

Tartu  
kollegaa  
hihasta



Vinkit esimiesten  
vertaistyyöhön

Hanna Hannukainen



# Sisältö

Tukea esimiestyön ja työkykyjohtamisen haasteisiin .....3

Mikä on esimiesten vertaisryhmä ja mihin sitä tarvitaan? .....4

Vertaisryhmän käynnistys ja toteutus.....7

Teemoja ideoinnin pohjaksi .....9

    Teema 1. Odotukseni & toiveeni esimiesten vertaisryhmälle.....9

    Teema 2. Yhteiset pelisäännöt & positiivinen erityiskohtelu .....10

    Teema 3. Esimiestyö & puheeksi ottamisen taito .....15

    Teema 4. Minä esimiehenä & erilaiset roolit esimiestyössä .....16

Esimiesten kokemuksia vertaisryhmän toimivuudesta  
Jengoilleen-hankkeessa.....28

Miten alkuun vertaisryhmän työssä? .....31





# Tukea esimiestyön ja työkykyjohtamisen haasteisiin

Esimiesten arkeen liittyy monenlaista ongelmanratkaisua. Esimiestyöhön voi kuulua muun muassa työn organisointiin, työnjakoon, ihmissuhteisiin ja asiakastilanteisiin liittyvien pulmatilanteiden ratkaisemista. Työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet ja muutokset työkyvyssä korostavat esimiesten kykyä ottaa vaikeitakin asioita puheeksi ja räätälöidä tehtäviä työntekijän työkyky huomioon ottaen.

Esimiehet kuvaavat olevansa monesti hyvin yksin omassa työssään. He kaipaavat luottamuksellisia keskusteluja muiden esimiesten kanssa omaan työhönsä ja työntekijöiden työkyvyn muutoksiin liittyvistä pulmakohdista.

Yksi ratkaisu tähän on esimiesten vertaisryhmä – esimiehistä koostuva luottamuksellinen ryhmä, jossa keskustellaan tavoitteellisesti esimiestyöstä.

# Mikä on esimiesten vertaisryhmä ja mihin sitä tarvitaan?

Esimiesten vertaisryhmä on luottamuksellinen pienryhmä, jossa käsitellään esimiestyötä eri näkökulmista. Vertaisryhmä koostuu esimiehistä, jotka kaipaavat työssään mahdollisuutta keskustella työn pulmakohdista ja vastaavasti työn palkitsevuudesta ja innostavuudesta. Ryhmä mahdollistaa myös työkyvyn muutoksiin ja työntekijöiden tukemiseen liittyvien teemojen yhteisen käsittelyn. Siellä voidaan siis pohtia kollegoiden kanssa kysymyksiä, joita jokainen pohtisi muuten yksin.



Keskinäistä kannustusta



Haastavien  
työtilanteiden ja  
hyvien käytänteiden  
vaihtamista



Luottamuksellisia  
keskusteluita  
esimiestyöstä



Esimiesten vertaisryhmä tarjoaa areenan, jossa voidaan yhdessä arvioida, onko keskusteltavasta asiasta hyvä tehdä yhteisiä linjauksia ja sopimuksia, jotka edistävät työntekijöiden työhyvinvointia, työntekijöiden tasa-arvoista kohtelua ja työprosessien sujuvaa etenemistä. Esimiehet ovat usein myös itse hyvin sitoutuneita työhönsä, jolloin omien voimavarojen tunnistaminen ja arvioiminen voi olla vaikeaa - tällöin palautteen saaminen muilta tukee osaltaan esimiesten omaa hyvinvointia.

Esimiesten vertaisryhmän lähtökohtana on saada vertaistukea esimiestyön eri osa-alueilta. Ryhmä mahdollistaa samalla esimiesten keskinäisen rakentavan palautteen antamisen ja saamisen. Rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen on taito, jossa jokainen esimies voi kehittyä edelleen. Tätä taitoa onkin tärkeä saada harjoitella luottamuksellisessa ja turvallisessa ympäristössä.





# Vertaisryhmän käynnistys ja toteutus

Esimiesten vertaisryhmässä on hyvä olla alussa mukana ulkopuolinen vetäjä, joka on perehtynyt ryhmädynamiikkaan sekä oman työn analysointiin. Näin vertaisryhmä saadaan napakasti liikkeelle, ja keskustelu pysyy yhdessä sovitussa teemoissa. Ulkopuolisen vetäjän on helpompi kysyä ryhmältä asioista ja ilmiöistä, jotka ovat osallistuville esimiehille arkipäivää, mutta joiden tarkastelu uudesta näkökulmasta voi viedä asiaa toivottuun suuntaan. Kun vertaisryhmä on saatu hyvin käyntiin, ryhmä voi jatkaa omatoimisesti ilman ulkopuolista vetäjää.

Vertaisryhmän ajankohdista sovitaan yhdessä ryhmän kesken. Tapaamisia on hyvä pitää säännöllisesti 3–4 viikon välein, jotta käsitellyt asiat syvenevät ja foorumi pysyy vireänä. Yhden tapaamisen kesto on ryhmän koosta ja toiveista riippuen 1,5–2 tuntia. Näin keskustelulle on hyvin aikaa, mutta toisaalta osallistujat jaksavat syventyä aiheisiin riittävän intensiivisesti. Pitkällä tähtäimellä esimiesten vertaisryhmä voi toimia vuosien ajan. Ryhmässä voidaan sopia tapaamiset esimerkiksi puoleksi vuodeksi kerrallaan, jonka jälkeen



yhdessä arvioidaan, halutaanko toimintaa vielä jatkaa. Mikäli tapaamisia päätetään jatkaa, samalla voidaan asettaa tavoitteet seuraavalle puolelle vuodelle.

Ryhmän käynnistyessä on tärkeää korostaa työskentelyn luottamuksellisuutta: kaikki ryhmässä käsitelty jää ainoastaan osallistujien tietoon. Sitoutuminen yhteiseen työskentelyyn tarkoittaa myös yhteisiin istuntoihin osallistumista ajallaan ja irtautumista siksi ajaksi muista työtehtävistä.

### **Esimiesten vertaisryhmän toimivuuden kannalta tärkeitä asioita:**

- **Vapaaehtoisuus.** Jokainen osallistuja tulee mukaan vapaaehtoisesti, omasta halustaan ja tarpeestaan.
- **Luottamuksellisuus.** Kaikki ryhmässä käsitelty jää ainoastaan osallistujien tietoon
- **Ryhmäkoko.** Sopiva ryhmäkoko vaihtelee osallistujista ja heidän tarpeistaan riippuen. Jotta jokainen ryhmäläinen pääsee kunnolla osallistumaan vertaisryhmässä käytäviin keskusteluihin, sopiva ryhmäkoko on noin 3–8 henkeä.
- **Säännöllisyys.** Tapaamisia on hyvä pitää säännöllisesti, jotta käsitellyt asiat syvenvät ja foorumi pysyy vireänä.







# Teemoja ideoinnin pohjaksi

Seuraavien teemojen kautta konkretisoidaan, mitä asioita vertaisryhmässä voidaan käsitellä, ja miten vertaisryhmäytyöskentely voi edetä. Kannattaa pitää mielessä, että kuvattuna on vain yksi tapa organisoida vertaisryhmää. Se ei ole ainoa oikea. Tässä esiteltyjä neljää teemaa onkin hyvä pitää ideoinnin pohjana, ja niistä voi työstää ja muokata omaan työyhteisöön soveltuvan kokonaisuuden. Teemojen järjestystä voi muokata ja muutella tarpeiden mukaan.

## **Teema 1. Odotukseni & toiveeni esimiesten vertaisryhmälle**

Aluksi on tärkeää avata, millaisia odotuksia ja toiveita esimiehillä on yhteisille kokoontumisille. Koska vertaisryhmän vetäjä tai käynnistäjä on usein ulkopuolinen, aluksi osallistujien on hyvä kertoa lyhyesti myös omista työtehtävistään ja työnkuvistaan.

Omien odotusten ja toiveiden käsittelyn voi toteuttaa monella tapaa.



Muutamia apukysymyksiä, joita pohtien kukin esimies voi eritellä omia odotuksiaan:

- Miksi lähdin mukaan vertaisryhmään?
- Mitkä asiat/tilanteet omassa esimiestyössäni ovat sellaisia, joista toivoisin voivani keskustella yhdessä muiden esimiesten kanssa?
- Mikä mielestäni on esimiehen rooli ja tehtävä, kun työntekijän työkyvyssä tapahtuu muutosta? Millaisia omakohtaisia kokemuksia itselläni on aiheesta?
- Mitkä asiat ylipäätään koen esimiestyössä antoisina? Entä vaikeina?
- Missä asioissa koen esimiehenä olevani/jääväni toisinaan yksin?
- Lisäksi toivoisin esimiesten vertaisryhmässä käsiteltävän seuraavia teemoja (2–5 teemaa).

## **Teema 2. Yhteiset pelisäännöt & positiivinen erityiskohtelu**

On tärkeää sopia yhteisistä pelisäännöistä, jotta jokainen työyhteisön jäsen kokee, että häntä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Muutamat hyvin valitut pelisäännöt auttavat työskentelyn ja prosessien sujuvaa etenemistä. Pelisääntöjen puuttuminen johtaa helposti kokemuksiin epäoikeudenmukaisesta kohtelusta.

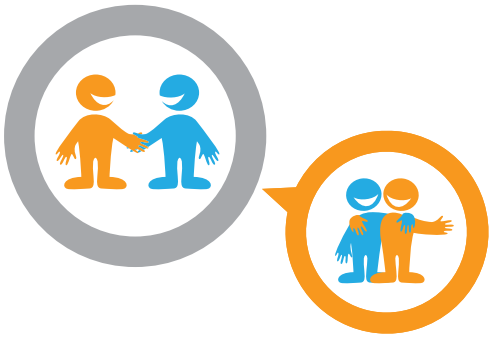
Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus eivät tarkoita, että kaikkien kanssa pitää toimia samalla tavalla. Työnantajalla on mahdollisuus niin sanottuun positiiviseen erityiskohteluun, jolloin työntekijää voidaan tukea hänen tarvitsemallaan tavalla. Tällöin henkilö saa oikea-aikaisesti tarvitsemansa tuen, ja koko työyhteisöllä on paremmat mahdollisuudet voida hyvin.





Esimiesten vertaisryhmä voi hyvin toimia työpaikan pelisääntökeskustelun tukena. Ryhmässä voidaan miettiä yhdessä, mistä asioista työpaikalla olisi tärkeää sopia yhteisiä linjauksia. Samalla voidaan miettiä, missä kohden positiivinen erityiskohtelu olisi koko työyhteisön etu. Kun pelisääntöjä on valmisteltu esimiesten kesken, on tärkeää pyytää luonnosteltuihin linjauksiin kommentteja ja täydennyksiä muulta työyhteisöltä. Muulle työyhteisölle on hyvä tuoda esille, että yhteinen pelisääntötyöskentely jämäköityy huomattavasti, kun sitä on etukäteen hyvin valmisteltu.

**Työyhteisössä on myös tärkeää tehdä näkyväksi, mitä kuhunkin pelisääntöön sitoutumisella saavutetaan, jotta koko työyhteisö on halukas sitoutumaan linjauksiin. Samoin on tärkeää avata, mitä sovitulla positiivisen erityiskohtelun keinoilla tavoitellaan – motivoitunutta ja osaavaa työvoimaa, jonka hyvinvoinnista työnantaja on kiinnostunut.**



Fiksu esimies laatiikin yhdessä työyhteisönsä kanssa työpaikalle pelisäännöt, joihin työyhteisö on valmis sitoutumaan.

Pelisääntötyöskentelyn ja positiivisen erityiskohtelun teemojen käsittelyn voi käynnistää esimiesten vertaisryhmässä esimerkiksi seuraavien apukysymysten kautta:

- a) Jo olemassa olevat pelisäännöt ja positiivisen erityiskohtelun tavat:
  - Mistä asioista työyhteisössäni on jo sovittu pelisääntöjä?
    - Mitkä näistä pelisäännöistä todella toimivat arjessa? Mitkä eivät?
    - Mitkä sovituihin säännöihin kannattaa siis säilyttää ja mitä ehkä olisi syytä muuttaa?
  - Missä asioissa ja missä pelisäännöissä työyhteisössäni hyödynnetään jo nyt positiivista erityiskohtelua?
  
- b) Tarvittavat uudet pelisäännöt ja positiivisen erityiskohtelun tarpeet:
  - Seuraavista asioista pitäisi mielestäsi sopia uusi selkeä pelisääntö (2–5 asiaa)
  - Mitä ehdottamieni pelisääntöjen kautta voidaan saavuttaa, eli mitä etua uusista pelisäännöistä on?
  - Missä tilanteissa positiiviselle erityiskohtelulle on mielestäni tarvetta, mutta mahdollisuutta tähän ei vielä hyödynnetä riittävästi?





- c) Tärkeimpien pelisääntöjen valitseminen ja muotoilu sekä positiivisen erityiskohtelun menettelytavat:
- Mitkä pelisäännöistä (vanhoista ja uusista) ovat kaikkein tärkeimpiä? Valitkaa yhdessä 5–10 keskeisintä pelisääntöä.
    - Ovatko valitut pelisäännöt mielestänne helposti ymmärrettäviä eli selviääkö niistä heti, miten tulee menetellä? Muotoilkaa valitut pelisäännöt mahdollisimman yksiselitteisiksi ja ytimekkäiksi.
    - Miten uuden pelisäännön toteutumista voidaan seurata ja arvioida? Kenen vastuulla pelisäännön noudattamisen seuraaminen ainakin alussa on?
  - Millaisia positiivisen erityiskohtelun menettelytapoja (uusia ja vanhoja) esimiehillä on käytettävissään, ja miten varmistetaan, että kaikki esimiehet ovat niistä tietoisia?

Kun jatkotyöstöön valittuja pelisääntöjä sekä positiivisen erityiskohtelun tarpeita ja menettelytapoja on esimiesten vertaisryhmässä avattu apukysymysten kautta, siirrytään miettimään, miten koko työyhteisön näkemyksiä kerätään ja kuullaan. Olennaista on myös pohtia yhdessä, miten lopulliset yhdessä päätetyt pelisäännöt viedään arkeen ja miten pelisääntöjen toteutumista arvioidaan, jotta tehdyt linjaukset todella siirtyvät yhteisiksi käytännöiksi.





Teemoja työyhteisössä käytävän pelisääntötyöskentelyn pohjaksi:

1. Missä asioissa työyhteisö kaipaa nykyistä selkeämpiä linjauksia?
2. Missä asioissa työyhteisö kaipaa laajempia mahdollisuuksia työntekijäkohtaisiin ratkaisuihin?
3. Mitkä nykyiset ohjeistukset/linjaukset voisi työntekijöiden mielestä jättää kokonaan pois?

Näiden kolmen teeman pohjalta esimiesten vertaisryhmä voi analysoida, onko pelisääntöjen uudistamisessa keskitytty asioihin, jotka nähdään koko työyhteisön tasolla tärkeinä. Tämän yhteisen keskustelun jälkeen vertaisryhmä voi vielä jatkaa pelisääntöjen työstämistä ennen seuraaviin kohtiin siirtymistä.

4. Käydään läpi vertaisryhmän valmistelemat uudistetut pelisäännöt ja pyydetään niistä palautetta: Ovatko ehdotetut pelisäännöt mielekkäitä ja tarpeellisia? Entä miten näitä pelisääntöjä voisi selkiyttää edelleen?
5. Käydään yhteistä keskustelua pelisääntöihin sitoutumisesta ja etsitään uusia ratkaisuja siihen, miten pelisääntöjen toteutuminen varmistetaan: Miten varmistetaan, että sovitut säännöt siirtyvät arkeen ja niitä noudatetaan? Mikä voisi olla sinun roolisi tässä työssä?

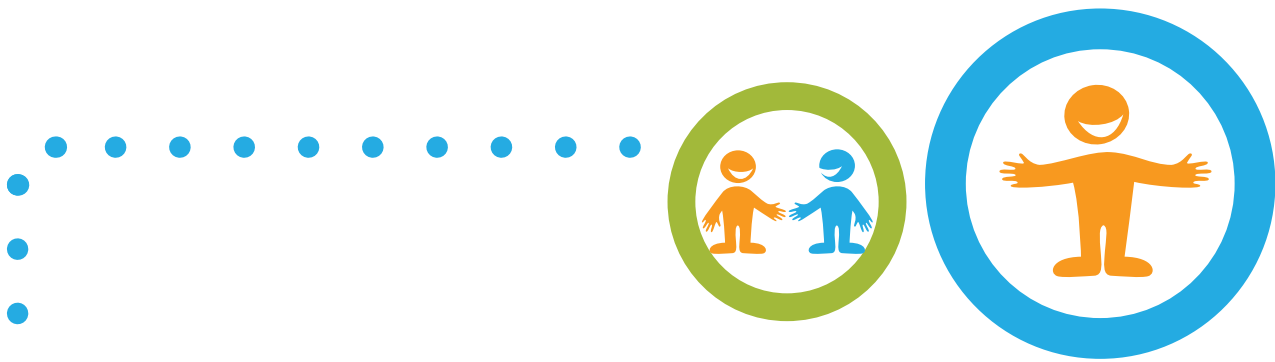


### Teema 3. Esimiestyö & puheeksi ottamisen taito

Esimiestyöhön liittyy taito ottaa puheeksi myös vaikeita asioita. Esimiesten vertaisryhmässä puheeksi ottamisen teemaa voidaan työstää esimerkiksi ryhmäläisten esille nostamien esimerkkitapausten kautta. Tapausten läpikäymisen voi aloittaa esimerkiksi niin, että jokainen ryhmäläinen kertoo puheeksiottamistilanteesta, joka on ollut itselle merkityksellinen. Tämä toimii parhaiten niin, että jokainen miettii seuraavaa tapaamista varten valmiiksi tällaisen tilanteen. Tilanne on voinut herättää esimiehessä kysymyksiä, joita hän haluaa peilata yhdessä muiden ryhmäläisten kanssa: miten muut olisivat toimineet ja miksi. Valittu tapaus voi myös toimia myös esimerkkinä siitä, millainen puheeksi otton tapa on toiminut hyvin tai johtanut esimiehen kannalta yllättävään lopputulokseen.

Oleennaista on, että jokainen ryhmäläinen saa kuvata valitsemansa puheeksi ottoon liittyvän tilanteen ilman huolta siitä, että joku muu ryhmäläisistä arvostelee hänen toimintaansa. Oleennaista on tutkia yhdessä, mitä asioita puheeksi ottoon voi liittyä, jolloin yhteinen näkemys asiasta laajenee.

**Monelle on tärkeää jakaa huomio, että muidenkin mielestä puheeksi otto voi tuntua toisinaan hyvin vaikealta, ja esimies voi kokea olevansa neuvoton. Onnistuneet kokemukset vahvistavat kuitenkin kokemusta siitä, että puheeksi otto on usein ainoa toimiva ratkaisu ja esimiehen tärkeä vastuualue.**



Esimiesten vertaisryhmä on foorumi, jossa esimiehillä on mahdollisuus saada vertaistukea ja uusia näkemyksiä. Vertaisryhmän säännölliset tapaamiset mahdollistavat haastavien työtilanteiden yhteisen läpikäymisen, jolloin esimiehen ei tarvitse jäädä vain yksin pohtimaan, miten haastavissa tilanteissa voisi toimia. Usein jo tietoisuus siitä, että vertaistukea on saatavissa, tukee esimiesten jaksamista ja antaa voimaa omaan esimiestyöhön.

Puheeksi ottamista käsittelevää materiaalia on koottu esimerkiksi osoitteeseen [tyokyky-opas.samk.fi](http://tyokyky-opas.samk.fi). Tätä aineistoa voi hyvin hyödyntää esimiesten vertaisryhmässä käytävien keskusteluiden pohjana. Materiaaliin voi esimerkiksi perehtyä ensin itsenäisesti, ja jatkaa sen pohjalta yhteistä keskustelua ja omakohtaisten kokemusten vaihtoa.

#### **Teema 4. Minä esimiehenä & erilaiset roolit esimiestyössä**

Neljäs teema haastaa esimiehet tutkimaan sekä omaa esimiestyötään että itseään ja erilaisia roolejaan esimiestyössä. Hyvinvoivalla esimiehellä on paremmat valmiudet tukea työyhteisöä ja toteuttaa laadukasta työkykyjohtamista.

Lisätietoja roolikarttatyöskentelystä ja sen lähtökohdista löytyy muun muassa Ristikankaan, Aaltosen ja Pitkäsen (2010) teoksesta *Asiantuntijasta esimies – innostusta ja arvostusta esimiestyöhön*.



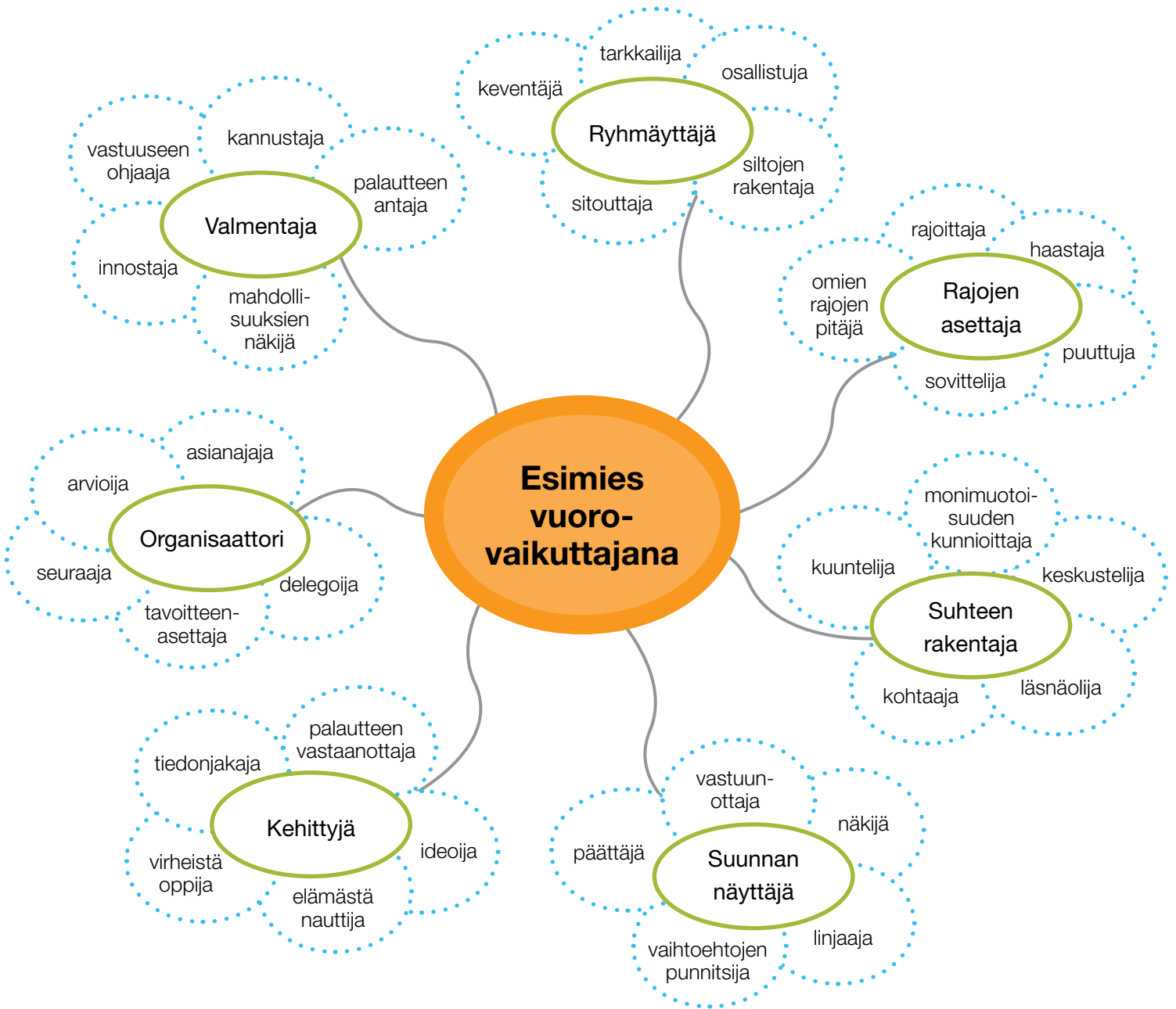




Roolikartta on yksinkertainen tapa tehdä näkyväksi esimiestyöhön liittyviä erilaisia rooleja ja niiden suhteita toisiinsa. Vertaisryhmässä osallistujat voivat saada myös toisiltaan palautetta erilaisista esimiestyöhön liittyvistä rooleista ja siitä, miten roolit näyttävät muille.

Esimiesten vertaisryhmässä roolikartta on mielekästä koota nimenomaan esimiestyön näkökulmasta. Seuraavassa on kuvattuna kaksi vaihtoehtoista tapaa työstää esimiehen roolikarttaa (sovellettu teoksesta Asiantuntijasta esimies, 2010). Harjoitusten tavoitteena on havainnollistaa, millainen itse kukin on esimiehenä ja miten monessa erilaisessa roolissa esimies työskentelee. Samalla on mahdollista miettiä, onko itsellä käytettävissä riittävän monipuolisesti erilaisia rooleja vai onko roolien vähyyden mahdollisesti esimiestyötä hankaloittava tekijä (juuttuminen tiettyihin rooleihin). Asian käsittely yhdessä mahdollistaa myös palautteen saamisen muilta ryhmäläisiltä – ryhmässä on kerrankin tilaisuus saada palautetta siitä, miten oma toiminta esimiehenä näyttää muille.







## **VAIHTOEHTO I: Käytä tavoiteroolikarttaa**

Lähtekää tutkimaan esimiestyön erilaisia rooleja valmiin tavoiteroolikartan kautta. Edellä on esitetty kuvio, johon on koottu esimiestyöhön liittyviä erilaisia tavoitteellisia rooleja. Valitse rooleista itsellesi esimiehenä luontevimmat ja ympyröi ne (esim. 4–8 roolia). Mieti myös, miksi juuri valitsemasi roolit tuntuvat sinulle esimiehenä luontaisilta.

Kun jokainen ryhmän jäsen on valinnut itselleen luontaisimmat roolit, voidaan yhdessä keskustella rooleista:

- Miltä roolien valitseminen tuntui – helpolta vai hankalalta?
- Kukin ryhmäläinen voi esitellä valitsemansa roolit ja kertoa lyhyesti, mitä niillä ymmärtää, miten ne näkyvät omassa työssä ja miksi valitsi juuri kyseisen roolin.
- Muut voivat kommentoida valittuja rooleja ja antaa yksittäiselle ryhmäläiselle rakentavaa palautetta.

Itselle luontaisten esimiesroolien valitsemisen jälkeen asiaa voidaan vielä syventää käänteisroolien kautta. Jokaisella roolilla on aina käänteisroolinsa, joka on vastakkainen tavoiteroolin kanssa. Käänteisroolit toimivat parhaimmillaan oman kehittymisen tutkimisen vauhdittajina, sillä esimiehen on tärkeää tunnistaa, miten monissa erilaisissa rooleissa hän





työssään toimii. Jokaista ryhmäläistä pyydetään kirjaamaan valitsemansa roolin yhteyteen sen vastarooli tästä listasta:

### **Tavoiterooli**

#### **Valmentaja**

kannustaja  
palautteenantaja  
mahdollisuuksien näkijä  
innostaja  
vastuuseen ohjaaja

#### **Ryhmäyttäjä**

tarkkailija  
osallistaja  
siltojen rakentaja  
sitouttaja  
keventäjä

#### **Rajojen asettaja**

rajoittaja  
haastaja  
puuttuja  
sovittelija  
omien rajojen pitäjä

### **Käänteisrooli**

#### **Itsensä korostaja**

latistaja  
vaikenija  
oman edun tavoittelija  
valmiiden vastausten antaja  
vapaamatkustajien hyväksyjä

#### **Sooloilija**

vetäytyjä  
pakottaja  
siltojen rikkoja  
uhrautuja  
tukahduttaja

#### **Selän kääntäjä**

mielistelijä  
myötäilijä  
väistelijä  
unohtaja  
kaveeraaja





### Suunnannäyttävä

näkijä  
linjaaja  
vaihtoehtojen punnitsija  
päättäjä  
vastuunottaja

### Organisaattori

asianajaja  
delegoija  
tavoitteenasettaja  
seuraaja  
arvioija

### Kehittyjä

palautteen vastaanottaja  
tiedon jakaja  
elämästä nauttija  
virheistä oppija

### Suhteen rakentaja

kuuntelija  
moninaisuuden kunnioittaja  
kohtaaja  
läsnäolija  
keskustelija

### Sumussa kulkija

sokea  
pilkunviilaaja  
yhden asian kannattaja  
päätöksen siirtäjä  
vastuunvälttelijä

### Puuhastelija

luovuttaja  
taakankantaja  
mutustelija  
välttelijä  
hymistelijä

### Paikallaan pysyjä

puolustautuja  
tiedon panttaaja  
työnarkomaani  
harmittelija

### Suhteen tuhoaja

kuuro  
halveksija  
ohittaja  
poissaolija  
jyrä





Kun jokainen ryhmäläinen on löytänyt valitsemilleen luontaisille rooleille käänteisroolin, voidaan niistä keskustella yhdessä seuraavien apukysymysten kautta:

- Mitä tunteita listasta poimitut käänteisroolit itsessä herättävät?
- Millaisissa tilanteissa saatat toimia käänteisroolissa? Miltä sinusta tuntuu, kun olet toiminut valitsemassasi käänteisroolissa?
- Miten esimiehenä reagoit, kun kohtaat henkilön, joka toimii kyseisessä roolissa?
- Mitä hyötyä käänteisrooleista voi olla? Milloin niitä erityisesti tarvitaan?

## **VAIHTOEHTO II: Luo oma roolikarttasi**

Toinen vaihtoehto on lähteä työstämään omaa roolikarttaa seuraavan ohjeistuksen pohjalta.

1. Nimeä henkilöt, joita kohtaat usein esimiestyössäsi. Anna tämän jälkeen tavallisesi käyttäytyä roolinimi (miten toimit juuri kyseisen henkilön kanssa). Roolinimi voi olla joko ja/-jä -päätteinen tekijämuoto (esim. tarkkailija), symboli (esim. äiti teresa) tai metafora (roskis). Tavoittele suhteen ainutlaatuisuutta, ja yritä kuvata, mikä on yleisin tapasi toimia kyseisen henkilön kanssa.





Henkilö

-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-

Roolinimesi

->  
->  
->  
->  
->  
->  
->  
->

2. Mieti sitten erilaisia työtilanteita, joissa toimit erilaisissa ryhmissä. Mitä rooleja sinusta tulee esille kahvihuonekeskusteluissa, viikkopalavereissa, isompien kokoonpanojen palaverissa, työhuonekeskusteluissa? Listaa seuraavaksi näitä tilanteita ja niihin liittyviä rooleja.

Tilanne

-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-

Roolinimesi

->  
->  
->  
->  
->  
->  
->  
->



3. Yhdistä edellisistä kohdista 1 ja 2 samanlaiset roolinimet. Valitse sitten 5–10 roolia jatkotyöstöön. Yritä valita jatkotyöskentelyyn toisistaan erottuvia rooleja.

4. Lisää jokaisen roolinimen eteen jokin adjektiivi, joka kuvaa roolin laatua. Yritä siis vastata kysymykseen, millainen olet, kun toimit tästä roolista käsin. Esimerkiksi kuuntelijan rooli voi olla väsynyt, välittävä, tsemppaava, rauhoittava – ja roolin merkitys muuttuu ratkaisevasti. Tee roolikartasta itsesi näköinen ja käytä kunnolla mielikuvitusta, jotta saat kartasta puhuttelevan!

5. Kun olet lisännyt adjektiivit, sijoita roolit seuraavaan kuvioon. Kirjaa ensin oma nimesi keskelle ja kirjoita valitsemasi roolit (5–10) kuvioon. Ympyröi tämän jälkeen roolit sen perusteella, miten paljon ne näkyvät arkisessa tekemisessäsi: Mitä hallitsevampi rooli on, sitä suurempi ympyrä sen ympärille piirretään. Vastaavasti hyvin vähän näkyvän roolin ympärille piirretään vain pieni ympyrä.

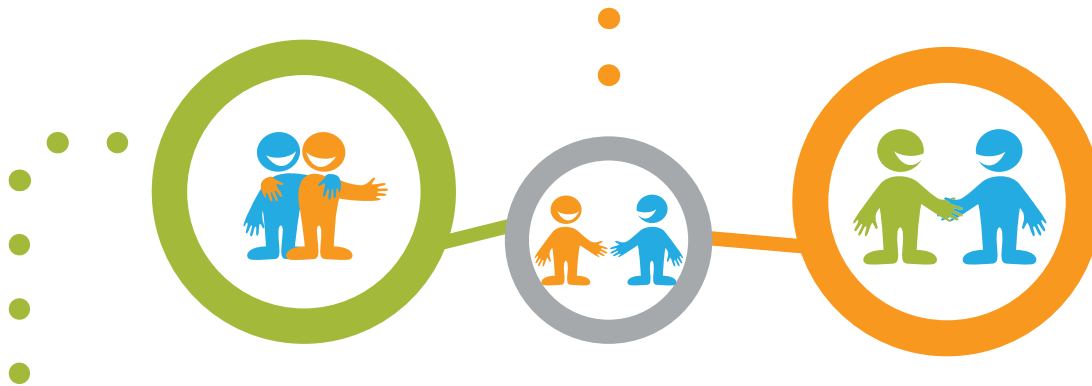
6. Lisää jokaisen roolin kohdalle plussia ja miinusmerkkejä kuvaamaan, miltä sinusta tuntuu, kun toimit kyseisessä roolissa. Käytä asteikkona vaihtoehtoja +++, ++, +, -, --, ---. Kirjaamasi tunne ei riipu siitä, miten näkyvä rooli on. Olennaista on kuvata plus- ja miinusmerkein, miltä sinusta tuntuu olla roolikartan eri rooleissa. Erityisen nautittava rooli saa kolme plus- ja vastenmieliseltä tuntuva rooli taas miinusmerkkejä.





# Roolikarttani

Nimeni:



7. Seuraavaksi siirrytään pohtimaan, mihin roolin toivoisit muutosta. Täydennä seuraavista kohdista sinulle sopivimmat:

a) Rooli, jota haluan vahvistaa on \_\_\_\_\_, jolloin \_\_\_\_\_ rooli heikkenee tai pienenee.

b) Rooli, jota haluan heikentää tai pienentää on \_\_\_\_\_, jolloin \_\_\_\_\_ rooli vahvistuu. Sen myötä tarvitsen myös uuden roolin karttaani. Uuden roolin nimi on \_\_\_\_\_.

c) Rooli, jonka luonnetta/laatua haluan muuttaa on \_\_\_\_\_ . Vastaisuudessa haluan nähdä enemmän seuraavaa roolia \_\_\_\_\_.





8. Lopuksi kuvataan, miten haluttu muutos varmistetaan. Vastaa siis seuraaviin kysymyksiin:

- Miten onnistunut roolin muutos näkyy vuorovaikutussuhteissasi?
- Missä tilanteissa muutos tulee varmimmin näkyviin?
- Miten itse voit arvioida roolissa tapahtuvaa muutosta?
- Kuka voi antaa sinulle palautetta käyttäytymisesi muuttumisesta?

Esimiesten vertaisryhmässä voidaan kokeilla myös molempia tapoja työstää esimiestyöhön liittyviä rooleja ja arvioida, kumpi tavoista tuntui mielekkäämmältä kullekin.





# Esimiesten kokemuksia vertaisryhmän toimivuudesta Jengoilleen-hankkeessa

Esimiesten vertaisryhmän käynnistämisen vinkit on työstetty osana Jengoilleen-hanketta (Osatyökykyiset työyhteisössä – käytännöllinen opas ja koulutusta lähiesimiehille), jota rahoitti Työsuojelurahasto ja hallinnoi Satakunnan ammattikorkeakoulu. Hanke ajoittui vuosille 2013–2014. Kyseessä oli tiedotus- ja koulutushanke, jossa lähiesimiesten, työterveyden, luottamusmiesten, työsuojelun ja henkilöstöhallinnon edustajien kanssa pilotoitiin lähiesimiestyötä tukeva koulutussarja sekä laadittiin helppokäyttöinen tukimateriaali verkkoon. Osana tätä työtä hankkeessa ideoitiin esimiesten vertaisryhmä, jota kokeiltiin yhden teknologiayrityksen sisäisenä toimintana. Kokeilussa toteutettiin puolen vuoden aikana neljä esimiesryhmän tapaamista. Tapaamisten tavoitteena oli saada ryhmä napakasti käyntiin, herättää innostus jatkaa esimiestyön tutkimista ilman ulkopuolista vetäjää ja antaa ryhmäläisille mahdollisuus hyvien esimiestyöhön liittyvien käytänteiden vaihtamiseen.

Tapaamisten päätyttyä ryhmäläisiltä kerättiin sekä suullista että kirjallista palautetta ryhmän toimivuudesta. Kirjallinen palaute sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä.



Strukturoidut kysymykset edellyttivät, että ryhmäläiset arvioivat seuraavia teemoja numeraalisesti asteikolla 1 (aivan eri mieltä) – 4 (aivan samaa mieltä):

- Vertaisryhmän tapaamisille on asetettu selkeät tavoitteet: ka 3,3
- Vertaisryhmä on edennyt ryhmäläisten esille nostamien teemojen kautta: ka 4
- Tapaamiset ovat antaneet uusia näkökulmia käsiteltyihin asioihin: ka 3,5
- Tapaamiset ovat mahdollistaneet hyvien käytäntöjen ja hiljaisen tiedon jakamisen: ka 3,3

Avoimissa kysymyksissä esimiehiä pyydettiin arvioimaan käynnistettyä esimiesryhmää kokonaisuudessaan, antamaan kehittämisehdotuksia sellaisen käynnistämiseen sekä kirjaamaan palautetta ryhmän ulkopuoliselle vetäjälle.

Kokonaisuutena ryhmäläiset pitivät esimiesten ryhmää tervetulleena tukena omalle työlleen. Se koettiin asiapitoisena, innostavana ja rakentavana ja sille toivottiin ehdottomasti jatkoa yrityksen sisällä. Ryhmäläiset kokivat, että vertaisryhmä oli herättänyt heitä ajattelemaan johtamista ja omaa jaksamista aiempaa syvällisemmin.

Ulkopuolinen vetäjä nähtiin käynnistysvaiheessa tärkeäksi, sillä ulkopuolinen vetäjä piti ryhmän tiiviisti kiinni käsiteltävässä aiheessa, veti yhteen käsiteltyjä teemoja sekä innosti ryhmää yhteiseen ja rakentavaan keskusteluun. Osallistujat kokivatkin, että toimivan alun jälkeen heillä on hyvät edellytykset jatkaa ryhmää omalla porukalla.

Kehittämistoiveena mainittiin, että vertaisryhmässä voisi mennä vielä syvemmälle kunkin esimiehen henkilökohtaisiin näkemyksiin. Saatu kehittämistoive on erittäin osuva, sillä se



kohdistuu ryhmän ydintavoitteisiin – ryhmän sisäisen luottamuksen ja henkilökohtaisen tuntemisen lisääntymiseen ja sitä kautta oman työn syvällisen yhteisen tutkimisen mahdollistumiseen. Ulkopuolisen vetäjän johdolla keskinäiseen tutustumiseen ja vertaisryhmän tavoitteen muotoutumiseen menee kuitenkin alussa aikaa. Myös luottamuksen syntyminen ottaa oman aikansa. Yhteiset keskustelut syvenevät ja henkilökohtaistuvat hiljalleen työskentelyn edetessä. Juuri luottamuksen syvenemisen ja työskentelyn intensiivisyyden lisääntymisen vuoksi säännöllinen ja pitkäjänteinen kokoontuminen onkin tärkeää.

Toisena kehittämistoiveena mainittiin hankkeen jatkokahvit eli kokoontuminen, jossa voitaisiin myöhemmin arvioida, mitä pysyvää vertaisryhmä mahdollisesti jätti yritykseen. Ajatus on erittäin kannatettava, ja yhteydenpitoa tullaan jollain tavalla varmasti jatkamaan pilottirytyksen kanssa hankkeen päätyttyäkin.

Vetäjän (oppaan kirjoittajan) näkökulmasta esimiesryhmän jäsenet osallistuivat yhteiseen keskusteluun aktiivisesti, antaen kuitenkin muille tilaa tuoda näkemyksensä esille. Ryhmän keskinäinen hyvä henki muodostui nopeasti, ja keskustelu oli erittäin rakentavaa – ryhmässä puhuttiin kunnioittavasti paitsi muista ryhmäläisistä, myös koko työyhteisöstä. Ryhmäläiset olivat taitavia ilmaisemaan mahdolliset kehittämisalueet mahdollisuuksina, ketään syyttämättä. Ryhmässä nousi monia hyviä ideoita ja ajatuksia, ja ryhmäläisillä oli selvästi halua viedä asioita eteenpäin. Työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu, työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvät kysymykset sekä koko työyhteisön hyvinvoinnista huolehtimisen tärkeys välittyivät hyvin ulkopuoliselle vetäjälle. Ryhmällä on erittäin hyvät edellytykset jatkaa esimiesten vertaisryhmän toteutusta yrityksensä sisäisesti.





# Miten alkuun vertaisryhmän työssä?

Esimiesten vertaisryhmä osoittautui kokeilussa erittäin toimivaksi työtavaksi, jolle oli selvästi tarvetta. Jatkossa esimiesten vertaisfoorumeita voitaisiin kokeilla myös yritysten välisinä, jolloin esimiesten ammatillinen verkostoituminen laajenisi – ja myös pienempien yritysten esimiehillä olisi mahdollisuus vertaistukeen.

Kokemukset esimiesten vertaisryhmästä olivat erittäin kannustavia. Toivottavasti tämä opas innostaa taas uusia esimiehiä hyödyntämään toistensa osaamista ja vertaistuen voimaa.

Miten sitten päästä alkuun esimiesten vertaisryhmätyössä? Tämä opas on tarkoitettu käynnistysavuksi. Usein uuden käynnistäminen koetaan lisätyötä vaativana, mutta vastaavasti vertaisryhmä tarjoaa jotakin erittäin antoisaa vastapainoksi:



**Haaste 1:** Miten löydetään yhteinen aika esimiesten keskinäisille kokoontumisille?

Vastaus haasteeseen: Yhteisissä tapaamisissa voidaan ratkaista kysymyksiä ja tilanteita, joita jokainen esimies pohtisi muuten yksin, mikä vapauttaa osaltaan esimiesten työaikaa. Vertaisryhmässä on mahdollisuus tehdä yhteisiä linjauksia ja muutenkin edistää tiedonkulkua esimiesten välillä, mikä saattaa säästää aikaa muissa työprosessin vaiheissa.

**Haaste 2:** Miten saadaan hyvä porukka kokoon?

Vastaus haasteeseen: Oman työn kehittämisestä, työyhteisön hyvinvoinnista ja omasta jaksamisesta kiinnostuneita esimiehiä on paljon. Ottakaa asia rohkeasti yhteiseen keskusteluun ja miettikää, mitä juuri te haluaisitte yhdessä työstää ja kehittää. Vertaisryhmän ei tarvitse olla iso – pienempikin porukka toimii mainiosti.

**Haaste 3:** Mistä löydetään ulkopuolinen vetäjä, joka auttaa vertaisryhmän käyntiin?

Vastaus haasteeseen: Ryhmäohjauksen ammattilaisia on monissa organisaatioissa ja yrityksissä eri puolilla Suomea. Esimerkiksi eri alojen oppilaitoksilla, työnohjaus- tai coaching-palveluita tarjoavilla toimijoilla sekä työterveysalan ammattilaisilla voi olla osaa mistä tähän. Ulkopuolinen vetäjä ei myöskään ole aina välttämätön.

Esimiehillä itsellään on valtavasti osaamista, jonka jakaminen hyödyttää niin esimiehiä itseään kuin koko työyhteisöä. Panostukset esimiesten vertaisryhmätyöskentelyyn ovat samalla panostuksia koko työyhteisön yhteisöllisyyteen.



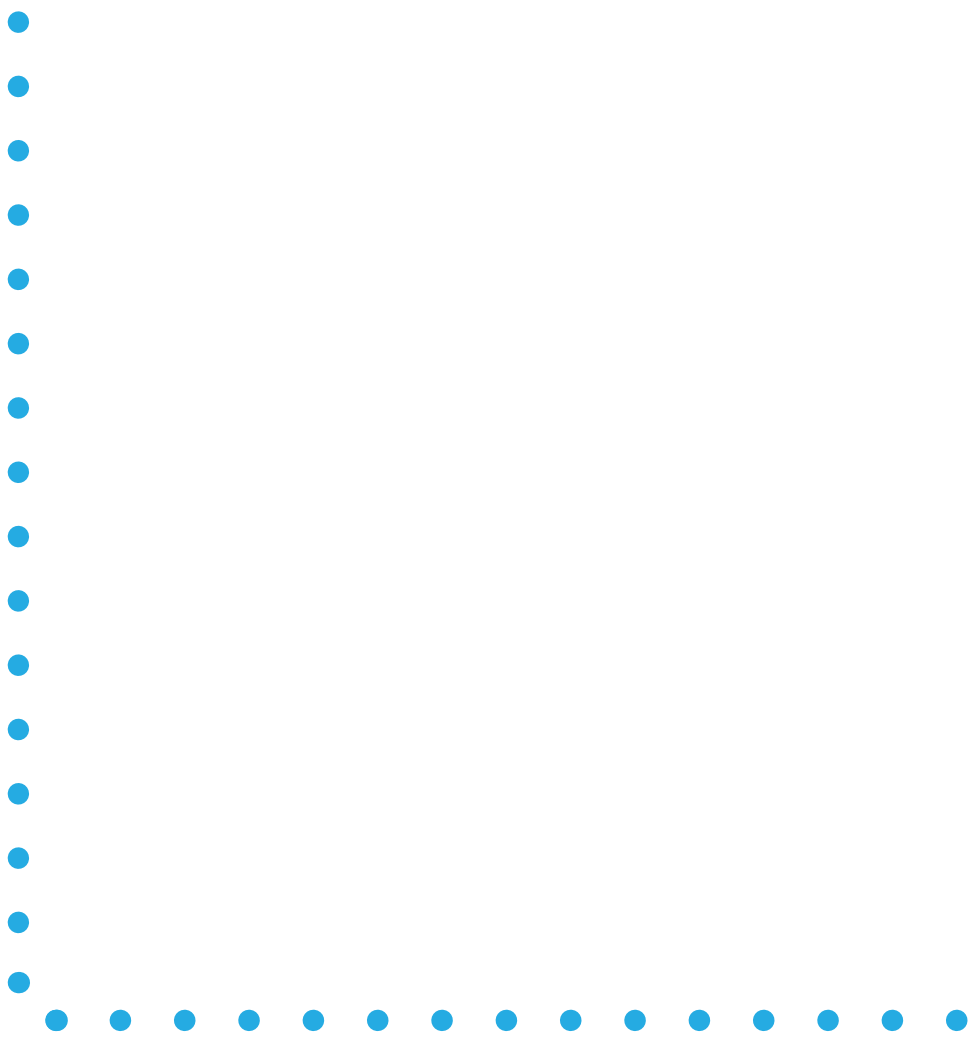
**Nyt vain kollegaa hihasta kiinni.**



Muistiinpanot



•  
•  
Muistiinpanot





Hanna Hannukainen: Tartu kollegaa hihasta. Vinkit esimiesten vertaistyöhön.  
Sarja D, Muut julkaisut 7/2014. Satakunnan ammattikorkeakoulu, Pori 2014

ISSN 1457-0718 | ISBN 978-951-633-143-3 (painettu)  
ISSN 2323-8372 | ISBN ISBN 978-951-633-144-0 (PDF)

© Satakunnan ammattikorkeakoulu ja tekijä

Julkaisija:

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Tiedepuisto 3, 28600 Pori

[www.samk.fi](http://www.samk.fi)

Graafinen suunnittelu ja taitto: SAMK, Viestintä, Jatta Lehtonen

Kuvat: Pixmac

Paperit: kansi Edixion offset 300 g, sisäsivut Edixion Offset 170 g

Paino: Eura Print, Eura

# Innostu vertaistyöskentelystä!



Vertaisryhmän tavoitteena on tarjota tukea esimiestyön haasteisiin ja kannustaa esimiehiä hyödyntämään kattavammin toistensa osaamista ja vertaistukea.

Miten sitten päästä alkuun esimiesten vertaisryhmätyössä ja kollegiaalisen esimiestyön kehittämisessä?

Tämä opas on käynnistysapu  
– tartu siihen, ja sitten kollegaa hihasta!

Vinkit esimiesten vertaistyöhön on työstetty osana Jengoilleen-hanketta.



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

samk