

## OPINNÄYTETYÖ

### **Opettajasta esihenkilöksi**

Stadin ammatti- ja aikuisopiston sisäinen esihenkilöakatemia väylänä  
koulutuspäällikön tehtävään

Jussi Virtanen

Yhteisöpedagogi YAMK  
(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika  
(10/2022)

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Yhteisöpedagogi yamk

---

Tekijä: Jussi Virtanen

Opinnäytetyön nimi: Opettajasta esihenkilöksi – Stadin ammatti- ja aikuisopiston esihenkilöakatemia väylänä koulutuspäällikön tehtävään

Sivumäärä: 53 ja 13 liitesivua

Työn ohjaaja: Pasi Toivanen

Työn tilaaja: Stadin ammatti- ja aikuisopisto

---

Miten luodaan väylä opettajasta esihenkilöksi suuressa ammatillisessa oppilaitoksessa? Kuinka luodaan malli sisäiselle esihenkilökoulutukselle? Näitä teemoja tutkittiin toimintakokeilun keinoin ja samalla pilotoitiin esihenkilöakatemiasiantuntijaorganisaation kehittämismallina. Tämä opinnäytetyö arvioi toimintakokeilun vaikutuksia ja kehittämismahdollisuuksia. Tässä opinnäytetyössä, työelämäkehittämisen näkökulma huomioiden, käydään läpi esihenkilöakatemia valmennus- ja koulutusmalliin osallistuneiden kokemuksia akatemiasta. Työ antaa myös vastauksia toiminnan jatkokehittämiseen.

Valitut tutkimuskysymykset olivat: miten Stadin ammatti- ja aikuisopiston esihenkilöakatemia tukee osallistujensa ammatillista kasvua ja miten pilotoitu malli toimii ja mitä kokemuksia siitä on saatu. Näihin kysymyksiin vastataan peilaamalla johtamisen ja esihenkilötyön teoreettista tietoa käytännön kokemusten kautta saatua kokemusperäiseen tietoon ja kuvataan esihenkilöakatemia toimintaa niiltä osin, kuin siitä saatiin vuoden 2022 aikana kokemuksia.

Taustalla onkin ajatus tulevaisuuden yhteiskunnasta, joka osaltaan vaatii uudistumista myös johtamisen ja johtamiskoulutuksen ja -valmennuksen osalta. Jatkokysymyksillekin jää sijaa ja erityisen arvokasta oli akatemiaan osallistuneiden syvähaastattelussa esille nousseet kokemusperäinen tieto aiheen eri näkökulmista.

Johtamisen ja esihenkilötyön tutkimusta on tehty erilaisissa organisaatioissa vuosien varrella paljonkin hyvin erilaisista näkökulmista. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on paneutua esihenkilöksi kasvamiseen ja löytää keinoja helpottaa varsinkin uusien esihenkilöiden työtä ja luoda työkaluja esihenkilökoulutukseen ja uuden esihenkilön ammatilliseen kasvamiseen.

---

Asiasanat: esihenkilötyö, johtaminen, ammatillinen koulutus, ammatilliset oppilaitokset

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Community Education (Master's Degree)

---

Author: Jussi Virtanen

Title: From Teacher to Supervisor – Helsinki Vocational College and Adult Institute's Supervisor Academy as a Gateway to the Position of an Education Manager

Number of Pages: 53 and 13 attachment pages

Supervisor: Pasi Toivanen

Commissioned by: Stadin AO, Helsinki Vocational College and Adult Institute

---

How do you create a path from teacher to supervisor in a large vocational school? How to create a template for internal supervisor training These themes were studied by means of an operational experiment and at the same time piloted the supervisor academy as a development model for an expert organization. This thesis evaluates the effects and development possibilities of the operational experiment. In this thesis, taking into account the perspective of working life development. the experiences of those who participated in the coaching and training model of the supervisor academy will be reviewed. The work also provides answers for the further development of the operation.

The selected research questions were: how does the supervisor academy of Stadin AO, Helsinki Vocational College and Adult Institute support the professional growth of its participants and how does the piloted model work and what experiences have been gained from it. These questions are answered by mirroring the theoretical knowledge of management and supervisor work with the experiential knowledge gained through practical experiences, and the operation of the supervisor academy is described in the aspects that experiences were gained from it during the year 2022.

In the background there is the idea of the society of the future, which also requires renewal in terms of management and management training and coaching. There is also space for follow-up questions. The experiential knowledge about the different perspectives of the topic that came out in the in-depth interviews of the participants in the academy, was especially valuable.

Over the years, research on leadership and supervisor work has been done in various organizations from a lot of very different perspectives. The purpose of this thesis is to focus on growing as a supervisor and to find ways to make the work of new supervisors easier and to create tools for supervisor training and the professional growth of a new supervisor.

---

Keywords: supervision, management, vocational training, vocational training institutions

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTARVE .....	8
	2.1 Stadin ammatti- ja aikuisopiston näkökulma.....	8
	2.2 Yhteiskunnallinen näkökulma .....	9
3	OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET ...	10
	3.1 Opinnäytetyön tavoitteet.....	10
	3.2 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset.....	10
4	TIETOPERUSTA.....	12
	4.1 Stadin ammatti- ja aikuisopisto.....	12
	4.2 Esihenkilötyö ja johtaminen .....	13
	4.3 Työyhteisön kehittämisen teoriaa tulevaisuuspainotteisesti .....	18
5	KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT.....	22
	5.1 Yleistä .....	22
	5.2 Toimintatutkimus – toimintakokeilu .....	22
	5.3 Laadullinen tutkimus .....	23
	5.4 Syvähaastattelut .....	23
6	TULOKSET JA TUOTOS .....	24
7	ESIHENKILÖAKATEMIAN TOIMINNAN KUVAUSTA.....	27
8	SYVÄHAASTATTELujen TULOKSET .....	34
9	ARVIOINTIA JA POHDINTAA.....	44
	9.1 Mitä esihenkilöakatemia tuotti?.....	44

9.2 Prosessin onnistumisen arviointi .....	45
9.3 Pohdintaa .....	47
LÄHTEET .....	54
LIITTEET .....	57

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tilaaja on Stadin ammatti- ja aikuisopisto (Stadin AO) eli Helsingin kaupungin organisaatioon kuuluva ammatillista toisen asteen koulutusta järjestävä oppilaitos, jonka esihenkilökoulutuksen ja -valmennuksen tarpeisiin tämä työ pureutuu. Oppilaitoksessa lähiesihenkilöinä toimivat koulutuspäälliköt, joiden alaisuudessa työskentelee yleensä n. 30–40 opettajaa ja muuta oppilaitoksen työntekijää. Koulutuspäälliköiden vaihtuvuus on viime vuosina ollut melko suurta ja sen vuoksi järjestelmälliselle esihenkilökoulutukselle on selkeää tarvetta. Oppilaitos toimii tiimiorganisaationa ja tiimien toimintaa ohjaavat koordinoivat tiimimestarit, joilla ei ole varsinaista esihenkilöasemaa ja -vastuuta. Kunkin koulutuspäällikön johtamissa yksiköissä toimii yleensä useita tiimejä. Koulutuspäälliköt osallistuvat lähiesihenkilötyön lisäksi Stadin ammatti- ja aikuisopiston matriisitasoisiin asiantuntijatiimeihin ja -tehtäviin ja heillä voi olla myös muita nimettyjä työtehtäviä, kuten niin kutsuttu kiinteistövastuu oppilaitoksen toimitiloista. Osassa toimipaikoista on yksi koulutuspäällikkö ja osassa on useampia.

Koulutuspäälliköitä Stadin AO:ssa on yhteensä 30. Vaihtuvuudesta tässä joukossa seuraa rekrytointitarvetta sekä uudelleenorganisointumista ja työntekijät saattavat kokea epävarmuutta ja heikentynyttä luottamusta oppilaitoksen ja oppimisyhteisön johtamiseen. Tämä opinnäytetyö pyrkii omalta osaltaan vastaamaan tähän tarpeeseen kokeilemalla mallia, jonka avulla haetaan oppilaitoksen sisältä potentiaalisia henkilöitä ja valmennetaan heitä vaativaan esihenkilötyöhön sekä tarjotaan mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä työtehtävien mukana. Tämänkaltaista, järjestelmällistä valmennus- ja koulutusmallia Stadin ammatti- ja aikuisopistossa ei ole aikaisemmin ollut. Käytetty malli jäljittelee ammatillisen toisen asteen tutkintokoulutusta henkilökohtaisine kehittämissuunnitelmineen ja työssäoppimisineen.

Kehittämistarve on syntynyt käytännön sanelemana ja oppilaitoksen esihenkilöiden kuukausipalavereissa, johtoboostereissa on ideoitu esihenkilötyön kehittämistä sekä mahdollista sisäistä koulutusväylää esihenkilötyöhön. Koulutuspäälliköiden työ Helsingin kaupungin organisaatiossa perustuu virkasuhteeseen ja näin ollen jokainen avoin virka tulee täyttää hakumenettelyn kautta, mutta valmentamalla ja ohjaamalla esihenkilötehtävistä kiinnostunutta ja niihin soveltuvaa henkilöstöä organisaation sisältä saataisiin hakeutumaan tähän tehtävään. Luonnollisesti virkavalinnassa huomioidaan ja täytyykin huomioida myös organisaation ulkopuolelta tulevat hakijat, vaikka heillä ei ole mahdollisuutta hankkia osaamista esihenkilöakatemiassa.

Tavoitteena onkin luoda Stadin ammatti- ja aikuisopiston omalle henkilöstölle sisäinen esihenkilöakatemia, jossa tarjolla on mahdollisuus henkilökohtaisten tarpeiden mukaiseen kehittämis- ja oppimispolkuun kokeneempien kollegoiden ohjauksessa. Tämä opinnäytetyö on sisäisen koulutus- ja valmennusväylän konkreettinen luominen opettajasta koulutuspäälliköksi ja arviointia vuonna 2022 pilotoidun akatemian ensimmäisestä kierroksesta, ja siinä tarkastellaan tehtyjä toimenpiteitä peilattuna em. tavoitteeseen. Akatemian luomisessa syntyi kaksi erillistä väylää akatemian vetäjien toimesta. Tämän opinnäytetyön keskeinen kehittämistehtävä on opettajan esihenkilöksi siirtymisen sujuva mahdollistaminen ja työssä tarkastellaankin sen kirjoittajan toimia ja toimenpiteitä toimintakokeilun näkökulmasta ja luodaan katsaus akatemian opiskelijoiden, mahdollisesti tulevien esihenkilöiden ajatuksiin syvähaastattelun keinoin.

Opinnäytetyön alkuperäinen tarkoitus oli luoda toimintatutkimus valitun teeman ympärille ja tarkastella esihenkilöksi kehittymistä ja kasvamista pilotoidun mallin avulla. Toimintatutkimuksellisia piirteitä työssä on luonnollisesti hyödynnetty, mutta aineiston jäädessä tältä osin varsin suppeaksi, työ on enemmänkin toimintakokeilun arviointitutkimus, jossa arvioidaan yksittäisen esihenkilöakatemiakierroksen vaikutuksia organisaatiossa ja kohdehenkilöiden kokemina.

## 2 KEHITTÄMISTARVE

### 2.1 Stadin ammatti- ja aikuisopiston näkökulma

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on esihenkilö- ja johtamistyön kehittäminen ja ohjattu esihenkilöksi kasvu kirjoittajan työnantajaorganisaatiossa Stadin ammatti- ja aikuisopistossa. Tarkoituksena on ollut luoda Helsingin kaupungin ammatillisen toisen asteen oppilaitoksen Stadin ammatti- ja aikuisopiston sisäinen esihenkilöakatemia, mistä syntyneitä malleja voisi toivottavasti olla mahdollista hyödyntää jatkossakin.

Valitun kehittämistehtävän keskeisiä perusteita ovat oppilaitoksen sisäisen urapolun mahdollistaminen, esihenkilöksi kasvaminen ohjatusti ja esihenkilötehtävien suurehko henkilövaihtuvuus. Koulutuspäällikön työtehtävään ei ole olemassa yhtä oikeaa koulutusta, vaan vaatimuksina ovat soveltuva korkeakoulututkinto, opettajan pätevyys ja johtamiskokemus. Tarkoituksena on antaa lisävalmiuksia tehtävään hakeutuville Stadin ammatti- ja aikuisopiston työntekijöille ja – mahdollisuuksien mukaan – toimia ohjatusti esihenkilötehtävissä. Tällä tavoin luodaan realistista kuvaa oppilaitoksen esihenkilötyöstä ja mahdollistetaan sujuva alku uuden esihenkilön ammatilliselle kasvulle.

Esihenkilöakatemia käynnistyi vuoden 2022 alkupuoliskolla. Toimintamallit ja -tavat rakennettiin siten, että esihenkilöakatemian päästiin pilotoimaan ja kokeilemaan kevään, kesän ja syksyn 2022 aikana. Tämä opinnäytetyö on rajattu tähän yhteen pilottikierrrokseen ja sen perusteella arvioituihin jatkotoimenpiteisiin.

Johtamisen ja esihenkilötyön tutkimusta on toki tehty erilaisissa organisaatioissa vuosien varrella paljonkin erilaisista näkökulmista. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on paneutua ja pureutua esihenkilöksi kasvamiseen ja löytää keinoja helpottaa varsinkin uusien esihenkilöiden työskentelyä esihenkilötehtävissä sekä luoda organisaatiotasoisia työkaluja sisäiseen esihenkilökoulutukseen. Toivottavasti tästä työstä saataisiin työkaluja myös esihenkilöominaisuuksien hahmottamiseen ja työntekijäasemassa olevien potentiaalisten esihenkilöiden löytämiseen ja esihenkilöksi kasvun mahdollistamiseen.

Stadin ammatti- ja aikuisopistossa on käytössä valmentavan johtamisen johtamisfilosofia, mikä tarjoaa hyvän pohjan esihenkilöksi kasvamiseen. Virassa toimiville esihenkilöille järjestettiin vuoden 2022 aikana ohjattua valmennusta valmentavaan johtamiseen. Esihenkilöille on myös esitelty positiivisen johtamisen ajatusta, jota toteutetaankin päivittäisessä työssään. Positiivista



johtamista julkisella sektorilla on tutkittu esimerkiksi Siiri Tapion pro gradu -tutkielmassa Po-sitiivinen johtaminen julkisella sektorilla (Tapio 2021).

## 2.2 Yhteiskunnallinen näkökulma

Tätä opinnäytetyötä, sen tarvetta ja tuloksia voi tarkastella myös laajemmasta yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Työtä on lähdetty kehittämään ajatuksesta, että esihenkilötyöhön ei ole yhtä ainoaa, oikeaa reittiä. Yhden organisaation tarpeisiin perustuvaa toimintatapaa voidaan tarkastella laajemminkin mahdollisena kehitysväylänä asiantuntijaorganisaatioissa. Eri koulutusasteilla, kuten ammatillisissa tutkinnoissa ja korkeakoulututkinnoissa, on hyvin johtamiseen ja esihenkilötyöhön soveltuvia kokonaisuuksia. Esimerkkinä mainittakoon johtamisen ja yrittäjäjohtamisen erikoisammattitutkinto (ePerusteet 2022). Ammattikorkeakoulu- ja ylempät ammattikorkeakoulututkinnot antavat myös valmiuksia eri alojen esihenkilötyöhön johtamisen opintojaksojen muodossa. Nähdäkseni nämä koulutusmallit voivat tukea ja täydentää toisiaan.

Muodollisesta koulutuksesta huolimatta esihenkilötyö saattaa osoittautua varsin erilaiseksi kuin tehtäviin koulutautunut henkilö on kuvitellut. Arjen hektisyys ja näpertely erilaisten toissijaiseksi koettujen työtehtävien parissa syövät työaikaresurssia ja esihenkilön energiaa sekä mahdollisuutta keskittyä ydintehtäviin. Näihin asioihin liittyvällä tiedonvälittämisellä, valmennuksella ja kokeneemman esihenkilön tuella voitaisiin työn mielekkyyttä ja työssäjaksamista lisätä monenlaisissa organisaatioissa. Toivonkin, että tämä opinnäytetyö pystyisi omalta osaltaan antamaan kokemuspäistä tietoa samojen asioiden parissa työskenteleville henkilöille ja organisaatioille.

## 3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

### 3.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön ja samalla Stadin ammatti- ja aikuisopiston esihenkilöakatemian tavoitteeksi asetettiin sisäisen koulutus- tai valmennusjärjestelmän käyttöönotto esihenkilötehtäviin haluaville työntekijöille, eli tarkemmin sanottuna oppilaitosympäristössä opettajille tai muussa vastaavassa roolissa työskenteleville, jotka ovat kiinnostuneet koulutuspäällikön tehtävistä. Syntyneen toimintamallin tarkoituksena tulee olemaan auttaa esihenkilöksi kasvamista ja tukea esihenkilötehtäviin juuri siirtynyttä tai mahdollisesti kyseisiin tehtäviin hakeutuvaa kokeneemman esihenkilön johdolla. Keskeisinä tavoitteina on lisäksi ollut parantaa organisaation esihenkilötyön laatua ja mahdollistaa esihenkilöresurssin oikeaa kohdistamista ja helpottaa johtamisen arkea.

Suoritetun toimintakokeilun tuottaman kokemukseräisen tiedon tavoitteena työ kokoaa näkemyksiä esihenkilökasvusta ja mallintaa toimintatapoja, joilla esihenkilöyteen valmentaudutaan vaativassa asiantuntijaorganisaatiotyössä. Tällä työllä voidaan myös peilata sisäisen kouluttamisen ja valmentamisen malleja kunnallisessa organisaatiossa.

Esihenkilöakatemian toteutuksen aloitusta suunniteltiin 20.1.2022 rehtori Hanna Laurilan ja koulutuspäällikkö Jussi Virtasen palaverissa ja alustava suunnitelma hyväksyttiin 21.1.2022 Stadin ammatti- ja aikuisopiston johdon palaverissa. Akatemian toiminta voitiin jakaa tämän suunnitelman mukaisesti neljään vaiheeseen: 1) hakeutumisvaihe, 2) valintavaihe, 3) valmentautumisen vaihe ja 4) esihenkilöksi siirtyminen. Kevään 2022 aikana aloitettiin toiminnan pilotointi ja materiaalin ja tulosten saaminen tämän opinnäytetyön pohjaksi.

### 3.2 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksiksi asetin alun perin kaksi kysymystä: kuinka organisaatio voi tukea esihenkilöksi kasvua sisäisen esihenkilöakatemian avulla ja miten rakennetaan polku opettajasta esihenkilöksi sisäisen esihenkilöakatemian kautta. Nämä kysymykset muuttivat työn lähtiessä käyntiin hieman painopistettään ja muotoaan ja lopulliset tutkimuskysymykset, joihin tämän opinnäytetyön avulla vastataan ovat:

1. Miten Stadin ammatti- ja aikuisopiston esihenkilöakatemia tukee osallistujiensa ammatillista kasvua?
2. Miten pilotoitu malli toimii ja mitä kokemuksia siitä on saatu?

Näiden kysymysten avulla on ollut tarkoituksena saada kokoon tietoa, joka vastaa työn tavoitteeseen. Koska kysymykset ovat varsin konkreettisia, niiden avulla koottua tietoa on voitu hyödyntää käytännön työssä esihenkilöakatemia rakennusvaiheessa ja miksei myöhemminkin kehitettäessä kyseistä toimintaa.

## 4 TIETOPERUSTA

### 4.1 Stadin ammatti- ja aikuisopisto

Tämän opinnäytetyön tilaajana toimiva Stadin ammatti- ja aikuisopisto on Suomen suurin ammatillinen oppilaitos, jolla on 14 toimipaikkaa Helsingissä. Opiskelijamäärä on noin 20.000 ja koulutusta annetaan yli 50 ammattiin. Ammatillisen perustutkinto-, ammattitutkinto- ja erikoisammattitutkintokoulutusten lisäksi Helsingin kaupunkiin kuuluvassa oppilaitoksessa järjestetään täydennyskoulutusta sekä nivelvaiheen koulutusta. Oppilaitoksen oppisopimusvalikoimaan kuuluvat kaikki ammatilliset tutkinnot ja yrittäjän oppisopimus. Oppilaitoksessa on panostettu mahdollisimman käytännönläheiseen koulutukseen sekä nykyaikaisten oppimisympäristöjen luomiseen. Ammatilliseen koulutukseen kuuluva vahva työelämäyhteistyö mm. koulutus- ja oppisopimuksineen on luonnollisesti keskeisessä roolissa koulutuksen luonteen vuoksi. (Stadin ammatti- ja aikuisopisto 2021.)

Helsingin kaupunkistrategian mukaan Helsinki on maailman paras ja yhdenvertaisin paikka oppia (Helsingin kaupunki 2021a, 18). Tämä strateginen pohja ohjaa luonnollisesti myös Stadin ammatti- ja aikuisopiston toimintaa läpi koko organisaation ja mainittua yhdenvertaisuustee-  
maa pidetäänkin vahvasti yllä oppilaitoksen toiminnassa, opiskelijoiden hyvinvoinnissa ja tarjotuissa tukitoimissa. Oppilaitoksessa on viisi hallinnollista kampusta, joista jokaista johtaa rehtori ja kampukset jakautuvat toimipisteisiin, joissa omia yksikköjään johtavat koulutuspäälliköt (Stadin ammatti- ja aikuisopisto 2021). Oppilaitoksen johtavana rehtorina ja Helsingin kaupungin ammatillisen koulutuksen päällikkönä toimii Maria Sarkkinen. Lisäksi oppilaitoksessa on kaksi apulaisrehtoria ja yksi työpajaesimies. Ammatillisten ja yhteisten tutkinnon osien opettajien lisäksi oppilaitoksessa työskentelee mm. opintosihtereitä, opinto-ohjaajia, erityisopettajia sekä moniin erityistehtäviin nimettyä henkilöstöä.

Päätöksenteko tapahtuu Helsingin kaupungin kasvatus- ja koulutuslautakunnan alaisuudessa. Lautakuntaa johtaa apulaispormestari Nasima Razmyar. Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan toimintaa ja hallintoa johtaa puolestaan kasvatuksen ja koulutuksen toimialajohtaja Satu Järvenkallas, joka toimii kasvatus- ja koulutuslautakunnan, sen jaostojen sekä toimialan apulaispormestarin esittelijänä. Kasvatuksen ja koulutuksen toimialajohtaja on toimialaan kuuluvien palvelukokonaisuuksien johtajien ja toimialan hallintojohtajan esihenkilö. Stadin AO kuuluu Lukio- ja ammatillisen koulutuksen ja vapaan sivistystyön palvelukokonaisuuteen, jota johtaa

lukio- ja ammatillisen koulutuksen ja vapaan sivistystyön johtaja Arja Kukkonen. (Helsingin kaupunki 2022.)

## 4.2 Esihenkilötyö ja johtaminen

Esihenkilö- ja johtamistyöstä on ja on ollut hyvin erilaisia käsityksiä ja koulukuntia eri aikoina. Johtamisen oppeja ja johtamisfilosofioitakin on lukuisia. Esihenkilötyötä voidaan tarkastella monenlaisesta näkökulmasta ja valitut ratkaisut ovat organisaatiosidonnaisiakin. Moisalo (2010, 15) määrittelee esihenkilön keskeisimmiksi ominaisuuksiksi jäämäkkyuden ja luotettavuuden, toisaalta tehokkuuden ja tuottavuuden. Pekka Järvisen (2000, 27) mukaan johtajan tehtävänä on johtaa. Nämä ovat varsin stereotyyppisiä käsityksiä esihenkilön tai johtajan roolista, mutta pitävät edelleen useimmissa työyhteisöissä paikkansa. Valitut johtamistavat perustuvat organisaatioiden tavoitteisiin ja strategiaan sekä toisaalta vallitseviin olosuhteisiin ja rakenteisiin. Esihenkilön on oltava tiimiorganisaatiossakin perillä tiimien toiminnasta, vaikka johtamisperiaatteet poikkeavatkin perinteisestä johtamismallista (Järvinen 2001, 36).

Kohdeorganisaatiossa on käytössä tiimimalli, joissa koulutuspäällikön alaisuudessa työskentelee yleensä useita 5–10 hengen kokoisia tiimejä. Koulutuspäälliköiden alaisuudessa voi olla lisäksi henkilöitä, joiden tiimi on organisaatiotasoinen; esimerkiksi opinto-ohjaajat, opintosihiteerit ja erityisopettajat. Tämänkaltaisessa ympäristössä esihenkilönä toimiminen on haastavaa, mutta samalla antoisaa ja vaihtelevaa, ja samalla koulutuspäälliköiden työnkuva on hyvin moninainen. Johtamiensa alojen substanssiosaamista koulutuspäälliköiltä ei edellytetä eikä sitä myöskään yleensä ole – mikä mahdollistaa johtamistehtävään keskittymisen.

Johtajuus ja esihenkilöys liittyvät läheisesti vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. Mäki (2017, 37) toteaaakin, että vallankäyttö on aina organisaation toiminnassa läsnä jollain tavalla. Muodollisen valta-aseman omaavilla henkilöillä on luonnollisesti enemmän valtaa vaikuttaa yhteisön toimintaan sekä yksilöiden roolien hahmottumiseen suhteessa muihin yksilöihin (Alvesson 2002, 120). Esihenkilöt muokkaavat organisaation toimintaa sekä yhteisön sisällä että työyhteisöstä ulospäin (Mäki 2017, 37). Mäki (2017, 42) korostaa erityisesti lähiesihenkilöiden roolia johtajuuden ja organisaatiokulttuurin suhteessa; ovathan lähiesihenkilöt työntekijätasolle keskeisin kosketuspinta työyhteisön johtoon ja näkyvin työnantajan edustaja.

Oppilaitos on tyypillinen asiantuntijaorganisaatio, jonka esihenkilötyössä ja johtamisessa korostuu työntekijöiden korkea koulutus ja työn asiantuntijamainen luonne. Johtamisen roolina

onkin vahvistaa työntekijöiden kykyä hahmottaa kokonaisuutta ja omaa rooliaan siinä, sillä jos tätä ei tehdä ja tueta esihenkilöiden toimesta, vaarana on, että työn fokus katoaa ja työn suorittaminen saa vääriä painopisteitä (Mäki 2017, 60). Esihenkilöiden ja johdon tulisikin ohjata asiantuntijaorganisaation työntekijöitä tekemään mahdollisimman itsenäisiä valintoja, mikä osaltaan edistää turvallisuuden ja hallittavuuden tunteita ja selkeyttää tavoitemäärittelyä (Mäki 2017, 61). Asiantuntijaorganisaatioissa korostuu, edellä mainittujen piirteiden lisäksi, vaatimus ja valmius eri organisaatioportaiden väliseen yhteistyöhön ja tätäkin esihenkilön tulee vahvistaa, ohjata ja koordinoita (Mäki 2017,61).

Johtamis- ja esihenkilökulttuurin kehittämisessä on tärkeää tunnistaa työyhteisössä vallitsevia merkityksiä, päämääriä ja tulkintoja. Yleensä johtamisen kehittäminen ei ole suoraviivaista kehitystyötä vaan tapahtuu johtamisen eri elementtien kautta. Tässä oleellista on, kuinka voidaan vaikuttaa arjen tilanteisiin, muodostuneisiin rakenteisiin, olemassa oleviin tavoitteisiin ja käytänteisiin. Kehittämistyön yhteydessä tuleekin arvioida, millaista päämäärää kohti mainitut seikat ohjaavat organisaatiossa. Oikein tehty johtajuuden kehittäminen voi saada aikaan koko organisaation toiminnan paranemista ja päämäärien saavuttamista. Johtajuus voidaan hahmottaa organisaatiossa olevien ihmisten ohjaamisena tavoitetta kohti ja johtamiskulttuurin kehittämistä voidaan pitää keskeisenä johtajuuden kehittämisen päämääränä. (Mäki 2017, 67.)

Mäen (2017, 135) tekemässä väitöstutkimuksessa johtamiskulttuurin kehittämisen asiantuntijaorganisaatio-osuuden tuloksissa korostuivat ja painottuivat seuraavat seikat: 1) keskinäinen arvostus ja luottamus, 2) kokeilujen tekeminen ja virheiden salliminen, 3) yhteisen tahtotilan määrittäminen 4) foorumit ja käytännöt, joilla tavoiteltavaa kulttuuria rakennetaan ja viedään yhteistyön arkeen. Tutkimukseen osallistujat kokivat, että johtamista on mahdollista kehittää. (Mäki 2017, 135.)

#### Tiimityöskentelyn valmentava johtaminen

Koko kaupungin organisaation ja siten myös Stadin AO:n johtamisfilosofiana on tiimien valmentava johtaminen (Helsingin kaupunki 2021b, 36). Tämän ajattelutavan mukaisesti lähiesihenkilöinä toimivat koulutuspäälliköt toimivat roolinsa mukaisesti alaisuudessaan työskentelevien työntekijöiden valmentajina, mikä mahdollistaa kollektiivisen johtamisen ja luo hedelmällistä maaperää tiimitoiminnalle (Ristikangas, Ristikangas, Lönnroth & Ristikangas 2021, 14 – 15).

Valmentavan johtamisen periaatteena on olla arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista vaikutustavoiltaan. Tässä johtamistavassa voidaan hyödyntää vastuun jakamista tiimin sisällä eikä esihenkilön ole tarkoitus korostaa omaa osaamistaan, vaan tukea tiimin jäseniä onnistumaan. Valmentavan johtamisen menetelmän avulla pyritään myös sitouttamaan tiimin jäseniä yhteisiin tavoitteisiin. (Ristikangas & Ristikangas 2018.)

Ristikangas ym. (2021, 83 – 85) kuvaavat keskeisimpiä tiimin onnistumisen prosesseja kolmen käsitteen, 1) maamerkit, 2) yhteinen työ ja 3) kasvu, avulla. Maamerkeillä tarkoitetaan tiimin toimintaan liittyvien näkökulmien aktivoitumista tiimitoiminnan eri vaiheissa. Esihenkilön tehtäväksi jää näiden maamerkkien rakentaminen uuden tiimin yhteydessä ja kertaaminen muutostilanteissa. Yhteinen työ -käsite kuvaa arjen työskentelyä. Omaa, itsenäistä työtä tehdään yhteisten tavoitteiden ja sovittujen pelisääntöjen mukaisesti siten, että se linkittyy tiimin yhteiseen työhön ja päämääriin. Kasvu ei tarkoita pelkästään tiimin toiminnan tai tulosten kasvua vaan itse tiimin kasvua ja itseohjautuvuuden muuttumista yhdessäohjautuvuuden suuntaan.

Valmentavan johtamisen hyvinä puolina esihenkilön kannalta voidaan nähdä esihenkilön roolin rakentuminen kuuntelevaksi mahdollistajaksi, sparraajaksi ja tukijaksi. Esihenkilö voi keskittyä jokaisen yksilön kehittymiseen ja päätöksenteko siirtyy sinne, missä itse työ tehdään ja missä on paras asiantuntemus. Kukaan ei jää työyhteisössä yksin ja esihenkilö oppiikin näkemään henkilöstönsä yksilöiden vahvuudet ja pyrkii auttamaan niiden kehittämisessä. Nämä positiiviset puolet ovat luonnollisesti positiivisia työntekijänkin näkökulmasta. Lisäksi henkilöstön moninaiset työskentelytavat ja osaamisen taso tuodaan näkyväksi ja heidän osaamistaan kunnioitetaan. Negatiivisina puolina saattaa olla työn tekemisen kulttuuriin liittyvät asiat, sillä osa työntekijöistä voi kokea, että valmentava johtamistyyli ei sovi heidän tapaansa työskennellä. Kaikilla ei tietenkään ole halua jatkuvaan kehittymiseen, eivätkä kaikki ole yhtä valmiita avoimeen dialogiin ja itseohjautuvuuteen. (Salminen 2019.)

### Esihenkilöksi kasvaminen

Perinteinen ajatus uralla etenemisestä on työntekijäroolissa tarkoittanut esihenkilötehtäviin siirtymistä. Usein tähän saattaa liittyä työyhteisön asemamuutoksen mukanaan tuomia haasteita. Johtaminen on jo sinällään vaativaa ja sen lisäksi johtavassa asemassa oleviin henkilöihin kohdistuu monenlaisia – ristiriitaisiakin odotuksia. (Mikkonen 2020.)

Esihenkilötyön mukanaan tuomat haasteet saattavat tulla siihen nimetylle henkilölle yllätyksenä (Moisalo 2010, 31). Oman kokemukseni mukaan tutussakaan organisaatiossa ei aina osata

hahmottaa esihenkilön työnkuvaa, vaikutusmahdollisuuksien rajallisuutta ja työnkuvan moninaisuutta. Esihenkilöksi haluavalla saattaakin olla epärealistinen näkemys esihenkilötyöstä, mikä voi hämärtää ja hidastaa esihenkilöksi kasvamista. Kasvun perustana on oikeanlainen ja avoin viestiminen sekä erityisesti kuuntelemisen opetteleminen. Pellinen (2018, 35) näkeekin kommunikoinnin osaamisen ehdottomana edellytyksenä tiimin yhteishengen ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Esihenkilön tulee kertoa asioista oikea-aikaisesti ja avoimuutta herättävällä tavalla (Pellinen 2018, 35).

Eri työyhteisön jäsenillä ja tahoilla on luonnollisesti erilainen rooli työyhteisön eri osa-alueiden kehittäjänä. Esihenkilö edustaa työnantajaa suhteessa työntekijöihin ja myös tähän rooliin kasvaminen saattaa olla haastavaa. Työnantajan tehtävänä on määritellä yhteinen tavoite, joista jokaisella kyseisen yhteisön jäsenellä on samanlainen käsitys. Sen lisäksi työnantaja tekee työhyvinvointisuunnitelman sekä luo joustavan rakenteen vapaalle tiedonvälitykselle. Työnantajan keinovalikoimaan kuuluvat myös mm. itseohjautuvuuden ja työn hallinnan tunteen kasvattaminen, työntekijöiden työn ja erilaisuuden kunnioittaminen heidän osaamisensa kehittäminen ja oppimisen kulttuuri. Yksittäisen esihenkilön keinoina työyhteisön kehittämisessä on reilu työn organisointi, työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon, luotettavuus, psykologinen tuki, tunneäly ja palautteen antaminen. Esihenkilö seuraa myös työntekijöidensä kuormittuneisuutta ja tarttuu mahdollisiin puutteisiin. (Manka & Larjovuori 2013, 17 – 20.)

Esihenkilötehtäviin kasvuun liittyy olennaisena osana yhteistyökyvyn aktiivinen kehittäminen. Ei ole tarkoituksenmukaista linnoittautua omaan työpisteeseen ja on lisäksi osattava ottaa vastuuta työyhteisön muistakin jäsenistä. Myös tämä vastuun ottaminen vaatii kehittymistä ja aikaa. Usein se vaatii myös positiivisessa mielessä nöyryyttä sen edessä, että kantaa vastuuta muustakin kuin omista tekemisistään. Esihenkilöllä tulee myös olla kyky kuunnella ympäristön signaaleja. Kun hänellä on tiedossa, mitä työyhteisössä ajatellaan ja tunnetaan, hänen on helpompi kohdistaa omaa työtään ja vastuutaan oikealla tavalla, eikä esihenkilö etäänny yhteisöstään ja sen arjesta. (Arjanne 2019.)

Esihenkilön keskeisin kysymys työyhteisössä voisi olla: ”miten voin olla avuksi?” (Valtiokonttori 2009, 15). Tämäkin kysymys vaatii tervettä rohkeutta tarttua yllättäviinkin asioihin sekä joskus myöntää sekin, ettei tiedä ratkaisua suoralta kädeltä. Johtamisen vaje ja vääränlainen johtaminen saattavat aiheuttaa pitkäkestoisiakin ongelmia työyhteisössä ja niistäkin suoriutumiseen esihenkilön on kasvettava (Auvinen 2018).



## Esihenkilöosaamisen hankkiminen

Tänä päivänä työelämässä – ja siis esihenkilötyössäkin – tarvittavaa osaamista voidaan hankkia monin eri tavoin. Stadin ammatti- ja aikuisopiston esihenkilöakatemia jäljitteli osittain ammatillisen toisen asteen tutkinnon tai tutkinnonosan suorittamista. Yleisesti ottaenhan on olemassa tutkintotavoitteista koulutusta, työtehtävään liittyvää täsmäkoulutusta, verkkokoulutuksia ja itsenäisesti suoritettavia kokonaisuuksia. Opinnäytetyön kohteena olevassa esihenkilöakatemiassa osaamista voi hankkia monella eri tavalla. Keskeisessä roolissa on koulutuspäällikön työn tekeminen eli ammattitaito karttuu työssä oppimalla. Lisäksi tarjolla on inhouse coaching -valmennusta, mentorointia ja sisäistä koulutusta. Osaamisen hankkimisen ohella on tärkeää myös tunnistaa olemassa olevaa osaamista.

Työelämässä menestyminen edellyttää jo tänä päivänä työyhteisöjen jäsenten osaamisen tunnistamista ja tulevaisuutta silmällä pitäen, tarve on kasvava. Periaatteessa tämä ajattelu on keskeistä ammatillisen tutkinnon suorittamisessa ja enenevässä määrin myös korkeakoulututkinnoissa. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että työelämä ja koulutusjärjestelmät käyvät aktiivista vuoropuhelua osaamisen tunnistamisesta ja luovat sen myötä tarvelähtöisiä koulutusmalleja. On todettava, että osaaminen itsessään ei ole sama asia kuin suoritettu tutkinto tai hankittu työkokemus ja kyseisen käsitteen yksiselitteinen määrittäminen onkin vaikeaa. Joka tapauksessa osaaminen koostuu näkyvissä olevista tiedoista ja taidoista, osaamisesta, asenteista ja myös niin kutsutusta hiljaisesta tiedosta. Osaamisen kehittyminen on luonnollisesti koko elämän läpi jatkuva prosessi, mutta sen tunnistaminen ja sanoittaminen on usein haastavaa. Erityisesti tämä haaste liittyy muuhun kuin muodollisen koulutuksen myötä syntyneeseen osaamiseen. Kaiken lisäksi perinteisesti olemme keskittyneet kartoittamaan osaamisvajetta emmekä niinkään tunnistamaan olemassa olevaa osaamista. (Ketamo, Ollila & Paaso 2022, 8 – 9.)

Esihenkilöakatemiassa oikeanlaisen ja halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi on käytetty mm. coachingia ja mentorointia. Coaching tarkoittaa suomennettuna valmentamista ja sitä voidaan jakaa tarkoituksen mukaan erilaisiin alalajeihin. Business coaching tarkoittaa määritelmällisesti organisaatiokontekstissa tehtävää coachingia ja sen erityispiirteenä on se, että coachattavan omien tavoitteiden lisäksi määrittäviä tekijöitä ovat organisaation tavoitteet ja toiveet. Life coaching lähtee puolestaan valmennettavan omista tavoitteista. Coachauksen lähisukulaisena voidaan pitää mentorointia, jonka keskeinen ajatus on, että kokenempi yksilö jakaa osaamistaan ja tietämystään asiantuntijamaisesti kokemattomammalle autettavalle. (Koulutus.fi 2019.)

Mentoroinnin keskeinen ajatus on, että mentori auttaa mentoroinnin kohteena olevaa oivaltamaan kohteena olevan asian kyseenalaistamalla ja löytämällä uusia näkökulmia (Juusela 2010, 8). Mentoroinnilla työelämässä on pitkät perinteet ja sitä onkin käytetty kokeneempien työntekijöiden osaamisen jakamiseen sekä hiljaisen tiedon levittämiseen (Kanniainen & Nylund & Kupias 2017, 5). Kanniainen ym. (2017, 5) mukaan mentorointia on hyödynnetty johtajien ja asiantuntijoiden urakehityksen edistämiseen ja lisäksi sitä on käytetty perehdyttämismenetelmänä. Mentoroinnin päämääränä on kehittää mentoroinnin kohteena olevan aktorin osaamista, mutta vuorovaikutteisessa prosessi myös mentori usein oppii uutta (Kanniainen ym 2017, 5).

### 4.3 Työyhteisön kehittämisen teoriaa tulevaisuuspainotteisesti

Esihenkilöakatemian luominen on omalta osaltaan työyhteisön kehittämistoimenpide, jonka tarkoituksena on mahdollistaa laadukasta johtamista, sitouttaa esihenkilöt organisaatioon ja luoda puitteet tulevien esihenkilöiden kehittymiselle. Tulevaisuuden työelämässä vallinnee monia erilaisia piirteitä verrattuna nykyiseen ja käsittelenkin tässä kappaleessa muutamia keskeisiä työelämäkehittämisen näkökulmia peilaten niitä lähitulevaisuuden ennustettuihin piirteisiin ja mahdollisiin skenaarioihin.

Työyhteisön kehittäminen lähtee usein yksilöstä. Vaikka tänä päivänä työyhteisöihin ja koko yhteiskuntaan vaikuttavatkin monet muutosvoimat, yksilön vaikutus on edelleen keskeinen. Etenevä globalisaatio, kilpailuyhteiskunta, tekniikan tuleminen mukaan lähes kaikkiin työtehtäviin, kansainväliset yritysverkostot ja monet muut seikat ovat muuttaneet ja muuttavat yksilön toimintaa yrityksissä heijastaen työn organisointiin ja työn vaatimuksiin (Kauhanen 2014, 64). Kauhasen (2014, 64) mukaan muutostahdissa ei ole laantumisen merkkejä. Luonnollisesti muutkin yhteiskuntia ja maailmanlaajuistakin tilannetta heijastelevat ilmiöt, kuten väestörakenteen muutos ja ilmastonmuutos heijastelevat työelämän muutoksiin vaikuttaen yksilön toimintaan työelämässä ja -yhteisöissä (Kauhanen 2014, 64).

Työelämän kehittämistoimintaa haastavat yksilön näkökulmasta myös monet asiat. Työvoiman ikääntyminen sekä työurien perustuminen pätkätöihin ja siitä aiheutuva epävarmuuden tunne vaikeuttavat uudistumista ja vähentävät luonnollisesti työelämän jäsenten halukkuutta kehittää toimintojaan tavoitehakuisesti (Ylilassi, Hasu, Heikkilä, Käpykangas, Saari, Seppänen & Viitanen 2015, 10). Useinhan kehittämistoiminta on perustunut konsultin tai tutkijan vetovastuuseen, mutta toteuttaminen ja jalkauttaminen on vastuutettu työyhteisöille ja yksilöille, jolloin

vallitsevassa tilanteessa hyvienkin kehittämishankkeiden aikaansaannosten käytäntöön vieminen ja levittäminen jää vaillinaiseksi (Ylilassi ym. 2015, 11). Johdosta lähtevän, strategisen kehittämisen rinnalle on tuotava uudenlaista kehittämistä, joka voisi toimia työntekijöiden innovatiivisuuden ja oivaltavuuden hyödyntämisenä ja näkyä sitä kautta tuottavuutta ja hyvinvointia palvelevana uudistumisena (Ylilassi ym. 2015, 10).

Suomessa ja monessa muussakin kehittyneessä maassa väestön ikääntyminen vaikuttaa työvoiman määrään ja rakenteeseen (Kauhanen 2014, 65). Työikäisen väestön vähentyessä, ilmenee tarve saada käyttökelpoiset henkilöresurssit hyötykäyttöön, mikä vaikuttaa eläköitymisiän nousumiseen ja nostaa esiin kysymyksen, minkälaista työtä ja missä muodossa työntekijä haluaa sitä tehdä (Kauhanen 2014, 65). Vastaukseksi tähän kysymykseen on julkisessa keskustelussa esitetty työhyvinvoinnin varmistamista hyvän johtamisen keinoin, jolloin työurat pitenisivät (Ylilassi ym. 2015, 10). Toki tämä herättää uusiakin kysymyksiä esimerkiksi siitä, missä määrin pitkän työuran tehneet ovat halukkaita ja valmiita asettumaan työelämän käytettäväksi, vaikka terveydelliset edellytykset sen yksilötasolla sallisivatkin. Ylilassin ym. (2015, 10) mukaan työelämään jääviltä edellytetään uudistumishalua, joustavuutta ja tarvittaessa valmiuksia koulutautua uuteen ammattiin.

Uudistumiseen ja kehittymisen liittyvä muutostarve havaitaan monesti yrityksen tai työyhteisön johdossa ja usein muutostoiminta alkaakin johdon päätöksellä. Tämän jälkeen keskustellaan henkilöstön edustajien kanssa ja edellytyksenä onkin, että työntekijät tekevät asiat eri tavalla kuin aikaisemmin. Kaikkien työpaikan osapuolten aktiivisuus ja osallisuus on tärkeää, vaikka yksittäinen työntekijä harvoin voikaan tehdä suuria muutoksia työympäristössään ja usein muutokset toteutetaankin johdon ja esihenkilöiden toimesta. Työelämän lainsäädäntökin edellyttää kehittämistä ja muutoksen tarve ja hyödyllisyys voidaan perustella siitakin näkökulmasta. (Pakka & Rätty 2010, 33.)

Minkälaista sitten on työntekijöiden kehittämistoimijuus käytäntö- ja strategialähtöisen johtamisen rajapinnassa? Ylilassi ym. (2015, 12) kuvailee käsitystä työntekijän mahdollisuuksista vaikuttaa työhönsä ja muuttaa sitä riippuvaiseksi siitä, minkälainen käsitys työntekijän toimijuudesta organisaatiossa vallitsee; onko se strategia- vai käytäntölähtöinen. Strategialähtöisessä käsityksessä työntekijöiden osallistumista muutoksiin pidetään tärkeänä niihin sitouttamisen tulokulmasta ja strategialähtöisessä johtamisessa seurataan ja kontrolloidaan ylemmän johdon asettamien toimintakehitysten tavoittamista henkilöstön parissa (Ylilassi ym. 2015, 12). Tämän vastakohtana voidaan pitää käytäntölähtöisyyttä, joka perustuu siihen, että työntekijöiden ja

palvelun käyttäjien asema toiminnan uudistamisen lähteenä on keskeistä. Toki vaarana on, että isossa organisaatiossa tällainen työntekijäportaalla tapahtuva innovatiivisuus voi jäädä ylemmältä johtoportaalta havaitsematta ja tunnistamatta (Ylilassi ym. 2015, 12).

Kauhasen (2014, 65) mukaan nopea tekninen kehitys ja globalisaation eteneminen vaikuttavat ja tulevat vaikuttamaan työvoiman kysynnän rakenteeseen, työn sisältöön, työn organisoimistapoihin ja työvoimaan; sen käyttötapoihin ja osaamisvaatimuksiin. Myös työllisyyden polarisaatiokehitykseen on vaikuttavia tekijöitä. Kauhanen (2014, 66) määrittelee polarisoitumisen tässä yhteydessä tarkoittamaan sitä, että työllisyyden kasvu on keskittynyt yhä enemmän korkeapalkkaisiin ja korkeaa osaamista vaativiin ammatteihin sekä toisaalta matalapalkkaisiin ja samalla matalampaa koulutusta vaativiin tehtäviin – samalla on näiden välille sijoittuva ja sijoittunut keskikasti voimakkaasti vähentynyt. Oman osansa tässä tietysti luo globalisaatio, joka on lisännyt kilpailua työpaikoista maailmanlaajuisellakin tasolla (Kauhanen 2014, 66).

Työn organisoinnin muutoksista puhuttaessa, tieto- ja viestintäteknologia on muuttunut ja kehittynyt erittäin nopeasti ja siten aikaansaanut muutoksia työn organisoinnissa ja tuotannossa. Tämän uudelleenorganisoinnin seurauksena, yhä suuremmalle osalle työvoimaa muutokset voivat näkyä ulkoistamisena tai työn muuttumisena yrittäjyyttä muistuttavaksi itsensä työllistämiseksi (Kauhanen 2014, 67). Tämä mainittu itsensä työllistäminen ja sen ohella osa-aikainen työskentely kasvattavat merkitystään työvoiman käyttömuotona ja määräaikaisten työsuhteiden osuus säilyttäneenä paikkansa ainakin Suomen työmarkkinoilla (Kauhanen 2014, 67). Kauhanen (2014, 68) toteaa myös yksilökohtaisen merkityksen olevan valinnan mahdollisuuden pysyvän ja kokoaikaisen sekä siitä poikkeavien työsuhteiden välillä. Onko työntekijällä siis halua työskennellä perinteisen mallisessa pysyvässä työsuhteessa täysin tunnein, vai onko hänelle sopivampi vaihtoehto jokin muu, kuten nykyisin paljon käytetty ja mielipiteitä herättävä ”nollatuntisopimus”. Tästäkin vaihtoehdosta saattaa olla toki polutus ja mahdollisuus pysyvämpään työsuhdemalliin. Työn ja työsuhteen pysyvyys on yhä epävarmempaa myös pysyvien työsuhteiden parissa muuttuvan toimintaympäristön vuoksi (Kauhanen 2014, 67).

Työn ja ammattien tulevaisuudessa on pohdittava myös yksilön osaamisvaatimuksia suhteessa puheena olevaan työtehtävään. Kauhanen (2014, 70) mainitsee teoksessaan, että – aiemmin mainitut – teknisen kehityksen nopeus ja globalisaation eteneminen merkinnevät entistä suurempaa tarvetta osaamisen päivittämiseen ja notkeutta vaihtaa ammattia työvoiman kysynnän rakennemuutoksissa. Itse näen tämän myös koulutuksellisenä kysymyksenä; sekä ammatillisen

koulutuksen että korkeakoulujen on nähtävä tämä tarve ratkaistavana haasteena elinikäisen oppimisen hengessä, sekä luotava uusia ja uudenlaisia polkuja tulevien ammattien ja ammatinvaihdon tarpeisiin. Ei myöskään sovi unohtaa työmarkkinatilanteen kehittymistä ja siinä tapahtuvia muutoksia. Monesti näihin suurimmat vaikutteet tulevat poliittisista päätöksistä (Kauhanen 2014, 71).

## 5 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

### 5.1 Yleistä

Opinnäytetyön tavoitteena ja tarkoituksena on ollut esihenkilötyön kehittäminen ja ohjattu esihenkilöksi kasvaminen Stadin ammatti- ja aikuisopistossa. Tarkoituksena on ollut luoda sisäinen esihenkilöakatemia, joka vastaisi tähän tarpeeseen. Alkuperäisten tutkimuskysymysten mukaisesti kehittämistyön menetelmiksi valikoitui toimintatutkimus, jonka puitteissa oli tarkoituksena tehdä laadullista tutkimusta esihenkilöakatemian jäsenten syvähaastatteluilla. Työn edetessä tutkimuskysymysten asettelu muuttui ja tarkentui hieman, joten oli myös syytä tarkastella ja tarkentaa valittuja kehittämistyön menetelmiä. Toimintatutkimuksen periaattena on luoda suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehä ja toteuttaa jokaista vaihetta syklisenä kehittämispöytätyönä (Ojasalo, Moilanen & Ritolahti 2015, 60–61). Valitettavasti käytettävä aikataulu ei mahdollistanut useamman syklin toteuttamista ja näin ollen kehittämistyössä päädyttiin arvioimaan prosessia toimintakokeiluna.

### 5.2 Toimintatutkimus – toimintakokeilu

Toimintatutkimuksessa keskeisenä ajatuksena on ottaa käytännössä toimivat ihmiset mukaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen (Ojasalo ym. 2015, 58). Käytännössä tämä tarkoittaa esihenkilöakatemian jäsenten aktivoimista osaksi tehtävää tutkimusta. Näin saadaan luonnollisesti käytäntöä kuvaavaa tietoa ja dataa suoraan mukana olevilta kohdehenkilöiltä.

Toimintatutkimus tuottaa tietoa toiminnasta ja myös muutoksesta, mutta on kuitenkin muistettava, että muutosta joko tapahtuu tai ei tapahdu. Toimintatutkimuksen haasteena on lisäksi se, että tutkimuskohde on tilanteeseen sidottu, jolloin linkitys samasta aiheesta tehtyihin aiempiin tutkimuksiin on haastavaa. (Ojasalo ym. 2015, 59.)

Toimintatutkimus on kuitenkin käyttökelpoinen menetelmä, kun lähtökohtana on toimintojen ja käytänteiden muuttaminen ja kehittäminen (Ojasalo ym. 2015, 59). Toimintatutkimus on yleensä laadullista tutkimusta, mutta ohessa voidaan hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä (Ojasalo ym. 2015, 61). Toimintatutkimuksen prosessi on eri vaiheita toistava, eli valittuja kohteita havainnoidaan ja arvioidaan useamman kerran projektin edetessä (Ojasalo ym. 2015, 61). Toimintatutkimuksen syklisyys ja kehämäinen ajattelutapa on ollut lähtökohtana esihenkilöakatemiaa rakennettaessa ja arvioitaessa. Keskeistä on esittää havaintoja ja arvioita ja niiden

avulla kehittää toimintaa seuraavien toteutusten yhteydessä ja kerätä tällä tavoin tietoa prosessin kehittämiseen.

### **5.3 Laadullinen tutkimus**

Laadullista tutkimusta käytetään yleensä aiheiden, joita halutaan ymmärtää aiempaa paremmin, tutkimiseen. Tutkimusjoukko voi olla vähäinen, mutta tutkittavaa ja analysoitavaa aineistoa syntyy runsaasti. Tarkoituksena on ymmärtää ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja lähtökohtana onkin todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksen kohde on valittu harkiten ja tutkimuksen tekijä saattaa olla hyvin lähellä tutkittavia sekä jopa osallistua heidän toimintaansa. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

Laadullisen tutkimuksen menetelmiä voivat olla esimerkiksi syvähaastattelut ja ryhmätilanteet (ks. esim. Tilastokeskus 2021).

### **5.4 Syvähaastattelut**

Haastattelu on etukäteen suunniteltua, haastattelijan alulle panemaa ja ohjaamaa vuorovaikutusta, joka vaatii haastateltavan motivoimista ja motivaation ylläpitämistä haastattelun ajan eikä sovi unohtaa ja väheksyä osapuolten välistä luottamustakaan. Haastattelut usein tallennetaan joko äänittämällä tai äänittämällä ja videoimalla haastattelutilanne. Tallenteet tulee purkaa sanalliseen muotoon kirjoittamalla ne auki eli litteroida. Syvähaastattelussa keskustellaan luottamuksellisesti haastateltavan kanssa kohteena olevasta aiheesta. Haastateltavaa rohkaistaan kertomaan mahdollisimman avoimesti teemaan liittyvät seikat, jotta voidaan saada syvälinen ymmärrys haastattelun aiheesta. Keskustelu ei kuitenkaan välttämättä rajoitu pelkästään ennalta suunniteltuihin teemoihin, vaan haastattelun edetessä voi esiin nousta tavoitteeseen linkittyviä uusiakin teemoja. (Ojasalo ym. 2015, 107–109.)

## 6 TULOKSET JA TUOTOS

Järjestelmällisen esihenkilökoulutuksen ja -kasvun mahdollistaminen organisaation sisällä

Organisaation kannalta keskeistä tietoa tuotetaan kuvatun kaltaisella järjestelmällisellä esihenkilökoulutuksella ja -valmennuksella, ja tätä tietoa voitaneen soveltaa yleisemmälläkin tasolla. Koulutuksen tai valmennuksen eri vaiheissa olevan henkilön toimia voidaan analysoida ja löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat valmennettavan toimintaan ja miksei valmentajankin toimintaan. Organisaation sisäistä tietoa voidaan toivottavasti hyödyntää jatkossa, kun valitaan esihenkilötehtäviin sopivia työntekijöitä sisäisesti tai ulkoisesti. Esihenkilöakatemiaan vetäjänä olen luonnollisesti saanut muutamia yhteydenottoja, joissa on tiedusteltu mahdollisuutta osallistua akatemian mahdolliselle seuraavalle kierrokselle. Tämäkin osaltaan välittää viestiä esihenkilöurapolun mahdollistamisesta ja kiinnostuksesta johtamistehtäviin. Tämä opinnäytetyö esittelee yhden mahdollisen mallin toiminnan edistämiseen ja kokoaa tuloksia mallin toimivuudesta erityisesti esihenkilöakatemiaan osallistuneiden kertomana syvähaastatteluissa.

Tiedon saaminen esihenkilöksi kasvusta opetuslalta ja asiantuntijaorganisaatioissa yleiselläkin tasolla

Minkä verran opetuslalta on tietoa esihenkilöksi kasvamisesta? Asiantuntijaorganisaatiosta sitä toki löytyy, mutta pikaisesti tehdyllä haulla ammattikorkeakoulujen Theseus-opinnäytetyötietokannasta hakusanoilla ”opetusala, johtaminen” löytyy 469 tulosta. Ensimmäisen 20 tuloksen joukossa on kuitenkin vain yksi teos, joka liittyy suoraan otsikkonsa perusteella aiheeseen. Asiantuntijaorganisaatioiden johtamisesta löytynee tietoa enemmänkin, mutta tällöin taso jäänee yleisemmäksi.

Tämä opinnäytetyö tuottaa mainitun kaltaista tietoa, jota voidaan hyödyntää kohdeorganisaatioissa sekä mahdollisesti myös laajemminkin. Opetusalan esihenkilötyö on asiantuntijaorganisaation esihenkilötyötä, joka sisältää tiettyjä erityispiirteitä alasta johtuen. Opetusalalla keskiössä on opiskelija sekä hänen tarpeensa ja tämä heijastuu myös johtamisen tasolle, vaikka esihenkilötehtävissä olevat eivät välttämättä olekaan kovin suuressa määrin suorassa kontaktissa oppilaitoksessa opiskeleviin opiskelijoihin.



## Esihenkilö- ja johtamistyön arvostus

Aiheen valinnan tarkoituksena on tuottaa tietoa helposti saatavaan muotoon ja sitä kautta esihenkilö- ja johtamistyön arvostuksen nostaminen vähintään kahdella tasolla. Ensimmäinen taso on luonnollisesti kohdeorganisaation sisäinen taso ja toinen yleisen, yhteiskunnallisen arvostuksen nostaminen.

Stadin ammatti- ja aikuisopistossa arvostetaan vaativaa esihenkilötyötä oman kokemukseni mukaan jo nyt paljon. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä tietoa organisaation esihenkilötyöstä ja luoda polku kyseisiin tehtäviin hakeutuville. Tällä mallilla pyritään hälventämään esihenkilöyteen liittyviä harhakäsityksiä ja tekemään työtä näkyväksi.

Yhteiskunnallisen arvostus on toisena arvostustasona. Alan esihenkilötyöstä löytyy melko vähän valmista tutkimusmateriaalia ja toivon mukaan tämä opinnäytetyö vastaa tähän tarpeeseen ja luo kuvaa oppilaitoksissa tehtävästä työstä.

## Tuotos

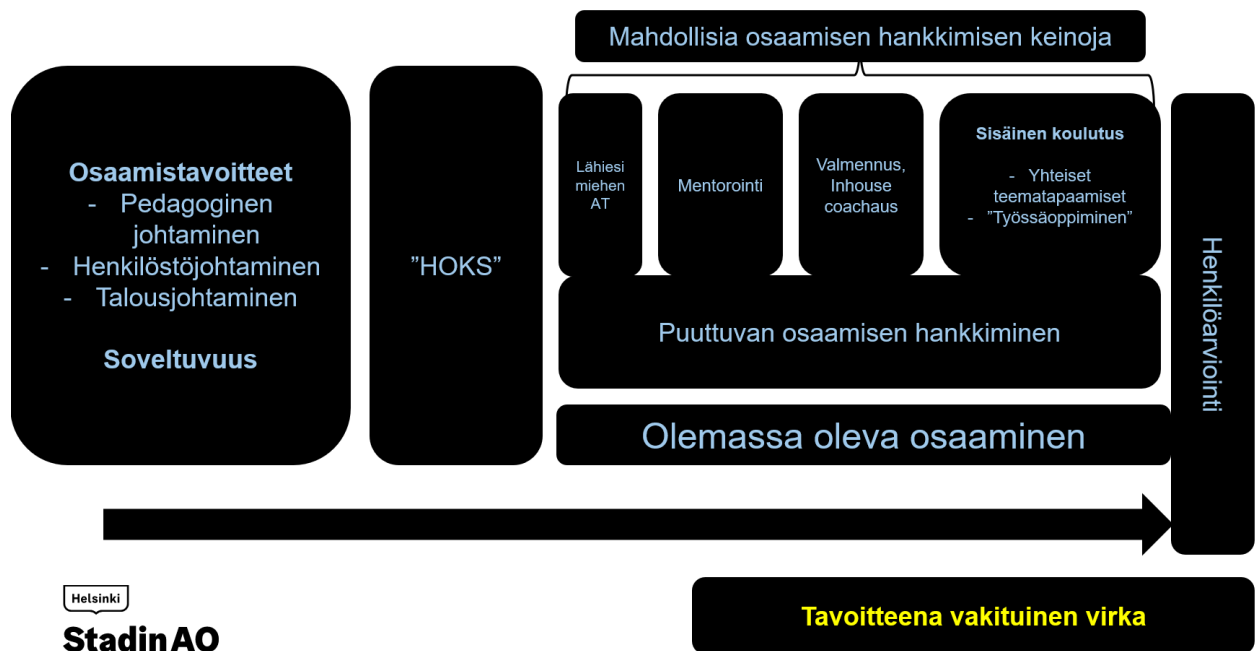
Konkreettisenä tuotoksena Stadin ammatti- ja aikuisopistolle on uuden esihenkilöakatemian malli, joka muistuttaa rakenteeltaan ammatillista tutkintokoulutusta. Tarkoituksena on saada tästä pitkäaikainen ja käyttökelpoinen työkalu uusien esihenkilöiden kasvattamiseen, esihenkilöpolun luominen sekä yksittäisen työntekijän urakehityksen mahdollistaminen. Kohdeorganisaatiossa ei ole ollut tämänkaltaista järjestelmällistä urapolkua esihenkilöksi aikaisemmin, vaan tarkoituksena on luoda uutta ja tällä työkalulla se organisoituu luontevasti.

Ammattialakohtaisesti, syntyvä akatemia tarjoaa uudenlaisen toimintamallin oppilaitosorganisaation ja todennäköisesti myös koko Helsingin kaupungin organisaation sisällä johtamisen alalla. Toivoakseni tätä mallia voidaan hyödyntää vastaavan kaltaisessa kehitystyössä muissakin yksiköissä ja organisaatioissa sovellettuna kunkin organisaation tarpeisiin ja alakohtaisiin lähtökohtiin. Erityisesti näkisin tämän mallin olevan sovellettavissa asiantuntijaorganisaatioiden sisällä, jolloin jokaisella työntekijällä on muodostunut näkemys oman organisaation toiminnasta sekä omasta ja esihenkilötehtävissä olevien henkilöiden roolista organisaationsa toimijoina.

Työn vaikutukset konkretisoituvat urapolun luomiseen ja tätä yhteenvedonomaista kokonaisuutta voidaankin toivottavasti pitää merkittävimpänä vaikutuksena tässä työssä. Syntyvä esihenkilöakatemia tulee olemaan näkyvä esimerkki, joka tarjoaa uramahdollisuuden oman työpaikan sisällä.

## 7 ESIHENKILÖAKATEMIAN TOIMINNAN KUVAUSTA

Stadin ammatti- ja aikuisopiston esihenkilöakatemia toimintamallissa on piirteitä, jotka jäljittelevät ammatillisen toisen asteen tutkinnon suorittamista (kuvio 1). Tämänkaltaiseen toimintatapaan päädyttiin sen vuoksi, että tutkintokoulutus on kaikille osapuolille tuttua ja sen perusteella on helppo hahmottaa esimerkiksi omaa henkilökohtaista etenemistään akatemian eri vaiheissa. Keskiössä on nimenomaan saavutettu osaaminen, toissijaista, vaikkakin myös tärkeää, on osaamisen hankkimisen tapa. Myös aiemman kokemuksen ja osaamisen hyödyntäminen eteen tulevissa työtehtävissä on huomioitu ja siitä on akatemian toteuman eri vaiheissa keskusteltu. Konkreettisesti akatemian toiminnan syklit muodostuivat ryhmätapaamisten ympärille. Niissä käytiin yksittäisiä teemoja läpi, mutta samalla pidemmän linjan kehittymistehtävä kulki mukana ja akatemian osallistujien toiminta esihenkilötyössä muodosti – erivaiheisuudestaan huolimatta – kiintoisan etenemismuodon henkilökohtaisen kehittymisen poluilla.



Kuvio 1: Stadin ammatti- ja aikuisopiston esihenkilöakatemia visuaalinen malli.

## Henkilökohtainen kehityssuunnitelma

Akatemian toiminta alkoi jokaisen akatemiaan oppimaan nimetyn työntekijän henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatimisella. Tässä yhteydessä käytiin läpi aiempaa työtaustaa, -koke-  
musta, syntyneitä osaamista ja toisaalta kehittymisen ja osaamisen hankkimisen tarvetta peila-  
ten koulutuspäällikön tehtävässä menestymiseen. Osaamisen hankkimisen vaihtoehtoina olivat  
mm. coaching, mentorointi, työssäoppiminen ja ryhmäoppimistapahtumat. Ryhmätyöskentely-  
tilaisuudet päädyttiin pitämään kaikille neljälle akatemiaan osallistujalle ja kaikilla oli alusta  
alkaen myös tavoitteena oppia varsinaisen esihenkilötyön avulla koulutuspäällikön tehtävässä  
vaadittavaa osaamista.

Kohtasin esihenkilöakatemiaan nimetyt henkilöt henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laa-  
timisen merkeissä yhden tunnin pituisissa Teams-palavereissa 29.4.2022–30.4.2022 välisenä  
aikana. Jokaisen kanssa käytiin keskustelua heidän taustastaan ja tulevaisuuden suunnitelmista  
sekä motivaatiosta ja kiinnostuksen kohteista esihenkilö- ja johtamistyössä. Tärkeintä oli tässä  
vaiheessa avata jokaiselle itselleen asioita, joita tulee vastaan ja myös kartoittaa mahdollisuuksia  
toimia esihenkilönä akatemian puitteissa joko sijaisuuksia tehden tai oman työn ohella.  
Suunnitelman laatimisvaiheessa ainoastaan yksi esihenkilöakatemian osallistujista työskenteli  
koulutuspäällikön viransijaisena.

## Pienryhmätapaamiset ja henkilökohtaiset kehittymistehtävät

Pienryhmätapaamisten sisällöt ilmenevät tarkemmin liitteenä olevista esitysdioista (liite 1).  
Neljän hengen ryhmälle pidettiin kolme yhteistä pienryhmäteematapaamista Teamsissa. Stadin  
ammatti- ja aikuisopiston esihenkilötyön keskeisiä teemoja käsiteltiin kussakin tapaamisker-  
rassa ennakkoon suunnitellun ohjelman mukaisesti kaksi tuntia kestävässä tuokioissa. Kaikki  
akatemiassa mukana olleet kohdehenkilöt osallistuivat jokaiseen tapaamiseen. Teemoja käytiin  
läpi keskustellen ja sen myötä uutta tietoa rakentaen sekä vahvasti käytännön esimerkkeihin  
tukeutuen.

Ensimmäinen tapaamiskerta järjestettiin ja sovittiin sen jälkeen, kun kaikille osallistujille oli  
laadittu henkilökohtainen kehittämissuunnitelma; tapaamisen ajankohta oli 24.5.2022 kello  
9.00–11.00. Tapaamisen aluksi tutustuttiin ryhmän muihin jäseniin ja jokainen saikin esittäytyä  
sekä kertoa omasta roolistaan Stadin ammatti- ja aikuisopiston toiminnassa, tulevaisuudensuun-  
nitelmistaan sekä siitä, minkä vuoksi haluaisi toimia esihenkilönä. Seuraavaksi esiteltiin esi-

henkilöakatemian toimintaa ja käytiin läpi ryhmätapaamisten aihepiirit. Ensimmäisen tapaa-  
miskerran varsinaiset keskusteltavat ja läpikäytävät aiheet olivat koulutuspäällikön työnkuva,  
valmentava johtamistapa ja henkilökohtaisen kehittymistehtävän ideointi. Työnkuvaa esiteltä-  
essä nostettiin esille mm. osalle koulutuspäälliköistä kuuluva toimipaikkavastaavan rooli sekä  
yleisempi vastuu oppimisympäristöjen kehittämisestä ja turvallisuudesta. Samalla käytiin läpi  
myös työelämä- ja sidosryhmäyhteistyöhön kuuluva aktiivinen rooli ja toiminnan kehittämis-  
tehtävä osana kampusten esihenkilötiimiä. Varsinaiseen työnkuvaan liittyy myös oppimisyh-  
teisöjen työn tuloksellisuuden johtaminen, lähiesihenkilönä toimiminen ja erilaisten tavoittei-  
den toteutumisesta vastaaminen. Valmentavaa johtamistapaa käsiteltäessä keskeiset akatemian  
oppijoille esitetyt kysymykset olivat: mitä sinun mielestäsi on valmentava johtaminen, ja  
kuinka hyvä valmentaja toimii tiimiorganisaation johtajana. Tapaamisen lopuksi käytiin henki-  
lökohtaisen kehittymistehtävän pääperiaatteet ja jokainen saikin mietittäväkseen, mikä on eri-  
tyinen, kehittymistä vaativa teema.

Toinen tapaamiskerta pidettiin jälleen Teamsissa 17.8.2022 kello 14.00–16.00. Tapaamisen  
aluksi käytiin läpi lyhyesti uusimmat kuulumiset ja osalla ryhmän jäsenistä oli työnkuvassa  
tapahtunut muutoksia ja he olivat päässeet toimimaan tai harjoittelemaan koulutuspäällikön  
tehtävissä toimimista. Tämän jälkeen syvennyttiin keskustelemaan johtamisen teemoista, jotka  
ovat keskeisiä oppilaitosesihenkilötyössä. Näkökulmana oli keskustella materiaalissa esitetyn  
lyhyen asiantuntijanäkemyksen suhteesta Stadin ammatti- ja aikuisopiston arkeen strategisesta  
johtamisesta, pedagogisesta johtamisesta, tulos- ja talousjohtamisesta sekä henkilöstöjohtami-  
sesta. Todettiin, että strateginen johtaminen on olennainen osa esihenkilön työtä, vaikka aika  
usein kuluukin päivittäisen arjen pyörittämiseen, mutta taustalla olevan strategian painopistei-  
den tulee kuitenkin ohjata toimintaa (Salminen 2021). Oppilaitostyössä pedagoginen johtami-  
nen on puolestaan paitsi arkipäivän toimintaa, myös systemaattista oppimistuloksia parantavaa  
pitkäaikaista prosessinomaista toimintaa (Ammattiosaamisen kehittämissyhtiö AMKE Oy  
2012). Tulos- ja talousjohtamisen osalta esitettiin Vähäkömin (2021) mainitsevat neljä perus-  
kysymystä: 1) onko taloushallinnon perusosaaminen riittävällä tasolla, 2) tuottaako yhteisön  
taloushallinto reaaliaikaista tietoa, 3) onko taloushallintoa suunniteltu ja optimoitu tavoitteita  
peilaten ja 4) onko yhteisössä hyödynnetty talousjohtamisen mahdollisuuksia. Henkilöstöjoh-  
tamista käsiteltäessä tukeuduttiin Sinisaloon (2017) määritelmään siitä, että henkilöstöjohtami-  
nen on toimintaa, joka kohdistuu ihmisiin työelämässä ja sitä suoritetaan nimenomaan ihmisten  
vuoksi. Henkilöstöjohtamista tapahtuu rekrytointivaiheessa, ihmisiä valittaessa työtehtäviinsä,

pitovoiman näkökulmasta ja työntekijöiden taitoja ja tietoja kehitettäessä (Sinisalo 2017). Toisen tapaamiskerran lopuksi muistuteltiin henkilökohtaisen kehittämistehtävän etenemisestä ja käytiin lyhyesti osallistujien kehittymistilanne läpi.

Kolmannessa ja samalla viimeisessä ryhmätapaamiskerrassa pääpainona oli akatemialaisten henkilökohtaisten kehittämistehtävien esittely. Tapaaminen toteutettiin 14.9.2022 kello 13.00–15.00. Tehtävien esittely vei ilahduttavasti niin paljon aikaa, että tapaamiskerran loppuun suunniteltu keskustelu esihenkilötyön arjessa havaituista seikoista jäi lähes kokonaan pitämättä. Jokaisella akatemian jäsenellä oli hänen itsensä nimeämä kehittämistehtävä. Yhtenä kehittymistyönä mainittiin koulutuspäällikön vuosikellon rakentaminen; eli mitä tapahtuu missäkin vaiheessa kalenterivuotta. Tämän luomisen todettiin edellyttävän vähintään vuoden pituista työskentelyä koulutuspäällikön tehtävissä ja suurimpana saavutettavana hyötynä olevan tulevien työtehtävien ennakointi. Esihenkilötyössä on useita toistuvia elementtejä ja vasta kokonaisen vuoden työskenneltyään, esihenkilöllä on kattava kuva vuoden aikana syklisesti toistuvista tapahtumista, työtehtävistä ja muistettavista asioista. Toisena kehitystyönä oli laajempi ihmisenä kasvaminen ja sen myötä koulutuspäällikön tehtävään ujuttautuminen ja näkemys siitä, mitä kaikkea on otettava haltuun tehtävässä pärjäämiseksi. Kolmas ja neljäs kehittämistehtävä sisälsivät paljolti samoja elementtejä ja keskittyivät pääosin henkilöstöjohtamisen haasteisiin. Näissä kehittämistehtävissä nousivat esiin mm. konfliktitilanteiden ratkaisussa ja käsittelyssä kehittyminen – toisaalta tilanteet jännittävät ja toisaalta luovat mielenkiintoa työhön, lisäksi mainittiin haastavien ihmisten kanssa pärjääminen – mitä tehdä silloin, kun faktoihin vetoava maalaisjärki ei pure.

### Työtehtävissä oppiminen

Yksi esihenkilöakatemian osallistujista toimi määräaikaisena koulutuspäällikön viransijaisena aloittaessaan akatemiassa. Muilla osallistujilla ei ollut aiempaa esihenkilökokemusta Stadin AO:sta. Akatemian myötä jokaiselle järjestyi mahdollisuus toimia esihenkilötehtävissä joko koulutuspäällikköharjoittelijana tai määräaikaisessa viransijaisuudessa.

Koulutuspäällikköharjoittelijan rooli muodostui esihenkilöakatemian myötä. Kaksi akatemia-laista pääsi harjoittelemaan esihenkilötyötä tällä tavoin kokeneemman esihenkilön ohjaamana. Tästä voidaan katsoa olleen molemmin puoleista hyötyä, sillä kokemuksen karttuessa esihenkilö saa harjoittelijasta apua ja hän pystyy itsenäisyyden kasvaessa keventämään esihenkilön

työkuormaa. Oleellista oli myös se, että harjoittelevat koulutuspäälliköt sijoituivat oman substanssiosaamisalansa ulkopuolelle, kuten muutenkin suurin osa koulutuspäälliköistä Stadin ammatti- ja aikuisopistossa. Tätä eräs akatemian osallistuja kuvasi syvähaastattelussa erinomaisen hyväksi ratkaisuksi sen vuoksi, ettei esihenkilöltä voida olettaa ratkaisua sellaisiin käytännön asioihin, jotka ovat opettajan tai opettajatiimin osaamisen piirissä.

Viransijaisuuksia tekivät kolme akatemian oppijaa. Yhdelle heistä mahdollisuus avautui koulutuspäällikköharjoittelijan roolin kautta. Yleisesti ottaen esihenkilötyön aloittamista kuvattiin ”hyppynä syvään päähän”, eli opittavaa oli paljon eikä kaikista koulutuspäällikölle kuuluvista työtehtävistä ollut kovin syvällistä käsitystä. Kollegoiden tuki ja perehdytys sai kuitenkin kiitosta samoin se, että ylipäätään oli mahdollisuus päästä tekemään esihenkilötyötä. Yksi akatemian osallistujista totesikin olleensa varsin iloinen siitä, että oman näkemyksensä ja saamansa palautteen perusteella selvisi erittäin hyvin vieläkin vaativammaksi ennakkoon kuvittelemaansa toimenkuvassa.

#### Henkilökohtainen ohjaus

Toimin yhden esihenkilöakatemiassa valmennettavana olleen henkilön mentorina hänen työskennellessään koulutuspäällikön sijaisena samassa toimipaikassa kanssani. Tiiviisti tehty yhteistyö oman yksikön johtamisessa auttoi nähdäkseni molempia osapuolia ja pyrimme ratkaisemaan esiin tulleita haasteita yhdessä pohtimalla ja selvittämällä. Pidimme tarpeen mukaan palavereita, joissa kävimme keskeneräisiä asioita läpi ratkaisukeskeisesti sekä pidimme toisemme ajan tasalla mahdollisimman reaaliaikaisesti toimipaikan tapahtumista. Keskeisimpänä ajatuksena tässä ohjaustyössä oli siis arjen haasteiden selättäminen ja ratkaiseminen siten, että tehdystä työstä voisi saada osaamista tuleviin vastaaviin tilanteisiin.

Ohjauksessa käytännön työtehtävien tekeminen on ollut toiminnan keskiössä. Päivittäin eteen tulevia tilanteita ja haasteita on pohdittu yhdessä osana normaalia työtä. Tämä vuorovaikutteisuus on lisännyt tietoa ja antanut mahdollisuuden paneutua haastaviinkin tilanteisiin rauhassa ja tukea tarjoten. Luonnollisesti omat rajoitteensa yhteistyön tekemiseen asettavat tietosuojaasiat, jolloin aivan kaikkia työtehtäviä ei ole voitu jakaa ja pohtia yhdessä, mikäli niihin sisältyy esimerkiksi salassa pidettäviä henkilö- ja terveystietoja. Kuitenkin esihenkilöakatemiaisen taustalla ollut tuki on mahdollistanut hänen itsenäistä työskentelyään ja auttanut selvittämään päivittäisen työn haasteita mahdollisimman paljon.

Koulutuspäälliköt käyttävät päivittäisessä työssään useita tietoteknisiä järjestelmiä, joista osa on käytössä Helsingin kaupungin tasolla, osa kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla ja osa Stadin ammatti- ja aikuisopistossa. Näiden järjestelmien haltuun ottaminen on aikaa vievä prosessi ja tässäkin taustalla olleesta toisesta esihenkilöstä on ollut apua. Eri järjestelmien haasteita on käyty ja tarkasteltu yhdessä läpi sekä etsitty ratkaisua mahdollisiin haasteisiin.

#### Toiminnan havainnointia ja arviointia

Esihenkilöakatemian vetäjän näkökulmasta kuvailen havainnoinnin ja arvioinnin tuloksia toiminnasta. Osallistujien osallistuminen oli alusta alkaen varsin intensiivistä eikä varsinaisia osallistamistoimia tarvittu. Kaikki neljä akatemiassa mukana ollutta henkilöä olivat erittäin motivoituneita ja käytännön asiat sujuvat tämän vuoksi helposti. Aikataulujen suunnittelu tehtiin yhteistyössä ja suurimmat haasteet sopivien ryhmätapaamisaikojen löytämiseen olivat akatemian vetäjällä. Mahdollisiin muutoksiin akatemialaiset reagoivat hyvin ja pienellä sovittelulla aikataulutukset saatiin kohdalleen.

Akatemiatoiminnan vetäjänä oli ilahduttavaa seurata akatemian jäsenten edistymistä. Ajattelutavan muutos lienee näkyvimpiä merkkejä esihenkilöroolin omaksumisesta, vaikkakin asennoituminen ja orientoituminen esihenkilötyön haasteisiin oli hyvällä tasolla jo alkuvaiheessa. Henkilökohtaisten suunnitelmien tekemisen jälkeen toteutuneet tapaamiset olivat erittäin keskusteluvia ja nähdäkseni kaikki osallistujat saivat sanottua mielipiteensä ja myös monenlaista oppia itselleen toisten näkemyksistä. Tapaamiskerroilla käsitellyt teemat oli valittu Stadin AO:n koulutuspäällikön toimenkuvaan liittyvistä keskeisimmistä asioista, mutta ehkä arjen toimintaan liittyviä seikkoja olisi voinut korostaa enemmänkin ja käydä suunnitelluin esimerkein läpi mainitun kaltaisia asioita.

Kokemus vetäjänä olemisesta tuotti luonnollisesti vahvistusta omaan ajattelutapaan esihenkilötyöstä, erilaisia ja arvokkaita näkemyksiä johtamisen eri osa-alueisiin sekä paljon ajattelemisen aihetta ammatillisen identiteetin kasvusta ja uuden oppimisesta. Akatemian vetäjänä oli mahdollisuus uuden oppimiseen aivan samalla tavalla kuin akatemian jäsenilläkin ja käydyt keskustelut avarsivat omaakin näkemystäni esihenkilötyön yksityiskohdista ja piirteistä. Oma arvioni esihenkilöakatemian tarpeellisuudesta ja tulevaisuudennäkymistä on samansuuntainen kuin akatemian koulutettavillakin. Itse arvioisin, että tämänkaltaista toimintaa kannattaa ilman muuta jatkaa ja mahdollisuus työntekijöiden urapolulle on organisaation voimavara ja lisää sitoutumista työtehtäviin ja myös kiinnittää paremmin omaan organisaatioon ja työyhteisöön.



Sopivien henkilöiden löytämiseen on tulevaisuudessa panostettava, vaikkakin tällä kertaa kaikki mukana olleet olivat erittäin kiinnostuneita, motivoituneita ja onnistuivat kiitettävästi kehittämään itseään kohti koulutuspäällikön työssä vaadittavaa osaamista.

## 8 SYVÄHAASTATTELUJEN TULOKSET

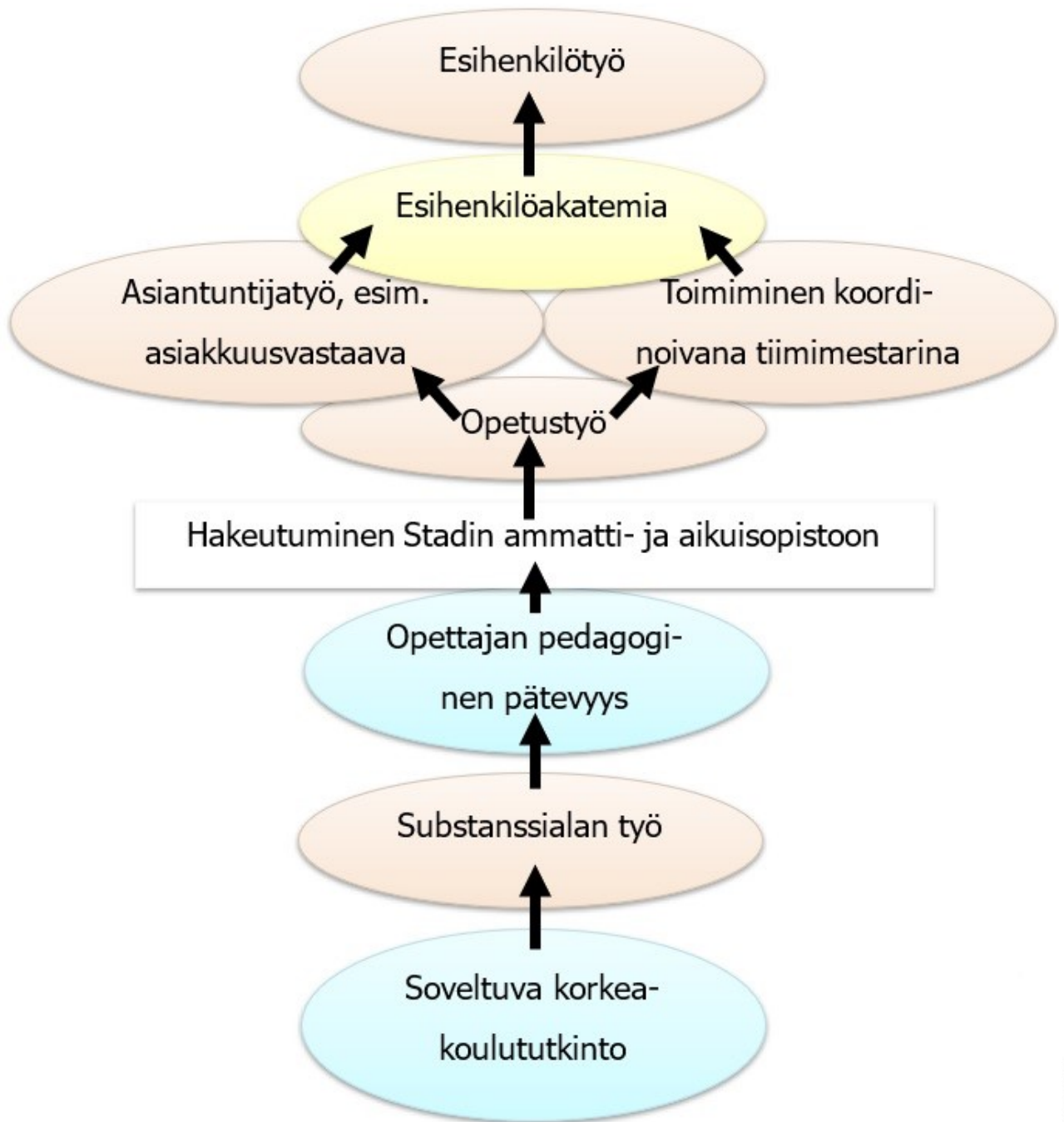
Haastattelut tehtiin Microsoft Teams -kokoustyökalulla henkilökohtaisina syvähaastatteluina syyskuussa 2022. Haastattelut tallennettiin ja litterointiin Teamsin ominaisuuksien avulla. Tässä käsitellyistä ja esitetyistä vastauksista ei ilmene vastaajan henkilöllisyys, eikä yksittäistä vastausta voi yhdistää muihin vastauksiin eikä vastaajan henkilöllisyyteen. Haastatteluihin osallistuivat kaikki neljä opinnäytetyön tekijän ryhmävalmennuksessa ollutta Stadin ammatti- ja aikuisopiston työntekijää omalla suostumuksellaan. Haastatteluissa kartoitettiin osallistujien tausta ammatillisesta näkökulmasta, työnkuvaa haastatteluhetkellä ja ennen esihenkilöakatemiaan osallistumista, näkemyksiä esihenkilötyöstä, omaa motivaatiota toimia esihenkilötehtävissä sekä esihenkilöakatemian toimintaan liittyviä kysymyksiä. Lisäksi haastateltavat saivat kertoa vapaasti muuta aiheeseen liittyvää. Haastattelurunko on tämän opinnäytetyön liitteenä (liite 2).

Syvähaastattelut voidaan nähdä osana tehtyä esihenkilövalmennustyötä. Jokainen akatemian osallistuja joutui haastattelun myötä pohtimaan omaa ammatillista identiteettiään, esihenkilöytään ja omia tulevaisuudensuunnitelmiaan. Lisäksi haastattelukysymyksissä käsitellyt yleistä esihenkilötyötä käsittelevät kysymykset antoivat mahdollisuuden tarkastella kunkin akatemia-laisen tietopohjaa ja kehittymistarpeita laajemminkin. Haastattelujen avulla saatiin myös arvokasta tietoa esihenkilöakatemiatoiminnan jatkoa suunniteltaessa.

### Tausta

Taustakysymyksissä haastateltavilta tiedusteltiin heidän yleistä työhistoriaansa, tekemiään työtehtäviä Stadin ammatti- ja aikuisopistossa sekä taustatekijöiden vaikutuksia halukkuuteen toimia esihenkilötehtävissä.

Kaikilla haastatelluilla on opettajan tehtävään soveltuva korkeakoulututkinto ja opettajan pedagoginen pätevyys. Tyypillisimmillään haastatellut ovat työskennelleet edustamallaan substanssiosaamisalallaan tai projekti- tai asiantuntijatehtävissä joko julkisella tai yksityisellä sektorilla. Kaikilla on useiden vuosien pituinen työkokemushistoria myös opetus- ja kasvatusalalta. Stadin ammatti- ja aikuisopistossa akatemian jäsenet ovat työskennelleet pääosin opettajan roolissa, johon on saattanut sisältyä myös asiantuntija- tai erityistehtäviä, kuten koordinoiva tiimimes-tari, koulutustarkastaja, asiakkuusvastaava ja tutkintovastaava (kuvio 2). Yhdellä haastatellulla oli työkokemusta Stadin AO:ssa esihenkilönä toimimisesta ennen osallistumistaan esihenkilö-akatemiaan.



Kuvio 2: Esihenkilöakatemian jäsenten urapolkujen yhteenvetoa visualisoituna.

Tiedusteltaessa taustatekijöiden vaikutusta halukkuuteen hakeutua ja toimia esihenkilötehtävissä haastateltavat antoivat useita erilaisia syitä ja perusteita. Selkeästi kolme haastateltavista kuvaili olleensa kiinnostunut esihenkilötyöstä jo pidemmän aikaa perustellen tätä kiinnostusta pohjakoulutuksen, koordinoivana tiimimestarina toimimisen tai muun ammatillisen erityisosaamisen kautta. Haastatteluvastauksissa nousi myös esiin oman ajattelutavan poikkeaminen ns. riviopettajan ajattelutavasta erityisesti kiinnostuksen kohdistumisessa ammatillisen koulutuksen rooliin yhteiskunnassa. Eräs haastateltava totesi oman ammatillisen roolinsa johtaneen siihen, että hän oli tietyissä ammatillisissa erityisosaamista vaativissa sisällöissä toiminut myös koulutuspäälliköiden perehdyttäjänä. Yhdelle haastateltavalle oli tarjottu mahdollisuutta hakeutua esihenkilötehtäviin, mikä herätti pohtimaan omia valmiuksiaan ja toteamaan, että todennäköisesti hänessä oli havaittu potentiaalia esihenkilönä toimimiseen. Henkilökohtaisena syynä nousi esiin myös ikäkriisin mainitseminen ja sen herättämä pohdinta omasta ammatillisesta identiteetistä ja uralla etenemisen mahdollisuuksista.

### Työnkuva

Työnkuvaan liittyvissä kysymyksissä haastateltavat saivat kuvata omaa työnkuvaansa haastatteluhetkellä ja toisaalta hetkellä ennen esihenkilöakatemiaa tai esihenkilötehtäviin siirtymistä. Lisäksi he kuvasivat tavallista työpäiväänsä ja nykyisten tai aikaisempien Stadin AO:n työtehtävien linkittymistä esihenkilötyöhön.

Haastatteluhetkellä kaikki haastateltavat toimivat joko koulutuspäällikön viransijaisena tai ”koulutuspäällikköharjoittelijana”. Koulutuspäällikköharjoittelijan rooli on esihenkilöakatemian myötä rakentunut työnkuva, jossa harjoitteleva henkilö työskentelee esihenkilötehtävissä varsinaisen koulutuspäällikön avustamana sekä tekee samanaikaisesti muita – esimerkiksi opettajan – työtehtäviä. Muita työtehtäviä olivat opettajan roolin ohella tai siihen liittyen mm. koordinoivan tiimimestarin ja asiakkuusvastaavan tehtävät. Koordinoiva tiimimestari toimii opettaja- tai asiantuntijatiimin vetäjänä, mutta hänellä ei ole varsinaista esihenkilövastuuta. Asiakkuusvastaavan tehtäviin puolestaan kuuluu tiiviisti ammatillisen koulutuksen ja työelämän yhteyshenkilönä oleminen, yhteyksien rakentaminen ja yhteistyön koordinointi.

Koulutuspäällikön jokainen työpäivä on haastateltujen mukaan hyvin erilainen ja on vaikea kuvata tyypillistä työpäivää yksiselitteisesti. Useissa vastauksissa korostuneita piirteitä olivat mm. sähköpostiruhkan purkaminen ja sähköpostiviesteistä aiheutuneet toimenpiteet, moninaisiin talon sisäisiin ja ulkoisiin, esimerkiksi Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan tai Helsingin

kaupungin tasoiisiin palaveriinhin osallistuminen. Myös henkilöstöjohtaminen näkyy arjessa työntekijöiden kanssa keskustellessa ja heidän työhönsä liittyvien ongelmien ratkaisemissa. Mainituksi tulivat myös erilaiset järjestelmät, kuten Primus-Kurre, jolla hallinnoidaan opettajien ja opiskelijoiden työjärjestyksiä sekä käytetään erilaisia hallinnollisia rekistereitä. Yksi vastaajista kuvasi koulutuspäällikön roolia selkeämmäksi kuin aiempien työtehtäviensä rooli ja vastauksista kävi ilmi sekin, että ennen toimimistaan koulutuspäällikön tehtävissä, ei voinut kovin tarkkaan kuvitella tai tietää, mitä kaikkea kyseinen tehtävä pitää sisällään.

Haastateltavien muistellessa aikaisempien työtehtäviensä tyypillisiä työpäiviä, verrattuna esihenkilötyöhön, nousi esiin mm. tarkempi struktuuri opetuspäivien aikataulutuksissa ja tauotuksissa sekä – roolista riippuen – työtehtäviin liittyvä toimiminen useammassa toimipaikassa. Osaan Stadin ammatti- ja aikuisopiston koulutuspäälliköiden tehtävistä kuuluu myös kiinteistöyhteyshenkilövastuu, mutta tätä piirrettä ei tullut suoranaisesti esiin haastateltujen vastauksissa.

Aikaisemmista työtehtävistä koituva hyöty esihenkilötehtäviin nähtiin erityisesti erityistehtävien, kuten koordinoivan tiimimestarin ja asiakkuusvastaavan työstä. Koordinoiva tiimimestari työskentelee tiiviissä yhteistyössä koulutuspäällikön kanssa ja useimmiten hänellä on hyvä käsitys asioista ja seikoista, joihin ratkaisu löytyy nimenomaan esihenkilöroolin omaavalta koulutuspäälliköltä. Mainittuihin erityistehtäviin liittyvä viestintävastuu ja -osaaminen nähtiin myös tärkeänä ja lähes yhtäläisenä piirteenä. Erityistehtävien myötä kehittyvä organisaation tuntemus, työelämäyhteistyö sekä riviopettajaa läheisempi esihenkilöiden kanssa tehtävä yhteistyö koettiin myös eduksi. Eräs vastaaja korosti, ettei näe opettajan työtä kaiken kattavana vastauksena esihenkilötyössä vaadittavaan osaamiseen todeten, ettei Stadin AO:ssa vaadita koulutuspäälliköiltä johtamiensa alojen substanssiosaamista ja nähden tämän positiivisena asiana.

### Esihenkilötyö

Haastateltavilta tiedusteltiin heidän käsitystään hyvästä esihenkilötyöstä, esihenkilötyön haasteista ja ammatillisesta kasvusta esihenkilötyöhön. Sen lisäksi he saivat kuvailla, mitkä tekijät mahdollistavat ja rajoittavat esihenkilön toimintaa omissa työtehtävissään ja heiltä tiedusteltiin valmentavan johtamisfilosofian tuntemusta ja pyydettiin kuvailemaan, mitä se heidän mielestään tarkoittaa.

Hyvästä esihenkilötyöstä haastatelluilla oli melko yhteneväiset näkemykset. Hyvän esihenkilön keskeisenä ominaisuutena nähtiin henkilöstön ja koko oppilaitoksen perustehtävän toteutumisen mahdollistamisen. Tämän katsottiin parantavan työhyvinvointia ja luovan toimivia rakenteita arjen työhön. Hyvä esihenkilö on tasapuolinen ja luotettava, ja hän on helposti tavoitettavissa. Esihenkilö saa johdettavastaan esille parhaan mahdollisen potentiaalin ja varmistaa, että työhön vaadittavat laitteet, työvälineet ja resurssit ovat riittävät, mikä osaltaan kohottaa työntekijöiden työmotivaatiota. Työntekijän autonomian mahdollistaminen luo merkitystä kunkin omalle työlle ja esihenkilön tulee ohjata työtä palautteen avulla. Myös kuulluksi tuleminen kulttuurin luominen ja ylläpitäminen nähtiin tärkeänä. Valmentavan johtamistavan mukaisena ohjaajana toimiminenkin tuli eräässä vastauksessa ilmi.

Esihenkilötyön haasteitakin haastatellut kuvasivat kattavasti. Ajankäytön hallinta koettiin haastavana, koska esiin nousevien asioiden ilmenemishetkeä ei voi yleensä itse valita, mikä saattaa osaltaan aiheuttaa työtehtävien ruuhkautumista. Erilaisten ihmisten erilaiset tarpeet koettiin myös haastavana, esimerkkinä mainittakoon opettajien ammatti-identiteetin moninaisuus. Kaikki opettajat eivät pidä niinkään itseään opetusalan ammattilaisena, vaan enemmänkin edustamansa substanssialan osaajina, mikä saattaa vaikeuttaa toimintaa työyhteisön ja oppilaitoksen asettamien tavoitteiden mukaisesti. Henkilöstöjohtamisen haasteena pidettiin ristiriitatilanteisiin tai epäasialliseen käyttäytymiseen puuttumista ja selvittelytoimenpiteitä, koska näissä ei usein ole tarjolla helppoja vaihtoehtoja olemassa olevasta ohjeistuksesta huolimatta, eivätkä ne ole kenellekään erityisen mieluisia työtehtäviä. Lisäksi esiin nousi toive vahvemmassa ylemmän johdon tuesta esihenkilöille oppilaitoksen rakenteisiin liittyviin asioihin ja yleiseen työhyvinvointiin liittyen.

Esihenkilöakatemian toiminnan kannalta on tärkeää ja keskeistä tietää kohdehenkilöiden näkemystä ammatilliseen kasvuun puhuttaessa esihenkilötehtävistä. Kaikilla haastatelluilla on opettajatausta ja pitkä kokemus ammatillisesta koulutuksesta, joten tämä tuonee lisää perspektiiviä tähän aiheeseen. Erään vastaajan mukaan ammatillinen kasvu tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että ymmärtää esihenkilötyön monipuolisuuden ja oman roolinsa pedagogisena johtajana sekä lisäksi sen, mitä osa-alueita johtamiseen laajemminkin kuuluu. Ammatillisessa kasvussa on apuna toiminut mentorin roolissa ollut toinen, kokeneempi esihenkilö. Useammassakin vastauksessa korostuu ajatus ammatillisesta kasvusta luonnollisena seurauksena tehdystä esihenkilötyöstä. Kasvaminen nähtiin niin ikään näkökulmien laajentumisena ja objektiivisuuden li-

sääntymisenä. Työtehtävien ja työhön liittyvien asioiden priorisointitaidon katsottiin myös karttuvan kasvavan kokemuksen myötä. Ammatillinen kasvu voi olla haastatteluun vastanneen mukaan kasvua ihmisenäkin. Ensimmäisen vedetyn henkilöstökokouksen pitämiseen liittyvä jännitys ja paine siitä, että joutuu kohtaamaan uusia asioita ensimmäistä kertaa, on vaihtunut varmuuteen pinnalla pysymisestä esihenkilötyötehtävissä. Eräs haastateltava kuvasi omaa näkemystään ammatillisesta kasvustaan esihenkilötehtäviin näin:

No kyllä se on sitä, että tulee sellainen niinku varmuus siihen työn tekemiseen. Ja sitten siihen, että saa sen varmuuden siihen omaan näkemykseen, että se näkemys jalostuu ja sitten oppii luottamaan, että tämä on oikea suunta ja tää on vielä oikea tapa siinä.

Laadukasta esihenkilötyötä mahdollistavia tekijöitäkin pohdittiin haastatteluissa. Eräs haastateltava totesi olevansa vahvasti tiimihenkkinen toimija ja katsoi siitä olevan selkeää hyötyä työtehtävissään. Vertaistuen merkitys nousi esille kaikkien vastaajien näkemyksissä; tässä yhteydessä mainittiin ympärillä toimivien kollegojen luotettavuus ja koulutuspäälliköiden Whatsapp-ryhmä, josta saa usein nopeasti apua vaikeisiin kysymyksiin ja tunteen siitä, ettei ole yksin työhaasteiden kanssa. Tarpeelliset resurssit ja tukipalvelut, kuten työterveyshuolto, nousivat myös esiin. Koulutuspäälliköiden esihenkilöinä toimivien rehtoreiden kannustava toiminta nähtiin myös tärkeänä tekijänä.

Esihenkilötyötä rajoittavana tekijänä mainittiin valmentavan johtamistavan linjakkuuden puutteita koko organisaation tasolla. Erilaiset resurssipuutteet toimivat myös esihenkilöiden työtä rajoittavana tekijänä sekä työntekijät, jotka ovat epäluotettavia tai tahallaan vaikeuttavat muun työyhteisön työskentelyä. Myös oppilaitoksen toimintaan liittyvissä tavoitteissa sekä tavoitteiden myötä syntyneissä toimintatavoissa on selkeästi eroja eri kampuksilla ja toimipaikoissa. Tavoitteiden epäselvyys nousi esiin kahdessa vastauksessa. Yksi vastaaja totesi, että koulutuspäälliköiden työskentely-ympäristössäkkin eroja, jotka saattavat toimia työtä rajoittavina tekijöinä – osa koulutuspäälliköistä työskentelee toimipaikkansa ainoana esihenkilönä, kun taas toisissa toimipaikoissa on useita koulutuspäälliköitä.

Kaikki osallistujat tunsivat omasta mielestään vähintään yleisellä tasolla valmentavan johtamistavan ja pyrkivät toimimaan sen mukaisesti. Useampi vastaaja näki valmentavan johtamisen ihmisen vahvistamisena. Esihenkilön tehtävä nähdään siis oikeiden asioiden ja toimintatapojen vahvistajana, suuntaajana ja valmentajana. Tehtävään kuuluu luonnollisesti opettajien ja muiden työntekijöiden auttaminen ja oikeiden kysymysten esittäminen tiimeille, joiden tehtävänä

on löytää vastauksia valmentavan esihenkilön avulla. Yksi vastaaja korosti luottamuksen merkitystä ja toinen piti hyvänä asiana esihenkilön substanssiosaamisen puuttumista, mikä sysää tiimejä hakemaan ratkaisuja substanssiosaamiseen liittyviin haasteisiin. Valmentavan johtamisen haasteena puheena olevassa tiimiorganisaatiossa nähtiin se, että välttämättä kaikkien tiimien toimintatapa ei tue esihenkilön valmentavaa otetta tai sitä ei ymmärretä oikealla tavalla.

### Motivaatio esihenkilötyöhön

Motivaatioita kartoitettiin tiedustelemalla, mikä tekee haastatelluista hyvän esihenkilön, heidän ammatillisia tulevaisuudensuunnitelmiaan sekä sitä, miten he toimisivat havaitessaan, ettei esihenkilötyö vastaakaan heidän odotuksiaan.

Vaikka haastateltavista yksi totesikin, että suomalaisena on vaikea kehua itseään, löysivät kaikki kuitenkin itsestään ominaisuuksia ja piirteitä, joiden he katsovat olevan eduksi esihenkilötyössä. Hyviä esihenkilöpiirteitä kohdejoukossa olivat helppo lähestyttävyyys, toimeen tarttuvuus, mahdollisimman hyvään työnjälkeen pyrkiminen, halu selvittää asioita, tavoitettavuus, aikaansaavuus, joustavuus, omien virheiden myöntäminen, järjestelmällisyys ja maalaisjärjen käyttö. Lisäksi esiin nousseita piirteitä olivat välittömyys, avoimuus, puheeksi ottamisen taito, vastuuntuntoisuus, työmoraali ja -etiikka, laaja-alainen tietämys ja nopea reagointi. Tärkeänä nähtiin lisäksi kuuntelemisen taito, palautteen antaminen, halu kohdata ihmisiä, strateginen ajattelutapa, analyyttisyys ja oikeudenmukaisuus.

Tulevaisuuden suunnitelmista keskusteltaessa, kaikki näkivät itsensä tulevaisuudessa mahdollisesti esihenkilötehtävissä Stadin ammatti- ja aikuisopistossa. Yksi vastaaja pohti työhön liittyviä taloudellisia seikkoja verrattuna aikaisempiin työtehtäviinsä, mutta toisaalta totesi, ettei varsinaisesti kaipaa takaisin aiempaan työnkuvaansa. Esille nousi myös toivomus tehdä mahdollisesti koulutuspäälliköiden sijaisuuksia eri toimipisteissä. Eräs haastateltava kuvasi haastatteluhetken tuntemustaan tulevaisuudensuunnitelmiaan seuraavasti:

Jos mä nyt sitten koulutuspäällikkönä jatkan, niin se on tällä hetkellä ainakin – musta tuntuu – että se on urani huipentuma, enkä lähde tästä muualle huitelemaan. Rehtoriksi en halua.

Kaikilla haastatelluilla on siis kertynyt kokemusta esihenkilötyöstä Stadin AO:ssa. Haastattelussa tiedusteltiin myös sitä näkökulmaa, miten haastatellut toimisivat havaitessaan, että esihenkilötyö ei vastaakaan odotuksia. Tässä yhteydessä todettiin mahdollisuus hakeutua takaisin opettajan tehtäviin tai muuhun omaan taustaan soveltuvaan työhön Helsingin kaupungilla. Samassa yhteydessä eräs haastateltava totesi, että oma substanssiala on kehittynyt opettajavuosina



niin paljon, ettei paluu niihin tehtäviin olisi kovinkaan relevantti vaihtoehto. Myös oppilaitoksen sisäinen rotaatio eri toimipaikkojen välillä nähtiin mahdollisuutena ehkäistä paikoilleen juuttumista. Esihenkilöakatemiaan todettiin antaneen hyvän mahdollisuuden päästä testaamaan ja kokeilemaan koulutuspäällikön työtä, eikä kukaan haastateltavista sen perusteella tyrmännyt sitä mahdollisena tulevana työtehtävänä.

### Esihenkilöakatemia

Haastatteluun osallistuneet saivat kuvailla, kuinka heitä on valmennettu esihenkilötehtäviin akatemiassa, missä asioissa valmennus on onnistunut, esihenkilöakatemiatoiminnan kehitystarpeita ja näkemystä akatemiatoiminnan tulevaisuudesta.

Akatemiassa valmennettavalle ryhmälle on järjestetty kolme Teamsissa pidettyä ryhmätapaamiskertaa. Näitä tapaamisia haastateltavat kuvailivat varsin niukkasanaisesti; niistä oli keskeisimpinä asioina jäänyt mieleen tilaisuuksien keskusteleva ote, itsetunnon nostattaminen, kannustaminen ja ryhmän luoma vertaistuki sekä se, että keskustelujen myötä oli muodostunut käsitys eri toimipaikkojen haasteista ja vinkkejä siitä, kuinka eri tilanteissa kannattaa toimia. Lisäksi haastateltavat olivat saaneet sparrausta, mentorointia ja tukea muilta esihenkilöiltä työpaikkaohjauksen hengessä. Yksi haastateltavista korosti sitä, kuinka paljon hän on saanut yllättäviltäkin tahoilta kannustusta ja tietoa sekä näkemystä, joka tukee omaa ammatillista kasvua, kun akatemiassa mukana oleminen oli tullut puheeksi erilaisissa yhteyksissä. Toinen haastateltava oli ollut mukana esihenkilöakatemiaan kuuluneessa inhouse coachingissa, mikä oli hänen ensimmäinen kontaktinsa akatemian toimintaan. Hän totesi myös, että siitä alkanut kehityskaari on konkretisoitunut varsinaiseen työhön ryhdyttäessä. Kahdella akatemian jäsenellä esihenkilötyö oli alkanut harjoittelun muodossa ja samalla siis toisen koulutuspäällikön ohjauksessa. Tämän todettiin olleen hyvää valmennusta käytännön työhön, vaikkei välttämättä aivan kaikkia työkaluja, kuten erilaisia järjestelmätunnuksia ollutkaan käytettävissä.

Esihenkilöakatemiaan onnistumisiin kuuluivat haastateltavien mukaan yhteiset kokoontumiset ja yhdessä läpi käydyt asiat sekä se, että tällainen toiminta on ylipäänsä käynnistetty. Koulutuspäällikön työn tekeminen koettiin vahvasti positiivisena asiana tehtäviin, toimipaikkaan sekä toimipaikkojen henkilöstöön tutustumisen kautta. Akatemian nähtiin myös lisäävän sitoutumista kyseiseen työtehtävään ja koko organisaatioon ja pyyntö osallistua akatemian myötä teh-

tyyn valmennukseen koettiin erittäin myönteisenä luottamuksenosoituksena. Toisaalta akatemian myötä esiinnousseet henkilökohtaiset kehityskohteet, joihin on jatkossakin – varsinaisessa työssä – keskityttävä, nähtiin hyvänä asiana.

Stadin ammatti- ja aikuisopiston esihenkilöakatemia oli haastatteluhetkellä lähellä ensimmäisen kierroksensa päätepistettä. Tästä syystä oli tärkeää tiedustella toimintaan liittyviä kehityskohteita toiminnan jatkoa ajatellen. Haastatteluissa esiin nousi esimerkiksi pelko siitä, että akatemia jää irralliseksi Stadin AO:n muusta toiminnasta ja mahdollisesti unohtuu ajan kuluessa. Ryhmätapaamiskertoja toivottiin lisää ja koko valmennuksen kesto toivottiin pidemmäksi. Tapaamisiin toivottiin myös asiantuntijapuheenvuoroja esimerkiksi hr-asioissa tai muissa työtehtäviin liittyvissä teemoissa. Esihenkilöakatemian nimeä pidettiin hieman harhaanjohtavana, sillä erään haastateltavan aloittaessa viransijaisuutta koulutuspäällikön tehtävissä, oli hänen toimipaikassaan herännyt käsitys, että varsinaista perehdytystä ei enää tarvita. Tässä suhteessa asiaa voitaisiin tietysti parantaa tehokkaammalla tiedottamisella. Yksi haastateltavista toivoi selkeitä visualisoituja prosessikuvauksia työtään helpottamaan.

Akatemian mahdollinen tulevaisuus nähtiin pääosin myönteisenä. Eräs akatemiaan osallistunut totesikin, että olisi ehdottomasti väärä päätös lopettaa toiminta tähän yhteen kertaan ja harmittelee sitä, ettei tällaista toimintaa ole käynnistetty jo aikaisemmin. Parissa vastauksessa nousi esiin tarvelähtöisyys. Ei ole järkevää valmentaa esihenkilöistä ylitarjontaa, elleivät he pääse toimimaan koulutuspäällikön tehtävissä, minkä vuoksi tulisi pohtia sitä, onko akatemiaa järkevää järjestää esim. joka vuosi vai vaikkapa kahden vuoden välein. Tähän liittyy luonnollisesti huoli koulutuspäälliköiden vaihtuvuudesta. Akatemian toimintamuotona voisi jatkossa olla sekin, että akatemian jäsenille – ja miksei muillekin – voisi koota keskitetysti valmennusta esim. Helsingin kaupungin sisäisestä koulutustarjonnasta. Kaupungin henkilöstölle suunnattuja koulutuksia löytyy sisäisestä Onni-koulutuskalenterista, mutta sieltä yksittäisen ja hyödyllisenkin koulutuksen löytäminen koettiin haastavana.

#### Muuta

Tehtyjen haastatteluiden syvällisen luonteen vuoksi kovinkaan montaa asiaa ei jäänyt mainitsematta varsinaisten haastattelukysymysten vastauksissa. Haastateltavilla oli kuitenkin mahdollisuus kertoa muuta asiaan liittyvää haastattelun lopuksi. Esiin nousi tiedottaminen mahdollisesta jatkosta kiinnostuneille ja potentiaalisille tuleville esihenkilövalmennettaville, mikä on

jatkon kannalta hyvin oleellista. Myös nykyisten osallistujien eräänlainen jälkihoito nousi puheeksi. Toivottiin myös selkeämpää rakennetta opettajan vapaajaksojärjestelmästä koulutuspäällikön vuosilomajärjestelmään siirtymiseen.

## 9 ARVIOINTIA JA POHDINTAA

### 9.1 Mitä esihenkilöakatemia tuotti?

Opinnäytetyön tuotoksesta käytäntöön vietävissä syntyi malli esihenkilöakatemista ja mahdollinen järjestelmä uusien esihenkilöiden sisäiseen valmennukseen ja koulutukseen. Pilotoidulla ensimmäisellä toimintakierroksella saatiin neljän mukana olleen henkilön arvokasta kokemusperäistä tietoa, jota syvähaastatteluilla kerättiin ja on tämän opinnäytetyön edellisessä luvussa purettu. Mukana olleet henkilöt kokivat osallistumisensa positiivisena kokemuksena ja näkivät akatemiaan osallistumisen tuovan oikeanlaista tietoa ja taitoa Stadin ammatti- ja aikuisopiston esihenkilötehtävissä työskentelemiseen. Haastatellut henkilöt pohtivat myös omaa ammatillista kasvuaan, joka muodostaa pedagogisen lähtökohdan tämänkaltaiselle valmennus- ja koulutustyölle. Esihenkilöakatemian vetäjälle muodostunut kokemus puolestaan mahdollistaa jatkotoimien suunnittelun ja kehittymisen sekä vetäjänä toimiminen tuotti näkemyksen halusta ja mahdollisuudesta toimia vastaavan suuntaisessa roolissa jatkossakin.

Esihenkilöakatemiasa saatiin aikaan mahdollinen ja kehitettävissä oleva malli, jonka toimivuutta sekä hyödyntämistä organisaatiossa toivottavasti pohditaan. Haastateltujen kuvaamat arviot omasta osaamisestaan sekä asioista, jotka vaativat heiltä perehtymistä jatkossa, auttavat päivittämään teoreettisia sisältöaiheita entistäkin enemmän käytäntöä hyödyttävään suuntaan. Erityisen positiiviseksi koettiin työtehtävissä tapahtunut oppiminen ja esimerkiksi luontevasti esihenkilöakatemian myötä mahdollistunut koulutuspäällikköharjoittelijan roolin todettiin palvelevan mainiosti ammatillista kasvua ja kehittymistä.

Opinnäytetyössä kehitettiin Stadin ammatti- ja aikuisopiston esihenkilötyötä sekä uusien esihenkilöiden toimintaedellytyksiä esihenkilötehtävissä. Kaikilla neljällä valmennetulla ja koulutetulla esihenkilöllä on akatemian suorittamisen jälkeen motivaatio, perusosaaminen ja kokemusta koulutuspäällikkönä toimimisesta. Erityisesti tätä kohtaa peilattaessa onnistuttiin asetettujen tavoitteiden mukaisesti sekä saatiin haluttu tulos. Tähän opinnäytetyöhön ja sen myötä esihenkilöakatemian pilotointiin käytettävissä ollut aika ei valitettavasti mahdollistanut laajempaa koulutuspäällikköjen rekrytointeihin osallistumista, joten siltä osin tehtävään työllistymisen tulokset jäävät tässä yhteydessä laajemmin todentamatta. Yksi esihenkilöakatemian osallistujista nimitettiin akatemia-ajan loppuvaiheessa toistaiseksi jatkuvaan koulutuspäällikön virkaan.

## 9.2 Prosessin onnistumisen arviointi

Opinnäytetyön ensimmäiseksi tutkimuskysymykseksi muotoutui kysymys, kuinka organisaatio voi tukea esihenkilöksi kasvua sisäisen esihenkilöakatemia avulla. Esihenkilöakatemia on herättänyt eri tahoilla suurehkoa kiinnostusta. Tämän opinnäytetyön tekijä on saanut Stadin ammatti- ja aikuisopiston henkilökunnalta useita yhteydenottoja ja kiinnostuksenilmaisuja akatemiaan osallistumiseen. Tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa akatemiatoiminnan jatkosta ei ole vielä tehty päätöstä, eikä siihen liittyviä resursointikysymyksiä ole käsitelty, mutta esihenkilötehtävistä kiinnostuneita löytyy organisaation sisältä, kunhan kohderyhmälle tiedotetaan ja yhteisesti pohditaan osallistumisen kriteerit ja kartoitetaan motivaatio.

Stadin AO:n esihenkilöakatemiassa sai oppia, valmennusta ja kartutti kokemusta tällä ensimmäisellä toimintakierroksella neljä henkilöä. Syvähaastattelussa heidän näkemyksensä oli melko yhtäläisesti, että esihenkilöväylän rakentamiseen kannattaa panostaa jatkossakin. Pohdintaa herätti lähinnä se, ettei akatemian avulla valmenneta liian suurta määrää, koska koulutuspäällikön paikkoja on rajallisesti sekä akatemian suorittaneiden jatko-ohjaus. Positiivisena kokemuksena ilman muuta nähtiin se, että jokainen toimintaan osallistunut pääsi tekemään varsinaista esihenkilötyötä ja poikkeuksetta tämä koettiin parhaaksi mahdolliseksi tavaksi oppia ja perehtyä koulutuspäällikön työtehtäviin.

Esihenkilöakatemiaan vetäjän näkökulmasta arvioin toiminnan olleen antoisaa ja opettavaista myös akatemian vetäjälle. Tulevien esihenkilöiden ammatillisen kasvun seuraaminen, sen haasteiden ratkaiseminen ja tiedonjonon tyydyttäminen olivat suurinta antia vetäjän näkökulmasta. Myös itselle tarjoutunut mahdollisuus oppia yhdessä akatemialaisten kanssa oli vertaansa vailla. Vetäjänä ei voi lähteä toimintaan mukaan asenteella, että tuntee ja tietää kaiken, vaan tähän tehtävään on suhtauduttava riittävällä nöyryydellä ja varauduttava siihenkin, että eteen saattaa tulla kysymyksiä, joihin ei tiedä vastauksia. Tämänkin vuoksi olisi suotavaa, että mahdollisimman moni virassa toimiva esihenkilö saisi halutessaan osallistua tämänkaltaiseen toimintaan.

Oppilaitoksen näkökulmasta esihenkilöakatemiatoiminnalla on mahdollista parantaa esihenkilö- ja johtamistyön laatua uusien esihenkilöiden tietoisuutta ja ajattelunvalmiutta kehittämällä. Myös organisaatioon sitoutuminen ja sitouttaminen voi tämänkaltaisella, järjestelmällisellä ohjaustoiminnalla kasvaa – tämänkin ajatus nousi esiin erään akatemialaisen syvähaastattelussa. Organisaation tarjoama tuki ammatillisessa kehittämisessä ja uralla etenemisen mahdollistajana

luo valtavasti arvostusta työntekijöiden keskuudessa ja uskoakseni tällainen sisäinen kehittämistoimenpide näyttäytyy pelkästään positiivisena mallina.

Toinen tutkimuskysymys oli, miten pilotoitu malli toimii ja mitä kokemuksia siitä on saatu. Nyt toteutettu malli tarjoaa yhden mahdollisen vaihtoehdon esihenkilöksi kasvuun. Oleellista tämän mallin tulosten perusteella näyttäisi olevan esihenkilötehtävien käytännön kokeminen sekä taustalla tukea tarjoavat esihenkilötehtävissä toimivat ihmiset. Lähtötilanteessa esihenkilöksi haluavan tulee olla valmis ja motivoitunut kehittämään itseään ja tekemään oman edistymisensä eteen työtä. Tällä kertaa kaikki esihenkilöakatemiaan osallistuneet olivat kampusten rehtoreiden nimeämiä toimijoita. Tulevaa silmällä pitäen pohdittavien asioiden joukossa tulee olla kysymys siitä, millä tavalla mahdolliseen esihenkilöakatemiaan hakeudutaan ja päästään. Kun tämä valintamenettely on luotu, nykyistä mallia voidaan kehittää haluttuun suuntaan ja päivittää toimintoja sekä pohtia, mihin sisällönosiin olisi tarkoituksenmukaista keskittyä nykyistä enemmän. Syvähaastatteluissa nousi esiin esimerkiksi hr-osaamisen kartuttaminen Helsingin kaupungin sisäisten asiantuntijavoimien avulla tai mahdollisesti talousosaamisen vahvistaminen.

#### Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointi

Sisäisten vaikutuksien ohella on syytä arvioida myös yhteiskunnallisia vaikutuksia. Organisaatiotasoisesta esihenkilövalmennuksesta tai -koulutuksesta ei ole Google-hakukoneen perusteella löydettävissä juurikaan tietoa. Sen sijaan hakutuloksissa korostuu kaupallisen koulutus- ja palvelutarjonnan runsaus. Osaltaan tämäkin kertoo – kirjoittajan tulkinnan mukaan – tarpeesta esihenkilöiden koulutukseen ja valmennukseen. (Google 2021.) Vaikka tämä pikainen hakukonetesti antaaakin kovin suppean vastauksen kysymykseen, organisaation sisällä käydyt keskustelut ovat samansuuntaisia. Syvähaastatteluvastauksissa saatettiin myös kysyä vastakysymyksenä: ”miksi tällaista ei ole ollut aikaisemmin?”

Stadin ammatti- ja aikuisopiston johtamista on tutkittu syväjohtamisen näkökulmasta Penttisen ja Rissanen (2021) opinnäytetyössä. Vaikka kyseinen opinnäytetyö peilaakin johtamista organisaation sisäänpäin, toteavat tekijät motivoituneiden työntekijöiden innostuneisuuden ja luovuuden heijastuvan myös ulospäin (Penttinen & Rissanen 2021, 98). Tämä ajattelutapa heijastaa organisaation luoman toimivan toimintamallin herättämää tunneilmastoa laajemminkin. Toivonkin, että Stadin ammatti- ja aikuisopisto voisi olla eränlaisena tiennäyttäjänä oppilaitosmaailmassa, kunnallisena organisaationa ja laajemminkin yhteiskunnassa kehitettäessä sisäisiä koulutus- ja valmennusmalleja.

Yhteiskunnallisella tasolla oppilaitoksen esihenkilöt ovat merkittävässä roolissa koulutusten järjestäjien palveluksessa. Oppilaitostyö on moninaista ja sen vaikutukset heijastuvat ammatillisen koulutuksen osalta opiskelijoiden yksilötasolle, ammattialojen työelämään sekä laajemminkin tehtävänä kasvatustyönä yhteiskunnan eri aloille. Tämän vuoksi esihenkilötyön kehittämiseen sekä esihenkilöinä toimivien henkilöiden sisäiseen koulutukseen ja valmennukseen panostaminen kannattaa. Nyt syntynyt ja ensimmäisen syklinsä läpikäynyt malli voisi olla sovellettavissa pienin muutoksin muillakin toimialoilla tai muissa organisaatioissa. Joka tapauksessa nyt syntyneet kokemukset osoittavat, että yhteiskunnallisesti tärkeää tehtävää tekevät esihenkilöt tarvitsevat valmennusta uransa alkumetreillä ja heidän osaamisensa kehittämiseen kannattaa panostaa.

### 9.3 Pohdintaa

#### Lähtötilanne

Esihenkilöiden järjestelmälliseen valmennukseen tai koulutukseen havaittiin selkeää tarvetta ja lisäksi koulutuspäällikön tehtävissä on esiintynyt melko suurta vaihtuvuutta Stadin ammatti- ja aikuisopistossa. Näihin tarpeisiin ja myös sisäisen uralla etenemisen väylän luomiseen vastattiin suunnittelemalla ja luomalla mallia, jossa esihenkilötehtäviin hakeutunut ja motivoitunut työntekijä saa tarpeellista ja suunnitelmallista sysäystä kohti koulutuspäällikön tehtävää.

Vaativa esihenkilötyö on ollut osittain organisaatiossa jonkinlainen kummajainen eikä työntekijöillä välttämättä ole ollut kovinkaan tarkkaa kuvaa omankaan esihenkilön toimenkuvasta ja vaikuttamismahdollisuuksista, todettiin useammankin vastaajan syvähaastatteluissa. Tämä on saattanut olla syynä siihen, että kenties väärillä odotuksilla on hakeuduttu esihenkilötyöhön ja arjen todellisuus on saattanut yllättää nopeastikin uuden esihenkilön tulipa hän tehtävänsä organisaation sisä- tai ulkopuolelta. Esihenkilöakatemian luoma mahdollisuus tutustua sisältä päin tehtävään työhön paikannee näitä puutteita ja antaa myös kunniallisen mahdollisuuden peräännyä, mikäli kohdehenkilö havaitsee tehneensä virhearvioinnin hakeutuessaan esihenkilötehtävään.

## Esihenkilöakatemia toiminnasta

Esihenkilöakatemia toiminnan käynnistyminen tarkoitti uutta, kahden mallin käyttöönottoa vuoden 2022 alussa. Erillisessä inhouse coachingissa oli muutama henkilö ja toisaalta ryhmävalmennuksen ja työssäoppimisen mallissa myös muutama henkilö. Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu erityisesti jälkimmäistä mallia ja siihen liittyviä toimintoja.

Ryhmän kokoaminen tapahtui Stadin ammatti- ja aikuisopiston viiden kampuksen rehtoreiden esittämänä. Alun perin esihenkilöakatemialle suunniteltiin ja kaavailtiin erillistä hakeutumismenettelyä, mutta tällä toimintakierroksella toimivaksi malliksi osoittautui rehtoreiden tiedossa olevien henkilöiden ehdottaminen akatemiaan oppia ja kokemusta saamaan. Henkilökohtaisessa kehityssuunnitelmassa käytiin taustatietoja läpi ja akatemian toimijana jäin miettimään, olisiko aiempaa osaamista voinut hyödyntää jotenkin tehokkaammin ja voimakkaammin osana esihenkilöosaamista. Toisaalta ryhmätyöskentelyyn osallistuneista vain yhdellä oli oppilaitoksen sisäistä esihenkilökokemusta ja ryhmätyöskentelymallissa tämä hankittu kokemus osoittautui hyödylliseksi kaikkien osallistujien kehittymisen kannalta. Tavoitteenahan oli, että jokainen kehittyi omista lähtökohdistaan ja uutta tietoa sekä taitoa rakennetaan olemassa olevan osaamisen päälle.

Tekemällä oppiminen todettiin syvähaastattelussa tehokkaaksi ja mieluisaksi tavaksi oppia esihenkilötyötä. Tämä malli tuntui nyt mukana olleen kohderyhmän saavuttamien oppimistulosten kannalta järkevältä ja tämänkaltaisia mahdollisuuksia on toivottavasti mahdollista jatkoa silmällä pitäenkin tarjolla. Työssäoppimisen kaksi mallia olivat vakituisen koulutuspäällikön viransijaisuuden hoitaminen ja koulutuspäällikköharjoittelijana toimiminen kokeneen kollegan johdolla. Luonnollisena järjestyksenä tässä on aluksi suoritettu koulutuspäällikköharjoittelu ja sen jälkeen itsenäinen viransijaisuuden hoito. Nähdäkseni tämänkaltaista mallia tulisi erityisesti kehittää edelleen ja huolehtia myös harjoittelua ohjaavan esihenkilön perehdytyksestä sekä yhteisistä laatuavoitteista koko oppilaitoksen tasolla. Tässä ensimmäisessä toteutuksessa tämä osa-alue jäi varsin olemattomalle tasolle.

Akatemian jäsenet toivoivat tarkempaa ja yhteistä koulutusta tiettyihin sisältöihin, kuten hr-asioihin ja taloushallinnon sisältöihin, mitä voisi olla jatkoa ajatellen syytä pohtia ja kehittää. Toisaalta oman tiedonhaun täydellistä korvaamista eri asioihin painottuvilla luennoilla tai tietoisuilla ei kokonaan kannata tehdä, mutta Helsingin kaupungin, kasvatuksen ja koulutuksen toimialan ja Stadin ammatti- ja aikuisopiston hallinnollinen viidakko on melko syvä ja sieltä



varmasti löytyy sisältöjä ja yksityiskohtia, joiden haltuunottoon organisaation omista asiantuntijoista voisi olla hyötyä.

Esihenkilöakatemian jälkeen – mikä muuttui?

Uuden toimintamallin käyttöön ottamisen jälkeen on syytä pohtia, mitä uudella toimintatavalla on saatu aikaan tai mitä se on tuonut tullessaan. Esihenkilöakatemian ensimmäinen toteutus antoi mukana olleille henkilöille mahdollisuuden tutustua Stadin AO:n koulutuspäällikön työhön ja saada ohjausta, valmennusta ja koulutusta tässä ammatissa toimimiseen. Organisaatio sai vastalahjana arvokasta palautetta ja kehittämisideoita toiminnan jatkamista silmällä pitäen. Omakohtaisesti voin todeta, että ohjattessani uusien esihenkilöiden ensiaskeleita kyseisessä toimenkuvassa, on myös ollut pakko tarkastella omaa työn tekemistä, sen laatua sekä omia vahvuuksia ja yhtä lailla – eikä vähäisimpänä – omia kehityskohteita. Luonnollisesti toivon, että samaan havaintoon päätyvät muutkin vastaavanlaista ohjaustyötä tehneet ja tekevät. Akatemian herättämää kiinnostustakin on ollut mielenkiintoista havainnoida. Keskusteluja on syntynyt koulutuspäällikkökollegojeni kanssa useaan otteeseen ja viesti on ollut poikkeuksetta positiivinen ja tuloksia odottava.

Akatemialaisten ammatillista kasvua on ollut antoisaa seurata ja tähän seurantaan olen pyrkinyt heitäkin itsearviointin keinon kannustamaan. Kohderyhmä oli periaatteessa tässä mielessä ihanteellinen, sillä kaikilla oli taustallaan monivuotinen opettajakokemus sekä opettajankoulutus. Ammatillista kasvua käsiteltiin syvähaastatteluissa ja siellä eräs haastateltava totesi sen olevan oikeastaan keskeisintä sisältöä koko esihenkilöakatemiassa. Mielestäni tämä arvio on varsin osuva ja toivottavasti kannustaa arvioimaan omaa ammatillista osaamista ja sen kasvua jatkossakin, sillä kehityshän jatkuu luonnollisesti tästä eteenpäinkin. Syvähaastattelussakin eräs haastateltava totesi, että edes täydellistä kokonaiskuvaa koulutuspäällikön työstä ei voi muodostaa ennen kuin on kokonainen vuosi työtehtävissä työskentelyä takana ja tämänkin jälkeen kehittymisen varaa varmasti on jokaisella.

Minkälaiset mahdollisuudet esihenkilöakatemialla on tulevaisuudessa Stadin ammatti- ja aikuisopistossa? Akatemiaan osallistuneiden näkökulma tähän haastatteluteemaan olivat yleisesti ottaen hyvin myönteiset. He kokivat saamansa palvelun olleen heitä hyödyttävää, joten he näkivät esihenkilöiden järjestelmälliselle koulutus- ja valmennustoiminnalle jatkuvuuden mahdollisuuksia ja tarvetta myös tulevaisuudessa. Samaan johtopäätökseen on päätynyt tämän opinnäytetyön kirjoittajakin. Tehty työ on ollut hedelmällistä ja tuloksellista ja toimintaan on

saatu merkityksellisiä kehittämisehdotuksia, joten keskeisintä on arvioida toiminnan jatkon taa-juus – siis onko Stadin ammatti- ja aikuisopistolla tarvetta tuottaa uusia esihenkilöitä vuosittain vai harvemmin?

Tämän opinnäytetyön valmistumisajankohta on lokakuussa 2022 ja tähän mennessä akatemian tuloksista voidaan todeta, että yksi akatemian toiminnassa mukana ollut valmennettava ja kou-lutettava on nimitetty toistaiseksi voimassa olevaan koulutuspäällikön virkaan.

Tulevaisuuden eväät: millaisessa yhteiskunnassa tulevaisuuden esihenkilöt työ-s-kentelevät?

Tässä käsittelen muutamia ajatuksia työelämästä ja työelämäkehittämisestä peilaten niitä tule-vaisuuden ennakkointiajatelmiin. Voidaan aluksi todeta, että tänä päivän työyhteisön kehittämi-nen lähtee yksilöstä, vaikkei muiden eri tahojen vaikutusta ja vaikutusmahdollisuuksia voine-kaan väheksyä. Työelämään vaikuttaa kuitenkin monia muutosvoimia ja yhteiskunnan ilmiöitä, kuten työvoiman ikääntyminen ja pätkätöiden aiheuttama epävarmuus, jotka saattavat heiken-tää yksilöiden kiinnostusta kehittämistoimiin osallistumiseen. Työvoiman ikääntyminen vai-kuttaa myös työnantajien resursointihaasteeseen, jotta ikääntyvästä työvoimasta saadaan tarvit-tava henkilöresurssi otettua käyttöön. Kaikkeen tähän vaikuttaa luonnollisesti työntekijän halu jatkaa työuraa tai hyväksyä tarjottu ”nollatuntisopimus”, koska hänelle saattaa olla kiinnosta-vampiakin vaihtoehtoja elämälleen kuin perinteinen täysipäiväinen työnteko. Myös johtopor-taan alkuun paneva voima on hyvin oleellinen ja linjauksikysymyksissä tarvitaankin yleensä hy-vää yhteistyötä esihenkilöiden kanssa.

Globalisaatio, työn teknologistuminen ja tulevaisuuden osaamisvaatimukset ovat mielenkiin-toisia seikkoja. Globalisaation näkyminen tuotanto- ja logistiikkaketjuissa on selkeää arkipäi-vää jo nyt. Oleelliset kysymykset ovatkin, missä on edullista tehdä niin, etteivät kuljetuskus-tannukset nouse kohtuuttomiksi. Teknologian, robotiikan ja nykyistä laajemman automaation ilmaantuminen korvaamaan monia suorittavia työtehtäviä saattaa poistaa tiettyjä ammatteja työmarkkinoilta kokonaan, mutta toki samalla luoda myös uutta työtä ja tehtäviä, joita ei vielä ole olemassakaan. Ammattien ja työn osaamisvaatimukset nähdään kunkin aikakauden yhteis-kunnan heijasteena ja niiden tulee olla esimerkiksi ammatillisen koulutuksen lähtökohtana.

Kehittämistyö tulisi nähdä koko organisaation asiana. Yksilöt voivat ja joutuvat tekemään osansa, mutta kukaan ei saisi jäädä ulkopuolelle. Työnantajan tuleekin määritellä tavoitteet ja sitouttaa henkilöstönsä tavoitteiden taakse – tällöin jokainen organisaation työntekijä; asemasta

riippumatta; seisoo yhteisen päämäärän takana ja toivottavasti myös ymmärtää merkityksensä osana kehitystyötä. Myönteinen ilmapiiri nostattaa yleensä sekä tehokkuutta että tuloksia.

Mitä piirteitä sitten tulevaisuuden yhteiskunnassa on, joita nyt ei ole tai mitkä nykyisistä kehityssuunnista voimistuvat? Tulevaisuutta kokonaisuudessaan on mahdotonta ennustaa, mutta tiettyjä ennusmerkkejä voidaan varmasti sanoa jo nyt melkoisella varmuudella. Yhteiskunnalliset päätökset luovat turvallisemman elin- ja työskentely-ympäristön vahvistaen ihmisten sitoutumista. Teknologinen muutos luonnollisesti korvaa jossain määrin ihmisen tekemää työtä, mutta samalla myös alentaa kustannuksia ja nostaa laadukkuutta. Ihmistyö on suuressa arvossa monilla aloilla tulevaisuudessakin, vaikka teknologia korvaakin osan nykyisestä työstä.

Minkä verran itse esihenkilötyö muuttuu? Entä työ ammatillisessa oppilaitoksessa? Edellä olleessa tulevaisuuspuhunnassa on useita elementtejä, jotka näkyvät ammattiin kouluttamisessa ja varmasti monia seikkoja, jotka heijastuvat joko suoraan tai välillisesti esihenkilö- ja johtamistyöhönkin. Johtajuuden tulee elää tietysti ajassa ja muuttua sen myötä. Esihenkilöitä tarvitaan tulevaisuudessakin ohjaamaan työskentelyä oikeaan suuntaan ja asiantuntijaorganisaatioissa muutokset eivät ehkä kirjoittajan arvion mukaan ole välttämättä yhtä suuria kuin vaikkapa tuotantoluonteisessa työssä. Asiantuntijoita ei ainakaan lähitulevaisuudessa voitane korvata robotiikan keinoin ja erityisesti oppiminen vaatii myös tiivistä ihmiskontaktia onnistuakseen monenlaisista apuvälineistä huolimatta.

Jatkotutkimuksen aiheita ja ajatuksia akatemiamallin laajentamisesta sekä osallistuvaan havainnointiin perustuvaa pohdiskelua

Tähän opinnäytetyöhön käytetty aika on ollut rajallinen ja luonnollisesti monia kysymyksiä jää rajauksen vuoksi avoimeksi. Osaa niitä tulevat tutkijat hyödyntävät töissään ja tehtävissään. Pohtimisen arvoinen teema on akatemiassa mukana olleiden kohdehenkilöiden menestyminen työssä akatemian jälkeen. Moniko heistä päätyy pitkällä tähtäimellä Stadin AO:n esihenkilötehtäviin ja millainen on heidän urakehityksensä? Missä he ovat esimerkiksi vuoden tai kahden vuoden kuluttua ja mitä he ajattelevat esihenkilöakatemiasta tuolloin? Jos akatemia saa jatkoa tämän pilotoidun mallin muodossa tai jollakin toisella tavalla, mitä tästä ensimmäisen toimintakierroksen mallista otetaan mukaan ja mitä tehdään toisin? Erityisesti tässä mielessä olisi kiintoisaa tehdä ja jatkaa nyt käynnistynyttä toimintatutkimusta.

Nyt pilotoitu malli tarjoaa kokemusta ja tietoa vastaavanlaisen järjestelmällisen ohjaus-, koulutus- ja valmennusmallin käytöstä muissakin yhteyksissä kohdeorganisaatioissa. Tässä akatemiassa luotiin urapolkua opettajasta koulutuspäälliköksi. Voisiko seuraava vaihe ja eräänlainen ”jatkoloukka” olla urapolku koulutuspäälliköstä rehtoriksi? Tai voisiko tätä mallia hyödyntää polutettaessa Stadin AO:n opiskelijoiden tulevia uria? Erityisen mielenkiintoisena näkisin polun tutkinnonsuorittajasta opettajaksi, mikä tosin vaatii opiskelua ja työskentelyä pitkäjänteisesti Stadin AO:n ulkopuolella korkeakoulututkintoineen ja vaadittavine työkokemuksineen, mutta varsinkin tietyillä teknisorientoituneilla aloilla opettajien rekrytointi on tällä hetkellä erittäin haastavaa, joten mahdollinen apu siihen olisi tervetullutta.

Entäpä vastaavan kaltainen koulutus- ja valmennusmalli muissa organisaatioissa? Nähdäkseni organisaatio itsessään ei ole este mallin hyödyntämiselle ja käyttöönottamiselle. Pilotointi tapahtui oppilaitoksessa, mikä osaltaan helpotti käytännön toteutusta ja henkilöiden ohjaamista siinä mielessä, että kaikki osapuolet olivat pedagogiikan ammattilaisia. Mikäli mallia käytetään muun tyyppisissä yhteisöissä, on huomioitava valmennettavien pedagogisen osaamisen vähäisyys ja kenties ammatilliseen kasvuun, sen käsitteistöön, teoriaan ja ilmenemismuotoihin tulee mielestäni kiinnittää enemmän huomiota ja antaa toimijoille valmiuksia laajempaan itsearviointiin.

Akatemian vetäjänä ja osallistuvan havainnoinnin tekijänä nousee muutamia kehittämisajatuksia mieleen. Haastatteluissakin esiinnoussut seikka esihenkilöakatemiaan käytettävästä ajasta on useampitahoinen kysymys. Yhtäältä toivotaan pidempiaikaista valmennusta ja enemmän tapaamisia, mutta toisaalta tiedossa on, että käytettävä aika on rajallinen ja muutamankin henkilön aikataulujen yhteensovittaminen on usein haastavaa. Toiminnan intensiivisyyttä voisi tehostaa järjestämällä ryhmätapaamisia tiiviimmällä aikataululla, mutta toisaalta tällöin tulisi samalla pohtia henkilökohtaisten ja itsenäisten kehittymistehtävien ajoitusta ja laajuutta. Tässä esihenkilöakatemian ensimmäisessä toteutuksessa osallistujat saivat hyvin vapaasti määritellä kehitystehtäviensä koon ja mallin, ja monelle tämä kehitystehtävä olikin sen luontoinen, että se jatkuu akatemian jälkeenkin.

Esihenkilöakatemiassa toimivien kouluttavien ja valmentavien esihenkilöiden kokoonpanoa ja määrää tulee myös tarkastella. Monella esihenkilötehtävissä pitkään toimineilla olisi varmasti paljonkin annettavaa nuorempia kollegojaan valmentaessa ja samalla – omien havaintojeni perusteella – käytössä olevia toimintatapoja ja rutiineja tulee väkisin tarkastelleeksi. Hyvänä

ideana haastatteluiden myötä nousi ajatus akatemian ulkopuolisten, mutta kaupungin organisaation sisäisten asiantuntijoiden hyödyntäminen valmennuksessa kasvattamassa uusien esihenkilöiden substanssia omaan tulevaan työhönsä. Tätä mahdollisuutta tulisikin pohtia eri tahojen kanssa siitä lähtökohdasta, että mihin sisältöihin tällaista täsmätietoa voitaisiin kohdentaa. Ensimmäisenä itselläni tulee mieleen koulutukset erilaisten järjestelmien käyttöön, työsuhte- ja hr-asiat sekä taloushallinnon osaaminen. Akatemialaisten kanssa käytyjen keskustelujen perusteella, nämä kokonaisuudet tuntuivat heistä haastavilta.

Tulevaisuudessa akatemiasta muulle organisaatiolle tapahtuvaa viestintääkin on syytä pohtia. Nyt toteutuneen mallin viestintä ja tiedottaminen organisaation sisällä oli vähäistä; toimintaa esiteltiin Stadin AO:n koulutuspäälliköille ja rehtoreille heidän yhteisessä kuukausipalaverissaan, johtoboosterissa keväällä 2022. Toiminnasta ei järjestelmällisesti ole tiedotettu oppilaitoksen koko henkilöstölle, sillä akatemiaan osallistuneet tulivat kampusten rehtoreiden ehdottamina, eikä varsinaista hakumenettelyä henkilökunnan keskuudessa käynnistetty. Mikäli akatemia saa jatkoa ja sen toimintaan halutaan osallistujia eri kampuksilta ja toimipaikoista, täytyy luonnollisesti tiedottaminen tehdä organisoidusti siten, että se saavuttaa tasapuolisesti kaikki oppilaitoksen työntekijät. Kaiken kaikkiaan näkisin esihenkilöakatemiatoiminnalla hyvät edellytykset toimia sisäisen urapolun mahdollistajana opettajasta esihenkilöksi.

## LÄHTEET

- Alvesson, Mats 2002. *Understanding Organizational Culture*. Lontoo: SAGE Publications Ltd
- Ammattiosaamisen kehittämissyhtiö AMKE Oy 2012. Kartta pedagogisen toiminnan johtamiseen. Viitattu 9.10.2022. <https://www.amke.fi/media/julkaisuja/kartta-pedagogisen-toiminnan-johtamiseen.pdf>
- Arjanne, Tiia 2019. Uusi esimies kasvaa vastuuseen ja nöyryyteen. Blogikirjoitus 31.05.2019. Viitattu 28.6.2022. <https://www.peiliconsulting.fi/ajankohtaista/blogit/uusi-esimies-kasvaa-vastuuseen-ja-noyryyteen/>
- Auvinen, Erkki 2018. Esimiestyö vaatii taitoa ja tahtoa. Työ terveys turvallisuus -lehti. Blogikirjoitus 30.10.2018. Viitattu 28.6.2022. <https://ttlehti.fi/esimiestyö-vaatii-taitoa-ja-tahtoa/>
- ePerusteet. Johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto. Viitattu 28.6.2022. <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/ammattillinen/2541612/tiedot>
- Google 2021. Hakutulos hakusanalla esihenkilökoulutus. Viitattu 16.12.2021. [https://www.google.com/search?q=esihenkilökoulutus&client=opera&hs=xqH&ei=eGW7YeLRKOzhrGSmtrrgDw&ved=0ahUKEwji7dGI2-j0AhXssIsKHSabDvwQ4dUDCA0&uact=5&oq=esihenkilökoulutus&gs\\_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAMyBAGAEAo6BAGAEEM6CwgAEIAEELEDEIM-BOg4lLhCABBCxAxDHARDRAzoLCC4QgAQQxwEQ0QM6CAguEIAEELEDOg-gIABCxAxCDAToICC4QsQMgE6DgguEIAEELEDEMcbEKMCO-hEILhCABBCxAxCDARDHARCvAToFCAAQgAQ6CAgAEIAEELEDO-gYIABAFEB5KBAhBGABKBAhGGABQAFjTJWDKJ2gAcAB4AIAB-dlgBtw2SAQQxMi42mAEAoAEBwAEB&sclient=gws-wiz](https://www.google.com/search?q=esihenkilökoulutus&client=opera&hs=xqH&ei=eGW7YeLRKOzhrGSmtrrgDw&ved=0ahUKEwji7dGI2-j0AhXssIsKHSabDvwQ4dUDCA0&uact=5&oq=esihenkilökoulutus&gs_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAMyBAGAEAo6BAGAEEM6CwgAEIAEELEDEIM-BOg4lLhCABBCxAxDHARDRAzoLCC4QgAQQxwEQ0QM6CAguEIAEELEDOg-gIABCxAxCDAToICC4QsQMgE6DgguEIAEELEDEMcbEKMCO-hEILhCABBCxAxCDARDHARCvAToFCAAQgAQ6CAgAEIAEELEDO-gYIABAFEB5KBAhBGABKBAhGGABQAFjTJWDKJ2gAcAB4AIAB-dlgBtw2SAQQxMi42mAEAoAEBwAEB&sclient=gws-wiz)
- Helsingin kaupunki 2021a. Kasvun paikka – Helsingin kaupunkistrategia 2021 – 2025.
- Helsingin kaupunki 2021b. Kasvatus ja koulutus, toimintakertomus.
- Helsingin kaupunki 2022. Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala, päätöksenteko. Verkkosivu. Viitattu 28.6.2022. <https://www.hel.fi/kasvatuksen-ja-koulutuksen-toimiala/fi/paatoksen-teko/>
- Holappa, Arja-Sisko & Hyyryläinen, Ari & Kola-Torvinen, Pia & Korva, Saana & Smeds-Nylund, Ann-Sofie (toim.) 2021. *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juusela, Tuulikki 2010. *Mentorointi työyhteisössä. Ajetaanko tandemilla?* Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.
- Järvinen, Pekka 2000. *Esimies ja työyhteisön kehittäminen*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Järvinen, Pekka 2001. *Onnistu esimiehenä*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Kanniainen, Minna-Rosa & Nylund, Jaana & Kupias, Päivi 2017. *Mentoroinnin työkirja*. Helsinki: Helsingin yliopisto. Henkilöstön kehittäminen ja työhyvinvointi -yksikkö.

- Kauhanen, Merja 2014. Yksilön näkökulma: Työmarkkina-aseman ja käyttäytymisen muutokset. Teoksessa Leena Pentikäinen (toim.) Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 30/2014.
- Ketamo Harri, Ollila Johanna, Paaso Laura 2022. Miten huomata yhä moninaisempaa osaamista? Sitran raportteja. Viitattu 14.4.2022. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/02/sitra-miten-huomata-yha-moninaisempaa-osaamista.pdf>
- Kuitunen, Mikko & Sutinen, Mika 2018. Mahtava moka – uskalla, opi ja menesty. Helsinki: Alma Talent.
- Koulutus.fi 2019. Coaching-opas. Mitä on coaching? Verkkosivu. Viitattu 8.10.2022. <https://www.koulutus.fi/oppaat/mitaoncoaching-9434>
- Manka, Marja-Liisa & Larjovuori, Riitta-Liisa 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen. Opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos ja Kuntoutussäätiö.
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Alma Talent.
- Mikkonen, Susanna 2020. Miten hyväksi johtajaksi tullaan? Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.01.2022. <https://blog.hamk.fi/tyosta-hyvinvointia/miten-hyvaksi-johtajaksi-tullaan/>
- Moisalo, Veli-Pekka 2010. Arjen johtaminen – käytännön esimiestyötä. Veli-Pekka Moisalo ja Infor Oy.
- Mäki, Annastiina 2017. Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede, kauppatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 29.6.2022. [https://www.uwasa.fi/sites/default/files/midgard/links/isbn\\_978-952-476-730-9.pdf](https://www.uwasa.fi/sites/default/files/midgard/links/isbn_978-952-476-730-9.pdf)
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pakka, Jaana & Rätty, Tarja 2010. Työstä hyvinvointia. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Pellinen, Vilma 2018. Henkilökohtainen kasvu esimiestehtäviin. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Myyntityön koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 28.6.2022. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/149070/Pellinen\\_Vilma.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/149070/Pellinen_Vilma.pdf?sequence=1)
- Penttinen, Minna & Rissanen, Minna 2021. Syväjohtamisesta työkaluja esihenkilötyöhön, case: Stadin ammatti- ja aikuisopisto. Laurea ammattikorkeakoulu. Estenomi (YAMK) opinnäytetyö. Viitattu 24.01.2022. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/502920/Penttinen\\_Rissanen.pdf?](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/502920/Penttinen_Rissanen.pdf?)
- Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Victoria & Lönnroth, Anna & Ristikangas, Vesa 2021. Valmentava tiimin johtaminen – yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Talent Oy.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2018. Valmentava johtajuus. Teoksessa Saara Kankainen Miksi valmentava johtaminen kannattaa? Helsingin yliopisto. Viitattu 02.12.2021. <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>

- Salminen, Jari 2021. Strategian johtaminen on päivittäistä työtä. Miten saadaan jokainen osallistumaan? Brik johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti. Verkkosivu. Viitattu 9.10.2022. <https://brik.fi/brik-lehti/strategian-johtaminen/>
- Salminen, Riitta 2019. Valmentavan johtamisen plussat ja miinukset. Verkkosivu. Blogikirjoitus 10.6.2019. Viitattu 29.6.2022. <https://riittasalminen.com/valmentavan-johtamisen-plussat-ja-miinukset/>
- Sinisalo, Ansku 2017. Henkilöstöjohtamisen lyhyt määritelmä. Blogikirjoitus 15.3.2017. Viitattu 9.10.2022. <https://johtajuuskurssi.wordpress.com/author/anskusinisalo/>
- Stadin ammatti- ja aikuisopisto 2021. Verkkosivu. Viitattu 01.12.2021. <https://stadinao.fi>
- Tapio, Siiri 2021. Positiivinen johtaminen julkisella sektorilla – julkisjohtajien ajatuksia positiivisesta johtamisesta. Johtamisen yksikkö, Vaasan yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 29.11.2021. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13107/UniVaasa\\_2021\\_Tapio\\_Siiri.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13107/UniVaasa_2021_Tapio_Siiri.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Tilastokeskus 2021. Käsitteet – kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 02.12.2021. [https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit\\_tutkimus.htm](https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.htm)
- Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2009. Kun roolit vaihtuvat – asiantuntijasta esimieheksi – esimiehestä asiantuntijaksi. Helsinki: Valtiokonttori. Viitattu 28.6.2022. [https://vkazprod.wordpressstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/uploads/sites/4/2019/01/Kun\\_roolit\\_vaihtuvat\\_opas.pdf](https://vkazprod.wordpressstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/uploads/sites/4/2019/01/Kun_roolit_vaihtuvat_opas.pdf)
- Vanne, Tarja 2021. Ratkaisukeskeinen ryhmätyönohjaus esimiesten ja asiantuntijoiden kokemuksellisen oppimisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmänä. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 29.6.2022. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/134836/978-952-03-2125-3.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Vähäkömi, Sanna 2021. Eihän taloushallinto ole yrityksesi heikoin lenkki? Tietoakseli. Blogikirjoitus. Viitattu 9.10.2022. <https://www.tietoakseli.fi/blogi/eihan-taloushallinto-ole-yrityksesi-heikoin-lenkki/>
- Ylilassi, Hilikka & Hasu, Mervi & Heillilä, Heli & Käpykangas, Sari & Saari, Eveliina & Sepänen, Laura & Valtanen, Elisa 2016. Työntekijöiden kehittämistoimijuutta edistämässä. Kehittämiskokeilujen tuloksia vanhustenhuollossa. Helsinki: Työterveyslaitos.



# LIITTEET

Liite 1: Ryhmätapaamisten keskustelun pohjaksi luotu materiaali



## Esihenkilöakatemia

24.5.2022

1. tapaaminen

Helsinki

**StadinAO**

AMK  
YLIOPISTO  
TYÖELÄMÄ

AMMATTILAINEN KOUKUTUS

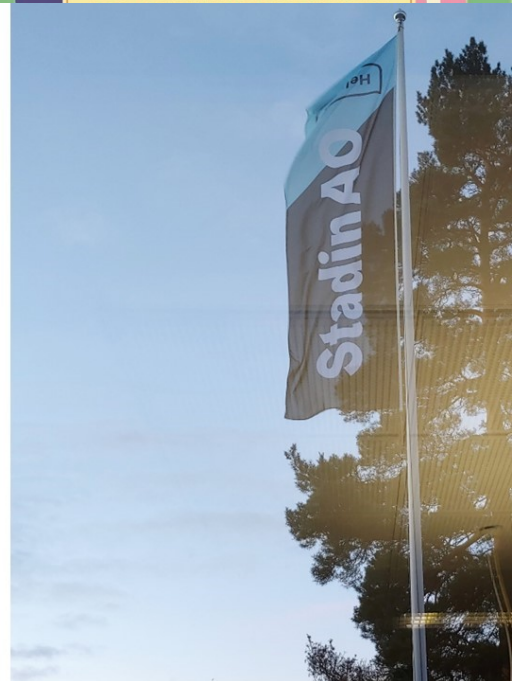
13 000 AMMATTILAISTA

## Esittäytyminen

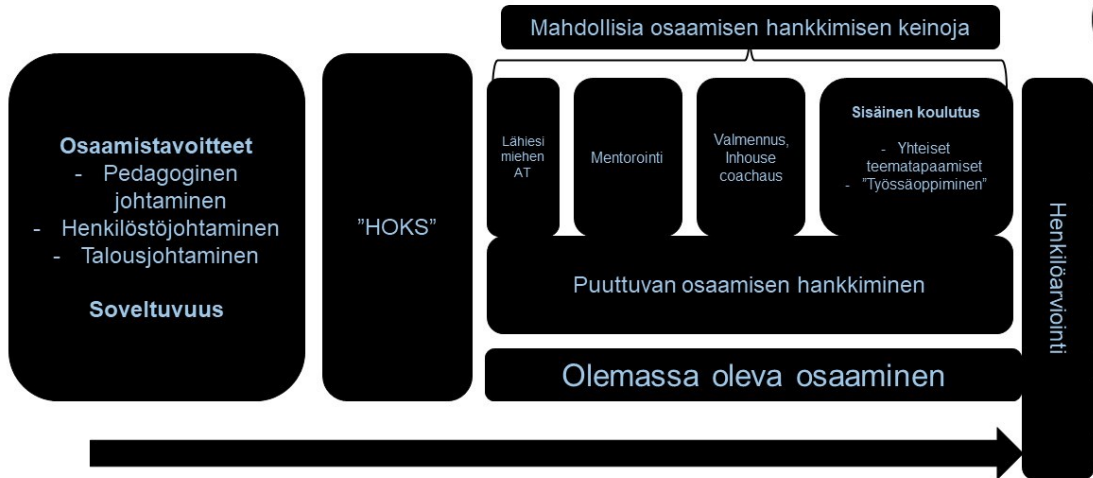
- Kuka olet?
- Mistä tulet?
- Mitä teet Stadin AO:ssa
  - Eilen
  - Tänään
  - Huomenna
- Miksi haluat esihenkilöksi?

Helsinki

**StadinAO**



## Esihenkilöksi valmennusvaihe



Helsinki

StadinAO

Tavoitteena vakituinen virka

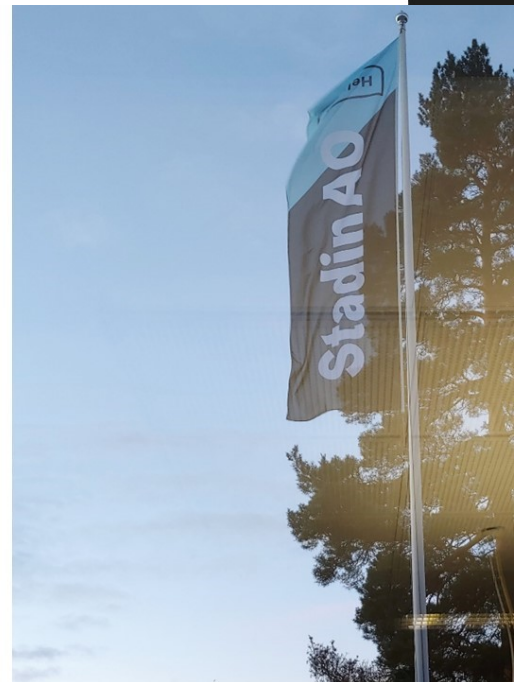
3

## Yhteiset tapaamiset

1. Koulutuspäällikön työn perusteet
  - Työnkuva
  - Valmentava johtaminen
  - Yksilöllisten kehittämistehtävien nimeäminen
2. Syventävää osaamista koulutuspäällikön työhön
  - Strateginen johtaminen
  - Pedagoginen johtaminen
  - Tulos- ja talusjohtaminen
  - Henkilöstöjohtaminen
3. Oma kehittymistehtävä
  - Tulosten läpikäyntiä

Helsinki

StadinAO



## Yleiskuva

- Koulutuspäällikkö toimii toimipaikkavastaavana ja vastaa oppimisympäristöjen kehittämisestä sekä niiden turvallisuudesta.
- Hänellä on aktiivinen rooli työelämä- sekä sidosryhmäyhteistyössä sekä toiminnan kehittämisessä yhdessä esihenkilötiimin kanssa
- Yleiskuva
  - Johtaa oppimisyhteisöjen vastuualueensa työn tuloksellisuutta
  - Toimii opettajien ja muun henkilöstön lähiesihenkilönä
  - Vastaa asetettujen määrällisten ja laadullisten tavoitteiden toteutumisesta vastuualueellaan yhteistyössä muiden esihenkilöiden kanssa

Helsinki

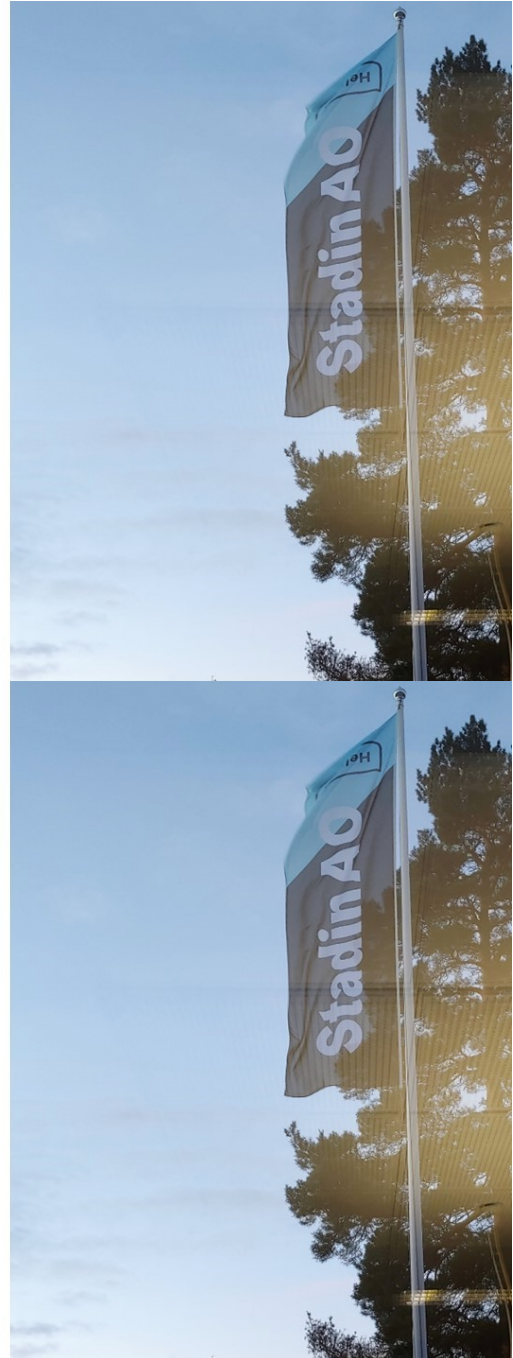
### StadinAO

## Valmentava johtaminen

- Mitä sinun mielestäsi on valmentava johtaminen?
- Kuinka hyvä valmentaja toimii tiimiorganisaation johtajana?
- Valmentava johtaja esittää oikeat kysymykset oikeassa tilanteessa. Vastaukset löytyvät tiimin jäseniltä.

Helsinki

### StadinAO

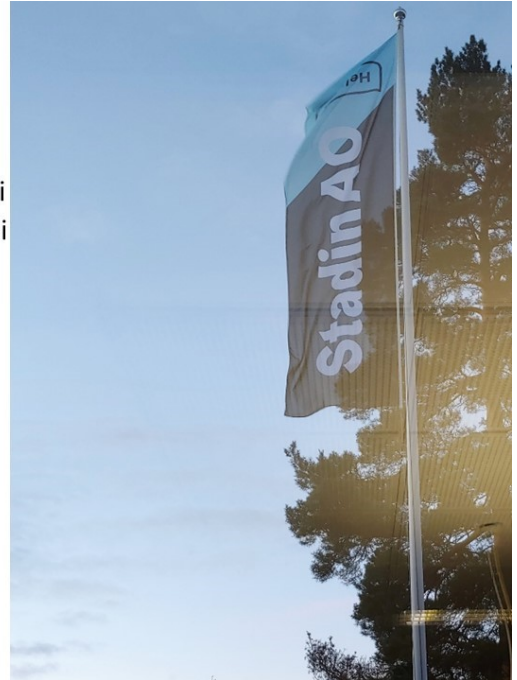


## Oma kehitystehtävä

- Määrittele, missä asiassa haluat kehittyä. Listalla voi olla useita aiheita, mutta valitse tässä vaiheessa yksi kehittymiskohde.
- Kerro kohde muille akatemian opiskelijoille.
- Mietitään yhdessä, kuinka tavoitteeseen päästään.
- Tämä kehityskohde kulkee ”koko akatemia-ajan” mukana.

Helsinki

**StadinAO**



## Esihenkilöakatemia

17.8.2022

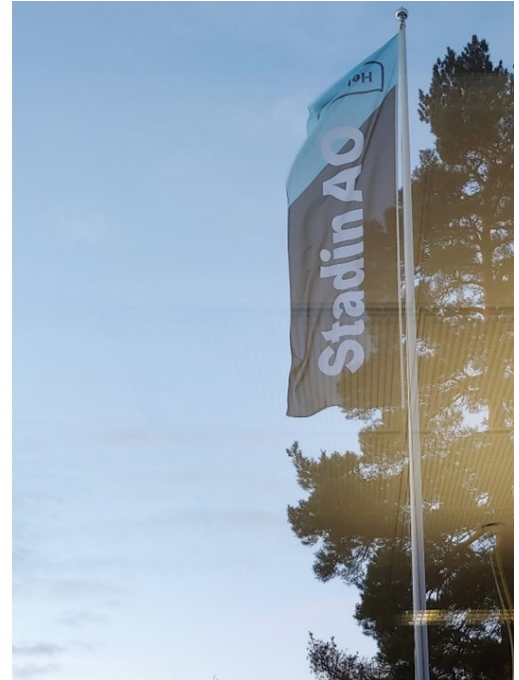
2. tapaaminen

Helsinki

**StadinAO**

## Mitä kuuluu?

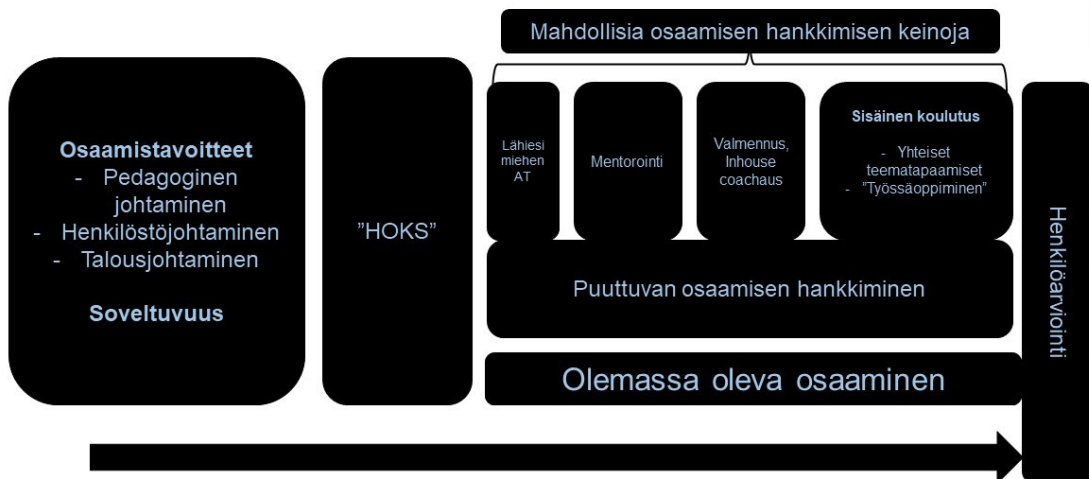
- Onko kenelläkään tapahtunut työnkuvassa muutoksia viime palaverin jälkeen? 😊
- Miltä tuleva syksy näyttää?



Helsinki

StadinAO

## Esihenkilöksi valmennusvaihe



Helsinki

StadinAO

Tavoitteena vakituinen virka

10



# Yhteiset tapaamiset

1. Koulutuspäällikön työn perusteet
  - Työnkuva
  - Valmentava johtaminen
  - Yksilöllisten kehittämistehtävien nimeäminen
2. Syventävää osaamista koulutuspäällikön työhön
  - Strateginen johtaminen
  - Pedagoginen johtaminen
  - Tulos- ja talousjohtaminen
  - Henkilöstöjohtaminen
3. Oma kehittymistehtävä
  - Tulosten läpikäyntiä

Helsinki

**StadinAO**

## Strateginen johtaminen

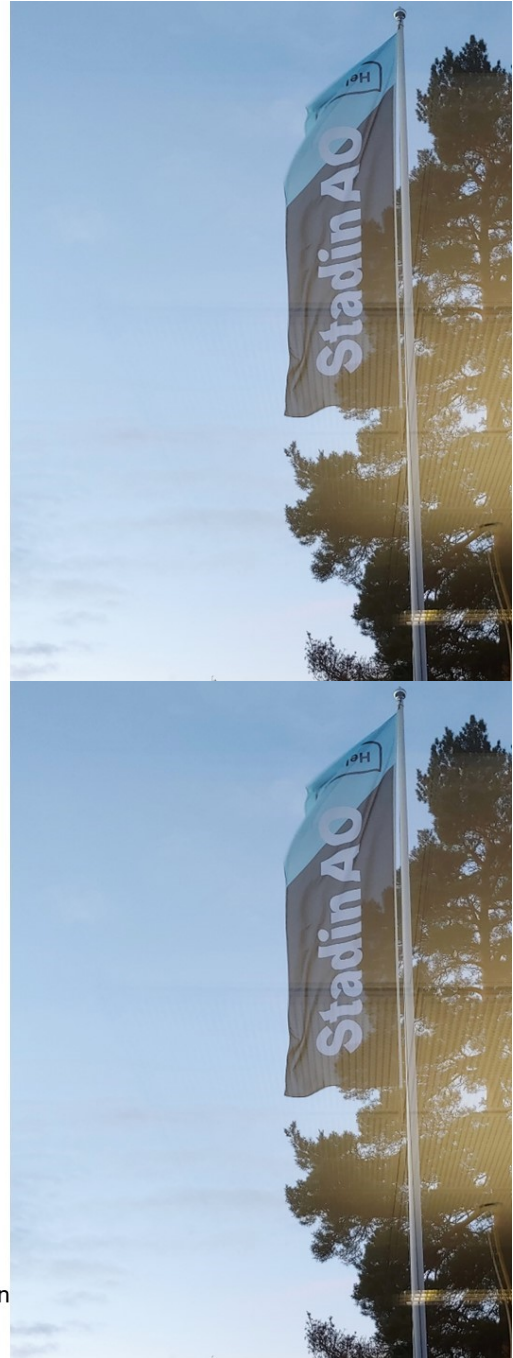
Mitä se on?  
Miten näkyy työssäsi?  
Miten toteutuu Stadin AO:ssa?

- Esimiehen arki näyttää koostuvan usein lähinnä päivittäisten ongelmien ratkaisemisesta siinä järjestyksessä kuin ne sattuvat ilmaantumaan. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä, sillä esimiestyössä on kyse muustakin kuin vain tulipalojen sammuttamisesta.
- Strategialähtöiseen esimiestyöhön kuuluu myös oman organisaation toiminnan ohjaus ja kehittäminen vastaamaan strategiassa määriteltyjä toiminnan painopisteitä ja muutostavoitteita. Strategian johtaminen on siis olennainen osa esimiehen työtä.

Helsinki

**StadinAO**

• Jari Salminen



## Pedagoginen johtaminen

Mitä se on?  
Miten näkyy työssäsi?  
Miten toteutuu Stadin AO:ssa?

- Pedagoginen johtaminen on koulutusorganisaatioissa tapahtuvaa arjen toimintaa, jonka tavoitteena on laadukas opetustoiminta sekä hyvinvoiva työyhteisö. Systemaattisesti toteutettuna se edistää oppimista, parantaa oppimistuloksia ja tuottaa tyytyväisyyttä koko organisaatioon.
- Pedagogisen johtamisen prosessi on oppimisen johtamista arjessa. Sen avulla varmistetaan strategisten tavoitteiden jalkauttaminen oppimisen ydinprosesseihin ja koulutuksen järjestäjän arkeen. Pedagogiseen johtamiseen sulautuu toiminnan sekä ihmisten johtaminen.

- Ammattiosaamisen kehittämissyhtiö AMKE Oy

Helsinki

**StadinAO**

## Tulos- ja talousjohtaminen

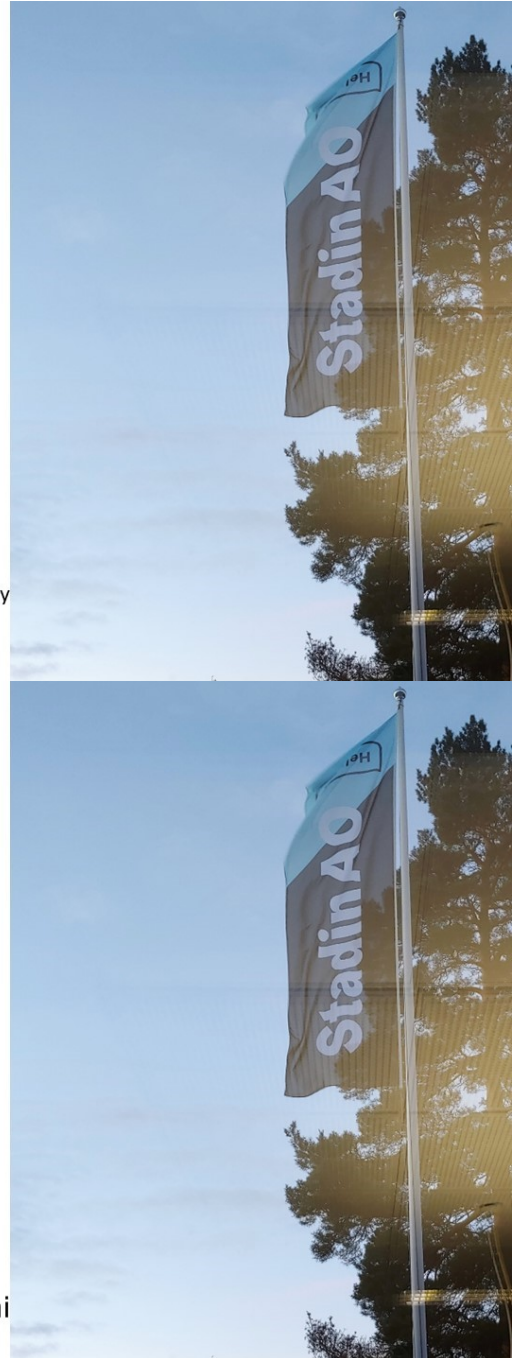
Mitä se on?  
Miten näkyy työssäsi?  
Miten toteutuu Stadin AO:ssa?

1. Onko taloushallinnon perusosaaminen riittävällä tasolla?
2. Tuottaako yrityksen (yhteisön) taloushallinto tietoa reaaliaikaisesti?
3. Onko taloushallintoa suunniteltu ja optimoitu yrityksen (yhteisön) tavoitteita peilaten?
4. Onko yrityksessä (yhteisössä) hyödynnetty talousjohtamisen mahdollisuuksia?

Helsinki

**StadinAO**

- Sanna Vähäkömi



# Henkilöstöjohtaminen

Mitä se on?  
Miten näkyy työssäsi?  
Miten toteutuu Stadin AO:ssa?

- Henkilöstöjohtamisen voi määritellä karkeasti toiminnaksi, joka kohdistuu ihmisiin työelämässä. Sitä suoritetaan, koska työorganisaatioissa työskentelee ihmisiä. Henkilöstöjohtamista tapahtuu siis kaikissa yrityksissä, joissa on yksikin palkkatyöläinen.
- Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on ohjata johtoa henkilöstön rekrytoinnissa, valinnassa, säilyttämisessä ja kehittämisessä.
  - Rekrytointi (tärkeää saada yritykseen sopivat työntekijät)
  - Valinta (millä kriteereillä ihmiset valitaan tehtäviinsä)
  - Säilyttäminen (millä keinoin työntekijä saadaan pysymään organisaatiossa)
  - Kehittäminen (keinot kehittää ja ylläpitää organisaation työntekijöiden taitoja ja tietoja)

Helsinki

**StadinAO**

• Ansku Sinisalo

## Oma kehitystehtävä

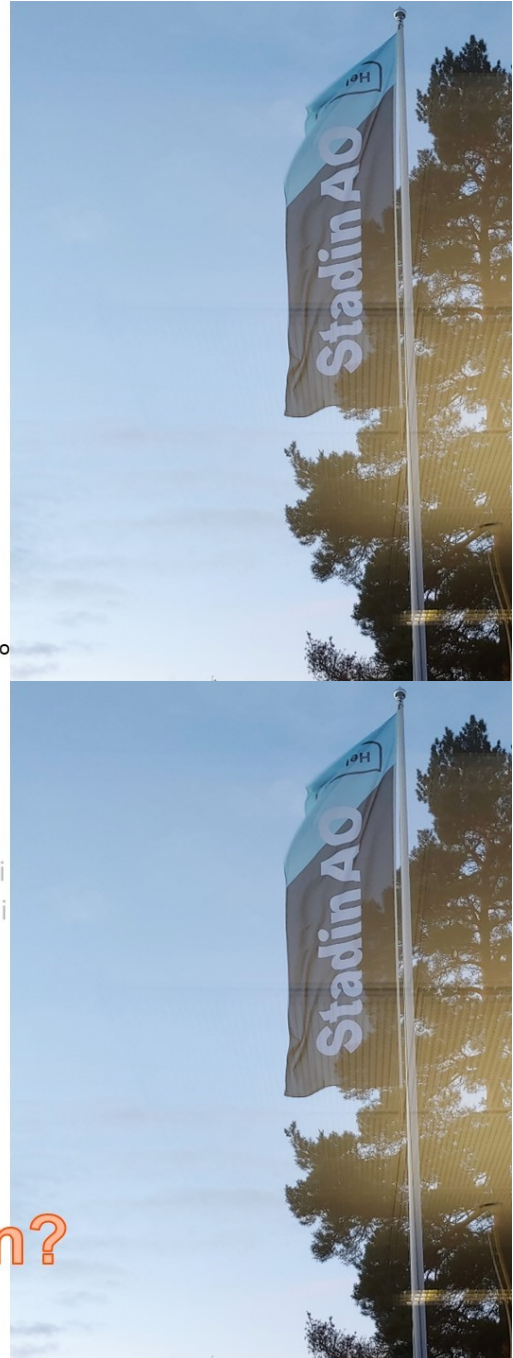
- Määrittele, missä asiassa haluat kehittyä. Listalla voi olla useita aiheita, mutta valitse tässä vaiheessa yksi kehitysmiskohde.
- Kerro kohde muille akatemian opiskelijoille.
- Mietitään yhdessä, kuinka tavoitteeseen päästään.
- Tämä kehityskohde kulkee ”koko akademia-ajan” mukana.

Missä mennään?

Seuraava tapaaminen?

Helsinki

**StadinAO**





# Esihenkilöakatemia

14.9.2022

3. tapaaminen

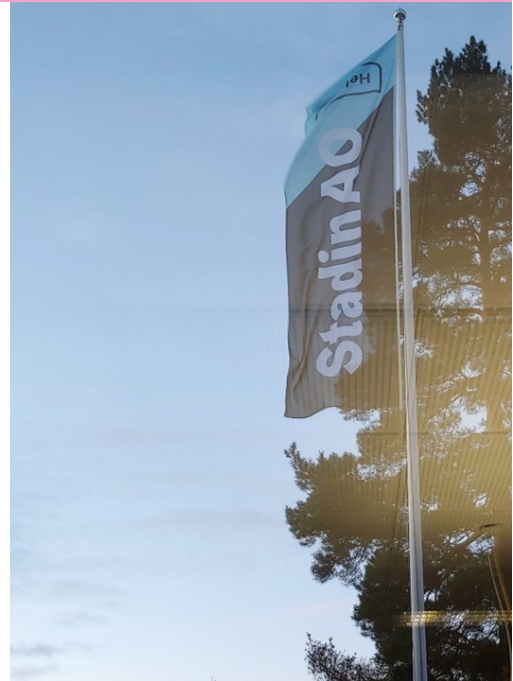
Helsinki

**StadinAO**

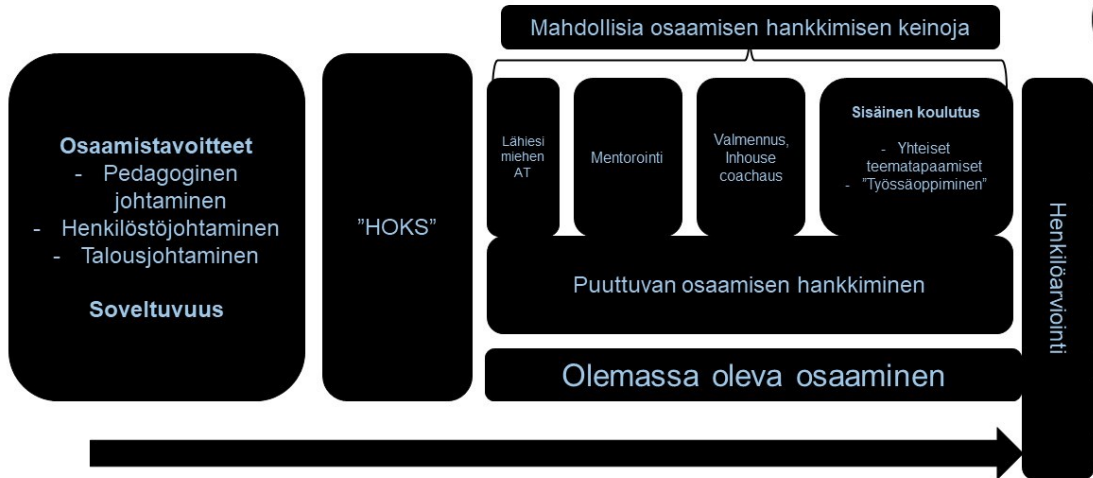
## Mitä kuuluu?

Helsinki

**StadinAO**



## Esihenkilöksi valmennusvaihe



Helsinki

StadinAO

Tavoitteena vakituinen virka

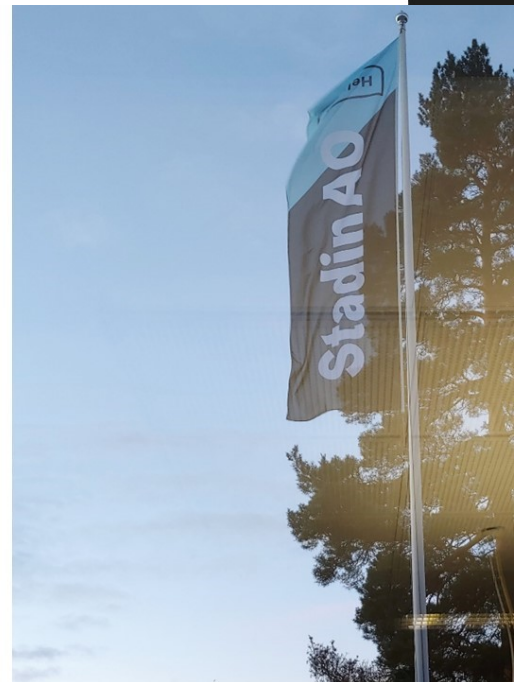
19

## Yhteiset tapaamiset

1. Koulutuspäällikön työn perusteet
  - Työnkuva
  - Valmentava johtaminen
  - Yksilöllisten kehittämistehtävien nimeäminen
2. Syventävää osaamista koulutuspäällikön työhön
  - Strateginen johtaminen
  - Pedagoginen johtaminen
  - Tulos- ja talusjohtaminen
  - Henkilöstöjohtaminen
3. Oma kehittymistehtävä
  - Tulosten läpikäyntiä

Helsinki

StadinAO



## Oma kehitystehtävä

- Määrittele, missä asiassa haluat kehittyä. Listalla voi olla useita aiheita, mutta valitse tässä vaiheessa yksi kehittymiskohde.
- Kerro kohde muille akatemian opiskelijoille.
- Mietitään yhdessä, kuinka tavoitteeseen päästään.
- Tämä kehityskohde kulkee ”koko akatemia-ajan” mukana.

Helsinki

**StadinAO**

## Kokemuksia arjesta

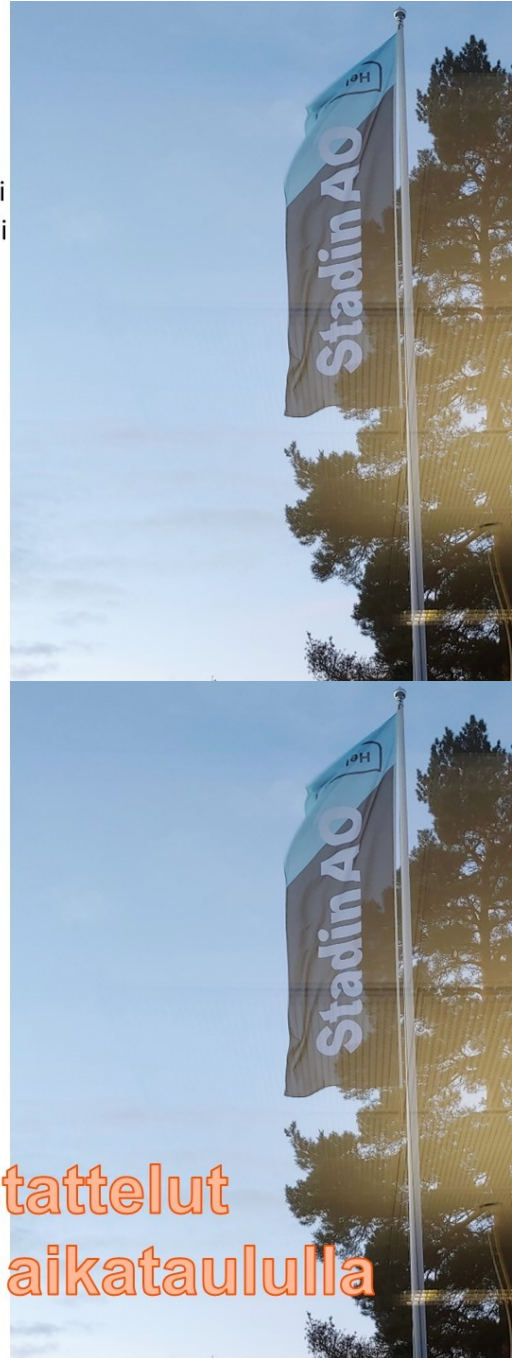
Minkälaista on esihenkilötyön arki StadinAO:ssa?

- Teoria / käytäntö
- Arjen hallinta
- Esihenkilötyön luonne
- Odotukset / toiveet työltä
- Oletko yllätynyt työssä jostain?
- Minkä viestin haluaisit välittää esihenkilöstä kiinnostuneille?

Jussin haastattelut  
melko pikaisella aikataululla

Helsinki

**StadinAO**



Liite 2: Syvähaastattelun kysymysrunko

Stadin ammatti- ja aikuisopiston sisäinen esihenkilö-akatemia väylänä  
koulutuspäällikön tehtävään

Jussi Virtanen

Haastattelurunko:

1. Tausta

- a. Minkälainen työhistoria sinulla on?
- b. Mitä työtä olet tehnyt Stadin ammatti- ja aikuisopistossa
- c. Mitkä taustaasi liittyvät tekijät vaikuttavat haluusi toimia esihenkilötehtävissä?

2. Työnkuva

- a. Millainen on työnkuvasi tällä hetkellä?
- b. Kuvaile tavallista työpäivääsi.
- c. Mitkä asiat nykyisessä työssäsi auttavat sinua (mahdollisissa) esihenkilötehtävissä?

3. Esihenkilötyö

- a. Kuvaile käsitystäsi hyvästä esihenkilötyöstä.
- b. Minkälaisia haasteita esihenkilötyöhön saattaa liittyä?
- c. Mitä mielestäsi tarkoittaa ammatillinen kasvaminen puhuttaessa esihenkilötyöstä?
- d. Mitkä tekijät mielestäsi mahdollistavat esihenkilön toimintaa omissa työtehtävissään tavoitteiden mukaisesti?
- e. Mitkä tekijät mielestäsi rajoittavat esihenkilön toimintaa omissa työtehtävissään tavoitteiden mukaisesti?
- f. Tunnetko valmentavan johtamisen johtamisfilosofiaa?
- g. Kuvaile, mitä valmentava johtaminen mielestäsi tarkoittaa.

4. Motivaatio esihenkilötyöhön

- a. Mikä tekee sinusta hyvän esihenkilön?
- b. Minkälaisia ammatillisia tulevaisuudensuunnitelmia sinulla on, esim. viiden vuoden aikaikkunassa?
- c. Miten toimit havoitessasi, että esihenkilötyö ei vastaakaan odotuksiasi?

5. Esihenkilöakatemia

- a. Kuvaile, kuinka sinua on valmennettu esihenkilötehtäviin Stadin AO:n esihenkilöakatemiassa.
- b. Missä asioissa valmennus on onnistunut?
- c. Mitä kehityskohteita akatemian toiminnassa olet havainnut?

- d. Mikä on oma mielipiteesi akatemian tulevaisuudesta? Kannattaako tätä toimintaa jatkaa?
6. Muuta
- a. Mitä muuta haluaisit kertoa Stadin AO:n esihenkilöakatemiatoimintaan liittyen?