Johdon tuki – hyötyykö työyhteisö johdon saamasta tuesta ja ohjauksesta?

7.4.2025

1. Johdanto

Työsuojelurahasto (TSR) rahoittaa työelämän tutkimusta ja kehittämistyötä erilaisin rahoitusmuodoin (Työsuojelurahasto 2025). TSR haluaa tarjota työpaikoille mahdollisuuksia hyödyntää uutta, tutkimukseen perustuvaa tietoa. Rahoitetuissa hankkeissa on keskeisenä tavoitteena löytää jokin uusi ja innovatiivinen näkökulma työelämän toimintoihin. Tärkeänä pidetään myös sitä, että työpaikat voivat nopealla aikavälillä hyödyntää hankkeiden tuloksia. Rahasto saa varansa lakisääteisten työtapaturma- ja ammattitautivakuutuksen maksutuloista. Työsuojelurahastoa hallinnoivat työmarkkinakeskusjärjestöt ja sen toimintaa valvoo sosiaali- ja terveysministeriö.

Tässä artikkelissa kerrotaan Työsuojelurahaston rahoittamasta, helmikuussa 2025 käynnistyneestä n. 2,5 kestävästä tutkimuksesta. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ja kehittää työpaikkojen johdon ohjausta kolmen eri menetelmän kautta. Menetelmät ovat johdon työnohjaus, “Keskustellen työkuntoon” (Loppela 2004) ja Arvostava haastattelu eli AH-uraohjausmenetelmä. Tavoitteena on arvioida sitä, miten johtajien (mukana eri tason johtajia ja esihenkilöitä) saama ohjaus tukee johtajuutta sekä johdon ja koko työyhteisön työhyvinvointia ja työmotivaatiota sekä sitä kautta oletuksena työn tuloksellisuutta.

Tutkimus on laadullista ja siinä yhdistyvät toimintatutkimus/kehittävä työntutkimus ja arviointitutkimus.

Engeströmin (1995) mukaan kehittävä työntutkimus yhdistää tutkimisen, kehittämisen ja koulutuksen. Se ei anna valmiita ratkaisuja työpaikoille ulkoapäin, vaan sen avulla muokataan ja kehitetään työtä yhdessä työntekijöiden (tässä tutkimuksessa johtajien ja esihenkilöiden) kanssa erilaisia työkaluja ja toimintamalleja hyödyntämällä ja kehittämällä. Kehittävä työntutkimus perustuu laadullisiin muutoksiin työssä ja työyhteisössä. Samantyyppinen peruslähtökohta on myös toimintatutkimuksessa. Tutkimuksessa toteutettava arviointi on niin ikään kehittävää ja hyödynnettävää ja arviointi on tiettyyn kontekstiin sidottua (Patton 1996). Aineistoa hankitaan arviointien kautta ja arviointi toteutuu monitahoarviointina tutkimuksen eri vaiheissa. Aineistoa analysoidaan pääsääntöisesti aineistolähtöisen sisällön analyysin menetelmällä. Tutkimuskohteita tulee olemaan viisi, tällä hetkellä mukana ovat: Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue, Humana Oy, Isonkyrön kunta ja Seinäjoen kaupunki. Viides organisaatio varmistuu lähiaikana.

2. Tutkimuksen uutuusarvo suomalaiselle työelämälle

Työnohjaus ja prosessikonsultaatio, mihin tutkimuksessa käytettävät Keskustellen työkuntoon -toimintamalli ja AH-uraohjaus voidaan katsoa kuuluvan, ovat käytettyjä tukimuotoja työntekijöiden / koko työyhteisön kehittämisen parissa, mutta johtajille suunnattuina ne ovat vähemmän tunnettuja ja hyödynnettyjä. Niiden kokoavina ja ohjauksellisina toimintaperiaatteina voidaan pitää kokemuksellista oppimista, reflektiivisyyttä ja dialogisuutta. Tämä tutkimus tarjoaa tietoa ja tukea työelämälle jo tutkimusaineiston tuottamisvaiheessa.

Tutkimuksen avulla saadaan tietoa siitä, minkälaisia taitoja ja valmiuksia johtajat kehittävät ohjauksen avulla. Arviointia tapahtuu tutkimuksen eri vaiheissa etukäteisarviointina, prosessiarviointina ja arviointina ohjausprosessin päättyessä. Arviointitietoa kerätään myös muilta työntekijöiltä. Tämä tutkimus auttaa löytämään ja kehittämään johdon ohjauksen toimintatapoja ja johtamiskäytäntöjä, jotka vaikuttavat myönteisesti myös koko työyhteisöön ja joita voidaan tutkimuksen avulla mallintaa ja levittää, vaikka varsinaiset yksityiskohtaiset ohjausprosessien sisällöt ovat luottamuksellisia. Tietoisuus erilaisista tavoista saada ohjauksellista tukea johtajuuden kehittymiselle ja sen mahdollisista positiivisista vaikutuksista koko työyhteisöön kasvaa.

3. Johdon ohjauksessa käytettävät menetelmät

Johdon työnohjauksessa käsitellään johtamistyöhön liittyviä kysymyksiä työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteena on ohjattavan työn kehittäminen, valmiuksien lisääminen ja voimavarojen säilyttäminen sekä hyvinvointi työssä. Työnohjaus toimii kuormittavuutta ennaltaehkäisevänä foorumina, jossa työhön liittyviä kysymyksiä ja ilmiöitä käsitellään reflektiivisenä prosessina. Johdon työnohjauksen merkitys kohdentuu erityisesti henkilöstöjohtamisen, toiminnan johtamisen ja ohjaamisen osa-alueille. Henkilökohtaisesti se mahdollistaa tuen omille ajatuksille ja auttaa jaksamaan (Ollila 2006; 2012).

Keskustellen työkuntoon -toimintamalli (Loppela 2004, 2022) on dialoginen, reflektiivinen ja

yhteistoiminnallinen kehittämismenetelmä, jota voidaan käyttää sekä koko työyhteisön kehittämisessä että johdon valmennuksessa.. Keskeistä on dialogin periaatteisiin tutustuminen ja niiden käyttäminen suunnitelmallisesti sekä työn, työyhteisön toiminnan ja työhyvinvoinnin kehittämisessä ja johtamisessa. Toimintamalli sisältää eri vaiheita, joita ovat mm. alkukartoitus, kehittämistavoitteiden ja konkreettisten keinojen asettaminen, aikataulutus, vastuuhenkilöiden nimeäminen ja arviointisuunnitelman laatiminen, dialoginen, reflektiivinen, yhteisöllinen kehittäminen, kehittämisen prosessiarviointi, palaverikäytänteiden arviointi ja kehittäminen ja koko kehittämistyön vaikutusten arviointi.

Appreciative Inquiry eli suomeksi arvostava haastattelu (AH) keskittyy sekä yksilöiden että organisaatioiden vahvuuksiin ja ydinarvoihin, jotka tukevat “parhaimmillaan olemista” – toisin sanoen, menetelmä perustuu positiiviseen ajattelutapaan (Cooperrider & Whitney, 2005). Kangas ja kumppanit (2024) ovat hyödyntäneet tätä transformatiivista menetelmää muun muassa naisyrittäjien innovatiivisuuden tukemiseen, sillä se vahvistaa osallistujien voimavaroja, auttaa tunnistamaan vahvuuksia ja avaa uusia mahdollisuuksia. AH-ohjausmenetelmä pohjautuu sosiaaliseen konstruktionismiin ja sitä on hyödynnetty laajasti organisaatiomuutoksissa eri puolilla maailmaa. Sen ytimessä on nelivaiheinen 4-D-sykli: Discovery (löytäminen), Dream (unelmointi), Design (suunnittelu) ja Destiny/Delivery (toteutus). Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan osallistujan aiemmat positiiviset kokemukset ja niiden mahdollistavat tekijät (Fitzgerald ym., 2001). Toisessa vaiheessa unelmoidaan, miten asiat voisivat olla vielä parempia, pohjautuen aiemmissa vaiheissa löydettyihin kokemuksiin. Kolmannessa vaiheessa pohditaan, kuinka nämä unelmat voidaan konkretisoida käytännön toiminnaksi. Lopuksi neljännessä vaiheessa suunnitelma toteutetaan, huomioiden jatkuva oppiminen ja palautteen hyödyntäminen kehitysprosessissa.

4. Tutkimuksen toteutus

Tutkimus käynnistettiin tutkimuskohteiden kanssa yhteisellä aloitusseminaarilla 25.3.2025. Tämän aloitusseminaarin lisäksi yhteisiä tapaamisia tulevat olemaan myös väli- ja päätösseminaarit. Jokaisen mukana olevan organisaation kanssa toteutetaan lisäksi organisaatiokohtaiset aloitustilaisuudet. Aloitustilaisuuksissa tehdään alkumittaukset (1. arvioinnit). Näiden jälkeen varsinaiset johdon ohjausprosessit alkavat. Ohjauksiin osallistuu yhteensä 60 johtajaa/esihenkilöä ja ohjaukset toteutetaan kahdessa eri syklissä/kierroksessa. Ohjaustapaamisia on kussakin menetelmässä kuusi kertaa ohjattavien kanssa ja ohjausta annetaan eri muodoissa, yksilö-, pari- ja pienryhmäohjauksina.

Mukana olevat organisaatiot saavat kattavasti ohjausta eri menetelmien kautta. Organisaatiot myös sitoutuvat tutkimukseen liittyviin arviointeihin osallistumiseen. Myös jokaiseen ohjauskertaan sisältyy prosessiarviointiin liittyvä reflektiokeskustelu. Ohjausprosessin päättyessä arviointia toteutetaan samoilla mittareilla kuin alkukartoituksessa. Molempien ohjaussyklien jälkeen annetaan palautetta arvioinneista organisaatioille ja työyhteisöille. Varsinainen syvällisempi koko aineiston analyysi tapahtuu molempien ohjaussyklien toteutumisen jälkeen ja tulosten laajempi raportointi toteutuu tutkimuksen viimeisen puolen vuoden aikana ja sen jälkeen.

Tuloksista raportoidaan ja viestitään eri tahoille. Raportointia tehdään mukana olleille organisaatioille ja työyhteisöille, rahoittajalle sekä tiedeyhteisölle että eri ammattiryhmille, joita on ollut mukana tutkimuksessa.

Viimeiseen puoleen vuoteen sisältyy myös loppuseminaarin suunnittelu ja toteutus sekä hankkeen päättämiseen liittyvät hallinnolliset tehtävät.

5. Oletetut tutkimustulokset, niiden innovatiivisuus ja hyödynnettävyys

Tässä tutkimuksessa arvioidaan laadullisesti ja monitahoisesti osallistujien kokemuksia johdon ohjauksesta sekä sen heijastumisesta ja vaikutuksista sekä johtajien omaan että koko työyhteisön toimintaan sekä etenkin työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Innovatiivista on se, että vaikka ohjausta saavat vain johtajat, sen vaikutuksia arvioivat myös muut työntekijät.

Tutkimuksen kautta saadaan tärkeää tietoa siitä, miten johdon ohjaus koetaan. Koetaanko sen heijastuneen työntekijöitä hyödyttävästi myös laajemmin työyhteisöön. Tulosten myötä voidaan rakentaa malli / prosessikuvaus hyvin toimivasta ohjausprosessista, joka heijastuu myönteisesti myös koko työyhteisöön, jos arviointien kautta niin koetaan. Jos vastaavasti ei, on se tutkimustulos kenties siitä, että ohjausta tulisi mahdollisesti kehittää vuorovaikutteisemmaksi ja dialogisemmaksi muun työyhteisön kanssa yhdessä toteutettavaksi.

Parhaimmillaan syntyy suosituksia/toimintamalli, jonka myötä voidaan vahvistaa johdon ohjauksen hyödyntämistä enemmän ja laajemmin koko työyhteisössä. Arviointeihin osallistuminen voi lisätä myös työntekijöiden osallisuuden kokemusta ja vaikutusmahdollisuuksia työyhteisön toimintaan, koska he saavat arvioida laadullisesti työyhteisön tilannetta sekä ennen johdon ohjausta että sen jälkeen. Se mahdollistaa välillisesti palautteen antamisen työntekijöiltä johdon edustajille. Näin johtajat saavat reflektiopeilin ohjaajien lisäksi myös muista työntekijöistä arviointien kautta. Tämän tutkimuksen kautta saadaan laadullista ja kokemuksellista tietoa johtajuudesta ja sen kehittymisestä sekä koko työyhteisön työhyvinvoinnista ja työmotivaation tilasta suhteessa johdon ohjaukseen.

Maljan nosto tutkimushankkeen aloitukselle (kuva: Emilia Kangas).

Kaija Loppela
KT, ft, työhyvinvoinnin yliopettaja
SEAMK

Emilia Kangas
KTT, johtamisen yliopettaja
SEAMK

Kaisa Isotalo
KT
SEAMK

Seija Ollila

HTT, dosentti
SEAMK

Kirjoittajat toimivat tutkijoina esitellyssä hankkeessa. Kaija Loppela toimii tutkimuksen vastuuhenkilönä ja projektipäällikkönä sekä yhteyshenkilönä Työsuojelurahastoon.

Hanketta rahoittaa Työsuojelurahasto.

Lähteet

Cooperrider, D., & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A positive revolution in change*. Berrett-Koehler Publishers.

Engeström, Y. (1995). *Kehittävä työntutkimus. Perusteita tuloksia ja haasteita.* Painatuskeskus.

Fitzgerald, S. P., Murrell, K. L., & Newman, H. L. (2001). Appreciative inquiry: The new frontier. Organization development: Data driven methods for change, 203-221.

Kangas, E., Viljamaa, A., & Joensuu-Salo, S. (2024). Discover and Dream: Appreciating Women Entrepreneurs' Innovation. International conference on gender research, 7(1). https://doi.org/10.34190/icgr.7.1.2001

Loppela, K. (2004). *Ihminen ja työ – Keskustellen työkuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä.* Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. https://urn.fi/urn:isbn:951-44-5949-0

Loppela, K. & Syvänen, S. (2022). Työyhteisöjen ja työhyvinvoinnin dialogista kehittämistä ja johtamista yli 20 vuotta. Teoksessa: S. Päällysaho, P. Junell, M. Salminen-Tuomaala, S. Uusimäki, E. Varamäki, S. Saarikoski ja M. Karvonen (toim.). *Opetusta, oppimista, tutkimusta ja kehittämistä: SeAMK 30 vuotta*. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia. http://www.urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022121571806

Ollila, S. (2006). *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana.* Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto. https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/7778

Ollila, S. (2012). *Hallinnollinen työnohjaus perusopetuksen ja lukion johtamisessa. Tukea johtamisosaamiselle*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 298. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 7. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018061926077

Patton, M. (1996). *Utilization focused evaluation*. SAGE Publications.

Työsuojelurahasto (2025). https://www.tsr.fi/tietoa-meista/mita-rahoitamme/