



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

**OSUVA** Open  
Science

This is a self-archived – parallel published version of this article in the publication archive of the University of Vaasa. It might differ from the original.

## Henkilöstöjohtamisen tukemisen keinoja

**Author(s):** Ollila, Seija

**Title:** Henkilöstöjohtamisen tukemisen keinoja

**Year:** 2022

**Version:** Accepted manuscript

**Copyright** ©2022 Oppian.

### **Please cite the original version:**

Ollila, S. (2022). Henkilöstöjohtamisen tukemisen keinoja. In:  
Laaksonen, H. & Ollila, S. (eds.) *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus:  
ajateltua, koettua, tutkittua*, 143-152. Helsinki: Oppian.

# Henkilöstöjohtamisen tukemisen keinoja

*Seija Ollila*

## Johdanto

Jokainen johtaja tarvitsee työssään tukea siinä, missä jokainen työntekijäkin, vaikka johtamistyö eroaa monessa suhteessa muusta perustyöstä. Eroavuus tuo omat haasteensa jo vallan ja vastuun kautta. Valta antaa mahdollisuuden tehdä päätöksiä henkilöstön toimintaan, mikä on erilaistava tekijä muuhun työyhteisön työhön verrattuna. (1) Vastuu perustehtävän toteutumisesta, resurssien riittävydestä, henkilöstöjohtamisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta tuottavasti, tehokkaasti sekä taloudellisesti ovat puolestaan vaativia ja uuvuttaviakin ulottuvuuksia johtamistyössä (2). Erityisesti henkilöstöjohtaminen jokaisessa työyhteisössä ja organisaatiossa edellyttää tietotaitoa, valmiuksia ja osaamista, johon jokainen esihenkilö tai johtaja tarvitsee vahvaa tukea. Lisäksi johtajan asema on usein varsin yksinäinen yksikkönsä keskellä. (3, 4) Tämä saattaa uuvuttaa ja viedä voimavaroja. Hyvän ja toimivan työelämän toteutumiseksi johtajien ja esihenkilöiden jaksamisella ja työhyvinvoinnilla on keskeinen merkitys.

Tämän artikkelin tavoitteena on etsiä ja analysoida erilaisia tukimenetelmiä, joilla johtamisosaamista ja johtajuutta voidaan vahvistaa sekä kehittää. Tällaisia tukimenetelmiä ovat muun muassa johdon työnohjaus, mentorointi, coaching, vertaisryhmät, erilaiset johtamis- ja tiimivalmennukset, koulutus sekä valmennuksissa käytetyt kohdennetut analyysimenetelmät. Lisäksi pohditaan tukimenetelmien toteuttamiseen liittyviä edellytyksiä ja vaateita sekä niiden välisiä eroavaisuuksia. Sillä, millainen hyöty erilaisista tukimenetelmistä voidaan saavuttaa ja millaisia välineitä ne mahdollisesti tarjoavat johtamistyölle, on merkitystä laajemmassakin mittakaavassa aina johtamistyötä tekevien ja koko organisaation hyvinvointiin.

## Menetelmälliset mahdollisuudet

Johtaminen tämän päivän organisaatioissa ja työyhteisöissä edellyttää osaamista ja vahvaa motivaatiota henkilöstöjohtamiseen. Vaativat ja haasteelliset tehtävät, ristiriitatilanteet, vastuu ja velvollisuudet voivat uuvuttaa kenet tahansa. Käskyttämällä ja määräämisellä ei ihmisiä voi johtaa tuottavasti, vaan työelämässä tarvitaan inhimillistä otetta, palautteen huomioimista ja positiivista asennetta. Luottamuksen vaaliminen, itseohjautuvuuden salliminen ja hyödyntäminen sekä yhteisöllisyyden

vahvistaminen edellyttävät johtamisosaamista, mutta myös voimavaroja. Riittävien voimavarojen takaamiseen jokainen johtaja ja esihenkilö tarvitsee tukea.

NOSTO: Riittävien voimavarojen takaamiseen jokainen johtaja ja esihenkilö tarvitsee tukea.

*Johdon työnohjaus* on niin julkishallinnollisten kuin liike-elämän organisaatioiden johtamisen tuki- ja kehittämismenetelmä. Voidaan puhua myös hallinnollisesta työnohjauksesta. (3, 5) Työnohjauksella on kansainvälisesti pitkät perinteet, ja Suomessa aina 1920-luvulta lähtien sitä on käytetty pääasiassa sosiaali-, terveys- ja opetusaloilla perustyöntekijöiden tukemiseen ja toiminnan kehittämiseen. Vähitellen se on kuitenkin levinnyt muille aloille ja myös liike-elämän puolelle. Työnohjauksen mahdollisuudet johtamisosaamisen kehittämiseen oivallettiin 1990-luvun loppupuolella. Silloin ymmärrettiin johtamistyön erityispiirteisiin liittyvät tarpeet ja työnohjauksen mahdollisuudet tukea johtajuutta. Varsinaista johdon työnohjausta alettiin toteuttaa omana toimintanaan 2000-luvun alusta lähtien. (6, 1)

Johdon työnohjauksen perimmäisenä ajatuksena on käsitellä johtamisen kysymyksiä ja ilmiöitä. Se on dialoginen ja reflektiivinen foorumi ja samalla prosessi, jossa johtaja voi täsmentää johtamiskäsitteisiään ja valmiuksiaan. Erityisesti henkilöstöjohtamisen kysymykset ovat haasteellisia ja usein varsin kompleksisia (4, 7). Niiden punnitseminen ja täsmentäminen edellyttää oivalluksia ja vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. Työnohjaus prosessina antaa johtajalle mahdollisuuden pohtia yhdessä työnohjaajan kanssa luottamuksellisesti hänelle itselleen tärkeitä henkilökohtaiseen osaamiseen, tunteisiin ja motivaatioon liittyviä johtamisen elementtejä. Tavoitteena on ennen kaikkea osaamisen, ymmärryksen ja valmiuksien kehittäminen, mutta myös johtamistoiminnan tukeminen ja johtajan jaksamisen sekä hyvinvoinnin vahvistaminen. (8, 9, 5) Käsiteltävät teemat syntyvät pääasiassa ohjattavan omista tarpeista, mutta laajana skaalana ne voivat liikkua laidasta laitaan tarpeiden ja toiveitten mukaisesti.

Johdon työnohjausta voidaan toteuttaa yksilö- ja ryhmämuotoisena fyysisesti kasvokkain ohjattavan organisaation tiloissa tai virtuaalisesti etätyönohjauksena. Koska työnohjaus on sopimukseen perustuva ja suunniteltu prosessi, se on hyvä toteuttaa säännöllisesti ja kokonaiskestoltaan riittävän pitkänä. Nykyään suositaan kuitenkin lyhyempiä sessioita lähinnä taloudellisten seikkojen ja johtamisen hektisyyden vuoksi. Riittävän pitkäkestoisella työnohjausprosessilla on joka tapauksessa vahvempi

työuupumusta ennaltaehkäisevä merkitys ja tehokkaampi vaikutus johtajan ja esihenkilön kehittymiseen johtajana. (1)

**NOSTO:** Henkilöstöjohtamisen valmiudet vahvistuvat, kun työnohjauksessa pohditaan työyhteisön ristiriita- ja ongelmatilanteita.

Johdon työnohjaus auttaa työn suunnittelussa ja kehittää organisointitaitoja johtamisessa. Se antaa uusia näkökulmia toimintaan työyhteisössä ja organisaatiossa sekä tukee päätöksentekoa. Työnohjaus tarjoaa tilan käsitteiden avaamiseen ja moninaisuuden hyväksymiseen työyhteisössä (10). Henkilöstöjohtamisen valmiudet vahvistuvat, kun työnohjauksessa pohditaan työyhteisön ristiriita- ja ongelmatilanteita. Näiden asioiden käsittely avoimesti lisää johtajan uskallusta ja rohkeutta varhaiseen puuttumiseen ongelmien ilmaantuessa. Kaikella tällä on vahvistava vaikutus johtajan tai esihenkilön itsetuntemukseen ja vuorovaikutustaitoihin, ja sitä kautta hänen ja muun henkilöstön välisiin suhteisiin kuin myös koko työyhteisön työssä jaksamiseen (Taulukko 1). Ohjattavan itsetuntemus näin ollen saa vahvistusta intensiivisten ohjausten avulla. Erityisesti johdon yksilötyönohjaus mahdollistaa syvällisemmän perehtymisen henkilökohtaisiin vahvuuksiin ja myös heikkouksiin työssä onnistumiseksi ja kehittymiseksi. (9, 5, 7) Johdon ryhmätyönohjaus puolestaan tarjoaa enemmän vertaisryhmätukea ja toimii johtamistyön yhteisten raskaiden asioiden purkupaikkana (11).

**NOSTO:** Ohjattavan itsetuntemus näin ollen saa vahvistusta intensiivisten ohjausten avulla.

Taulukko 1. Johdon työnohjauksen vaikutus voimavaroihin ja työhyvinvointiin (mukailten 3).

|                                     |               | <b>Johdon työnohjauksen rooli</b>   |  |
|-------------------------------------|---------------|---|--|
|                                     |               | <b>Vahva</b>  | <b>Heikko</b>  |
| <b>Voimavarat ja työhyvinvointi</b> | <b>Vahva</b>  | Johtaja on motivoitunut henkilöstöjohtamiseen, vuorovaikutuksen lisäämiseen ja ylläpitoon, palautteen antamiseen ja henkilöstön kehittämiseen. Hänen oma tehtävänsä ja roolinsa on selkiytynyt ja hän kokee saavansa tukea. Voimavarojen vahvistumisen myötä hän tuntee omaavansa paremmat johtamisvalmiudet.         | Johtaja on motivoitunut johtamistyöhön ja henkilöstön kehittämiseen. Hän kokee kuitenkin toisinaan epävarmuutta henkilöstöä koskevissa ristiriitatilanteissa, joiden selvittäminen vaatii ongelmaratkaisutaitoja. Hän tarvitsee tukea erityisesti henkilöstöjohtamiseen ja sen vaatimiin vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin.                             |
|                                     | <b>Heikko</b> | Johtajan motivoituminen johtamistyöhön lisääntyy voimavarojen vahvistumisen ja uusien oivallusten myötä. Johtaja kokee Ahaaelämyksiä henkilöstöjohtamisessa. Hän tarvitsee paljon erityistä tukea ja purkumahdollisuuksia työssään varmistaakseen omaa osaamistaan, voimavarojaan ja hyvinvointia koko työyhteisössä. | Johtajan motivaatio ja osaaminen kyseenalaistuvat. Johtamistyössä tarvittava henkilökohtainen tuki saattaa puuttua häneltä lähes kokonaan. Erityisesti henkilöstöasiat tuntuvat vaikeilta ja stressinhallintakyky heikkenee riittämättömien voimavarojen ja valmiuksien puutteessa. Johtajalle työn yksinäisyys tuntuu raskaalta ja uupuminen uhkaa häntä. |

Johdon työnohjaus ei välttämättä perustu ainoastaan keskustelun pohjalle, vaan ohjaajan työkalupakissa voi olla monia ratkaisukeskeisyyttä tuottavia toiminnallisia, visuaalisia ja rentouttavia menetelmiä aina draamasta ja symbolikuvien käytöstä mindfulnessiin riippuen työnohjaajasta. Menetelmät auttavat ohjattavia ymmärtämään paremmin rooleja ja ryhmädynamiikkaa työssä sekä tuottavat kokemuksellista oppimista. Lisäksi asiaan perehtynyt työnohjaaja voi käyttää keskustelun pohjana erilaisia analyysimenetelmiä tai -testejä persoonakohtaisten tyylien ja toimintatapojen kartoittamiseen. (12, 13)

**Mentorointi** yksinkertaisuudessaan tarkoittaa kokeneemman työntekijän tai johtamistyössä toimivan henkilön ja organisaation uuden työntekijän tai johtajan/esihenkilön kahdenvälistä prosessia, jossa mentorina toimiva kokeneempi henkilö opastaa, neuvoa ja jakaa tietoa toiselle osapuolelle. Mentoroinnissa mentorin kokemuksilla, näkemyksillä ja osaamisella on aina keskeinen merkitys ohjattavalle (9), joskaan se ei kuitenkaan ole pelkästään yhdensuuntaista tiedonsiirtoa eikä mentorin toiminnan kopiointia, vaan osallistavaa ja yhdessä kehittävää toimintaa. Tavoitteena on saada esiin mentoroitavan parhaat puolet, suunnata henkilökohtaiseen kehittymiseen sekä löytää selviytymis- ja menestymistekniikoita uralla kehittymiseen. (14, 15)

Mentorointia voidaan toteuttaa yksilökohtaisesti, parityöskentelyinä ja ryhmämuotoisena toimintana. Tavallista on, että mentori löytyy organisaation sisältä, mutta ulkopuolisten mentoreiden käyttö on mahdollista johtajia tai esihenkilöitä mentoroitaessa (9). Toiminta voi olla ohjelmaperustaista, jolloin organisaatio suunnittelee ja rakentaa omalle toiminnalleen soveltuvan mentorointijärjestelmän. Mentorointisuhteessa huomioitavaa on keskinäisen luottamuksen ylläpitäminen (16). Mentorin ei tarvitse olla alansa huippu, vaan tärkeää on, että osallistujien arvomaailmat kohtaavat riittävän hyvin. Jotta mentori kykenee haastamaan mentoroitavan ajattelua monipuolisesti ja laajasti, tulisi hänen olla riittävän etäällä mentoroitavastaan, ei siis samasta työyhteisöstä. (15) Tavoitteena on aina kehittää ja edistää osaamista sekä oppimista mahdollisimman monipuolisesti (17)

**NOSTO:** **Mentorointisuhteessa huomioitavaa on keskinäisen luottamuksen ylläpitäminen.**

Mentoroinnin tavoitteet määritellään yksityiskohtaisesti ja organisaation reunaehdot huomioiden. Organisaation tavoitteita voivat olla työntekijöiden tai johtajien sitouttaminen, työhyvinvoinnin vahvistaminen, hiljaisen tiedon jakaminen tai verkostoitumisen lisääminen. Mentorointiprosessi voi aluksi

painottua perehdytysvaiheen mentorointiin, mutta edetä luottamuksen myötä ongelmaratkaisuun, ammatillisen kasvun tukemiseen, työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin ja urakehityksen vahvistamiseen. Mentorointi voi olla aktorilähtöistä eli suuntautua uuden työntekijän tai johtajan esittämiin kehitystarpeisiin uudessa tehtävässä, kun taas vastaavasti mentoripainotteisen toiminnan keskiössä ovat esimerkiksi eläkkeelle siirtyvän tai organisaatiosta pois lähtevän henkilön hiljaisen tiedon ja osaamisen esiin nostaminen sekä hyödyntäminen ennen hänen poislähtöään. (16)

Jotta mentorointiprosessi onnistuisi, tulee mentoroitavalla olla käsitys omasta roolistaan ja tehtävään liittyvistä vastuista organisaatiossa. Hänellä tulee olla halu asettaa itsensä prosessin vaikutuksille ja mentorointisuhteen luomiselle. Motivaatiolla kehittää omaa osaamista tavoitteellisesti ja olemalla itse aktiivinen on keskeinen merkitys. Mentoroitavalla tulee olla kykyä avoimeen ja rehelliseen keskusteluun, omien henkilökohtaisten toiveitten ja kiinnostuksen kohteiden, mutta myös heikkouksien esiin nostamiseen. Rohkeutta tarvitaan lisäksi oman tietotaidon ja vahvuuksien hyödyntämiseen. Mentorointiprosessin aikaista oppimista ja omaa toimintaa on hyvä kokonaisuudessaan arvioida, koska se toimii oman oppimisen tukena. (15) Mentoroinnin tuottamat hyödyt mentoroitavalle ovat johtajana tai esihenkilönä kehittyminen, oman alan asiantuntijuuden vahvistuminen, organisaation tuntemuksen lisääntyminen, verkostojen laajentuminen, omien kykyjen ja mahdollisuuksien tunnistaminen sekä ihmisenä kasvaminen. (18)

Tänä päivänä puhutaan valmentavasta mentoroinnista pelkän mentoroinnin sijaan. Valmentava mentorointi tähtää kehittämiseen ja rohkaisee kokeiluihin niin, että mentoroitavan vahvuudet saadaan käyttöön. Keskeistä on molemminpuolinen luottamus ja yhteisen ajattelun kehittäminen hyödyntämällä aikaisempaa kokemusta ja osaamista. Yhdessä oppiminen ja vaikuttaminen valmentavan mentoroinnin keinoin on tapa levittää valmentavaa toimintamallia organisaatioon jokaisen yksilön hyödyksi. Valmentavalla mentoroinnilla pyritään etsimään oikeita kysymyksiä ja keskitytään mentoroitavaan yksilönä tehtävässään. Mentorit hyödyntävät toiminnassaan omaa verkostoaan ja auttavat ohjattavaansa kehittämään omaa verkostoaan (14). He pyrkivät selkiyttämään organisaatioon tai ammattiin kytkeytyviä keskeisiä toimintatapoja mentoroitavan kanssa. Parhaimmillaan tämä parantaa myös organisaation toimintakulttuuria ja yhteistyötä. (15)

**NOSTO:** Valmentavalla mentoroinnilla pyritään etsimään oikeita kysymyksiä ja keskitytään mentoroitavaan yksilönä tehtävässään.

*Johdon coaching* on tavoitteellinen menetelmä, joka etenee systemaattisesti ja prosessimaisesti coachin ja coachattavan välisinä keskusteluinä. Eri taustateorioita ja niiden yhdistelmiä käyttämällä sitä voidaan toteuttaa monin tavoin, jolloin raja muihin menetelmiin verrattuna hämärtyy. Teoriat perustuvat monien eri koulutustaustan omaavien toimijoiden määritelmiin. Tällaisia ovat muun muassa konsultointi- ja HR-ala, urheiluvalmennus, psykologia ja terapia. Näkökulmina toimivat näin organisaation kehittäminen, oppiminen, taitojen kehittäminen ja käyttäytymistä koskeva muutoshakuisuus. Johdon coachingista on niin sitä käyttävillä kuin toimijoillakin erilaisia käsityksiä ja määritelmiä, mitä sillä tarkoitetaan ja mitä se oikeastaan on. Periaatteessa toiminnan tavoitteena on keskustelujen kautta auttaa coachattavaa tuottamaan itse vastauksia erilaisiin työhön liittyviin kysymyksiin ja tilanteisiin. Johdon coaching on prosessi, jossa osapuolten välinen luottamus on tärkeä. Toiminta tähtää yksilön ja organisaation kehittämiseen sekä menestykseen. Coach tukee coachattavaa tuomaan esiin potentiaaliaan ja resurssejaan suoriutua tehtävästään. Toiminta etenee ohjattavan suunnitelman mukaisesti ja siinä otetaan huomioon hänen tavoitteensa organisaatiossa. Toiminnan keskeinen hyöty coachattavalle on itsetuntemuksen lisääntyminen. (19)

NOSTO: Periaatteessa toiminnan tavoitteena on keskustelujen kautta auttaa coachattavaa tuottamaan itse vastauksia erilaisiin työhön liittyviin kysymyksiin ja tilanteisiin.

Kansainvälisten yritysten ns. global talent management -ohjelmissa käytetään johdon coachingia johtamistaitojen kehittämiseksi ja johtamisen muuttamiseksi valmentavaksi. Tavoitteena on erityisesti parantaa ulkomaankomennuksella olevien johtajien urapääomaa joustavasti. (20) Coachingia voidaan toteuttaa sekä yksilöprosessina että ryhmämuotoisena. Puhutaankin personal coachingista ja business coachingista. Edellinen tarkoittaa yksilön henkilökohtaisiin haasteisiin paneutuvaa ohjausta ja jälkimmäinen yrityksessä tai organisaatiossa toteutettavaa toimintaa, jossa organisaation tavoitteet huomioidaan keskeisesti. (21, 22) Coachingilla on positiivista vaikutusta organisaation tai yrityksen esihenkilöihin, työntekijöihin kuin myös heidän keskinäiseen vuorovaikutussuhteeseensa ja organisaation sisäiseen sekä ulkoiseen toimintaan.

Johdon coachingia toteutetaan tyypillisesti niin, että coach ja coachattava tapaavat toisensa kasvatus-ten, joskin Virolaisen (19) tutkimuksen mukaan puhelimitse tapahtuva coaching ja sähköpostin käyttö tukena on lisääntynyt. Coachingissa erityisesti coachin ydinosaamisia ovat hyvän yhteisymmärryssuhteen muodostaminen, kyky rakentavan palautteen antamiseen, kuuntelemisen taito, joustava tyyli vaikuttaa ja tehokkaisten kysymysten esittäminen. Taito on myös osata havainnoida ja tarkkailla coachattavan ei-sanallista kommunikaatiota. Osallistujien keskusteluissa coachin esittämät

kysymykset ovat keskiössä, ja niiden tavoitteena on pyrkiä rohkaisemaan ohjattavaa itseohjautuvuuteen ja luovuuteen (23). Keskustelun ohella myös erilaisia harjoituksia ja tehtäviä voidaan hyödyntää. Keskustelut voivat tapahtua eri aikadimensioina ja erilaisissa ympäristöissä. Ne voivat olla nopeita tuokioita hetkittäisissä tapaamisissa tai sovittuina pitempinä kokoontumisina. (24) Coaching on toiminto, joka keskittyy johtajan suoriutumiseen määritellyllä alueella tai tietyssä roolissa (14).

### *Menetelmien vertailua*

Johdon työnohjaus, mentorointi ja coaching ovat periaatteessa menetelmällisesti hyvin lähellä toisiinsa, ja ne tähtäävät johtamistehtävässä toimivien kehittymiseen, parempaan osaamiseen, onnistumiseen ja jaksamiseen vaativassa työssä. Johdon työnohjaus on intensiiviseen, syvälliseen ja kokonaisvaltaiseen tavoitteeseen pyrkivää reflektiivistä johtamistyön käsittelyä. Se on vahvimmillaan johtajan tai esihenkilön oman työn ja oman itsen tutkimista sekä ammatti-identiteetin selkiyttämistä. Etäisyys tässä suhteessa on keskeistä, eli johdon työnohjaajan tulee olla riittävän etäällä ohjattavastaan, mielellään organisaation ulkopuolelta. Lisäksi johdon työnohjaus edellyttää työnohjaajan koulutusta ja aihealueen osaamista sekä kokemusta. (5, 1)

Mentoroinnissa tavoitteena on auttaa ohjattavaa ratkaisujen tuottamisessa ja nykyisen työsuorituksen kehittymisessä sekä antaa neuvoja, jotka perustuvat mentorin omaan kokemukSELLISUUTEEN. Mentorin ja mentoroitavan suhde voi olla ystävyystasolle menevä tai ulkopuolinen ja ammatillinen. Coachingissa ohjattavan tavoitteiden saavuttaminen on keskiössä. Siinä suora palaute ja neuvot ovat keskeisiä toimintatapoja ratkaisujen löytämiseksi ja eteenpäin pääsemiseksi. Ohjaajan ja ohjattavan välisen suhteen etäisyydellä ei ole juurikaan merkitystä. Ohjaaja voi olla organisaation ulkopuolelta tai sisältä ja keskinäiset tapaamiset voivat olla hyvin hektisiä, nopeasti sovittuja ja toteutettuja. Nämä toiminnot eivät edellytä erityistä koulutus pätevyyttä, vaan hyvää johtamistyön kokemusta ja motivaatiota toimia mentorina tai coachina. (22, 19, 1)

### **Muita johtamisen tukimuotoja**

*Vertaistukitoiminta* tähtää samassa elämäntilanteessa olevien tai vastaavissa työtehtävissä toimivien henkilöiden toisilleen annettavaan tasavertaiseen ja vastavuoroiseen tukeen. Sen taustalla ovat henkilöiden omat kokemukset, tunteet ja tuntemukset sekä niiden jakaminen tavallisimmin ryhmässä, mutta myös yksilöllisesti paritoimintana. Vertaistukitoiminta soveltuu työperäisten ongelmien ja kuormittavien muutostilanteiden läpikäymiseen luottamuksellisessa ilmapiirissä. Osallistuminen



toimintaan edellyttää johtajalta tai esihenkilöltä omaa aktiivista panosta ja halua vastavuoroiseen yhteistyöhön muiden ryhmäläisten kanssa. (25, 9)

**NOSTO: Vertaistukitoiminta soveltuu työperäisten ongelmien ja kuormittavien muutostilanteiden läpikäymiseen luottamuksellisessa ilmapiirissä.**

Vertaistuen käsitteiden taustalle mielletään seuraavat yhteiset piirteet, kuten hengenheimolaisuus, yhteenkuuluvuus, kokemuksellisuus sekä tuen ja tiedon saamisen tarve. Samankaltaisessa tehtävässä toimivat yksilöt haluavat jakaa kokemuksiaan ja saada vahvistusta omaan toimintaansa. Tavoitteena on osallistuminen, yhdessä toimiminen, yhteisöllisyys ja osallisuus. Vertaisryhmätoiminta voi olla tiedollista ja toiminnallista, mutta myös keskustelevaa, jossa on mahdollisuus tulla kuulluksi. (26) Se edellyttää tietenkin toimivaa vuorovaikutusta ja dialogisuutta osallistujien kesken.

Vertaisryhmämentorointi, eli VERME on toimintamalli, jota on käytetty noviisivaiheessa olevien opettajien ammatillisuuden tukemisessa. Nykyisin sitä käytetään koulutuksissa henkilöstön kehittämiseen. Malli soveltuu myös johtamiskoulutustilanteisiin tai vertaistoimintaan, joissa organisaation muutostilanteissa toimivia johtajia tai esihenkilöitä tuetaan rakentamaan uutta orientaatiota johtamistyössään esimerkiksi byrokraattisesta ja hierarkkisesta toimintamallista uuteen matalampaan organisaatiomalliin. Erilaisia organisaatioiden haasteellisia muutostilanteita ja ongelmallisia dilemmoja on usein tarpeellista käsitellä vertaistukea hyödyntäen. Lisäksi verme sopii tiimi- ja verkostomuotoisiin yhteisöihin, joissa asiantuntijat yhdessä kehittävät omaa työtään. (27)

*Konsultaatio* ymmärretään asiantuntijan kanssa käytäväksi yhdeksi tai useammaksi keskusteluksi jonkin organisaatioon tai työtehtävään liittyvän ongelman selvittämiseksi ja kehittämisen alkuun saattamiseksi. Konsultaation avulla etsitään ratkaisua johonkin haasteeseen tai näkemyksiä päätöksentekoon (28). Pääasiassa se on kertaluonteista ja ajankohtaista, harvoin järjestelmällistä ja systemaattista. Konsultaatiossa ei tavoitella pitempiaikaista vuorovaikutussuhdetta osallistujien välille, vaan keskeistä on melko pintapuolisen ongelman selvittäminen. (9) Johdon mentoroinnista ja coachingista merkittävä osa on konsultointia. Konsultoinnissa ohjaajalta edellytetään erityisasiantuntijuutta organisaation prosessien ja järjestelmien muokkaamiseen sekä oikeiden vastausten löytämiseen näihin haasteisiin. Sitä voidaan Scheinin (1990) mukaan toteuttaa kolmella tavalla, eli asiantuntijuutta ostamalla, lääkäri-potilasmallilla diagnoosin selvittämisen näkökulmasta ja prosessikonsultoinnilla. (29) Kaksi ensimmäistä perustuu neuvojen antamiseen ja konsultilla on siinä substanssi-asiantuntijan rooli. Prosessikonsultoinnissa taas konsultti toimii fasilitaattorina ja konsultoitava asiakas päättää,

miten ongelman kanssa toimii. Tässä keskitytään pääasiassa organisaation, yksikön tai ryhmän kehittämiseen, ei johtajan tai esimiehen kehittämiseen. (19) Siksi konsultaatio sopiikin parhaiten ainoastaan neuvojen hakemiseen melko selkeärajaiseen ongelmaan organisaatiossa.

**NOSTO: Konsultaation avulla etsitään ratkaisua johonkin haasteeseen tai näkemyksiä päätöksentekoon.**

*Koulutus, johtamis- ja tiimivalmennukset* ovat perinteisiä keinoja johtamisosaaamisen kehittämisessä. Näiden kehittämismenetelmien tavoitteena on, että johtaja tai esihenkilö saa tukea omalle kehitymiselleen. Valmiudet oppia johtamistaitoja lisääntyvät, kun johtamiskoulutus, valmennus sekä työssä oppiminen toteutetaan nivoutuneesti toisiinsa sopivassa määrin. Monet yksityiset tahot tarjoavat johtamisvalmennuksia, jotka räätälöidään kohdeorganisaation tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Toki valmennuksia voidaan järjestää organisaation sisäiselläkin toiminnalla, kun siihen on resursseja riittävästi. Johtamisvalmennuksen tulee liittyä kuitenkin kiinteästi organisaation strategiaan ja olla prosessimaista, systemaattista, tarpeeseen perustuvaa, suunniteltua, jokaiselle mahdollistettua ja arvioitavissa olevaa. Tällainen toiminta edesauttaa organisaatioon yhtenäisen johtamiskulttuurin muodostumisen. (18)

Kaikessa johtamisen kehittämisessä erilaisten ja monipuolisten sekä tiedollisten että toiminnallisten menetelmien käyttö auttaa osallistujia säilymään mielenkiinnon. Koulutusten ja valmennusten tulee sisältää uutta oppiainesta, vaikuttaa osallistujien johtamiskäyttäytymiseen ja kehittää heidän toimintansa tuloksellisuutta. (18) Monet työyhteisö- ja esimiesvalmennuksia tarjoavat yritykset käyttävät myös erilaisia analyysimenetelmiä tiimien jäsenten toimintatyylien kartoittamiseen ja arviointiin. Tällaisia ovat muun muassa erilaiset Disc-analyysit, joita voidaan käyttää valmennuksissa, mutta myös organisaatiot itse voivat hyödyntää niitä työkaluinaan työyhteisön vuorovaikutussuhteiden kehittämisessä, johtamisprofiilien määrittämisessä ja ristiriitatilanteiden ohjaamisessa rakentavaan suuntaan. Disc-analyysimenetelmän on kehittänyt psykologi William Marston jo 1920-luvulla. Sen tarkoitus on auttaa yksilöä ymmärtämään omaa käyttäytymistään ja sen vaikutusta muihin työyhteisön jäseniin (19). Toimintatyyliä kuvataan eri väreillä, joista punainen on hallitseva ja tulosorientoitunut, keltainen vaikuttava ja sosiaalinen, vihreä vakaa ja tasapuolinen ja sininen analyttinen ja tarkka tyyli. (13)

Muitakin analyysimenetelmiä, testejä ja arviointityökaluja voidaan hyödyntää lähinnä ymmärtämään yksilön persoonallisuutta, käyttäytymistä ja vahvuuksia sekä heikkouksia. Tällaisia ovat mm. 360-

asteen palaute, MBT, HDS ja HR-Check-Test. (30, 19, 12) Ne toimivat erityisesti johtajan ja esihenkilön itsetuntemuksen kehittämisessä. Menetelmät sopivat johdon työnohjauksen, coachingin ja mentoroinnin virikkeellisiksi lisäksi ja keskustelun pohjaksi tai alkukartoitukseen.

## Lopuksi

Henkilöstöjohtaminen on vaativa tehtävä jokaiselle johtamistyötä tekeväälle. Asioiden johtamista opitaan pääasiassa koulutuksissa ja työssä kokemuksen kautta, mutta ihmisten johtaminen on taitolaji, joka edellyttää ensinkin oman itsetuntemuksen oivaltamista, omien arvojen selkiyttämistä ja motivaatiota johtaa inhimillisellä otteella yksilöitä, työyhteisöä ja organisaatiota. Organisaation menestys näkyy siellä työskentelevien ihmisten, niin työntekijöiden kuin johtajien työhyvinvointina. Minkä tukimenetelmän kukin johtaja sitten valitsee itselleen, riippuu hänen tarpeestaan ja mahdollisuuksistaan. Se, mikä tuntuu sopivalta juuri tietyssä tilanteessa, kannattaa valita. Sopimuksia jokaisesta tukimenetelmästä voi tehdä eri pituisina ja räätälöityinä toimeksiantajien kanssa tai rakentaa organisaation sisäisiä järjestelmiä ja ohjelmia tuen tarjoamiseksi henkilöstölle johtajat mukaan lukien. Kannattaa myös huomioida, että digitaaliset kanavat mahdollistavat menetelmien käytön etänä, mutta usein edelleen myös kasvokkain, fyysisesti.

**NOSTO: Organisaation menestys näkyy siellä työskentelevien ihmisten, niin työntekijöiden kuin johtajien työhyvinvointina.**

Johtajan tai esihenkilön voi olla vaikea ottaa vastaan erityistä tukea ja ohjausta, sillä vastaanottaminen edellyttää nöyryyttä, omien heikkouksien hyväksymistä ja vahvuutta myöntää tuen tarve kuin myös halua sen vastaanottamiseen (vrt. 7). Sanotaan, että ”kukaan ei ole seppä syntyessään”. Jokainen tarvitsee tietoa, kokemusta ja reflektiivistä pohdintaa sekä tukea oman itsetuntemuksensa oivaltamiseen. Siksi erilaisilla sekä yksilöllisesti että ryhmänä toteutetuilla tukimenetelmillä ja koulutuksilla on keskeinen merkitys hyvän johtamisosaamisen varmistamisessa. Johtaminen on ja tuntuu usein yksinäiseltä velvollisuuksien ja vastuun kantamiselta työyhteisössä, vaikka kaikki onnistuminen ei kuitenkaan ole pelkästään johtamisesta kiinni. Henkilöstöjohtaminen edellyttää johtamistyötä tekevältä vahvuutta toimia ihmisten kanssa, kuulla ja olla dialogissa heidän kanssaan, antaa palautetta, tukea ja kannustusta sekä uskallusta ottaa itsekkin palautetta vastaan oman toimintansa kehittämiseksi. Hyvä johtaja johtaa ihmisiä niin, että he toteavat: ”me teimme sen itse”. Tuen hakeminen itselle ei ole

heikkoutta eikä epäpätevyyttä johtamistyössä, vaan vahvan ihmisen merkki. Myös johtaja tarvitsee tukea. Se antaa vahvuutta ja lisää hyvinvointia työhön.

NOSTO: Tuen hakeminen itselle ei ole heikkoutta eikä epäpätevyyttä johtamistyössä, vaan vahvan ihmisen merkki.

*“Strong people don’t put others down, they lift them up”*

*Michael P. Watson*

## Lähteet

1. Paunonen-Ilmonen, M & Heinonen, U. (2020). Hyvän johtamisen ainekset – Johdon ja esimiesten työnohjauksesta. Helsinki: Sued Management Oy.
2. Ollila, S. (2013). Productivity in Public Welfare Services is Changing: The Standpoint of Strategic Competence-Based Management. *Social Work in Public Health*, 28, 566–574.
3. Ollila, S. (2006). *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana*. Acta Wasaensia 156. Sosiaali- ja terveyshallinto 1. Vaasan yliopisto.
4. Ollila, S. (2008). Strategic Support for Managers by Management Supervision. *Leadership in Health Services*, 21(1), 16-27.
5. Ollila, S. (2014). Johtajakin tarvitsee työnohjausta. Teoksessa: Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen, 181-201. Toim. Teija Heroja, Arja Koski, Pekka Seppälä, Risto Sääntti & Aila Wallin. EU: United Press Global.
6. Hyrkäs, K. (2002). Clinical Supervision and Quality Care. Examining the Effects of Team Supervision in Multi-professional Teams. Acta Universitatis Tamperensis 869.
7. Ollila, S. (2020). Kompleksiset tilanteet työyhteisön johtamisessa – Mistä voimavaroja? Teoksessa: Hyvän johtamisen ainekset – Johdon ja esimiesten työnohjauksesta, 205-214. Toim. Marita Paunonen-Ilmonen & Ulla Heinonen. Helsinki: Sued Management Oy.
8. Hawkins, P. & Shohet, R. (2000). Supervision in the Helping Professions. Great Britain: Biddles Ltd.
9. Ollila, S. (2012). Hallinnollinen työnohjaus perusopetuksen ja lukion johtamisessa. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 298. Sosiaali- ja terveyshallintotiede.
10. Niemelä, A. (2019). Työnohjaus monikulttuuriosaamisen edistäjänä. Tampereen yliopiston väitöskirjat 86.
11. Roth, S. (2020). Johdon työnohjaus johtajan ammatti-identiteetin kehittäjänä. Teoksessa: Hyvän johtamisen ainekset – Johdon ja esimiesten työnohjauksesta, 215-222. Toim. Marita Paunonen-Ilmonen & Ulla Heinonen. Helsinki: Sued Management Oy.
12. HR-Check-Test: <https://hrtest.fi>. Kujala Productions Finland Oy 2020. Luettu 15.8.2021.
13. Disc-analyysi: <https://discinsights.com/disc-theory>. Luettu: 15.8.2021.
14. Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, J. (2014). Jokainen tarvitsee mentorin. Helsinki: Kauppakamari.
15. Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. (2019). Valmentava mentorointi. Helsinki: Kauppakamari.
16. Kupias, P. & Salo, M. (2014). Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum Media Oy.

17. Gopee, N. (2008). *Mentoring and Supervision in Healthcare*. Great Britain: Sage Publications.
18. Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä: PS-kustannus.
19. Virolainen, I. (2010). Johdon coaching. Rajanvetoja, taustateorioita ja prosesseja. *Acta Universitas Lappeenrantaensis* 394.
20. Salomaa, R. (2017). Coaching of international managers. Organizational and individual perspectives. *Acta Wasaensia* 372. *Business Administration*.
21. Jylhä, E. (2005). ”Esimiestyön kehittäminen lähtee itsestä” – Esimiestyön kehittämisen menetelmiä. Teoksessa: *Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä*, 13-31. Toim. Soili Keskinen, Leila Leimala & Anneli Romana. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B: 20.
22. Hellbom, K. (2005). Business coaching – tavoitteellinen henkilökohtainen ohjaus yrityselämässä. Teoksessa: *Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä*, 87-98. Toim. Soili Keskinen, Leila Leimala & Anneli Romana. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B: 20.
23. Whitaker, V. (2009). Offering creative choices in mentoring and coaching. Teoksessa: *Further techniques for coaching and mentoring*, 101-115. Toim. David Megginson & David Clutterbuck. UK: Elsevier.
24. Starr, J. (2012). *Brilliant Coaching. How to be a brilliant coach in your workplace*. Second Edition. Great Britain: Pearson Education Limited.
25. Nikkilä, J. & Paasivaara, L. (2007). *Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon*. Helsinki: Suomen Sairaanhoidajaliitto ry.
26. Mikkonen, I. (2011). Vertaistuki osana sosiaalista vahvistamista. Teoksessa: *Sosiaalinen vahvistaminen kokemuksina ja käytänteinä*, 204-222. Toim. Pia Lundbom & Jatta Herranen. Helsinki: Humak.
27. Pasanen, H. & Alanko-Turunen, M. (2019). Vertaisuuden tunnustaminen esimiesorientaationa. *Verme-koulutus jaettava johtajuutta kehittämässä*. *Aikuiskasvatus* 1/2019.
28. Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. (2015). Dialoginen johtaminen: avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juveness Print.
29. Schein, E. (1990). *Process Consultation. Volume 1: Its Role in Organizational Development*. Addison-Wesley, Reading.
30. Brett, J. & Atwater, L. (2001). 360-feedback: Accuracy Reactions, and Perceptions of Usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 930-942.