



**Esihenkilöiden
vertaisryhmämentoroinnin
käsikirja**

Susanna Bergendahl

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Esihenkilöiden vertaisryhmämentoroinnin käsikirja

Susanna Bergendahl



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Tämä käsikirja perustuu tutkimukseen, joka tehtiin Hämeen ammattikorkeakoulussa vuosina 2020–2021 esihenkilöille järjestetyn vertaisryhmämentoroinnin kokemuksista.

Hämeen ammattikorkeakoulu

Esihenkilöiden vertaisryhmämentoroinnin käsikirja

Susanna Bergendahl (ent. Mikkonen)

CC-BY-SA 4.0

Työryhmä: Mervi Friman, Satu Korkeamäki,
Leena Nikander ja Paula Numminen



Hämeenlinna, maaliskuu 2022

Sisällys

Vertaisryhmämentorointi - mitä ja miksi?	5
Vertaisryhmämentoroinnin periaatteet ja teoreettiset lähtökohdat	5
Esihenkilöiden vertaisryhmämentoroinnin erityispiirteet	7
Vertaisryhmämentoroinnin tavoitteet	8
Esihenkilöiden vertaisryhmämentoroinnin käynnistäminen organisaatiossa	11
Valmistautuminen	11
Ryhmien muodostaminen ja koostumus	12
Ensimmäinen tapaaminen.....	13
Ryhmän prosessin ohjaaminen.....	17
Fasilitaattorin rooli	17
Luottamuksen rakentaminen.....	18
Oppimisen edistäminen	19
Työkaluja, toimintatapoja ja menetelmiä	23
Tapaamisten aiheet ja ryhmän lämmittely.....	23
Teemoja käsiteltäväksi.....	24
Toiminnalliset ja kerronnalliset menetelmät.....	26
Case-tapausten purkaminen	28
Vertaisryhmämentoroinnin päättäminen.....	33



Vertaisryhmämentorointi - mitä ja miksi?

Vertaisryhmämentorointi (verme) on osaamisen kehittämisen menetelmä, jonka avulla on mahdollista tukea työntekijän työssä oppimista, työhyvinvointia ja ammatillista kasvua (Geeraerts, Tynjälä, Heikkinen, Markkanen, Pennanen & Gijbels, 2015; Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä, 2012). Menetelmää on kehitetty Suomessa tutkimusperusteisesti erityisesti opettajien työn kontekstissa, ja vermeä hyödynnetään monipuolisesti uusien ja kokeneempien opettajien sekä muiden kasvatus- ja koulutusalan ammattiryhmien osaamisen kehittämisessä.

Verme perustuu pienryhmätyöskentelylle, jossa osallistujat jakavat luottamuksellisessa ilmapiirissä omia kokemuksiaan ja niihin liittyviä kertomuksia sekä reflektivat koettua yhdessä. Verme-ryhmät kokoontuvat säännöllisesti esimerkiksi kerran kuussa, ja ryhmissä on tyypillisesti mukana sekä tuoreita että kokeneempia ammattilaisia. Perinteiseen mentorointiin verrattuna verme hyödyntää siis ryhmäläisten vertaisuutta ja kollegiaalisuutta eikä perustu valta-asemaan mentorin ja aktorin välillä. Toiminta tapahtuu ryhmässä, mikä mahdollistaa laajan verme-oppimisen ja erilaisten näkökulmien jakamisen. Niin noviisit kuin kokeneet ammattilaiset voivat oppia toisiltaan.

Vertaisryhmämentoroinnin periaatteet ja teoreettiset lähtökohdat

Heikkisen ym. (2012) mukaan verme perustuu dialogisuuden, narratiivisuuden, autonomisuuden, vertaisuuden ja konstruktivismin periaatteille. Lisäksi kantavana pedagogisena periaatteena ja oppimiskäsityksenä vermessä on integratiivinen pedagogiikka.

Verme-ryhmien keskusteluissa pyritään aidon **DIALOGIN** mahdollistamiseen. Dialogi on vaativa vuorovaikutuksen muoto, jossa ei niinkään pyritä olemaan oikeassa tai osoittamaan omaa näkemystä muita paremmaksi, vaan pyritään syvällisesti kuuntelemaan ja ymmärtämään erilaisia näkökulmia. Dialogissa uutta ymmärrystä, osaamista ja tietoa rakentuu, kun osallistujat pystyvät mahdollisimman aidosti ilmaisemaan itseään ja tunteitaan ja samalla kunnioittamaan toisten ajatuksia ja asemaa. Dialogi edellyttää luottamusta sekä keskustelijoiden välistä tasa-arvoa.

Narratiivisuudella viitataan vermessä erityisesti ammatillisen identiteetin rakentumiseen. Narratiivista identiteettiä rakennetaan kertomisen kautta: autenttisia tarinoita itsestään ja työstään kertomalla yksilö pyrkii muodostamaan maailmasta ja itsestään mahdollisimman yhtenäistä käsitystä. Verme-ryhmissä voidaan hyödyntää narratiivisia menetelmiä, jotka rohkaisevat kertomisen kautta jäsentämään kokemuksia.

Autonomisuuden periaate viittaa osallistujien ammatillisen autonomian ja itseohjautuvuuden kunnioittamiseen. Periaate juontaa vermessä juurensa erityisesti opettajan työstä. Opettajan ammatti on Suomessa hyvin itseohjautuva, ja opettajien on mahdollista itse valita opetusmenetelmänsä ja jopa oppimateriaalinsa. Samoin esihenkilön roolia voidaan kuvata itseohjautuvaksi ihmissuhdetyöksi, jota tehdään vahvasti oman persoonan kautta. On monia tapoja olla hyvä esihenkilö, ja verme-ryhmissä kunnioitetaan jokaisen ainutlaatuista tapaa tehdä esihenkilötyötä.

Vertaisuuden periaate merkitsee vermessä sitä, että osallistujat ovat keskenään yhdenvertaisia. Vaikka tiedollisella tasolla ja osaamisen suhteen vertaisuus voi vaihdella, ovat osallistujat keskenään ihmisenä yhdenvertaisia ja yhtä arvokkaita. Joissain asioissa kokeneemmat osallistujat voivat olla osaavampia, toisissa aihepiireissä taas noviisiesihenkilöillä voi olla arvokasta kokemusta ja tiedollista pääomaa.

Konstruktivismin periaate liittyy siihen, miten oppiminen ryhmässä tapahtuu. Konstruktivistisessa oppimiskäsityksessä oppiminen nähdään aktiivisena ja yhteisöllisenä tiedon rakentamisen prosessina: käsityksemme asioista rakentuvat ja muuttuvat vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Uuden tiedon rakentuminen edellyttää verme-ryhmissäkin rohkeutta olemassa olevien uskomusten ja kokemusten kyseenalaistamiseen ja uudelleenrakentamiseen uuden tiedon pohjalta.

Vermen pedagogisena periaatteena ja oppimiskäsityksenä toimii **integratiivinen pedagogiikka**. Integratiivinen pedagogiikka perustuu ajatukselle siitä, että asiantuntijuus rakentuu neljästä peruselementistä: **1)** teoreettinen tieto, **2)** käytännöllinen tieto, **3)** itsesäätelytieto ja **4)** sosiokulttuurinen tieto. Teoreettinen tieto on helposti eksplikoitavissa, ja se on esimerkiksi kirjoissa luettavissa tai luennoilla kuultavissa. Käytännöllinen tieto taas on harvemmin eksplisiittistä, ja se esiintyykin usein hiljaisena, sanattomana ja kokemuksellisenä tietona. Itsesäätelytieto viittaa kykyyn ohjata ja säädellä sekä reflektoida, tarkastella ja pohtia kriittisesti omaa toimintaansa. Sosiokulttuurinen tieto taas viittaa yksilötason tiedon sijaan sellaiseen tietoon, joka on yhteisön sosiaalisiin ja kulttuurisiin käytänteisiin ja toimintatapoihin vakiintunutta. Tällaiseen tietoon voi päästä käsiksi ainoastaan yhteisön toimintaan osallistumalla.

Keskeistä integratiivisessa pedagogiikassa on neljän edellä mainitun tiedon muodon integroiminen: asiantuntijan ajattelussa kaikki neljä

elementtiä ovat vahvasti yhdistyneinä toisiinsa, eikä niitä voi esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteessa erottaa toisistaan. Asiantuntijuuden kehittämisessä keskeistä on siis tukea asiantuntijuuden eri elementtien yhdistymistä toisiinsa.

Esihenkilöiden vertaisryhmämentoroinnin erityispiirteet

Verme on menetelmä, jota on kehitetty alun perin opettajien työn jatkuvan oppimisen tarpeisiin. Opettajan ja esihenkilön työnkuvat ovat toki lähtökohdiltaan erilaiset, mutta niihin liittyy myös paljon yhtymäkohtia, mikä vuoksi vermen menetelmänä voidaan ajatella sopivan myös esihenkilötyön tueksi.

Kuten aiemmin on todettu, opettajan työn lailla myös esihenkilötyö on luonteeltaan itseohjautuvaa ja autonomista. Mahdollisuus itseohjautuvuuteen voi olla vahva voimavaratekijä työssä, mutta kääntöpuolena esihenkilön työn on myös todettu usein olevan yksinäistä (esim. Ahlroth & Havunen, 2015). Erityisesti keskijohto saattaa kokea osattomuutta organisaation johtamiskulttuuriin (Mäki, 2017). Tutkimushankkeessa, jossa tämä opas on tuotettu, verme-ryhmä mainittiin usein ainoana paikkana, jossa esihenkilöt saattoivat keskustella esihenkilötyöhön liittyvistä haasteista ja kipukohdista, jakaa kokemuksiaan ja saada niihin vertaistukea. Hektisessä työn arjessa tällaisia kohtaamismahdollisuuksia ei aina tarjoutunut.

Samalla tavalla kuin opettajan työ, myös esihenkilötyö ymmärretään enenevässä määrin ihmissuhdetyönä. Ajankohtaisessa johtajuustutkimuksessa korostuu johtajan vuorovaikutussuhde työyhteisön jäseniin. Johtajat nähdään ennen kaikkea valmentajina, joiden tehtävänä on tukea työntekijöiden jatkuvaa kasvua ja kehittymistä (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas, 2021; Ristikangas, 2017).

Opettajan työ ja esihenkilötyö eroavat keskeisesti siinä, että Suomessa opettajat saavat usean vuoden mittaisen korkeakoulutasoisen koulutuksen omaan työhönsä. Esihenkilötyöhön ei ole muodollista pätevyysvaatimusta ja moni päätyy ensimmäiseen esihenkilöpestiinsä usein hieman sattuman kautta. Samanlaista teoreettista pohjaa kuin opettajankoulutuksessa saadaan, esihenkilöasemassa työskentelevillä harvemmin johtamisesta on.

Kvalifioiva, pitkä koulutus tuo opettajan työhön myös toisen edun. Opettajaksi opiskellaan muiden, samassa elämäntilanteessa olevien kanssa useamman vuoden ajan, ja samalla sosiaalistutaan opetusharjoittelujen kautta osaksi opettavien ammattilaisten yhteisöä. Opettajan identiteetti alkaa muodostua jo varhain. Esihenkilöasemassa työskentelevillä on harvoin yhtä suoraviivaista polkua omaan tehtäväänsä. Työhön saatetaan päätyä esimerkiksi asiantuntijatyön kautta. Kun tämä yhdistyy esihenkilötyön usein yksinäiseen luonteeseen, esihenkilöidentiteetti saattaa olla

vaarassa muodostua heikoksi. Vertaisryhmämentoroinnilla näyttää olevan tärkeä rooli esihenkilöidentiteetin vahvistamisessa sekä esihenkilöiden yksinäisyyden vähentämisessä.

Vertaisryhmämentoroinnin tavoitteet

Tätä käsikirjaa lukiessasi olet ehkä harkitsemassa esihenkilöiden vermetoiminnan aloittamista omassa organisaatiossasi. Vermellä on runsaasti tutkittuja hyviä vaikutuksia, jotka toimivat myös hyvänä syynä järjestää esihenkilöille verme-toimintaa.

Ensinnäkin vertaisryhmämentoroinnin avulla on mahdollista tukea esihenkilöiden **ammattillista kasvua ja osaamisen kehittymistä**. Aiemmassa, opettajien vertaisryhmämentorointia koskevassa tutkimuksessa on mm. todettu, että vermen ansiosta osallistujien tiedot ja taidot ovat kehittyneet, mutta myös ammatillinen identiteetti on vahvistunut (Geeraerts ym., 2015). Omassa tutkimushankkeessamme keskeiseksi nousi mahdollisuus jakaa omia kokemuksia ja saada niiden rinnalle näkökulmia muilta osallistujilta. Tärkeäksi koettiin myös mahdollisuus reflektoida omaa toimintaa yhdessä muiden kanssa. Moni koki tämän lisäävän omaa itsetuntemusta ja auttavan kasvamaan ihmisenä, mikä nähtiin oman esihenkilötyön kannalta tärkeänä. Esihenkilönä kehittymisessä keskeistä onkin juuri itsetuntemuksen kasvaminen, jatkuva oppimisprosessi, jossa omaa itseä, toimintaa, tunteita ja arvoja opitaan tuntemaan syvällisemmin (Sydänmaanlakka, 2012).

Toiseksi verme lisää osallistujien **työhyvinvointia**. Aiemmassa verme-tutkimuksessa osallistujat ovat raportoineet vermen mm. vähentäneen stressiä, auttaneen käsittelemään työn ongelmatilanteita ja tarjonneen mahdollisuuden jakaa kokemuksiaan luottamuksellisessa ilmapiirissä (Tynjälä & Heikkinen, 2011; Heikkinen, Markkanen & Pennanen, 2019). Omassa tutkimuksessa osallistujat korostivat vermen tuomaa helpotusta esihenkilön yksinäisyyteen. Yksin työtä tehdessä myös ongelmat kohdataan usein yksin, ja osallistujille oli helpottavaa huomata, että myös muut painivat saman tyyppisten ongelmien kanssa. Verme-tapaamisia kutsuttiin kuukausittaisiksi terapiatunneiksi ja paineenpurkukanaviksi.

Lisäksi vermellä on todettu olevan epäsuoria vaikutuksia myös **työyhteisöjen kehittämiseen** (Geeraerts ym., 2015). Omassa tutkimuksessa verme-ryhmissä nousi usein esiin asioita, jotka koskivat koko työyhteisön tapaa organisoida ja johtaa työtä. Tämän kaltaiset rakenteelliset haasteet eivät välttämättä ole riippuvaisia yhden esihenkilön tai tiimin toiminnasta, jolloin ratkaisujakin pitäisi hakea syvemmältä kuin vain yksittäisten ihmisten työstä. Kokemuksemme mukaan on hyödyllistä, että ryhmissä esiin nousseita, koko organisaatiota koskettavia kehittämistarpeita

viedään eteenpäin esimerkiksi organisaation henkilöstöasiantuntijoille tai ylemmälle johdolle, jos ryhmäläiset näin toivovat.

Esihenkilöiden verme-toiminnalla voidaan siis tukea niin esihenkilöiden ammatillista kasvua, työhyvinvointia kuin myös laajemmin organisaation kehittämistä. Mikäli toiminnan starttaaminen omassa organisaatiossasi tuntuu ajankohtaiselta, saat tämän käsikirjan seuraavista luvuista ohjeita ja vinkkejä siihen, miten toimintaa voi toteuttaa.



TYÖYHTEISÖTAITOJEN HUONEENTALU

Talouden ja yhteiskunnan muutos on tuonut mukanaan uusia taitoja ja osaamista, jotka on välttämätöntä oppia ja kehittää jatkuvasti.

Oletko sinä yksi työkaveri?

Yhteistyötaitojen huoneentalu on osaamista ja taitoja, jotka ovat välttämättömiä työelämässä. Osaamista, joka on välttämätöntä oppia ja kehittää jatkuvasti.

Esihenkilöiden vertaisryhmämentoroinnin käynnistäminen organisaatiossa

Valmistautuminen

Nyt, jos olet vakuuttunut siitä, että esihenkilöiden verme voisi omassa organisaatiossasi olla kokeilemisen arvoinen juttu, on aika lähteä liikkeelle. Valmistautumisvaiheessa on hyvä miettiä ainakin seuraavia asioita:

- Ryhmien toiminnan suunnittelu ja aikajänne
- Resurssit ja yhteistyötahot
- Osallistumismahdollisuuksista viestiminen

Ryhmien toiminnan suunnittelun tukena toimii hyvin tämä opas. Suunnitteluvaiheessa kannattaa pohtia kokonaisvaltaisesti, millaisia tavoitteita verme-toiminnalle haluaa asettaa, millaisia tarpeita organisaatiossa ja sen esihenkilöillä on, millaista osallistujajoukkoa tavoittelee, ketkä toiminnassa ovat mukana, millaista volyymia ja kuinka pitkää aikajännettä toiminnalle suunnittelee ja miten organisaatiota ja esihenkilöitä sitoutetaan alusta saakka toimintaan mukaan.

Ollennainen asia pohdittavaksi on toimintaan käytössä olevat resurssit ja voimavarat organisaation sisällä. Esihenkilöiden työ on usein hektistä, joten suosittelemme, että verme-ryhmien toimintaa koordinoidaan ja fasilitoidaan esimerkiksi henkilöstöosaston (HR) tai muun vastaavan tahon toimesta. Käytännössä koordinointi tarkoittaa yleensä osallistujien rekrytointia, ryhmien muodostamista, ryhmien aikataulutusta, tilojen varaamista ja yhteydenpitoa ryhmien jäseniin. Ryhmien fasilitoinnista voit lukea tarkemmin tämän oppaan luvusta 3.

On hyvä myös varmistaa, että esihenkilöillä on aidosti mahdollisuus osallistua toimintaan: organisaatiosta riippuen tämä voi tarkoittaa esimerkiksi työajan allokoimista tapaamisiin tai ylimmän johdon kannustusta osallistumiseen. On tärkeää, että organisaatio on sitoutunut vermeen ja että sillä on myös ylimmän johdon tuki.

Osallistumismahdollisuuksista on hyvä viestiä avoimesti ja riittävästi. Hyödynnä sisäisiä viestintäkanavia, muistuttele aktiivisesti ilmoittautumaan mukaan ja rohkaise myös henkilökohtaisesti. Suosittelemme

keräämään ilmoittautumiset vermeen esimerkiksi kyselylomakkeella, jota ryhmien muodostaminen helpottaa. Lomakkeella voi tiedustella esimerkiksi kokemusvuosia esihenkilönä, tietoa mahdollisesta kotiyksiköstä/tiimistä sekä toiveita ja odotuksia verme-toiminnalle. Erityisesti isommissa organisaatioissa voi olla hyödyllistä, jos ryhmien muodostamisen tueksi on kerätty olennaista informaatiota.

Ryhmien muodostaminen ja koostumus

Mikäli organisaatiosi on suuri ja vermeen ilmoittautuu reilusti väkeä, kannattaa ryhmien muodostamiselle uhrata muutama hetki suunnittelu-aikaa.

Toimiva ryhmä voi muodostua monella tapaa, ja olennaista toimivassa esihenkilöiden verme-ryhmässä ovat yhteiset, kaikkia koskettavat keskusteluaiheet sekä ryhmäläisten välinen keskinäinen luottamus ja turvallinen ilmapiiri, joka rohkaisee kokemusten jakamiseen. Luottamuksellisen ilmapiirin luomista käsitellään tarkemmin luvussa 3.

Verme-hankeessamme on pilotoitu mentorointiryhmiä sekä esihenkilöille, jotka työskentelevät yhdessä hieman eri tehtävänkuvilla ja taustoilta, että ryhmiä, joissa esihenkilöillä on hyvin samanlainen tehtäväkuva. Molemmissa vaihtoehdoissa on sekä vahvuuksia että asioita, jotka kannattaa ottaa huomioon.

Jos ryhmän jäsenillä on hyvin samanlaiset tehtäväkuvat tai he työskentelevät kaikki samassa yksikössä, on todennäköistä, että yhteistä keskusteltavaa ja tarttumapintaa löytyy helposti. Ryhmä voi päästä nopeasti keskustelemaan syvällisestikin asioista, jotka ovat kaikille tuttuja. Haasteena voi olla, että keskustelu siirtyy helposti myös muihin kuin esihenkilötyöhön liittyviin asioihin, jolloin kannattaa miettiä, kääntääkö keskustelua takaisin aihepiiriin vai hyväksyykö sen, että ryhmällä saattaa välillä olla tarpeita keskustella myös muusta kuin suoranaisesti esihenkilötyöhön liittyvistä asioista. Tämän seikan voi ottaa keskusteluun myös ryhmän kanssa.

Jos ryhmän jäsenet tulevat ryhmään hyvin erilaisilla tehtävänkuvilla, yhteistä tarttumapintaa löytyy usein helpommin nimenomaan esihenkilötyöhön liittyvistä yleisistä teemoista. Huomiota kannattaa kiinnittää siihen, että keskustelu ei jää liian yleiselle tasolle, vaan erilaisiin tilanteisiin ja kokemuksiin päästään pureutumaan myös pintaa syvemmälle. Erilaiset taustat voivat myös olla rikkaus, ja erilaiset lähestymistavat voivat tuoda mielenkiintoisia näkökulmia ja rikastuttaa keskustelua.

Entä minkä kokoisia ryhmiä verme-toiminnassa kannattaa suosia? Toimivana ryhmänä voidaan pitää n. 4–10 henkilön ryhmää (Heikkinen ym. 2012). Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että toimintaan hyvin sitoutunut

ryhmä voi olla varsin pienikin, jos kaikki tulevat aina paikalle ja keskusteltavaa riittää. Omassa hankkeessamme yksi toimivimmista ja sitoutuneimmista ryhmistä oli kolmen hengen ryhmäksi tyypistynyt ryhmä, jonka jäsenet olivat aina paikalla ja joilla keskusteltavaa riitti kerrasta toiseen. Pienissä ryhmissä riskinä on kuitenkin, että esimerkiksi sairastumisten vuoksi kokoontumiskertoja joudutaan perumaan. Lähempänä kymmentä osallistujaa olevien ryhmien haasteet liittyvät dialogisen keskustelukulttuuriin luomiseen niin, että kaikilla on aidosti mahdollisuus osallistua aktiivisesti keskusteluun.

Ensimmäinen tapaaminen

Verme-ryhmän ensimmäinen tapaaminen on merkityksellinen, sillä se luo pohjan ryhmän koko työskentelylle, luottamuksen syntymiselle ja ryhmän tunneilmastolle. Ensimmäiseen tapaamiseen kannattaa siis panostaa.

Ensimmäisen tapaamisen suunnittelussa kannattaa keskittyä ryhmäytymiseen ja yhteisöllisyyden muodostamiseen. Tässä kannattaa huomioida, että ryhmällä on aina kaksi tavoitetta:

1. asiataavoite ja
2. tunnetavoite.

Asiataavoite viittaa siihen, että ryhmällä on toiminnalleen tarkoitus, yhteinen suunta ja tavoite, jota varten se on olemassa. Tunnetavoite puolestaan viittaa hyvän ryhmähengen ylläpitämiseen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen sekä siihen, että ryhmä on jäsenille turvallinen paikka toimia. Ryhmän onnistuneeseen toimintaan tarvitaan molempien tavoitteiden saavuttamista.

Ensimmäisen tapaamisen aikana kannattaa huolehtia ainakin seuraavista:

- Tutustuminen ja ryhmäytyminen
- Ryhmän toiveiden/tavoitteiden kirjaaminen
- Ryhmän toimintasopimuksen/sääntöjen luominen
- Keskustelu jostain ajankohtaisesta teemasta

Tutustuminen ja ryhmäytyminen

Ensimmäisen tapaamiskerran tärkeimpiä tavoitteita on toisiin ryhmäläisiin tutustuminen ja ryhmäytymisen liikkeelle saaminen. Ryhmän fasilitoija voi alkuun käyttää muutaman minuutin kertoakseen vertaisryhmämentoroinnin toimintaperiaatteista, mutta sen jälkeen on jo hyvä päästää osallistujat itse toimimaan.

Ryhmäyttämisen tavoitteena on saada ryhmän jäsenet tuntemaan toisensa mahdollisimman hyvin, lisätä luottamusta, edistää ryhmän vuorovai-
kutusta ja hyvää yhteishenkeä sekä käynnistää ryhmän toiminta yhteisten
tavoitteiden saavuttamiseksi. Ryhmäyttämisen tukena voidaan hyödyntää
toiminnallisia menetelmiä, joiden avulla voidaan aktivoida ryhmää toimi-
maan, ohjata ryhmää jakamaan kokemuksiaan, herättää keskustelua ja sy-
ventää sitä. Erilaisista toiminnallisista menetelmistä löytyy runsaasti esi-
merkkejä verkosta:

- Aarnio, H.: Dialogiset menetelmät
<http://www3.hamk.fi/dialogi/diale/metodit/>
- Alaniska, H. & Ahonen, K.: Toiminnallisia menetelmiä
(Opintokeskus Sivis) [https://www.ok-sivis.fi/media/materiaalit-
osio/toiminnallisia-menetelmia.pdf](https://www.ok-sivis.fi/media/materiaalit-osio/toiminnallisia-menetelmia.pdf)
- Korhonen, K.: Toiminnalliset menetelmät -verkkosivusto
<https://toiminnallisetohjausmenetelmat.wordpress.com/>
- Laakso, M.: Kuvakortit ja visualisointi
<https://www.matleenalaakso.fi/2020/03/kuvakortit.html>
- Nuorten akatemia, harjoituspankki: [https://www.mahis.info/
wp-content/uploads/2018/03/HARJOITUSPANKKI.pdf](https://www.mahis.info/wp-content/uploads/2018/03/HARJOITUSPANKKI.pdf)

Omassa verme-hankkeessamme olemme hyödyntäneet tapaamiskerroil-
la kuvakortit. Ensimmäisellä tapaamiskerralla korttien avulla on esittäy-
dytty ja kerrottu esimerkiksi, millainen esihenkilö on ja millaiseksi halu-
aisi tulla.

Ryhmän tavoitteet

Kun ryhmä on tullut jo hieman tutuksi, ryhmäytymistä voidaan viedä pi-
demmälle sopimalla ryhmän yhteisistä tavoitteista. Jokaisella ryhmän jä-
senellä on verme-toiminnalle toiveita, ajatuksia ja odotuksia, ja näitä yhe-
teen keräämällä voidaan muodostaa ryhmälle yhteiset tavoitteet. Joissa-
kin ryhmissä tavoitteista puhuminen saattaa tuntua ”suorittamiselta”, jo-
ten fasilitoija voi hyvin puhua toiveista tai odotuksista. Toiset taas ovat he-
ti valmiita asettamaan kunnianhimoisiakin tavoitteita.

Tavoitteet voidaan luoda esimerkiksi perinteisellä post it -lapputyösken-
telyllä. Hyvä kysymys on ”millaisia toiveita ja tarpeita sinulla on tämän
ryhmän toiminnalle”. Suosittelemme keräämään odotuksia ja toiveita ryh-
män toiminnalle ensin yksin (jokainen kirjoittaa ajatuksensa post it -la-
puille), sen jälkeen yhdessä ryhmän kanssa keskustellen (post it -laput
tuodaan kaikkien näkyville ja ryhmitellään). Näin kaikkien ääni saadaan

kuuluviin. Fasilitoijan johdolla ryhmä muodostaa toiminnalleen yhteiset tavoitteet. Tavoitteet voivat olla laajempia kuten että haluamme saada uusia näkökulmia työhömmme tai spesifimpiä kuten halumme keskustella valmentavasta johtamisesta).

Kun tavoitteista on sovittu, fasilitoija voi vielä todeta, että tavoitteisiin voidaan palata säännöllisesti ja niitä voidaan täydentää. Tavoitteita voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi ryhmän keskusteluaiheita valittaessa.

Ryhmän toimintasopimus

On tärkeää, että verme-ryhmässä vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri, jossa jokaisen on helppo jakaa omia kokemuksiaan. Tämän vuoksi heti ensimmäisellä tapaamiskerralla kannattaa muodostaa yhdessä ryhmän toimintasopimus/säännöt (Estola ym., 2012). Ryhmän toimintasopimus pitää sisällään yhdessä sovittuja sääntöjä ja periaatteita, joihin jokainen ryhmän jäsen sitoutuu. Heikkisen, Tynjälän ja Jokisen (2012, 73) mukaan kaikkien ryhmien tulisi käsitellä ainakin kahta periaatetta sääntöjensä muodostamisessa: luottamuksellisuutta ja keskustelun eettisyyttä. Luottamuksellisuus viittaa siihen, että kaikki mitä ryhmässä käsitellään, jää ryhmään. Tämä on edellytys sille, että osallistujat voivat turvallisesti ja avoimesti jakaa kokemuksiaan. Keskustelun eettisyys taas viittaa siihen, että keskustelun tarkoituksena ei ole ”juoruilu” ja henkilökohtaisten tietojen jakaminen työyhteisön jäsenistä. Muista kuin ryhmän jäsenistä keskusteltaessa sitoudutaan siihen, ettei ketään mainita nimeltä eikä ketään leimata.

Muita sääntöjä voidaan ryhmien toiveesta sopia, ja nämä voivat liittyä esimerkiksi siihen, miten keskustelunaiheita sovitaan, miten pidetään huoli siitä, että kaikilla on ryhmässä hyvä olla, miten huolehditaan kaikkien ääneen pääsemisestä tai mitä tehdään, jos ryhmässä nousee esiin erimielisyyksiä.

Kokemuksemme mukaan joissain ryhmissä sääntöjen luominen voi tuntua ajanhukalta tai jopa hieman vaivaannuttavalta. Tällaisessa tilanteessa fasilitoijan kannattaa korostaa, että säännöt ovat kuitenkin ryhmää varten, ja niiden sopiminen edistää ryhmän tehokasta toimintaa. Joillekin ryhmille riittävät hyvin tiiviit säännöt, toisissa ryhmissä halutaan keskustella tarkemmin esimerkiksi ryhmäläisten rooleista (esimerkkinä HR-palveluiden edustaja), joka haluaa varmistua, että voi toimia ryhmässä esihenkilön roolissa, ei HR-tietopankkina). Sääntöjen luomisen jälkeen fasilitoija voi todeta, että sääntöihin voidaan aina tarvittaessa palata, mikäli haastavia tilanteita ilmenee ja niihin halutaan luoda uusia toimintamalleja.

Keskustelu ajankohtaisista aiheista

Oman kokemuksemme mukaan ensimmäisessä tapaamisessa kannattaa jättää riittävästi aikaa myös ryhmän vapaamuotoiselle vuorovaikutukselle ja keskustelulle. Osallistujilla saattaa olla suuria toiveita päästä purkamaan paineita ja kerrankin rauhassa keskustelemaan muiden esihenkilöiden kanssa, joten pelkkä luennointi ja sääntöjen sopiminen saattaa tuntua turhauttavalta.

Varaa siis ensimmäiseen tapaamiseen aikaa jostain ajankohtaisesta asiasta keskustelemiselle. Voit pyytää keskustelunaiheita halutessasi jo etukäteen sähköpostilla, mutta usein niitä nousee ryhmästä melko helposti. Keskustelunaiheita voidaan kerätä ylös, keskittyä niistä yhteen ja sopia, että muihin palataan seuraavissa kokoontumisissa. Keskustelun alkaessa fasilitoija voi muistuttaa verme-keskustelujen luonteesta: pyritään dialogisuuteen, erilaisten näkökulmien esiin tuomiseen, keskustelijoiden kunnioittamiseen ja siihen, että puheenvuoroissa jatketaan muiden keskustelijoiden puheenvuoroja.

Ryhmän prosessin ohjaaminen

Fasilitaattorin rooli

Suosittellemme lämpimästi, että verme-ryhmää ohjaa fasilitaattori. Ryhmien fasilitoinnin tarkoituksena on helpottaa ryhmän työskentelyä. Fasilitointi vapauttaa ryhmälle lisää energiaa itse asiaan keskittymiselle ja mahdollistaa keskustelun syventämistä, tavoitteellista työskentelyä ja edistää ryhmän toiminnan dialogisuutta. Fasilitaattori suunnittelee ryhmän toimintaa, hoitaa käytännön järjestelyjä ja auttaa ryhmää etenemään prosessissaan.

Ryhmien fasilitoinnissa on hyvä muistaa, että verme ei ole ryhmä-coachingia tai ryhmätyönohjausta. Ryhmien fasilitaattorilta ei siis odoteta tämän kaltaista osaamista. Tärkeintä on halu auttaa ryhmää toimimaan, saada ryhmän osaaminen hyötykäyttöön ja tukea ryhmää syventämään keskusteluaan niin, että erilaiset näkökulmat tulevat esiin ja ryhmäläisten on mahdollista saada keskustelusta hyviä oivalluksia.

Oman kokemuksemme mukaan on varsin hyödyllistä, jos ryhmien fasilitoija tulee organisaation HR-osastolta. Esihenkilötyön kehittäminen ja tukeminen on usein työyhteisössä HR:n vastuulla ja esihenkilöiden vertaisryhmät saattavat keskusteluissaan tarvita usein HR:n asiantuntijuutta esim. työsuhdelainsäädäntöön tai organisaation toimintatapoihin ja prosesseihin liittyvää tietoa. Myös HR hyötyy ryhmissä mukana olemisesta: esihenkilöiden keskustelussa nousee esiin usein sellaisia koko organisaatiota koskettavia asioita, joihin HR:llä on mahdollista vaikuttaa. Esihenkilöiden työtä saattavat esimerkiksi vaikeuttaa tietyt asiat tai HR-prosesseista saattaa löytyä kehitettävää. Ryhmien toiminnan eettisyyteen liittyy se, että fasilitoija on itsekkin vaitiolovelvollinen, ja hänen on aina pyydettyä ryhmältä lupa, jos haluaa viedä jotain ryhmässä noussutta asiaa eteenpäin organisaatiossa.

Mentorointiryhmää voi myös vetää joku ryhmän jäsenistä, tai vetovastuu voi olla kiertävä. Esihenkilötyön luonteen huomioon ottaen voi kuitenkin olla hyödyllistä, että fasilitointia hoitaa ryhmän ulkopuolinen henkilö. Esihenkilöt ovat usein varsin kiireisiä ja arvostavat sitä, että heidän on mahdollista tulla ”valmiiseen pöytään”.

Luottamuksen rakentaminen

Yksi tärkeimmistä elementeistä esihenkilöiden vertaisryhmämentoroinnissa on luottamus. Luottamusta tarvitaan, jotta ryhmä voi avoimesti keskustella vaikeistakin asioista ja jotta se voi luottaa, että keskustelut eivät leviä ryhmästä muualle.

Elina Ravantin mukaan luottamus rakentuu osaamisesta, hyvántahtoisuudesta ja luotettavuudesta. Luottamus merkitsee sitä, että ryhmän jäsen voi luottaa siihen, että muut ryhmässä osaavat hommansa, pitävät lupauksensa ja haluavat hänelle hyvää. Luottamus syntyy siis vuorovaikutuksessa muiden kanssa, tekojen kautta. Luottamukseen syntymiseen vaikuttavat mm. yhteinen arvopohja ja yhteiset normit, yhteiset päämäärät, joiden eteen työskennellään sekä kumuloituva tieto siitä, että ryhmäläiset tekevät mitä lupaavat ja osoittautuvat luottamuksen arvoiseksi (Työturvallisuuskeskus, 2017).

Työturvallisuuskeskuksen (2017) mukaan luottamusta lisäävät seuraavat asiat:

- avoimuus ja jakaminen (ajatusten, tunteiden, tiedon)
- hyväksyntä: arvostus, vahvuuksien tunnustaminen, kannustava palaute
- tuki: sosiaalinen tuki, konkreettinen apu
- yhteistyöhalun osoittaminen

Käytännössä verme pitää jo itsessään sisällään paljon sellaisia elementtejä, jotka tukevat luottamuksen syntymistä. Fasilitaattorin tehtäväksi jää usein rohkaista ja kannustaa avoimuuteen, vertaistuen tarjoamiseen ja omien kokemusten jakamiseen. Ryhmän osallistujat ovat yleensä ilmoittautuneet ryhmään juuri näiden asioiden vuoksi, mikä osaltaan edistää luontaisesti luottamuksen syntymistä.

Tärkeässä asemassa luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisessa on myös ryhmän tekemä toimintasopimus ensimmäisellä kokoontumiskerralla (katso luku 2.3). Toimintasopimuksessa jokainen ryhmän jäsen sitoutuu siihen, että ei puhu ryhmässä kuulemistaan asioista ryhmän ulkopuolella. Luottamuksellisuudesta on myös hyvä mainita jo silloin, kun toimintaa markkinoidaan organisaatiossa.

Luottamus vaatii aina tiettyä riskinottamista. On tehtävä päätös, että luottaa toiseen ryhmän jäseneen. Luottamus on siis päätös ja valinta. Yleensä luottamus myös lisää luottamusta. Ihmiset, joihin luotetaan, haluavat osoittautua luottamuksen arvoisiksi. Luottamusta lisää avoin

vuorovaikutus ja tutustuminen ryhmän jäseniin paitsi esihenkilöroolinsa edustajina, myös ihmisinä. Myös ryhmän fasilitaattori voi edistää luottamusta kiittämällä avoimuudesta ja rohkaisemalla tuomaan näkökulmansa mukaan dialogiin, vaikka itse olisi vielä epävarma ajatuksestaan. Tähän voi rohkaista myös omalla esimerkillä: ”Ajatukseni on vasta muotoutumassa, mutta...”. Erimielisyyksiä kannattaa lähestyä mahdollisuuksina oppia uutta, ei niinkään uhkaavina ristiriitoina.

Oppimisen edistäminen

Yksi vermen päätavoitteista on edistää ryhmän ammatillista kasvua, osaamisen kehittymistä ja uuden oppimista. Vermessä oppimiskäsitys rakentuu integratiiviselle pedagogiikalle, mutta mukana on myös vahvasti vertaisoppimisen sekä itsetuntemuksen ja ammatillisen identiteetin vahvistumisen näkökulmia.

Asiantuntijuuden kehittyminen tiedon muotoja integroimalla

Luvussa 1 kuvatun integratiivisen pedagogiikan periaatteen mukaisesti asiantuntijuuden ja osaamisen ajatellaan kehittyvän vertaisryhmämentoroinnissa eri tiedon muotoja integroimalla.

Verme-ryhmässä käytännöllinen tieto on hyvin luonnollisesti läsnä, kun osallistujat kertovat ja jakavat omia kokemuksiaan työn arjesta. Näitä kokemuksia on tärkeää päästä refleктоimaan teoreettisen tiedon valossa, joten teoreettinen tieto on ehkä tietoisemmin tuotava osaksi ryhmien tapoamista esimerkiksi lyhyiden alustusten tai etukäteen luettavien artikkelien kautta. Myös osaava ryhmän fasilitoija voi nostaa teoreettisempia näkökulmia keskusteluun. Itsesäätelytieto taas on läsnä, kun omia kokemuksia voidaan kriittisesti yhdessä toisten kanssa reflektoida.

Verme-toiminta ei siis ole mitä tahansa kahvihuonerupattelua, vaan ryhmää on hyvä aktiivisesti ohjata käsitteellistämään ja kuvailemaan tarkasti kokemuksiaan ja tarkastelemaan niitä tietoisemmin eri näkökulmista. Tämä liittyy konstruktivismin periaatteeseen: siihen, miten tieto rakentuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa, ja miten tiedon rakentaminen edellyttää myös avoimuutta kyseenalaistaa omia ja muiden uskomuksia. Tietoa ja kokemuksia reflektoidaan, prosessoidaan, jäsennetään ja järjestellään uudestaan yhdessä, mikä synnyttää uuden oppimisen.

Fasilitaattori voi rohkaista ryhmäläisiä kysymään paljon kysymyksiä toisiltaan ja myös kyseenalaistamaan totuttuja toimintatapoja. Käsityksiä hyvästä johtamisesta on hyvä nostaa esiin, tarkastella, mistä ne kumpuavat ja myös koetella kriittisesti.

Ryhmän fasilitaattori voi esimerkiksi kysyä ryhmältä:

- Kerro lisää, mitä havaitsit ja tunsit tuossa tilanteessa?
- Osaatko sanoa, mitkä tilanteet johtivat tuohon tilanteeseen?
- Mitä haluaisit ymmärtää paremmin kuvaamassasi asiassa?
- Mitä tarkoitat kun sanot, että ...?
- Mitä muita näkökulmia tähän liittyy?
- Mistä ilmiöstä tässä voisi olla kyse?
- Millaisia toimintatapoja tilanteessa yleensä käytetään? Millaisia uusia toimintatapoja voisi kokeilla?
- Millaisia periaatteita hyödynsit tuossa tilanteessa?

Vertaisoppiminen

Omien kokemusten reflektointi johtaa jo itsessään usein oppimiseen, mutta vermessä keskeistä on, että omien kokemusten vastapainoksi saa kuulla myös muiden kokemuksia. Esihenkilöiden verme-ryhmiin osallistujat kuvaavat yhdeksi arvokkaimmaksi anniksi sen, että ryhmissä on mahdollista oppia toisten kokemuksista ja saada muilta uusia näkökulmia oman ajattelun rakentumisen tueksi.

Ryhmän fasilitaattori voi myös edistää vertaisoppimista kysymällä esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Tuleeko teillä mieleen muita tapahtumia tai tilanteita, jotka liittyvät tähän tilanteeseen?
- Millaisia kokemuksia teillä muilla tuli mieleen, kun kuuntelitte äskeistä?
- Oletteko te muut olleet koskaan vastaavassa tilanteessa? Miten siitä on selvitty?

Mahdollisimman laajan vertaisoppimisen toteutumiseksi on tärkeää, että ryhmässä saadaan kaikkien näkökulmat esille ja kaikkien ääni kuuluviin. Tämä edellyttää usein toimia myös fasilitaattorilta, sekä keskusteluaiheiden keräämisvaiheessa että puheenvuorojen jakamisessa. Keskusteluaiheita sovittaessa voi olla hyvä, että jokainen saa ensin kirjoittaa oman aiheensa vaikkapa post-it-lapulle, ja vasta sen jälkeen päätetään, mistä

keskustellaan. Muuten keskustelun aiheeksi päätyy usein se, jota ensimmäisenä ehdotetaan, eivätkä aremmat ryhmäläiset ehdi nostaa esiin omia ideoitaan. Myös puheenvuoroja saattaa joutua rajoittamaan tai jakamaan, jos joku dominoi keskustelua. Fasilitaattori voi esimerkiksi todeta ääneen, että keskustelussa pyritään antamaan kaikille tasapuolisesti tilaa ja kysyä, sopiiko, että hän tarvittaessa rajaa puheenvuoroja. Dominoivan ryhmän jäsenen voi myös sopivassa kohtaa kohteliaasti keskeyttää, kiittää näkökulman esiin nostamisesta ja kysyä, millaisia ajatuksia muilla keskustelijoilla aiheesta herää.

Itsetuntemuksen ja ammatillisen identiteetin vahvistuminen

Esihenkilönä ja johtajana kehittymisessä keskeistä on ihmisenä kasvaminen ja oppimisprosessi, jossa omaa itseä, arvoja ja tunteita opitaan tuntemaan syvemmin. Itsetuntemus on keskeinen esihenkilön taito. Hyvä esihenkilö ja johtaja on kiinnostunut myös oman toimintansa vaikutuksista muihin sekä siitä, mitä hänessä tapahtuu esimerkiksi haastavissa tilanteissa, paineen alla tai silloin, kun on tehtävä päätöksiä. Esihenkilön on myös tärkeää tunnistaa, millaisiin arvoihin, uskomuksiin tai käsityksiin johtajuudesta hänen toimintatapansa perustuvat sekä tunnistaa omia tunteitaan ja tarpeitaan. Esihenkilön työtä helpottaa, että johtajan rooli ei ole jotenkin erillinen hänestä itsestään, vaan lähtee vahvasti esihenkilön persoonasta ja vahvuuksista.

Omaan esihenkilöyteen ja johtajaidentiteettiin liittyvien asioiden pohdiskelu ääneen muiden esihenkilöiden kanssa on parhaimmillaan todella antoisaa. Luvussa 4 esitellään muutamia harjoituksia, joiden avulla ammatilliseen identiteettiin liittyviin pohdintoihin on mahdollista päästä kiinni.

Luvussa 1 totesimme, että erityisesti esihenkilöuran alkuvaiheessa esihenkilöidentiteetti ei välttämättä ole kovin vahva, ja sen sijaan esimerkiksi asiantuntijaidentiteetti saattaa tuntua aluksi helpommalta omaksua. Verme-ryhmä on hyvä paikka pohtia ja saada vahvistusta myös johtajan ammatilliselle identiteetilleen. Ammatillisen identiteetin kehittyminen edellyttää samastumista ja sosialisatiota omaan ammattiryhmään. Esihenkilötyö on kuitenkin usein varsin yksinäistä, joten verme-ryhmän kaltainen foorumi voi olla todella merkityksellinen identiteetin vahvistumisessa.

Ammatillista identiteettiä voidaan käsitellä myös tarinallisena identiteettinä (narratiivisuuden periaate). Tällöin identiteetti näyttäytyy kertomuksena, jonka kautta rakennetaan itsestä alati kehittyvää käsitystä ammatillisena toimijana. Kertomalla tarinoita itsestään ja omasta johtajuudestaan verme-ryhmien osallistajat rakentavat myös tarinallista identiteettiään. Myös narratiivisia menetelmiä käsitellään tarkemmin luvussa 4.



Työkaluja, toimintatapoja ja menetelmiä

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin erilaisia käytännön toimintatapoja ja menetelmiä, joita verme-ryhmien toiminnassa voidaan hyödyntää.

Tapaamisten aiheet ja ryhmän lämmittely

Tapaamisteemojen sopiminen

Osana verme-ryhmän toimintasopimusta ryhmän kanssa kannattaa etukäteen sopia, miten tapaamisissa käsiteltävät teemat valitaan. Usein jo ryhmän ensimmäisen tapaamisen aikana nousee esiin toiveita ja ideoita käsiteltävistä aiheista, ja näitä kannattaa fasilitaattorin aikatauluttaa tapaamisiin. Myös ryhmän sopimista yhteisistä tavoitteista voidaan johtaa käsiteltäviä teemoja.

Usein ryhmän keskustelun aiheet syntyvät myös toiminnan kautta. Esimerkiksi tapaamisen alkuun käydyt kuulumiskierrokset nostavat usein esiin ajankohtaisia teemoja ja kokemuksia, joita esihenkilöt haluavat yhdessä käsitellä. Fasilitaattorin kannattaa kirjata näitä ylös. Jos jostain kuulumiskierroksen aikana esiin nousseesta aiheesta tuntuu heti syntyvän keskustelua, fasilitaattori voi sanoa ääneen, huomaavansa, että aihe herättää paljon ajatuksia, ja että siihen voidaan palata, kunhan kuulumiskierros on käyty loppuun.

Jos tapaamisen teemaa ei ole sovittu etukäteen eikä keskustelua lähde syntymään automaattisesti, hyviä kysymyksiä ryhmälle ovat esim.

- Mihin aiheeseen haluaisitte tänään keskittyä?
- Mikä on tällä hetkellä ajankohtaista teidän esihenkilötyössänne?
- Mikä sinua on viime aikoina mietityttänyt/ihmetyttänyt/häirinnyt esihenkilötyössäsi tai tiimisi toiminnassa?
- Mitä haluaisitte, että teillä on repussa tämän tapaamisen päätyttyä?

Keskusteluaiheideoita ja -toiveita voi kerätä myös post it -lapuille, jolloin saadaan hiljaisemmiltakin ideat kootusti kerättyä.

Ryhmän lämmittely

Verme-kokoontumisen aluksi on aina hyvä lämmitellä ryhmää. Ryhmän lämmittely auttaa keskustelijoita laskeutumaan ja virittäytymään yhteisen asian äärelle, edistää hyvän ilmapiirin luomista ja luo hyvän pohjan dialogisen keskustelun mahdollistamiseksi.

Ryhmän lämmittelyyn voidaan hyödyntää aivan yksinkertaista kuulumiskierrosta, jonka aikana jokainen kertoo viimeaikaiset kuulumisensa esihenkilötyössä. Kokemus on kuitenkin osoittanut, että erilaiset virikkeet tekevät kuulumisten kertomisesta helpompaa. Ne myös avaavat keskustelijoiden ajatuksia ja luovuutta. Kuulumiskierroksilla voi hyödyntää esimerkiksi seuraavia menetelmiä:

- Kuvakortit: osallistujat valitsevat kuvakortin, joka kuvaa heidän viimeaikaisia kokemuksiaan ja tunteitaan esihenkilötyössä
- Fasilitaattorin kysymykset, esim.
 - Mitä jätit taaksesi, kun tulit tähän tapaamiseen?
 - Kerro yksi positiivinen ja yksi haastava kuuluminen viimeisen kuukauden ajalta
- Kuvat: googleta esim. ”blob tree” tai hyödynnä Mieli ry:n Tunteiden vuoristorata -kuvaa, ja pyydä jokaista kertomaan, mistä löytävät itsensä kuvasta.

Myös erilaisia, luvussa 4.3 käsiteltäviä toiminnallisia menetelmiä voi soveltaen hyödyntää ryhmän lämmittelyssä.

Teemoja käsiteltäväksi

Esihenkilöiden vertaisryhmämentoroinnissa käsiteltävät teemat nousevat ryhmästä ja sen tarpeista. Myös ryhmän fasilitaattori voi olla valppaana ja pyrkiä nappaamaan keskusteluista ja kokemusten jakamisesta esiin yleisempiä teemoja, jotka liittyvät johtamiseen, esihenkilötyöhön ja työhyvinvointiin. Tämä auttaa myös teoreettisempien näkökulmien mukaan tuomista ryhmän toimintaan.

Esimerkiksi seuraavien teemojen käsittely on koettu esihenkilöiden vertaisryhmissä antoisaksi:

- Oma johtamisfilosofia: oman johtamisen arvopohja ja perusteet
- Esihenkilön rooli
- Esihenkilötyöhön liittyvät tunteet ja niiden käsittely
- Oman työn johtaminen
- Etäjohtaminen
- Muutosjohtaminen ja muutoksen eteenpäin vieminen käytännössä
- Ongelmatilanteisiin tai epäasialliseen käyttäytymiseen puuttuminen
- Tiimin ryhmäyttäminen
- Tiimiläisten motivointi
- Tiimiläisten vahvuuksien hyödyntäminen
- Erilaiset persoonat ja tarpeet tiimissä
- Tiimiläisen yli- tai alisuoriutuminen
- Tasapuolinen kohtelu
- Työsuhteen päättäminen
- Palautteen antaminen
- Tiimin/organisaation toimintakulttuurin kehittäminen
- Työntekijöiden itseohjautuvuuden tukeminen

Teemoja voi käsitellä käytännön kautta (joku kertoo kokemuksistaan tai tarinan oikeasta työarjen tilanteesta) tai lyhyen alustuksen tai etukäteen tutustuttavan artikkelin, podcastin tai videon pohjalta.

Toiminnalliset ja kerronnalliset menetelmät

Kerronnalliset menetelmät perustuvat ajatukselle siitä, että ihmiselle on luontaista jäsentää kokemuksiaan ja omaa ajatteluaan kertomisen kautta. Toiminnalliset menetelmät voivat osaltaan täydentää kerronnallisia, sillä toiminnan kautta saattaa olla mahdollista käsitellä sellaisia asioita, joita on vaikea sanallistaa. Toiminnalliset menetelmät myös lisäävät ihmisten luovuutta ja spontaaniutta, auttavat nostamaan esiin kokemuksia eri aiheista sekä herättävät ja syventävät keskustelua. (Estola ym., 2012.) Vertaisryhmämentoroinnissa voidaan hyödyntää sekä kerronnallisia että toiminnallisia menetelmiä, joista tässä luvussa annetaan muutamia esimerkkejä.

Kuvakortit

Kuvakortteja on mahdollista hyödyntää verme-ryhmissä monipuolisesti. Niitä voi hyödyntää tapaamisen teemaan virittäytymisessä, tutustumisessa ja vaikkapa omien tuntemusten sanoittamisessa. Muutama esimerkki kuvakorttien hyödyntämisestä:

- Tutustuminen: ota kortti, jolla haluaisit esitellä itsesi ryhmälle
- Kaksi korttia: Fasilitaattori pyytää osallistujia valitsemaan pöydältä kaksi korttia. Toinen kortti kuvaa sitä, millainen esihenkilö kokee tällä hetkellä olevansa ja toinen sitä, millaiseksi esihenkilöksi haluaisi tulla. Menetelmän avulla voidaan virittää keskustelua esimerkiksi osallistujien johtamisfilosofiasta, osaamisesta ja kehittymistoiveista. Kahteen korttiin liitettävää kysymystä voidaan myös vaihdella. Esim. ota kortti, joka kuvaa mielestäsi hyvää/huonoa esihenkilöä, valitse kortti, joka kuvaa sitä, mitä kuuluu sinulle/tiimiläisillesi, valitse kortti, joka kuvaa tunteitasi ennen kuin tulit tapaamiseen/tapaamisen jälkeen jne.
- Tunteet: valitse kortti, joka kuvaa, mitä yleensä tunnet keskusteluaiheena olevassa tilanteessa

Janatyöskentely

Konkreettisen janan tekeminen on toimiva menetelmä, kun halutaan nostaa keskusteluun erilaisia näkökulmia ja saada aikaan keskustelua eri tavalla ajattelevien kanssa. Janaa varten osallistujat nousevat seisomaan, ja fasilitaattori määrittää, missä kohtaa huonetta janan päät sijaitsevat ja kertoo, mitä janan päät merkitsevät (esim. toinen pää täysin eri mieltä ja toinen täysin samaa mieltä). Fasilitaattori esittää sitten tietyn väitteen, ja

osallistujat asettuvat sille kohtaa janaa, jonka kokevat vastaavaan omaa mielipidettään tai kokemustaan.

Janan voi muodostaa monen eri väittämän ympärille, esim.

- Esihenkilötyö on vaikeaa
- Olen aina halunnut olla esihenkilö
- Esihenkilötyö on yksinäistä
- Esihenkilön tulisi pystyä tekemään jämäkästi päätöksiä jne.

Oma matkani esihenkilönä

Harjoitus yhdistää toiminnallisuutta ja kerronnallisuutta. Harjoituksessa osallistujat kävelevät kuvitteellista janaa pitkin huoneessa. Janan alkupäässä on oman esihenkilötarinan alku ja se päättyy pohdintaan siitä, millaiseksi esihenkilöksi haluaa tulla. Harjoituksen aikana kukin osallistujista kävelee vuorotellen janan alusta loppuun ja kertoo samalla esihenkilötarinansa.

- Mikä on esihenkilötarinasi alkupiste?
- Millaisia vaiheita tarinassasi on?
- Tunnistatko tarinassasi käännekohtia tai kasvukokemuksia?
- Millaiseksi esihenkilöksi haluat tulla?

Muut osallistujat kuuntelevat tarinan kertojaa, ja lopuksi käydään yhteinen keskustelu siitä, millaisia ajatuksia harjoitus herätti ja millaisia yhtymäkohtia tarinoista löytyi.

(modifioitu Estola ym. 2012)

Kuusi hattua

Kuusi hattua on menetelmä, joka mahdollistaa ilmiön tai ongelman tarkastelun monesta eri näkökulmasta. Menetelmän ideana on, että käsitellään teemaa vuorotellen ”eri hatut päässä”. Hatut voivat olla ryhmän eri osallistujilla, mutta koko ryhmä voi myös pitää yhtä aikaa saman väristä hattua päässä ja nostaa esiin tähän näkökulmaan liittyviä havaintojaan.

Valkoinen hattu: asiaan liittyvät tosiasiat, faktat ja tilastot – ajatellaan objektiivisesti!

Punainen hattu: asiaan liittyvät tunteet, olotilat, tunnelmat – arvoristiriidat

Musta hattu: asiaan liittyvät ajatukset ja tulkinnat – pohditaan riskejä ja heikkoja kohtia!

Keltainen hattu: asiaan liittyvät oppimismahdollisuudet ja hyödyt – mitä etuja tässä on?

Vihreä hattu: asiaan liittyvät luovat ideat, vaihtoehdot ja muutostoiveet – kehitetään uutta!

Sininen hattu: tarkkailijan ja refleктоijan näkökulma – miten prosessimme etenee ja miten pääsemme lopputulokseen?

Lisätietoa kerronnallisista menetelmistä:

Kaunisto, S., Keski-Filppula, U., Syrjälä, L., Uitto, M. & Estola, E. (2007). Lupa puhua: Kertomisen voima arjessa ja työssä. PS-kustannus.

Esimerkkejä toiminnallisista menetelmistä:

Alaniska, H. & Ahonen, K.: Toiminnallisia menetelmiä (Opintokeskus Sivis) <https://www.ok-sivis.fi/media/materiaalit-osio/toiminnallisia-menetelmia.pdf>

Kuusi hattua: De Bonon kuusi ajattelun hattua <https://tevere.fi/de-bonon-kuusi-ajatteluhattua-six-thinking-hats/>

Case-tapausten purkaminen

Esihenkilöiden verme-ryhmissä yksi tyypillinen työskentelytapa on aidoista työelämän tilanteista nousevien case-tapausten purkaminen. Caset ovat yleensä esihenkilöiden itsensä esiin nostamia ja voivat käsitellä esimerkiksi tiettyä haastetta esihenkilön tiimissä tai vaikeaa esihenkilötyöntekijä -vuorovaikutustilannetta. Caset voivat toki myös olla keksittyjä (tai esimerkiksi fasilitaattorin kokoamia ja anonymisoimia todellisten tilanteiden pohjalta), jos ryhmä haluaa työskennellä jonkin tietyn teeman parissa, jota varten casea ei löydy omasta porukasta.

Case-tapausten käsittelemiseen voidaan hyödyntää seuraavaa peruskäytännön ja fasilitaattorin apukysymyksiä.

1. Casen esittely

Casen tunteva henkilö esittelee casen muulle ryhmälle. Esittelyssä pyritään mahdollisimman objektiivisesti ja tosiasioihin perustuen kertomaan, mitä on tapahtunut. Esittelyvaiheessa pyritään siis välttämään erilaisia tulkintoja, joita esimerkiksi esihenkilöllä saattaa tapaukseen liittyen olla, ja pitäytymään havainnoissa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, ettei esittelijä kerro tulkinnastaan tiimiläisen masennuksesta, vaan kertoo tilanteeseen liittyviä havaintojaan, kuten että tiimiläinen ei osallistu enää keskusteluun palavereissa tai että hän vetäytyy sosiaalisista tilanteista.

2. Tavoitteen määrittelyminen

Kun casesta on saatu perustiedot, päästään pureutumaan siihen tarkemmin ja pohtimaan, millaiseen lopputulokseen haluttaisiin casessa päätyä. Tavoitteen määrittelyn lisäksi on olennaista, että ryhmällä on riittävästi tietoa tapauksen käsittelyyn. Casen esittelijältä voisi siis tässä kohtaa kysyä vielä tarkentavia kysymyksiä.

Tavoitteen määrittelyä voi lähestyä esimerkiksi seuraavien kysymysten kautta:

- Miksi tämän casen ratkaiseminen olisi tärkeää?
- Miten vakavasta tilanteesta mielestäsi on kysymys? Kuinka voimakkaasti esihenkilön tulisi tilanteeseen puuttua? Arvioi esim. asteikolla 1–10
- Mikä tilanteessa on keskeinen ongelma? Pystymmekö määrittelemään sen?
- Mikä voisi olla toivottu lopputulos tässä tapauksessa?
- Millä tavalla toivot, että asiat olisivat toisin? Kuvaile, millaista muutosta asiassa toivoisit.
 - Jos ongelma poistuu, mitä sen tilalle tulee?
 - Mitä hyvää toivot haastavan tilanteen tilalle?

3. Aiheen tutkiminen ja näkökulmien kartoittaminen

Kun tavoite on määritelty, ryhmä pääsee pureutumaan tarkemmin caseen. Tässä vaiheessa pyritään tarkastelemaan casea mahdollisimman monesta eri näkökulmasta ja huomioimaan asioita, jotka voivat vaikuttaa ilmiön taustalla.

Tarkastelussa voi hyödyntää seuraavia näkökulmia ja kysymyksiä:

- Mitä jo tiedämme casesta? Tiedämmekö riittävästi tapauksen ratkaisemiseksi? Tarvitsemmeko lisätietoa tai vaihtoehtoisia näkökulmia?
- Millaisia tulkintoja teemme tilanteesta? Ovatko tekemämme tulkinnat tilanteesta tosia? Mitä vaihtoehtoisia tulkintoja voisi olla?
- Oletteko aiemmin olleet vastaavan tilanteen kanssa tekemisissä? Miten silloin on selvitty? Ratkesiko tilanne silloin hyvin?
- Millaisissa tilanteissa tai milloin ongelma on ollut vähemmän läsnä? Onko ollut tilanteita, joissa muutosta parempaan on jo tapahtunut?
- Liittykö asiaan lainsäädännöllisiä tai organisaation ohjeisiin liittyviä näkökulmia?
- Kuka voi tehdä päätöksiä tässä asiassa?
- Millaisia tunteita tilanne herättää työntekijässä/esihenkilössä?
 - Mikä on itsellesi tyypillisin ja luontaisin tapa reagoida tilanteessa esihenkilönä? Mitä sinun tekisi mieli sanoa?
 - Miten ongelmaa voitaisiin ensimmäisten, primitiivisten tunnereaktioiden jälkeen aidosti ja rakentavasti lähestyä?

4. Ratkaisun löytyminen

Casen monipuolisen käsittelyn ja erilaisten vaihtoehtojen kartoittamisen jälkeen voidaan siirtyä pohtimaan ratkaisuja.

Ratkaisuvaihtoehtoja voi kartoittaa kysymällä esim. seuraavaa:

- Millaisia vaihtoehtoja esihenkilöllä olisi toimia tässä tilanteessa? Entä vielä? Mitä muuta?
 - Millaisiin tuloksiin vaihtoehdot voisivat johtaa?
 - Miten esihenkilö itse pystyy tilanteeseen vaikuttamaan? Mihin kohtiin pystyy vaikuttamaan? Mihin ei ole mahdollista vaikuttaa?
- Millaisia erilaisia asioita voisimme kokeilla, jotta saisimme tilannetta eteenpäin?

- Jos asiaa tarkastelee pitkällä perspektiivillä, mitkä asiat olisi tärkeää saada ensiksi kuntoon?
 - Mikä on pienin mahdollinen teko, jotta asia saadaan eteenpäin?
- Mikä tuntuu tässä hetkessä ensimmäiseltä ratkaisulta, jota lähdetään kokeilemaan?

Tämän jälkeen voidaan pohtia vielä tilanteen seuranta ja esihenkilön tukea jatkossa:

- Ketkä voivat toimia esihenkilön tukena tilanteessa?
 - Tulisiko esihenkilön konsultoida tilanteessa joitain muita asiantuntijoita (esim. työterveys, HR, työsuojelu)?
- Miten voimme varmistaa, että hyvä kehitys jatkuisi tässä tilanteessa?
- Mitä mahdollisia esteitä saattaa tulla esiin matkan varrella?
 - Voidaanko esteitä ennakoida, minimoida, taklata?



Vertaisryhmämentoroinnin päättäminen

Verme-ryhmän toiminnan kaari voidaan määritellä ryhmän kanssa yhdessä. Yleensä ryhmälle sovitaan ainakin aluksi tietty toiminta-aika, esimerkiksi yksi vuosi, johon ryhmän jäsenet voivat sitoutua. Kun sovittu aika on kulunut, on tärkeää yhdessä tarkastella ja sopia, mitä ryhmälle tämän jälkeen tapahtuu. Toisista ryhmistä muodostuu jäsenilleen tärkeitä ja rakkaitakin tukiverkkoja, ja toimintaa voidaan haluta jatkaa pitkäänkin. Osa ryhmistä saavuttaa tavoitteensa sovittuna toiminta-aikana, eikä tarvetta jatkolle ole, tai ryhmäläiset voivat haluta jatkaa joissain uusissa ryhmittymissä tai uusien aiheiden parissa.

Verme-ryhmissä saattaa myös olla luonnollista vaihtuvuutta henkilöiden siirtyessä toisiin tehtäviin tai jäädessä esimerkiksi opinto- tai perhevaapaalle. Näissä tilanteissa on tärkeää tarkastella, onko jäljelle jäävä ryhmä edelleen motivoitunut jatkamaan toimintaa ja onko se riittävän kokoinen, jotta tapaamisia kannattaa jatkaa. Mikäli ryhmään otetaan uusia jäseniä kesken kauden tai kaksi vanhaa ryhmää yhdistetään, merkitsee tämä aina ryhmän toiminnan ja prosessin starttaamista alusta (ks. luku 2).

Tärkeää on kuitenkin, että ryhmän toiminnalle asetetaan selkeä päättäminen ja sovitaan ryhmän yhteinen prosessi. Toiminnan päättymisestä on hyvä muistuttaa osallistujia hyvissä ajoin.

Ryhmän päättyessä tärkeää on erityisesti käsitellä tunteita, joita siihen liittyy. Tunteet voivat vaihdella surusta ja pettymyksestä iloon ja liikutukseen ja takaisin. Ryhmästä luopuminen voi monelle tuntua vaikealta. Ryhmän fasilitaattorin tärkein tehtävä on loppuvaiheessa antaa tilaa tunteille ja mahdollistaa niiden käsitteleminen. Ryhmän loppuessa on myös tärkeää kiittää osallistujia. Usein on paikallaan myös vähän juhlistaa vermen päättymistä.

Ryhmän päätösvaiheessa voidaan kokeilla esimerkiksi seuraavia toimintatapoja:

- Ryhmän prosessin läpikäyminen: tarkastellaan, millaisia tavoitteita ryhmälle asetettiin ensimmäisellä tapaamiskerralla ja miten ne on saavutettu. Fasilitaattori voi vetää yhteen

ryhmäprosessia. Samalla voidaan käydä keskustelua siitä, onko toiminnalle jatkotoiveita.

- Muistelu: ryhmä voi yhdessä muistella ryhmän parhaita oivalluksia, hyödyllisiä ja hauskoja hetkiä ja käydä läpi yhteistä historiaa.
- Kiittämiskierros: ryhmän jäsenet voivat kiittää toisiaan ryhmään osallistumisesta ja siitä, mitä he ovat ryhmään tuoneet. Tämä voidaan tehdä suullisesti tai toiminnallisesti, esimerkiksi varaamalla jokaista ryhmäläistä varten paperi, johon muut ryhmäläiset kirjoittavat terveisensä, kiitoksensa, kehunsa tai arvostuksensa hänelle.
- Tunteiden läpikäyminen esim. kuvakorttien avulla: ryhmän jäsenet voivat nostaa korteista esiin sellaisen, joka kuvaa heidän tunteitaan ryhmän päättyessä. Yhdessä voidaan keskustella tunteista ja käydä läpi, mitä ryhmän toiminta on jäsenille merkinnyt.
- Juhlistaminen: ryhmän päättymistä ja kaikkia saavutuksia on hyvä myös juhlistaa. Varatkaa mukaan pullo kuohuvaa, sopikaa tapaaminen erityiseen paikkaan tai juhlistakaa muuten yhteistä taivalta.

Päätyvältä ryhmältä on hyvä muistaa myös kerätä palautetta. Tämän voi tehdä erillään viimeisestä tapaamisesta, esimerkiksi verkkolomakkeen avulla. Palautetta hyödynnetään verme-toiminnan edelleen kehittämisessä organisaatiossa.

LÄHTEET

Ahlroth, M. & Havunen, R. (2015). Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.

Estola, E., Aho, J. Kaunisto, S-L., Moilanen, A. & Tervonen, J. (2012). Kerroinnalliset ja toiminnalliset menetelmät. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, H. Jokinen, I. Markkanen & P. Tynjälä, P. (toim.) Osaaminen jakoon: Vertaisryhmämentorointi opetuslalla (ss. 109–124). Jyväskylä: PS-kustannus.

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

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

Heikkinen, H. L. T., Tynjälä, P. & Jokinen, I. (2012). Verme teoreettiset perusteet ja toimintaperiaatteet. Teoksessa: H. L. T. Heikkinen, H. Jokinen, I. Markkanen & P. Tynjälä, P. Osaaminen jakoon: Vertaisryhmämentorointi opetuslalla. (ss. 45–85). Jyväskylä: PS-kustannus.

Heikkinen, H. L. T., Markkanen, I. & Pennanen, M. (2019). Johtopäätöksiä ja suosituksia. Teoksessa M. Pennanen, I. Markkanen & H. L. T. Heikkinen (toim.) Verme2testaa. Kokemuksia vertaisryhmämentoroinnin soveltamisesta (ss. 83–88). Jyväskylän yliopisto: Koulutuksen tutkimuslaitos.

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

Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. (2021). Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Talent.

Ristikangas, M. (2017). Valmentava johtajuus (4. painos.). Helsinki: Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. (2012). Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum.

Tynjälä, P. & Heikkinen, H. L. T. (2011). Beginning teachers' transition from pre-service education to working life: theoretical perspectives and best practices. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, (14), 11–34.

Työturvallisuuskeskus (2017). Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa#rakennetaan_luottamusta_1

Lisätietoja aiheesta:

Aarnio, H. Dialogiset menetelmät
<http://www3.hamk.fi/dialogi/diale/metelmät/>

Alaniska, H. & Ahonen, K. Toiminnallisia menetelmiä (Opintokeskus Sivis) <https://www.ok-sivis.fi/media/materiaalit-osio/toiminnallisia-menetelmia.pdf>

Kaunisto, S., Keski-Filppula, U., Syrjälä, L., Uitto, M. & Estola, E. (2007). Lupa puhua: Kertomisen voima arjessa ja työssä. PS-kustannus.

Korhonen, K. Toiminnalliset menetelmät -verkkosivusto
<https://toiminnallisetohjausmenetelmät.wordpress.com/>

Kuusi hattua, De Bonon kuusi ajattelun hattua <https://tevere.fi/de-bonon-kuusi-ajatteluhattua-six-thinking-hats/>

Laakso, M. Kuvakortit ja visualisointi
<https://www.matleenalaakso.fi/2020/03/kuvakortit.html>

Mieli ry Tunteiden vuoristorata -kuva <https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/materiaalit/tunteiden-vuoristorata-juliste/>

Nuorten akatemia Harjoituspankki <https://www.mahis.info/wp-content/uploads/2018/03/HARJOITUSPANKKI.pdf>

Ravantti, E. Luottamus
<https://www.youtube.com/watch?v=INpBI8tnTmg>

Vertaisryhmämentorointi on osaamisen kehittämisen menetelmä, jota on sovellettu korkeakouluyhteisön esihenkilöiden johtamisosaamisen kehittämiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Kokemukset ovat olleet hyvin myönteisiä.

Tämä käsikirja tarjoaa käytännönläheisen kuvauksen vertaisryhmämentoroinnin soveltamisesta omaan organisaatiosi.