

# Johtamisen erikoisammattitutkinto (JET) esimiehen ammatillisen identiteetin tukijana

Lähiesimiesten kokemuksia Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamisesta ja sen  
merkityksestä heidän ammatilliseen identiteettiinsä

Jenni Kåla

Aikuiskasvatustieteen pro gradu –tutkielma

Syyslukukausi 2015

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

# TIIVISTELMÄ

**Kåla, Jenni. 2015. JOHTAMISEN ERIKOISAMMATTITUTKINTO (JET) TUKEE ESIMIEHEN AMMATILLISTA IDENTITEETTIÄ. Lähiesimiesten kokemuksia Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamisesta ja sen merkityksestä heidän ammatilliseen identiteettiinsä. Aikuiskasvatustieteen pro-gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 86 sivua.**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittaneiden esimiesten kokemuksia tutkinnon suorittamisesta sekä sen merkityksestä heidän ammatilliseen identiteettiinsä. Tutkimus toteutettiin laadullista tutkimusmenetelmää, teemahaastattelua käyttäen. Tutkimusta varten haastateltiin kahdeksaa saman organisaation lähiesimiestä, jotka olivat suorittaneet Johtamisen erikoisammattitutkinnon samanaikaisesti. Haastatteluaineisto analysoitiin käyttämällä sisällönanalyysiä.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että Johtamisen erikoisammattitutkintoa lähdetään suorittamaan, koska halutaan kehittää omaa osaamista. Johtamisen erikoisammattitutkinto itsessään koetaan hyödyllisenä, mutta melko sekavana palettina, osittain sen hankalan käsitteistön vuoksi. Johtamisen erikoisammattitutkinnon koettiin tukevan ja vahvistavan esimiesidentiteettiä tutkintoon liittyvien palauteprosessien sekä itsearvioinnin avulla. Erityisen tärkeä rooli ammatillisen identiteetin kehittymisen kannalta tutkinnon puitteissa koettiin olevan alaisilla ja heiltä saatavalla palautteella. Johtamisen erikoisammattitutkintoa pidettiin hyvänä keinona ylläpitää ja uudistaa omaa osaamista sekä vahvistaa esimiestaitoja. Tutkimustuloksista voitiin päätellä, että Johtamisen erikoisammattitutkinto tarjoaa välineitä esimiehen ammatillisen identiteetin muovaamiselle, mutta tutkinto ei kuitenkaan itsessään muuta esimiesidentiteettiä vaan pikemminkin tukee sitä.

Tämä tutkimus antoi hyödyllistä tietoa JET-tutkinnon hyödyistä ja tutkinnon toteuttamisen haasteista sekä lähiesimiesten kokemuksista näyttötutkinnon suorittamisesta. Tämän tutkimuksen tuottamaa tietoa voidaan käyttää hyväksi JET-tutkintoa ja sen käsitteistöä arvioitaessa sekä esimieskoulutuksia suunniteltaessa ja vertaillaessa. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia sitä, minkälaisia keinoja lähiesimiehille ja työntekijöille annetaan työn arjessa ajatellen oman ammatillisen identiteetin pohdintaa, rakentamista ja tunnistamista sekä työssä oppimista.

Avainsanat: ammatillinen identiteetti, Johtamisen erikoisammattitutkinto, näyttötutkinto, lähiesimies, työssä oppiminen

# SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>AMMATILLINEN IDENTITEETTI</b> .....	<b>8</b>
2.1	Ammatillisen identiteetin rakentuminen .....	8
2.2	Ammatillinen kasvu, työssä oppiminen sekä ammatillinen toimijuus ammatillista identiteettiä rakentamassa.....	10
<b>3</b>	<b>ASiantuntijasta ESIMIEHEKSI</b> .....	<b>15</b>
3.1	Asiantuntija vs. esimies .....	16
3.2	Lähiesimiehen identiteetti .....	18
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN KONTEKSTI</b> .....	<b>21</b>
4.1	Johtamisen erikoisammattitutkinto.....	23
4.2	Aiempi tutkimus tutkittavasta aiheesta.....	24
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET</b> .....	<b>26</b>
<b>6</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>27</b>
6.1	Tutkimuksen kohderyhmä.....	27
6.2	Teemahaastattelu ja haastattelujen toteutus .....	28
6.3	Aineiston analyysi .....	30
<b>7</b>	<b>ESIMIESIDENTITEETIN MUOTOUTUMINEN JET-TUTKINNON MYÖTÄ</b> .....	<b>33</b>
7.1	Näyttötutkinnon suorittamisen motiivit, haasteet ja onnistumiset .....	33
7.2	JET -tutkinto esimiesidentiteettiä tukevana elementtinä.....	38
7.2.1	Itsensä tutkiskelu esimiesidentiteetin tukijana .....	39
7.2.2	Koulutuksen antama pätevyys .....	43
7.2.3	Käytännön hyödyt .....	45
7.3	JET-tutkinnon antamat hyödyt konkreettiselle esimiestyölle .....	47
7.3.1	Omaan hyvinvointiin liittyvät aspektit.....	47

7.3.2	Työhön liittyvät aspektit .....	50
7.4	Matka asiantuntijasta esimieheksi .....	54
<b>8</b>	<b>JET-TUTKINTO ESIMIESIDENTITEETTIÄ TUKEMASSA .....</b>	<b>60</b>
<b>9</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>62</b>
9.1	Keskeiset johtopäätökset JET-tutkinnon merkityksestä esimiesidentiteetin kannalta .....	62
9.1.1	Näyttötutkinto vaihtoehtona päätoimiselle opiskelulle.....	63
9.1.2	JET-tutkinnolla vahvistava vaikutus esimiesidentiteettiin.....	65
9.1.3	JET-tutkinnosta apuja suoraan työelämään.....	69
9.2	Luotettavuuden tarkastelu .....	70
9.3	Tutkimuksen eettisyys .....	74
9.4	Jatkotutkimushaasteet.....	75
<b>LÄHTEET</b>	<b>.....</b>	<b>76</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>.....</b>	<b>82</b>
	Liite 1 Haastattelupyyntökirje .....	82
	Liite 2 Teemahaastattelurunko .....	84
	Liite 3 Suostumuslomake .....	86

# 1 JOHDANTO

Ammatillinen identiteetti on laaja ja melko paljon tutkittu käsite. Sitä on tutkittu eri näkökulmista, eri ammattiryhmien yhteydessä sekä eri konteksteissa. Esimerkiksi Vähäsantanen (2013) on tutkinut ammatillista identiteettiä ammatillisten opettajien parissa sekä yleisellä että kontekstisidonnaisella tasolla ja Ahonen (2008) on puolestaan tutkinut rehtoreiden kertomaa johtajutta ja johtajaidentiteettiä. Ammatillisesta identiteetistä puhutaankin nykyään paljon, sillä työelämä on jatkuvassa murroksessa ja muutoksessa eikä mikään tunnu olevan pysyvää. Ammatillinen identiteetti on käsitteenä ymmärrettävä, mutta silti monimutkainen. Siksi sitä onkin syytä tutkia. Identiteetti saattaa olla kokijalleen usein niin itsestäänselvä asia, että sitä on vaikea ymmärtää. Se on kokemus itsestä, joka elää ja muuttuu jatkuvasti ja sen ylläpitäminen vaatii psyykkistä työtä aivan kuten persoonallinenkin identiteetti. (Varila & Rekola 2003, 93, 94.) Ammatillinen identiteetti kehittyy Kirpalin (2004, 201) mukaan monimutkaisissa neuvottelutilanteissa toisaalta persoonallisten resurssien, asenteiden ja arvojen rajapinnassa ja toisaalta työprosessien ja työn kontekstin rajapinnassa. Näin ollen myös työssä oppiminen on suuressa roolissa ajatellen ihmisen ammatillisen identiteetin kehittymistä. Toinen merkittävä tutkimusalue nykyisin onkin työssä oppiminen. Collinin (2009, 198) mukaan tämä johtuu osittain siitä, että työssä oppimiseen liittyvien prosessien ymmärtäminen auttaa kehittämään ammattiosaamista ja sitä kautta myös koko organisaation toimintaa. Luonnollista onkin yhdistää nämä kaksi merkittävää tutkimusaluetta ja tutkia näiden välistä yhteyttä.

Tutkimuksia työssä oppimisesta ja ammatillisesta identiteetistä erikseen löytyy runsaasti, mutta näiden välisestä yhteydestä ei niinkään, etenkin esimiesten kohdalla. Monet työssä oppimisen ja ammatillisen identiteetin yhdistävät tutkimukset koskevat työssäoppimista opiskeluihin kuuluvassa harjoittelussa eivätkä näin ollen ole rinnastettavissa työelämässä oleviin täydennyskoulutusta tai tutkintoa suorittaviin aikuisiin. Tämän tutkimuksen tavoitteena olikin nimenomaan tarkastella työssä olevien esimiesasemassa toimivien aikuisten kokemuksia näyttötutkintona suoritettavan Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamisesta sekä sen merkityksestä heidän ammatilliseen identiteettiinsä.

Näyttötutkinnot ovat nostaneet suosiotaan viime vuosien aikana, joten on aiheellista tutkia sitä, miten näyttötutkinnot koetaan sekä millainen merkitys niillä on ammatillisen identiteetin kannalta. Tässä kyseisessä tutkimuksessa keskityn Johtamisen erikoisammattitutkintoon ja sen suorittamisen merkitykseen ammatillisen identiteetin kannalta. Syynä tähän on se, että lähiesimiehet nousevat usein esimiestehtäviin asiantuntijatyöstä kollegoidensa joukosta ja siirtyvät näin ollen johtamaan entisiä kollegoitaan. Lisäksi he siirtyvät usein esimiestehtäviin kliinisen osaamisensa vuoksi eivätkä niinkään esimiestaitojen (Skela Savic & Robida 2013, 1). Kallion (2014, 13) mukaan lähiesimiesten asema organisaatioissa on hämärtynyt organisaatiomuutosten keskellä niin, että he joutuvat jatkuvasti punnitsemaan omaa ammatillista identiteettiään epävarmassa ja alati muuttuvassa tilanteessa. Arjen esimiehet jäävätkin usein huomiotta eikä heidän työtään organisaatiossa välttämättä osata arvostaa. Haluankin tällä tutkimuksella nostaa lähiesimiehiä esille arjen sankareina, sillä he ovat työelämän arjessa niitä, jotka vastaavat sekä heidän omien esimiestensä että alaistensa asettamiin vaatimuksiin. Tästä syystä on tärkeä tutkia sitä miten heidän ammatillinen identiteettinsä muotoutuu tällaisessa näyttötutkintokoulutuksessa.

### *Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne*

Tämän tutkimuksen keskipisteenä ovat lähiesimiehet ja heidän ammatillisen identiteettinsä muotoutuminen näyttötutkintona järjestettävässä Johtamisen erikoisammattitutkinnossa. Samankaltaisia tutkimuksia ei ole aiemmin juurikaan tehty. Tutkimuksen tarkoituksena on tarjota uutta tietoa Johtamisen erikoisammattitutkinnon mahdollistavista ammatillisen identiteetin muovaamisen työkaluista ja siitä miten ne koetaan tutkinnon suorittajien keskuudessa. Lisäksi tutkimuksella halutaan antaa uutta tietoa näyttötutkintojärjestelmän koetusta toimivuudesta sekä syistä miksi tällaista tutkintoa lähdetään suorittamaan. Ennen kaikkea tällä tutkimuksella halutaan kuitenkin selvittää millaisia kokemuksia JET-tutkinnon suorittaneilla on tutkinnon vaikutuksesta heidän esimiesidentiteettiinsä. JET-tutkinto on moniammatillinen esimiehille suunnattu tutkinto, joten tätä tutkimusta ei ole rajattu koskemaan tietyn alan esimiehiä, vaan tutkimus on toteutettu erään julkisen sektorin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation omalle JET-ryhmälle, jonka osallistujat olivat eri aloilta organisaation sisällä. Tässä tutkimuksessa on siis tarkoitus tarkastella työssä oppimisen merkitystä lähiesimiesten ammatillisen identiteetin kannalta.

Tutkimusraportin aluksi avataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä kuten ammatillista identiteettiä ja sen rakentumista työssä oppimisen, ammatillisen kasvun ja ammatillisen toimijuuden kautta. Sen jälkeen perehdytään toiseen tutkimuksen kannalta keskeiseen aiheeseen eli asiantuntijasta esimieheksi siirtymiseen ja lähiesimiehen identiteetin rakentumiseen. Näiden jälkeen

perehdytään tarkemmin tutkimuskontekstiin ja näyttötutkintoon sekä tarkemmin Johtamisen erikoisammattitutkintoon. Luvussa viisi kerrotaan tutkimuskysymykset ja luvussa kuusi avataan tutkimuksen käytännön toteutusta. Sen jälkeen käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Tulososion viimeinen luku on 8, ja se toimii samalla myös avauksena pohdinnalle, sillä siinä käydään läpi tulosten merkitystä ammatilisen identiteetin kannalta. Johtopäätökset, tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu sekä jatkotutkimusehdotukset löytyvät tutkimusraportin viimeisestä luvusta, eli luvusta 9.

## 2 AMMATILLINEN IDENTITEETTI

Ihmisen identiteetti on yksilön käsitys itsestään. Siihen liittyy vahvasti kokemus siitä mistä on tulossa, mihin on menossa ja mihin kokee kuuluvansa. Käsitys itsestä nähdään kuitenkin jatkuvasti muuttuvana ja se rakentuu uudelleen sitä mukaan kun ihminen hankkii uusia kokemuksia ja suhteuttaa niitä aikaisempiin kokemuksiinsa. (Heikkinen 1999, 276.) Ammatillisen identiteetin voidaan nähdä tarkoittavan lähes samaa asiaa kuin identiteetin, mutta ammatillinen identiteetti painottuu nimenomaan työhön ja ammattiin ja siihen miten ihminen siinä kokee itsensä ja miksi hän haluaa ammatillisesti tulla.

Ammatillisesta identiteetistä käytetään myös käsitettä ammatti-identiteetti (Hänninen 2010) sekä lähikäsitteitä työidentiteetti (Ruohotie 2005, Mahlakaarto 2010) ja työhön liittyvä identiteetti (Eteläpelto 2009), joilla kaikilla tarkoitetaan käytännössä samaa asiaa, pienin vivahde eroin. Eteläpelto (2009, 90) toteaa työhön liittyvän identiteetin kuvaavan ihmisen ja työn välistä suhdetta, jossa nivoutuvat yhteen ammattialan yhteiskunnallinen, sosiaalinen ja kulttuurinen käytäntö sekä yksilön itse määrittämät merkitykset työn asemasta elämässä ja siihen liittyvistä arvoista. Tässä tutkimuksessa käytän termiä ammatillinen identiteetti helpottaakseni lukukokemusta ja varmistaakseni käsitteen ymmärrettävyyden. Ammatillinen identiteetti kuvaa myös mielestäni näistä käsitteistä parhaiten tässä tutkimuksessa tarkoitettua, esimiehen ammatillista identiteettiä. Lisäksi puhuttaessa pelkästään esimiehen ammatillisesta identiteetistä, käytän tarkentavaa käsitettä esimiesidentiteetti tai lähiesimiehen identiteetti.

### 2.1 Ammatillisen identiteetin rakentuminen

Ammatillisen identiteetin nähdään olevan yksilön oma kokemus siitä millaiseksi ihminen ymmärtää ja näkee itsensä suhteessa työhön tarkasteluhetkellä ja millaiseksi hän haluaa työssään ja ammatissaan tulla. Lisäksi ammatilliseen identiteettiin kuuluu ihmisen käsitys siitä mihin hän kokee kuuluvansa, samaistuvansa, mikä hänelle on tärkeää ja mihin hän on sitoutunut ammatillisesti. Ammatillinen identiteetti on siis osa ihmisen persoonallista identiteettiä ja on sitä kautta keskeinen osa aikuisen identiteettiä. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2010, 26, 32.)

Ammatillisen identiteetin nähdään usein rakentuvan ja muotoutuvan arjen työyhteisöissä ja yhteiskunnallisissa tilanteissa. Sen rakentamisessa onkin aina kyse persoonallisen ja sosiaalisen välisestä vuoropuhelusta, sillä kun ammatillista identiteettiä rakennetaan,



persoonallisen ja sosiaalisen painotukset vaihtelevat keskenään. Esimerkiksi kun ajatellaan työntekijää, joka tulee noviisina työyhteisöön, korostuu hänen kohdallaan työyhteisöön sosiaalistuminen, sillä hänellä ei työyhteisöön tullessaan ole vielä sitä kulttuurista pääomaa, valtaa ja kontrollia, mitä muilla työntekijöillä on. Tällaisessa tilanteessa ammatillinen identiteetti on lähtökohtaisesti aina sosiaalisesti rakentuva. Myöhemmin kun kokemus, valta ja yhteisöön kuuluminen ovat vahvistuneet, vahvistuu myös yksilöllinen ja persoonallinen ammatillisen identiteetin rakentumisessa. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2010, 44.) Ropon ja Gustafssonin (2010, 73) mukaan ammatillinen ja persoonallinen identiteetti kietoutuvatkin toisiinsa elämänkerroissa ja näyttäytyvät myös samanlaisina: toisistaan riippuvina ja toisistaan innoitusta hakevina. Työelämässä tapahtuvat muutokset vaikuttavatkin sekä ammatilliseen, persoonalliseen että sosiaaliseen identiteettiin, sillä muuttuvan toimintaympäristön keskellä yksilölle on elintärkeää pystyä hahmottamaan kuka hän on, mihin hän kuuluu ja millaiseksi hän haluaa tulla. Tämä ei onnistu ilman identiteettityötä, jonka avulla yksilö pystyy jatkamaan työssä ja ylläpitämään hyvinvointiaan. (Mahlakaarto 2010, 175.)

Beijaardin, Meijerin ja Verloopin (2004, 122) mukaan ammatillisen identiteetin muovautumiseen tarvitaan vastaus kysymyksiin Kuka minä olen? ja Keneksi minä haluan tulla? Frantsi (2013, 33) toteaaakin väitöskirjassaan, että useimpien identiteettitutkijoiden mielestä ”- - identiteetti on ainakin osittain tietoinen, joiltain osin pysyvä ja toisaalta alati sosiaalisessa todellisuudessa muuttuva.” Beijaardin ym. (2004) tekemän koonnin mukaan ammatillinen identiteetti ei kuitenkaan ole koskaan pysyvä, vaan jatkuvasti muuttuva prosessi, joka pitää sisällään sekä persoonan että kontekstin. Ammatilliseen identiteettiin vaikuttaakin työtehtävien lisäksi paitsi yhteisö, jossa elämme, myös kaikki elämän eri tilanteet kaikilla elämän eri osa-alueilla. Ammatillinen identiteetti on siis jotain mitä luodaan silloin kun otetaan selvää itsestä sekä ammatillisessa että persoonallisessa mielessä, eikä niinkään jotain mitä meillä jo on. (Paloniemi ja Collin 2009, 3 & 17.) Ammatillinen identiteetti ei myöskään ole koskaan ennalta määritelty vaan se rakentuu aktiivisen työn tuloksena (Kirpal 2004, 204). Viime kädessä ammatillinen identiteetti neuvotellaan aina työyhteisöjen sosiokulttuurisissa konteksteissa, joissa identiteetit rakentuvat jokaisen yksilön henkilökohtaisen osallisuuden myötä. Pysyvän ja yhtenäisen ammatillisen identiteetin onkin korvannut puhe dynaamisista, muuntuvista ja työyhteisöissä neuvoteltavista identiteeteistä. Ammatillisen identiteetin rakentamisesta onkin tullut koko työuran kestävä tehtävä maailmassa, jossa yhä useamman työntekijän ura on katkolla tai vähintään työtehtävien tai ammatin jatkuvasti muuttuessa. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2008, 27, 45.) Identiteetit ovatkin yleensä tapetilla silloin kun ne koetaan jollakin tapaa ongelmallisiksi. Silloin kun yksilölle itselleen on epäselvää kuka hän on tai mihin hän on menossa, voidaan ajatella, että yksilö ei ole pystynyt vielä

tunnistamaan omaa itseään. Tällaisessa tilanteessa on erityisen tärkeää tehdä identiteettityötä ja tutustua itseensä uudelleen, jotta voi määrittellä itseään uudessa valossa. Esimerkiksi työnkuvan tai ammatin vaihtaminen vaativat ammatillisen identiteetin uudelleen määrittelyä ja omien työhön liittyvien ajatusten uudelleen arviointia. (Eteläpelto 2009, 93-94.) Ammatillinen identiteetti ja sen rakentuminen onkin nykyajan työelämässä ilmiönä monimuotoinen, sillä siihen kuuluu sekä yksilöllinen rakentaminen, ammattiin samastuminen että organisaatioon ja sen kulttuuriin kiinnittyminen (Vähäsantanen 2009, 159). Ammatillisen identiteetin odotetaan olevan yhä monimuotoisempi, joustavampi ja monitahoisempi, jotta sillä voidaan vastata työelämän haasteisiin ja asenteen odotetaan olevan joustolle ja moniosaamiselle perustuva yhä aktiivisempi ja yrittäjämäisempi (Kirpal 2004, 218) ja samalla ammatillinen identiteetti on apuväline itsemme tuntemiseen (Paloniemi & Collin 2009, 3).

## **2.2 Ammatillinen kasvu, työssä oppiminen sekä ammatillinen toimijuus ammatillista identiteettiä rakentamassa**

Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä (2010, 21) toteavat, että monissa aikuiskasvatustieteellisissä työelämää ja oppimista koskevissa tutkimuksissa on korostettu työssä oppimisen, ammatillisen identiteetin ja toimijuuden välistä yhteyttä (ks. myös Eteläpelto, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen 2014, 24). Työssä oppimisen ajatellaankin kietoutuvan selkeästi työelämän ja työpaikkojen kulttuurikäytäntöihin ja vaikuttavan näin työntekijän näkemykseen omasta ammatillisesta identiteetistään. Niin johtajien kuin hoivatyötä tekevien ammatillisen identiteetin rakentaminen ja sen uudelleen määrittely on vahvasti yhteydessä työssä ja työhön oppimiseen. (Eteläpelto, Collin & Saarinen 2009, 9-10.) Eteläpellon (2009, 139) mukaan oppiminen ja identiteetin rakentuminen ovatkin toisiinsa läheisesti kietoutuneita kun aikuisten oppimista tarkastellaan esimerkiksi työssä ja koulutusinstituutioissa, sillä oppimisen avulla luodaan uudenlaisia merkityksiä ja muokataan omaa käsitystä itsestä. Oppiminen ja työhön liittyvä identiteetti ovat myös jatkuvassa muutoksessa, sillä ne molemmat muuttuvat ihmisten muuttuvien tavoitteiden ja myös työpaikan ulkopuolisten tavoitteiden mukaan. Niiden voidaankin ajatella olevan enemmän prosesseja kuin lopullisia tuotoksia. (Paloniemi & Collin 2009, 18.)

### *Ammatillinen kasvu*

Työelämä nykyisellään vaatii yksilöltä jatkuvaa ammatillista kasvua eli toisin sanoen oman osaamisen ylläpitoa sekä sen kehittämistä ja uusien taitojen ja valmiuksien hankkimista jatkuvasti

muuttuviin ammatitaitovaatimuksiin vastatakseen (Wallin 2012, 11). Ammatillisuuden ja ammatillisen kasvun ajatellaankin olevan paitsi oman osaamisen jatkuvaa kehittämistä, myös ammatillisen ja persoonallisen identiteetin määrittelyä uudelleen (Eteläpelto & Onnismaa 2010, 9 ja Wallin 2007, 3). Ammatillinen kasvu on samanaikaisesti myös yksilön sisäistä kasvua sekä työhön liittyvien taitojen kehittämistä. Ammatillisella kasvulla on kuitenkin myös yhteisöllinen ulottuvuus ja sitä ohjaavat eettiset valinnat, ihmisen tunteet, henkinen kasvu, suoritukset sekä reflektio. Tähän ulottuvuuteen liittyvät esimerkiksi oman profession sisäistäminen sekä oman roolin löytäminen omassa työyhteisössä. (Wallin 2007, 3.)

Ammatillista kasvua pidetään yhtenä tärkeänä ammatitaidon ylläpidon sekä ammatillisen kehittämisen edellytyksenä ja se on osaamisen ja ammatillisen identiteetin kehittämistä ja vahvistumista (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 69). Ammatillinen kasvu voidaan nähdä siis jatkuvana oppimisprosessina, jonka kautta yksilö hankkii elämänsä aikana niitä tietoja, taitoja ja kykyjä, joita hän tarvitsee voidakseen vastata muuttuviin ammatitaitovaatimuksiin (Ruohotie 2005, 3). Tällaisia ammatillisen kasvun oppimismahdollisuuksia ovat esimerkiksi uusi tai epäselvä tilanne työyhteisössä tai ristiriidassa toistensa kanssa olevien vaatimusten kohtaaminen (Ruohotie 1999, 53). Kasvu ei kuitenkaan voi tapahtua tyhjiössä, vaan parhaimmillaan ammatillinen kasvu ja ammatillisen identiteetin vahvistaminen tapahtuu yhdessä niiden kanssa, jotka ovat samassa tilanteessa yksilön kanssa (Ristikangas ym. 2008, 69). Wallinin (2012, 19) tekemän tutkimuksen mukaan se, että työntekijälle mahdollistetaan ammatillinen kasvu, lisää työntekijän työhön sitoutumista. Ammatillisen kasvun mahdollistaminen voidaanankin toteuttaa esimerkiksi mahdollistamalla työssä oppiminen omassa organisaatiossa.

### *Työssä oppiminen*

Kirjallisuudessa puhutaan työssä oppimisesta sekä erikseen että yhteen kirjoitettuna. Yhteen kirjoitettuna työssäoppimisella tarkoitetaan opiskeluaikana tapahtuvaa työssäoppimista, jota kutsutaan myös työharjoitteluksi (ks. Virtanen 2007, Collin 2007). Tällöin työpaikalla on yleensä harjoittelijalle määrätty ohjaaja, jonka työtehtäviä harjoittelija seuraa ja taitojensa ja opiskeluvaiheensa mukaan myös osallistuu niiden tekemiseen. Työssä oppimisella erikseen kirjoitettuna puolestaan tarkoitetaan sellaista oppimista, joka tapahtuu henkilön omalla työpaikalla omia työtehtäviä tehden ja niistä oppien. Työssä oppiminen pohjautuu aiempaan työkokemukseen ja on kontekstisidonnaista, sosiaalista sekä jaettua. (Collin 2007.)

Tässä tutkimuksessa käytän käsitettä työssä oppiminen, erikseen kirjoitettuna. Tämän tutkimuksen kontekstissa työssä oppiminen voidaan spesifioida vielä hieman tarkemmin

tarkoittamaan aikuisten, jo työelämässä olevien jatko-/täydennyskoulutusta, joka suoritetaan näyttötutkintona työn ohessa, työssä oppien. Huomioon tulee ottaa kuitenkin myös se, että tässä tutkimuksessa käsiteltävä koulutus pitää sisällään työssä oppimisen lisäksi myös jonkin verran formaalia opetusta, kuitenkin niin, että itse pääpaino on työssä ja työssä oppimisella.

Työn ja oppimisen välinen suhde on ilmiö, joka kiinnostaa tutkijoita yli tieteenrajojen. Ilmiötä on tutkittu esimerkiksi kasvatustieteissä, psykologiassa sekä johtamistutkimuksessa. (Tynjälä 2008, 134.) Aihe on ajankohtainen myös jatkuvasti muutoksessa olevan työelämän vuoksi. Työssä oppimisen käsitteistössä ja sitä käsittelevässä kirjallisuudessa törmääkin väistämättä käsitteisiin informaali ja formaali oppiminen. Ilman näiden käsitteiden erottelua ja niihin perehtymistä työssä oppimisen ilmiöstä on vaikea saada selkoa. Vaherva (1999, 97) on avannut formaalin ja informaalin oppimisen käsitteitä. Hän luonnehtii formaalia oppimista ”- - käsitteitä antavaksi ja ajattelua kehittäväksi, mutta toiminnaltaan vähäiseksi oppimisen muodoksi.” Formaalin oppimisen voidaan siis ajatella olevan luokkahuonetyyppistä opetusta, joka painottuu selkeästi teoriaan eikä niinkään käytäntöön. Informaalia oppimista Vaherva (1999, 97) puolestaan luonnehtii toimintaoppimiseksi, joka tapahtuu esimerkiksi työtä tekemällä, harrastamalla tai tutkimalla. Hänen mukaansa informaalisissa oppimisessä keskeinen komponentti on kokemus. Omakohtainen kokemus onkin oleellista kokonaisvaltaisen oppimisen kannalta, vaikkakaan se ei vielä yksistään takaa oppimista. Sen lisäksi on tärkeää havainnoida ja pohtia ilmiötä sekä tietoisesti pyrkiä ymmärtämään ilmiötä ja käsitteellistää se esimerkiksi sopivan teorian avulla, sillä teoriat ja käsitteet järjestävät kokemusta ja auttavat sen hallitsemisessa. (Ruohotie 1999, 137.) Työssä oppimalla opitaankin yleensä nimenomaan niitä taitoja, joita työssä oikeasti tarvitaan kun taas koulunpenkillä ajatellaan opittavan esimerkiksi käsitteitä, opiskelutaitoja sekä ongelmaratkaisutaitoja. Voidaankin ajatella, että formaali ja informaali oppiminen eivät ole toistensa vastakohtia, vaan täydentävät toisiaan. (Vaherva 1999, 100.) Käytännön työ onkin usein myös paras opettaja ja siksi esimerkiksi JET, MBA sekä muut jo työssä oleville suunnatut johtamiskoulutukset vastaavat tarpeeseen yhdistää johtamisteoriat käytäntöön. (Ristikangas ym. 2008, 68).

Työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen luotetaan myös yhä enemmän koulutuspoliittisissa linjauksissa (Eteläpelto, Collin & Saarinen 2009, 8). Aittolan (1998, 70) mukaan työpaikalla tapahtuva oppiminen onkin yhä tärkeämpi informaalisesta oppimisesta lähtien. Tällaista arkipäiväistä oppimista voi tapahtua Tuomiston (1998, 32) mukaan kolmella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on tietoinen ja suunniteltu perustuva oppiminen, joka tapahtuu itseohjattuna. Toinen tapa on kokemuseräinen oppiminen, jota tapahtuu esimerkiksi osallistuessa johonkin projektiin, valmennukseen tms. Tällaisessa tilanteessa tapahtuva oppiminen on yleensä myös tavoitteellista. Kolmas tapa, jossa suurin osa oppimisesta tapahtuu, on muiden toimintojen

sivutuotteena ilman, että yksilö sitä itse edes tiedostaa. Kaikessa oppimisessa on kuitenkin erityisen tärkeää oppimisen kontekstuaalisuus, sillä tiedon rakentaminen tapahtuu aina jossakin tietyssä kontekstissa (Tuomisto 1998, 46).

Työssä opitaan usein yhdessä kollegoiden kanssa, ja se tekee työssä oppimisesta ilmiön, johon liittyy kulttuurinen ja sosiaalinen konteksti. Oppimisen voidaan nähdä myös olevan samanaikaisesti informaalia ja formaalia oppimista. Työssä oppimista ei voida myöskään käsitellä yksittäisenä ilmiönä, sillä sillä voi olla eri muotoja riippuen työympäristöstä ja siihen liittyvistä tekijöistä. (Tynjälä 2008, 135, 140.) Vahervan (1998, 170) mukaan ihminen tulee tietoisiksi oppimastaan vasta silloin kun hän reflektoi kokemuksiaan muiden kanssa. Oppimisen prosessia ei voidakaan ajatella pelkästään henkilökohtaisena asiana, vaan se tarvitsee tapahtuakseen ympärillä olevien ihmisten tuen sekä monipuolisen tieto- ja oppimisympäristön. Vähitellen onkin alettu ymmärtämään, että oppiminen on osa työtä ja inhimillisten voimavarojen kehittämistä. (Poikela & Järvinen 2009, 178.) Oppimista edistää myös se, että oppija on tunnistanut oman heikkoutensa ja vahvuutensa sekä ymmärtää, miten hän voi kehittyä ja luoda uusia vahvuuksia. Tämän tiedostaminen vaatii kuitenkin palautetta omasta suorituksesta. (Ruohotie 1999, 55.) Työssä oppiminen ei kuitenkaan ole pelkästään uusien taitojen omaksumista, vaan sen voidaan nähdä olevan myös vanhan poisoppimista ja luopumista jostain aiemmin opitusta (Varila & Rekola 2003, 92). Nykyisessä oppimisyhteiskunnassa pidetäänkin välttämättömänä jatkuvaa itsensä kehittämistä. Tämä tapahtuu yleensä formaaleja koulutuskanavia pitkin, mutta myös informaaleilla oppimistilanteilla on paikkansa, sillä nykyisin arkipäiväisissä tilanteissa tapahtuva oppiminen tunnustetaan ja aikuisille voidaan myös taata mahdollisuudet elinikäiseen oppimiseen. (Collin & Paloniemi 2007, 9.)

### *Ammatillinen toimijuus*

Ammatillista toimijuutta tarvitaan yhtenä osana identiteetin muokkausta sekä identiteettien uudelleen neuvottelussa. Toimijuuden nähdäänkin olevan tiukasti yhteen kietoutuneena ammatillisiin identiteetteihin sekä työssä oppimiseen. (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi 2014, 207.) Ammatillinen toimijuus työssä tarkoittaa sitä, että aktiiviset toimijat eli työntekijät tai yhteisöt tekevät tietoisia valintoja, käyttävät vaikutusmahdollisuuksiaan sekä ottavat asioihin kantaa sellaisilla tavoilla, joilla on vaikutusta heidän työhönsä ja/tai ammatilliseen identiteettiinsä. Ammatillisen toimijuuden nähdään ilmenevän esimerkiksi ” - - ehdotuksina uusista työkäytännöistä, yhteistoiminnallisista työskentelytavoista ja/tai ammatillisten identiteettien uudelleen neuvotteluna.” (Eteläpelto ym. 2014, 23.) Yksilöt valitsevat millaisiin asioihin ja

ongelmiin he haluavat kiinnittää huomionsa, joka vaikuttaa siihen mitä ja miten he oppivat, ja tällä tavalla yksilö harjoittaa toimijuutta omassa elämässään (Eteläpelto, ym. 2014, 206).

Ammatillisen toimijuuden työstämisen voidaankin nähdä olevan tärkeää etenkin muutostilanteissa, sillä silloin haetaan ja tarvitaan vastauksia kysymyksiin: kuka olen, mihin kuulun ammatissani sekä työssäni ja millaisiin tavoitteisiin ja normeihin haluan työssäni sitoutua (Eteläpelto ym. 2014, 18). Myös Eteläpellon (2009, 91) mukaan: ”- - omaa ammatillista minää ja toimijuutta pohditaan suhteessa sosiaalisesti ja kulttuurisesti määrittävään työrooliin: kuka ja millainen olen ammatilaisena ja mikä on ammatillaisuuteni suhde omaan minääni ja toimijuuteeni?” Silloin kun vakiintuneet ja totutut arjen työn tekemisen tavat muuttuvat, aiheuttaa se haasteita ja vaatii sekä työntekijöiltä että johtajilta toimijuutta, eli kannanottoa, valintoja, vaikuttamista, osallistumista sekä oman identiteetin muokkausta. Tämä haastaa erityisesti keskijohdon esimiehiä, sillä he kohtaavat muutokset kahden tulen, ylemmän johdon sekä henkilökunnan, välissä. (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto 2014, 122.) Yksi iso haaste esimiehelle on itselleen uskollisena pysyminen tilanteessa, jossa painostusta tulee useasta eri suunnasta. Tällaisessa tilanteessa esimiehen tulisi pystyä tunnistamaan ja tuntemaan oma itsensä ja pysymään uskollisena omille ajatuksilleen ja aatteilleen. Oman ammatillisen identiteetin tunnistaminen ja tiedostaminen on silloin erityisen tärkeää.

Tässä tutkimuksessa ammatillinen identiteetti ja työssä oppiminen kietoutuvat toisiinsa hyvin läheisesti. Tämän tutkimuksen keskiössä ovat esimiehet, jotka ovat siirtyneet esimiestehtäviin joko rivityöntekijästä tai asiantuntijatehtävistä. Keskeistä tässä tutkimuksessa onkin ajatus siitä, että johtamiskoulutukseen osallistuva esimies saa työssä oppimisesta keinoja ja ymmärrystä, joiden avulla hän pystyy muovaamaan omaa ammatillista identiteettiään kohti esimiesidentiteettiä. Työssä oppiminen antaa siis esimiehelle keinoja ja mahdollisuuksia nähdä itsensä eri valossa kuin aiemmin ja tarkastella omaa ammatillista identiteettiään sekä työyhteisön sisällä, että teoreettisemmin koulutukseen kuuluvissa lähipäivissä.

### 3 ASIANTUNTIJASTA ESIMIEHEKSI

Työ on nykyään pitkälti koko ajan jatkuvaa ammatillista erikoistumista ja vaatii näin ollen myös jatkuvasti enemmän osaamista ja sopeutumista. Esimerkiksi esimieheksi päästään (tai joudutaan) usein siirtymällä tehtävään suoraan asiantuntijatehtävistä ja usein on myös niin, että ainoa asia, mikä erottaa esimiehen muista työyhteisön työntekijöistä on se, että hänellä on omien työtehtäviensä lisäksi alaisia (Ristikangas ym. 2008, 21). Nykyisin ei ole enää ollenkaan epätavallista, että työntekijä onkin se, joka hallitsee työn omaa esimiestään paremmin, sekä sisällöllisesti että menetelmällisesti. Tämän voidaankin ajatella olevan yksi syy siihen, että hierarkkinen ylhäältä alaspäin tapahtuva johtaminen ei toimi enää nykypäivänä. (Järvinen 2000, 28.) Siirtyminen esimieheksi tapahtuu usein lisäksi oman työyhteisön sisällä. Kukaan ei kuitenkaan synny esimieheksi, vaan esimiestaidon saavuttaminen on kovan työn ansiota ja esimieheksi kehittymiseen liittyy paljon erilaisia nyansseja, sattumia sekä tapahtumia, joita on etukäteen vaikea aavistaa. (Ruohotie 1993, 296.) Launis ja Engeström (1999, 66) toteavatkin, että nykyään on entistä hankalampaa määritellä asiantuntijoiksi ketään yksittäistä henkilöä tai ammattiryhmää tai toisaalta myöskään sulkea ketään asiantuntijuuden ulkopuolelle. Mielenkiintoista onkin se mitä asiantuntijuus oikeastaan on ja mitkä tekijät erottavat esimiehen ja asiantuntijan toisistaan ja millainen on asiantuntijasta lähiesimieheksi siirtyneen ammatillinen identiteetti?

Esimiesten ja johtajien ammatillista identiteettiä on tutkittu jonkin verran, mutta tutkimuksia nimenomaan lähiesimiesten ammatillisesta identiteetistä ei ole kovin paljon. Aarvan (2009, 84) mukaan johtamisen tutkimus hoitotyössä koskee pääasiassa lähiesimiesten, osastonhoitajien sekä ylihoitajien työn sisältöä ja sen vaatimuksia sekä kuvaa näiden osaamista, tehtäviä, rooleja sekä asemaa ja työnjakoa. Vuonna 2005 ilmestyi kartoitus pohjoismaisen vanhustenhuollon tutkimuksesta, jonka mukaan ennen vuotta 2005 kymmeneen vuoteen ei oltu tehty suomalaisia akateemisia sosiaalihuollon opinnäytteitä lähijohtamisesta (Aarva 2009, 95). Kuitenkin Grönroosin ja Perälän (2004) tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan Suomessa ja ulkomailla on tutkittu runsaasti hoitotyön johtajien toimintaa. Heidän mukaansa Suomessa tämä on tarkoittanut erityisesti osastonhoitajien sekä ylihoitajien toimenkuvien tutkimusta opinnäytetöissä 1990-luvulla. Joka tapauksessa tutkimuksia lähiesimiesten ammatillisesta identiteetistä on verrattain vähän saatavilla. Ahonen (2008) on tutkinut väitöskirjassaan rehtoreiden kertomaa johtajuutta ja johtajaidentiteettiä ja Frantsi (2013) on puolestaan tutkinut naislähijohtajien identiteetin rakentumista siivousalalla. Tuomiranta (2002) on tutkinut omassa väitöskirjassaan sitä kokeeko lääkärijohtaja

ristriitaa johtajan roolin ja klinikon roolin välillä. Tämä tutkimus vahvisti aiempia tutkimustuloksia lääkäreiden ja lääkärijohtajien liittyvistä ongelmakohdista. Tutkimuksen mukaan lääkärijohtajat käyttävät suurimman osan työajastaan edelleen kliiniseen työhön, eikä lääkäreillä ole kiinnostusta tai aikaa johtamistyöhön. (Tuomiranta 2002, 126.) Kallio (2004) on puolestaan tutkinut väitöskirjassaan esimiesten muuttuvia identiteettejä ja huomannut, että esimiehet joutuvat tasapainoittelemaan yrittäessään rakentaa selkeää minäkuvaa eri suunnista tulevien vaatimusten ja paineiden keskellä. Hänen mukaansa lähiesimiesten asema on entistä epäselvempi nykyisessä työelämässä, joka on täynnä erilaisia organisaatiomuutoksia ja tämä aiheuttaa puolestaan sen, että lähiesimiehet joutuvat jatkuvasti rakentamaan omaa ammatillista identiteettiään epävarmoissa tilanteissa. Hökkä ym. (2014, 123-124) kuvaavatkin keskijohdon ja lähiesimiesten tilannetta puun ja kuoren väliin jäämisellä. Tällä he tarkoittavat sitä, että lähiesimies joutuu samanaikaisesti toteuttamaan ylimmän johdon päätöksiä ja ottamaan vastaan henkilökunnan tunnereaktiot, palautteen ja väsymyksen.

Lähijohtaja on nykyajan organisaatiossa käytännön ja arjen johtaja (Aarva 2009, 98) ja siksi esimiesidentiteettiä ja erityisesti lähiesimiesten identiteettiä on tärkeä myös tutkia. Lähiesimiesten keskeinen rooli on kuitenkin jätetty usein huomiotta ja heidän on ajateltu olevan vain välikäsiä, jotka hidastavat tehokkuutta organisaatiossa ilman, että he tuovat siihen mitään lisäarvoa. Tämä käsitys on kuitenkin haastettu joidenkin tutkijoiden toimesta ja on havaittu, että lähiesimiehet ovat sittenkin avaimia muutokseen. (Embertson 2006, 223.) Lähiesimiehen nähdäänkin nykyään Aarvan (2009, 89) mukaan olevan keskeisessä roolissa organisaatiossa, sillä hän on vastuussa paitsi asiakkaille tuotetuista palveluista ja henkilökunnastaan, myös toiminnan budjetista. Lähiesimies kohtaa kuitenkin työssään myös epärealistisia odotuksia, sillä työntekijät voivat odottaa esimiehen johtajaroolin lisäksi olevan myös työkaveri ja aina käytettävissä. Mutta mikäli esimies on työntekijöidensä seurassa, voidaan hänen kokea kyttävään työntekijöitä. Esimiehen monimuotoisen ja kaksijakoisen roolin vuoksi onkin erityisen tärkeää perehtyä esimiesidentiteettiin nykyistä enemmän.

### **3.1 Asiantuntija vs. esimies**

Asiantuntijuudella on perinteisesti tarkoitettu yksittäistä jonkin tietyn alan huippuosaajaa, jolla on osaamisestaan olemassa tutkinto sekä runsaasti kokemusta käytännössä toimimisesta (Collin 2007, 127; Ristikangas ym. 2008 85; Ruohotie 2010, 106.). Uudempi tutkimus on kuitenkin osoittanut, että asiantuntijuuden käsite ei ole näin yksinkertainen, vaan asiantuntijuus määrittyy aina kollektiivisesti siinä sosiaalisessa kontekstissa, jossa sitä muokataan. Näin ollen asiantuntija ei voi



sanoa olevansa asiantuntija kaikissa konteksteissa. (Collin 2007, 127.) Ruohotien (2010, 106) mukaan asiantuntijuuteen liitetäänkin yksilön jatkuva kyky oppia sekä uudistaa omaa toimintaansa yhtenä yhteisön jäsenenä. Asiantuntija on joku, joka pystyy hyödyntämään omaa osaamistaan ja tietämystään ja muuttamaan toimintaansa kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla. Lisäksi asiantuntijuuteen kuuluu vahvasti myös yksilön jatkuva halu oppia uutta ja kehittää itseään ammatillisesti sekä teoriassa että käytännössä. (Ruohotie 2010, 106; Collin 2007, 128.) Ristikankaan ym. (2008, 85) mielestä asiantuntijuus on puolestaan vaivannäön ja ajan myötä saavutetun kokemuksen tulos. He toteavatkin, että asiantuntija on joku, joka on kunnianhimoinen, omasta osaamisalueestaan innostunut ja pyrkii näin ollen jatkuvasti syventämään omaa tietämystään ja kokemustaan. Lisäksi asiantuntija erikoistuu ja pätee mielellään sekä hakeutuu usein itsenäiseen rooliin työyhteisössä sekä arvostaa sitä tunnustusta, jota hän saa työyhteisössä. (Ristikangas ym. 2008, 85.) Asiantuntija eroaa kuitenkin esimiehestä siinä, että esimies on se, joka hahmottaa suunnan koko ryhmälle ja huolehtii siitä, että tavoitteiden saavuttamiseksi on olemassa tarpeeksi kattavat resurssit ja keinot (Ristikangas ym. 2008, 86-87). Voidaankin ehkä hieman kärjistetysti todeta, että asiantuntija toimii omaksi hyväkseen, kun taas esimiehellä ei ole tällaista mahdollisuutta. Esimiehen on hallittava asiantuntijaa laajemmat asiakokonaisuudet, osata johtaa ihmisiä, katsoa tulevaisuuteen, taitaa hallinnolliset perusasiat sekä huolehtia oman johdettavan työyksikön toimintakyvystä hoitaa perustehtävät. (Ristikangas ym. 2008, 103, 109.)

Asiantuntijuutta ja esimiehisyyttä ei voi kuitenkaan täysin erottaa toisistaan ns. asiantuntijaorganisaatiossa, sillä esimiesasemassa olevat henkilöt ovat lähes aina myös asiantuntijan roolissa, eikä esimiehisyyttä voida myöskään erottaa työstä erilliseksi yleisjohtamiseksi. (Pirnes 2003, 118 ja Hirvikorpi 2005, 84.) Tällaisessa organisaatiossa esimiehellä onkin hankala rooli siinä mielessä, että hänen tulee täyttää useampi rooli: esimies on paitsi itse osaja, mahdollisuuksien tarjoaja, resurssien antaja sekä suunnan näyttäjä työyhteisössä (Hirvikorpi 2005, 84). Esimiehenä toimimisessa on kuitenkin lähtökohtaisesti kyse auktoriteettina olemisesta, jolloin esimiehen tehtäviin kuuluu asettaa alaisilleen vaatimuksia ja tavoitteita ja mahdollisissa ongelmatapauksissa puuttua heidän toimintaansa. Autoritaarisuus sekoitetaan kuitenkin usein käsitteen auktoriteetti kanssa. Tästä syystä molempia käsitteitä leimaa negatiivinen sävy ja se on johtanut puolestaan siihen, että useat esimiehet eivät halua olla alaiensa auktoriteettina, vaan haluavat pysytellä kavereina alaiensa kanssa. Tämä ei kuitenkaan toimi käytännössä. Haastavaa johtamisesta asiantuntijaorganisaatiossa tekeekin se miten asiantuntijoita voidaan johtaa, kun he toisaalta haluavat toimia itsenäisesti ilman, että heidän toimintaansa puututaan, mutta toisaalta odottavat ohjausta esimieheltä toimiakseen tavoitteellisesti ja organisoidusti. (Järvinen 2000, 27-28.)

### 3.2 Lähiesimiehen identiteetti

Mikä tahansa arkityössä tapahtuva muutos vaatii aina taakseen ammatillisessa identiteetissä tapahtuvan muutoksen. Ammatilliset identiteetit ovat kuitenkin hyvin pysyviä ja hitaasti muuttuvia ja vaativat muuttuakseen työyhteisössä käytäviä keskusteluja sekä oman arvomaailman työstämistä. (Eteläpelto ym. 2014, 28.) Mikäli asiantuntijasta tulee entisten kollegoidensa johtaja, tarvitsee hän runsaasti itseluottamusta ja itsetuntemusta menestyäkseen tehtävässään esimiehenä (Hirvikorpi 2005, 84). Esimiestyö vaatii lisäksi paljon henkisiä voimavaroja ja esimiehenä työskentelevä törmääkin auttamatta mielessään kysymyksiin kuten ”Olenko asiantuntija vai esimies? Vai olenko ehkä molempia?” Nämä ovatkin uran kannalta esimiehelle tärkeimpiä kysymyksiä. (Ristikangas ym. 2008, 19.) Aluksi esimiestyön aloittava henkilö voi mieltää itsensä asiantuntijaksi, mikäli hänellä on hallussaan vahva asiantuntijaidentiteetti. Myöhemmin esimiestyön jatkuessa, aluksi asiantuntijaidentiteetin vierelle ja myöhemmin sitä korvaamaan tulee kuitenkin esimiesidentiteetti. Identiteetin voidaankin nähdä olevan yksi ydinkäsitteistä asiantuntijuudesta tai esimiehisyydestä puhuttaessa. (Ristikangas ym 2008, 57.)

Frantsin (2013, 38) mukaan ammatillinen identiteetti ja lähijohtajan identiteetti ovat osin päällekkäisiä ja osin rinnakkaisia ulottuvuuksia, sillä niitä määrittävät osittain samat diskursiiviset ainekset. Keskeistä esimiesroolin omaksumisessa ja identiteetin rakentamisessa on uuden ja vanhan roolin konkreettinen ja toistuva havaitseminen. Se, että esimies kohtaa omien päätöstensä seuraukset, ohjaa yksilöä lähijohtajan rooliin. (Frantsi 2013, 57.) Työkseen esimiehenä toimivalla henkilöllä tulisikin olla selkeä sisäinen näkemys siitä, miksi esimiestä tarvitaan työyhteisössä, mitkä ovat hänen keskeiset tehtävät ja millaisia taitoja ihmisten johtamisessa tarvitaan. Jokaisen esimiehen pitäisi osata määritellä millainen haluaa olla johtajana ja mikä on itselle se oikea tapa johtaa. (Järvinen 2000, 30.) Se, että yksilö osaa tunnistaa ja määritellä rajat työilleen ja omalle identiteetilleen selkiyttää yksilölle itselleen hänen omaa paikkaa siinä kontekstissa, jossa hän toimii (Mahlakaarto 2010, 178).

Kaikki identiteetin muutokset ovat luonteeltaan monitahoisia ja syviä prosesseja, jotka vaativat toimia tapahtuakseen. Yksilön oma käsitys itsestään työkontekstissa kertoo siitä mikä on hänen ammatillisen identiteettinsä merkitys suhteessa hänen elämänkenttäänsä. Siksi ammatillinen identiteetti tulisikin suhteuttaa ihmisen kokonaisvaltaiseen identiteettiin, sillä työ ja identiteetti ovat vastavuoroisessa suhteessa keskenään, jolloin molemmat muokkaavat toisiaan. Nykyisessä työelämässä identiteetin muokkaamiselle on huomattava määrä tilaisuuksia ja vaihtoehtoja sekä houkutuksia. Ammatillista identiteettiä ajatellen se merkitsee mahdollisuutta muotoilla identiteettinsä uudestaan, luopumaan olemassa olevasta identiteetistä, muokkaamaan omia tapoja

toimia sekä luomaan kokonaan uutta identiteettiä. (Mahlakaarto 2010, 178-179.) Asiantuntijaidentiteetin muuttuminen hiljalleen työn ohessa kohti esimiesidentiteettiä on merkittävä muutos, joka vaatii henkilöltä asian käsittelyä sekä selkeitä, harkittuja valintoja (Ristikangas ym. 2008, 73). Onkin aika yleistä, että esimies, joka on noussut tehtäväänsä samasta työyhteisöstä, jota nyt pitäisi johtaa, ei pääsekään irti asiantuntijaidentiteetistä vaan kokee edelleen olevansa yksi porukasta, jolla vain sattuu olemaan perustehtävien lisäksi hallinnollisia tehtäviä (Erämetsä 2003, 124). Tästä roolista eroon pääseminen ja esimieheksi itsensä mieltäminen voikin viedä useita vuosia (Ristikangas ym. 2008, 21) ja lähiesimiesten keskuudessa onkin yleistä olla kahden roolin välissä (Embertson 2006, 226).

Mitkä tahansa työtehtävien muutokset edellyttävät tietoista identiteetin uudelleen määrittelyä, mutta erityisen tärkeää se on siirryttäessä asiantuntijatehtävistä esimiestehtäviin. Esimiehen tehtävät organisaatiossa ovat tärkeitä vastuita, joihin organisaatio odottaa tehtävään valitun suhtautuvan niiden vaatimalla vakavuudella. Tähän ei kuitenkaan yksistään riitä asema esimiehenä, vaan esimiehellä tulee olla henkilökohtainen kyky ottaa johtajuus käyttöön ja se vaatii paitsi osaamista, myös tahtoa. Otettuaan ryhmän johtajuuden, esimiehellä on keinot saada ryhmä toimimaan yhdessä ja sitoutumaan tavoitteisiin. (Ristikangas ym. 2008, 115.) Tämä vaatii kuitenkin sen, että esimiehen on tunnistettava itsensä esimieheksi. Esimiestehtävässä onnistuminen on käytännössä mahdotonta, mikäli henkilö kokee itsensä sellaiseksi asiantuntijaksi, jolla vain sattuu olemaan runsaasti velvollisuuksia sekä alaisia, jotka vaativat esimiehen huomiota ja aikaa. Ensimmäinen askel muutokseen onkin siihen sitoutuminen. Arjen mukana tulee sittemmin useita tilanteita, joissa muutoksen omaksumista voi harjoitella. (Ristikangas ym. 2008, 10-11, 73.) Se, että tuore esimies miettii käyttäytymistään ja sitä, mitä ja miten asiat ilmaisee, on ensimmäisiä merkkejä siitä, että muutos kohti esimiehisyyttä on tapahtumassa. Asiantuntijaroolissa toimiessa esimerkiksi pystyy ajattelemaan ääneen, mutta esimiehenä jokaisella sanalla ja äänenpainolla on oma merkityksensä ja ne myös huomioidaan äärimmäisellä herkkyydellä. Esimiehisyyden omaksuminen vaatiikin useimmiten runsaasti aikaa sekä tietoisia valintoja. (Ristikangas ym. 2008, 73,74.)

Esimiesidentiteetin rakentumisessa onkin osittain kyse myös luopumisen tuskasta. Uuden identiteetin rakentaminen on raskasta, mikäli ei ole valmis luopumaan vanhasta. Siirryessä esimiestehtäviin henkilö joutuu usein luopumaan paitsi työkavereista myös asiantuntijapätevyydestään, sillä päivittäisen arjen pyörittäminen ja hallinnollisten töiden kasaantuminen vieraannuttaa nopeasti arjen asiantuntijatyöstä. (Ristikangas ym. 2008, 194.) Luopuminen ei kuitenkaan ole negatiivinen ilmiö, vaikka sanalla tumma sävy onkin. Luopuminen jostakin tarkoittaa ennemminkin vanhoista tavoista eroon pääsemistä ja uuden rakentamista. Tämä

koskee myös esimiesidentiteettiä: mikäli ei ole valmis luopumaan asiantuntijaidentiteetistä, ei esimiesidentiteetillä ole tilaa kasvaa. (Ristikangas ym. 2008, 194.)

### *Työntekijöiden merkitys esimiehen identiteetin kannalta*

Identiteetti ei ole itsestään selvä instituutio, vaan se kaipaa aina vahvistusta toisilta. Pelkkä titteli tai edes itsensä uudelleen määrittely ei auta juurikaan, mikäli henkilö ei saa omasta toiminnastaan hyväksyvää palautetta sellaisilta ihmisiltä, joilla on merkitystä. (Ristikangas ym. 2008, 59; Pirnes 2003, 153.) Pirneksen (2003, 153) mukaan elinehtona johtajana ja esimiehenä kehittymiselle onkin palautteen saaminen ja sitä kautta itsetuntemuksen kasvaminen. Pirnes vertaa esimiehenä kasvua ja kehittymistä portaiden kiipeämiseen: ensimmäisellä askelmalla hyväksytään palaute ja sisäistetään se. Toisella askelmalla tehdään muuttumispäätös ja asetetaan kehittymistavoitteet. Kolmas askelma antaa puitteet uuden käyttäytymisen harjoittelulle sekä entisen poisoppimiselle. Neljäs eli viimeinen askelma on kokemuksellinen oppiminen. Kehittyäkseen esimiehenä henkilön tulee tuntea itsensä, oma persoonallisuutensa, ominaisuudet sekä omat rajat. Ihmisenä kasvaminen on erityisen tärkeää esimiehelle, sillä esimiehen persoonallisuus vaikuttaa myös monien muiden ihmisten oman kuvan muotoutumiselle ja kehittymiselle. (Juuti 2003, 135.) Näiden piirteiden tunnistamiseen esimies tarvitsee ympärillään olevia ihmisiä.

Palaute lisää esimiehen itsetuntemusta ja halua arvioida itseään. On kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että palautteen tehokkuus riippuu siitä, kuinka selkeää, tarkkaa ja puolueetonta yksilö kokee palautteen olevan. Ihmiset usein vertaavat saatua palautetta omiin havaintoihinsa ja kokemuksiinsa. (Ruohotie 1999, 63.) Hirvikorven (2005, 84) mukaan esimies törmääkin väistämättä tilanteisiin, joissa hänen kanssaan ollaan eri mieltä ja sen annetaan myös näkyä. Kun esimies joutuu tekemään alaiensa toiveiden vastaisia päätöksiä, joutuu hän tekemään eron itsensä ja alaiensa välille ja hyväksymään heidän välissään olevan etäisyyden (Hill 2003 Frantsin 2013, 57 mukaan). Esimiehen ja alaisen identiteettien voidaankin ajatella olevan vastavuoroisia. Tämä tarkoittaa sitä, että ilman seuraajia ei ole johtajuutta ja ilman johtajuutta ei ole seuraajia. Sitten kun nämä kaksi vastakkaista roolia kohtaavat, vahvistuu molempien identiteetit. Vaikka johtajuuden ajatellaan kuuluvan oleellisena osana esimiesrooliin, sitä ei kuitenkaan anneta esimiehelle tarjottimella, vaan se on erikseen ansaittava esimiehen ehdoilla ja reilulla käytöksellä. (Ristikangas ym. 2008, 208-209.) Lopulta se, että esimies voi katsoa itseään peiliin ja ajatella: ”Olen esimies!”, kertoo paitsi siitä, että henkilö on ymmärtänyt ja omaksunut tehtävänsä, myös siitä, että uusi tehtävä on mielekäs ja mieluinen. Tällöin esimies on löytänyt johtajuuden sisältään ja tunnistanut esimiesroolin osana ammatillista identiteettiään. (Ristikangas ym. 2008, 211.)

## 4 TUTKIMUKSEN KONTEKSTI

Näyttötutkinto on nykyisin jo vakiintunut koulutuksen suorittamisen muoto ja näyttötutkintoihin osallistuneiden määrä ja tutkintojen suorittaneiden määrä on kasvanut jatkuvasti. Näyttötutkinnon tutkintorakenteesta päättää aina opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetushallitus mm. vastaa tutkintojen perusteiden laatimisesta ja päättää niistä. Näyttötutkintojärjestelmä mahdollistaa aikuisille joustavan tavan uudistaa ja ylläpitää ammatillista osaamistaan ja osoittaa se. Työtehtävien vaihtuessa näyttötutkinnon avulla on myös mahdollista pätevyitä uuteen ammattiin. Näyttötutkintojärjestelmässä eri tavoin hankittu osaaminen tunnustetaan ja osoitetaan työpaikoilla aidoissa työtehtävissä. (Opetushallitus 2012.)

Nykyisen kaltaisen näyttötutkintojärjestelmän kehitystyön voidaan katsoa alkaneen jo vuonna 1967, jolloin hyväksyttiin pätevyystutkintolaki. Tämä laki määräsi, että henkilö voi osoittaa ammatillisen pätevyytensä pätevyystutkinnolla kaikissa opetusministeriön toimialaan kuuluvissa teollisuus-, käsityö- ja palveluammateissa. Nykyinen ammattitutkintolaki on hyväksytty vuonna 1994. Silloin ensimmäisen aikuistutkintotyöryhmän, jonka tehtävänä oli ”- - tehdä esityksiä aikuisten ammatillisen perus- ja jatkokoulutuksen tutkintovaatimusten ja tutkintojen näyttökokeisiin perustuvien suorittamistapojen kehittämistä”, asettamisesta oli kulunut jo yli kolme vuotta. Yksi syy näyttötutkintojärjestelmän perustamiseksi olikin se, että työssä olevien oli kehitettävä jatkuvasti ammattitaitoaan voidakseen säilyttää työpaikkansa tai jopa hankittava kokonaan uusi ammatti. (Opetushallitus 2015, 29.)

Vuonna 2013 ammatillisessa koulutuksessa Suomessa opiskeli 313 600 henkilöä, joista 74 900 (23,88%) opiskeli ammatillisessa lisäkoulutuksessa, eli suoritti joko ammattitutkintoa tai erikoisammattitutkintoa. Näistä 18 200 oli uusia oppisopimuksen solmineita opiskelijoita. (Tilastokeskus 2014.) Näyttötutkintoja on suoritettu yhteensä 418 699 tutkintoa vuosien 1995 ja 2013 välillä. Tämä sisältää sekä perustutkinnot, ammattitutkinnot että erikoisammattitutkinnot. (Opetushallitus 2015, 138.) Nykyisin elinkeinoelämä ja oppilaitokset muodostavat yhdessä oppimispaikkoja, joissa on oleellista aito kumppanuus, yhteisesti kehitetty ja sovittu toimintatapa sekä pelisäännöt. Työpaikan tehtävänä on tarjota aitoja työtehtäviä ja ohjausta kokeneemmilta työntekijöiltä ja vastaavasti työpaikka saa kumppanikseen oppimisen ja substanssiosaamisen asiantuntijat. Tavoite on kaikille sama: osaava henkilöstö. (Kiviranta 2005, 37-38.)

Lähtökohtaisesti näyttötutkintojärjestelmän takana on neljä keskeistä periaatetta:

- 1) kolmikantayhteistyö, joka tarkoittaa sitä, että tutkinto rakennetaan kaikilta osin

- pitkälti yhteistyössä työnantajatahojen, työntekijätahojen sekä opettajien kesken
- 2) tutkinnot eivät ole riippuvaisia siitä millä tavalla ammattitaito on hankittu
  - 3) tutkinto ja/tai tutkinnon osa suoritetaan osoittamalla ammattitaito tutkintotilaisuudessa
  - 4) tutkinto henkilökohtaistetaan. Henkilökohtaistamisella tarkoitetaan sitä, että tutkinto ja sen suorittamispolku räätälöidään henkilökohtaisesti. (Opetushallitus 2012.)

Näyttötutkintoja voidaan suorittaa kolmen tasoisia: perustutkinto, ammattitutkinto sekä erikoisammattitutkinto. Erikoisammattitutkinnon ammattitaitovaatimukset on määritelty niin, että henkilö, jolla on alan peruskoulutus, täydentäviä opintoja ja noin viiden vuoden työkokemus, omaa sellaiset taidot, joilla erikoisammattitutkinnon suorittaminen on mahdollista. Nämä eivät kuitenkaan ole suoraan vaatimuksena tutkinnon suorittamiselle. Näyttötutkinnot sijoittuvat koulutus- ja tutkintojärjestelmässä ammatillisten tutkintojen ja ammatillisten korkeakouluopintojen väliin antaen näin pätevyyden jatkaa opintoja ammattikorkeakoulussa. (Opetushallitus 2012.)

Näyttötutkinto voidaan suorittaa oppisopimuskoulutuksena tai ilman oppisopimusta. Vuonna 2010 43% näyttötutkinnoista suoritettiin oppisopimuksella. Oppisopimuksella suoritetaankin suhteellisesti eniten erikoisammattitutkintoja. (Opetushallitus 2015, 161.) Oppisopimuskoulutuksella tarkoitetaan valtion tukemaa työsuhteeseen perustuvaa ammatillista koulutusta. Tarkemmin sillä tarkoitetaan työpaikalla aidoissa työtehtävissä harjoitettavia ammatillisia opintoja, joiden tukena on erikseen järjestettyä tietopuolista opetusta. Oppisopimuksessa korostuu työssä oppiminen ja suurin osa oppimisesta ja ammatillisesta kehittymisestä (n. 80%) ajatellaankin tapahtuvan työssä oppien. Oppisopimus perustuu siis työsuhteeseen sekä henkilökohtaistettaviin oppimis- ja näyttösuunnitelmiin. Tietopuolinen opetus on työssä oppimista tukevaa ja se antaa ammatitaidolle tiedollisen perustan, joka auttaa ymmärtämään työtehtäviä ja -prosessia. Omaan työkokemukseen ja -tehtäviin peilattu teoriatieto tuottaa uutta ammatinhallintaa ja antaa varmuutta työhön. (Sivonen 2010, 243-244.)

Oppisopimuskoulutuksessa suoritettu tutkinto on kiinteästi yhteydessä tutkinnon suorittajan omaan työhön ja organisaatioon. Erityisesti ammatti- ja erikoisammattitutkintojen ajatellaan olevan työelämänkehittämisen tutkintoja ja oppimistehtävät sekä kehittämishankkeet haetaan työelämästä. Se, että työssä oppiminen ja tietopuolinen oppiminen on keskenään vuoropuhelussa, mahdollistaa sen, että kehittymisen kohteena on opiskelijan oma ammatillisuus sekä ammatillinen identiteetti, opiskelijan oman työpaikan ja ammattialan viitekehyksessä. Lisäksi aikuisten oppisopimuskoulutuksessa oppiminen ja ammatillisuus ulottuvat arjessa oppimiseen ja moniin informaaleihin tilanteisiin. (Sivonen 2010, 242.)

## 4.1 Johtamisen erikoisammattitutkinto

Johtamisen erikoisammattitutkinto on näyttötutkintona työn ohessa suoritettava tutkintoon johtava koulutus. Ennen tutkinnon suorittamisen aloittamista tutkinto henkilökohtaistetaan. Henkilökohtaistamisessa tutkintosuoritukset suunnitellaan ja toteutetaan niin, että otetaan huomioon kyseiselle organisaatiolle tai henkilölle ominaiset piirteet, esimerkiksi se onko kyseessä julkisen vai yksityisen sektorin organisaatio. Mikäli henkilökohtaistamisessa katsotaan, että tutkinnon suorittajalla on edellytykset suorittaa tutkinto, voi hän tehdä sen nopeutetussa aikataulussa keräämällä näytöt ja osallistumalla kahteen tutkintotilaisuuteen ja näin ollen osoittaa pätevyytensä. (Opetushallitus 2012.)

Johtamisen erikoisammattitutkinto muodostuu kahdesta tutkinnon osasta. Kaikille pakollinen tutkinnon osa on johtajana toimiminen. Tähän tutkinnon osaan sisältyy vastuualueen toiminnan suunnittelun johtaminen ja kehittäminen sekä oman johtamisen ja johtamisosaamisen kehittäminen. Valinnaisia tutkinnon osia on neljä: henkilöstön johtaminen, asiakkaiden johtaminen, tuotannon johtaminen sekä verkostojen johtaminen. (Opetushallitus 2011, 11.) Tämän tutkimuksen kohteena olevan organisaation työntekijät suorittivat kaikki valinnaisena tutkinnon osana tuotannon johtamisen. Tuotannon johtamiseen kuuluu tuotannon arvioinnin lisäksi tuotannon johtaminen ja kehittäminen, tuotannon johtamista koskevan projektin suunnittelu sekä tuotannon johtamista koskevan projektin johtaminen (Opetushallitus 2011, 11). Tämän tutkimuksen kohderyhmänä ollut JET-ryhmä koostui kokonaisuudessaan saman organisaation työntekijöistä ja kyseinen organisaatio painotti tuotannon johtamisen valitsemista, sillä yksi keskeinen painopiste organisaation strategiassa on prosessien kehittäminen. Tuotannon johtamisen katsottiin tukevan prosessien kehittämistä, esimerkiksi kehittämistehtävien kautta.

Erikoisammattitutkinnoissa on tarkoitus osoittaa kyseisessä ammatissa vaadittava erityisosaaminen (Kiviranta 2005, 37) ja johtamisen erikoisammattitutkinnossa keskeistä on ajatus siitä, että johtaminen on kokonaisvaltaista toimintaa. Johtamisessa toiminnan johtaminen, ihmisten johtaminen ja oman johtajuuden kehittäminen ovat kaikki yhtä kokonaisuutta. (Opetushallitus 2011.)

Johtamisen erikoisammattitutkintoa järjestää useampi koulutustaho, joilla on käytössä erilaisia arviointityökaluja. Tässä tutkimuksessa kohteena olevan koulutuksen järjestäjäksi valikoitui MIF, jolla on käytössään 360-asteen arviointityökalu. MIF:n järjestämään Johtamisen erikoisammattitutkintoon sisältyy näin ollen kaksi 360-arviointia: ensimmäinen koulutuksen alussa ja toinen koulutuksen lopussa. 360-arvioinnissa esitetään noin 70 väittämää koskien tutkinnon suorittajaa esimiehenä (esim. hän on oikeudenmukainen), joihin arvioitsijat vastaavat asteikolla 1-6.

Väittämät suuntautuvat johtamisen tai yhteistyökäyttäytymisen perusulottuvuuksille. Tutkinnon suorittaja arvioi lisäksi myös itsensä, jolloin vertaamalla omaa arviota työntekijöiden arvioon, saa tutkinnon suorittaja käsityksen siitä miten realistinen näkemys hänellä on yhteistyökäyttäytymisestäään ja johtamisestaan. 360-arvioinnin on siis tarkoitus kerätä reaaliaikaista tietoa tutkinnon suorittajan alaisilta siitä miten he kokevat tutkinnon suorittajan esimiehenä, miten tutkinnon suorittaja hoitaa tehtäviään esimiehenä sekä kiinnittää huomiota tutkinnon suorittajan vahvuuksiin sekä kehittämiskohteisiin. Koulutuksen lopussa 360-arviointi tehdään sitten uudestaan. Arvioinnin tarkoitus on koulutuksen alussa herättää tutkinnon suorittaja kiinnittämään huomiota työntekijöidensä tekemiin huomioihin sekä omiin kehittämiskohteisiinsa. Koulutuksen loppupuolella arvioinnin avulla voidaan sitten arvioida onko kehitystä tapahtunut, onko tutkinnon suorittaja kehittynyt esimiehenä ja onko hän muuttanut toimintaansa saadun palautteen avulla. (MIF.)

Näyttötutkinnot arvioidaan lisäksi lopuksi vielä kolmikantaisesti tutkinnon osittain. Tämä tarkoittaa sitä, että arviointikeskustelussa on tutkinnon suorittajan lisäksi läsnä oppilaitoksen edustaja, eli näyttötutkintomestari, työnantajan edustaja sekä työntekijöiden edustaja. (Opetushallitus 2012) Johtamisen erikoisammattitutkinnon osalta tässä kyseisessä organisaatiossa kolmikantaisessa arviointikeskustelussa käydään läpi tutkinnon suorittajan ottamia näyttöjä, 360-arvioiteja sekä tutkinnon suorittajan itsearvioinnit, arvioidaan niitä ja niiden riittävyttä sekä onnistumista tutkinnon vaatimusten mukaisesti. Ensimmäisen kerran kolmikanta kokoontui tämän kyseisen organisaation osalta ensimmäisen tutkinnon osan, eli johtajana toimimisen jälkeen ja lopuksi vielä toisen tutkinnon osan eli tuotannon johtamisen jälkeen.

## **4.2 Aiempi tutkimus tutkittavasta aiheesta**

Näyttötutkintojärjestelmää yleisesti on arvioitu aina seitsemän vuoden välein, mikä tarkoittaa sitä, että näyttötutkintojen elinaikana arviointitutkimuksia on ehditty tehdä kolme kappaletta, viimeisin vuonna 2015 (Opetushallitus 2015, 320). Johtamisen erikoisammattitutkintoa ja sen vaikuttavuutta on myös tutkittu jonkin verran (esim. Hanka 2008), mutta ei niin systemaattisesti. Hanka tutki pro gradussaan Johtamisen erikoisammattitutkintoa johtajuuden kehittämisen välineenä ja Hosionaho (2005) puolestaan tutki omassa pro gradussaan JET-tutkintoon liittyvää henkilökohtaistamisen kolmivaiheisuutta ja sen toteutumista. Lisäksi Harju (2004) on tehnyt opinnäytteensä johdon kehittämisestä Iisalmen kaupungissa case:na Johtamisen erikoisammattitutkinto. Jyväskylän yliopistossa tehdyssä pro gradussa Kylmälahti ja Paunonen (2003) tutkivat puolestaan johtamiskoulutuksen vaikuttavuutta kuntaorganisaatiossa. Tässä kyseisessä tutkimuksessa ei kuitenkaan ollut kyse JET-koulutuksesta, vaan Hevi -esimieskoulutuksesta (Hyvät esimiestaidot ja



valmiudet itselle). Tilastokeskuksessa on toteutettu myös säännöllisin väliajoin Aikuiskoulutustutkimus, jossa selvitetään mm. syitä koulutukseen hakeutumiselle. Vuoden 2002 aikuiskoulutustutkimuksen mukaan yleisimpiä syitä koulutukseen hakeutumiselle on sekä itsensä että oman ammattitaidon kehittäminen. Tutkimuksen mukaan koulutukseen osallistutaankin yleensä omasta tahdosta eikä niinkään työnantajan velvoitteesta. Saman tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että koulutukseen osallistuneista 77% on kokenut, että koulutuksen myötä itseluottamus on vahvistunut. (Blomqvist ym. 2002 Jokisen & Luoma-Keturin 2006, 68 mukaan.) Pantzar (2009, 33) on puolestaan todennut, että henkilöstökoulutus on osallistujamäärältään suurin ja myös vaikeimmin määriteltävä osakokonaisuus ammatillisen aikuiskoulutuksen puitteissa. Hänen mukaansa koulutukseen osallistutaan yleensä myös työnantajan velvoitteesta ja koulutus on lyhytkestoista sekä työnantajan kustantamaa.

Vaikuttaakin siltä, että aikuiskoulutusta on tutkittu ja tutkitaan edelleen jatkuvasti. Johtamisen erikoisammattitutkinnon kohdalla näyttäisi kuitenkin siltä, että sitä on tutkittu jonkin verran etenkin opinnäytetöissä, mutta mitään suurta suosiota kyseinen aihe ei ole saavuttanut. Etsinnöistä huolimatta en löytänyt yhtään tutkimusta, joka olisi suoraan käsitellyt JET-tutkinnon merkitystä ammatillisen identiteetin kannalta ja siitä syystä, tämä tutkimus on tarpeellinen.

## 5 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittaneiden henkilöiden kokemuksia tutkinnon suorittamisesta ja siitä miten sen suorittamisen on koettu tukevan esimiesidentiteetin kehittymistä. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa sitä, mitä konkreettista tutkinnon suorittajat ovat kokeneet saaneensa tutkinnon suorittamisesta arjen esimiestyöhönsä. Arjen esimiestyöllä tarkoitetaan niitä työtehtäviä, joista tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden päivät pääasiassa koostuvat. Tällaisia tehtäviä ovat mm. budjetin laadinta ja seuranta, organisaation vuosikellon mukaiset tehtävät, työtehtävien jakaminen ja työtehtävien johtaminen, valvonta ja mahdollistaminen, työvuorosunnittelu sekä lähijohtajalle kuuluvat henkilöstöjohtamisen tehtävät, kuten esimerkiksi lomien myöntäminen. Lisäksi muutama haastateltavista teki esimiestehtävien lisäksi vielä myös substanssityötä joko päivittäin, viikoittain tai tilanteen niin salliessa. Suurin osa haastateltavista oli kuitenkin tehnyt tietoisesti päätöksen jättäytyä kokonaan pois substanssityöstä ja keskittyä esimiestyöhön kokopäiväisesti.

Tutkimukseni tutkimuskysymykset olivat seuraavat

1. Millaisia kokemuksia osallistujilla on Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamisesta ja koulutuksen toteutuksesta?
2. Miten johtamisen erikoisammattitutkinnon opinnot ovat tukeneet tutkinnon suorittajan esimiesidentiteetin kehittymistä?
3. Mitä konkreettista tutkinnon suorittajat kokevat saaneensa tutkinnon suorittamisesta arjen esimiestyöhön?

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 6.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimukseni kohderyhmä muodostui erään julkisen sektorin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation kahdeksasta lähiesimiehestä, jotka suorittivat vuosien 2012-2014 aikana oppisopimuksella Johtamisen erikoisammattitutkinnon. Opintojeni kautta pääsin tutustumaan kyseisen ryhmän loppuvaiheen opiskeluun ja toisen saman organisaation aloittavan ryhmän opiskeluun. Silloin sovimme organisaation yhteyshenkilöni kanssa tutkimuksen aiheesta ja sen toteuttamisesta vuoden 2015 aikana.

Tutkimukseni kohderyhmä oli moniammatillinen ryhmä, joka koostui yhteensä 16:sta henkilöstä. Joukossa oli mm. tukipalveluiden henkilökuntaa, hoitajia sekä lääkäreitä. Tästä ryhmästä lopullisen tutkimusaineiston muodosti kahdeksan Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittanutta esimiestä eri työtehtävistä. Tutkimuksessani en tuo esille näiden kahdeksan tutkimukseen osallistuneen henkilön työnimikkeitä, sillä alkuperäisen kohderyhmän ollessa jo lähtökohtaisesti pieni ja ihmisten ollessa tuttuja keskenään, voisi se vaarantaa informanttien anonymiteetin säilymisen. Lisäksi koen, että se ei toisi tutkimukselle lisäarvoa, sillä tutkimuksen keskiössä on JET-tutkinto, jonka voi suorittaa kuka tahansa riippumatta alasta, missä toimii esimiehenä.

Jo syksyn 2014 aikana kohderyhmälle ilmoitettiin aikeistani tehdä pro gradu-työni kyseiseen organisaatioon ja, että tulen lähiaikoina lähestymään heitä sähköpostitse haastattelupyynnöiden tiimoilta. Jo silloin muutama ilmaisi kiinnostuksensa osallistua tutkimukseeni. Marraskuun 2014 loppupuolella lähetin haastattelupyynnön (liite 1) kaikille kuudelletoista kohderyhmän henkilölle ja sain sovittua viisi haastattelua. Lähetin uuden haastattelupyynnön näille 13:sta keneltä en ollut vielä ensimmäisellä kerralla saanut vastausta, ja näin sain kolme haastateltavaa lisää. Näiden lisäksi yksi ilmoitti olevansa kiinnostunut osallistua tutkimukseen, mutta huolimatta yrityksistämme sopia haastattelu-aika, ei hän kiireidensä takia pystynyt osallistumaan. Näin ollen lopulliseksi kohderyhmäksi muodostui kahdeksan hengen moniammatillinen ryhmä. Heistä osa oli ollut esimiestehtävissä jo pitkään, osa vasta aloittanut ja osa ei juuri haastattelun aikaan ollut vakituisesti esimiestehtävissä. Informanteista neljällä oli taustalla jonkunlaista laajempaa esimieskoulutusta ja neljällä ei puolestaan ollut minkäänlaista. Heillä kaikilla oli kuitenkin esimieskokemusta useampia vuosia, aina kahdesta vuodesta yli

kahteenkymmeneen vuoteen, osalla kokemusta oli useammasta työpaikasta ja osalla ainoastaan nykyisestä organisaatiosta.

## **6.2 Teemahaastattelu ja haastattelujen toteutus**

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Metsämuurosen (2006, 83) mukaan laadullisella tutkimuksella ei ole teoriaa, eikä paradigmaa, joka olisi vain sen omaa ja siitä syystä sitä on vaikea määritellä. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei kuitenkaan ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin, vaan sen tarkoituksena on kuvata jotakin tiettyä ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Laadullista tutkimusta voidaan kutsua ymmärtäväksi tai selittäväksi tutkimukseksi sen yleisimpien tavoitteiden mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28). Vilkan (2009, 100) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoksi valitaan usein ihmisten omat kokemukset heidän itsensä kertomina, jolloin aineisto yleensä myös kerätään haastatteluilla. Päädyinkin omassa tutkimuksessani puolistrukturoituun teemahaastatteluun, sillä mielestäni se palveli tutkimukseni tarkoitusta parhaalla mahdollisella tavalla, sillä olin tutkimuksessani kiinnostunut nimenomaan Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittaneiden omista kertomuksista ja kokemuksista tutkinnon suorittamisesta ja sen merkityksestä heidän esimiesidentiteettiinsä. Teemahaastattelun avulla pystyin pureutumaan juuri niihin tutkimukseni kannalta olennaisiin teemoihin ja samalla teemahaastattelu myös mahdollisti keskustelemaan ilmapiirin haastattelutilanteessa sekä mahdollisuuden tarkentaa vastauksia ja kysymyksiä.

Teemahaastattelua käytettäessä aineistonkeruumenetelmänä, keskitytään tutkittavan aiheen sisällä sellaisiin teemoihin, jotka ovat tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta olennaisia. Tärkeää ei ole se, missä järjestyksessä teemoja haastattelun sisällä käydään läpi, vaan olennaista on se, että informantti pystyy antamaan oman näkemyksensä jokaisesta teemasta jossakin vaiheessa haastattelua (Vilka 2009, 101 ja Eskola & Suoranta 1999, 86), kun taas puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa kaikille informanteille esitetään samat kysymykset ilman valmiita vastausvaihtoehtoja ja vastaajan annetaan kertoa asiasta omin sanoin (Eskola & Suoranta 1999, 87). Tekemissäni haastatteluissa toteutuivat nämä molemmat elementit. Eskolan ja Suorannan (1999, 86) mukaan haastattelu voidaan nähdä haastattelijan johdattamana keskusteluna, jonka tarkoitus on hankkia tietoa siitä miten informantti kokee sen asian, josta olemme tutkimuksen puitteissa kiinnostuneita. Teemahaastattelu myös vapauttaa suurimmalta osin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja antaa tilaa tutkittavien äänelle sekä ottaa huomioon nimenomaan informanttien tulkinnat asioista, heidän asioille antamansa merkitykset sekä

sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48).

Kun teemahaastattelurunkoa laaditaan, tarkoitus ei ole laatia yksityiskohtaista kysymysluettoloa vaan ainoastaan luettelo teemoista. Näihin alueisiin sitten kohdistuvat varsinaiset haastattelukysymykset. Haastattelutilanteissa teema-alueet sitten vielä tarkennetaan kysymyksillä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 66.) Teemahaastattelu mahdollisti myös sen, että pystyin olemaan läsnä tilanteessa ja tarvittaessa minulla oli mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä ja vastauksia, ja tällä tavoin pystyin minimoimaan mahdolliset väärinkäsitykset. Haastattelutilanteissa ilmapiiri oli keskusteleva ja avoin. Koin, että informanttien on helppo ja miellyttävä kertoa omia kokemuksiaan kun he saavat olla kasvotusten haastattelijan kanssa ja näin ollen kokevat, että joku on aidosti kiinnostunut juuri heidän kokemuksistaan. Tästä syystä esimerkiksi kirjoitelmien pyytäminen aiheesta ei olisi ollut mielestäni tässä tutkimuksessa relevantti aineistonkeruumenetelmä.

Teemahaastattelurungon (liite 2) tein valmiiksi hyvissä ajoin ennen haastattelujen toteuttamista. Käytin teemahaastattelurungon pohjana tutkimuskysymyksiä, aikaisempaa aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja teoriaa, aiempia tutkimuksia sekä saamiani ennakkotietoja kohderyhmästä ja heidän suorittamastaan tutkinnosta. Tämän jälkeen kävimme haastattelurungon läpi graduseminaarissa koko ryhmän voimin ja sain siitä palautetta. Tämän palautteen pohjalta tein haastattelurunkoon muutamia muutoksia ja luetutin sen läpi vielä yhdellä henkilöllä, jotta pystyin varmistumaan sen ymmärrettävyydestä. Teemahaastattelurungon lopulliset teemat olivat: siirtyminen esimieheksi, esimiehenä arjessa, oma kuva esimiehenä, ammatillinen identiteetti sekä erikoisammattitutkinto. Kysymykset muotoilin niin, että ne koskivat nimenomaan informantin omia kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta ja näin ollen heillä oli mahdollisuus kertoa avoimesti omista ajatuksistaan kyseisestä aiheesta ilman, että kysymyksiin olisi ollut oikeita tai vääriä vastauksia. Eskolan ja Suorannan (1999, 78) mukaan silloin kun kerätään empiiristä aineistoa, tutkija törmää väistämättä ongelmaan miten kääntää teoreettiset käsitteet ns. ”(arki)kielelle”. Tämä prosessi muistuttaa Eskolan ja Suorannan (1999, 78) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen operationalisointia, ja sitä voidaan myös siksi kutsua kiisteilyistä huolimatta. Tästä syystä haastattelutilanteissa ei myöskään käytetty käsitteitä kuten esimerkiksi ammatillinen identiteetti, vaan käsite oli operationalisoitu yksinkertaisempaan ja ymmärrettävämpään muotoon. Ammatillisen identiteetin kohdalla tämä käytännössä tarkoittaa sitä, että informanttien kertoessa omista kokemuksistaan siirtymisestä asiantuntijasta esimieheksi, esimiehenä toimimisesta sekä ammatillisista jatkohaaveistaan, kuvaavat he samalla ammatillista identiteettiään.

Haastattelut toteutin informanttien työpaikoilla, joko heidän omassa työhuoneessaan tai erikseen varatussa tilassa. Eskolan ja Suorannan (1999, 92) mukaan haastateltavalla on oltava mahdollisuus valita itselleen mieluinen paikka, jossa haastattelu toteutetaan. Haastattelupaikasta ja

–ajasta sovittiinkin jokaisen informantin kanssa erikseen. Mikäli haasteltavalla oli ehdottaa paikkaa haastattelulle, kuten esimerkiksi omaa työhuotetta, toteutettiin haastattelu siellä. Muussa tapauksessa varasin neutraalin tilan rakennuksesta, jossa organisaatio sijaitsee, jotta haastattelut voitiin toteuttaa mahdollisimman helposti ja ilman, että haastateltaville aiheutui lisävaivaa.

Ennen haastattelun alkua pyysin informantteja lukemaan ja allekirjoittamaan suostumuslomakkeen (liite 3), jotta kaikki varmasti tiesivät mihin olivat lupautuneet. Haastattelutilanteet olivat luontevia tilanteita ilman häiriöitä. Haastattelut nauhoitettiin informanttien luvalla kahdella eri laitteella, jotta pystyttiin minimoimaan teknisten vikojen aiheuttamat riskit. Osa haastateltavista oli informatiivisempia kuin toiset, ja näin ollen osalta jouduin kysymään enemmän tarkentavia kysymyksiä kuin toisilta. Haastattelutilanne kuitenkin mahdollisti tarkentavien kysymysten esittämisen, eikä siitä aiheutunut ongelmia. Koin, että haastateltavat kertoivat rehellisesti omista kokemuksistaan ja ajatuksistaan haastattelun teemoista. Pääsääntöisesti haastattelutilanteet olivat mielestäni rentoja, avoimia ja informatiivisia.

### **6.3 Aineiston analyysi**

Aineiston analyysin aloitin litteroimalla kaikki tekemäni kahdeksan haastattelua. Vilkan (2009, 115) mukaan litteroinnin tarkkuus riippuu paljolti siitä, mikä on tutkimuksen tavoite ja mitä muita lähestymistapoja tutkimuksessa käytetään: onko esimerkiksi tarkoitus tutkia kielen rakennetta, jolloin litterointi tulisi tehdä erityisellä huolella. Mikäli tarkoitus on keskittyä informantin antamiin merkityksiin, ei litteroinnilta edellytetä kuitenkaan samanlaista tarkkuutta. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli keskittyä nimenomaan informanttien omiin kokemuksiin ja ajatuksiin sekä heidän antamiinsa merkityksiin, toisin sanoen haastateltavien puheen sisältöön, eikä rakenteeseen. Tästä syystä litteroin haastattelut sanatarkasti, mutta en kuitenkaan litteroinnut huokauksia tai täytesanoja, sillä ne eivät olleet sisällön kannalta oleellisia. Haastattelujen kesto vaihteli 36 minuutista 1 tuntiin ja 6 minuuttiin ja litteroitua tekstiä tuli yhteensä 129 sivua fontilla Times New Roman 12, rivivälin ollessa 1,5. Tutkimuksen kannalta sukupuolella, iällä tai esimiestehtävän laadulla ei koettu olevan merkitystä tulosten kannalta, joten näitä tietoja ei liitetty aineistokatkelmien yhteyteen. Aineistokatkelmia ei myöskään koodattu erikseen, jotta voitiin varmistua anonymiteetin säilymisestä alkuperäisen joukon ollessa pieni ja koko työyhteisön tiedossa. Litteroinnin jälkeen kuuntelin haastattelut vielä kertaalleen läpi ja tein tarvittavia korjauksia litteroituun tekstiin, kuten kirjoitusvirheiden korjauksia. Tämän jälkeen luin haastattelut läpi usempaan otteeseen. Jo analyysin alussa aineistosta oli huomattavissa tiettyjen teemojen ja asiakokonaisuuksien toistuminen.

Tutkimuskysymyksiä lähestyin teemoittelun kautta. Teemoittelussa on kyse laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä aihepiirien mukaan, jotta voidaan vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Mikäli aineiston keruu on tapahtunut teemahaastatteluina, helpottaa se aineiston pilkkomista, sillä haastattelun teemat muodostavat yleensä ainakin alustavan jäsenyyksen aineistoon. Teemoittelun perusideana on etsiä tietty teemaa kuvaavia näkemyksiä aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Luettuani aineistot useaan kertaan läpi, otin lukemisen tueksi yliviivauskynän. Tässä vaiheessa olin jo sulkenut pois aineistosta tutkimuskysymykselle irrelevantit tiedot. Luin aineiston vielä muutaman kerran läpi yliviivaten eri väreillä eri tutkimuskysymyksiin liittyvät aineistokatkemat. Tämän jälkeen loin Wordiin tiedoston, johon kirjasin tutkimuskysymykset ja tutkimuskysymyksen alle lisäsin siihen liittyvät aineistokatkemat, jotka merkitsin eri väreillä, käyttäen samaa väriä niiden aineistokatkelmien kohdalla joissa puhuttiin samasta teemasta. Värikoodattuani aineistosta pelkistetyt ilmaukset, muodostin niistä alaluokkia, jotka yhdistin kolmeksi yläluokaksi. Taulukossa 1 on kuvattuna analyysin eteneminen ensimmäisen tutkimuskysymyksen yhden luokan osalta.

TAULUKKO 1 Esimerkki yläluokan ”Koulutuksen antama pätevyys” rakentamisesta

Pelkistetty ilmaus	Alateema	Yläteema
”No ainaki tosiaan se hyöty, että nyt on jonkulainen koulutuski tähän hommaan, että kun sitä - - mulle se varmaan henkilökohtasesti oli kaikista tärkein, että ei siinä varmaan kellekkään muulle ollu mitenkään niin iso juttu.”	Itseluottamus	Koulutuksen antama pätevyys
”- - niin ehkä siinä tulee semmosta vähän niinkö itseluottamusta siihen, että on mulla nyt jotain niinkö tähän hommahan. Että kyllä mä oon jotain niinkö opiskelukki tätä varten.”	Itseluottamus	Koulutuksen antama pätevyys
”- - tässä johtajakoulutuksessa on se hyvä, et se kuitenkin antaa sitte ymmärtää, että kyllä se esimies täälläkin on esimies ja esimiehen se pitää sitte sanoa loppujen lopuks, että miten tehdään.”	Itseluottamus	Koulutuksen antama pätevyys
”- - toivon vaan, että se sitten ihan oikeesti niinkun, et siitä olis niinku tavallaan hyötyä myös meille sillai, että meivät niinku ymmärrettäis, että me ollaan saatu tämmönen koulutus ja meidät on tähän koulutettu.”	Tutkinnon merkitys työnantajalle ja itselle ammattilaisena	Koulutuksen antama pätevyys
”Tietysti vähän se, että mää en tiä miten tää työnantaja arvostaa tätä ja, että mihinkä se niinku asettaa sen. - -”	Tutkinnon merkitys työnantajalle ja itselle ammattilaisena	Koulutuksen antama pätevyys

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta tein teemoittelun lisäksi taulukon osallistujien motivaatiosta lähtee mukaan JET-koulutukseen. Taulukon avulla minun oli helpompi hahmottaa sekä tuoda näkyväksi korostuiko jokin asia motivaationa enemmän kuin joku muu. Taulukko toimii myös hyvänä havainnollistamisen keinona.

Tulosten kirjoittamisen aikana huomasin aineistossa toistuvan samankaltaisen, hyvin samanlaisia piirteitä sisältävän tarinan esimieheksi siirtymisestä tai esimieheksi tulemisesta yleensä organisaatiossa. Raportoin tämän erillisenä osiona, sillä se liittyy oleellisesti tutkimukseen aiheeseen ja ansaitsee oman osionsa. Tätä kysymystä lähestyin samoin kuin ensimmäistä tutkimuskysymystä ja loin siitä taulukon. Taulukosta käy ilmi, missä tutkinnon suorittajat kokivat olevansa ammatillisesti tutkinnon suorittamisen jälkeen. Tämän lisäksi loin vielä fiktiivisen, mutta haastatteluihin pohjautuvan tarinan esimieheksi siirtymisestä ja esimiesidentiteetin omaksumisesta muutoksen keskiössä.



# 7 ESIMIESIDENTITEETIN MUOTOUTUMINEN JET-TUTKINNON MYÖTÄ

## 7.1 Näyttötutkinnon suorittamisen motiivit, haasteet ja onnistumiset

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin tarkastella sitä, millaisena Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittaneet ovat kokeneet tutkinnon suorittamisen ja miten tutkinnon toteutuksessa on osallistujien mielestä onnistuttu. Tarkoituksena oli myös tarkastella miksi tutkinnon suorittajat ovat lähteneet tutkintoa suorittamaan: mitkä ovat heidän motiivinsa ja lähtökohtansa suorittaa JET-tutkinto.

### *Motiivit JET-tutkinnon suorittamiseen*

Halusin tutkimuksessani tarkastella sitä miksi ja millaisilla motiiveilla JET-tutkinnon suorittaneet ovat lähteneet tutkintoa suorittamaan. Taulukossa 2 on kuvattu se miten ja miksi tutkinnon suorittaja päätti JET-tutkintoa lähteä suorittamaan ja lähtisikö jälkikäteen ajateltuna uudestaan.

TAULUKKO 2 Motiivit JET-tutkinnon suorittamiseen

<b>Miten lähti JET:iin mukaan?</b>	<b>Mikä oli motivaatio lähteä suorittamaan JET-koulutusta?</b>	<b>Lähtisikö uudestaan suorittamaan JET-koulutusta?</b>
Esimies ehdotti.	Kaipasi lisäkoulutusta.	Kyllä.
Esimies ehdotti.	Korkea motivaatio. Halusi heti lähteä mukaan.	Kyllä.
Halusi itse mukaan.	Kaipasi lisäkoulutusta. Elämäntilanteen vuoksi koki JET:n hyvänä vaihtoehtona. Virallinen tutkinto oli plussaa ja toive siitä, että esimies huomio sen myös.	Kyllä.
Halusi itse mukaan.	Esimieskoulutus puuttui.	Kyllä.
Esimies ehdotti.	Koki, että koulutus voi antaa paljon omalle kokemukselle itsestä esimiehenä.	Kyllä, jos tulisi jatkokoulutus.
Halusi itse mukaan.	Esimieskoulutus puuttui. JET:n suorittaminen tutulla maaperällä kiinnosti.	Kyllä, jos tulisi jatkokoulutus.
Halusi itse mukaan.	Entinen koulutus niin vanha, että koki tarvitsevansa lisää koulutusta.	Kyllä.
Halusi itse mukaan.	Oli uusi esimies ja kaipasi työkaluja tekemiseen.	Kyllä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavilla oli hieman erilaisia motiiveja lähteä suorittamaan JET-tutkintoa. Kaikki olivat kuitenkin lähteneet suorittamaan tutkintoa omasta tahdostaan ja mielenkiinnostaan, joskin kolmelle oli esimies ehdottanut mukaan lähtemistä. Haastateltavista suurin osa kertoi lähteneensä mukaan koulutukseen, koska kokivat, että tarvitsevat lisäkoulutusta esimiestehtäviin. Osalla heistä ei ollut taustalla minkäänlaista aiempaa esimieskoulutusta ja osalla puolestaan edellisestä koulutuksesta tai suoritetusta tutkinnosta oli kulunut jo niin pitkä aika, että he halusivat päivittää tietojaan ja osaamistaan, eikä kouluttautumisen koettu koskaan menevän hukkaan.

*”Kyllähän se on se, että eihän esimies oo koskaan valamis, eihän me olla kukaan koskaan valamiita, että aina on kehitettävää ja aina on opittavaa lisää ja tota sitte... määhä jotenki niinkö aattelin, että eihän siitä oo kauaa ku määhä oon käynny, mutta siitä on 2005, että...”*

*”- - määhä olin heti niinku et mulla on ollu itellä semmonen lähtökohta tähän oli jo sillai, et määhä halusin ja ennen kaikkea sen takia, ku mulla ei oo mitään johtajakoulutusta niin, eikä mitään.”*

*”No kyllä mulla oli se, että mulla oli niin vanha se minun entinen koulutus, että siihen niinku tavallaan tarvi lisää.”*

Haastateltavista kaksi mainitsi halunsa kouluttautua, mutta nykyisen elämäntilanteensa estävän kulkemisen toiselle paikkakunnalle ja näin ollen esimerkiksi maisterin tutkinnon suorittamisen ja siitä syystä he olivat kokeneet JET-tutkinnon suorittamisen erittäin hyvänä vaihtoehtona.

*”- - että määhä en nyt tässä elämäntilanteessa pysty alkaa lukemaan mikskään maisteriks. Se on liian pitkä tie mulle ja sitte määhä en pystyis järjestään aikaa sille. Niin se oli semmonen, määhä aattelin, että tää nyt on semmonen keino millä pystyy tuota...”*

*”- - määhä aattelin, että mun täytyy jonkilainen koulutus ihtelleni, että mistä kautta ja sitte määhä taas, että kuitenkin on elämäntilanne semmonen, että en määhä voi lähtee mihinkään vuojeks mihinkään toiselle paikkakunnalle - - niin täähän oli aivan niinku lottovoitto, ettei tarvinnu niinku mitenkään, että minulle oikeen sopiva koulutus.”*

Yksi haastateltava kertoi puolestaan halunneensa mukaan esimieskoulutukseen, koska hän oli yksikössä kohtalaisen tuore esimies ja koki, että koulutuksesta voisi saada paljon työkaluja esimiehenä toimimiseen.

*”Mua niinkö itteäni kiinnosti just sen takia, et ku aattelee, et ku sä oot se vihreä esimies, et jos sä saatkin täältä työkaluja, eväitä oppiakseen. Että miks mä ensin olisin töissä ja sitte lähen, että nythän se anto hyvät avaimet monessaki asiassa.”*

Yksikään haastateltavista ei kertonut katuviensa koulutukseen mukaan lähtemistä, päinvastoin kaikki koulutuksen läpikäyneet kertoivat kokeneensa koulutuksen hyvänä ja jälkikäteenkin ajateltuna lähtisivät uudestaan – toiset pätevyiden vuoksi ja toiset koulutuksen itsensä vuoksi.

*”Tota niin niin... jos ajatellaan, että mä saisin siitä sen paperin, niin kyllä mä sen takia niinkö lähtisin sen pätevyiden takia.”*

*”- - jotakin uutta ku sielä vähän ois, niin vois lähtiä ihan heleposti mukaan, että tota... - - joka kerta lähipäivien jälkeen oli semmonen olo, että sieltä oli saanu eväitä. Et vähän ku sisältöä tulee lisää, niin mukavaa.”*

Kokonaisuudessaan koulutus ja siihen sisältyvät lähipäivät koettiin hyödylliseksi ja antoisaksi. Lisäksi tutkinnon suoritajat arvostivat koulutuksesta saatavaa tutkintoa ja kokivat sen myös hyödylliseksi ja tarpeenmukaiseksi, jopa niin, että yksi haastateltavista kertoi suositelleensa koulutusta myös muille esimiestehtävissä oleville kollegoilleen.

*”Ja itseasiassa mä oon suositellu kaikille näille ketä täällä kuuluu tähän meidän - - tiimiin, niin mää oon kyllä iliman muuta suositellu, et tää on niinku tosi hyvä keino saada ittelleen kuitenkin tämmönen niinku jatkotutkinto ja...”*

### *JET-tutkinnon aikana koetut haasteet ja ongelmat*

Haastatteluissa kävi ilmi, että näyttötutkinto ja sen suorittaminen on alusta alkaen koettu melko haastavana käsitteenä, joka ei koulutuksen edetessäkään tuntunut selkiytyvän. Tuntemuksia näyttötutkinnosta kuvailtiin esimerkiksi näin:

*”Kokonaisuutena tämä näyttötutkinto, mää en tiää miten, miten se, mikä siinä meni pieleen tai menikö mikkään pieleen, mutta jotenkin se näytti sekavalta. Se ei kirkastunu siinä alakuvaiheessa oikeen. - - justiin nää näytöt ja sitten nää tenttitilaisuudet, niin se jotenkin oli semmoinen puuro, että siitä ei tullu semmosta tarkkaa, että mitä tämä nyt tarkoittaa.”*

*”Se oli alkuun ihan karmeeta. Että mä melkeen veikkaan, et osalla meni kaks vuotta ennen ku hoksattiin, et mitä ne näytöt on. - - Ja sittehan siinä oli tullu monenlaista väärinkäsitystä, et me otettiin vähän erilaisii näyttöjä ku piti ottaa ja sitte se, et kuinka paljon piti, et ne vaihtu joka kerta.*

*Et se varmaan aiheutti sen ensimmäisen puol vuotta sen suurimman hämmennyksen koko koulutuksessa, just nää näytöt. Et varmaan niinkö jatkossa siihen kannattas painottaa sitä, et mitä ne oikeesti on, eikä joka kerta muuteta, et mitä se pitää olla.”*

*”Mutta sitte oli hirveen paljon semmosia niinkö, vähän niinku semmosia joutavia, että sun piti vaan niinkö keksimällä keksiä, että no otetaan tuostaki. Et osa oli hyviä, mutta että osa oli vähän niin ja näin, että niinkö ihan liikaa hankin niitä ja ressasin siitä, et ei oo tästä ja tästä ja tästä, että se... mikä se nyt oli nimeltään missä oli ne pallukat ja niitä sivuja, niitähän oli aivan älyttömästi, et jotenkin se ohjeistus oli vähän haasteellista ja hankalaa.”*

Syitä tälle ilmiölle koettiin olevan mm. epäselvä ohjeistus, jollakin tavalla epäonnistunut viestintä kouluttajalta, monimutkainen systeemi sekä se, että näyttötutkinnon koettiin olevan niin erilainen tapa opiskella kun mihin oltiin totuttu ja siitä syystä tutkinnon sisällä käytetyt termit ja niiden merkitys ei välttämättä tutkinnon suorittajille avautunut.

Näyttötutkintoon liittyvä käsiteviidakko näyttäytyykin melko haastavana palettina ja siksi lienee aiheellista avata hieman tässä tutkimuksessa käytettävää näyttö -käsitettä. Tässä tutkimuksessa tuloksia raportoidessa ja informanttien puhuessa näytöistä tarkoitetaan sillä sitä tapahtumaa tai tilannetta, jossa tutkinnon suorittaja on osoittanut ammattitaitonsa jossakin työtehtäviin liittyvässä tilanteessa (esimerkiksi budjetin laadinta, kokouksen vetäminen tms.) ja

saanut toiminnastaan ja suoriutumisestaan kirjallisen palautteen valitsemaltaan arvioitsijalta, joka on ollut läsnä kyseisessä tilanteessa.

### *Esimiehisyiden haasteet*

Haastateltavat eivät puhuneet haastattelutilanteissa ainoastaan näyttötutkinnon mukanaan tuomista haasteista, vaan myös esimiehisyiden ja esimiehenä toimimisen haasteista. Esimiestyössä koetut haasteet liittyvätkin läheisesti oman työn kokemiseen ja sitä kautta esimiehen identiteettiin. Esimiehisyiden koettuja haasteita tuli haastatteluissa ilmi muutamia. Suurin osa liittyi henkilöstön johtamiseen, kuten esimerkiksi työntekijöiden riittävyteen ja siihen liittyviin taloudellisiin aspekteihin, henkilökunnan jaksamiseen ja tukemiseen, ristiriitatilanteisiin sekä ikäjohtamiseen.

*”Tällä hetkellähän on hoitohenkilökunnasta pula. Eli se on niinkö se... työntekijän riittävyys. - - sitte pitäis aina löytää se kultanen keskitie, että henkilökunnan pitää jaksaa ja pitää olla riittävän koulutettua henkilökuntaa joka työvuorossa, mutta ei sais tulla kauheesti kustannuksia.”*

*”Kyllä se haastavaa on tosiaan tämmöset, nämä ristiriitatilanteet ja tämmöset, että kyllä ne uuvuttaa eniten.”*

*”Kyllä se on ne semmoset vaikeat henkilöstöasiat, niin kyllä ne on semmosia. Kyllä minusta tuntuu, että kaiken muun kanssa niinkö pärjää, mut sit jos tulee semmosia, jossa on monesti sitte niinkö kotiasiat mukana ja niin, se jotenki menee niin sinne semmosiin asioihin, joihin ei oikeestaan voi niinku vaikuttaa sitten. Et siinä vaan pitää jotenki pystyä tukemaan sitä työntekijää, että pärjäis”*

*”Mut kyl se on varmaan se, että meillä on keski-ikä aika korkea, sit on nuoria, eli tää ikäjohtaminen on semmonen, et ku on pitkästi alle kolmekymppiset, sit on 55-60:set, tää ikäjohtaminen. Ja tavallaan sitte niinkö saada nää ihmiset ymmärtään toinen toisiaan. Eli se työhyvinvointi ja sen ylläpitäminen esimiehen kannalta on haasteellista - -.”*

Toisaalta haastavana tekijänä esimiehisyudessa koettiin olevan myös se, että julkisessa organisaatiossa päätöksenteko on hierarkista, eikä yksikön esimiehellä ole välttämättä valtuuksia tehdä omaa yksikköään koskevia päätöksiä yksin.

*”Haastavaa on se, että jos mä aattelen sitä omaa yksikköä ja sit on tää koko talo, niin kuitenkin loppuen lopuks tää koko talo ja poliitikot asettaa sulle ne raamit, joissa sun pitää toimia. Ja se sovittaminen käytäntöön, niin se on haastavinta.”*

*”Päätöksenteon monimutkasuus. Täällä on niinku paljon semmosia asioita mitä pystys niinku ihan hyvin tässä päättämään, mut sitte kuitenkin tää organisaatio käskee tehdä jollaki tietyllä kaavalla, pitää mennä virkatietä, ja se on joku se mikä väsyttää tässä näin, että pitää olla liian monta niinku päättäjää jossaki. - - Se on se mikä on se hankaluus.”*

Kolmantena haastavana, mutta toisaalta myös palkitsevana tekijänä ajateltiin olevan esimiestyön antoisuuden. Eräs haastateltava pohti esimiehisyiden haasteita siltä kannalta, että mitä haasteet antavat arjen työhön. Hän kuvaili ajatuksiaan seuraavasti:

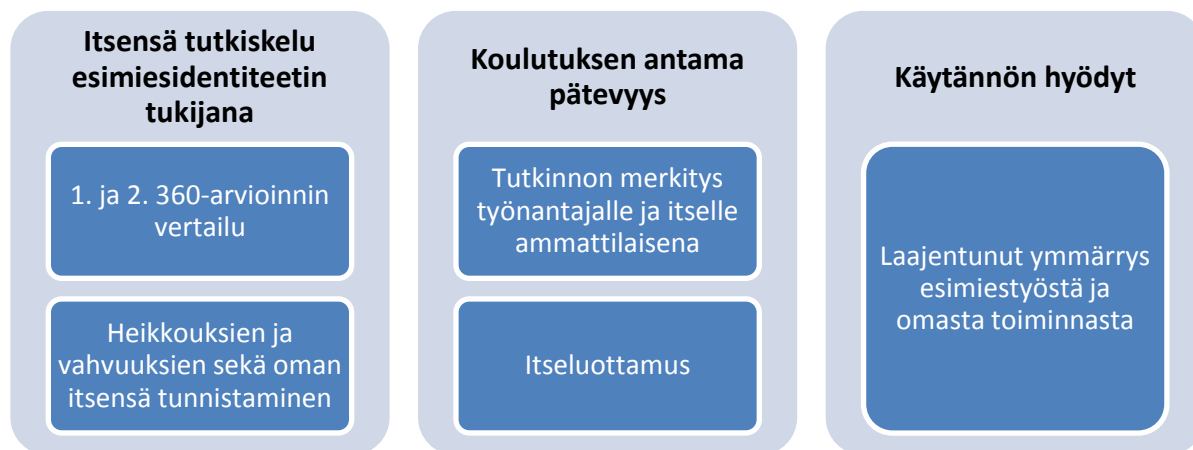
*”- - onhan sitä vähän niinkun suurennuslasin alla ja monesti sitä niinku mieltii, että ku tässä ei niinku palkkauksessakaan ei juuri kummosia oo, että miks sitä tämmösen homman on ottanu - - mutta joku siinä on kuitenkin semmonen, että joka niinku haastaa, antaa sisällön. Ei mulla aika kuluis jos tota, jos siinä ei ois työssä jotakin haastetta tai jos siinä ei ois jotain niinku näytettävää.”*

Tutkimuksen perusteella vaikuttaakin siltä, että esimiehisyiden ja esimiehen kokemat haasteet liittyvät olennaisesti henkilöstönjohtamiseen liittyviin aspekteihin tavalla tai toisella. Esimiehet kuitenkin kaipaisivat enemmän vapauksia tehdä omia yksikköön koskevia päätöksiä, sillä näyttäisi siltä, että esimiehet kokevat, että hierarkisuus päätöksenteossa aiheuttaa haasteita arjen käytäntöihin. Haasteita esimiehisyidessä on kuitenkin useita ja tämän tutkimuksen perustella vaikuttaisikin siltä, että suurin osa esimiehisyiden haasteista liittyy käytännön esimiestyöhön, eikä niinkään esimiehen omaan kokemukseen itsestään.

## **7.2 JET -tutkinto esimiesidentiteettiä tukevana elementtinä**

Toisen tutkimuskysymyksen avulla pyrkimyksenäni oli tarkastella sitä, miten Johtamisen erikoisammattitutkinon suorittaminen tukee esimiesidentiteettiä ja sen kehittymistä. Tuloksista voidaan päätellä, että esimiesidentiteetin kehittymiseen vaikuttavia asioita on Johtamisen erikoisammattitutkinon sisällä useita. Koulutus mm. mahdollistaa itsensä tutkiskelun ja antaa siihen työkaluja kuten 360-arvioinnit, itsearviointityökalun sekä näiden vertailut keskenään. Itsensä tutkiskelun myötä on myös helpompi tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet ja muuttaa

toimintaansa niin, että voi toimia parempana esimiehenä. Lisäksi koulutuksesta saatu tutkintotodistus on merkityksellinen paitsi työllisyyden kannalta, myös itseluottamusta lisäävänä tekijänä. Kuviossa 1 on kuvattu toiseen tutkimuskysymykseen liittyvät ylä- ja alaluokat.



KUVIO 1 JET-tutkinto esimiesidentiteettiä tukevana elementtinä

### 7.2.1 Itsensä tutkiskelu esimiesidentiteetin tukijana

Esimiehen identiteetti kehittyi esimiehenä toimimisen, oman kokemuksen sekä koulutuksen yhteistuloksena. Tähän prosessiin liittyy vahvasti ammatillinen kasvu ja ammatillisen osaamisen kartuttaminen. Johtamisen erikoisammattitutkinto luo puitteet, jossa esimiehen on mahdollista keskittyä nimenomaan tarkastelemaan omaa kuvaa itsestään ja omaa osaamistaan. Yhtenä isona esimiesidentiteettiin vaikuttavana tekijänä nähtiinkin selkeästi olevan itsensä tutkiskelu, johon Johtamisen erikoisammattitutkinnon sisällä onkin annettu useita eri keinoja. Tehokkaina keinoina nähtiin seuraavat: *työntekijöiltä saatu palaute, 1. ja 2. 360-arvioinnin vertailu, itsearvioinnin ja muiden arvioiden vertailu, heikkouksien ja vahvuuksien sekä oman itsensä tunnistaminen*. Kaikki nämä mahdollistui 360-arviointien myötä, mutta yksittäiset nyanssit olivat kuitenkin selvästi sieltä eroteltavissa.

Työntekijöiltä saatu palaute koettiin hyvänä etenkin silloin kun kommentit olivat negatiivisisävytteisiä, sillä negatiivinen palaute koettiin kehittymisen kannalta relevanttina ja jopa välttämättömänä.

*”- - siinä oli pari kommenttia, niitä ei varmaan ollu ku neljä tai viis niitä negatiivista, mut ne jäi mun korvien väliin. Ja totta kai mä mietin sitä, niin mä olettaisinkin, et ne negatiiviset palautteethan laittaa sut kehittyyn enempi. Ne positiiviset ei niinkään.”*

### *1. ja 2. 360-arvioinnin vertailu*

1. ja 2. 360-arvioinnin vertailu koettiin loistavana keinona itsensä tutkiskelulle, sillä kyselyt toteutettiin koulutuksen alku- ja loppuvaiheessa. Näitä vertailemalla tutkinnon suorittaja pystyi siis arvioimaan omaa kehittymistään esimiehenä koulutuksen aikana ja tämä koettiin validina mittarina omalle kehitymiselle, etenkin jos ensimmäisessä arvioinnissa olleet negatiiviseksi koetut arviot olivat poistuneet jälkimmäisessä arvioinnissa. 360-arviointien vertailun mahdollistama itsensä ja oman toiminnan tutkiskelu näyttikin olevan suuressa roolissa esimiesidentiteetin kehitymisessä. Eräs haastateltavista kuvasi omaa kokemustaan näiden arvioiden vertailusta seuraavasti: ”*Sitte ehkä se kiitos tavallaan tuli siitä siinä 360:n loppuarvioinnissa - - huomaa, että siinä oli niinku kuitenkin parannusta tapahtunu. Ja se siinä ensimmäisessä oli joitaki semmosia niinku kommentteja, että... niin ne kommentit oli poistunu tavallaan, jotka olisi voinut tulkita semmoseks niinku negatiiviseks. Ne oli hävinny siitä sit oikeestaan kokonaan pois.*”

Arviointeja pyydettiin yleensä omalta porukalta ja mahdollisesti myös verkostoilta, riippuen tutkinnon suorittajan työntekijöiden määrästä ja työn kuvasta. Tämä koettiin hyvänä ja tehokkaana keinona nimenomaan siksi, että ajateltiin kohtalaisen ison ihmisjoukon antaman arvioinnin olevan väistämättäkin oikeansuuntainen.

*”Että niinku mä koko ajan tuon sitä esille, sitä ykkösen ja kakkosen arviointia, et jos sä aattelet, et mäkin oon saanu vastauksia lähes kolmeltakymmeneltä ihmiseltä, niin kyllähän ne tietää jotain. - - Niin se ero, mikä siinä kahessa vuodessa tapahtuu. Kun sä näät, että se on samat ihmiset antaa sen arvioinnin. Niin kyllähän sä ihan oikeesti niinkö näät, et mitä siinä on tapahtunu. Ja siinä on muutosta tapahtunu.”*

Erityisen arvokkaana esimiesidentiteetin kehittymisen kannalta koettiin se, että koulutuksen aikana työntekijöiltä saatu palaute, paitsi herätti kiinnittämään huomiota omaan toimintaan arjessa, toisaalta myös vahvisti uskoa omaan siihen, että osaa toimia oikein. Eräs informanteista kuvaili näiden kahden arvioinnin merkitystä itselleen seuraavasti: ”*Että sen palautteen [360-arvionti] ku sait sen ekan, niin se herätti sut ja toka oli sitte, et sä sait varmuuden, et sä teit oikein.*”

### *Itsearviointien ja muiden arvioinnin vertailu keskenään*

Arvokkaana oman esimiesidentiteetin kannalta koettiin myös itsearviointien vertailu työntekijöiden tekemään arviointiin. Se koettiin pääsääntöisesti kannustavana, sillä kaikki tutkinnon suorittajat



olivat arvioineet itsensä tiukemmin kuin työntekijät kuitenkin niin, että oma arviointi ja työntekijöiden arviointi olivat lähtökohtaisesti saman suuntaisia arviointityökalun antamalla asteikolla. Osa informanteista koki työntekijöiden antaman korkeamman arvion itsetuntoa ja esimiesidentiteettiä pönkittäväenä.

*”Mä olin vähän hämmästynyksi itseasiassa, et mä sain niin hyvän niinku arvioinnin niiltä työntekijäarvioinneilta. Se oli niinkun ehkä vähän liianki hyvä ne sen arvioinnin. Ja sit se vielä parani, sitte ku se tehtiin sielä lopussa uusiks, niin mulla oli vähän liian tota, jopa niinku tuli semmonen ajatus, että mähän oon aika hyvä tässä.”*

Itsearviointin ja työntekijöiden antaman arvioinnin koettiin myös kertovan siitä, *”että kyllä minä tunnen itseni ja henkilöstö tuntee minut.”* Toisaalta työntekijöiden antamaa arviointia myös epäiltiin ja eräs informanteista lähestyi asiaa hieman skeptisemmin: *”Olihan se kiva. Toisaalta sitte aatteli, että onko ne nyt oikeen lukenu niitä kysymyksiä tarkasti tai tällaa... mutta sitte ku se tuli toisen kerran nyt sitte tänä syksynä ja ku se oli tulos suurinpiirtein sama, niin sitte aatteli, että no kyllä ne varmaan näinki kokee sen. Että kuitenkin onhan se totta kai positiivista ja tulihan siitä kauhean kiva olo, että sää saat hyvän tuloksen, paremman ko oot ite aatellu.”* Näyttääkin siltä, että tutkinnon suorittajat eivät välttämättä luottaneet työntekijöiden tällaisessa tilanteessa antamaan arviointiin, vaan ajateltiin, että työntekijät kaunisteleivat totuutta kun kyseessä on esimies suorittamassa tutkintoa. Siksi itsearviointin koettiin olevan lähempänä oikeaa: *”No kyllä mä tietysti sillä lailla pitäydyn omassaki [arviossa itsestä], että kyllä mä niinkö ite toisaalta niinku luulen tuntevani vielä ihtiäni kuitenkin, että kyllä mä niinkö aattelin, että niinku ehkä työntekijät voi olla, että antaa positiivisemmän arvion sitte tämmösessä kyselyssä”,* mutta toisaalta kuitenkin ajateltiin, että itsearviointinissa usein aliarvioidaan itseään ja, *”- - että kyl ne [työntekijöiden arviot] varmaan relevantteja.”*

#### *Heikkouksien ja vahvuuksien sekä oman itsensä tunnistaminen*

Kahden vuoden aikana tutkinnon suorittamiseen sisältyi paljon itsensä tutkiskelua ja nimenomaan oman persoonan tunnistamista. Omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamiseen liittyikin vahvasti 360-arvioinnissa saadut kommentit työntekijöiltä. Näistä kommentteista tutkinnon suorittajat tunnistivat konkreettisia kehittämiskohteita omasta toiminnastaan ja toisaalta ymmärsivät, mikä heidän toiminnassaan toimii ja mikä kaippaa muutosta. Eräs informanteista kuvaili JET:n aikana itsestään löytämiään heikkouksia ja vahvuuksia seuraavasti: *”Sain palautettaki siinä*

*JET:n* niissä kyselyissä, niin tämmönen tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ja jämäkkyyys. Ne on ne minun semmoset vahvuudet ja sitte taas tämmöstä huonoja puolia oli ne tota... et tämmönen sosiaalinen kanssakäyminen, että niitä pitäis niinkö parantaa.” Näyttääkin siltä, että koulutus tarjosi tutkinnon suorittajille mahdollisuuden tarkastella omaa toimintaansa normaalia arkea laajemmalla kentällä ja tämä mahdollisti oman toiminnan tarkastelun ikään kuin ulkopuolelta. Yksi informanteista kertoikin, että koulutuksen aikana hän heräsi ajattelemaan esimiehisyttä hieman laajemmalla kantilta ja kuvaili omaa kokemustaan omista ajatuksistaan esimiehisydestä koulutuksen aikana seuraavasti: ”Et niinkö sisäistä itselles se, että mitä on esimiestaidot, miten mä toimin ja miten mä käyttäydyn esimiehenä, johtajana.”

Koulutuksen aikana lähipäivinä ja näyttöjenkin keräämisen lomassa tutkinnon suorittajat joutuivat miettimään paljon omaa persoonallisuuttaan, omaa toimintaansa ja luonnettaan esimiestehtävissä. Haastatteluista voidaankin päätellä, että tutkinnon suorittajat kokivat koulutuksen antamat raamit itsensä tutkiskelulle erinomaisena itsensä kehittämisen välineenä ja itsetutkiskelun myötä uskalsivat myös tunnustaa omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Koulutuksen koettiin kuitenkin myös antaneen keinoja muuttaa omaa toimintaa esimiehenä tehokkaammaksi ja tarkoituksenmukaisemmaksi. Lähipäiviä ja niiden hyödyllisyyttä oman itsensä tunnistamisen apuna kuvailtiin yhden informantin toimesta näin: ”On niissä [lähipäivissä] tietenki pikkusen eroja, mutta tota niinkun tämmöstä tää persoonallisuushommat, ei niitä oo tullu koskaan niinku ajateltua semmosia asioita aikasemmin. - - Ja tärkeintä, että löytää sen oman luonteensa, että mikä se on, se on niin.” Vaikuttaakin siltä, että koulutuksessa esimiehisyttä opetti nimenomaan se, että koulutus ikään kuin pakotti kahden vuoden aikana pohtimaan itseä ja omaa toimintaansa esimiehenä sekä arjessa, että koulutustilanteissa.

*”Kyllä se ehkä on eniten se niinkö oman itsensä miettiminen [opetti esimiehisyttä koulutuksen aikana]. - - nimenomaan se, että miettii, että minkälainen ite on ja minkälainen pitäis olla hyvän esimiehen ja mitä siinä vois tehdä, että... ei sitä ehkä muuten voi opettaa.”*

Koulutuksen aikana tapahtunut itsensä tutkiskelu ja omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen koettiin jopa raadollisena, mutta tehokkaana keinona, sillä sen nähtiin mahdollistavan muutoksen. Vaikuttaakin siltä, että koulutuksen aikana tehdyt 360-arvioinnit jättivät jälkensä jokaiseen tutkinnon suorittajaan ja toimivat näin suurimpana esimiesidentiteetin kehittymisen välineenä. Itsensä tutkiskelu tuki esimiesten ammatillisen identiteetin kehittymistä mahdollistamalla oman itsensä peilaamisen ensiksi tutkinnon alussa olevaan minään ja myöhemmin tutkinnon lopussa olevaan minään. Itsensä tutkiskelun myötä esimies pystyi näin ollen näkemään muutoksen

itsessään ja sitä kautta näkemään itsensä eri tavalla. Itsensä tutkiskelu tuki ammatillista identiteettiä antamalla esimiehelle mahdollisuuden nähdä koulutuksen aikana tapahtuneen muutoksen.

*”No se on ehkä varmaan se oleellisin, että kun aatellaan, se 360 ykkönen ja kakkonen, se itsensä tutkiskelu, itsensä arviointi. Se on hyvin raadollista, mut sit sä joudut oikeesti miettiin, et minkälainen sä oot johtajana. Sit sä kahen vuoden päästä näät uuestaan. Eli kyl se on laittanu niinkö miettiin sitä, et mitä mä oon ihan oikeesti, kattomaan peiliin, muuttaan niitä asioita, aina niitä ei onnistu muuttaan, mut joutuu oikeesti tehdä työtä kehittyäkseen johtajana.”*

### **7.2.2 Koulutuksen antama pätevyys**

Toisena esimiesidentiteettiä tukevana seikkana nähtiin koulutuksen antama pätevyys. Osa haastateltavista oli hakeutunut suorittamaan Johtamisen erikoisammattitutkintoa juuri sen antaman pätevyuden vuoksi ja osa toisaalta oman ammatillisen osaamisen kannalta ja toisaalta turvatakseen asemansa esimiehenä. Yläluokan ”Koulutuksen antama pätevyys” jaoin vielä kahteen alaluokkaan: *tutkinnon merkitys työnantajalle ja ammattilaisena sekä itseluottamus.*

*Tutkinnon merkitys työnantajalle ja itselle ammattilaisena*

Yksi haastatteluissa esiin tulleista syistä suorittaa Johtamisen erikoisammattitutkinto oli se, että tutkintotodistuksen toivottiin tuovan arvostusta etenkin työnantajan puolelta. Haastatteluista kävikin ilmi, että tutkinnon suorittajat toivoivat, että myös työnantaja ja työyhteisö antaisi koulutukselle sen ansaitseman arvon.

*”- - toivon vaan, että se sitten ihan oikeesti niinkun, et siitä olis niinku tavallaan hyötyä myös meille sillä, että meivät niinku ymmärrettäis, että me ollaan saatu tämmönen koulutus ja meidät on tähän koulutettu. Et se, sen mä vaan niinku toivon, että se sitte ihan oikeesti sitte niinku näkyis.”*

Työnantajan arvostus ja näkemys tutkinnon suorittamiseen koettiin kuitenkin jääneen epäselväksi eikä oikein osattu asettaa juuri tätä koulutusta muiden suoritettujen koulutusten joukkoon. Toisaalta toivottiin tutkinnon suorittamisen tuovan arvostusta työnantajalta ja kollegoilta ja toisaalta koettiin, että työnantaja ei juurikaan ole huomioinut koulutuksen suorittamista koko koulutuksen aikana.

*”Tietysti vähän se, että mää en tiiä miten tää työnantaja arvostaa tätä ja, että mihinkä se niinku asettaa sen. Niinku sit se on mulle vielä jääny vähän epäselväks, että onko tää niinku vaan koulutus*

*koulutuksen joukossa vai onko sillä joku niinku muu merkitys, niin sitä mää en oo vielä niinku oikeen tullu tietäneeks, että...”*

Koulutuksen toivottiin myös vahvistavan työntekijän asemaa työyhteisössä ja sitä myötä koettiin, että tutkinnon suorittaminen vahvisti esimiesidentiteettiä ja kokemusta itsestä esimiehenä. Eräs haastateltavista toivoikin tutkinnon suorittamisen myötä säilyttävänsä asemansa maailmassa ja organisaatiossa, jossa työ on jatkuvasti murroksessa ja osoittavansa sillä oman kiinnostuksensa ja innostuneisuutensa esimiestyötä kohtaan: ”*Ja toivottavasti se nyt työnantaja sitte niinku huomioitteen, ei mua siirrä toisiin hommiin sitte jos kriteerit esimiehelle muuttuu joskus. Tavallaan sillee varmisti sitä, että niinku on ainaki kiinnostunu siitä ja suorittanu tämmösen lisätutkinnon, niin ei siirretä sitte mihinkään arkiston perälle.*” Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittaminen nähtiinkin ” - - *tosi hyvä[nä] keino[na] saada ittelleen kuitenkin tämmönen niinku jatkotutkinto.*” Näyttäisikin siltä, että koulutuksen alussa tutkinnon suorittajille ei kuitenkaan välttämättä ollut vielä kovin selvää mihin he ovat lähteneet mukaan ja mitä konkreettisia hyötyjä tutkinnon suorittamisesta on. Eräs haastateltavista kertoi, että vasta tutkinnon suorittamisen jälkeen kerrottuaan tutkinnostaan tutulleen, hänelle valkeni tutkinnon merkitys ja etu työnhakijan kannalta: ”- - *et sillon tuli vähän niinkö semmonen olo, että niin joo, että voihan sitä käyttää niinku CV:ssä meriittiinä ja kattoo sit mihin se niinkö riittää.*” Yksi syy sille miksi tutkinnon arvoa oman organisaation ulkopuolella ei välttämättä oltu osattu ajatella saattaa olla siinä, että tämä kyseinen koulutusryhmä oli kokonaan saman organisaation työntekijöistä koostuva ryhmä ja ryhmä oli myös nimetty organisaation nimen mukaisesti.

”- - *Et siinä mielessä niinkö ei oo ehkä ymmärtäny mitä se tarkoittaa, että tässä on niinkö koko ajan vaan mainostettu [organisaation omaa JETtiä] ja aateltu, että se on niinkö tämä talo ja tässä ollaan. - -*”

### *Itseluottamus*

Koulutuksen myötä kasvanut luottamus itseän esimiehenä tuli esille useammassa haastattelussa. Pidempikestoinen koulutus, josta saa tutkintotodistuksen koettiin pätevänä ja validina, sillä osalla koulutukseen osallistuneilla ei ollut ennen JET:ä minkäänlaista esimieskoulutusta, joten etenkin heille tutkinnon suorittaminen tuki ja antoi vahvistusta omalle osaamiselle.

*”Ja kyllä tää JETti on jotenki antanu semmosta niinku, - -, ku siitä saa tämmösen tutkintotodistuksen ja sitä on nyt kaks vuotta tehty, niin ehkä siinä tulee semmonen, ku mullakaan ei oo minkäänlaista johtamiskoulutusta ollu ennestähän, niin ehkä siinä tulee semmosta vähän niinkö itseluottamusta siihen, että on mulla nyt jotain niinkö tähän hommahan. Että kyllä mä oon jotain niinkö opiskellukki tätä varten.”*

Yksi haastateltavista kertoi välillä kyseenalaistaneensa oman pätevyytensä esimiehenä, koska hänellä ei ollut minkäänlaista virallista koulutusta esimiestyöhön. Hän kuvaili omia ajatuksiaan seuraavasti kysyttäessä tutkinnon suorittamisen hyödyistä: *”No ainaki tosiaan se hyöty, että nyt on jonkulainen koulutuski tähän hommaan, että kun sitä... en mää tiä kyseenalaistiko sitä kukaan muu ku mä ihte tätä hommaa, että onko musta tähän. - - mulle se varmaan henkilökohtasesti oli kaikista tärkein, että ei siinä varmaan kellekkään muulle ollu mitenkään niin iso juttu.”* Koulutuksen suorittamisen ajateltiin olevan kuitenkin paitsi itselle, myös muulle työyhteisölle muistutus siitä, että esimies on jokaisessa yksikössä esimies, vaikka työntekijöiden kanssa sovitaan ja neuvotellaan toimintatavoista usein yhdessä ja työntekijöillä on sitä myötä pitkälti vapaat kädet hoitaa työnsä. Eräs haastateltavista kokikin koulutuksen suorittamisen tärkeänä juurikin siksi, että paitsi hän itse, myös muu työyhteisö muistaisi ja ymmärtäisi kunnioittaa esimiestä tehtävässään.

*”Mutta kuitenkin tässä johtajakoulutuksessa on se hyvä, et se kuitenkin antaa sitte ymmärtää, että kyllä se esimies täälläkin on esimies ja esimiehen se pitää sitte sanoa loppujen lopuks, että miten tehdään. Että kyllä niitä kuunnella voiaan, mutta tota, mutta ei se sais olla se, joka johtaa - -.”*

### **7.2.3 Käytännön hyödyt**

Kolmas esimiesidentiteettiä tukeva seikka oli koulutuksen mukanaan tuomat käytännön hyödyt. Käytännön hyödyt tiivistin yhteen luokkaan, joka on ”laajentunut ymmärrys esimiestyöstä ja omasta toiminnasta”.

#### *Laajentunut ymmärrys esimiestyöstä ja omasta toiminnasta*

Koulutuksen myötä koettiin, että oma kuva esimiehenä oli muuttunut, mutta miten, sen moni koki hankalaksi pukea sanoiksi. Toisaalta ajateltiin, että koulutus antoi aiempaa laajemman kuvan esimiestyöstä ja toisaalta myös oma työnkuva selkeytyi koulutuksen aikana entisestään näyttöjen ottamisen ja lähipäivien annin myötä. Koulutuksen myötä sai myös oman työn tekemiseen

uudenlaisia työkaluja. Toisaalta koulutus myös antoi mahdollisuuksia miettiä asioita aiempaa laajemmalla kantilta ja se oli omalta osaltaan vaikuttanut omaan kokemukseen itsestä esimiehenä.

*”No on ehkä vähän muuttunu [oma kuva esimiehenä], mutta se, mitenäs sitä nyt kuvailis sitten... Silloin oli... nyt ehkä jotenki niinkun tietää paremmin sen työn, että mitä se on, niin niin, mutta kokee kuitenkin jotenki, että on saanu siihen semmosta evästystä, että ei ole aivan niinku tyhjän päällä tässä.”*

*”Kyllä se [näkemys itsestä esimiehenä] muuttu sillä tavalla, että kyllä tota, kyllä sä niinku rupesit miettimään monia asioita vähän laajemmalla kantilta.”*

Haastatteluissa kävi ilmi, että lähes kaikki informantit olivat jossain kohtaa työuraansa miettineet ja ehkä jopa epäilleet itseään ja omaa toimintaansa esimiehenä. Koulutuksen myötä he huomasivat kuitenkin, ” - - että ei siinä oikeestaan ollu semmosta asiaa, mistä ei olis jo tiennyt aika paljon. Et se aika paljon tuki. - - tavallaan se tuki aika hyvin sitä, että ymmärsi, että on ihan oikeilla jäljillä ollu kuitenkin pääsääntöisesti kaikissa asioissa, etten kovin paljon ollu hukateilla missään kohalla.”

Koulutuksen myötä myös epävarmuus omasta toiminnasta hälveni ja luottamus omaan toimintaan kasvoi. Eräs haastateltavista kertoi JET-koulutuksen nimenomaan vahvistaneen hänen omaa näkemystään esimiehenä toimimisesta: *”Kyllä se [JET-koulutus] vaikutti. No tavallaan niistä asioista mistä on ollu vähän epävarma sillai, että... niin niin sai vahvistusta, et kyllä mun kuuluukin toimia niinku mä ite ajattelen. Että niitten asioitten kans ku pähkäili, että oonko mä nyt liian niuho tässä asiassa tai tota kuulusko mun tämmösistä asioista puhua ollenkaan, niin kyllä kuuluu.”*

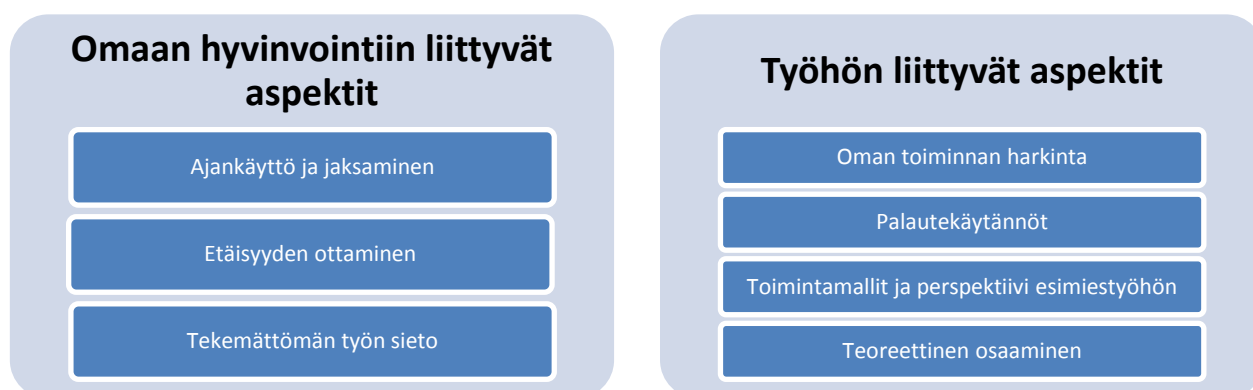
Näyttääkin siltä, että koulutuksen myötä tutkinnon suorittajien luottamus itseensä ja omaan kykyihin esimiehenä sai vahvistusta. Koulutuksen myötä myös selkiytyivät sellaiset asiat, joihin esimiehenä pitäisi puuttua ja myös keinot, miten niihin voi arjessa puuttua.

*”Mitä minun sanominen merkihtee jossaki, saako se jotain liikettä aikaan ja minkälainen painoarvo sillä on.... Niin, niin kyllä ne selevästi tota [vahvistu] ja vaikka se ei nyt kovin paljo sielä vaikuttas tommoseen päivittäiseen elämään, mutta ihtellä. Omaan kokemukseen se kuitenkin vaikuttaa. Mä tiien nyt asioita mitä mun pitää tehdä ja miten mun pitää tehdä ja se on oikeen.”*

### 7.3 JET-tutkinnon antamat hyödyt konkreettiselle esimiestyölle

Johtamisen erikoisammattitutkinto on ammatillinen koulutus, joka pohjautuu vahvasti työssä oppimiseen. Koulutus rakentuukin selkeästi näyttöjen ottamisen ympärille ja keskittyy näin ollen vahvasti osaamiseen arjessa. Koulutuksen voidaankin siis olettaa antavan eväitä paitsi esimiesidentiteetin kehittymiselle, myös konkreettisiin arjen työtehtäviin. Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoituksena olikin tarkastella mitä konkreettista tutkinnon suorittajat kokevat saaneensa tutkinnon suorittamisesta arjen esimiestyöhön. Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla halusinkin nimenomaan tarkastella informanttien omia ajatuksia siitä miten he kokevat, että tutkinnon suorittaminen on vaikuttanut heidän arkiseen työhönsä vai onko se yllensäkään vaikuttanut.

Vastauksista muodostin ensin seitsemän alaluokkaa, jotka tiivistin sitten vielä kahteen yläluokkaan, joita *olivat omaan hyvinvointiin liittyvät aspektit sekä työhön liittyvät aspektit* (kuvio 2.)



KUVIO 2 JET-tutkinnon antamat hyödyt konkreettiselle esimiestyölle

#### 7.3.1 Omaan hyvinvointiin liittyvät aspektit

Omaan hyvinvointiin liittyviin aspekteihin luokittelin kuuluvaksi sellaiset alaluokat, jotka kuvaavat sellaisia ilmiöitä työelämässä, jotka vaikuttavat suoraan tai välillisesti ihmisen työhyvinvointiin ja sitä kautta myös omaan fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin.

##### *Ajankäyttö ja jaksaminen*

Haastatteluissa korostui koulutuksen aikana heränneet ajatukset oman työhyvinvoinnin ylläpitämisestä omia voimavaroja säästämällä, esimerkiksi aikatauluttamalla omaa toimintaa. Toisaalta myös koulutuksen myötä oltiin ymmärretty paremmin mikä oikeastaan on esimiehen

tehtävä ja sitä kautta ymmärretty myös, että arjessa voi auttaa työntekijöitä omien voimavarojen puitteissa ja niin, että esimiehelle kuuluva työ ei siitä kärsi. Yksi haastateltavista oli miettinyt asiaa enemmänkin ja saanut siitä myös palautetta työntekijöiltä.

*”Mun yks kehittymisalue minkä mä panin tässä opiskelussa oli se, että mun täytyy osata toisaalta ottaa aikaa itelleniki. Eli mä olin pikkusen semmonen liiankin auttavainen. Ja mä sitte laitoin sen yheks tehtäväkseni sen, että tota mä osaan jakaa työaikaani. Koska se tuli vähän niinku henkilökunnaltakin, että tuota mee vain tekemään niitä omia töitäsi, että kyllä me niinkö pärjätään. Että toisaalta pitää osata löytää se kultanen keskitie ajalle henkilökunnalle ja sitte, että omatki työt pitää tehdä, että ei ne esimiestyöikään saa kärsiä sen takia, että antaa aikaa henkilökunnalle.”*

Toinen haastateltavista koki myös, että avuliaisuutensa vuoksi häneltä jäi usein omat työt virka-ajan ulkopuolelle: ” - - Ja sitte tota mä laitoin yhtenä kehittymistavoitteenani sen, että mun pitää osata vetää se raja tota auttamisen ja ihteni välillä, että mä oon liian auttava ihminen. Mä oon se joka aina... mulla on paha tapa niin, että mä menin ensin tekemään kiireisimpiä töitä ja sitte vasta omia töitä ja sitte se mun oma työ kärsi siitä, että mä saatoin jääjä istuun sinne työajan jälkeeseen tekeen omia töitä, että sen mä oon oppinu.” Tällaisen tilanteen välttämiseksi oltiinkin kehitetty erilaisia keinoja JET:n aikana, kuten esimerkiksi koko työyhteisön nähtävillä oleva viikkokalenteri. Viikkokalenterin avulla työntekijätkin pystyivät tarkistamaan milloin esimies on paikalla ja käytettävissä ja milloin taas mahdollisesti kokouksessa tai muuten varattuna. Toisaalta yksi haastateltavista koki myös, että hänen kohdallaan tilanne oli jokseenkin päinvastainen ja hänen pitäisi nimenomaan antaa enemmän aikaansa henkilökunnalle, sillä ” - - ne koki, että mulla on aina kiire ja sitä mä aattelinkii, että sitä pitäis niinku sitäki, että ois semmonen, että jos työntekijä tulee tähän huoneeseen, tai josain nähään, että niin antaa semmonen, että on niinku aikaa kuunnella ainaki se asia mikä sillä hetkellä on.”

### *Etäisyyden ottaminen*

Koulutuksen aikana oltiin myös ymmärretty, että omaa toimintaa rauhoittamalla arjen työskentely sujuu usein huomattavasti paremmin ja tehokkaammin. Yksi haastateltavista kertoi asettaneensa itselleen kehittämiskohteeksi oman ajan määrittämisen sekä oman toiminnan rauhoittamisen: ” - - ettei veä liian tiukille, että se aikamääre, että onko se nyt, ko mä oon kumminki sitte tietyissä tapauksissa niin impulsiivinen, että se... Että se vaatii, että sitä aikamäärettä, jos joku tehtävä, että sais tehdä rauhassa loppuun ennen seuraavaa ja näin. Yks on sitte tietenki niinkö tohon äsköseenki



*liittyen, että ko on semmonen nopeatemponen välillä se niinkö oma toiminta, et siihen sitä rauhallisuutta vähän lisää. Että ko ei se nyt aina kaikki tapahu kuitenkaan heti.”*

Kokonaisuudessaan haastatteluissa oli selvästi huomattavissa, että eniten huomiota oltiin kiinnitetty nimenomaan omaan ajankäyttöön ja sen jakamiseen työyhteisön eri tahojen kanssa. Yhden haastateltavan kohdalla huomio omaan ajankäyttöön oli noussut koulutuksen aikana henkilökunnan huolesta esimiehen jaksamisesta: *”Se ehkä siinä niinku mikä oli tietysti huomioitavaa oli se, että siinä [360-arvionnissa] oli jotaki kommentteja sillai, että epäiltiin mun jaksamista tällä työmäärällä ja siihen liitty oikeestaan sit muita sellllasia. Se on mun niinkun aika keskeinen asia, että mun pitää niinku jotenki saada tää homma toimimaan ja jotaki pystyä delegoimaan jollekki muulle.”* Eräs haastateltavista oli asettanut kehittämiskohteekseen ja toiveekseen, että pystyisi lähiesimiehenä tekemään myös enemmän yhteistyötä oman esimiehensä kanssa, joka ei osallistu päivittäisen arjen pyörittämiseen ja näin ollen jakaa hieman omaa taakkaansa oman esimiehen kanssa: *”Ja mä oon nyt tämän muutaman vuojen aikana opetellu sitä, että mulla on niinku esimies käytettävissä ongelmatilanteissa. Eli se oli yks tämmönen mun kehittymissuunnitelman tavote oli se, että mä oppisin niinkö käyttämään esimiehenkin taitoa ja auktoriteettia ongelmatilanteissa.”*

Yhtenä hankalana osana lähiesimiehen asemaa koettiin myös rajojen häilyvyys siinä milloin olla esimies ja milloin kollega. JET:n myötä oltiin kuitenkin ymmärretty se oma, hieman hankalakin rooli esimiehen ja työkaverin välimaastossa, ja kiinnitetty siihen enemmän huomiota sekä tehty tietoisia ratkaisuja tilanteen muuttamiseksi: *”No kyllä mää oikeestaan tässä, jos aatellaan JET:ä, niin kyllä mä JET:n aikana oon niinkun, mää oon ehkä tietoisesti vähän hakenu etäisyyttä. Mää oon aikasemmin ollu enempi niinku siinä mukana [työntekijänä], mutta JETin myötä mää oon kyllä hakenu niinku etäisyyttä.”* Yksi haastateltavista kertoi koulutuksen myötä ymmärtäneensä, että hänen ei tarvitse olla vapaa-ajalla tavoitettavissa työasioiden puitteissa, vaikka hänen roolinsa onkin haastava ja hän koki olevansa esimiehen ja työkaverin välimaastossa. Hän oli tehnyt tietoisien valinnan olla tavoittamattomissa sosiaalisessa mediassa.

*”- jos aattelee esimerkiks jotain vaikka niinku facebookissa mulla on työkavereita kavereina, niin mä oon ihan tahallani laittanu niinkö keskustelun pois päältä, että... koska se meni jo siihen, että ku mä olin jotaki muuta sielä, niin tota sit sieltä rupes tuleen niinkö kommentteja ku ne näki, et mä oon paikalla, että töissä oli taas tämmöstä ja tämmöstä. Niin sit mä niinku tein sen, et mun ei tarvi tietää tuosta, että vähän semmosta niinkö.”*

*Tekemättömän työn sieto*

Toisena aspektina oman hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta nähtiin tekemättömän työn tunnustaminen ja sietäminen. Tähän oli kiinnitetty huomiota nimenomaan opiskelun aikana, sillä opiskelu työn ohessa aiheutti sen, että työt kasautuivat ja töiden ja muiden tehtävien keskinäinen priorisointi oli välttämätöntä. Sen myötä piti myös hyväksyä se tosiasia, että työpäivän päätteeksi työpöytä ei ollutkaan tyhjä ja työt valmiita, vaan ne odottivat taas seuraavana päivänä tekijäänsä.

*”Ja tavallaan jotenki on ehkä tullu semmosta myös, ko siinä oli koko ajan semmonen tekemättömän työn paine opiskelun aikana, niin niin siitä on hyvä kokemus semmonen, että tavallaan niinku selviää siitä. Että jaksaa semmosta, koska tässä on paljon aina kesken töitä, niitä ei saa niinkö valmiiksi siinä hetkessä. - - Mutta, että tavallaan on niinku oppinu siihen, että sulla on niitä töitä, jotka on siellä taustalla ja ne joskus valmistuu, mutta että ei, et voi olettaa, että ne valmistuu siinä hetkessä. Että oppii sietämään sitä semmosta työtä.”*

Kokonaisuudessaan omaan hyvinvointiin liittyviin asioihin oltiin kiinnitetty paljon huomiota koulutuksen aikana, osin koulutuksen raameista nousseiden aiheiden kautta, osin omasta aloitteesta ja osin henkilökunnalta nousseen palautteen ja huolen vuoksi. Koulutuksen ja henkilökunnan osoittaman huolen myötä oltiin myös ymmärretty delegoinnin tärkeys, oman työn aikatauluttamisen ja jakamisen sekä oman esimiehen avun ja tuen merkitys oman jaksamisen, pystymisen ja osaamisen kannalta.

### **7.3.2 Työhön liittyvät aspektit**

Konkreettisia työhön liittyviä hyötyjä Johtamisen erikoisammattitutkinnosta tuli haastatteluissa esiin useita. Niitä oli haastateltavien mukaan kuitenkin vaikea eritellä ja eräs haastateltavista totesikin, että koulutuksesta saatuja hyötyjä on hankala pukea sanoiksi mutta, että ”- - aina sinne jotain siementä jää sinne jonneki niitä ropposia, jotka rupee kasvamaan siellä kun tulee taas niinku aikaa mennä eteenpäin.” Pääosin koulutuksesta saadut hyödyt kohdistuivat kuitenkin omaan toimintaan esimiehenä ja oman osaamisen uudelleenarviointiin sekä oman toiminnan harkintaan, tehokkaampiin palautekäytäntöihin sekä laajentuneeseen teoreettiseen osaamiseen. Lisäksi Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittaminen antoi perspektiiviä ja välineitä sekä uusia toimintamalleja esimiehenä toimimiseen.

*Oman toiminnan harkinta*

Koulutuksen ja työntekijöiltä saadun palautteen myötä useampi haastateltavista oli kiinnittänyt huomiota siihen miten asiat tulisi esimiehenä esittää työntekijöille, jotta työyhteisö olisi toisia kunnioittava ja toimiva. Yhtenä johtamisen haastavimmista osa-alueista koettiin olevan ihmisten johtaminen ja sitä myötä oltiin ymmärretty, että myös omaa toimintaa tulisi harkita enemmän. Eräs haastateltavista kuvaili ajatuksiaan ja JET:n aikana saatua palautetta seuraavasti: *”Mutta tota sit siinä oli siinä ihmisten johtamisessa oli, mikä nyt on haastavin alue ihan varmasti, niin siinä oli tuota semmosta missä tarvis sitä kehittämiskohdetta. Että jos... joku kommentti oli semmonen muistan, että joskus vois niinku miettiä ennen ku sanoo, että vähän sitte ku taas se vauhti tulee niin se niinku menee sillä vauhdilla.”* Koulutuksen myötä kasvoi ymmärrys siitä, että nopeatempoisessa työympäristössä, jossa tilanteet muuttuvat jatkuvasti pitäisi joskus myös muistaa jarruttaa ja kohdata työkaveri ja työntekijä siinä hetkessä ajatuksella ilman, että koko ajan on kiire jonnekin. Yksi haastateltavista kertoi, että koulutuksen aikana hänellä oli ajatus siitä, että hänen pitäisi olla esimiehenä entistä tiukempi ja vaatia enemmän. Tämä ajatus oli kuitenkin muuttunut viimeisessä tutkintotilaisuudessa: *”Et esimiehenä ainahan vois olla... Mä hirveesti olin sitä mieltä noissa kyselyissä, että pitäis olla tiukempi. Sitte sano tämä arvioitsija, että älä nyt enää oo tiukempi, että sää halaat ne kuoliaaks.”*

Koulutuksen eri vaiheissa tuli kiinnittää huomiota omaan toimintaan ja sitä myötä moni myös koki, että he saivat koulutuksesta paljon toimiakseen tehokkaammin ja paremmin esimiehenä. Eräs haastateltavista kokikin, että saatuaan palautteen ensimmäisen 360-arvioinnin jälkeen, hän ymmärsi mitä hänen tulisi omassa toiminnassaan muuttaa, jotta työntekijät kokisivat hänen toimintansa oikeudenmukaiseksi: *”Se oli ihan järkytys mulle ku määhän sitä ensimmäistä 360:stä kahtoin, että oikeudenmukaisuus niin, että minkälaiset pisteet se oli saanu. Mutta se oli semmosta, että mun piti siinä niinku tavallaan ihtiä ravistella, että kyllä mun pitäis vähä enempi olla tämän mukana oman porukan. Koska määhän niinku ajattelin yhdessä välissä, että no se on oma vakioporukka, sen pitää tietää mitä ne tekee ja, mutta ei se vaan niin...”* Ymmärrys siitä, että lähiesimiehen tehtävä yksikössä on johtaa työntekijöiden toimintaa ja toimia ikään kuin valvojana työtehtävien suorittamiselle kasvoi Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamisen myötä. Eräs haastateltavista totesikin kuvaillessaan työtehtäviään, että työpaikka on välillä *”- - vähän niinku joku lastentarha, että ku mun hiekkalaatikolle nyt joku tulee, niin mitäs sitte”*, ja siksi välillä tarvitaan ”opettajaa”, joka pitää lapset kurissa. Tässä tapauksessa tämä tehtävä kuuluu lähiesimiehelle.

*Palautekäytännöt*

Koulutuksen aikana kiinnitettiin huomiota siihen, että esimiehen tulisi olla paitsi rauhallinen myös harkitseva ja kiinnittää huomiota siihen mitä ja miten hän asiat ilmaisee työntekijöille. Yksi haastateltavista kertoi ymmärtäneensä koulutuksen aikana, että esimies voi jo yhdellä harkitsemattomalla sanalla tehdä hallaa työnteisölle ja sen yhteishengelle. JET:n myötä joutui kuitenkin opetella miettimään ennen kuin tekee: ”*Tossa on ehkä tossa JET:ssä se, että enstä pitää miettiä ja sitte vasta puhua, niin siinä on yks semmonen niinku ehkä keskeinenki asia. Ja esimiehen pitää niinku jotenki olla niinkö harkitseva. Ja yks väärin asetettu sana, niin saattaa rikkoo tosi paljon ja pitkäks aikaa. Kuitenki pitää olla sillai harkinta, ei voi puhua kotiäänellä täällä töissä.*” JET-koulutuksen aikana piti myös opetella antamaan ja vastaanottamaan palautetta, ja siihen moni kaipasikin apua ja neuvoja. Eräs haastateltavista totesikin, että: ”*Munhan semmonen kehityskohe on, että mä en osaa antaa arjessa semmosta kannustavaa palautetta.*” Moni haastateltavista olikin sitä mieltä, että JET-koulutuksen aikana tähän saikin paljon apuja, sillä koulutuksen myötä joutui oikeasti opettelemaan tehokasta palautekulttuuria niin, että pystyy säilyttämään samanlaisen asenteen vielä koulutuksen jälkeenkin: ”*No nyt oon opetellu [antamaan palautetta] tän JETin myötä. Että siinä tää JETti on ollu hyvä, että niinku oon koittanu ottaa samanlaisen asenteen itekki.*”

#### *Toimintamallit ja perspektiivi esimiestyöhön*

Yksi iso koulutuksesta saatu konkreettinen hyöty koettiin olevan toimintamallien selkiytyminen sekä laajentunut perspektiivi esimiestyöhön. Yksi iso osa koulutuksesta saatuja hyötyjä oli uusien ja erilaisten konkreettisten toimintapojen ja mallien oppiminen ja niiden hyödyllisyyden ymmärtäminen. Eräs haastateltavista kertoikin ottaneensa koulutuksen aikana eräästä näytöstä työntekijältä saamansa palautteen perusteella käyttöön suunnittelupalaverit, jossa käydään läpi ”- - *Mitä ne tehtävät sisältää, onko niillä joku kiireysjärjestys ja tämmöstä. Aivan niinku ja käytiin niinku läpi, että tietääkö jokainen omat tota tehtävänsä. Niin ei tämmöstäkään oo käyty koskaan. Tämäki nousi niinkö tän opiskelun aikana, että sekin ois niinkö syytä käydä läpi.*” Toinen haastateltavista kertoi järjestäneensä kokouksessa tilaisuuden myös hiljaisemmille työntekijöille tuoda esiin mielipiteensä saatuaan koulutuksen myötä palautetta kyseisestä asiasta: ”*Mutta tota semmonen, jossa niinku oli sanottu, että esimerkiks josaki oli, että olisin toivonut, että kokouksessa olisi niinku kaikki päässy ääneen, että joskus vois pitää kokouksen, missä niinku kaikki vuorotellen saa sanoa jotain. Niin heti aattelin, että heti meillä oli nyt jouluna kokous ja mä heti sanoin, että nyt kaikki sitte sanoo jotain.*” Haastatteluista oli huomattavissa, että korjaavat liikkeet tehtiin aina negatiivissävytteisen palautteen myötä ja positiivista palautetta ei pidetty yhtä tärkeänä

kehittymisen kannalta: *”Että kyllä niistä, kyllä minusta justiin siitä vähän niinku semmosta niinku kriittisestä arviosta, niin siitä sai vielä enemmän irti sitte käytäntöön.”*

Johtamisen erikoisammattitutkinto rakentuu näyttöjen ottamisen ympärille ja tämä koettiin välillä raskaana, sillä näytössä arvostelun kohteena olevaa tilannetta, esimerkiksi kokousta, piti valmistella hyvin, jotta se myös sujuisi hyvin. Raskaudesta huolimatta se koettiin kuitenkin jatkoa ajatellen hyvänä ja opettavaisena asiana.

*”Ja tietenki siihen, sehän on aina vähän raskaampi se työ, ku ottaa siitä näytön, koska se pitää valmistella ja briiffata ne arvioijat ja sillä lailla niinku työläämpi. Mutta tavallaan se anto itelle sen, että sitten sää teit sen niinkö paremmin ja sitte kö sie kerran teet jonku asian, vaikka jonku suunnitelman kunnolla, niin se on seuraavalla kerrallahan se on sitte helpompi tehdä. Että kyllä se niinkö opetti tähän työhön nimenomaan.”*

Yksi iso hyöty koulutuksesta oli lisäksi verkostoituminen. Tässä kyseissä ryhmässä, jossa kaikki olivat saman organisaation työntekijöitä, hyöty oli erityisen suuri, sillä se mahdollisti syvemmän tutustumisen osastojen, työnimikkeiden sekä tulosalueiden ulkopuolella: *”Ja sitte tota se, että oppi niinku tuntemaan ihmisiä eri tavalla. Et ku sulla on niinku kasvot sille ihmiselle niin sun on paljo helpompi lähestyä - -.”*

Näyttäisikin siltä, että koulutuksesta sai paitsi konkreettisia vinkkejä miten toimia arjessa lähiesimiehenä myös yleisempää tietoa organisaatiosta ja sen toiminnasta. Koulutuksen hyötyjä kuvaillessa haastateltavien vastauksissa heijastui konkreettisten arkisten asioiden hoitamista helpottavien toimintapojen lisäksi myös syvempi aspekti, jossa tarkasteltiin taustoja toimintapojen takana. Eräs haastateltavista pohti asiaa näin: *”Mut siis se ymmärrys siitä minkä takia, elikkä nyt tullaan tähän strategiakysymykseen, se on hirveen, kaikista tärkein, mun mielestä koko JET:ssä, mikä mä luulen, että osaltaan oli se meidän tarkoituski se, että sitä strategiaviestintää viiään niinku alemmas, että se ymmärrys kasvaa matkaa varrella ja miks näitä asioita tehään ja ne juontuu aina juurensa, jostakin. Kyllä, että tää on varmaan se suurin anti siinä.”*

### *Teoreettinen osaaminen*

Yhtenä koulutuksesta saatuna hyödyllisenä antina pidettiin teoreettisen osaamisen vahvistumista. Näyttäkin siltä, että suurelta osin teoreettista osaamista vahvasti lähipäiviin sisältyneet asiantuntijaluennot. Lähipäiviä myös keuhuttiin ja niitä pidettiin antoisina sekä opettavaisina. Lähes jokainen haastateltavista piti lähipäiviä ja niihin sisältyneitä luentoja erinomaisina ja suurin osa

kehui luennoitsijoita sekä heidän pitämiään luentoja. Yksi haastateltavista totesikin, että: *”Siellä oli kyllä varmaan Suomen parhaita asiantuntijoita niinkun esittelemässä asioita ja... Siis se oli, totta kai se oli niinku paras esimieskoulutus. - - Tuskinpa kukaan muu olis voinu tuua ulkoapäin niinku mitään semmosta erityistä uutta vielä.”* Toinen haastateltavista koki myös luennoitsijoiden olleen arvokasta pääomaa koulutukselle, sillä he toivat koulutukseen työelämäkontakteja sekä näkemyksiä esimiestyöhön muualtakin kuin tutkinnon suorittajien omalta työpaikalta: *”- - sit nää hyvät luennoitsijat, nää, jotka tuo sitä, tuo nit työkaluja siihen työelämään. Et ne on kyllä ihan oikeesti, mun mielestä meillä oli tosi hyvät, ehkä yhtä-kahta poikkeusta lukuunottamatta, niin meillä oli hyvät luennoitsijat ihan oikeesti.”*

Toisena koulutuksen tuomana teoreettisena hyötyynä pidettiin projektityön tuomaa hyötyä arjen työhön. Eräs haastateltavista kertoi, että hänen projektityönsä aihe on jo tuotu teoriasta käytäntöön: *”No se varmaan se projektityön kannalta, se on niinkö lähinnä et mitä siinä, et se liittyy, se aihe sattu niin sopivaan kohtaan ja se koskee mun täällä ihan täysin. Että se on niinkö tuotu tänne käytäntöön, se projektityön aihe.”* Teoreettisen osaamisen lisäksi lähipäivissä arvostettiin persoonallisuuteen liittyviä luentoja ja tehtäviä, joiden kautta pystyi tutustua paitsi itseensä, antoi se myös keinoja ja työkaluja ymmärtää työntekijöitä paremmin: *”Varsinki tää talouspuolen luento oli tosi hyvä, siinä oli tosi hyvä luennoitsija tää mies, en mä muista mikä sen nimi oli ja monta muutaki näitä enneagrammeja sun muuta itsensä tuntemista ja muitten tuntemista ja miten ihmiset käyttäytyy niin, että vaikka niitä ei nyt heti kaikkia pysty ottahan käyttöön, mutta niihin voi palata ja taas niinku ottaa jotain.”*

## **7.4 Matka asiantuntijasta esimieheksi**

Haastatteluissa tuli esille mielenkiintoinen, tutkimukseen kiinteästi liittyvä ilmiö, nimittäin matka asiantuntijasta esimieheksi. Tässä tutkimuksessa kiinnostukseni kohteena oli erityisesti JET-tutkinnon merkitys esimiesidentiteetin muovautumisessa, mutta haastatteluista oli myös poimittavissa selkeitä näkemyksiä, kokemuksia ja kommentteja siitä, miten monimutkainen prosessi asiantuntijasta esimieheksi siirtyvän identiteetin uudelleen muovautuminen aina on, itse sen kokeneen henkilön näkökulmasta. Muodostin näiden haastatteluissa kerrottujen kokemusten ja kertomusten pohjalta fiktiivisen, mutta oikeiden esimiesten aitoihin kokemuksiin pohjautuvan tarinan asiantuntijasta esimieheksi siirtymisestä ja siihen liittyvistä mietteistä ja toimista. Taulukkoon 3 on lisäksi koottu tutkimuksen osallistujien siirtyminen esimieheksi sekä heidän tehtävänsä työyhteisössä sekä se, missä he kokevat olevansa ammatillisesti Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamisen jälkeen.

TAULUKKO 3 Tutkimukseen osallistujat

<b>Vuodet esimiehenä</b>	<b>Miten esimieheksi?</b>	<b>Perustyö / esimiestyö</b>	<b>Ammatillinen identiteetti akselilla asiantuntija - esimies</b>
Yli 10	Sattuman kautta	Tekee myös perustyötä	Asiantuntija ja esimies – kallistus esimieheen
Yli 10	Haun kautta	Tekee myös perustyötä	Osa tiimiä
Yli 10	Sattuman kautta	Ei tee perustyötä	Asiantuntija ja esimies. Yrittää pitää eron pienenä
Alle 10	Sattuman ja haun kautta	Tekee myös perustyötä	Asiantuntija ja esimies
Yli 10	Haun kautta	Tekee myös perustyötä	Esimies ja työnjohtaja
Alle 10	Sattuman kautta	Tekee myös perustyötä	Asiantuntija
Alle 10	Sattuman kautta	Ei tee perustyötä	Enemmän asiantuntija kuin esimies, siirtymässä esimiestä kohti.
Alle 10	Haun kautta	Ei tee perustyötä	Esimies

Haastatteluista kävi ilmi, että matka asiantuntijasta esimieheksi on monimuotoinen ja kompleksinen tapahtuma, jossa sattumalla on melko keskeinen rooli. Vaikuttaakin siltä, että siirtyminen asiantuntijasta esimieheksi tapahtuu usein sattumalta ilman, että asiantuntija erikseen on hakenut esimiestyötä. Näin tapahtuu erityisesti silloin kun siirtyminen esimieheksi tapahtuu oman yksikön sisällä. Muissa tapauksissa esimieheksi tullaan usein valituksi erillisen hakuprosessin kautta. Kahdeksasta tutkimukseen osallistuneesta informantista viisi siirtyi esimieheksi suoraan omassa yksikössä ilman erillistä hakuprosessia edellisen esimiehen jätettyä tehtävänsä syystä tai toisesta. Yksi haastateltavista tuli oman yksikkönsä esimieheksi hakuprosessin kautta ja kaksi muuta tutkimukseen osallistunutta tuli suoraan esimieheksi kyseiseen yksikköön, joko hakuprosessin kautta tai sattumalta. Näyttääkin siltä, että sattuma on se, joka jakaa esimiestehtäviä asiantuntijaorganisaatiossa, etenkin silloin kun yksikön entinen esimies jättää työtehtävänsä yllättäen.

*”Edellinen esimies lähti ihan yllättäen pois sillon - - ja lähti niinkö kuukauden varotusajalla. Ja ei, eikä ollu mitään varasuunnitelmaa, niin sitte joku valitti mut sitte siitä, että haluanko kokeilla, ja sitte halusin kokeilla. Että sit tavallaan, näin yksinkertanen.”*

*”Mähän hain osastonhoitajan paikkaa ja siihen valittiin toinen sillon. Ja tota... mä jatkoin sitte apulaisosastonhoitajana ja hän lähti opiskelemaan maisteriksi ja tota palas sitte siihen entiseen*

*paikkaansa. Ja sit se paikka tuli uuestaan niinkö auki. Et se oli vähä semmonen...vähän oudompi juttu.”*

Yllättäen asiantuntijasta esimieheksi siirtyminen vaatii henkilöltä paljon sisua sekä itseluottamusta. Tilanne saattaa olla hankala erityisesti silloin kun henkilö siirtyy esimieheksi omassa yksikössään ja tulee näin ollen esimieheksi entisille kollegoilleen. Useampi haastateltavista koki, että hänen valintansa esimieheksi työntekijöiden joukosta antoikin melko hankalat lähtöasetelmat esimiestyölle.

*”Elikkä tässä oli niinku kollegat haki tätä samaa paikkaa ja se oli niinku aika vaikia se lähtötilanne, tähän niinku esimiestyöhön. - - kun niinkun rivistä siirtyy esimieheks ko ollaan ensin työkavereita, niin siihen tuli tietynlaisia jänniteitä ja tuota. Ja oli sitten työyhteisössä muutama tyyppi semmonen, joka ei niinku oikeastaan niinku hyväksyny sitä ratkasua ollenkaan - -.”*

*” Sitte vasta vähän myöhemmin muutama niinku työntekijä sitte niinku koki sen aika nöyryyttäväks sen, että entinen kollega tuli tota niinku esimieheks. Ja siinä oli pari semmosta ihmistä, jotka lähtiki, niinku vaan kertakaikkiaan pois töistä. - - Kuitenki osasin arvata, että jotakin täytyy tapahtua, että ei se nyt voi mennä niinku niin hyvin, mitä oppikirjoissa kerrotaan.”*

*”Mää oon tosiaan yli 20 vuotta ollu täällä. Osa työntekijöistä on ihan mun ystäviäki. Ja se tehä se niinkö uskottavaks, että mä oonkin nyt esimies täällä. Et mä en oo enää yks teistä. Et se oli vaikeeta ja siihen on menny itseasiassa varmaan kaks vuotta, että nyt tän JET:n kakkosarvioinnin perusteella mikä tuli, niin sit se muutos on vasta tapahtunu. Eli mä en oo enää ystävä, mä oon esimies. Mut rivistä on oikeesti vaikee... ei se oo oikeestaan... siis se on se, et jos... kuinka paljon sä pohdit ja mietit, et kyl se vaikuttaa moneen asiaan. Et varmaan ois toisaalta ollu helpompi lähtee johonki muualle, oudot ihmiset. Toisaalta siinä on ollu hyvät puolet. Mä aattelen henkilöstön kannalta, et mä tiedän heidän tilanteensa, perhetilanteet. Pystyn sitte niitä ajatella, niihin vaikuttaa.”*

Kollegoiden ja muiden työntekijöiden aiheuttamien paineiden lisäksi, rivistä esimieheksi siirtymiseen liittyy vahvasti myös oman ammatillisen identiteetin uudelleen määrittelyä ja sen työstämistä, jotta olemassa oleva asiantuntijaidentiteetti siirtyisi kohti esimiesidentiteettiä. Haastatteluiden perusteella tämä prosessi ei kuitenkaan ole yksinkertainen ja se vaatii usein jopa vuosien työn.



Kahdeksasta haastateltavasta neljä oli toiminut esimiehenä nykyisessä työyksikössä tai jossakin toisessa yksikössä yli 10 vuoden ajan. Kuitenkin vain yksi heistä koki, että on nykyisin selkeästi enemmän esimies kuin asiantuntija. Kolme muuta kokivat, että he ovat asiantuntijaroolin ja esimiesroolin välimaastossa, joskin niin, että kallistuvat hieman enemmän kohti esimiesidentiteettiä. Neljästä muusta tutkimukseen osallistuneesta kaksi koki olevansa vielä enemmän asiantuntijoita kuin esimiehiä, yksi koki olevansa enemmän esimies kuin asiantuntija ja yksi koki olevansa näiden kahden roolin välissä. Näyttääkin siltä, että kahden roolin välissä oleminen koettiin kahdella eri tapaa. Toisaalta sen ajateltiin olevan itsestäänselvä tilanne, joka ei vaadi sen enempää tarkastelua. Yksi haastateltavista, joka osallistui edelleen esimiestehtävien ohessa myös arkityön tekemiseen kuvaili omia ajatuksiaan esimiehisydestä ja asiantuntijuudesta seuraavasti:

*”No mää sijotun siihen oikeestaan välimaastoon. Että mää osallistun myös siihen samaan tekemiseen ja myös sen tekemisen suunnitteluun. Ja sitte välillä mää oon kyllä aika kaukanaki siitä -  
- Se vähän niinku ajasta riippuen niin.”*

Kaksi haastateltavista puolestaan kertoivat, että siirtyminen asiantuntijatyöstä esimiestyöhön aiheuttaa sen, että he kokivat olevansa vielä lähempänä asiantuntijaa kuin esimiestä. Kuitenkin niin, että siirtyminen kohti esimieheksi itsensä kokemista on alkanut. Yksi syy tälle nähtiin olevan se, että ei enää voi kutsua itseään asiantuntijaksi oltuaan muutamia vuosia pois asiantuntijatyöstä ja pudottuaan ns. kärryiltä.

*”Mää oon... ku mää oon tullu tähän työhön semmosesta asiantuntijatyöntekijästä, niin ehkä mää vielä olen pikkusen lähempänä sitä, ku esimiestä. Niinku, mut et kyllä se on pikkuhiljaa niinko siirtymässä sinne, että ainaki mie ite yritän mennä enemmän sinne esimiehen rooliin ja jättää ne asiantuntijatehtävät sitten sinne. Ja kyllähän ne pakosta jääki, ku ei enää, ei pysy kärryillä. Meiän ala menee niin nopeasti eteenpäin, että jos sä oot kaks vuotta pois sieltä töistä, niin et sie ole enää asiantuntija siinä.”*

Toinen haastateltavista koki tilanteen vielä erityisen epämiellyttäväksi nimenomaan siksi, että aiemmin hän pystyi sanomaan olevansa asiantuntija kliinisessä työssä, mutta esimieheksi siirryttyään hän koki, että ei voi sanoa olevansa asiantuntija enää missään.

*” Mää sanoin vielä vuosi sitte, mää sanoin sillä lailla, että tää on itseasiassa tosi tylsä paikka, eli mä ennen pidin itseäni sen kliinisen hoitotyön asiantuntijana. Mä kouluttauduin siihen ja sitte mä lähinki esimiestehtäviin, niin mä manasin sitä, et mää oon siinä puolessa välissä: mää en osaa enää kliinistä hoitotyötä ja mää en oo asiantuntija vielä siinä johtamisessa. - - Et mä oon siinä... no kyl se kallistuu enempi sinne esimieheen, mut et semmonen v-mäinen paikka kieltämättä - - Eli se, että sä et oo kummassakaan asiantuntija. Ennen koit osaavas ja tietäväs ja nyt sä oot niinkö matkalla sitte vasta sinne esimieheen.”*

Asiantuntijasta esimieheksi siirtyminen näyttäytyykin haastattelujen perusteella haastavana tilanteena, joka vaatii paljon sisua ja itsetuntemusta sekä itseluottamusta esimieheksi siirtyvältä kollegalta. Se on kuitenkin pitkä matka, joka on kuljettava, jotta henkilö voi saavuttaa esimiesidentiteetin ja toimia menestyksekkäästi omassa työssään.

#### *Esimerkkitarina asiantuntijasta esimieheksi siirtymisestä*

”Aloitin työurani rivityöntekijänä tässä samassa organisaatiossa ja itse asisassa vielä samassa yksikössäkin. Vuosien varrella työkaverit ovat muuttuneet, toiset ovat lähteneet eläkkeelle ja toiset vaihtaneet työpaikkaa tai lähteneet muista syistä. Minä olen kuitenkin viihtynyt täällä ja viihdyn edelleen.

Aloitin tekemällä ihan perustyötä ja pidin sen työn tekemisestä. Tein niitä töitä noin 10 vuoden ajan. Tilanteet yksikössä kuitenkin muuttuivat sitten yhtäkkiä melko nopealla aikataululla. Siirryin ensin sijaistamaan esimiestä hänen ollessaan lomilla ja autoin muutenkin arkiaskareissa, silloin kun hän apua tarvitsi. Olinkin koko ajan pitkälti vastuussa esimerkiksi työvuorosunnittelusta. Olin kuitenkin koko ajan osa rivityöntekijöitä, enkä ajatellut olevani esimiesasemassa. Kävin työkavereiden kanssa lenkillä ja ulkona ja saatoin muutenkin viettää vapaa-aikaa, eikä kukaan ainakaan sanonut kokevansa tilannetta kiusalliseksi.

Esimies ilmoitti sitten eräänä päivänä siirtyvänsä muihin tehtäviin ja, että minä olisin luonnollinen valinta hänen seuraajakseen, olinhan jo tehnyt osan hänelle kuuluvista töistä jo pitkän aikaa. Tilanne oli hankala. Toisaalta halusin jatkaa substanssityön tekemistä, mutta toisaalta pidin myös esimiehelle kuuluvista toimistotöistä. Lopulta päätin ottaa tarjotun työn yksikön esimiehenä vastaan. Ajattelin ensin, että voinhan tehdä siinä sivussa vielä substanssityötä, mutta hyvin äkkiä minulle kävi ilmi, että ei se ole mahdollista – esimiestyö vie kuitenkin niin paljon aikaa. Lisäksi vanhat työkaverit kokivat tilanteen ikävänä. Heidän mielestään oli kiusallista, että olin noussut heidän esimiehekseen työkaverista. Toisaalta se oli aivan ymmärrettävää ja ehkä jopa odotettavissa,

mutta tilanne oli ikävä meille kaikille. Muutama työntekijä vaihtoikin sitten työyksikköä ja nyt tilanne on rauhoittunut. Esimieheksi siirtymisen myötä jouduin kuitenkin luopumaan niistä ystävistä, joita minulla oli omassa työyksikössä. Ei se ole enää sama asia kun olet esimiehenä, asioita joutuu kuitenkin katsomaan niin eri tavalla. Jälkeenpäin ajateltuna olisi ollut ehkä helpompi mennä esimieheksi johonkin aivan uuteen ja vieraaseen yksikköön. Mutta sitten taas toisaalta tunnen tämän yksikön, tunnen henkilökuntani ja heidän tilanteensa ja näin ollen voin tarvittaessa reagoida hyvinkin nopeasti muuttuviin tilanteisiin.

Olen nyt ollut esimiehenä tässä samassa yksikössä kohta 10 vuotta. Koen edelleen olevani asiantuntija, mutta olen kyllä jo siirtynyt kohti esimiehisyyttä. Nykyään saattaa olla, että olen jopa lähempänä esimiesidentiteettiä kuin asiantuntijuutta. Tämä meidän työ on vähän sellaista, joka menee nopeasti eteenpäin ja kehittyy, että jos olet vuodenkin pois asiantuntijatyöstä, niin jäät auttamatta jälkeen. Kyllähän sitä perusasiat osaa, niin, että tarvittaessa kiiretilanteessa pystyy auttamaan henkilökuntaa, mutta ei minusta olisi enää kokonaista työpäivää tekemään perutyössä. Esimieheksi siirtyminen on kuitenkin aiheuttanut sen, että en oikeastaan koe olevani asiantuntija enää substanssityössä, mutta en myöskään koe olevani vielä täysin esimieskään. Tämä on sillä tavalla vähän ikävä paikka. Mutta teen töitä koko ajan sen eteen, että voisin kutsua itseäni esimieheksi. Se vaatii vain itseltäni vielä paljon työtä ja oman itseni pohdintaa. Siihen tämän JET-tutkinnon suorittaminen on kyllä antanut paljon työkaluja. Ja etenkin se palaute, mitä olen saanut henkilökunnaltani on kultaakin arvokkaampaa. Tiedän nyt mihin asioihin minun tulisi kiinnittää huomiota ja mitä muutoksia minun pitäisi toimintaani tehdä, jotta voisin olla parempi esimies.

Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen, että osallistuin JETtiin ja suoritin tutkinnon. Sieltä sai paitsi paljon eväitä arjen työskentelyyn, se myös vahvisti sitä, että se miten olen toiminut aiemmin esimiehenä on ollut oikein. Minun pitää vaan oppia enemmän luottamaan itseäni ja omiin toimintatapoihini. JET:n suorittaminen auttoi nimenomaan tässä. JET paitsi tuki minun esimieheksi siirtymistä ja esimiesidentiteetin omaksumista, sen myötä myös ymmärsin, että voin kutsua itseäni esimieheksi ja minulla on olemassa virallinen tutkinto siitä, enkä tee tätä työtä ilman minkäänlaista osaamista. Minulla itselläni on nyt varmempi olo itsestäni esimiehenä Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamisen myötä.”

## 8 JET-TUTKINTO ESIMIESIDENTITEETTIÄ TUKEMASSA

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään minkälainen merkitys JET-tutkinnolla on esimiesten ammatillisen identiteetin kannalta heidän omien kokemustensa pohjalta. Tulokset osoittivat, että JET-tutkinnolla on ammatillista identiteettiä tukeva merkitys ja tutkinnosta koettuja hyötyjä on useita tutkinnon suorittaneiden esimiesten keskuudessa.

Tämän tutkimuksen perusteella JET-tutkinnon suorittaminen tukee esimiehen ammatillista identiteettiä, ei niinkään muokkaa sitä. Lisäksi JET-tutkinto antaa esimiehelle keinoja, apuja sekä välineitä toimia haastavassa esimiestehtävässä, joka puolestaan vahvistaa itsensä kokemista esimiehenä. Koulutuksen jälkeen osa tutkinnon suorittajista koki olevansa lähempänä asiantuntijaa kuin esimiestä, mutta olevansa kuitenkin matkalla kohti esimiehisyyttä.

Esimiehen ammatillinen identiteetti on monimuotoinen tai vähintään kaksitasoinen kokonaisuus, etenkin silloin kun henkilö siirtyy asiantuntijatehtävistä esimiestehtäviin. Usein siirtyminen tapahtuu vielä sattumalta, ilman, että muutokseen on ollut juurikaan aikaa valmistautua (Ristikangas ym. 2008, 74). Näyttääkin siltä, että koulutuksen avulla ei voida vaikuttaa suoraan esimiehen identiteettiin, mutta sillä voidaan tukea esimiestä työssä ja työhön liittyvissä tilanteissa niin, että esimies alkaa kokea olevansa omalla paikallaan huomattaessaan toimineensa oikein. Ammatillinen identiteetti rakentuu kuitenkin monien osa-alueiden summana ja JET-tutkinnon avulla voidaan tukea esimiestä löytämään ne omat vahvuutensa esimiehenä sekä näkemään itsensä esimiehenä. JET-tutkinto voi lisäksi antaa vertaistukea sekä erilaisia keinoja löytää oma esimiehisyytensä erilaisten näyttöjen ja arvioiden avulla.

### *Esimiesidentiteetin rakentuminen itsetutkiskelun kautta JET-koulutuksessa*

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että JET-tutkinnolla on merkitystä esimiesidentiteetin kannalta ja etenkin koulutuksen myötä saatavalla palautteella on iso merkitys esimiesidentiteetin määrittelyssä. Esimiehen rooli työyhteisössä on keskeinen ja siksi siihen tulisi myös panostaa, sillä mikäli esimies itse ei koe itseään esimieheksi, ei kenenkään muunkaan työyhteisössä voida olettaa pitävän tätä esimiehenä. Onkin tärkeää, että yksikön esimiehet koulutetaan ja heille annetaan heidän ansaitsema arvo työyhteisössä.

JET-tutkinto perustuu pitkälti annettuihin näyttöihin. Näyttöillä tarkoitetaan niitä työelämän arkipäiväisiä tilanteita kuten esimerkiksi budjetin laadintaa, kokouksen vetämistä tai

muita esimiehen työtehtäviin kuuluvia toimintoja. JET-tutkinto mahdollista näiden näyttöjen avulla tutkinnon suorittajan valmistautua, harjoitella sekä toteuttaa erilaisia tehtäviä, jonka jälkeen tutkinnon suorittaja saa tilanteesta palautetta valitsemiltaan tilanteessa läsnäolleilta henkilöiltä. Tällä tavoin JET-koulutuksen avulla esimies pystyy ikään kuin harjoittelemaan tilanteita, joissa hänen tulee toimia päivittäisessä työssä. Näyttöjen avulla esimies saa sitten palautetta toiminnastaan ja osaa sen myötä tarvittaessa muuttaa omaa toimintaansa tuloksettaammaksi ja tehokkaammaksi.

Vuorovaikutus sekä oppimisen jatkuva reflektointi on keskeistä koulutuksen seurauksena tapahtuvan itseluottamuksen, ammatillisen identiteetin, oppimismotivaation sekä kognitiivis-emotionaalisten ominaisuuksien kehittymisessä (Jokinen & Luoma-Keturi 2006, 70). Tähän JET-tutkinnon suorittamisessa on välineet ja mahdollisuudet. Tutkimuksen tuloksista käykin ilmi, että esimiesidentiteetti vahvistui tutkinnon suorittajilla JET-koulutuksen myötä ja yhtenä keskeisenä siihen vaikuttavana seikkana voidaan pitää työntekijöiltä saatavaa palautetta sekä suoritettuja näyttöjä. Kyseisessä koulutuksessa käytössä oli lisäksi kaksi kertaa tutkinnon suorittamisen aikana saatu 360-palautte. Palaute kerättiin tutkinnon suorittajien henkilökunnalta ja/tai verkostoilta sekä sen lisäksi tehtiin itsearviointi. 360-palautteen avulla tutkinnon suorittajat pystyivät näkemään itsensä ikään kuin muiden silmien kautta ja sitä mukaa muuttamaan omaa toimintaansa ja tarkastella itseään ja toimintaansa esimiehenä. Tällä koettiin olevan suuri merkitys oman itsensä tunnistamiseen ja oman toiminnan oikeellisuuden kannalta. Tutkimusten tulosten perusteella voidaankin sanoa, että tutkintotodistuksen lisäksi esimiehen ammatillisen identiteetin rakentumisessa JET-tutkinnon mahdollistama itsetutkiskelu ja omien heikkouksien sekä vahvuuksien tunnistaminen sekä oman roolinsa löytäminen vahvistavat esimiehen ammatillista identiteettiä. Ne saavat esimiehen myös pohtimaan omaa ammatillisuuttaan sekä omaa paikkaansa työyhteisössä sekä omaa tulevaisuuttaan esimiehenä.

## 9 POHDINTA

### 9.1 Keskeiset johtopäätökset JET-tutkinnon merkityksestä esimiesidentiteetin kannalta

JET-tutkinto on esimiehille suunnattu erikoisammattitutkinto, jonka ajatuksen mukaan oman roolin, omien vahvuuksien sekä kehittämiskohteiden tunnistaminen sekä järjestelmällinen oman johtajuuden kehittäminen ovat lähtökohtana johtajana kehittymiselle (Opetushallitus 2011). Esimies siirtyy tehtäviinsä usein suoraan rivityöntekijästä tai asiantuntijan tehtävistä ja siksi oman ammatillisen identiteetin määrittely koetaankin monesti hankalana. Oman esimiesidentiteetin löytämisessä JET-tutkinnon suorittaminen voikin olla avuksi. Tässä tutkimuksessa halusin tarkastella sitä millaisia kokemuksia esimiehillä on tutkinnon suorittamisesta sekä millainen merkitys JET-tutkinnon suorittamisella on tutkinnon suorittajien kokemusten mukaan heidän esimiesidentiteettinsä kehittymisen kannalta.

Tässä tutkimuksessa saadut tulokset ovat samankaltaisia kuin muissa koulutusta ja/tai esimiehen ammatillista identiteettiä koskevissa tutkimuksissa. Samankaltaisiin tuloksiin on tullut esimerkiksi Ahonen (2008) väitöskirjassaan, jossa hän toteaa, että opettajasta rehtoriksi siirtyvien identiteetin määrittely on kahden roolin välissä. Tämän tutkimuksen tavoin myös Vähäsantanen, Hökkä, Paloniemi, Herranen ja Eteläpelto (2014), Kylmälahti & Paunonen (2003) sekä Hanka (2008) ovat tutkimuksissaan huomanneet, että koulutus vahvistaa suorittajien käsitystä itsestä esimiehenä. Kylmälahti & Paunonen (2003) ovat lisäksi raportoineet, että esimieskoulutus vahvistaa esimiesten iteluottamusta ja saa heidät myös pohtimaan omaa työnkuvaansa. Vähäsantanen ym. (2014) ovat tutkimuksessaan myös todenneet, että koulutuksen puitteissa toisilta saatu palaute koetaan merkityksellisenä itsensä uudelleen määrittely kannalta. Samoihin tuloksiin on tultu myös tässä tutkimuksessa,

Esimiesidentiteetti, kuten ammatillinen identiteetti yleensäkin on jatkuvassa muutoksessa, eikä koskaan täysin pysyvä. Esimiehet joutuvatkin usein tasapainottelemaan kahden roolin välissä. Esimiehen omalla esimiehellä sekä alaisilla saattaa olla toisistaan täysin poikkeavat vaatimukset, joihin lähiesimiehen tulisi pystyä vastaamaan. (esim. Kallio 2014, 12 ja Ristikangas ym. 2008, 167.) Hankalaa onkin

määritellä itsensä täysin osaksi jompaakumpaa laitaa, etenkin jos on vuosia ollut rivityöntekijänä tai asiantuntijana samassa työyhteisössä ja tuntee näin ollen molemmat puolet. Ristikangas ym. (2008, 168) esittävätkin kysymyksen ”Vastaanko ennen kaikkea niihin odotuksiin, joita minuun kohdistetaan asiantuntijana? Vai keskitynkö vastaamaan esimiestyötäni kohtaan esitettyihin odotuksiin?” Asiantuntijan ammatillisen identiteetin uudelleenmäärittely kohti esimiesidentiteettiä onkin pitkälinen prosessi, joka vaatii toimia, ajatusta ja motivaatiota sekä yksilöltä että hänen ympärillään toimivalta yhteisöltä.

Tiivistetysti tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että JET-tutkintoon osallistutaan omasta tahdosta oman motivaation pohjalta, JET-tutkinnon rakenne on osittain hankala hahmottaa ja esimiesidentiteetti rakentuu JET-tutkinnon puitteissa useiden eri tekijöiden yhteisvaikutuksessa ja JET-tutkinto hyödyttää esimiestä myös konkreettisesti.

### **9.1.1 Näyttötutkinto vaihtoehtona päätoimiselle opiskelulle**

Työelämä nykyisellään on koko ajan muuttuvaa ja työntekijöiden ja esimiesten tulisi muuttua työelämän mukana. Jokisen & Luoma-Keturin (2006, 72) mukaan työelämässä nykyään jopa odotetaan, että koulutuksen myötä työntekijöiden halu kehittää itseään sekä oppia lisääntyy. Tässä tutkimuksessa halusinkin tarkastella paitsi JET-tutkinnon merkitystä esimiesidentiteettiin, halusin perehtyä myös siihen millaisia motiiveja koulutuksiin lähteneillä esimiehillä on yleensäkin suorittaa kyseinen tutkinto ja miten tutkinnon suorittaminen on koettu.

JET-tutkintoon ja sen suorittamiseen oltiin tässä tutkimuksessa päällisin puolin tyytyväisiä ja kehuja sai etenkin lähipäivien asiantuntijat. Hankalaksi tutkinnossa koettiin kuitenkin käsitteiden käyttö ja niiden aiheuttamat epäselvyydet, sekä ohjeistuksen puute. Näistä syistä johtuen tutkinnon koettiin olevan sekava eikä se selkeentynyt ennen kuin vasta aivan tutkinnon loppumetreillä. Näyttöjä koettiin välillä olevan liikaa ja osan ajateltiin olevan joutavia ja keksimällä keksittyjä. Osan tutkinnon haasteesta saattoi tuoda myös käsitteiden epäselvyys, sillä tutkinnon suorittajien puhuessa näytöistä tarkoitettiin sillä sitä tilannetta tai tapahtumaa, jossa tutkinnon suorittaja osoittaa ammattitaitonsa ja pyytää paikalla olijalta palautteen suorituksesta. ”Näyttö”-käsite on kuitenkin opetushallituksen käytöstä poistuva käsite, joka on korvattu ”tutkintosuoritus”- ja ”tutkintotilaisuus”-käsitteillä. Käsitettä tutkintotilaisuus käytettiin kuitenkin tutkimuksen kohderyhmän keskuudessa kahdesti tutkinnon

suorittamisen aikana järjestetystä tilaisuudesta, jossa näyttötutkinomestari ottaa tutkinnon vastaan, eikä opetushallituksen nykyisen tarkoituksen mukaan. Tämä käsitteiden ristiriitainen käyttö saattoi myös osaltaan aiheuttaa hämmennystä ja sekavuutta tutkinnon suorittajien keskuudessa. Tässä tutkimuksessa huomattavaa oli myös se, että tutkinnon suorittajat kokivat, että toiset tutkinnon suorittajat olivat tehneet huomattavan paljon enemmän töitä tutkinnon saamisen eteen kuin toiset. Osaltaan siitä syytettiin itseään ja osaltaan tutkinnon epäselvyyttä. Kokonaisuudessaan tutkintoon ja sen suorittamiseen oltiin kuitenkin tyytyväisiä ja kaikki kahdeksan tutkimukseen osallistunutta tutkinnon suorittanutta suorittaisi tutkinnon myös uudestaan, vaikka välillä sen suorittaminen koettiin rankkana. Sen koettiin kuitenkin kokonaisuudessaan olevan kaiken sen vaivan arvoista.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että syitä lähteä mukaan suorittamaan JET-tutkintoa oli näinkin pienessä joukossa muutamia. Kaikki koulutukseen osallistujat lähtivät kuitenkin suorittamaan tutkintoa vapaaehtoisesti. Suurin syy lähteä mukaan suorittamaan JET-tutkintoa voidaan kuitenkin tämän tutkimuksen perusteella sanoa olevan oma motivaatio kouluttautua lisää. Jotkut siksi, koska ei ollut aiempaa esimieskoulutusta ja toiset, koska viimeisestä koulutuksesta oli jo niin kauan. Samankaltaisia tuloksia on saatu myös vuoden 2002 aikuiskoulutustutkimuksessa (Blomqvist ym. 2002 Jokisen & Luoma-Keturin 2006, 68 mukaan). Kyseisessä tutkimuksessa on todettu, että koulutukseen osallistutaan yleensä omasta tahdosta, nimenomaan siksi koska halutaan kehittää omaa ammattitaitoa ja varmistaa oma pätevyys esimiehenä (myös Opetushallitus 2015). JET-tutkinto onkin ns. vaivaton keino saada tutkinto omasta osaamisestaan verrattuna esimerkiksi maisterin tutkinnon suorittamiseen. Tässä tutkimuksessa oli kuitenkin huomattavissa, että osa tutkinnon suorittajista olisi ehkä jopa halunnut tähdätä korkeammalle ja suorittaa ylemmän korkeakoulututkinnon, mutta elämäntilanne ei sitä mahdollistanut. JET-tutkinto koettiin juuri siksi loistavana vaihtoehtona oman pätevyuden varmistamiselle. Pantzar (2009, 33) on kuitenkin omassa tutkimuksessaan saanut päinvastaisia tuloksia. Hänen mukaansa henkilöstökoulutukseen osallistutaan yleensä koska työnantaja niin velvoittaa ja työnantaja koulutuksen myös kustantaa. Tässä kyseisessä organisaatiossa oli kuitenkin selkeästi huomattavissa tutkinnon suorittajien oma motivaatio koulutuksen suorittamiseen, ja näin ollen yhtymäkohtia Pantzarin (2009) saamiin tuloksiin ei ollut.



### 9.1.2 JET-tutkinnolla vahvistava vaikutus esimiesidentiteettiin

Tämän tutkimuksen perusteella JET-koulutuksessa on kolme selkeästi erotettavissa olevaa esimiesidentiteettiä tukevaa seikkaa. Näitä ovat työntekijöiltä saatu palaute yhdessä itsearviointin kanssa, koulutuksen antama pätevyys sekä tutkinnon mukanaan tuomat käytännön hyödyt.

*Työntekijöiltä saatu palaute yhdessä itsearviointin kanssa ohjaa kohti esimiesidentiteettiä*

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että JET-tutkinnon mukanaan tuoma työyhteisöltä saatu jatkuva sekä ohjattu palaute on merkityksellistä oman itsensä kokemiseen esimiehenä eli henkilön oman esimiesidentiteetin kannalta. Myös Pirnes (2003, 153) on todennut, että lähtökohta esimiehenä kasvamiselle ja kehittymiselle on omasta toiminnasta palautteen saaminen, jonka pohjalta kehittyminen voi sitten alkaa. Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittaneet esimiehet kokivatkin, että työntekijöiltä saadun palautteen myötä heidän oli pakko perehtyä omaan itseensä ja omaan osaamiseensa ja käytökseensä esimiehenä entistä tarkemmin. Tähän lisättyä vielä itsearviointi ja sen vertailu muilta saatuun palautteeseen, vaikutti tässä tutkimuksessa vahvistavan ymmärrystä omasta toiminnasta ja selkeytti esimiesten omaa kuvaa itsestään. Myös Vähäsantanen ym. (2014) ovat tutkimuksessaan päätyneet samanlaiseen tulokseen. Heidän mukaansa koulutuksen mukanaan tuoma toisilta saatu palaute koettiin tärkeänä, sillä se pysäytti koulutukseen osallistujan pohtimaan omaa ammatillista toimintaa sekä ammatillista identiteettiä. Ymmärrys omasta ammattitaidosta, ammatillisesta identiteetistä sekä ammattistatuksesta lisääntyikin nimenomaan silloin, kun koulutuksessa käytetään itsearviointia, palautteenantoa sekä muita erilaisia osaamisen tunnistamisen menetelmiä ja tällä tavoin tehdään niiden kehittämisprosessi näkyväksi (Jokinen & Luoma-Keturi 2006, 70). JET-tutkinnossa keskeiseksi koettu 360-palaute antaakin esimiehelle nimenomaan keinot ja valmiudet seurata omaa kehittymistään tutkinnon suorittamisen aikana.

Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että omaa ammatillista identiteettiä pysähdyttäänkin tietoisesti kunnolla pohtimaan vasta silloin, kun siihen annetaan ulkopuolelta välineitä. Tällainen tilanne kuitenkin koetaan hyödyllisenä ja sellainen mahdollisuus halutaan hyödyntää, sillä palautetta arjen työelämässä tulee niin

vähän. Myös Vähäsantanen ym. (2014) on todennut, että toisilta saatu palaute koetaan merkitykselliseksi juuri siitä syystä, että sitä on harvoin saatavilla työelämässä.

Ahonen (2008) tutki väitöskirjassaan rehtoreiden kertomaa johtajuutta ja johtajaidentiteettiä. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että useat rehtorit siirtyvät rehtorinvirkkaan opettajan tehtävistä ja tämä aiheuttaa sen, että identiteetin määrittely tapahtuu näiden kahden roolin välillä, jolloin osa rehtoreista näkee itsensä osana opettajien yhteisöä ja osa puolestaan sen ulkopuolella. Tässä tutkimuksessa oli huomattavissa, että sama tilanne on asiantuntijasta esimiestehtäviin siirtyvillä henkilöillä. Erämetsän (2003, 124, myös Embertson 2006, 226) mukaan onkin yleistä, että samasta työyhteisöstä esimieheksi noussut henkilö ei pääsekään irti asiantuntijaidentiteetistä, vaan kokee olevansa edelleen yksi työntekijöistä. Voidaankin ajatella, että tilanne esimiesidentiteetin määrittelyssä on lähtökohtaisesti erilainen niiden kohdalla, jotka ovat olleet työyhteisössä esimiehenä alusta asti kuin niiden, jotka ovat siirtyneet esimieheksi asiantuntijatehtävistä. Tutkinnon suorittajista ne, jotka olivat joutuneet pohtimaan omaa paikkaansa työyhteisössä uudestaan, asiantuntijasta esimieheksi siirtymisen myötä ovatkin joutuneet kyseenalaistamaan omaa osaamistaan esimiehenä työyhteisössä. Heille JET-tutkinnon suorittaminen ja työntekijöiltä saatu palaute antoi vahvistusta omaan osaamiseensa. Ristikankaan ym. (2008, 21, 194) mukaan henkilö, joka ei ole valmis luopumaan asiantuntijaidentiteetistä ei voi saavuttaa esimiesidentiteettiä, sillä sillä ei ole tilaa kasvaa, mutta asiantuntijaroolista eroon pääseminen voi viedä useitakin vuosia. Oman esimiesidentiteetin arviointiin ja muokkaamiseen JET-tutkinto antoikin runsaasti keinoja, kuten esimerkiksi 360-arviointi sekä itsearviointi ja näin ollen mahdollisti omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamisen ja sitä myötä kohti esimiesidentiteettiä siirtymisen. Esimiesidentiteetin kannalta onkin erityisen tärkeää tunnistaa ja tiedostaa omat heikkoudet ja vahvuudet. Esimiesidentiteetin saavuttaminen vie usein aikaa ja edellyttää tietoisia valintoja alusta saakka (Ristikangas ym. 2008, 74) ja ilman omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamista, voi olla vaikeaa mieltää itselleen uutta identiteettiä (Ruohotie 1995, 55).

#### *JET-tutkinnon mukanaan tuoma muodollinen pätevyys vahvistaa esimiesidentiteettiä*

Yhä useampi esimies siirtyy tehtäviinsä asiantuntijatehtävistä, ilman aiempaa esimieskoulutusta ja/tai -kokemusta. Kaikilla esimiehillä ei kuitenkaan ole mahdollisuutta irrottautua päivätyöstään ja heittäytyä opiskelijaksi suorittamaan

korkeakoulututkintoa ja sitä kautta pätevöityä esimiehen rooliin. JET-koulutus tarjoaakin vaihtoehdon saada virallinen tutkinto ja pätevöityä näin toimimaan esimiehenä.

JET-koulutus on Opetushallituksen alainen tutkintoon johtava koulutus, jonka suorittaminen antaa pätevyyden jatkaa opintoja korkeakoulututkintoon johtaviin opintoihin sekä kelpoisuuden hakea ammattikorkeakouluopintoihin (Opetushallitus, 2011). Se on osa laajempaa eri alojen näyttötutkintoperhettä. Näyttötutkinnot ovatkin säilyttäneet ja jopa parantaneet omaa merkitystään yhteiskunnallisesti viime vuosien aikana. Näyttötutkinnon kautta itselleen ammatillisen pätevyyden hankkiminen sopiikin erityisesti jo työelämässä vaikuttaville aikuisille ja Opetushallituksen tilaaman tutkimuksen mukaan näyttötutkinto vaikuttaa positiivisesti tutkinnon suorittajan ammatilliseen osaamiseen sekä vahvistaa tämän asemaa työmarkkinoilla (Opetushallitus 2015, 231, 244 & 280). Samankaltaisia tuloksia on saatu myös tässä tutkimuksessa, sillä tutkinnon suorittajien toiveena oli, että tutkinnon suoritettuaan esimies ja työyhteisö osaisi arvostaa heidän panostaan ja osaamistaan ja antaisi koulutukselle sitä myötä sen ansaitseman arvon. Tämän tutkimuksen tekohetkellä tutkinnon suorittajille oli kuitenkin vielä epäselvää miten työnantaja ja työyhteisö kokee tutkinnon suorittamisen, sillä koulutuksen päättymisestä oli kulunut vielä niin vähän aikaa. Tutkinnon suorittamisen ajateltiin kuitenkin olevan hyvä keino säilyttää oma osaaminen ajantasalla ja sitä myötä säilyttää myös oma paikkansa jatkuvasti muuttuvassa työyhteisössä. Näyttötutkinnon suorittamisen katsotaankin lisäävän niitä taitoja, joita työnantajat arvostavat ja kokevat tärkeiksi työelämässä. Näyttötutkintojärjestelmä onkin siis onnistunut tunnistamaan työelämän keskeiset tarpeet ja vastaamaan niihin. (Opetushallitus 2015, 85.) Voidaankin sanoa ehkä hieman kärjistetysti, että tutkinnon ajateltiin ehkä olevan myös jonkinlainen pelastuslautta alati muuttuvassa työelämässä.

Vuonna 2002 tehdyn Aikuiskoulutustutkimuksen mukaan (Blomqvist ym. 2002 Jokisen & Luoma-Keturin 2006, 68 mukaan) koulutukseen osallistuneista 77% kokee, että koulutukseen osallistuminen vahvistaa siihen osallistuneiden itseluottamusta. Myös esimerkiksi Kylmälahti & Paunonen (2003) ovat saaneet samankaltaisia tuloksia pro gradussaan esimieskoulutuksen mukanaan tuomasta itseluottamuksesta, itsetuntemuksen ja oman esimiestoiminnan vahvistumisesta. Heidän mukaansa koulutus herätti esimiehet pohtimaan omaa työtään ja työnkuvaansa. Lisäksi samaisessa tutkimuksessa suurin osa vastaajista oli kokenut oman roolinsa esimiehenä selkiytyneen sekä koulutuksen vahvistaneen esimiesidentiteettiään (ks. myös Hanka

2008). Vähäsantanen ym. (2014) ovat puolestaan tutkineet työidentiteettivalmennuksen vaikutusta ammatilliseen identiteettiin ja tämän tutkimuksen tavoin todenneet, että koulutus ei niinkään muuttanut osallistujien käsitystä omasta ammatillisesta identiteetistään vaan pikemminkin vain vahvisti käsitystä itsestä esimiehenä. Myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että tutkinnon suorittaminen ja sen myötä virallisen pätevyyden saavuttaminen lisäsi osallistujien itseluottamusta ja vahvisti näin ollen myös heidän esimiesidentiteettiään. Osa tutkinnon suorittaneista oli itse kyseenalaistanut oman osaamisensa ja paikkansa esimiehenä ja koki nyt tutkinnon suorittamisen myötä olevansa enemmän omalla paikallaan ja ansaitsevansa myös olla siinä. Tämän kaiken sai aikaan JET-tutkinto ja sen tuoma kunnioitus ja arvostus itseä ja omaa osaamista kohtaan. JET-koulutus vahvistikin tutkinnon suorittajien ammatillista identiteettiä antamalla heille pätevyyden toimia esimiehenä ja virallisen tutkinnon suoritettuaan he myös kokivat ansaitsevansa olla esimiehiä.

*JET-tutkinto tukee esimiesidentiteettiä laajentamalla ymmärrystä esimiestyöstä*

Kolmantena esimiesidentiteettiin yhdistettävä seikka tässä tutkimuksessa oli selkeästi JET-tutkinnon tuomat käytännön hyödyt. Suurimpana käytännön hyödytnä ajatellen omaa esimiesidentiteettiään pidettiin sitä, että JET-tutkinto mahdollisti esimiehenä toimimisen tarkastelun ja pohtimisen ikään kuin ylhäältä päin ja samalla varmisti tutkinnon suorittajille, että he ovat toimineet oikein. Hanka (2008) on tutkinut JET-tutkintoa johtajuuden kehittämisen välineenä ja tullut siihen tulokseen, että esimiehet saivat JET-koulutuksesta sekä varmuutta että jäämäkkyyttä toimia entistä parempana esimiehenä. Tämän tutkimuksen tulokset ovat täysin samankaltaisia.

Tutkimukseen osallistuneet esimiehet kertoivat ennen JET-tutkinnon suorittamista olleensa epävarmoja toiminnastaan tietyissä asioissa, mutta koulutuksen aikana nämä epävarmuuden tunteet olivat hävinneet ja varmuus toimia esimiehenä oli lisääntynyt. Lisäksi koulutus antoi mahdollisuuden pohtia niitä asioita, joista oltiin epävarmoja, muiden samassa tilanteessa olevien kollegoiden kanssa ja näin ollen vertaistuen merkitys koettiin myös tärkeänä. Osa kertoi jäävänsä sitä myös kaipaamaan koulutuksen jälkeen. Vähäsantanen ym. (2014) ovat myös todenneet, että koulutuksessa toisiin tutustumisen ja oppimisen koetaan merkityksellisenä kollegoiden välisessä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä, niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Heidän mukaansa tällaiselle ei kuitenkaan usein ole aikaa arjessa. Koulutuksen mukanaan

tuoma mahdollisuus tutustua organisaation muihin esimiehiin helpottaa näin ollen myös eri yksiköiden esimiesten välistä keskinäistä kommunikaatiota koulutuksen jälkeisessä arjessa. Näyttääkin siltä, että koulutus paitsi opetti esimiestaitoja, se antoi myös mahdollisuuden esimiesten tutustua toisiinsa ja verkostoitua keskenään, mikä puolestaan helpottaa yhteistyötä myös koulutuksen jälkeen.

JET-koulutuksessa yksilön esimiesidentiteetti rakentuu työntekijöiltä saadun palautteen sekä itsearviointin ristivedossa, tutkinnon mukanaan tuoman pätevyyden lisätuotteena sekä tuomalla käytännön hyötyjä esimiestyöhön. Esimiesidentiteetin muodostuminen vie kuitenkin aikaa sekä vaatii oman itsensä pohtimista ja omien heikkouksien sekä vahvuuksien tunnistamista ja niiden tunnustamista. Asiantuntijasta esimieheksi siirtyvän ammatillisen identiteetin muovautuminen onkin juuri siksi pitkälinen prosessi, joka vaatii paitsi aikaa myös aktiivista ja syvällistä oman itsensä ja oman kuvan pohdintaa. Lisäksi koulutus mahdollistaa esimieheksi kasvamisen omassa toimintaympäristössä toimimalla sekä omissa työtehtävissä kasvamalla. JET-tutkinto mahdollistaa sen, että opiskeltavat asiat ovat suoraan siirrettävissä jokaisen omaan arkeen ja työelämään.

JET-koulutus tarjoaakin runsaasti välineitä oman ammatillisen identiteetin pohtimiseen ja muovaamiseen. Sen suorittaminen pysäytti ja toisaalta myös pakotti esimiehet pohtimaan omaa toimintaansa ja omaa osaamistaan esimiehenä, joidenkin kohdalla kenties ensimmäistä kertaa esimieheksi tultuaan. JET-tutkimuksen tuomat hyödyt esimiesidentiteetin kehittymiselle ovat siis merkittäviä ja tutkinnon suorittajat myös arvostavat koulutusta ja sen mukanaan tuomaa tietotaitoa. JET:n perusteissa todetaan, että koulutuksen ja sen sisältämän näyttöprosessien tuloksena sekä johtaja että koko työyhteisö kehittyy (Pirnes 2003, 185). Myös tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että esimiehen kehittyminen vaikuttaa koko työyhteisöön, sillä tutkinto antoi esimiehille paitsi itsevarmuutta myös uutta intoa tekemiseen ja johtamiseen, mikä vaikuttanee myös osaltaan työyhteisön kehitykseen.

### **9.1.3 JET-tutkinnosta apuja suoraan työelämään**

JET-tutkinnon koettiin antavan suoraan konkreettisia hyötyjä esimiehen arjen työskentelyyn. Tämä ei tuloksena sinänsä ollut yllättävä, sillä JET-tutkinnon ollessa näyttötutkinto, perustuu se täysin työssä oppimiselle. Tällöin opiskeltavat asiat on tarkoituskin tuoda niin lähelle omaa arkea työpaikalla kuin mahdollista ja tällä tavoin pystytään mahdollistamaan se, että tutkinnon suorittaja saa tutkinnosta mahdollisimman

suuren hyödyn omaa työtään ja tulevaisuuttaan ajatellen. Myös lähiopetusjaksoilla olevien asiantuntijoiden koettiin tässä tutkimuksessa olleen ajanhermolla ja perillä niistä asioista, joista puhuivat. Tässä mielessä voidaankin siis todeta, että JET-tutkinto on onnistunut siinä mihin se on pyrkinyt: tuomaan opiskelun lähelle työelämää.

Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että JET-koulutuksen aikana perspektiivi omaan työhön laajeni ja muun työyhteisön merkitys vahvistui. Samanlaisia tuloksia on saanut Vähäsantanen ym. (2014) omassa kartoituksessaan työidentiteettivalmennuksesta. Lisäksi JET-tutkinto antoi tutkinnon suorittajille paitsi konkreettisia hyötyjä työhön, kuten apuja palautekäytäntöihin sekä lisäsi teoreettista osaamista, se myös laittoi tutkinnon suorittajat kiinnittämään huomiota omaan hyvinvointiin liittyviin asioihin, kuten omaan jaksamiseen ja ajankäyttöön. Samankaltaisia tuloksia on saanut myös Kylmälahti & Paunonen (2003). Heidän mukaansa koulutus on saanut esimiehet pohtimaan työn delegoimista myös muille sekä hahmottamaan omaa jaksamistaan (ks. myös Vähäsantanen ym. 2014). Teoreettisen osaamisen lisääntymisen puolestaan koettiin tulleen suurimmalta osin lähipäiviltä, mutta suuri arvo annettiin tässä tutkimuksessa myös JET-tutkintoon liittyvälle projektityölle. Projektityö tehdään omaan yksikköön toivon mukaan sellaisena projektina, joka voidaan sittemmin ottaa käyttöön työyhteisössä. Tässä tutkimuksessa usea haastateltavista mainitsi projektityön hyödyt omalle tai yksikön arjen työskentelylle. Myös Hanka (2008) on omassa tutkimuksessaan todennut, että koulutuksen ohessa suoritetuilla kehittämishankkeilla on suuri merkitys organisaation eri yksiköissä. JET-tutkinto ja sen suorittaminen näyttääkin hyödyttävän esimiehiä usealla eri tavalla, sekä käytännössä että teoriassa.

## **9.2 Luotettavuuden tarkastelu**

Kaikissa tutkimuksissa on pyrkimyksenä arvioida tutkimuksen luotettavuutta, vaikka oletuksena onkin, että kaikissa tutkimuksissa pyritään lähtökohtaisesti välttämään virheiden tekemistä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231). Kuitenkin eri tutkimusten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat (Hirsjärvi ym. 2010, 231) ja siksi luotettavuuden arviointi on tärkeää jokaisessa tutkimusraportissa. Tässä tutkimuksessa pyrkimyksenäni on ollut kuvata tutkimuksen etenemistä mahdollisimman selkeästi ja yksityiskohtaisesti, jotta lukijalla olisi mahdollisuus itse arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Hirsjärven ym. (2010, 232) mukaan se, että tutkija kuvaa tutkimuksen

etenemisen mahdollisimman tarkasti parantaa myös tutkimuksen luotettavuutta.

Olenkin panostanut tutkimuksen luotettavuuteen tutkimuksen alkumetreiltä saakka. Olin alusta asti tyytyväinen teemahaastattelurunkoon, jonka rakensin aiempien tutkimusten, kirjallisuuden sekä niiden ennakkotietojen pohjalta, joita olin saanut organisaatiosta ja JET-tutkinnosta. Sain myös palautetta teemahaastattelurunkooni muutamalta taholta, ja niiden perusteella tein vielä tarvittavia muutoksia ja viimeistelin rungon. Haastattelutilanteet sujuivat mielestäni hyvin ja haastateltavat olivat informatiivisia. Huomioon tulee kuitenkin ottaa, että haastatteluissa oli tehty tietoinen valinta olla käyttämättä tieteellisiä käsitteitä kuten esimerkiksi ammatillinen identiteetti. Käsitteet oli selkiytetty arkiseen muotoon, jotta pystyttiin varmistumaan, että tutkija ja haastateltava puhuvat samasta asiasta. Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksenmukaista operationalisoida käsite ja sitä kautta varmistua, että tutkija ja haastateltava ovat yhteisymmärryksessä. Haastattelutilanteissa koin, että puhuimme informanttien kanssa samasta asiasta silloin kun puhuimme esimerkiksi ammatillisesta identiteetistä. Jälkikäteen ajateltuna olisi haastattelutilanteessa kuitenkin pitänyt vielä pyytää haastateltavia tarkentamaan miten he ammatillisen identiteetin oikeastaan ymmärtävät, jotta olisin voinut täysin varmistua yhteisymmärryksestä ja sillä tavoin vielä parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

Kukaan informanteista ei ollut minulle henkilökohtaisesti entuudestaan tuttu, joten olin kaikkien haastateltavien kanssa samalla viivalla. Haastatteluissa saattoi kuitenkin vallita niin sanottu sosiaalinen suotavuus. Se saattaa osaltaan heikentää tutkimuksen luotettavuutta, sillä haastateltavilla on taipumus antaa tällaisissa tilanteissa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi ym. 2010, 206), mikä tarkoittaa sitä, että osa haastateltavista saattoi jättää jotain kertomatta tai kaunistella asioita, jotta sosiaalinen suotavuus säilyisi.

Tutkimuksen aikana huomasin myös haastatteluissa toistuvan saman tarinan omasta ammatillisuuden kokemisesta asiantuntijasta esimieheksi siirtymisen jälkeen. Raportoin tämän tutkimuskysymyksenä neljä, sillä koin sen olevan niin lähellä tarkastelemaani aihetta, että olisi ollut väärin jättää tutkimuksessa ilmi käyneet asiat kirjoittamatta auki tutkimusraporttiin. Tämä tukee osaltaan tutkimuksen luotettavuutta, sillä olen pyrkinyt tuomaan kaikki havaitsemani tutkimukselle olennaiset asiat ilmi tutkimusraportissa.

Laadullisessa tutkimuksessa ei pääsääntöisesti käytetä määrällisen tutkimuksen tapaan käsitteitä relibiliateetti ja validiteetti, sillä käsitteinä nämä toimivat

parhaiten määrällisen tutkimuksen piirissä. Laadullisessa tutkimuksessa puolestaan käytetään esimerkiksi käsitteitä siirrettävyys, vahvistettavuus sekä vastaavuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136, 138-139.)

Puhuttaessa tutkimuksen siirrettävyydestä tulee ottaa huomioon, että aineistona oli kahdeksan kuudestatoista eräässä organisaatiossa JET-tutkinnon suorittaneista henkilöistä ja he kertoivat omista kokemuksistaan tutkittavasta aiheesta. Tästä johtuen tulokset eivät ole siirrettävissä laajempaan perusjoukkoon. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena onkin yleensä vain kuvata jotakin ilmiötä eikä niinkään etsiä yleistettäviä lainalaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Tämä toteutui myös tässä tutkimuksessa. Tutkimuksessa oli myös huomattavissa aineiston kylläntymistä viimeisten haastattelujen kohdalla. Aineiston kylläntyminen kertoo siitä, että aineistosta on otettu irti se mitä siitä saatavissa on, sillä aineisto alkaa toistaa itseään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87).

Tutkimuksen luotettavuutta tuki myös se, että olin itse yhteydessä informanteihin ilman välikäsiä. Näin ollen edes organisaation yhteyshenkilöni ei tiennyt ketä 16:sta tutkinnon suorittajasta haastattelin ja tämä tukee omalta osaltaan haastateltavien anonymiteettiä. Haastattelut toteutettiin lisäksi organisaation tiloissa erikseen haastattelua varten varatussa huoneessa, joko informantin työhuoneessa tai erikseen haastattelulle varatussa kokoustilassa. Kuitenkin tila oli aina sellainen, jossa haastattelut saatiin toteuttaa rauhassa ilman keskeytyksiä.

#### *Tutkijan asema tutkimuksen luotettavuuden kannalta*

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan omat lähtökohdat vaikuttavat aina tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Tilanne tässä tutkimuksessa ei ole sen kummempi. Tutkija on se, joka analysoi ja raportoi tulokset ja tekee tulkinnat ja näihin tulkintoihin vaikuttaa aina väistämättä tutkijan oma tausta sekä ennakko-oletukset tutkittavasta aiheesta. Tässä kyseisessä tutkimuksessa tutkijan lähtökohdat saattoivat vaikuttaa tutkimukseen sekä myönteisesti että kielteisesti. Tutkija tunsi organisaatiota jo etukäteen ja oli päässyt tutustumaan ennen tutkimuksen toteuttamista organisaatioon, JET-koulutukseen sekä siihen liittyviin asioihin. Tutkija pääsi näin ollen sisälle tutkittavaan aiheeseen jo ennen tutkimuksen toteuttamista, joka omalta osaltaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta, sillä tutkijalla oli jo tutkimusta aloitettaessa selkeä näkemys JET-tutkinnosta, sen käytännöistä sekä sen suorittamisesta. Tällä saattaa



kuitenkin olla myös vastakkainen vaikutus, sillä toisaalta tutkijalla oli ennakkonäkemyksiä ja omat ennako-oletukset tutkittavasta aiheesta ennen tutkimuksen aloittamista. Se, että kyseinen organisaatio oli entuudestaan tutkijalle tuttu ja tutkija oli näin ollen ollut tekemisissä tutkimuksen kohderyhmänä olleen JET-ryhmän kanssa, saattoi omalta osaltaan vaikuttaa positiivisesti tutkimuksen osallistuneiden innokkuuteen osallistua haastatteluihin. Huomioon on kuitenkin otettava, että kaikki nämä tekijät saattoivat vaikuttaa sekä negatiivisesti että positiivisesti.

Tutkijan asema ja rooli on keskiössä myös haastattelutilanteessa. Teemahaastatteluissa noudatetaan ennalta luotua teemahaastattelurunkoa, kuitenkin niin, että haastateltavalle annetaan mahdollisuus kertoa kokemuksistaan omin sanoin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelu ikään kuin mahdollistaa tutkijan poistua hetkeksi tutkijan roolista ja olla keskustelukumppanina haastateltavalle ja tarvittaessa tehdä tarkentavia kysymyksiä. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden puolesta puhuu haastatteluiden mutkaton sujuminen ilman keskeytyksiä sekä informanttien sanavalmius, jolloin tutkijan rooli haastatteluissa jäi vähäiseksi. Tutkijan rooli haastatteluissa oli lähinnä tarkentavien kysymysten esittäjänä ja keskustelun ohjaajana. Tutkimuksen kohderyhmä oli moniammatillinen, ja tutkimuksen tarkoituksena oli keskittyä tarkastelemaan esimiehiä ja heidän ammatillista identiteettiään riippumatta heidän substanssialastaan. Tutkijan kasvatustieteellinen tausta oli näin ollen hyödyksi ajatellen identiteettitutkimusta, sillä tutkijan oli helppo ohjata keskustelu koskemaan ammatillista identiteettiä ja esimiehisyttä silloin kun haastateltava vei keskustelua enemmän omaan substanssityöhönsä, josta tutkijalla ei ollut omakohtaista kokemusta.

Kokonaisuudessaan tutkijan luotettavuutta arvioitaessa tulee kuitenkin ottaa huomioon myös se, että tutkija on tutkijana melko kokematon ja haastattelutilanteet sitä myöten myös tutkijalle vieraita, jolloin tilanteessa saattaa käydä niin, että tutkija ei osaa tarttua kaikkiin asioihin ajoissa ja esittää tarvittavia tarkentavia kysymyksiä, jotta haastattelusta saataisiin mahdollisimman paljon irti. Haastattelut kuitenkin sujuivat mutkattomasti ja haastateltavat olivat itsessään informatiivisia ja innostuneita vastaamaan kysymyksiin ja jakamaan kokemuksiaan. Haastatteluiden eteneminen onkin kuvailtu luvussa 6 mahdollisimman tarkasti ja näin ollen on haluttu jättää tutkimusraportin lukijalle itselleen mahdollisuus arvioida haastatteluiden sujuvuutta ja sitä kautta pyrityä antamaan lukijalle mahdollisuus arvioida myös tutkimuksen luotettavuutta.

### 9.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen toteuttamiseen hain tutkimusluvan organisaatiolta, jossa tutkimus toteutettiin. Kyseinen organisaatio ei kuitenkaan käy ilmi tutkimusraportista organisaation omasta toiveesta. Heti tutkimuksen alussa, jo ennen tutkimusaineiston keräämistä, informoin tutkimuksen kohderyhmää aikeistani olla heihin yhteydessä tutkimuksen tiimoilta. Ennen varsinaisten haastatteluiden toteuttamista kerroin kohderyhmälle tutkimuksen tarkoituksesta sekä aineiston käytöstä. Tutkimukseen osallistuminen oli alusta loppuun saakka vapaaehtoista ja tämän pyrin myös tuomaan osallistujien tietoon mahdollisimman selkeästi. Haastateltavien tietoon tuotiin myös että heillä on mahdollisuus keskeyttää osallistumisensa koska tahansa tutkimuksen aikana. Kaikki haastateltavat osallistuivat tutkimukseen siis täysin vapaaehtoisesti, mikä omalta osaltaan tukee tutkimuksen eettisyyttä. Ennen haastattelua haastateltavat allekirjoittivat vielä kirjallisen suostumuksen osallistua tutkimukseen (liite 3) ja samalla antoivat luvan tutkimusaineiston mahdolliseen jatkokäyttöön. Pyysin haastatteluiden alussa haastateltavilta kirjallisesti myös luvan nauhoittaa haastattelut. Halusin alusta asti varmistua siitä, että haastateltavat tiesivät mihin olivat osallistumassa ja, että kokemus tutkimukseen osallistumisesta olisi mahdollisimman mukava, miellyttävä ja rento.

Kaikki tutkimuksessa kerätyt tiedot ovat luottamuksellisia eikä tutkimusraportissa ole raportoitu mitään sellaisia tietoja, jotka saattaisivat haastateltavia vahingoittaa tai aiheuttaa haastateltaville ongelmia (esim. Mäkinen 2006). Tutkimusaineisto on alusta loppuun saakka ollut ainoastaan tutkijan käytössä. Nämä seikat tukevat myös omalta osaltaan haastateltavien anonymiteettiä.

Tutkimus on raportoitu tutkittavien anonymiteetti säilyttäen niin, että tutkimusraportista ei yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa. Tämän pyrin vielä varmistamaan sillä, että analyysivaiheessa poistin aineistopätkistä tunnistetiedot. Näin ollen ainoastaan minulla tutkijana on ollut tieto siitä kenestä haastateltavasta on kyse eikä aineistopätkiä voi myöskään keskenään yhdistää samaan henkilöön. Tutkimusjoukon ollessa melko pieni ja organisaation sisällä tunnistettavissa, olen pyrkinyt olemaan äärimmäisen varovainen ja poistanut tietoja sekä tunnistettavia ilmauksia, jotka olisivat mahdollisesti saattaneet paljastaa tutkittavien henkilöllisyyden.

Lähteiksi olen pyrkinyt valitsemaan tuoretta ja ajankohtaista tutkimustietoa, mahdollisimman luotettavista lähteistä sekä näyttötutkimuksen osalta luotettavien lähteiden tuottamaa tietoa tutkimuksen suorittamisesta ja sen vaiheista.

Tutkimusraportissa olen pyrkinyt lisäksi lähteistämään tekstin mahdollisimman tarkasti ja sillä tavalla halunnut varmistaa, että kunnioitus tehdystä työstä menee sille kenelle se kuuluu. Lähteiden tarkka merkitseminen mahdollistaa myös sen, että tutkimusraportin lukijalla on mahdollisuus itse perehtyä alkuperäisiin lähteisiin ja arvioida niiden pohjalta tekemieni tulkintojen oikeellisuus.

#### **9.4 Jatkotutkimushaasteet**

Tässä tutkimuksessa tutkin kahdeksan JET-tutkinnon suorittaneen esimiehen kokemuksia tutkinnosta, sen suorittamisesta sekä niiden merkityksestä heidän omaan esimiesidentiteettiinsä. Näyttötutkintoja itsessään prosessina on tutkittu esimerkiksi Opetushallituksen tilaamana ja näyttötutkintoihin liittyviä osia on tutkittu erilaisissa opinnäytetyöissä. JET-tutkinnon vaikuttavuudesta on myös tehty opinnäytetyö Vaasan yliopistossa (Hanka 2008). Tämä tutkimus on kuitenkin omien tietojeni mukaan toistaiseksi ainut, jossa on tutkittu JET-tutkinnon vaikutusta esimiesidentiteettiin tutkinnon suorittajien omien kokemusten perusteella.

JET-tutkinto ja siihen liittyvä koulutus kestää yleensä noin kaksi vuotta. Tuohon kahteen vuoteen mahtuu epäilemättä tunnevuoristoratoja, uupumista sekä onnistumisen tunteita. Ensimmäisenä mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena esitän, että mielestäni olisi mielekäästä tutkia JET-tutkinnon merkitystä esimiehen ammatilliseen identiteettiin seurantatutkimuksena. Haluaisin tehdä haastattelut sekä ennen, että jälkeen tutkinnon suorittamisen. Tällä tavoin voisi saada vielä tarkempaa tietoa JET-koulutuksen vaikutuksesta henkilön esimiesidentiteettiin.

Toinen erityisen mielenkiintoinen jatkotutkimushaaste liittyy oman ammatillisen identiteetin pohtimisen mahdollistamiseen arjen työssä. Mielenkiintoista ja tarpeellista olisi tutkia sitä, millaisia keinoja lähiesimiehille ja työntekijöille annetaan työn arjessa ajatellen oman ammatillisen identiteetin pohdintaa, rakentamista ja tunnistamista sekä työssä oppimista. Näen tämän erityisen mielenkiintoisena tutkimusaiheena siksi, että mielestäni lähiesimiesten kokemuksia yleensäkin arjen työstä tulisi tutkia enemmän, sillä he ovat työpaikalla hankalassa paikassa, omien esimiesten ja alaisten keskellä. Mielestäni olisikin tärkeä tarkastella sitä, että millaisia keinoja lähiesimiehille annetaan työn arjessa tarkastella ja kehittää omaa ammatillista identiteettiään.

## LÄHTEET

- Aarva, K. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Tampere: Tampere University Press.  
Väitöskirja.
- Ahonen, H. 2008. Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajaidentiteetti. Väitöskirja.  
Jyväskylä : Jyväskylä University Printing House.
- Aittola, T. 1998. Aikuisten oppiminen arkielämän ympäristöissä. Teoksessa P. Sallila & T. Vaherva (toim.) Arkipäivän oppiminen. Aikuiskasvatuksen 39. vuosikirja. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy. 59-89.
- Beijaard, D., Meijer, P. & Verloop, N. 2004. Reconsidering research on teachers' professional identity. *Teaching and teacher education* 20/04.
- Collin, K. 2007. Työssä oppiminen. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttinä. Juva: PS-Kustannus. 123-154.
- Collin, K. 2009. Työssä oppiminen prosesseina ja ohjauksen haasteena. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOYpro Oy, 198-215.
- Collin, K. & Paloniemi, S. 2007. Aluksi. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttinä. Juva: PS-Kustannus. 9-14.
- Embertson, M.K. 2006. The importance of Middle Managers in Healthcare Organizations. *Journal of Healthcare Management*. 2006: 51 : 4. ProQuest Central.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Tammi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen.
- Eteläpelto, A. 2009. Työidentiteetti ja subjektiivisuus rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY, 90-142.
- Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, 2009. Johdanto. Teoksessa A. Eteläpelto & K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY. 8-15.
- Eteläpelto, A., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. 2014. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: hankkeen taustaa ja lähtökohtia. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K.,

- Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House, 17-31.
- Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. 2010. Lukijalle. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Vantaa: Hansaprint Oy, 9-10.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014. Miten käsitteellistää ammatillista toimijuutta työssä? *Aikuiskasvatus* : 34 : 3, 202-214.
- Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. 2010. Ammatillinen identiteetti personaalisena ja sosiaalisen konstruktiona. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Vantaa: Hansaprint Oy, 26-49.
- Frantsi, P. 2013. Johtajuutta etsimässä. Naislähijohtajan identiteettitarinan rakentuminen siivoustoimialalla. Väitöskirja. Jyväskylä : Jyväskylä University Printing House.
- Grönroos, E. & Perälä M-L. 2004. Johtamistutkimus terveydenhuollossa – kirjallisuuskatsaus. Aiheita 22/2004. Stakes. Verkkojulkaisu.
- Hanka, S. 2008. Johtamisen erikoisammattitutkinto (JET) johtajuuden kehittämisen välineenä Vaasan kaupungissa. Esimieskoulutuksen koettu vaikutus organisaatiossa. Tiivistelmä. Vaasan yliopiston kauppatieteellinen tiedekunta. Pro gradu. Julkaisematon.
- Harju, E-M. 2004. Johdon kehittäminen Iisalmen kaupungissa : Case: Johtamisen erikoisammattitutkinto. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden yksikkö. Julkaisematon.
- Heikkinen, H. 1999. Opettajuus narratiivisena identiteettinä. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Juva: WSOY, 275-290.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirvikorpi, H. 2005. Valta jakkupuvussa. Naiset ja johtaminen. Vantaa: Dark Oy.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. 2014. Järki ja tunteet – Kohti toimijuutta tukevaa johtamista. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen

- vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylä University Printing House : Jyväskylä. 121-144.
- Hänninen, S. 2010. Voimaantumisen kehitysohjelma persoonallisen ja ammatillisen identiteetin tukijana. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Vantaa: Hansaprint Oy, 191-217.
- Hosionaho, M. 2005. Kolmivaiheinen henkilökohtaistaminen johtamisen erikoisammattitutkinnossa (JET). Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitos. Pro Gradu. Julkaisematon.
- Jokinen, E. & Luoma-Keturi, N. 2006. Elinikäisestä oppimisesta välineitä itsensä toteuttamiseen työelämässä. Teoksessa J. Mäkinen, E. Olkinuora, R. Rinne & A. Suikkanen (toim.) Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen. Keuruu: PS-Kustannus.
- Juuti, P. 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kallio, P. 2014. Esimiehen muuttuvat identiteetit. Narratiivinen tutkimus keskijohdon identiteeteistä ja samastumisesta organisaatiomuutoksessa. University of Eastern Finland. Joensuu. Väitöskirja.
- Kiviranta, T. 2005. Osaaminen syntyy yhteistyössä – työelämän ja oppilaitoksen kumppanuudesta hyötyvät kaikki. Teoksessa Aikuisopiskelun henkilökohtaistamisen edellytykset ja käytännöt työssä oppimisen kontekstissa. AiHe-projekti, Työssä oppiminen ja työelämäyhteistyö - asiantuntijatyöryhmä. Helsinki: Opetushallitus.
- Kirpal, S. 2004. Researching work identities in a European context. Career Development International 9 : 3. ProQuest. 199 - 221
- Kylmälahti, M. & Paunonen, K. 2003. ”OLI HYVÄ LAITTAA ITSENSÄ LIKOON” Kuntaorganisaation johtamiskoulutuksen vaikuttavuuden arviointi. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitos. Pro gradu. Julkaisematon..
- Launis, K. & Engeström, Y. 1999. Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus – työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY. 64-81.
- Mahlakaarto, S. 2010. Voimaantuminen identiteettityönä – vahvaksi työssä? Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & R. Tynjälä (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WsoyPro, 175-190.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International

Methelp.

- MIF. 360-arvioinnit. <http://www.mif.fi/fi/palvelu/1034-360-arvioinnit> Viitattu 11.9.2015.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Vaajakoski: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Opetushallitus. 2011. Näyttötutkinnon perusteet. Johtamisen erikoisammattitutkinto 2011. Helsinki: Opetushallitus. Viitattu 14.8.2015.
- Opetushallitus. 2012. Näyttötutkinto-opas. Näyttötutkinnon järjestäjien ja tutkintotoimikuntien käyttöön. Helsinki: Opetushallitus. Viitattu 14.8.2015.
- Opetushallitus, 2015. Näyttötutkintojärjestelmä 20 vuotta. Historia ja vaikuttavuus. Raportit ja selvitykset 2015:2. Tampere: Juvenes Print - Suomen yliopistopaino Oy.
- Pantzar, E. 2009. Aikuiskasvatuksen toimintakentät. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttinä. Juva: PS-Kustannus. 17-54.
- Paloniemi, S. & Collin, K. 2009. Workplace learning and work-related identity constructions in a clinical setting. Teoksessa M.P. Caltone (toim.) Handbook of Lifelong Learning Developments. Education in a competitive and globalizing world series. Nova Publishers.
- Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. 2010. Asiantuntijuudesta identiteettiin – Anneli Eteläpellon tutkimuspolkuja. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOYpro, 13-37.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Aavaranta-sarja no: 36. Helsinki: Otava.
- Poikela, E. & Järvinen, A. 2009. Työssä oppimisen prosessimalli oppimisen johtamisessa ja osaamisen arvioinnissa. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY. 178-197.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ropo, E. & Gustafsson, A-M. 2010. Elämäkerrallinen näkökulma ammatilliseen ja persoonalliseen identiteettiin. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Vantaa: Hansaprint Oy, 50-

76.

- Ruohotie, P. 1993. Ammatillinen kasvu työelämässä. Ammattikasvatussarja 8. Tampere: Jäljennepalvelu.
- Ruohotie, P. 1999. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.
- Ruohotie, P. 2005. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.
- Ruohotie, P. 2010. Metakognitiiviset taidot ja ammatillinen kasvu asiantuntijakoulutuksessa. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Vantaa: Hansaprint. 106-122.
- Sivonen, A. 2010. Elämänkartta aikuisten oppisopimuskoulutuksessa. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Vantaa: Hansaprint. 241-274.
- Skela Savic, B. & Robida, A. 2013. Capacity of middle management in health-care organizations for working with people – the case of Slovenian hospitals. Human Resources for Health. 11:18.
- Tilastokeskus. Suomen virallinen tilasto (SVT): Ammatillinen koulutus [verkkojulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 20.10.2014.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomiranta, M. 2002. Lääkärijohtaja – lääkäri vai johtaja? Tutkimus lääkärijohtajan roolijännitteistä ja johtamisroolin omaksumisesta erikoissairaanhoidossa. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenus Print : Tampere. Väitöskirja.
- Tuomisto, J. 1998. Arkipäiväoppiminen aikuiskasvatuksen ja elinikäisen oppimisen kontekstissa. Teoksessa P. Sallila & T. Vaherva (toim.) Arkipäivän oppiminen. Aikuiskasvatuksen 39. vuosikirja. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy. 30-58.
- Tynjälä, P. 2008. Perspectives into learning at the workplace. Educational Research Review 3. 130-154.
- Vaherva, T. 1998. Informaali ja satunnainen oppiminen työpaikalla. Teoksessa P. Sallila & T. Vaherva (toim.) Arkipäivän oppiminen. Aikuiskasvatuksen 39. vuosikirja. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy. 156-177.
- Vaherva, T. 1999. Henkilöstökoulutuksen rajat ja mahdollisuudet. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus – työelämän ja koulutuksen näkökulma. Juva: WSOY. 83-101.
- Varila, J. & Rekola, H. 2003. Mitä on työssä oppiminen: Teoreettisia ja empiirisiä



näkökulmia työssä oppimiseen. Joensuun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 83.

Vilka, H. 2009. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Gummerus.

Virtanen, A. 2007. Ammatillinen aikuiskoulutus: taustaa, kirjoja ja nykytilaa. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttinä. Juva: PS-kustannus. 93-122.

Vähäsantanen, K. 2009. Ammatillisen opettajan ammatti-identiteetti muutoksessa. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY, 156-177.

Vähäsantanen, K. 2013. Vocational teachers' professional agency in the stream of change. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 460. Jyväskylä: Jyväskylän University Printing House.

Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. 2014. Työidentiteettivalmennus monipuolisen voimavaraistumisen areenana. Teoksessa (toim.) Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylän University Printing House : Jyväskylä. 66-85.

Wallin, O. 2012. Ammatillinen kasvu ja työhön sitoutuminen sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työssä. Ammatikasvatuksen aikakauskirja 14 (1), 10-21. OKKA-säätiö.

## LIITTEET

### Liite 1 Haastattelupyyntökirje

Hei valmistunut JET:läinen,

olen viidennen vuoden aikuiskasvatustieteen pääaineopiskelija Jyväskylän yliopistosta ja teen tällä hetkellä pro gradu –työtäni yhteistyössä XXXX:n kanssa. Tutkimukseni tarkoituksena onkin tuottaa hyödyllistä tietoa XXXX:lle tämänkaltaisen oppisopimuksena tuotetun johtamiskoulutuksen suorittamisen koetuista hyödyistä ja koulutuksen merkityksestä sen suorittaneiden ammatilliseen osaamiseen.

Pro graduni käsittelee siis Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamista ja tutkimuksen työnimi on: Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamisen koettu merkitys työntekijän ammatilliseen identiteettiin. Tarkoitukseni on tarkastella sitä, minkälainen on johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamisen koettu merkitys työntekijöiden ammatillisen identiteetin kannalta, mitä konkreettista tutkinnon suorittaneet kokevat saaneensa tutkinnon suorittamisesta ajatellen työtehtäviään sekä miten johtamisen erikoisammattitutkintoon liittyvät opinnot ovat tukeneet opiskelijoiden kehittymistä johtajana ja esimiehenä arjessa.

Tutkimuksen aineisto tähän pro gradu -työhön kerätään teemahaastatteluiden avulla. Etsinkin nyt vapaaehtoisia JET -tutkinnon suorittaneita osallistumaan tutkimukseeni kertomalla omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan tutkinnon suorittamisesta, sen sisällöstä, omasta oppimisesta tutkinnon suorittamisen aikana sekä omasta ammatillisesta kehittymisestä ja ajatuksista esimiehenä toimimisesta. Juuri Sinun autenttiset henkilökohtaiset kokemuksesi ovat äärimmäisen arvokkaita tutkimukseni kannalta. Tutkimukseen osallistuminen antaa myös Sinulle mahdollisuuden tarkastella koulutukseen osallistumista hieman erilaisesta näkökulmasta.

Haastattelut toteutetaan sovittuina aikoina joulukuun 2014 aikana. Tarvittaessa haastatteluja voidaan suorittaa myös tammikuun 2015 aikana. Haastattelut voidaan toteuttaa sovitussa paikassa; esimerkiksi sairaalan tiloissa. Haastattelut nauhoitetaan ja

ne kestävät arviolta noin puolesta tunnista tuntiin. Haastattelu on ehdottoman luottamuksellinen ja haastatteluaineisto säilytetään asianmukaisesti salasanan takana. Ennen tutkimuksen raportointia kaikki tiedot, mitkä voivat olla identifioitavissa tiettyyn henkilöön häivytetään ja jätetään raportoimatta. Näin ollen haastateltavat eivät tule olemaan tunnistettavissa missään vaiheessa tutkimuksen raportointia.

Ennen haastattelujen aloittamista tulen vielä pyytämään Sinua allekirjoittamaan suostumuslomakkeen tutkimukseen osallistumisesta sekä aineiston mahdollisesta käytöstä jatkotutkimuksissa.

Toivottavasti voit osallistua tutkimukseeni, sillä kokemuksesi ovat äärimmäisen tärkeitä tutkimukseni kannalta.

Tutkielmaani ohjaa KT, yliopistotutkija Kaija Collin (kaija.m.collin@jyu.fi /014 260 1675). XXXX:n puolelta yhteyshenkilönä toimii XXXX.

Otathan yhteyttä minuun sähköpostitse tai puhelimitse 5.12.2014 mennessä, niin sovitaan tarkemmin haastattelun ajankohdasta. Annan myös mielelläni lisätietoja tutkimuksestani ja vastaan mahdollisiin kysymyksiin.

Terveisin,

Jenni Kåla

KK, aikuiskasvatustieteen maisteriopiskelija

Sähköposti: XXX

Puhelinnumero: XXX

## **Liite 2 Teemahaastattelurunko**

### **Taustatiedot**

Ikä

Sukupuoli

Koulutustausta

Työkokemus

Työvuodet ko. organisaatiossa

Nykyinen asema työyksikössä (työnimike)

Aiempi esimieskokemus

### **Siirtyminen esimieheksi**

Miksi/miten sinusta tuli esimies?

Ajatukset siirtymisestä esimiestehtäviin

### **Esimiehenä arjessa**

Työtehtävät yksikössä/johtamistyö

Esimiehenä toimiminen

Mitä johtaminen tarkoittaa

Mitä esimiestyöskentely on sinulle?

Alaisten ja kollegoiden merkitys – palautteen merkitys

### **Oma kuva esimiehenä**

Asiantuntijasta esimieheksi

Esimiehen osaaminen

Haastavat tilanteet ja niihin puuttuminen

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

### **Ammatillinen identiteetti**

Omat ajatukset ja kokemukset tämänhetkisistä työtehtävistä

Oma kokemus esimiestyöstä

Oma osaaminen

Minä esimiehenä vs. minä substanssin osaajana

Mitä arvostaa esimiehenä/millainen esimies haluaisi olla?

Kehittämiskohteet esimiehenä

Sosiaalinen aspekti ja yhteisöllisyys

Muiden ajatukset sinusta esimiehenä

### **Erikoisammattitutkinto**

Työssä oppiminen – miltä se on tuntunut, mitä ajatuksia herättänyt ja miten on toiminut

Näyttötutkinto oppimisen välineenä

Tutkinnon suorittamisesta hyöty esimiestyöhön

Miten esimiehisyyttä oppii?

Mitä tutkinto ei antanut?

Motivaatio koulutukseen lähtemiseen ja sen suorittamiseen

Alaisten ja kollegoiden merkitys tutkinnon suorittamisessa

### **Liite 3 Suostumuslomake**

KK Jenni Kåla

syksy 2014

Aikuiskasvatustiede

Jyväskylän yliopisto

Suostumuslomake

Pro gradu –työ: Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamisen koettu merkitys työntekijän ammatilliseen identiteettiin.

#### **Suostumuslomake tutkimukseen osallistumiseen**

Tällä lomakkeella annan suostumukseni osallistua yllämainittuun pro gradu - tutkimukseen. Osallistun haastatteluun, jossa haastatteluteemojen pohjalta kerron omia kokemuksiani ja ajatuksiani johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamisesta ja siitä, miten olen kokenut sen vaikuttavan itseeni ja työhöni.

Olen tietoinen tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimuksessa käytettävistä menetelmistä. Annan suostumukseni siihen, että haastattelut nauhoitetaan. Henkilöllisyyteni jää ainoastaan tutkijan tietoon, eikä näin ollen henkilöllisyyteni käy missään tutkimuksen vaiheessa ilmi. Minua koskeva aineisto säilytetään ja hävitetään asianmukaisesti.

Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti ja olen tietoinen, että voin halutessani keskeyttää tutkimukseen osallistumisen milloin tahansa ilman, että minun täytyy perustella keskeyttämistäni.

Annan suostumukseni käyttää tähän tutkimukseen hankittua aineistoa tämän tutkimuksen lisäksi myös mahdollisissa jatkotutkimuksissa.

Päiväys

Allekirjoitus ja nimenselvennys