

Esihenkilöiden ammatillisen kasvun tukeminen vertaisryhmämentoroinnin avulla

Tutkimushankkeen loppuraportti

LEENA NIKANDER, MERVİ FRİMAN, JUULIA LAHDENPERÄ

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**R1
UN** REGIONAL
UNIVERSITY
NETWORK
EUROPEAN UNIVERSITY



Esihenkilöiden ammatillisen kasvun tukeminen vertaisryhmämentoroinnin avulla
Tutkimushankkeen loppuraportti

Leena Nikander, Mervi Friman ja Juulia Lahdenperä

e-julkaisu

ISBN 978-951-784-837-4

© Hämeen ammattikorkeakoulu ja kirjoittajat

Työsuojelurahasto

JULKAISIJA – PUBLISHER

Hämeen ammattikorkeakoulu

PL 230

13101 HÄMEENLINNA

puh. (03) 6261

julkaisut@hamk.fi

www.hamk.fi/julkaisut

Hämeenlinna, kesäkuu 2022

Tiivistelmä

Tutkimushankkeen tavoitteena oli saada tietoa esihenkilöiden johtamisosaamistarpeesta, työn kuormitustekijöistä ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä sekä selvittää, miten vertaisryhmämentoroinnilla voidaan tukea esihenkilöitä. Vertaisryhmämentorointi on pienryhmissä tapahtuva osaamisen kehittämisen menetelmä, jolla voidaan tukea asiantuntijuuden kehittymistä ja työhyvinvointia. Tutkimuksen kohderyhmänä oli kohdekorkeakoulun operatiivisen tason esihenkilöt. He osallistuivat kerran kuukaudessa järjestettäviin tapaamisiin, pääasiassa verkossa. Tavoitteena oli kehittää vertaisryhmämentoroinnin malli operatiivisen tason esihenkilöille, jotka ovat usein yksinäisiä työssään eivätkä pääse jakamaan työn arjessa esiin tulevia haasteellisia tilanteita ja kehittämään asiantuntijuuttaan reflektoinnin avulla.

Tutkimushankkeen lähtökohdat ja painotus olivat johtamisteorioissa, joissa ihmisten johtaminen nähtiin tuloksellisuutta ja työhyvinvointia tuottavana johtamistapana. Johtamisosaaminen määriteltiin aiempien tutkimusten pohjalta viiteen ulottuvuuteen: intrapersoonallinen, interpersoonallinen, leadership-, management- ja strategia-johtamisosaaminen. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä tarkasteltiin voimavaralähtöisessä viitekehyksessä, jonka syntymiseen vaikuttavat organisaation toimintatapa ja johtaminen, ilmapiiri, työ ja työntekijä itse. Kuormitustekijöitä tarkasteltiin työn järjestelyjen, työn sisällön ja työyhteisön sosiaalisen toimivuuden näkökulmista. Tapaamisissa hyödynnettiin vertaisryhmämentoroinnin toimintaperiaatteita, eli muun muassa dialogisuutta, narratiivisuutta ja konstruktivisuutta. Esihenkilöitä ohjattiin tunnistamaan ja kehittämään johtamisosaamistaan, arvioimaan vertaisryhmämentoroinnin vaikutuksia työhyvinvointiin sekä lisäämään itsetuntemustaan oman johtajaidentiteetin rakentamiseksi ja vahvistamiseksi. Käytännön kokemukset integroitiin johtamisen teoriaan.

Tutkimus oli monimenetelmällinen. Aineisto kerättiin kyselyllä ja haastatteluilla. Syksyllä 2020 lähetettiin kysely kohdekorkeakoulun kaikille esihenkilöille (83), joista osa (17) osallistui vertaisryhmämentorointiin ryhmissä. Haastatteluaineisto koottiin vertaisryhmämentorointiin osallistuneilta esihenkilöiltä. Pitkäkestoisten ryhmien kokoontumiset alkoivat maaliskuussa 2020 ja jatkuivat joulukuuhun 2021. Lyhytkestoiset ryhmät kokoontuivat vuoden 2021 aikana tammikuusta joulukuuhun. Ryhmille pidettiin teemahaastattelut

tapaamisten päättyessä joulukuussa 2020 ja 2021. Haastatteluiden analysointimenetelmänä oli teoriaohjaava sisällönanalyysi.

Vertaisryhmämentoroinnista saadut kokemukset olivat positiivisia. Esihenkilöt kokivat voimaantuneensa vertaisten kanssa käydyissä avoimissa, yhdenvertaisissa ja luottamuksellisissa tapaamisissa, joita järjestettiin säännöllisesti kerran kuukaudessa. He kokivat saaneensa tukea ja vahvistusta vertaisiltaan ammatillisen ja asiantuntijuutensa kasvuun, johtamisosaamiseen sekä johtajaidentiteettinsä rakentumiseen ja kehittymiseen. Vertaisryhmä tarjosi pysähtymisen paikan, jossa monipuoliset kokemukset ja näkemykset uudistivat omaa johtamisajattelua sekä antoivat rohkeutta ja varmuutta toimia esihenkilönä. Erityisesti vertaisryhmämentorointi edisti henkistä jaksamista ja työhyvinvointia.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että vertaisryhmämentoroinnin menetelmän soveltaminen esihenkilöiden johtamisosaamisen kehittämiseksi, johtajaidentiteetin rakentumiseksi ja työhyvinvoinnin edistämiseksi on lupaavaa. Vertaisryhmämentoroinnissa tietoisuus organisaation johtamisen tavoista laajenee ja esihenkilöiden antama palaute mahdollistaa johtamiseen liittyvien rakenteiden ja prosessien kehittämisen näkyvämmäksi ja yhtenäisemmäksi. Toiminnan jatkuvuus tukee esihenkilöiden työhyvinvointia, millä on merkitystä koko työyhteisön hyvinvoinnille ja sitä kautta tuloksellisuudelle. Tutkimustulosten pohjalta kehitettiin organisaatioissa sovellettavaksi vertaisryhmämentoroinnin malli [Esihenkilöiden vertaisryhmämentoroinnin käsikirja](#), jossa toiminta jäsennetään kolmeen osaan: käynnistämisessä huomioon otettavat tekijät, ohjeistusta prosessin ohjaamiseen sekä prosessin päättäminen.

Kiitämme Työsuojelurahastoa tuesta, joka mahdollisti tutkimushankkeen (#190349) toteuttamisen. Tämä on tutkimushankkeen loppuraportti.

Asiasanat: johtamisosaaminen, työhyvinvointi, esihenkilötyö, vertaisryhmämentorointi

Abstract

The research project aimed to obtain information about the supervisors' need for leadership competencies, workload factors, and factors affecting well-being at work, and to find out how peer group mentoring can be used to support supervisors. Peer group mentoring is a method of developing competence in small groups that can support the development of expertise and well-being at work. The target group of the study was the operational level supervisors of the target university. They attended monthly meetings, mainly online. The aim was to develop a peer mentoring model for operational-level supervisors who are often lonely in their work and unable to share the challenging situations that arise in their daily work and to develop their expertise through reflection.

The starting points and emphasis of the research project were in leadership theories, where leadership was seen as a method that produced productivity and well-being at work. Based on earlier research, leadership competencies were defined into five dimensions: intrapersonal-, interpersonal-, leadership-, management-, and strategy-leadership competencies. Factors influencing well-being at work were examined in a resource-based framework, the emergence of which is influenced by the way the organization operates and is managed, the atmosphere, the work, and the employee. The load factors were examined from the perspectives of work arrangements, work content, and the social functioning of the work community. The meetings utilized the operating principles of peer group mentoring, i.e., dialogue, narrative, and constructiveness, among other things. Supervisors were instructed to identify and develop their leadership competencies, assess the effects of peer group mentoring on well-being at work, and increase their self-awareness to build and strengthen their own leadership identity. Practical experiences were integrated into leadership theory.

The study was multidisciplinary. The material was collected through a survey and interviews. In the fall of 2020, a questionnaire was sent to all supervisors at the target university (83). Interview data were collected from supervisors who participated in peer mentoring (17). Meetings of the long-term groups began in March 2020 and continued until December 2021. The short-term groups met in the year 2021 from January to December. The thematic interviews of the groups were held at the end of the meetings in December 2020 and 2021. The method of analyzing the interviews was theory-driven content analysis.

Experiences from peer group mentoring were positive. Supervisors felt empowered during open, equal, and confidential meetings with peers, which were held regularly once a month. They felt that they had received support and reinforcement for the growth of their peers in their professional expertise, leadership competence, and the construction and development of their leadership identity. The peer group mentoring provided a stopover where diverse experiences and insights renewed their leadership thinking and gave them the courage and confidence to act as leaders. Peer group mentoring promoted mental resilience and well-being at work.

In conclusion, the application of the peer group mentoring method to develop the leadership competence of supervisors, build a leader identity, and promote well-being at work is promising. During peer group mentoring, awareness of organizational leadership practices expands and feedback from supervisors enables the development of management-related structures and processes to be more visible and cohesive. Continuity of operations supports the well-being of supervisors at work, which is important for the well-being of the entire work community and thus for productivity. Based on the research results, a peer group mentoring model was developed for application in organizations.

We thank the Occupational Safety and Health Fund for the support that made it possible to carry out the research project (#190349). This is the final report of the research project.

Keywords: leadership competence, well-being at work, supervisor, peer group mentoring

Sisälllys

1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	1
1.1	Johtajuuden muodot ja johtamisosaaminen	3
1.2	Työhyvinvointi esihenkilötyössä	7
1.3	Vertaisryhmämentorointi ammatillisessa kasvussa	8
2	Tutkimuksen tavoitteet	10
3	Aineisto ja menetelmät	11
3.1	Kysely	12
3.2	Haastattelu.....	16
4	Tutkimuksen tulokset	19
4.1	Kyselytutkimus: esihenkilötyön kuormitustekijät ja työssä tarvittava osaaminen.....	19
4.1.1	Johtamisosaaminen.....	19
4.1.2	Työhyvinvointi	28
4.2	Haastattelututkimus: vertaisryhmämentorointi johtamisosaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin edistämisen tukena	31
4.2.1	Ammatillinen kasvu	32
4.2.2	Työhyvinvointikokemukset	36
4.2.3	Johtajuuskulttuurin kehittäminen organisaatiossa.....	39
4.2.4	Verme-mallista saatuja kokemuksia	40
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	44
5.1	Vertaisryhmämentoroinnin malli esihenkilöille.....	47
5.2	Tutkimuksen etiikka ja kestävä kehitys.....	48
5.3	Hankkeen muut tuotokset	49

Liitteet

Liite 1	Johtamisosaamisen osa-alueiden määritelmät
Liite 2	Työhyvinvointikyselyn osa-alueet

1 Tutkimuksen lähtökohdat

Esihenkilöiden ammatillinen kasvu vertaisryhmämentoroinnin avulla -tutkimushanke syntyi havaitusta käytännön tarpeesta kohdekorkeakoulussa. Henkilöstöpalveluiden yksikössä oli tunnistettu tarve tukea operatiivisen tason esihenkilöitä työssään. Johtamisen tapa ja johtajuus muodostavat työyhteisöstä riippumatta kriittisen tarkastelukohdan, kun arvioidaan muun muassa organisaation tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Siksi johtamisesta puhutaan, se on näkyvästi esillä, ja sen optimaaliseksi toteuttamiseksi haetaan uudenlaisia toimintatapoja ja tukea.

Kollektiiviseen johtajuuteen kohdistuu paljon odotuksia, kun otetaan huomioon organisaation eri tasot ja niillä toimivat yksilöt. Johtajuus kollektiivisena ilmiönä sisältää organisaation kulttuuriin ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyviä näkökulmia (Mäki, 2017), jotka ovat kiinteästi sidoksissa työelämän murrokseen ja työnteckemisen muutokseen. Muutoksen taustalla vaikuttavat kansainväliset megatrendit, joista erityisesti digitalisaatio, globalisaatio ja monikulttuurisuus tuovat korkeakoulukenttään muutoksia, ja jotka vaativat esihenkilöiltä muutosjohtamisen osaamista (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2019). Korkeakoulut ovat asiantuntijaorganisaatioita, joiden toimintakenttä on samankaltaisten muutosten vaikutuspiirissä kuin työelämä yleisestikin sisältäen kuitenkin korkeakouluille ominaisia piirteitä.

Organisaation johtaminen, ja tässä hankkeessa erityisesti asiantuntijaorganisaation johtaminen, kiinnittyy vahvasti organisaation monimutkaisuuteen sekä asioiden ja ilmiöiden toisiinsakietoutumiseen (vrt. Raisio & Lindell, 2019). Johtajalle asetettavista yksilöllisistä osaamistarpeista käsin voidaan Vartiainen ym. (2018) mukaan todeta, että ratkaisujen löytäminen kompleksisiin ongelmiin vaatii johtajilta tavoitteellisuutta, esimerkillisyyttä, rohkeutta ja mukautumiskykyä emergentteihin tilanteisiin, jotka perustuvat vuorovaikutukseen ja aitoon deliberatiiviseen organisaatiokulttuuriin. Koska käytännön ja arjen hallinta on tunnistettu monimutkaiseksi, on johtotehtävissä toimiville tarjolla runsaasti johtamiskoulutusta. Koulutuksilla on valtavat markkinat, sillä niin isot ja pienet yritykset kuin julkisorganisaatiotkin haluavat hyödyntää viimeisimpiä johtamistrendejä saattaakseen oman organisaation johtajuuden/johtajatyön tulokselliseksi.

Tässä tutkimushankkeessa on haettu mallia operatiivisen tason esihenkilöiden johtamisosaamisen kehittämiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Operatiivisen tason esihenkilöt ovat ylimmän johdon ja henkilöstön välissä toteuttamassa strategian ohjaamia tavoitteita. Kohdekorkeakoulun strategiassa kuvataan, että esihenkilöiden tehtävänä on rakentaa työpaikka, jossa jokainen kokee olevansa osa yhteisöä, uskaltaa sanoa mielipiteensä ja rohkenee olla uudistaja. Esihenkilöiden tulisi olla mallina rohkeudelle ja laaja-alaiselle, ennakkoluulottomalle uudistamiselle. Arjen työssä korostuvat isojen ja pienten asioiden hoitaminen sekä erityisesti vuorovaikutus. Management-osaaminen (asiat) ja leadership-osaaminen (ihmiset) vaativat erilaista johtamisosaamista. Johtotehtävään perehdytettäessä ei useinkaan keskitytä muuhun kuin management-osaamiseen.

Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus -julkaisussa (Työelämä, 2020, 2018) määriteltiin suomalaista johtajuutta ja loppupäätelmäksi tiivistettiin, että johtajuudessa kiinnitetään huomio järjestelmiin ja prosesseihin ihmisten ja heidän innostamisensa sijaan. Viime aikoina on yhä useammin korostettu hyvinvoivan työyhteisön merkitystä laadukkaan ja tuloksellisen toiminnan aikaansaamisessa (mm. Puttonen ym., 2016; Viitala ym., 2010). Esihenkilöiden oman hyvinvoinnin merkitys koko työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitämisessä toimii myös esimerkinä muille, ja siksi siihen kannattaa panostaa.

Jotta organisaation tavoitteisiin päästään ja ihmiset voivat hyvin, lähdettiin hankkeen kohdekorkeakoulussa hakemaan uudenlaista tapaa valmentaa esihenkilöitä. Hyviä kokemuksia opettajien osaamisen kehittämisessä saanut vertaisryhmämentorointi (verme) (Heikkinen ym., 2012) nostettiin esiin hankkeen suunnittelussa. Vermen yhteisölliseen työskentelyyn sitoutunut toimintatapa tuntui luonteelta operatiivisen tason esihenkilöille, joilla harvoin on mahdollisuutta jakaa kokemuksiaan. Esihenkilötehtävän luonteen yksinäisyys on tullut esiin aiemmissakin tutkimuksissa (Ahlroth & Havunen, 2015). Ammatillinen kasvu ja kehittyminen edellyttävät oman osaamisen reflektointia, ja vermessä se tapahtuu ryhmässä. Oman osaamisen ja kehittämiskohteiden tunnistaminen ei ole helppoa arjen työn lomassa, vaan siihen tarvitaan aikaa, ohjausta ja tavoitteellisuutta. On todettu, että jatkuvan oppimisen periaatteiden toteutumiseksi työnantajien tulisi kyetä tarjoamaan johtotehtävissä toimiville työn

ohella mahdollisuuksia oppimiskokemuksiin, joissa korostuvat muun muassa vertaisoppiminen, mentorointi ja yhteisölliset oppimisprosessit (Opetushallitus, 2019).

Tutkimushankkeessa ammatillinen kasvu jäsennettiin johtamisosaamiseen ja työhyvinvointiin. Tutkimus ei suuntautunut kasvuprosessiin, vaan esihenkilöiden saamiin kokemuksiin tutkimushetkellä ja sitä ennen. Kasvun ulottuvuus näyttäisi tulevan satunnaisesti esiin aineistossa. Seuraavissa luvuissa luodaan katsaus tutkimuksen kannalta keskeiseen teoriaan ja kuvataan vertaisryhmämentoroinnin menetelmää.

1.1 Johtajuuden muodot ja johtamisosaaminen

Johtamiseen ja johtajuuteen kuuluvia osaamisen alueita ja asiantuntija-alueita voidaan jäsentää monella tavalla, kun määritellään esimerkiksi johtajalta vaadittavia ominaisuuksia. Johtamista tutkitaan tässä hankkeessa esihenkilötyön näkökulmasta. Lähestymistapojen runsaus ja heterogeenisuus osoittavat suuren kiinnostuksen johtamiseen sekä esihenkilötoimintaan ja sen tarpeellisuuteen organisaatioissa. Joidenkin näkemysten mukaan esihenkilötyö on itseohjautuvissa organisaatioissa menettämässä merkitystään (Ryan & Deci, 2000; Hamel, 2011; Laloux, 2014). Nytemmin on nostettu esiin yhteisöorganisoituvat työyhteisöt, joissa työntekijät ovat autonomisia ja oma-aloitteisia, ja päätöksiä tehdään yhdessä. Yhteisöorganisoituvissa työyhteisöissä on havaittu muun muassa työn imun ja työtyytyväisyyden kasvua, mutta stressi ja työn kuormittavuus on lisääntynyt tavoitteiden, odotusten ja toimintatapojen epäselvyydestä johtuen (Larjovuori ym., 2021). Uudenlainen johtamisen tapa edellyttää erittäin näkyväksi tehtyjä ja yhdessä selkeästi sovittuja toimintatapoja, jotka tiimi hyväksyy operatiivisen johdon puuttuessa (Martela, 2019). Viitalan ja Koivusen (2014) mukaan lähijohtajuudelle nähdään kuitenkin jatkossakin olevan tarvetta. Johtajuuden muutos vaatii aina aikaa, niin kuin muutos yleensäkin, ja esihenkilötyön tarpeellisuuden näkökulmasta olisi mielenkiintoista tarkemmin selvittää, millaisissa organisaatioissa yhteisöohjautuvuus toimii parhaiten.

Johtamisosaamisen sisällön ymmärtämiseksi on syytä pohtia joitakin nykyisiä käsitteellisiä ja teoreettisia lähestymistapoja, joissa erityisesti vuorovaikutuksen, vastuullisuuden ja

valmentavan otteen merkitys nähdään tärkeänä. Tutkittaessa vastuullista johtajuutta esimies-alaisuhteessa sen periaatteiksi tulkittiin oikeudenmukaisuus, voimaantumisen ja avoimuus, jotka kuvaavat yksilölähtöistä vastuullisuutta. Suhdelähtöistä vastuullisuutta kuvaa luottamus ja välittäminen. (Lämsä ym., 2015) Vastuullisuus teemana on nykyisin korostunut kestävään työelämään liittyvissä ulottuvuuksissa. Kasvion ja Räikkösen (2010) mukaan kestävä työelämän inhimillisessä ulottuvuudessa yhtenä merkittävänä tekijänä on johtamisen oikeudenmukaisuus. Kestävän johtajauran rakentumista tukee johtamismotivaatio (Auvinen & Lämsä, 2020), joka voidaan nähdä voimavarana ja lähtökohtana oman itsen kehittämiseen. Voitaneen todeta, että omakohtainen johtamismotivaatio näkyy työntekijöille myönteisenä vuorovaikutusosaamisena sekä edistää työntekijöiden halua ja tahtoa osallistua yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Valmentavan johtamisen (Uutela, 2014; Ristikangas & Ristikangas, 2014) taustalla on positiivisen psykologian lähestymistapa, ja siinä johtajan tehtävänä on tukea työntekijöiden kehittymistä mahdollistavalla ja rakentavalla palautteella sekä ottamalla huomioon valmennettavan optimaalisen kehittymismahdollisuuden. (Ellinger ym., 1999; Ristikangas & Ristikangas, 2014, s. 21–23)

Työelämän jatkuva muutos heijastuu osaamisen kehittämiseen ja sen johtamiseen, jolloin sekä muutosjohtamisen että osaamisen johtamisen taidot ovat tärkeitä. Muutosjohtamisen keskeisenä tavoitteena on osallistaa ja vastuuttaa työntekijöitä sekä tehdä muutoksesta niin näkyvää, että siihen on helppoa sitoutua (Laurila, 2017; Ora ym., 2018; Murto, 2005). Osaamisen johtaminen, joka on kohdekorkeakoululle ominainen toimintamalli, on johtajan kyvykkyyttä johtaa tarvittavaa osaamista niin, että tavoitteet saavutetaan. Sitä voidaan tarkastella laajasti organisaatiossa olevina kompetensseina niin yhteisö- kuin yksilötasolla ja toimenpiteinä, joita tarvitaan osaamisen vaalimiseksi, kehittämiseksi, uudistamiseksi ja hankkimiseksi. (Viitala, 2005) Yhtenä uudenaikaisena tapana tarkastella johtamista mainitaan vielä palveleva johtajuus (Greenleaf, 1977; Kaltiainen & Hakanen, 2022; Rytönen, 2019), jossa korostuu ihmisläheinen johtaminen. Sen keskeisiä piirteitä ovat ihmisten arvostaminen, yhteisöllisyyden rakentaminen, kuunteleminen, kasvun tukeminen ja hyvänä esimerkkinä toiminen. Myös kansainvälisissä tutkimuksissa raportoidaan johtamiskäsitysten muuttumisesta ihmisten johtamisen suuntaan (mm. Storey, 2016).

Johtamisosaamista on määritelty eri aikoina eri lähtökohdista eri tavalla. Tässä tutkimuksessa tehtiin suomalaisten ja kansainvälisten tutkijoiden määrittelyistä yhteenveto (taulukko 1), joka jaoteltiin viiteen ulottuvuuteen, ja jota on käytetty aineiston analyysissä ja tulkinassa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet ovat intrapersoonallinen (johtajaidentiteetti), interpersoonallinen (vuorovaikutus), leadership (ihmisten johtaminen), management (asioiden johtaminen) ja strateginen johtamisosaaminen. Tarkemmat määritelmät johtamisosaamisen ulottuvuuksista on liitteessä 1. Johtamisosaamisen ulottuvuuksien jäsentämisessä on hyödynnetty seuraavia teoreettisia malleja: Hogan ja Warrenfeltz, 2003 (1), Sydänmaanlakka, 2003 (2), Viitala, 2005 (3), Mumford ym., 2007 (4), Ylitalo, 2012 (5) ja Storey, 2016 (6). Taulukossa 1 kuvataan johtamisosaamisen ulottuvuuksien muodostumista teoreettisten mallien pohjalta, tutkijalähde on numeroitu.

Taulukko 1. Johtamisosaamisen ulottuvuudet

Intrapersonallinen johtamisosaaminen	Interpersonallinen johtamisosaaminen	Leadership (ihmisten johtamisosaaminen)	Management (asioiden johtamisosaaminen)	Strateginen johtamisosaaminen
Johtajaan itseensä liittyvä, sisäinen osaaminen, joka sisältää identiteettiä, arvoihin, maailmankuvaan, itsesääätelyyn ja omaan kehittymiseen liittyviä osaamisia.	Vuorovaikutukseen ja ihmisten väliseen kanssakäymiseen liittyvät osaamiset.	Ihmisten johtamiseen, motivointiin, osallistamiseen ja tavoitteiden saavuttamisessa tukemiseen liittyvät osaamiset.	Asioiden, prosessien ja päätösten johtamiseen, resurssien hallintaan, suunnitteluun ja organisoimiseen liittyvät osaamiset.	Kompleksisten kokonaisuuksien hahmottamiseen ja johtamiseen, systeemiseen ja analyttiseen ajatteluun, ongelmien ratkaisemiseen sekä yhteistyöverkostoihin liittyvä osaaminen.
Itsetuntemus, sisomien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen, oman arvopohjan tuntemus (1, 2, 3, 5)	Kyky havainnoida yksilön ja ryhmän toimintaa ja tulkita oikein toisen viestejä ja käyttäytymistä (1, 3, 4, 5, 6)	Kyky rakentaa tiimille merkityksellinen visio ja johtaa sitä kohti (1, 2, 3, 6)	Kyky arvioida suoritusta sekä organisaation vahvuuksia ja heikkouksia (1, 3, 4, 6)	Kyky havainnoida ympäristöä (uhat ja mahdollisuudet) ja hankkia tietoa objektiivisesti (2, 3, 4, 6)
Itsekontrolli, oman toiminnan säätely (1, 3, 5)	Kyky rakentaa ja ylläpitää positiivisia ihmissuhteita ja luoda yhteisöllisyyttä (1, 2, 3, 5)	Tiimiläisten kasvun, kehittymisen ja oppimisen tukeminen (2, 3, 5, 6)	Suoritus- ja tavoitteeskeisyys, halutyöskennellä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (2, 3, 5)	Analyttinen ja systeeminen ajattelu, syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen (2, 3, 4)
Oppimis-, uudistumis- ja sopeutumiskyky, avoimuus uudelle (2, 4, 5)	Kommunikointitaidot (viestiminen, aktiivinen kuunteleminen) (2, 3, 4, 6)	Kyky motivoida ja inspiroida muita (1, 3, 6)	Talousjohtamisen osaaminen (1, 3, 4)	Ongelmien identifiointi- ja ratkaisutaidot (3, 4)
Ammattiosaaminen, alan prosessien ja toimintojen osaaminen (2, 3)	Tunneälykyys ja empatia (1, 2, 3, 6)	Vaikuttamistaidot (2, 4, 6)	Oman ja muiden toiminnan koordinaatio (2, 4)	Asiakastarpeiden arviointi ja niihin vastaaminen (3, 6)
Stressin ja epävarmuuden sieto ja hallinta (2, 3)	Kyky olla vuorovaikutuksessa ja johtaa erilaisia (diverse) ihmisiä (1, 3)	Työntekijöiden voimaannuttaminen itsenäiseen toimintaan (2, 3, 6)	Päätöksentekokyky (2, 3)	
Itseluottamus (2, 3)	Konfliktien rakentava hallinta (3, 5)	Muutosjohtaminen (2, 5)		
Toiminnantarmo, proaktiivisuus (2, 3)		Kyky tukea tiimiläisiä (3, 6)		

Tutkimushankkeen tavoitteiden mukaisesti fokus on inter- ja intrapersoonallisessa johtamisosaamisessa sekä leadership-johtamisosaamisessa. Management- ja strateginen johtamisosaaminen jäävät pääsääntöisesti tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Ne on kuitenkin syytä tiedostaa johtamisosaamiseen kuuluviksi.

1.2 Työhyvinvointi esihenkilötyössä

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työn mielekkyyttä ja sujuvuutta turvallisessa, terveyttä edistävissä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä (Puttonen ym., 2016). Työhyvinvointiin kuuluu eri osa-alueita, jotka Manka ja Manka (2016) ovat jäsentäneet seuraavalla tavalla: (1) Henkilöä itseään koskeva pääoma, kuten psykologinen pääoma, terveys ja fyysinen kunto. (2) Sosiaalinen pääoma, eli työyhteisö, jossa ilmenee avoin vuorovaikutus ja työyhteisötaidot ja jossa johtaminen on osallistavaa ja kannustavaa. (3) Rakennepääoma eli organisaatio ja työn hallinta. Läsnä ovat muun muassa joustava rakenne ja jatkuva kehittyminen sekä vaikuttamismahdollisuudet ja oppiminen. Kaikki nämä tekijät ovat dynaamisessa suhteessa toisiinsa, ja jokainen työntekijä tulkitsee näitä tekijöitä omien asenteidensa lävitse (Manka & Manka 2016, ss. 74–77). Yhteisöön ja yksilöön itseensä liittyvät tekijät muodostavat yksilöllisen kokemuksen työn merkityksellisyydestä ja edistävät sitoutuneisuutta, työn imua ja innostusta työhön (Manka & Manka 2016). Hakasen (2011) tutkimukset työn imusta ovat viime vuosina tuoneet näkyviin ratkaisukeskeisten lähestymistapojen ja myönteisten voimavarapolkujen suuren merkityksen työhyvinvoinnille. Tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota työn ja työpaikkojen vahvuuksiin. Tämä on tärkeä näkökohta silloin, kun työntekijöiltä odotetaan muun muassa itseohjautuvuutta ja tiimityötaitoja. Hakasen (2011) mukaan työn imu määritelläänkin tarmokkuudeksi, omistautumiseksi ja uppoutumiseksi. Saman suuntaisen voimavaralähtöinen käsite on Vähäsantasen ym. (2017) tutkijoiden määrittelemä toimijuus, jolla viitataan aktiivisuuteen, aloitteellisuuteen ja vaikuttamiseen sekä osallisuuteen ja kokemuksiin oman työn ja elämän hallinnasta. Keskeisiä näkökulmia ovat päätösten tekeminen ja kuulluksi tuleminen, yhteisiin työkäytäntöihin osallistuminen, työkäytäntöjen uudistaminen, ammatillisen identiteetin neuvottelu sekä uran rakentaminen. Vähäsantasen ym. (2017) toimijuuden rakenteessa voidaan nähdä johtamisen näkökulmasta muun muassa

muutosjohtamisen lähestymistapaa. Positiivisten näkökulmien yleistymisen ja työelämän myönteisistä hyvinvointiprosesseista puhuminen on uudistanut työelämän ongelmalähtöistä keskustelua. Esihenkilötyön tukeminen on tärkeää, sillä esimerkiksi työn imuun ja toimijuu-teen tarvittavien toimenpiteiden vastuullisena alullepanijana on esihenkilö ja hänen toimintansa.

Seuraavassa tarkastellaan työhyvinvointia ja kuormitustekijöitä esihenkilötyössä. Management-johtamiseen liittyviä kuormitustekijöitä ovat muun muassa ajalliset haasteet, kuten päällekkäiset työtehtävät ja ylityöt, jotka ovat esihenkilöille muita tyyppisempiä (Toivanen ym., 2016). Esihenkilötyö sisältää myös lähtökohtaisesti erilaisia paradokseja ja ristiriitaisuuksia (Viitala & Koivunen, 2014; Mäki, 2017; Laurila, 2017), joita esihenkilö joutuu itsensä työstämään. Työ koetaan usein yksinäiseksi (Ahlroth & Havunen, 2015), ja asiantuntijaorganisaatiossa erityisesti keskijohto saattaa tuntea osattomuutta johtajuuskulttuuriin (Mäki, 2017). On todettu, että pitkään jatkunut kokemus työkuormituksesta ja voimavarojen vähenemisestä voi johtaa työuupumukseen. Esihenkilöiden hyvinvoinnin tukemisessa vertaistuki on merkittävässä asemassa paineiden selättämisessä, ja kokemusten jakaminen vertaisten kanssa edistää johtamisosaamisen kehittymistä (Viitala & Koivunen, 2014; Juuti, 2018). Esihenkilötoiminnan kehittäminen edellyttää oman työn reflektointia ja usein myös keskustelukumppania sekä yhteistä tekemistä reflektoinnin mahdollistamiseksi (Ora ym., 2018).

1.3 Vertaisryhmämentorointi ammatillisessa kasvussa

Vertaisryhmämentorointi (verme) on osaamisen kehittämisen menetelmä, jonka avulla voidaan tukea työssäoppimista, työhyvinvointia ja ammatillista kasvua (Geeraerts ym., 2015; Heikkinen ym., 2012). Vermeä on tutkittu ja kehitetty erityisesti opettajien työn kontekstissa, ja sen on todettu edistävän niin uusien kuin kokeneidenkin opettajien ammatillista kehittymistä (Geeraerts ym., 2015; Geeraerts ym., 2018; Mäki, 2015) ja työhyvinvointia (Hiltula ym., 2010; Kaunisto, 2014).

Vertaisryhmämentorointi perustuu integratiivisen pedagogiikan (Tynjälä, 2007, 2008) viitekehukseen asiantuntijuuden syntyessä teoreettisen ja käytännöllisen tiedon vuorovaikutuksessa. Käytännöstä syntynyt tieto yhdistyy toiminnan säätelyä koskevaan tietoon eli itsesäätelytietoon (Bereiter & Scardamalia, 1993). Itsesäätelytieto, johon kuuluu metakognitiivinen tieto eli oman kognitiivisen toiminnan ymmärtäminen (Tynjälä ym., 2011), johtaa kykyyn toimia ja jäsentää monimutkaisia tilanteita, ratkaista ongelmia sekä muuttaa toimintaa saadun reflektiotiedon avulla (Dreyfus & Dreyfus, 1980). Reflektointi kohdistuu oman toiminnan ymmärtämisen sekä oman osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen lisäksi työympäristöön ja sen toimijoihin, jolloin oppiminen on luonteeltaan tavoitteellista ja tietoista. Asiantuntijuuden kehittymisen ja ammatillisen kasvun (oppimisen) tuloksena syntyy parhaimmillaan vahvistuva näkemys omasta johtajuudesta ja johtamisosaamisesta, johtajaiden titeetistä, jossa itsetuntemus, vuorovaikutussuhde työntekijöihin ja johtamisosaaminen on tehty tietoiseksi osaamisen kehittämiseksi. Itsensä johtaminen ja vuorovaikutussuhde työyhteisön jäseniin korostuu nykyisessä johtajuustutkimuksessa tuloksellisen ja hyvinvoivan työyhteisön tekijänä (Mäki, 2017; Laurila, 2017; Hakanen, 2015; Lämsä ym., 2015). Integratiivinen pedagogiikka korostaa myös yhteisöllisen oppimisen merkitystä, joka näkyy toiminnan ja työyhteisön yhdessä kehittämisenä.

Yhdessä kehittämisen menetelmistä tähän tutkimukseen valittu vertaisryhmämentorointi korostaa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvaa yhteisen tiedon rakentamista osallistujien aiemman tiedon ja kokemusten pohjalta (Heikkinen ym., 2012). Optimaalisesti ajatellen tieto rakentuu vermessä integratiivisen pedagogiikan periaatteiden mukaisesti, kun yhteisen narratiivin kautta ilmenevään käytännölliseen ja kokemukselliseen tietoon yhdistetään osallistujille tarjottavia käsitteellisiä ja teoreettisia välineitä esimerkiksi alustusten tai artikkelien avulla. (Geeraerts ym., 2015; Heikkinen ym. 2012) Verme-ryhmä toimii kollektiivisen reflektoinnin foorumina, jossa autenttisia, työhön liittyviä ongelmia ratkotaan yhdessä (Kemmis ym., 2014). Verme-työskentelyllä voidaan tukea työhyvinvointia muuttamalla työtä kollegiaaliseksi ja tarjoamalla osallistujille paikka jakaa haastaviakin kokemuksia (Hiltula ym., 2010).

2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimushankkeen tavoitteena oli saada tietoa operatiivisen tason esihenkilöille tarjotusta vertaisryhmämentoroinnista ammatillisen kasvun tukijana niin, että sillä tuetaan johtamisosaamisen kehittymistä ja edistetään työhyvinvointia.

Tutkimuksen tavoitteena oli

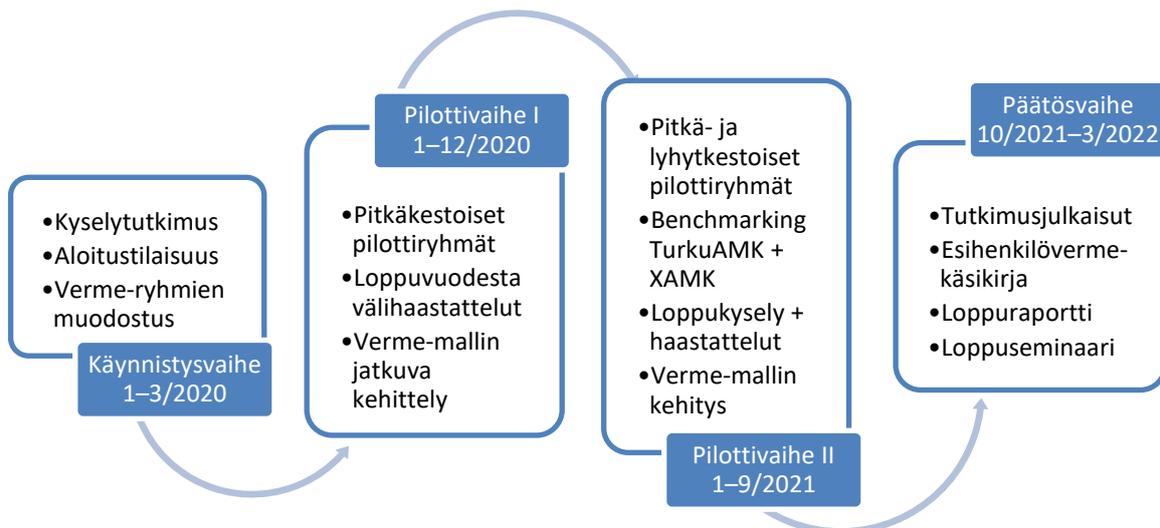
1. kartoittaa esihenkilötyöhön liittyviä kuormitustekijöitä ja osaamistarpeita, joita esihenkilöillä tehtävässään on
2. lisätä ymmärrystä esihenkilöiden ammatillisesta kasvusta ja asiantuntijuuden kehittämisestä johtajuudessa
3. tarkastella osaamisen kehittymisen yhteyttä työhyvinvointiin sekä vertaisryhmämentoroinnin edellytyksiä lisätä esihenkilöasemassa toimivien työhyvinvointia
4. kehittää esihenkilöiden ammatillista kasvua tukeva vertaisryhmämentorointimalli.

Tutkimuksen tavoitteista kohdat 1. ja 4. on täysin saavutettu. Kohdat 2. ja 3. ovat arviointiprosessissa eivätkä siten ole vielä julkisia. Tässä raportissa on esitelty tutkimustuloksia johtamisosaamisen kehittämistä ja työhyvinvoinnin edistämisestä vertaisryhmämentoroinnin avulla.

3 Aineisto ja menetelmät

Kuvassa 1 on kuvattu tutkimuksen eteneminen ja aineiston hankinta. Tutkimus oli monimenetelmällinen (Creswell & Plano Clark, 2007; Teddlie & Tashakkori, 2012), ja siinä hyödynnettiin määrällisiä kyselyaineistoja ja laadullisia ryhmähaastatteluja. Kuvassa 1 näkyy vermemallin kehittämistä varten suunniteltu prosessi, jossa käynnistysvaiheen jälkeen toteutettiin pitkä- ja lyhytkestoiset vertaismentorointiryhmät. Päätösvaiheessa loppuseminaari toteutettiin webinaarina 29.3.2022, jossa esiteltiin tutkimushankkeen tuloksia ja verme-käsikirja.

Kuva 1. Tutkimusasetelma



Seuraavissa luvuissa 3.1 ja 3.2 kuvataan kysely- ja haastatteluaineiston hankinta.

3.1 Kysely

Kyselyn tavoitteena oli saada yleiskuva esihenkilöiden johtamisosaamisen tarpeista ja heidän kokemistaan kuormitustekijöistä. Kyselytutkimuksen kysymykset olivat seuraavat:

1. Millaista osaamista esihenkilöt työssään tarvitsevat?
2. Millaisia kuormitustekijöitä esihenkilötyöhön liittyy?

Kysely toteutettiin syksyllä 2020, ja sillä haluttiin saada lähtötilannetietoja organisaation esihenkilöiden johtamisosaamistarpeista ja työn kuormituskokemuksista viisiportaisilla Likert-asteikon mukaisilla monivalintakysymyksillä. Kysely toteutettiin Webropol-verkkokyselynä. Kyselyn kohderyhmänä olivat Työsuojelurahastolle kuvatun tutkimussuunnitelman mukaisesti kohdeorganisaation esihenkilöt (n=83).

Kyselylomakkeessa johtamisosaaminen oli jaettu viiteen ulottuvuuteen: intrapersonallinen johtamisosaaminen (johtajaidenteetti), interpersoonallinen johtamisosaaminen (vuorovaikutus), leadership-johtamisosaaminen (ihmisten johtaminen), management-johtamisosaaminen (asioiden johtaminen) ja strateginen johtamisosaaminen. Työhyvinvointia kuvaavaan osioon käytettiin Työsuojeluhallinnon valmista Työn psykososiaaliset kuormitustekijät -kyselyä (Työsuojelu, 2019), jossa työn kuormitustekijöitä koskevat kysymykset jaoteltiin kolmeen osaan: työn järjestelyt, työn sisältö ja työyhteisön sosiaalinen toimivuus (liite 2). Tulosten esittämisessä käytettiin kuvailevia tilastollisia menetelmiä.

Seuraavassa esitellään kyselyyn vastanneiden (52, n=83) esihenkilöiden taustakysymysten vastaukset. Taustakysymykset olivat seuraavat: sukupuoli, ikä, työpaikka, työkokemusvuodet esihenkilönä, taustalla oleva johtamiskoulutus ja esihenkilötyöhön käytetty aika. Lisäksi esihenkilöitä pyydettiin nimeämään kolme hyvän johtajan ominaisuutta ja arvioimaan itseään esihenkilönä ilmoittamiensa ominaisuuksien mukaan. Vastaajista 55 prosenttia oli naisia. Vastanneiden ikäjakauma näkyy taulukossa 2.

Taulukko 2. Ikäjakauma

Ikä	n	%
20–29 vuotta	0	0,0 %
30–39 vuotta	6	11,5 %
40–49 vuotta	21	40,4 %
50–59 vuotta	18	34,6 %
60–69 vuotta	7	13,5 %
70–79 vuotta	0	0,0 %

Vastaajista 45,1 prosenttia (23) työskenteli koulutusyksikössä, 19,6 prosenttia (10) tutkimusyksikössä ja yhteisissä palveluissa 25,5 prosenttia (13). Viisi vastaajaa valitsi muu-luokan, eli he toimivat esihenkilöinä muissa kuin edellä mainituissa yksiköissä.

Esihenkilöiden työkokemusvuodet vaihtelivat, ja alle viisi vuotta tehtävässä toimineet muodostivat vastaajista suurimman luokan. Jakauma näkyy taulukossa 3.

Taulukko 3. Työkokemusvuodet esihenkilönä

Työkokemusvuodet	n	%
0–5 vuotta	22	42,3 %
6–10 vuotta	9	17,3 %
11–20 vuotta	14	26,9 %
yli 20 vuotta	7	13,5 %

Taulukossa 4 on kuvattu esihenkilötehtävään siirtyneiden tai hakeneiden johtamiskoulutusta kysymyksellä ”Millaista koulutusta olet saanut johtamis-/esihenkilötyöhön?” Merkille pantavaa, mutta ei tavatonta, on formaalin johtamiskoulutuksen puuttuminen monelta. Kuitenkin 28,9 prosentilla vastaajista oli korkeakoulututkinto johtamisessa. Yksittäisiä johtamiseen

liittyviä kursseja ja valmennuksia oli suoritettu kohtuullisen paljon. Tässä kysymyksessä oli mahdollista valita useampi vaihtoehto.

Taulukko 4. *Taustalla oleva johtamiskoulutus*

Saatu koulutus	n	%
Ei formaalia johtamiskoulutusta	17	32,7 %
Johtamisen erikoisammattitutkinto (JET)	10	19,2 %
Korkeakoulutasoisia johtamisopin- toja (esim. perus- tai aineopin- not/muu opintokokonaisuus)	11	21,2 %
Korkeakoulututkinto johtamisessa	4	7,7 %
MBA-tutkinto	1	1,9 %
Yksittäisiä kursseja/valmennuksia johtamiseen liittyen	36	69,2 %
Muu koulutus, mikä?	8	15,4 %

Kiinnostavana kysymyksenä nähtiin myös se, miten paljon vastaajat kertoivat käyttävänsä aikaa esihenkilötyöhön keskimäärin (taulukko 5). Käytetyn ajan arviointi jakautuu tasaisesti eri prosenttikvartaaleihin, mikä kuvastanee erilaisia tehtäviä eri yksiköissä. Huomion arvoista on, että seitsemän esihenkilöä kokee käyttävänsä kaiken ajan esihenkilötyöhön. Tuloksesta tekee osittain tulkinnallisen se, että esihenkilötyötä ei ole tarkemmin määritetty.

Taulukko 5. *Esihenkilötyöhön käytetty aika*

Käytetty aika	n	%
< 25 %	9	17,7 %
25 %	12	23,5 %
50 %	13	25,5 %
75 %	10	19,6 %
100 %	7	13,7 %

Vastaajia pyydettiin nimeämään kolme hyvän johtajan ominaisuutta. Kaksi kolmasosaa vastauksista kuvasi leadership-johtamisosaamista, johon luettavia ominaisuuksia olivat muun muassa kuuntelutaitoinen, luotettava ja tasapuolinen. Kolmasosan ominaisuuksista voidaan katsoa edustavan enemmän management-johtamisosaamista. Esimerkkejä näistä vastauksista olivat johdonmukainen, päämäärätietoinen ja asiantunteva.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa toimintaansa edellisessä kysymyksessä pyydettyjen ominaisuuksien mukaan. Lisäksi heitä pyydettiin itsearvioimaan omia vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan. Esihenkilöt olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he osaavat toimia hyvän johtajan ominaisuuksien mukaisesti. Vastaajat myös arvioivat tunnistavansa omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa hyvin, joten esihenkilöiden voidaan tulkita tuntevan itsensä. Itsetuntemus on olennainen lähtökohta esihenkilönä toimimiseen.

Taulukko 6. Osaamisen arviointi

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Osaan toimia yllä mainitsemini esihenkilön hyvien ominaisuuksien mukaisesti	0,0 %	0,0 %	0,0 %	78,4 %	21,6 %
Tiedän, mitä osa-alueita minun tulisi kehittää esihenkilötoiminnassani	0,0 %	0,0 %	11,5 %	61,6 %	26,9 %
Tiedän, missä esihenkilötyön osa-alueissa ovat vahvuuteni	0,0 %	0,0 %	1,9 %	57,7 %	40,4 %

3.2 Haastattelu

Haastattelututkimuksella, joka kohdistui verme-ryhmiin osallistuneisiin, haluttiin syventää esihenkilöiden kokemuksia työstään ja kehittää verme-mallia. Kysymykset olivat:

1. Miten esihenkilöasemassa toimivat kokevat vertaisryhmämentoroinnin kehittäneen johtamisosaaamistaan?
2. Miten esihenkilöasemassa olevat kokevat vertaisryhmämentoroinnin edistäneen työhyvinvointiaan?

Verme-ryhmät kokoontuivat kerran kuussa. Pitkäkestoisten ryhmien (pilottivaihe 1) kokoontumiset alkoivat maaliskuussa 2020 ja jatkuivat joulukuuhun 2021. Lyhytkestoiset ryhmät (pilottivaihe 2) kokoontuivat vuoden 2021 aikana tammikuusta joulukuuhun. Pilottivaiheiden tavoitteena oli kehittää verme-mallia prosessinomaisesti. Joulukuussa 2020 ja 2021 tehtiin verme-ryhmien teemahaastattelut (n=17). Haastattelututkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä esihenkilöiden ammatillisesta kasvusta ja asiantuntijuuden kehittymisestä johtamisosaaamisessa ja työhyvinvoinnissa vertaisryhmämentoroinnin menetelmällä.

Ryhmien koko vaihteli, ja niiden muodostamisen periaatteena oli, että ryhmää yhdistäviä tekijöitä oli riittävästi. Samalla kuitenkin haluttiin saada ryhmiin heterogeenisuutta siten, että osallistujat olivat koulutus- tai tutkimusaloittain eri yksiköistä. Riittävän samankaltaisuuden mutta samalla sopivan erilaisuuden on todettu olevan vertaismentorointia rikastava tekijä (Kynäslahti ym., 2020).

Käsiteltävät aiheet valikoituivat osallistujien tarpeiden mukaan ja teemoista sovittiin usein etukäteen. Toinen fasilitaattoreista ohjasi prosessia ja toinen integroi keskusteluissa esiin tullutta käytännön kokemusta teoriaan muun muassa johtamiskirjallisuutta jakamalla. Fasilitaattoreista toinen oli HR-asiantuntija ja toinen lehtori, jolla oli johdon työhönohjaajakoulutus.

Yhteensä pilottiryhmien toimintaan osallistui 21 henkilöä, joista neljä jäi ryhmästä kesken pois työsuhteissa tapahtuneiden muutosten vuoksi. Ryhmähaastatteluihin osallistui 17 henkilöä, joista osa osallistui joulukuussa 2020 ja osa joulukuussa 2021 (taulukko 7).

Taulukko 7. Ryhmien haastattelut

Vaihe	Haastateltavien lkm.	Ryhmän toimintakausi	Tehdyt haastattelut	Haastattelujen kesto
Pilottivaihe I	12	3/2020–12/2021	Joulukuu 2020 Joulukuu 2021	53–79 min
Pilottivaihe II	14	1/2021–12/2021	Joulukuu 2021	25–41 min

Ryhmähaastatteluja toteutettiin yhteensä kahdeksan, ja haastattelu järjestettiin aina kullekin verme-ryhmälle. Kolmea pitkäkestoista pilottiryhmää haastateltiin kahteen otteeseen ja kahta lyhytkestoista pilottiryhmää yhden kerran.

Haastateltavina toimivat kohdekorkeakoulun operatiivisen tason esihenkilöt edustivat koulutusyksiköitä (3 henkilöä), tutkimusyksiköitä (5) ja yhteisiä palveluita (9). Haastateltavista naisia oli 12 ja miehiä 5. He olivat toimineet keskimäärin 3,5 vuotta esihenkilöinä (vaihteluväli 6 kk–18 v). Suorien alaisten määrä vaihteli 1–19 välillä (keskiarvo 8,5).

Haastatteluissa olivat läsnä molemmat verme-fasilitaattorit. Haastattelujen aluksi palautettiin mieliin vermeen liittyvä tutkimus ja perusteltiin kysymyksiä teemat sekä kerrottiin haastattelun luottamuksellisuudesta. Ryhmähaastattelun pohjana toimi teemahaastattelurunko, jonka pohjalta haastattelijä johdatteli ryhmää vapaamuotoiseen ja vapaasti etenevään keskusteluun. Toinen vetäjästä oli vastuussa tilanteesta kokonaisuutena, kysymysten esittämisestä ja toinen esitti tarkentavia kysymyksiä tai muutoin ohjasi keskustelun kulkua (Gulliksen & Hjaardemaal, 2014).

Haastattelujen teemat mukailivat tutkimuskysymyksiä. Teemahaastattelurunkoa muokattiin ensimmäisen aineistonkeruuvaiheen jälkeen siten, että tutkimuskysymykset pysyivät samoina, mutta haastatteluteemoja syvennettiin aihealueisiin, joista haluttiin ensimmäisen

aineistonkeruuvaiheen perusteella tietää lisää. Tutkijatriangulaation avulla haluttiin varmistaa analyysin luotettavuus (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Tutkijat (2 henkilöä) olivat eri henkilöt kuin verme-fasilitaattorit eivätkä he osallistuneet haastatteluun.

Haastattelut litteroitiin ja anonymisoitiin. Litteroituja sivuja oli yhteensä 82 (A4, Times New Roman, fonttikoko 12, riviväli 1,5). Analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa teoria toimii apuna, mutta analyysia ei tehdä suoraan teoriaan pohjalta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, ss. 117–118). Eteneminen tapahtui ensin aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaiheessa nostettiin rinnalle johtamisoosaamisen ulottuvuuksien jäsentely sekä työhyvinvointia koskeva teoreettinen viitekehys. Teoriaohjaava sisällönanalyysi sopii hyvin aiheeseen, josta on aikaisempaa tutkimustietoa kuten johtamisesta ja työhyvinvoinnista, mutta sillä voidaan tuottaa myös uutta tietoa. Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena tuottaa uusia ajatuksia verme-menetelmän soveltamisesta esihenkilöiden osaamisen kehittämisessä ja työhyvinvoinnin tukemisessa. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto luettiin useampaan kertaan, jotta tutkijat, jotka eivät osallistuneet haastatteluun, sisäistivät haastateltavien ajattelua. Toisessa vaiheessa perehdyttiin teemahaastattelukysymysten pohjalta käytyihin keskusteluihin ja nostettiin tutkimuskysymysten kannalta keskeiset ilmaukset esiin. Tämän jälkeen muodostettiin ilmauksista teemoja sitoutumatta aiempaan tutkimukseen. Tutkijat kävivät aineiston läpi toisistaan riippumatta, jonka jälkeen he keskustelivat merkitykseltään samansisältöisistä ilmauksista. Lopuksi päätettiin teemaa kuvaavista nimistä, joissa otettiin huomioon taustateoria. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, ss. 91–100)

4 Tutkimuksen tulokset

4.1 Kyselytutkimus: esihenkilötyön kuormitustekijät ja työssä tarvittava osaaminen

Esihenkilötyössä toimivien johtamisosaamista ja työn kuormitustekijöitä kartoitettiin kyselyllä. Johtamisosaamista tarkasteltiin viiden ulottuvuuden kautta, ja työhyvinvointia kolmen eri työn kuormittavuuteen liittyvän osatekijän näkökulmista.

4.1.1 Johtamisosaaminen

Esihenkilöasemassa olevien johtamiseen liittyviä osaamistarpeita kartoitettiin viitenä eri ulottuvuutena. Nämä ulottuvuudet ovat aiemmin mainitut intra- ja interpersoonallinen johtamisosaaminen, leadership-, management- ja strateginen johtamisosaaminen. Liitteessä 1 on tarkemmin määritelty johtamisosaamisen ulottuvuudet. Jokaisen johtamisosaamisulottuvuuden osalta esihenkilötyössä toimivilta kysyttiin, kuinka usein he ovat tarvinneet kuvattua osaamista työssään viimeisen vuoden aikana. Tämän lisäksi esihenkilöiltä kysyttiin, arvelevatko he kyseisen osaamisen merkityksen kasvavan työssään tulevaisuudessa.

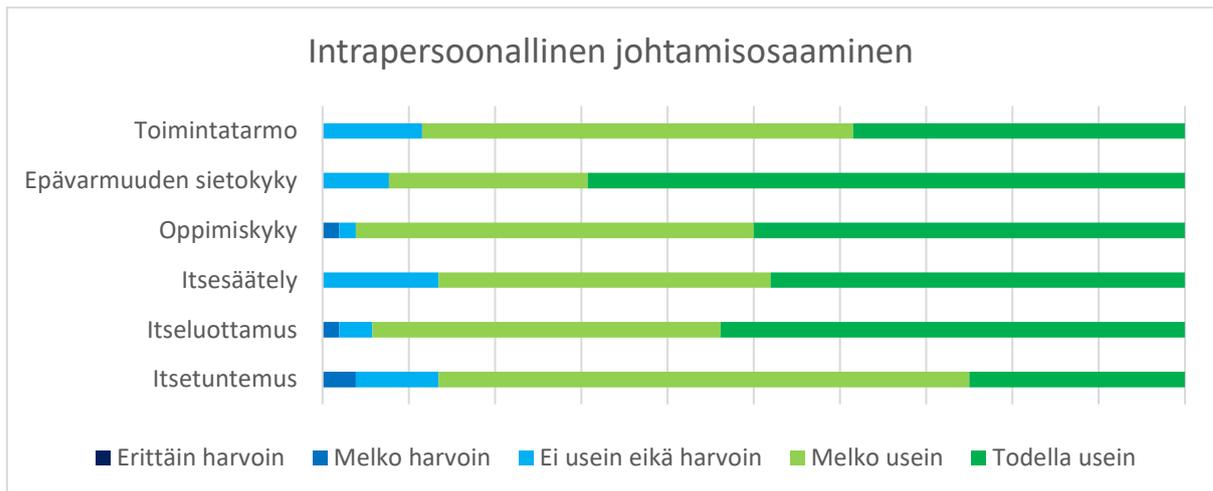
Intrapersoonallinen johtamisosaaminen

Intrapersoonallisella johtamisosaamisella tarkoitetaan johtajaan itseensä liittyvää sisäistä osaamista, johon sisältyy identiteettiin, arvoihin, maailmankuvaan, itsesäätelyyn ja omaan kehittymiseen liittyvä osaaminen.

Esihenkilöt tunnistivat laajasti tarpeen kaikille intrapersoonallisen johtamisosaamisen eri osa-alueille; kaikkien osa-alueiden osalta vähintään 87 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että alueen osaamista tarvitaan melko tai todella usein (kuva 2). Tulos mukailee aiempia tutkimuksia itsetuntemuksen tärkeydestä esihenkilötyössä. Keskeisimpänä osa-alueena voidaan pitää epävarmuuden sietokykyä, jota kertoi tarvitsevänsä todella usein 69 prosenttia vastaajista. Asiantuntijaorganisaation kompleksisuuden voidaan nähdä vaikuttavan tässä

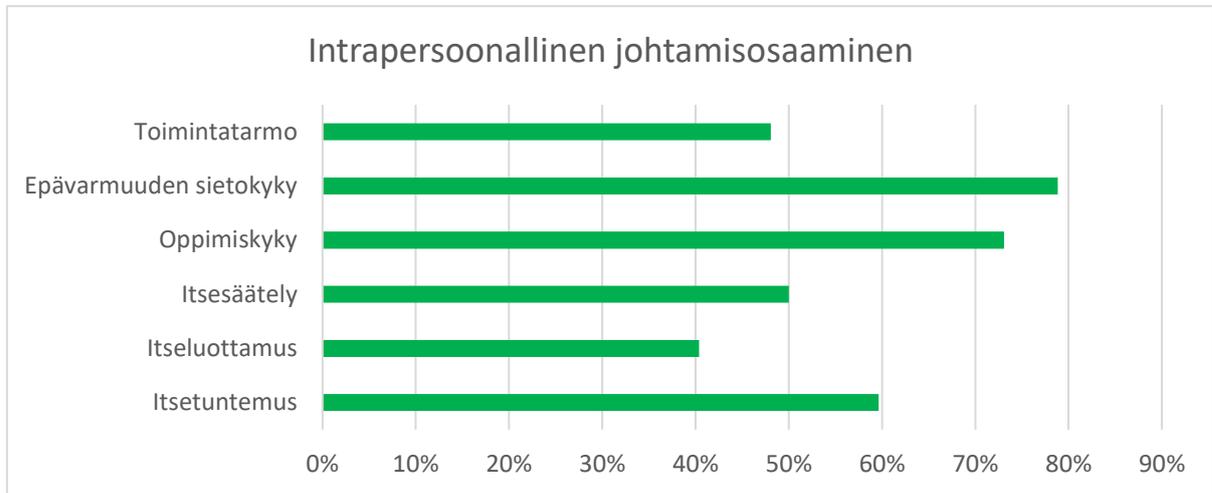
tuloksessa. Myös itseluottamusta arvioidaan tarvittavan esihenkilön tehtävässä. Tätä mieltä oli 54 prosenttia vastaajista.

Kuva 2. Vastausten jakautuminen intrapersoonallisen johtamisaamisen eri osa-alueissa



Esihenkilöiden vastausten perusteella intrapersoonallisten osaamisten eri osa-alueiden merkitys tulee edelleen kasvamaan tulevaisuudessa. Erityisesti laajaa kannatusta sai epävarmuuden sietokyvyn (79 % vastaajista), oppimiskyvyn (73 %) ja itsetuntemuksen (60 %) merkityksen kasvu tulevaisuudessa (kuva 3). Itsetuntemuksen merkityksen kasvu on mielenkiintoinen tulos suhteessa sen osaamistarpeen arviointiin. Kiinnostusta herättää erityisesti se, mikä esihenkilöiden kokemusten mukaan aiheuttaa itsetuntemuksen tarpeen kasvua. Oppimiskyvyn kasvun voidaan nähdä olevan yhteydessä jatkuvaan muutokseen ja kykyyn selviytyä uudistamalla omaa toimintaa.

Kuva 3. Intrapersonaalisen johtamisosaamisen eri osa-alueiden merkityksen kasvu tulevaisuudessa



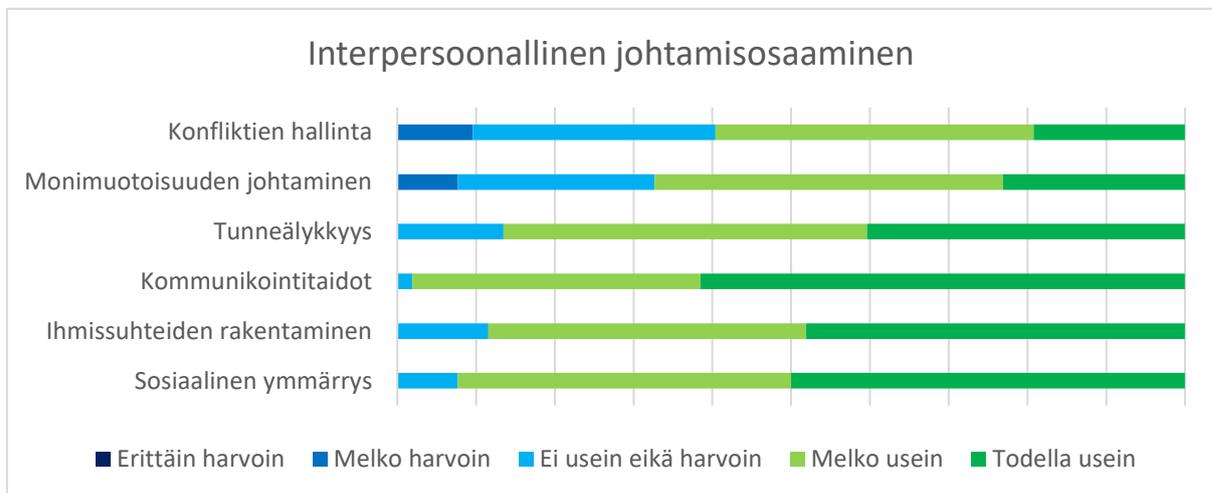
Interpersoonallinen johtamisosaaminen

Interpersoonallinen johtamisosaaminen viittaa vuorovaikutukseen ja ihmisten väliseen kanssakäymiseen liittyvään osaamiseen. Vuorovaikutuksen merkitystä on korostettu aiemmissa tutkimuksissa, ja sen nähdään olevan yksi tuottavan ja hyvinvoivan työyhteisön edellytyksiä.

Interpersoonallisen johtamisosaamisen osa-alueista selkeästi useimmin tarvitaan kommunikaatiotaitoja; 99 prosenttia vastaajista kertoi tarvitsevänsä niitä melko tai todella usein (kuva 4). Myös tunneälykkyyttä (86 %), ihmissuhteiden rakentamista (88 %) ja sosiaalista ymmärrystä (92 %) on tarvittu kuluneen vuoden aikana melko tai todella usein. Kommunikaatio- ja vuorovaikutustaitojen suuri merkitys on todettu nykyisissä ihmisten johtamiseen keskittyvissä lähestymistavoissa. Verkostoihin ja tiimityöskentelyyn pohjautuvat työmuodot edellyttävät vuorovaikutusta, ja erilaisten ihmisten tulee toimia ammatillisesti yhdessä saman tavoitteen saavuttamiseksi. Vuorovaikutuksessa myös tunteiden hallintaan liittyviä tilanteita syntyy useammin. Tämä näkyy kasvaneena tunteet työelämässä -teemojen käsittelynä. Tunteet suhteessa muihin ja itseen, erityisesti itsemyötätunnon merkitys, on noussut työelämä-tutkimuksessa viime aikoina esiin (Dutton ym., 2014).

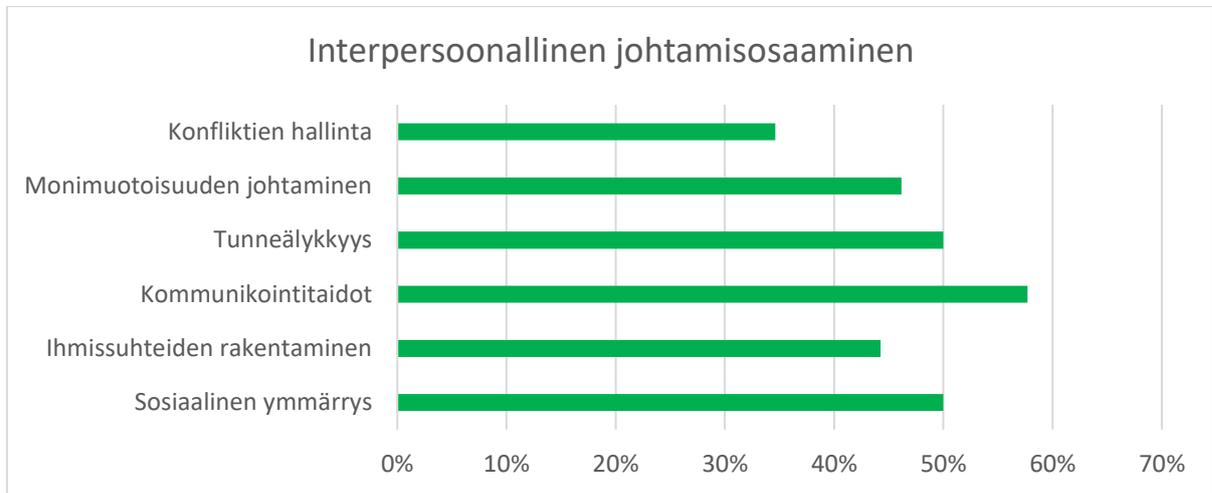
Konfliktien hallinnan vähäisemmän osaamisen tarpeen voidaan tulkita olevan hiukan ristiriidassa sosiaalisen ymmärtämisen osaamisen kanssa. Tutkimusten mukaan esihenkilöt raportoivat vaikeudestaan ymmärtää ja selvittää ristiriitatilanteita työyhteisön työntekijöiden välillä. Vähemmän (noin kaksi kolmasosaa vastaajista) tunnistettiin tarvetta monimuotoisuuden johtamisen osaamisille. Monimuotoisuuden johtaminen voidaan joskus ymmärtää kapeasti vain eri kulttuuritaustaisten työntekijöiden johtamiseksi, vaikka monimuotoisessa johtamisessa tulisi huomioida myös esimerkiksi ikä, sukupuoli ja elämäntilanne.

Kuva 4. Vastausten jakautuminen interpersoonallisen johtamisosaamisen eri osa-alueissa



Kommunikaatioon liittyvä osaaminen on vastaajien mielestä keskeisessä roolissa esihenkilötyössä myös jatkossa; yli puolet (58 % vastaajista) esihenkilöasemassa toimivista vastaajista oli sitä mieltä, että kommunikointitaitojen merkitys kasvaa tulevaisuudessa (kuva 5). Kommunikaatiotaitoihin kiinnittyy olennaisesti sosiaalinen ymmärrys ja tunneälykyys, jotka vastaajat arvioivat myös kasvaviksi osaamisalueiksi (50 % vastaajista). Työelämässä tiimitoiminta on yleistynyt tapa hoitaa tehtäväkokonaisuuksia ja hallita monimutkaisia, erilaista osaamista vaativia ongelmia. Työntekijöiden vahvistaminen joustavuuteen ja resilienssiin on tutkimusten mukaan esihenkilön osaamisena tärkeää, ja esihenkilön tulisi toimia siinä esimerkillisesti.

Kuva 5. Interpersoonallisen johtamisosaamisen eri osa-alueiden merkityksen kasvu tulevaisuudessa

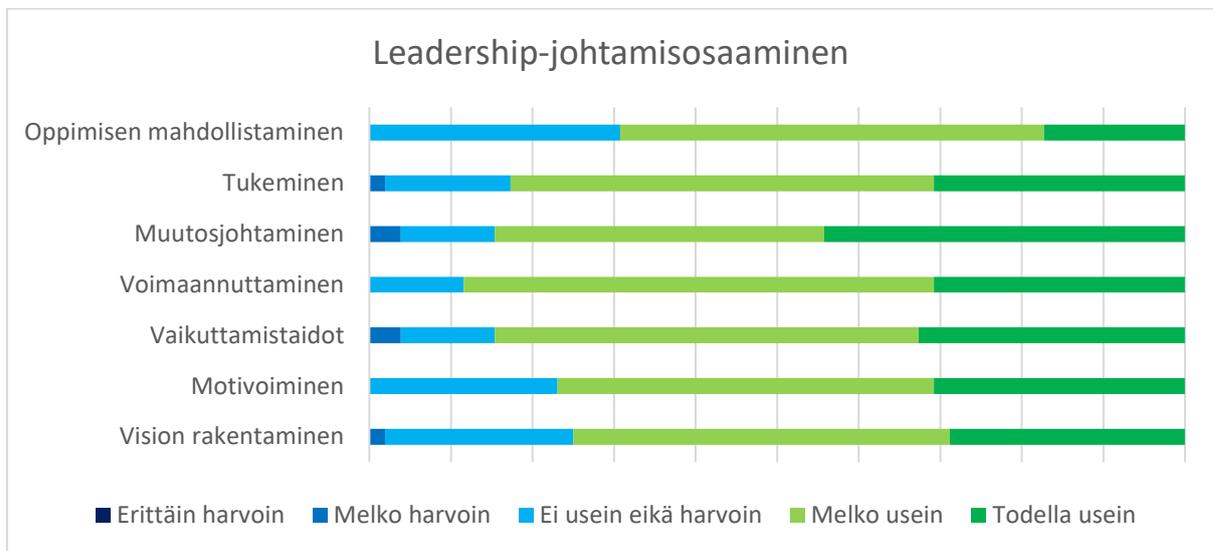


Leadership-johtamisosaaminen

Leadership-johtamisosaamisella tarkoitetaan ihmisten johtamiseen, motivointiin, osallistamiseen ja tavoitteiden saavuttamisen tukemiseen liittyviä osaamisia.

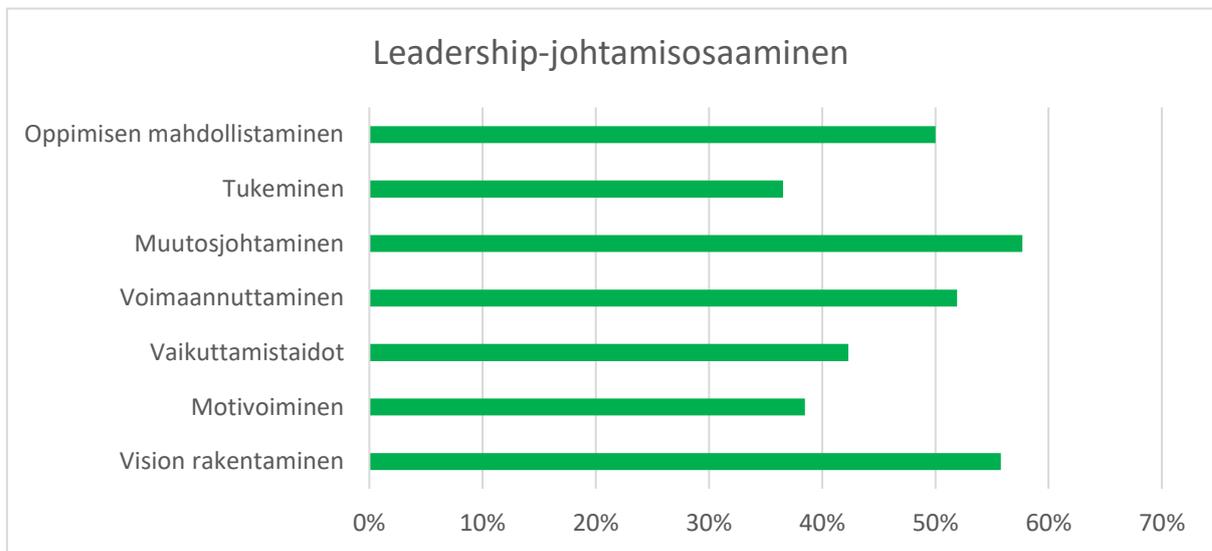
Leadership-johtamisosaamisen eri osa-alueista muutosjohtaminen näyttäytyy tulosten perusteella keskeisenä; 44 prosenttia vastaajista raportoi tarvitsevansa sitä esihenkilötyössään todella usein (kuva 6). Muutosjohtamiseen liittyvät taidot nykyisessä muuttuvassa työelämässä ovat erittäin tarpeellisia, ja voitaneen sanoa, että ne kuuluvat esihenkilön perusosaamiseen. Tässä voidaan nähdä myös yhtymäkohtia epävarmuuden sietokyvyn osaamisen kasvutarpeeseen, joka interpersoonallisessa osaamisessa sai vahvan kannatuksen tulevaisuuden osaamisena. Lisäksi tuloksista nähdään, että oppimisen mahdollistaminen ei ole erityisen keskeisessä asemassa noin kolmasosalla vastaajista esihenkilötyössä. Tulos aiheuttaa pohdintaa, sillä jatkuvan oppimisen näkökulmasta tämä olisi tärkeä työssä kehittymisen ja työn mielekkyyden lähtökohta, jota odotetaan esihenkilöltä itseltään ja jota hänen tulisi tukea työntekijöissään.

Kuva 6. Vastausten jakautuminen leadership-johtamisosaamisen eri osa-alueissa



Vastaajat näkivät leadership-johtamisosaamisen merkityksen kasvavan entisestään tulevaisuudessa. Tämä merkityksen kasvu näkyy erityisesti muutosjohtamisessa (58 % vastaajista), vision rakentamisessa (56 %) ja voimaannuttamisessa (52 %) (kuva 7). Voimaannuttamisen tarpeen kasvu on positiivinen tulos, sillä muutoksessa epävarmuus lisääntyy ja psykologisen turvallisuuden tunteen aikaansaaminen vaatii esihenkilöiden tukea. Aiempien tutkimusten mukaan voimaantumisen kokemus (työn imu) edistää työhyvinvointia. Usein se edellyttää kokemusta mielekkästä, merkityksellisestä työstä ja työn tarjoamista kehittymismahdollisuuksista. Näin ollen oppimisen mahdollistamisen (50 %) ymmärtäminen kasvavana osaamisalueena on oikeanlainen suuntaus.

Kuva 7. Leadership-johtamisosaamisen eri osa-alueiden merkityksen kasvu tulevaisuudessa

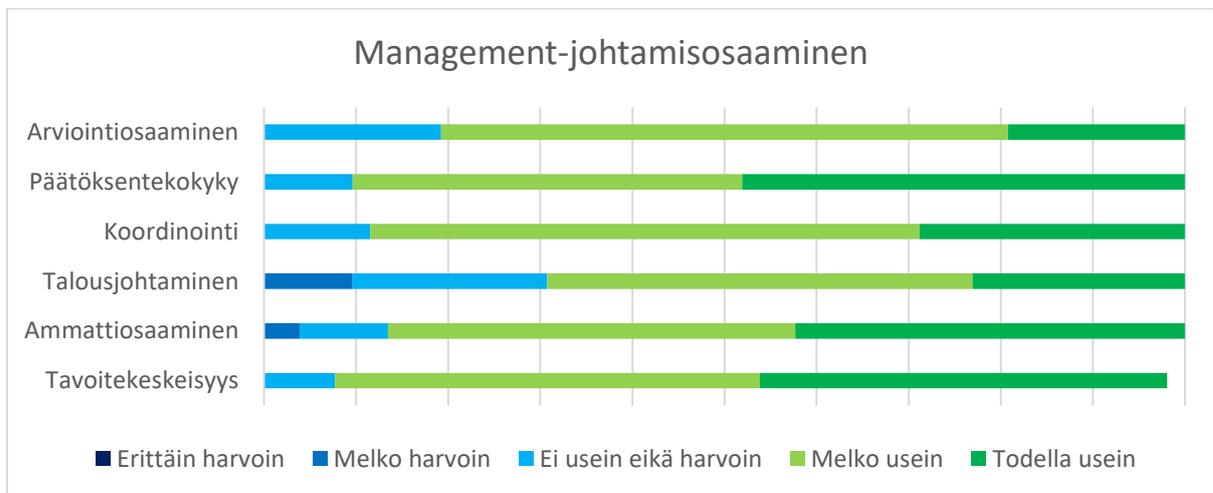


Management-johtamisosaaminen

Management-johtamisosaaminen sisältää asioiden, prosessien ja päätöksenteon johtamiseen, sekä resurssien hallintaan, suunnitteluun ja organisoimiseen liittyvät osa-alueet.

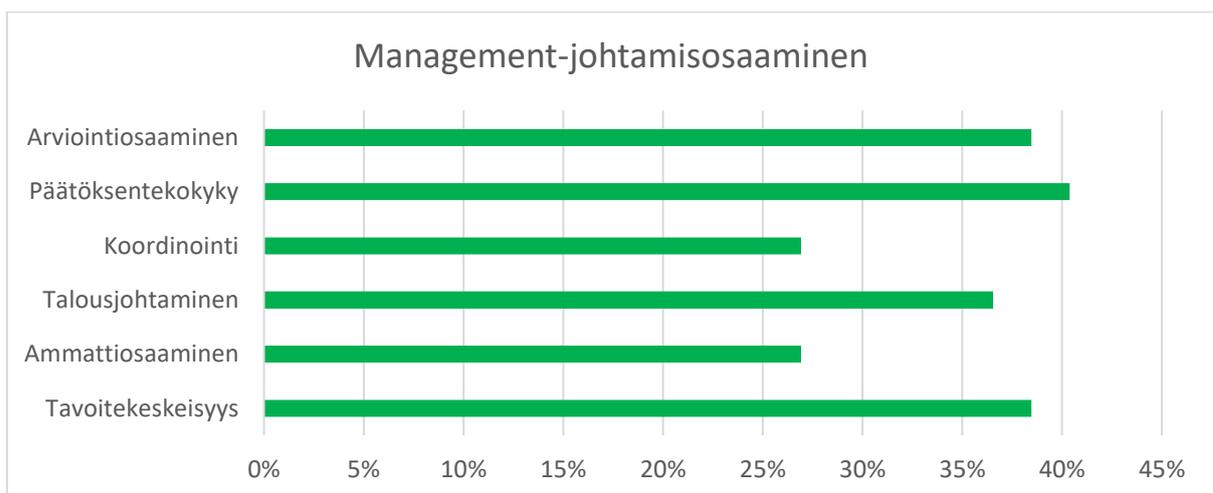
Management-johtamisosaamisen eri osa-alueista erityisen keskeisenä esiin nousee tavoitekeskeisyys ja päätöksentekokyky; 90 prosenttia vastaajista kokee tarvitsevänsä niihin liittyvää osaamista esihenkilötyössään melko tai todella usein (kuva 8). Myös koordinointikyky nousee vahvasti esiin, ja se liittyykin päätöksentekokykyyn ja asioiden hallintaan. Vastausten mukaan talousjohtamiseen liittyvää osaamista tarvitaan hieman harvemmin, mikä johtunee siitä, että siihen esihenkilöt saavat parhaimman perehdytyksen ja siihen on selkeät ohjeistukset.

Kuva 8. Vastausten jakautuminen management-johtamisosaamisen eri osa-alueissa



Valtaosa vastaajista näkee, että management-johtamisosaamisen eri osa-alueiden merkitys säilyy ennallaan myös tulevaisuudessa (kuva 9). Tässä osaamisessa on arvioitu hieman vähemmän kasvutarpeita kuin leadership-johtamisosaamisessa. Tulosta selittänee se, että management-johtamisosaamiseen panostetaan esihenkilöiden perehdyttämisessä.

Kuva 9. Management-johtamisosaamisen eri osa-alueiden merkityksen kasvu tulevaisuudessa

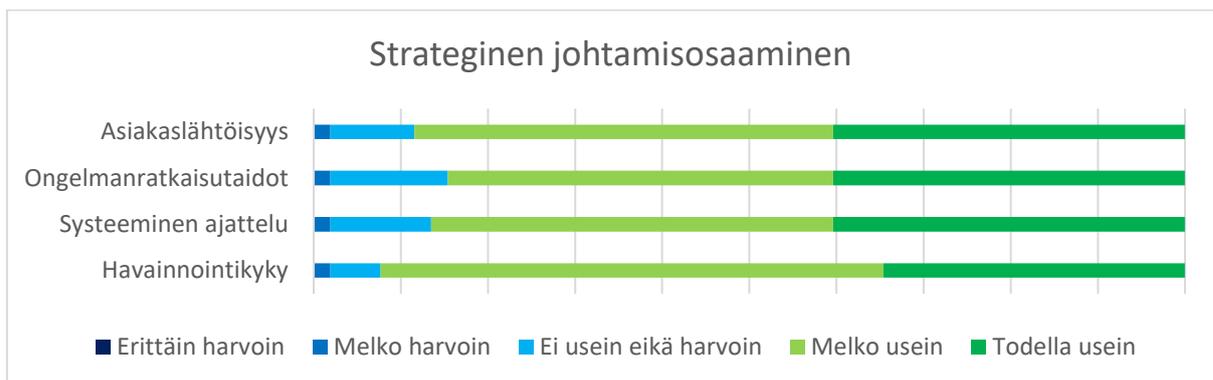


Strateginen johtamisosaaminen

Strategisella johtamisosaamisella tarkoitetaan kompleksisten kokonaisuuksien hahmottamiseen ja johtamiseen, systemiseen ja analyyttiseen ajatteluun, ongelmien ratkaisemiseen sekä yhteistyöverkostoihin liittyvää osaamista.

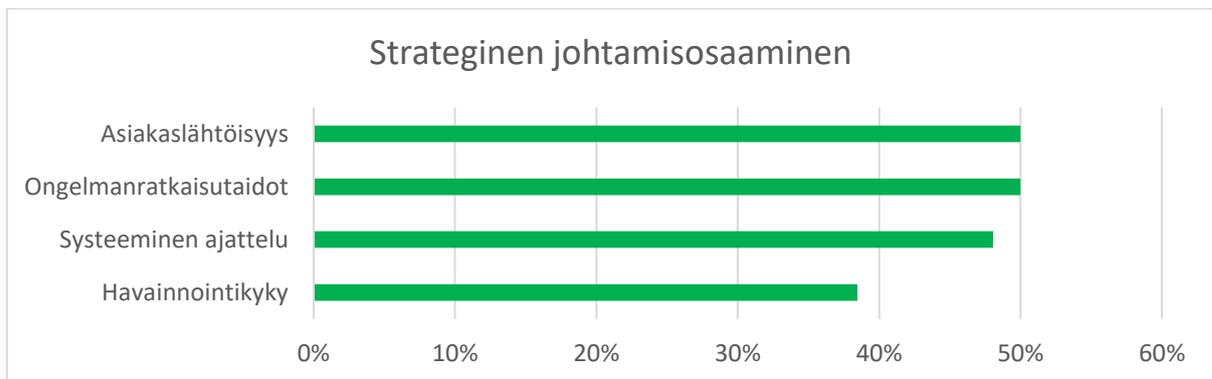
Strategisen johtamisosaamisen eri osa-alueista yli 90 prosenttia vastaajista raportoi tarvitse-
vansa havainnointikykyyn liittyvää osaamista melko tai todella usein esihenkilötyössään
(kuva 10). Havainnointikyky on osa ennakoivaa toimintaa ja tärkeää organisaation tulevai-
suuden ja visioiden suunnittelussa.

Kuva 10. Vastausten jakautuminen strategisen johtamisosaamisen eri osa-alueissa



Kuvassa 11 voidaan nähdä, että valtaosa vastaajista näkee strategisen johtamisosaamisen eri osa-alueiden merkityksen säilyvän nykyisellä tasolla myös tulevaisuudessa.

Kuva 11. Strategisen johtamisosaamisen eri osa-alueiden merkityksen kasvu tulevaisuudessa



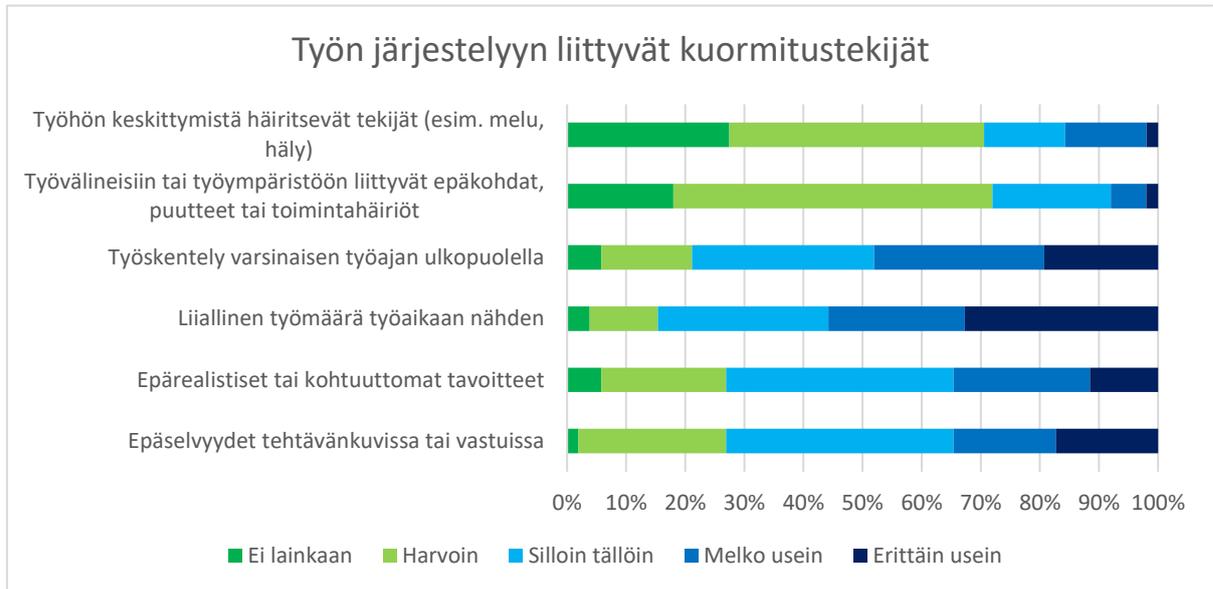
4.1.2 Työhyvinvointi

Esihenkilöiden työhyvinvointia kuluneen 12 kuukauden aikana kartoitettiin kolmesta eri työn kuormittavuuteen liittyvästä näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat työn järjestelyyn, työn sisältöön ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät. Työn järjestelyä koskevat kuormitustekijät koskevat työn ja työtehtävien suunnittelua, jakamista ja työn tekemisen edellytyksistä huolehtimista. Työn sisältöön liittyvillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn luonteeseen ja työtehtäviin liittyviä tekijöitä. Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen kuuluvat työyhteisön yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyvät tekijät.

Esihenkilötyössä toimivilta kysyttiin, kuinka usein seuraavat asiat ovat kuormittaneet haitallisesti työssä edeltävän 12 kuukauden aikana. Jos kokemus työn vaatimuksista on suurempi kuin työntekijällä on voimavaroja, on työuupumuksen riski korkeampi.

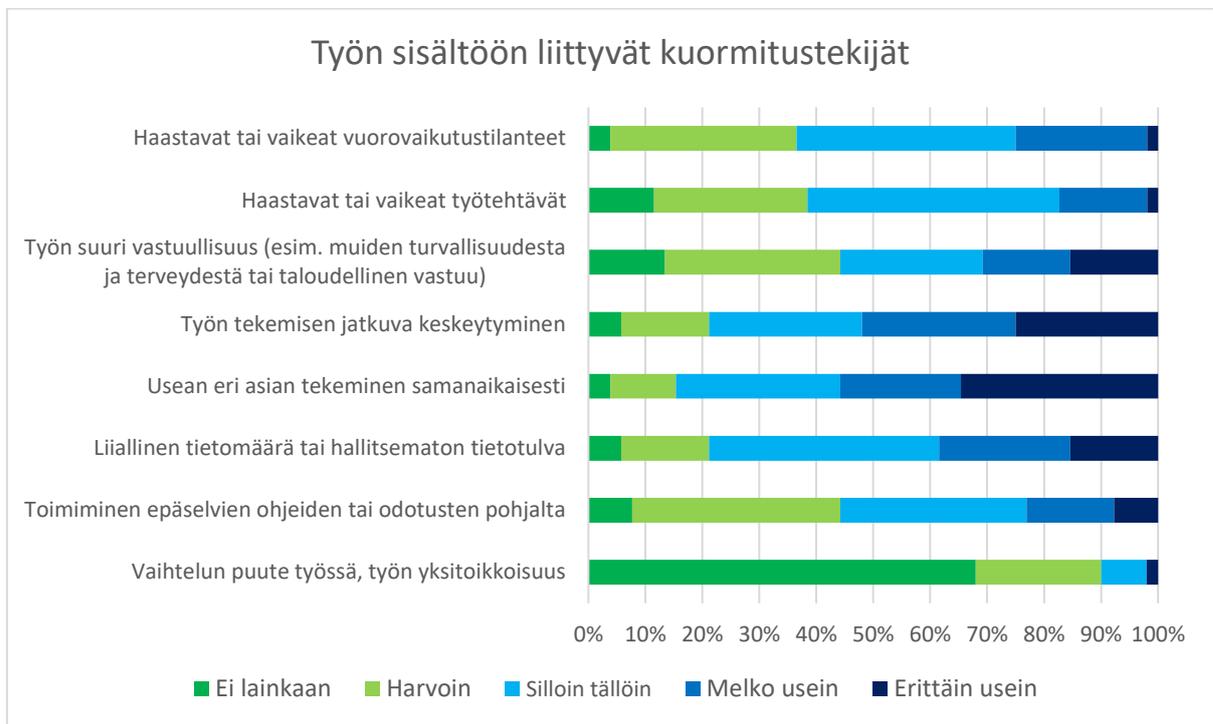
Työn järjestelyyn liittyvien kuormitustekijöiden osalta erityistä haitallista kuormitusta aiheuttaa liiallinen työmäärä työaikaan nähden; joka kolmas vastaaja raportoi liiallisen työmäärän aiheuttavan haitallista kuormitusta erittäin usein (kuva 12). Sen sijaan työn järjestelyihin liittyvistä tekijöistä keskittymiseen, työvälineisiin ja ympäristöön liittyvät tekijät eivät juurikaan aiheuta haitallista kuormitusta esihenkilötyössä. Tästä voidaan päätellä, että työn fasilitetit ovat esihenkilöiden kokemusten mukaan kunnossa.

Kuva 12. Vastausten jakautuminen työn järjestelyihin liittyvien kuormitustekijöiden osalta



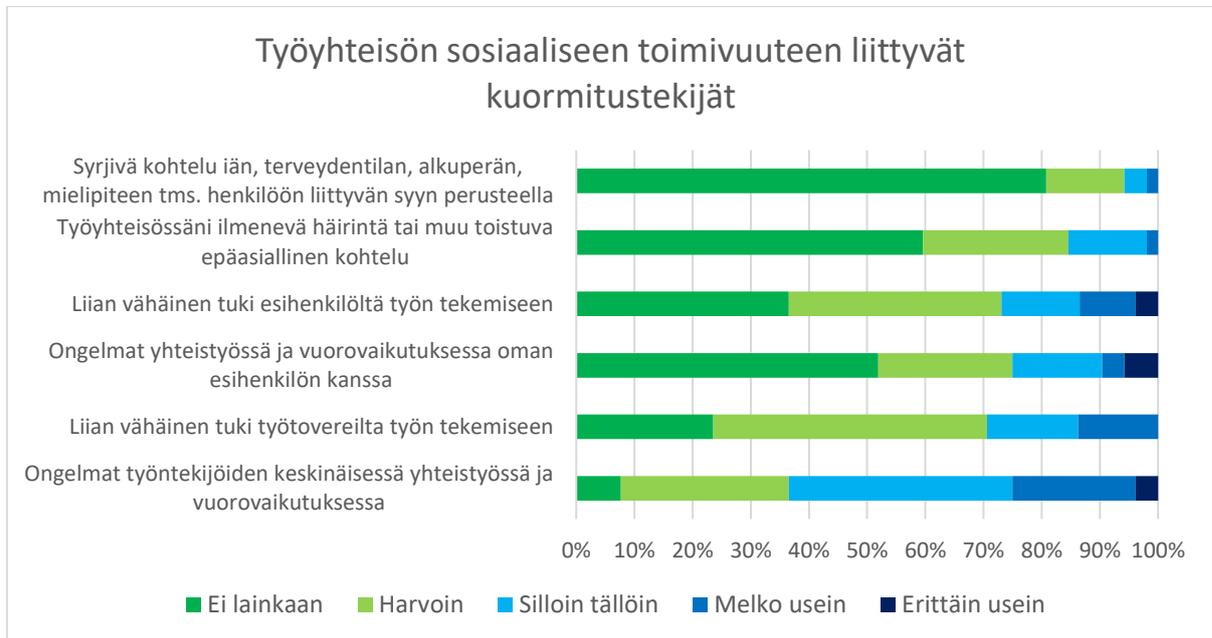
Työn sisältöön liittyvien kuormitustekijöiden osalta noin neljä viidestä vastaajasta koki usean eri asian tekemisen samanaikaisesti, työn tekemisen jatkuvan keskeytymisen sekä liiallisen tietomäärän ja tietotulvan kuormittavan työtään melko tai erittäin usein (kuva 13). Tietomäärä ja tietotulva on usein eri viestintäkanavien vuoksi suuri. Usean asian tekeminen samanaikaisesti näyttää erityisesti olevan keskeinen työn sisällöllinen kuormitustekijä; noin joka kolmas esihenkilöasemassa toimiva raportoi sen kuormittavan haitallisesti työtään erittäin usein. Lisäksi vastauksista nähdään, että vaihtelun puute työssä tai työn yksitoikkoisuus ei ole aiheuttanut haitallista kuormitusta esihenkilötyössä. Tuloksessa voidaan nähdä työtehtävän muodostuvan monista asioista, joten tulos on saman suuntainen samanaikaisen tekemisen kanssa.

Kuva 13. Vastausten jakautuminen työn sisältöön liittyvien kuormitustekijöiden osalta



Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvien kuormitustekijöiden osalta selkeästi eniten kuormitusta aiheuttaa ongelmat työntekijöiden keskinäisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa; 63 prosenttia vastaajista koki tämän kuormitustekijäksi viimeisen vuoden aikana vähintään silloin tällöin (kuva 14). Syrjivää kohtelua, häirintää tai epäasiallista kohtelua raportoidaan suhteessa vähän, mikä tuloksena on hyvä. Tavoitteena on kuitenkin yhdenvertainen, kestävään työelämään tähtäävä toiminta, jolloin asianomaisia kuormitustekijöitä ei tulisi olla lainkaan.

Kuva 14. Vastausten jakautuminen työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvien kuormitustekijöiden osalta



4.2 Haastattelututkimus: vertaisryhmämentorointi johtamisosaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin edistämisen tukena

Verme-ryhmiin osallistuneiden esihenkilöiden kokemukset johtamisosaamisen kehittymisestä ja työhyvinvoinnin edistymisestä olivat positiivisia. Seuraavassa esitellään tuloksena tulleita pääteemoja. Teemoittelu pyrittiin tekemään erottelevaksi, mutta teemat menevät kuitenkin sisällöllisesti osittain päällekkäin ja niillä on yhtymäkohtia toisiinsa. Haastattelutulokset ovat samansuuntaisia kyselyssä saatujen tulosten kanssa, ja ne tarjoavat kyselyn tuloksiin syvempää tietoa ja esimerkkejä.

4.2.1 Ammatillinen kasvu

Johtajaidentiteetin kehittyminen

Esihenkilöiden mukaan arviointia ammatillisesta kasvusta oli vaikea määritellä, koska lähtötietoja ei ollut määritelty. Johtajaidentiteetin kehittymisessä dialogisilla keskusteluilla oli suuri merkitys, koska ne rakensivat ammatillista identiteettiä ja jäsensivät omaa ajattelua siitä, kuka ja millainen on itse esihenkilönä. Todettiin, että avoin ja yhdenvertainen keskustelu ryhmässä synnytti uutta ajattelua ja keskeneräinen ajattelu myöhemmin edelleen kehittyi ja oivallutti uutta. Esihenkilöt totesivat, että muiden kertomien kokemusten kautta oli mahdollista arvioida omia vahvuuksia ja tunnistaa eroavaisuuksia tai yhtäläisyyksiä omaan johtajaidentiteettiin ja siihen, millainen sen haluaisi olevan.

”...ku tää on ollu tässä rinnalla niin kyllä sitä on paljon miettinyt, minkälaista se on se oma esihenkilötyö ja sitte ehkä se mitä haluaisi sen olevan ja onko siinä jotain semmosta gapia...” R3N2

Oman johtamiskäsityksen ja johtajaidentiteetin kehittyminen tapahtuu kokemusten ja pohdinnan kautta. Johtamiskäsitys ja sen perustana oleva arvopohja näkyy käytännön toiminnassa, erityisesti haasteellisissa tilanteissa. Esihenkilöt ottivat haasteellisista tilanteista esiin muutoksen vastustamisen tai muutostarpeen huomiotta jättämisen. Työelämä on jatkuvaa muutosta ja muutosvastarinta on normaalia työyhteisössä, mutta vastauksissa todettiin, että sen sietäminen nostaa esiin ajatuksia ja kysymyksiä omasta johtamiskäsityksestä ja sen toteuttamisesta.

”...et sitä tällai esimiesasemassa ei käskemällä saa aikaiseksi” R2M2

Epävarmuus omasta johtamiskäsityksestä ja toimintatavasta näkyi esihenkilöiden puheessa monella tavalla. Eräs esihenkilö pohti omaa toimintaansa työntekijän pitkien poissaolojen kautta ja omaa rooliaan siinä. Myös ikäjohtamiseen liittyvissä kysymyksissä pohdittiin oikeanlaisia, empaattisia lähestymistapoja ja sitä, miten voi kunnioittavasti ottaa puheeksi

havaitun osaamisvajeen. Esihenkilöt arvioivat saaneensa lisää itseluottamusta ryhmässä käydyistä yhdenvertaisista keskusteluista paitsi omaan johtamiskäsitykseensä ja toimintatapaansa niin myös omien mielipiteidensä argumentointiin. Itseluottamuksen voitiin nähdä tuovan varmuutta ja minäpystyvyyden tunteen voimistumista. Esihenkilöt toivat esiin, että verme-ryhmässä ääneen sanoitetut omat toimintatavat vahvistavat omaa johtajaidentiteettiä ja uskoa esihenkilönä toimimiseen.

Oman persoonan merkitys nähtiin myös olennaisena asiana esihenkilön tehtävässä. Persoonan aitouden ja ristiriidattomuuden suhteessa toimintaan nähtiin aikaansaavan luottamusta työntekijöissä. Persoonallinen johtamistapa syntyy omien vahvuuksien ja arvojen sekä organisaation tavoitteiden määrittämänä. Ammatillisuuden omaksuminen suojelee itseä liialliselta epävarmuudelta.

Johtajan ammatillisuuteen ajatellaan kuuluvan vaatimus kaiken osaamisesta ja esimerkkinä olemisesta (vrt. Bass & Avolio, 1994). Esihenkilöt pohtivat osaamisen vaatimuksia omassa työssään, ja kokemus siitä, että pitäisi olla parempi kuin muut, nousi haastatteluissa esiin. Kuitenkin todettiin, että esihenkilön pitäisi pystyä sanomaan, ettei osaa kaikkea. Itsemyötätunto on noussut ilahduttavasti esiin työelämän tunteista keskustellessa, ja vermessä vertaisten keskustelu osoitti sen tarpeellisuuden työhyvinvoinnin näkökulmasta.

”Että just se että teenkö minä jotain väärin olenko minä jotenki huono ni se ehkä vähän niiku helpottuu sillä että me ollaan kaikki yhtä huonoja tai hyviä”

R3N2

Esihenkilöt ottivat esiin myös palautteen merkityksen omien kehittymiskohteiden, heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamisessa. Oman identiteetin pohdinnan tueksi erikseen pyydettyä palautetta pidettiin hyödyllisenä. Palautetta voisi pyytää esimerkiksi omalta esimieheltä. Monipuolisen palautteen saamista pidettiin arvokkaana, ja samalla ymmärrettiin, että omille työntekijöille annettava palaute on yhtä arvokasta. Itsetuntemuksen ja jatkuvan itsearviointin merkitystä korostettiin ja itsereflektiota pidettiin välttämättömänä johtajan kehittämisessä.

Vastaajat raportoivat kehittävänsä osaamistaan arjessa muun muassa alan kirjallisuuden, podcastien ja kollegan kanssa käytävien keskustelujen avulla. Moni oli myös hyödyntänyt erilaisia ammatillisia persoonallisuustestejä.

Johtamisosaaminen eri näkökulmina

Vuorovaikutusosaamisen suuri merkitys johtamisessa on tullut esiin eri tutkimuksissa, ja sen osaaminen on nähty tärkeänä taitona. Verme-toiminnan luonteeseen kuuluu dialogisuus, joka myös opettaa yhdenvertaiseen, rakentavaan ja muita kuuntelemaan vuorovaikutukseen. Dialogisuuden lisäksi narratiivisuuden periaate rakensi osaamista. Kertojalle tarinat lisäsivät oman osaamisen tunnistamista sanoitetussa muodossa ja kuuntelijalle ne tarjosivat kurkistuksen vertaisten arkeen ja hiljaisen tiedon eksplikointiin. Käytännölliset ja autenttiset tarinat rakensivat johtamisosaamista, kun niiden avulla peilattiin omaa toimintaa vertaisten toimintaan ja omiin tilannekohtaisiin ratkaisuihin. Oman toiminnan peilaaminen muiden toimintaan nostettiin usein esiin. Esihenkilöt raportoivat, että samankaltaisten tilanteiden käsittely eri näkökulmista tarjosi uudenlaista tietoa ja ajatuksia omien käytäntöjen uudistamiseen.

”...et okei mä toimis näin ja sit yrittää mieltii et hetkinen, just niitä että mitä onkaan reppuun kertyny sitä toista kolmatta ja neljättä näkökulmaa...” R1N3

Esihenkilön toiminnalle voidaan asettaa lukemattomia vaatimuksia, ja yhtenä puheenaiheena nostettiin esiin oikeudenmukaisuus. Yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteuttamisen koettiin olevan monimutkainen ilmiö. Työntekijät ovat tietoisia yhdenvertaisen kohtelun periaatteista, mutta kuitenkin arjessa syntyy tilanteita, joissa esihenkilön on tarpeen tilapäisesti luopua yhdenvertaisuusperiaatteista tietyn työntekijän kohdalla asioiden etenemiseksi. Oikeudenmukaisuuden noudattamiseen todettiin liittyvän ihmisten erilaisuuden huomioon ottaminen ja tiimien itsensä luomat käyttäytymisnormit.

”...haastavinta on se halu ja tahto ja tarve olla oikeudenmukanen ja siihen liitty paljon, kaikki on erilaisia ja se ihmisten tapa tehdä töitä.” R3N3

Todettiin, että on tärkeää tunnistaa ne rajat, mihin asioihin voi ja tarvitsee puuttua. Oikeudenmukaisuutta pohdittiin myös yhteisöllisestä näkökulmasta, eri yksiköiden välisinä erilaisina toimintatapoina esimerkiksi silloin, kun työntekijät pohtivat sääntöjen noudattamisen tiukkuutta verrattuna toiseen yksikköön.

Kykyyden ymmärtää yksilöitä ja tunnistaa muiden tunteita liittyivät osaamisen riittävyyteen, työn tekemisen tapoihin (sitoutumisen puute, liiat ylityöt), muutosvastarintaan ja tukemiseen. Keinoina nähtiin valmentavan työtteen soveltaminen ja oivalluttaminen, palaute- tai puuttumiskeskustelut, kuunteleminen ja kannustaminen. Tunneälykyys nähtiin tärkeänä osaamisena.

”...omaa tunneälyä käyttää ja se esihenkilötyö oli ihan hirveen paljon sitä sellasta kannustamista ja kuuntelemista ja ihan tuntu et päivittäin pitää kaikkien kanssa olla tosi paljon läsnä...” R3N2

Haastatteluun osallistuneet kertoivat tarvitsevänsä osaamista, joka liittyy ihmisten ymmärtämiseen, tunnetilojen lukemiseen ja tulkitsemiseen, tuen antamiseen sekä keskustelun aloittamiseen niiden kanssa, jotka eivät vapaaehtoisesti kerro omista tuntemuksistaan ja kokemuksistaan. Ymmärrys ihmisten erilaisuudesta edellyttää oman johtamiskäsityksen ja johtajaidentiteetin tiedostamista ja diversiteetin johtamisosaamista niin, että toiminta on hyväksyttävä, vaikka toimenpiteet olisivat erilaisia suhteessa työntekijän ikään, sukupuoleen, osaamiseen tai kulttuuriseen taustaan. Ihmisten ymmärtämistä ja ymmärtämiseen johtavia toimintatapoja pohdittiin:

”...että oppisi kysymään, et ei aina oo tuuttaamassa sitä jotain omaa totuutta vaan oppis sen kyselyn kautta...välillä sen muistaa mutta sitte taas välillä...”

R3N3

Asiantuntijuuden kehittyminen dialogisten keskustelujen kautta syntyvinä uusina ajatuksina ja tiedon soveltamisena herätti keskustelun kokemusoppimisesta. Käytännön kokemusten ja reflektoinnin avulla muokataan vanhoja ja luodaan uusia toimintamalleja. Esihenkilöt

totesivat, että rohkaisevaa oli vahvistuksen saaminen omaan osaamiseen ja sen näkeminen, että kehittyi oikeaan suuntaan. Aloittelevalle esihenkilölle esimerkkien käsitteleminen oli asiantuntijuutta syventävää. Käsitteellisesti kokemuksesta oppiminen on lähellä työssä oppimista, ja tämä nähtiin hyvänä tapana kehittää itseään, varsinkin kun antaa stressaamatta itselleen mahdollisuuden oppia. Myös virheistä oppiminen mainittiin hyvänä keinona kehittää omaa esihenkilötyötä.

Johtamisosaamisen tarpeita nähtiin muutosjohtamisessa, osaamisen johtamisessa, leadership-johtamisosaamisessa ja ikäjohtamisessa.

4.2.2 Työhyvinvointikokemukset

Työhyvinvointia haastavat tekijät

Esihenkilötyössä raportoitiin monia haastavia ja kuormittavia asioita. Työn järjestelyihin ja työn sisältöä kuvaaviin kuormitustekijöihin liittyy monia pieniä byrokraattisia tehtäviä, kuten tuntikirjausten valvontaa ja tarkistamista. Edelliseen liittyen kuormittavaksi koettiin se, että etukäteen laadittu päivän työsuunnitelma ei toteudukaan odotetulla tavalla.

”Tollai ajallisesti tai resurssien näkökulmasta ni varmaan kuormittavaa on se, että tietysti esihenkilöllä on asioita joihin pitää reagoida, heti tai nopeasti ja priorisoida asioita aika kärkeen jollon se pistää yleensä sen oman, työsuunnitelman tai kalenterin aika ympäri” R3M1

Se aiheuttaa tunteen siitä, ettei saa mitään aikaan ja että isommat asiat jäävät tekemättä. Tätä esihenkilöt raportoivat tehottomuuden tunteena.

” ...mä käytän aikaani ja aika vaan kuluu ja kuluu ja mä en saa mitään muuta aikaan ku tällasta operatiivista...” R1M1

Sisällöllisesti moninaisten työtehtävien lisäksi rasittaa esihenkilön kaksoisrooli, sillä usein esihenkilöllä on myös asiantuntijatehtävä. Kaksoisrooli aiheuttaa ristiriitaisuutta.

”...että kumpi on tärkeämpää se tärkeä asiantuntijatehtävä vai se nyt tullu tärkeä esimiestehtävä, ja niitä joutuu sitte puntaroimaan.” R3M1

Kun esihenkilötyöhön käytettävä aika koettiin riittämättömäksi, niin tietoisuus siitä koettiin kuormittavaksi: tunne siitä, että aikaa pitäisi olla enemmän esihenkilötyöhön. Useissa kohdin esihenkilöt kertoivat potevansa huonoa omaatuntoa siitä, kuinka vähän aikaa he käyttävät ihmisten kohtaamiseen.

Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyen nostettiin esiin työntekijöiden välisten ristiriitojen sovittelun vaikeus ja pitkään jatkuneet haastavat tilanteet työyhteisössä. Esihenkilön toiminnan tavoitteena olisi kuitenkin säilyttää psykologisen ilmapiirin positiivisuus, kohtelun yhdenvertaisuus ja työrauha kaikille.

”...osaa tehdä sen sillai, rakentavasti et siihen ei mee liian syvälle, ja et mahdollistaa sen että ne työt jatkuu rauhallisesti...” R1N1

Omaa johtamisosaamista haastavina tekijöinä tuli esiin esimerkiksi työntekijöiden psyykkisten ongelmien käsittelyn hankaluus. Osaamattomuuden kokemus tuntui turhautavalta, ja sen lisäksi rakenteelliset seikat tulivat käsittelyn esteeksi esimerkiksi silloin, kun työntekijän etujen ja organisaation ohjeistusten välille syntyi vastakkainasettelua.

”...että siinä on sen lainsäädännön kans puun ja kuoren välissä...” R1N3

Esihenkilön roolissa pysyminen, toimiminen esimerkillisellä tavalla organisaation edustajana, kuuluu esihenkilön eettiseen toimintatapaan, mutta esihenkilöiden mukaan siitä syntyi kuormittavia tilanteita.

Tuloksissa nousi esiin, että ihmisten ymmärtämiseen vaaditaan aikaa. Kun työntekijä on uupunut esimerkiksi työn järjestelyihin liittyvistä seikoista johtuen, niin pienenkin asian ratkominen saattaa tuntua ylitsepääsemättömältä.

Asiantuntijaorganisaatioissa on hyvin tavallista, että esihenkilöksi noustaan kollegoiden joukosta, jolloin luottamuksen ja roolin rakentaminen suhteessa aikaisempiin työkavereihin aiheuttaa epävarmuutta ja itseluottamuksen puutetta omassa osaamisessa.

Haasteellisuutta syntyi strategian määrittämien tavoitteiden toteuttamisessa silloin, kun niitä osoitetaan työntekijöille, joiden osaaminen ei riitä tavoitteen saavuttamiseen. Tällöin tarvittaisiin enemmän tukea ja vastuullisuutta. Vastausta siihen, kenelle vastuu ja tuen antaminen kuuluisi, ei keskustelussa haettu.

Voimaantuminen vermessä

Esihenkilöille verme antoi mahdollisuuden nähdä laajemmin työn luonnetta niin itsensä kuin työyhteisön ja organisaation näkökulmasta. Tulkintoja omasta itsestä ja osaamisesta verrattiin vertaisten tarinoin, ja osallistujat huomasivat vastaavanlaisia haasteita muillakin esihenkilöillä. Tämä koettiin itsetuntoa ja itseluottamusta kohentavaksi. Dialoginen keskustelu auttoi ymmärtämään tilanteiden samankaltaisuutta, ja se lohdutti ja toi varmuutta siihen, että haasteista selvitään. Esihenkilöt kokivat, että haastavista tilanteista keskusteleminen auttoi ymmärtämään omia kokemuksia ja myös purkamaan omia paineita vastaavanlaisista tilanteista. Symmetriseksi koettu keskustelu voimaannutti niin sisällöllisesti kuin mahdollisuutena puhua vertaiselle omista työasioista, mitä työn yksinäinen luonne ei muutoin sallinut.

Voimavaroja lisääväksi koettiin vermen mahdollistama paineenpurku. Todettiin, että paineenpurkua tarvitaan säännöllisesti, jotta taataan jaksaminen omassa työssä. Voimaannuttavaksi koettiin se, että osallistujien ei itse tarvinnut vastata ryhmätapaamisten järjestelyistä. Ohjatun toiminnan koettiin tuovan lisäarvoa. Todettiin, että työssä jaksamisen näkökulmasta verme on edistänyt erityisesti henkistä hyvinvointia.

Esihenkilöt kokivat, että verme tarjosi paikan pysähtyä hetkeksi. Oli mahdollisuus poistua työpaikalta ja käyttää luvan kanssa aikaa keskusteluun vertaisten kanssa, joilla kaikilla oli sama työkonteksti. Ryhmässä työskentely mahdollisti monipuoliset näkemykset ja

kokemukset sekä salli aikaa omalle ajattelulle ryhmän sisällä. Esihenkilöt puhuivat ”monialaisesta viisaudesta”. Vuorovaikutuksen luonne oli antoisampaa useamman henkilön kanssa. Tässä esihenkilöt pohtivat eroja perinteiseen mentorointiin, jossa mentori ja aktori käyvät kahdenkeskistä keskustelua.

Keskustelu tuotti uudenlaista asennetta omaan työhön ja uudisti johtajaidentiteettiä, helpotti paineista oloa ja lievitti stressin kokemuksia. Esihenkilöiden metaforia verme-toiminnalle olivat *henkireikä* ja *varoventtiili*, sillä toiminnan nähtiin kuvaavan työelämän myönteisiä hyvinvointiprosesseja.

4.2.3 Johtajuuskulttuurin kehittäminen organisaatiossa

Verme-toiminnalla on ollut mahdollisuus kehittää koko organisaation rakenteisiin ja prosesseihin liittyviä toimintamalleja ja siten yhtenäistää johtajuuskulttuuria. Yhteisesti tiedostettuja kokemuksia ja niistä syntyneitä kehittämisajatuksia on tärkeää hyödyntää kompleksisessa työtehtävässä olevien esihenkilöiden tukemiseksi. Seuraavassa tarkastellaan, millaisia kokemuksia esihenkilöt nostivat esiin.

Avoimuus

Noviisiesihenkilöt, joilla oli vasta muutama vuosi työkokemusta esihenkilönä, raportoivat organisaation toiminnasta heränneitä kysymyksiä, ja osin ihmettelyäkin. He toivoivat, että asioita voidaan nostaa avoimesti esiin ja keskustella niistä. Organisaatiossa pitkään työskennelleiden mielestä ongelmia oli esimerkiksi johtotiimin toimivuudessa ja johtamiskulttuurissa, jossa esihenkilökollegoiden kesken ei puhuta senkaltaisista asioista, mitä vermessä puhutaan ja jossa puhutaan ”ihan eri kieltä”. Esihenkilöillä oli myös kokemuksia siitä, etteivät he voi avoimesti ilmaista mielipiteitään. Kokemukset johtotiimin toimivuudesta kuitenkin vaihtelivat, ja joidenkin esihenkilöiden mielestä toiminnassa oli nähtävissä hyvää avoimuutta ja yhteneväistä johtamisnäkemystä yksikön kehittämisen suunnasta. Joillakin esihenkilöillä oli myös vertaiskollegasuhteita.

Esihenkilöroolin määrittely

Esihenkilötyötä haastavissa tekijöissä työn järjestelyihin liittyvä ajan puute synnytti keskustelua resursseista.

”...keskeisin asia [tuki] liittyy nimenomaan siihen esihenkilötyöhön ja -roolin ja siihen varattavien resurssien ja sen roolin tunnustamiseen...esihenkilötyö on muutakin kuin sitä managementtiä, managementtikutuhan meillä on, me rakastetaan järjestelmiä mut siihen leadership-puoleen.” R3M1

Toivottiin, että esihenkilörooli voitaisiin määritellä paremmin. Pohdittiin sitä, miten strategia näkyy esihenkilötyössä ja miten esihenkilön työnkuva olisi kaikille selvillä.

Muutosjohtaminen

Koska organisaation nähdään olevan koko ajan muutoksessa, muutoksen eteenpäin viemiseen ja muutosjohtamiseen oli esihenkilöiden kokemuksen mukaan tarvetta. Tämän voidaan tulkita koskevan niin koko organisaatiota kuin myös omaa toimintaa. Muutosjohtamisen lisäksi pohdittiin, miten ikäjohtamista tulisi toteuttaa osaamisen johtamisen keinoin. Yhtenäisen johtamiskäsityksen ja käytännön nähtiin lähtevän ylimmän johdon esimerkistä.

4.2.4 Verme-mallista saatuja kokemuksia

Seuraavassa tarkastellaan verme-mallin rakentamista varten saatuja kokemuksia. Haastatelluaineiston pohjalta voidaan käsitellä erityisesti vermeen hakeutumisen syyt, kokemukset odotusten täyttymisestä ja verme-toiminnan kokemuksista nousseet kehittämissuhteet. Verme-mallin kehittämisessä fasilitaattorit olivat myös keskeisessä roolissa.

Vermeen hakeutumisen syyt

Esihenkilöt hakeutuivat ryhmiin omasta tahdostaan. Osalla oli aiempia hyviä kokemuksia vastaavasta toiminnasta, minkä vuoksi he halusivat osallistua verme-toimintaan. Kokemus

esihenkilötyön yksinäisyydestä ja vertaisten keskustelukumppanien puuttumisesta nostettiin vahvasti esiin. Mahdollisuus päästä ryhmässä keskustelemaan vertaisten kanssa oli houkutelut osallistumaan. Osa oli vasta aloittanut esihenkilötehtävässä, jolloin kokeneiden kokemukset kiinnostivat ja auttoivat selvittämään esihenkilötyön luonnetta. Haastatellut totesivat myös, että esihenkilön tehtävä ei ole koskaan helppo, ja siitä keskusteleminen auttaisi työn tekemisessä.

Esihenkilöt kokivat, että tarvitaan tällainen kanava tai tila, jossa voi avoimesti kertoa omista kokemuksistaan luottamuksellisessa ja toisia kunnioittavassa ilmapiirissä. Ryhmissä syntynyt vertaisten kunnioittaminen edisti avoimuutta ja todellista ja aitoa haastavienkin tilanteiden jakamista. Fasilitaattorin avulla oli mahdollista päästä syvemmälle asioiden ymmärtämisessä ja tietoisemmaksi omasta kehittämisestä.

Lisäksi todettiin, että verme tarjosi mahdollisuuden nähdä organisaatio kokonaisuutena ja kuulla, mitä muissa yksiköissä tapahtuu, mitä muut esihenkilöt ajattelevat ja miten he toimivat. Verme-toimintaan osallistuneet huomasivat, että yksiköiden toiminnassa oli paljon eroja.

Kokemukset odotusten täyttymisestä

Verme-kokemuksissa näyttäytyi voimakkaasti työhyvinvointia edistävä näkökulma. Verme-työskentelyn koettiin vastanneen tarpeisiin ja odotuksiin. Erityisesti haastatellut kiittivät aiheiden käsittelyssä sitä, että työn arjessa esiin tulleita ongelmallisia tilanteita oli voitu käsitellä melko nopeasti yhdessä. Tällöin osallistujia oli päässyt peilaamaan omaa osaamistaan muiden kokemuksiin ja voinut huomata, että kaikilla oli vastaavanlaisia kokemuksia. Ryhmän moninaisuus, erilaiset taustat ja vaihtelevat kokemukset koettiin rikkaudeksi moninaisten näkemysten esiin nostamisessa, ja esihenkilöt kokivat yhdessä puhumisen eri yksikköjen esihenkilöiden kanssa dialogiseksi ja ehkä myös helpommaksi kuin oman yksikön kollegoiden kanssa.

Jäsenet valittiin ryhmiin osittain samanlaisen taustayksikön mukaan, jolloin mahdollisuus ymmärtää kollegan työtä oli helpompaa. Vermen onnistumista takasikin toimivan ryhmän syntyminen, jossa oli helppoa ja luotettavaa jakaa kokemuksiaan. Fasilitaattorin rooli henkiloikemian syntymisessä muodostunee olennaiseksi tekijäksi. Ryhmädynamiikkaa ylläpitävänä voimana voitaneen tulkita myös kokemus teemojen ja aiheiden joustavasta valinnasta.

Vermen koettiin tarjonneen pysähtymisen paikan, varoventtiilin ja henkireiän, jota hektinen arki ei tarjoa. Koska verme ajoittui pandemian aikaan, niin muutos esihenkilötyössä aikaisempaan oli iso: etäjohtamisen käytännöt vaativat erilaista osaamista. Pandemian aikainen työskentely tuki työhyvinvointia, ja esihenkilöt saattoivat yhdessä pohtia uuden tilanteen työkäytäntöjä.

Verme-toiminnan kehittäminen

Oppimisen näkökulmasta osallistujat näkivät todellisten tai osittain todellisten case-tapausten käsittelyn ja niiden purkamisen yhteisessä keskustelussa hyödyllisenä. Esihenkilöt pohtivat, että jokainen voisi vuorollaan tuoda yhden tapauksen käsittelyyn, sillä vertaisten mielipiteiden kuuleminen omassa casessa olisi kiinnostavaa ja opettavaista. Oppimista voisi tukea oppimispäiväkirja, jonka muodosta sovittaisiin yhdessä ja niin, ettei se aiheuttaisi lisäkuormitusta. Myös kirjallisuuteen tutustuminen ennakkoon voisi syventää johtamisosaamisen teoreettisia näkökulmia.

Tietyn teeman valintaa pidettiin hyvänä tapana jakaa ajatuksia ja saada oppimisen kokemuksia, mutta ryhmät halusivat olla mukana valitsemassa keskusteluteemaa. Ehdotuksena esitettiin, että joka toinen tapaamiskerta olisi teemoitettu ja joka toinen kerta vapaata keskustelua.

Kokemuksia jaettaessa ja niistä keskusteltaessa esihenkilöt oppivat toisten yksiköiden toimintatavoista ja pystyivät vertaamaan niitä omaan toimintaan. Yhteisen keskustelun nähtiin kehittävän yhteisöllisyyttä ja käsitystä yhteneväisistä toimintatavoista. Esihenkilöt näkivätkin tärkeänä, että verme-ryhmässä keskusteltuja kehittämiseen liittyviä ehdotuksia voitaisiin

viedä ylimmän johdon ja henkilöstöpalveluiden tiedoksi. Se lisäisi avoimuuden kulttuuria ja varmistaisi kollektiivisen johtajuuden kehittämistä organisaatiossa.

Esihenkilöt totesivat ryhmän, jossa oli homogeeninen tausta, käynnistyvän ja saavuttavan avoimen ja luotettavan ilmapiirin nopeasti. He arvioivat, että heterogeenisessä ryhmässä menee enemmän aikaa toinen toistensa tuntemaan oppimiseen. Lisäksi he pohtivat ryhmään hakeutumisen haastetta.

”...ne kellä ois eniten tarvetta ei varmasti ole ilmoittautuneet, sinähän on se riski että tää lisää myös tavallaan sitä kuilua että meillä näitä ihmisiä...jotka haluaa kehittää itseensä entistä enemmän.” R3M1

Työnantajan tuki jatkuvaan ja säännölliseen verme-toimintaan nähtiin tärkeänä, sillä sen ajateltiin yhdenvertaistavan työntekijöiden kohtelua. Kuitenkin esihenkilöt pohtivat, että toimintaan osallistuminen ei saisi olla pakollista. He totesivat, että kalenteriin merkitty varaus varmistaisi osallistumisen.

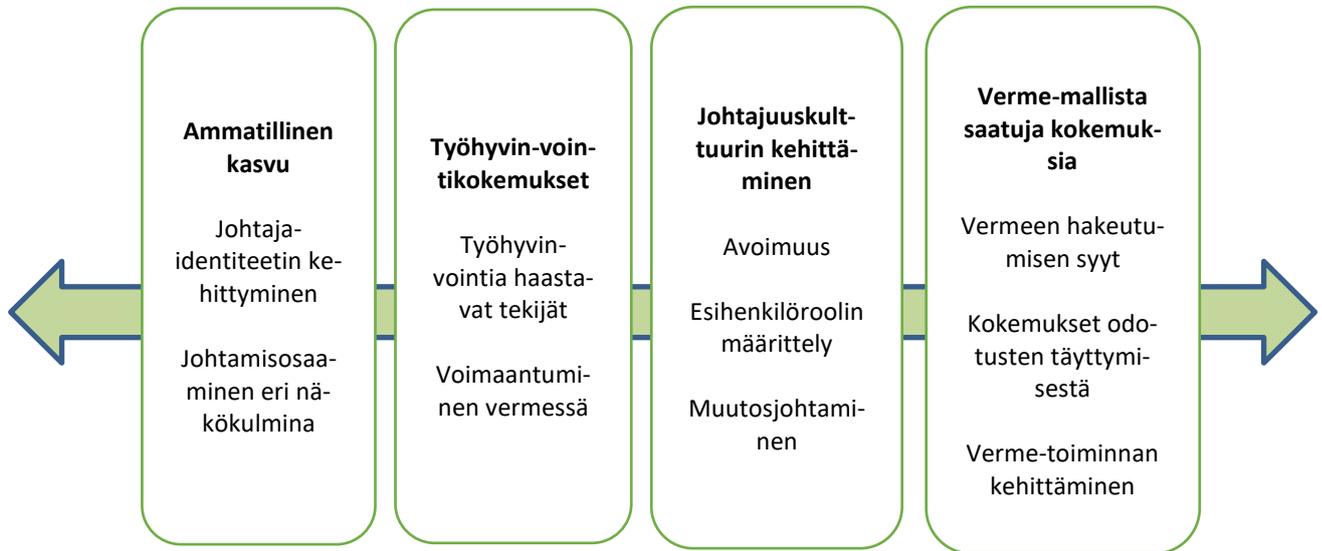
Esihenkilöt kiittivät johdettua, fasilitoitua keskustelua. Etenkin he näkivät vapauttavana sen, ettei heidän itse tarvinnut ottaa vastuuta järjestelyistä ja puheenjohtajuudesta. Fasilitaattorin osaaminen roolien tunnistamisessa sekä puheen avoimessa ja rakentavassa luonteessa oli tärkeää. Sen merkitys näkyi puheen ja osallistumisen aktiivisuudessa.

Pieni ryhmän koko nähtiin optimaalisena keskustelun mahdollistajana. Myös kasvokkain-tilaisuuksia pidettiin parempina, sillä se esti päällekkäisen tekemisen. Toiminnalliset menetelmät eivät saisi olla päälle liimattuja vaan oikeasti asiaa ja sisältöä eteenpäin vieviä.

Tulokset on koottu kuvaan 15. Kuvassa ammatillista kasvua on tarkastelu johtajaidentiteetin ja johtamisosaamisen samanaikaisena kehittymisenä. Työhyvinvoinnin kokemukset on teemoitettu haastaviin tekijöihin ja voimaantumiseen. Esihenkilötyön kehittäminen organisaatiossa -teema tuo näkökulmia johtajuuskulttuuriin, ja siinä on yhtymäkohtia verme-mallin soveltamiseen, hyödyntämiseen ja kehittämiseen organisaatiossa. Kaiken kaikkiaan teemat

ovat toinen toisiinsa kietoutuneita (kuvassa nuoli teemoja yhdistämässä), ja joissakin kohdin puheesta esiin tulevan merkityksen saattoi nähdä useassa teemassa.

Kuva 15. Haastattelun tulokset teemoittain



5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksella saatiin tietoa ja lisäymmärrystä esihenkilöiden johtamisosaamisen kehittymisestä ja työhyvinvoinnin edistymisestä verme-toiminnan aikana. Esihenkilöt raportoivat johtamisosaamisen kehittymisestä, johtajaidentiteetin vahvistumisesta ja työhyvinvoinnin lisääntymisestä.

Vermen tarjoama mahdollisuus toimia yhdenvertaisessa ja dialogisessa vuorovaikutuksessa, kertoa luottamuksellisesti haasteellisistakin kokemuksista, saada niihin vertaisnäkökulmaa ja uudistaa ajattelua koettiin itseluottamusta kohottavaksi.

Tämä on merkittävää, kun tarkastellaan esihenkilöiden lyhyttä työkokemusaikaa (keskimäärin 3,5 vuotta). Kaikista kyselyyn vastanneista noin puolet (42,3 %) oli toiminut alle viisi vuotta esihenkilönä ja noin kolmasosalla ei ollut formaalia koulutusta (32,7 %) mutta kylläkin yksittäisiä koulutuksia. Näiden lukujen ja esihenkilöiden itsensä kertoman perusteella

voidaan todeta, että vermen kaltaista valmennusta voidaan pitää työssä oppimisen mahdollisuutena.

Vermen periaatteisiin kuuluva narratiivisuus tarjoaa menetelmällisen keinon ammatilliseen kasvuun ja ammatillisen identiteetin rakentamiseen (Heikkinen ym., 2012), ja esihenkilöt kokevatkin saaneensa rakennusaineita ymmärtää johtajaidentiteettiään sekä tiedostaa vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Aito ja luonnollinen esihenkilötoiminta ja johtaminen perustuu itsensä tuntemiseen (Steffens ym., 2021; Mäki, 2017; Sydänmaanlakka, 2015; Ylitalo, 2012), mikä vakuuttaa myös työntekijöitä.

Johtamisosaamisen viidestä ulottuvuudesta esihenkilöiden puheessa korostuivat intra- ja interpersoonallinen johtamisosaamisen ulottuvuus (Hogan & Warrenfeltz, 2003; Sydänmaanlakka, 2003; Viitala, 2005; Ylitalo, 2012). Ammatillinen identiteetti, kuten johtajaidentiteetti, rakentuu kokemusten pohjalle, ja se on jatkuvaa vuoropuhelua itsen ja toimintaympäristön välillä (ks. Dreyfus & Dreyfus, 1980). Noviisiesihenkilön ja uransa alkuvaiheessa olevan esihenkilön kokemusten vähäisyys säätelee hänen huomiotaan, ja suhde toimintaympäristöön on hajanainen. Keskittyminen itseen ja omaan toimintaan on luonnollinen asiantuntijuuden kehitysvaihe. Kehittymisen edellytyksenä on muun muassa jatkuva arviointi, virheiden tunnistaminen ja palautteen vastaanottaminen (Ericsson, 2006), mistä esihenkilöt raportoivatkin. Etenkin haastavien tilanteiden nähdään opettavan esihenkilötoimintaa.

Haastattelututkimuksessa esihenkilöiden keskimääräisen työkokemusajan voidaan tulkita kuvaavan työuran alkuvaihetta. Itseen ja vuorovaikutukseen liittyvä johtamisosaaminen nousi vahvasti esiin myös kyselyssä, jossa kaksi kolmasosaa vastaajista ilmaisi hyvän johtajan ominaisuuksia intrapersoonallisena ja interpersoonallisena johtamisosaamisena sekä leadership-johtamisosaamisena. Tämä tulos vahvistaa esihenkilöiden valmentamisen tarvetta asiantuntijaorganisaatiossa.

Johtamisosaaminen ja johtajaidentiteetti kiinnittyivät tulosten mukaan hyvin kiinteästi toisiinsa, eikä niiden erottaminen ole tarkoituksenmukaista (vrt. Heikkinen ym., 2012). Johtamisosaamista arvioitiin vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta erilaisten case-kertomusten

avulla ja kohtaamisten kokemuksina. Kokemuksista saadut vertaisten näkökulmat rakensivat esihenkilöille monipuolisempaa tietoisuutta käytännöistä ja samalla käsitystä kehittämistarpeista. Integratiivista pedagogiikkaa mukaillen (Tynjälä, 2008) jäsentynyt ja laajentunut kuva johtamisen ilmiöstä syntyy käytännöllisen ja teoreettisen tiedon yhdistyessä itsesäätelävään ja sosiokulttuuriseen tietoon. Vermessä oli tarjolla näitä elementtejä.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta esihenkilöt pitivät lohdullisena sitä, että vertaiset olivat kohdanneet samanlaisia haastavia tilanteita, ja he kokivat helpotusta siitä, etteivät he muodostaneet poikkeustapausta vertaisjoukossa. Haastatteluissa narratiivisuus kohdistui haastaviin tilanteisiin ja niiden kautta oppimiseen. Myös kyselyn tuloksista kävi ilmi, että työyhteisön työntekijöiden ongelmatilanteiden selvittelyssä vaadittavaa osaamista pidettiin johtamisosaamistarpeena. Verme-toiminnasta saadut kokemukset synnyttivät sinällään voimavara-keskeistä puhetta, mutta tarmokkuudesta tai työn imusta ei sinänsä keskusteltu (vrt. Hakanen, 2011). Vermessä tapahtuva oppiminen ei poista eteen tulevia vaikeita tilanteita tai ristiriitoja, mutta se mahdollistaa, että niistä voidaan keskustella ja vastaaville tapauksille löydetään uusia ratkaisutapoja. Keskustelun ja omakohtaisten kokemusten kautta on mahdollista voimaantua, kehittyä ja valmentautua esihenkilön työssä kohdattaviin erilaisiin tilanteisiin, jolloin usko, luottamus ja rohkeus omaan toimintaan kasvaa. Rohkeus ja esimerkillisyys kuuluvat Vartiaisen, Raision ja Viinamäen (2018) mukaan kompleksisten organisaatioiden johtajien toimintatapaan.

Niin haastattelussa kuin kyselyssä esihenkilöt raportoivat työn järjestelyistä muun muassa liiallisena työmääränä. Työn järjestelyt ja työn sisältö, kuten samanaikaisten tehtävien suuri määrä, on kuormittava tekijä. Näiden tekijöiden riittävän varhainen huomioon ottaminen estää työuupumuksen (Hakanen & Perhoniemi, 2007). Verme on oiva menetelmä näiden ongelmien havaitsemiseen ja sanoittamiseen, ja se rohkaisee kohtaamaan ongelmat yhdessä muiden kanssa. Kuormitustekijöiden osoittautuessa yhteiseksi taakaksi niistä voidaan raportoida organisaation johdolle rohkeammin kuin yksin (Vähäsantanen ym., 2017). Toimijuuden eli aktiivisuuden, aloitteellisuuden ja oman työn hallinnan vahvistuminen verme-toiminnalla on kiinnostava jatkotutkimusaihe.

Hankeaika oli kaksi ja puoli vuotta, joten tulokset antavat kuvan tietyn hetken tilanteesta ja kokemuksista. Eri ryhmissä esiin tulleet samankaltaiset kokemukset kuitenkin vahvistivat aiheistosta saatuja tuloksia. Pitkittäistutkimus mahdollistaisi esihenkilötyössä tapahtuneiden muutosten ja esihenkilöiden kehittymisen näkyväksi tekemisen paremmin. Tärkeää olisi myös se, että esihenkilötyö määriteltäisiin niin, että esihenkilöillä itsellään ja työyhteisön jäsenillä on yhtäläinen käsitys tehtävästä ja sille asetetuista tavoitteista. Yhtenäisemmän johtajuuskulttuurin muodostaminen näyttää olevan toivottavaa, ja se onkin kiinnostava jatkotutkimushanke.

Tutkimuksen tuloksena luotiin esihenkilötyöhön verme-malli, jonka avulla voidaan hyödyntää työyhteisön sisäistä osaamista ja soveltaa vertaisuuteen perustuvia työskentelymenetelmiä sekä vertaisoppimista johtamisosaamisen kehittämiseksi ja työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Myönteisten palautteiden ansiosta ja esihenkilöiden tuen tarpeesta johtuen organisaatiossa jatketaan edelleen verme-ryhmien toteuttamista. Pilotoinnista saatujen kokemusten julkistamisen jälkeen kiinnostusta on ollut enemmän kuin ryhmiä voidaan toteuttaa. Henkilöstöpalveluiden tärkeänä tehtävänä onkin ratkaista toiminnan mahdollistaminen useammille.

Vermen kehittäminen esimerkiksi tiettyjä strategisia tavoitteita tai dialogisuuden kulttuuria palvelemaan suuntaan ovat toiminnan ja tutkimuksen haasteita.

5.1 Vertaisryhmämentoroinnin malli esihenkilöille

Vertaisryhmämentoroinnin mallin rakentamisessa päädyttiin seuraavaan kolmiosaiseen jäsenyyteen:

- Esihenkilöiden vertaisryhmämentoroinnin käynnistäminen organisaatiossa
- Ryhmän prosessin ohjaaminen
- Vertaisryhmämentoroinnin päättäminen.

Käsikirja, johon on yksityiskohtaisesti koottu toimintamalli, löytyy linkistä https://is-suu.com/hamkuas/docs/hamk_bergendahl_esihenkiloiden_vertaisryhmamentoro

5.2 Tutkimuksen etiikka ja kestävä kehitys

Tutkimushankkeen tulosten yleistämisessä on syytä olla varovainen sekä kohdeorganisaatiossa että laajemmin. Verme-toiminta on situationaalista ja kontekstuaalista sekä vapaaehtoisuuteen perustuvaa. Raportoidussa hankkeessa verme-toiminta muotoiltiin esihenkilöiden ja organisaation pyrkimyksiä palvelevaksi tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi. Osallistujien kokemukset ovat myönteisiä, mutta työnantajan palautetta ei ole toistaiseksi kerätty.

Tutkimuksessa noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) hyvää tieteellistä käytäntöä koskevia ohjeita. Verme-ryhmissä toimineiden fasilitaattorien toiminta noudatti eettistä toimintatapaa, jossa kunnioittava kuuntelu ja tasapuolinen osallistuminen olivat tärkeällä sijalla. Fasilitaattorit toimivat haastattelijoina ja noudattivat tarkkuutta tiedon hankinnassa. On kuitenkin myönnettävä, että fasilitaattoreiden toiminta haastattelijoina saattoi aiheuttaa ongelmia esimerkiksi verme-toimintaa koskevan kritiikin suhteen. Haastateltavat tiesivät alusta pitäen verme-hankkeen tutkimuksellisesta luonteesta, ja se on saattanut vaikuttaa siihen, että he kokivat itsensä informanteiksi pikemminkin kuin osaksi yhteiskehittämisyhmää. Tällöin toiminnan järjestämisestä ja toteuttamisesta vastuullisille ei kritiikin esittäminen välttämättä ole luontevaa vaan pyritään antamaan kiitosta onnistumisista.

Tutkijoiden toiminta noudatti rehellisyyttä menetelmissä, tuloksissa ja raportoinnissa. Ongelmia aiheutti se, että he eivät olleet rakentamassa tutkimuksen viitekehystä eivätkä haastattelukysymyksiä. Sekä myönteisenä että kielteisenä tekijänä voidaan pitää sitä, että raportin kirjoittajilla ei ollut minkäänlaista kosketuspintaa tutkimuksen kohteena olleeseen verme-toimintaan. Tuloksista viestitään luotettavasti ja anonyymisti. Raportointi noudattaa tieteellisen kirjoittamisen käytänteitä. Tutkijat sopivat ennen hankkeen aloittamista tutkimusvastuustaan, aineiston säilyttämisestä ja käyttöoikeuksista kaikkien hyväksymällä tavalla.

Vermeen osallistuminen oli vapaaehtoista. Kaikille osallistujille selvitettiin tutkimushankkeen asemoituminen vertaismentorointiprosessiin sekä anonymiteetin säilyminen. Luottamuksellisuuden varmistamiseksi ryhmän jäsenet allekirjoittivat sopimuksen vaitiolosta ryhmässä käydyistä keskusteluista. Ryhmän jäsen saattoi niin halutessaan keskeyttää ryhmään osallistumisen, ja keskeyttämissä tulikin muutama tehtävien muutoksesta johtuen. Kyselyn ja haastattelujen osalta hankittiin aineistonkeruun yhteydessä vastaajakohtaiset tutkimusluvut. Aineiston keruussa, hallinnoinnissa, säilytyksessä, jakamisessa sekä tutkimustulosten julkaisussa huolehditaan tutkittavan tietosuojasta.

Kestävän kehityksen näkökulmasta verme-hankkeen motiivina oli kestävän ja vastuullisen johtamisen ja sitä myöten koko organisaation edistäminen. Korkeakoulujen odotetaan olevan edelläkävijöitä ja suunnannäyttäjiä kestävän kehityksen tavoitteiden toteutumisessa. Olivatpa sitten kyseessä parempaa tulevaisuutta tuottavat ekologiset, taloudelliset tai sosiaaliset ratkaisut, korkeakoulujen tehtävänä on yhdessä kumppaniensa kanssa, toinen toisiltaan oppien, edistää tavoitteiden toteutumista. Esihenkilötyössä tämä merkitsee turvallisen työyhteisön ylläpitämistä ja henkilöstön kannustusta rohkeisiin, kestävästä kehitystä edistäviin ratkaisuihin.

5.3 Hankkeen muut tuotokset

Hankkeen aikana kirjoitettiin blogikirjoituksia ja uutiskirjeartikkeleita, joiden tavoitteena oli tuoda näkyväksi verme-toimintaa ja osallistujien kokemuksia. Tuotokset olivat:

- Blogikirjoitus: Esihenkilötyön haasteet pitkittyneessä koronatilanteessa. Susanna Mikkonen, 25.2.2021. <https://blog.hamk.fi/tyosta-hyvinvointia/etajohtamisen-haasteet-pitkittyneessa-koronatilanteessa>
- Blogikirjoitus: Esihenkilötyö on yksinäistä puuhaa – vertaistuki helpottaa. Susanna Mikkonen, 1.7.2021. <https://blog.hamk.fi/tyosta-hyvinvointia/esihenkilotyö-on-yksinaista-puuhaa-vertaistuki-helpottaa>

- Blogikirjoitus: Virtuaalinen vertaisryhmämentorointi uuden normaalin ratkaisuna? Susanna Mikkonen, 29.8.2020. <https://blog.hamk.fi/tyosta-hyvinvointia/virtuaalinen-vertaisryhmamentorointi-uuden-normaalin-ratkaisuna/>
- Blogikirjoitus: Johtamisesta on aina sanomista - vertaisryhmämentoroinnin kokemuksia. Leena Nikander, 10.3.2022. <https://blog.hamk.fi/hamk-beat/johtamisesta-on-aina-sanottavaa-vertaisryhmamentoroinnin-kokemuksia/>
- Uutiskirjeartikkeli: Vertaistukea pomoportaassa. 3.3.2021. <https://www.hamk.fi/2021/vertaistukea-pomoportaassa/>
- Uutiskirjeartikkeli: Pomot toisiaan sparraamassa. 5.4.2022. <https://www.hamk.fi/2022/pomot-toisiaan-sparraamassa/>

Lisäksi hankkeen tuloksia esiteltiin Ammattikorkeakoulutuksen ja ammatillisen koulutuksen tutkimuspäivillä 11.–12.11.2021 Turussa (linkki tutkimuspäivien arkistoon: <https://tutkimuspaiivat2021.turkuamk.fi/arkisto/index.html>) sekä Hämeen ammattikorkeakoulun ja Käytäntölähtöisen tutkimuksen yhdistyksen Praban Kestävä elämänmuoto -metodologiaseminaarissa 26.4.2022 (metodologiaseminaarin ohjelma: https://www.praba.fi/?page_id=635).

Hankkeen loppuseminaarista tehtiin nauhoite, joka on katsottavissa täällä: [Seminaarin videotallenne](#)

Hankkeen aikana hanketyöryhmässä tapahtui henkilövaihdoksia, jotka pyrittiin hoitamaan mahdollisimman sujuvasti. Ryhmien toimintaan muutokset eivät vaikuttaneet. Hanketyöryhmään kuuluivat seuraavat henkilöt:

- Susanna Bergendahl (ent. Mikkonen), Verme-ryhmien vetäminen, haastattelut
- Tia Isokorpi, Verme-ryhmien vetäminen, haastattelut
- Leena Nikander, tutkija, raportin kirjoittaminen
- Mervi Friman, tutkija, raportin kirjoittaminen
- Satu Korkeamäki, Verme-ryhmien vetäminen
- Juulia Lahdenperä, raportin kirjoittaminen (kysely)

Lähteet

Ahloth, M. & Havunen, R. (2015). *Pomo puun ja kuoren välissä*. Talentum.

Auvinen, T. & Lämsä, A.-M. (2020). Henkilöstöjohtamisen trendit digitalisoituvassa toimintaympäristössä. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 25(1), 14–26. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202009035733>

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.

Bereiter, C. & Scardamalia, M. (1993). *Surpassing ourselves. An inquiry into the nature and implications of expertise*. Open Court.

Creswell, J. & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed method research*. Thousand Oaks. Sage.

Dutton, J. E., Workman, K. M. & Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 277–304. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413>

Ellinger, A. D., Watkins, K.E. & Bostrom, R. P. (1999). Managers as facilitators in learning organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 10(2), 105–125. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920100203>

Ericsson, K. A. (2006). The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance. Teoksessa K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich & R. R. Hoffman (toim.), *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (ss. 683–703). Cambridge University Press.

Dreyfus, S. E. & Dreyfus, H. I. (1980). *A five-stage model of the mental activities involved in directed skill acquisition*. University of California. Berkeley.

Geeraerts, K., Tynjälä, P. & Heikkinen, H. L. T. (2018). Inter-Generational Learning of Teachers: What and How Do Teachers Learn from Older and Younger Colleagues? *European Journal of Teacher Education*, 41(4), 479–495. <https://doi.org/10.1080/02619768.2018.1448781>

Geeraerts, K., Tynjälä, P., Heikkinen, H. L. T., Markkanen, I., Pennanen, M. & Gijbels, D. (2015). Peer-group mentoring as a tool for teacher development. *European Journal of Teacher Education*, 38(3), 358–377. <https://doi.org/10.1080/02619768.2014.983068>

Gulliksen, M. S. & Hjaardemaal, F. R. (2014). Choosing Content and Methods: Focus Group Interviews with Faculty Teachers in Norwegian Pre-Service Subject Teacher Education in Design, Art, and Crafts. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 60(1), 1–19. <http://dx.doi.org/10.1080/00313831.2014.967809>

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.

Hakanen, J. (2015). Onnellinen työssä? 8 ½ kysymystä työn imusta. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.), *Positiivisen psykologian voima* (ss. 340–365). PS-kustannus.

Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos.

Hakanen, J. & Perhoniemi, R. (2007). *Työhyvinvoinnin myönteiset voimavarakehät – kolmen vuoden seurantatutkimus*. Työterveyslaitos. Loppuraportti. <https://docplayer.fi/2911506-Työhyvinvoinnin-myönteiset-voimavarakehat-kolmen-vuoden-seurantatutkimus.html>

Hamel, G. (2011). *First, let's fire all managers*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>

Heikkinen, H. L. T., Jokinen, H., Markkanen, I. & Tynjälä, P. (2012). *Osaaminen jakoon: Vertaisryhmämentorointi opetuslalla*. PS-kustannus.

Hiltula, H., Isosomppi, L., Jokinen, H. & Oksakari, A. (2010). Mentoroinnin merkitys yksilölle ja yhteisölle. Teoksessa H. Heikkinen, H. Jokinen & P. Tynjälä (toim.), *Verme*. *Vertaisryhmämentorointi työssäoppimisen tukena* (ss. 84–89). Tammi.

Hogan, R. & Warrenfeltz, R. (2003). Educating the Modern Manager. *Academy of Management Learning and Education*, 2(1), 74–84. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2003.9324043>

Juuti, P. (2018). *Huono johtaminen: Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön*. Gaudeamus.

Kaltainen, J. & Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *Business research quarterly*, 25(1), 28–43. <https://doi.org/10.1177/2340944420981599>

Kasvio, A. & Räikkönen, T. (2010). *Kohti kestäväää työelämää*. Työterveyslaitos 2010. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-020-1>

Kaunisto, S.-L. (2014). *”Täällä sai puhua sen, mitä kenties muualla ei”*. *Opettajien vertaisryhmä kerronnallisena ympäristönä* (Acta Universitatis Ouluensis E146) [väitöskirja, Oulun yliopisto]. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526206165>

Kemmis, S., Heikkinen, H., Fransson, G., Aspfors, J., & Edwards-Groves, C. (2014). Mentoring of new teachers as a contested practice. Supervision, support and collaborative self-development. *Teaching and Teacher Education*, (43) 154–164. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2014.07.001>

Kynäslahti, H., Jyrhämä, R., Maaranen, K., Byman, R., Stenberg, K., & Sintonen, S. (2020). "Oli lupa hetki pysähtyä": Akateeminen vertaisryhmä opettajankouluttajien ammatillisen kehittymisen tukena. *Aikuiskasvatus*, 40(3), 232–238. <https://doi.org/10.33336/aik.98369>.

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.

Larjovuori, R.-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. (2021). *Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa -tutkimushankkeen loppuraportti*. Tampereen yliopisto. <https://oma.tsr.fi/api/projects/38d7c5d9-a057-4602-8505-2ea2db2514b2/attachment/5d3650e5-b046-4dbe-a355-a3adc2cc07b2>

Laurila, M. (2017). "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan". *Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta*. (Acta Wasaensia 386) [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>

Lämsä, A.-M., Keränen, A. & Savela, T. (2015). Vastuullinen johtajuus esimies-alaisuudessa. *Hallinnon tutkimus*, 34(3), 205–218. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201808213900>

Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8, 23. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>

Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirement across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>

Murto, K. (2005). *Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisönkehittämistä*. Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.

Manka, M.-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum pro.50

Mäki, A. (2017). *Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa*. (Acta Wasaensia 371) [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-730-9>

Mäki, P. (2015). *Opettajana ja kehittäjänä. Vertaismentorointiryhmässä kehittäjäopettajan ammatillista identiteettiä kertomassa*. (Acta Universitatis Ouluensis E152) [väitöskirja, Oulun yliopisto]. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526208176>

Opetushallitus. (2019). *Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia*. Opetushallituksen raportit ja selvitykset (2019:3). https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2019). *Korkeakoulutus ja tutkimus 2030-luvulle. VISION TIEKARTTA*. https://minedu.fi/documents/1410845/12021888/Korkeakoulutus+ja+tutkimus+2030-luvulle+VISION+TIEKARTTA_V2.pdf/43792c1e-602a-4776-c3f9-91dd66ba9574/Korkeakoulutus+ja+tutkimus+2030-luvulle+VISION+TIEKARTTA_V2.pdf.pdf

Ora, S., Nikander, L. & Miettinen, S. (2018). Esimiehen rooli ja kehittyminen muutosprosessin johtamisessa. *HAMK Unlimited Journal*, 13.12.2018. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020111690497>

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. (2016). *Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla*. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmpi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Raisio, H. & Lindell, J. (2019). "Tuska ei vähentynyt, mutta ymmärrys lisääntyi": Johtajien ja esimiesten kokemuksia kompleksisuusajattelun opetuksesta. *HAMK Unlimited Scientific*, 3.9.2019. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020111690388>

Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. (2014). *Valmentava johtajuus*. Talentum Media.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1). <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Rytkönen, K. (2019). *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa*. (Acta Universitatis Tamperensis 73) [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1116-2>

Steffens, N. K., Wolyniec, N., Okimoto, T. G., Mols, F., Haslam, S. A. & Kay, A. A. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *The Leadership Quarterly* 32(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101498>

Storey, J. (2016). *Leadership in Organizations: Current issues and key trends*. Routledge.

Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen: miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta*. Talentum.

Sydänmaanlakka, P. (2003). *Intelligent leadership and leadership competencies: Developing a leadership framework for intelligent organizations*. (Dissertation series / Helsinki University of Technology, Industrial Management and Work and Organisational Psychology, 2003 / 4) [väitöskirja, Teknillinen korkeakoulu].

Teddlie, C. & Tashakkori, A. (2012). Common “Core” Characteristics of Mixed Methods Research. *American Behavioral Scientist*, 56(6), 774–788. <https://doi.org/10.1177/0002764211433795>

Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M., Janhonen, M. & Koskinen, A. (2016). *Aika Järjestys asiantuntijatyössä*. Työterveyslaitos. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys_asiantuntijaty%c3%b6s%c3%a4.pdf?sequence=1

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Tynjälä, P. (2007). Integratiivinen pedagogiikka osaamisen kehittämisessä. Teoksessa H. Kotila, A. Mutanen & M. V. Volanen (toim.) *Taidon tieto*. (ss. 11–36). Edita.

Tynjälä, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review*, 3(2). <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2007.12.001>

Tynjälä, P., Heikkinen, H. L. T. & Kiviniemi, U. (2011). Integratiivinen pedagogiikka opetusharjoittelussa opettajan autonomisuuden tukena. *Kasvatus: Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja*, 42(4). <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1547736>

Työelämä 2020. (2018). *Suomalaisen johtajuuden tila ja tulevaisuus. #suomalainen johtaminen*. TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2018. Työ- ja elinkeinoministeriö. Filosofian akatemia. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf

Työsuojelu. (2019). *Työn psykososiaaliset kuormitustekijät -kyselyn menetelmäkuvaus*. Työsuojeluhallinnon julkaisu 10/2019. Työsuojeluhallinto. https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/metelmakuvaus_psykososiaalinen_kuormitus.pdf/f96d7df8-b3c8-588f-e510-e312e8b81a2b?t=1568019548404

Uutela, U. (2019). *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä*. (Acta

electronica Universitatis Lapponiensis 256) [väitöskirja, Lapin yliopisto].
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>

Vartiainen, P., Raisio, H. & Viinamäki, O.-P. (2018). Kompleksisuuden johtaminen. Teoksessa J. Lammintakanen & S. Laulajainen (toim.), *Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa*. University of Eastern Finland. General series, 24, 103–112. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2906-8>

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista!* Inforviestintä.

Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö, S. (2010). Lähijohtajuuden, esimies-alaisuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa T.-P., Uotila (toim.), *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen* (177–208). Vaasan yliopisto.

Viitala, R. & Koivunen, N. (2014). Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrinnostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302.
https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. (2017). *Ammatillinen toimijuus. Rakenne, mittari ja tuki*. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6980-6>

Ylitalo, J. (2012). *Ohjauksellisen johtajuuskoulutuksen vaikuttavuuden rakentuminen*. (Aalto University publication series Doctoral Dissertations 206) [väitöskirja, Aalto-yliopisto]
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-4740-9>

Liite 1: Johtamisosaamisen osa-alueiden määritelmät

Intrapersonallinen johtamisosaaminen

Johtajaan itseensä liittyvä, sisäinen osaaminen, joka sisältää identiteettiin, arvoihin, maailmankuvaan, itsesäätelyyn ja omaan kehittymiseen liittyviä osaamisia.

- **Itsetuntemus**
Kyky tunnistaa oman johtamisen lähtökohtia, arvopohjaa sekä omia vahvuuksia ja heikkouksia johtajana.
- **Itsesäätely**
Kyky säädellä, ohjata ja kontrolloida omaa ajatteluaan, tunteitaan ja toimintaansa.
- **Oppimiskyky**
Valmius ja kyky sopeutua muuttuviin tilanteisiin sekä kyky reflektoida toimintaansa ja oppia kokemuksistaan.
- **Ammattiosaaminen**
Ymmärrys ja osaaminen sisällöistä ja prosesseista, joista on vastuussa.
- **Epävarmuuden sietokyky**
Kyky sietää epävarmuutta ja hallita stressiä.
- **Itseluottamus**
Kyky luottaa itseensä; ajatteluunsa, tunteisiinsa ja toimintaansa.
- **Toimintatarmo**
Kyky keskittää energiansa tehtäviinsä ja edistää proaktiivisesti tavoitteidensa saavuttamista.

Interpersoonallinen johtamisosaaminen

Vuorovaikutukseen ja ihmisten väliseen kanssakäymiseen liittyvät osaamiset.

- **Sosiaalinen ymmärrys**
Kyky ymmärtää ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyviä ilmiöitä sekä tulkita oikein muiden viestejä ja syitä erilaisille reagoititavoille.
- **Ihmissuhteiden rakentaminen**
Kyky rakentaa ja ylläpitää ihmisten välisiä positiivisia suhteita ja luoda yhteisöllisyyttä.
- **Kommunikointitaidot**
Kyky viestiä ja kommunikoida tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti sekä kuunnella aktiivisesti muiden viestejä.
- **Tunneälykyky**
Kyky tunnistaa ja säädellä tunteita itsessään ja muissa, asettua toisen asemaan sekä hyödyntää tunteista saatavaa tietoa toiminnassaan.
- **Diversiteetin (monimuotoisuuden) johtaminen**
Kyky johtaa esimerkiksi ikään, sukupuoleen, elämäntilanteeseen tai kulttuuriseen taustaan liittyvä monimuotoisuutta ja erilaisia yksilöitä.
- **Konfliktien hallinta**
Kyky toimia ristiriitatilanteissa rakentavasti ja eheyttä luovasti.

Leadership-johtamisosaaminen

Ihmisten johtamiseen, motivointiin, osallistamiseen ja tavoitteiden saavuttamisessa tukemiseen liittyvät osaamiset.

- **Vision rakentaminen**
Kyky rakentaa tiimille merkityksellinen ja motivoiva visio ja johtaa sitä kohti.

- **Oppimisen edistäminen**
Kyky tukea tiimiläisten kasvua, kehittymistä ja uuden oppimista.
- **Motivoiminen**
Kyky motivoida, energisoida ja inspiroida muita ihmisiä.
- **Vaikuttamistaidot**
Kyky vaikuttaa muihin ihmisiin organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.
- **Voimaannuttaminen**
Kyky delegoida valtaa ja vastuuta sekä voimaannuttaa yksilöitä itsenäiseen päätöksentekoon.
- **Muutosjohtaminen**
Kyky toimia muutosta edistävästi sekä johtaa ja tukea ihmisiä muutostilanteissa.
- **Tukeminen**
Kyky tarjota tiimiläisille tukea heidän sitä tarvitessaan.

Management-johtamisosaaminen

Asioiden, prosessien ja päätöstentekojen johtamiseen, resurssien hallintaan, suunnitteluun ja organisoimiseen liittyvät osaamiset.

- **Arviointiosaaminen**
Kyky arvioida toimintaa ja suoritusta sekä organisaation vahvuuksia ja heikkouksia.
- **Tavoitekeskeisyys**
Kyky ja halu työskennellä tehokkaasti organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja vaikuttaa muihin niin, että he haluavat toimia tavoitteiden edistämiseksi.
- **Talousjohtaminen**
Kyky ymmärtää toimintatapojen ja päätösten taloudellisia vaikutuksia, toimia kustannustehokkaasti sekä laatia budjetti ja seurata sen toteutumista.
- **Koordinointi**
Kyky koordinoida omaa ja toisten toimintaa.
- **Päätöksentekokyky**
Kyky tehokkaaseen päätöksentekoon.

Strateginen johtamisosaaminen

Kompleksisten kokonaisuuksien hahmottamiseen ja johtamiseen, systeemiseen ja analyyttiseen ajatteluun, ongelmien ratkaisemiseen sekä yhteistyöverkostoihin liittyvä osaaminen.

- **Havainnointikyky**
Kyky tehdä objektiivisia havaintoja toimintaympäristöstä, havaita heikkoja signaaleja ja hankkia aktiivisesti uutta tietoa.
- **Systeeminen ajattelu**
Kyky ymmärtää ja analysoida kompleksisia kokonaisuuksia sekä havaita syy-seuraussuhteita ja asioiden keskinäisiä riippuvuussuhteita.
- **Ongelmanratkaisutaidot**
Kyky identifioida ongelmia ja tuottaa kompleksisiin ongelmiin ratkaisuja.
- **Asiakslähtöisyys**
Kyky arvioida asiakastarpeita ja tuottaa niihin ratkaisuja.

Liite 2: Työhyvinvointikyselyn osa-alueet

Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät koskevat työn ja työtehtävien suunnittelua, jakamista ja työn tekemisen edellytyksistä huolehtimista.

1. Epäselvyydet tehtävänkuivissa tai vastuissa
2. Epärealistiset tai kohtuuttomat tavoitteet
3. Liiallinen työmäärä työaikaan nähden
4. Työskentely varsinaisen työajan ulkopuolella
5. Epäsäännölliset työajat, vuorotyö tai yötyö
6. Työvälineisiin tai -ympäristöön liittyvät epäkohdat, puutteet tai toimintahäiriöt
7. Työhön keskittymistä häiritsevät tekijät

Työn sisältöön liittyvillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn luonteeseen ja työtehtäviin liittyviä tekijöitä.

8. Vaihtelun puute työssä, työn yksitoikkoisuus
9. Toimiminen epäselvien ohjeiden tai odotusten pohjalta
10. Liiallinen tietomäärä tai hallitsematon tietotulva
11. Usean eri asian tekeminen samanaikaisesti
12. Työn tekemisen jatkuva keskeytyminen
13. Työn suuri vastuullisuus
14. Haastavat tai vaikeat työtehtävät
15. Haastavat tai vaikeat tilanteet asiakastyössä
16. Työhön liittyvä väkivallan uhka

Työn sosiaaliseen toimivuuteen liittyvillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan työyhteisön yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä.

17. Ongelmat työntekijöiden keskinäisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa
18. Liian vähäinen tuki työtovereilta työn tekemiseen
19. Ongelmat yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa
20. Liian vähäinen tuki esimieheltä työn tekemiseen
21. Työyhteisössä ilmenevä häirintä tai muu toistuva epäasiallinen kohtelu
22. Syrjivä kohtelu iän, terveydentilan, alkuperän, mielipiteen tms. henkilöön liittyvän syyn perusteella