineen.

Rona S, Beattie & Sewon, Kim & Marcia S, Hagen & Toby M, Egan & Andrea D, Ellinger & Robert G, Hamlin 2014. Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources* 12 (2), 184–201. 201. <<https://doi.org/10.1177/1523422313520476>>. Viitattu 5.2.2024

Siltanen, Hannele & Hamari, Lotta & Heikkilä, Kristiina & Marin, Kaisa & Parisod, Heidi & Holopainen Arja 2023. Hoitosuosituksen laadinta – käsikirja suositustyöryhmille. Versio 3.0. Helsinki: Hoitotyön tutkimussäätiö. <<https://hotus.fi/wp-content/uploads/2023/10/hoitosuosituskasikirja-30.pdf>>. 8.12.2024.

Skarholt, Kari & Blix, Elisabeth & Sandsund, Mariann & Andersen, Thale 2015. Health-promoting management practices in four Norwegian industries. *Health Promotion International*. 2016:31-32:636–946. <<https://academic.oup.com/heapro/article/31/4/936/2593463>>. Viitattu 1.11.2024

Soback, Dan 2021. Valmentava johtajuus – Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books Oy.

Stolt, Minna & Axelin, Anna & Suhonen, Riitta (toim.) 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turku: Turun yliopisto. Viitattu 15.4.2024

TENK 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Verkkójulkaisu. <https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf>. Viitattu 22.2.2024.

Terävä, Kimmo & Mäkelä-Pusa, Pirkko 2011. *Esimies työhyvinvointia rakentamassa*. Helsinki: Kuntoutussäätiö. <https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/punk_esimiesopas_www.pdf>. Viitattu 3.1.2024

Terveiden ja hyvinvoinninlaitos, THL, 2024. <<https://thl.fi/aiheet/sote-palvelujen-johdaminen/kehittyva-palvelujarjestelma/sote-palvelut>>. Viitattu 5.9.2024

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uud. laitos). Helsinki: Tammi.

Työturvallisuuslaki (738/2002) <<https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2002/20020738>>. Viitattu 19.8.2024

Uutela, Ulla 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tuke-
massa. Lapin yliopisto. <<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Viitattu 1.9.2024

Viitala Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja Ellibs-verkkokirjapalvelussa. Edita. Helsinki.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen - keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja Ellibs-verkkokirjapalvelussa. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Virolainen, Harri 2012. *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Vilkkä, Hanna 2015. *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-kustannus.

van Diggele, Christie & Burgess, Annette & Roberts, Chris & Mellis, Craig 2020. Leadership in healthcare education. *BMC Med Educ* 20, 456. <<https://doi-org.ezproxy.metropolia.fi/10.1186/s12909-020-02288-x>>. Viitattu 5.12.2023

Yksityisalojen esimiehet ja asiantuntijat. 2021. Itseohjautuvuus ei ole yksilölaji. <<https://www.yty.fi/uutishuone/itseohjautuvuus-ei-ole-yksilolaji.html>>. Viitattu 1.11.2024

Yuan, Chuqin & Wang, Yanfei & Huang, Wenyuan & Zhu, Yu 2019. Can coaching leadership encourage subordinates to speak up? Dual perspective of cognition-affection. <<https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/LODJ-01-2018-0009>>. Viitattu 14.11.2024

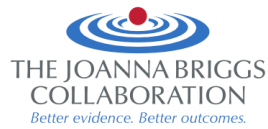
Liite 1. Kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto

Aineisto	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimus-menetelmä	JBI-laadunarviointi pisteytykset
1.Uutela, U. 2019. Valmentava esihenkilötyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tuke- massa. Suomi.	Tutkia lähiesihenkilöiden ja työntekijöiden käsityksiä valmentavasta johtamisesta työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen yhteydessä.	Fenomenografinen analysointi, tutkimusaineisto kerätty teemahaastatteluna.	10/10
2.Wang J, Gu Y, Luo Y, Huang Y. 2021. The mechanism of the influence of coaching leadership behavior on subordinate's sense of gain at work. Kiina.	Tutkia valmentavan johtamisen käyttäytymisen vaikutusta työntekijöiden kokemaan työn tuottamaan hyötyyn.	Kvantitatiivinen tutkimus. 584 työntekijää vastasi kyselylomakkeeseen.	9/10
3.Niu, X., Zhanf, B., Simasiku, M. & Zhang, R. 2022. Managerial coaching behavior and subordinates' learning effects in cross-cultural context: a moderated	Tutkia, kuinka esihenkilöiden valmentava johtamiskäyttäytyminen vaikuttaa alaisten oppimistuloksiin monikulttuurisessa kontekstissa.	Kvantitatiivinen tutkimus. 230 työntekijää osallistui tutkimukseen kyselylomakkeen avulla.	10/10

mediation studi. Kiina.			
4. Niinihuhta M, Terkamo-Moisio A, Kvist T, Häggman-Laitila A. 2022. A comprehensive evaluation of factors affecting nurse leaders' work-related well-being. Suomi	Kuvata hoitotyön esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnista ja arvioida sen yhteyttä taustatekijöihin, työoloihin, työmotivaation tasoon sekä työuupumukseen.	Kvantitatiivinen tutkimus. Sähköiseen kyselyyn vastasi 155 hoitotyön esihenkilöitä.	9/10
5. Jones J, Lundgren H, Poell R. 2024. "I love and dream of a future where we're all coaches" – an analysis of multiple perspectives on managerial coaching. Alankomaat, Iso-Britannia, Yhdysvallat.	Tutkimus pyrki selvittämään, kuinka valmentava johtajuus vaikuttaa organisaatioiden oppimiseen ja kehitykseen, sekä tarkastelemaan mahdollisia ristiriitoja ja yhteistyömahdollisuuksia johtajien, työntekijöiden ja HRD-ammattilaisten välillä.	Toissijainen analyysi aiemmin kerätystä laadullisesta aineistosta. Alkuperäinen aineisto koostui 58 haastattelusta, jotka oli toteutettu 20 eri keskuudessa sekä suuressa organisaatiossa Alankomaissa, Isossa-Britanniassa ja Yhdysvalloissa.	8/10
6. Aldabbas H & Bettayeb A. 2023. Building a caring workplace: how managerial caring	Miten esihenkilöiden huolenpito (Managerial Caring) vaikuttaa työntekijöiden	Kvantitatiivinen kyselytutkimus, jossa käytettiin standardeja mittareita ja	8/10

and perceived insider status shape subjective employee well-being. Dubai.	subjektiiviseen hyvinvointiin.	tilastollisia analyysimenetelmiä. Tutkimukseen osallistui 193 työntekijää.	
7. Räsänen M, 2022. Dialoginen johtaminen lähijohdamisen kompetenssien kehittäjän terveydenhuollossa. Suomi.	Kuvata terveydenhuollon dialogista johtamista lähijohdamisen kompetenssien kehittäjänä hoitotyössä sekä tarkastella dialogisen johtamisen avulla aikaansaatuja vaikutuksia.	Kvalitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin laadullisin menetelmin vuosina 2010–2016, haastatteluissa oli 13 terveydenhuollon lähijohtajaa, ja aineisto kerättiin ryhmähaastattelujen avulla.	9/10
8. Kuha S, Rissanen S, Harmoinen M, Vähänikkilä H, Kanste O. 2023. The association between appreciative management and work engagement among health- and social care professionals: A cross-sectional study. Suomi	Selvittää, millainen yhteys arvostavalla johtamisella on työntekijöiden työhyvinvointiin sosiaali- ja terveysalalla.	Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, johon osallistui 182 sosiaali- ja terveysalan ammattilaista.	9/10

Liite 2/1. JBI arviointikriteeristön mukainen artikkeleiden laadunarviointi



29.11.2018

JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

Tätä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 10 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Lockwood ym. 2015.)

Arvioija Alina Saukko Päiväys 18.11.2024

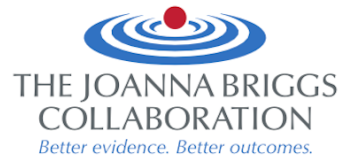
Tekijä(t) Niu, Zhang, Simasiku & Zhang Vuosi 2022 Nro _____

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Ovato tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovato tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovato tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovato tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovato tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävällä tasolla?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):

Liite 2/2. JBI arviointikriteeristön mukainen artikkeleiden laadunarviointi



29.11.2018

JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

Tätä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 10 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Lockwood ym. 2015.)

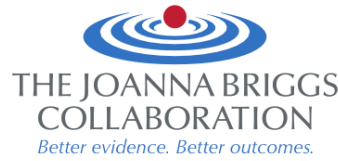
Arvioija Alina Saukko Päiväys 19.11.2024
Tekijä(t) Uutela Vuosi 2019 Nro _____

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittäväällä tasolla?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):

Liite 2/3. JBI arviointikriteeristön mukainen artikkeleiden laadunarviointi



29.11.2018

JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

Tätä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 10 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Lockwood ym. 2015.)

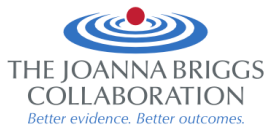
Arvioija Alina Saukko Päiväys 19.11.2024
Tekijä(t) Wang, Yinhua, Luo & Huang Vuosi 2021 Nro _____

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävällä tasolla?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):

Liite 2/4. JBI arviointikriteeristön mukainen artikkeleiden laadunarviointi



29.11.2018

JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

Tätä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 10 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Lockwood ym. 2015.)

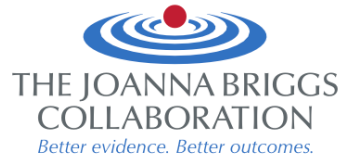
Arvioija Alina Saukko Päiväys 20.11.2024
Tekijä(t) Niinihuhta, Terkamo-Moisio, Kvist & Häggman-Laitlia Vuosi 2022 Nro _____

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävällä tasolla?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommenteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):

Liite 2/5. JBI arviointikriteeristön mukainen artikkeleiden laadunarviointi



29.11.2018

JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

Tätä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 10 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Lockwood ym. 2015.)

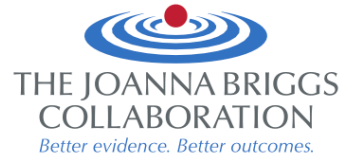
Arvioija Alina Saukko Päiväys 21.11.2024
Tekijä(t) Jones, Lundgren, Poell Vuosi 2024 Nro _____

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävällä tasolla?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):

Liite 2/6. JBI arviointikriteeristön mukainen artikkeleiden laadunarviointi



29.11.2018

JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

Tätä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 10 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Lockwood ym. 2015.)

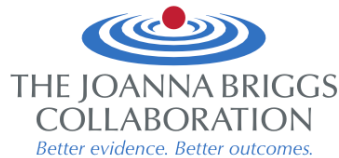
Arvioija Alina Saukko Päiväys 26.11.2024
Tekijä(t) Aldabbas, Bettayeb Vuosi 2024 Nro _____

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävällä tasolla?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):

Liite 2/7. JBI arviointikriteeristön mukainen artikkeleiden laadunarviointi



29.11.2018

JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

Tätä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 10 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Lockwood ym. 2015.)

Arvioija Alina Saukko Päiväys 26.11.2024

Tekijä(t) Räsänen Vuosi 2022 Nro _____

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävällä tasolla?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):

Liite 2/8. JBI arviointikriteeristön mukainen artikkeleiden laadunarviointi



29.11.2018

JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

Tätä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 10 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Lockwood ym. 2015.)

Arvioija Alina Saukko Päiväys 1.12.2024
Tekijä(t) Kuha, Rissanen, Harmoinen, Vähänikkilä, Kanste Vuosi 2023 Nro _____

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävällä tasolla?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):

Liite 3. Taulukko, Tietokantahaut

Cinahl	<p>Haut kirjaston hausta aloitettu; supervisor OR manager OR team leader AND well-being at work AND community-driven OR individual-driven AND coaching leadership AND social and healthcare AND leadership in social and healthcare AND management in social and healthcare. (osumia 2772)</p> <p>Varsinaiset haut kirjastosta: Management by coaching AND well-being (1)</p> <p>Varsinaiset haut kirjastosta: supervisor OR manager AND well-being at work AND coaching leadership OR "management by coaching" AND social and healthcare (740)</p> <p>Varsinaiset haut kirjastosta: (supervisor OR manager) AND management by coaching AND (social and healthcare) (osumia 1)</p>
Pubmed	<p>Haut kirjaston hausta aloitettu; (supervisor OR manager OR team leader) AND (well-being at work) AND (coaching leadership OR "leadership in social and healthcare" OR "management in social and healthcare") AND (community-driven OR individual-driven) AND (social AND healthcare) (osumia 1)</p> <p>Varsinaiset haut: Management by coaching AND work well-being AND social- and healthcare (osumat 95)</p>
ProQuest	<p>Haut kirjaston hausta aloitettu; (supervisor OR manager OR team leader) AND (well-being at work) AND (coaching leadership OR "leadership in social and healthcare" OR "management in social and healthcare") AND (community-driven OR individual-driven) AND (social AND healthcare) (osumia 20)</p>
METCat-Finna	<p>Haut kirjaston hausta aloitettu: (supervisor OR manager OR team leader) AND (well-being at work) AND (coaching leadership OR "leadership in social and healthcare" OR "management in social and healthcare") AND</p>

Kansainvälinen haku	(community-driven OR individual-driven) AND (social AND healthcare) (osumia 48)
FINNA	Alustavat haut kirjastosta aloitettu; esihenkilö OR esimies OR johtaja AND työhyvinvointi AND valmentava johtaminen AND yhteisöohjautuvuus OR yksilöohjautuvuus OR itseohjautuvuus AND sosiaali- ja terveysala AND esimiestyö sosiaali- ja terveysalalla OR johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. (osumat 131)
Emerald insight	<p>Alustavat haut kirjastosta aloitettu: supervisor OR manager OR team leader AND well-being at work AND community-driven OR individual-driven AND coaching leadership AND social and healthcare AND leadership in social and healthcare AND management in social and healthcare. (osumat 0)</p> <p>Varsinaiset haut kirjastosta: supervisor OR manager OR team leader AND well-being at work AND coaching leadership OR management by coaching AND social and healthcare AND leadership in social and healthcare (682)</p> <p>Varsinaiset haut kirjastosta: supervisor OR manager OR team leader AND "well-being at work" AND "coaching leadership" OR "management by coaching" AND social and healthcare (2)</p> <p>Varsinaiset haut kirjastosta: supervisor OR manager OR team leader AND "well-being at work" AND "coaching leadership" OR management by coaching AND "social and healthcare" (6)</p> <p>Varsinaiset haut kirjastosta: Management by coaching AND work well-being (300)</p> <p>Varsinaiset haut kirjastosta: Management by coaching AND work well-being AND "social- and healthcare" (6)</p>

	Varsinaiset haut kirjastosta: Management by coaching AND work well-being AND "social" OR "healthcare" (3000)
Medic	Varsinaiset haut kirjastosta: esihenkilö OR esimies OR johtaja AND työhyvinvointi AND valmentava johtaminen AND yhteisöohjautuvuus OR yksilöohjautuvuus OR itseohjautuvuus AND sosiaali- ja terveysala AND esimiestyö sosiaali- ja terveysalalla OR johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. (osumat 2)
Google Scholar	Varsinaiset haut kirjastosta: supervisor OR manager OR team leader AND "well-being at work" AND "coaching leadership" OR management by coaching AND "social and healthcare" (osumat 91)