

Johdon tuki – hyötyykö työyhteisö johdon saamasta tuesta ja ohjauksesta – ensimmäinen vuosi takana

27.3.2026

Johdanto

Johdon tuki -hanke on alkanut helmikuussa 2025. Kaikki mukaan lähteneet organisaatiot yhteys- ja avainhenkilöineen ovat sitoutuneet osallistumaan hankkeen alussa aloitusseminaariin ja lopussa pidettävään tulosten esittelyseminaariin sekä mukaan tulevien työyhteisöjensä aloitustilaisuuksiin ja alustavien tulosten esittelytilaisuuksiin. Organisaation työntekijöiden edustajat ja ohjausta saavat johtajat osallistuvat tutkimuksessa toteutettaviin työyhteisökohtaisiin aloitus- ja arviointitilaisuuksiin. Osallistujille tehdään suunnitelman mukaisesti alussa selvitys heidän odotuksistaan ja toiveistaan hanketta kohtaan. Lisäksi tehdään laajempi alkukysely liittyen muun muassa työhyvinvointiin ja johtamiseen alkutilanteen kartoittamiseksi.

Varsinaista johdon ohjausta toteutetaan siten, että 12 eri tason johtavassa tehtävässä olevaa henkilöä jokaisesta mukana olevasta viidestä organisaatiosta osallistuu erilaisiin johdon ohjausprosesseihin, joita ovat: 2 yksilöohjausta, 2 pariohjausta ja 2 kolmen hengen ryhmäohjausta. Hankkeessa mukana olevat organisaatioiden yhteyshenkilöt arvioivat, minkä muotoisia ohjausprosesseja kunkin eri tason johtajan kanssa toteutetaan. Jokainen organisaatio saa kuitenkin jokaista kolmea eri ohjausmuotoa (johdon työnohjaus,

prosessikonsultaatio, arvostava johtajuuden kehittämisohjaus) hankkeen aikana. Ohjausmenetelmä valikoituu satunnaisesti kullekin ohjattavalle. Ohjausprosessit toteutetaan kahdessa kierroksessa siten, että jokaisesta organisaatiosta osallistuu 6 henkilöä molemmille kierrokselle. Ensimmäinen ohjauskierros on toteutettu huhtikuun-marraskuun 2025 välisenä aikana. Toinen ohjauskierros on alkanut maaliskuussa 2026, ja sen toteutusaika on maaliskuu-lokakuu 2026. Jokainen mukana oleva organisaatio osallistuu molempiin kierroksiin.

Teoreettisesta viitekehyksestä lyhyesti

Työnohjaus ja prosessikonsultaatio, mihin tutkimuksessa käytettävät *Keskustellen työkuntoon* -toimintamalli (Loppela 2004) ja arvostava johtajien uraohjaus voidaan katsoa kuuluvan, ovat käytettyjä tukimuotoja työyhteisöissä ja työntekijöiden parissa, mutta johtajille suunnattuina ne ovat vähemmän tunnettuja ja hyödynnettyjä. Tämä laadullisen, kehittävän työntutkimuksen sekä toiminta- ja arviointitutkimuksen menetelmin etenevä tutkimus tarjoaa tietoa ja tukea työelämälle ja mukana oleville työyhteisöille jo tutkimuksen toteuttamisen aikana sekä tutkimusaineiston tuottamisvaiheessa. Tavoitteena on arvioida sitä, miten johdon saama ohjaus tukee ohjattavien johtajuutta ja hyvinvointia sekä koko työyhteisön hyvinvointia ja työmotivaatiota sekä niiden kautta oletuksena työn tuloksellisuutta. Ollilan (2006, 2012, 2014, 2020) ja Loppelan (2004, 2022) mukaan johtamistyön ja johtajuuden kehittymiseen liittyy muun muassa kyky ilmaista ja käsitellä tunteita rakentavasti, kehittyä palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa, vuorovaikutus- ja dialogitaidoissa sekä hyvän työilmapiirin luomisessa organisaatioon. Näiden myötä taito ja halu rohkaista myös kaikkia muita työntekijöitä mielipiteiden ja tunteiden ilmaisemiseen voi lisääntyä. Tutkimuksen avulla ohjauksien kautta saadaan johtajien itsereflektion ja prosessiarvioinnin myötä tietoa siitä, minkälaisia taitoja ja valmiuksia johtajat kehittävät ohjauksen avulla.

Monen tasoista arviointia tapahtuu tutkimuksen eri vaiheissa etukäteisarviointina, prosessiarviointina ja arviointina ohjausprosessin päättyessä. Tutkimus auttaa löytämään ja kehittämään johdon ohjauksen toimintatapoja ja johtamiskäytäntöjä sekä niitä kehittäviä toimenpiteitä, jotka vaikuttavat myönteisesti myös koko työyhteisöön ja joita voidaan tutkimuksen avulla mallintaa ja levittää, vaikka varsinaiset yksityiskohtaiset ohjausprosessien sisällöt ovat luottamuksellisia ja salassa pidettäviä.

Tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteutus ensimmäisen vuoden aikana

Tällä hetkellä, kun hanke on ollut meneillään noin vuoden ajan, on ensimmäinen ohjauskierros toteutettu. Ensimmäisen ohjausprosessin päättyessä toteutettiin loppumittaus sekä johtajille että muille työntekijöille kahdella eri tavalla mukaillen alkukyselyjä. Tähän mennessä kertynyt tutkimusaineisto sisältää: etukäteisarvioinnin johdon ja työyhteisön odotuksista hanketta kohtaan sekä arvion organisaation/työyhteisön nykytilanteesta hankkeessa toteutettujen alkukyselyjen kautta, ohjaukseen liittyvän prosessiarvioinnin ja reflektiokeskustelut ohjattavien kanssa (eri tavoin eri menetelmissä) sekä ohjauksen jälkeisen arvioinnin, missä toistetaan alkukysely ohjattaville ja heidän työyhteisöjensä muulle henkilöstölle. Avoimia

kyselyaineistoja on vasta alustavasti ja osittain analysoitu lähinnä teemoittelemalla ja suljettuja kysymyksiä prosenttijakaumina tarkasteltuina.

Tässä vaiheessa, kun tutkimus on ollut käynnissä noin vuoden ajan, on ensimmäinen ohjauskierros toteutettu ja alustavia analyyseja on tehty ja koottu. Niistä on myös kerrottu 1. ohjauskierrosten palautetilaisuuksissa organisaatiokohtaisesti. Syvällisempi analyysi ja aineistojen yhdistäminen tapahtuu vasta keväällä 2027, kun myös toinen ohjauskierros on toteutettu ja koko aineisto on kerätty. Neljällä tutkijalla/ohjaajalla on oma(t) ohjattavat eri muodostelmissa. Tutkijatriangulaation kautta arvioinnit yhdistetään isommaksi, riittävän laajaksi aineistoksi. Tulokset ovat kontekstiinsa sidottuja, eivätkä siten yleistettäviä, mutta ne antavat tärkeää laadullista tietoa ohjauksista ja niistä saadusta koetusta hyödystä. Tulkinnassa on huomioitava tutkimukseen osallistuvien henkilökohtaisten tekijöiden vaikutus ja tilannetekijät.

Ohjattavien odotuksia ja kokemuksia ohjauksista – joitakin alustavia tuloksia

Tässä kuvataan lyhyesti alustavia tuloksia ensimmäiselle ohjauskierrokselle osallistuneiden ohjattavien odotuksista ohjausta kohtaan sekä arvioita odotusten saavuttamisesta.

Ohjattavat toivat ohjauksen alkaessa esille mm. seuraavia odotuksia pääteemoittain:

1. Avoimen viestinnän ja vuorovaikutuksen sekä dialogisuuden lisääntyminen.
2. Johtamisen kehittäminen sekä konkreettisia keinoja ja työkaluja.
3. Ajan- ja työnhallinta.
4. Työhyvinvointi ja psykologinen turvallisuus.
5. Johtajan oma jaksaminen ja vertaistuki.
6. Sitoutuminen ja työmotivaatio.

Selvitettäessä kokemuksia ja vaikutuksia ohjauksista, saatiin alustavan analyysin perusteella esille seuraavia kokonaisuuksia:

1. Johtajuuden ja eri roolien selkeytyminen.
2. Reflektion ja ajattelun syveneminen sekä oivallusten synty.
3. Hyvinvoinnin vahvistuminen ja kuormituksen keventyminen.
4. Turvallinen ja puolueeton tila asioiden käsittelylle.
5. Dialogi- ja vuorovaikutustaitojen vahvistuminen.
6. Yhteisen johtajuuden vahvistuminen.

Alustavan arvioinnin mukaan ensimmäisellä ohjauskierroksella mukana olevien johtajien odotukset olivat täyttyneet ja toiveet ohjauksen suhteen toteutuneet hyvin. Kaikille ohjaukseen osallistuneille (n=60) lähetettiin ohjausprosessin loputtua anonyymi kysely, jossa kysyttiin: Kuinka hyödylliseksi koit oman ohjauksen? Kyselyyn vastasi 31 henkilöä eli puolet ohjaukseen osallistuneista.

Suurin osa vastaajista koki ohjauksen hyödylliseksi tai erittäin hyödylliseksi.

> Koin hyödylliseksi, koska oli aikaa ohjatusti pohtia omaa johtamista sekä kehitettäviä asioita. Ohjaajan kautta sai myös uutta näkökulmaa asioiden tarkasteluun.
>
> Koin ohjauksen hengähdystauoksi ja tilaisuudeksi reflektoida omaa johtajuutta, johtajapolkua sekä tulevaisuuden visioita. Kerrankin oli kalenterissa sille aika ja paikka! Ryhmäohjauksessa

> koin arvokkaaksi toiset näkökulmat sekä verkostoitumisen, josta ei koskaan haittaa ole. Ajattelen, että sain sen, mitä odotin ja enemmänkin.

Ohjaus edisti myös yhteiskehittämistä, organisaation sisäistä keskustelua ja linjausten yhtenäistämistä, kuten yksi ohjattava sanoitti:

> Ohjaus oli erinomainen tilaisuus päivittää organisaation tilannetta ja prosesseja. Nämä olivat tietynlaisia yhteiskehittämistilaisuuksia, sillä kaikki edustivat samaa tulosaluetta. Kokemusten ja käytäntöjen myötä syntyneet keskustelut olivat parasta antia. Samalla saimme organisaation sisällä vietyä tiettyjä prosesseja eteenpäin sekä keskustelutilaisuuksia, jotka muuten ovat varsin harvinaisia.

Pieni osa vastaajista koki hyödyn rajalliseksi tai vaihtelevaksi. Kritiikki liittyi mm. odotusten ja toteutuksen eroihin sekä ajankäytön kuormittavuuteen.

> Vertaistuki oli ihan ok. Muuten tämä yllätysprojekti tuntui vain ylimääräiseltä taakalta meneillään olevien projektien päälle.

Lopuksi

Tarkempi analyysi tapahtuu ja kaikkien johtajien odotukset ja kokemukset arvioidaan vasta loppusyksyllä 2026 ja kevään 2027 alussa. Myös muista alustavista tutkimustuloksista sekä valmiista tuloksista raportoidaan myöhemmin. Toisen kierroksen päättyessä syksyllä 2026 ja loppukyselyjen jälkeen saadaan lopullinen aineisto koottua. Vasta silloin alkaa isomman ja valmiin aineiston systemaattinen, syvällisempi analyysi. Kevät 2027 on analysoinnin ja valmiiden tulosten raportoinnin aikaa. Tällöin tuloksia levitetään eri kanavien, esimerkiksi konferenssien ja artikkelien sekä tutkimushankkeen loppuseminaarin kautta.

Hanketta rahoittaa Työsuojelurahasto.

Kaija Loppela
KT, ft, työhyvinvoinnin yliopettaja
SEAMK

Emilia Kangas
KTT, johtamisen yliopettaja
SEAMK

Seija Ollila
HTT, dosentti
SEAMK

Kaisa Isotalo
KT
SEAMK

Lähteet

Loppela, K. (2004). *Ihminen ja työ – keskustellen työkuntoon: Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä*. (Acta Universitatis Tamperensis 1003) [Akateeminen väitöskirja]. Tampereen yliopisto.

Loppela, K. (2022). Osallistava ja dialoginen toimintakulttuuri ihmisten hyvinvoinnin ja organisaatioiden tuloksellisuuden tukena. Teoksessa: T. Hautamäki, A. Aalto, A. Alaverdyan ja S. Saarikoski (toim.). *Osallisuus ihmistyössä* (s.63-75). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022122873919.

Ollila, S. (2006). *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana.* (Acta Wasaensia. No 156. Sosiaali- ja terveyshallinto 1.) [Akateeminen väitöskirja]. Vaasan yliopisto.

Ollila, S. (2012). *Hallinnollinen työnohjaus perusopetuksen ja lukion johtamisessa. Tukea johtamisosaamiselle*. (Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 298. Sosiaali- ja terveyshallintotiede). Vaasan yliopisto.

Ollila, S. (2014). Johtajakin tarvitsee työnohjausta. Teoksessa: Heroja T., Koski A., Seppälä P., Säntti R. & Wallin A. (toim.) *Parempaa työelämää etsimässä. Tutkiva ote työnohjaukseen*. EU: United Press Global.

Ollila, S. (2020). Kompleksiset tilanteet työyhteisön johtamisessa – Mistä voimavaroja? Teoksessa: Paunonen-Ilmonen M. & Heinonen U. (toim.) *Hyvän johtamisen ainekset – Johdon ja esimiesten työnohjauksesta.* Tallinn: Sued Management Oy.