

# Metsähyvinvointi ja johtamisakatemia -hankkeet johtamiskulttuurin muutostrendien ajureina: Metsäalan johtamiskulttuurin muutos sekä hanke-evaluointi

---

Metsätehon tuloskalvosarja 13/2023

Jarkko Pesonen, Itä-Suomen yliopisto / Metsäteho Oy

# Tiivistelmä

- Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Johtamisakatemia –hankkeen vaikuttavuutta johtajien oppimiseen vuorovaikutuksen, luovuuden ja erilaisuuden kautta.
- Aineistona käytettiin määrällistä palautekyselyaineistoa sekä laadullista haastatteluaineistoa. Aineisto analysoitiin ristiintaulukointien ja laadullisen sisällönanalyysin avulla.
- Kurssin teemoista ”Kohti huomisen osaamista ja työyhteisötaitoja” sekä ”Motivoiva johtaminen” koettiin hyödyllisimmiksi teemoiksi. Eri organisaatiotyyppien johtajien kokeman hyödyllisyyden välillä ei havaittu tilastollisia eroja.
- Vuorovaikutus, luovuus ja erilaisuus koettiin merkittävinä johtamiskulttuurin ja työhyvinvoinnin tekijöinä, jotka vaativat jatkuvaa kehittämistä.
- Tutkimustulokset osoittivat, että Johtamisakatemia on tuonut lisäarvoa metsäalan johtamiskulttuuriin uusien käytännön työkalujen ja verkostojen muodossa.
- Toimintasuosituksina tutkimuksessa korostuivat verkostoitumisen ja kertauskurssien lisääminen sekä kurssisisällön suuntaaminen enemmän uuden sukupolven johtajille.



# Johdanto

- Metsäala on murroksen keskellä, mikä luo tarpeen erilaisten johtamistyylien hyödyntämiselle.
- Johtajan tehtävänä on hyödyntää henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä yhdenmukaisen toimintamallin rakentamisessa, joka ylläpitää työhyvinvointia ja toteuttaa organisaation strategiaa (Juuti & Vuorela 2015; Manka & Manka 2016).
- Erilaisissa organisaatioissa kohdattavat muutokset ovat yksilöllisiä ja niihin vastaaminen vaatii erilaista johtamista, joten johtamisen arvo perustuu käytettävän johtamistavan räätälöintiin sen yleistettävyyden sijaan (Juuti 2017, 25–28).
- Tehokkaan vertaisoppimisen toteutumiseksi on syytä muodostaa yhteinen päämäärä tai tavoiteltava lopputulos esimerkiksi ulkopuolisen henkilön toimesta, jolloin kaikki ryhmän jäsenet voivat keskustella samasta aiheesta omien kokemustensa kautta (Topping 2005).



# Tutkimustavoitteet

- Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää Metsäalan Johtamisakatemia vaikutuksia johtajien oppimiseen vuosina 2016–2022 ja erityisesti kuinka vuorovaikutus, luovuus ja erilaisuus ovat ilmenneet eri ajankohtina.
- Tavoitteena oli myös selvittää eri johtajien näkemyksiä johtajuuden mahdollisuuksista ja haasteista tulevaisuudessa.
- Muutoksia tarkasteltiin arvioimalla Metsäteho Oy:n järjestämää Johtamisakatemia – hankkeen toteutusta ja vaikuttavuutta sekä vertailemalla havaintoja Metsähyvinvointiohjelman 2010–2016 kehittämisarvioinnissa jo raportoituihin tuloksiin.



# Tutkimusaineisto

- Kurssien 3-19 palautekyselyaineisto + vuosina 2019-2021 järjestetyt jatkokurssit
  - Numeeriset palautteet (n=267)
  - Vapaat sanalliset palautteet (n=267)
- Henkilöhaastattelut (n=10)
  - Valittiin vähintään yksi haastateltava jokaiselta tarkastelujakson vuodelta
  - Jokainen haastateltava valittiin eri organisaatiosta
  - Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina
- Tutkimuksen tukena käytettiin myös muuta hankkeeseen liittyvää dokumentoitua aineistoa sekä Pursion (2017) laatimaa Metsähyvinvointi-ohjelman 2010-2016 kehittämisarviointia.



# Analyysimenetelmät

- **Palautekyselyt:**

- Palautekyselyaineisto analysoitiin ristiintaulukointien ( $\chi^2$ -testi) avulla
- Palautekyselyyn vastanneet luokiteltiin viiteen organisaatiotyyppiin
- Nimellä annettujen palautteiden osuus oli 55 % kaikista palautteista
- Vapaat palautteet analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä

- **Henkilöhaastattelut:**

- Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä tallennus päällä (teams)
- Haastatteluaineisto litteroitiin tutkimuksen tekijän toimesta
- Litteroitu aineisto koodattiin Atlas.ti 23 –ohjelmistolla (16 koodia)
- Koodatusta aineistosta tehtiin johtopäätökset hyödyntämällä Excel-ohjelmistoa



# Palautekyselyt

---

## Tulokset



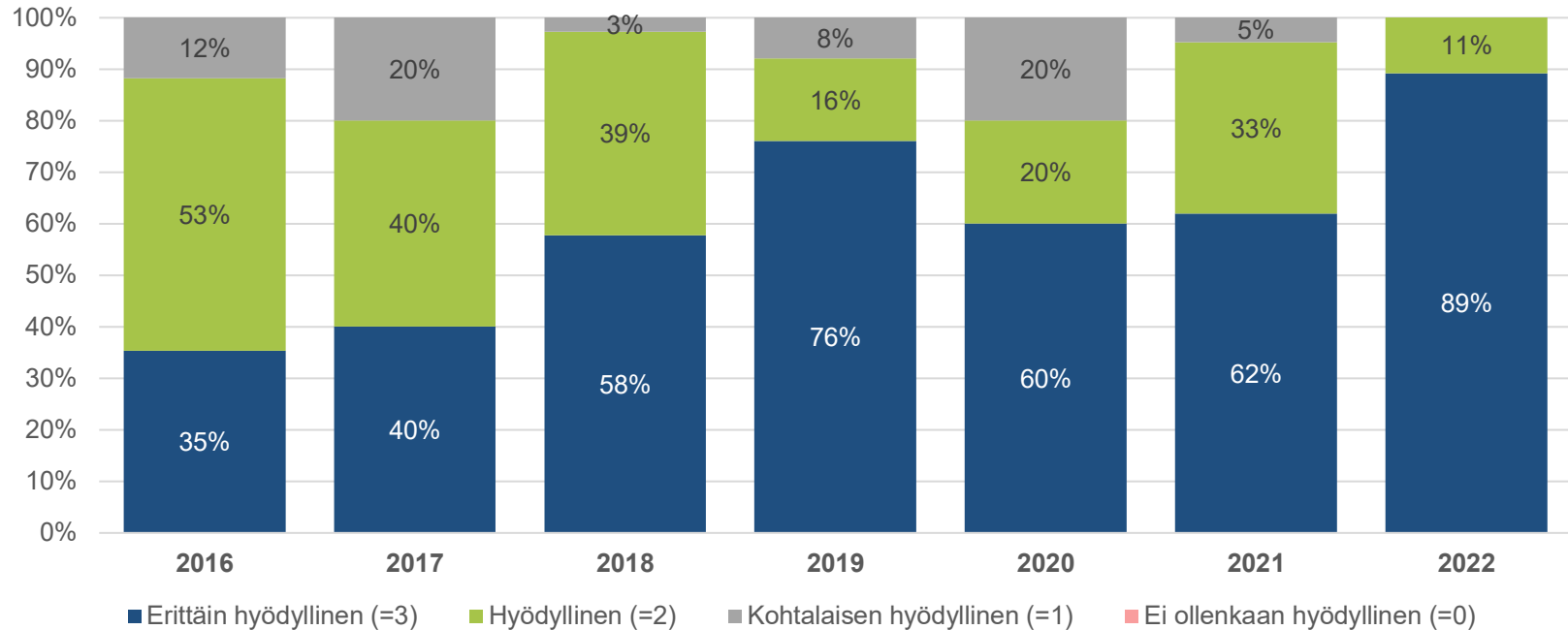
# Johtamisakatemian pääteemat ja jatkokurssit

- Johtamisakatemia –kursseilla johtamiseen liittyviä aihepiirejä on käsitelty teemoittain, joita on käsitelty eri teema-alustajien toimesta:
  - Teema 1: **Kohti huomisen osaamista ja työyhteisötaitoja**
  - Teema 2: **Motivoiva johtaminen**
  - Teema 3: **Metsäalan uudistuva johtajuus**
- Lisäksi hankkeeseen on sisältynyt vuodesta 2019 alkaen järjestettyjä jatkokursseja, joiden tavoitteena on ollut syventää aikaisempia oppeja:
  - Jatkokurssi 1: **Erilaisten ihmisten johtaminen**
  - Jatkokurssi 2: **Johtaminen painetilanteissa**
- Kerätyn palautteen avulla selvitettiin jokaisen teeman ja jatkokurssin vuosikohtainen hyödyllisyys ja sen kehitys tarkastelujakson aikana.

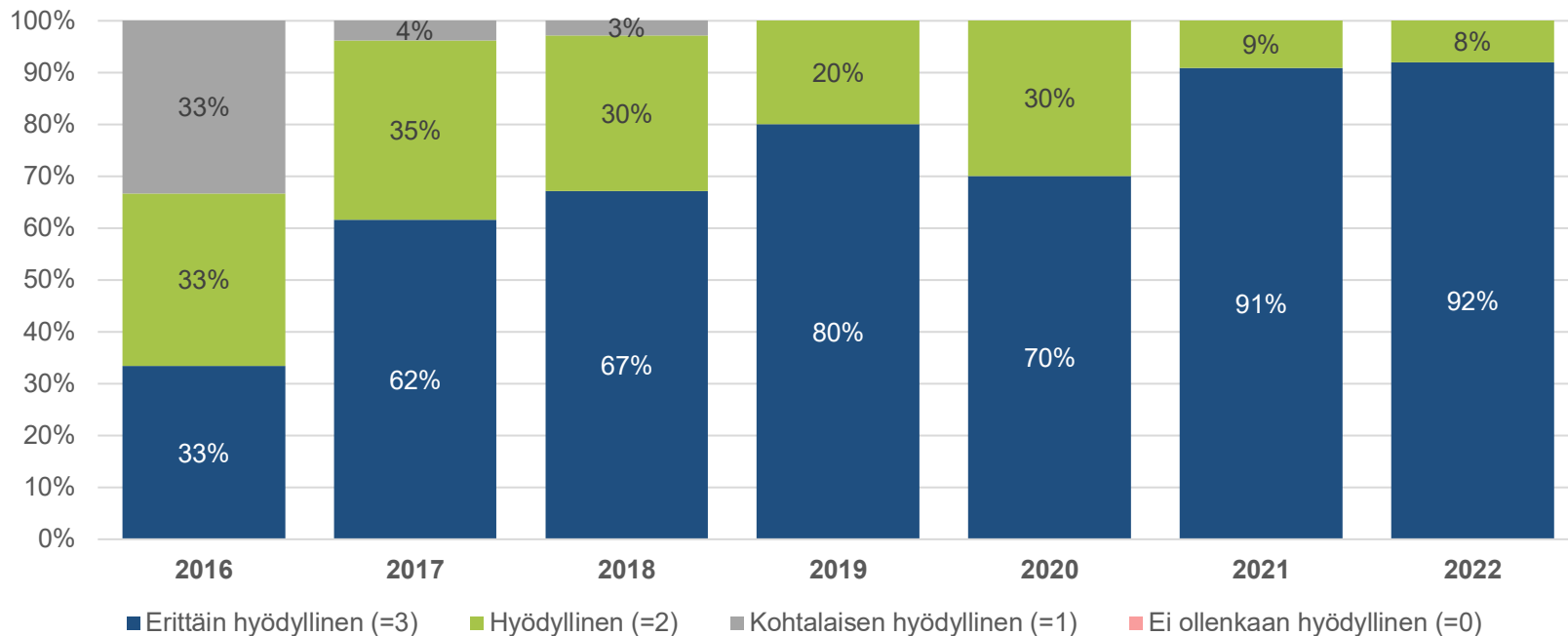




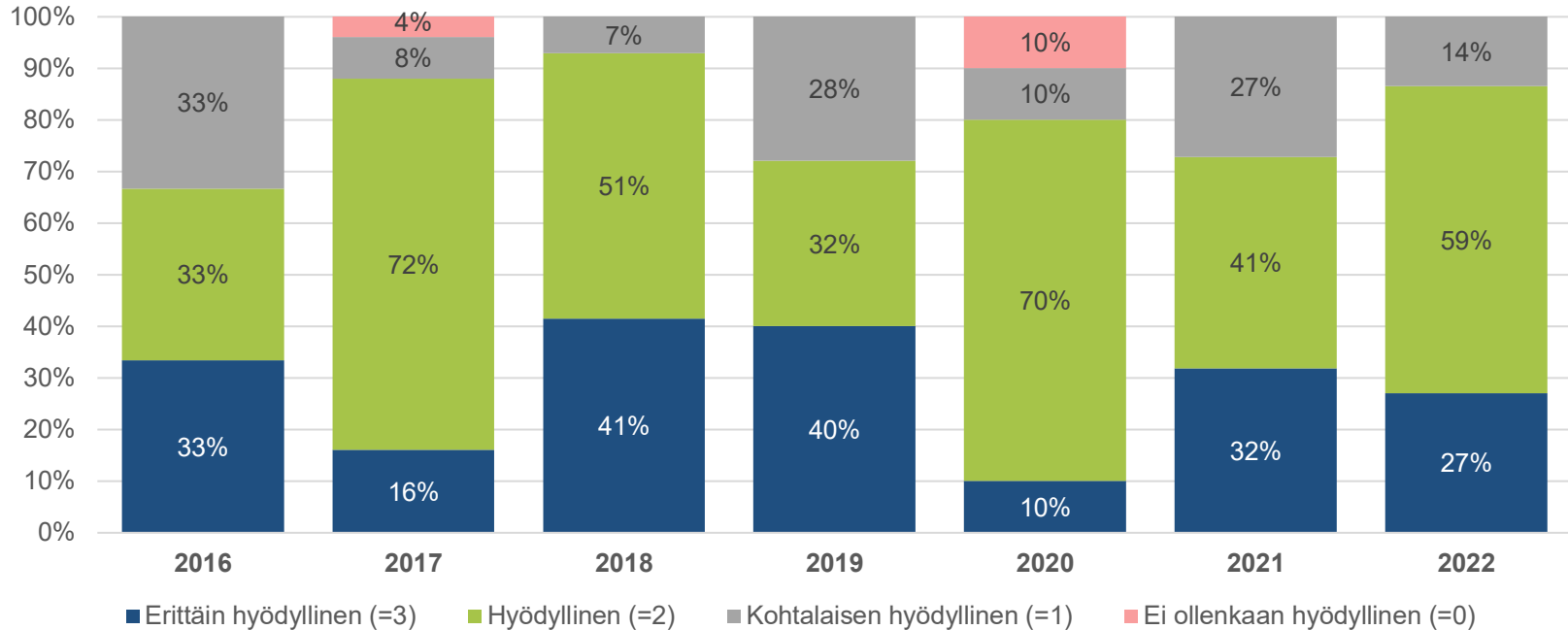
# Hyödyllisyys: Kohti huomisen osaamista ja työyhteisötaitoja (n=204)



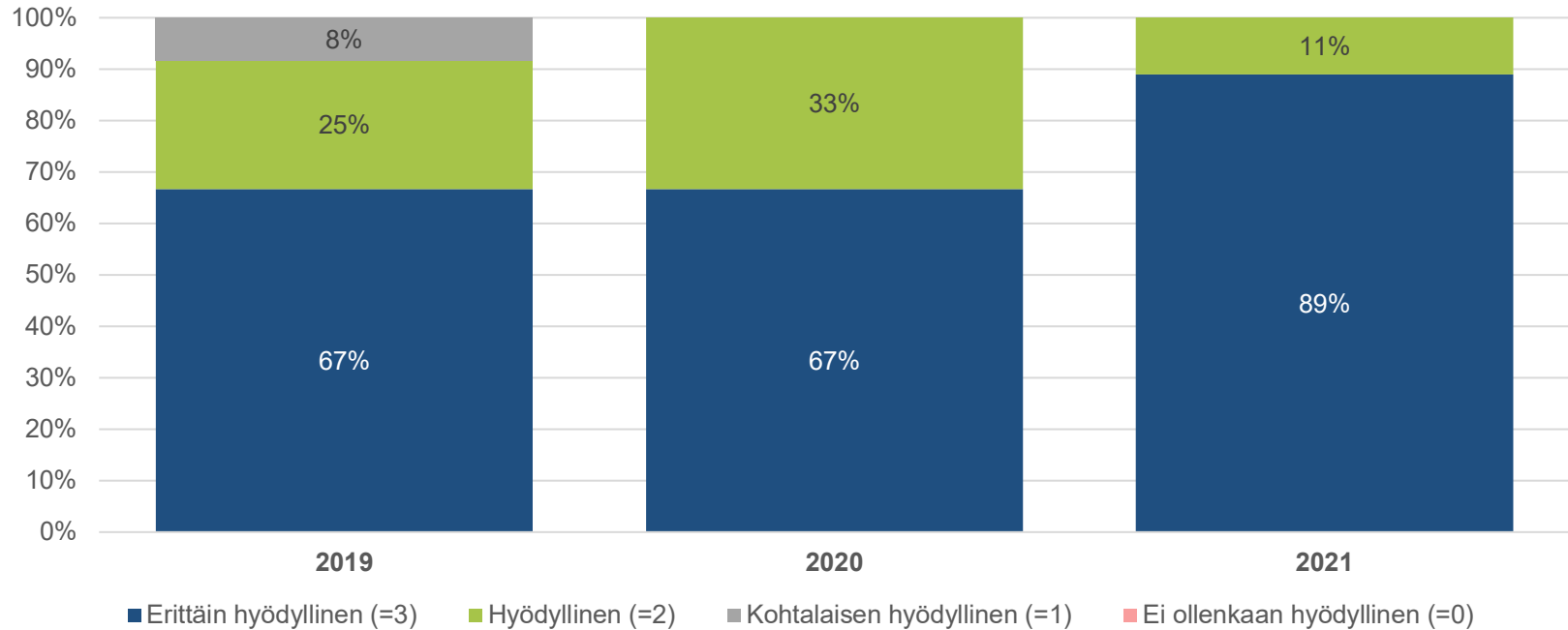
# Hyödyllisyys: Motivoiva johtaminen (n=198)



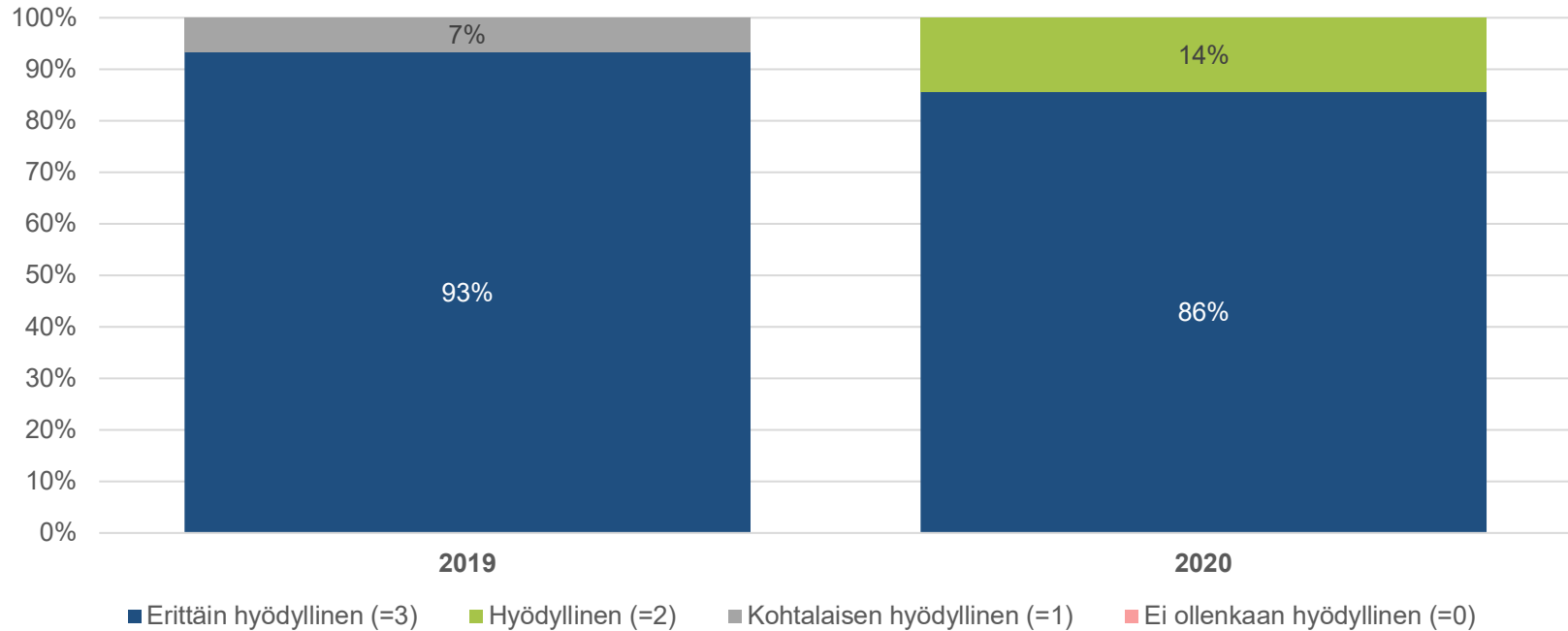
# Hyödyllisyys: Metsäalan uudistuva johtajuus (n=205)



# Hyödyllisyys: **Jatkokurssi 1** - Erilaisten ihmisten johtaminen (n=36)



## Hyödyllisyys: **Jatkokurssi 2 - Johtaminen painetilanteissa** (n=22)



# Teemojen hyödyllisyyden tilastollinen merkitsevyys

Merkitsevyystaso:  $\alpha=0,05$

	Motivoiva johtaminen (n=198)	Metsäalan uudistuva johtajuus (n=205)	Jatkokurssi 1 - Erilaisten ihmisten johtaminen (n=36)	Jatkokurssi 2 - Johtaminen painetilanteissa (n=22)
Kohti huomisen osaamista ja työyhteisötaitoja (n=204)	0,221	< 0,001	0,896	0,184
	Motivoiva johtaminen (n=198)	< 0,001	1,000	0,450
		Metsäalan uudistuva johtajuus (n=205)	0,001	< 0,001
			Jatkokurssi 1 - Erilaisten ihmisten johtaminen (n=36)	0,544
				Jatkokurssi 2 - Johtaminen painetilanteissa (n=22)

- Verrattaessa ”Metsäalan uudistuva johtajuus” –teemaa muihin teemoihin tai jatkokursseihin havaittiin tilastollisesti merkitseviä eroja.

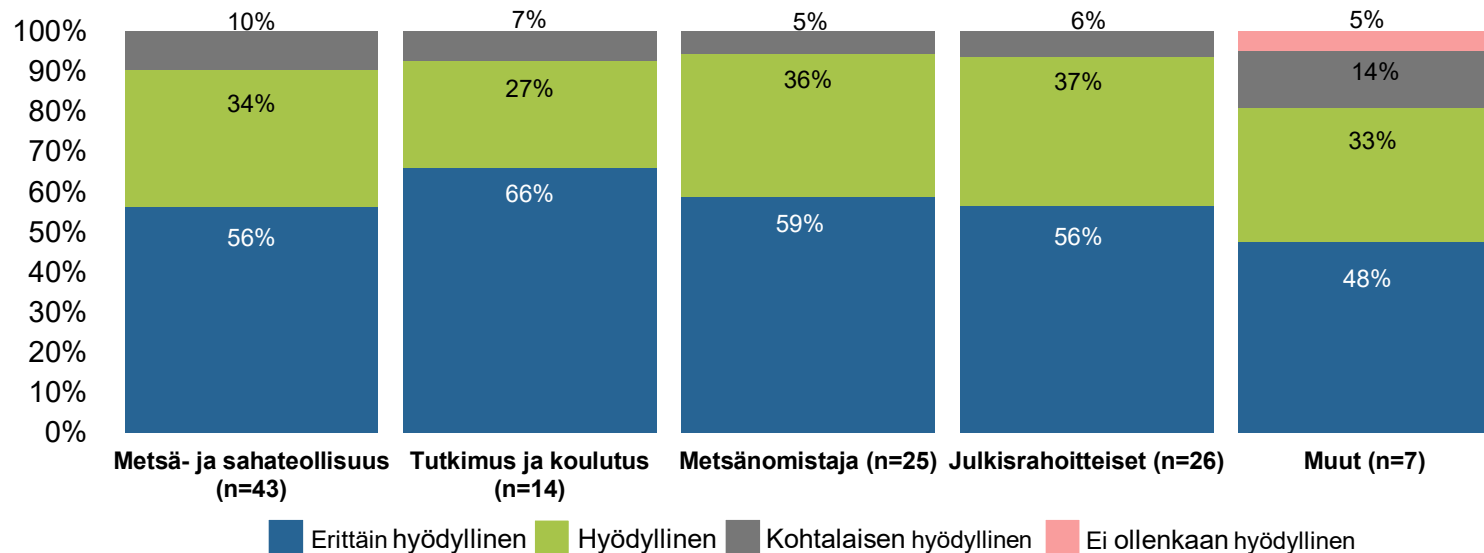


# Teemojen hyödyllisyyden tarkastelu

- Kurssien hyödyllisyys on parantunut ajan myötä. Arvosanojen 2-3 suhteelliset osuudet ovat lisääntyneet pienentäen arvosanojen 0-1 osuuksia.
- Erityisesti ”Kohti huomisen osaamista ja työyhteisötaitoja” sekä ”Motivoiva johtaminen” –teemojen hyödyllisyys on ollut koko tarkastelujakson ajan korkealla tasolla.
- ”Metsäalan uudistuva johtajuus” –teeman hyödyllisyyteen on mahdollista vaikuttaa parantamalla ajankäytön ja sisällön välistä suhdetta, mikä lisää teeman johdonmukaisuutta ylläpitäen keskittymistä.
- Myös jatkokursseilla käsitellyt aihepiirit on koettu hyödylliseksi.



# Hyödyllisyys organisaatiotyypeittäin





# Tilastollinen testaus organisaatiotyypeittäin

Merkitsevyystaso:  $\alpha=0,05$

	Tutkimus ja koulutus (n=14)	Metsänomistaja – organisaatiot (n=25)	Julkisrahoitteiset (n=26)	Muut (n=7)
Metsä- ja sahateollisuus (n=43)	0,291	0,961	0,565	0,631
Tutkimus ja koulutus (n=14)		0,737	0,936	0,822
Metsänomistaja –organisaatiot (n=25)			1,000	0,591
Julkisrahoitteiset (n=26)				0,625
Muut (n=7)				

- Tilastollisesti merkitseviä eroja ei havaittu eri organisaatiotyyppien välillä.

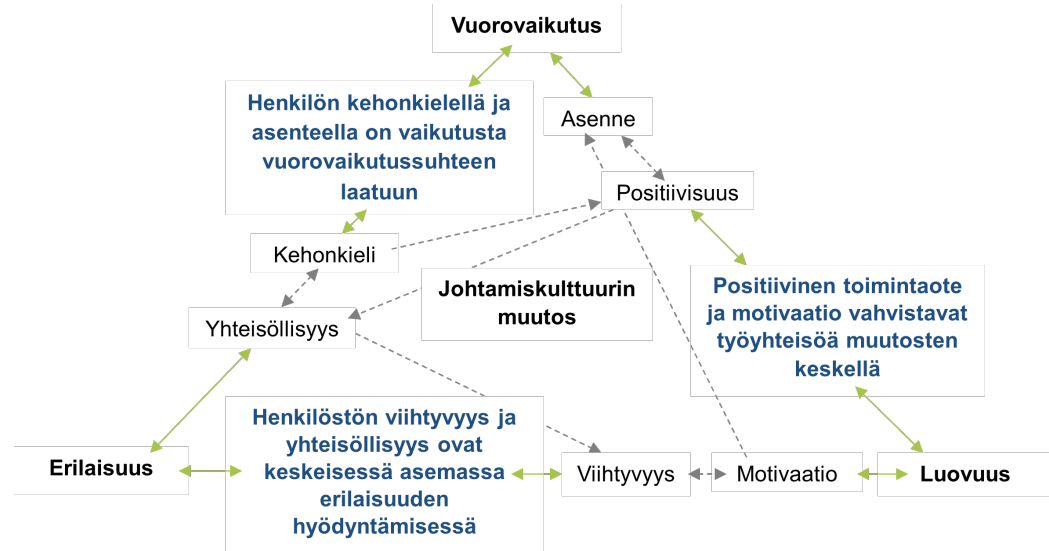


# Havainnot eri organisaatiotyypeistä

- Kurssin erittäin hyödylliseksi kokeneiden osuus oli suurin tutkimus- ja koulutusorganisaatioissa ja pienin metsäalan ulkopuolisissa organisaatioissa.
- Metsäalan ulkopuolisissa havaittiin ainoat ”Ei ollenkaan hyödyllinen” –havainnot (5 % vastaajista).
- Johtamisakatemia –kurssit on koettu kaikissa organisaatiotyypeissä lähes yhtä hyödylliseksi (*ei tilastollisesti merkitseviä eroja*).
  - Suurimmat poikkeamat aineistossa havaittiin metsä- ja sahateollisuuden sekä tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden johtajien välillä.
  - Pienimmät poikkeamat aineistossa olivat Metsänomistaja-organisaatioiden ja julkisrahoitteisten organisaatioiden välillä.

# Johtamisakatemia -kurssien välittömät vaikutukset 2016-2022

- Nonverbaalisen viestinnän koettiin vaikuttavan vuorovaikutussuhteen laatuun erityisesti läsnä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa.
- Positiivisuus ja motivaatio koettiin toimivan työyhteisön muodostajina.
- Viihtyvyys korostui mielekkyyden kautta ja yhteisöllisyys luottamuksen kautta.



# Jatkokurssien vaikutukset oppimisen syventämiseen

- Erilaisten ihmisten johtaminen –jatkokurssi paransi ymmärrystä erilaisten ihmisten persoonallisuudesta ja toimintamalleista sekä mahdollisti oman toiminnan reflektoinnin avoimessa ja luottamuksellisessa ympäristössä.
- Johtaminen painetilanteissa –jatkokurssi auttoi ymmärtämään ihmisen psykologisten ja fyysisten ominaisuuksien välistä yhteyttä. Lisäksi antoi uusia käytännön esimerkkejä myös muilta toimialoilta, jotka auttoivat hahmottamaan johtamisen kokonaiskuvaa paremmin.
- Molemmilla jatkokursseilla ilmapiiri koettiin avoimeksi ja vuorovaikutteiseksi, jossa hyvä porukka mahdollisti vertaisoppimisen ja siten konkreettisten toimien nopeamman käyttöönoton organisaatioissa.



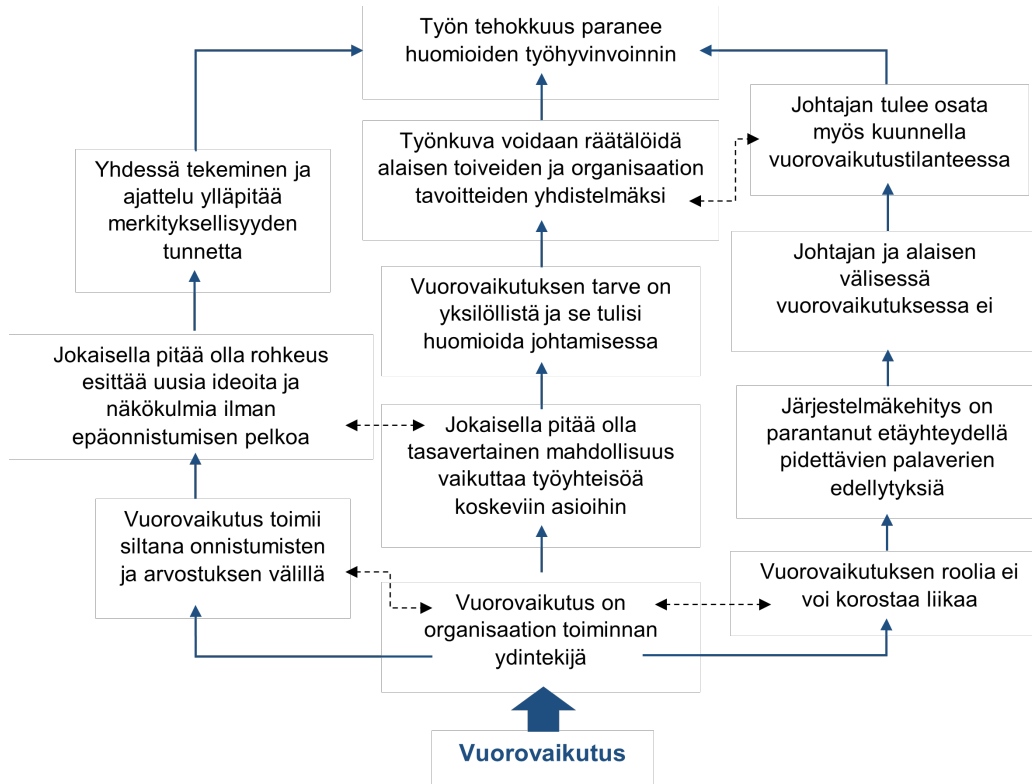
# Haastattelut

---

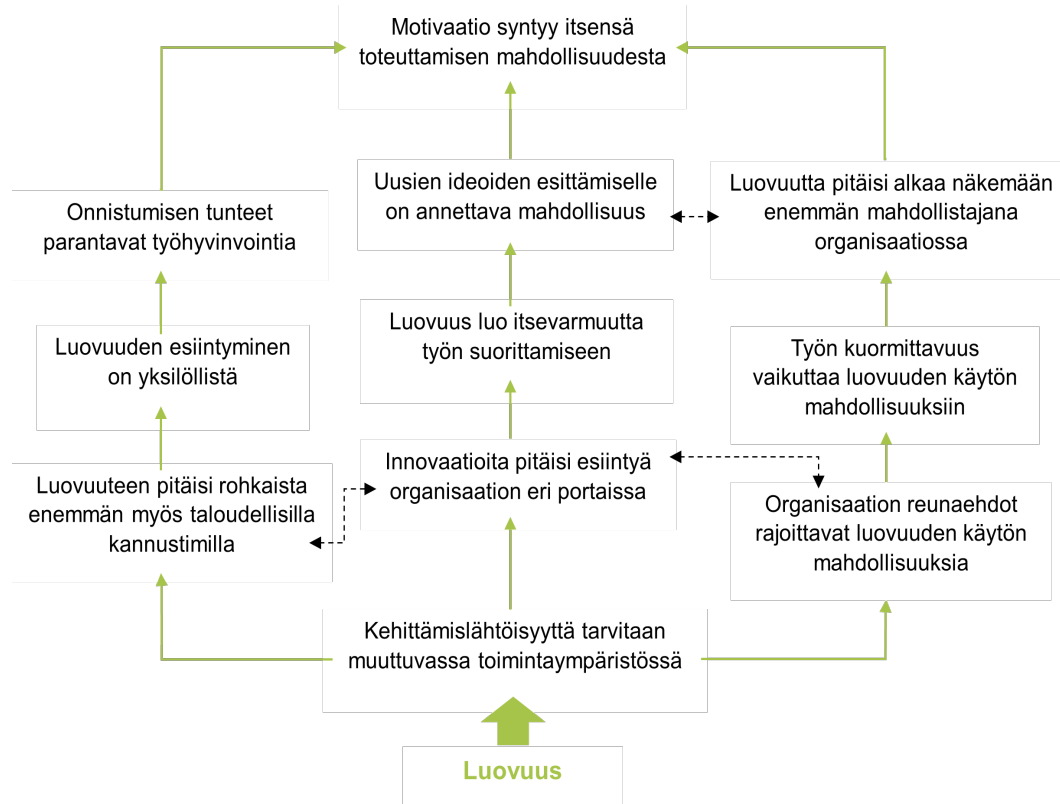
Tulokset



# Näkemykset ja kokemukset vuorovaikutuksesta



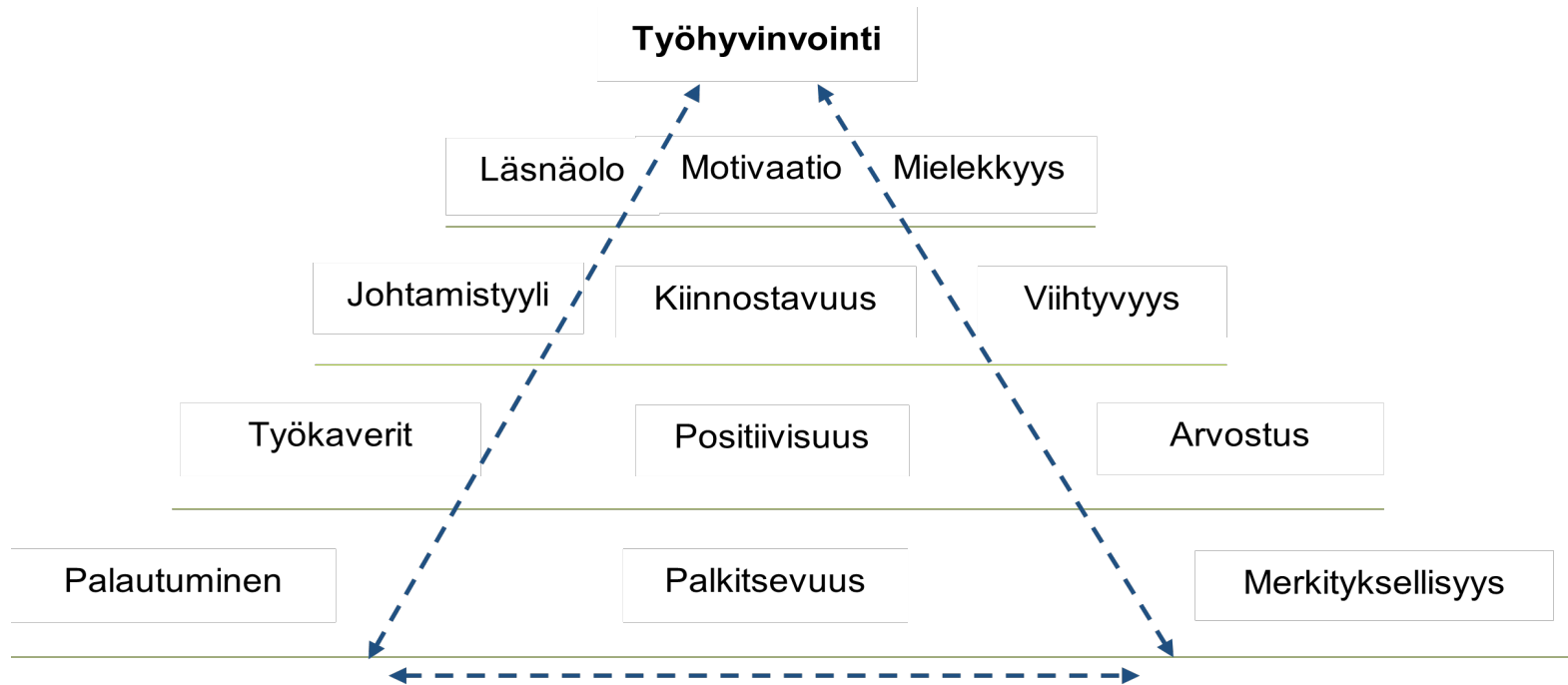
# Näkemykset ja kokemukset luovuudesta







# Haastatteluissa korostuneet työhyvinvoinnin tekijät



# Haastattelujen tulosten tarkastelu

- Vuorovaikutuksen osalta haastatteluissa korostui johtajan ja alaisen välinen avoin kommunikaatio, vapaamuotoiset keskustelut työkavereiden työyhteisön jäsenten kesken sekä työ- ja vapaa-ajan erottaminen olemalla fyysisesti työpaikalla.
- Luovuus koettiin tarpeellisena tekijänä metsäalalla, vaikka sen edistäminen nähtiin haasteellisena organisaatioiden reunaehtojen takia. Luovuus nähtiin myös hieman eri arvossa riippuen organisaatiotyypistä.
- Erilaisuuden johtamiselle koettiin selkeä tarve, koska uusiin osaamistarpeisiin pitää pystyä vastaamaan henkilölähtöisesti ilman konflikteja.
- Vuorovaikutuksesta, luovuudesta ja erilaisuudesta pitäisi luoda yhdistelmä, joka auttaa vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin sekä parantaa työhyvinvointia.



# Johtamisakatemian pitkäaikaiset vaikutukset ja kehityskohteet

<p>Kehonkieli ja asenne koetaan edelleen hyvän vuorovaikutuksen perustana ja ne ilmenevät parhaiten henkilöstön ollessa läsnä</p>	<p>Motivaation rooli johtamiskulttuurin ja työhyvinvoinnin muuttujana on edelleen erittäin tärkeä</p>	<p>Erilaisuus nähdään edelleen viihtyvyyden ja mielekkyyden vaikuttajana</p>
<p><b>Pitkäaikaiset vaikutukset</b></p>		
<p>Nonverbaalinen viestintä vaikuttaa merkittävästi vuorovaikutussuhteeseen</p>	<p>Positiivisuus ja motivaatio vahvistavat toimintaympäristöä muutosten keskellä</p>	<p>Viihtyvyys ja yhteisöllisyys on erilaisuuden hyödyntämisen tulos</p>
<p><b>Välittömät vaikutukset</b></p>		
<p><b>Kehityskohteet</b></p>		
<p>Nonverbaalista viestintää olisi hyvä korostaa myös muiden viestintäkanavien (sosiaalinen media, sähköpostit yms.) kautta</p>	<p>Positiivisuutta olisi hyvä korostaa hyvätasoisien työhyvinvoinnin lopputuloksen lisäksi myös sen rakentajana</p>	<p>Yhteisöllisyyttä olisi syytä painottaa enemmän luottamuksen rakentamisen kautta</p>

# Johtopäätökset

- **Johtamiskulttuurin muutos:**
  - Johtamiskulttuurin muutoksiin vastaaminen vaatii vuorovaikutuksen, luovuuden ja erilaisuuden yhdistelmän.
  - Muutoksiin on kyettävä reagoimaan nopeasti – ennen kuin niihin on pakko reagoida.
- **Työhyvinvointi:**
  - Vuorovaikutus, luovuus ja erilaisuus vaikuttavat toimintaan ja työhyvinvointiin organisaatiosta riippumatta.
  - Liiallinen vuorovaikutuksen, luovuuden ja erilaisuuden korostaminen voi kääntyä tavoitteita vastaan.
- **Johtajuuden muutos:**
  - Johtajan työ ei voi olla tulevaisuudessa täysin operatiivisten tehtävien ulkopuolella.
  - Myös johtajan hyvinvoinnista on pidettävä huolta.
  - Uusia nuoria johtajia tulee koko ajan lisää.
- **Johtamisakatemia vaikuttavuus:**
  - Johtamisakatemia on tuonut lisäarvoa metsäalan johtamiskulttuuriin antamalla uusia työkaluja johtamistyöhön sekä mahdollisuuden verkostoitua eri sidosryhmien kanssa.
  - Kurssit ovat olleet hyödyllisiä jokaiselle metsäalalla toimivalle organisaatiolle.
  - Organisaatioissa on lisätty vertaisoppimista ja yhteisöllisyyttä tukevia toimintoja.



# Toimintasuositukset

- Positiivisuuden ja luottamuksen roolia työhyvinvoinnin rakentajina olisi syytä käsitellä enemmän.
- Nonverbaalista viestintää tulisi korostaa myös erilaisten viestintäkanavien kautta.
- Kursseilla olisi syytä huomioida metsäalan uudet johtajat.
- Kertauskursseja olisi hyvä järjestää myös jatkossa erityisesti niille, joilla kurssista on aikaa enemmän kuin viisi vuotta.
- Verkostoitumisen mahdollisuuksia on tarpeen lisätä siten, että myös saman organisaation nuoremmat ja vanhemmat johtajat saavat mahdollisuuden oppia toisiltaan.
- Johtamisakatemian oppeja kannattaisi kannustaa pohtimaan myös kriittisesti työyhteisön sisällä.



# Kirjallisuus

- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön työhyvinvointi. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PK-Kustannus.
- Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. 2. Painos. Jyväskylä: PK-Kustannus.
- Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.
- Pursio, H. 2017. Metsähyvinvointiohjelma 2010–2016 – Kehittämisarviointi. HRM-Työhyvinvointipalvelut.
- Topping, K. 2005. Trends in Peer Learning. Educational Psychology 25 (6), 631–633.





Metsäteho  
LUOMASSA MAHDOLLISUUKSIA