



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Heinonen Terhi

# **Vertaispalautteen merkitys kehityskeskustelussa**

Työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Sosiaali- terveyshallintotiede  
Pro gradututkielma  
Hallintotieteen maisteriohjelma

Vaasa 2026

---

**VAASAN YLIOPISTO**
**Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Heinonen Terhi		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Vertaispalaute osana kehityskeskustelua - vaikutus ammatilliseen kasvuun ja osaamisen tunnistamiseen.		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Koulutusohjelma:</b>	Hallintotieteiden maisteriohjelma		
<b>Opintosuunta:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Jari Autioniemi		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2026	<b>Sivumäärä:</b>	<b>102</b>

---

**TIIVISTELMÄ:**

Suomen terveydenhuollon palvelujärjestelmän haasteisiin pyritään vastaamaan muun muassa vahvistamalla henkilöstön osaamista. Osaamisen johtaminen on keskeinen osa tätä kehittämistyötä. Sen on todettu tarvitsevan osallistavia ja arjen työtilanteisiin kiinnittyviä ratkaisuja, jotka vahvistavat organisatorista oppimista. Kehityskeskustelu on Suomessa vakiintunut osaamisen johtamisen käytäntö, johon tutkielman tapauksessa on nyt liitetty vertaispalaute.

Tutkielman tavoitteena on tuottaa tietoa vertaispalautteesta välineenä, joka tukee osaamisen johtamista, yksilön ammatillista kasvua ja organisaation oppimista. Lisäksi tavoitteena on kuvata hoitohenkilöstön kokemuksia vertaispalautteen hyödyntämisestä rakenteellisesti kehityskeskustelujen yhteydessä. Lähtökohtana on tapauksen hoitotyöntekijöiden näkemykset aiheesta, joita tarkastellaan suhteessa oppivan organisaation teorian peruselementteihin.

Tutkielma toteutettiin kuvailevana tapaustutkimuksena. Laadullisella tutkimusotteella pyrittiin ymmärtämään ilmiötä tutkittavien kokemusten kautta tavoittelematta tilastollista yleistettävyyttä. Empiirinen aineisto on kerätty sähköisellä kyselyllä (n=52), joista strukturoidut kysymykset analysoitiin kuvailevia tilastollisia menetelmiä käyttäen ja avoimet sisällönanalyyysiä hyödyntäen.

Tulosten perusteella saatu vertaispalaute vahvisti työntekijöiden käsitystä omista vahvuuksistaan ja osaamisensa riittävydestä, mutta johti vain harvoin konkreettisiin muutoksiin toiminnassa. Hoitohenkilöstö koki vertaispalautteen myönteisenä, mutta erityisesti kehittävän, havaintoihin perustuvan palautteen antaminen osoittautui haastavaksi. Eniten hyötyä koettiin työrooliin liittyvässä osaamisessa, kun taas kehittämiseen ja laadun parantamiseen liittyvät osa-alueet jäivät vähemmälle.

Jotta vertaispalaute voisi siirtyä ”kehuista kehittämiseen”, sen tulisi olla aikajänteeltään lyhyempää ja toteutua oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti jatkuvana, arjen työssä tapahtuvana dialogina vuosittaisen kehityskeskustelun lisäksi. Vertaispalautteella kehityskeskustelussa on kuitenkin mahdollisuus toimia osallistavana, yhteisöllistä oppimista edistävänä ja muuhun kuin työntekijän itsearviointiin perustuvana rakenteellisena osaamisen tunnistamisen menetelmänä. Vertaispalaute tukee oppivan organisaation toteutumista hoitotyössä vahvistamalla työntekijän ammatillista kasvua. Johtamisen tuella sillä on mahdollisuuksia kasvaa yksilötason osaamisen vahvistajasta yhteiseksi osaamiseksi ja vahvistaa avoimempaa palautekulttuuria.

---

**AVAINSANAT:** Vertaispalaute, ammatillinen kasvu, osaamisen johtaminen, oppiva organisaatio

## Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.2	Tutkielman rakenne	10
2	Osaamisen johtaminen ja oppiva organisaatio terveydenhuollossa	11
2.1	Osaaminen ja ammatillinen kasvu	11
2.2	Osaamisen johtaminen terveydenhuollossa	13
2.3	Oppiva organisaatio	15
2.4	Kehityskeskustelu osaamisen johtamisen välineenä	20
3	Vertaispalaute osaamisen kehittämisen tukena	24
3.1	Palaute työelämässä	24
3.1.1	Palautteen määritelmä	24
3.1.2	Palautteen vaikutus ammatilliseen kasvuun	26
3.2	Vertaispalaute yleisesti	29
3.3	Vertaispalautteen antaminen ja vastaanottaminen	32
3.4	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä	35
4	Menetelmät ja aineisto	38
4.1	Kohdeorganisaatio	39
4.2	Aineiston keruu	40
4.3	Aineiston analyysi	42
4.3.1	Tilastollisen aineiston analyysi	43
4.3.2	Laadullisen aineiston analyysi	44
5	Tulokset	47
5.1	Taustatiedot	47
5.2	Vertaispalautteen vaikutus osaamisen tunnistamiseen ja ammatilliseen kasvuun	49
5.3	Hoitohenkilöstön kokemukset vertaispalautteesta, sen antamisesta ja vastaanottamisesta	58
5.3.1	Ammatillista kasvuja ja osaamisen tunnistamista tukeva vertaispalaute	58

5.3.2	Palautetapahtuma	60
6	Johtopäätökset ja pohdinta	65
6.1	Tutkielman eettisyys ja luotettavuus	74
6.2	Jatkotutkimusaiheet	77
	Lähteet	79
	Liitteet	93
	Liite 1. Tutkittavan tiedote	93
	Liite 2. Sähköinen kyselylomake	94

## Kuviot

Kuvio 1 Oppivan organisaation osa-alueet ( <i>Disciplines</i> ).....	17
Kuvio 2 Palautteen luonteen vaikutus oppimiseen .....	27
Kuvio 3 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä. ....	37
Kuvio 4 Vertaispalautteen antaminen ja vastaanottaminen vertaispalautelomakkeen mukaisesti vuonna 2025 (N=52).....	48
Kuvio 5 Auttaminen, vastaajien prosenttiosuudet (n=37).....	50
Kuvio 6 Ohjaaminen, vastaajien prosenttiosuudet (n=37) .....	51
Kuvio 7 Potilaiden tarkkailu, vastaajien prosenttiosuudet (n=37).....	52
Kuvio 8 Tilanteiden hallinta, vastaajien prosenttiosuudet (n=37).....	53
Kuvio 9 Hoitotoimien hallinta, vastaajien prosenttiosuudet (n=37) .....	54
Kuvio 10 Laadun parantaminen, vastaajien prosenttiosuudet (n=37) .....	55
Kuvio 11 Työrooli, vastaajien prosenttiosuudet (n=37).....	56
Kuvio 12 Vertaispalautteen merkitys osaamisen kehittymisessä (n=37) .....	58
Kuvio 13 Saadun vertaispalautteen luonne (n=37) .....	59
Kuvio 14 Vertaisen valinta .....	60
Kuvio 15 Vertaispalautteen antaminen (n=35).....	61
Kuvio 16 Annetun vertaispalautteen rehellisyys (n=35).....	62

## Taulukot

Taulukko 1 Mekanismi, jolla palaute vaikuttaa ammatilliseen kasvuun ja työsuoritukseen .....	28
Taulukko 2 Vertaispalautteen vaikutus osaamisen tunnistamiseen.....	45
Taulukko 3 Esimerkki laadullisen aineiston luokittelusta .....	46
Taulukko 4 Vastaajien taustatiedot.....	47

## Lyhenteet

HUS = Helsingin yliopistollinen sairaala

NCS® = Nurse Competence Scale

THL = Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

ANA = American Nurses` Assosiation

## 1 Johdanto

Suomen terveydenhuollon palvelut ovat kansainvälisesti vertaillen korkeatasoisia, ja hoitohenkilökunnan osaaminen on vahvaa. Väestön ikääntyminen, kasvava palvelutarve ja kustannusten nousu kuitenkin haastavat sosiaali- ja terveystalouden kestävyyttä. Organisaatiot kohtaavat jatkuvia muutoksia, jotka korostavat osaamisen johtamisen merkitystä erityisesti terveystalouden arjessa, jossa osaaminen kytkeytyy suoraan hoidon laatuun ja potilasturvallisuuteen. Hallitusohjelmassa (Valtioneuvosto, 2023, s.21–22) painotetaan koulutetun hoitohenkilöstön osaamisen kehittämistä ja jatkuvaa ammatillista kasvua.

Osaaminen ja tieto ovat keskeisiä strategisia voimavaroja, ja osaamisen johtaminen on olennainen keino vahvistaa julkisten organisaatioiden tehokkuutta ja vaikuttavuutta (Hujala & Laihon, 2021, s. 211; Koskinen ja muut, 2023, s. 742–745). Lisäksi oppivan organisaation toimintatapojen ja kulttuurin juurruttaminen on osoitettu parantavan terveydenhuollon organisaatioiden kykyä vastata toimintaympäristön muuttuviin haasteisiin (Chou ja muut, 2025). Henkilöstön ajantasaisen osaamisen varmistaminen, osaamisen johtamisen vahvistaminen ja oppivan organisaation periaatteiden hyödyntäminen ovat todennetusti keinoja, joilla julkisen terveydenhuollon organisaatiot voivat edistää jatkuvaa uudistumistaan ja varmistaa toimintansa laadukkuuden.

Sairaanhoitajat, terveydenhoitajat ja kättilöt ovat suurin julkisen terveydenhuollon ammattiryhmistä Suomessa (THL 2025). Lundenin (2022) väitöskirjansa mukaan osaamisen johtamista hoitotyössä on kuitenkin tutkittu niukasti ja erityisesti konkreettiset keinot, joilla johtajat voivat edistää työntekijöidensä osaamista ovat epäselviä. Laulainen ja muut (2020) kuvaavat integroituvien sosiaali- ja terveystalouden laajat osaamisvaatimukset ja korostavat johtamisen roolia työntekijöiden osaamisen hyödyntämisessä. He varoittavat, että ilman toimivia arjen käytäntöjä osaamisvaatimukset jäävät idealistisiksi johtaen epärealistisiin odotuksiin ja muun muassa uupumukseen. Lunden (2022) painottaa hoitotyön osaamisen johtamisessa tarvetta innovatiivisille ja arjen käytäntöihin kiinnittyville ratkaisuille, jotka

tuottavat ajantasaista tietoa osaamisesta, tukevat työntekijän aktiivista roolia ja vahvistavat organisatorista oppimista. Tämä tutkielma vastaa tähän tutkimusaukkoon tarkastelemalla vertaispalautetta konkreettisenä osaamisen johtamisen mekanismina, joka yhdistää kliinisen työn, tiimioppimisen, osaamisen tunnistamisen sekä yksilön ammatillisen kasvun tukemisen. Osaamisen kehittämisen tulee oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti olla jatkuvaa, osallistavaa sekä kytkeytyä organisaation rakenteisiin ja kulttuuriin (Laulainen ja muut, 2020 s.172–173; Lunden 2022, s.66–67, 69, 83).

Tutkielman pääkäsitettä, vertaispalautetta (*peer feedback*) käytetään kirjallisuudessa osin synonyymina vertaisarviointille. Vertaisarviointi sisältää usein palautteen, mutta vertaispalautteen tavoitteena on arvioinnin sijaan tukea palautteen saajaa omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistamisessa (LeClair-Smith ja muut, 2016, s.322). Vertaispalautteen vaikutuksia on tutkittu laajasti, mutta tutkimus on työelämän sijaan painottunut kasvatustieteelliseen kontekstiin ja opiskelija-arviointiin. Vertaispalautteella ja palautteella yleisesti on keskeinen, rakenteellinen rooli oppivassa organisaatiossa. HUSn hoitotyön strategia pohjautuu Magneettisairaala® -malliin (HUS, 2024a), jonka voidaan katsoa olevan hoitotyön käytännön kontekstissa oppivan organisaation periaatteita noudattava malli. Mallin mukaisesti vertaispalaute on otettu käyttöön kehityskeskustelujen osana tutkielman kohteena olevan HUSin tulosityksikössä vuoden 2025 aikana. Koska toimintamalli on uusi ja vasta aloittamassa juurtumistaan, tarjoaa tapauskohde ainutlaatuisen tilanteen tarkastella sen ensivaikutuksia ja muotoutumista käytäntöön.

Tutkielman keskeisiä käsitteitä vertaispalautteen, osaamisen johtamisen ja oppivan organisaation lisäksi ovat osaaminen, ammatillinen kasvu ja kehityskeskustelu. Tutkielman tapauksessa vertaispalautteen tavoitteena on auttaa palautteen saajaa tunnistamaan omia ammatillisen kehittymisen vahvuuksia ja mahdollisuuksia, jotka mahdollistavat yksilön ammatillista kasvua. Lomakkeen mukaisesti annettu vertaispalaute on tarkoitus käsitellä esihenkilön kanssa osana vuosittaista

kehityskeskustelua. Kehityskeskustelu on Suomessa vakiintunut osaamisen johtamisen väline (Viitala 2010, s.209), jonka tavoitteena on työntekijän osaamisen tunnistaminen, tukeminen ja kehittäminen organisaation tavoitteiden mukaisesti (Barbieri ja muut, 2021, s.108). Kehityskeskustelua käsitellään laajasti suomenkielisissä johtamisen oppaissa ja erityisesti opinnäytetöissä, mutta kansallisessa tutkimuskirjallisuudessa aihe esiintyy lähinnä sivulauseissa.

Tutkielmassa tarkastellaan myös hoitohenkilöstön kokemuksia vertaispalautteen antamisesta ja vastaanottamisesta uuden toimintamallin käyttöönoton jälkeen. Tutkimuskirjallisuus ei tarjoa selkeää kuvausta palautteen vaikutuksesta oppimiseen (Anseel & Sherf 2025, s.20), vaikka useilla eri tekijöillä on todettu olevan tähän vaikutusta (Johnson ja muut, 2023, s.71). Terveystieteissä palautetaitojen merkitys korostuu, sillä tiimityö ja jatkuva osaamisen kehittäminen muodostavat perustan laadukkaalle ja turvalliselle potilastyölle (Arola ja muut, 2018, s.44).

## **1.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkielman tavoitteena on tuottaa tietoa vertaispalautteesta välineenä, joka tukee osaamisen johtamista, yksilön ammatillista kasvua ja organisaation oppimista. Ilmiötä tarkastellaan työntekijöiden subjektiivisten kokemusten kautta. Hallintotieteellisessä kontekstissa tämä tarkoittaa, että tutkielman painopiste on siinä, miten johtamista tukeva toimintamalli koetaan ja miten se vaikuttaa arjen käytäntöihin. Lisäksi empiirisiä tuloksia tarkastellaan suhteessa Sengen (1990) oppivan organisaation teorian peruselementteihin. Teoria tarjoaa edelleen ajankohtaisen viitekehyksen organisaatioiden etsiessä osaamisen johtamisen keinoja yhteistyön organisoimiseksi tuloksellisen vuorovaikutuksen ja osaamisen jakamisen varmistamiseksi. Vertaispalautteen tarkastelu tämän viitekehyksen kautta auttaa ymmärtämään, miten palautekäytännöt voivat tukea yksilön ammatillista kasvua ja organisaation oppimista.

Tutkimuskysymyksiä esitetään:

1. Miten vertaispalaute osana kehityskeskustelua vaikuttaa ammatilliseen kasvuun ja osaamisen tunnistamiseen?
2. Millaisia kokemuksia hoitohenkilöstöllä on vertaispalautteen antamisesta ja vastaanottamisesta?
3. Miten vertaispalaute tukee osaamisen johtamisen käytäntöjä sekä oppivan organisaation periaatteiden toteutumista hoitotyössä?

Tutkielma toteutetaan laadullisena, kuvailevana tapaustutkimuksena, jossa ilmiötä lähestytään ilman pyrkimystä tilastolliseen yleistettävyyteen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Aineisto koostuu sähköisen kyselyn vastauksista (n = 52), joista strukturoidut kysymykset analysoidaan kuvailevia tilastollisia menetelmiä hyödyntäen ja avoimet vastaukset sisällönanalyysin avulla.

## **1.2 Tutkielman rakenne**

Tutkielma muodostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa johdatellaan tutkielman aiheeseen ja tavoitteisiin sekä esitellään tutkimuskysymykset. Toisessa luvussa perehdytään osaamiseen, osaamisen johtamiseen ja oppivaan organisaatioon sekä kehityskeskusteluun osaamisen johtamisen toimintona. Kolmannessa pääluvussa syvennytään tarkemmin vertaispalautteeseen, palautteeseen yleisesti sekä vertaispalautteen antamiseen ja vastaanottamiseen.

Neljäs luku esittelee tutkielman metodologiaa ja tutkimusmetodeja. Pääluvussa viisi kuvataan kyselyn vastausten analyysin tuottamat tulokset ja viimeisessä, kuudennessa luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin liittäen luvussa viisi kuvattua tulokset osaksi teoreettista viitekehystä. Lisäksi luvussa kuusi pohditaan tutkielman luotettavuutta ja eettisiä näkökulmia sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## **2 Osaamisen johtaminen ja oppiva organisaatio terveydenhuollossa**

Luvussa kaksi tarkastellaan osaamista, ammatillista kasvua ja osaamisen johtamista sekä oppivaa organisaatiota käsitteinä ja perehdytään kehityskeskustelun perinteeseen. Luvun tavoitteena on osoittaa, miten nämä ilmiöt kytkeytyvät osaamisen tunnistamista ja jatkuvaa oppimista tukevaan vertaispalautteeseen, muodostaen teoreettisen viitekehyksen tutkimuskysymysten tarkastelulle.

### **2.1 Osaaminen ja ammatillinen kasvu**

Tutkielman tapauksessa vertaispalautteella pyritään auttamaan palautteen saajaa tunnistamaan omia ammatillisen kehittymisen vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Tavoite on yhteiskunnallisesti ajankohtainen, sillä hoitohenkilöstön jatkuva ammatillinen kasvu on nimetty tavoitteeksi nykyisessä hallitusohjelmassa (Valtioneuvosto, 2023, s.21–22). Ammatillisen kasvun varmistamisella pyritään yhteiskunnan tasolla tuottamaan laadukkaat, vaikuttavat ja kustannustehokkaat terveystalvelut sekä lisäämään alan veto- ja pitovoimaa. Ammatillisesta kasvusta voidaan käyttää myös käsitteitä elinikäinen tai jatkuva oppiminen, etenkin jos ilmiötä tarkastellaan oppivan organisaation näkökulmasta.

Osaaminen on monimutkainen ja osin abstrakti ilmiö, jota on haastavaa tunnistaa ja mitata. Työelämässä se on rakenteellisesti kerrostunutta. Osaamista voidaan tarkastella kaikille ammattialoille yhteisenä työelämäosaamisena, organisaatiosidonnaisena, ammattialan yleisenä tai tehtäväkohtaisena osaamisena (Laulainen ja muut, 2020, s. 159; Soini ja muut 2021, 339–340). Tutkielmassa osaamisen tarkastelun painopiste on yksilötasolla, vaikka tarkoituksena on myös pohtia, miten yksilön ammatillisen kasvun tukeminen ja osaamisen tunnistaminen voivat tukea oppivan organisaation periaatteiden toteutumista.

Osaamisesta tavallisin käytetty käsite tutkimuskirjallisuudessa on kompetenssi (*competence*) (Hanhinen, 2010, s.97). Perinteisesti kompetenssi ymmärretään tiedon, taidon ja asenteiden kokonaisuutena, joita soveltamalla yksilö suoriutuu luotettavasti ja laadukkaasti työnsä vaatimuksista (Salman ja muut, 2020, s.722–723, 731). Laulainen ja muut (2020, s. 154–155) tarkentavat yksilön osaamisen kokonaisuutta terveydenhuollon kontekstissa lisäämällä tähän kaksi keskeistä ulottuvuutta, etiikan ja minäpystyvyyden.

Osaamiseen sisältyvä tieto ymmärretään koostuvan alun perin Polanyin (1966) julkaisemaan teoriaan perustuen hiljaisesta (*tacit*) ja eksplisiittisestä (*explicit*) tiedosta (Kakabadse ja muut, 2001, s.139). Hiljainen tieto tarkoittaa henkilökohtaista, vaikeasti sanallistettavaa, kokemuksen kautta karttuvaa sekä intuitiivista tietoa, jonka vastakohtana eksplisiittinen tieto on sanallistettavaa, dokumentoitavaa sekä helposti jaettavissa olevaa. Terveydenhuollon asiantuntijatyössä molemmat tiedon muodot lomittuvat ja ovat yhtä lailla merkittäviä laadukkaan, turvallisen ja näyttöön perustuvan potilaan hoidon toteuttamiseksi (Agrofolio ja muut, 2021, s.141). Taidot tarkoittavat toimintaa. Taitojen avulla yksilö kykenee soveltamaan omaamaansa tietoa ja toteuttamaan käytännön työtään. Asenteet ja minäpystyvyys eli usko omiin kykyihin vaikuttavat olennaisesti siihen, miten yksilö käyttää tietojaan ja taitojaan työssään ja miten hän kykenee ammatilliseen kasvuun (Laulainen ja muut 2020, s.154, 158). Myös asenteita ja minäpystyvyyttä voidaan kehittää oppimisella.

Oppivan organisaation näkökulmasta osaamisen ytimessä korostuvat kyky nähdä kokonaisuuksia, yksilön elinikäinen oppiminen sekä tiimien ja yhteisöjen kyky oppia yhdessä. Yhdessä oppiminen, organisaation uudistuminen sekä laadukkaiden ja turvallisten terveystalveluiden takaaminen edellyttävät terveydenhuollon työntekijöiltä kykyä tiedon ja osaamisen jakamiseen. Laulainen ja muut (2020, s.159–162) puhuvat työntekijyystaidoista ja organisaatiokansalaisuudesta, joihin sisältyy osaamisen jakamisen ja yhteistyötaitojen lisäksi vastuu oman työn kehittämiseen ilman työtehtäviin tai asemaan sisältyvää velvoitetta. Myös palautetaidot ovat merkittävä osa näitä työntekijyystaitoja.

Osaamisen kehittämällä tavoitellaan ammatillista kasvua. Ammatillinen kasvu on jatkuva, tavoitteellinen oppimisprosessi, jossa yksilö aktiivisesti kehittää osaamistaan koko työuran ajan vastatakseen työelämän vaatimuksiin (Ruohotie, 2000, s.55–56) ja edistääkseen uratavoitteitaan (Hakvoort ja muut 2022, s.2), hyödyntäen kokemusta ja työyhteisön tukea (Smith, 2012, s.181).

Haasteena ammatilliselle kasvulle ja oppimiselle on, etteivät kaikki työntekijät eivät pidä sitä tarpeellisena. Lunden (2022, s.70) totesi sairaanhoitajien olleen tyytyväisiä työyksikön toimintaan ja osaamisen nykytilaan, mikä rajoitti heidän muutosvalmiuksiaan ja oppimishalukkuuttaan. Yksilön aktiivisuuden lisäksi ammatillisen kasvuun tarvitaan organisaation rakenteellista tukea ja osaavaa johtamista, sillä se on riippuvainen organisaation rakenteista, resursseista ja kulttuurista (Coventry ja muut, 2015, s.2722–2723). Tukemalla yksilön ammatillista kasvua, voidaan edistää työhyvinvointia, motivaatiota, sitoutuneisuutta ja hoidon laatua (Hallin & Danielsson, 2008, s.68).

## **2.2 Osaamisen johtaminen terveydenhuollossa**

Tutkielman tarkoituksena on tarkastella, miten vertaispalaute tukee osaamisen johtamista, kun se tuodaan osaksi kehityskeskustelua. Tutkielmassa onnistunut osaamisen johtaminen nähdään osallistavaksi ja oppimista tukevaksi organisaation strategian mukaiseksi johtamiseksi. Onnistuneilla osaamisen johtamisen käytänteillä voidaan tukea yksilön ammatillista kasvua ja jatkuvaa oppimista (Coventry ja muut, 2015, s.2722–2723). Yksilön oppiminen on edellytys organisaation oppimiselle, uudistumiselle ja kehittymiselle (Senge, 2025, s.186–187).

Sairaanhoitajat, terveydenhoitajat ja kättilöt ovat suurin julkisen terveydenhuollon ammattiryhmistä Suomessa (THL 2025), joten hoitotyön laadukas ja osaava osaamisen johtaminen ovat keskiössä tarkasteltaessa julkisen terveydenhuollon osaamisen johtamista ja kehittämistä. Osaamisen johtamisen vaikutukset näkyvät terveydenhuollon toiminnassa monella tasolla. Hallitusohjelmassa (Valtioneuvosto 2023, s.21, 26)

työntekijöiden ammatillisen kehittymisen mahdollistamisella pyritään parantamaan palveluiden saatavuutta, vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta. Osaamisen johtamisen tavoitteeksi terveydenhuollossa voidaan näin nähdä yhteiskunnan hyvinvoinnin rakentaminen ja ongelmien ratkaisu (Hujala & Laihonen, 2021, s.214–215; Kosklin ja muut, 2023, s.742–743).

Perinteisesti osaamisen johtaminen nähdään organisaation strategiaa tukevana johtamisena, jonka tavoitteena on ennakoida, hallita ja ohjata organisaatiossa tarvittavaa tietoa ja osaamista organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi (Ollila, 2006, s.10). Osaamisen johtaminen kuvataan kirjallisuudessa usein systemaattisena prosessina, joka koostuu tarvittavan osaamisen ennakoinnista, osaamisen määrittelystä, nykytilan kartoituksesta sekä osaamisen kehittämisen suunnittelusta, kehittämisestä ja arvioinnista (Karamitri ja muut, 2017; Kivinen, 2008, s.111; Orzano ja muut, 2008; Lunden, 2022, s.83). Onnistunut osaamisen johtaminen edellyttää tiedon jakamista ja palautetta arvostavia organisaation rakenteita sekä kulttuuria ja johdon tukea kaikilla organisaation tasoilla (Laihonen ja muut, 2023, s.225–228; Nicolini ja muut, 2008, s.250–254). Terveydenhuollossa sitä haastaa hierarkkiset rakenteet, moniammatillisuus ja eri ammattiryhmien väliset vahvat rajat, jotka hidastavat tiedon liikkumista, osaamisen jakamista ja yhdenmukaisten käytäntöjen juurruttamista (Hujala & Laihonen, 2021, s.207–208; Karamitri ja muut, 2017, s.13–14; Kosklin ja muut, 2023, s.745).

Yksilötasolla osaamisen johtamisen vaikutukset näkyvät työntekijän osaamisen tunnistamisena, arvostamisena ja kehittämisenä, joilla on suora vaikutus työsuoritukseen, hyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutuneisuuteen (Hallin & Danielsson, 2008, s.68; Laulainen ja muut, 2020, s. 159, 166, 169; Meretoja ja muut, 2004, s.131). Osaamisen tunnistaminen edellyttää monipuolisia ja toimivia käytäntöjä, mutta nykyiset terveydenhuollon hoitohenkilökunnan osaamisen arviointivälineet ovat Lundenin (2022, s.70) mukaan vanhentuneita ja yleisluontoisia. Osaamisen tunnistamisessa ja arvioinnissa käytetään muun muassa tulokortteja, osaamiskarttoja, kehityskeskusteluja

ja työsuorituksen arviointeja, jotka koettiin vanhentuneiksi ja yleisluontoisiksi potilaiden hoidossa tarvittavan osaamisen arviointiin.

Muuttuvassa terveydenhuollossa laadukkaan ja vaikuttavan toiminnan toteuttaminen vaatii johtajilta ja työntekijöiltä uudenlaista vuorovaikutuksellista osaamista (Laulainen ja muut, 2020, s. 169) Johtajilta ja työntekijöiltä vaaditaan toistensa osaamisen arvostamista ja siihen perustuvaa vuorovaikutusta, jotta henkilöstön osaaminen voidaan tunnistaa ja hyödyntää arjen työssä. Lunden (2022, s. 68–69) korostaa osaamisen johtamisessa transformatiivista johtajuutta, jossa esihenkilö osallistaa ja vastuuttaa työntekijöitään sekä edistää yhteisöllistä oppimista. Hän suosittelee kehityskeskustelujen aktiivista hyödyntämistä osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä. Soini ja muut (2021, s.349) totesivat tarpeen kehittää johtamisen tueksi osaamisen arviointimenetelmiä, jotka eivät perustu pelkästään itsearviointiin. Tutkielmassa tarkastellaan, voisiko vertaispalaute kehityskeskustelun lisänä toimia työntekijän itsearviointia laajentavana osaamisen tunnistamisen käytänteenä ja tukea näin osallistavaa osaamisen johtamista.

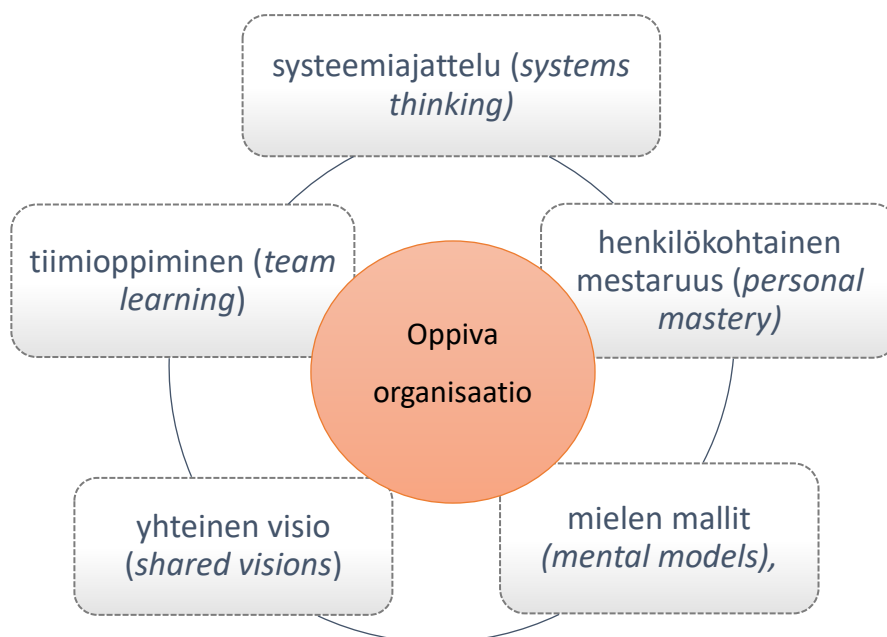
### **2.3 Oppiva organisaatio**

Tiedon ja osaamisen johtaminen on edellytys oppivan organisaation (*learning organization, LO*) kehittymiselle, joka tarvitsee tiedon hankintaa, jakamista ja hyödyntämistä jatkuvan oppimisen perustaksi (Karkoulia ja muut, 2013, s.517, 523–524).

Oppivan organisaation periaatetta on tutkittu paljon, mutta määritelmään ja käsitteistöön liittyy joitain ristiriitaisuuksia. Örtenbladin (2018, s.151) mukaan oppivan organisaation käsitteen taustalla on kaksi kehityskulkua. Erityisesti kasvatustieteen, johtamisen ja hallinnon tutkimuksessa termi *learning organization* viittasi organisoituun oppimiseen, eli oppimistoimintojen järjestämiseen tietyssä kontekstissa. Kun taas toisessa kehityslinjassa käsite muotoutui parafrasina termistä *organizational learning*, jonka mukaan oppiva organisaatio tarkoittaa yksinkertaisesti organisaatiota, jossa

oppiminen tapahtuu. Käsitteissä sekoittuu oppivan organisaation ja organisaatio oppimisen käsitteet, joista jälkimmäisen teki tunnetuksi Argyris ja Schön vuonna 1978. Argyrisin ja Schönin ajattelu on yksi kolmesta taustatekijästä Sengen oppivan organisaation käsitteistön alkuperäisessä ideoinnissa (Reese 2020, s.7–8). Karkoulia ja muut (2013, s. 513) määrittelevät Sengen alkuperäistä ajatusta mukailien oppivan organisaation tavoitteeksi ja organisaation oppimisen keinoksi, jolla tätä tavoitetta kohti pyritään. Tsang (Anand & Brix, 2022, s.129) puolestaan käsittää organisaation oppimisen viittaavan organisaatioiden oppimisprosessien tutkimiseen ja oppiva organisaatio on ihannetyyppinen organisaatio, joka kykenee oppimaan tehokkaasti ja menestymään. Garvin (1993, s.78–80) korostaa, että oppimisen tulee näkyä konkreettisina käytäntöinä ja tuloksina, ei pelkkänä filosofiana. Hänen mukaansa oppiva organisaatio luo, hankkii ja siirtää tietoa sekä muokkaa toimintaansa uuden tiedon mukaisesti.

Peter Senge teki oppivan organisaation käsitteestä tunnetun vuonna 1990 julkaistussa kirjassaan *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Sengen (2025, s.60–61) mukaan oppiva organisaatio on kokonaisuus, jossa yksilöt kehittävät jatkuvasti osaamistaan ja toimintaansa, jossa vaalitaan uusia ja innovatiivisia ajattelutapoja, yhteistyö ja yhteinen kehittäminen pääsevät valloilleen ja jossa ihmiset kehittävät jatkuvasti kykyään oppia yhdessä. Oppiva organisaatio (kuvio 1) rakentuu Sengen (2025, s.71–84) mukaan systeemisenä kokonaisuutena, jossa henkilökohtainen mestaruus, mielen mallit, yhteinen visio ja tiimioppiminen muodostavat perustan oppimista ja osaamisen tunnistamista tukevalle organisaatorakenteelle.



**Kuvio 1** Oppivan organisaation osa-alueet (*Disciplines*) Sengen (2025, s.71–84) mukaan

Henkilökohtainen mestaruus tarkoittaa yksilön sitoutumista elämänmittaiseen oppimiseen ja itsensä kehittämiseen (Senge, 2025, s.185–186). Organisaation oppiminen edellyttää yksilöiden oppimista, mutta yksilöiden oppiminen ei yksin riitä takaamaan organisaation oppimista. Jatkuvan oppimisen prosessia voidaan tukea vertaispalautteella, joka syntyy arjen työtilanteissa ja perustuu yhteiseen kokemukseen (Burgess ja muut, 2020, s.2). Vahvaa henkilökohtaista mestaruutta omaava henkilö edistää tiedon jakamista organisaatiossa ja tukee näin muiden organisaation jäsenten osaamisen kehittämistä (Senge, 2025, s.237). Lisäksi henkilökohtainen mestaruus lisää yksilön valmiuksia tarkastella henkilökohtaisia mielen malleja, jotka ovat usein tiedostamattomia, toimintaamme ohjaavia uskomuksia tai olettamuksia. Mielen mallien kautta ihminen ymmärtää ja hahmottaa ympäröivää todellisuutta (Senge 2025, s. 76–79, 221–222).

Palautteen merkitys henkilökohtaisessa mestaruudessa on keskeinen, sillä palautteen avulla yksilö oppii ja palaute auttaa tunnistamaan kehitystarpeita (Mayfield & Mayfield, 2012). Palautteen avulla työntekijä voi peilata omaa toimintaansa suhteessa organisaation tavoitteisiin, tunnistaa kehityskohteita ja vahvistaa merkityksellisyyden

kokemusta työyhteisössä. Henkilökohtainen mestaruus ei kuitenkaan toteudu irrallaan, vaan se edellyttää johtajuutta, joka rakentaa yhteistä visiota ja tukee yhteisten mielen mallien muodostumista. Ilman tätä yhteyttä yksilön kehitys voi johtaa oppimisen sijaan kynnisyteen ja työuupumukseen (Senge, 2025, s. 204, 237). Johtajan oma henkilökohtainen mestaruus ja sen kehittäminen on myös tärkeää, sillä johtaja toimii esimerkkinä ja mallina omalle työyhteisölleen. Työympäristön olosuhteet vaikuttavat henkilökohtaiseen mestaruuteen. Liiallinen työkuorma ja aikapaineet heikentävät työntekijöiden kykyä ajatella analyyttisesti ja luovasti, mikä rajoittaa oppimista. Oppimista tukeva työympäristö puolestaan mahdollistaa pysähtymisen, reflektiivisen arvioinnin ja palautteen hyödyntämisen osana ammatillista kasvua (Garvin ja muut, 2019, s. 88).

Yhteinen visio on jaettu näkemys tulevaisuudesta, joka yhdistää yksilöiden pyrkimykset organisaation tavoitteisiin (Senge, 2025, s.79, 692, 709–722). Yhteinen visio luo perustan tiimioppimiselle ja henkilökohtaiselle mestaruudelle. Tiimioppiminen tarkoittaa prosessia, jossa yksilöt oppivat yhdessä dialogin ja yhteistyön kautta (Senge, 2025, s. 81–84). Edmondson (1999, s.353) määrittelee tiimioppimisen jatkuvaksi reflektiivisen toiminnan prosessiksi, jolle on ominaista kysymysten esittäminen, palautteen hakeminen, kokeileminen, tulosten sekä virheiden ja odottamattomien lopputulosten reflektointi. Hänen mukaansa oleellista on tiimin sisäinen psykologinen turvallisuus, jolloin mielipide-eroista voidaan keskustella avoimesti tiimin sisällä, eikä esimerkiksi yksilöiden kesken tiimin ulkopuolella. Tiimityössä korostuvat tiedon jakaminen ja sen kulku tiimin sisällä sekä tiimin ja organisaation välillä. Marsick ja Watkins (2003, s.133) korostavat organisaation oppimisen merkityksellisyyttä ja tiedon jakamisen tärkeyttä nykypäivän muuttuvassa työelämässä, jossa yksilöt voivat vaihtaa työpaikkaa useinkin ja viedä omaamansa tieto- ja osaamispääoman mennessään.

Rebelo ja muut (2020, s.48) tarkastelevat tiimioppimisen kehitystä Sengen alkuperäisestä mallista nykypäivän organisaatioihin. Vaikka tiimi nähdään edelleen oppimisen perusyksikkönä, sen yhteys organisaatiotason oppimiseen on heidän

mukaansa usein puutteellisesti jäsennetty. Sengen (2025, s.81–84) korostamat kolme keskeistä tiimioppimisen tekijää, luottamus, psykologinen turvallisuus ja dialogin ohjaaja ovat saaneet rinnalleen uusia, nykyaikaista tiimioppimista tukevia muuttujia. Näitä ovat muun muassa tiimin koheesio eli ryhmän sisäinen yhteenkuuluvuus, oppimisorientaatio eli halu ja kyky oppia yhdessä, sekä virtuaalisuus, joka viittaa tiimin kykyyn toimia hajautetuissa ja digitaalisissa ympäristöissä (Rebelo ja muut, 2020, s. 47–48).

Jatkuva, elinikäinen oppiminen on oppivan organisaation keskiössä. Sengen (Reese, 2020, s.10) mukaan organisaation oppiminen on prosessi, jossa pyritään tekemään jotakin, mitä ei vielä osata, ja opitaan yrityksen ja erehdyksen kautta. Lymanin ja muiden (2019, s.634) analyysin perusteella organisaation oppimisella on kolme määrittelevää ominaisuutta, oppimisella saavutettu muutos on positiivinen, muutos liittyy tietoon, ajatteluun ja/tai toimintaan ja se tapahtuu organisaation kontekstissa. Organisaatiossa oppimista tapahtuu yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla tasojen limittyessä toisiinsa (Wiewiora ja muut, 2018, s.93).

Scheinin ja Scheinin (2016, s.310–312) mukaan ilman oppimista tukevaa organisaatiokulttuuria ja johtajuutta ei voi syntyä oppivaa organisaatiota. Myös Senge (2020, s.59–60) korostaa ajattelussaan keskustelulle avoimen ja turvallisen kulttuurin merkitystä. Organisaatiossa vallitseva kulttuuri määrittää, millainen tieto on hyväksyttävää ja millaiset ideat saavat tilaa. Kulttuurin yhtenäisyys voi johtaa ryhmäajatteluun, jossa poikkeavat näkemykset jäävät huomiotta, mikä rajoittaa organisaation kykyä uudistua. Tiedon jakaminen tai panttaaminen, kytkeytyy näin suoraan vallan rakenteisiin ja vaikuttaa siihen, kuka saa vaikuttaa ja miten organisaatio kehittyy. Tiedon jakamisen ja panttaamisen käytännöt vallan käytön välineinä voivat jopa estää organisaation oppimista (Kuusela 2010, s.31–32).

Terveydenhuollon organisaatioissa oppiminen ja ammatillisen osaamisen kehittäminen nähdään olennaisena osana arjen työtä jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön sekä turvallisen ja laadukkaan potilashoidon varmistamisen vuoksi (Jaakkola ja muut, 2022,

s.268; Lyman ja muut, 2019, s.644). Tutkimus terveydenhuollon ammattilaisten jatkuvan ammatillisen kasvun tukemiseksi oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti on kuitenkin edelleen rajallista (van Biessum ja muut, 2025, s.17; Gagnon ja muut, 2015, s.641; Jeong ja muut, 2007, s.53). Jeongin ja muiden (2007, s.59) mukaan tiimioppimisella parannettiin hoitajien työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Gagnon ja muut (2015, s.641) tarkastelivat oppivan organisaation vaikutuksia sairaanhoitajien ammatilliseen kasvuun. Kuvatussa tapauksessa organisaatiossa oli otettu käyttöön muun muassa mentorointi, opetusvideot ja uudet perehdytysohjelmat. Tuloksena oppivan organisaation periaatteet vaikuttivat myönteisesti sairaanhoitajien päivittäiseen hoitotyöhön, erityisesti tiedon jakamiseen, hoitokäytäntöjen tukemiseen ja hoidon laatuun.

Tutkielmassa tarkastellaan uuden vertaispalautekäytännön merkitystä oppivan organisaation periaatteiden toteutumiseen hoitotyön kontekstissa.

## **2.4 Kehityskeskustelu osaamisen johtamisen välineenä**

Tutkielmassa kehityskeskustelu ymmärretään osaamisen johtamisen suunnitelmallisena toimintona, jonka tavoitteena on työntekijän tavoitteellinen, organisaation strategiaan perustuva osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen. Tavoitteena on tarkastella, vaikuttaako vertaispalaute kehityskeskustelussa osaamisen tunnistamiseen ja ammatillisen kasvun tukemiseen.

Kehityskeskustelun (*performance appraisal interview, employee performance appraisal, job appraisal interview, employee review, employee appraisal*) perinne alkaa Yhdysvalloista 1960-luvulta, mutta laajempi käyttöönotto on tapahtunut kymmenisen vuotta myöhemmin 1970-luvulla suorituksen johtamisen (*performance management*) ideologian levitessä (Viitala, 2010, s.210). Käytäntö on vakiintunut osaksi työntekijöiden suorituskykyä, ammatillista kehitystä ja osaamista kehittävää johtamista (Giamos ja muut, 2024, s.48). Viitalan (2010, s.209) mukaan suomalaisessa työelämässä

kehityskeskustelut ovat vakiinnuttaneet asemansa 1980-luvulta lähtien julkisorganisaatioiden toimiessa toiminnon ensimmäisinä käyttönottajina.

Kehityskeskusteluilla uskotaan olevan positiivisia vaikutuksia organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, toiminnan tehokkuuteen ja osaamiseen (Asmuss, 2008, s.409; Viitala, 2010, s.209, 211). Kansainvälisessä kontekstissa kehityskeskustelua on tutkittu erityisesti suorituksen johtamisen näkökulmasta. Näissä tutkimuksissa on usein tavoitteena löytää kehityskeskustelun avulla keinoja työntekijän suorituksen oikeudenmukaiseen, tehokkaaseen ja tasapuoliseen mittaamiseen ja arviointiin (Levy & Williams, 2004, s.881; Pichler, 2019, s.90–91). Lisäksi kehityskeskustelua osaamisen johtamisen välineenä on tutkittu organisaatiopsykologian tutkimusperinteessä. Tässä tavallisin kiinnostuksen kohde on kehityskeskusteluun liittyvässä esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa ja sen merkityksessä keskustelun niin sanottuun onnistumiseen (Giamos ja muut, 2024; Meinecke ja muut, 2017). Levyn ja Williamsin (2004, s.882) mukaan kehityskeskustelujen sosiaalinen konteksti suorituksen mittaamisen sijaan alkoi painottua tutkimuksessa hitaasti 1990-luvulta lähtien.

Barbierin ja muiden (2021, s.108) mukaan kehityskeskusteluista puhuttaessa on hyvä erottaa suorituksen arvioinnin ja osaamisen kehittämisen tavoitteet. Suoritusarvioinnin tavoitteena on usein palkan tai mahdollisen ylennyksen määrittely, kun taas osaamisen kehittämistä tavoitteleva kehityskeskustelu tähtää työntekijän osaamisen kehittämiseen (Barbieri ja muut, 2021, s.108; Meinecke ja muut, 2017, s.1054). Molemmat tavoitteet toki tähtäävät osaltaan koko organisaation kehitykseen ja menestymiseen. Suomessa kehityskeskustelujen juuret ovat vahvasti henkilöstön osaamisen kehittämisessä, josta Viitalan (2010, s.211) mukaan kertoo kehityskeskustelutermin käytön vakiintuminen aiemmin käytettyjen tavoite- ja tuloskeskustelujen sijaan.

Oppivan organisaation näkökulmasta kehityskeskustelut voivat toimia tärkeänä osaamisen johtamisen ja kehittämisen käytännön välineenä. Jos työntekijä kykenee osallistumaan aktiivisesti keskusteluun, hän voi reflektoida omaa osaamistaan, tunnistaa

kehitystarpeitaan ja asettaa tavoitteita, mikä vahvistaa henkilökohtaista oppimismotivaatiota ja omistajuuden tunnetta (Meinecke ja muut, 2017, s.1055, 1069; Roberts 2002, s.334–335). Kehityskeskustelujen vuorovaikutuksellinen laatu on ratkaisevaa niiden vaikuttavuuden kannalta. Esihenkilön ja työntekijän välinen dialogi mahdollistaa hiljaisen tiedon jakamista ja rakentaa luottamusta, joka on edellytys työyhteisön oppimisen kulttuurille (Elicker ja muut, 2006, s.534; Barbieri ja muut, 2021, s.108).

Organisaatiot hyödyntävät erilaisia kehityskeskustelumalleja, jotka eroavat toisistaan palautelähteiden ja keskustelun toteutustavan perusteella (Barbieri ja muut, 2021, s.112–113). Perinteisesti kehityskeskustelu on etukäteen sovittu esihenkilön ja työntekijän kahdenvälinen keskustelu, joka toteutetaan säännöllisesti kerran vuodessa (Asmuss, 2008, s.417; Elicker ja muut, 2006, s. 531; Roberts, 2002, s. 335; Viitala, 2010, s.213). Usein keskustelu perustuu sekä esihenkilön että työntekijän etukäteen täyttämään kirjalliseen lomakkeeseen (Asmuss, 2008, s.417). Barbierin ja muiden (2021, s.108) tekemän katsauksen mukaan perinteinen yhden palautelähteen käyttö kehityskeskusteluissa on saanut kritiikkiä puolueellisuudesta ja työn moniulotteisuuden huomioimattomuudesta, jonka vuoksi monilähdepalautetta on alettu käyttää keskusteluissa laajemmin. Monilähdepalautteessa työntekijälle palautetta voivat antaa esihenkilö, alaiset, työtoverit, asiakkaat sekä työntekijä itse (Barbieri ja muut, 2021, s.108). Monilähdepalautteen käyttö tukee oppivan organisaation ajatusta siitä, että oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kanssa ja että palautteen tulisi olla moniulotteista ja jatkuvaa. Anseelin ja Lievensin (2007, s.263) mukaan monilähdepalautteikäytäntöihin liittyvän avoimen vuorovaikutuksen korostaminen rakentaa hyvää palauteympäristöä organisaatioon laajemminkin.

Kehityskeskustelut ovat vakiintunut käytäntö osaamisen johtamisessa, mutta Giamosin ja muiden (2024, s.48) mukaan niiden todellisista vaikutuksista on vähän empiiristä tutkimusta. Keskustelujen jatkuvuuden puute ja seurannan heikkous voivat heikentää niiden merkitystä ammatillisen kehittymisen tukena (Jaakkola ja muut, 2022, s.263).

Berlinin (2008, s.202) väitöstutkimuksessa kehityskeskustelu oli suomalaisessa työelämässä tavanomainen konteksti työssä annettavalle palautteelle. Hänen mukaansa työntekijöiden vastaanottavuus esihenkilön kehityskeskusteluissa antamalle palautteelle oli huomionarvoista, ja kuinka sen koettiin edistävän ammatillista kasvua.

### **3 Vertaispalaute osaamisen kehittämisen tukena**

Luvussa kolme tarkastellaan palautteen ja erityisesti vertaispalautteen käsitteitä sekä palautteen antamista ja vastaanottamista. Tavoitteena on ymmärtää mekanismeja, joiden kautta vertaispalaute voi vaikuttaa ammatilliseen kasvuun ja osaamisen tunnistamiseen. Lisäksi vertaispalautteen antamista ja vastaanottamista pyritään tarkastelemaan selittävinä tekijöinä hoitohenkilöstön näkemyksille ja kokemuksille.

#### **3.1 Palaute työelämässä**

Palaute on yksi työelämän keskeisimmistä käsitteistä, ja sen merkitys korostuu erityisesti nykyisessä nopeasti muuttuvassa työympäristössä. Työelämässä edellytetään jatkuvaa osaamisen kehittämistä, joustavuutta ja kykyä omaksua uusia toimintatapoja. Näissä prosesseissa palautteen nähdään toimivan keskeisenä välineenä, jonka ajatellaan tukevan esimerkiksi osaamisen johtamista, organisaation oppimista, yksilön ammatillista kasvua, motivaatiota ja työhyvinvointia (Anseel & Sherf, 2025, s.20; Johnson ja muut, 2023, s.64; Katz ja muut, 2021, s.320).

Nykyinen tutkimuskirjallisuus on kuitenkin hajanaista ja osin ristiriitaista. Anseelin ja Sherfin (2025, s.23–24) katsauksen mukaan tutkimuksissa käytetään samaa palautteen määritelmää, mutta todellisuudessa tarkastellaan eri ilmiöitä. Epätarkat määritelmät ja erilaiset taustaoletukset tekevät tutkimusten tuloksista vaikeasti yleistettäviä ja sovellettavia käytäntöön. Samoin kuin kehityskeskusteluun liittyvässä tutkimuksessa myös palautetutkimuksen tavoitteissa voidaan myös erottaa suorituksen parantamiseen sekä oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen painottuvat suuntaukset.

##### **3.1.1 Palautteen määritelmä**

Senge (2025, s.119–122) kuvaa palautteen yksilöiden sijaan systeemiajattelun kautta organisaation jatkuvana, syy-seuraussuhteiden luomien palautesilmukoiden prosessina. Palaute on vastavuoroista syyn ja seurauksen vastapuhelua, jossa itseään vahvistava

(*reinforcing feedback*) palautesilmukka vahvistaa alkuperäistä kehitystä. Vahvistuva muutos voi olla positiivinen tai negatiivinen, riippuen ilmiöstä, jota kierre vahvistaa. Jatkuva positiivinen palautesykli tukee organisaation kykyä tunnistaa osaamista ja kehittää toimintaansa kokonaisvaltaisesti.

Yksilötasolla yksi kirjallisuuden käytetyimmistä palautteen määritelmistä työelämässä on Ilgenin ja muiden (1979, s. 350–351) palautteen käsittelymallin näkemys, jonka mukaan palaute on viesti, joka sisältää tietoa vastaanottajan menneestä käyttäytymisestä. Toinen usein käytetty Klugerin ja DeNisin (1996, s.255) määritelmä korostaa ihmisten tarkoituksellista toimintaa ja sulkee muun muassa tehtävästä saadun palautteen pois. He määrittelevät palautteen ulkoisen toimijan tarkoitukselliseksi toiminnaksi, jossa annetaan tietoa yksilön tehtäväsuorituksesta sen parantamiseksi. Molemmissa määritelmissä on ajatuksena menneeseen liittyvän arvioinnin parantavan palautteen saajan tulevaa suoritusta.

Anseelin ja Sherfin (2025, s. 23–24) mukaan valtaosa palautteen määritelmistä ymmärtääkin palautteen aiempaa suoritusta koskevan tiedon välittämisenä, jonka jollain määrittelemättömällä tavalla ajatellaan parantavan tulevaa suoritusta tai osaamista. Uudemmat palautteen määritelmät ovat heidän mukaansa omaksuneet myös tulevaisuuteen ja oppimiseen painottuneita näkökulmia. Esimerkiksi Li ja muut (2011, s. 1318) määrittelevät kehittävän palautteen organisaation sisäisen toimijan antamaksi, oppimista tukevaksi, havaintoihin perustuvaksi, konkreettiseksi ja tulevaisuuteen suuntautuvaksi tiedoksi, jonka tarkoituksena on auttaa työntekijää kehittymään työssään. Kehittävän palautteen tavoitteena on antaa kokonaisvaltaista tietoa työstä, työyhteisöstä ja odotuksista aiempien suoritusten arvioinnin sijaan sekä tarjota kehitysehdotuksia tulevaan. Lin ja kumppaneiden määritelmä kuvaa tämän tutkielman tapauksen tavoitteita vertaispalautekäytännölle.

### 3.1.2 Palautteen vaikutus ammatilliseen kasvuun

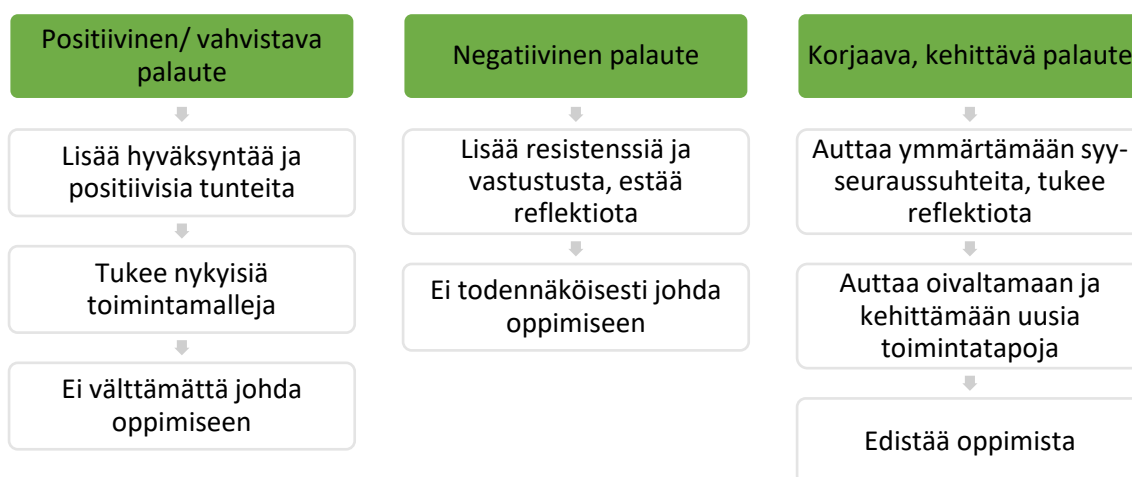
Anseelin ja Sherfin (2025, s.20) päätelmän mukaan palautetutkimus ei kykene tarjoamaan selkeää käsitystä, miten, milloin ja miksi ihmiset oppivat saamastaan palautteesta. Sen sijaan palautteen vaikuttavuuteen on todettu vaikuttavan useat eri tekijät muun muassa sen sisältö, luonne, tarkkuus, palautteen lähde ja organisaatiossa vallitseva palautekulttuuri (Johnson ja muut, 2023, s.71).

Palautteen sisällöllä tarkoitetaan sitä, millaista tietoa palaute välittää ja miten tämä tieto auttaa työntekijää ymmärtämään toimintaansa ja kehittämään suoritustaan (Li ja muut, 2011, s.1318). Palautteen luonne puolestaan kuvaa, miten palaute koetaan, ymmärretäänkö se positiivisena vai negatiivisena (Sleiman ja muut, 2020, s.309). Palautteen luonteen merkitystä palautteen vaikutukseen on tutkimuksissa pohdittu paljon.

Kirjallisuudessa positiivinen palaute käsitteellistetään esimerkiksi termeillä myönteinen, vahvistava ja tukeva palaute (Berlin, 2008, s.114–115; Carpentier & Mageau, 2013; Katz ja muut, 2021, s.311; Luthans ja muut, 2011). Suoritusta ja sen kehittämistä tarkastelevissa tutkimuksissa positiivinen palaute ymmärretään ensisijaisesti kontrolliteorian viitekehyksen mukaisesti, jolloin positiivinen palaute syntyy työn tavoitteiden saavuttamisen tai ylittymisen myötä (Anseel & Sherf 2025, s.36; Kim & Ko, 2025, s.1027; Kuhnen & Tymula, 2012, s.103). Positiivinen palaute mielletään yleensä myönteisenä ja miellyttävänä kokemuksena, jopa kehuna (Kluger & DeNisi, 1996, s.261). Vahvistavan palautteen tavoitteena on ylläpitää toivottuja toimintatapoja. Se koetaan vastaanottajan taholta yleensä odotetuksi ja perustelluksi, mikä lisää sen hyväksyttävyyttä ja tekee siitä yleensä helposti vastaanotettavaa (Berlin 2008, s.114–115).

Negatiivista tai muutosta suosittavaa palautetta kuvataan kirjallisuudessa käsitteillä negatiivinen, rakentava tai korjaava palaute (Ashford ja muut, 2003; Boëne ja muut, 2023; Findyartini ja muut, 2023; Wei ja muut, 2020). Käsitteitä käytetään osin

synonyymeinä, mutta niillä on Johnsonin ja muiden (2023, s.75–76) mukaan keskeinen ero. Heidän mukaansa korjaava palaute sisältää objektiivisen kuvauksen parannusta vaativasta suorituksesta ilman henkilöön kohdistuvaa kritiikkiä, kun taas negatiivinen palaute kohdistuu toimijaan. Puusan ja Ala-Kortesmaan (2021, s.192) mukaan työntekijät toivovat enemmän nimenomaan korjaavaa palautetta ammatillisen kasvunsa tueksi kehujen sijaan. Negatiivinen, henkilöön kohdistuva arviointi sen sijaan aiheuttaa vastaanottajassa usein vastustusta ja puolustautumista (Anseel & Sherf, 2025, s.21–23; Ashford ja muut, 2003, s. 778–780) ja heikentää palautteen hyödyntämistä, suoriutumista ja itseluottamusta (Johnson ja muut 2023). Kuvaus palautteen luonteen vaikutuksesta oppimiseen on koostettu kuvioon 2.



**Kuvio 2** Palautteen luonteen vaikutus oppimiseen

Positiivisen ja negatiivisen palautteen vaikutuksia työntekijän työmotivaatioon, osaamisen kehittämiseen ja suorituksen parantamiseen on tutkittu paljon ja tulokset ovat osin jopa keskenään päinvastaisia (Evans & Dobrosielska, 2021, s.3404–3405; Kim & Ko, 2025, s.1031–1032; Kluger & DeNisi 1996, s.263; Simonian & Brandt, 2022, s.741). Anseelin ja Sherfin (2025, s.35–36) mukaan syynä tähän on palautteen epäselvä määritelmä sekä implisiittiset taustaoletukset. He kritisoivat palautetutkimuksen

keskittymistä liaksi palautteen luonteeseen. Luonteeseen keskittyminen yksinkertaistaa palautetta ilmiönä ja painottaa lyhyen aikavälin reaktioita, jotka eivät kuitenkaan pysty heidän mukaansa kertomaan, miten palaute muuntuu oppimiseksi ja ammatilliseksi kasvuksi. Anseel ja Sherf (2025, s. 21–22) nimesivät kolme keskeisintä mekanismia reflektion, ponnistelun ja resistenssin, jotka heidän löydösten mukaan selittävät palautteen vaikutusta ammatilliseen kasvuun. Nämä on kuvattu taulukossa 1.

**Taulukko 1** Mekanismi, jolla palaute vaikuttaa ammatilliseen kasvuun ja työsuoritukseen (mukaillen Anseel & Sherf 2025, Johnson ja muut 2023)

<b>Mekanismi</b>	<b>Suhde oppimiseen</b>	<b>Vaikuttavat tekijät</b>	<b>Ammatillinen kasvu</b>
<b>Reflektio</b>	Syy-seuraussuhteen ymmärtämisestä seuraa oppimista	<p>Palaute sisältää konkreettista ja ymmärrettävää työhön liittyvää tietoa</p> <p>Palaute mahdollistaa vaihtoehtoisten toimintatapojen pohtimisen</p> <p>Palautetta seuraa mahdollisuus keskusteluun tai ohjaukseen</p>	<p>Ammatillista kasvua tapahtuu, kun palaute saa yksilön pysähtymään, ajattelemaan ja tekemään uusia oivalluksia</p>
<b>Ponnistelu (effort)</b>	Lisääntynyt ja sopivasti kohdentunut ponnistelu voi lisätä oppimista	<p>Palaute konkretisoi tavoitteita ja kehittämiskohteita</p> <p>Palaute kannustaa/vahvistaa/ luo uskoa, että kehittyminen on mahdollista</p> <p>Palaute koetaan oikeudenmukaiseksi</p> <p>Palautteen lähteeseen luotetaan</p>	<p>Ammatillinen kasvu vahvistuu, kun palaute lisää motivaatiota ja ohjaa ponnistelua oikeaan suuntaan.</p>
<b>Resistenssi, kyky ottaa palautetta vastaan</b>	Puolustautuminen, palautteen hylkääminen estää oppimista	<p>Negatiivinen, henkilöön kohdistuva palaute</p> <p>Koetaan epäoikeudenmukaisena ja epäluotettavana</p>	<p>Ammatillinen kasvu estyy, jos palautetta ei kyetä vastaanottamaan</p>

Kehittävässä palautteessa Li ja muut (2011, s.1318) korostavat palautteen luonteen sijaan oppimista ohjaavia konkreettisia ohjeita ja selityksiä. Anseel ja Sherf (2025, s.36) suosittavat oppimisesta ja ammatillisesta kasvusta kiinnostuneita tutkijoita kiinnittämään huomion välittömien reaktioiden sijaan pitkän aikavälin vaikutuksiin, koska ammatillinen kasvu on syvällinen muutosprosessi yksittäisen suorituksen parantamisen sijaan.

Kun palautetta tarkastellaan oppivan organisaation linssin läpi, se muuttuu yksittäisestä arviosta pitkäjänteiseksi oppimisprosessiksi. Anseel ja Sherf (2025, s.36–37) puhuvat palaute-ekosysteemiin siirtymisestä, jossa palautetta ei käsitellä vain kahden ihmisen välillä, vaan se nähdään osana organisaation kulttuuria ja sosiaalisia verkostoja. Ekosysteemissä palaute kiertää, jaetut kokemukset lisäävät psykologista turvallisuutta ja oppimista mahdollistaen yhteisen vision tehtävästä ja tavoista kehittyä. Tämä vastaa Sengen (2025, s.297–300) näkemystä systeemisen, oppivan organisaation jatkuvasta, palautesilmukoiden luomasta prosessista, joka tukee organisaation kykyä tunnistaa osaamista ja kehittää toimintaansa kokonaisvaltaisesti.

### **3.2 Vertaispalaute yleisesti**

Kasvatuksen ja koulutuksen alalla, myös terveydenhuollon ammatillisessa koulutuksessa vertaispalautetta on tutkittu runsaasti. Näissä tutkimuksissa käytetyin käsite on *peer assessment*. Lääketieteelliset julkaisut ovat vahvasti edustettuina käytettäessä hakusanoja *multisource feedback*, kun taas johtamista on tutkittu ja arvioitu 360°-arvioinnilla. Laadun hallintaan, kehittämiseen ja turvallisuuteen liittyviin standardeihin ja akkreditointeihin liittyy usein itsearviointin lisäksi vertaisarviointi. Näissä osin kansainväliselläkin yhteistyöllä toteutettavissa auditoinneissa arviointi perustuu yleensä ennalta sovittuihin kriteereihin sekä rakenteeseen ja toteutuu usein arviointiryhmän toimesta organisaatiotasolla (Seppälä-Järvelä 2005). Vertaisarviointi (*peer review*) on myös olennainen osa tieteellistä toimintaa, jossa se edustaa tiedeyhteisön tapaa antaa

palautetta, arvioida kriittisesti ja varmistaa tutkimuksen luotettavuus (Kleemola 2020, Trotter 2021).

Hoitotyössä *American Nurse`s Assosiation* (ANA) julkaisi vuonna 1988 ohjekirjan, ”*Peer Review Guidelines*” vertaisarvioinnin käytöstä ja menetelmän kehittämistä. Tämän mukaan vertaisarviointi on järjestelmällinen prosessi, jossa samassa asemassa olevat hoitajat arvioivat toistensa työtä suhteessa yhteisesti sovittuihin ammatillisiin standardeihin antaen jatkuvaa palautetta toisilleen osana päivittäistä työtä (George & Haag-Heitman, 2011, s.254–255). Palaute ei kuitenkaan tarkoita arviointia, vaikka arviointiin usein sisältyy palaute, kuten ANA:n määritelmäkin kuvaa.

Vertainen tarkoittaa tasavertaista, saman koulutuksen omaavaa henkilöä, joka työskentelee vastaavassa työtehtävässä (Boehm & Bonnel, 2010 s.108; George & Haag-Heitman, 2011, s.257). Työyhteisössä vertaissuhteet ovat yksilölle merkityksellisiä, sillä ne tarjoavat tukea, vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luovat perustan yhteiselle oppimiselle (Rajamäki & Mikkola, 2017, s.255).

Vertaispalaute (*peer feedback*) määritellään kehityspalautteen mukaisesti objektiiviseksi prosessiksi, jossa annetaan palautetta, jonka tarkoituksena on kollegan ammatillisten vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistaminen (LeClair-Smith ja muut, 2016, s.322; Rodriguez ja muut, 2024, s.40). Vertaispalaute tarkoituksena on keskittyä arjen käytäntöön ja sen pohjana on palautteen antajan tieto ja tekemät havainnot palautteen kohteen tekemästä työstä. Vertaispalaute täydentää esihenkilöiltä saatua palautetta. Suorituksen arvioinnin sijaan sen painopiste tulisi olla oppimisessa, reflektiossa ja ammatillisessa kasvussa (Liu & Carless, 2006, s.280–281). Vertaispalautteen on todettu olevan erityisen toimiva menetelmä tiimityötaitojen, viestinnän ja kliinisen osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä (Dupee ja muut, 2011, s.12). Rakentava vertaispalaute auttaa tunnistamaan sekä vahvuuksia että kehittymisen alueita tavalla, joka tukee sekä yksilön että tiimin osaamisen kehittymistä. Se voi myös toimia osana ongelmanratkaisua haastavissa työtilanteissa, edistäen luottamusta ja turvallisuutta (Diaz, 2008, s.475;

Rajamäki & Mikkola, 2017, s.255). Hoitotyössä vertaispalaute kytkeytyy keskeisesti laadunhallintaan ja potilasturvallisuuden kehittämiseen (Diaz, 2008, s.479; LeClair-Smith ja muut, 2016, s.321–322).

Vertaispalautteeseen liittyy myös haasteita. Subjektiiivisen luonteen vuoksi vertaispalautteen luotettavuutta saatetaan kyseenalaistaa (Burgess ja muut, 2020, s.2; Rosenthal ja muut, 2020; Wong ja Shorey, 2022, s.5). Organisaation puutteellinen palautekulttuuri voi aiheuttaa pelkoa ja vastustusta vertaispalautetta kohtaan (Sureda ja muut, 2021, s.9–10). Vertaispalautteen onnistuminen edellyttääkin työyhteisöltä ja koko organisaatiolta psykologista turvallisuutta ja yhteistyöhön kannustavaa ilmapiiriä (Liu & Carless, 2006, s.288). Puusa ja Ala-Kortesmaa (2021, s.194–195) totesivat matalan hierarkian, avoimen ja turvallisen ilmapiirin ja kollegojen vahvan, vastavuoroisen luottamuksen sekä kohteliaan viestinnän olevan edellytyksiä vertaispalautteelle.

Oppivassa organisaatiossa tiimillä on kyky oppia yhdessä yksittäistä yksilöä enemmän ja kehittää näin ammatillista osaamistaan (Senge 2025). Anandin ja Brixin (2022, s. 130, 140–145) mukaan vertaispalaute voidaan nähdä organisaation oppimisen yksilötason mekanismina, joka rakentaa perustaa tiimi- ja organisaatiotason oppimiselle. Vertaispalautteen avulla voidaan tukea myös toimintatapoja ja ajattelumalleja kyseenalaistavaa kaksoissilmukka (*double-loop learning*)-ajattelua, jolloin vertaispalaute mahdollistaa kollektiivisen reflektion, joka vahvistaa sekä yksilön ammatillista osaamista että organisaation oppimiskykyä. Tiimien sisäinen luottamus ja vuorovaikutusosaaminen ovat edellytyksiä tiimin yhteisen vision rakentumiselle (Puusa & Ala-Kortesmaa 2021, s.198).

Palaute tukee tiedon ja osaamisen siirtymistä yksilöltä tiimille, mutta voi tietyin edellytyksin mahdollistaa myös näiden palautumisen tiimiltä yksilölle (Wiewiora ja muut, 2018, s.109). Erityisesti vertaispalaute, joka vahvistaa yhteistä ymmärrystä ja edistää yksilön reflektiota, toimii keskeisenä mekanismina tiimitason tiedon ja osaamisen siirtämisessä takaisin yksilötasolle osana yhteisöllistä oppimisprosessia. Hakvoortin ja

muiden (2022, s.6) mukaan erityisesti vastavalmistuneiden oppimista ja ammatillista kehittymistä voidaan tukea tiimityöllä ja vertaispalautteella. Vertaispalaute tuleekin suhteuttaa vastaanottajan ammatilliseen kehitysvaiheeseen sopivaksi (Haag-Heitman & George, 2011, s.257).

### **3.3 Vertaispalautteen antaminen ja vastaanottaminen**

Kyky vertaispalautteen antamiseen ja vastaanottamiseen on keskeistä erityisesti terveydenhuollossa, jossa tiimityö ja osaamisen jatkuva kehittäminen ovat välttämättömiä laadukkaan hoidon varmistamiseksi (Arola ja muut, 2018, 44; Haverhals, 2023, s.320; Rosenthal ja muut, 2020). Palautekulttuuri, joka rakentuu organisaatiokulttuurin ja johtamisen varaan, ohjaa palautteen antamista, vastaanottamista ja hyödyntämistä (Anseel & Lievens, 2007, s.263; Schein & Schein, 2016, s.310–311). Positiivinen palautekulttuuri rohkaisee työntekijöitä hakemaan palautetta aktiivisesti, refleктоimaan sitä ja käyttämään sitä toimintatapojensa kehittämiseen. Psykologisesti turvallinen ja luottamukseen perustuva työympäristö edistää palautteen avoimuutta ja rakentaa yhteisöllisyyttä, mikä puolestaan lisää työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2021, s.197; Katz ja muut, 2021, s.305).

Organisaation näkökulmasta palautteen antamista ja vastaanottamista on tarkasteltu perinteisesti esihenkilön ja työntekijän välisenä vuorovaikutuksena. Palautetta on pidetty yksisuuntaisena prosessina, jossa johtajat antavat palautetta ja työntekijät toimivat saadun palautteen perusteella (Xiang ja muut, 2025, s. 434). Vertaispalautteesta puuttuu esihenkilöroolin tuoma auktoriteettiasema, joka voi vähentää palautteen koettua painoarvoa (Antoni & Park, 2001, s.480–483). Oman ammattiryhmän antamaa palautetta pidetään kuitenkin hyödyllisenä ja myönteisenä (van Schaik ja muut, 2016, s.181).

Oppivassa organisaatiossa vertaispalaute integroidaan arjen vuorovaikutukseen ja tiimityöhön (Lal, 2020, s.4). Oikea-aikaisen ja jatkuvan vertaispalautteen antamista voi

sairaalaympäristössä vaikeuttaa työn kiireisyys, eikä potilastyössä voida käydä avointa palautekeskustelua työn lomassa (Rajamäki & Mikkola, 2017, s.258; Wong & Shorey, 2022, s.5). Myös ammatillisen vuorovaikutuksen väheneminen tai hajautuminen itsenäisen vastaanottoiminnan ja mahdollisen etätöiden myötä vähentää mahdollisuuksia havaintoihin perustuvalle vertaispalautteelle (Wright, 2024, s. 510).

Myönteisen vertaispalautteen antaminen koetaan yleensä helpoksi (Rajamäki & Mikkola, 2017, s.261). Sen sijaan kehittämiskohteita osoittavan palautteen antaminen voi jäädä vähäiseksi koetun epämukavuuden vuoksi (LeClair-Smith ja muut, 2016, s.326; Simonian & Brandt, 2022, s.741; Topping, 2005, s.640) tai jos sen pelätään voivan vaikuttaa kollegoiden välisiin suhteisiin (Boehm & Bonnel, 2010, s.113; Rodriguez ja muut, 2024, s.40, Sureda ja muut, 2021, s.9–10; Wong & Shorey, 2022, s.5–6). Tosin Garbetin ja muiden (2007, s.346) tutkimuksessa vastaajat kokivat, että jo positiivinen ja lempeä vertaispalaute ilman kehittämiskohteita riitti herättämään pohdintaa omasta osaamisesta.

Palautekeskustelun aloittaminen positiivisella palautteella rakentaa luottamusta palautteen antajaa kohtaan (Rosenthal ja muut, 2020). Sen sijaan positiivisen ja korjaavan palautteen sekoittamisen (ns. hampurilaismalli) on todettu hämärtävän palautteen viestiä. Yhtenäisen ja selkeän palautteen on todettu olevan vaikuttavampaa, kuin esimerkiksi korjaavan palautteen piilottamisen positiivisten kommenttien väliin (Johnson ja muut, 2023, s.76).

Systemaattinen ja määritelty palauteprosessi tukee onnistunutta vertaispalautetta antamista (Boehm & Bonnel, 2010, s.113; Haverhals, 2023, s.113; LeClair-Smith ja muut, 2016, s.327). Lisäksi vertaispalautteen antaminen tarvitsee jatkuvaa koulutusta ja harjoittelua (Antonioni & Park, 2001, s.490.491; LeClair-Smith ja muut, 2016, s.326; Panadero & Lipnevich, 2022, s.6; Rodriguez ja muut, 2024, s.44–45). Palautetaitojen harjoittelu parantaa työntekijöiden tunnetaitoja ja annetun palautteen laatua (Haverhals, 2023, s.325; Rodriguez ja muut, 2024, s.46). Erilaiset apuvälineet, jotka

kuvaavat selkeästi, millä kriteereillä vertaispalautetta tulisi antaa helpottavat palautteen antamista ja parantavat sen laatua (Haverhals, 2023, s.325; Panadero & Algassab, 2019, s.1273). Vertaispalautteen kerääminen kyselylomakkeella on usein suullista palautetta helpompaa, mutta suullisesti annettu palaute on usein kirjallista monimuotoisempaa ja tarkempaa (Garbett ja muut, 2007, s.346).

360°-palautemallissa vertaispalaute annetaan usein kirjallisesti anonyyminä, kun taas *American Nurses' Associationin* linjauksen mukaan vertaispalautteen ei tule olla anonyymiä (Haag-Heitman & George, 2011, s.257). Rosenthalin ja muiden (2020) mukaan nimetön vertaispalaute saattaa helpottaa palautteen antamista, mutta ei vastaanottamista. LeClair-Smithin ja muiden (2016, s.326) tutkimuksessa anonymiteetin puute koettiin vertaispalautteen antamisessa haastavana. Panaderon ja Algassabin (2019, s.1272) katsauksessa todettiin anonyymin vertaispalautteen olevan usein kriittisempää, kun taas ei-anonyymi palaute oli usein rehellisempää, rakentavampaa ja täsmällisempää. Heidän mukaansa anonymiteetti ei ole ainakaan yksiselitteinen ratkaisu vertaispalautteen luotettavuuden parantamiseksi, vaan huomiota tulisi kiinnittää palautteenannon tukemiseen ja koulutukseen. Dialogin ja reflektoinnin mahdollisuuden on todettu parantavan yleisesti palautteen vaikuttavuutta, myös vertaispalautteen sekä sen käsittelyä (Cushing ja muut, 2011, s.110; Rosenthal ja muut, 2020; Smither ja muut, 2005, s.56–57), mutta anonyymi palaute estää tämän mahdollisuuden ja yhdessä oppimisen toteutumisen.

Vertaispalautteen vastaanottamiseen voi liittyä emotionaalisia ja sosiaalisia haasteita (Rodriguez ja muut, 2024, s.41–42). Palautteen vastaanottaminen edellyttää avoimuutta ja kykyä reflektoida omaa toimintaa, mikä voi olla vaikeaa erityisesti, jos palaute on kriittistä (LeClair-Smith, 2016, s. 326; Rajamäki & Mikkola, 2017, s.261). Kriittinen palaute lisää palauteresistenssiä ja estää oppimista. Rakentava, vastaanottajan ammatillisen kasvun huomioiva ja harkittu vertaispalaute, joka ei kohdista kritiikkiä itse toimijaan auttaa palautteen vastaanottajaa ymmärtämään ja kehittämään omaa toimintaansa (Mayfield & Mayfield, 2012; Smither ja muut, 2005, s. 54–55; Simonian &

Brandt, 2022, s.741). Rakentavasti annetun vertaispalautteen avulla voitiin ratkaista työyhteisön haastavia tilanteita (Rajamäki & Mikkola, 2017, s.261), tosin konfliktien ratkaisu vertaisten kesken koettiin osin myös haastavana (Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024, s.152–153). Lisäksi vertaispalautteen vastaanottaminen edellyttää luottamusta palautteen antajaa kohtaan (Liu & Carless, 2006, s.288; Panadero & Algassab 2019, s.1273; Xing ja muut, 2025, s.434). Puusan ja Ala-Kortesmaan (2021, s. 192) tutkimuksessa korostui palautteen vastaanottamisen taito jopa palautteen antamista enemmän. Vastaajien mukaan asiantuntijatyössä ei voi työskennellä menestyksekkäästi ilman riittävä, kehityskohteita esiintuovaa palautetta. Nykytyöelämässä myös palautteen pyytämistä pidetään erityisen tärkeänä. Palautteen aktiivinen hakeminen vertaisilta tukee yksilön kykyä tunnistaa omia vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan sekä kehittää ihmissuhdetaitoja (Ashford ja muut, 2003, s.774).

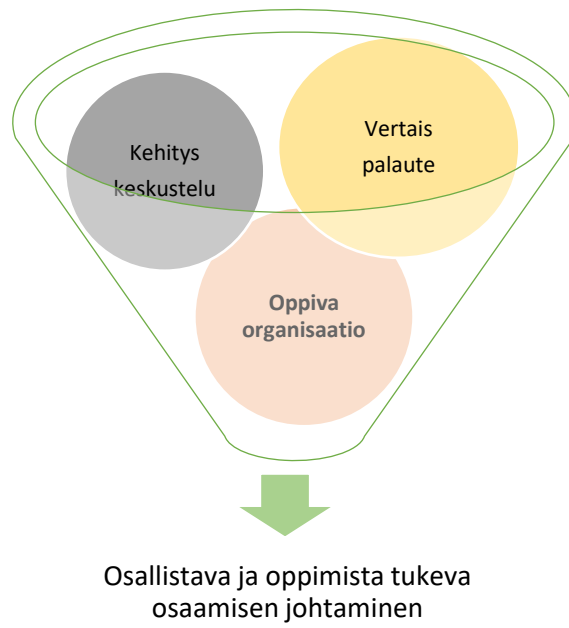
### **3.4 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä**

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu toisiinsa kietoutuvista käsitteistä, jotka yhdessä selittävät vertaispalautteen merkitystä osaamisen tunnistamisen, ammatillisen kasvun ja oppivan organisaation periaatteiden tukena. Keskeisin käsite on vertaispalaute, joka määritellään samankaltaisessa tehtävässä työskentelevän ja saman koulutustausta omaavan kollegan (Boehm & Bonnel, 2010, s.108; George & Haag-Heitman, 2011, s.257) antamaksi, arjen havaintoihin perustuvaksi palautteeksi, jonka tavoitteena on palautteen vastaanottajan ammatillisten vahvuuksien tukeminen ja kehittämiskohteiden havaitseminen (Li ja muut, 2011, s.1318). Aineiston analyysissä vertaispalaute nähdään yhtenä konkreettisena yksilön osaamisen näkyväksi tekevästä käytännön toimintona. Oppivan organisaation näkökulmasta se tukee systeemiajattelua, vahvistaa henkilökohtaista mestaruutta, haastaa ja tekee näkyväksi mielen malleja, rakentaa yhteistä visiota ja tukee tiimioppimista dialogin ja tiedon jakamisen kautta.

Toinen keskeinen lähtökohta on osaamisen johtamisen prosessista osaamisen tunnistaminen ja arviointi. Osaamisen johtaminen määritellään tavoitteelliseksi toiminnaksi, joka tukee ja hyödyntää oppimista, osaamisen kehittämistä ja uuden tiedon

luomista organisaation strategisten päämäärien saavuttamiseksi. Kehittävä, havaintoihin perustuva ja tulevaisuuteen suuntaava vertaispalaute tarjoaa tutkielman tapauksessa kehityskeskusteluun konkreettisen ja osallistavan välineen osaamisen tunnistamisen ja ammatillisen kasvun tukemiseen. Viitekehystä täydentää oppivan organisaation teoria Sengen mukaan, jonka avulla tulosten merkitystä voidaan tulkita organisaatiotasolla (kuvio 3). Osaamisen tarkastelu painottuu yksilötasolle. Se on tiedon, taidon, asenteiden, etiikan ja minäpystyvyyden kokonaisuus (Laulainen ja muut 2020, s.154–155), jota ammatillinen kasvu eli jatkuva elinikäinen oppiminen kehittää parantaen työhyvinvointia, hoidon laatua ja vaikuttavuutta (Hallin & Danielsson, 2008, s.68).

Kehityskeskustelu muodostaa kontekstin, johon vertaispalaute integroidaan. Se on esihenkilön ja työntekijän vuosittainen osaamisen kehittämiseen tähtäävä keskustelu (esim. Barbieri ja muut, 2021, s.112–113), jossa työntekijä voi yhdessä esihenkilön kanssa reflektoida saamaansa vertaispalautetta ja muodostaa tästä esihenkilön tuella ammatillista kasvuaan lisääviä tekijöitä. Kokemukseen vertaispalautteesta vaikuttaa merkittävästi palautteen sisältö sekä palautetilanne. Tutkimusasetelmassa toteutunut palaute asemoituu Anseelin ja Sherfin (2025) katsaukseen viitaten subjektiiviseksi, vuorovaikutukseltaan enemmän yksisuuntaiseksi ja aikajänteeltään laajaksi palautteeksi. Vahvistava palaute nähdään tutkielmassa myönteisenä ja kannustavana palautteena, joka korostaa onnistumisia, vahvistaa hyvää suoritusta ja tukee kehittymistä. Muutosta ehdottavasta palautteesta käytetään Johnsonin ja muiden (2023, s.75–76) määrittelyyn perustuen käsitettä korjaava palaute, joka ymmärretään objektiivisena kuvauksena muutosta kaipaavasta toiminnasta ilman henkilöön kohdistuvaa kritiikkiä. Vertaispalautteen antaminen ja vastaanottaminen nähdään keskeisenä työelämätaidona (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2021, s. 192), joka on osa organisaatio oppimisen perustaa.



**Kuvio 3** Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä.

## 4 Menetelmät ja aineisto

Tutkielman tavoitteena on tuottaa tietoa vertaispalautteesta välineenä, joka tukee osaamisen johtamista, yksilön ammatillista kasvua ja organisaation oppimista. Ilmiötä tarkastellaan työntekijöiden subjektiivisten kokemusten kautta, mikä asemoi tutkielman hallintotieteessä praktista tiedonintressiä tavoittelevaksi ja hermeneuttiseen, tulkitsevaan tieteenperinteeseen pohjautuvaksi (Autioniemi, 2025, s.33). Praktinen tiedonintressi ja hermeneuttinen lähestymistapa pyrkivät ymmärtämään ilmiötä toimijoiden näkökulmasta tarkasteltuna (Autioniemi, 2025, s.33; Kakkuri-Knuutila & Heinlahti, 2006, s.158). Hallintotieteellisessä viitekehyksessä tämä tarkoittaa keskittymistä siihen, miten johtamista tukeva toimintamalli koetaan arjessa ja millaisia vaikutuksia sillä on käytännön toimintaan.

Tutkimuskohteeseen liittyy useita kompleksisia ilmiöitä, kuten vuorovaikutus ja organisaation hierarkkiset rakenteet, jotka edellyttävät ilmiön moniulotteista tarkastelua. Tutkielmassa hyödynnetään sekä laadullista että määrällistä tutkimusotetta. Monimenetelmällisyyden määritelmä ei Vilkan ja Mankin (2025, s.11–13) mukaan ole laajasta keskustelusta huolimatta vakiintunut. Tässä tutkimusasetelmassa kerätään samalla kertaa sekä määrällistä että laadullista aineistoa, jotka analysoidaan toisistaan erillään verraten ja yhdistäen tuloksia raportointivaiheessa. Asetelmassa täyttyy yhdistävän monimenetelmätutkimuksen määritelmä (Vilka & Mankki, 2025, s.43). Asetelman tavoitteena on aineiston monipuolisempi hyödyntäminen ja ilmiön syvällisempi ymmärtäminen (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s.30–31).

Tutkimusstrategiaksi valitsemani kuvaileva tapaustutkimus mahdollistaa ilmiön ymmärtämisen tietyssä ajassa ja paikassa, mikä on olennaista organisaation sisäisiä käytäntöjä ja kokemuksia tarkasteltaessa. Tapaustutkimus onkin Agrifoglion ja muiden (2021, s.150) mukaan yleisimmin käytetty lähestymistapa organisaation osaamisen johtamisen käytäntöjä tarkastelevissa tutkimuksissa. Kohteena tapaustutkimuksessa voi olla yksilö, yhteisö, organisaatio tai muu rajattu kokonaisuus, jota tutkitaan sen todellisessa ympäristössä (Laine ja muut, 2007, s.10; Vilka ja muut, 2018, s.146).

Tutkielman tapauksessa tarkastellaan organisaation sisäistä käytäntöä ja henkilöstön kokemuksia tähän liittyen. Käytäntö on yksikössä uusi ja vasta juurtumassa käytäntöön. Tämän vuoksi tapauksetutkimus on tutkimustehtävän kannalta tarkoituksenmukainen menetelmä tähän tutkimusasetelmaan. Tapaus mahdollistaa ainutlaatuisen tilanteen tarkastella toimintamallin muotoutumista ja ensivaikutuksia siinä kontekstissa, jossa ilmiö syntyy ja kehittyy.

Tapauksetutkimuksen lähtökohtana pidetään myös tutkijaa kiinnostavaa ilmiötä, josta hänellä on aiempaa tietoa (Laine ja muut, 2007, s.26). Olen työskennellyt pitkään kohteena olevassa tulosityksikössä ja osallistunut uuteen toimintamalliin. Tästä syntyi kiinnostus käytännön tuomien kokemusten ja perusteiden tutkimiseen, kuvaamiseen sekä ymmärtämiseen. Rajaus yhteen tulosityksikköön oli tarkoituksenmukainen paitsi lupateknisistä syistä myös siksi, että tutkielmassa haluttiin tarkastella vertaispalautteen käyttöönoton vaikutuksia (Eriksson & Koistinen, 2014, s.6; Malmsten, 2007, s.68).

#### **4.1 Kohdeorganisaatio**

HUS Helsingin yliopistollinen sairaala on suuri erikoissairaanhoidon toimija Suomessa, joka vastaa Uudenmaan alueen erikoissairaanhoidon järjestämisestä sekä valtakunnallisesti useiden harvinaisten tai vaikeiden sairauksien hoidosta (HUS 2025a). Tapauksen kohdeorganisaatio on yksi HUSn tulosalue, jossa työskentelee noin 360 hoitohenkilökuntaan kuuluvaa ammattilaista (HUS 2024b.)

HUSn hoitotyön strategia perustuu hoitotyön ammatilliseen toimintamalliin ja Magneettisairaalan<sup>®</sup> viitekehykseen (HUS 2024b), joka noudattaa oppivan organisaation periaatteita hoitotyön käytännön kontekstissa. Magneettisairaala<sup>®</sup> on *American Nurses Credentialing Centerin* eli ANCC:n myöntämä tunnustus, jossa on viisi pääteemaa: erinomainen johtaminen, voimaannuttavat rakenteet, laadukas ammatillinen toiminta, uusi tieto, innovaatiot ja parannukset sekä erinomaiset, todennetut tulokset (HUS 2024a). HUSn hoitotyön ammatillisen toimintamallin kivijalka muodostuu näistä viidestä

pääteemasta, jonka yksi keskeinen painopistealue on henkilökunnan ammatillisen osaamisen kehittyminen (Ritmala, 2021).

HUSssa kehityskeskustelut käydään vuosittain ja dokumentoidaan HR-järjestelmään. Vuorovuosin keskustelu voidaan toteuttaa joko ryhmä- tai yksilökeskusteluna eli esihenkilön ja työntekijän kahdenvälinen keskustelu käydään vähintään joka toinen vuosi. Keskustelujen tavoitteena on tuoda esihenkilölle tietoa jokaisen työntekijän ja samalla koko yksikön työssä suoriutumista ja osaamisesta. Lisäksi tavoitteena on muodostaa organisaation ylemmän tason tavoitteista jokaiselle työntekijälle konkreettisia työtehtäviä, edistää motivaatiota, uuden oppimista ja työhyvinvointia. (HUS 2025b)

Vertaispalaute on osa Magneettisairaala® viitekehystä. Voimaannuttavat rakenteet tukevat jatkuvaa ammatillista kasvua vertaispalautteen avulla (Ritmala 2021). Vertaispalaute on otettu osaksi kehityskeskustelua tutkielman aineistonkeruuvuonna. Vertaispalautteen keräämistä varten tulosalueen hoitotyön johto on luonut *Nurse competence scale* (NCS®) -mittarin osaamisen osa-alueisiin pohjautuvan palautelomakkeen.

## 4.2 Aineiston keruu

Suunnittelin aluksi aineistonkeruuta teemahaastatteluilla täydentäen kokonaiskuvaavaa strukturoidun kyselylomakkeen avulla toteutetulla kokonaisotannalla. Osallisuudestani ja lupateknisistä syistä päädyin kuitenkin keräämään koko aineiston sähköisellä kyselylomakkeella (liite 2) käyttäen strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Kyselylomaketta pidetään tehokkaana tapana kerätä aineistoa silloin, kun tutkitaan ihmisten mielipiteitä, arvoja, asenteita tai kokemuksia (Tähtinen ja muut, 2020, s.25) ja avoimilla vastauksilla voidaan täydentää merkittävästi strukturoitujen vastausten tulkintaa, tarjoten syvempää ymmärrystä vastaajien kokemusmaailmasta ja näkökulmista (Heikkilä, 2014, s.49–50).

Kyselylomakkeen huolellinen suunnittelu ja ennakkotestaus kohdejoukon edustajien toimesta on Tähtisen ja muiden (2020, s.29–30) mukaan tärkeää tutkimuksen onnistumisen kannalta. Muodostin kyselylomakkeen tulosityksikön vertaispalautelomakkeen ja tutkielman teoreettisen viitekehyksen perusteella. Testasin lomakkeen neljällä perusjoukkoon kuuluvalla henkilöllä ennen lupahakemuksen jättämistä. Pyysin testajia arvioimaan kysymysten selkeyttä, vastaamisen raskautta sekä siihen kuluvaan aikaa. Testajien ehdottamien muutosten jälkeen yliopiston ohjaaja vielä arvioi ja tiivisti lomakkeen. Myös tarpeettomien kysymysten välttäminen on tärkeää, sillä liian pitkä tai monimutkainen vastauslomake yleensä laskee vastausprosenttia (Valli, 2018, s.72).

Kysely alkoi taustatietojen keräämisellä. Jos vastaaja oli saanut ja/tai antanut vertaispalautetta, jatkui kysely kokemuksilla vertaispalautetapahtumasta ja itse vertaispalautteesta. Kolmannessa osiossa käsiteltiin tapauksen vertaispalautelomakkeessa kuvatut osaamisen osa-alueet yksitellen. Taustatietoja lukuun ottamatta osa-alueet sisälsivät sekä pakollisia, suljettuja väittämiä, että vapaaehtoisia avoimia kysymyksiä.

Valli (2018, s.81) sanoo Likert-asteikon olevan käytetyin ja sopivin mitta-asteikko mielipiteiden ja asenteiden selvittämiseksi. Hänen mukaansa ”en osaa sanoa”-vaihtoehdon voi jättää pois, mutta tällöin kannattaa kysymykseen vastaaminen jättää vapaaehtoiseksi. Testijoukon kanssa käydyn keskustelun perusteella ”en osaa sanoa”-vaihtoehto päätettiin ottaa yhdeksi vastausvaihtoehdoksi ja valita tämän perusteella viisiportainen Likert-vastausasteikko. Jokaisessa lomakkeen osa-alueessa oli lisäksi yksi tai kaksi vapaaehtoista avointa kysymystä, johon vastaamalla saattoi kuvata, miten annettu vertaispalaute oli tukenut kyseisen osa-alueen osaamisen tunnistamista ja kehittämistä.

Tapauksen kohteena olevan tulosityksikön esiselvityksen perusteella seitsemässä yksikössä oli käytetty vertaispalautetta osana kehityskeskustelua, kaikissa käyttö ei tosin

ole ollut täysin systemaattista. Vastaanotot ja osastot olivat tasavertaisesti edustettuina otannassa, yksikkökohtaista henkilöstömäärää en selvittänyt. Aineisto kerättiin näiden seitsemän yksikön hoitohenkilöstöltä (N=122) Webropol®-sovelluksen avulla anonymisti. EU:n tietosuojaja-asetuksen mukaan anonymisoidut tiedot, joita ei enää millään kohtuullisella toimella voi yhdistää tutkittaviin, eivät ole henkilötietoja (Eronen 2019). Lupaprosessiin liittyen tehtiin kuitenkin selvitys henkilötietojen käsittelystä HUSn ohjeiden mukaisesti.

Tutkielman HUS vastuuhenkilö lähetti vastauslinkin sisältävän saateviestin (liite 1) ensimmäisen kerran 14.10.2025 sähköpostitse vertaispalautetta käyttäneiden yksiköiden ryhmäsähköpostiosoitteisiin. Viestin liitteenä lähetettiin lisäksi HUSn tiedote henkilötietojen käsittelystä ja suostumuslomake. Erillistä suostumusta osallistumisesta tutkimukseen ei tarvittu, vaan tutkittavat voitiin informoida kyselylomakkeen lähetysviestissä ja tutkittava antoi tietoisensa suostumuksensa osallistumalla kyselyyn (Kuula-Luumi 2021). Muistutusviesti lähetettiin kahdesti, 22.10. ja 30.10. reilun viikon välein. Suljin kyselyn 10.11.2025. Vastauksia saatiin 52, vastausprosentin ollen näin 43 %. Vastaamisen aloittaneista 73 % oli vastannut kyselyyn.

### **4.3 Aineiston analyysi**

Tapaustutkimuksen yleistettävyyden rajallisuudesta on esitetty erilaisia näkemyksiä, eikä sen tavoitteena ensisijaisesti olekaan yleensä pyrkiä tulosten laajaan yleistettävyyteen (Eriksson & Koistinen, 2014, s.7; Laine ja muut, 2007, s.27; Malmsten, 2007, s.63; Peltola, 2007, s.112). Monimenetelmäisyydellä voidaan vahvistaa kokonaiskuvaa tapauksen ilmiöstä ja lisätä yleistettävyyttä (Vilka ja muut, 2018, s.150). Vaikka tapaustutkimuksen keskeinen aineisto on tyyppillisesti laadullista, voidaan määrällisellä aineistolla usein tukea tulosten tarkastelua (Laine ja muut, 2007, s.12).

Kyselylomakkeen strukturoidut kysymykset muodostavat tutkielman määrällisen aineiston ja vastaukset avoimiin kysymyksiin laadullisen aineiston. Nämä analysoitiin monimenetelmätutkimuksen yhdistettävän asetelman mukaisesti ensin toisistaan

erillään ilman, että kummankaan analyysi tai tulokset vaikuttivat toisiinsa (Vilka & Mankki, 2025, s.43, 46). Tämän jälkeen tarkastelin vielä koko aineistoa vastaajittain. Vilkan ja Mankin (2025, s.76–77) mukaan laadullisten ja määrällisten tulosten integraatiota voidaan vahvistaa keräämällä laadullinen ja määrällinen aineisto samoilta vastaajilta. Tällöin voidaan analyysivaiheessa kiinnittää huomiota yksittäiseen vastaajaan kokonaisuudessaan ja löytää esimerkiksi yllättäviä tai ristiriitaisia piirteitä suhteessa analyysistä muodostuviin kokonaistuloksiin. Raportointivaiheessa yhdistin kaikki tulokset pohtien, miten laadulliset ja määrälliset tulokset vahvistivat tai haastoivat toisiaan tavoitteena laajentaa vastausten antamaa kuvausta (Vilka & Mankki, 2025, s.46, 78).

#### 4.3.1 Tilastollisen aineiston analyysi

Suljettujen kysymysten vastaukset käsittelin Webropol®-sovelluksessa. Vastausvaihtoehdot Likert-asteikollisissa kysymyksissä olivat *samaa mieltä*, *osittain samaa mieltä*, *en osaa sanoa*, *osittain eri mieltä* ja *eri mieltä*. Vastaukset numeroin siten, että *samaa mieltä* sai korkeimman arvon 4, *osittain samaa mieltä* 3, *osittain eri mieltä* 2, *eri mieltä* 1 ja *en osaa sanoa* 0. Päädyin vertailun ja pohdinnan jälkeen pitämään *en osaa sanoa* -vaihtoehdon mukana prosentuaalisten lukujen raportoinnissa, koska ne tuovat osaltaan esiin osa-alueet, joilla vertaispalautteen koettu merkitys on ollut epäselvä (Heikkilä 2014, s.177).

Webropol®-sovellus laski annetuilla ehdoilla jokaiseen kysymykseen keskiarvon, keskiarvon luottamusvälin, mediaanin ja keskihajonnan. Aineisto on kuitenkin liian pieni varsinaiseen tilastolliseen analyysiin. Ristiintaulukoin kokeilumielessä saatuja tuloksia käyttäen selittävinä muuttujina esimerkiksi taustatietoina kerättyjä työskentelyvuosia, vastaajien ikää ja työskentely-ympäristöä suhteessa kaikkiin Likert-asteikollisiin vastauksiin. Tilastollista merkitsevyyttä kuvataan p-arvolla, joka tulee sanasta *probability* eli todennäköisyys (Heikkilä, 2014, s.186). Tavallisesti luku tulkitaan siten, että  $< 0,05$  = tilastollisesti melkein merkitsevä,  $< 0,01$  = tilastollisesti merkitsevä ja  $p < 0,001$  = tilastollisesti erittäin merkitsevä (Tähtinen ja muut, 2020, s. 42). P-arvoltaan tilastollisesti

melkein merkitseviä ( $p < 0.05$ ) esiintyi aineistoissa yksittäisiä jokaisessa ristiintaulukoinnissa. Yhdistin joitain vastausluokkia, esimerkiksi ikäryhmät viiden sijasta kolmeen ja positiiviset sekä negatiiviset Likert-asteikolliset vastaukset kahden sijasta yhteen ryhmään, mutta tästä huolimatta tarkemmassa tarkastelussa erot syntyivät yksittäisistä vastaajista. Erojen sattumanvaraisuutta ei näin pystytty poissulkemaan, jonka vuoksi päädyin luopumaan ristiintaulukoinnista ja muutenkin varsinaisesta tilastollisesta analysoinnista ja ainoastaan kuvaamaan tilastollisen aineiston käyttäen vastausten prosentuaalisia jakaumia. Tämä sopii hallintotieteelliseen ja laadulliseen, hermeneuttiseen lähestymistapaan, jossa ei lähtökohtaisesti painoteta tilastollista merkitsevyyttä, vaan kiinnostus kohdistuu muuttuvan todellisuuden tarkasteluun tutkittavien jakamien merkitysten ja tulkintojen kautta (Autioniemi, 2025, s.33).

#### **4.3.2 Laadullisen aineiston analyysi**

Avoimien kysymysten vastaukset analysoin ja raportoin käyttäen pääosin induktiivista päättelyä. Abduktiivisessa päättelyssä vaihtelee aineistolähtöisyys ja teoriaohjaavuus, teoria toimii analyysin runkona, mutta ei pohjaudu siihen (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s.106). Induktiivinen päättely on sen sijaan kokonaan aineistolähtöistä. Analyysin ja tulosten raportoinnin runkona ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta käytin tapauksen vertaispalautelomakkeen osaamisalueita, jotka perustuvat *Nurse competency scale* (NCS)<sup>®</sup> osaamiskartoitukseen. NCS<sup>®</sup> on sairaanhoitajien yleisen hoitotyön osaamisen arviointiin kehitetty, Patricia Bennerin (1984) aloittelijasta asiantuntijaksi-viitekehyksen teoreettisiin luokkiin pohjautuva osaamiskartoitus (Flinkman ja muut 2017). Osaamisalueita on seitsemän, auttaminen, opettaminen – ohjaaminen, tarkkailutehtävä, tilannehallinta, hoitoimien hallinta, laadun varmistus ja työrooli. Osaamisalueet sisältävät yhteensä 73 toiminnan kuvausta. Käytin teoriaohjaavuutta otsikkotasolla tulosten jäsentämisen runkona. Varsinainen analyysi perustuu induktiiviseen, aineistolähtöiseen päättelyyn, jossa vastaajien kuvaamat kokemukset ohjaavat tulkintaa (Puusa, 2020, s.64). Näin pyritään rakentamaan kuvaileva, tulkinnallinen ja ymmärrykseen pyrkivä hermeneuttinen ote.

Laadullinen aineisto saattaa tyypillisesti olla hyvin runsasta (Puusa 2020, s. 119). Kyselyssä oli yhteensä 13 avointa kysymystä, joiden vastaukset eivät olleet runsaita, vaan muodostuivat pääosin yksittäisistä lauseista. Tallensin avoimet vastaukset kysymyksittäin erilliseen Word®-tiedostoon. Luin vastaukset useamman kerran läpi. Osaamisen osa-alueiden avoimista vastauksista ei voinut tehdä merkittävää pelkistämistä niiden valmiiksi lyhyen muodon vuoksi (Puusa, 2020, s.117). Päädyin luokittelemaan vastaukset kolmen eri luokkaan, vahvistaviksi tulkitsemani lauseet, ei vaikutusta tai maininnat ettei palautetta aiheesta ole ollut sekä kuvatut muutokset aiemmassa toiminnassa ja kvantifioin ne. Yliviivasin eri värisillä tusseilla kuhunkin luokkaan sijoittamani vastaukset. Avoimia vastauksia oli kokonaisuudessaan tässä osa-alueessa 138. Esimerkki luokittelusta ja havaintojen lukumäärät on esitetty taulukossa 2.

**Taulukko 2** Vertaispalautteen vaikutus osaamisen tunnistamiseen

	<b>Havaintojen määrä avoimista vastauksista</b>	<b>Esimerkki vastauksesta</b>
Vahvisti nykyisiä toimintatapoja ja käsitystä omasta ammattitaidosta	56	<i>”Antoi lisää varmuutta siitä, että ammattitaitoni on riittävää.”</i>
Ei vaikutusta tai palautetta ei ollut saatu kyseisestä osaamisesta	84	<i>”Ei ole vaikuttanut. Kohtaan potilaat, omaiset, opiskelijat ja kollegat samalla tavalla kuin aiemmin.”</i>
Saadun palautteen perusteella kuvattu kehitys	21	<i>”Sain korjaavaa palautetta, ja nyt kirjaan kaikki potilaskontaktit ja puhelut.”</i>

Kokemuksia onnistuneesta vertaispalautteesta ja palautetapahtumaa kuvaavia vastauksia pelkistin ja listasin pelkistetyn kuvauksen alle samankaltaiset vastaukset kokonaisuudessaan (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s.117). Ryhmittelin merkitykseltään samankaltaisiksi tulkitsemani ilmaukset ja muodostin niille yhdistävää ominaisuutta kuvaavan alaluokan. Esimerkki luokittelusta on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3 Esimerkki laadullisen aineiston luokittelusta

Yläluokka	Esimerkki alkuperäisestä ilmaisusta	Pelkistys	Alaluokka
Ammatillista kasvua ja osaamisen tunnistamista tuleva vertaispalaute	<i>Sellainen, joka ottaa kantaa työhön, ei henkilökohtainen kiva kaveri -kehu.</i>	liittyy työhön	Palautteen sisältö
	<i>Tärkeä myös saada palautetta mitä voisi kehittää omassa työssä.</i>	sisältää kehitysehdotuksia	
	<i>Palaute, joka sisältää rakentavaa positiivista palautetta...</i>	sisältää onnistumisia	
	<i>Palaute toimii silloin, kun palautteen antaja on tietoinen saajan työnkuvaan, vastuisiin ja velvoitteisiin, liittyvistä asioista ja miten palautteen saaja on niistä suoriutunut</i>	perustuu havaintoihin	
	<i>Vertaispalaute kannustaa kehittämään itseäni, mikäli palautteen antaja tekee samaa työtä kanssani, koska silloin toinen tuntee työn mitä tehdään ja osaa antaa arvokasta palautetta.</i>	asiantuntemus	

Aineiston käsitteellistäminen eli abstrahointi tarkoittaa alkuperäisten ilmausten yhdistämistä teoreettisiin käsitteisiin (Sarajärvi & Tuomi, 2020, s. 121–122), käsitteet valitsin teoreettisen viitekehyksen perusteella. Käsitteiden yhdistämistä jatketaan luokka kerrallaan etsien vastausta tutkimuskysymykseen (Puusa, 2020, s.120). Tämän jälkeen tarkastin alaluokkaan valikoituneet vastaukset ja arvioni mukaan uudelleen sijoitin joitain vastauksia. Yksittäiset vastaukset saattoivat myös kuvata useampaa alaluokkaa, mikä Puusan (2020, s.120) mukaan on tyypillistä ja usein haastaa luokittelua. Hän huomauttaa luokittelun olevan tulosten tulkinnan kannalta kriittinen hetki, koska tulkintani vastauksen merkityksestä määrää sen kategorian ja etenemisen analyysiprosessissa. Avoimien vastausten lyhyys ja ytimekkyys tosin vähensivät tulkinnan mahdollisuutta. Lisäksi käytin tulosten kuvaamisessa suoria lainauksia vastauksista. Puusan (2020, s.121) mukaan tällä voidaan tuoda esille aineiston autenttisuutta sekä lisätä luotettavuutta antamalla lukijalle mahdollisuus arvioida tulkintojeni taustaa.

## 5 Tulokset

Tässä luvussa esittelen tutkielman empiiriset tulokset. Käyn ensin läpi vastaajien taustatiedot sekä vertaispalautetapahtumaan liittyviä käytännön seikkoja. Tämän jälkeen kuvaan vertaispalautteen koettuja vaikutuksia osaamisen tunnistamiseen ja ammatilliseen kasvuun osaamisen osa-alueittain. Alaluvussa 5.3 kuvaan vastaajien näkemyksiä siitä, millainen on ammatillista kasvua ja osaamisen tunnistamista tukeva vertaispalaute sekä kokemuksia toteutuneesta vertaispalautetapahtumasta.

### 5.1 Taustatiedot

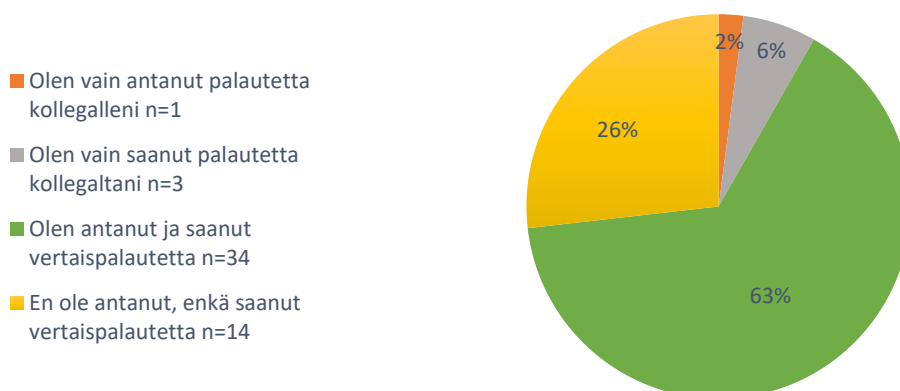
Suurin osa (42 %) vastaajista on työskennellyt nykyisessä työyksikössään 4–9 vuotta. Alle vuoden työskennelleitä oli vastaajista kolme (6 %). Työkokemusta terveydenhuollon organisaatioista vastaajilla oli runsaasti, pääosalla (56 %) yli viisitoista vuotta ja ylin suoritettu tutkinto on suurimmalla osalla (67 %) ammattikorkeakoulu- tai opistoasteentutkinto. Vastaajien ikäjakauma on suhteellisen tasainen. Selkeä enemmistö (69 %) vastaajista työskentelee vastaanotoilla. Taustatiedot ovat kokonaisuudessaan nähtävissä taulukossa 4.

**Taulukko 4** Vastaajien taustatiedot

Vastaajien taustatiedot		n	%
Työkokemus vuosina nykyisessä yksikössä	Alle vuoden	3	6 %
	1–3 vuotta	11	21 %
	4–9 vuotta	22	42 %
	10–15 vuotta	1	2 %
	Yli 15 vuotta	15	29 %
Työkokemus vuosina	Alle vuoden	1	2 %
	1–3 vuotta	1	2 %
	4–9 vuotta	9	17 %
	10–15 vuotta	12	23 %
	Yli 15 vuotta	29	56 %
Nykyinen työyksikkö	Osasto	9	17 %
	Vastaanotot	36	69 %

	Muu	7	14 %
Ylin suoritettu tutkinto	Ammatillinen tutkinto (esim. lähihoitaja)	8	15 %
	Ammattikorkeakoulu- tai opistoasteen tutkinto (esim. sairaanhoitaja)	35	67 %
	Ylempi ammattikorkeakoulututkinto	6	12 %
	Ylempi korkeakoulututkinto (yliopisto)	3	6 %
Ikä	18–30 vuotta	6	12 %
	31–40 vuotta	16	31 %
	41–50 vuotta	13	25 %
	51–60 vuotta	10	19 %
	Yli 60 vuotta	7	14 %

41 vastaajaa (79 %) oli osallistunut kuluvan vuoden aikana esihenkilön kanssa käytävään kehityskeskusteluun, näistä seitsemään ei ollut sisällynyt vertaispalautetta. Sen sijaan neljä vastaajista ei ollut osallistunut kehityskeskusteluun, mutta kertoi saaneensa ja kolme myös antaneensa vertaispalautetta tapauksessa käytössä olleella lomakkeella. Näin ollen 38 vastaajista kertoi antaneensa ja/tai saaneensa vertaispalautetta tapauksessa käytössä olleella lomakkeella. 14 vastaajista ei ollut antanut, eikä saanut vertaispalautetta (kuvio 4), joten he jäivät pois tässä vaiheessa kyselyä.



**Kuvio 4** Vertaispalautteen antaminen ja vastaanottaminen vertaispalauttelomakkeen mukaisesti vuonna 2025 (N=52)

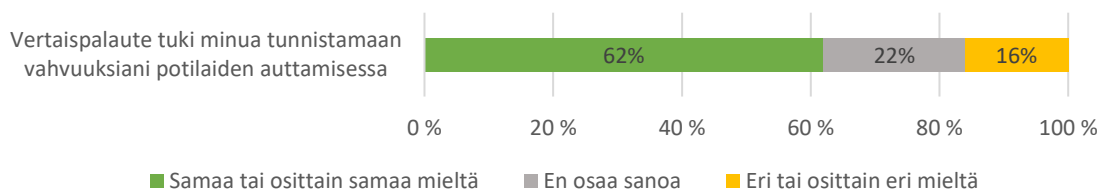
## 5.2 Vertaispalautteen vaikutus osaamisen tunnistamiseen ja ammatilliseen kasvuun

Kuvaan tässä kappaleessa vertaispalautteen koettua vaikutusta osaamisen tunnistamiseen ja ammatillisen kasvun tukemiseen tapauksen vertaispalautelomakkeen mukaisten hoitotyön osaamisen osa-alueiden mukaisesti. Vertaispalautelomake pohjautuu NCS<sup>®</sup> osaamiskartoituksen osaamiskuvaukseen, jossa hoitotyön yleinen osaaminen on kuvattu seitsemän eri alueen avulla: auttaminen, ohjaaminen, potilaiden tarkkailu, tilanteiden hallinta, hoitotoimien hallinta, laadun parantaminen ja työrooli. Aineisto koostuu määrällisistä väittämistä (n=37) sekä avoimista vastauksista, joiden vastaajamäärä vaihteli kysymyksittäin (n= 7–18).

Kokonaisuutena vertaispalautteen koettiin tukeneen osaamisen tunnistamista lähes jokaisella osa-alueella. Tuloksissa on myös hajontaa. Määrällisissä vastauksissa vastaukset jakautuivat jokaisella osaamisalueella kaikkien vastausvaihtoehtojen kesken osin melko tasaisestikin ja avoimissa vastauksissa esiintyi toisistaan poikkeavia kokemuksia. Osa vastaajista kertoi vertaispalautteen vahvistaneen omaa osaamistaan, kun taas toiset kokivat, ettei palautteella ollut merkitystä heidän työnsä tai osaamisensa kehittymiseen. Vähäisemmässä määrin vastaajat raportoivat konkreettisia muutoksia toiminnassaan. Määrällisten ja laadullisten vastausten välillä on jännitteisyyttä. Määrällisistä vastauksista poiketen, kvantifioitujen avoimien vastausten perusteella enemmistö koki, ettei vertaispalautteella ollut tunnistettua vaikutusta osaamisen tunnistamiseen tai osa-alueesta ei ollut saatu palautetta lainkaan.

**Auttaminen** tarkoittaa potilaan kokonaisvaltaisen hoidon yksilöllistä suunnittelua ja tilanteenmukaista hoitosuunnitelman muokkausta. Osaamisalueeseen kuuluu potilaan tukeminen, tutkimustiedon hyödyntäminen, hoitokulttuurin kehittäminen sekä päätöksenteon perustaminen eettisiin arvoihin.

Selvä enemmistö (62 %) vastaajista koki vertaispalautteen tukeneen vahvuuksien tunnistamista potilaiden auttamisessa. Kuviossa 5 on nähtävissä vastausten prosentuaalinen jakautuminen eri vastausvaihtoehtojen välillä.



**Kuvio 5** Auttaminen, vastaajien prosenttiosuudet (n=37)

Osaamisalueen avoimeen kysymykseen vastasi 18 vastaajaa. Suurin osa vastaajista kertoi saamaansa vertaispalautteen vahvistaneen olemassa olevaa käsitystä potilaiden auttamiseen liittyvästä osaamisesta, kuten yksi vastaajista toteaa:

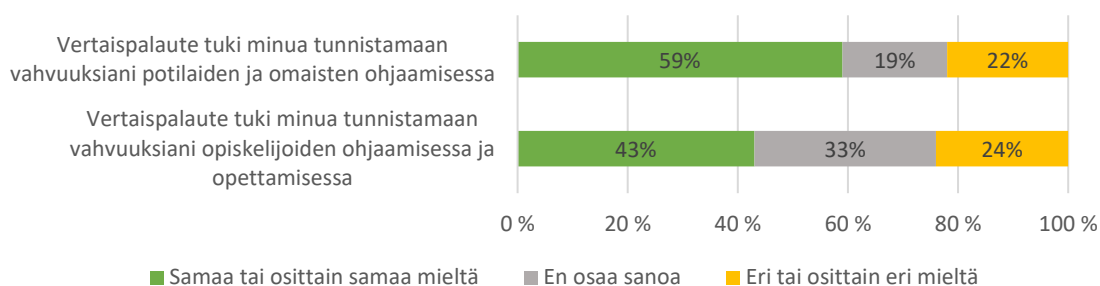
*”Antoi lisää varmuutta siitä, että ammattitaitoni on riittävää.” V15*

Neljä vastaajista kuvasi toiminnassaan saadun palautteen perusteella toteutettua muutosta. Selkein muutos liittyi päätöksenteon rauhoittamiseen ja harkinnan lisäämiseen. Lisäksi palautteella koettiin olleen muutosta esimerkiksi organisointitaitoihin. Päätöksenteon rauhoittamisen ja harkinnan lisäämisen koettiin parantaneen potilaiden hoidon laatua.

**Ohjaaminen** sisältää potilaan ja omaisten ohjaustarpeiden kartoittamisen, yksilöllisen ohjauksen sekä ohjauksen tulosten arvioinnin. Lisäksi osaamisalueessa ohjataan ja tuetaan opiskelijoita, kehitetään perehdytyskäytäntöjä ja ylläpidetään omaa ammatillista osaamista.

Etenkin opiskelijoiden ohjaamisen osalta tähän osa-alueeseen liittyy epävarmuutta ja useampi vastaajista totesikin avoimissa vastauksissa, ettei opiskelijoiden ohjaaminen sisälly heidän työtehtäviinsä. Ehkä juuri tästä syystä iso osa (33 %) vastaajista ei osannut

sanoa, vaikuttiko saatu vertaispalaute opiskelijoiden ohjaamiseen liittyvän osaamisen tunnistamiseen tai kehittämiseen. Sen sijaan potilaiden ja omaisten ohjaamiseen saadusta vertaispalautteesta on koettu olleen enemmän hyötyä, 59 % vastaajista koki saaneensa tukea tähän liittyvän osaamisensa tunnistamiseen (kuvio 6).



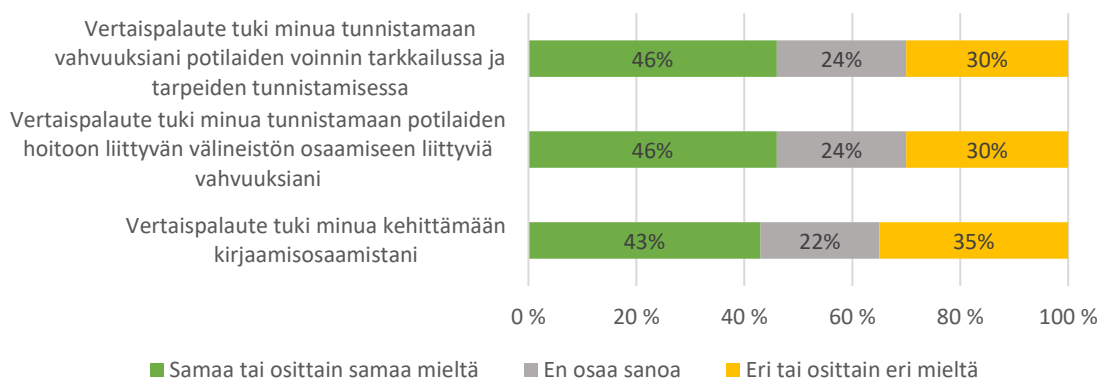
**Kuvio 6** Ohjaaminen, vastaajien prosenttiosuudet (n=37)

Avoimeen kysymykseen vastasi 16 vastaajaa, joista enemmistö (n=10) arvioi, ettei saadulla palautteella ollut vaikutusta tai aiheesta ei oltu palautteessa mainittu. Useampi vastaajista kertoi myös saaneensa vahvistusta nykyisiin toimintamalleihin. Kehittävää vaikutusta kuvasi vain kaksi vastaajista. Toinen heistä kertoi saadun palautteen auttaneen häntä tunnistamaan erilaisia ohjaustilanteita hoitotyössään ja toinen kertoi saaneensa kehittävää palautetta aiemmin tunnistamista haasteistaan ohjaustilanteissa, mutta ei kuvannut palautteen sisältöä tai toteuttamaansa muutosta sen tarkemmin.

**Potilaiden tarkkailuun** sisältyy potilaan voinnin monipuolinen arviointi, henkisen tuen tarpeiden tunnistaminen sekä tarvittavan asiantuntija-avun järjestäminen. Lisäksi osaamisalue sisältää muun henkilökunnan ohjaamisen potilaiden tarkkailussa ja välineiden käytössä sekä työyksikön kirjaamisen kehittämisen ja parantamisen.

Niukka enemmistö (43–46 %) vastaajista koki vertaispalautteen tukeneen potilaiden voinnin tarkkailuun liittyvää osaamistaan. Samalla lähes neljäsosa (22–24 %) vastaajista koki epätietoisuutta tähän osa-alueeseen liittyvästä palautteesta. Kuviossa 7 on esitetty vastausten jakautuminen eri vastausvaihtoehtojen välillä. Mielenkiintoista on todeta

vastausten prosenttiosuuksien yhtäläisyys kaikkien osaamisalueiden eri osa-alueiden, potilaiden voinnin tarkkailun, välineistöön liittyvän osaamisen ja kirjaamisen kehittämisen osalta.

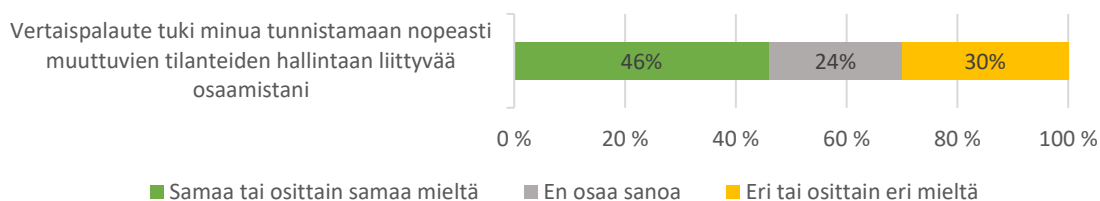


**Kuvio 7** Potilaiden tarkkailu, vastaajien prosenttiosuudet (n=37)

Molempiin osaamisalueen avoimiin kysymyksiin vastasi 15 vastaajaa. Useampi heistä kertoi saaneensa vain kokonaisuutta koskevaa positiivista vertaispalautetta, jota ei voinut erityisesti kohdistaa yksittäiseen osaamiseen. Lisäksi potilaiden tarkkailu oli useammalle niin vakiintunut osa arjen työtä, ettei palautetta siitä erikseen odotettu tai tunnistettu. Lisäksi osa kertoi, ettei nykyiseen työkuvaan sisältynyt potilaiden hoitoa, eikä sen vuoksi ollut saanut osa-aluetta koskevaa palautetta. Kehitystä kuvattiin neljässä vastauksessa. Yksi vastaajista kertoi saaneensa päivittäisen työn lomassa vertaispalautetta, joka on auttanut häntä kehittymään potilaiden hoitoon liittyvän välineistön käytössä. Toinen taas kertoi rakenteisen kirjaamisensa kehittyneen yksikössä yhdessä toteutetun kehittämisprojektin myötä. Yksi vastaajista kertoi lisänneensä kirjaamistaan, koska hänen saamassaan vertaispalautteessa oli kiinnitetty huomiota muun muassa potilaispuheluiden kirjaamattomuuteen.

**Tilanteiden hallinta** sisältää potilaan akuuttiin hoitoon liittyvän osaamisen, esimerkiksi nopeasti muuttuvien tilanteiden hallinnan, kriisitilanteiden jälkiselvittelyyn, toimimisen resurssien mukaan, kollegoiden ohjauksen ja yhteistyön muuttuvien tilanteiden hallinnassa sekä välineistön ylläpidon.

Tässäkin osaamisalueessa vastaukset jakautuvat melko tasaisesti koetun hyödyn ollen kuitenkin niukasti enemmistön kokemuksena. 46 % vastaajista koki saaneensa vahvistusta tilanteiden hallintaan annetusta vertauspalautteesta, kun taas 30 % ei kokenut tästä hyötynensä (kuvio 8).

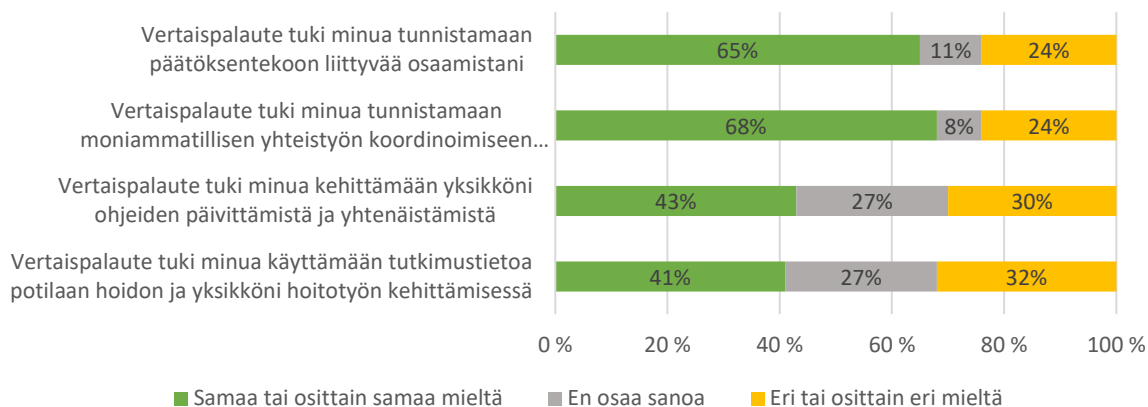


**Kuvio 8** Tilanteiden hallinta, vastaajien prosenttiosuudet (n=37)

Avoimeen kysymykseen vastasi 14 vastaajaa ja vastauksista kuvastui määrällisten vastausten mukainen jakauma koetun hyödyn suhteen. Muutosta toiminnassaan kuvasi kolme vastaajista. Erityisesti mainittiin päivittäisten, erilaisten toteutuneiden tilanteiden jälkeisten keskustelujen vertaisten kanssa tukevan muuttuviin tilanteisiin liittyvää osaamisen kehittämistä.

**Hoitotoimien hallinta** tarkoittaa joustavaa ja tilanteenmukaista toimintaa, päätöksentekoa sekä moniammatillisen yhteistyön koordinoitua. Siihen kuuluu hoitokäytäntöjen kehittäminen, tutkimustiedon hyödyntäminen ja hoidon tuloksellisuuden arviointi.

Moniammatillisen yhteistyön koordinoitua ja päätöksentekoa korostuivat tämän osa-alueen osaamisessa. Näihin liittyvän osaamisen tunnistamiseen koki selvä (65–68 %) enemmistö vastaajista saaneensa vahvistusta vertauspalautteesta. Kuviossa 9 näkyy myös keskimääräistä pienempi *en osaa sanoa* vastausten osuus (8–11 %). Sen sijaan tutkimustiedon hyödyntämiseen yksikön hoitotyön kehittämisessä tai ohjeiden päivittämiseen vertaispalaute ei tarjonnut vastaajien mielestä yhtä paljon tukea (41–43 %), myös epätietoisien (27 %) joukko kasvoi.



**Kuvio 9** Hoitotoimien hallinta, vastaajien prosenttiosuudet (n=37)

Avoimien vastausten perusteella (n=13) vertaispalaute tarjosi vahvistusta nykyiseen päätöksentekoon ja yhteistyötaitoihin liittyvään osaamiseen, mutta ei vaikuttanut merkittävästi ohjeistuksen kehittämiseen ja tutkimustiedon hyödyntämiseen. Muutamalle vertaispalaute oli tuonut konkreettisia muutoksia aiempaan, kuten yksi vastaajista kertoo:

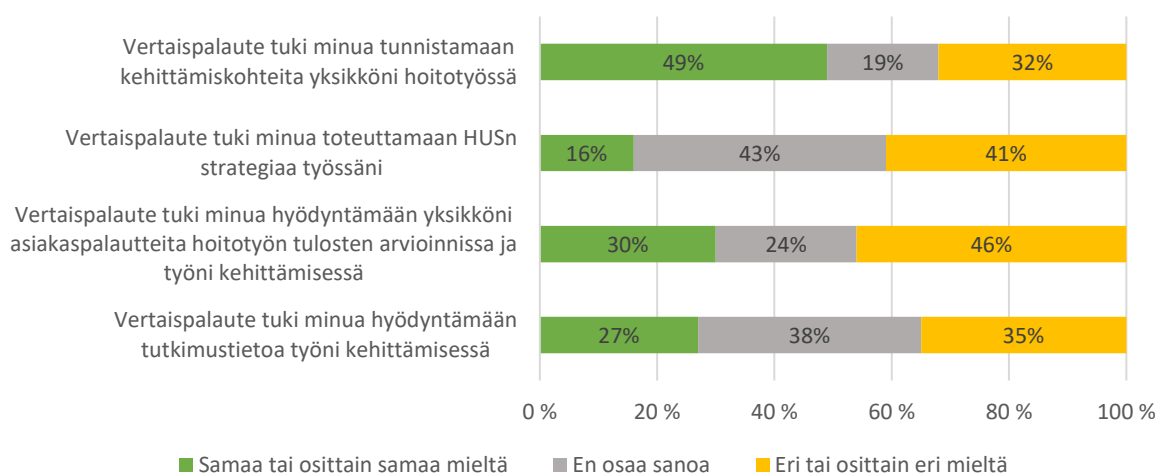
*”Päivittäisessä työssä vertaispalaute on se, jonka avulla ymmärrän laajemmin päätöksentekoon liittyviä taustavaikuttimia ja uskallan seuraavalla kerralla tehdä päätökset rohkeammin tai toisaalta tiedän selkeämmin, milloin tarvitsen konsultaatioapua.” V7*

Sama vastaaja totesi tutkimustiedon käyttöä ohjaavan enemmän työyksikön toimintamalli kuin vertaispalaute:

*”Tutkimustiedon hyödyntämiseen kannustaa ehkä enemmän yksikön toimintamalli, kannustetaanko yksikössä tutkimustiedon hyödyntämiseen, puhutaanko siitä mihin sävyyn” V7*

**Laadun parantaminen** tarkoittaa HUSn strategian toteuttamista, kehittämis- ja tutkimuskohteiden tunnistamista sekä hoidon tuloksellisuuden arviointia potilaspalautteen avulla. Lisäksi osaamisalueella hyödynnetään tutkimustietoa ja tehdään aloitteita hoidon kehittämiseksi.

Tämä osa-alue on heikoin vertaispalautteen koetun hyödyn näkökulmasta tarkasteltuna. Kuviossa 10 näkyy suuri epätietoisten joukko etenkin HUSn strategian toteuttamista (43 %) tai tutkimustiedon hyödyntämistä oman työn kehittämisessä (38 %) koskevista väittämistä. Lähes yhtä suuri joukko (35–41 %) vastaajista on kokenut, ettei saadusta vertaispalautteesta ollut näihin osa-alueisiin hyötyä. Enemmistö (46 %) ei myöskään hyödyntänyt asiakaspalautteita hoitotyön tulosten arvioinnissa tai työn kehittämisessä.



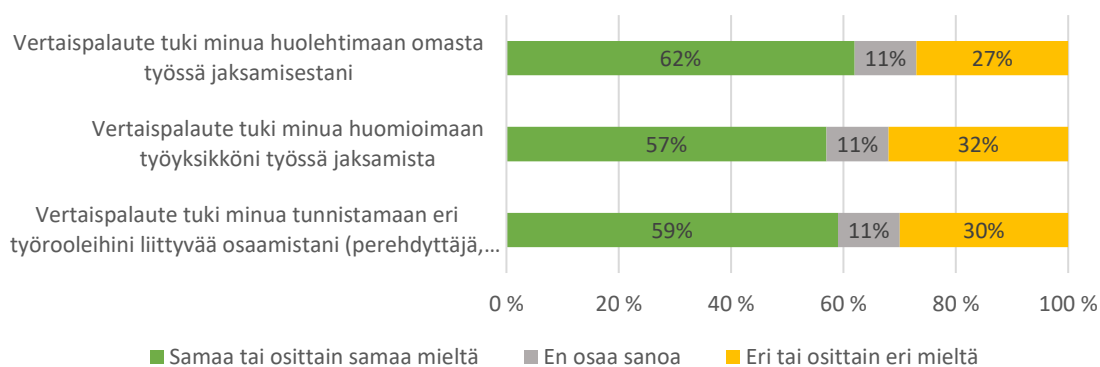
**Kuvio 10** Laadun parantaminen, vastaajien prosenttiosuudet (n=37)

Avoimien vastausten (n=9) perusteella vertaispalautteen vaikutus ohjeistuksen kehittämiseen, tutkimustiedon hyödyntämiseen ja yksikön hoitotyön strategian mukaiseen kehittämiseen näyttäytyi vastaajien kokemuksissa määrällisten vastausten mukaisesti pääosin vähäisenä. Muutama vastaajista kertoi tutkimustiedon seuraamisen olevan heille luonteva ja itsenäisesti toteutuva osa omaa asiantuntijuutta, eikä vertaispalautteen koettu vaikuttavan tähän. Myös muutama vastaajista kertoi työnkuvansa sisältävän erityisesti asiantuntija- ja kehittämistyötä. Kaksi näistä vastaajista kertoi saaneensa vertaispalautteesta vahvistusta omaan asiantuntijarooliinsa ja kehittämistyöhönsä, kun taas yksi kirjoitti ristiriitaisesti, ettei asiantuntijatehtävänsä vuoksi saanut näistä osa-alueista vertaispalautetta ollenkaan. Yleisesti vertaispalautteen koettiin keskittyvän pääasiassa kannustukseen ja kehumiseen, joka rajoitti palautteen hyödyllisyyttä kehittämistyössä. Yksi vastaajista kertoi halunneensa antaa kollegalleen

kehittävää palautetta tutkimustiedon hyödyntämiseen liittyen, mutta jättäneensä sen tekemättä, koska “ei kehdannut”. Vastaaja ei kertonut tarkemmin, miksi ei kehdannut haluamaansa palautetta antaa, mutta voisiko tässä osaltaan vaikuttaa myös hoitoimien hallinnassa toisen vastaajan kuvaama työyksikön toimintamalli.

**Työrooli** sisältää vastuun yksikön toiminnasta, yhteistyön ja perehdytyksen tukemisen sekä oman ja työtovereiden jaksamisen huomioimisen. Lisäksi rooliin kuuluu tiedon hankinta, palautteen hyödyntäminen ja työympäristön kehittäminen.

Tämä osaamisalue on vahvimmin positiivisena koettu osaamisen osa-alue. Selkeä enemmistö vastaajista (62 %) koki vertaispalautteen tukeneen omaa työssä jaksamistaan, samoin vertaispalautteen koettiin tukeneen oman työyksikön työssä jaksamisen huomiointia eri työrooleihin liittyvän osaamisen tunnistamista (kuvio 11). Myös epätietoisten joukko on suhteellisen pieni (11 %), mikä viittaa osaamisalueen olleen todennäköisesti esillä enemmistön vertaispalautteessa.



**Kuvio 11** Työrooli, vastaajien prosenttiosuudet (n=37)

Ristiriitaisesti suurin osa avoimen kysymyksen vastaajista kuitenkin koki, ettei vertaispalaute ollut vaikuttanut heidän kykyynsä huomioida tai kehittää omaa tai työyksikön työssä jaksamista. Tosin tähän kyselyn kolmanneksi viimeiseen kysymykseen on vastannut enää 8 vastaajaa. Kaksi vastaajista kertoi, että vertaispalautteessa

tunnistettiin heitä työssä kuormittavia tekijöitä ja tarjottiin näihin kehittämisehdotuksia, toisen esimerkki vastauksesta:

*Vertaispalautteessa nostettiin esille minua työssä kuormittavat tekijät ja koin, että palautteen perusteella sain hyviä kehittämiskohteita tähän liittyen. V1*

Lisäksi kaksi vastaajista kertoi heidän työnkuvansa sisältävän erityisesti työhyvinvointiin liittyviä vastuualueita ja vertaispalautteen vahvistaneen heidän toimintaansa juuri näillä osaamisalueilla. Yhdessä vastauksessa korostui myös työyhteisön oma aktiivinen keskustelukulttuuri jaksamisesta organisaatiomuutosten yhteydessä, mikä nähtiin tärkeämpänä kuin yksittäinen vertaispalaute.

Vertaispalautteen vaikutusta kykyyn tunnistaa ja kehittää eri työrooleihin liittyvää erityisosaamista arvioi seitsemän vastaajaa. Puolet vastaajista koki, ettei saadulla palautteella ollut tähän vaikutusta ja puolet koki palauteen vahvistaneen omaa asiantuntijuuttaan.

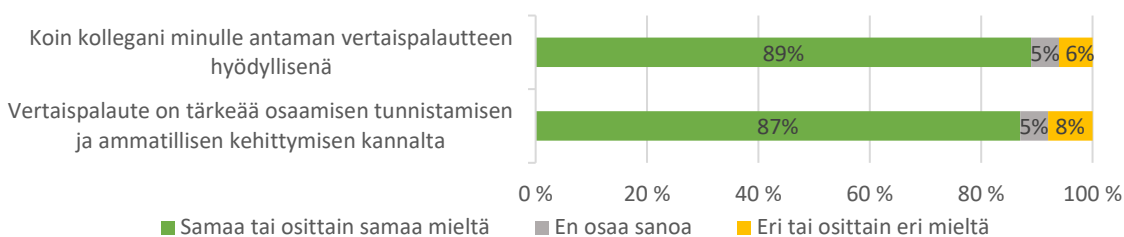
Yhteenvetona vertaispalautteen koettu hyöty vaihteli eri osaamisalueissa sekä määrällisissä ja avoimissa vastauksissa, lisäksi *en osaa sanoa* vastausvaihtoehtoa käytettiin paikoin runsaasti. Tulosten perusteella voidaan päätellä vertaispalautteen tukevan erityisesti työrooliin liittyvän osaamisen tunnistamista ja tämän osa-alueen ammatillista kasvua, lisäksi vastauksista korostuu moniammatillisen yhteistyön koordinointiin, päätöksentekoon, potilaiden ja omaisten ohjaamiseen sekä auttamiseen liittyvä osaamisen tunnistaminen ja tukeminen. Sen sijaan oman tai yksikön hoitotyön kehittämiseen ja laadun parantamiseen liittyvissä vastauksissa tukea on koettu olleen vähemmän kuin muissa osa-alueissa tai osaamisaluetta ei tunnistettu omaan työhön sisältyväksi tai tähän liittyy epävarmuutta.

### 5.3 Hoitohenkilöstön kokemukset vertaispalautteesta, sen antamisesta ja vastaanottamisesta

Kyselylomakkeen ensimmäisessä osiossa tarkasteltiin vastaajien kokemuksia ammatillista kasvua ja osaamisen tunnistamista tukevasta vertaispalautteesta sekä palautetapahtumasta. Tässä kappaleessa kuvataan tämän osion tulokset.

#### 5.3.1 Ammatillista kasvua ja osaamisen tunnistamista tukeva vertaispalaute

Hoitotyöntekijät arvostavat vertaispalautetta. Kuten kuviossa 12 on kuvattu, lähes kaikki (89 %) vastaajista kokevat saadun vertaispalautteen ainakin osin hyödyllisenä itselleen ja pitävät sitä jossain määrin tärkeänä (87 % vastaajista) osaamisen tunnistamisen ja ammatillisen kasvun kannalta.



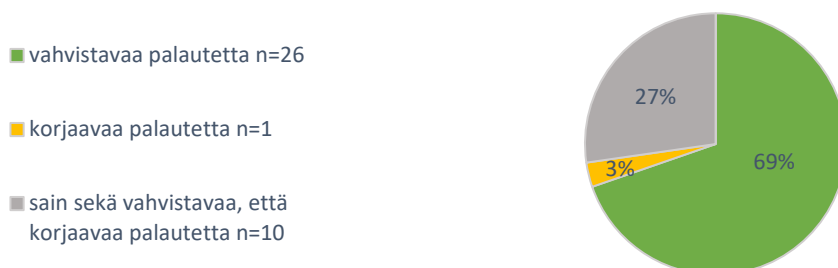
**Kuvio 12** Vertaispalautteen merkitys osaamisen kehittämisessä (n=37)

Onnistunutta, ammatillista kasvua tukevaa vertaispalautetta vastaajat kuvaavat luonteeltaan sekä vahvistavaksi että korjaavaksi. Kuten yksi vastaajista ytimekkäästi toteaa:

*”pelkkä kehu ei riitä kehittymiseen” V21*

Avoimien vastausten perusteella saadun vertaispalautteen haaste on ollut sen keskittyminen vahvistavaan, jopa kehuvaan palautteeseen. Suurin osa (69 %) palautteen vastaanottajista kertoo saaneensa ainoastaan vahvistavaa palautetta, tosin neljäsosa vastaajista on saanut sekä korjaavaa että vahvistavaa palautetta (kuvio 13). Avointen

vastausten perusteella saatu korjaava palaute kohdistui useimmiten niihin osa-alueisiin, jotka palautteen saaja oli itse jo aiemmin tunnistanut kehittämiskohteekseen. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta korjaava palaute myös koettiin myönteisenä ja vastaajat pyrkivät muuttamaan toimintaansa saadun palautteen perusteella.



**Kuvio 13** Saadun vertaispalautteen luonne (n=37)

Keskeistä tulosten perusteella on palautteen sisältö. Vastaajien mukaan onnistunut, ammatillisesti kehittävä vertaispalaute näyttäytyy selkeästi työhön kytkeytyvänä ja sisällöllisesti merkityksellisenä. Onnistunut palaute kuvaa tehtyyn työhön liittyviä onnistumisia ja selkeitä, konkreettisia ja perusteltuja kehitysehdotuksia, kuten yksi vastaajista toteaa:

*”sellainen, joka antaa realistisen palautteen, jotta voin kehittää itseäni tai tuntee onnistumista työstäni” V26*

Vertaispalautteessa keskeistä on vastaajien mukaan palautteen aiheena olevan työn asiantuntijuus ja käytännön kokemus tästä työstä, kuten yksi vastaaja kuvaa:

*”Vertaispalaute kannustaa kehittämään itseäni, mikäli palautteen antaja tekee samaa työtä kanssani, koska silloin toinen tuntee työn mitä tehdään ja osaa antaa arvokasta palautetta.” V12*

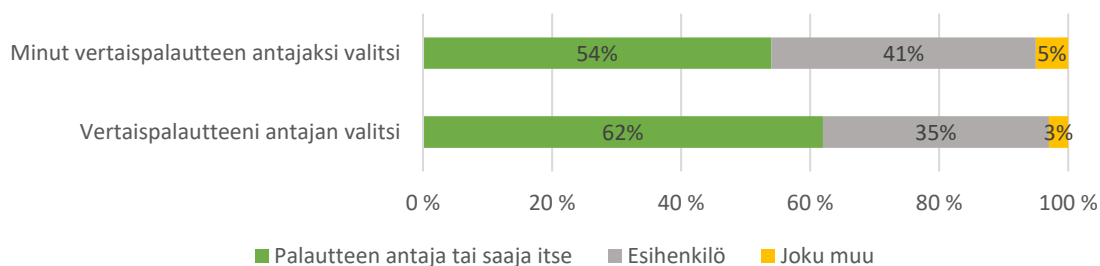
Onnistunut ja ammatillista kasvua tukeva vertaispalaute perustuu vastaajien mukaan arjen työtilanteissa tehtyihin havaintoihin. Yksittäisessä vastauksessa korostettiin lisäksi

palautteen suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden merkitystä osana vaikuttavaa vertaispalautetta.

### 5.3.2 Palautetapahtuma

Vastauksissa ei selkeästi noussut esiin kehityskeskustelua vertaispalautteen toteuttamisen ympäristönä eikä esihenkilön roolia palautetapahtumassa kuvattu. Neljä vertaispalautteen antajista ja/tai vastaanottajista ei ollut edes osallistunut kehityskeskusteluun eli vertaispalautetta ei ole voitu käsitellä osana tätä.

Palautetapahtuman vertaisen on useimmin valinnut työntekijä itse, esihenkilö on vastannut valinnasta 35–41 % vastaajan kohdalla (kuvio 14).



**Kuvio 14** Vertaisen valinta

Riippumatta siitä, kuka palautteen antajan on valinnut, määrällisen aineiston vastausten perusteella vertaiseen palautteen lähteenä luotetaan. 35 vastaajista kertoi luottavansa kollegaan palautteen antajana ja vain kahdella oli epäilyksiä luotettavuuden suhteen. Avoimissa vastauksissa esiintyi kuitenkin runsaasti epäilyksiä vertaispalautteen luotettavuuteen liittyen, kuten yksi vastaajista toteaa:

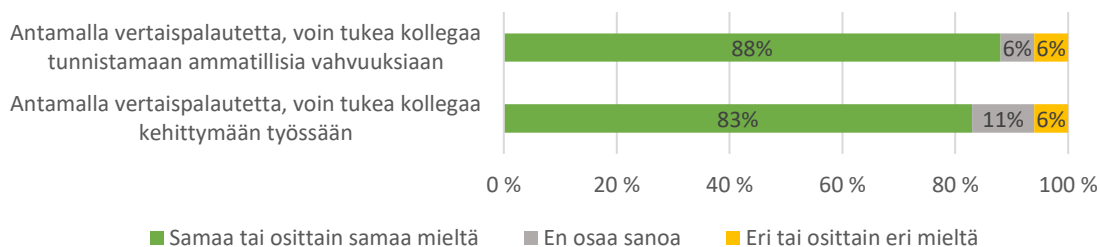
*”Tällä hetkellä kaverit antavat palautetta toisistaan. Onko rehellistä palautetta?”*  
V4

Sosiaalisen, ns. kaveripalautteen hyödyllisyyttä ja rehellisyyttä pohdittiin useammassa avoimessa vastauksessa, jonka voidaan katsoa kyseenalaistavan vertaisen omatoimista

valintaa. Toisaalta vertaisen valinta koettiin haasteelliseksi myös rakenteellisista syistä. Vastuualueet ja työtehtävät ovat samalla ammattinimikkeellä, samassa työyksikössä työskentelevillä hoitotyön ammattilaisilla erilaisia ja työtä tehdään itsenäisesti, mikä rajaa vastausten perusteella kollegan työn sisällön tuntemusta, työn havainnointia ja siten laadukkaan palautteen antamista.

*”Vastaanotolla työskennellään yleensä itsenäisesti, joten kollegan työstä on haastavaa antaa palautetta.” V19*

Vaikka vastaajat toivat esiin vertaispalautteen antamiseen liittyviä haasteita, he kokivat silti pystyvänsä tukemaan kollegansa ammatillista kasvua ja ammatillisten vahvuuksien tunnistamista antamalla vertaispalautetta (kuvio 15). Tämä viittaa siihen, että palautteen antamiseen liittyvistä epävarmuuksista huolimatta vastaajat kokevat antamansa palautteen hyödylliseksi ja haluavat näin osallistua toistensa ammatillisen kasvun tukemiseen.

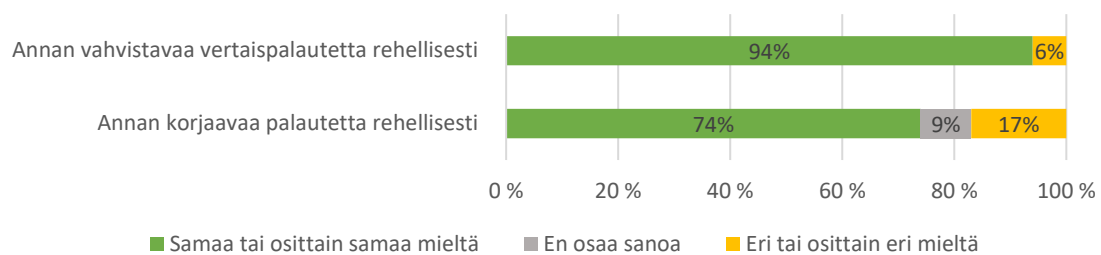


**Kuvio 15** Vertaispalautteen antaminen (n=35)

Vastaajien kokemukset kertovat myös siitä, että palautetta arvostetaan ja sen nähdään olevan keskeinen osa työyhteisön oppimisprosesseja, vaikka sen toteuttaminen ei aina ole mutkatonta. Erään vastaajan toteamus kuvaa ajatusta:

*”Kaikki palaute on hyvää, palautteen pohjalta pystyy kehittämään itseään ammatillisesti.” V25*

Vastaajat kertoivat antavansa etenkin vahvistavaa, mutta myös korjaavaa vertaispalautetta ainakin osin rehellisesti (kuvio 16). Tämän perusteella voidaan ajatella, että palautetilanteissa pyritään tasapainoon, jossa myönteinen palaute luo turvallisen ilmapiirin, mutta korjaavaa palautetta ei kuitenkaan jätetä antamatta. Vastausten perusteella voidaan tulkita, että korjaavan palautteen antamiseen liittyvät mahdolliset jännitteet tai epävarmuudet eivät estäisi sen antamista silloin, kun se koetaan ammatillisen kehittymisen kannalta tarpeelliseksi.



**Kuvio 16** Annetun vertaispalautteen rehellisyys (n=35)

Avoimissa vastauksissa (n=28) korostui kuitenkin selkeä ristiriita määrällisten vastausten suhteen. Vastaukset nostivat esiin erityisesti korjaavan palautteen antamisen haasteellisuuden. Vastauksissa todetaan, ettei korjaavaa palautetta voi antaa rehellisesti, etenkin kun palautteen antaja ja vastaanottaja tietävät toisensa. Korjaavan palautteen antamiseen liittyi huoli toisen loukkaamisesta tai työyhteisön ilmapiirin heikentymisestä. Varovaisuus johti vastausten perusteella palautetapahtuman painottumiseen myönteiseen palautteeseen, ja kehittämiseen liittyvät näkökulmat jäivät tämän vuoksi vähäisemmiksi. Kukaan vastaajista ei tosin kertonut pahoittaneensa mieltään saadusta palautteesta.

Kirjallisen palautteen ja siitä johtuvan vuorovaikutuksen ja reflektion mahdollisuuden puuttumisen koettiin osin rajoittavan palautetapahtumaa. Tämänkin koettiin rajoittavan erityisesti korjaavan palautteen antamista. Korjaavaa palautetta annettaessa toivottiin mahdollisuutta tarpeen mukaan tarkentaa palautteen sisältöä tai keskustella muuten esille nostetuista asioista. Kuten yksi vastaajista kuvaa:

*Korjaavaa palautetta olisi helpompi antaa suullisesti sellaisessa tilanteessa jossa henkilö itse kertoo asioita jotka itse kokee haasteena. Siinä yhteydessä voisi sanoa, että olen samaa mieltä, ja oletko ajatellut tämmöistä näkökulmaa? tai Tässä voisit ehkä miettiä toimintatapaa - ja samassa yhteydessä kuitenkin myös tuoda asioita jotka on hyvin tai kehittyneet oikeaan suuntaan." V17*

Yksi vastaajista nosti palautteen ajoituksen keskustelun lisäksi oleelliseksi tekijäksi:

*"Tapahtuman hetkellä annettu - yhdessä keskusteltu, ei jälkikäteen / monen kuukauden päästä, kun tilanne jo unohtunut." V2*

Myös tapauksessa käytössä olleen lomakkeen ja toimintamallin yleensä mainittiin useammassa vastauksessa tarvitsevan vielä kehittämistä, yksi vastaajista kommentoi mallin keskittyvän liiaksi potilastyöhön jättäen huomioimatta sairaanhoitajankoulutuksella yliopistosairaalassa tehtävän työn laaja-alaisuuden.

Yhteenvetona ammatillista kasvua ja osaamisen tunnistamista tukevasta vertaispalautteesta sekä kokemuksista palautetapahtumasta voidaan todeta, että vertaispalautetta arvostetaan, vertaispalautteella uskotaan olevan mahdollisuus tukea kollegan ammatillista kasvua ja vertaiseen palautteen lähteenä luotetaan. Tuloksissa on kuitenkin luottamukseen liittyvä selkeä jännite määrällisten ja laadullisten vastausten välillä. Laadullisen aineiston tulos haastaa määrällisin aineiston kuvaaman vahvan luottamuksen vertaispalautteen rehellisyyteen ja vaikuttavuuteen.

Vertaispalautteelta odotetaan erityisesti konkreettisia, havaintoihin perustuvia tehdyn työn kehittämisehdotuksia, mutta käytännössä juuri näiden antamisessa koetaan eniten haastetta. Loukkaantumisen pelko, konfliktien riski ja varovaisuus ohjaavat annettua palautetta kehumisen suuntaan. Rakenteelliset tekijät, kuten vähäinen yhteinen työskentely, puutteellinen tieto toisen työnkuvasta sekä ajan löytäminen ja kirjallisen lomakemuodon rajoitteet, heikensivät palautteen tarkkuutta ja koettua hyödynnettävyyttä. Vertaispalautteen liittäminen osaksi vuotuista kehityskeskustelua ja esihenkilön mahdollinen rooli itse palautetapahtumassa jäivät vastauksissa taka-alalle,

vain yksi vastaajista kommentoi erikseen vertaispalautteen liittämisen kehityskeskusteluun olleen hyvä asia, perustelematta tätä kuitenkaan sen enempää.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa pohditaan empiirisen aineiston tuottamia tuloksia suhteessa aiempaan teoriaan, tutkielman rajoitteita, eettisyyttä ja luotettavuutta sekä tehdään ehdotuksia tapauksen toimintamallin edelleen kehittämiseksi ja aiheesta nousseille jatkotutkimuksille.

Tutkielman tavoitteena oli tuottaa tietoa vertaispalautteesta välineenä, joka tukee osaamisen johtamista, yksilön ammatillista kasvua ja organisaation oppimista. Lisäksi tavoitteena oli kuvata hoitohenkilöstön kokemuksia vertaispalautteen hyödyntämisestä rakenteellisesti kehityskeskustelujen yhteydessä. Tutkimuskysymyksinä esitettiin:

1. Miten vertaispalaute osana kehityskeskustelua vaikuttaa ammatilliseen kasvuun ja osaamisen tunnistamiseen?
2. Millaisia kokemuksia hoitohenkilöstöllä on vertaispalautteen antamisesta ja vastaanottamisesta?
3. Miten vertaispalaute tukee osaamisen johtamisen käytäntöjä sekä oppivan organisaation periaatteiden toteutumista hoitotyössä?

**Miten vertaispalaute osana kehityskeskustelua vaikuttaa ammatilliseen kasvuun ja osaamisen tunnistamiseen?** Tulosten perusteella vertaispalaute näyttäytyy ennen kaikkea osaamista vahvistavana. Sen avulla voidaan tuoda palautteen saajan osaaminen näkyvämmäksi ja vahvistaa minäpystyvyyttä. Tämä vastaa aiempaa käsitystä palautteen yleisestä vaikutuksesta työelämässä (Anseel & Sherf, 2025, s.20; Johnson, 2023, s.64; Katz ja muut, 2021, s.320). Oppiminen ja ammatillinen kasvu edellyttävät kuitenkin vahvistavan palautteen lisäksi kehittävää palautetta, joka sisältää tehtyyn työhön liittyviä konkreettisia havaintoja ja selityksiä sekä tukee syy-seuraussuhteiden pohdintaa (Anseel ja Sherf, 2025, s.36; Li ja muut, 2011, s.1318). Tähän tapauksessa toteutunut vertaispalaute ei pysty vastaamaan, koska korjaavan palautteen antamista välteltiin ja tehtyjä konkreettisia muutoksia toiminnassa raportoitiin vain vähän. Anseelin ja Sherfin (2025, s.26) katsauksen valossa yksi selittävä tekijä on palautteen pitkä aikajänne. Kun

vertaispalaute liitetään vuosittaiseen kehityskeskusteluun, se kohdistuu yleisesti työntekijän työskentelyyn, mikä tekee palautteesta väistämättä yleisluonteisempaa vähentäen sen tarkkuutta. Tässä yhteydessä on myös ymmärrettävää vastausten painottuminen työrooliin liittyvään osaamiseen. Kun palautetta annetaan yleisesti koko vuoden työskentelystä, palautteenantajan on todennäköisesti luontevampaa tarttua tehdyn työn yleisiin piirteisiin kuin yksityiskohtaisiin osaamisalueisiin, jotka edellyttäisivät tuoreita ja konkreettisia havaintoja päivittäisestä työstä.

Vertaispalautteen merkitys kehityskeskustelun täydentäjänä sekä esihenkilön rooli vertaispalautteen fasilitaattorina eivät tulleet näkyviin tutkielman tuloksissa. Tämä voi selittyä kyselylomakkeen rakenteella. Kysymysten painopiste oli vertaispalautteessa ja osaamisalueissa, mikä ohjasi vastaajia kuvaamaan palautteen sisältöä ja vaikutuksia, ei sen käsittelyä kehityskeskustelussa. Lomakkeessa ei kysytty esihenkilön roolista, palautteen käsittelyn tavasta tai siitä, erosiko kehityskeskustelu vertaispalautteen vuoksi aiemmista vuosista, jonka vuoksi vastaajat eivät näitä todennäköisesti myöskään kuvanneet. Myös se, että neljä vastaajista ei ollut osallistunut kehityskeskusteluun lainkaan, mutta oli silti antanut ja/tai saanut vertaispalautetta tapauksessa käytössä olleella lomakkeella, korostaa sitä, ettei kysely erottanut selkeästi vertaispalautteen kontekstia. Näin kehityskeskustelu jäi tuloksissa taka-alalle, vaikka se on toimintamallin suunniteltu käyttöympäristö ja Berlinin (2008, s.202) väitöstutkimuksen mukaan vakiintunut tilanne työstä annettavalle palautteelle. Esihenkilön roolia vertaispalautteen fasilitaattorina ei näin voida todenmukaisesti tutkielman tulosten perusteella arvioida. Barbierin ja muiden (2021, s.120–122) mukaan palautteen kehittävä vaikutus jää helposti pinnalliseksi, ellei sitä käsitellä selkeästi fasilitoidussa ja rakenteistetussa keskustelussa, jossa työntekijän kehittymistavoitteet tehdään näkyviksi. Esihenkilön piiloon jäänyt rooli voi osaltaan selittää, miksi palautteen käsittely ei näyttäytynyt vastaajille selkeästi oppimista syventävänä prosessina. Ilman kehityskeskustelun aktiivista vuoropuhelua ja yhteistä merkityksellistämistä vertaispalautteen potentiaali saattaa tutkimuskirjallisuuden valossa jäädä hyödyntämättä (Meinecke ja muut, 2017, s.1055, 1069; Roberts 2002, s.334–335).

Anseelin ja Lievensin (2007, s.255–257) mukaan palautteen vaikuttavuus ei synny yksittäisestä palautetapahtumasta, vaan laajemmasta palauteympäristöstä. Heidän mukaansa työntekijöiden kokemukset palautteesta kehityskeskustelussa ja sen hyödyllisyydestä rakentuvat pitkälti esihenkilösuhteen ja arjen palautekäytäntöjen kautta, eivät yksittäisen tilanteen perusteella. Tämä voi myös selittää osaltaan sitä, miksi kehityskeskustelu jäi aineistossa taka-alalle. Vertaispalautekuluttuuri on tapauksessa vasta kehittymässä, työntekijät eivät välttämättä hahmota kehityskeskustelua vertaispalautteen käsittelyn keskeisenä foorumina, vaan sen antaminen ja vastaanottaminen koetaan erillisinä, irrallisina tapahtumina.

Vertaispalautelomakkeessa hoitotyön osaamisen viitekehyksenä käytettiin NCS®-mittarin osaamisalueita. Systemaattisen ja määritellyn palauteprosessin sekä apuvälineiden, jotka kuvaavat selkeästi vertaispalautteen kriteerit on todettu useammassa tutkimuksessa tukevan laadukkaan vertaispalautteen antamista (Boehm & Bonnel, 2010, s.113; Haverhals, 2023, s. 325; LeClair-Smith ja muut, 2016, s.327; Panadero & Algassab, 2019, s.1273). Lomakkeen teoreettisena perustana oleva osaamiskartoitus on laajasti validoitu ja käytetty hoitotyön osaamisen arvioinnissa, erityisesti sairaalaympäristössä, ja sen sisältö perustuu kattavaan teoreettiseen osaamiskuvaukseen (Flinkman ja muut, 2017, s.1035). Kyselyn vastausten perusteella on kuitenkin aiheellista pohtia, miten vastaajat ovat ymmärtäneet osaamisalueiden sisällöt ja miten tämä on voinut vaikuttaa heidän vastauksiinsa. ”En osaa sanoa” -vaihtoehtoa käytettiin erityisesti laadun parantamiseen ja tutkimustiedon hyödyntämiseen liittyvissä väittämässä. Avoimet vastaukset olivat kokonaisuudessaan osaamisen osa-alueilla lyhyitä ja usein muotoa ”ei mitenkään”. Erikoissairaanhoidossa hoitotyön koulutustaustalla tehdään hyvin erilaisia työtehtäviä ja osalla vastaajista oli vaikeuksia tunnistaa useampia osaamisen osa-alueista osaksi omaa työtä tai yhdistää niitä vertaispalautteessa käsiteltyyn sisältöön. Osaamiskartoituksen osaamisalueet ovat luonteeltaan laaja-alaisia ja sisältävät sekä potilastyöhön liittyviä että organisaatiotason kehittämiseen kytkeytyviä osa-alueita, joista erityisesti jälkimmäiset saattoivat vastausten perusteella näyttäytyä

vastaajille abstrakteina tai vaikeasti tunnistettavina. Osaamiskartoituksen käyttö vertaispalautteen viitekehystenä edellyttää työntekijöiltä kykyä reflektoida omaa ja vertaisen työtä suhteessa teoreettiseen osaamiskuvaukseen, eikä vahvakaan mittari poista yksittäisten väittämien tulkinnanvaraisuutta. Epävarmat vastaukset eivät siten välttämättä kerro osaamisen puutteesta, vaan voivat heijastaa osaamisalueiden sisällöllistä epäselvyyttä. Toimintamallin jatkoa ajatellen työntekijät tarvitsevat enemmän yhteistä ymmärrystä siitä, mitä eri osaamisalueet tarkoittavat ja miten ne konkreettisesti näkyvät arjen työssä.

**Millaisia kokemuksia hoitohenkilöstöllä on vertaispalautteen antamisesta ja vastaanottamisesta?** Kokemuksia vertaispalautteen antamisesta ja vastaanottamisesta leimaa määrällisten ja laadullisten tulosten jännitteisyys. Määrällisten tulosten perusteella hoitotyöntekijät kokevat vertaispalautteen tukevan oman osaamisen tunnistamista ja ammatillista kasvua, he luottavat palautelähteeseen, kokevat voivansa tukea kollegan osaamista ja sen kehittämistä antamalla vertaispalautetta ja kertovat antavansa myös korjaavaa palautetta rehellisesti. Laadulliset tulokset haastavat nämä tulokset. Määrällisiin kysymyksiin on vastannut avoimia kysymyksiä suurempi vastaajajoukko, mutta tämä ei riitä selittämään tulosten eroa. Vilkan ja Mankin (2025, s.78–79) mukaan integroivan monimenetelmä tutkimuksen oleellinen osa on määrällisten ja laadullisten tulosten ristiriitaisuuksien etsintä. Heidän mukaansa tulosten jännitteisyys saattaa heijastaa tutkittavan ilmiön sosiaaliseen todellisuuteen liittyvää kompleksisuutta ja suosittavat arvioimaan kummat tulokset vastaavat enemmän aiempaa tutkimuskirjallisuutta.

Aiempi kirjallisuus tukee laadullisia tuloksia. Tutkimuskirjallisuuden ja tutkielman laadullisten tulosten perusteella korjaavan palautteen antamiseen liittyy usein epämukavuutta, ihmisuhteisiin liittyvien jännitteiden välttelyä ja huolta työilmapiiristä (Boehm & Bonnel, 2010, s.113; LeClair-Smith ja muut, 2016, s.326; Rodriguez ja muut, 2024, s.40; Simonian & Brandt, 2022, s.741; Topping, 2005, s.640; Wong & Shorey, 2022, s.5–6). Lisäksi palautekulttuurin puutteet voivat Surendan ja muiden (2021, s.9–10)

mukaan heikentää palautteen rehellisyyttä ja tarkkuutta, mikä näkyy myös tuloksissa varovaisuutena ja kehityskohteiden vähäisenä esiin tuomisena. Sen sijaan tuloksissa ei näkynyt samassa tutkimuksessa esiin tuotua puutteelliseen palautekulttuuriin liitettyä pelkoa tai vastustusta vertaispalautetta kohtaan, vaan enemmistö vastaajista koki uuden palautekäytännön sen rajoituksista huolimatta hyväksi.

Korjaavaa palautetta annettiin vahvistavaa palautetta vähemmän, mutta se koettiin lähes poikkeuksetta rakentavaksi silloin, kun sitä saatiin. Korjaava palaute kohdistui avointen vastausten perusteella pääasiassa asioihin, jotka palautteen saaja oli jo ennestään tunnistanut kehityskohteikseen. Näin ollen palautteen hyväksyminen vaikutti olevan vaivatonta, ja se tuki halua muuttaa omaa toimintaa. Tämä havainto on yhtenevä palautteen vastaanottamisen teorioiden kanssa, joiden mukaan palaute koetaan merkitykselliseksi, kun se vastaa henkilön omaa käsitystä osaamisestaan (Berlin 2008, s.176; Ilgen ja muut 1979, s.352–353) ja tukee huomiota tapauksen ainakin osin toimivasta palautekulttuurista ja taidoista.

Anonymiteetin puute lisäsi avointen vastausten perusteella varovaisuutta palautteen antamisessa, mikä on linjassa aiempien tutkimusten havaintojen kanssa (LeClair-Smith ja muut, 2016, s.326; Panadero & Algassab 2019, s.1272). Nimettömyys saattaa Rosenthalin ja muiden (2020) mukaan helpottaa palautteen antamista, mutta heikentää sen reflektointia ja vaikuttavuutta. Panaderon ja Algassabin (2019, s.1272) katsauksessa todettiin ei-anonyymin palautteen olevan usein rehellisempää, rakentavampaa ja täsmällisempää. Heidän mukaansa anonymiteetin sijaan huomiota tulisi kiinnittää palautteenannon tukemiseen ja koulutukseen.

Vertaispalaute hyötyy palautetaitoihin liittyvästä koulutuksesta ja harjoittelusta. Palautetaitojen kehittämisen on todettu parantavan sekä työntekijöiden tunnetaitoja että annetun palautteen laatua (Antonioni & Park, 2001, s.490–491; Haverhals, 2023, s.325; LeClair-Smith ja muut, 2016, s.326; Panadero & Lipnevich, 2022, s.6; Rodriguez ja muut, 2024, s.44–45). Tutkielman tuloksissa useampi vastaajista kuvasi uuden

vertaispalautekäytännön miellyttäväksi ja hyväksi kokemukseksi. Tämän perusteella voidaan ajatella, että vastaajilla on tarvetta ja valmiutta vertaispalautekäytännölle, vaikka sen antamiseen liittyykin epäröintiä. Vastaajilla ei todennäköisesti ole aiempaa kokemusta vastaavasta toimintamallista. Jatkossa voidaan osaamisalueiden selkeyttämisen lisäksi suositella henkilöstön palautetaitojen vahvistamista. Näiden taitojen voidaan myös olettaa kehittyvän luonnollisesti sitä mukaa, kun vertaispalautekäytäntö juurtuu organisaation arkeen.

**Miten vertaispalaute tukee osaamisen johtamisen käytäntöjä sekä oppivan organisaation periaatteiden toteutumista hoitotyössä?** Tutkimuskirjallisuudessa on esitetty tarve osallistavista ja yhteisöllistä oppimista edistävästä osaamisen arviointi menetelmistä, jotka eivät perustu pelkästään itsearviointiin (Lunden 2022, s.70, 83–84; Soini ja muut, 2021, s.349). Tutkielmassa pyrittiin tarkastelemaan, voisiko vertaispalaute kehityskeskustelun lisänä toimia kaivattuna työntekijän itsearviointia laajentavana osaamisen tunnistamisen käytänteenä. Vertaispalautteen merkitystä osaamisen johtamisen tukena on kuitenkin vaikea arvioida tämän tutkielman tulosten perusteella, koska johtamisen rooli ei tullut aineistossa näkyviin. Tulosten perusteella vertaispalaute voisi vastata tähän tarpeeseen, koska se tuottaa kehityskeskustelun tueksi työn arkeen kiinnittyvää, kollegan havaintoihin perustuvaa tietoa osaamisesta. Mutta vertaispalautteen keskittyminen vahvistavaan palautteeseen heikentää kehityskohteiden tunnistamista ja vähentää siten sen mahdollisuuksia toimia aidosti osaamisen kehittämisen välineenä. Osaamisen johtamisen näkökulmasta tuloksissa kiinnittää huomiota vertaispalautteen vähäinen kohdistuminen laadun parantamisen osaamisalueelle. Tämä herättää kysymyksen, miten strategiset tavoitteet ylipäättään konkretisoituvat vastaajien kehityskeskusteluissa ja arjen työssä.

Tutkielman tulokset sekä täydentävät että haastavat Sengen (1990) oppivan organisaation taustaoletuksia. Sengen (2020, s.59–60; 2025, s.71–84, 119–122) mallissa organisaatio oppiminen rakentuu harmoniselle, avoimelle ja psykologisesti turvalliselle vuorovaikutukselle, jossa henkilökohtainen mestaruus, mielen mallien näkyväksi

tekeminen, yhteinen visio ja tiimioppiminen muodostavat toisiaan vahvistavan kokonaisuuden. Tämän ideaalisen kehyksen lähtökohtana on ajatus siitä, että palautesilmukat pysyvät avoimina ja dialogi on jatkuvaa. Tutkielman aineisto kuitenkin osaltaan osoittaa, että todellinen työyhteisöjen vuorovaikutus on moniulotteisempaa sisältäen rakenteellisia, emotionaalisia ja sosiaalisia jännitteitä, joita Sengen teoria käsittelee vain rajallisesti.

Erityisen selkeä teoreettinen jännite syntyy vertaispalautteen kahdenlaisesta luonteesta. Palautteen antaminen tukee henkilökohtaista mestaruutta ja minäpystyvyyttä, mutta siihen liittyy varovaisuutta, sillä työyhteisöissä halutaan välttää ristiriitoja ja pelätään ilmapiirin heikkenemistä. Tämä avoimuuden ja varovaisuuden välinen jännite suhteessa palautteen antamiseen haastaa Sengen (2020, s.59–60) oletuksen siitä, että psykologinen turvallisuus olisi organisaatioissa luonnostaan vahvistuva ilmiö. Oppivaa organisaatiota onkin kritisoitu sen abstraktiudesta, utopistisuudesta ja sovellettavuuden vaikeudesta (Garvin 1993, s.78–79; Rupčić, 2020, s.18; Örtenblad, 2015, s.173). Tulosten perusteella palautteen antamiseen liittyvät sosiaaliset riskit voivat rajoittaa havaintojen ja ajatusten jakamista estäen Sengen (2025, s.119–122) kuvaamien palautesilmukoiden toteutumisen. Vertaispalautteesta tulee varovaista ja harkittua, eikä se toimi reflektion ja tiimioppimisen mahdollistavana mekanismina.

Tulosten perusteella Sengen (2025, s.71–84) teorian abstraktit elementit, henkilökohtainen mestaruus, mielen mallit ja systeemiajattelu konkretisoituvat yksilöiden kokemusten tasolla siirtymättä organisaatiotasolle. Vertaispalautteen avulla työntekijät kykenevät tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja tekemään joiltain osin näkyväksi hiljaisia oletuksia, joiden pohjalta he toteuttavat arjen työtään. Vaikka siirtymää organisaatiotasolle ei tapahdu, voidaan yksilötasolla toteutuneen reflektion ajatella tukevan Sengen (2025, s.186–187) keskeistä ajatusta siitä, että oppiminen on pohjimmiltaan yksilön henkilökohtainen prosessi. Voidaan ajatella, että tutkielman tulokset täydentävät Sengen ajattelua kuvaamalla, että oppiminen ei välttämättä käynnisty suurista, organisaatiotason prosesseista, vaan pienistä, arkisista

palautetilanteista, joissa yksilöiden ymmärrys ja ajattelu kehittyvät. Tätä kautta oppiminen voi aikanaan siirtyä tiimi- ja jopa organisaatiotasolle. Jos tapauksen vertaispalautekäytäntö systematisoituu ja vakiintuu koko tulosyksikön toimintamalliksi, voidaan näiden yksittäisten palautetilanteiden avulla mahdollisesti kehittää koko tulosyksikön palaute- ja vuorovaikutustaitoja vuosi vuodelta enemmän yhteistä oppimista tukevaksi.

Örtenblad (2015, s.163–164) epäilee julkisten organisaatioiden byrokraattisen rakenteen ja hierarkian voivan rajoittaa oppivan organisaation periaatteiden soveltamista. Tutkielman tulokset kuitenkin tarjoavat realistisen näkökulman siihen, miten periaatteet voivat ilmetä sairaalamaailman arjessa byrokraattisuudesta ja hierarkiasta huolimatta. Anand ja Brix (2022, s.130, 146–148) totesivatkin organisaation oppimisen ja oppivan organisaation periaatteiden soveltuvan erityisen hyvin julkisen sektorin organisaatioihin niiden korkean ammatillisuuden ja kollektiivisen toiminnan vuoksi. Örtenblad (2015, s.170–173) nostaa haasteeksi myös oppivan organisaation periaatteisiin kuuluvan niin sanotun kokeilukulttuurin mahdolliset eettiset ongelmat haavoittuvassa asemassa olevien potilaiden hoidossa. Nämä eivät realisoidu tässä henkilöstön osaamisen kehittämiseen tähtäävässä toiminnassa. Päinvastoin vertaispalautteen on todettu kirjallisuuden perusteella kehittävän hoitotyössä potilasturvallisuutta ja hoidon laatua (Diaz, 2008, s.479; LeClair-Smith ja muut, 2016, s.321–322), kuten myös kehittämistoimia toteuttaneet yksittäiset vastaajat totesivat tutkielman tuloksissa.

Sengen ajattelussa oppiva organisaatio rakentuu ihannetilassa vakiintuneiden rakenteiden, jaetun vision ja avoimen dialogin varaan. Tutkielmassa vertaispalaute näyttäytyi rajatusti toteutuvana ja vahvistavaan palautteeseen painottuvana sosiaalisena käytäntönä, joka ei vielä muodosta Sengen (2025, s. 71–84) tarkoittamaa organisaation oppimista. Sengen teoriassa organisaatio oppiminen edellyttää yksilöiden havaintojen ja oivallusten jalostumista koko työyhteisön toiminnassa näkyviksi yhteisiksi toimintatavoiksi. Tämä havainnollistaa organisaatio oppimisen keskeistä ristiriitaa. Teoria

kuvaa oppimisen laajana ja systemisenä prosessina, mutta vastaajien kokemukset tuovat esiin tiimioppimisen reunaehdot, kuten ajan puutteen, varovaisen palautekulttuurin ja työn itsenäisen rakenteen.

Tutkielma osoittaa, että organisaatio ei välttämättä muutu oppivaksi suurten rakenteellisten uudistusten kautta, vaan hitaasti, arkisten vuorovaikutuskäytäntöjen kautta. Kun nämä pienet käytännöt vahvistuvat ja muuttuvat systemaattisiksi, voidaan puhua Sengen kuvaamasta tiimioppimisesta ja yhteisestä visiosta. Kuten Anand ja Brix (2022, s. 130, 140–145) totesivat, toimii vertaispalaute myös tässä kuvatussa tapauksessa oppivan organisaation mikrotason mekanismina, joka rakentaa perustaa tiimi- ja organisaatiotason oppimiselle ja paljastaa, miten oppimisen kulttuuri rakentuu ruohonjuuritasolta ylöspäin, ei päinvastoin.

Kaiken kaikkiaan tutkielma syventää Sengen ajattelua kahdella tavalla, se osoittaa, että oppimista estävät jännitteet ovat keskeisiä ja se konkretisoi teorian yksilötason prosessiksi, joka voi muodostaa organisaatiotason oppimisen perustan, jos johtaminen tukee turvallista ja avointa palautekulttuuria.

Tutkielma lähtökohta oli praktinen tiedonintressi, johon tulokset vastaavat tuottamalla tietoa uuden vertaispalautemallin kokemuksista työntekijöiden näkökulmasta. Tulosten perusteella työntekijöillä on tarvetta ja valmiutta vertaispalautekäytännölle ja on perusteltua laajentaa käyttöönottoa systemaattisesti koko tulosityksikköön. Jatkossa tarvitaan kuitenkin vertaispalautelomakkeen teoreettisten osaamisalueiden sisällön selkeyttämistä ja konkretisoimista arjen työhön. Vertaispalautekäytännön arviointi olisi myös perusteltua toistaa mallin vakiinnuttua systemaattisesti käytäntöön.

Tutkielman tuloksilla voidaan myös ajatella olevan myös laajempi yhteiskunnallinen merkitys. Julkisen terveydenhuollon organisaatioilta edellytetään nykytilanteessa jatkuvaa oppimista ja henkilöstön osaamisen kehittämistä, jotta ne voivat vastata valtion taloudellisiin haasteisiin, palvelujärjestelmän kuormittumiseen, väestön ikääntymiseen

ja kasvaviin osaamisvaatimuksiin. Tutkielman tulosten perusteella vertaispalaute tarjoaa yhden helposti käyttöön otettavan ja käytännöllisen keinon kytkeä nämä tavoitteet arjen toimintaan tukemalla osaamisen näkyväksi tekemistä. Tulokset viittaavat siihen, että pienillä, osallistavilla käytännöillä, kuten vertaispalautteella voidaan edistää organisaatioiden oppimista ja uudistumiskykyä ilman suuria rakenteellisia muutoksia. Näin vertaispalautteen kehittäminen voi pieneltä osin tukea julkisen sektorin pyrkimyksiä vahvistaa henkilöstön osaamista ja palvelujen laatua kestäväällä tavalla.

Tutkielma tuottaa uutta tietoa hoitotyön vertaispalautetta koskevan tutkimuksen kenttään tarjoamalla uutta empiiristä tietoa siitä, miten vertaispalaute rakentuu ja koetaan silloin, kun se liitetään systemaattisesti kehityskeskusteluihin erikoissairaanhoidon kontekstissa, jossa vastaavaa toimintamallia ei tietääkseni ole aiemmin tutkittu. Tutkimus täydentää olemassa olevaa teoriaa osoittamalla konkreettisesti, kuinka vertaispalaute toteutuu käytännössä vahvuuksia vahvistavana, vaikka teoreettisen viitekehyksen mukaan ammatillisen kasvun kannalta juuri kehittävä palaute olisi vaikuttavinta (Li ja muut, 2011; Johnson ja muut, 2023). Käytännön tasolla tutkielma tuottaa organisaatioille sovellettavaa tietoa siitä, millaiset palautekäytännöt tukevat tai heikentävät ammatillista kasvua, ja se osoittaa tarpeen palautetaitojen systemaattiselle kehittämiselle, jotta se voisi toimia oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti jatkuvan oppimisen välineenä.

Tutkielmalla on rajoitteita, joita kuvaan seuraavassa kappaleessa. Rajoitteet huomioiden tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää esihenkilötyössä kehityskeskustelukäytäntöjen suunnittelussa ja vertaispalautemallien käyttöönotossa.

## **6.1 Tutkielman eettisyys ja luotettavuus**

Tutkielman eettisyys ja luotettavuus rakentuvat koko tutkimusprosessin aikana tehdyille valinnoille. Peruseriaatteet eettisesti kestäväälle toiminnalle ovat luotettavuus, rehellisyys, vilpittömyys ja tarkkuus (Vilka 2021, s.30). Sitoutuminen ”Hyvään tieteelliseen käytäntöön” (TENK 2023) ja Vaasan yliopiston eettisiin suosituksiin (2013)

ohjaavat tämän tutkielman toteutusta. Tutkielman aihe on perusteltu sen työelämällisen käytännön merkityksen perusteella (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, s.227).

Tutkielma toteutettiin HUSin ohjeiden mukaisella tutkimusluvalla. Tutkittavat saivat kyselylomakkeen liitteenä tutkittavan tiedotteen sekä tietosuojaselosteen. Osallistuminen perustui vapaaehtoiseen, tietoiseen suostumukseen, joka annettiin vastaamalla kyselyyn (Kuula-Luumi, 2021).

Aineiston keruu toteutettiin anonymisti. Kaikille kohdejoukon hoitotyöntekijöille annettiin tasapuolinen mahdollisuus osallistua kyselyyn ja näin vaikuttaa tutkielman tulokseen. Aineisto säilytetään HUSn ohjeiden mukaisesti tietoturvallisesti yliopiston hallinnoimassa tutkielman tekijän henkilökohtaisessa OneDrive®-pilvipalvelussa ja hävitetään tutkielman raportin valmistuttua.

Muiden työn kunnioittaminen kuuluu hyvään tieteelliseen käytäntöön. Kunnioitus ilmenee tässä tutkielmassa esittämällä muiden julkaisemat tulokset asianmukaisesti ja viittaamalla näihin tekstissä käyttämällä Vaasan yliopiston kirjoitusohjeen (2025) mukaisia lähdeviitteitä huolellisesti (Vilkkä 2021, s.30).

Hyvän tieteellisen käytännön rikkominen jaetaan vilppiin ja piittaamattomuuteen. Vilppi kattaa esimerkiksi plagioinnin ja tulosten vääristelyn, kun taas piittaamattomuus liittyy usein puutteellisiin tutkimustaitoihin (TENK 2023, s.11–12, 15; Vilkkä 2021, s.31–32). Koska tutkielman tekijä ei ole kokenut tutkija, pyrittiin tahaton piittaamattomuus välttämään toteuttamalla tutkimusprosessi mahdollisimman huolellisesti, avoimesti raportoiden ja kirjallisuuslähteisiin nojaten.

Testaus ja asiantuntijan arvio tutkielman kyselylomakkeesta ovat tärkeitä luotettavuuden lisäämiseksi (Vastamäki & Valli 2018, s.103; Vilkkä 2021, s.88). Kyselylomake esitettiin kohdejoukkoon kuuluvien henkilöiden toimesta ja yliopiston

ohjaaja arvioi lomakkeen. Testauksessa pyydettiin arvioimaan Heikkilän (2014, s.58) ohjeen mukaan kysymysten, ohjeiden ja vastausvaihtoehtojen yksiselitteisyys, selkeys ja toimivuus, puuttuuko testaajan tai arvioijan mielestä joku oleellinen kysymys tai onko joku kysymyksistä tutkimuskysymyksen kannalta turha. Testaajat arvioivat myös saatekirjeen. Keskustelujen perusteella joitain sanamuotoja ja kysymyksenasetteluja muotoiltiin selkeämmiksi. Vasta tuloksia analysoitaessa todettiin, ettei kyselylomake tuota esihenkilön roolia ja kehityskeskustelun kontekstia kuvaavia tuloksia eksplisiittisesti. Näiden osalta tuloksiin jäi aukko, jota voidaan myöhemmin täydentää uudella tutkielmalla.

Aineiston analyysi ja tulosten raportointi toteutettiin kuvaamalla prosessi mahdollisimman läpinäkyvästi, jotta raportin lukija voi arvioida tulkintojen perusteltavuutta. Kerätty aineisto oli tiivistä, mikä vähentää tulkinnan mahdollisuutta ja rajoittaa tulosten syvyyttä (Puusa, 2020, s.119–121). Tutkielman määrällisissä ja laadullisissa tuloksissa esiintyi keskinäistä ristiriitaa. Etenkin laadulliset tulokset vastaavat kuitenkin hyvin teoreettisen viitekehyksen näkemyksiä vertaispalautteesta ja sen vaikutuksista, mikä vahvistaa analyysin luotettavuutta. Samalla on huomioitava, että analyysi perustuu tulkintaan, johon sisältyy aina subjektiivisuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.156–157).

Tutkielmalla on rajoitteita, jotka on huomioitava tuloksia tarkastellessa. Tutkielma toteutettiin tapaustutkimuksena yhdessä HUSn tulosityksikössä. Tapaustutkimuksen yleistettävyyden luonteeltaan analyttistä, ei tilastollista ja tavoitteena ilmiön ymmärtäminen kontekstissaan (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 7). Lisäksi vertaispalautemalli on vasta otettu käyttöön. Mallin varhainen kehitysvaihe ja yksikkökohtainen konteksti rajoittavat tulosten siirrettävyyttä muihin organisaatioihin. Vastaajamäärä on pieni. Vastausprosentti oli 43 %, mutta vain 38 vastaajaa oli antanut tai saanut vertaispalautetta, ja siten muodostivat analyysin perustan. Varsinaista tilastollista analyysiä ei voitu tehdä määrällisen aineiston pienuuden vuoksi, mutta tämä

on hyväksyttävää hermeneuttisessa, praktista tiedonintressiä tavoittelevassa tutkimusasetelmassa (Autioniemi, 2025, s.33).

Pelkkä sähköinen aineistonkeruu vaatii vastaajilta kykyä ilmaista ajatuksiaan kirjallisesti, mikä saattaa olla jollekin vastaajista haastavaa (Tähtinen ja muut, 2020, s.26). Osin tästä syystä voi johtua monin paikoin lyhyet avoimet vastaukset, jotka tekivät laadullisesta aineistosta köyhää rajoittaen näin laadullisen analyysin syvyyttä (Puusa 2020, s. 119–121). Lisäksi osa vastaajista koki osaamisalueet osin vaikeasti sovellettaviksi omaan työhönsä, mikä näkyi avoimissa vastauksissa ja määrällisten vastausten runsaana ”en osaa sanoa” -valintana. Myös tutkielman tekijän oma työskentely kohdeorganisaatiossa saattaa altistaa aineiston tulkinnan vinoumille, vaikka toisaalta kontekstin tuntemuksen voidaan ajatella myös syventävän ilmiön ymmärtämistä (Häikiö & Niemenmaa, 2007, s.53). Lopuksi on vielä huomioitava, että vertaispalaute toteutui tutkimusasetelmassa pääosin kirjallisena ilman dialogin tai yhteisen reflektion mahdollisuutta varsinaisen vertaispalautteen antajan kanssa. Tämä voi rajoittaa vertaispalautteen todellista oppimisen ja ammatillista kasvua tukevan vaikutuksen arviointia, sillä vuorovaikutteisuus on palautteen vaikuttavuuden keskeinen edellytys aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan (Anseel & Sherf, 2025).

Heikkilän (2014, s. 27–30) mukaan tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös arvio siitä, missä määrin tulokset ovat käytännössä hyödynnettävissä. Tulokset palvelevat tapauksen tiedonintressiä uuden toimintamallin kokemuksista ja kehittämistarpeista. Lisäksi tulokset tarjoavat tietoa vertaispalautteen toimivuudesta, mutta niiden soveltaminen muihin konteksteihin edellyttää harkintaa aineiston rajallisuuden ja kontekstisidonnaisuuden vuoksi.

## **6.2 Jatkotutkimusaiheet**

Tutkielma avaa useampia jatkotutkimusajatuksia, joilla voisi syventää ymmärrystä vertaispalautteen roolista osaamisen johtamisessa ja organisaatio oppimisessa. Mielenkiintoista olisi toistaa nykyinen tutkimusasetelma esimerkiksi parin vuoden

kuluttua ja tarkastella mahdollisia muutoksia työntekijöiden ajatuksista vertaispalautteesta osana kehityskeskustelua toimintamallin vakiinnuttua käytäntöön. Kehittykö palautekulttuuri todella, oppivatko vertaiset sanoittamaan konkreettisemmin kehittämiskohteita toisilleen tai nousevatko palautteesta saadut kehittämiskohteet konkreettisiksi muutoksiksi työarkeen ja ammatilliseen kasvuun pidemmällä aikavälillä.

Toinen tärkeä jatkotutkimusaihe olisi tarkastella esihenkilön roolia vertaispalautteen fasilitaattorina kehityskeskustelussa. Esihenkilöt ovat kehityskeskustelussa keskeisessä roolissa, mutta se ei näkynyt tässä tutkielmassa. Tulokset kertovat enemmän vertaispalautteen sisällöstä ja työntekijöiden kokemuksista kuin siitä, miten uusi toimintamalli toimii johtamisen näkökulmasta. Jotta kehityskeskustelun ja esihenkilön osuutta vertaispalautekäytännössä voitaisiin arvioida luotettavasti, tarvitaan kysymyksiä, jotka eksplisiittisesti kohdistuvat tilanteen vuorovaikutukseen, rakenteisiin ja esihenkilötyöhön. Lisäksi myös erillinen tutkimus esihenkilöiden vertaispalautteeseen liittyvistä käsityksistä, valmiuksista ja toimintamalleista voisi myös tuottaa arvokasta tietoa osaamisen johtamisen kehittämiseksi. Olisi myös kiinnostavaa tarkastella esihenkilöiden kokemuksia toteutuneesta vertaispalautekäytännöstä, toimiiko vertaispalaute esihenkilön näkökulmasta osallistavana osaamisen arviointimenetelmänä tuoden lisäarvoa kehityskeskusteluun tai voisiko sillä kehittyessään olla mahdollisuuksia tällaiseen.

## Lähteet

- Agrifoglio, R., Metallo, C., & di Nauta, P. (2021). Understanding Knowledge Management in Public Organizations through the Organizational Knowing Perspective: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *Public organization review*, 21(1), s.137–156. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00480-7>
- Anand, A., & Brix, J. (2022). The learning organization and organizational learning in the public sector: A review and research agenda. *The learning organization*, 29(2), s.129–156. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2021-0061>
- Anseel, F. & Lievens, F. (2007). The Long-Term Impact of the Feedback Environment on Job Satisfaction: A Field Study in a Belgian Context. *Applied psychology*, 56(2), s.254–266. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00253.x>
- Anseel, F., & Sherf, E. N. (2025). A 25-year review of research on feedback in organizations: From simple rules to complex realities. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 12, 27. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110622-031927>
- Antonioni, D., & Park, H. (2001). The relationship between rater affects and three sources of 360-degree feedback ratings. *Journal of management*, 27(4), p. 479-495. <https://doi.org/10.1177/014920630102700405>
- Arola, M., Laulainen, S. & Pehkonen, A. (2018). Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden näkemyksiä organisaatiokansalaisuuden piirteistä. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 16 (1) – 2018.
- Ashford, S. J., Blatt, R. & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations. *Journal of management*, 29(6), s.773–799. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00079-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00079-5)
- Asmuss, B. (2008). Performance appraisal interviews: Preference organization in assessment sequences. *International Journal of Business Communication*, 45, s.408 – 429. <http://dx.doi.org/10.1177/0021943608319382>
- Autioniemi, J. (2019). Tiedesota: hallintotieteen positivismikritiikki. *Tiedepolitiikka* 44(1), 35–48.

- Autioniemi, J. (2025). *Tieteellinen argumentointi hallinto- ja yhteiskuntatieteessä*. Vaasan yliopiston raportteja 53. Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö, Sosiaali- ja terveyshallintotiede. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-193-8>
- Barbieri, M., Micacchi, L., Vidè, F., & Valotti, G. (2021). The Performance of Performance Appraisal Systems: A Theoretical Framework for Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 43(1), s.104-129. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0734371X211043560>
- Berlin, S. (2008). *Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta*. [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-245-8>
- van Biessum, C., van den Berg, B., van Erp, K., Vermunt, P., Ket, J., Nies, H., & Beersma, B. (2025). Conceptualizing the learning organization in nursing homes: A scoping review. *BMC health services research*, 25(1), s. 621–21. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12674-0>
- Boënné, M., Leten, B., & Van Dyck, W. (2023). Does constructive feedback improve idea quality in idea contests? Exploring the role of hierarchy and feedback overlap. *R & D management*, 53(3), s. 345–363. <https://doi.org/10.1111/radm.12571>
- Boehm, H. & Bonnel, W. (2010). The Use of Peer Review on Nursing Education and Clinical Practice. *Journal for Nurses in Staff Development* 26(3):p 108-115, May 2010. <https://doi.org/10.1097/nnd.0b013e3181993aa4>
- Burgess, A., van Diggele, C., Roberts, C., & Mellis, C. (2020). Feedback in the clinical setting. *BMC medical education*, 20(Suppl 2), 460-5. <https://doi.org/10.1186/s12909-020-02280-5>
- Carpentier, J., & Mageau, G. A. (2013). When change-oriented feedback enhances motivation, well-being and performance: A look at autonomy-supportive feedback in sport. *Psychology of sport and exercise*, 14(3), s.423-435. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2013.01.003>
- Chou, S. Y., Barron, K., Lakshman, S., & Ramser, C. (2025). Conceptualizing the role of different forms of employee well-being in learning organizations. *The learning organization*. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2024-0005>

- Coventry T.H., Maslin-Prothero S.E. & Smith G. (2015) Organizational impact of nurse supply and workload on nurses continuing professional development opportunities: an integrative review. *Journal of Advanced Nursing* 71(12), 2715–2727. <https://doi.org/10.1111%2Fjan.12724>
- Cushing, A., Abbott, S., Lothian, D., Hall, A., & Westwood, O. M. R. (2011). Peer feedback as an aid to learning – What do we want? Feedback. When do we want it? Now! *Medical Teacher*, 33(2), s.105–112. <https://doi.org/10.3109/0142159X.2011.542522>
- Diaz, L. (2008). Nursing peer review: Developing a framework for patient safety. *The Journal of nursing administration* 38(11):p 475-479. <https://doi.org/10.1097/01.NNA.0000339473.27349.28>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), s. 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Elicker, J. D., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). The role of leader-member exchange in the performance appraisal process. *Journal of Management*, 32, s.531–551. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206306286622>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus. Tutkimuksia ja selvityksiä. 11/2014. Noudettu 11.5.2025 osoitteesta <http://hdl.handle.net/10138/153032>
- Eronen, H. (2019). *Käsitteletkö kuitenkin henkilötietoja?* Vastuullinen tiede. Noudettu 12.5.2025 osoitteesta <https://vastuullinentiede.fi/fi/tutkimustyo/kasitteletko-kuitenkin-henkilotietoja>
- Evans, T. R., & Dobrosielska, A. (2021). Feedback-seeking culture moderates the relationship between positive feedback and task performance. *Current psychology (New Brunswick, N.J.)*, 40(7), p.3401-3408. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00248-3>
- Findyartini, A., Syah, N. A., Susilo, A. P., Nurokhmanti, H., Qomariyah, N., Greviana, N., Claramita, M. (2023). Challenges and opportunities in cultivating medical students' competencies: Participatory action research from a hierarchical cultural

- setting. *Medical education online*, 28(1), 2185122.  
<https://doi.org/10.1080/10872981.2023.2185122>
- Flinkman, M., Leino - Kilpi, H., Numminen, O., Jeon, Y., Kuokkanen, L., & Meretoja, R. (2017). Nurse Competence Scale: A systematic and psychometric review. *Journal of advanced nursing*, 73(5), s. 1035-1050. <https://doi.org/10.1111/jan.13183>
- Gagnon, M., Payne-Gagnon, J., Fortin, J., Paré, G., Côté, J., & Courcy, F. (2015). A learning organization in the service of knowledge management among nurses: A case study. *International journal of information management*, 35(5), p.636-642.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.05.001>
- Garbett, R., Hardy, S., Manley, K., Titchen, A. & McCormack, B. (2007). Developing a qualitative approach to 360-degree feedback to aid understanding and development of clinical expertise. *Journal of nursing management*, 15(3), p. 342-347. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2007.00692.x>
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), s. 78–91.
- George, & Haag-Heitman, (2011). Nursing peer review: the manager's role. *J Nurs Manag.* 2011 Mar;19(2):254–9. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01225.x>
- Giamos, D., Doucet, O., & Lapalme, M. (2024). What is Known About Development-Oriented Performance Management Practices? A Scoping Review. *Human resource development review*, 24(1), p.37-69.  
<https://doi.org/10.1177/15344843241278405>
- Hallin, K. and Danielson, E. (2008), Registered Nurses' perceptions of their work and professional development. *Journal of Advanced Nursing*, 61: p.62-70. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04466.x>
- Hakvoort, L., Dikken, J., Cramer-Kruit, J., Nieuwenhuyzen, K. M. v., van der Schaaf, M., & Schuurmans, M. (2022). Factors that influence continuing professional development over a nursing career: A scoping review. *Nurse education in practice*, 65 (2022). <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2022.103481>

- Hanhinen, T. (2010). *Työelämäosaaminen: kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi*. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8290-8>
- Haverhals, A. (2023). An Educational Intervention to Enhance the Performance of Peer Feedback. *JONA: The Journal of Nursing Administration* 53(6): p 319-325, June 2023. DOI: 10.1097/NNA.0000000000001290
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Edita. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu*. Gaudeamus. Helsinki
- Hujala, T., & Laihonon, H. (2021). Effects of knowledge management on the management of health and social care: A systematic literature review. *Journal of knowledge management*, 25(11), s.203–221. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2020-0813>
- HUS (2024a). Magneettisairaala. Noudettu 12.5.2025 osoitteesta [Magneettisairaala](#) [rajattu pääsy]
- HUS (2024b). *Organisaatio*. Noudettu 12.5.2025 osoitteesta <https://hussote.sharepoint.com/sites/intra-tukielin--ja-plastiikkakirurgia> [rajattu pääsy]
- HUS (2025a). *Tietoa meistä*. Noudettu 12.5.2025 osoitteesta <https://www.hus.fi/tietoa-meista>
- HUS (2025b). *Esihenkilölle. Kehityskeskustelut johtamisessa*. Noudettu 7.7.2025 osoitteesta [Kehityskeskustelut johtamisessa](#) [rajattu pääsy]
- Häikiö, L. & Niemenmaa, V. (2007). Valinnan paikat. Teoksessa: Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus. Helsinki.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of applied psychology*, 64(4), s.349–371. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.349>
- Jaakkola, M., Lemmetty, S., Collin, K., Ruoranen, M., & Antikainen, T. (2022). Organisaation oppimisen lähtökohtia, raameja ja haasteita: tapaustutkimus sairaalaorganisaatiosta. Teoksessa Lemmetty, S. & K. Collin (Toim.), *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä*. Jyväskylän yliopisto. Sophi, 150. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9443-3>

- Jeong, S. H., Lee, T., Kim, I. S., Lee, M. H., & Kim, M. J. (2007). The effect of nurses' use of the principles of learning organization on organizational effectiveness. *Journal of advanced nursing*, 58(1), s.53-62. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.04206.x>
- Johnson, D. A., Johnson, C. M. & Dave, P. (2023). Performance Feedback in Organizations: Understanding the Functions, Forms, and Important Features. *Journal of organizational behavior management*, 43(1), s.64–89. <https://doi.org/10.1080/01608061.2022.2089436>
- Kakabadse, K., Kouzmin, N. & Kakabadse, A. (2001). From tacit knowledge to knowledge management: leveraging invisible assets. *Knowledge and Process Management*, 8: 137-154. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/kpm.120>
- Kakkuri-Knuutila, M. & Heinlahti, K. (2006). *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteen filosofia*. Gaudeamus. Helsinki.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2017). *Tutkimus hoitotieteessä*. 3.–5. painos. Helsinki: SanomaPro
- Karamitri, I., Talias, M.A. & Bellali, T. (2017). Knowledge management practices in healthcare settings: a systematic review. *The International Journal of Health Planning and Management*. 2017 Jan;32(1):4-18. <https://doi.org/10.1002/hpm.2303>
- Karkouliau, S., Canaan Messarra, L., & McCarthy, R. (2013). The intriguing art of knowledge management and its relation to learning organizations. *Journal of knowledge management*, 17(4), s.511–526. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2013-0102>
- Katz, I. M., Rauvola, R. S. & Rudolph, C. W. (2021). Feedback environment: A meta-analysis. *International journal of selection and assessment*, 29(3-4), s.305-325. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12350>
- Kim, I. & Ko, Y. (2025). Does only performance feedback matter in public organizations? Testing the moderating role of directional managerial networking on performance improvement. *Public management review*, 27(4), s.1025–1049. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2278692>

- Kivinen, T. (2008). *Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa*. [Väitöskirja, Kuopion yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-27-1068-3>
- Kleemola, O. (2020). Tieteellisen laadun tae? Vertaisarviointi 2000-luvulla. *Ennen ja nyt*, 20(2), s. 1–4. <https://doi.org/10.37449/ennenjanyt.91039>
- Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological bulletin*, 119(2), s.254–284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Kosklin, R., Lammintakanen, J., & Kivinen, T. (2022). Knowledge management effects and performance in health care: a systematic literature review. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(4), s.738–748. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2032434>
- Kuhnen, C. M., & Tymula, A. (2012). Feedback, Self-Esteem, and Performance in Organizations. *Management science*, 58(1), s.94–113. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1379>
- Kuula-Luumi, A. (2021). Tutkimuslupa, suostumus, informointi ja tietosuoja. Teoksessa Vuori, J. (toim.). (2021). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 12.5.2025 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimuslupa-suostumus-informointi-ja-tietosuoja/>
- Kuusela, S. (2010). *Valta ja vuorovaikutus johtamisessa*. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8297-7>
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria: *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus. Helsinki.
- Lal, M.M. (2020). Peer Feedback: A Tool for Growth. *JONA: The Journal of Nursing Administration* 50(1):p 3-4, January 2020. <https://doi.org/10.1097/nna.0000000000000829>
- Larjovuori, R-L. & Heikkilä-Tammi, K. (2024). Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 22(2) 2024, s.136–168. <https://doi.org/10.37455/tt.131483>

- Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. (2020). Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa: Hujala, A. & Taskinen, H. (2020). *Uudistuva sosiaali- ja terveystyö*. Tampere University Press. Tampere.
- LeClair-Smith, C., Branum, B., Bryant, L., Cornell, B., Martinez, H., Nash, E. (2016). Peer-to-Peer Feedback: A Novel Approach to Nursing Quality, Collaboration, and Peer Review. *JONA: The Journal of Nursing Administration* 46(6): p 321-328, June 2016. <https://doi.org/10.1097/nna.0000000000000352>
- Levy, P.E. & Williams, J.R. (2004). The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. *Journal of Management* 2004 30(6) s.881–905. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.005>
- Li, N., Harris, T. B., Boswell, W. R., & Xie, Z. (2011). The Role of Organizational Insiders' Developmental Feedback and Proactive Personality on Newcomers' Performance: An Interactionist Perspective. *Journal of applied psychology*, 96(6), 1317–1327. <https://doi.org/10.1037/a0024029>
- Liu, N. F., & Carless, D. (2006). Peer feedback: the learning element of peer assessment. *Teaching in Higher Education*, 11(3), 279–290. <https://doi.org/10.1080/13562510600680582>
- Lunden, A. (2022). Osaamisen ja näyttöön perustuvan toiminnan johtaminen hoitotyössä. [Väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-4670-6>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Rawski, S. L. (2011). A Tale of Two Paradigms: The Impact of Psychological Capital and Reinforcing Feedback on Problem Solving and Innovation. *Journal of organizational behavior management*, 31(4), s.333–350. <https://doi.org/10.1080/01608061.2011.619421>
- Lyman, B., Hammond, E. L., & Cox, J. R. (2019). Organisational learning in hospitals: A concept analysis. *Journal of nursing management*, 27(3), s.633-646. <https://doi.org/10.1111/jonm.12722>
- Malmsten, A. (2007). Rajaaminen. Teoksessa: Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus. Helsinki.

- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.
- Mayfield, M., & Mayfield, J. (2012). Effective performance feedback for learning in organizations and organizational learning. *Development and learning in organizations*, 26(1), s.15–18. <https://doi.org/10.1108/14777281211189128>
- Meinecke, A. L., Lehmann-Willenbrock, N., & Kauffeld, S. (2017). What Happens During Annual Appraisal Interviews? How Leader-Follower Interactions Unfold and Impact Interview Outcomes. *Journal of applied psychology*, 102(7), s.1054-1074. <https://doi.org/10.1037/apl0000219>
- Meretoja, R., Isoaho, H. & Leino-Kilpi, H. (2004). Nurse Competence Scale: Development and psychometric testing. *Journal of advanced nursing*. 47. s.124-33. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2648.2004.03071.x>
- Nicolini, D., Powell, J., Conville, P., & Martinez-Solano, L. (2008). Managing knowledge in the healthcare sector. A review. *International journal of management reviews: IJMR*, 10(3), s.245-263. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00219.x>
- Ollila, S. (2004). Sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa osaamisen strateginen johtaminen etsii omaa linjaansa - johtamisen osaamista tukee hallinnollinen työnohjaus. *Hallinnon tutkimus Vol 23 Nro 4 (2004)*. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100321>
- Ollila, S. (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa: johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauskellisena näkökulmana. [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:952-476-129-7>
- Orzano, A.J., McInerney, C.R., Scharf, D., Tallia, A.F. & Crabtree, B.F. (2008). A knowledge management model: Implications for enhancing quality in health care. *J. Am. Soc. Inf. Sci.*, 59: 489–505. <https://doi.org/10.1002/asi.20763>
- Panadero, E., & Alqassab, M. (2019). An empirical review of anonymity effects in peer assessment, peer feedback, peer review, peer evaluation and peer

- grading. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 44(8), 1253–1278.  
<https://doi.org/10.1080/02602938.2019.1600186>
- Panadero, E. & Lipnevich A.A. (2022). A review of feedback models and typologies: Towards an integrative model of feedback elements. *Educational Research Review* 35 (2022) s.1-22. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100416>
- Peltola, T. (2007). Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa: Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus. Helsinki.
- Pichler, S. (2019). Performance Appraisal Reactions: A Review and Research Agenda. Teoksessa: Steelman, L.A. & Williams, J. R. (toim.) (2019). *Feedback at Work*. Springer Nature Switzerland AG. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-30915-2\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-30915-2_5)
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Helsinki.
- Puusa, A., & Ala-Kortesmaa, S. (2019). Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. *Työelämäntutkimus*, 17(3), 187–201. Noudettu 2.12.2026 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125>
- Rajamäki, S. Mikkola L. (2017). Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 15 (3) – 2017, s. 250–265.
- Ritmala, M. (2021). *Hoitotyön ammatillinen toimintamalli*. [Luentomateriaali]. Luettu 12.5.2025. [rajattu pääsy]
- Rebelo, T., Lourenço, P. R., & Dimas, I. D. (2020). The journey of team learning since “The Fifth Discipline”. *The learning organization*, 27(1), s.42–53.  
<https://doi.org/10.1108/TLO-10-2019-0144>
- Reese, S. (2020). Taking the learning organization mainstream and beyond the organizational level: An interview with Peter Senge. *The Learning Organization: An International Journal* 20 March 2020; 27 (1): 6–16. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/TLO-09-2019-0136>
- Roberts, G. E. (2002). Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique That Works. *Public Personnel Management*, 31(3), s.333–342.  
<https://doi.org/10.1177/009102600203100306>

- Rodriguez, R., Hambley, C., Wisner, K. (2024). Taking the Fear Out of Peer Feedback: A Brain-Friendly Peer Feedback Program. *The Journal of Nursing Administration* 54(1):p 40-46, January 2024. <https://doi.org/10.1097/nna.0000000000001375>
- Rosenthal, M.A., Sharpe, B.A. & Haber, L.A. (2020). Using Peer Feedback to Promote Clinical Excellence in Hospital Medicine. *Journal of General Internal Medicine* 35, 3644-3649 (2020). <https://doi.org/10.1007/s11606-020-06235-w>
- Rupcic, N. (2019). Learning organization – organization emerging from presence. The learning organization, 27(1), s.17–30. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2019-0130>
- Ruohotie, P. (2005). Ammatillinen kompetenssi ja sen kehittäminen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 7(3), 4–18. Noudettu 11.5.2025 osoitteesta <https://journal.fi/akakk/article/view/115036>
- Salman, M., Ganie SA. & Saleem I. (2020), The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, Vol. 44 No. 6-7 pp. 717–742, doi: <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171>
- van Schaik, S.M., O’Sullivan, P.S., Eva, K.W., Irby, D.M. & Regehr, G. (2016). Does source matter? Nurses' and Physicians' perceptions of interprofessional feedback. *Medical Education* 2016: 50: 181–188. <https://doi.org/10.1111/medu.12850>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership*, 5th Edition. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Senge, P. M. (2020). Commentary: Why practicing a system's perspective is easier said than done. *Applied developmental science*, 24(1), s.57–61. <https://doi.org/10.1080/10888691.2017.1421429>
- Senge, P.M. (2025). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. With a new foreword by Amy Edmondson. Second edition.
- Seppänen-Järvelä, R. (toim.) (2005). *Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä*. Stakes. FinSoc Arviointiraportteja 2/2005. Helsinki
- Simonian, M. J. & Brand, D. (2022). Assessing the efficacy of and preference for positive and corrective feedback. *Journal of applied behavior analysis*, 55(3), s.727–745. <https://doi.org/10.1002/jaba.911>

- Sleiman, A. A., Sigurjonsdottir, S., Elnes, A., Gage, N. A. & Gravina, N. E. (2020). A Quantitative Review of Performance Feedback in Organizational Settings (1998-2018). *Journal of organizational behavior management*, 40(3-4), s.303-332. <https://doi.org/10.1080/01608061.2020.1823300>
- Smith, S. A. (2012). Nurse Competence: A Concept Analysis. *International journal of nursing knowledge*, 23(3), p.172-182. <https://doi.org/10.1111/j.2047-3095.2012.01225.x>
- Smither, J.W., London, M. & Reilly, R.R. (2005). Does Performance Improve Following Multisource Feedback? A Theoretical Model, Meta-analysis, and Review of Empirical Findings. *Personnel Psychology Volume 58, Issue 1*, p. 33-66. [https://doi.org/10.1111%2Fj.1744-6570.2005.514\\_1.x](https://doi.org/10.1111%2Fj.1744-6570.2005.514_1.x)
- Soini, H., Salohekkilä, P., Kupiainen, M., Leino-Kilpi, H., Löyttyniemi, E., Riila, M., & Häggman-Laitila, A. (2021). Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten geneerinen osaaminen – kyselytutkimus sairaanhoitajille ja terveydenhoitajille. *Hallinnon Tutkimus*, 40(5), 0. <https://doi.org/10.37450/ht.101945>
- Sureda, E., Chacón-Moscoso, S., Sanduvete-Chaves, S., & Sesé, A. (2021). A Training Intervention through a 360° Multisource Feedback Model. *International journal of environmental research and public health* 2021, 18(17) 9137. <https://doi.org/10.3390/ijerph18179137>
- THL (2025). Terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2023: Sosiaalihuollon henkilöstömäärä kasvoi yrityssektorilla. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20251218121748>
- Topping, K. J. (2005). Trends in Peer Learning. *Educational Psychology*, 25(6), 631–645. <https://doi.org/10.1080/01443410500345172>
- Trotter, T.L. (2021). Using the peer review process to educate and empower emerging nurse scholars. *Journal of Professional Nursing* 37 (2021) s. 488–492. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2020.10.009>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (Toinen painos). Tammi. Helsinki.

- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2023. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Helsinki. Noudettu 28.6.2025 osoitteesta [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)
- Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. (2020). Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-8091-8>
- Vaasan yliopiston eettiset suositukset (2013). Noudettu 28.6.2025 osoitteesta <https://jolla.uwasa.fi/serve/eettiset-suosituksetpdf> [rajattu pääsy]
- Vaasan yliopiston kirjoitusohjeet (2025). Noudettu 28.6.2025 osoitteesta <https://www.uwasa.fi/fi/opiskelijat/kirjoitusohjeet-ja-plagiaatintunnistus/kirjoitusohjeet>
- Valli, R. (toim.). (2018). Aineistonkeruu kyselylomakkeella: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Valtioneuvosto (2023). *Pääministeri Petteri Orpon hallitusohjelma: Vahva ja välittävä Suomi*. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>
- Vastamäki, J. & Valli, R. (2018). *Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta kyselylomaketutkimuksessa*. Teoksessa: Valli, R. (toim.). (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Viitala, R. (2010). Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen kokonaisuudessa. Pragmatistinen näkökulma. Teoksessa: Uotila, T-P. (toim.) (2010). *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot.
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. Santalahti-kustannus. Jyväskylä.
- Vilka, H. & Mankki, V. (2024). *Johdatus monimenetelmä tutkimukseen*. Santalahti-kustannus. Jyväskylä.

- Wei, H., Corbett, R. W., Ray, J., & Wei, T. L. (2020). A culture of caring: The essence of healthcare interprofessional collaboration. *Journal of interprofessional care*, 34(3), s.324–331. <https://doi.org/10.1080/13561820.2019.1641476>
- Wiewiora, A., Smidt, M., & Chang, A. (2019) The ‘How’ of Multilevel Learning Dynamics: A Systematic Literature Review Exploring How Mechanisms Bridge Learning Between Individuals, Teams/Projects and Organization. *European Management Review*, 16: 93–115. <https://doi.org/10.1111/emre.12179>.
- Wright, P. (2024). Do I know you? (well enough to complete your multisource feedback ...). *British Journal of General Practice* 2024; 74 (748): 510-511. <https://doi.org/10.3399/bjgp24X739821>
- Wong, B. S. H., & Shorey, S. (2022). Nursing students' experiences and perception of peer feedback: A qualitative systematic review. *Nurse education today*, 116. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2022.105469>
- Xing, L., Sun, J-M., Jepsen, D. & Yang, M. (2025) Relationship between negative feedback and feedback management behaviours: a dualprocess model. *International Journal of Human Resource Management*, 36:3, s.414–448. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2447550>
- Örtenblad, A. (2015). Towards increased relevance: Context-adapted models of the learning organization. *The learning organization*, 22(3), s.163–181. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2014-0027>
- Örtenblad, A. (2018). What does “learning organization” mean? *The learning organization*, 25(3), s.150–158. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2018-0016>

## Liitteet

### Liite 1. Tutkittavan tiedote

Hei!

Opiskelen Vaasan yliopistossa, hallintotieteen maisteriohjelmassa ja olen tekemässä sosiaali- ja terveyshallintotieteen pro gradu -tutkielmaa vertaispalautteen roolista kehityskeskusteluissa. Tutkielmani ohjaajana toimii tutkijatohtori Jari Autioniemi Vaasan yliopiston johtamisen yksiköstä ja HUS yhteyshenkilönä osastonhoitaja Ville Puttonen. Arvostaisin suuresti osallistumistasi tutkimukseen.

Tutkielman tarkoituksena on kuvata vertaispalautteen vaikutuksia osaamisen tunnistamiseen ja ammatilliseen kehittymiseen, sekä työntekijöiden kokemuksia vertaispalautteesta. Vastauksesi on merkittävä osa tutkielmaani ja auttaa syventämään ymmärrystä siitä, miten uuden palautekäytännön avulla voidaan tukea työntekijän ammatillista kehittymistä ja kehittää tulosityksikön hoitotyön johtamista. Tutkielmalle on myönnetty HUS tutkimuslupa.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 15 minuuttia, ja toivon, että ehtisit osallistua. Voit täyttää Webropol-kyselyn alla olevasta linkistä: <https://link.webropol.com/s/Vertaispalautte-osanakehityskeskustelua>

Tiedot kerätään täysin nimettömästi, eli vastauksia ei voida yhdistää yksittäiseen henkilöön. Osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista.

Tutkielman tulokset raportoidaan keväällä 2026 Vaasan yliopiston hallintotieteen pro gradu -tutkielmana yliopiston avoimessa julkaisuarkistossa Osuvassa.

Kiitos jo etukäteen ajastasi ja arvokkaista näkemyksistäsi. Mikäli sinulla on kysyttävää, otathan rohkeasti yhteyttä.

*Ystävällisin terveisin,*

Terhi Heinonen

## Liite 2. Sähköinen kyselylomake



### Vertaispalaute osana kehityskeskustelua

Kysely hoitotyöntekijöille

#### Taustakysymykset

Olen työskennellyt nykyisessä työyksikössäni \*

- Alle vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-9 vuotta
- 10-15 vuotta
- Yli 15 vuotta

Olen työskennellyt terveydenhuollon eri organisaatiossa yhteensä \*

- Alle vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-9 vuotta
- 10-15 vuotta
- Yli 15 vuotta

Nykyinen työyksikköni on \*

- osasto
- vastaanotot
- muu

Ylin suorittamani tutkinto \*

- ammatillinen tutkinto (esim. lähihoitaja)
- ammattikorkeakoulu- tai opistoasteen tutkinto (esim. sairaanhoitaja)
- ylempi ammattikorkeakoulututkinto
- ylempi korkeakoulututkinto (yliopisto)

Ikäni \*

- 18-30 vuotta
- 31-40 vuotta
- 41-50 vuotta
- 51-60 vuotta
- yli 60 vuotta

Oletko osallistunut viimeisen vuoden aikana esihenkilösi kanssa käytävään kehityskeskusteluun \*

- Kyllä
- Ei

Oletko antanut tai saanut vertaispalautetta tulosyksikössäsi käytössä olevan vertaispalautekaavakkeen mukaisesti viimeksi kuluneen vuoden aikana? \*

Vertaispalaute tarkoittaa saman koulutuksen saaneen ja samassa tai samankaltaisessa tehtävässä toimivan ammattilaisen sinulle antamaa käytännönläheistä, ammatillista osaamista koskevaa palautetta. Esihenkilön antama palaute ei ole vertaispalautetta. Vertaispalautetta varten tulosyksikössä otettiin tänä vuonna (2025) käyttöön lomake vertaispalautteen antamista varten.

- Olen vain antanut palautetta kollegalleni
- Olen vain saanut palautetta kollegaltani
- Olen antanut ja saanut vertaispalautetta
- En ole antanut, enkä saanut vertaispalautetta

Minut vertaispalautteen antajaksi valitsi \*

- Kollegani pyysi minua antamaan hänelle vertaispalautetta
- Esihenkilöni pyysi minua antamaan vertaispalautetta kollegalleni
- Joku muu pyysi minua antamaan kollegalleni vertaispalautetta, kuka? \_\_\_\_\_

Vertaispalautteen antajan valitsi \*

- minä eli palautteen saaja
- esihenkilöni
- joku muu, kuka? \_\_\_\_\_

### Kokemukset palaute tapahtumasta ja vertaispalautteesta

Palautteen vastaanottaminen \*

	samaa mieltä	osittain samaa mieltä	en osaa sanoa	osittain eri mieltä	eri mieltä
Koin kollegani minulle antaman vertaispalautteen hyödyllisenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertaispalaute on tärkeää osaamisen tunnistamisen ja ammatillisen kehittymisen kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan kollegaani vertaispalautteen antajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vahvistava palaute on myönteistä ja kannustavaa palautetta, joka korostaa onnistumisia ja tukee kehittymistä. Korjaava palaute keskittyy auttamaan vastaanottajaa tunnistamaan ja korjaamaan virheitä tai puutteita suorituksessaan. Korjaavan palautteen tarkoituksena ei ole moittia, vaan ohjata kohti parempaa toimintatapaa.

Sain kollegaltani \*

- vahvistavaa palautetta
- korjaavaa palautetta
- sain sekä vahvistavaa, että korjaavaa palautetta
- En saanut vahvistavaa, enkä korjaavaa palautetta

## Palautteen antaminen \*

	samaa mieltä	osittain samaa mieltä	en osaa sanoa	osittain eri mieltä	eri mieltä
Antamalla vertaispalautetta, voin tukea kollegaa tunnistamaan ammatillisia vahvuuksiaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antamalla vertaispalautetta, voin tukea kollegaa kehittymään työssään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan vahvistavaa vertaispalautetta rehellisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan korjaavaa palautetta rehellisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Millainen on mielestäsi onnistunut vertaispalautte ja kannustaa sinua kehittämään ammatillista osaamistasi?

---



---



---



---



---

Millaisia haasteita olet kohdannut vertaispalautteen antamisessa ja vastaanottamisessa?

---



---



---



---



---

Tulosityksikön vertaispalautelomake pohjautuu Riitta Meretojan (2003) Nurse competence scale (NCS)- mittarin seitsemään osaamisalueeseen. Tässä osiossa sinulle esitetään jokaisesta osaamisalueesta väittämiä. Valitse jokaisesta väittämästä kuinka samaa tai eri mieltä väitteestä olet. Monivalintakysymysten lisäksi sinulle esitetään muutamia tarkentavia avoimia kysymyksiä. Kirjoita vastauksesi avoimen kysymyksen jälkeen varattuun tilaan.

**Auttaminen** (osaamisalue sisältää eettisen osaamisen, potilaan hoidon suunnittelun ja selviytymiskeinojen tukemisen, sekä ajantasaisen tutkimustiedon hyödyntämisen potilaan hoidossa) \*

	samaa mieltä	osittain samaa mieltä	en osaa sanoa	osittain eri mieltä	eri mieltä
Vertaispalaute tuki minua tunnistamaan vahvuksiani potilaiden auttamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten saamasi vertaispalaute on vaikuttanut kykyysi suunnitella, toteuttaa ja arvioida potilaiden hoitoa?

---



---



---



---



---

#### Ohjaaminen \*

	samaa mieltä	osittain samaa mieltä	en osaa sanoa	osittain eri mieltä	eri mieltä
Vertaispalaute tuki minua tunnistamaan vahvuksiani potilaiden ja omaisten ohjaamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertaispalaute tuki minua tunnistamaan vahvuksiani opiskelijoiden ohjaamisessa ja opettamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten saamasi vertaispalaute on vaikuttanut kykyysi ohjata ja opettaa potilaita, omaisia, opiskelijoita tai kollegoita?

---



---



---



---



---

**Potilaiden tarkkailu** (osaamisalue sisältää potilaan voinnin monipuolisen analysoinnin ja tarpeiden tunnistamisen, tarkkailuvälineistön käytön osaamisen sekä yksikön kirjaamisen kehittämisen ja parantamisen) \*

	samaa mieltä	osittain samaa mieltä	en osaa sanoa	osittain eri mieltä	eri mieltä
Vertaispalaute tuki minua tunnistamaan vahvuksiani potilaiden voinnin tarkkailussa ja tarpeiden tunnistamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertaispalaute tuki minua tunnistamaan potilaiden hoitoon liittyvän välineistön osaamiseen liittyviä vahvuksiani?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertaispalaute tuki minua kehittämään kirjaamisosaimistani?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten saamasi vertaispalaute on vaikuttanut kykyysi arvioida potilaan vointia, tunnistaa hänen tarpeensa ja käyttää tarkkailuun tarkoitettua välineistöä?

---



---



---



---



---

Miten saamasi vertaispalaute on vaikuttanut kirjaamiskäytäntöjesi kehittymiseen, joko henkilökohtaisella tasolla tai yksikössäsi?

---



---



---



---



---

**Tilanteiden hallinta** (osaamisalue sisältää potilaan akuuttiin hoitoon liittyvän osaamisen. Muuttuvien tilanteiden hallinta, kriisitilanteiden jälkiselvittelyt, toimiminen resurssien mukaan, kollegoiden ohjaus ja yhteistyö muuttuvien tilanteiden hallinnassa sekä välineistön ylläpito) \*

	samaa mieltä	osittain samaa mieltä	en osaa sanoa	osittain eri mieltä	eri mieltä
Vertaispalaute tuki minua tunnistamaan nopeasti muuttuvien tilanteiden hallintaan liittyvää osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten saamasi vertaispalaute on vaikuttanut nopeasti muuttuvien tilanteiden hallintaan liittyvän osaamisesi tunnistamiseen ja kehittämiseen?

---



---



---



---



---

#### Hoitotoimien hallinta \*

	samaa mieltä	osittain samaa mieltä	en osaa sanoa	osittain eri mieltä	eri mieltä
Vertaispalaute tuki minua tunnistamaan päätöksentekoon liittyvää osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertaispalaute tuki minua tunnistamaan moniammatillisen yhteistyön koordinoimiseen liittyvää osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertaispalaute tuki minua kehittämään yksikköni ohjeiden päivittämistä ja yhtenäistämistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertaispalaute tuki minua käyttämään tutkimustietoa potilaan hoidon ja yksikköni hoitotyön kehittämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten saamasi vertaispalaute on vaikuttanut päätöksentekoosi ja yhteistyötaitoihisi työssäsi?

---



---



---



---



---

Miten saamasi vertaispalaute on vaikuttanut yksikkösi ohjeistuksen kehittämiseen ja tutkimustiedon hyödyntämiseen työssäsi?

---



---



---



---

**Laadun parantaminen** (mm. HUS strategia, kehittämistyö, tulokset) \*

	samaa mieltä	osittain samaa mieltä	en osaa sanoa	osittain eri mieltä	eri mieltä
Vertaispalaute tuki minua tunnistamaan kehittämiskohteita yksikköni hoitotyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertaispalaute tuki minua toteuttamaan HUSn strategiaa työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertaispalaute tuki minua hyödyntämään yksikköni asiakaspalautteita hoitotyön tulosten arvioinnissa ja työni kehittämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertaispalaute tuki minua hyödyntämään tutkimustietoa työni kehittämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten saamasi vertaispalaute tuki sinua yksikkösi hoitotyön kehittämisessä?

---



---



---



---

**Työrooli** (mm. työssä jaksaminen, ammatti-identiteetti, opiskelijaohjaaja, perehdyttäjä, konsultti, asiantuntijuus) \*

	samaa mieltä	osittain samaa mieltä	en osaa sanoa	osittain eri mieltä	eri mieltä
Vertaispalaute tuki minua huolehtimaan omasta työssä jaksamisestani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertaispalaute tuki minua huomioimaan työyksikköni työssä jaksamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	samaa mieltä	osittain samaa mieltä	en osaa sanoa	osittain eri mieltä	eri mieltä
Vertaispalaute tuki minua tunnistamaan eri työrooleihini liittyvää osaamistani (perehdyttäjä, opiskelijaohjaaja, asiantuntijahoitaja, vastuualueisiin liittyvä erityisosaaminen) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten saamasi vertaispalaute on vaikuttanut kykyysi huomioida ja kehittää omaa ja koko työyksikkösi työssä jaksamista?

---



---



---



---

Miten saamasi vertaispalaute on vaikuttanut kykyysi tunnistaa ja kehittää eri työrooleihin liittyvää erityisosaamistasi?

---



---



---



---

Kiitos vastauksestasi! Haluaisitko vielä sanoa jotain vertaispalautteesta tai yksikkösi vertaispalautekäytännön kehittämisestä?

---



---



---



---