



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Johtajaosaamisen osaamiskartoitus ja koulutustarpeiden tunnistaminen sosiaali- ja terveysalalla**

Johtamisen ja organisoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Juulia Haltia

Ohjaaja:  
FT Markku Jokisaari

21.4.2025  
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Juulia Haltia

**Otsikko:** Johtajaosaamisen osaamiskartoitus ja koulutustarpeiden tunnistaminen sosiaali- ja terveysalalla

**Ohjaaja:** FT Markku Jokisaari

**Sivumäärä:** 70 sivua + liitteet 8 sivua

**Päivämäärä:** 21.4.2025

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Varsinais-Suomen hyvinvointialueen (Varha) johtajien johtajaosaamisen nykytilaa sekä tunnistaa keskeisiä kehittämistarpeita, jotka tukisivat organisaation strategisia tavoitteita. Tavoitteena oli tuoda esiin, miten organisaation asettamat johtamisen periaatteet koetaan ja toteutuvat käytännössä sekä miten ne ovat yhteydessä koettuun osaamiseen. Tämän lisäksi tutkimus pyrki selvittämään organisaation tarjoaman tuen, työn piirteet sekä johtajien pystyvyysuskomusten yhteyttä johtajien osaamiseen ja kehitystarpeisiin.

Tutkimuksen tarkoituksena oli myös ymmärrystä siitä, millaisia johtajaosaamisen vaatimuksia sote-alan erityispiirteet, kuten moniammatillisuus ja nopeasti muuttuva ympäristö, tuovat ja miten näitä vaatimuksia voidaan kohdata osaamista kehittämällä. Analysoimalla näitä tekijöitä pyrittiin luomaan pohjaa koulutustarjonnan ja muiden kehittämistoimien suunnittelulle, jotka tukisivat Varhan johtajia organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, miten johtamisen periaatteiden mukainen itsearviointi ja koetun osaamisen taso voivat tukea johtamiskäytäntöjen kehittämistä.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, jossa kartoitettiin johtajien kokemuksia organisaation tuesta, työn piirteistä, johtajien pystyvyysuskomuksista sekä heidän arvioitaan omasta osaamisestaan oppimisen, johtamisen ja organisaation johtamisperiaatteiden osalta. Tutkimukseen osallistui 52 johtajaa organisaation eri yksiköistä.

Tulosten perusteella johtajat arvioivat omaa osaamistaan pääosin vahvaksi, mutta kokivat organisaation johtamisperiaatteiden toteutuvan epätasaisesti. Johtajien pystyvyysuskomukset osoittautuivat merkittäväksi tekijäksi, sillä niillä oli vahva yhteys sekä oppimaan oppimiseen että johtamaan oppimiseen. Työnantajan tarjoama tuki oli yhteydessä johtamisperiaatteiden toteuttamiseen, mutta sen yhteys oppimiseen jäi vähäiseksi. Työn piirteet eivät osoittautuneet tilastollisesti merkitseväksi selittäjäksi yhdelläkään tarkastellulla osa-alueella. Myös taustatekijöillä, kuten iällä, johtamiskokemuksella tai muodollisella koulutuksella, ei havaittu yhteyttä johtajuuden kehitykseen.

Tulokset korostavat erityisesti pystyvyysuskomusten ja arjen oppimismahdollisuuksien merkitystä johtajuuden kehittämisessä. Ne viittaavat siihen, että johtajaosaamisen tukemiseksi organisaation kannattaa panostaa käytännönläheisiin kehittämISRakenteisiin, kuten mentorointiin, vertaistukeen ja reflektiiviseen oppimiseen. Lisäksi johtamisen periaatteiden selkeämpi viestintä ja jalkauttaminen voisivat vahvistaa johtajien kykyä toimia organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti.

**Avainsanat:** Johtaminen, johtajaosaaminen, sote-johtaminen, osaamisen kehittäminen, osaamiskartoitus

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimusongelmat	8
<b>2</b>	<b>Johtajaosaamisen nykytilan teoreettinen tarkastelu</b>	<b>10</b>
2.1	Johtajaosaaminen ja sen keskeiset kompetenssit	10
2.2	Osaamisen johtaminen	14
2.3	Osaamiskartoitukset	20
<b>3</b>	<b>Johtajaosaamisen kehittämisen ja koulutuksen teoreettinen tarkastelu</b>	<b>25</b>
3.1	Koulutustarpeiden määrittäminen ja arviointi	25
3.2	Johtajaosaamisen kehittäminen ja koulutuksen vaikutukset organisaatioon	29
3.3	Osaamiseen vaikuttavat tekijät ja johtajaosaamisen kehittäminen	31
<b>4</b>	<b>Tutkimusmenetelmät</b>	<b>35</b>
4.1	Tutkimusaineisto ja -asetelma	35
4.2	Tutkimusmenetelmät ja -mittarit	36
4.3	Aineiston analyysi	38
4.4	Luotettavuus ja eettisyys	40
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset</b>	<b>42</b>
<b>5.1</b>	<b>Johtajaosaamisen nykyinen koettu taso</b>	<b>42</b>
5.1.1	Oppimaan oppiminen ja johtamaan oppiminen	42
5.1.2	Johtamisen periaatteiden toteutuminen ja toteuttaminen	44
5.1.3	Johtamisen periaatteet ja oppiminen	46
<b>5.2</b>	<b>Työnantajan tuen, työn piirteiden sekä johtajien pystyvyysuskomusten yhteys oppimiseen ja johtamisen periaatteisiin</b>	<b>48</b>
5.2.1	Työnantajan tuen yhteys oppimiseen ja johtamisen periaatteisiin	48
5.2.2	Työn piirteiden yhteys oppimiseen ja johtamisen periaatteisiin	51
5.2.3	Johtajien pystyvyysuskomuksen yhteys oppimiseen ja johtamisen periaatteisiin	53
<b>5.3</b>	<b>Johtamiskoulutuksen ja kokemuksen yhteys osaamiseen</b>	<b>55</b>
<b>5.4</b>	<b>Johtajien oppiminen, vahvuudet ja kehityskohdat</b>	<b>57</b>
<b>6</b>	<b>Pohdinta</b>	<b>59</b>

<b>6.1 Tulosten arviointi kirjallisuuden valossa</b>	<b>59</b>
<b>6.2 Käytännön suositukset</b>	<b>60</b>
<b>6.3 Tutkimuksen rajoitukset</b>	<b>61</b>
<b>7 Yhteenveto</b>	<b>63</b>
<b>Lähteet</b>	<b>64</b>
<b>Liitteet</b>	<b>71</b>
<b>Liite 1. Kyselylomake</b>	<b>71</b>

## KUVIOT

Kuva 1	Johtajaosaamisen kyvykkyydet (mukaillen Van Velsor ym. 2010)	11
Kuva 2	Makro-, meso- ja mikrotason haasteet (mukaillen Figueroa ym., 2019)	13
Kuva 3	Osaamisen kehittämisen malli (mukaillen Hätönen, 2011)	16
Kuva 4	SECI-malli (mukaillen Nonaka ja Tekeuchi, 1995)	17
Kuva 5	8-portainen muutosjohtamisen malli (mukaillen Kotter, 1996)	18
Kuva 6	360-arviointi (mukaillen Hätönen, 2011)	21
Kuva 7	GAP-analyysi (mukaillen Rummler & Brache, 2013)	22
Kuva 8	Osaamisen kehittämisen keinot (mukaillen Viitala, 2021)	27
Kuva 9	Ylin koulutustaso (n=51)	36
Kuva 10	Kyselytutkimuksen rakenne	37
Kuva 11	Oppimaan oppiminen (n=52)	42
Kuva 12	Johtamaan oppiminen (n=52)	43
Kuva 13	Johtamisen periaatteiden osa-alueet	44
Kuva 14	Johtamisen periaatteiden toteutuminen käytännössä (n=52)	45
Kuva 15	Työnantajan tuki (n=52)	49
Kuva 16	Työn piirteet (n=52)	51
Kuva 17	Johtajien pystyvyysuskomukset (n=52)	53

## TAULUKOT

Taulukko 1	Johtamisen periaatteiden vertailu (t-testi)	46
Taulukko 2	Korrelaatioanalyysi, johtamisen periaatteet ja oppiminen	47
Taulukko 3	Työnantajan tuki, oppiminen ja johtamisen periaatteet	50
Taulukko 4	Työn piirteet, oppiminen ja johtamisen periaatteet	52
Taulukko 5	Johtajien pystyvyysuskomukset, oppiminen ja johtamisen periaatteet	54
Taulukko 6	Koulutus, kokemus, oppiminen ja johtamisen periaatteet	56

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Johtaminen on keskeinen tekijä organisaatioiden menestykselle, ja erityisesti sosiaali- ja terveysalalla sen merkitys korostuu palveluiden laadun, asiakasturvallisuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitämisessä (Morse & Warshawsky, 2021). Alan toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, ja johtajien on pystyttävä vastaamaan kasvaviin sääntelyvaatimuksiin, resurssien niukkuuteen ja yhteiskunnallisiin muutoksiin (Figueroa ym., 2019). Tämä vaatii monipuolista osaamista, valmiutta reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin sekä strategista ymmärrystä organisaation kehittämisestä. Johtajilta vaaditaan paitsi perinteisiä johtamiskompetensseja, kuten päätöksentekoa ja henkilöstöjohtamista, myös sote-alan erityisosaamista, kuten asiakaslähtöistä työskentelyä, moniammatillisen yhteistyön hallintaa ja eettisten kysymysten käsittelyä. (Kanste, 2005.)

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen on monitahoista ja vaatii yhdistelmän toiminnan kehittämistä ja resurssien tehokasta hallintaa. Webergin (2010) mukaan erityisesti strateginen resurssien ohjaaminen on keskeistä, jotta organisaatiot voivat vastata muuttuviin palvelutarpeisiin ja ylläpitää korkealaatuisia palveluja. Johtamiskompetenssit koostuvat tiedoista, taidoista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka yhdessä mahdollistavat onnistuneen johtamistyön (Boyatzis, 1982). Sote-alan erityispiirteet tuovat mukanaan lisävaatimuksia, kuten potilasturvallisuuden varmistamisen, tehokkaan kriisitilanteiden hallinnan ja ihmislähtöisen viestinnän (Cummings & Tate, 2018). Kanste (2005) korostaa, että johtajaosaaminen ei ole yhteydessä ainoastaan yksittäisten johtajien työskentelyyn, vaan sillä on laajempia yhteyksiä organisaation suorituskyykyyn, muutoskyvykkyyteen ja strategisten tavoitteiden toteutumiseen.

Jatkuva osaamisen kehittäminen on keskeinen tekijä organisaatioiden kilpailukyvyyn ja toimintavarmuuden kannalta (Viitala, 2021). Sosiaali- ja terveysalalla johtajille suunnatut täydennyskoulutukset, mentorointi ja erilaiset oppimismenetelmät, kuten 360-arvioinnit ja johtamiskoulutukset, tukevat johtajien kehittymistä ja auttavat pitämään osaamisen ajan tasalla (Cummings & Tate, 2018; Viitala, 2021). Käytännössä organisaation tarjoama tuki, osaamisen kehittämismahdollisuudet sekä selkeä ja johdonmukainen viestintä ovat keskeisiä tekijöitä, jotka ovat yhteydessä johtajien työssä onnistumiseen ja ammatilliseen kasvuun (Weberg, 2010; Cummings & Tate, 2018). Erityisesti organisaation kyky luoda tukirakenteita ja edistää oppimista

tukevia käytäntöjä määrittää, kuinka hyvin johtajat voivat kehittää osaamistaan ja edistää organisaation tavoitteita. (Van Velsor ym., 2010; Viitala 2021.)

Sosiaali- ja terveysalan organisaatiot toimivat jatkuvan muutoksen keskellä, mikä tuo erityisiä haasteita johtamiselle ja osaamisen kehittämiseksi (Morse & Warshawsky, 2021).

Hyvinvointialueuudistus on muuttanut johtamisrakenteita merkittävästi, ja uusien toimintamallien käyttöönotto edellyttää johtajilta sekä mukautumiskykyä että uudenlaisten johtamistapojen omaksumista. Varsinais-Suomen hyvinvointialue (Varha) on yksi monista hyvinvointialueista, joissa johtajilla on keskeinen rooli palveluiden kehittämisessä ja strategisten tavoitteiden edistämässä.

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaation tarjoama tuki, työn piirteet ja johtajien pystyvyysuskomukset ovat merkittäviä tekijöitä johtajuuden onnistumisessa (Boyatzis, 1982; Cummings & Tate, 2018; Viitala, 2021). On kuitenkin epäselvää, millä tavalla nämä tekijät ilmenevät hyvinvointialueiden kontekstissa ja miten ne ovat yhteydessä johtajien osaamisen kehittymiseen. Koska sote-alaa leimaa vahva sääntely ja jatkuvat rakenteelliset muutokset, on tärkeää ymmärtää, miten johtajat kokevat oman osaamisensa ja mitä tukitoimia he kokevat tarvitsevänsä.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sote-alan johtajien käsityksiä omasta osaamisestaan sekä tekijöitä, jotka joko tukevat tai estävät sen kehittymistä. Erityisesti tutkimuksessa keskitytään organisaation tarjoaman tuen, työn piirteet ja johtajien pystyvyysuskomusten yhteyksiin, sillä aiempi tutkimus on osoittanut niiden olevan keskeisessä roolissa johtajuuden kehittämisessä.

## 1.2 Tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella sosiaali- ja terveysalan johtajaosaamista ja sen kehitystarpeita kohdeorganisaatiossa. Tutkimus tuottaa tietoa siitä, miten johtajat kokevat oppimisen ja osaamisen kehittämisen sekä miten he arvioivat organisaation johtamisperiaatteiden toteutuvan arjessa. Kohdeorganisaationa toimii Varsinais-Suomen hyvinvointialue (Varha), jossa johtajilla on keskeinen rooli palveluiden kehittämisessä ja strategisten tavoitteiden edistämässä.

Tutkimus keskittyy kolmeen keskeiseen kysymykseen:

1. *Mikä on oppimisen ja johtajaosaamisen nykyinen koettu taso kohdeorganisaatiossa verrattuna organisaation omiin johtamisen periaatteisiin?*

2. *Missä määrin työnantajan tuki, työn piirteet ja johtajien pystyvyysuskomukset ovat yhteydessä koettuun johtajaosaamiseen ja sen kehittämiseen?*
3. *Onko aiemmalla johtamiskoulutuksella tai -kokemuksella yhteyttä koettuun johtajaosaamiseen ja sen kehittämiseen?*

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa kehityskohteet, jotka vahvistavat johtajaosaamista ja tukevat organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista. Tulosten pohjalta voidaan kehittää kohdennettuja koulutusohjelmia ja muita tukitoimia, jotka vastaavat johtajien tarpeisiin ja edistävät organisaation kehittymistä (Creswell, 2018; Viitala, 2021).

Tutkimuksen avulla pyritään tuomaan esiin, mitkä tekijät ovat yhteydessä johtajaosaamisen kehittämiseen ja miten organisaatio voi tukea johtajiaan tehokkaammin. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä johtajaosaamisen nykytilasta ja tarjota käytännön suosituksia siitä, miten organisaatiot voivat vahvistaa johtajien kompetensseja ja edistää heidän ammatillista kehitystään. Tulokset voivat auttaa hyvinvointialueita kehittämään johtamiskäytäntöjään ja vahvistamaan organisaationsa kykyä vastata sote-alan muuttuviin haasteisiin.

Lopuksi tutkimuksessa tarkastellaan, miten johtajaosaamisen kehittäminen voidaan organisoida käytännön tasolla niin, että se tukee sekä yksittäisten johtajien kehittymistä että organisaation strategisia tavoitteita. Näiden havaintojen pohjalta voidaan tehdä suosituksia siitä, kuinka johtajia voidaan tukea entistä paremmin ja miten organisaatio voi rakentaa oppimista tukevan kulttuurin, joka mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja parantaa organisaation toimintakykyä kokonaisuudessaan.

## 2 Johtajaosaamisen nykytilan teoreettinen tarkastelu

### 2.1 Johtajaosaaminen ja sen keskeiset kompetenssit

Johtajaosaamisella tarkoitetaan niitä tietoja, taitoja, asenteita ja ominaisuuksia, jotka ovat välttämättömiä tehokkaalle ja vaikuttavalle johtamiselle. Viitalan (2005) mukaan johtajaosaaminen voidaan nähdä kokonaisuutena, joka koostuu teoreettisesta tiedosta, ihmissuhdetaidoista sekä substanssiosaamisesta eli johdettavan alueen hallinnasta. Aihe on ajankohtainen erityisesti siksi, että muuttuvassa työelämässä johtajilta odotetaan jatkuvasti monipuolisempia valmiuksia.

Johtajuutta ja sen ominaisuuksia on tutkittu pitkään erilaisten teoreettisten mallien kautta, joista varhaisimmat perustuvat luonteenpiirteisiin. Nämä niin kutsutut piirreteoriat toivat esille näkökulmia, joiden mukaan johtamisen kyky liittyy yksilön ominaisuuksiin, kuten itseluottamukseen ja päättäväisyyteen, ja että näitä piirteitä voi myös kehittää (Aaltio & Juuti, 2006). Johtajuusteoriat ovat sittemmin laajentuneet painottamaan käyttäytymistä, taitoja sekä johtamisen kontekstuaalisuutta yksilöllisten piirteiden lisäksi.

Johtajuuden kompetenssit ovat laajentuneet ja monipuolistuneet tutkimuskehityksen myötä. Esimerkiksi Boyatzisin (1982) määrittelee johtajuuden kompetenssit erilaisten taitojen, tiedon ja kykyjen yhdistelmänä, joita tarvitaan tehokkaaseen johtamiseen ja ongelmanratkaisuun. Hänen mallinsa korostaa erityisesti itseluottamuksen, emotionaalisen älykkyyden, eettisyyden ja motivaation merkitystä.

Kirkpatrick ja Locke (1991) tarkastelevat johtajuuden kompetensseja puolestaan piirreteorioiden kautta, ja tutkivat kuinka johtajan persoonallisuusominaisuudet ja kompetenssit ovat yhteydessä johtajan ja organisaation menestykseen. He ovat tutkimuksissaan tunnistaneet kuusi keskeisintä piirrettä, jotka edistävät johtajan tehokkuutta ja erottavat menestyvän johtajan muista. Nämä taidot ovat ammattitaito, itseluottamus, päättäväisyys, rehellisyys ja eettisyys, kognitiiviset kyvyt sekä ongelmanratkaisutaidot.

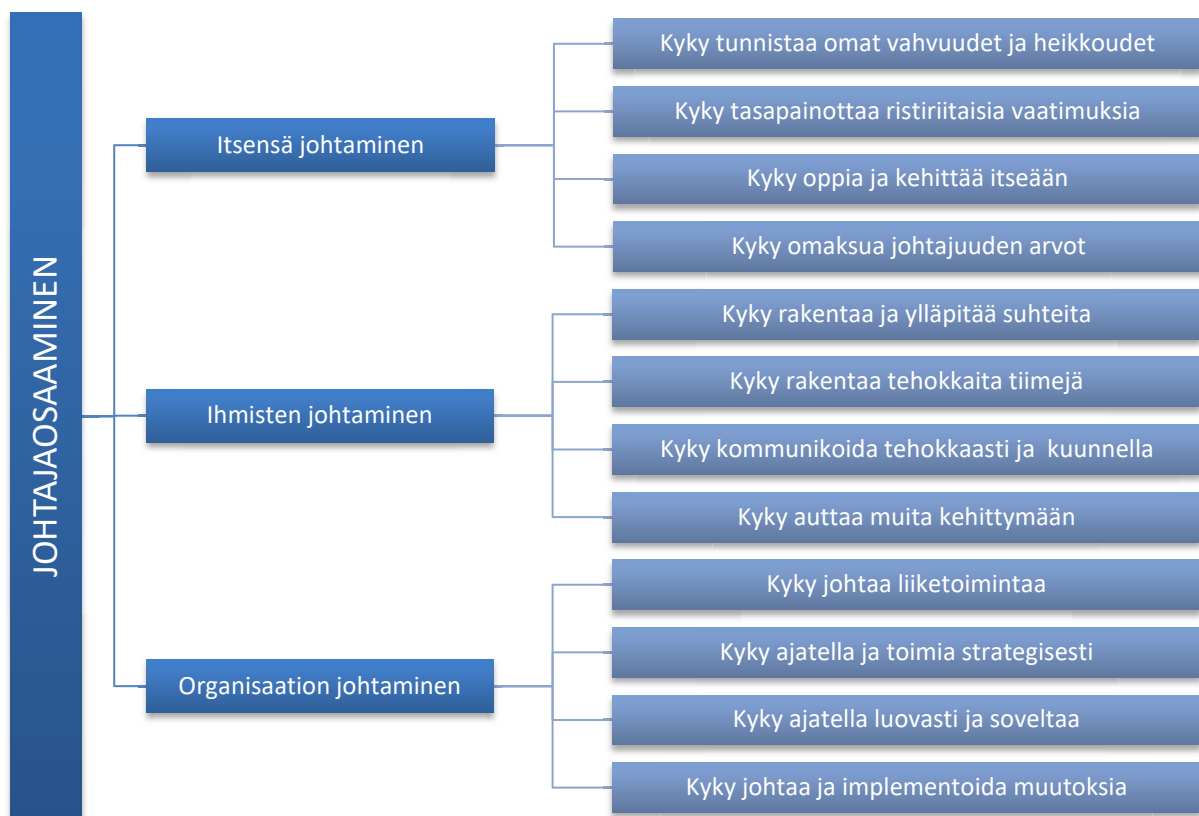
Ellströmin (1997) mukaan ammatillinen kompetenssi on moniulotteinen käsite, johon kuuluu teknisen osaamisen lisäksi kyky kehittää jatkuvasti omaa osaamista työyhteisön osana, sovittaen nämä taidot työympäristön vaatimuksiin. Hän määrittelee kompetenssin viiteen osa-alueeseen: kognitiiviset, havainto-motoriset, affektiiviset ja sosiaaliset taidot sekä persoonallisuuden piirteet, ja korostaa, että todellinen ammatillinen kompetenssi syntyy, kun nämä osa-alueet sovitetaan

työympäristön vaatimukseen, jolloin kompetenssi muodostuu jatkuvasta oppimisesta ja kehittämisestä.

Vaikka yksittäiset määritelmät ja piirreteoriat eivät täysin määritä johtajuutta, ne auttavat ymmärtämään, miksi tietyt ominaisuudet voivat olla ratkaisevia johtajan menestykselle. Hollenbeck ym. (2006) kiteyttää johtajuuden kompetenssien rakentuvan niistä johtamistiedoista, -taidoista ja -kyvyistä, jotka tukevat henkilöstöä ja auttavat organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa.

Johtamistiedot ovat koulutuksen ja kokemuksen kautta hankittua ymmärrystä, taidot tarkoittavat kykyä soveltaa tietoa käytäntöön, ja kyvyt ovat edellytyksiä näiden taitojen toteutumiseksi (Connelly ym., 2000). Näillä kompetensseilla voidaan edelleen nähdä olevan yhteys henkilöstön sitoutumiseen (Manning, 2016), työtyytyväisyyteen (Abualrub & Alghamdi, 2012) sekä henkilöstön pysyvyyteen organisaatiossa (Hayes ym., 2012).

Johtajaosaamisen laajempaa tarkastelua varten Van Velsor ym. (2010) ovat jäsentäneet johtajaosaamisen käsitettä kolmeen keskeiseen kyvykkyyteen: itsensä johtamiseen, ihmisten johtamiseen sekä organisaation johtamiseen kokonaisuutena (Kuva 1). Nämä kyvykkyydet kattavat muun muassa johtajan taidot hallita omia ajatuksiaan, tunteitaan ja toimintaansa sekä kykynsä vaikuttaa muihin ihmisiin ja organisaation toimintaan kokonaisuutena.



Kuva 1 Johtajaosaamisen kyvykkyydet (mukaillen Van Velsor ym. 2010)

Kun yleisen johtajaosaamisen ja johtamiskompetenssien rinnalle otetaan mukaan eri toimialat, voivat tietyt kyvykkyudet tai niiden merkitykset muuttua tai painottua eri tavoin. Tällöin erimerkiksi alakohtaisella substanssiosaamisella voidaan nähdä olevan suurempi painoarvo johtamistaitoja ja -osaamista tarkasteltaessa (Juholin & Melgin, 2016).

Sosiaali- ja terveysalan (sote) johtajuudessa korostuvat yleisten johtajuuskompetenssien lisäksi tietyt alakohtaiset erityispiirteet. Terveystieteiden johtamisessa tarvitaan myös syvällistä ymmärrystä alalle tyypillisistä haasteista, kuten asiakaslähtöisyydestä, eettisten kysymysten käsittelystä ja moniammatillisesta yhteistyöstä. (STM, 2023). Sote-alan johtajuudessa onkin painotettu viime aikoina transformationaalisen johtamisen piirteitä, joka painottaa työntekijöiden motivointia, muutosjohtamista ja inspiroivaa vuorovaikutusta. (Weberg, 2010; Cummings & Tate, 2018). Transformationaalisen johtamisen on osoitettu parantavan työtyytyväisyyttä, mikä on yhteydessä positiivisesti sekä henkilöstön pysyvyyteen että potilastyytyväisyyteen (Abualrub & Alghamdi, 2012).

Viime vuosina sote-alaan ovat vaikuttaneet niin pidempiaikaiset haasteet kuin nopeat muutokset. Pitkäaikaiset haasteet ovat liittyneet muun muassa väestön ikääntymiseen, henkilöstöpulaan ja kustannuspaineisiin, jotka vaikuttavat edelleen laajasti alan johtamiseen (Wong, 2015; WHO, 2020). Lisäksi äkilliset kriisit, kuten vuoden 2020 koronapandemia, ovat aiheuttaneet nopeita ja syvällisiä muospaineita niin johtamiselle kuin sote-organisaatioiden toimintamalleille. (Morse & Warshawsky, 2021)

Jotta näihin haasteisiin voidaan vastata ja toimintaa kehittää, tulee ensin ymmärtää niiden merkitys ylhäältä alaspäin. Figueroa ym. (2019) ovat analysoineet sote-johtamisen pidempiaikaisia haasteita kolmen eri tason kautta: makrotason ongelmat (yhteiskunnalliset rakenteet), mesotason haasteet (organisaatiotason johtaminen ja rakenteet) sekä mikrotason kysymykset (yksilöllinen johtajuus ja vuorovaikutus) (Kuva 2). Nämä tasot ovat sidoksissa toisiinsa ja edellyttävät johtajilta kykyä tasapainoilla eri tekijöiden välillä.



Kuva 2 Makro-, meso- ja mikrotason haasteet (mukaillen Figueroa ym., 2019)

Makro- eli yhteiskuntatason näkökulmasta sote-alaa ovat koetelleet monet demografiset ja kulttuuriset haasteet, kuten väestönkasvu, ikääntyminen sekä näistä johtuvat terveysongelmat. Nämä puolestaan ilmenevät meso- eli organisaatiotasolla muun muassa resurssipulana ja henkilöstöhallinnan ongelmina. Viimeisenä mikro- eli yksilötasolla se näkyy erityisesti johtajiin kohdistuvina paineina, kun heidän on samanaikaisesti vastattava sekä organisaation sisäisiin että yhteiskunnan ulkoisiin odotuksiin (Figueroa ym., 2019).

Nykypäivänä sote-johtajilta vaaditaan siten yhä laaja-alaisempia ja monipuolisempia kompetensseja. Erityisesti koronapandemian jälkeen sote-johtajuudessa ovatkin korostuneet erityisesti sopeutumiskyky, resilienssi ja vuorovaikutustaidot, jotka ovat kriittisiä henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitämiseksi muuttuvissa tilanteissa (Morse & Warshawsky, 2021). Myös tiedolla johtaminen ja teknologinen osaaminen ovat ratkaisevia ajantasaisten päätösten tekemisessä, kun taas tunnetaitojen sekä yhteisön hyvinvoinnin huomiointi edistävät terveyden tasa-arvoa (Weberg, 2010; D’Auria & De Smet, 2020).

Myös Kanste (2005) painottaa sote-alan johtajuuden moniulotteisuutta ja alleviivaa keskeisinä kompetensseina tilannekohtaista johtamista, vuorovaikutustaitoja, eettistä päätöksentekoa, muutoksenhallintaa sekä resurssien tehokasta hallintaa. Hänen mukaansa tilannekohtainen johtaminen on erityisen tärkeää, sillä muuttuva toimintaympäristö vaatii sote-johtajilta joustavuutta ja kykyä mukauttaa johtamistyyliä eri tilanteiden mukaan. Vuorovaikutustaidot ja ihmisläheinen

lähestymistapa ovat olennaisia, sillä ne luovat luottamusta ja tukevat henkilöstön motivaatiota sekä työssä jaksamista.

Kanste (2005) painottaa myös eettisen ja vastuullisen päätöksenteon merkitystä, koska sote-johtajien päätöksillä on laaja vaikutus paitsi henkilöstöön myös potilaisiin ja yhteiskuntaan. Muutoksenhallinta on keskeinen kompetenssi alalla, jossa organisaatiot kohtaavat jatkuvia muutoksia. Resurssien hallinta ja taloudellinen ajattelu korostuvat, sillä johtajien on kyettävä varmistamaan riittävät ja kestävät resurssit potilastyön ja työntekijöiden tarpeiden täyttämiseksi. Näiden kompetenssien avulla sote-johtajat voivat vastata alan erityisiin haasteisiin ja tukea henkilöstön hyvinvointia.

Lisäksi nykypäivän sote-johtajilta vaaditaan kykyä tukea tiimejään, voimaannuttaa haastavissa tilanteissa sekä toimia muutoksen asiantuntijoina (Graham, 2003). Koska sote-ala on monimutkainen ja monialainen, johtamiskoulutuksessa tulisi asiantuntijoiden mukaan painottaa moninaisuuden ymmärtämistä sekä erilaisten organisaatioiden ja ihmisten tarpeiden huomioimista (Laulainen, 2021).

Tulevaisuudessa johtajuusosaamiselta odotetaan lisääntyvää läpinäkyvyyttä, tunnetaitoja sekä kykyä hyödyntää tiedolla johtamista. Myös jaettu johtajuus nousee entistä tärkeämmäksi, koska sen avulla organisaatiot voivat paremmin hyödyntää yhteisöllistä osaamista ja vastata jatkuvasti muuttuviin haasteisiin. (Rissanen ym., 2017; D'Auria & De Smet, 2020) Lisäksi paikkariippumattoman työn yleistyessä työntekijöiden toiveet osallistua oman työnsä muotoiluun tulevat haastamaan johtamista entistä voimakkaammin (D'Auria & De Smet, 2020).

## 2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen liittyy kiinteästi johtajuuteen ja organisaatioiden jatkuvaan kehittämiseen. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan systemaattista ja tavoitteellista toimintaa, jonka avulla organisaation ja sen henkilöstön osaamista tunnistetaan, ylläpidetään, kehitetään ja hyödynnetään tehokkaasti. Osaamisen johtaminen sisältää osaamisen tunnistamisen, suunnittelun, hankinnan, jakamisen sekä jatkuvan kehittämisen, jotta organisaatio pystyy vastaamaan sekä nykyisiin että tulevaisuuden haasteisiin (Viitala, 2005).

Liiketoiminnalle keskeistä osaamista tarkastellaan usein osaamisen johtamisen (*knowledge management*) käsitteen kautta, joka kattaa sekä strategisten kyvykkyyksien (*strategic capabilities*) että henkilöstön kehittämisen (*human resource management*) käsitteet. (Viitala, 2021) Osaamisen johtamisen keskeisenä tavoitteena on varmistaa, että organisaatiolla on riittävästi tarvittavaa

osaamista sekä varautua ennakoivasti tuleviin tarpeisiin. Tämä edellyttää, että organisaation strategian ja vision kannalta olennainen osaaminen tunnistetaan, määritellään ja sidotaan tiiviisti organisaation tavoitteisiin (Wills, 1994). Johtajilla on erityinen rooli siinä, että he varmistavat henkilöstön riittävän osaamisen ja hyvinvoinnin (Viitala & Jylhä, 2021).

Osaamisen kehittäminen on prosessi, jossa osaamistarpeita tunnistetaan ja arvioidaan osaamiskartoitusten avulla (Viitala, 2021). Prosessi pohjautuu organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin (Sydänmaanlakka, 2000) ja siinä on määriteltävä selkeä kehityssuunta organisaatiolle (Wills, 1994). Prosessin pohjalta pyritään tunnistamaan sekä organisaatiolle ominainen osaaminen (ydinosaaminen) että muu tarvittava osaaminen. Ydinosaaminen muodostuu niistä erityispiirteistä ja asiantuntijuuden osa-alueista, kuten työntekijöiden erikoisosaamisesta ja yhteistyöverkostoista, jotka ylläpitävät organisaation kilpailukykyä (Bergenhengouwen ym., 1997). Strateginen osaaminen tukee puolestaan organisaation pitkän aikavälin tavoitteita (Lankinen ym., 2004). Lopuksi osaamisalueet määritellään ja nykytilanne arvioidaan suhteessa tavoitetasoon, mikä konkretisoi kehittämistarpeet ja mahdollistaa suunnitelmallisen osaamisen kehittämisen. (Sydänmaanlakka, 2000).

Osaamisen kehittämiseen on olemassa useita malleja, joista useimmat sisältävät samat peruselementit: osaamisen tunnistamisen, arvioinnin ja kehittämisen. Esimerkiksi Ranki (1999) jakaa prosessin kolmeen vaiheeseen, joihin kuuluvat osaamisen tunnistaminen, arviointi ja oppimisen kohdentaminen. Harzallah ym. (2004) täydentävät tätä mallia osaamisen hyödyntämisellä, ja Berio ja Harzallah (2007) lisäävät vielä osaamisen hankinnan näkökulman. Viitalan (2005) malli puolestaan painottaa erityisesti osaamisen määrittelyä, arviointia ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelua. Vaikka yksityiskohdat eri malleissa eroavat toisistaan, niiden ydin on sama: osaamisen tunnistaminen ja sen strateginen kehittäminen tulevaisuuden tarpeisiin vastaamiseksi.

Hätönen (2011) on esitellyt laajemman osaamisen kehittämisen mallin (Kuva 3), jossa kehittämistyö alkaa kolmivaiheisella osaamiskartoituksella. Tavoitteena on tunnistaa nykyinen osaamistilanne suhteessa organisaation tavoitteisiin ja suunnitella kehittämistoimia yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Malliin sisältyy myös kehittämistoimien vaikutusten arviointi sekä palautteen antaminen jatkokehityksen tueksi.



Kuva 3 Osaamisen kehittämisen malli (mukaillen Hätönen, 2011)

Osaamisen johtamisen ja kehittämisen mallit ovat yleispäteviä ja joustavia, joten niitä voidaan monipuolisesti soveltaa eri toimialoilla. Mallit auttavat organisaatioita hahmottamaan nykyistä osaamista, suunnittelemaan kohdennettuja kehittämistoimia sekä tunnistamaan selkeästi tulevaisuuden kehitystarpeet. (Viitala, 2021)

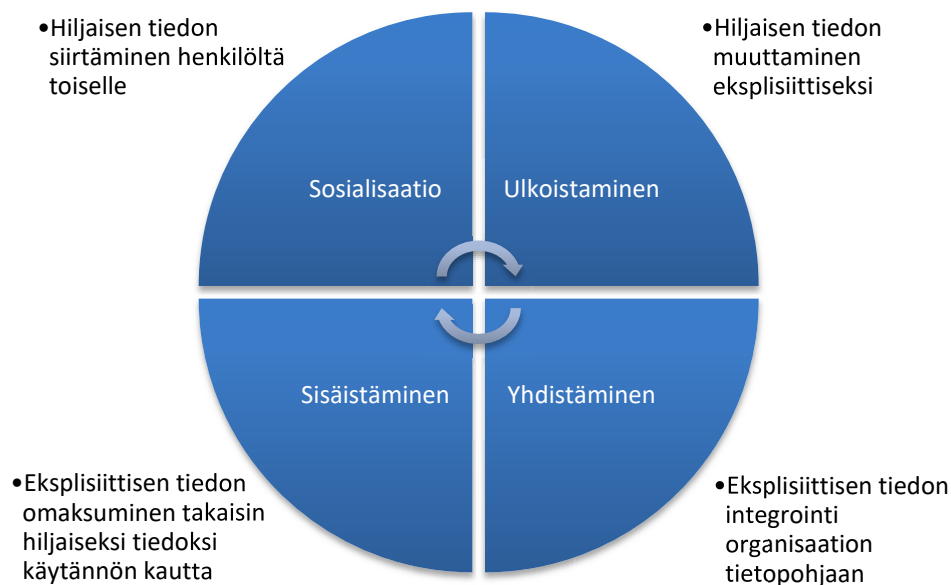
Osaamisen johtaminen luo parhaimmillaan edellytykset oppivalle organisaatiolle, jossa jatkuva oppiminen, tiedon jakaminen ja innovointi nivoutuvat luontevaksi osaksi organisaation arkea ja strategisia käytäntöjä. Organisaation kyky uudistua, vastata muutoksiin ja luoda uutta pohjautuu henkilöstön aktiiviseen sitoutumiseen jatkuvaan oppimiseen ja tiedon jakamiseen (Garvin, 1993). Parhaimmillaan osaamisen johtaminen muodostaa näin perustan organisaation pitkäjänteiselle kehitykselle ja kilpailukyvyn ylläpitämiselle.

Sengen (1990) mukaan oppivassa organisaatiossa yksilöllinen osaaminen muuttuu yhteiseksi tietopohjaksi refleктоivan vuoropuhelun ja avoimen tiedonjaon avulla. Sengen (1990) mukaan tämä

edellyttää organisaatiolta sellaisen kulttuurin kehittämistä, joka rohkaisee työntekijöitä jakamaan hiljaista tietoa, kyseenalaistamaan olemassa olevia ajatusmalleja sekä oppimaan toisiltaan jatkuvasti. Näin organisaatio ei ainoastaan reagoi muutoksiin, vaan luo proaktiivisesti uusia ratkaisuja ja käytäntöjä, jotka parantavat sen kykyä vastata tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja haasteisiin.

Osaamisen johtamisen kannalta onkin myös olennaista ymmärtää ero eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon välillä. Eksplisiittinen tieto on selkeästi ilmaistavissa olevaa tietoa, kuten dokumentteja, oppaita ja tietokantoihin kirjattua tietoa. Hiljainen tieto taas viittaa henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvaan, intuitiiviseen ja vaikeasti ilmaistavaan osaamiseen, joka ilmenee työntekijöiden toiminnassa ja päätöksenteossa (Nonaka & Takeuchi, 1995). Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja hyödyntäminen ovat organisaation kehittämiseksi keskeisiä, sillä se mahdollistaa syvällisen osaamisen siirtymisen kokeneilta työntekijöiltä uusille työntekijöille.

Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan tiedon luominen organisaatiossa tapahtuu nelivaiheisen prosessin kautta (Kuva 4). Prosessi alkaa sosialisatiolla, jossa hiljainen tieto siirtyy ihmiseltä toiselle sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Seuraavaksi tapahtuu ulkoistaminen, jossa hiljainen tieto muutetaan eksplisiittiseksi eli selkeästi ilmaistavaksi tiedoksi. Kolmannessa vaiheessa, yhdistämisessä, eksplisiittinen tieto integroidaan osaksi organisaation olemassa olevaa tietopohjaa. Lopulta sisäistämisen vaiheessa eksplisiittinen tieto muuttuu takaisin hiljaiseksi tiedoksi käytännön kokemuksen ja soveltamisen kautta. Malli tunnetaan paremmin nimellä SECI-malli.



Kuva 4 SECI-malli (mukaillen Nonaka ja Takeuchi, 1995)

Muutosjohtaminen ja osaamisen johtaminen liittyvät läheisesti yhteen. Muutosjohtamisen onnistuminen edellyttää organisaatiolta systemaattista osaamisen johtamista, sillä jokainen muutos edellyttää henkilöstöltä uudenlaisen osaamisen omaksumista. Kotterin (1996) mukaan onnistunut muutos edellyttää systemaattista osaamisen tunnistamista, uuden osaamisen kehittämistä sekä henkilöstön tukemista muutoksen eri vaiheissa 8-portaisen mallin mukaan (Kuva 5). Osaamisen johtaminen avulla siis varmistetaan, että työntekijöillä on tarvittavat tiedot ja taidot muutosten läpiviemiseksi ja juurruttamiseksi osaksi organisaation toimintakulttuuria. Näin osaamisen johtaminen tukee työntekijöiden sitoutumista, vähentää epävarmuutta ja edesauttaa muutoksen onnistumista pitkällä aikavälillä (Weberg, 2010).



Kuva 5 8-portainen muutosjohtamisen malli (mukaillen Kotter, 1996)

Onnistuessaan osaamisen johtaminen tukee henkilöstön sitoutumista muutokseen, vähentää muutoksista johtuvaa epävarmuutta ja parantaa organisaation valmiuksia vastata tulevaisuuden haasteisiin. Kotterin (1996) mallissa korostetaan erityisesti osaamisen jakamisen ja henkilöstön voimaannuttamisen merkitystä, sillä ilman riittävää osaamista ja tukea työntekijöiden motivaatio ja kyky toteuttaa muutosta heikentyvät. Näin osaamisen johtamisesta tulee olennainen osa muutosjohtamista, varmistaen muutoksen tavoitteiden saavuttamisen ja muutoksen pysyvän vaikutuksen organisaation toiminnassa.

Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla osaamisen johtamisen ja kehittämisen merkitys korostuu jatkuvasti muuttuvien toimintaympäristöjen ja osaamistarpeiden vuoksi. Ala on viime

vuosikymmeninä kohdannut merkittäviä haasteita, kuten henkilöstön eläköitymisen ja johtajaosaamisen puutteet, mikä vähentää alan houkuttelevuutta ja kiristää kilpailua osaavasta työvoimasta. Samanaikaisesti palvelurakenteiden uudistukset edellyttävät entistä laajempien kokonaisuuksien hallintaa sekä tehokasta verkostojen rakentamista ja hyödyntämistä. Tämä jatkuvasti muuttuva ympäristö edellyttää organisaatioilta monialaista asiantuntijuutta ja jatkuvaa osaamisen päivittämistä (Kivinen, 2008).

Muutosjohtaminen on sote-alalla keskeinen kompetenssi, sillä jatkuvat muutokset ja niihin vastaaminen ovat osa alan arkea (Kanste, 2005). Alalla tapahtuvat nopeat muutokset, kuten lainsäädännön muutokset, palvelurakenteiden uudistukset ja uudet teknologiat, haastavat henkilöstön osaamista jatkuvasti. Tässä kontekstissa osaamisen johtaminen toimii tärkeänä muutosjohtamisen välineenä, jonka avulla varmistetaan henkilöstön valmiudet muutosten toteuttamiseen ja niiden vakiinnuttamiseen käytäntöön.

Johtajuuden kehittäminen nähdään osana laajempaa osaamisen johtamista, ja sen merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa. Vaikka johtajuus on osittain kontekstisidonnaista ja riippuu organisaation erityispiirteistä (Van Velsor ym., 2010), monia johtamistaitoja on mahdollista kehittää systemaattisesti. Tämä edellyttää yksilöiltä motivaatiota, jatkuvaa reflektiota ja käytännön harjoittelua, mutta myös organisaation aktiivista tukea ja palautetta (Van Velsor ym., 2010). Osaamisen kehittämisellä voidaankin siis katsoa olevan jaettu vastuu, jossa organisaatio tarjoaa kehittämiselle rakenteet ja mahdollisuudet, ja yksilöt puolestaan sitoutuvat aktiiviseen oppimiseen.

Myös hiljainen tieto, joka perustuu työntekijöiden kokemuksiin ja intuitiiviseen osaamiseen, on erityisen merkityksellistä sote-alan osaamisen johtamisessa. Koska suuri osa alan osaamisesta on vaikeasti siirrettävää, organisaatioiden tulisi panostaa sellaisiin menetelmiin ja prosesseihin, joilla hiljainen tieto voidaan tehdä näkyväksi ja hyödynnettäväksi (Nonaka & Takeuchi, 1995). Tämä auttaa turvaamaan osaamisen jatkuvuutta sekä parantaa henkilöstön hyvinvointia ja palveluiden laatua.

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen ovat keskeisiä organisaation kilpailukyvyn ja toiminnan jatkuvuuden kannalta (Viitala, 2021). Erityisesti sote-alalla osaamisen johtaminen on kriittinen tekijä, sillä se mahdollistaa monialaisten asiantuntijaverkostojen hyödyntämisen ja jatkuvan osaamisen päivittämisen muuttuvassa toimintaympäristössä. (Pihlainen, 2020) Osaamisen kehittämisprosessit, kuten osaamiskartoitukset ja ennakointimallit, tukevat organisaatioita vastaamaan tulevaisuuden vaatimuksiin suunnitelmallisesti ja systemaattisesti. Osaamisen

kehittäminen on lopulta sekä organisaation että yksilön vastuulla, ja sen onnistuminen edellyttää yhteistyötä, tukea ja jatkuvaa oppimista (Kivinen, 2008).

### 2.3 Osaamiskartoitukset

Osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessissa käytetään erilaisia osaamiskartoituksia, joiden tavoitteena on tunnistaa organisaation henkilöstön nykyinen osaaminen ja tulevaisuuden kehittämistarpeet. Osaamiskartoitukset auttavat määrittelemään ne tiedot, taidot ja ominaisuudet, joita työntekijät tarvitsevat suoriutuakseen työtehtävistään ja saavuttaakseen organisaation strategiset tavoitteet (Viitala, 2021).

Osaamiskartoitusten avulla voidaan kerätä arvokasta tietoa sekä yksilöiden että koko työyhteisön osaamisesta ja kehittämistarpeista. Jotta kartoituksista saadaan mahdollisimman suuri hyöty, tulee niiden olla vahvasti sidoksissa organisaation strategisiin tavoitteisiin ja visioon. Tämä edellyttää tarkoituksenmukaisten ja oikein suunnattujen kysymysten laatimista osaamiskartoituksiin, jotta todelliset osaamis- ja kehitystarpeet nousevat esiin (Joki, 2021).

Jotta osaamiskartoitukset palvelisivat tehokkaasti organisaation strategiaa ja tavoitteita, niiden perustaksi soveltuvat hyvin kompetenssipohjaiset mallit. Kompetenssipohjaiset mallit korostavat, että organisaation menestys rakentuu työntekijöiden osaamisen järjestelmälliseen tunnistamiseen ja kehittämiseen suhteessa organisaation strategisiin tavoitteisiin. Kompetensseilla tarkoitetaan työntekijän tietojen, taitojen, asenteiden ja henkilökohtaisten ominaisuuksien kokonaisuutta, joka mahdollistaa tehokkaan suoriutumisen työtehtävissä (Spencer & Spencer, 1993).

Kompetenssipohjaisten mallien avulla voidaan arvioida myös piilevää potentiaalia, joka jää usein huomaamatta perinteisissä arviointimenetelmissä.

Osaamiskartoitukset toimivat monipuolisina henkilöstöhallinnon työkaluina, ja niitä voidaan hyödyntää esimerkiksi koulutuksen suunnittelussa, arvioinneissa sekä seuraajasuunnittelussa. Tunnettu ja paljon käytetty menetelmä on 360-arviointi (Kuva 6), jossa työntekijän osaamista ja toimintaa arvioidaan useista eri näkökulmista, kuten esimiesten, kollegoiden, alaisten sekä joskus myös asiakkaiden tai muiden sidosryhmien kautta. Tämä moniulotteinen palaute tarjoaa kattavan näkemyksen työntekijän vahvuuksista ja kehityskohteista (Hätönen, 2011; Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000).

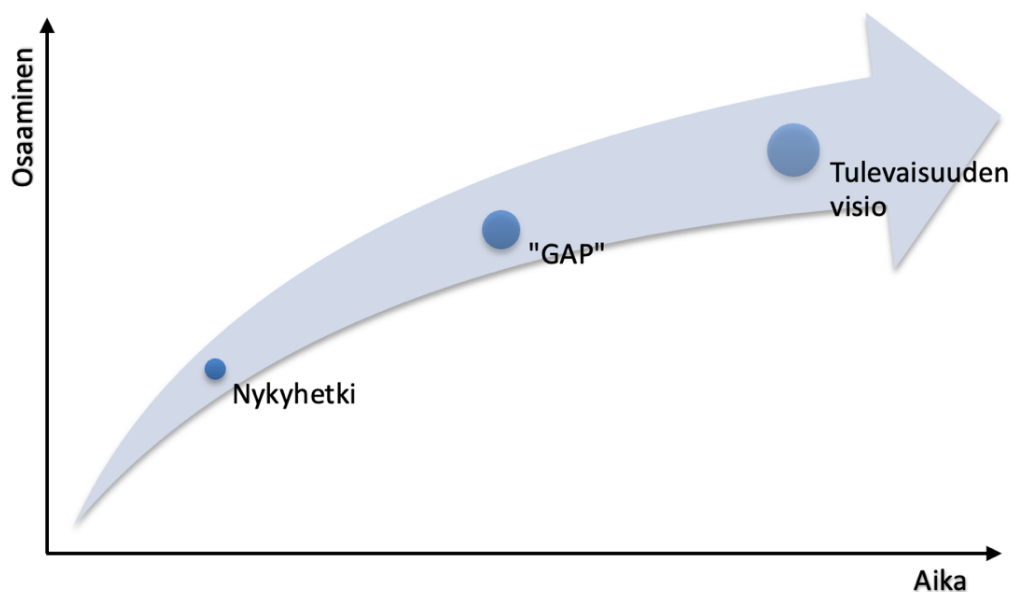


Kuva 6 360-arviointi (mukaillen Hätönen, 2011)

360- arviointimenetelmässä yhdistyvät itsereflektointi ja ulkoinen palaute, ja usein työntekijä tekee myös itsestään arvioinnin. (Hätönen, 2011) Monipuolinen palaute auttaa tunnistamaan sekä yksilön vahvuuksia että kehityskohtia, joita ei välttämättä huomaisi yhden arvioijan näkökulmasta. 360-arviointi on erityisen hyödyllinen johtajille ja asiantuntijoille, joiden työ vaatii monenlaista vuorovaikutusta ja yhteistyötä (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000).

360-menetelmää käytetään tyypillisesti ammatillisen kehittymisen tukena, kehityskeskustelujen pohjana sekä koulutus- ja urasuunnittelussa. Monissa organisaatioissa käytetään kuitenkin perinteistä ylhäältä alas -arviointia, jossa esimies arvioi alaistensa osaamista ja suorituksia säännöllisin aikaväleihin. Työntekijöiden osaamisen arvioinnissa suositellaan kuitenkin 360-arviointia, sillä se tarjoaa kattavamman näkökulman arvioitavan osaamiseen (Hagan ym., 2006).

Toinen tehokas menetelmä osaamisen kartoittamiseen on GAP-analyysi. GAP-analyysi auttaa määrittämään nykytilan ja tavoitetilan välisen eroavaisuuden osaamisen tai muun tarkasteltavan asian osalta (Kuva 7). Analyysin avulla voidaan suunnitella konkreettisia kehittämistoimia ja keskittyä strategisesti tärkeisiin osaamisalueisiin. GAP-analyysi auttaa organisaatioita myös kohdistamaan kehittämistoimensa tarkasti niihin osa-alueisiin, jotka tukevat parhaiten tavoitteiden saavuttamista (Rummler & Brache, 2013; Headley & Choi, 1992).



Kuva 7 GAP-analyysi (mukaillen Rummler & Brache, 2013)

Rummler ja Brache (2013) mukaan GAP-analyysin arvo on sen kyvyssä johtaa konkreettisiin kehitystoimiin, koska tavoitteena ei ole vain tunnistaa puutteita, vaan suunnata toimenpiteitä niin, että organisaation suorituskyky paranee strategisesti merkittävässä kohdissa. Analyysin haasteena voidaan kuitenkin pitää sen ennen-jälkeen-analyysin vaikeutta, ja Headley ja Choi (1992) ovat korostaneet, että analyysin tulisi keskittyä enemmän kriittisiin, ei-standardoituihin osa-alueisiin toimiakseen hyvin.

Lisäksi osaamiskartoituksiin kuuluvat erilaiset testaus- ja arviointimenetelmät, kuten strukturoidut haastattelut, työnäytteet ja kognitiiviset testit, joiden avulla voidaan luotettavasti arvioida työntekijöiden osaamista ja potentiaalia. Erityisesti älylliset kykytestit ovat osoittautuneet tehokkaiksi työntekijöiden suoriutumisen ennustajiksi, koska ne mittaavat kykyä oppia uutta ja sopeutua muuttuviin työtehtäviin (Schmidt & Hunter, 1998).

Erialaisten testausmenetelmien yhdistäminen parantaa ennustetarkkuutta kuitenkin huomattavasti paremmin kuin yhdellä menetelmällä testaus. Schmidt ja Hunter (1998) suosittelivat kognitiivisten testien yhdistämistä esimerkiksi strukturoituihin haastatteluihin, koska tämä yhdistelmä vähentää subjektiivisuutta ja lisää arviointien luotettavuutta. Yhdistelmät mahdollistavat myös laajalajaisemman osaamiskartoituksen, jossa eri menetelmät täydentävät toisiaan ja tarjoavat monipuolisemman näkemyksen yksilön osaamisesta. Kompetenssipohjaiset mallit auttavat tässä arvioinnissa tarkentamalla keskeisiä roolikohtaisia taitoja ja tietoja, joita työntekijältä odotetaan (Shipmann ym., 2000).

Yksilön näkökulmasta itsearvioinnilla on tärkeä rooli osaamiskartoituksessa. Itsearvioinneilla on todettu olevan edistävät työntekijöiden itsetuntemusta, lisää pystyvyysuskomuksia ja auttaa yksilöitä tunnistamaan realistisesti omia vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan (Zimmerman, 2002; Boyatzis, 2008). Tämä tukee työntekijöiden aktiivista osallistumista oman osaamisensa kehittämiseen ja motivoi jatkuvaan oppimiseen. Lisäksi jatkuvasti muuttuvassa työelämässä itsearvioinnin avulla voidaan edistää myös yksilöiden valmiuksia sopeutua ja kehittyä jatkuvan oppimisen kautta (Garvin 1993).

Digitaaliset arviointimenetelmät ja tekoälyn hyödyntäminen ovat nousseet tärkeiksi välineiksi osaamisen kartoittamisessa. Tekoälyllä voidaan analysoida suuria tietomääriä nopeasti ja tehokkaasti sekä tunnistaa osaamisvajeita organisaatiossa. Sen avulla voidaan myös kehittää yksilöllisiä oppimispolkuja, jotka tukevat työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja organisaation strategisia tavoitteita (Virtanen ym. 2024). Lisäksi tekoälyllä voidaan optimoida koulutusresurssien kohdentamista ja räätälöidä koulutuksia yksilöiden sekä tiimien tarpeiden mukaisesti (Zawacki-Richter ym. 2019).

Tekoälyn hyödyntäminen ennakoinnissa auttaa organisaatioita tunnistamaan tulevaisuuden osaamistarpeita ja mukauttamaan strategioitaan muuttuvien toimintaympäristöjen mukaisesti (eSignals, 2024). Tekoälyn ja digitaalisten menetelmien onnistunut käyttöönotto edellyttää kuitenkin huolellista suunnittelua sekä henkilöstön riittävää kouluttamista ja osallistamista. Lisäksi on tärkeää huomioida eettiset näkökulmat, kuten yksityisyyden suoja ja tiedon luotettava käsittely, jotta digitaalisten arviointimenetelmien hyödyt toteutuvat vastuullisesti ja tehokkaasti (OPH, 2024).

Eryyisesti sosiaali- ja terveysalalla, jossa työ tapahtuu usein moniammatillisissa tiimeissä, on tärkeää huomioida myös ryhmätason osaamisen arviointi. Yksilöarvioinnit eivät aina riitä, sillä tiimin yhteinen osaaminen ja yhteistyö ovat yhteydessä merkittävästi palveluiden laatuun. Ryhmätason arvioinnit auttavat tunnistamaan tiimin vahvuudet ja kehittämiskohteet, parantaen samalla tiimin sisäistä vuorovaikutusta ja tehokkuutta (STM, 2022).

Palautteen tehokas hyödyntäminen on kriittistä osaamiskartoitusten jälkeen, jotta tulokset muuttuvat konkreettisiksi kehittämistoimiksi. Palautetta tulee analysoida järjestelmällisesti ja käyttää perustana realististen ja selkeiden kehittämissuunnitelmien laatimiselle. Lisäksi jatkuva seuranta ja arviointi ovat välttämättömiä, jotta kehittämistoimien vaikuttavuus voidaan varmistaa ja tarvittaessa tehdä korjaavia toimenpiteitä (Jyty, 2022).

Osaamisen arviointia tulisi toteuttaa säännöllisin väliajoin organisaatioissa, esimerkiksi vuosittain, jotta arvioinnista saadaan mahdollisimman paljon hyötyä organisaatioissa. Toistuva arviointi antaa esimerkiksi näkymän yksilöiden osaamisen kehityksen suunnasta ja mahdollisista muutoksista. (Ranki, 1999) Joidenkin näkemysten mukaan arviointeja tulisi tehdä tätäkin tiheämmin, jotta organisaatio pysyisi ajan tasalla henkilöstön osaamisesta ja yksilöiden kehityspoluista. Tiheämpi arviointiväli mahdollistaa yksilöllisemmän tuen ja auttaa varmistamaan, että kehitys etenee oikeaan suuntaan. Esimerkiksi Sydänmaanlakan (2000) mukaan yksilön osaaminen tulisi arvioida vähintään kahdesti vuodessa, jolloin myös henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia voitaisiin päivittää säännöllisesti.

### **3 Johtajaosaamisen kehittämisen ja koulutuksen teoreettinen tarkastelu**

#### **3.1 Koulutustarpeiden määrittäminen ja arviointi**

Jotta organisaatiot voivat vastata toimintaympäristön muuttuviin vaatimuksiin ja saavuttaa strategisia tavoitteitaan, koulutustarpeiden arviointi ja määrittely välttämättömiä (Rummler & Brache, 2013). Koulutustarpeiden tunnistaminen auttaa varmistamaan, että henkilöstöllä on tarvittavat taidot ja osaaminen tehtäviensä menestyksekkääseen hoitamiseen (Collins, 2001; Yukl, 2013). Erilaiset analyysimenetelmät tarjoavat systemaattisen lähestymistavan olemassa olevan osaamisen ja tavoitellun taitotason välisen kuilun määrittämiseen. Tämä analyysi toimii perustana osaamisen kehittämisen strategioille ja kouluttamismenetelmille, joilla organisaation johtajaosaamista voidaan kehittää tehokkaasti, erityisesti sote-ympäristössä, jossa osaamisvaatimukset ovat erityisen moninaiset ja nopeasti muuttuvat (Cummings & Tate, 2018; Weberg, 2010).

Koulutustarpeet kohdistuvat yleensä osa-alueisiin, joissa havaitaan puutteita tai joita halutaan edelleen kehittää organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Näiden puutteiden tai osa-alueiden tunnistaminen on ratkaisevan tärkeää, sillä se mahdollistaa koulutustarpeiden kohdentamisen juuri niille osa-alueille, joilla kehitys edistää parhaiten organisaation strategisia tavoitteita (Rummler & Brache, 2013). Tarjolla on useita erilaisia työkaluja ja malleja näiden puutteiden tunnistamiseksi.

Kappaleessa 2.3 esitetty GAP-analyysi onkin erityisen hyödyllinen työkalu koulutustarpeiden arvioinnissa, sillä se auttaa tunnistamaan organisaation nykyisen osaamistason ja strategisten tavoitteiden välistä kuilua, jolloin tarvittavat kehitystoimet voidaan kohdentaa tarkasti. Rummler ja Brache (2013) mukaan GAP-analyysi tukee tehokasta suorituskyvyn parantamista tunnistamalla missä osaamisessa on puutteita, ja mitä taitoja tai tietoa tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun organisaation tavoitetila ja nykytila analysoidaan systemaattisesti, GAP-analyysi mahdollistaa yksilöiden ja tiimien koulutustarpeiden tarkemman määrittämisen ja priorisoinnin. Menetelmä toimii erityisen hyvin kaikissa toimintaympäristöissä, ja soveltuu siten myös sote-alalle.

GAP-analyysin soveltaminen koulutustarpeiden arviointiin alkaa yleensä strategisten ja operatiivisten tavoitteiden selkeyttämisestä, minkä jälkeen analyysi etenee nykyisten osaamistasojen kartoittamiseen. Tämä vaihe paljastaa, missä työntekijöiden taidoissa ja tiedoissa on kehityksen tarvetta. Rummler ja Brache (2013) korostavat, että tavoitteisiin nähden puutteelliseksi

osoittautunut osaaminen tulee määritellä eri kriittisyysasteiden mukaan: kriittisimmät kehityskohdat tulisi priorisoida, sillä niiden parantaminen tuottaa organisaatiolle suurimmat hyödyt. Esimerkiksi sote-alalla GAP-analyysi voi osoittaa, että kliinistä asiantuntemusta tulisi syventää tai että johtajuustaitojen kehittäminen on kriittistä strategisten tavoitteiden, kuten potilasturvallisuuden ja laadun, saavuttamiseksi.

Kun puutteet on tunnistettu ja priorisoitu, GAP-analyysi tarjoaa selkeän pohjan koulutusohjelmien suunnittelulle. Myös muut kappaleessa 2.3. esitetyt mallit toimivat tähän samaan tarkoitukseen hyvin. GAP-analyysi auttaa kuitenkin parhaiten kohdistamaan resursseja niihin osaamisalueisiin, jotka eniten tukevat organisaation strategisia tavoitteita ja suorituskyvyn parantamista.

Koulutustarpeita voidaan tarkastella myös organisaation ulkopuolelta, hyödyntämällä esimerkiksi megatrendien ja teknologisten innovaatioiden analyyssejä sekä kilpailija- ja toimialaseurantaa keskeisinä työkaluina. Megatrendit, kuten digitalisaatio, väestön ikääntyminen ja ilmastonmuutos, muuttavat toimintaympäristöjä merkittävästi ja luovat uusia osaamisvaatimuksia organisaatioille. Teknologiset innovaatiot, kuten tekoäly, automaatio ja data-analytiikka, tuovat mukanaan uusia työkaluja ja menetelmiä, jotka edellyttävät työntekijöiltä ja johtajilta kykyä omaksua uusia taitoja ja ymmärrystä (World Economic Forum, 2020). Näiden trendien seuraaminen auttaa organisaatioita valmistautumaan tulevaisuuteen ja tekemään tietoon perustuvia päätöksiä osaamisen kehittämisestä.

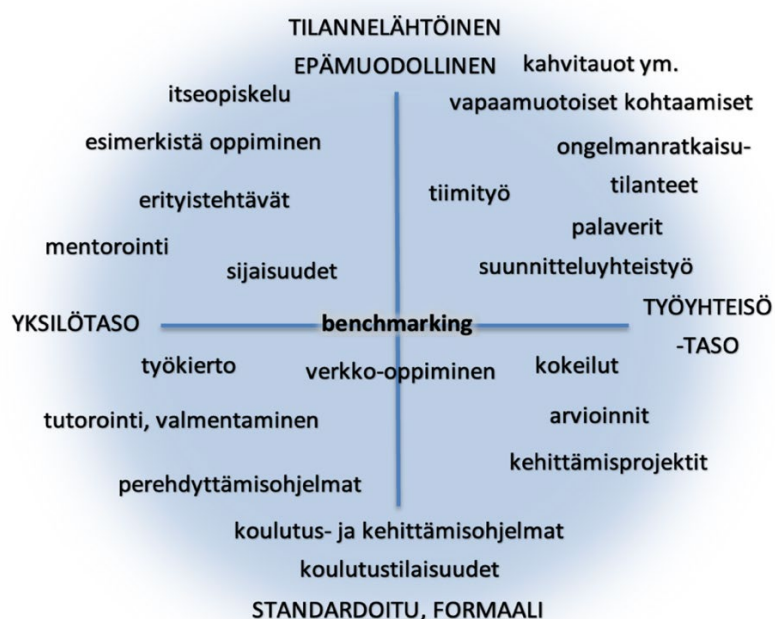
Kilpailija- ja toimialaseuranta täydentää megatrendien ja teknologisten innovaatioiden analyysiä tarjoamalla käytännön näkökulman siihen, miten muut alan toimijat reagoivat muuttuviin osaamisvaatimuksiin. Kilpailijaseuranta voi osoittaa, mitä uusia taitoja ja teknologioita kilpailijat jo hyödyntävät, ja auttaa tunnistamaan mahdollisia osaamisaukkoja oman organisaation sisällä. Esimerkiksi tekoälyn ja automaation yleistyessä organisaatio voi havaita tarpeen lisätä data-analytiikkaosaamista tai kehittää työntekijöidensä kykyä hyödyntää älykkäitä järjestelmiä päätöksenteossa (Davenport & Ronanki, 2018). Toimialaseuranta puolestaan tukee trendianalyysiä laajemmassa kontekstissa ja paljastaa, kuinka koko toimiala kehittyy ja mihin suuntaan osaamisvaatimukset ovat menossa.

Oppimismenetelmät ja koulutusmenetelmät ovat keskeisiä keinoja, joilla organisaatiot voivat varmistaa henkilöstönsä osaamisen kehittymisen ja ajantasaisuuden vaativissa ja nopeasti muuttuvissa ympäristöissä. Oppimismenetelmät kattavat tavat, joilla yksilöt omaksuvat tietoa, taitoja ja asenteita, ja niitä voidaan jakaa kokemukseräisiin, havainnollistaviin ja teoreettisiin menetelmiin. Kokemukseräinen oppiminen, kuten tiimityöskentely ja osallistava oppiminen, vahvistaa taitoja

reflektoinnin ja käytännön kautta, kun taas teoreettiset menetelmät, kuten luennot, luovat tietopohjaa, joka tukee asiantuntijatyötä. (Kolb, 1948)

Työelämässä oppiminen tapahtuu usein myös luonnollisesti eri tilanteissa ilman erityisiä järjestelyjä tai kustannuksia. Leslie ja Braddy (2011) korostavat, että merkityksellisimmät ja haastavimmat työtehtävät, joissa työntekijät kohtaavat uusia ja monimutkaisia ongelmia, tarjoavat erityisen otolliset puitteet oppimiselle. Tällöin työntekijät joutuvat mukautumaan ja ratkaisemaan tilanteita, mikä voi johtaa tiedostamattomaan oppimiseen ja uusien taitojen omaksumiseen. Tätä epämuodollista ja kokempohjaista oppimista voidaan tehostaa ottamalla käyttöön oppimista tukevia työkaluja, kuten ongelmanratkaisu- ja ryhmätyömenetelmiä, palaverikäytäntöjä sekä systemaattisia innovaatio- ja arviointiprosesseja. Näiden avulla on mahdollista tunnistaa eri tilanteisiin sisältyvät oppimismahdollisuudet ja arvioida saavutettuja oppimistuloksia (Viitala, 2021).

Osaamisen kehittämistä voidaan kohdistaa yksilöille, ryhmille tai koko henkilöstölle, ja sitä voidaan luokitella sen luonteenpiirteiden mukaan. Kuvassa 8 esitetyt kehittämiskeinot sijoittuvat nelikenttään, jossa painotetaan erityisesti oikeanpuoleisia alueita (Viitala, 2021). Organisaatioissa on usein hyödyntämätöntä potentiaalia, ja tehokasta oppimista voidaan edistää esimerkiksi päivittäisten projektien, palaverien ja ongelmanratkaisutilanteiden kautta, jotka tarjoavat arvokkaita oppimismahdollisuuksia.



Kuva 8

Osaamisen kehittämisen keinot (mukaillen Viitala, 2021)

Sosiaali- ja terveysalalla käytettävät koulutusmenetelmät painottavat usein käytännönläheisyyttä ja moniammatillista yhteistyötä. Yksi suosituimmista menetelmistä on simulaatio-opetus, joka tarjoaa turvallisen ympäristön kriittisten taitojen ja kliinisten toimintojen harjoittelulle. Simulaatiot auttavat sote-ammattilaisia kehittämään osaamistaan todellisuutta vastaavissa tilanteissa ilman potilaaseen kohdistuvia riskejä (Rosen ym., 2012). Lisäksi mentorointi ja työssä oppiminen ovat erityisen toimivia sote-alalla, jossa uudet työntekijät hyötyvät kokeneempien ammattilaisten tuesta. Mentorointi auttaa luomaan osaamisen siirtymistä ja jatkuvaa ammatillista kehittymistä, ja mentorit voivat tarjota käytännönläheistä opastusta ja tukea uusille työntekijöille (Hale, 2000; Day & Dragoni, 2015).

Verkko-oppimisen ja etäkoulutuksen rooli on kasvanut merkittävästi viime vuosina, ja ne tarjoavat sote-alalla joustavuutta ja mahdollisuuden oppia omaan tahtiin. Tämä on erityisen arvokasta, kun alan työntekijöiden työajat ovat vaihtelevia. Verkko-oppimisen avulla työntekijät voivat syventää tietojaan uusista hoitomenetelmistä, potilasturvallisuudesta ja lainsäädännöstä paikkariippumattomasti, mikä tekee siitä monelle saavutettavamman ja kustannustehokkaamman vaihtoehdon perinteisille koulutuksille (Cook ym., 2010). Kaiken kaikkiaan sosiaali- ja terveysalalla oppimista ja koulutusta ohjaavat käytännönläheisyys, jatkuvuus ja monitahoiset menetelmät, joiden avulla pyritään vastaamaan alan kasvaviin osaamisvaatimuksiin ja parantamaan työskentelyn laatua ja turvallisuutta.

Suomessa sosiaali- ja terveysalan johtajille suunnatut korkeakoulutason koulutusohjelmat tarjoavat monipuolista ja käytännönläheistä asiantuntijaosaamista alan erityistarpeisiin. Useat korkeakoulut, kuten Tampereen ja Vaasan yliopistot sekä Aalto-yliopisto Helsingissä, ovat kehittäneet sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiseen räätälöityjä MBA- ja EMBA-ohjelmia, jotka tukevat johtajien ammatillista kasvua ja valmentavat heitä kohtaamaan alan tulevaisuuden haasteet ja strategiset tavoitteet. Näissä koulutusohjelmissä painotetaan johtamisen osa-alueita, kuten muutosjohtamista, strategista suunnittelua ja taloushallintaa, jotka ovat keskeisiä sote-sektorin tehokkuuden ja vaikuttavuuden varmistamisessa. Koulutukset ovat kuitenkin maksullisia, ja ohjelmien kustannukset vaihtelevat yliopiston mukaan noin 20 000–50 000 euron välillä. (tuni.fi; uvaasaexed.fi; aaltoee.fi.)

Kun tehokkailta johtajilta kysytään, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet heidän johtamistapoihinsa, he yleensä mainitsevat haastavat työtehtävät, kehittävät ihmissuhteet ja vaikeat tilanteet, joihin ovat uransa aikana törmänneet. Van Velsorin ym. (2010) mukaan tehokkaaksi johtajaksi kasvamisen on monien erilaisten kokemusten tulos, ja nämä kokemukset ovat edellyttäneet joustavuutta ja

sopeutumiskykyä. Vaikka kokemukset ovatkin merkittävä osa johtajien urakehitystä, organisaatiot voivat myös tietoisesti hyödyntää niitä johtajaosaamisen kehittämisessä.

Osaamisen kehittäminen organisaatiossa ei voi perustua pelkästään ulkoiseen ohjaukseen; jokaisen työntekijän tulee ottaa vastuuta ja osallistua aktiivisesti itsensä kehittämiseen. Tätä tavoitetta voidaan tukea johdonmukaisilla johtamiskäytännöillä, tarkoituksenmukaisilla organisaatorakenteilla ja oppimista edistävillä toimintamalleilla. On myös erityisen tärkeää, että organisaatio tarjoaa monipuolisia oppimismahdollisuuksia ja kehitysalustoja, jotka tukevat yksilöiden kehittymistä eri menetelmien avulla (Viitala, 2021).

### **3.2 Johtajaosaamisen kehittäminen ja koulutuksen vaikutukset organisaatioon**

Johtajien kouluttaminen on keskeistä organisaation suorituskyvyn, tehokkuuden ja pitkän aikavälin menestyksen kannalta (Collins, 2001). Kouluttaminen vahvistaa johtajien päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaitoja, joka edelleen parantaa organisaation kykyä vastata nopeasti muuttuviin ja monimutkaisiin tilanteisiin (Yukl, 2006; Noe, 2009). Koulutetut johtajat pystyvät tutkimusten mukaan tekemään strategisesti perusteltuja päätöksiä ja käyttämään analyyttisiä taitoja organisaation tavoitteiden tukemiseksi, mikä luo pohjaa pitkäjänteiselle kasvulle ja kehitykselle (Yukl, 2006).

Johtajien kouluttaminen tukee organisaation innovointikykyä ja joustavuutta. Koulutetut johtajat pystyvät rohkaisemaan tiimejään innovointiin ja auttamaan heitä sopeutumaan muutoksiin, mikä on olennaista organisaation kilpailukyvyn kannalta (Yukl, 2006). Koulutus ei siis ole pelkkää yksittäisten taitojen kehittämistä, vaan strateginen investointi, joka vahvistaa organisaation kykyä mukautua ja kasvaa. Collins (2001) painottaa, että tällainen johtajuuden kehittäminen muokkaa ja tukee positiivisesti koko organisaatiokulttuuria. Selkeiden arvojen, yhteisten tavoitteiden ja yhtenäisen kulttuurin kautta luodaan pohja, jossa sekä yksilölliset että kollektiiviset taidot kukoistavat ja tukevat koko organisaation menestystä.

Garvinin (1993) on syventänyt tätä näkökulmaa oppivan organisaation käsitteellä tai tavoitetilalla, jossa jatkuva oppiminen, innovointi ja sopeutuminen nivoutuvat osaksi organisaatioiden arkea ja strategisia prosesseja. Johtamiskoulutus on keskeinen tekijä tässä kehityksessä, sillä se auttaa johtajia edistämään organisaation kykyä mukautua muuttuviin vaatimuksiin. Johtajien kouluttaminen ei siten vain kehitä yksilötaitoja, vaan tukee koko organisaation siirtymää kohti oppivan organisaation tilaa.

Lisäksi johtajien kouluttamisella on myös tärkeä rooli työntekijöiden sitouttamisen ja motivaation lisäämisessä. Yukl (2006) ja Noe (2009) ovat korostaneet, että vuorovaikutustaitoja ja empatiakykyä kehittämällä johtajat voivat luoda kannustavan työympäristön, mikä puolestaan vahvistaa työntekijöiden halukkuutta sitoutua organisaation tavoitteisiin. Tämä voidaan nähdä olevan suoraan yhteydessä työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen, kun motivoituneet työntekijät kokevat työympäristönsä arvostavaksi ja osallistavaksi. Sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät ovat organisaation keskeinen voimavara erityisesti sote-alalla, jossa työhön liittyy usein eettisiä paineita ja vaativia tilanteita.

Osaamisen kehittäminen, erityisesti johtajien osaamisen kehittäminen, on ratkaisevan tärkeää organisaatioiden strategisten tavoitteiden toteuttamisessa. Collinsin (2001) mukaan osaamisen kehittäminen auttaa organisaatiota nousemaan "hyvästä loistavaksi" varmistamalla, että oikeat ihmiset ovat oikeissa tehtävissä ja että heillä on tarvittavat kompetenssit tukemaan organisaation arvoja ja kulttuuria. Hänen mukaansa vahvat, osaavat johtajat ja työntekijät mahdollistavat organisaation pitkäaikaisen menestyksen, kun organisaation kyvykkyydet ja strategiset tavoitteet ovat linjassa.

Samat teemat koskevat myös sote-organisaatioita, tuoden merkittäviä hyötyjä, jotka parantavat tehokkuutta ja työn laatua useilla eri tasoilla. Ensinnäkin muutosten nopea omaksuminen ja hallinta ovat kriittisiä sote-ympäristössä, jossa lainsäädännön muutokset, resurssipaineet ja teknologinen kehitys vaativat jatkuvaa mukautumista. Muutosjohtamisen taidot auttavat organisaatiota sopeutumaan näihin haasteisiin, ja sote-johtajilla on ratkaiseva rooli muutosten läpiviennissä. Webergin (2010) mukaan organisaatiot hyötyvät johtajista, jotka osaavat tehdä nopeita päätöksiä, mukauttaa strategioita ja viestiä muutoksista selkeästi henkilöstölle.

Innovointikyky ja joustavuus ovat myös olennaisia tekijöitä sote-alalla, sillä innovatiiviset ratkaisut parantavat palvelujen tehokkuutta ja laatua. Innovaatioita syntyy, kun organisaatiot tukevat työntekijöidensä joustavuutta ja kehitysmahdollisuuksia. Oppivan organisaation käsite korostaa jatkuvaa kehittymistä ja uuden oppimista, mikä on erityisen tärkeää sote-alan nopeiden muutosten keskellä. Oppiva organisaatio mahdollistaa henkilöstön joustavan siirtymisen uusiin tehtäviin ja tuo organisaatiolle kilpailuetua moniosaamisen ja jatkuvan kehityksen kautta. (Garvinin, 1993)

Sitoutuminen ja motivaatio ovat sote-alalla erityisen tärkeitä, sillä työympäristö on usein vaativa ja eettisesti haastava. Sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät ovat organisaation keskeinen voimavara, ja tutkimukset, kuten Abualrub ja Alghamdi (2012), osoittavat, että työnantajan tarjoama tuki ja kehitysmahdollisuudet lisäävät hoitotyöntekijöiden sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Tämä

sitoutuminen näkyy suoraan työn laadussa ja potilastyytyväisyydessä, mikä puolestaan vahvistaa organisaation mainetta ja tehokkuutta.

Sote-alan strategiset tavoitteet, kuten palvelujen laatu, potilasturvallisuus ja taloudellinen kestävyys, vaativat yhtenäistä johtamista ja henkilöstön osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Lainsäädäntö, kuten sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä annettu laki (611/2021), velvoittaa hyvinvointialueita ja organisaatioita strategiseen suunnitteluun ja osaamisen kehittämiseen. Tämä vahvistaa henkilöstön kykyä vastata muuttuviin palvelutarpeisiin ja tukee organisaation pitkäjänteistä menestystä. Yhdessä nämä tekijät osoittavat, kuinka osaamisen kehittäminen ja johtaminen sote-alalla ovat välttämättömiä organisaation sopeutumiskyvylle, kilpailukyvyllä ja toiminnan jatkuvalla laadulle.

### **3.3 Osaamiseen vaikuttavat tekijät ja johtajaosaamisen kehittäminen**

Osaamisen kehittämiseen vaikuttavat tekijät ovat moninaisia ja ulottuvat sekä organisaation rakenteisiin että yksilöllisiin ominaisuuksiin. Garvinin (1993) mukaan organisaatiokulttuuri toimii perustana yksilön oppimiselle: kulttuuri, joka tukee jatkuvaa oppimista ja innovointia, luo tilaa työntekijöiden kehittymiselle ja kannustaa kokeiluihin. Tällaisessa ympäristössä yksilöt eivät vain opi, vaan vievät organisaatiota kohti oppivan organisaation päämäärää, jossa jatkuva oppiminen on osa päivittäistä toimintaa.

Työnantajan tuki on olennainen osa yksilön osaamisen kehittämistä. Yukl (2006) ja Noe (2009) painottavat, että organisaation tarjoamat resurssit ja kannustus mahdollistavat johtajien ja työntekijöiden kehittymisen ja uusien taitojen omaksumisen. Boyatzis (1982) puolestaan huomauttaa, että työn vaativuus on yhteydessä vahvasti osaamisen kehitykseen: haastavat työtehtävät motivoivat sekä työntekijöitä että johtajia sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin ja kehittämään osaamistaan. Tällöin työstä tulee osa laajempaa oppimisen ja kehityksen prosessia. Työnantajan tuki ei pelkästään edistä ammatillista kehitystä, vaan osoittaa organisaation sitoutumisen henkilöstön kehittämiseen, mikä lisää motivaatiota ja sitoutumista (Eisenberger ym., 1986).

Tuen lisäksi myös työn piirteet vaikuttavat merkittävästi siihen, miten johtajuus koetaan ja kehittyy yksilötasolla. Työn sisällölliset piirteet, kuten monipuolisuus, autonomia, haasteellisuus ja vastuu, voivat joko edistää tai hankaloittaa johtajaosaamisen kehittymistä. (Morgeson & Humphrey, 2006) Esimerkiksi monimutkaiset ongelmat ja jatkuvasti muuttuvat työtilanteet tarjoavat johtajille mahdollisuuksia kehittää ongelmanratkaisukykyään ja sopeutumistaitojaan. Toisaalta liiallinen

kuormitus, alhainen autonomia tai jatkuva stressi voivat heikentää johtajan kykyä suoriutua tehtävistään ja estää ammatillista kasvua. (Morgeson & Humphrey, 2006)

Yksi johtajaosaamisen keskeisimmistä vaikuttavista tekijöistä on johtajan pystyvyysuskonus, eli usko omaan kykyynsä suoriutua tehtävistään ja roolistaan tehokkaasti. Pystyvyysuskonukset heijastuvat johtajan arjen toiminnassa esimerkiksi ajankäytön hallintana, tehtävien priorisointina ja vastuiden tarkoituksenmukaisena delegointina, jotka kaikki vaikuttavat suoraan johtajan toiminnan tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen (Quigley, 2013).

Vahva pystyvyysuskonus lisää johtajan luottamusta omiin päätöksiinsä, auttaa keskittymään ydintehtäviin ja edistää ratkaisukeskeistä toimintatapaa myös vaativissa tilanteissa. Se nojaa kykyyn hahmottaa kokonaisuuksia, asettaa tavoitteita ja toimia pitkäjänteisesti niiden saavuttamiseksi. Tällainen toimijuus edellyttää myös suunnittelukykyä, järjestelmällisyyttä ja hyvää stressinhallintaa, eli ominaisuuksia, jotka mahdollistavat vaikuttavan ja kestävä johtajuuden (Quigley, 2013).

Johtajien työmotivaatio ja oppimishalukkuus ovat osaamisen kehittämisen kannalta erityisen merkityksellisiä. Collinsin (2001) taso 5-johtamismallissa korostetaan, että menestyvät johtajat pyrkivät jatkuvasti kehittymään ja asettavat organisaation edun omien tavoitteidensa edelle. Tällaiset johtajat eivät vain ylläpidä osaamistaan, vaan pyrkivät aktiivisesti kehittämään itseään. Boyatzis (2008) täydentää tätä näkökulmaa käsittelemällä reflektiivisen oppimisen ja itsearvioinnin merkitystä yksilön kompetenssien kehittämisessä. Kun johtajat pystyvät arvioimaan omia vahvuuksiaan ja kehittämistarpeitaan, heidän kykynsä oppia ja kehittyä vahvistuu.

Osaamisen kehittämiseen vaikuttaa myös moniammatillinen yhteistyö ja verkostot.

Moniammatillisen yhteistyön merkitys korostuu sote-alalla, koska työ on usein tiimipohjaista ja edellyttää yhteistyötä eri alojen asiantuntijoiden kanssa. Noe (2009) esittää, että yhteistyö eri alojen asiantuntijoiden kanssa rikastuttaa oppimisympäristöä ja laajentaa organisaation tietoperustaa. Moniammatilliset tiimit eivät vain täydennä toistensa taitoja, vaan auttavat jakamaan hiljaista tietoa, joka usein jää yksilön kokemusten varaan.

Lisäksi organisaation strateginen tuki ja selkeät tavoitteet ovat ratkaisevia osaamisen kehittämisessä. Collins (2001) ja Yukl (2006) painottavat, että kun organisaation strategia ja osaamisen kehittäminen ovat linjassa, se luo yhteisen suunnan, joka motivoi johtajia kehittämään sellaisia taitoja, jotka tukevat organisaation pitkän aikavälin tavoitteita. Organisaatio, joka sitoo osaamisen kehittämisen strategiaansa, hyötyy työntekijöistä, jotka voivat aidosti tukea sen tavoitteita ja edistää organisaation menestystä.

Myös teknologian rooli osaamisen kehittämisessä on noussut keskeiseksi niin yleisellä johtajaosaamisen tasolla kuin sote-alalla. Teknologian kehitys on mahdollistanut joustavan, ajantasaisen ja kohdennetun oppimisen. Johtajaosaamisen kontekstissa teknologia, kuten digitaaliset oppimisympäristöt ja tekoälypohjaiset koulutusalueet, tukee johtajien ammatillista kasvua tarjoamalla tietoa ja palautetta reaaliajassa. Yukl (2013) tuo esiin, että teknologiaa hyödyntämällä voidaan tehdä etäarviointeja ja räätälöityjä osaamiskartoituksia, joiden avulla johtajat voivat kehittää taitojaan paikasta riippumatta. Teknologia tarjoaa myös alustan, jolla johtajat voivat pysyä ajan tasalla uusimmista liiketoiminnan ja johtamisen kehityssuunnista, mikä on erityisen arvokasta nopeasti muuttuvissa organisaatioympäristöissä.

Nämä tekijät osoittavat, että osaamisen kehittäminen ei ole yksinkertainen prosessi. Se ei ole vain yksilön vastuulla, vaan edellyttää monimuotoista tukea ja kannustusta organisaation kaikilta tasoilta. Kun kulttuuri, työympäristö, tuki ja strategia tukevat toisiaan, osaamisen pitkäjänteinen kehittäminen mahdollistuu ja hyödyttää sekä yksilön kasvua että organisaation menestystä (Garvin, 1993).

Kaikki edellä mainitut osaamisen kehittämisen ja johtamisen periaatteet ilmenevät erityisellä tavalla sote-kontekstissa, jossa ala on jatkuvan muutoksen alla. Sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä henkilöstön osaaminen että johtajuus ovat kriittisessä roolissa, sillä työympäristö on vaativa ja palvelutarpeet moninaisia. Sote-alan lainsäädäntö ja strategiset tavoitteet korostavat osaamisen jatkuvaa kehittämistä, ja siksi alan organisaatioissa on keskeistä varmistaa, että niin työntekijöillä kuin johtajilla on tarvittavat taidot ja valmiudet vastata muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin.

Ensinnäkin organisaatiokulttuurilla on ratkaiseva rooli oppimisen ja kehityksen edistämässä. Työyhteisön oppimiskulttuuri vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, mikä on välttämätöntä monimutkaisissa hoitotyöympäristöissä (Cummings & Tate, 2018).

Oppimista ja tiimityötä korostava kulttuuri parantaa työntekijöiden kykyä sopeutua muutoksiin ja ylläpitää palvelujen laatua, mikä on potilasturvallisuuden kannalta keskeistä. Työnantajan tarjoama tuki on toinen merkittävä tekijä. Tutkimukset osoittavat, että työnantajan resursointi, kuten koulutustilaisuudet ja kehitysmahdollisuudet, lisäävät hoitohenkilökunnan työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, mikä heijastuu suoraan palveluiden laatuun (Abualrub & Alghamdi, 2012). Tämä tuki on erityisen tärkeää, koska sote-alan työhön liittyy usein korkeita eettisiä vaatimuksia ja paineita.

Työn vaatimukset ja niiden mukanaan tuoma sopeutumiskyky ovat myös kriittisiä osaamisen kehittämisessä sote-alalla. Työn jatkuvasti muuttuvat tarpeet, kuten teknologian kehittyminen ja väestön ikääntymisen vaikutukset, edellyttävät ammatillista oppimista ja muutosjohtamisen taitoja.

Weberg (2010) korostaa, että sote-johtajien on osattava sopeutua muutoksiin ja tukea tiimejään niiden hallinnassa, mikä parantaa koko organisaation joustavuutta. Johtajien oma motivaatio ja oppimishalukkuus ovat myös ratkaisevia. Kanste (2005) tuo esille, että sote-alan jatkuva kehitys edellyttää johtajilta halua kehittää itseään, mikä vahvistaa organisaation kykyä vastata muuttuviin vaatimuksiin ja luo perustan kestäväälle johtajuudelle.

Moniammatillinen yhteistyö ja verkostot edistävät myös sote-alan osaamisen kehittämistä. Cummings ja Tate (2018) huomauttavat, että moniammatilliset tiimit luovat ympäristön, jossa oppiminen tapahtuu yhteistyön kautta, mikä tukee organisaation kykyä vastata laaja-alaisiin palvelutarpeisiin. Näin ollen, yhteistyö ja verkostot eivät ainoastaan kehitä yksilön osaamista, vaan myös parantavat organisaation kykyä tarjota laadukkaita palveluja.

Sote-alalla teknologian merkitys korostuu erityisesti, sillä ala edellyttää jatkuvaa osaamisen päivittämistä ja uusien järjestelmien hallintaa. Webergin (2010) mukaan muutosjohtaminen sote-alalla vaatii teknologian strategista hyödyntämistä organisaation kehittämiseksi ja henkilöstön oppimisen tukemiseksi. Teknologian avulla voidaan toteuttaa esimerkiksi simulaatioharjoituksia ja virtuaalista koulutusta, jotka parantavat potilasturvallisuutta ja tietosuojaa. Lisäksi moniammatillisten tiimien välisessä yhteistyössä teknologia mahdollistaa tiedon jakamisen ja vuorovaikutuksen, mikä on ratkaisevaa laadukkaan palvelun tarjoamiseksi. Suomessa sotelainsäädäntö (611/2021) edellyttää henkilöstön jatkuvaa kouluttautumista, mikä sisältää myös digitaalisen osaamisen ja teknologian hyödyntämisen kehittyvissä palvelutarpeissa. Näin teknologia tukee paitsi yksilön osaamisen kasvua, myös organisaation sopeutumiskykyä ja kilpailukykyä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä.

## 4 Tutkimusmenetelmät

### 4.1 Tutkimusaineisto ja -asetelma

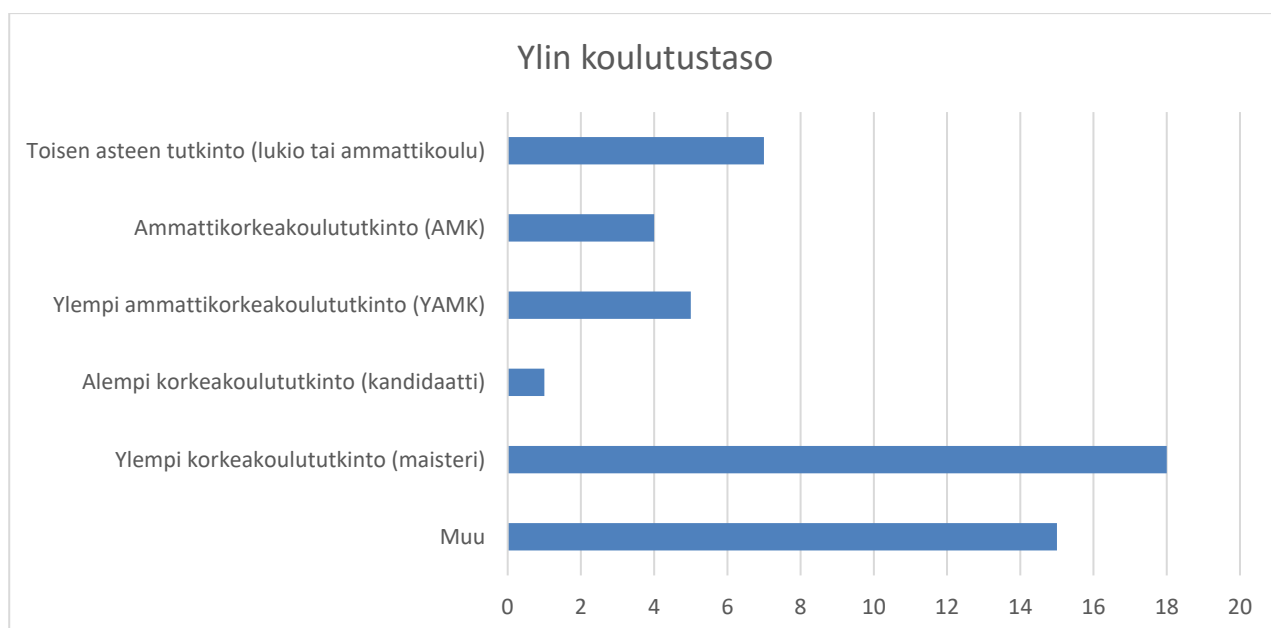
Tämä tutkimus toteutettiin määrällisenä poikkileikkaustutkimuksena, jonka toimeksiantajana oli Varsinais-Suomen hyvinvointialue (Varha). Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää organisaation johtajaosaamisen nykytilaa sekä tunnistaa kehittämistarpeita. Poikkileikkausasetelma mahdollisti ajankohtaisen tilannekuvan kartoittamisen, sillä tutkimuksessa tarkasteltiin johtajien itsearvioita ja kokemuksia tietyllä hetkellä.

Tutkimuksen kohderyhmä koostui Varhan johtotason henkilöstöstä, kuten tulosalue- ja tulosryhmäjohtajista sekä muista organisaation nimeämistä johtajista ja päälliköistä. Tämä ryhmä valittiin heidän keskeisen roolinsa vuoksi strategisten ja operatiivisten päätösten toteuttajina. Erityisesti alueellinen näkökulma oli tärkeä, sillä Varsinais-Suomen hyvinvointialueen johtamisrakenteet ovat edelleen suhteellisen uusia.

Tutkimuksen otos koostui 250 johtajasta, joista kyselyyn vastasi 52 henkilöä (vastausprosentti 20,8 %). Vastajat edustivat laajasti erilaisia johtamistehtäviä: 33 % toimi tulosalue- tai tulosryhmäjohtajina, ja 67 % edusti muita johtotehtäviä, kuten palvelualuejohtajia, asiantuntijajohtajia ja päällikköjä. Vastajien sukupuolijakauma oli suhteellisen tasainen: 58 % vastaajista oli naisia, 40 % miehiä, ja 3 % ilmoitti muun sukupuolen tai jätti kysymyksen avoimeksi.

Vastajien demografiset tiedot jakautuivat seuraavasti: suurin osa vastaajista (44 %) oli 46–55-vuotiaita, ja yli 56-vuotiaiden osuus oli 39 %. Sote-alan työkokemus vaihteli kolmesta vuodesta 43 vuoteen, keskiarvon ollessa 23 vuotta. Johtamiskokemuksen oli keskiarvoltaan 14 vuotta, joka osoittaa vastaajien olevan kokeneita organisaation johtamistehtävissä.

Vastajien koulutustausta oli monipuolinen (Kuva 9). Suurin yksittäinen ryhmä (35 %) oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon (esim. maisterin tutkinnon). Lisäksi 29 % vastaajista ilmoitti koulutustasonsa kuuluvan ”muu” -kategoriaan, joka kattoi sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen MBA-tutkinnot, lääketieteen tohtorin ja erikoislääkäriin tutkinnot sekä muut tohtoritutkinnot ja dosentuurit.



Kuva 9 Ylin koulutustaso (n=51)

Koulutuksen lisäksi 88 % vastaajista oli osallistunut erilaisiin johtamiskoulutuksiin, kuten esihenkilökoulutuksiin ja strategisen johtamisen ohjelmiin. Tämä osoittaa, että Varhan johtohenkilöstöllä on vahva koulutus pohja, joka tukee johtajaosaamista ja sen kehittämistä.

## 4.2 Tutkimusmenetelmät ja -mittarit

Tässä tutkimuksessa käytettiin sähköistä kyselytutkimusta, joka valittiin sen joustavuuden ja kustannustehokkuuden vuoksi. Sähköinen kysely mahdollistaa vastaamisen ajasta ja paikasta riippumatta, mikä on erityisen tärkeää kiireisessä sote-ympäristössä. Lisäksi anonyymi vastausympäristö tukee vastausten rehellisyyttä (Evans & Mathur, 2005).

Tutkimuksessa käytetty kyselylomake (liite 1) sisälsi sekä määrällisiä mittareita että avoimia kysymyksiä, joiden avulla kartoitettiin johtajien osaamista, työnantajan tarjoamaa tukea, työn piirteet ja johtajien pystyvyysuskomuksia. Avoimet kysymykset täydensivät määrällistä aineistoa tarjoamalla syvällisempiä näkemyksiä kehitystarpeista. Kyselylomakkeen rakenne kokonaisuudessaan on havainnollistettuna kuvassa 10.



Kuva 10 Kyselytutkimuksen rakenne

Työnantajan tarjoamaa tukea arvioitiin Eisenbergerin ym. (1986) kehittämällä *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) -mittarilla, joka mittaa työntekijöiden kokemuksia organisaation tarjoamasta tuesta ja arvostuksesta. Johtajat arvioivat organisaation tukea 6 eri väittämän kautta (esim. ”Työnantajani huomioi hyvin saavutukseni”, ”Työnantajani aidosti välittää hyvinvoinnistani”) vastausasteikolla 1–5 (jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä). Summamuuttuja oli näiden väittämien keskiarvo. Reliabiliteettikerroin ( $\alpha$ ) tutkimusajankohana oli .912.

Työn piirteitä mitattiin Morgesonin ja Humphreyn (2006) *Work Design Questionnaire* (WDQ) -mittaria mukaillen, joka keskittyy työn kognitiivisiin ja emotionaalisiin vaatimuksiin. Johtajat arvioivat kokemuksiaan työn keskeisistä rakenteellisista ja sisällöllisistä ominaisuuksista, kuten autonomiasta, tehtävien monipuolisuudesta, työn merkityksellisyydestä, palautteen käsittelystä, ongelmanratkaisusta, taitojen monipuolisuudesta ja erikoistumisesta. Osa-alueita arvioitiin yhteensä 9 eri väittämän kautta (esim. ”Työhöni kuuluu monenlaisia työtehtäviä”, ”Työni vaatii syvällistä osaamista ja ammattitaitoa”) vastausasteikolla 1–5 (jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä). Summamuuttuja oli näiden väittämien keskiarvo. Muuttujan reliabiliteettikerroin ( $\alpha$ ) tutkimusajankohana oli .777.

Johtajien pystyvyysuskomuksia arvioitiin Quigleyn (2013) *Leader Self-Efficacy*-mittarilla, joka tutkii, miten johtajat kokevat kykynsä hallita tehtäviään ja toimia tehokkaasti johtamisroolissaan.

Johtajat arvioivat omia pystyvyysuskomuksiaan 5 eri väittämän kautta (esim. ”Minulla on vahva luottamus kykyyni johtaa alaisiani”, ”Minulla on vahva luottamus kykyyni innostaa ja motivoida alaisiani”) vastausasteikolla 1–5 (jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä).

Summamuuttuja oli näiden väittämien keskiarvo. Muuttujan reliabiliteettikerroin ( $\alpha$ ) tutkimusajankohana oli .832.

Osaamista ja osaamisen kehittämistä kohdeorganisaatiossa tarkasteltiin niin Varhan omien johtamisen periaatteiden, kuin Leslie ja Braddyn (2011) tutkimuksessaan käyttämän oppimisen ja johtajaosaamisen mittarin kautta. Varhan johtamisperiaatteet jakautuivat neljään eri kategoriaan (sitoudumme yhteisiin tavoitteisiin, toimimme yhdessä, uudistumme rohkeasti ja luomme edellytykset onnistumiselle), joissa kunkin osa-alueen alla oli 4 väittämää. Johtajat arvioivat väittämiä niin organisaation kuin oman toiminnan näkökulmasta vastausasteikolla 1–5 (jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä). Koska tässä tutkimuksessa ei keskitytä analysoimaan johtamisen periaatteita sen tarkemmin, käytettiin summamuuttujina johtamisen periaatteiden väittämien keskiarvoja. Muuttujien reliabiliteettikertoimet ( $\alpha$ ) tutkimusajankohana olivat .918 (organisaation toiminta) ja .948 (oma toiminta).

Osaamista tarkasteleva mittari jakaa osaamisen kehittämisen kahteen keskeiseen osa-alueeseen:

”*Learning to learn*” eli oppimaan oppiminen ja ”*Learning to lead*” eli johtamaan oppiminen.

Oppimaan oppimista arvioitiin 4 eri väittämän (esim. ”Etsin aktiivisesti mahdollisuuksia oppia ja kehittää omaa osaamistani”, ”Olen avoin kritiikille ja osaan ottaa sitä rakentavasti vastaan”) kautta ja johtamaan oppimista 7 väittämän (esim. ”Pyrin työssäni aktiivisesti vaikuttamaan ja saamaan positiivista muutosta aikaan”, ”Ymmärrän oman roolini osana liiketoimintaa ja merkitykseni siinä kokonaisuudessa”) kautta vastausasteikolla 1–5 (jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä). Summamuuttujina käytettiin kummankin osa-alueen väittämien keskiarvoja. Muuttujien reliabiliteettikertoimet ( $\alpha$ ) tutkimusajankohana olivat .635 ja .738.

### 4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi toteutettiin monivaiheisesti. Tilastollisia tuloksia tarkasteltiin ensin Webropol-järjestelmässä, josta keskeiset tunnusluvut, kuten keskiarvot, mediaanit ja luottamusvälit, saatiin suoraan. Laajemmat tilastolliset analyysit, kuten korrelaatio- ja regressioanalyysit sekä t-testit, suoritettiin SPSS-ohjelmistolla (Pallant, 2020).

Regressioanalyysiä käytettiin tutkimaan selittävien muuttujien (esim. työn piirteet, työnantajan tuki ja pystyvyysuskomukset) yhteyttä johtajien arvioimaan osaamiseen, kuten oppimaan oppimiseen,

johtamaan oppimiseen ja johtamisen periaatteiden toteuttamiseen. On kuitenkin tärkeää huomioida, että tämän tutkimuksen poikkileikkausaineistolla ei voida tehdä johtopäätöksiä syy-seuraussuhteista, vaan analyysit kertovat ainoastaan muuttujien välisistä yhteyksistä.

Ennen regressioanalyysin suorittamista tarkasteltiin selitettävien muuttujien jakaumia. Kaikki summamuuttujat Likert-asteikolla mitattuja, ja jakautumat olivat normaalijakautuneita, mikä mahdollisti regressioanalyysin käyttämisen. Regressioanalyysit toteutettiin yksinkertaisina lineaarisina malleina, eli kussakin mallissa oli yksi selittävä muuttuja kerrallaan. Esimerkiksi tarkasteltaessa johtamaan oppimisen yhteyksiä, pystyvyysuskomukset, työn autonomia ja työnantajan tuki sisällytettiin regressiomalleihin erikseen, jotta kunkin muuttujan itsenäinen yhteys selitettävään muuttujaan voitiin arvioida.

Korrelaatioanalyysin avulla tarkasteltiin muuttujien välisiä yhteyksiä erityisesti johtajien pystyvyysuskomusten, työn piirteiden ja organisaation tuen osalta. T-testillä arvioitiin kahden ryhmän (esim. sukupuoli tai johtamiskoulutuksen saaneet vs. ei-saaneet) välisiä eroja osaamisen arvioinneissa. Näiden analyysimenetelmien avulla muodostettiin kokonaiskuva tarkastelluista ilmiöistä ja rakennettiin pohjaa tulosten tulkinnalle ja johtopäätösten tekemiselle.

Avoimien kysymysten vastaukset analysoitiin laadullisesti käyttäen teema-analyysiä. Vastaukset luokiteltiin systemaattisesti toistuvien teemojen ja avainsanojen perusteella, minkä avulla voitiin tunnistaa keskeisiä ilmiöitä ja osallistujien näkemyksiä osaamisen kehittämistarpeista. Tämä laadullinen analyysi täydensi määrällistä aineistoa tuomalla mukaan yksilöllisiä ja kontekstisidonnaisia näkemyksiä, mikä lisäsi tutkimuksen syvyyttä.

Aineiston analyysiprosessi eteni vaiheittain:

1. Alustava tarkastelu Webropol-järjestelmässä, jossa arvioitiin keskiarvoja ja mediaaneja.
2. SPSS-ohjelmistoon siirtäminen, jossa suoritettiin tarkemmat tilastolliset analyysit.
3. Avoimien kysymysten laadullinen analyysi, jossa vastaukset ryhmiteltiin teemoittain.

Tämä systemaattinen ja monipuolinen analyysiprosessi varmisti, että sekä määrällinen että laadullinen aineisto tukivat tutkimuksen keskeisiä johtopäätöksiä ja tarjosivat kattavan näkemyksen tutkittavasta ilmiöstä.

#### 4.4 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisten periaatteiden varmistaminen oli keskeinen osa koko tutkimusprosessia, alkaen tutkimusluvan hakemisesta ja tietosuojakäytäntöjen suunnittelusta aina aineiston keruuseen ja analyysiin saakka. Koska tutkimus toteutettiin Varhalle toimeksiannosta, sen toteutuksessa tehtiin tiivistä yhteistyötä organisaation kanssa, jotta tutkimuksen laatu ja eettisyys täyttyisivät. Tutkimus kävi läpi kohdeorganisaation eettisen arvioinnin, ja tutkimuslupa myönnettiin keväällä 2024. Aineistonkeruu ajoitettiin syksylle, jotta mahdollisimman moni kohderyhmän jäsen voisi osallistua tutkimukseen. Tämä suunnitelmallinen ajoitus vahvisti otannan kattavuutta ja paransi tutkimuksen edustavuutta.

Tietosuoja oli tutkimuksessa keskeisessä roolissa, ja sen varmistamiseksi laadittiin tietosuojaseloste, jossa määriteltiin henkilötietojen käsittelytavat, tietoturvatoinenpitemet ja tietojen säilytysajat. Osallistujille toimitettiin erilliset tiedotteet ja saatekirjeet, joissa informoitiin tutkimuksen tavoitteista, tietosuojasta ja osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Kysely oli täysin anonymi, eikä siinä kerätty tunnistettavia henkilötietoja. Ainoastaan yleisiä taustatietoja, kuten ikä ja johtamiskokemus, kysyttiin ilman yksilöiviä tietoja. Tämä lähestymistapa lisäsi tutkimuksen eettisyyttä ja kannusti vastaajia avoimuuteen, mikä on keskeistä vastausten aitouden ja rehellisyyden varmistamiseksi (Evans & Mathur, 2005).

Tutkimuksessa käytetty SPSS-ohjelmisto mahdollisti monipuolisten tilastollisten analyysien suorittamisen, joiden avulla tarkasteltiin muuttujien välisiä yhteyksiä ja ryhmien välisiä eroja systemaattisesti (Pallant, 2010). T-testillä puolestaan arvioitiin kahden ryhmän välisiä eroja, kuten sukupuolen tai johtamiskokemuksen yhteyttä osaamisen kehittämiseen. Näiden menetelmien avulla saatiin kattava kuva tutkimuskohteesta, ja niiden tilastollinen tarkastelu tarjosi vahvaa pohjaa tutkimustulosten tulkinnalle ja johtopäätöksille.

Vaikka tutkimus oli huolellisesti suunniteltu, alhainen vastausprosentti (20,8 %) voi vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Kyselytutkimusten yleinen haaste on *non-response bias*, eli mahdollinen ero vastaajien ja vastaamatta jättäneiden ryhmien välillä, mikä voi vaikuttaa tulosten edustavuuteen (Creswell, 2018). Erityisesti sote-alan kiireinen työympäristö saattoi rajoittaa vastaajien mahdollisuuksia osallistua tutkimukseen. Lisäksi sähköisiin kyselyihin liittyy haasteita, kuten kysymysten vaihteleva tulkinta ja vastaajien motivaation heikentyminen, mikä voi vaikuttaa vastausten luotettavuuteen (Creswell, 2018).

Näistä haasteista huolimatta tutkimus tuotti arvokasta tietoa organisaation johtajaosaamisen nykytilasta ja kehitystarpeista. Käytetyt analyysimenetelmät ja tutkimusprosessin huolellinen eettinen suunnittelu varmistivat, että tutkimustulokset ovat luotettavia ja tarjoavat hyödyllistä pohjaa organisaation strategiselle kehittämiselle.

## 5 Tutkimustulokset

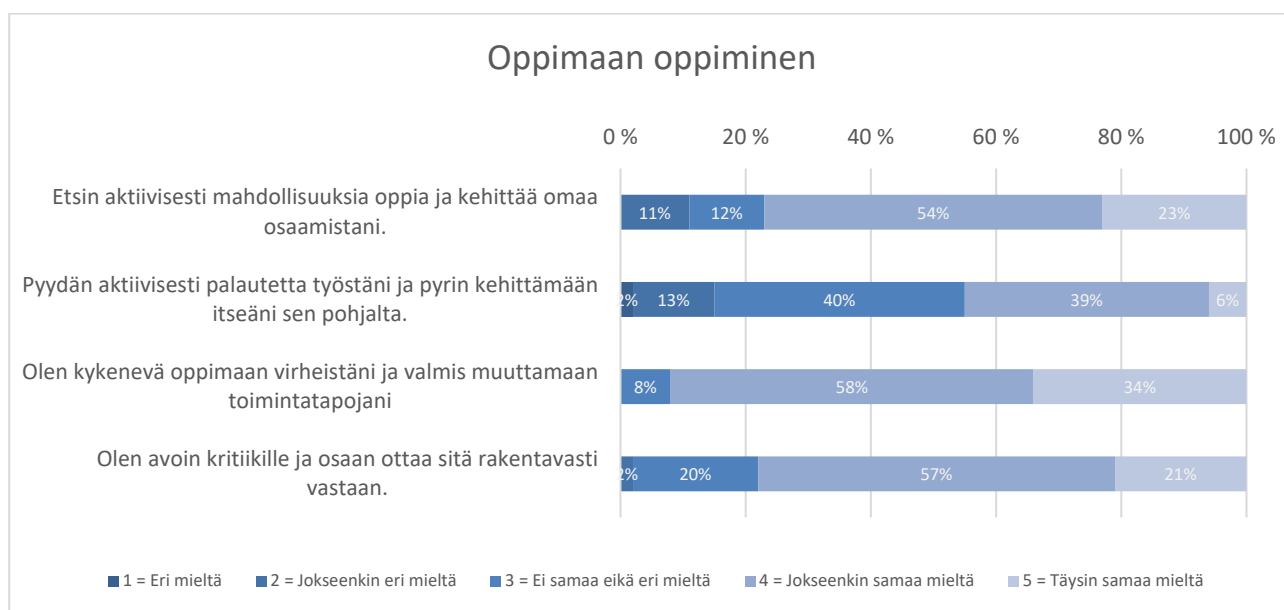
### 5.1 Johtajaosaamisen nykyinen koettu taso

Tässä osiossa tarkastellaan johtajaosaamisen nykyistä tasoa Varhalla keskittyen erityisesti kahteen keskeiseen osa-alueeseen: oppimaan oppimiseen ja johtamaan oppimiseen sekä organisaation määrittelemiin johtamisen periaatteisiin. Nämä tekijät ovat keskeisiä johtajuuden kehittämisessä, sillä ne antavat suuntaa johtajien kyvystä omaksua uutta tietoa, kehittyä ammatillisesti ja soveltaa oppimaansa käytännön johtamistyössä.

Oppimaan oppiminen viittaa johtajien valmiuteen omaksua uutta tietoa, reflektoida omaa toimintaansa ja kehittää jatkuvasti osaamistaan, kun taas johtamaan oppiminen keskittyy siihen, kuinka hyvin johtajat kykenevät hyödyntämään oppimaansa organisaation toiminnan kehittämisessä ja strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi organisaation johtamisen periaatteet tarjoavat rakenteen sille, miten johtamista Varhalla toteutetaan ja millaisia kompetensseja johtajilta odotetaan.

#### 5.1.1 Oppimaan oppiminen ja johtamaan oppiminen

Tulosten perusteella oppiminen koettiin yleisesti myönteisenä, ja vastaajat ilmaisivat vahvaa sitoutumista sekä aktiivisuutta oman osaamisensa kehittämisessä (Kuva 11). Tulokset viittaavat osaltaan myös siihen, että organisaatiossa on vahva oppimiskulttuuri, jossa yksilöt ovat itseohjautuvia ja kiinnostuneita kehittämään taitojaan jatkuvasti.



Kuva 11

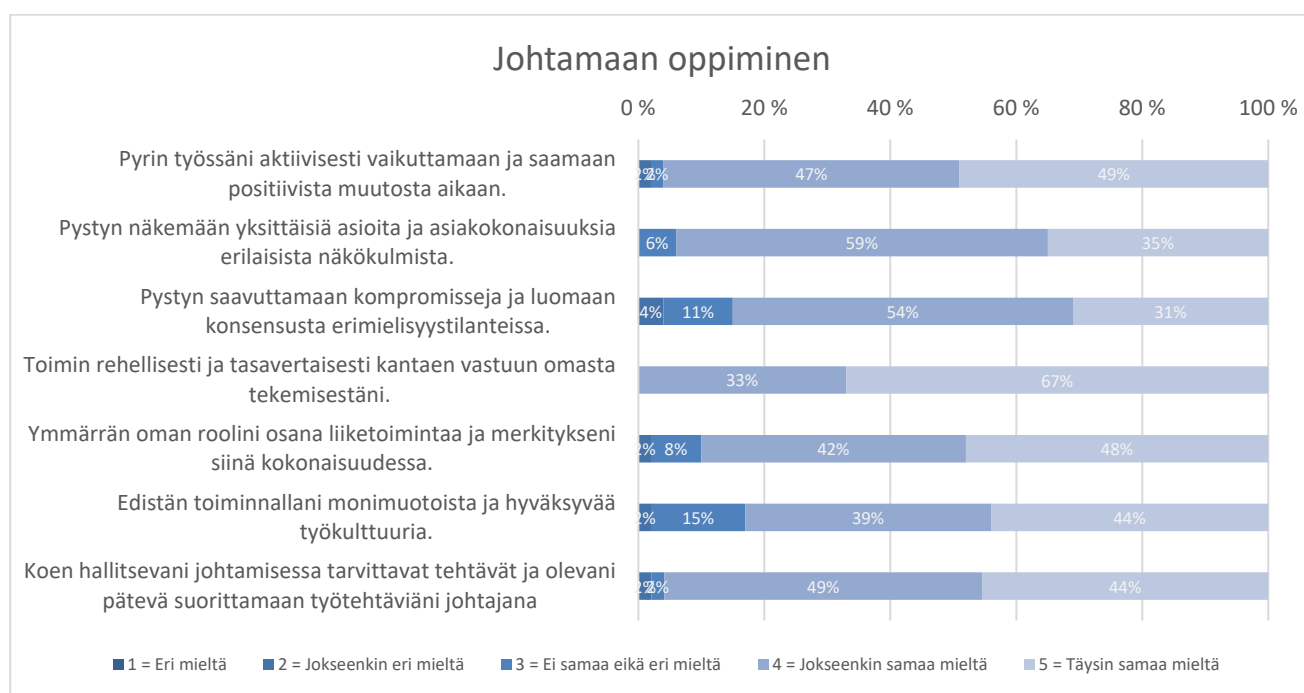
Oppimaan oppiminen (n=52)

Oppimaan oppimisen osalta tulokset osoittavat, että johtajat ovat vahvasti sitoutuneita osaamisensa kehittämiseen ja suhtautuvat oppimiseen myönteisesti. 77 % vastaajista ilmoitti etsivänsä aktiivisesti mahdollisuuksia oppia ja kehittää osaamistaan. Keskiarvo 3,88 ja hajonta (0,9) viestivät vahvasta oppimismyönteisyydestä.

Myös sopeutumiskyky ja kyky oppia virheistä nousivat myös esiin erityisinä vahvuuksina: 92 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he pystyvät muuttamaan toimintatapojaan tarpeen mukaan. Keskiarvo 4,27 ja hajonta (0,6) viittaavat myös siihen, että johtajat ovat hyvin sitoutuneita henkilökohtaiseen kasvuun ja näkevät muutoksen luonnollisena osana oppimisprosessia.

Vaikka yleinen oppimismotivaatio oli korkea, palautteen hyödyntämisessä havaittiin kehittämistarpeita. Vain 6 % johtajista pyysi aktiivisesti palautetta, ja suuri osa (40 %) suhtautui asiaan neutraalisti. Tämä viittaa siihen, että vaikka johtajat ovat motivoituneita kehittymään, palautekulttuurin vahvistaminen voisi edelleen edistää systemaattista oppimista. Keskiarvo 3,33 ja hajonta 0,86 osoittavat, että tässä suhteessa on vaihtelua johtajien välillä. 78 % johtajista kuitenkin suhtautuu palautteeseen myönteisesti, kertoen siitä, että palautekulttuurin vahvistaminen voisi edelleen tukea johtajien oppimista ja kehitystä.

Johtamaan oppiminen eli kyky vaikuttaa ja edistää muutosta organisaatiossa nousi tuloksista myös vahvasti esiin (Kuva 12).



Kuva 12

Johtamaan oppiminen (n=52)

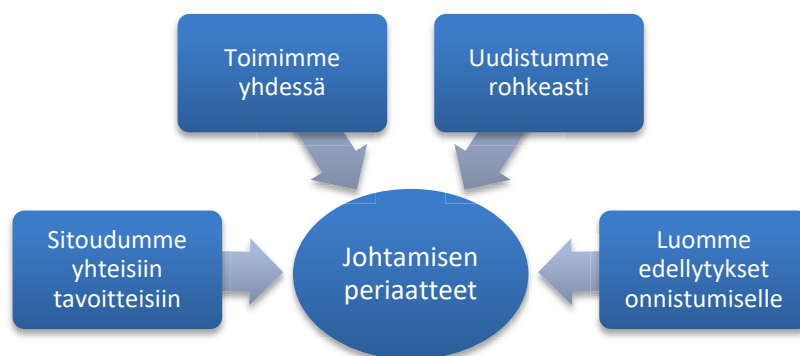
Peräti 96 % vastaajista pyrki aktiivisesti vaikuttamaan ja kehittämään organisaation toimintaa (keskiarvo 4,43), mikä osoittaa laaja-alaista muutosorientaatiota. Kyky nähdä tilanteet eri näkökulmista ja rakentaa yhteistyötä korostui myös vahvuutena: 94 % koki hallitsevansa monipuolisen päätöksenteon (keskiarvo 4,29), ja yli puolet vastaajista ilmoitti kykenevänsä rakentamaan kompromisseja organisaation hyväksi (keskiarvo 4,12).

Myös rehellisyys, vastuullisuus ja strateginen ajattelu nousivat edellisten rinnalla merkittäviksi vahvuuksiksi. Kaikki vastaajat olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he toimivat oikeudenmukaisesti ja ottavat vastuun omasta toiminnastaan (keskiarvo 4,67). Lisäksi 90 % vastaajista koki työnsä merkitykselliseksi osaksi organisaation kokonaisuutta (keskiarvo 4,37), mikä kertoo vahvasta sitoutumisesta organisaation tavoitteisiin.

### 5.1.2 Johtamisen periaatteiden toteutuminen ja toteuttaminen

Varhan johtamisperiaatteet korostavat sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, rohkeutta uudistua sekä vahvaa moniammatillista yhteistyötä. Lisäksi periaatteissa painotetaan tasa-arvon edistämistä ja työntekijöiden onnistumisen tukemista, jotka ovat erityisen keskeisiä sosiaali- ja terveysalan johtamisessa. Näiden periaatteiden pohjalta arvioitiin, kuinka hyvin johtajat kokevat vastaavansa organisaation odotuksiin sekä millaisia kehitystarpeita he tunnistavat omassa toiminnassaan.

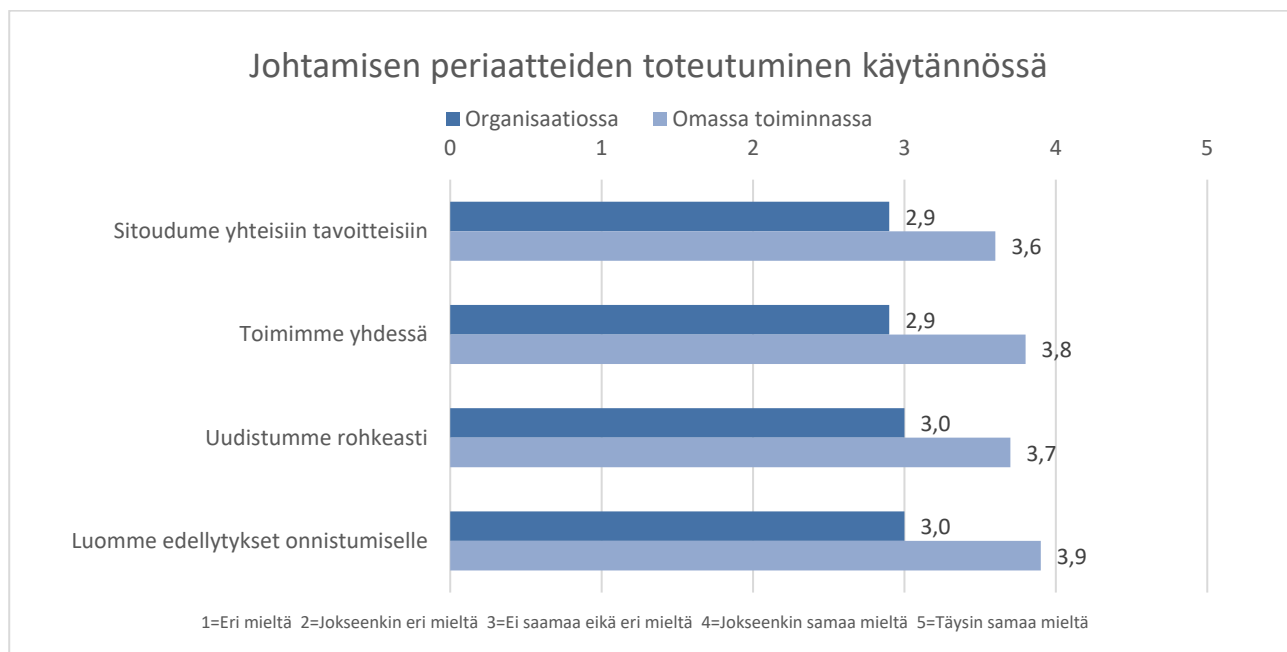
Varhan johtamisperiaatteet (Kuva 13) toimivat keskeisinä mittareina tässä analyysissä, sillä ne mahdollistavat johtajien vahvuuksien ja kehityskohtien tarkastelun suhteessa Varhan strategiaan tavoitteisiin. Tulosten avulla muodostetaan kokonaiskuva siitä, miten nämä kompetenssit näkyvät johtajien työssä ja millä osa-alueilla niitä tulisi vahvistaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi entistä tehokkaammin.



Kuva 13

Johtamisen periaatteiden osa-alueet

Tulokset osoittavat, että johtajat arvioivat oman toimintansa enemmän johtamisperiaatteiden mukaisemmaksi kuin organisaation toiminnan kokonaisuudessaan. Kaikissa tarkastelluissa periaatteissa johtajat kokivat toteuttavansa periaatteita paremmin omassa työssään kuin mitä heidän mielestään tapahtuu organisaatiotasolla. Tämä ero näkyi jo keskiarvojen tarkastelussa (Kuva 14).



Kuva 14 Johtamisen periaatteiden toteutuminen käytännössä (n=52)

"Sitoudumme yhteisiin tavoitteisiin" -periaate sai organisaatiotasolla keskiarvon 2,9, mikä viittaa haasteisiin yhteisten tavoitteiden viestimisessä ja omaksumisessa, kun taas johtajat arvioivat sen toteutuvan omassa toiminnassaan korkeammalla tasolla (3,6). "Toimimme yhdessä" -periaatteen organisaatiotason arvio (2,9) viittaa yhteistyön esteisiin ja tiedonjakamisen haasteisiin. "Uudistumme rohkeasti" -periaatteessa organisaatiotaso (3,0) ja johtajien oma arvio (3,7) poikkesivat myös hieman toisistaan, mikä viittaa eroon johtajien kokemuksessa kehityksen tukemisesta ja organisaation muutoksenhallinnan rakenteissa. "Luomme edellytykset onnistumiselle" -periaate sai organisaatiolta keskiarvon 3,0, ja johtajat arvioivat sen toteutuvan omassa toiminnassaan vahvemmin (3,9), mikä viittaa tarpeeseen parantaa yhdenvertaisia mahdollisuuksia ja työntekijöiden tukemista organisaatiotasolla.

Tarkasteltaessa organisaatiotason- ja itsearviointien summamuuttujien välisiä eroja parittaisen t-testin avulla (Taulukko 1), organisaatiotason tulos sai keskiarvoksi 2,97, kun johtajien itsearvio nousi keskiarvoon 3,73. Keskiarvojen välinen ero (-0,77) osoittaa, että johtajat kokevat toteuttavansa johtamisen periaatteita paremmin kuin miten ne heidän näkemyksensä mukaan toteutuvat organisaatiotasolla. Ero oli tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0,001$ ), ja efektikoon arvo

(Cohen's  $d = 0,778$ ) viittaa siihen, että kyseessä on myös käytännössä merkittävä ero. Lisäksi arvioiden välinen positiivinen korrelaatio ( $r = 0,343$ ) oli kohtalainen, mikä kertoo, että oma ja organisaatiotasoinen käsitys johtamisen periaatteiden toteutumisesta liittyvät toisiinsa, mutta eivät ole vahvasti yhteydessä.

Mittari	Toteutuminen organisaatiossa (keskiarvo)	Toteutuminen omassa toiminnassa (keskiarvo)	Erotus	Tilastollinen merkitsevyys ( $p$ )	Efektikoko (Cohen's $d$ )	Korrelaatio
Johtamisen periaatteiden toteutuminen	2,97	3,73	-0,77	< 0,001	0,778	0,343

Taulukko 1 Johtamisen periaatteiden vertailu (t-testi)

Tulosten perusteella voidaan todeta, että johtajat kokivat noudattavansa periaatteita omassa työssään selvästi paremmin kuin miten johtajat kokivat niiden toteutuvan organisaatiotasolla. Ero näkyi kaikissa tarkastelluissa periaatteissa, erityisesti yhteistyön ja yhdenvertaisuuden edistämisessä. Tilastollinen analyysi vahvisti, että ero oli sekä tilastollisesti että käytännössä merkittävä, mikä viittaa siihen, että organisaatiotason johtamiskäytännöissä on kehitystarpeita johtajien näkemyksen mukaan.

### 5.1.3 Johtamisen periaatteet ja oppiminen

Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää miten johtamisen periaatteiden toteutuminen sekä organisaatiotasolla että yksilön omassa johtamistoiminnassa ovat yhteydessä johtajien oppimisvalmiuksiin, erityisesti oppimaan oppimiseen ja johtamaan oppimiseen. Tarkastelun kohteena olivat johtajien kokemukset siitä, kuinka hyvin organisaatio toimii johtamisen periaatteiden mukaisesti ja miten he itse kokevat noudattavansa näitä periaatteita omassa työssään. Näiden arvioiden yhteyttä tutkittiin oppimista kuvaaviin tekijöihin, jotka heijastavat johtajien valmiutta kehittää omaa osaamistaan ja johtajuuttaan.

Korrelaatioanalyysin tulokset (Taulukko 2) osoittavat, että erityisesti itsearvioitu johtamisen periaatteiden toteutuminen on vahvassa yhteydessä oppimismyönteisyyteen ja johtajuuden kehittämiseen. Myös organisaatiotason johtamiskäytäntöjen koettu laatu liittyi tietyin osin oppimisvalmiuksiin, joskin yhteydet olivat heikompia. Tulokset korostavat yksilöllisen reflektiivisyyden ja johtamisvastuun merkitystä jatkuvan oppimisen edellytyksenä.

	Korrelaatio (r)	p-arvo	Korrelaation vahvuus
Johtamisen periaatteet organisaatiossa ↔ Johtamisen periaatteet omassa toiminnassa	0,343	0,013	Keskivahva
Johtamisen periaatteet organisaatiossa ↔ Oppimaan oppiminen	0,286	0,040	Heikko
Johtamisen periaatteet organisaatiossa ↔ Johtamaan oppiminen	0,113	0,424	Ei merkitsevä
Johtamisen periaatteet omassa toiminnassa ↔ Oppimaan oppiminen	0,611	<0,001	Vahva
Johtamisen periaatteet omassa toiminnassa ↔ Johtamaan oppiminen	0,338	0,014	Keskivahva
Oppimaan oppiminen ↔ Johtamaan oppiminen	0,636	<0,001	Vahva

Taulukko 2 Korrelaatioanalyysi, johtamisen periaatteet ja oppiminen

Tulosten perusteella voidaan todeta, että johtajat, jotka arvioivat organisaation toteuttavan johtamisen periaatteita vahvasti, pitivät myös omaa toimintaansa organisaation johtamisperiaatteiden mukaisena ( $r = 0,343$ ,  $p = 0,013$ ). Tämä viittaa siihen, että organisaation kulttuurilla ja johtamiskäytännöillä on yhteys yksilötason johtamistoimintaan. Lisäksi organisaatiotason johtamisen periaatteiden ja johtajien oppimaan oppimisen välillä havaittiin tilastollisesti merkitsevä mutta heikko yhteys ( $r = 0,286$ ,  $p = 0,040$ ), mikä viittaa siihen, että organisaation toimintatavat voivat jossain määrin tukea johtajien oppimisvalmiuksia. Sen sijaan yhteys organisaatiotason periaatteiden ja johtamaan oppimisen välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevä ( $r = 0,113$ ,  $p = 0,424$ ).

Merkittävimmät yhteydet havaittiin itsearvioitujen johtamisen periaatteiden ja oppimisen välillä. Johtajat, jotka kokivat toteuttavansa johtamisen periaatteita vahvasti omassa työssään, ilmensivät vahvempaa sitoutumista oppimaan oppimiseen ( $r = 0,611$ ,  $p < 0,001$ ) ja kohtalaisen vahvaa yhteyttä myös johtamaan oppimiseen ( $r = 0,338$ ,  $p = 0,014$ ). Tämä viittaa siihen, että itsereflektiolla ja oman toiminnan arvioinnilla on merkittävä rooli johtajien oppimisprosessissa. Mitä vahvemmin johtajat kokevat toimivansa johtamisen periaatteiden mukaisesti, sitä todennäköisemmin he myös panostavat aktiivisesti osaamisensa kehittämiseen.

Johtajien oppimaan oppimisen ja johtamaan oppimisen välillä havaittiin vahva ja tilastollisesti merkitsevä yhteys ( $r = 0,636$ ,  $p < 0,001$ ). Tämä osoittaa, että johtajat, jotka kehittävät aktiivisesti omaa osaamistaan, tunnistavat myös johtajuuden kehittymisen osana jatkuvaa oppimista. Tulokset

tukevat aiempaa tutkimusta, jonka mukaan jatkuva oppiminen ja itsereflektio ovat keskeisiä tekijöitä tehokkaassa ja kehittyvässä johtajuudessa.

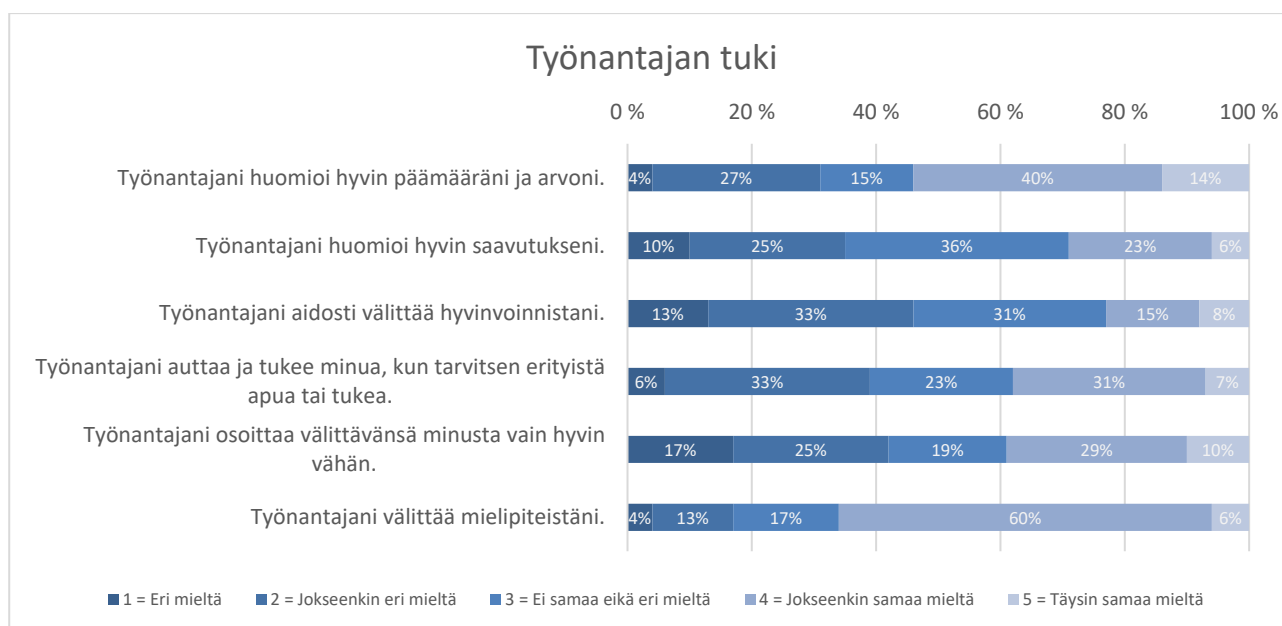
Johtopäätöksenä voidaan todeta, että johtamisen periaatteiden toteutuminen erityisesti yksilötasolla on yhteydessä johtajien oppimisvalmiuksiin. Vahvimmat yhteydet havaittiin itsearviointujen johtamisen periaatteiden ja oppimaan oppimisen välillä, mikä korostaa itsereflektiivisen johtajuuden merkitystä osaamisen kehittämisessä. Tulokset viittaavat siihen, että organisaatioiden kannattaa panostaa sekä johtamiskäytäntöjen kehittämiseen että johtajien itsearviointitaitojen tukemiseen, jotta oppiminen ja kehittyminen voivat kiinnittyä osaksi kestävästä johtajuudesta.

## **5.2 Työnantajan tuen, työn piirteiden sekä johtajien pystyvyysuskomusten yhteys oppimiseen ja johtamisen periaatteisiin**

Toisen tutkimuskysymyksen kautta tarkasteltiin, missä määrin työnantajan tuki, työn piirteet ja johtajien pystyvyysuskomukset ovat yhteydessä johtajaosaamiseen ja oppimiseen. Johtajaosaamisen kehittyminen ja organisaation toiminnan tehokkuus eivät perustu pelkästään yksilön oppimismotivaatioon, vaan myös ulkoiset tekijät, kuten työnantajan tuki, työn piirteet ja johtajien pystyvyysuskomukset, ovat yhteydessä merkittävästi johtajien kykyyn kehittää osaamistaan ja toteuttaa organisaation johtamisperiaatteita (Yukl, 2006; Noe, 2009).

### **5.2.1 Työnantajan tuen yhteys oppimiseen ja johtamisen periaatteisiin**

Työnantajan tukea mittaavat tulokset osoittivat, että organisaation johtajien kokemukset työnantajan tarjoamasta tuesta ja tunnustuksesta vaihtelivat huomattavasti. Osalle johtajista työnantajan tuki näyttäytyi riittävänä ja merkityksellisenä heidän työssään, kun taas toiset kokivat sen puutteelliseksi tai epäjohdonmukaiseksi. Tulokset osoittavat, että johtajien kokemukset työnantajan tuesta ovat eriäviä, mikä voi olla yhteydessä heidän työmotivaatioonsa, sitoutumiseensa ja mahdollisuuksiinsa kehittää omaa johtajuuttaan (Kuva 15).



Kuva 15 Työnantajan tuki (n=52)

Noin 54 % vastaajista koki, että työnantaja huomioi heidän arvonsa ja päämääränsä, mutta 30 % oli asiasta eri mieltä. Keskiarvo (3,33) viittaa lievästi positiivisiin kokemuksiin, mutta hajonta (1,13) osoittaa merkittäviä näkemuseroja, mikä voi liittyä johtajien erilaisiin rooleihin ja organisaation käytäntöjen vaihteluun.

Saavutusten tunnustaminen nousi esiin kehityskohteena, sillä vain 6 % koki, että heidän onnistumisensa huomioidaan täysin, kun taas 35 % oli eri mieltä. Tämä näkyy myös keskiarvossa (2,9) ja hajonnassa (1,05), mikä viittaa siihen, että tunnustuksen puute voi olla yhteydessä johtajien motivaatioon ja sitoutumiseen.

Työnantajan tuki hyvinvoinnille koettiin yleisesti puutteelliseksi. Vain 8 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että työnantaja välittää heidän hyvinvoinnistaan, kun taas 46 % oli eri mieltä. Keskiarvo (2,71) ja hajonta (1,13) vahvistavat, että hyvinvointiin liittyvät tukitoimet eivät kaikilta osin vastaa odotuksia. Myös erityistilanteissa saatu tuki jakoi mielipiteitä: 38 % koki saavansa tarvittavaa tukea, mutta lähes yhtä suuri osuus (39 %) koki tuen riittämättömäksi (keskiarvo 3,02, hajonta 1,09).

Positiivisena löydöksenä kuitenkin esiin nousi avoin viestintäkulttuuri. Peräti 66 % vastaajista koki, että työnantaja kuuntelee heidän mielipiteitään. Tämä näkyi myös keskiarvossa (3,5) ja pienessä hajonnassa (0,94), mikä viittaa yhtenäisiin kokemuksiin avoimesta viestinnästä organisaatiossa.

Tämä voi tarjota hyvän pohjan kehittää tukitoimia erityisesti hyvinvoinnin ja saavutusten tunnustamisen osalta.

Tilastolliset analyysit osoittivat, että työnantajan tuella on tilastollisesti merkitsevä, mutta heikko yhteys johtamisen periaatteiden toteuttamiseen. Sen sijaan yhteydet oppimiseen jäivät vähäisiksi, eikä oppimaan tai johtamaan oppimisen kohdalla havaittu tilastollisesti merkitsevää vaikutusta. Nämä havainnot on koottu alla olevaan taulukkoon (Taulukko 3).

Osaaminen	Korrelaatio (r)	Korrelaatio p-arvo	Regressio $\beta$	Regressio p-arvo	Tulkinta
Johtamisen periaatteiden toteuttaminen	0,262	0,061	0,262	0,061	Tilastollisesti merkitsevä, mutta heikko yhteys. Vain vähäinen yhteys toteuttamiseen.
Oppimaan oppiminen	0,092	0,519	0,092	0,519	Ei tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Ei ennusta oppimismotivaatiota.
Johtamaan oppiminen	0,005	0,971	0,005	0,971	Ei tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Ei ennusta johtamistaitojen kehittämistä.

Taulukko 3 Työnantajan tuki, oppiminen ja johtamisen periaatteet

Tulokset osoittavat, että työnantajan tuella on tilastollisesti merkitsevä, mutta heikko yhteys johtamisen periaatteiden toteuttamiseen ( $r = 0,286$ ,  $p = 0,040$ ). Regressioanalyysi tukee tätä havaintoa ( $\beta = 0,286$ ,  $p = 0,040$ ), mikä viittaa siihen, että työnantajan tarjoama tuki voi osaltaan edistää johtamisen periaatteiden mukaista toimintaa. Tämä tarkoittaa, että työnantajan tuki voi toimia mahdollistajana tai vahvistajana, mutta se ei yksin riitä selittämään johtajuuden periaatteiden toteutumista käytännössä.

Sen sijaan työnantajan tuen yhteys oppimaan oppimiseen ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Korrelaatio ( $r = 0,237$ ,  $p = 0,091$ ) ja regressioanalyysi ( $\beta = 0,237$ ,  $p = 0,091$ ) osoittavat positiivista suuntaa yhteydelle, mutta eivät vahvista sen merkittävyyttä. Tämä viittaa siihen, että oppimaan oppiminen perustuu suuremmissa määrin yksilön sisäisiin tekijöihin, kuten vaikka itseohjautuvuuteen ja sisäiseen motivaatioon, eikä työnantajan tuki yksin vaikuta siihen merkittävästi.

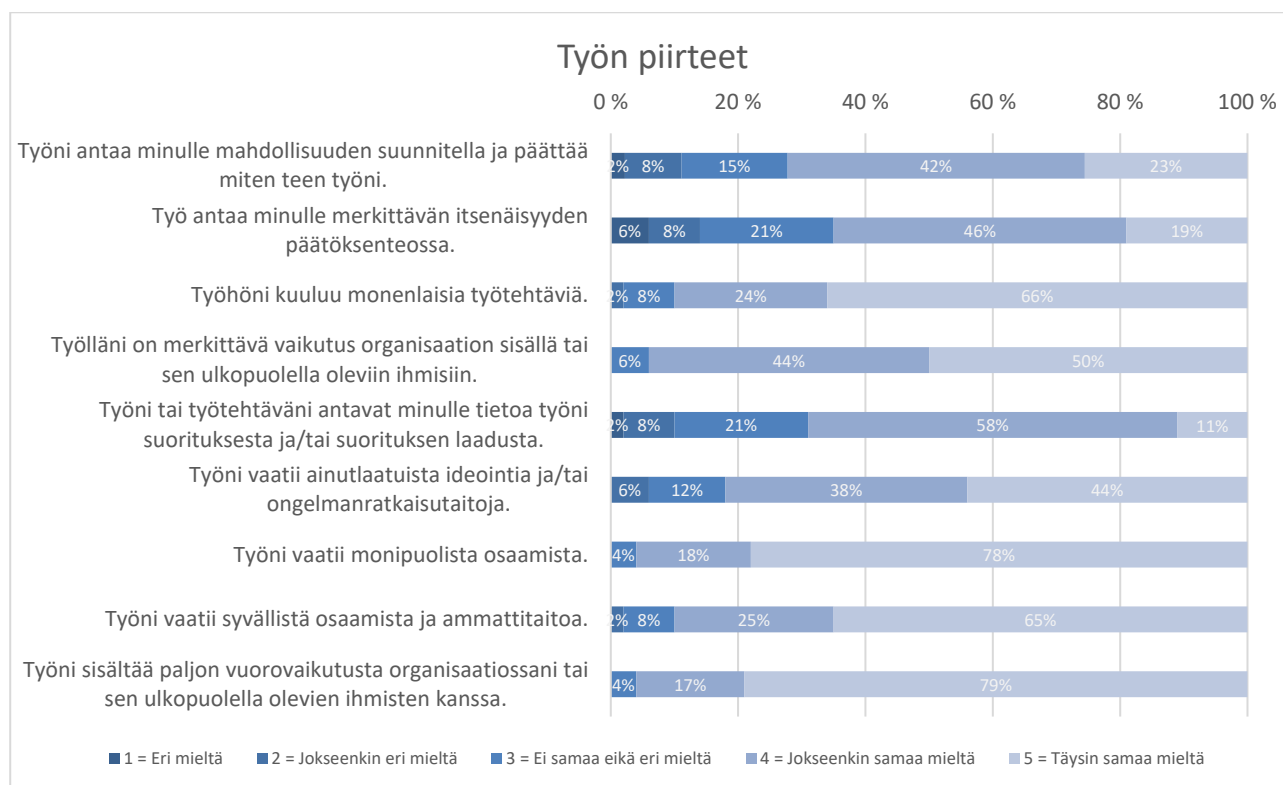
Johtamaan oppimisen osalta tulokset olivat samansuuntaisia ja selvästi ei-merkitseviä: korrelaatio oli heikko ( $r = 0,073$ ,  $p = 0,605$ ), eikä regressioanalyysi ( $\beta = 0,073$ ,  $p = 0,605$ ) osoittanut yhteyttä.

Tämä tarkoittaa, että työnantajan tuki ei näytä olevan yhteydessä siihen, miten johtajat kokevat kehittyvänsä johtamistehtävissä tai kasvavansa johtajana työn arjessa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työnantajan tarjoama tuki on yhteydessä siihen, kuinka vahvasti johtajat kokevat toimivansa johtamisen periaatteiden mukaisesti. Sen merkitys oppimiseen, erityisesti johtamistaitojen kehittymiseen tai oppimisvalmiuksiin, ei kuitenkaan näyttäyty tilastollisesti merkitsevä. Tämä korostaa yksilöllisten motivaatiotekijöiden ja itseohjautuvuuden roolia johtajien osaamisen kehittämisessä.

## 5.2.2 Työn piirteiden yhteys oppimiseen ja johtamisen periaatteisiin

Tulokset työn piirteiden osalta osoittavat, että johtajien työtehtävät edellyttävät laajaa osaamista ja sisältävät useita keskeisiä elementtejä, kuten merkittävää autonomiaa, monipuolisuutta ja tiivistä vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa. Lisäksi tehtäviin liittyy korkeita asiantuntijuuden ja innovatiivisuuden vaatimuksia, mikä korostaa johtajien roolia kehittämistyössä ja päätöksenteossa organisaation sisällä (Kuva 16).



Kuva 16 Työn piirteet (n=52)

Johtajien työn piirteet painottuvat korkeaan autonomiaan, monipuolisuuteen ja runsaaseen vuorovaikutukseen. Tulosten perusteella 75 % vastaajista koki hallitsevansa työtehtäviensä

toteutuksen itsenäisesti, mikä näkyy myös keskiarvossa 3,87. Tuloksista voidaan myös huomata, että työn monipuolisuus korostui erityisesti: 66 % ilmoitti tehtäviensä olevan vaihtelevia, ja keskiarvo 4,54 vahvistaa tämän havainnon. Vuorovaikutuksen määrä oli myös merkittävä, sillä 79 % raportoi päivittäisen työn sisältävän runsaasti vuorovaikutustilanteita (keskiarvo 4,44).

Asiantuntijuuden vaatimus nousi esiin merkittävänä tekijänä, sillä 79 % vastaajista koki työn edellyttävän laaja-alaista osaamista ja 65 % painotti syvällisen ammattitaidon merkitystä (keskiarvo 4,75). Innovatiivisuudessa havaittiin kuitenkin vaihtelua: vaikka 44 % piti sitä tärkeänä työssään, hajonta 0,87 osoittaa kokemusten jakautumista. Kokonaisuudessaan tulokset osoittavat, että johtajien työ on vaativaa ja edellyttää sekä itsenäistä päätöksentekoa että laajaa yhteistyötä.

Tilastollisten analyysien perusteella työn piirteiden ja oppimisen sekä johtamisen periaatteiden välinen yhteys osoittautui osittain tilastollisesti merkitseväksi. Erityisesti työn piirteiden ja oppimaan oppimisen välillä havaittiin tilastollisesti merkitsevä mutta heikko positiivinen yhteys. Sen sijaan yhteydet johtamisen periaatteiden toteuttamiseen ja johtamaan oppimiseen eivät olleet tilastollisesti merkitseviä (Taulukko 4).

Osaaminen	Korrelaatio (r)	Korrelaatio p-arvo	Regressio $\beta$	Regressio p-arvo	Tulkinta
Johtamisen periaatteiden toteuttaminen	0,241	0,085	0,241	0,085	Ei tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Ei yhteyttä johtamisen periaatteisiin.
Oppimaan oppiminen	0,282	0,043	0,282	0,043	Tilastollisesti merkitsevä, mutta heikko yhteys. Voi ennustaa oppimismotivaatiota.
Johtamaan oppiminen	0,207	0,141	0,207	0,141	Ei tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Ei ennusta johtamistaitojen kehittämistä.

Taulukko 4 Työn piirteet, oppiminen ja johtamisen periaatteet

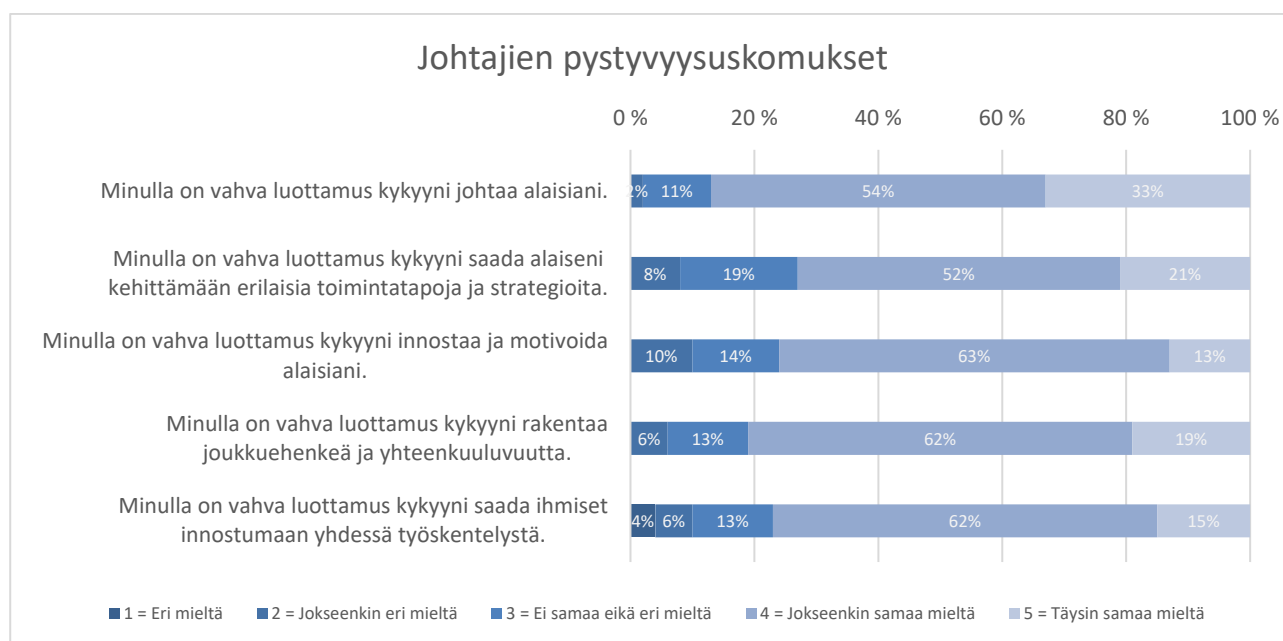
Tulokset osoittavat, että työnantajan tarjoamalla tuella oli tilastollisesti merkitsevä, mutta heikko yhteys johtamisen periaatteiden toteuttamiseen ( $r = 0,262$ ,  $p = 0,061$ ). Vaikka p-arvo jäi niukasti tilastollisen merkitsevyyden rajan yläpuolelle, regressioanalyysin perusteella yhteys oli suuntaa antava ( $\beta = 0,262$ ,  $p = 0,061$ ). Tämä viittaa siihen, että työnantajan antama tuki voi osaltaan selittää sitä, kuinka johdonmukaisesti johtajat kokevat toimivansa organisaation johtamisperiaatteiden mukaisesti. Vaikka yhteys ei ole vahva eikä yksiselitteisesti merkitsevä, se osoittaa, että työnantajan toimilla voi olla vaikutusta siihen, miten johtamiskäytännöt toteutuvat arjessa.

Sen sijaan oppimaan oppimiseen ja johtamaan oppimiseen liittyvät yhteydet työnantajan tukeen eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. Oppimaan oppimisen osalta korrelaatio oli heikko eikä tilastollisesti merkitsevä ( $r = 0,092$ ,  $p = 0,519$ ), ja regressioanalyysi tuki tätä tulosta ( $\beta = 0,092$ ,  $p = 0,519$ ). Johtamaan oppimisen kohdalla yhteys oli käytännössä olematon ( $r = 0,005$ ,  $p = 0,971$ ;  $\beta = 0,005$ ,  $p = 0,971$ ). Näiden tulosten perusteella voidaan päätellä, että työnantajan tuki ei yksin selitä, miten johtajat kokevat kehittyvänsä oppimisen tai johtajuuden näkökulmasta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että työnantajan tuki voi jossain määrin edistää johtamisen periaatteiden toteuttamista, mutta sillä ei ollut yhteyttä oppimiseen tai johtajuuden kehittämiseen. Oppimisen ja kehittymisen kannalta olennaisempia tekijöitä voivatkin olla esimerkiksi muut yksilölliset motivaatiotekijät, pystyvyysuskomukset ja käytännön oppimisen mahdollisuudet.

### 5.2.3 Johtajien pystyvyysuskomuksen yhteys oppimiseen ja johtamisen periaatteisiin

Pystyvyysuskomuksia koskevat tulokset osoittivat, että johtajat arvioivat oman pystyvyytensä pääasiassa kohtalaisen hyväksi yksilötasolla (Kuva 17). Tämä viittaa siihen, että he luottavat kykyynsä suoriutua johtamistehtävistään sekä kehittää omaa ammattitaitoaan ja osaamistaan edelleen. Tulokset antavat viitteitä siitä, että johtajat kokevat itsensä päteviksi työssään ja uskovat hallitsevansa tehtäviinsä liittyvät vaatimukset.



Kuva 17

Johtajien pystyvyysuskomukset (n=52)

Tulokset osoittavat, että johtajilla on vahva luottamus perinteisiin johtamistaitoihinsa, kuten alaisten johtamiseen, tiimihengen rakentamiseen ja työntekijöiden innostamiseen. Erityisesti luottamus omaan johtamiskykyyn korostui, sillä 87 % vastaajista koki varmuutta johtamisroolissaan, ja keskiarvo oli 4,17 (hajonta 0,71). Tiimihengen vahvistaminen sai myös vahvan kannatuksen, sillä 81 % koki pystyvänsä tukemaan yhteisöllisyyttä, keskiarvon ollessa 3,94 (hajonta 0,75).

Motivaation luomisessa kokemukset vaihtelivat enemmän. Vaikka 63 % koki onnistuvansa motivoivassa johtamisessa, vain 13 % oli täysin samaa mieltä. Strategisen kehityksen ja innovaatioiden edistämässä näkemykset jakautuivat laajemmin: 52 % koki pystyvänsä kehittämään uusia toimintatapoja, mutta vain 21 % oli täysin samaa mieltä. Tämä näkyy keskiarvossa 3,87 (hajonta 0,84).

Yhteistyön edistäminen sai myös pääosin positiivisia arvioita, mutta vaihtelua esiintyi: 77 % koki kykenevänsä tukemaan yhteistyötä, mutta hajonta (0,91) viittaa erilaisiin kokemuksiin.

Kokonaisuudessaan tulokset osoittavat, että johtajat luottavat vahvasti operatiivisiin johtamistaitoihinsa, mutta kehitystarpeita tunnustetaan erityisesti strategisessa muutoksessa ja innovaatioiden edistämässä.

Tilastollisten menetelmien avulla tarkasteltuna tulokset osoittavat, että johtajien pystyvyysuskomuksilla on tilastollisesti merkitsevä yhteys kaikkiin tarkasteltuihin johtamisen osa-alueisiin. Tämä tarkoittaa, että mitä vahvemmin johtajat uskovat omiin kykyihinsä suoriutua johtamistehtävistä ja kehittää osaamistaan, sitä enemmän heidän voidaan nähdä myös toteuttavan johtamisen periaatteita, oppivan uusia taitoja ja kehittyvän johtajina. Vaikka yhteyden voimakkuus vaihtelee eri osa-alueiden välillä, tilastolliset analyysit osoittavat, että pystyvyysuskomukset ovat merkittävässä roolissa johtajuuden ja oppimisen kannalta (Taulukko 5).

Osaaminen	Korrelaatio (r)	Korrelaatio p-arvo	Regressio $\beta$	Regressio p-arvo	Tulkinta
Johtamisen periaatteiden toteuttaminen	0,444	<0,001	0,444	<0,001	Tilastollisesti merkitsevä, kohtalainen yhteys. Voi ennustaa toteuttamista.
Oppimaan oppiminen	0,477	<0,001	0,447	<0,001	Tilastollisesti merkitsevä, vahva yhteys. On yhteydessä oppimismotivaatioon.
Johtamaan oppiminen	0,573	<0,001	0,573	<0,001	Tilastollisesti merkitsevä, vahva yhteys. On yhteydessä johtamistaitojen kehittämiseen.

Taulukko 5

Johtajien pystyvyysuskomukset, oppiminen ja johtamisen periaatteet

Tulokset osoittivat, että johtajien pystyvyysuskomuksilla on vahva ja tilastollisesti merkitsevä yhteys kaikkiin tarkasteltuihin osa-alueisiin. Yhteydet olivat vahvimpia johtamaan oppimisen ( $r = 0,573$ ,  $p < 0,001$ ) ja oppimaan oppimisen ( $r = 0,477$ ,  $p < 0,001$ ) välillä, mutta myös yhteys johtamisen periaatteiden toteuttamiseen oli kohtalainen ja merkitsevä ( $r = 0,444$ ,  $p < 0,001$ ). Tämä viittaa siihen, että johtajat, joilla on vahva usko omaan kykyihinsä, kokevat itsensä oppimiskykyisiksi ja kykeneviksi toimimaan johtamisen periaatteiden mukaisesti. Pystyvyysuskomukset näyttävät siis olevan keskeinen tekijä johtajien myönteisessä käsityksessä omasta oppimisestaan ja toimijuudestaan johtajana.

Toisin kuin aiemmissa tarkasteluissa muiden tutkittavien osa-alueiden osalta, regressioanalyysin tulokset olivat tässä selkeitä ja vahvistivat korrelaatiotulokset kaikilla osa-alueilla.

Pystyvyysuskomukset ennustivat tilastollisesti merkitsevästi sekä johtamisen periaatteiden toteuttamista ( $\beta = 0,444$ ,  $p < 0,001$ ), oppimaan oppimista ( $\beta = 0,477$ ,  $p < 0,001$ ) että johtamaan oppimista ( $\beta = 0,573$ ,  $p < 0,001$ ). Tämä tarkoittaa, että mitä vahvemmin johtajat uskovat omaan kykyihinsä, sitä vahvemmin he myös kokevat toteuttavansa johtamisen periaatteita sekä kehittyvänsä oppijoina ja johtajina.

Yhteenvedoa voidaan todeta, että pystyvyysuskomukset ovat merkittävä ja johdonmukainen selittäjä sekä oppimisen kokemuksille että johtamisen periaatteiden toteuttamiselle. Ne näyttäytyvät tässä aineistossa voimakkaimpana yksittäisenä tekijänä, joka tukee johtajuuden kehitystä ja ammatillista kasvua. Tämä korostaa yksilön sisäisten uskomusten merkitystä johtajien oppimisprosessissa ja toimijuudessa.

### **5.3 Johtamiskoulutuksen ja kokemuksen yhteys osaamiseen**

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla tarkasteltiin, miten vastaajien taustatekijät, kuten ikä, johtamiskokemus, alakohtainen kokemus sote-alalta, yritysکوhtainen kokemus sekä johtamiskoulutus, ovat yhteydessä johtamisen periaatteiden toteuttamiseen, oppimaan oppimiseen ja johtamaan oppimiseen.

Analyysin perusteella havaittiin, että yksikään viidestä taustatekijästä (ikä, johtamiskokemus, alakohtainen kokemus sote-alalla, yritysکوhtainen kokemus ja johtamiskoulutus) ei ollut tilastollisesti merkitsevä ennustaja johtamisen periaatteiden toteuttamiselle, oppimaan oppimiselle tai johtamaan oppimiselle (Taulukko 6).

Muuttuja ( $\beta$ , $r$ , $p$ )	Johtamisen periaatteet	Oppimaan oppiminen	Johtamaan oppiminen	Tulkinta
Ikä	-0,085, -0,171, 0,547	-0,182, -0,171, 0,197	-0,101, -0,106, 0,475	Ei merkitsevää yhteyttä
Johtamiskokemus (vuosina)	-0,028, -0,028, 0,848	-0,080, -0,080, 0,579	0,183, 0,183, 0,198	Ei merkitsevää yhteyttä
Alakohtainen kokemus (vuosina)	-0,160, -0,160, 0,268	-0,024, -0,024, 0,870	-0,041, -0,041, 0,779	Ei merkitsevää yhteyttä
Kokemus Varhalla	0,005, 0,055, 0,971	0,153, 0,177, 0,285	-0,010, -0,021, 0,943	Ei merkitsevää yhteyttä
Johtamiskoulutus	-0,128, -0,128, 0,369	-0,113, -0,113, 0,429	-0,181, -0,181, 0,203	Ei merkitsevää yhteyttä

Taulukko 6 Koulutus, kokemus, oppiminen ja johtamisen periaatteet

Ikä ei ollut tilastollisesti merkitsevä missään mallissa (esim. johtamisen periaatteet:  $\beta = -0,085$ ,  $r = 0,005$ ,  $p = 0,547$ ), mikä osoittaa, ettei vastaajan ikä ole yhteydessä siihen, miten hän kokee johtamisen periaatteiden toteutumisen tai oppimisen merkityksen työssään. Samoin johtamiskokemus vuosina ei ollut merkittävä tekijä ( $\beta = -0,028 - 0,183$ ,  $r = -0,080 - 0,183$ ,  $p > 0,198$ ), mikä tarkoittaa, ettei pidempi johtamiskokemus näyttäisi olevan yhteydessä henkilön käsityksiin johtajuuden eri osa-alueista.

Alakohtainen kokemus sote-alalta ei myöskään osoittanut merkitsevää yhteyttä mihinkään tarkasteltuun oppimisen tai johtamisen osa-alueeseen ( $\beta = -0,024 - -0,160$ ,  $r = -0,024 - -0,160$ ,  $p > 0,213$ ). Tämä on mielenkiintoista, sillä voisi olettaa, että pitkä kokemus sote-kontekstista kasvattaisi ymmärrystä johtamisen käytännöistä ja oppimisen merkityksestä, mutta tulokset eivät tue tätä hypoteesia.

Myöskään kokemus kohdeorganisaatiossa (asteikollinen muuttuja) ei ollut yhteydessä johtamisen periaatteisiin tai oppimiseen ( $\beta = -0,010 - 0,153$ ,  $r = -0,021 - 0,177$ ,  $p > 0,213$ ). Tämä viittaa siihen, että organisaatiossa vietetty aika ei yksin selitä yksilön kokemuksia johtamisesta tai oppimisesta.

Johtamiskoulutuksen osalta regressio- ja korrelaatioanalyysit osoittivat, ettei koulutuksen suorittamisella (kyllä/ei) ollut merkitsevää yhteyttä mihinkään tarkasteltuun osa-alueeseen ( $\beta = -0,113 - -0,181$ ,  $r = -0,113 - -0,181$ ,  $p > 0,203$ ). Tämä tulos on sinänsä yllättävä, sillä voisi odottaa, että johtamiskoulutus vahvistaisi henkilön ymmärrystä johtamisen periaatteista ja oppimisprosessista. Mahdollista kuitenkin on, että koulutuksen vaikutukset näkyvät muissa, tässä tutkimuksessa mittaamatta jääneissä tekijöissä, tai että koulutuksen sisällöllinen ja laadullinen vaihtelu on yhteydessä sen vaikutuksiin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimuksen tulokset eivät tue hypoteesia siitä, että taustamuuttajat kuten ikä, johtamiskokemus, alakohtainen tai organisaatiokohtainen kokemus tai johtamiskoulutus olisivat merkittäviä tekijöitä johtamisen periaatteiden toteuttamisen, oppimisen tai johtamisen oppimisen kannalta. Johtajuuteen ja oppimiseen vaikuttavat todennäköisesti muut, yksilön sisäiset tai organisatoriset tekijät, jotka osoittautuivat merkittävämmiksi selittäjiksi aiemmissa analyyseissä.

#### **5.4 Johtajien oppiminen, vahvuudet ja kehityskohdat**

Avointen kysymysten perusteella johtajat painottavat käytännönläheistä oppimista ammatillisen kehityksensä keskeisenä tekijänä. Työssä oppiminen (*learning by doing*) nousi selkeästi suosituimmaksi oppimismenetelmäksi, ja suurin osa vastaajista koki sen tärkeimmäksi tavaksi kehittää taitojaan. Lisäksi vuorovaikutteinen oppiminen, kuten kollegoiden kanssa käytävät keskustelut ja kokemusten jakaminen, koettiin merkittäväksi oppimismenetelmäksi. Tämä viittaa siihen, että johtajat hyötyvät eniten oppimistilanteista, joissa teoretieto yhdistyy käytännön kokemuksiin ja joissa he saavat tukea toisiltaan.

Vaikka käytännön oppiminen korostui, myös muodollinen koulutus ja kirjallisuuden kautta oppiminen mainittiin oppimisen tukena. Johtajat kokivat, että monipuoliset oppimismenetelmät, joissa yhdistyvät teoria ja käytäntö, palvelevat parhaiten heidän tarpeitaan. Mentorointi ja verkostoituminen nousivat esiin keinoina, joita johtajat haluaisivat hyödyntää enemmän osaamisensa kehittämisessä. Tämä viittaa siihen, että vertaisoppiminen ja asiantuntijoiden kokemusten jakaminen voivat olla tehokkaita tapoja vahvistaa johtajaosaamista.

Vahvuuksien osalta johtajat korostivat erityisesti pitkän kokemuksen tuomaa ammattitaitoa, strategista ajattelua ja muutosjohtamista. Kyky hahmottaa laajoja kokonaisuuksia sekä vuorovaikutus- ja päätöksentekotaidot nähtiin tärkeinä vahvuuksina. Oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja kyky johtaa ihmisiä nousivat myös esiin tekijöinä, jotka tukevat työyhteisön hyvinvointia ja organisaation tavoitteiden saavuttamista.

Kehityskohteina nousivat esiin erityisesti päätöksenteon monimutkaisuus, ajanhallinnan haasteet ja viestintätaitojen kehittäminen. Moni johtaja koki, että tehokas ajankäyttö ja priorisointi ovat keskeisiä haasteita, jotka vaikeuttavat keskittymistä strategisiin tavoitteisiin. Lisäksi teknologisten taitojen ja tiedonhallinnan kehittämisen tarve korostui, mikä viittaa siihen, että digitaalisten työkalujen tehokkaampi hyödyntäminen voisi helpottaa johtamistyötä. Vuorovaikutustaidot, kuten

palautteen antaminen ja konfliktien hallinta, mainittiin sekä vahvuutena että kehittämiskohteena, mikä kertoo, että organisaatiossa on potentiaalia vahvistaa näitä taitoja entisestään.

Johtajien kohtaamat haasteet liittyvät erityisesti organisaatiomuutoksiin, päätöksenteon keskittämiseen ja viestinnän epäselvyyksiin. Monet kokivat, että heidän vaikutusmahdollisuutensa ovat kaventuneet ja että resurssien puute vaikeuttaa johtamista. Henkilöstön muutosvastarinta ja jatkuvat muutokset heikentävät työyhteisön luottamusta ja tekevät johtamisesta entistä haastavampaa.

Tulokset osoittavat, että johtajat arvostavat oppimista, joka yhdistää käytännön tekemisen, yhteisöllisen vuorovaikutuksen ja muodollisen koulutuksen. Organisaation kannalta on tärkeää luoda rakenteita, jotka tukevat johtajien oppimista ja vastaavat heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa. Mentorointiohjelmat, vertaistuki ja konkreettiset työkalut päätöksenteon ja tiedonhallinnan tueksi voisivat olla keinoja, joilla johtajien osaamista voidaan kehittää ja organisaation toimintakykyä vahvistaa.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Tulosten arviointi kirjallisuuden valossa

Tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että johtajuuden ja oppimisen kehittyminen on moniulotteinen prosessi, jossa yksilölliset tekijät ja kokemukset ovat merkittävässä roolissa. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen perusteella voidaan todeta, että johtajat kokevat yleisesti osaamisensa ja oppimisensa melko vahvoiksi, mutta organisaation johtamisperiaatteiden toteutuminen ei ole kaikilta osin yhdenmukaista. Tämä viittaa siihen, että vaikka johtajilla on vahva kokemus omasta oppimisestaan, johtamisen periaatteiden käytännön soveltaminen ei ole itsestänselvyys, vaan siihen vaikuttavat useat kontekstuaaliset ja organisatoriset tekijät.

Toisen tutkimuskysymyksen tarkastelu osoitti, että työnantajan tarjoamalla tuella on tilastollisesti merkitsevä, joskin suhteellisen heikko yhteys johtamisperiaatteiden toteuttamiseen. Sen sijaan työnantajan tuen yhteys oppimiseen ja johtajuuden kehittymiseen jäi vähäiseksi. Tämä tukee aikaisempaa tutkimusta, jonka mukaan ulkoinen tuki voi vahvistaa johtamistoimintaa tietyissä olosuhteissa, mutta ei yksin riitä oppimisen tai johtajasosaamisen kehittymisen selittäjäksi (esim. Eisenberger ym., 1986; Viitala, 2021). Oppiminen näyttäytyy edelleen pitkälti yksilöllisenä ja sisäisestä motivaatiosta kumpuavana prosessina.

Pystyvyysuskomukset nousivat tutkimuksen selkeimmin merkittäväksi yksittäiseksi tekijäksi. Niiden yhteys oli vahva ja tilastollisesti merkitsevä kaikilla tarkastelluilla osa-alueilla. Tämä tarkoittaa, että johtajat, jotka uskovat kykyihinsä, arvioivat myös oppivansa tehokkaammin ja toimivansa johdonmukaisemmin organisaation johtamisperiaatteiden mukaisesti. Aiemmat tutkimukset ovat laajasti dokumentoineet pystyvyysuskomusten vaikutuksen oppimismotivaatioon ja ammatilliseen kehittymiseen (kts. Boyatzis, 1982; Cummings & Tate, 2018; Viitala, 2021), ja tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä havaintoa myös johtajuuden kontekstissa.

Kolmannen tutkimuskysymyksen tulokset osoittivat selvästi, että yksikään viidestä valitusta taustatekijästä ei ollut tilastollisesti merkitsevä ennustaja johtamisen periaatteiden toteuttamiselle, oppimaan oppimiselle tai johtamaan oppimiselle. Tämä haastaa perinteisen oletuksen, jonka mukaan kokemus tai muodollinen koulutus automaattisesti tuottaisivat parempaa johtajaosaamista. Tulokset tukevat sen sijaan näkökulmaa, jonka mukaan käytännön oppiminen, itseohjautuvuus ja reflektiivisyys ovat keskeisiä tekijöitä johtajuuden kehittämisessä (Noe, 2009; Yukl, 2006).

Avoimissa vastauksissa nousi esiin kokemuksellisen ja vuorovaikutuksellisen oppimisen merkitys, mikä on linjassa tilastollisten havaintojen kanssa. Vastajaat kuvasivat oppivansa parhaiten työssä tekemällä, muiden johtajien kanssa keskustellen ja arjen haasteista reflektoiden. Tämä korostaa käytännönläheisten kehittämismenetelmien, kuten vertaisryhmien, mentoroinnin ja reflektiivisen tuen, tärkeyttä johtajien ammatillisen kasvun tukemisessa.

Kokonaisuudessaan tutkimuksen tulokset osoittavat, että johtajaosaamisen kehittämisessä keskeisiä tekijöitä ovat sisäiset tekijät, erityisesti pystyvyysuskomukset, sekä mahdollisuudet käytännön oppimiseen. Sen sijaan muodollinen koulutus, pitkä työkokemus tai organisaatiossa vietetty aika eivät yksin ennusta johtajuuden kehittymistä. Näiden tulosten valossa organisaatioiden kannattaa suunnata kehittämispanostuksia yksilön vahvuuksien tukemiseen, kokemuksellisen oppimisen mahdollistamiseen sekä johtajien itseluottamuksen vahvistamiseen arjen johtamistyössä.

## **6.2 Käytännön suositukset**

Tutkimuksen tulokset tarjoavat arvokkaita näkökulmia siihen, miten organisaatiot voivat tukea johtajiensa oppimista ja johtajuuden kehittymistä tehokkaasti. Keskeinen havainto oli, että taustatekijät kuten ikä, johtamiskokemus, sote-alan työkokemus tai muodollinen johtamiskoulutus eivät selittäneet johtajien kokemuksia johtajaosaamisesta tai oppimisesta. Tämä viittaa siihen, että pelkkä kokemus tai koulutus eivät riitä, vaan johtamisen kehittyminen edellyttää kokonaisvaltaisempaa ja yksilöllisempää tukea.

Merkittävimmäksi yksittäiseksi tekijäksi nousivat johtajien pystyvyysuskomukset. Ne olivat tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä kaikkiin tarkasteltuihin osa-alueisiin. Tämä viittaa siihen, että johtajat, jotka kokevat hallitsevansa työnsä ja uskovat omiin kykyihinsä, ovat motivoituneempia kehittämään osaamistaan ja omaksumaan uusia toimintatapoja. Organisaation tulisikin panostaa toimiin, jotka tukevat pystyvyysuskomuksia, kuten rakentavaan palautteeseen, mahdollisuuteen kokeilla uusia johtamistapoja ilman epäonnistumisen pelkoa sekä kannustavaan työilmapiiriin (Boyatzis, 1982; Cummings & Tate, 2018; Viitala, 2021). Myös merkityksellisyyden vahvistaminen voi lisätä johtajien motivaatiota ja sitoutumista oman osaamisensa kehittämiseen.

Käytännön oppiminen nousi tutkimuksessa keskeiseksi kehityksen väyläksi. Johtajat kokivat oppivansa tehokkaimmin työssä tekemällä, eli osana päivittäistä toimintaa. Tämä tarkoittaa, että organisaatioiden tulisi tukea oppimista mahdollistamalla kokemuksellisia oppimistilanteita, kuten case-pohjaista ongelmanratkaisua, uusien vastualueiden kokeilua tai reflektiota arjen tilanteista (Viitala, 2021). Lisäksi vertaistuki ja kokemusten jakaminen nousivat esiin merkittävinä oppimisen

muotoina. Siksi on tärkeää luoda rakenteita, jotka mahdollistavat johtajien keskinäisen vuorovaikutuksen, esimerkiksi säännöllisten vertaisryhmien, sparrausfoorumien tai johtajaverkostojen kautta. (Cummings & Tate, 2018; Viitala, 2021.)

Vaikka työnantajan tarjoamalla tuella havaittiin olevan yhteys johtamisperiaatteiden toteuttamiseen, se ei yksin riittänyt selittämään oppimista tai johtajuuden kehittymistä. Tämä korostaa tarvetta kohdentaa tuki entistä tarkemmin johtajien todellisiin kehitystarpeisiin. Yksilöllinen mentorointi, työnohjaus tai coaching voivat olla tehokkaita keinoja vahvistaa sekä osaamista että itseluottamusta. Tärkeää on myös varmistaa, että tukea on tarjolla oikea-aikaisesti, eikä vasta tilanteissa, joissa johtaja on kuormittunut tai kriisissä (Hale, 2000; Day & Dragoni, 2015).

Tutkimuksessa havaittiin myös, että työn piirteet eivät yksin selitä johtajuuden kehittymistä tai oppimista. Tämä viittaa siihen, että esimerkiksi autonomia tai monipuolinen työnkuva eivät yksinään edistä osaamista, ellei niitä tueta riittävillä resursseilla ja ajankäytöllisellä joustolla. Organisaation tulisi varmistaa, että johtajilla on riittävästi aikaa ja tilaa oman työnsä kehittämiseen, esimerkiksi selkeyttämällä työtehtäviä, priorisoimalla vastuuta ja tukemalla ajankäytön hallintaa. Myös resurssien riittävyys ja työn kuormittavuuden seuranta ovat keskeisiä elementtejä oppimismyönteisen johtamiskulttuurin rakentamisessa (Wills, 1994; Abualrub & Alghamdi, 2012).

Yhteenvedona voidaan todeta, että johtamisen kehittäminen ei perustu taustatekijöihin tai yksittäisiin koulutusinterventioihin, vaan vaatii pitkäjänteistä ja yksilölähtöistä tukea. Näiden kehitystoimenpiteiden avulla organisaatio voi vahvistaa johtajien osaamista, lisätä työtyytyväisyyttä ja parantaa organisaation toimintakykyä kokonaisuutena. Keskeistä on varmistaa, että johtajilla on riittävät työkalut, resurssit ja verkostot tukemaan heidän työtään ja jatkuvaa ammatillista kehittymistään. Tämä ei ainoastaan edistä yksilöllistä johtajuuden kehitystä, vaan myös vahvistaa koko organisaation kykyä kohdata tulevaisuuden haasteet ja muutokset tehokkaasti.

### **6.3 Tutkimuksen rajoitukset**

Tämän tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa on tärkeää ottaa huomioon muutamia rajoituksia, jotka voivat olla yhteydessä niiden tulkintaan ja yleistettävyyteen. Yksi keskeisimmistä rajoitteista liittyy tutkimuksen poikkileikkausasetelmaan, eli aineisto on kerätty yhdellä hetkellä ilman pitkittäistä seuranta. Tämä tarkoittaa, että tutkimus antaa kuvan tietystä ajankohdasta, mutta sen perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä syy-seuraussuhteista. Toisin sanoen tutkimus voi osoittaa yhteyksiä eri muuttujien välillä, mutta ei sitä, mikä tekijä aiheuttaa muutoksen toisessa.

Lisäksi tutkimus perustuu johtajien itsearvioihin, mikä voi vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Itsearviointiin liittyy riski siitä, että vastaajat joko yli- tai aliarvioivat osaamistaan tai työolosuhteitaan, mikä voi vahvistaa korrelaatioita enemmän kuin todellisuudessa olisi perusteltua (Podsakoff ym. 2003). Koska kaikki tieto on kerätty samalta vastaajaryhmältä, vastausten subjektiivisuus voi vaikuttaa raportoitujen yhteyksien vahvuuteen.

Tutkimuksen yleistettävyyttä rajoittaa myös matala vastausprosentti. Kyselyyn vastasi vain noin 20 % organisaation johtajista, mikä tarkoittaa, että otos ei välttämättä edusta kattavasti kaikkien johtajien näkemyksiä. On mahdollista, että kyselyyn vastasivat erityisesti ne johtajat, jotka kokivat aiheen itselleen merkitykselliseksi, mikä voi vinouttaa tuloksia. Lisäksi kyselyn ajoitus saattaa olla vaikuttanut vastausaktiivisuuteen, sillä osa vastaajista ei välttämättä ollut tavoitettavissa tai priorisoi lomaa työasioiden sijaan.

Toinen huomionarvoinen rajoitus liittyy tutkimuksen sisältöön ja mittaristoon. Tutkimus keskittyi johtajaosaamisen kehittämiseen organisaation johtamisperiaatteiden ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta, mutta se ei käsitellyt laajemmin muita johtajuuden keskeisiä osa-alueita, kuten päätöksentekoa, kriisinhallintaa tai strategista ajattelua. Näiden tekijöiden huomioiminen olisi voinut tarjota kattavamman kuvan johtajien osaamisesta ja sen kehittämistarpeista. Myös kyselyssä käytetty asteikko oli melko yleisluontoinen, eikä se eritellyt tarkemmin eri työolosuhteiden tai tuen muotoja. Tämä voi tarkoittaa, että joitakin olennaisia nyansseja jäi mittaamatta, mikä olisi voinut rikastuttaa tulosten tulkintaa.

Organisaatiokonteksti on myös keskeinen tekijä tutkimuksen rajoitteissa. Tutkimuksen toteutushetkellä organisaatiossa oli meneillään muutosneuvottelut, jotka saattoivat vaikuttaa vastaajien arvioihin työolosuhteista ja johtajaosaamisesta. Epävarmuus tulevasta voi olla yhteydessä johtajien kokemuksiin organisaation tuesta ja heidän omasta pystyvyydestään, mikä saattaa vääristää tuloksia. Tämä tarkoittaa, että tulokset eivät välttämättä heijasta organisaation normaalia tilannetta, vaan kuvaavat johtajien kokemuksia poikkeuksellisessa tilanteessa.

Näiden rajoitusten vuoksi tuloksia tulee tarkastella varauksella, ja ne tarjoavat lähtökohdan jatkotutkimukselle, jossa voitaisiin syventää ymmärrystä johtajaosaamisen kehittymisestä vakaammassa organisaatiotilanteessa. Pitkittäistutkimus, jossa seurattaisiin johtajien osaamisen kehitystä pidemmällä aikavälillä, voisi tarjota tarkempaa tietoa siitä, miten eri tekijät ovat yhteydessä johtajaosaamiseen. Lisäksi monipuolisemmat mittarit ja laajempi otanta voisivat parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä.

## 7 Yhteenveto

Tämä tutkimus tarkasteli johtajaosaamisen nykytilaa, organisaation johtamisperiaatteiden toteutumista sekä tekijöitä, jotka ovat yhteydessä johtajaosaamiseen ja sen kehittämiseen. Tavoitteena oli selvittää, miten johtajat kokevat oman osaamisensa suhteessa organisaation johtamisihanteisiin ja mitkä taustatekijät ovat yhteydessä heidän arvioimaansa osaamisen tasoon. Kyselytutkimuksen avulla saatiin kokonaiskuva johtajaosaamisesta kolmen osa-alueen, eli oppimaan oppimisen, johtamaan oppimisen ja johtamisperiaatteiden toteutumisen näkökulmista.

Kirjallisuuskatsaus toi esiin erityisesti työnantajan tuen, työn piirteiden sekä pystyvyyskomusten merkityksen johtajaosaamisen kehittymisessä. Aiemmat tutkimukset ovat korostaneet, että johtajat kehittyvät parhaiten käytännön työssä oppimalla, vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja organisaation tarjoamien resurssien avulla. (Van Velsorin ym. 2010) Näitä näkökulmia vasten tutkimuksessa tarkasteltiin, miten kyseiset tekijät ilmenevät kohdeorganisaatiossa ja millaisia yhteyksiä niillä on johtajien kokemaan osaamiseen.

Tulokset osoittivat, että johtajat arvioivat oman osaamisensa pääosin vahvaksi, mutta organisaation johtamisperiaatteiden koettiin toteutuvan epätasaisesti. Tämä voi viitata haasteisiin johtamiskäytäntöjen yhdenmukaisuudessa ja viestinnässä. Pystyvyyskomuksilla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys kaikkiin osaamisen osa-alueisiin, erityisesti oppimaan oppimiseen, mikä tukee aiempaa tutkimusta pystyvyyden keskeisestä roolista johtajuuden kehityksessä (Quigley, 2013). Työnantajan tuki oli yhteydessä johtamisperiaatteiden toteuttamiseen, mutta sen yhteys oppimiseen ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Työn piirteet puolestaan eivät osoittautuneet tilastollisesti merkitseväksi tekijäksi yhdelläkään tarkastellulla osa-alueella. Samoin taustamuuttujat, kuten ikä, johtamiskokemus tai johtamiskoulutus, eivät olleet tilastollisesti merkitseviä selittäjiä.

Organisaation näkökulmasta tulokset viittaavat siihen, että johtajaosaamisen kehittämiseksi kannattaa panostaa rakenteisiin, jotka tukevat jatkuvaa oppimista arjessa, kuten mentorointiin, sparraukseen ja työssä tapahtuvaan oppimiseen. Lisäksi johtamisperiaatteiden säännöllinen käsittely ja sisäinen viestintä ovat keinoja vahvistaa organisaation strategista yhtenäisyyttä ja tukea johtajien toimintaa sen mukaisesti (kts. Ranki, 1999). Kokonaisuutena tutkimus antaa viitteitä siitä, että vaikka muodollisen koulutuksen ja työkokemuksen katsotaan merkittävimmin vaikuttavan johtajuuden kehittämiseen, ratkaisevaa on myös se miten organisaatio tukee johtajia heidän arkisessa oppimisessaan ja kehittymisessään.

## Lähteet

- Aaltio, I., & Juuti, P. (2006). *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsingissä: Otava.
- Aaltoe.fi. Aalto Health MBA-ohjelmat. < <https://www.aaltoe.fi/ohjelmat/aalto-health-emba-mba>>, haettu 11.10.2024.
- Abualrub, R. F., & Alghamdi, M. G. (2012). The impact of leadership styles on nurses' satisfaction and intention to stay among Saudi nurses. *Journal of Nursing Management*, 20(5), 668–678. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01320.x>
- Bass, B.M. (2013). *Forecasting Organizational Leadership: From Back (1967) to the Future (2034), Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (Monographs in Leadership and Management, Vol. 5), Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 439-448.
- Bergenhengouwen, G. J., ten Horn, H. F. K., & Mooijman, E. A. M. (1997). Competence development - a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Industrial and Commercial Training*, 29(2), 55–62. <https://doi.org/10.1108/00197859710165038>
- Berio, G., & Harzallah, M. (2007). Towards an integrating architecture for competence management. *Computers in Industry*, 58(2), 199–209. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2006.09.007>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager : a model for effective performance*. New York: Wiley.
- Boyatzis, R. (2008). *Competencies in the 21st Century* (1st ed., Vol. 27). Bradford: Emerald Publishing Limited.
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. HarperBusiness.
- Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K. V., Marks, M. A., & Mumford, M. D. (2000). Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 65–86. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00043-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00043-0)
- Cook, D. A., Levinson, A. J., Garside, S., Dupras, D. M., Erwin, P. J., & Montori, V. M. (2008). Internet-Based Learning in the Health Professions: A Meta-analysis. *JAMA : The Journal of the American Medical Association*, 300(10), 1181–1196. <https://doi.org/10.1001/jama.300.10.1181>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Fifth edition.). Los Angeles: SAGE.

- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P. M., & Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International journal of nursing studies*, 85, 19–60. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. In *Harvard business review* (Vol. 96, pp. 108–116). WATERTOWN: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Day, D., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 133–156
- D’Auria, G. & De Smet, A. 2020. Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenge. McKinsey & Company. <  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>>, haettu 1.1.2024.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Ellström, P.-E. (1997). The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training*, 21(6/7), 266–273. <https://doi.org/10.1108/03090599710171567>
- eSignals. (2024). *Muutosvoimana tekoäly – johtajuuden ja osaamisen uudet ulottuvuudet*. <  
<https://esignals.fi/pro/2024/03/28/muutosvoimana-tekoaly-johtajuuden-ja-osaamisen-uudet-ulottuvuudet>>, haettu 11.3.2025.
- Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet Research*, 15(2), 195–219. <https://doi.org/10.1108/10662240510590360>
- Figueroa, C. A., Harrison, R., Chauhan, A., & Meyer, L. (2019). Leadership in healthcare: A review of the evidence. *European Radiology*, 29(11), 6163–6173. <https://doi.org/10.1007/s00330-019-06129-1>
- Garvin, D. A. (1994). Building a learning organization. In *Business credit* (Vol. 96, pp. 19-). New York: National Association of Credit Management.
- Graham, I. (2003). Leading the development of nursing within a Nursing Development Unit: The perspectives of leadership by the team leader and a professor of nursing. *International Journal of Nursing Practice*, 9(4), 213–222. <https://doi.org/10.1046/j.1440-172X.2003.00427.x>

- Guillaume, R., Houé, R., & Grabot, B. (2014). Robust competence assessment for job assignment. *European Journal of Operational Research*, 238(2), 630–644.  
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.04.022>
- Hagan, C. M., Konopaske, R., Bernardin, H. J., & Tyler, C. L. (2006). Predicting assessment center performance with 360-degree, top-down, and customer-based competency assessments. *Human Resource Management*, 45(3), 357–390.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.20117>
- Hale, R. (2000). To match or mismatch The dynamics of mentoring as a route to personal and organisational learning. (2000). *Career Development International*, 5(4/5), 223–234.  
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000005360>
- Harzallah, M., Berio, G., & Vernadat, F. (2006). Analysis and modeling of individual competencies: toward better management of human resources. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics. Part A, Systems and Humans*, 36(1), 187–207.  
<https://doi.org/10.1109/TSMCA.2005.859093>
- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., ... North, N. (2012). Nurse turnover: A literature review – An update. *International Journal of Nursing Studies*, 49(7), 887–905. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.10.001>
- Headley, D. E., & Choi, B. (1992). Achieving Service Quality Through Gap Analysis and a Basic Statistical Approach. *The Journal of Services Marketing*, 6(1), 5–14.  
<https://doi.org/10.1108/08876049210035683>
- Hollenbeck, G. P., McCall, M. W., & Silzer, R. F. (2006). Leadership competency models. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 398–413. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.003>
- Hänninen, H., Hammarén, M., & Kanste, O. I. (2023). Digitalisaation mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämiseksi yliopistosairaalassa: haastattelututkimus johtajille ja ammattilaisille. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, 15(4).  
<https://doi.org/10.23996/fjhw.131382>
- Hätönen, H. (2011). *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. II*. Helsinki: Educa-instituutti.
- Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (7., uudistettu painos)*. Helsinki: Kauppakamari.
- Juholin, E., & Melgin, E. (2016). *Eettinen viestintä*. Helsinki: ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry.
- Jyty. (2022). *Osaamista kehittämään – opas työyhteisöille*. <<https://jytyliitto.fi/wp-content/uploads/2022/08/Osaamista-kehittamaan-opas.pdf>>, haettu 11.3.2025.
- Kanste, O. (2005). *Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa*. Oulu: Oulun yliopisto.

- Kirjavainen, P., & Laakso-Manninen, R. (2000). *Strategisen osaamisen johtaminen : yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi*. Helsinki: Edita.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48–60. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>
- Kivinen, T. (2008). *Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa*. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstä 1994/559; Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 611/2021. < <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/1994/19940559>>, haettu 12.2.2024.
- Lankinen, P., Miettinen, A., Sipola, V., Miettinen, A. T. T. (2004). *Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta*. Helsinki: Talentum.
- Laulainen, S. (2021). Artikkelit: Sote-johtaminen vaatii laajaa ymmärrystä, yhdessä tekemistä ja inhimillisyyttä. 20.4.2021. < <https://www.uef.fi/fi/artikkeli/sote-johtaminen-vaatii-laajaa-ymmarrysta-yhdessa-tekemista-ja-inhimillisyytta>>, haettu 1.1.2024
- Leslie, J. B. & Braddy, P. W. (2011). *Prospector technical manual*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Manning, J. (2016). The Influence of Nurse Manager Leadership Style on Staff Nurse Work Engagement. *The Journal of Nursing Administration*, 46(9), 438–443. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000372>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Morse, V., & Warshawsky, N. E. (2021). Nurse leader competencies: Today and tomorrow. *Nursing Administration Quarterly*, 45(1), 65–70. <https://doi.org/10.1097/NAQ.0000000000000453>
- Noe, R. A. (2009). Employee Training & Development. *NHRD Network Journal*, 2(4), 87–88. <https://doi.org/10.1177/0974173920090420>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership : theory and practice* (Eighth edition.). Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Opetushallitus (OPH). (2024). *Digitaaliset menetelmät osaamisen johtamisessa – mahdollisuudet ja haasteet*. <[https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/okEsitys11062024\\_AM\\_Digiverkosto\\_Ty%C3%B6pajaty%C3%B6skentely.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/okEsitys11062024_AM_Digiverkosto_Ty%C3%B6pajaty%C3%B6skentely.pdf)>, haettu 11.3.2025.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual : a step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th edition.). London: Open University Press.
- Pihlainen, V. (2020). Asiantuntijoiden käsityksiä johtamisaamien nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista Suomalaisissa sairaaloissa 2030. Itä-Suomen Yliopisto. <[https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22263/urn\\_isbn\\_978-952-61-3378-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22263/urn_isbn_978-952-61-3378-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>, haettu 12.2.2024.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Quigley, N. R. (2013). A Longitudinal, Multilevel Study of Leadership Efficacy Development in MBA Teams. *Academy of Management Learning & Education*, 12(4), 579–602. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0524>
- Ranki, A. (1999). *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Helsinki: Kauppakaari.
- Rissanen, S., Lammintakanen, J., & Hujala, A. (2017). *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (3., uudistettu painos.). Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Rosen, M. A., Salas, E., Wilson, K. A., King, H. B., Salisbury, M., Augenstein, J. S., ... Birnbach, D. J. (2008). Measuring team performance in simulation-based training: Adopting best practices for healthcare. *Simulation in Healthcare : Journal of the Society for Medical Simulation*, 3(1), 33–41. <https://doi.org/10.1097/SIH.0b013e3181626276>
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2013). *Improving performance : how to manage the white space on the organization chart* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ruohotie, P. (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Edita
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*. Doubleday Currency.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>

- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). (2022). Sote-integraation edellyttämä monialainen yhteistyöosaaminen. <[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164410/STM\\_2022\\_22\\_rap.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164410/STM_2022_22_rap.pdf)>, haettu 11.3.2025.
- Sosiaali- ja Terveysministeriö (STM). (2023). Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä. 10.11.2023. <<https://stm.fi/hyvinvointialueet>>, haettu 29.12.2023.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work : models for superior performance*. Wiley.
- Sydänmaanlakka, P. (2000). Älykäs organisaatio : tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Tuni.fi. Sosiaali- ja terveysjohtaminen Executive MBA – Sote EMBA. < <https://www.tuni.fi/fi/tule-opiskelemaan/tautree-sosiaali-ja-terveys-johtamisen-executive-mba-sote-emba>>, haettu 11.10.2024.
- Työterveyslaitos. (ttl.fi). Esihenkilö työkyvyn tukijana. <<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana>>, haettu 30.3.2025.
- Uvaasaexed.fi. SOTE eMBA. < <https://www.uvaasaexed.fi/koulutukset/sote-mba/>>, haettu 11.10.2024.
- Van Velsor, E., McCauley, C. D. (Cynthia D., & Ruderman, M. N. (2010). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, a Wiley Imprint.
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! : osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen : keskeiset käsitteet, teorat ja trendit* (1. painos.). Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen : keskeiset käsitteet, teorat ja trendit*. Helsinki: Edita.
- Virkkunen, J., Ahonen, H., Infor, kustantaja, & Infor, kustantaja. (2007). *Oppiminen muutoksessa : uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen*. Helsinki: Infor.
- Virtanen, M., Kortelainen, L., & Heponiemi, T. (2024). *SOTE-tekoälykokeilujen vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi*. Digifinland. < <https://digifinland.fi/wp-content/uploads/2024/09/SOTE-tekoalykokeilujen-arviointiohjeet.pdf>>, haettu 11.3.2025.
- Weberg, D. (2010). Transformational leadership and staff retention: An evidence review with implications for healthcare systems. *Nursing Administration Quarterly*, 34(3), 246–258. <https://doi.org/10.1097/NAQ.0b013e3181e70298>

- Wills, M. (1994). Managing the Training Process: Putting the Basics into Practice. *Journal of European Industrial Training*, 18(6), 4–28. <https://doi.org/10.1108/03090599410062507>
- Wong, C. A. (2015). Connecting nursing leadership and patient outcomes: State of the science. *Journal of Nursing Management*, 23(3), 275–278. <https://doi.org/10.1111/jonm.12307>
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. World Economic Forum. <<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>>, haettu 11.10.2024.
- World Health Organization. (2020). Nursing and midwifery. <<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/nursing-and-midwifery>>, haettu 10.12.2023
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River (NJ): Pearson Prentice Hall.
- Zawacki-Richter, O., Marín, V. I., Bond, M., & Gouverneur, F. (2019). Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education – where are the educators? *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 16(1), 1–27. <https://doi.org/10.1186/s41239-019-0171-0>
- Zimmerman, B. J. (2002). Becoming a Self-Regulated Learner: An Overview. *Theory into Practice*, 41(2), 64–70. [https://doi.org/10.1207/s15430421tip4102\\_2](https://doi.org/10.1207/s15430421tip4102_2)

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake



## Johtajien osaamiskartoitus Varsinais-Suomen hyvinvointialueella

Tervetuloa vastaamaan Varhan johtajaosaamisen kartoituskyselyyn.

Tämä kyselytutkimus toteutetaan osana Turun Yliopistossa suoritettavaa pro gradu tutkielmaa Varsinais-Suomen hyvinvointialueelle. Tutkimuksen tarkoituksena on toteuttaa Varhan johtajaosaamisen nykytilan osaamiskartoitus, osana Varhan johtajaosaamisen kehittämisen prosessia ja arvioida Varhan johtamisperiaatteiden toteutumista organisaatiossa (tutkimuslupa T2349/2023).

Osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista, eikä se edellytä henkilötietojesi antamista. Tutkimus on täysin anonyymi, ja kaikki kerätty tieto käsitellään luottamuksellisesti tutkimusryhmän sisällä. Tutkimuksen tuloksia käytetään ainoastaan tutkimus- ja kehitystarkoituksiin johtajien kehittämis- ja koulutustarjonnan kehittämisessä.

Kiitän jo etukäteen panoksestanne tähän hankkeeseen. Vastaukset ovat äärimmäisen tärkeitä niin tämän opinnäytetyön toteutuksen kuin Varhan kehittämistoiminnan kannalta.

### Perustiedot

#### 1. Sukupuoli

- Mies
- Nainen
- Muu / en halua sanoa

#### 2. Ikä

- Alle 25 vuotta
- 26-35 vuotta
- 36-45 vuotta
- 46-55 vuotta
- Yli 56-vuotta

### 3. Toimin Varhalla

- Tulosalue- tai tulosryhmäjohtajana  
 Muuna johtajana / päällikkönä, mikä? \_\_\_\_\_

### 4. Mikä on ylin koulutustasosi?

- Toisen asteen tutkinto (lukio tai ammattikoulu)  
 Ammattikorkeakoulututkinto (AMK)  
 Ylempi ammattikorkeakoulututkinto (YAMK)  
 Alempi korkeakoulututkinto (kandidaatti)  
 Ylempi korkeakoulututkinto (maisteri)  
 Muu, mikä? \_\_\_\_\_

**5. Onko sinulla johtamiskoulutustaustaa? Johtamiskoulutuksella tarkoitetaan esimerkiksi alan erikoistutkintoa tai muuta vastaavaa johtamiskoulutusta. Voit halutessasi tarkentaa Kyllä-vaihtoehdossa mitä johtamiskoulutustaustaa sinulla on.**

- Kyllä \_\_\_\_\_  
 Ei

**6. Kuinka monta vuotta sinulla on yhteensä kokemusta esihenkilö- tai johtotehtävistä? Tähän voit laskea johtamiskokemuksen kaikilla aloilla.**

Kokemus vuosina \_\_\_\_\_

**7. Kuinka monta vuotta sinulla on yhteensä kokemusta Sosiaali-, terveys- ja pelastusalalla?**

Kokemus vuosina \_\_\_\_\_

**8. Kuinka kauan olet työskennellyt Varhan palveluksessa johtotehtävissä?**

- Alle puoli vuotta  
 Yli puoli vuotta, mutta alle vuoden  
 Yli vuoden

## Tässä osiossa arvoidaan työnantajan tarjoamaa tukea, työn vaatimuksia sekä työn hallintaa






### 9. Arvioi seuraavia väittämiä liittyen työnantajan tarjoamaan tukeen

(Vastausasteikko: 1 = Eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)

	1 	2 	3 	4 	5 
Työnantajani huomioi hyvin päämääräni ja arvoni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani huomioi hyvin saavutukseni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani aidosti välittää hyvinvoinnistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani auttaa ja tukee minua, kun tarvitsen erityistä apua tai tukea.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani osoittaa välittävänsä minusta vain hyvin vähän.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani välittää mielipiteistäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>






### 10. Arvioi seuraavia väittämiä liittyen työn piirteisiin

(Vastausasteikko: 1 = Eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)

	1 	2 	3 	4 	5 
Työni antaa minulle mahdollisuuden suunnitella ja päättää miten teen työni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni antaa minulle merkittävän itsenäisyyden päätöksenteossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhöni kuuluu monenlaisia työtehtäviä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työlläni on merkittävä vaikutus organisaation sisällä tai sen ulkopuolella oleviin ihmisiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni tai työtehtäväni antavat minulle tietoa työni suorituksesta ja / tai suorituksen laadusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni vaatii ainutlaatuista ideointia ja / tai ongelmanratkaisutaitoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni vaatii monipuolista osaamista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni vaatii syvällistä osaamista ja ammattitaitoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni sisältää paljon vuorovaikutusta organisaatiossani tai sen ulkopuolella olevien ihmisten kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 11. Arvioi seuraavia väittämiä liittyen pystyvyyskomuksiin

(Vastausasteikko: 1 = Eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)

	1 	2 	3 	4 	5 
Minulla on vahva luottamus kykyyni johtaa alaisiani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on vahva luottamus kykyyni saada alaiseni kehittämään erilaisia toimintatapoja ja strategioita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on vahva luottamus kykyyni innostaa ja motivoida alaisiani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on vahva luottamus kykyyni rakentaa joukkuehenkeä ja yhteenkuuluvuutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on vahva luottamus kykyyni saada ihmiset innostumaan yhdessä työskentelystä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Oppimisen ja osaamisen kehittämisen arviointi

### 12. Arvioi seuraavia väittämiä liittyen omaan oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen

(Vastausasteikko: 1 = Eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)

	1 	2 	3 	4 	5 
Etsin aktiivisesti mahdollisuuksia oppia ja kehittää omaa osaamistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyydän aktiivisesti palautetta työstäni ja pyrin kehittämään itseäni sen pohjalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kykenevä oppimaan virheistäni ja valmis muuttamaan toimintatapani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen avoin kritiikille ja osaan ottaa sitä rakentavasti vastaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 13. Arvioi seuraavia väittämiä liittyen oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen johtajana

(Vastausasteikko: 1 = Eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

	1 	2 	3 	4 	5 
Pyrin työssäni aktiivisesti vaikuttamaan ja saamaan positiivista muutosta aikaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn näkemään yksittäisiä asioita ja asiakokonaisuuksia erilaisista näkökulmista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn saavuttamaan kompromisseja ja luomaan konsensusta erimielisyystilanteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimin rehellisesti ja tasavertaisesti kantaen vastuun omasta tekemisestäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän oman roolini osana liiketoimintaa ja merkitykseni siinä kokonaisuudessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edistän toiminnallani monimuotoista ja hyväksyvää työkulttuuria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen hallitsevani johtamisessa tarvittavat tehtävät ja olevani pätevä suorittamaan työtehtäviäni johtajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 14. Arvioi Varhan johtamisperiaatteiden toteutumista koko organisaation tasolla

(Vastausasteikko: 1 = Eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)

	1 	2 	3 	4 	5 
Viestimme yhteisen suuntamme ja tavoitteemme innostavasti ja selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitämme aktiivisesti tietopohjaamme ja teemme päätökset tietoon pohjautuen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Panostamme siihen, että jokainen ymmärtää oman työnsä kytkenän Varhan perustehtävään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuraamme tavoitteidemme toteutumista systemaattisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostamme toistemme asiantuntijuutta ja käytämme sitä koko organisaation hyväksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimimme yhteisten pelisääntöjen mukaisesti ja puramme aktiivisesti yhteistyön esteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaamme tietoa avoimesti ja läpinäkyvästi yli organisaatorajojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luomme kontakteja ja verkostoja niin sisäisesti kuin ulkoisestikin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uudistamme toimintaamme pitkäjänteisesti ja vaikuttavasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme valmiita tekemään rohkeita toimintaamme ohjaavia valintoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallamme kokeilla ja epäonnistua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etsimme jatkuvasti mahdollisuuksia toimintamme kehittämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaamme vastuuta ja kannustamme omien näkemysten esille tuomista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme läsnä, kuuntelemme ja luomme yhteistä ymmärrystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vahvistamme turvallisuuden tunnetta kohtelemalla toisiamme arvostavasti, yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnioitame yhteisömme monimuotoisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 15. Arvioi nyt Varhan johtamisperiaatteiden toteutumista omassa jokapäiväisessä toiminnassasi johtajana

(Vastausasteikko: 1 = Eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

	1 	2 	3 	4 	5 
Viestimme yhteisen suuntamme ja tavoitteemme innostavasti ja selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitämme aktiivisesti tietopohjaamme ja teemme päätökset tietoon pohjautuen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Panostamme siihen, että jokainen ymmärtää oman työnsä kytkennän Varhan perustehtävään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuraamme tavoitteidemme toteutumista systemaattisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostamme toistemme asiantuntijuutta ja käytämme sitä koko organisaation hyväksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimimme yhteisten pelisääntöjen mukaisesti ja puramme aktiivisesti yhteistyön esteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaamme tietoa avoimesti ja läpinäkyvästi yli organisaatorajojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luomme kontakteja ja verkostoja niin sisäisesti kuin ulkoisestikin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uudistamme toimintaamme pitkäjänteisesti ja vaikuttavasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme valmiita tekemään rohkeita toimintaamme ohjaavia valintoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallamme kokeilla ja epäonnistua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etsimme jatkuvasti mahdollisuuksia toimintamme kehittämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaamme vastuuta ja kannustamme omien näkemysten esille tuomista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme läsnä, kuuntelemme ja luomme yhteistä ymmärrystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vahvistamme turvallisuuden tunnetta kohtelemalla toisiamme arvostavasti, yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnioitamme yhteisömme monimuotoisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Avoimet kysymykset oppimiseen ja johtajuuteen liittyen (vapaaehtoinen)****16. Millä tavoin koet itse oppivasi parhaiten?**

Voit valita useita vaihtoehtoja

- Työssä / tekemällä
- Koulutuksissa
- Lukemalla
- Keskustelemalla tai muun vuorovaikutuksen kautta
- Kirjallisten tehtävien avulla
- Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

**17. Mitkä ovat omat osaamisvahvuutesi esihenkilönä tällä hetkellä?**

---

---

---

---

---

**18. Mitkä osaamisalueet vaativat mielestäsi vielä kehittämistä?**

---

---

---

---

---

**19. Millaisia haasteita olet kokenut organisaatiomuutoksen myötä johtamistoimissasi?**

---

---

---

---

---

**20. Millaista lisä- / täydennyskoulutusta toivoisit saavasi, jotta voisit kehittää omaa johtajaosaamistasi?**

---

---

---

---

---