

*Satu Ahopelto, Kristiina Harju, Armiliisa Pakarinen, Johanna Snellman*

## **Uutta naisjohtajuutta Delfoi Akatemiasta**

---

# -HANKKEEN ANALYYTTINEN LOPPURAPORTTI



ISSN 1236-2115  
ISBN 978-952-00-2639-4 (PDF)

# Tiivistelmä

Satu Ahopelto, Kristiina Harju, Armiliisa Pakarinen, Johanna Snellman. Uutta naisjohtajuutta Delfoi Akatemiasta -hankkeen analyttinen loppuraportti. Helsinki, 2008. 64 s. (Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä ISSN 1236-2115; 2008:31) ISBN 978-952-00-2639-4 (PDF)

Uutta naisjohtajuutta Delfoi Akatemiasta – hanke on ollut uudenlainen tapa vastata hallitusohjelmassa esitettyyn yhteiskunta-poliittiseen haasteeseen: vahvistaa naisten työmarkkina-asemaa ja edistää naisten mahdollisuuksia edetä urallaan johtamistehtäviin.

Delfoi Akatemia on neljän organisaation yhteishanke. Hankkeen toteuttivat HSE Pienyrityskeskus, Fakta & Fiktio Oy, HAUS kehittämiskeskus Oy ja SEDU Aikuiskoulutus. HSE Pienyrityskeskus hallinnoi hankkeen. Hankkeen rahoittivat Sosiaali- ja terveysministeriö ja Euroopan sosiaalirahasto ESR. Hankkeen valvojana toimi Sosiaali- ja terveysministeriön Tasa-arvoyksikkö.

Uutta naisjohtajuutta Delfoi Akatemiasta hankkeen tavoitteena oli koulutuksen keinoin luoda käytäntöjä, jotka edistävät nuorten naisten tasa-arvoisia mahdollisuuksia edetä johtotehtäviin. Tavoitteena oli luoda koulutusohjelma, joka helpottaa nuorten naisten etenemistä työuransa alkuvaiheessa. Koulutusmallin luomiseksi hankkeessa toteutettiin kaksi johtamisvalmennusta: pilotti ja sen kokemuksista hiottu toinen johtamisvalmennus.

Hankkeessa toteutettiin kaksi Delfoi Akatemia –johtamisvalmennus ohjelmaa. Ensimmäinen ohjelma käynnistyi 12.12. 2005 ja päättyi 31.10. 2007. Toinen koulutusohjelma toteutettiin ajalla 12.12.2006–2.10.2007.

Delfoi Akatemia -johtamisvalmennusten tavoitteena oli:

- vahvistaa naisten työmarkkina-asemaa ja mahdollisuuksia tasa-arvoiseen yhteiskuntavastuuseen työelämän esimiestehtävissä
- kehittää naisten johtamisvalmiuksia sovellettavaksi erilaisissa organisaatioissa
- tukea urasuunnittelua
- vahvistaa ammatillista verkostoitumista.

Osanottajiksi valmennusohjelmiin valittiin kumpaankin 30 korkeakoulutuksen tai soveltuvat opinnot suorittanutta, 24–38 -vuotiasta naista. Valitut osallistujat eivät olleet ennen valmennusta toimineet johtamistehtävissä. Osanottajia oli Helsingistä, Turusta, Tampereelta, Lahdesta ja eri puolilta Etelä-Pohjanmaata.

Hankkeen tuloksena

- 60 suomalaista nuorta naista sai perusvalmiudet johtotehtäviin
- Hankkeessa syntyi valmennuskonsepti, joka on osoittautunut varsin toimivaksi edistämään ohjelmalle asetettuja tavoitteita
- HSE Pienyrityskeskuksen tekemä vaikuttavuustutkimus ja muut kerätyt tiedot osoittavat, että osallistuneiden joukossa on tapahtunut myönteinen urakehitys: osa on siirtynyt jo esimiestehtäviin, usean tehtävät ovat muuttuneet haastavammiksi, palkkakehitys on ollut suotuisa ja määräaikaaisuudet ovat vähentyneet

Hyviä käytäntöjä, joita suosittelimme muillekin, kun halutaan edistää työelämän tasa-arvoa koulutuksellisin keinoin työuran alkuvaiheessa:

- Ammatillinen kasvuohjelma nuorille naisille edistää urakehitystä
- Verkostona toimiminen tuo lisäarvoa
- Alueellinen yhteistyö luo laaja-alaista näkemystä
- Uusia toimintamalleja kehittämällä voidaan vaikuttaa tasa-arvoon työelämässä
- Moniammatillisuus osallistujajoukossa on vahvuustekijä
- Liike-elämän ja julkisen sektorin osaamisen yhdistäminen on arvokas taito
- Työelämäyhteistyö on hyvä käytäntö verkostojen rakentamisessa – mentor-organisaatio-opiskelu sekä yritysvierailut osana johtamisvalmennusta [www.hse.fi/pienyrittyskeskus/delfoiakatemia](http://www.hse.fi/pienyrittyskeskus/delfoiakatemia)

**Asiasanat:** naisten urakehitys, johtaminen, johtamiskoulutus, tasa-arvo työelämässä, ammatillinen verkostoituminen, verkostot, voimaantuminen, ammatillinen minäkuva, itsetuntemus

# Sammandrag

Satu Ahopelto, Kristiina Harju, Armiliisa Pakarinen, Johanna Snellman. Projektet Delfoi Akademien för nytt kvinnligt ledarskap. Helsingfors, 2006. 64 s. (Social- och hälsovårdsministeriets rapporter ISSN 1236-2115; 2008:31) ISBN 978-952-00-2639-4 (PDF)

Projektet Uutta naisjohtajuutta Delfoi Akatemiasta har utgjort ett nytt svar på den samhälleliga och politiska utmaningen som fått sitt uttryckt i regeringsprogrammet. Utmaningen går ut på att förstärka kvinnornas ställning på arbetsmarknaden och främja kvinnors möjligheter att uppnå ledande positioner under sin karriär.

Delfoi Akademien är ett gemensamt projekt mellan fyra olika organisationer: centret för småföretag vid den finska handelshögskolan i Helsingfors (HSE Pienyrityskeskus), Fakta & Fiktio Oy, utvecklingscentret HAUS (HAUS Kehittämiskeskus Oy) och utbildningscentret SEDU:s vuxenenhet (SEDU Aikuiskoulutus). Dessa ansvarade även för projektets genomförande, medan centret för småföretag hade ansvar för administrationen. Finansierarna var Social- och hälsovårdsministeriet och den Europeiska socialfonden ESF. Projektet övervakades av Social- och hälsovårdsministeriets Jämställdhetsenhet.

Målsättningen för Delfoi Akademiens projekt var att via utbildning skapa praxis som främjar unga kvinnors jämlika möjligheter att avancera till ledande positioner. Syftet var att bygga upp ett utbildningsprogram för att underlätta unga kvinnors avancemang i början på deras karriär. För att frambringa utbildningsmodellen utfördes två ledarskapsträningar: ett pilotprojekt och en andra ledarskapsträning som finlipats på basis av erfarenheterna från pilotutbildningen.

Inom ramarna för projektet genomfördes två Delfoi Akademiens ledarskapsprogram. Det första startade 12.12.2005 och slutfördes 31.10.2007. Det andra genomfördes under perioden 12.12.2006–2.10.2007.

Delfoi Akademiens ledarskapsprogram hade som ändamål att:

- förstärka kvinnornas ställning på arbetsmarknaden och deras möjligheter till ett jämlikt samhällsansvar inom ledande positioner i arbetslivet
- utveckla kvinnors grundfärdigheter i ledarskap så sätt att dessa går att tillämpa inom olika organisationer
- stödja karriärplaneringen
- förstärka den yrkesmässiga nätverksbildningen.

I båda träningsprogrammen deltog 30 utvalda 24–38-åriga kvinnor som avlagt högskoleexamen eller lämpliga studier. Deltagarna hade inte arbetat i ledande position före utbildningen. Deltagarna var från Helsingfors, Åbo, Tammerfors, Lahtis och från olika orter i Södra Österbotten.

Projektets resultat:

- 60 unga finländska kvinnor lärde sig grundfärdigheterna för ledande positioner
- projektet skapade ett träningskoncept som visat sig mycket fungerande med tanke på målsättningen
- utredningen över projektets genomslagskraft som centret för småföretag låtit göra och övriga insamlade uppgifter påvisar att deltagarnas karriärutveckling varit positiv: en del har avancerat till ledande positioner, fleras arbetsuppgifter har blivit mer utmanande, löneutvecklingen har varit gynnsam och visstidsanställningarna har minskat.

Vi rekommenderar följande goda praxis för att främja jämställdheten i arbetslivet i karriärens början via utbildning:

- ett yrkesmässigt tillväxtprogram för unga kvinnor främjar karriärutvecklingen
- en nätverksmodell bringar mervärde
- ett regionalt samarbete skapar ett mer omfattande synsätt
- genom att skapa nya verksamhetsformer kan man påverka jämställdheten i arbetslivet
- en multiprofessionell deltagargrupp är en styrka
- kunnande från affärlivet och från den offentliga sektorn utgör en värdefull kombination
- samarbete med arbetslivet är en god praxis vid nätverksbildning; inom ledarskapsträning innebär detta mentor- och organisationsbaserade studier samt företagsbesök.

[www.hse.fi/pienyrityskeskus/delfoiakatemia](http://www.hse.fi/pienyrityskeskus/delfoiakatemia)

**Nyckelord:** kvinnors karriärutveckling, ledarskap, ledarskapsutbildning, jämställdhet i arbetslivet, yrkesmässig nätverksbildning, nätverk, empowerment, yrkesmässig självbild, självkänedom

# Summary

Satu Ahopelto, Kristiina Harju, Armiliisa Pakarinen, Johanna Snellman. Project New Female Leadership from Delfoi Academy. Helsinki, 2006. 64 pp. (Reports of the Ministry of Social Affairs and Health, Finland, ISSN 2136-2115; 2008:31) ISBN 978-952-00-2639-4 (PDF)

New Female Leadership from Delfoi Academy – the project has been a new way of meeting the social and political challenge presented in the Finnish government programme to strengthen the position of women in the labour market and improve the possibilities of their advancement to leadership positions.

Delfoi Academy is a collaboration of four organisations. The project was carried out by HSE Small Business Center, Fakta & Fiktio Ltd, Finnish Institute of Public Management Ltd (HAUS) and Seinäjoki Vocational Education Centre (SEDU). It was governed by HSE Small Business Center and the funding was provided by the Finnish Ministry of Social Affairs and Health and European Social Fund ESR. The project was monitored by the Gender Equality Unit of the Finnish Ministry of Social Affairs and Health.

The objective of the New Female Leadership Delfoi project was to create, through education, practices that promote equal possibilities for young women to be promoted to leadership positions. The aim was to create a training programme that helps young females advance at the beginning of their careers. To create the education model, the project set-up two leadership coaching programmes: a pilot and a modified version which was based on the experiences of the pilot programme.

The project carried out two Delfoi Academy leadership coaching programmes. The first programme started 12.12.2005 and ended 31.10.2007. The second training programme was run from 12.12.2006 to 02.10.2007.

The objectives of the Delfoi Academy leadership coaching programmes were:

- To strengthen the position of women in the labour market and the possibilities for them to meet the obligations of society in their higher working life roles.
- To develop leadership ability which can be applied in different organisations
- To support their career planning
- To strengthen their professional network

For each coaching programme, thirty females aged 24-38, each with higher education or applicable studies were chosen. They did not have any previous experience of working in a leadership position. The participants were from Helsinki, Turku, Tampere, Lahti and different areas of Southern Ostrobothnia.

Project achievements

- Sixty young Finnish females acquired the basic skills for leadership positions
- The project created a coaching concept which has proved to be a comparatively functional in promoting the set objectives of the programme.
- The effectiveness study made by HSE Small Business Center and others collected data to show that the participants have experienced positive career development: some have already moved into leadership positions, several participants tasks have become more challenging, salary development has been favourable and the number of fixed term contracts has decreased.

We recommend the following good practices at the beginning of a career to promote, through educational means, equality in working life:

- A professional growth programme for young females enhances career development
- Working in a network brings additional value
- Regional co-operation creates a broader view
- Equality in working life can be affected by renewing operational models
- Participating in a multi professional group is a strength
- Combining business life and public sector expertise is a valuable skill
- Work life cooperation is good practice in building up networks, mentor organisation, study and company visits as part of a leadership programme.

[www.hse.fi/pienyrityskeskus/delfoiakatemia](http://www.hse.fi/pienyrityskeskus/delfoiakatemia)

**Keywords:** female career development, leadership, management education, work life equality, occupational networking, networks, empowerment, occupational self-image, self-knowledge



# Sisällysluettelo

1	Delfoi Akatemia -hankkeen lähtökohdat ja tavoitteet.....	10
2	Delfoi Akatemia johtamisvalmennuksen hakuprosessi ja valitut osallistujat.....	11
2.1	Delfoi Akatemia –johtamisvalmennuksen hakuprosessi ja perusteet valinnoillemme.....	11
2.2	Ryhmähaastattelut oli osallistujille jo ensimmäinen verkostoitumisharjoitus .....	12
2.3	Delfoi Akatemia 1 ja 2 -johtamisvalmennuksien osallistujat.....	13
3	Delfoi Akatemia –johtamisvalmennus nuorille koulutetuille naisille - valmennusohjelman konsepti	14
3.1	Delfoi Akatemia -johtamisvalmennuksen konsepti.....	14
3.1.1	Valmennusohjelman tavoitteet.....	15
3.1.2	Opetusohjelma .....	15
3.2	Delfoi Akatemia –johtamisvalmennus - opetussuunnitelman toteutumisen arviointi.....	19
3.2.1	Valmennusohjelman rakenne .....	19
3.2.2	Valmennusohjelman rakenteen arviointia .....	20
3.2.3	Opiskelijat, opettajat vs. opetuksen sisältö ja taso .....	21
3.2.4	Koulutusohjelmajohtajan rooli valmennusohjelmassa.....	21
3.3	Valmennusohjelmien ominaisuuksista verrattuna muihin johtamisvalmennuksiin .....	22
4	Delfoi Akatemian mentor-organisaatio-opiskelu - yhteenveto ja analyysi.....	23
4.1	Mentor-organisaatio-opiskelun suunnitelmat .....	24
4.2	Mentor-organisaatio-opiskelun toteutuminen ja tulokset .....	24
4.3	Ideoita kehittämisen pohjaksi.....	26
5	Arviointi Delfoi Akatemiassa .....	27
5.1	Lähiopetusjaksojen välitön arviointi .....	27
5.2	Väliarviointi .....	28
5.2.1	Pienryhmätason väliarviointi .....	28
5.2.2	Yksilökohtainen väliarviointi .....	29
5.3	Loppuarviointi .....	30
5.3.1	Pienryhmätason loppuarviointi.....	30
5.3.2	Yksilökohtainen loppuarviointi.....	31
6	Verkostoja rakentava verkosto.....	33
6.1	Tavoitteena ammatillisen verkoston rakentaminen olemassa olevia verkostoja hyödyntämällä	33
6.2	Verkostoitumisen arviointia – haasteita ja onnistumisia.....	35
7	Hankkeen julkisuus ja tiedottaminen .....	36
8	Delfoi Akatemia –hankkeessa luotuja hyviä käytäntöjä ja tuotantoryhmän suosituksia kokemusten pohjalta .....	37
8.1	Delfoi Akatemia hankkeen välittömät ja välilliset tulokset .....	37
8.2	Hyvät käytännöt edelleen sovellettaviksi .....	38
8.3	Delfoi Akatemia hankkeen suositukset .....	39
	Liitteet .....	41

## I Delfoi Akatemia -hankkeen lähtökohdat ja tavoitteet

Uutta naisjohtajuutta Delfoi Akatemiasta – hankkeen, Delfoi Akatemian, lähtökohtana oli edistää nuorten naisten tasa-arvoisia mahdollisuuksia edetä urallaan organisaation johtotehtäviin. Hankkeen tarkoitus oli koulutuksen keinoin luoda käytäntöjä, jotka vahvistavat naisten asemaa ja tukevat naisten tasa-arvoista urakehitystä.

Keskeiset lähtökohdat Uutta naisjohtajuutta Delfoi Akatemiasta - hankkeen toteuttamiseksi ovat

- Nuorten naisten tasa-arvoiset mahdollisuudet vastata johtamisen yhteiskuntavelvoitteisiin
- Käytännön toimet hallituksen tasa-arvo-ohjelman toteutumiseksi ja naisten määrän lisäämiseksi taloudellisessa päätöksenteossa
- Naisten työmarkkina-aseman vahvistaminen
- Naisten johtajuuden, urakehityksen ja urakierron tukeminen

Delfoi Akatemia hankkeella oli kaksitasoisia tavoitteita. Ylätasolla hankkeen tavoitteena oli kehittää koulutusohjelma, jota voidaan hyödyntää naisten johtamisen osaamisen kehittämisessä laajemmin pilottiohjelmien toteutuksen jälkeen. Toisaalta työurallaan haasteellisessa vaiheessa oleville nuorille naisille hanke tarjosi kaksi pilottiohjelmaa, jossa yhteensä 60 nuorta naista kävi Delfoi Akatemia –johtamisen perusvalmennuksen.

Hankkeen toteutusaika oli 1.1.2005-31.1.2008. Tänä aikana järjestetään kaksi Delfoi Akatemia –johtamisen perusvalmennusohjelmaa nuorille korkeakoulutetuille naisille. Ensimmäinen ohjelma käynnistyi joulukuussa 2005 ja päättyi lokakuussa 2007. Toinen koulutusohjelma toteutettiin ajalla 12.12.2006 - 2.10.2007.

Delfoi Akatemia –johtamisvalmennuksen tavoitteena oli nuorten, koulutettujen naisten johtamisosaamisen kehittäminen, urasuunnittelun tukeminen sekä oman ammatillisen verkoston rakentaminen. Delfoi Akatemia -valmennusohjelmat tähtäsivät johtamisen perustaitoihin, joita voi soveltaa erilaisissa organisaatioissa. Valmennusohjelman laajuus oli 15 opintopistettä ja se kesti 10 kk. Opetus koostui lähiopetuksesta, ohjatusta etäopetuksesta sekä opiskelusta verkko-oppimisympäristössä. Jokaisella osallistujalla oli valmennusohjelman aikana mentor-organisaatio, jossa mentoroinnin avulla tutustuttiin johtamiseen.

Hyöty osanottajille:

- valmennusohjelma antoi management- ja leadership-tietopohjan tulevalle johtamisuralle
- valmennusohjelma tutustutti osanottajat suomalaisen työelämän organisaatioiden kirjoon ja loi näin mahdollisuuksia suunnitella laaja-alaisesti omaa uraa
- valmennusohjelman järjestelyissä otettiin monipuolisesti huomioon osanottajien taloudellinen ja koulutustaustan tasa-arvo: koulutusohjelma oli avoin kaikille Taivoite 3 -alueella asuville tai työskenteleville nuorille korkeakoulutetuille naisille.

Verkostojen rakentaminen ja niiden hyödyntäminen on ollut hankkeessa tärkeä toimintatapa. Siksi myös hanke toteutettiin verkostomaisena yhteistyönä. Delfoi Akatemia on seuraavien organisaatioiden yhteishanke:

- Helsingin kauppakorkeakoulu Pienyrityskeskus
- Fakta & Fiktio Oy
- HAUS kehittämiskeskus Oy
- Seinäjoen koulutuskeskus, Aikuiskoulutus vuoden 2008 alusta SEDU Aikuiskoulutus.

Hankkeella on ollut tukenaan arvovaltainen ohjausryhmä, jossa oli mukana vaikutusvaltaisia henkilöitä liike-elämästä ja julkiselta sektorilta. Heidän kautta hankkeella on ollut käytössään laajat tukiverkostot ja monipuolinen osaaminen. Ohjausryhmän jäsenet ovat tuoneet osallistujille mahdollisuuden tutustua laajasti erilaisiin organisaatioihin.

Valmennushankkeen rahoittajina toimivat Euroopan sosiaalirahasto ESR sekä sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön tasa-arvokeskus.

## 2 Delfoi Akatemia johtamisvalmennuksen hakuprosessi ja valitut osallistujat

### *2.1 Delfoi Akatemia –johtamisvalmennuksen hakuprosessi ja perusteet valinnoillemme*

Hankkeen ensimmäisen ohjelman toteutuksen myötä luotiin nopeassa aikataulussa ohjelmalle hakuprosessi. Sen lähtökohdina oli tieto siitä, että kohderyhmä voi olla iältään 25–35-vuotiaat naiset. Hakuilmoituksesta tarkat ikäraajat jätettiin tietoisesti pois, koska ei oltu varmoja, ovatko ne naisen uran alkuvaiheelle liian rajoittavia. Tiedettiin, että naisten uran alkuvaihe voi perheen perustamissyistä ajoittua pitkälle aikajänteelle. Näin kävikin - hakijoita oli 42 ikävuoteen saakka.

Kohderyhmänä olivat kaikilta aloilta valmistuneet ammatti- ja tiedekorkeakoulujen ja yliopistotutkinnon suorittaneet Suomessa asuvat naiset. Tästä johtuen jouduimme pohtimaan, miten tavoitamme tämän hyvin hajallaan olevan kohderyhmän. Projektin nopean aloitusvaiheen ja resursoinnin vuoksi emme voineet tehdä markkinointitutkimusta. Tiedostimme myös, että nuoret ovat tottuneet käyttämään moderneja viestinnän tapoja, joten hyödynsimme sähköisiä viestimiä. Halusimme myös tehdä jo tiedotus- ja hakuvaiheesta yhteiskunnallisesti vaikuttavaa viestintää lisäämällä ihmisten tietoisuutta hankkeen taustalla olevista tasa-arvolähtökohdista.

Päätimme siis käyttää tietoisesti luovuuttamme ja käytettävissämme olevia verkostoja. Teimme sähköisessä muodossa olevan pdf-esitteen, jota lähetimme verkostoissamme ja pyysimme vastaanottajia välittämään sen halutessaan edelleen kyseiselle kohderyhmälle. Pyysimme tähän markkinointiyhteistyöhön mukaan myös ohjausryhmämme jäsenet. Lisäksi päätimme pitää eri paikkakunnilla tiedotustilaisuuksia, joihin kutsuimme kohderyhmän jäseniä ja muita aiheesta kiinnostuneita sekä edellä mainituilla sähköisillä tiedotteilla

että päälehdissä ilmestyneillä lehti-ilmoituksilla. Tiedotustilaisuudet muodostuivat myös meille tuotantoryhmän jäsenille antoisiksi vuorovaikutus- ja oppimistilanteiksi. Erityisesti mentor-organisaatio -opiskeluteema sekä koulutusohjelman tavoitteet ja toteutustapa nousivat aktiiviseen keskusteluun.

Jo puhelintiedusteluista saatoimme päätellä, että asia kiinnostaa kohderyhmää. Delfoi Akatemia –valmennusohjelmien tiedotustilaisuuksiin osallistui yhteensä yli 200 asiaa kiinnostunutta nuorta naista sekä myös joitakin heidän urastaan kiinnostuneita omaisia. Tiedotustilaisuuksia pidettiin viisi ennen molempia ohjelmia. Ensimmäisen valmennusohjelman tiedotustilaisuudet järjestettiin Helsingissä, Turussa, Tampereella, Seinäjoella ja Imatralla. Toisen valmennusohjelman tiedotustilaisuudet pidettiin Helsingissä, Turussa, Tampereella, Seinäjoella ja Lahdessa.

Myös hankkeen omat verkkosivut avattiin heti elokuussa 2005 osoitteessa <http://www.pyk.hkkk.fi/delfoiakatemia>.

DA1 -johtamisvalmennukseen haki 108 nuorta naista. Haastatteluun kutsuttiin heistä 54, joista mukaan valittiin 30 osallistujaa sekä varalle 3 henkilöä. DA2 -johtamisvalmennukseen haki 65 nuorta naista, joista haastatteluun kutsuttiin 51. Myös heistä opiskelemaan valittiin 30 osallistujaa ja varalle 3 henkilöä. Haastatteluissa painotettiin seuraavia valintakriteereitä: motivoituneisuus ja halu, ilmaisukyky ja viestinnän sisältö, tilanteen hallinta ja käyttäytyminen ryhmäkeskustelussa sekä koulutusohjelman tarve.

Kohderyhmän heterogeenisyydestä ja vaikeasta tavoitettavuudesta huolimatta sana siis kiiri riittävästi eri puolille ja saimme monipuolisen hakijajoukon molempiin ohjelmiin. Vaikka toisen ohjelman hakijajoukko oli huomattavasti pienempi, se ei todennäköisesti kertonut kiinnostuksen hiipumisesta. Ajoitimme tarkoituksella toisen ohjelman tiedotuksen ja hakuajan eri tavalla kuin ensimmäisessä ohjelmassa.

Vaikka toinen ohjelma alkoi joulukuussa kuten ensimmäinenkin, ajoitimme sen tiedotuksen jo keväälle ja haku aika päättyi elokuun puolivälissä. Näin ollen toiseen ohjelmaan hakijat joutuivat hakemaan pitkäjänteisemmin ja haasteelliseen kesäaikaan; siitä huolimatta saimme paljon erittäin hyviä hakemuksia.

Toisessa hakuprosessissa oli myös se ero, ettei hakijoissa ollut mukana jo esimiestehtävissä toimivia, joita ensimmäisessä ohjelmassa oli yli kaksikymmentä. Olimme ilmeisesti osanneet informoida asiasta tarkemmin projektin edetessä.

Jouduimme etenkin ensimmäisen ohjelman yhteydessä perustelemaan useaan otteeseen, miksi emme halunneet ottaa yrityksiltä heidän esimiestensä kehittämistä vastuuta projektimme tehtäväksi. Moni nuori naisiesimies joutui pettyneenä hakeutumaan neuvottelemaan esimiehensä kanssa yrityksen rahoittamasta esimieskoulutuksesta. Toivomme, että onnistuimme rohkaisemaan heitä siinä.

### *2.2 Ryhmähaastattelut oli osallistujille jo ensimmäinen verkostoitumisharjoitus*

Valintahaastattelut toteutettiin Helsingissä ja Seinäjoella 4-5 hengen ryhmähaastatteluina. Halusimme, että ryhmähaastattelut jäisivät myös valinnan ulkopuolelle jääneille kannustavaksi kohtaamiseksi oman viiteryhmänsä edustajien kanssa. Kysyimme haastateltavilta

vuorollaan tietyt kysymykset ja sen jälkeen pyysimme heitä ryhmänä valitsemaan jonkin johtamiseen liittyvän aiheen vapaan kymmenen minuutin ryhmäkeskustelun aiheeksi.

Selitimme jo ryhmähaastatteluisa, että ryhmään sitoutuminen ja ajankäytön suunnittelu on tärkeä osa päätöstä lähdettäessä Delfoi Akatemia -valmennusohjelmaan. Selitimme myös, että yksilötekijöiden lisäksi kiinnitämme valinnassa huomiota ryhmän yhtenäisyyteen. Valinnassa halusimme kiinnittää huomiota ryhmän monipuolisuuteen ja toimivuuteen kokonaisuutena. Näin pyrimme rakentamaan optimaalisia edellytyksiä monipuoliselle oppimiselle ja verkostoitumiselle. Keskeisinä valintakriteereinä painottuivat valmennuksen tarpeellisuus henkilön työ- ja elämäntilanteessa sekä motivoituneisuus.

### 2.3 Delfoi Akatemia 1 ja 2 -johtamisvalmennuksien osallistujat

Delfoi Akatemiaan osallistuminen oli mahdollista Tavoite 3 -ohjelma-alueelta, joka pitää sisällään 80 prosenttia suomalaisista koulutetuista naisista. Mukaan oli hakemassa myös yksittäisiä kiinnostuneita tämän alueen ulkopuolelta, jotka pahoitellen jouduimme ohjaamaan toisaalle. Länsi-Suomessa ja Pohjanmaalla hakeutuminen oli aktiivisempaa kuin Suomen itäisillä alueilla - itä- ja kaakkoissuomalaisia kaipasimme mukaan. Molempien osallistujaryhmien osallistujista kaksi kolmasosaa oli pääkaupunkiseudulta ja loput Tampereen, Seinäjoen, Vaasan, Turun ja Lahden alueelta.

Koulutustaustaltaan ryhmät olivat heterogeenisia. Alla on tarkempi erittely johtamisvalmennukseen valituista osallistujista. Liitteenä on koulutusalan ja iän mukaan tehty tarkempi erittely osallistujista.

DA1 -johtamisvalmennuksen osallistujien yhteenvetotiedot	
Ikäjakauma:	-30=12, 30=7, +30=11, ikäjakauma välillä 25–35
Koulutustausta:	AMKK=6, KK=21, muu=3
Sijainti:	PKS=17, Muualta=13 (Tre, Sjk, Tku, Vsa, Kerava, Tuusula)
Yksityinen/julkinen sektori:	Yksityinen = 13 Julkinen = 15 Järjestö = 2
DA2 -johtamisvalmennuksen osallistujien yhteenvetotiedot	
Ikäjakauma:	-30=13, 30=3, +30=14, ikäjakauma välillä 24–38
Koulutustausta:	AMKK=5, KK=24, muu=1 (HUMkand)
Sijainti:	PKS=16, Muualta=14 (Lahti, Sjk, Tre, Tku, Vsa, Kerava, Riihimäki, Hyvinkää)
Yksityinen/julkinen sektori:	Yksityinen = 15 Julkinen = 14 Järjestö = 1

Molemmissa ryhmissä, sekä hakemuksissa että valituiksi tulleissa, oli yksityisen ja julkisen sektorin osallistuminen tasapuolista. Huomasimme, että tämä toi myös oman lisäarvonsa koko koulutusprosessiin.

### 3 Delfoi Akatemia –johtamisvalmennus nuorille koulutetuille naisille - valmennusohjelman konsepti

Delfoi Akatemia –johtamisvalmennus rakennettiin sen tavoitteita pedagogisesti tukevista erilaisista elementeistä.

Tiedollisen ja ammatillisen perustan muodostivat lähiopetusseminaarit, jotka esitellimme tarkemmin valmennusohjelman sisältökuvauksessa.

Verkko-oppimisympäristö otettiin käyttöön, jotta kaikki osallistujat saatiin tutustumaan ja kommunikoidaan nykyteknologiaan perustuvassa oppimisympäristössä. Tavoitteena oli myös helpottaa tiedonvälitystä kokoamalla koko oppimismateriaali yhteen tiettyyn paikkaan, josta kaikki sitä tarvitsevat voisivat sen saada käsiinsä.

#### 3.1 Delfoi Akatemia -johtamisvalmennuksen konsepti

Hankkeessa toteutettiin kaksi Delfoi Akatemia –johtamisvalmennus ohjelmaa, jotka toteutettiin seuraavasti.

Delfoi Akatemia-valmennusohjelma 1: 12.12.2005 – 31.10.2006 ja

Delfoi Akatemia-valmennusohjelma 2: 13.12.2006 – 2.10.2007.



Kuva 1. Delfoi Akatemia –johtamisvalmennuksen sisällöt ja läpäisyteemat

Lähiopetus

DA1: 10 seminaaria, Helsingissä, Seinäjoella ja Tampereella

DA2: 9 seminaaria yo. paikkakunnilla

Lähiopetusseminaareihin valmistauduttiin erilaisin ennakkotehtävin, joko yksilöllisesti tai pienryhmissä. Seminaarit kestivät kaksi päivää. Seminaarien 3-8 ensimmäisen päivän päätteen ohjelmassa oli tutustuminen erilaisiin organisaatioihin.

Organisaatiot valittiin sen mukaan, 1) että niihin tutustuminen rikastuttaa osanottajien tietoja suomalaisesta työelämästä ja 2) että niissä toimii johtavassa asemassa nainen, joka toimi vierailun emäntänä.

Lähiopetusseminaareista saattoi olla pakottavista syistä poissa yhteensä kaksi päivää. Jos osanottaja ei päässyt osallistumaan, hän teki kirjallisen korvaavan tehtävän seminaariin liittyvästä aiheesta, jotta hänen tietämyksensä seminaarin teemasta olisi riittävä päättödistuksen saamiseksi.

Etäopiskelussa osanottajat opiskelivat ohjatusti

- osanottajien muodostamissa pienryhmissä
- omassa mentor-organisaatiossaan, käytännön työelämässä.

Päättötyönä osanottajat tuottivat kokonaisuuden, joka pohjasi 1) Delfoi Akatemian antiin ja 2) mentor-organisaatiossa syntyneisiin ajatuksiin ja kokemuksiin.

### 3.1.1 Valmennusohjelman tavoitteet

- Vahvistaa naisten asemaa tasa-arvoiseen yhteiskuntavastuuseen työelämän esimiestehtävissä
- Kehittää naisten johtamisvalmiuksia sovellettavaksi erilaisissa organisaatioissa
- Urasuunnittelun tukeminen
- Ammatillisen verkostoitumisen vahvistaminen

### 3.1.2 Opetusohjelma

Alla on kuvattu Delfoi Akatemia 2 -valmennusohjelmassa noudatettu malli, sillä se kehitettiin 1. ohjelman kokemusten pohjalta.

#### 1. Yhteinen tulevaisuus

**Seminaarin tavoitteena on**

- luoda näkymä tulevaisuuden johtamishaasteisiin
- avata Delfoi Akatemia yksilö- ja ryhmäprosessina

**Opetuksen sisältö:**

- näkymiä tulevaisuuteen: mitä tulevaisuudentutkimus sanoo tulevaisuudesta
- naiset johtajina: tutkittua tietoa naisten urasta johtajana
- mitä johtajuus ja johtaminen on – johdanto tulevaan valmennusohjelmaan
- perehdytys yhteiseen verkko-oppimisympäristöön
- suuryhmän tutustuminen sekä ryhmäytyminen pienryhmiin

**Välitehtävä pienryhmissä:**

- pienryhmät kokoavat ajatuksia johtajuudesta ja johtamisesta annettujen kirjallisuussuosittelujen pohjalta
- \* pienryhmät tutustuvat ja organisoituvat
- \* pienryhmät tuottavat 2. seminaarin aloitusta varten pohjustuksen työskentelylle

## 2. Minä johtajana

### Seminaarin tavoitteena on

- antaa peruskäsitys siitä, millaista johtajuutta nykyajan organisaatiot edellyttävät
- antaa osanottajille eväitä hahmottaa omia johtajaominaisuuksia: vahvuuksia ja kehityshaasteita

### Opetuksen sisältö:

- millaisia ihmisiä työyhteisöissä: yksilön tarkastelua eri muuttujien valossa
- miten erilaisuus on nosteenä ja esteenä ryhmässä: ryhmän toiminnan dynamiikkaa
- oman johtajuuden tarkastelua em. tiedon valossa
- johtajan jaksaminen yhtenä johtamisosaamisen muotona
- läpäisyteeman vahvistus: johtajaidentiteetin muotoutuminen

### Välitehtävä pienryhmissä:

- keskinäisen jaksamistuen hahmotus ja sopimukset toteutuksesta  
\* pyritään vahvistamaan osanottajien keskinäisen työskentelyn rakentumista

## 3. Toimintajärjestelmät ja johtaminen

### Seminaarin tavoitteena on

- käydä läpi organisaatioajattelun peruskäsitteitä
- selvittää erilaisten organisaatiomuotojen eroja ja yhteisiä piirteitä perustehtävän ja toimintajärjestelmien näkökulmasta
- antaa yleiskäsitys strategisesta johtamisesta

### Opetuksen sisältö:

- organisaatioajattelun peruskäsitteitä johtamistyön viitekehyksenä
- johtaminen EFQM-mallin näkökulmasta
- strategisen johtamisen perusteet, erityisesti Balanced Score Card –mallin
- näkökulmasta (johdanto BSC:iin)
- mentor-organisaatiotyöskentelyn käynnistys
- organisaatiovierailu ja siihen liittyvä ”Minä johtajana” –alustus
- läpäisyteeman vahvistus: systemisen ajattelun taito

### Välitehtävä:

- opiskelijat hankkivat mentor-organisaation itselleen  
\* päämääränä on, että osanottajat saavat yhteyden organisaatioon, jossa he voivat tutustua johtamisen arkeen ko. organisaatiossa

## 4. Talouden hallinta johtamisessa

### Seminaarin tavoitteena on

- selvittää erilaisten organisaatioiden taloushallinnon perusteita
- kehittää osanottajien taloudellisen ajattelun tietoja ja taitoja

### Opetuksen sisältö:

- taloushallinnon peruskäsitteet tilinpäätöstietojen ymmärtämiseksi
- tilinpäätöksen tulkinta erilaisten mittarien valossa
- miten taloustiedoilla johdetaan
- organisaatiovierailu ja siihen liittyvä ”Minä johtajana” –alustus
- läpäisyteeman vahvistus: taloudellisen ajattelun kokonaishallinta



### Välitehtävä:

- mentor-organisaatio -opiskelun käynnistys
  - \* verkostotapaamiset mentor-organisaatioille ja opiskelijoille

### 5. Työyhteisön johtaminen

#### Seminaarin tavoitteena on

- antaa osanottajille eväitä työyhteisön arkijohtamiseen

#### Opetuksen sisältö:

- ryhmän, tiimin muotoutuminen ja toimintakyky johtamisen näkökulmasta
- arvot, odotukset, ura-ankkurit ym. työnteon motivaattoreina ja sitouttajina
- yhteisö vuorovaikutusareenana arkijohtamisen haasteena
- johtajan vuorovaikutustaidot: kannustuksesta korjaavaan palautteeseen
- valmistautuminen päättötyön tekoon
- organisaatiovierailu ja siihen liittyvä ”Minä johtajana” –alustus
- läpäisyteeman vahvistus: esimiehen vuorovaikutustaidot

### Välitehtävä:

- päättötyön teeman ja otsikon määrittely – ryhmätyö/yksilötyö
  - \* päämääränä on saada aikaan kokonaisuus, josta osanottajalla on aito hyöty jatkossa

### 6. Johtamisen hallinnolliset vastuut ja velvollisuudet

#### Seminaarin tavoitteena on

- antaa osanottajille peruskäsitys johtamisen hallinnollisista vastuista ja velvollisuuksista

#### Opetuksen sisältö:

- työlainsäädännön keskeiset periaatteet: mitä jokaisen esimiehen on tiedettävä
- tasa-arvon toteuttamisen periaatteet työpaikoilla
- esimiestyön hallinnolliset velvoitteet työsuhteen eri vaiheissa: rekrytoinnista erohaastatteluun
- väliarviointiin valmistautuminen
- organisaatiovierailu ja siihen liittyvä ”Minä johtajana” –alustus
- läpäisyteeman vahvistus: tasa-arvo johtajuudessa

### Välitehtävä:

- väliarviointi yksilö- ja pienryhmäarviointina
  - \* väliarvioinnissa osanottajat pohtivat toteutunutta opetusta suhteessa tehtyihin HOPS:eihin. Saatuja tietoja hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan valmennusohjelman 7.-9. seminaarien sisältöjen täsmentämisessä

### 7. Asiakkuuksien johtaminen sekä kumppanuus ja verkostoituminen tuloksenteon tukena

#### Seminaarin tavoitteena on

- antaa osanottajille eväitä ymmärtää, miten johtamisella vaikutetaan asiakkuuksien syntyyn ja kehittymiseen
- vahvistaa osanottajien taitoja luoda sekä kehittää kumppanuuksia ja verkostoja

**Opetuksen sisältö:**

- organisaation perustehtävän ja strategian määrittäminen asiakkuuden näkökulmasta
- asiakassuhteen johtaminen operatiivisena työnä
- kumppanuus- ja verkostoitumisratkaisut organisaation menestystekijöinä: mitä, miten ja milloin on hyötyä/haittaa toimia itsenäisesti, milloin yhteistyössä muiden kanssa
- organisaatiovierailu ja siihen liittyvä ”Minä johtajana” –alustus
- läpäisyteeman vahvistus: ratkaisukeskeisen työskentelyn taito

**Välitehtävä:**

- kesäkaudella opiskelijat keskittyvät muun muassa mentor-organisaatio -opiskeluun ja päättötyön valmisteluun

## 8. Muutosjohtaminen ja organisaation kehittäminen

**Seminaarin tavoitteena on**

- antaa peruskäsitys muutoksen management- ja leadership-johtamisesta
- perehdyttää Balanced Score Card –mallin käyttöön johtamisen käytännön työkaluna

**Opetuksen sisältö:**

- muutosprosessi johtamistoimenpiteenä
- BSC:n käyttö strategisen suunnittelun työvälineenä: käytännön esimerkkejä ja harjoituksia
- ihmisten johtaminen muutoksessa
- valmistautuminen valmennusohjelman lopettamiseen: tehtävien suoritusten tarkistus
- organisaatiovierailu ja siihen liittyvä ”Minä johtajana” –alustus
- läpäisyteeman vahvistus: systeemisen ajattelun taito, sekä esimiehen vuorovaikutustaidot

**Välitehtävä:**

- päättötyön saattaminen valmiiksi
- \* päättötöistä annetaan kommentoiva palaute

## 9. Tästä eteenpäin – johtajan urapolulle

**Seminaarin tavoitteena on**

- antaa eväitä huomioida esimiestyössä tulevaisuuden inhimillisiä ja yhteiskunnallisia velvoitteita
- päättää valmennusohjelma

**Ohjelman sisältö:**

- skenaariotyöskentelyn perusteet: miten katsoa tulevaisuuteen
- oma johtamispolku päättötöiden valossa
- valmennusohjelman arviointi pienryhmissä
- valmistautuminen yksilö- ja mentor-organisaatioarviointiin (toteutetaan kuukauden sisällä valmennusohjelman päättymisestä)
- miksi kannattaa tähdätä johtajaksi: kannustuksen sanoja osanottajille
- päätösseminaariin liittyvä seremonia

## 3.2 Delfoi Akatemia –johtamisvalmennus - opetussuunnitelman toteutumisen arviointi

### 3.2.1 Valmennusohjelman rakenne

Valmennusohjelma rakennettiin siten, että sen arvioitiin vastaavan 15 opintopistettä. Valmennusohjelman ensimmäisessä versiossa opetussuunnitelma sisälsi 10 kaksipäiväistä lähiseminaaria, toisessa lähiseminaareja oli yhdeksän. Muutos oli mielekäs, sillä ohjelmaan sisältyi runsaasti erilaisia etätyömuotoja ja ne vaativat ajallisesti osansa.

Lähiseminaarit järjestettiin suurimmalta osalta Helsingissä, joko Helsingin Kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskukseen tai HAUS kehittämiskeskukseen tiloissa. Osa seminaareista järjestettiin Seinäjoen koulutuskeskuksen tiloissa Seinäjoella. Molemmissa valmennusohjelmassa yksi seminaari järjestettiin internaattina Varalan urheiluoopistolla Tampereella.

Seminaariopetuksen lisäksi seminaareihin liittyi organisaatiovierailuja siten, että vierailut kattoivat mahdollisimman hyvin erilaisia yrityksiä, julkishallinnon organisaatioita sekä järjestöjä.

Jos opiskelija joutui olemaan poissa seminaarista, hän sai tehtäväkseen korvaavan tehtävän, eli hän laati kommentoivan referaatin jostakin ko. seminaarin teemaan liittyvästä kirjasta, nettiartikkelista tms. Tuotokset jaettiin kaikkien luettavaksi oppimisympäristö Optimassa.

Kommentoivien referaattien tarkoituksena oli ensisijaisesti saada opiskelijalle edes määrittämätiedot menetetyin seminaarin tematiikasta. Samalla koko joukko sai lisävalaistusta tehdyn referaatin pohjalta. Näin avattiin myös näkymiä monenlaiseen, johtajille tärkeään suomenkieliseen ja ulkomaiseen kirjallisuuteen.

Etätyöskentelymuotoja valmennusohjelmassa olivat:

- henkilökohtaisen opetussuunnitelman laatiminen yksilöllisesti
- yhteistyö ja yhteydenpito oman pienryhmän kanssa, a viisi opiskelijaa
- valmistautuminen seminaareihin: lukutehtäviä sekä selvityksiä oman työorganisaation perustehtävästä, rakenteista, johtamiskäytännöistä jne.
- mentor-organisaatio -opiskelun järjestäminen joko omassa tai jossakin toisessa organisaatiossa
- mentor-organisaatio -opiskelu sovitun suunnitelman mukaan
- henkilökohtainen prosessipäiväkirja
- oman johtamisportfolion kokoaminen

Oma, erityinen etätyöskentelymuoto oli päättötyön valmistus. Jokainen opiskelija laati päättötyön joko yksilöllisesti tai parin kanssa. Sen tarkoituksena oli omalta osaltaan (työprosessina) vahvistaa ja (tuotoksena) ilmentää osanottajien 1) johtaja-identiteettiä ja 2) tiedollista johtamisen osaamista.

Oppimismahdollisuuksina voidaan pitää myös valmennusohjelmassa toteutettuja arvioiteja. Jokaisesta lähiseminaarista pyydettiin yksilöarviointi. Kun valmennusohjelmasta oli kulunut 2/3, toteutettiin väliarviointi yksilö- ja pienryhmätyönä. Valmennusohjelman loppuarviointia pyydettiin myös pienryhmä- ja yksilötasoisesti.

Arvioinneissa hyödynnettiin toteutuneen opetuksen lisäksi osanottajien hakuvaiheessa kirjoittamaa esseettä ”Minä johtajana” sekä omia HOPSeja.

Lisäksi opiskelijat arvioivat mentor-organisaatio -opiskeluaan mentor-organisaation edustajan kanssa.

Arvioinnit ohjeistettiin siten, että niissä tutkittiin toteutunutta suhteessa opiskelijoiden odotuksiin ja käsityksiin tulevan johtajantyön tieto-taitotarpeesta. Ks. Arviointi.

Optima verkko-oppimisympäristö toimi:

- tietokantana: opiskelijoiden ja hankkeen toimijoiden perustiedot
- yhteisenä tiedonvälityskanavana
- pienryhmien yhteydenpito- ja työskentelyareenana
- arkistona, johon koottiin korvaavat ym. tehtävät sekä päättötyöt
- arviointien tuotto- ja koontialustana.

Opiskelijat saivat käyttöönsä tätä valmennusohjelmaa varten laaditun opiskeluoppaan. Valmennusohjelmasta tiedottavan aineiston lisäksi oppaan avulla opiskelija saattoi orientoitua opintoihinsa tutkimalla omaa oppimistyyliään ja rakentamalla siten omasta opiskeluprosessistaan itselleen mahdollisimman toimivan kokonaisuuden.

### 3.2.2 Valmennusohjelman rakenteen arviointia

Monipuolisuudessaan valmennusohjelman rakenne vastasi hankkeen sille asettamiin odotuksiin.

Saatujen arvioiden mukaan lähiseminaarit vastasivat hyvin opiskelijoiden odotuksiin ja tarpeisiin. Joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta seminaarien yleisarvosana oli yli neljä (enimmäisarvio oli viisi).

Pienryhmätyöskentely jäi odotettua vähäisemmäksi. Siihen on ainakin seuraavia syitä:

- opiskelijat olivat – muutamaa lukuun ottamatta – täysipäiväisesti töissä, joten opiskeluun oli käytettävissä vain rajallisesti aikaa
- opiskelijat valikoituivat pienryhmiin paljolti asuinpaikkakunnan mukaan, mutta silti matkoista tuli este jatkuvalle tapaamiselle
- tarkempi pienryhmätyöskentelyn ohjeistus olisi voinut aktivoida ryhmiä.
- Vältimme kuitenkin lisäämstä opiskeluvaihtoehtoja, koska suunnitellut 15 opintopistettä saatiin kokoon ilman pienryhmien laajempaa työskentelyä.

Prosessipäiväkirjan pitoa ei valvottu, mutta siihen rohkaistiin muun muassa siksi, että eri arviointien teko on päiväkirjamerkintöjen pohjalta helpompaa.

Henkilökohtainen johtamisen portfolio syntyi monipuolisen seminaariaineiston sekä yksilö- ja ryhmätuotosten koosteena. Tätä ei ohjeistettu kovin yksityiskohtaisesti, sillä luotettiin siihen, että nuoret, koulutetut henkilöt ovat tottuneet työskentelemään ”portfolio-maisesti”.

Oppimisympäristö Optima osoittautui erittäin käteväksi ja monipuoliseksi työkaluksi opiskeluprosessin ohjaamiseen ja siihen osallistumiseen. Edellytyksenä toimivuudelle on se, että oppimisympäristön rakenne ja eri elementit ovat riittävän helppokäyttöisiä, ne on kommunikoitu selkeästi ja opetuksen ohjaus tukee koko ajan oppimisympäristön käyttöä.

Päättötyöt täyttivät tavoitteensa. Ne olivat pääasiassa erittäin korkeatasoisia, vähimmilläänkin hyviä. Ks. Päättötyöt.

### 3.2.3 Opiskelijat, opettajat vs. opetuksen sisältö ja taso

Opiskelijavalinnoissa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että osanottajat edustavat erilaisia koulutusaloja

- ikäjakauma olisi laaja, mutta työkokemusta piti kuitenkin olla
- osanottajat asuvat eri paikkakunnilla. Käytännön syistä pääpaino tältä osin oli Helsingissä ja Etelä-Pohjanmaalla
- osanottajat ovat työssä erilaisissa organisaatioissa – yrityksissä, julkishallinnossa, järjestöissä. Mukana oli myös henkilöitä, jotka osallistuivat valmennusohjelmaan äitiyslomalla.

Em. valintatekijöillä pyrittiin vastaamaan hankkeen alueellisuuden ja osanottajien laajalajaisen koulutustaustan kriteereihin.

Lähiseminaarien opettajat valikoituivat

- alueellisin ja
- osaamiskriteerein.

Tavoitteena oli hyödyntää seminaaripaikkakunnilla toimivien asiantuntijoiden panosta. Osittain opettajat valittiin sen mukaan, millaisia kokemuksia heistä oli oppilaitoksissa, Pienyrityskeskuksesta, HAUSissa ja Seinäjoen koulutuskeskuksesta.

Osittain pyrittiin tietoisesti siihen, että osanottajien työkokemus on kertynyt myös erilaisista organisaatioista joko johtajina tai palkattuina konsultteina.

Opiskelijoiden ja opettajien välinen dialogi onnistui pääosin hyvin (seminaari-arvioinnit vahvistivat tämän numeroin).

Mitä enemmän opetus rakentui käytännön työelämän esimerkkien varaan, sitä paremmin opetustuokioiden pedagogisesti onnistuivat. Mitä haasteellisempia – mutta arjen elämästä poimittuja – tehtäviä opiskelijat saivat, sitä aktiivisemmin he kehittivät ratkaisujaan.

Delfoi Akatemia –valmennusohjelmat olivat täydennyskoulutusta sanan kirjaimellisessa merkityksessä. Opetussuunnitelma lähti siitä

- että osanottajien kyky vastaanottaa itselleen vierasta aineistoa lyhyessä ja tiiviissä muodossa on hyvä ja
- että opiskelijoiden motivaatio ottaa haltuun asiakokonaisuuksia on vahva.

Opetustilanteiden perusasetelma pyrittiin saamaan sellaiseksi, että ne muistuttaisivat enemmän kollegiaalista kommunikointia kuin perinteistä opettaja-oppilas –asetelmaa.

Joillekin osanottajille tämä sopi erinomaisesti. He osallistuivat ohjelmaan alusta alkaen selkeällä ammattiotteella. Muut kasvoivat tähän valmennusohjelman myötä.

### 3.2.4 Koulutusohjelmajohtajan rooli valmennusohjelmassa

Koska Delfoi Akatemia –hanke oli luonteeltaan sekä kouluttava että tutkiva, oli mielekäs-tä, että sama henkilö veti molemmat valmennusohjelmat. Asiantuntijuus-syistä koulutus-ohjelmajohtaja Kristiina Harju myös koulutti tietyissä opetusosioissa.

Koska valmennusohjelmat olivat kasvuprosesseja, eivät ainoastaan tiedollisen opetuksen kokonaisuus, koulutusjohtajan rooli muodostui seuraavaksi:

- valmennusohjelmakokonaisuuden sisällön hionta eri osioita toteuttamaan valittujen opettajien kanssa. Päämääränä oli, että kokonaisuus on mahdollisimman looginen ja mielenkiintoinen opiskelijoiden näkökulmasta
- eri opetusmuotojen johtaminen: lähiseminaarit, korvaavat tehtävät, arvioinnit ym. erityistehtävät
- mentor-organisaatio -opiskelujen konsultointi
- opiskelijaryhmän ryhmäytymisen tukeminen sekä ryhmän dynamiikan ja hengen kehittäminen
- henkilökohtaisen kehittymisen tuki ja ohjaus: oman johtajaprofilin rakentuminen, päättötöiden konsultointi ym.
- yhdyshenkilö opiskelijaryhmän, opettajien sekä hankkeen hallinnoijan ja tuotanto- ja ohjausryhmän välillä

Koulutusohjelmajohtajan rooli oli antoisa. Koulutusjohtaja vaativimmat hetket olivat roolinvaihtotilanteissa, joissa koulutusohjelman johtaja siirtyi opettajaksi ja takaisin. Vaikka ilmiö tuntuu teknisesti mitättömältä, siinä on tärkeää, että opiskelijat kokevat, että koulutusohjelmajohtajan ja opettajan funktiot eivät mene sekaisin.

Kasvuprosessi-näkökulmasta koulutusohjelmajohtaja oli myös henkilö, joka ikään kuin kannatteli johtajuuden ja johtamisen pohdintaa valmennusohjelmien läpi. Hänen tehtävänsä oli jatkuvasti haastaa opiskelijoita tutkimaan, miten eri opetusteemat heidän mielestään palvelevat johtajuutta ja/tai johtamista.

### ***3.3 Valmennusohjelmien ominaisuuksista verrattuna muihin johtamisvalmennuksiin***

Ensimmäinen valmennusohjelma kesti 10,5 kuukautta, toinen 9,5 kuukautta. Kokonaiskeston muutos johtui lähinnä teknisistä syistä: toteutettiin yksi lähiseminaari vähemmän ja kakkosohjelma haluttiin päättymään siten, että konsortiolla on aikaa laatia hankkeen loppuraportti kunnolla.

Ajallinen muutos ei näkynyt osanottajien kypsymisessä. Näin ehkä siksi, että kakkosryhmä oli jotenkin valmiimpi tulevaan valmennusohjelmaan: he olivat tietoisempia odotuksistaan ohjelmaa kohtaan (tämä ilmeni opiskelijoiden kanssa käydyissä keskusteluissa). Tai me järjestäjät olimme paremmin valmistautuneita luotsaamaan heitä!

Kasvu johtajuuteen ei tapahdu hetkessä. Johtamisen tieto-taitoja ei myöskään voi omaksua kuin nappia painamalla. Johtamisvalmennuksena noin 10 kuukauden kesto on optimaalinen. Siinä osanottaja voi elää vuoden kulusta keskeisiä vaiheita rinnakkain oman kehittymisensä kanssa. Hänellä on lukuisia mahdollisuuksia lähestyä johtamisen kysymyksiä eri tilanteista ja näkökulmista käsin.

Valmennusohjelmilla pyrittiin kattamaan johtamisen keskeisiä sisältöjä ja antamaan rikas viitekehys johtajuuteen kasvamiselle. Kun Delfoi Akatemia –valmennusohjelmia vertaa muihin tarjolla oleviin johtamiskoulutuksiin, ne erottuvat muun muassa seuraavien ominaisuuksien osalta:

- osanottajajoukko valittiin monipolvisen haun perusteella
- koulutussisältöjä leimasi suuntautuminen toisaalta 1) hallinnollisiin perustaitoihin mutta vahvasti myös 2) tulevaisuuteen: näitä asioita tarvitsette, kun siirrytte johtamistehtäviin
- kasvaminen johtajuuteen oli teemana keskeisesti läsnä kaikissa valmennuksen muodoissa
- naisenergia vallitsi ja vaikutti. Naisen toimimista johtajana pohdittiin, haastettiin ja hahmotettiin koko ajan
- tasa-arvonäkökulma tuli esiin laajemminkin kuin vain sukupuolikysymyksenä.

Emme sano, että Delfoi Akatemia –hanke olisi tuottanut parempia johtamisen valmennusohjelmia kuin muut johtamiskoulutukset ovat, mutta ainakin niissä pyrittiin tietoisesti vastaamaan kysymykseen: millä eväillä voi siirtyä johtamistehtäviin, kun on nuori, hyvin peruskoulutettu nainen.

## 4 Delfoi Akatemian mentor-organisaatio-opiskelu - yhteenveto ja analyysi

### Taustaa

Delfoi Akatemia -valmennusohjelman tärkeä oppimismuoto oli johtamiseen tutustuminen käytännössä. Tämä toteutettiin ns. mentor-organisaatio -opiskeluna, jonka tarkoituksena oli mahdollistaa osanottajalle käytännön olosuhteet, joissa hän voi tutkia johtajuutta, oppia tämän päivän johtamisen käytänteitä ja näiden myötä hahmottaa omaa johtaja-identiteettiään.

Perinteisessä mentoroinnissa aktorilla on yksi mentori, jonka kanssa järjestetään kuukausittaisia, parin tunnin teemoitettuja tapaamisia. Yleensä tehdään myös yhteinen sopimus, jossa sovitaan pelisäännöistä ja mentoroinnin tavoitteista aktorin näkökulmasta. Mentori on keskustelukumppani ja ”pallotteluseinä”, joka kysyy ja kyseenalaistaa. Mentori auttaa myös aktoria löytämään uusia, hyödyllisiä kontakteja omien verkostojensa kautta. Mentori ei ole kaikkien alojen asiantuntija, opettaja, käskijä tai konsultti. Prosessissa edetään aina aktorin tarpeiden mukaan. Mentorin organisaatio ei nouse mitenkään merkittävään asemaan yleensä. Joskus tosin aktori saattaa lopulta työllistyä sinne.

Delfoi Akatemian mentor-organisaatio -opiskelussakin tavoitteena oli hankkia yksi pääyhdyshenkilö, mutta lisäksi myös muita mentoreita, jotta laaja-alainen näkemys johtamisesta toteutuisi. Opiskelijan tavoitteena oli tutustua myös mentor-organisaatioon läheisesti. Keskustelujen ja haastattelujen lisäksi oli tarkoitus päästä mahdollisimman paljon osallistumaan esimerkiksi johtoryhmän kokouksiin, rekrytointiin, perehdytykseen ja strategiatyöhön vähintään ”kuunteluoppilana”. Lisäksi yksi mentor-organisaatio -opiskelun päätavoite oli tukea aktorin urakehitystä.

### **4.1 Mentor-organisaatio-opiskelun suunnitelmat**

Opiskelijat tekivät omien intressiensä pohjalta suunnitelmat mentor-organisaatio -opiskeluunsa. Suunnitelmissaan suurin osa toivoi lähipäivien teemojen näkökulmien avaamista mentor-organisaation käytäntöjen ja kokemusten valossa. Yllättävän harva (enintään.1/3) kuitenkaan mainitsi suoraan tavoitteekseen uralla etenemisen ja/tai uuden työpaikan, vaikka se rivien välistä olikin monessa paperissa luettavissa. Moni halusi saada käsityksen mentor-organisaation toiminnasta, sen johtamiskäytännöistä sekä mentorin/mentoreiden johtamisfilosofiasta ja käytännön johtamisesta.

Perinteisessä mentoroinnissa mentorin taustaorganisaatio jää yleensä taka-alalle. Suunnitelmissa mainittiin usein opiskelijan oma kiinnostuksen kohde ja osaamisalue näkökulmana, esim. viestintä, HR ja kansainvälistyminen. Vaihtoehtoisesti valittiin sellainen näkökulma, jossa itsellä ei vielä ollut osaamista. Usein tämä oli taloushallinto. Myös tasa-arvonäkökulman huomioiminen näkyi joissakin suunnitelmissa. Yhtenä tavoitteena monilla opiskelijoilla oli omien kehittämisalueiden ja vahvuuksien tunnistaminen sekä palautteen saaminen

Yllättävää oli se, että suurin osa opiskelijoista haki mentor-organisaation oman työpaikkansa ulkopuolelta. Delfoi Akatemia 1:ssä ainoastaan kuusi opiskelijaa valitsi mentor-organisaatiokseen oman työpaikkansa. Delfoi Akatemia 2:ssä näin toimi vain neljä opiskelijaa.

Jos mentor-organisaatio oli oma työpaikka, haluttiin saada laajempi kuva omasta talosta ja sen johtamisesta. Tietenkin myös tavoite urakehityksestä oli joillakin opiskelijoilla taustalla.

Julkishallinnon puolelta olevat opiskelijat valitsivat mentor-organisaation pääasiassa julkiselta puolelta. Vain jotkut heistä mainitsivat halun saada kokemusta myös yksityiseltä puolelta ja valitsivat siksi mentor-organisaationsakin sieltä.

### **4.2 Mentor-organisaatio-opiskelun toteutuminen ja tulokset**

Käytännössä mentor-organisaatio -opiskelu toteutui pääasiassa kahdenkeskisten keskustelujen ja johtajahaastattelujen kautta. Ne aktorit, joiden mentor-organisaatio oli oma työpaikka, pääsivät parhaiten tutustumaan johtamiseen myös käytännössä osallistumalla esimerkiksi johtoryhmän kokouksiin, budjettipalaveriiniin ja rekrytointitilanteisiin. Jotkut aktorit tekivät lopputyönään selvityksen mentor-organisaation johtamiseen tai kehittämiseen liittyen. Tämä koettiin erittäin mielekkäänä ja lisäsi molempien osapuolten sitoutumista prosessiin sekä mahdollisti lähipäivien teemojen testaamisen käytännössä.

Delfoi Akatemia 2:n arvioinneissa toistui useaan otteeseen sanat erinomainen ja ylitti odotukset, kun taas Delfoi Akatemia 1:n arvioinneissa näkyi enemmän pilottihankkeeseen liittyvä kiire. Kiire johti muun muassa ohjeistuksen riittämättömyyteen ja tiettyyn epävarmuuteen mentor-organisaatio -opiskelun tavoitteista opiskelijoiden keskuudessa. Toisaalta ei ollut tarkoituskaan antaa valmista tuleville johtajille, vaan ideana oli henkilökohtaistaa mentor-opiskelua antamalla tilaa opiskelijoiden omille intresseille ja toisaalta yrityksen tarpeille. Delfoi Akatemia 1:n osalta palautui 14 ja Delfoi Akatemia 2:n osalta 19 mentor-organisaatio -opiskelun arviointia.



Moni opiskelija koki mentor-organisaatio -opiskelun olleen henkisesti kasvattava kokemus ja koko koulutusohjelman parasta antia:

”Mentor-organisaatio –opiskelu mahdollisti käytännön olosuhteet, joissa saattoin oppia tämän päivän johtamisen käytänteitä ja tutkia johtajuutta oikeiden johtajien työskentelyn kautta”

”Mentor-organisaatio -opiskelu toteutui erinomaisesti ja ylitti opiskelijan odotukset. Mentoroinnissa edettiin mentorointisuunnitelman mukaisesti, mutta matkan varrella suunnitelma täydentyi siten, että kokonaisuudesta muodostui antoisampi ja kattavampi kuin opiskelija aluksi osasi suunnitella.”

”Sain arvokasta tietoa oman johtamisidentiteetin muotoutumiseen ja pääsin substanssikysymyksissä syvemmälle kuin tavanomaisilla työmuodoilla”

”Mentorointi oli antoisampaa kuin saatoin kuvitella. Organisaation valinta oli oivallinen ja kaiken lisäksi mentorini oli mitä upein persoona.”

Opiskelijat saivat mentoreiltaan myös palautetta ja lisää itsevarmuutta jatkaa ja kehittyä hyviksi johtajiksi:

”Aktorina pääsin testaamaan omia käsityksiäni johtajuudesta dialogissa mentorini kanssa. Sain palautetta omista kyvyistäni, mikä edesauttoi voimaantumisen tiellä”

Osa työllistyi mentor-organisaatioonsa tai eteni urallaan omassa organisaatiossaan. Monien opiskelijoiden ammatillinen verkosto on kasvanut merkittävästi:

”Lisäarvona on ehdottomasti ollut lupa tai syy mennä tapaamaan sellaisia johtajia ja henkilöitä, joiden luokse muuten olisi mahdotonta päästä. Mentoroinnin kautta on syntynyt useita mielenkiintoisia ja hyödyllisiä kontakteja.”

Osa jatkaa mentorointisuhdetta koulutusohjelman/mentor-organisaatio -opiskelun päättämisen jälkeenkin.

Aktorin oma aktiivisuus oli niin tässä kuin muissakin mentorointiohjelmissa avainasemassa mentoroinnin onnistumisen kannalta:

”Mentor-organisaatio -opiskelu antaa suuresti lisäarvoa opiskelulle, kun vain opiskelija osaa ottaa siitä täyden hyödyn irti. Mentor-opiskelu mahdollistaa teoriaopintojen syventämisen organisaatioiden arjessa.”

Jos opiskelija koki, että tavoitteet eivät toteutuneet, suurimpana syynä oli yleensä joko oma ja/tai mentorin kiire. Joillakin tavoitteet olivat liian laajat suhteessa käytettävissä olevaan aikaan:

”Tavoitteeni opiskelulle olivat kovin laajat kun taas aikaa mentor-organisaatiossa toimimiseen ja sen jäsenten kanssa käytäviin keskusteluihin oli yllättävän vaikeaa järjestää.”

Myös oma elämäntilanne tai yleensä aktorin passiivisuus prosessin eteenpäin viemisessä vaikuttivat mentoroinnin epäonnistumiseen. Mentorointi on AINA aktorvetoinen projekti! Myös henkilökemioiden yhteensopimattomuus vaikeutti joidenkin mentor-organisaatio -opiskelua. Mentorin valintaan kannattaakin aina käyttää aikaa ja sitä pitää miettiä hu-

lolla. Henkilökemioiden yhteensopivuus on merkittävä tekijä mentoroinnin onnistumisen kannalta kaikissa tapauksissa.

Joidenkin mielestä järjestäjän olisi pitänyt antaa opiskelijoille valmis lista potentiaalisista mentor-organisaatioista, mutta koska yhtenä tämän opiskelumuodon tavoitteena oli nimenomaan tukea opiskelijan omia urakehitystavoitteita, tähän ei haluttaisi tulevaisuudessaakaan järjestäjien toimesta mennä. Opiskelijat saivat kyllä tarvitessaan apua ja pääsivät hyödyntämään järjestäjien verkostoja. Toisaalta kyseessä oli johtamisvalmennusohjelma, jossa tulevilta johtajilta voidaan edellyttää aktiivisuutta ja rohkeutta ottaa yhteyttä erilaisiin organisaatioihin ja ottaa vastuuta omasta urakehityksestään.

Perinteisestä mentoroinnista poiketen moniin Delfoi Akatemia-mentorointisopimukseen oli myös kirjattu, että opiskelija tuo mentor-organisaatioon ajankohtaista tietoa lähipäiviltä. Monet mentorit kokivatkin saaneensa prosessista uusia, tuoreita näkökulmia johtamiseen. Lisäksi useat kokivat päätyneensä analysoimaan myös omaa työskentelytapaansa ja johtamistaan sekä oman organisaation johtamiskäytäntöjä ylipäätään.

Lopputyö koettiin erityisen mielekkääksi, jos sen sai linkitettyä mentor-organisaatio-opiskeluun. Tällöin myös koettiin, että mentor-organisaatio sai jotakin konkreettista itselleen. Joissakin mentor-organisaatioissa otettiin mentoroinnin ansiosta käyttöön uusia toimintamalleja: ”Organisaatiomme koki mentoroinnin hyväksi välineeksi henkilöstön kehittämässä ja on käynnistämässä sisäisen mentoroinnin ohjelman osaksi organisaation henkilöstöjohtamista ulkoisen mentoroinnin rinnalle.”

### *4.3 Ideoita kehittämisen pohjaksi*

Vaikka mentor-organisaatio-opiskelua pidettiin kaiken kaikkiaan erittäin hyödyllisenä ja lisäarvoa tuottavana opiskelumuotona, löytyi sen kehittämiseen myös hyviä ideoita. Koska monet kokivat mentor-organisaatio-opiskelun alkaneen liian myöhään, voisi prosessia tulevaisuudessa kehittää esimerkiksi siten, että opiskelijan tavoitteena olisi jo ennen valmennusohjelman alkua miettiä muutama mentor-organisaatiovaihtoehto oman urakehitystavoitteensa kannalta. Mentor-organisaatio-opiskelun suunnitteluun ja aikataulutukseen kannattaa myös satsata enemmän aikaa alkuvaiheessa. Lisäksi tavoitteena voisi olla, että kaikki opiskelijat mahdollisuuksien mukaan tekisivät lopputyönsä mentor-organisaatiolle. Tämä motivoisi ja sitouttaisi sekä opiskelijaa että mentor-organisaatiota panostamaan prosessiin. Mentor-organisaatio-opiskelu voitaisiin myös tiiviimmin nivota opintoihin tai vähintään pienryhmätyöskentelyyn niin, että opiskelijat saisivat ideoita ja vertaistukea toisilta aktoreilta sekä tietoa muiden mentor-organisaatio-opinnoista. Näitä asioita voisi siten hyödyntää soveltuvin osin ja tarpeen mukaan myös omassa mentorointiprosessissaan.

## 5 Arviointi Delfoi Akatemiassa

Delfoi Akatemian arvioinnin viitekehyksenä on Donald Kirkpatrickin arvioinnin neliporainen rakenne, jossa seurannan kohteena ovat:

- 1) välittömät reaktiot
- 2) todennettu oppiminen
- 3) muutokset toiminnassa
- 4) vaikutukset työhön.

Arvioinnin tukiaineistona olivat hakuvaiheessa kirjoitettu ”Minä johtajana” –essee, henkilökohtainen oppimissuunnitelma (HOPS), Kristiina Harjun yksilökohtaiset kommentit enneagrammin viitekehyksessä itsetuntemuksen tueksi, prosessipäiväkirja sekä opetuksessa kertynyt aineisto.

HOPSin laatiminen antoi osanottajille työkalun pohtia omia oppimis- ja kehittymistavoitteitaan valmennusohjelman puitteissa. Suunnitelmat toivat myös valmennusohjelman toteuttajille tietoa siitä, millaisiin asioihin osanottajat halusivat panostaa.

HOPSeissa tuli selkeästi esiin osanottajien kunnianhimoinen asenne oppimista ja kehittymistä kohtaan. He olivat hyvin sitoutuneita ja motivoituneita valmennusohjelman tavoitteisiin ja odottivat siltä paljon. Osanottajat tiedostivat vahvasti oman roolinsa valmennusohjelmassa ja vastuunsa omasta oppimisestaan.

Useimmat osanottajat kirjasivat perustavoitteekseen tiedollisten valmiuksien kehittämisen. He olivat hakemassa valmennusohjelman kautta perustietoja ja -taitoja sekä työkaluja ja malleja johtamisen eri osa-alueilta. Sen lisäksi osanottajien tärkeänä tavoitteena oli omien johtamiseen liittyvien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen ja itseensä tutustuminen. Monet halusivat myös testata omaa asennettaan ja motivaatiotaan johtajatehtäviä ajatellen sekä löytää sitä kautta oma, itselle sopiva urapolku. Naisverkoston luominen ja vertaistuen hakeminen saivat myös monia mainintoja HOPSeissa.

### 5.1 Lähiopetusjaksojen välitön arviointi

Delfoi Akatemiassa kerättiin yksilötasoisia palautteita lähiopetusseminaarien opetuksesta. Tämä arviointi mittasi välittömiä reaktioita kunkin seminaarin kouluttajista, menetelmistä ja sisällöstä. Välittömän arvioinnin avulla seurattiin opiskelijoiden tunnelmia ja ajatuksia myös hyvin käytännöllisistä seikoista.

Arviointia hyödynnettiin valmennusohjelman seuraavien jaksojen alustavien ohjelmien ja sen menetelmien täsmentämisessä. Delfoi Akatemia 1:n arviointien perusteella tehtiin myös pieniä muutoksia Delfoi Akatemia 2:n sisällöllisiin yksityiskohtiin ja menetelmävalintoihin.

Välittömän arvioinnin olennaisimmat kysymykset liittyivät siihen, miten tärkeäksi lähijakson teema ja sen anti koettiin oman työn kannalta. Arviointi suoritettiin asteikolla 1-5 (1 = ei lainkaan, 5 = erittäin tärkeä/erittäin hyvin). Delfoi Akatemian osanottajat arvioi-

vat valmennusohjelman jaksokohtaiset teemat erittäin tärkeiksi. Kaikkien yhdeksän jakson keskiarvo oli DA 1 -ryhmällä 4,25 ja DA 2 -ryhmällä 3,91. Osanottajat katsoivat myös pysyväänsä kiitettävästi hyödyntämään jaksoilta saamansa tiedon (DA 1: 3,78 ja DA 2: 3,3).

Osanottajat olivat hyvin tyytyväisiä kouluttajien asiantuntemukseen ja opetusmenetelmiin. Kaikkien kouluttajien asiantuntemuksesta saamien arvosanojen keskiarvo oli molempien valmennusohjelmien kohdalla hiukan yli neljä ja opetusmenetelmistä saatujen arvosanojen keskiarvo hiukan alle neljä (arviointiasteikko 1-5). Tätä tulosta voidaan pitää erinomaisena. Kouluttajien taso oli myös hyvin tasainen. Voidaan sanoa, että kaikki kouluttajat onnistuivat yhtä poikkeusta lukuun ottamatta.

### 5.2 Väliarviointi

Valmennusohjelman jälkipuoliskolla toteutettiin väliarviointi, joka mittasi Kirkpatrickin mallia soveltaen todennettua oppimista ja muutoksia toiminnassa. Tämä arviointi oli myös kehittämistehtävä ja siten tärkeä osa oppimisprosessia.

Väliarviointi toteutettiin sekä yksilö- että pienryhmäkohtaisena. Väliarvioinnin molemmat vastaustasot suunniteltiin pohdintatehtäviksi. Niiden kautta kerättiin tietoa siitä, mitä oli tapahtunut ja koettu ja miten eri oppimismahdollisuudet olivat vaikuttaneet osanottajaan/osanottajiin. Yksilöarvioinnissa keskityttiin henkilökohtaisen kehittymis- ja kasvuprosessin pohdintaan. Pienryhmissä sen sijaan arvioitiin valmennusohjelman rakennetta, sisältöä ja menetelmiä yhteisenä oppimisprosessina.

#### 5.2.1 Pienryhmätason väliarviointi

Pienryhmätason väliarvioinnin tavoitteet olivat:

- saada palautetta valmennusohjelman rakenteellisesta toimivuudesta suhteessa osanottajien muuhun elämänsäkuuluun, ajankäyttöön jne. sekä
- saada palautetta valmennusohjelman käytännön organisoinnista oppimisen mahdollistajana.

Osanottajia pyydettiin pienryhmissä arvioimaan valmennusohjelman rakennetta ja sisältöä. Arvioinnissa pohdittiin myös valmennusohjelmaa koko opiskelijaryhmän yhteisenä kasvuprosessina.

Arviointien perusteella valmennusohjelma oli otettu myönteisesti vastaan. Teemat olivat vastanneet hyvin odotuksia, kirjallisuuden lukeminen oli koettu erittäin hyödylliseksi ja ennakkotehtävät saivat kiitosta. Kritiikkiä esitettiin siitä, että teemojen käsittelytavassa oli liikaa vaihtelua. Kehittämistä nähtiin myös mentorointiprosessissa. Se haluttiin kiinteämmäksi osaksi muuta opiskelua. Monet toivoivat myös enemmän pienryhmätyöskentelyä.

Tärkeätä antia osanottajille oli ollut verkoston muodostuminen ja johtajakohtaamiset organisaatiovierailuilla. Palkitsevaa oli henkilökohtaisen kehittymisprosessin käynnistyminen ja toisaalta johtajuuden pohdinta sekä pienryhmissä että suuressa ryhmässä yhdessä vertaisten kanssa.

”Pienryhmämme on ollut loistava verkosto omien ajatusten selvittelyyn, erilaisten näkökulmien löytämiseen sekä henkireikä huojentavaan avautumiseen kokemistamme työelämän haasteista.”

”Loistava osanottajajoukko! Rehellinen, avoin ja kiinnostavan heterogeeninen. DA:ssa käsiteltäviä aiheita ei ole mahdollista pohtia kenenkään muun kanssa tai ainakaan samanlaisella palolla.”

”Olemme kuulleet muiden kokemuksia, toisaalta saaneet kannustusta ja intoa yhdessäolosta -> jokainen lähiopetuskerta on valanut meihin energiaa ja avannut silmiä suuremmiksi johtajuuden eri ulottuvuuksille.”

”Se, että olemme kaikki samalla viivalla mahdollistaa toisen ymmärtämisen, kokemusten jakamisen ja tietyyntyyppisistä aiheista keskustelun. Se olisi varmasti erilaista ja vaikeampaa, jos mukana olisi miehiä/vanhempia, kokeneempia naisia”.

### 5.2.2 Yksilökohtainen väliarviointi

Yksilötason väliarvioinnin tavoitteet olivat:

- ohjata osanottaja jäsenyteen tutkimaan oman johtajaidentiteettinsä kehittymistä sekä
- saada palautetta valmennusohjelman toimivuudesta osanottajien erilaisten taustojen ja odotusten näkökulmista.

Osanottajia pyydettiin arvioimaan ja pohtimaan oman johtajakuvan ja -identiteetin muutosta sekä sen näkymistä omassa toiminnassa, omaa kehittymistä suhteessa HOPSiin sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia johtajana.

Väliarvioinnin yksilövastauksissa näkyi vielä prosessin keskeneräisyys. Arviot omasta johtaja-identiteetistä, johtajana kehittymisestä ja henkilökohtaisista johtajaominaisuuksista olivat hyvin pohtivia. Vastauksissa mitailtiin johtajuutta yleensä sekä omaa suhdetta siihen. Hyvän ja huonon johtamisen punninta oli käynnistynyt vahvasti. Johtaminen nähtiin monimutkaisena ja -tahoisena, mikä kertoi johtajakuvan monipuolistumisesta. Monissa arvioinneissa todettiin, että johtaminen ei ole mahdoton tehtävä - johtajuutta voi opetella ja että jokaisella on mahdollisuus aktiivisesti vaikuttaa omaan kehittymiseensä esimiehenä ja johtajana. Vastuuta omista valinnoista korostettiin.

”Kipua - sitä se johtajuus on. Haluaako sitä?”

”Johtaja-kuvani on muuttunut ehkä siten, että monet aiemmin mustavalkoisina pitämäni asiat ovatkin todellisuudessa paljastuneet huomattavasti monimutkaisemmiksi, kuin voisi kuvitella.”

”Mielestäni pystyn myös tällä hetkellä erottelemaan selkeämmin mikä on hyvää ja mikä huonoa johtamista omista lähtökohdistani katsottuna.”

”Olen saanut paremman käsityksen esimiestyön hyvistä ja huonoista puolista ja saanut vihiä siitä, millaiset ominaisuudet edesauttavat esimiestehtävissä.”

”Kuitenkin kaikkia hyviä ominaisuuksia voi ja myös pystyy oppimaan ja kehittämään niiden mukana. Oppimalla uusia asioita, omaksumalla ne käytännössä, ottamalla eteen tulevat haasteet vastaan on suuri merkitys johtajaksi kasvamisessa. Vanhaan ei pidä jäädä kiinni vaan heittäytyä rohkeasti uusiin haasteisiin.”

Väliarvioinnissa tuli esiin, että itsereflektio oli vahvistunut sekä tiedollisesti että toimintatapana. Vastauksissa pohdittiin omaa toimintatapaa erilaisissa tilanteissa ja sitä, miten omia ominaisuuksia voi hyödyntää johtamisessa. Osanottajat pohtivat myös suhdettaan työhön. Todettiin, ettei kaikessa tarvitse tavoitella täydellisyyttä. Huumorin ja rentouden merkitystä korostettiin, myös omaa itseään kohtaan. Jo tässä vaiheessa alkoi näkyä myös rohkeuden ja itseluottamuksen kasvu. Monissa vastauksissa kuvattiin itsevarmuuden vahvistumista, rohkeutta ”olla näkyvä”.

”Johtajakuvani on muuttunut ainakin siten, että olen oppinut hahmottamaan ja näkemään sekä ymmärtämään enemmän omia ja muiden eri henkilökohtaisia luonteenpiirteitä ja käsittelemään niiden vaikutuksia asioiden hoidossa.”

”Vaikka tehtäväni ei koulutuksen aikana töissä olekaan muuttunut, olen pyrkinyt ottamaan entistä enemmän vastuuta valinnoistani ja miettinyt enemmän tekemisen ja tekemättä jättämisen seurauksia.”

”Nykyinen johtajaidentiteettini eli minäkuvan tarkentuminen vaikuttaa siten, että saan jatkuvasti lisää itsevarmuutta. Tiedän, millaisissa tilanteissa olen heikko ja millaisissa vahva ja osaan kommunikoida sen myös muille. Identiteetin tarkentuminen helpottaa viestintää ja toimintaa muiden kanssa!”

### 5.3 Loppuarviointi

Valmennuksen lopussa osanottajat arvioivat ohjelmaa kokonaisprosessina. Tässä vaiheessa osanottajat olivat saaneet palautetta omasta kehittymisestään ja suoriutumisestaan omalta mentoriltaan sekä päättötyön kommentoijaltaan. Loppuarviointi tehtiin väliarvioinnin tavoin sekä yksilöpohdintana että pienryhmäpohdintana.

Loppuarviointi tehtiin valmennusohjelman päätteeksi, jolloin sen työssä näkyviä vaikutuksia oli melko varhaista arvioida. Loppuarvioinnin kautta saatiin kuitenkin alustavaa tietoa valmennusohjelman vaikutuksista sekä henkilökohtaiseen kehittymiseen että työssä suoriutumiseen. Delfoi Akatemia –hankkeesta tehtiin erillinen vaikuttavuustutkimus, jossa on kuvattu koulutuksen vaikutuksia muun muassa osanottajien urakehitykseen.

#### 5.3.1 Pienryhmätason loppuarviointi

Pienryhmien loppuarvioinneissa pohdittiin johtamisen ydinkompetensseja ja sitä, miten hyvin Delfoi Akatemia –valmennusohjelma oli kehittänyt osanottajia johtajina näiden ydinkompetenssien suhteen.

Tunnistetuista ydinkompetensseista perusteellisimmin valmennusohjelmassa oli käsitelty työsuhdeasioita, strategista osaamista, itsetuntemuksen merkitystä ja erilaisten ihmisten johtamista. Lisää tietoa ja taitoja olisi kaivattu talousosaamisen, verkostoitumisen,

vuorovaikutuksen, esiintymisen muutosjohtamisen sekä asiakkuuksien ja osaamisen johtamisen alueella. Ryhmien arviot vaihtelivat jonkin verran ja olivat osittain ristiriidassakin keskenään. Arviot painottuivat sen mukaan, millaista peruskoulutusta, osaamista ja kokemusta ryhmässä ennestään oli.

Pienryhmäarvioissa pyydettiin myös kertomaan, mitä osanottajat olisivat vielä ohjelmalta odottaneet. Osanottajat olisivat halunneet kuulla työhaastatteluihin ja rekrytointitilanteisiin valmistautumisesta. Lisää tukea kaivattiin myös urasuunnitteluun. Kansainvälinen ulottuvuus oli myös puuttuneiden elementtien listalla. Osanottajat olisivat olleet myös valmiita tekemään enemmän välitehtäviä, jolloin pienryhmien hyödyntäminen olisi toteutunut tehokkaammin.

Parasta antia olivat organisaatiovierailut, mentorointi ja tärkeän verkoston muodostuminen. Omat opiskelijatoverit muodostuivat hyvin tärkeäksi viiteryhmäksi ja oppimista edistäväksi tekijäksi. Ryhmän alueellinen monimuotoisuus ja osanottajien erilaiset koulutus- ja työtaustat olivat selkeästi positiivinen tekijä.

”Organisaatiovierailut olivat koulutusohjelman parasta antia. Oli hienoa kuulla kokeneiden naisjohtajien ajatuksia johtamisesta ja heidän johtamisfilosofiaansa.”

”Yrittävierailut ovat olleet erilaisia, monipuolisia ja antoisia. Oli hyvä nähdä, että erilaiset naiset voivat olla johtajia.”

”Hyvä että on käyty myös Seinäjoella ja Tampereella eikä oltu pelkästään Helsingissä.”

”Muihin Delfoi Akatemialaisiin on ollut hienoa tutustua.”

”KIITOS!!!”

### 5.3.2 Yksilökohtainen loppuarviointi

Loppuarvioinnin yksilöarvioinnissa keskityttiin henkilökohtaisen kehittymisen arviointiin. Osanottajat pohtivat johtajaidentiteetin ja johtamisosaamisen muutoksia myös sitä kautta, miten ympäristössä oli kommentoitu osanottajan käytöksen/työotteen muutosta. Päälimmäisenä tuloksena oli päämäärätietoisuuden kasvu. Tavoitteiden asettaminen ja niiden suuntaan työskenteleminen näkyi uudella määrätietoisella tavalla sekä omassa tietoisuudessa että ulospäin. Opiskelijat olivat saaneet lisää itsevarmuutta, rohkeutta, kypsyyttä ja vahvuutta. Tämä näkyi myös innostuksena ja positiivisuutena.

”Olen oppinut pitämään puoleni ja seisomaan oman mielipiteeni takana, eli sellaista jämpätyyttä on tullut lisää.”

”Olen saanut positiivista palautetta siitä, että olen saanut lisää varmuutta ja olen tarvittaessa uskaltanut myös kieltäytyä töistä, jotka eivät minulle kuulu. Minusta on kuulemma valmennuksen aikana huokunut myös enemmän innostusta ja positiivisuutta.”

”Positiivisessa mielessä tullut kovuutta lisää.”

Osa osanottajista totesi, etteivät he olleet saaneet palautetta ympäristöstä, mutta muutos tuntui ”pään sisällä”, omassa tietoisuudessa ja ajatuksissa. Ohjelmassa käydyt keskustelut olivat saaneet reflektoida itseä, omaa toimintaa ja omia arvoja sekä ammatillisesti että yleisesti. Myös toisten ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen tuntui monista helpommalta. Toisaalta muutos näkyi siinä, että osanottajat arvioivat oman organisaationsa toimintatapoja ja johtamista uuden tiedon ja kokemuksen kautta.

”Opin tuntemaan vahvuuteni ja heikkouteni sekä erityyppisten ihmisten käyttäytymistapoja”.

”Olen saanut hyvää palautetta, mutta suurin muutos on ollut oman pään sisällä ja sitä eivät muut heti näe. Vuodessa olen kulkenut ison matkan.”

”Lähipiiriltä tullut palaute on ollut myönteistä: olen selvästi pohtinut omia arvostuksiani ja arvojeni, analysoinut eri työnantajieni toimintatapoja ja johtamisen malleja sekä pohtinut, mikä itselleni on tärkeää. Olen saanut paljon kannustusta siihen, että pystyn mihin vaan!”

Valitettavasti osanottajien joukossa oli niitäkin, jotka joutuivat toteamaan, että heidän organisaatiossaan valmennusohjelmaan osallistuminen oli vaiettu aihe. Mahdollisten ohjelman myötä näkyvien muutosten kommentteja ei kuulunut eikä yleistä mielenkiintoa kehittymistä kohtaan ollut.

Loppuarviointien mukaan valmennusohjelmalle asetetut tiedolliset tavoitteet olivat toteutuneet monelta osin. Joistakin tietyistä osa-alueista olisi haluttu syvemälle menevää tietoa, mutta sen todettiin olevan tällaisen yleisluonteisen ohjelman puitteissa melko mahdotonta. Monet totesivat taitojen karttuvan jatkossa parhaiten käytännön johtamiskokemuksen kautta.

”Luin kurssin alussa tehdyn HOPSin ja ilahduin todella paljon, koska mielestäni sain koulutuksesta irti juuri niitä asioita, joita olin halunnutkin.”

”Mentor-organisaatiossa kävin läpi asioita, joihin ei ollut riittävästi seminaarijaksoilla.”

”Lukemisella ja runsaammalla ajankäytöllä olisin voinut saada Delfoi-akatemiasta vielä enemmän, mutta elämäntilanteesta johtuen täytynee hyväksyä akatemia herättelijänä ja mahdollistajana. Olen saanut paljon vinkkejä siitä, mihin osaamista voisi laajentaa.”

Konkreettisia urasuunnitelmia kysyttiin arvioinnin lopuksi. Vastausten perusteella Delfoi Akatemian nuoret naiset ovat jatkamassa uraansa päättäväisinä ja innokkaina. Monet olivat päättäneet tarttua rohkeasti eteen tuleviin haasteisiin ja myös etsiä niitä aktiivisesti. Monelle tavoite pyrkiä nimenomaan esimiestehtäviin oli kirkastunut entisestään ja usealle se oli tullut mahdolliseksi jo ohjelman aikana.

Asiantuntijan urapolun valitseminen ja asiantuntijana kehittyminen oli myös monen tavoitteena. Valmennusohjelman myötä rohkeus ottaa vastaan lisätehtäviä ja syventää tai laajentaa omaa asiantuntemusta oli tullut läheiseksi ajatuksiksi. Johtamisoppeja tarvitaan esimerkiksi projektijohtamistehtävissä, mikä mainittiin monissa pohdintoissa.



”Sain jälleen tarjouksen esimiespaikasta. HOPSissa kirjoitin aikoinani, että haluan seuraavalla kerralla olla valmis esimiesasemaan. En tiedä olenko nyt valmis, mutta päätin kuitenkin olla rohkea ja asettua ’kantamaan kipua’.”

”Aion hakeutua esimiestehtäviin. Ensivaiheen tavoitteena on tiimin tai projektin johtaminen.”

”Aion tarttua tilaisuuteen ja myös etsiä niitä tarmokkaasti.”

”Mikäli organisaatiossani avautuu esimiestehtäviä, aion hakea. Otan uudet tarjotut lisätehtävät nykyisessä työssäni vastaan.”

”Kasvu johtajuuteen jatkuu nyt käytännössä Delfoi Akatemian jälkeen.”

## 6 Verkostoja rakentava verkosto

### *6.1 Tavoitteena ammatillisen verkoston rakentaminen olemassa olevia verkostoja hyödyntämällä*

Ammatillisten verkostojen rakentaminen oli yksi keskeinen tavoite hankkeessa. Verkostojen merkitys korostuu nykyisin entisestään ja sen on nähty olevan tärkeä rekrytoitumiseen vaikuttavat tekijä. Tällä hetkellä vain noin 30 prosenttia työpaikoista tulee julkiseen haakuun ja erityisesti johtotehtäviin rekrytoitumisessa verkostot ovat keskeinen tekijä. Lisäksi naisilla on katsottu olevan puutteellisemmat verkostot kuin miespuolisilla kollegoilla. Tämän vuoksi verkostojen rakentaminen ja hyödyntäminen nähtiin tärkeäksi toimintatavaksi Delfoi Akatemia –hankkeessa.

Delfoi Akatemia –hankkeessa luotiin ammatillisen verkoston rakentamisarkkitehtuuri, joka koostui seuraavista elementeistä: tuotantoryhmä, ohjausryhmä, mentor-opiskelu -organisaatiot, yritys- /organisaatiovierailukohteet, päättötöiden palautteenantajat ja tietenkin tärkeimpänä valmennusohjelman osallistujat. Verkostoitumismallin avulla halusimme luoda pohjaa naisten aktiiviselle ammatilliselle osallistumiselle ja ammatillisen tukiverkoston rakentumiselle, joka voi edistää naisten tasa-arvoista ja joustavaa osallistumista johtamistehtäviin ja luoda mahdollisuuksia tasa-arvoisempaan osallistumiseen työelämän haasteisiin.

Verkostoituminen oli hankkeessamme edellä kuvatun tapaan monentasoista ja se on konkretisoitunut hanketta toteutettaessa. Alla kuvataan verkoston elementtejä tarkemmin.

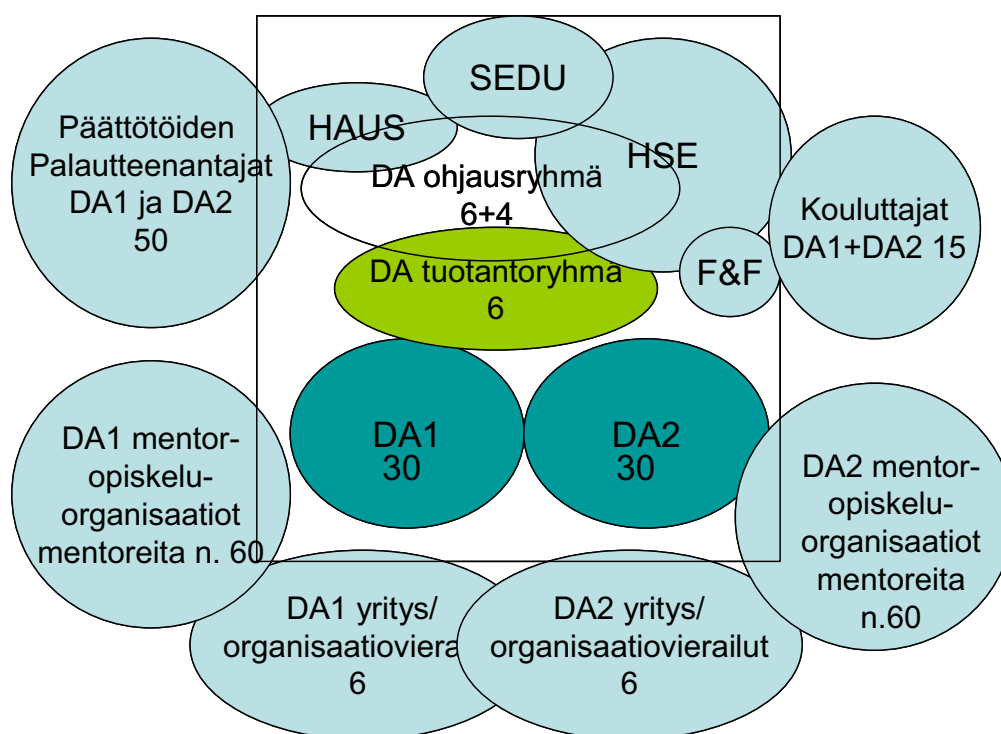
1. Delfoi Akatemia -hankkeen toteutti useasta toimijasta koostuva tuotantoryhmä. Näin pyrimme yhdistämään monipuolisen osaamisen ja tuomaan hankkeeseen niin liike-elämän kuin julkisen sektorinkin näkökulman. Toisaalta tuotantoryhmän alueellinen elementti tarjosi pääkaupunkiseutunäkökulmaa laajemman perspektiivin niin osallistujien tavoittamisessa kuin koulutuksen toteuttamisessa. Osallistujilla oli mahdollisuus rakentaa kollegiaalista verkostoa tavanomaista toimintaympäristöään laajemmalle.

2. Ohjausryhmän jäsenten kautta hanke linkittyi aktiivisesti heidän organisaatioihinsa. He toivat hankkeeseen taholtaan useammanlaisia ulottuvuuksia. Toteutusvaiheessa he tarjosivat erilaisia mahdollisuuksia organisaatiovierailujen järjestämiseen. Osa ohjausryhmän jäsenistä toimi myös päättötöiden arvioitsijoina ja siten opiskelijat saattoivat verkostoitua suoraan heihin.
3. Ohjelman osallistujat verkostoituivat toisiinsa lähiopetusseminaareissa ja pienryhmätyöskentelyssä. Johtamisvalmennuksen edetessä osallistujaryhmistä syntyi toisiaan kannustava kollegaverkosto, jossa he myös välittivät toisilleen tietoa urakehitysmahdollisuuksista. Verkosto tarjosi peilin, josta saattoi nähdä itsensä ja jonka avulla ammatti-identiteetti saattoi kehittyä. Myös perheen ja työn yhteensovittamisen haasteista oli mahdollisuus käydä keskustelua, nähdä erilaisia toimintatapoja ja tarkistaa omaa suhtautumistaan.
4. Mentor-organisaatio -opiskelun yhtenä tavoitteena oli tarjota mahdollisuus verkostoitua joko omassa nykyisessä työorganisaatiossaan tai muuhun itselle tärkeään kohteeseen. Mentoroinnin myötä osallistujien ammatilliset verkostot laajenivat jo johtajan ammatissa toimiviin henkilöihin. Kukin voi esimerkiksi CV:ssään tuoda esiin toimimisen ko. konkreettisen verkoston osana.
5. Tuotantoryhmän jäsenet hankkivat opintoihin kuuluvalla päättötöille johtotehtävissä toimivat palautteen antajat. Palautteen antajat ovat johtamisen asiantuntijoita erilaisista yrityksistä ja organisaatioista, joilta osallistujat saivat kirjallisen palautteen, jota myös käyttää CV:ssä.
6. Useimpien lähiopetusjaksojen yhteydessä molemmissa toteutetuissa ohjelmissa tehtiin yritys-/organisaatiovierailu. Vierailun järjestäjänä toimi arvostettu naisjohtaja tai naisjohtajia yhteiskunnallisesti tärkeästä yrityksestä/organisaatiosta. Nämä vierailut konkretisoivat opiskelijoille vaihtoehtoisia toimintaympäristöjä johtamistehtävissä.

Näin siis hankkeena toimimme tietoisesti ammatillisia verkostoja rakentavana verkostona. Seuraavassa kuvataan mainitut verkostot toisiinsa limittyvinä verkostoina.

Voimme todeta, että hankkeen myötä verkoston jäsenten välille on syntynyt lukuisia erilaisia linkkejä, jotka tarjoavat monia mahdollisuuksia.

Delfoi Akatemia –hankkeen toimintaverkosto



## 6.2 Verkostoitumisen arviointia – haasteita ja onnistumisia

Delfoi Akatemia -johtamisvalmennuksen toteutti konsortio, joka muodostui neljän toimijan verkosta. Verkostoissa toimimisen voimme todeta tuoneen monipuolisen kouluttajaverkoston hankkeen ulottuville, kaikki neljä toimijaa ovat koulutusorganisaatioita. Kokoonpanon eri toimijoilla oli myös kullakin omia vahvuuksiaan ja jo toimivia hyviä käytäntöjä, joita voitiin yhdistää ja siten rakentaa moderni monipuolinen koulutusohjelma. Tämä koski myös osallistujahankintaa ja hankkeen aikaista tiedottamista.

Mitä useampi toimija on mukana toteuttajana, sitä haasteellisempaa yleensä on osapuolien sitoutuminen ja aikataulujen pitävyys. Ilman haasteita emme selvinneet tässä hankkeessa, mutta selvisimme kustakin haasteesta kohtuudella.

Kun on kyse näin moninaisista yhteyksien pidosta, on viestintä, aikataulutus ja selkeä ohjeistus toiminnan edellytys. Jo pelkästään yhden osallistujaryhmän (30) päättötöiden palautteenanto edellytti minimissään 160 kontaktia. Kun tähän lisätään aina välttämättömät aikataulujen sovittamiset ja sisällöllinen tarkentaminen, lisääntyy luku jonkin verran. Tämä oli vain yksi kontakteja (monensuuntaisia ja useiden henkilöiden välillä) edellyttämä toiminta. Lisäksi yhteydenottoja opetuksen asiantuntijoiden, organisaatiovierailujen ja palautteenantojen toteuttamiseksi ovat tehneet kaikki konsortion edustajat.

Mentor-organisaatio -opiskelun kontaktoinnista osallistujat huolehtivat hyvin itsenäisesti ja hankkeen toteuttajina saimme yllättyä erittäin positiivisesti siitä rohkeudesta ja aktiivisuudesta, jota osallistujat osoittivat. He oivalsivat, mistä verkostojen rakentamisessa on kysymys ja käyttivät mahdollisuuden merkityksellisten yhteyksien rakentamiseen.

Yritys- ja organisaatiovierailut osoittautuivat ammatti-identiteetin rakentumisen ja erilaisten johtamisympäristöjen havainnoinnin kannalta onnistuneeksi käytännöksi. Kukaan vierailija sai henkilökohtaisen kokemuksen erilaisista toimintaympäristöistä ja kuulla an-toisan ”Minä johtajana” -alustuksen vierailun emäntänä toimivalta johtajalta.

## 7 Hankkeen julkisuus ja tiedottaminen

Delfoi Akatemia -hankkeen toteutus osui ajankohtaan, jolloin keskustelu naisten tasa-arvoisesta asemasta johtotehtävissä nousi julkiseen valokeilaan. Erityisesti lokakuussa 2007 julkaistu EVA:n selvitys ja sen naisten johtamisosaamista arvostava kannanotto toi myös meidän hankkeellemme vetoapua ympäristöstä. Emme kuitenkaan olleet pelkästään vetoavun saajia pyrimme aktiivisesti tiedottamaan uransa alkuvaiheessa olevien koulutettujen naisten kouluttautumismahdollisuudesta ja siten proaktiivisesti vaikuttamaan asian tiedostamiseen ja sen merkityksellisyyden ymmärtämiseen. Vrt. hakuprosessin tiedotustilaisuudet, joista tiedotimme myös lehdistölle.

Meillä Delfoi Akatemia -hankkeen tuotantoryhmänä oli jo alun alkaen näkemys, että haluamme sisällyttää ohjelmaan julkisen näkyvyyden. Emme kuitenkaan olleet ennakoineet, että naisten johtamisurasta tulisi samaan aikaan niin laajasti kiinnostava aihe lehdistössä ja julkisessa keskustelussa.

Ohjelman kuluessa pyrimme pitämään aktiivisesti yhteyttä tiedotusvälineisiin, erityisesti lehdistöön, ja tarjoamaan mahdollisuutta kertoa nuorille naisille kohdennetusta johtamisvalmennuksesta, sen tavoitteista ja ohjelman osallistujista. Osallistujien tarinat antavat kasvot nuorelle johtamisurasta kiinnostuneelle naiselle, hänen toiveilleen ja haasteilleen.

Hankkeen aikana saimme olla esillä useissa liike-elämän lehdissä sekä radiossa ja TV:ssä. Olemme olleet ilahtuneita tästä mahdollisuudesta ja siitä lisäarvosta, jonka julkisuus on tuonut koulutusohjelmaan osallistuneille nuorille naisille. Varmasti tämä julkinen huomio ja kiinnostus ovat vaikuttaneet heidän itsetuntoonsa ja ammatilliseen identifiointumiseensa. Samaan aikaan lehdistö on tarjonnut tarinoita menestyneistä naisjohtajista ja kertomuksia heidän urakehityksestään malliksi muille.

Syksyllä 2007 Delfoi Akatemia oli esillä sosiaali- ja terveysministeriön Mahdollista menestys –kampanjassa, jolla haluttiin herättää keskustelua siitä, miten kyvykkäiden naisten urakehitystä voidaan edistää koko Suomen parhaaksi. Delfoi Akatemia -hanke on myös yksi kolmesta projektiesimerkistä, joiden hyviä käytäntöjä Suomi on viemässä eteenpäin kansainvälisessä Gender Mainstreaming -hankkeessa.

## 8 Delfoi Akatemia –hankkeessa luotuja hyviä käytäntöjä ja tuotantoryhmän suosituksia kokemusten pohjalta

### 8.1 Delfoi Akatemia hankkeen välittömät ja välilliset tulokset

Delfoi Akatemia -hanke on toteuttamiensa johtamisvalmennusten kautta pystynyt konkreettisesti lisäämään osallistujien tiedollisia valmiuksia, kohottamaan heidän itsetuntoaan ja sitä kautta vahvistamaan heidän elämänhallinnan taitojaan. Aktiivisen verkostoitumisen, johtamisosaamisen vahvistumisen sekä vertaistuen myötä osallistujien ammatti-identiteetti on kohentunut. Katsomme, että hanke on aktiivisen tiedotuksen ja tiedotusvälineissä näkymisen myötä myös pystynyt lisäämään tasa-arvotietoisuutta laajemminkin.

Konkreettisin hankkeen tulos on, että 60 suomalaista nuorta naista sai Delfoi Akatemia -johtamisvalmennuksen myötä perusvalmiudet esimiestehtäviin. Heistä 59 sai ”on suorittanut” -todistuksen ja yksi sai ”on osallistunut” -todistuksen. Hänkin suoritti opinnot pääosin, uupumaan jäi vain päättötyö. Tämä on hyvin pieni kesken jättäneiden määrä pitkäkestoisessa hankkeessa.

Molempien valmennusohjelmien aikana saimme iloita muutamien osallistujien siirtymisestä esimiestehtäviin. Hankkeen päättyessä tiedämme useiden näistä kuudestakymmenestä nuoresta naisesta siirtyneen vähintään päällikkötason tehtäviin.

Erillisenä tästä hankkeesta HSE Pienyrityskeskus teetätti koulutuksen vaikuttavuustutkimuksen. Tutkimuksesta kävi ilmi, että siihen vastanneiden osallistujien kohdalla oli tapahtunut urakehitystä, joka näkyi joko siirtymisenä päällikkötason tehtäviin tai positiivisina muutoksina työtehtävissä. DA1 -ohjelmaan osallistuneista vastaajista 36,4 prosenttia oli siirtynyt esimiestehtäviin ja 81,8 prosenttia oli saanut haastavampia ja vastuullisempia työtehtäviä. Samansuuntaista kehitystä on myös lokakuussa 2007 päättyneen DA2 -ohjelman osallistujaryhmässä. Myös määräaikaisten työsuhteiden määrä oli vastaajaryhmässä vähentynyt. Voimme rohkeasti olettaa, että Delfoi Akatemia -johtamisvalmennus on osaltaan edistänyt tätä myönteistä urakehitystä.

Tiedossa olevat urakehitystarinat osoittavat myös, että johtamisvalmennuksen aikana rakennetuilla verkostosuhteilla on vaikutusta. Yksi osanottaja siirtyi haastavampiin tehtäviin mentor-organisaatio -opiskelun kautta. Osa mentoreista on myös toiminut suosittelijana uuteen vaativampaan tehtävään hakeuduttaessa.

Hankkeen aikana rakentui laaja verkosto, johon kuuluu n. 200 aktiivisesti toiminutta jäsentä. Koulutukseen osallistuneiden ja sen toteuttamiseen osallistuneiden lisäksi on hyvä muistaa mentor-organisaatioiden mentorit (2 – 3 /osallistuja), päättötyön palautteenantajat ja organisaatiovierailun mahdollistaneet johtajat. Kukin verkostoon osallistunut vaikuttaa ainakin muutamaaan lähipiirissään olevaan – näin muotoutunut verkostokudelman laajempi kuin hankkeemme arkistoissa olevat yhteystiedot.

Hankkeen myötä rakentuneen verkoston laajuus ja osapuolten halukkuus yhteistyöhön yllätti meidät hankkeen toteuttajat myönteisesti. Erityistä iloa tuottaa se myönteinen, kannustava suhtautuminen, jonka olemme kohdanneet verkostoitumisen myötä – olemme saaneet kokea olevamme osa suomalaisten naisten johtamisuraa edistävien edelläkävijöiden verkostoa.

Omalta osaltamme olemme olleet lisäämässä naisten johtamisuran edistämisen merkittävyyden tiedostamista ja siten luomassa perustaa laajemmillekin vaikutuksille. Delfoi Akatemia -hanke on lisännyt luontevaa suhtautumista naisten urakehityspyrkimyksiin.

Työn ja perheen yhteensovittaminen on olennainen osa nuoren naisen urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä. Se tuli myös tässä johtamisvalmennuksessa näkyväksi useiden valmennuksen aikana osanottajille syntyneiden vauvojen myötä. Vertaistuen ja rohkaisevien esimerkkien kautta usko työn ja perheen yhteensovittamiseen on vahvistunut.

Delfoi Akatemia -johtamisvalmennus oli ammattimainen johtamisohjelma, tasa-arvo-ohjelma, jonka tavoitteena oli edistää sekä naisten että miesten tasa-arvoa työelämässä. Kun naiset saavat mahdollisuuden kantaa oman vastuunsa yhteiskunnan johtotehtävissä, on myös miehillä yhtäläisemmät mahdollisuudet käyttää perhevapaita. Olemme pyrkineet antamaan välineet olemaan mieli ja silmät avoimina työmarkkinoilla. Emme provosoi naisten ja miesten vastakkainasettelua, vaan olemme olleet rakentamassa yhä tasa-arvoisempaa työelämää.

Voimme vielä todeta, että tuloksia on monentasoisia. Niitä ovat:

- yksilötasolla kertyneet tiedot ja taidot sekä rohkeus tehdä itsensä näkyväksi
- ryhmätasolla voimaannuttava vertaistuki ja ammatillinen kollegaverkosto, jossa jäsenet voivat edistää toistensa rekrytoitumista ja ammatillista kehittymistä
- organisaatiotasolla tietoisuuden lisääntyminen tasa-arvoisen urakehityksen edistämiseen ja tietoinen osaamis- ja kykypotentiaalin huomioiminen rekrytoinneissa
- yhteiskunnallisella tasolla naisten johtamisvalmiuksien kehittämisen merkityksen tiedostaminen. Tässä olemme olleet mukana lehtiartikkeleiden ja hankeyhteistyön myötä.

### **8.2 Hyvät käytännöt edelleen sovellettaviksi**

Hankkeemme merkittävä tulos on kokemuksen ja tiedon kertyminen siitä, miten johtamistehtäviin valmentavalla koulutusohjelmalla voidaan edistää naisten johtamisvalmiuksia ja miten tällainen valmennusohjelma kannattaa rakentaa.

Alla on listattu hankkeessa syntyneitä hyviä käytäntöjä, jotka ovat huomionarvoisia, kun toteutetaan naisille johtamistehtäviin valmentavaa koulutusta. Monet niistä ovat laajemminkin sovellettavia. Niitä ovat:

- Valmennusohjelman konsepti, jota voi soveltaa.
- Konsortioyhteistyö, joka mahdollisti verkostoitumistavoitteen onnistumisen käytännössä.
- Opiskelijavalinnat. Valintaprosessi oli jo osa oppimisprosessia. Hakemuksen liitteenä olevaa ”Minä johtajana” -esseetä käytettiin materiaalina myöhemmin tehdyssä oman kehitysprosessin itsearviointissa. Ryhmähaastattelu antoi mahdollisuuden kokeilla ohjelmassa tärkeää verkostoitumista ja kollegiaalista tukea.
- Projektissa 2 pilottiohjelmaa. Ensimmäisessä ohjelmassa luodaan käytännöt ja toisessa niitä kehitetään edelleen.
- Mentor-organisaatio -opiskelu
- Organisaatiovierailukäytäntö. Vierailukohteet valittiin kunkin jakson opiskeluteeman mukaan ja niiden agendalla oli aina käytännön kuvaus emännältä teemalla

”Miten minä johdan”. Tämä toi konkreettisen näkökulman johtamisen käytäntöihin ja organisaatioihin. Koska kohteet oli valittu tietoisesti erilaisista näkökulmista, niiden avulla syntyi laaja-alainen näkemys erilaisten organisaatioiden johtamishaasteista. Hyvät esimerkit ovat auttaneet sisäistämään lähiopetuksen asioita.

- Opiskeluprosessin johtaminen on yhtä kuin kasvuprosessin ohjaaminen. Ohjelman koulutusjohtaja saattoi pitää huolen, että ohjelman punainen lanka pysyi näkyvänä ja ohjelman läpäisyteemoihin kiinnitettiin huomiota koko ohjelman ajan.
- Johtajaidentiteetin kehittäminen. Sitä edistää kasvuprosessin muotoon rakennettu koulutusohjelma, jossa käytettiin itsetuntemus- ja itsearviointitapoja. Tämä asia nousi vaikuttavuustutkimuksen mukaan opiskelijoille tärkeimmäksi asiaksi.
- Alueellisen ja taloudellisen tasa-arvon huomioiminen käytännön tasolla opetuksen toteutuksessa. Osallistujat olivat eri alueilta, opetusjaksojen ja siten myös vierailukohteena olleiden yritysten paikka vaihteli. Näin johtamisvalmennukseen osallistuneille syntyi laaja-alainen kokemuksellinen näkemys suomalaisista toimintaympäristöistä, niiden yhtäläisyyksistä ja eroavuuksista. Kohderyhmälle kehittyi myös valmiuksia liikkua joustavasti eri alueilla sijaitsevilla toimipisteissä.
- Julkisen ja yksityisen sekä järjestöjen osallistujat. Osallistujille syntyi laaja-alainen näkemys johtamisesta toimintakenttänä.
- Ohjausryhmän jäsenten ja johtajina toimivien nivominen yhteistyökumppaneiksi päättötyön palautteenantajina. Tämä rakensi myös verkostoa, nosti hankkeemme profilia ja siten myös vaikutti osallistujien identiteettiin ja itsetuntoon.
- Verkko-oppimisympäristö tiedon ja materiaalin välityskanavana. Näin suurta joukkoa ja oppimistuotoksia operoidessa ja välitettäessä verkostoissa (esim. päätötoimien palauttaminen ja niiden välittäminen palautteenantajille) on verkko-oppimisympäristö välttämätön apuväline. Kahden ohjelman myötä syntyi toimiva käytäntö materiaalin ja tiedon välitykseen verkko-oppimisympäristössä.

### 8.3 Delfoi Akatemia hankkeen suositukset

Kokemustemme perusteella olemme koonneet alle suosituksia muille valmentavaa johtamiskoulutusta tarjoaville tahoille ja yleensäkin koulutusta toteuttaville hankkeille hyödynnettäväksi.

1. Kun kyse on koulutusta toteuttavasta tai sitä osittain sisältävästä hankkeesta, kannattaa kiinnittää erityistä huomiota osallistujien aikataulussa pysymiseen ja motiivointiin.
2. Verkko-oppimisympäristö on välttämätön apu koulutusohjelman toteuttajille tiedonvälityksessä ja oppimistehtävien palautuksessa. Materiaalin hallinnointi onnistuu verkko-oppimisympäristön avulla tarkoituksenmukaisella tavalla ja kokoa suuren määrän tiedostoja ilman tiedostojen erityistä siirtämistä – ajan käytön näkökulmasta tämä on merkittävä tekijä.
3. Koulutushankkeessa osoittautui hyväksi käytännöksi kaksi pilottiohjelmaa. Ensimmäisessä luodaan toteutukseen hyviä käytäntöjä, toisessa kehitetään niitä edelleen. Tämä antaa perspektiiviä sen hahmottamiseen, mikä toimii ja mitä pitää edelleen kehittää.
4. Delfoi Akatemia -johtamisvalmennuksen hakuprosessi osoittautui hyvin toimivaksi ja edisti ko. aiheen tiedottamista ja osallistujien kasvuprosessia jo sinällään, esim.

- hakuprosessissa tuotettua esseetä voitiin käyttää ohjelman aikana itsearviointin työvälineenä.
5. Mentor-organisaatio -opiskelu antoi osallistujille mahdollisuuden hahmottaa johtamista käytännön toimintaympäristöissä ja rakentaa itsenäisesti tahoillaan ammatillisia verkostojaan, joko omassa silloisessa työyhteisössään tai verkostoituen laajemmin oman kiinnostuksen mukaan. Tällä käytännöllä katsomme olevan merkitystä oman ammatti-identiteetin kehittämiseen ja itsetunnon vahvistumiseen.
  6. Koulutusohjelmajohtaja oli mukana ohjaamassa oppimisprosessia – tämän totesimme tarkoituksenmukaiseksi läpäisyteemojen ja koulutusohjelman punaisen langan eteenpäin viemisessä. Kun tavoitteet ovat kasvuprosessin kaltaisia, edellyttää ohjelman toimivuus läpi ohjelman toimivaa ohjelmajohtajaa, joka pystyy kokoamaan eri asiantuntijoiden näkemykset yhdeksi kokonaiskuvaksi.
  7. Projekteille tyypillinen nopea käynnistäminen on haaste, johon kannattaa tietoisesti paneutua ohjausryhmän kokoonpanoa suunniteltaessa. Pohdimme tuotantoryhmässä ohjausryhmän merkitystä ja sitä, miten ohjausryhmää voisi hyödyntää paremmin vastaavissa hankkeissa. Suosittelemme, että ohjausryhmän työskentelyn suunnitteluun varataan aikaa ja suunnitelma ohjausryhmän hyödyntämisestä laaditaan jo ohjausryhmän kokoamisvaiheessa projektin alkaessa. Tässä hankkeessa halusimme monipuolisen taustatuen projektin sisällöstä, verkostomaisesta toimintatavasta ja toimintaympäristöstä johtuen ja onnistuimme siinä osittain erittäin hyvin. Arvokkaita kontakteja jäi kuitenkin myös hyödyntämättä, koska emme onnistuneet motivoimaan kaikkia ohjausryhmän jäseniä aktiiviseen osallistumiseen. Miten hyödynsimme todellisuudessa ohjausryhmää:
    - nimekäs ja arvovaltainen ohjausryhmä antoi tukea ja loi edellytyksiä hankkeen onnistumiselle
    - markkinointituki alkuvaiheessa
    - asiantuntijatuki projektin haasteiden myötä
    - toteutusvaiheessa ohjausryhmän jäsenemme avasivat ovet organisaatioihinsa vierailulle
    - osallistuminen opetukseen johtamisvalmennusten aloitus- ja päätösseminaareissa
    - asiantunteva puheenjohtajuus ohjausryhmässä on hyvä tuki projektipäällikölle.

Delfoi Akatemia hankkeessa saatuja oppeja voidaan soveltaa myös muissa ohjelmissa esimerkiksi jo esimiesasemassa oleville naisjohtajille kohdennetuissa ohjelmissa ja tutkimisissa, kuten Seinäjoella tehdään naisyrityksien ohjelmissa. Hankkeen hyviä käytäntöjä on mahdollisuus soveltaa myös erilaisissa organisaatioissa ja muissa maissa. Tästä on esitetty jo kiinnostuksen ilmaisuja. Joitakin menetelmiä voi käyttää myös erikseen. Esimerkiksi mentor-organisaatio -opiskelua toimintatapana voi soveltaa laajemminkin organisaatioissa esim. kokemuksen ja hiljaisen tiedon levittämisessä.



## Liitteet

- LIITE 1. Haku-info DA1 ja DA2
- LIITE 2. Ryhmähaastattelu kysymykset
- LIITE 3. Osallistujalistat DA1 ja DA2
- LIITE 4. HOPS ohjeet
- LIITE 5. Mentor-organisaatio-opiskeluohje + sopimuslomake
- LIITE 6. DA1 päättötöiden aiheet
- LIITE 7. DA2 päättötöiden aiheet
- LIITE 8. Väliarviointi lomake yksilö
- LIITE 9. Väliarviointi lomake ryhmä
- LIITE 10. Loppuarviointilomake yksilö
- LIITE 11. Loppuarviointilomake ryhmä
- LIITE 12. Lähiopetusseminaarien reaktiopalautteet



## **RYHMÄHAASTATTELUN KYSYMYKSET (DA1 ja DA2)**

### **Kysymysosuus: 15 min**

1. Esittele itsesi. Aikaa puoli minuuttia.
2. Mainitse 3 johtajavahtuuttasi
3. Mainitse 3 kehittämiskohdettasi johtajana
4. Mainitse 2 johtajaa, joita arvosta.
5. Miten Delfoi Akatemia –koulutusohjelman sovittaminen muuhun aikatauluusi onnistuu?

### **Ryhmähaastattelu 15 min.:**

Tutustukaa toisiinne keskustellen lisää johtajuuden teemasta.

### **Haastattelun päättäminen:**

Haastateltujen kysymykset ja kommentit koetusta.

## **DA1 ja DA2 HAASTATTELUMANUAALI**

### **Haastelun kysymykset/kulku**

Johdantona kerrotaan haastattelun pelisäännöt:

vastaukseen on aikaa ½ minuuttia, 30 sek., vastausvuoro kiertää, siten että jokainen pääsee kerran aloittamaan kierroksen jne.

HUOM! Kerro haastattelussa,

1. jos mukana julkiselta sektorilta seuraava: ”Jos tulet valituksi, osallistumismaksu 850 €, pitää maksaa itse ja sopia työnantajan kanssa, miten maksu hoidetaan siltä osin. Tämä, koska rahoittaja edellyttää, että kaikki osallistumismaksut ovat yksityistä rahaa, joko yksityisiltä yrityksiltä tai yksityishenkilöiltä.
2. jos mukana työtön työnhakija, että hänen tulee viedä koulutukseen osallistuminen työtoimikunnan hyväksyttäväksi sivutoimiseksi opiskeluksi, jotta hän saa normaalin työttömyyskorvauksen.

### **Kysymysosuus: 15 min**

1. Esittele itsesi. Aikaa puoli minuuttia.
2. Mainitse 3 johtajavahtuuttasi
3. Mainitse 3 kehittämiskohdettasi johtajana
4. Mainitse 2 johtajaa, joita arvosta.
5. Miten Delfoi Akatemia –koulutusohjelman sovittaminen muuhun aikatauluusi onnistuu?

### **Ryhmähaastattelu 10 min.:**

Tutustukaa toisiinne keskustellen lisää johtajuuden teemasta.

### **Haastattelun päättäminen 5 min:**

Haastateltujen kysymykset ja kommentit koetusta.

**Haastattelun purku/ haastattelijoiden kommentit ja yhteenveto haastattelusta heti haastattelun jälkeen.**

**Valintakriteerit:****Haastattelu:**

-Sujuva ja varma puhetyyli

1. kokonaisilmaisun ristiriidaton (esim. puhe toista kuin muu ilmaisu)
2. viestinnän sanoma on kypsää, pohtivaakin - ei viisasteluja, kliseitä

-Ajanhallinta

-Uusien tilanteiden hallintakyky ja yleiset käytöstavat (tapa tulla toimeen haastattelijoiden kanssa)

-Ulkoisen olemus (kertoo sisäisestä valmiudesta esimiestehtäviin)

**Ryhmäkeskustelu:**

-jatkaako puhetta edellisen puheenvuorosta

-ottaako huomioon toiset

-viekö ryhmätilannetta eteenpäin (johtajuuden otto, tilan antaminen, tilan ottaminen)

**Haastattelijoiden roolit:**

2 kysyy 1 havainnoi kysymys osuudessa, ryhmähaastattelu kaikki havainnoi. Havainnoija hoitaa päättämisen, ellei toisin sovita. Rooleja kierrätetään.

**Lopullinen päätös valinnasta tehdään puhelinpalaverissa n.n klo n.**

Tavoitemäärä koulutusohjelmaan valittavista:

Pks –Tku alueelta tavoitteena valita 20 osallistujaa

Sjk-Tre tavoitteena valita 10 osallistujaa.

## Liite 2

### Delfoi Akatemia –koulutusohjelmaan valitut 10.11.2005

Osallistuja	ikä	koulutus	sijainti	yritys1/julk2/järjestö3
1.	36	tradenomi	Hki	1
2.	31	VTM	Koivulahti	2
3.	35	FM	Hki	1
4.	32	tradenomi	Vantaa	2
5.	28	alempi korkk	Espoo	3
6.	26	KM	Hyllykallio	1
7.	27	yo-merkon.	Espoo	1
8.	30	tradenomi	Sjk	1
9.	27	tradenomi	Sjk	1
10.	30	YTM	Tre	2
11.	36	Da/tradenomi	Vantaa	1
12.	30	KTM	Ylistaro	1
13.	30	HM	Raisio	2
14.	27	tradenomi	Hki	1
15.	31	VTM	Espoo	1
16.	31	OTK	Hki	2
17.	28	taiteiden yo	Hki	3
18.	27	opisk.VTM	Hki	2
19.	30	OTK	Kerava	2
20.	33	OTK	Hki	3
21.	25	KTM	Mustasaari	2
22.	30	TM	Evijärvi	2
23.	27	KTM	Kauhava	2
24.	32	DI	Tuusula	1
25.	36	FM, MMM	Hki	2
26.	30	KM	Hki	2
27.	24	DI	Lempäälä	2
28.	28	VTM	Hki	1
29.	32	KTM	Hki	1
30.	29	VTM	Hki	2

Liite 3

**Delfoi Akatemia2 –koulutusohjelmaan valitut 8.9.2006**

Osallistuja	ikä	koulutus	sijainti	yritys1/julk2/järjestö3
1.	34	FM	Evijärvi	2
2.	37	FM	Ylöjärvi	1
3.	28	KTM	Hki	2
4.	28	VTM	Hki	2
5.	32	KTM	Vantaa	1
6.	36	FM, eläint.	Hki	2
7.	34	DI	Tre	1
8.	26	Tradenomi	Tku	1
9.	29	DI	Ikaalinen	1
10.	31	FM	Hki	1
11.	26	HM	Riihimäki	2
12.	28	KTM	Espoo	1
13.	30	Tradenomi	Espoo	1
14.	32	OTK	Hki	2
15.	23	Tradenomi	Seinäjoki	1
16.	30	OTK	Hki	3
17.	29	Terveystenh.	Helsinki	3
18.	35	KTM	Vaasa	1
19.	35	KTM	Lahti	1
20.	29	FM	Turku	2
21.	35	KTM	Hyvinkää	1
22.	27	DI	Tampere	1
23.	29	OTK	Hki	2
24.	35	HUMkand	Hki	2
25.	24	DI	Kerava,	1
26.	30	B.A. Hons	Hki	1
27.	32	TervM	Hki	2
28.	32	KM	Hki	2
29.	28	OTK	Hki	1
30.	36	KTM	Hyllykallio	2

## LIITE 4

### **HENKILÖKOHTAINEN OPPIMISSUUNNITELMA: HOPS - tavoitteita oman kehittymisen tueksi**

Henkilökohtainen oppimissuunnitelma, HOPS, on tarkoitettu

- henkilölle itselle, oman kehittymisen tueksi
- valmennusohjelman toteuttajille tiedoksi siitä, millaisiin asioihin opiskelija haluaa panostaa.

Valmennusohjelman rakenne ja sisällöt luovat puitteet HOPS:n määrittelylle.

Omat kiinnostukset ja kehittymistarpeet antavat painotuksen oppimiselle.

\* Kirjoita lyhyesti oma HOPS:si, millaisten asioiden oppiminen tässä ohjelmassa on sinulle tärkeää ja miksi.

Talleta HOPS sille osoitettuun paikkaan Optimassa **1.1.2007 mennessä.**

## LIITE 5

### **Mentor-organisaatio-opiskelu (ote opiskeluoppaasta)**

Delfoi Akatemiaan kuuluu omana erityispiirteenä nk. mentor-organisaatio-opiskelu. Siinä opiskelija tutustuu 2-3 henkilön johdattamana valitsemansa organisaation johtamiseen. Mentor-organisaatio voi olla oma työnantaja, mutta se voi olla myös jokin muu. Keskeistä on, että opiskelija saa mahdollisuuden perehtyä ko. organisaation arkeen johtamisen näkökulmasta. Perehtyminen voi tapahtua monella tavalla – keskustelusta erilaisten toimintojen seurantaan/osallistumiseen.

Valmennusohjelman aikataulun mukaan mentor-organisaatio-opiskelun valmistelut käynnistetään viimeistään 3. seminaarin jälkeen. Yhteistyö kestää valmennusohjelman ajan. Valmennusohjelman päättyessä myös mentor-organisaatio-opiskelu arvioidaan. Opiskelija ja mentor-organisaation edustaja(t) toteuttavat sen yhdessä.

Mentor-organisaatio-opiskelusta tehdään sopimus. Sopimuksen runko on opiskeluoppaan lopussa.

Mentor-organisaatio-opiskelun sisältö sovitaan mentor-organisaation pääyhdyshenkilön kanssa. Vastineeksi saamastaan opiskelutuesta opiskelija voi toteuttaa jotain mentor-organisaatiossa. Ajallisesti valmennusohjelmassa on arvioitu tälle opiskelumuodolle aikaa siten, että vähimmäismääränä opiskelija on tekemisissä mentor-organisaationsa kanssa yhteensä 2-3 päivää. Ajankäytön saa toki ylittää, sen mukaan kuin se on molemmille osapuolille sopivaa.

Mentor-organisaatio-opiskelu on tarkoitus toteuttaa siten, että siitä ei synny kummallekaan osapuolelle kustannuksia.

Mentor-organisaation hankintaan on mahdollista saada apua valmennusohjelman toteuttajatahoilta. Tarkemmat ohjeet mentor-organisaatio-opiskelusta annetaan 1. seminaarissa.



**Delfoi Akatemia -johtamisvalmennus  
YHTEISTYÖSOPIMUS MENTOR-ORGANISAATION KANSSA**

**Delfoi Akatemia –johtamisvalmennus opiskelijan nimi ja yhteystiedot:**

**Mentor-organisaatio ja yhteyshenkilöt: nimi ja yhteystiedot**

**Tavoitteet:** mentor-organisaation ja opiskelijan yhdessä sopimat tavoitteet yhteistyölle

**Toimenpiteet:** sovitut toimenpiteet, joista yhteistyö muodostuu

**Arviointi:** sovitaan siitä, miten yhteistyötä arvioidaan sen päättyessä

**Muuta yhteistyössä huomioitavaa:**

**Kesto:** yhteistyö tapahtuu ajalla

Yhteistyön osapuolet:

Mentor-organisaation yhteyshenkilö  
Delfoi Akatemia –opiskelija

LIITTEENÄ Delfoi Akatemia –johtamisvalmennusopiskelijan laatima suunnitelma

## LIITE 6

### **Delfoi Akatemia –johtamisvalmennus Päätötöiden aiheet**

Kaikkien päätötöiden yleisnäkökulma on ”Johtaminen tulevaisuuden Suomessa”. Alaotsikointia varten tuotantoryhmä tuotti reilut kymmenen otsikkoa, mutta niiden tehtävänä oli olla lähinnä osviittana, ei pakollisia. Osanottajat saivat viime kädessä itse määritellä päätötyön alaotsikon.

### **Delfoi Akatemia1 –johtamisvalmennus päätötöiden aiheet**

- Luottamus organisaation menestystekijänä
- Ihmisten johtaminen Empowerment näkökulmasta
- Espoon kaupungin palvelukeskus mentor-organisaationa ja johtajuuden näkökulmien
- Johtaminen muutoksessa
- Työhyvinvointi - työn ja perheen yhdistäminen yrityksen menestystekijänä
- Esimies oppimisen johtajana muuttuvassa toimintaympäristössä
- Mikä johtajalle on tärkeää johtamisessa?
- NN Oy, Työhyvinvoinnin toimintaohjelma 2007-2010
- Väistämätön muutos – ja miten sitä pitäisi johtaa?
- Case: Johtaminen NN Oy:ssä
- Asiakkuuksien johtaminen
- Maine, sen hallinta ja johtaminen
- Työhyvinvoinnin johtaminen – kehityskeskustelu apuvälineenä
- Kuntajohtamisen tulevaisuuden haasteita - Mitä on hyvä esimiestyö kuntasektorilla?
- Luovuuden johtaminen – Päämääränä innostaa, suojella ja koota
- Diversiteetti ja tasa-arvo kilpailuetuna, sukupuoli johtamisen voimavarana
- Johtajuus ja muutoksen muuttuminen
- Muutosjohtaminen – johtaminen muutoksessa ja muutoksen johtaminen
- Asiantuntijoiden johtaminen
- Etäjohtaminen – uhka vai mahdollisuus?
- Organisaation viestinnän johtaminen
- Johtaminen muutoksessa
- Delfoi Akatemia – vuosi yhdessä on takana
- Ihmisten erilaisuus työyhteisön käyttövoimana vanhainkodissa
- Organisaation viestinnän johtaminen
- Asiantuntijaorganisaation johtaminen

## LIITE 7

### Delfoi Akatemia2 –johtamisvalmennus päättötöiden aiheet

- Vastuullisuus johtamisessa - ajatuksia vastuullisesta ja arvojen mukaisesta johtamisesta
- Johtajan rooli strategian toteuttamisessa valtionhallinnossa
- Osaamisen johtaminen
- Johtaminen muutoksessa – johtajavaihdoksen vaikutukset johtamisjärjestelmään
- Työ hyvinvoinnin johtaminen
- Henkilöstön rekrytointi henkilöstöjohtamisen osana: Case study yrityksen ja kunnan rekrytointiprosesseista.
- Vastuullisen yritystoiminnan johtaminen – mainetta ja mammonaa? Case: Oy NN Ab
- Asiantuntijatiimin hyvä johtaminen
- Innovatiivisuuden johtaminen
- Toimiva työyhteisö / työyhteisön johtaminen
- How does Finnish management style work globally, particularly in Asia
- Johtamisen haasteet poikkihallinnollisessa politiikkaympäristössä
- Myyntiorganisaation/myynnin johtaminen ja haasteet HR-näkökulmasta
- Esimies ryhmän johtajana; toimintojen optimaalinen henkilöstöjärjestely  
Lääketeollisuus ry:n muuttuvissa tarpeissa
- Johtamisviestintä
- Me-henki organisaation menestystekijänä
- Tulevaisuuden johtamisen menestystekijät
- Mistä muutosvastarinta syntyy?
- Mikä johtajalle on johtamisessa tärkeää / johtamisteesit
- Asiakkuuksien hallinta ja sen kehittäminen NN Oy:ssä
- Osaamisen johtaminen nuoren johtajan näkökulmasta
- Yhteiskuntasuhteiden ja organisaation imagon merkitys osana johtamista
- Arvojen muutos työelämässä ja sen vaikutukset johtamisjärjestelmiin
- Asiakkuuksien johtaminen – case Oy NN Ab, retail
- Johtaminen tulevaisuuden Suomessa – Oikeudenmukaisuus johtamisessa – avain työhyvinvointiin
- Johtajana muutoksessa
- Viestissä on voimaa – viestintä yhteisön strategisena työkaluna strategijahtajat
- Verkostojohtaminen – Miten verkostojohtaminen toimii koulutuksen järjestäjien keskuudessa?

## LIITE 8

### **Delfoi Akatemia2 –johtamisvalmennus nuorille naisille** **Vastauslomake: Yksilöarviointi - väliarviointi**

#### **Nimi:**

Kirjoita pohdintasi/vastauksesi jokaisen kysymyksen alle ja tallenna tämä Optimaan Yksilöarviointi –palautuslaatikkoon 21.6.2007 mennessä.

#### **Oma johtaja-identiteetti**

1. mitkä asiat hakuvaiheen esseessä kuvaavat edelleen omaa johtaja-kuvaasi?

2. miten johtaja-kuvasi – käsitys itsestäsi johtajana – on muuttunut?

3. miten nykyinen johtaja-identiteettisi vaikuttaa tällä hetkellä arjen toiminnassasi?

#### **Johtajana kehittyminen**

Kun luet henkilökohtaista oppimissuunnitelmaasi

4. mitä asioita olet tähän mennessä oppinut edes jossain määrin riittävästi?

5. mitä asioita odotat, että ainakin vielä opit, jotta HOPSisi toteutuisi?

6. missä muissa johtamiseen liittyvissä asioissa – HOPSisi tavoitteiden lisäksi – haluaisit Delfoi Akatemia -valmennusohjelman puitteissa kehittyä?

**Henkilökohtaiset ominaisuudet johtajuuteen**

Kun arvioit itsestäsi johtajana (enneagrammin, ikäsi, tietämyksesi ym. valossa)

7. mitä piirteitäsi pidät vahvuuksinasi johtajana?

8. mihin piirteisiisi tiedät, että joudut kiinnittämään huomiota – kehittämään itseäsi – jotta menestyt johtajana?

Kiitos vastauksistasi!

Kristiina Harju ja Armiliisa Pakarinen

**Delfoi Akatemia2 –johtamisvalmennus nuorille naisille**  
**Vastauslomake: Pienryhmäarviointi - väliarviointi**

**Ryhmän jäsenet:**

Pienryhmä päättää itsenäisesti, miten se tuottaa vastaukset allaoleviin kysymyksiin. Tavoitteena on, että vastaukset ovat koko ryhmän yhteisiä mielipiteitä. Vastaukset tallennetaan Optimaan kansiossa Väliarviointi olevaan pienryhmäarviointi –palautuslaatikkoon 1.6.2007 mennessä.

**Delfoi Akatemia -valmennusohjelman rakenne**

Miten kommentoitte valmennusohjelman rakennetta tässä vaiheessa, kun kehitysprosessista on noin 2/3 toteutettu

1. lähiopetuksen, etäopiskelun (kirjallisuus, Optima-aineisto, ennakkotehtävät, korvaavat tehtävät) sekä mentor-organisaatio-opiskelun keskinäinen linkittyminen toisiinsa?  
Arviointiasteikko 1-10

3. mitä valmennusohjelman rakenteeseen liittyvää toivotte, että jäljellä olevana aikana otettaisiin huomioon?

**Delfoi Akatemia -valmennusohjelman sisältö**

Valmennusohjelman tässä vaiheessa kommentoikaa

3. asteikolla 1-10, miten osuvasti valmennusohjelman on sisällöllisesti vastannut pienryhmänne osanottajien tavoitteisiin/odotuksiin?

4. mitkä ovat 5 yhteisesti tärkeimmäksi kokemaanne asiaa, jotka olette oppineet Delfoi Akatemia -valmennusohjelmassa – tietoa, osaamista tms.?

5. mitä valmennusohjelman sisältöön liittyvää toivotte, että jäljellä olevana aikana otettaisiin huomioon?

### **Pienryhmien hyödyntäminen kehittymisen areenana**

Tässä Delfoi Akatemia -valmennusohjelmassa pienryhmille on osoitettu aika vähän suoraan opiskeluun liittyviä tehtäviä. Näin siksi, että opintopisteiden määrä ei mielestämme ole sellaista mahdollistanut.

6.A. Haluaisiko teidän pienryhmänne enemmän tehtäviä pienryhmätyöskentelyyn?

Jos "kyllä"

6.B. Millaisia tehtäviä haluaisitte pienryhmällemme? Ehdotuksia ja perusteluja: miten ko. toiminnot tukevat Delfoi Akatemia -valmennusohjelman toteutumista?

### **Yhteinen kasvuprosessi johtajuuteen ja johtamiseen**

Delfoi Akatemia -valmennusohjelma on myös koko opiskelijaryhmän prosessi.

Miten kommentoitte valmennusohjelman rakennetta tässä vaiheessa

7. miten osanottajajoukko kokonaisuutena on auttanut/estänyt kehittymistänne johtamistaidoissa?

8. ketkä valmennusohjelmassa vaikuttaneet henkilöt ovat tähän mennessä eniten selkeyttäneet ajatuksianne johtajuudesta ja johtamisesta?

9. miten ammatillinen verkostonne on laajentunut valmennusohjelman myötä? Kirjatkaa kaikkien pienryhmäläisten verkostolaajennukset – mihin kaikkiin suuntiin/henkilöihin teillä on mahdollisuus jatkossa olla yhteydessä?

Kiitos vastauksistanne!  
Kristiina Harju ja Armiliisa Pakarinen



**Delfoi Akatemia2 –johtamisen perusvalmennus nuorille naisille**  
**Vastauslomake: Yksilöarviointi - loppuarviointi**

**Nimi:**

**Johtaja-identiteetti, johtamisosaaminen**

1. Millainen johtaja sinä tällä hetkellä olet (tai olisit, jos toimisit nyt johtamistehtävissä)?  
- kuvaa kolme tärkeintä piirrettäsi, jotka haluat, että muutkin havaitsevat sinussa johtajana

2. Millaista palautetta olet saanut muilta siitä, millainen johtaja olet? TAI Miten muut ovat kommentoineet kehittymistäsi Delfoi Akatemian myötä mm. johtaja-identiteetissäsi?  
- olet saattanut käsitellä valmennusta esim. kehityskeskustelussa tai onko esimiehesi/kollegasi muuten kommentoineet valmennusohjelman vaikutuksia sinuun

3. Miten hyvin henkilökohtainen oppimissuunnitelmasi, HOPS:si toteutui?  
- määrittele prosenttilukuna  
- perustele lyhyesti prosenttilukua

4. Millä johtamisen osaamisalueella koet vielä tarvitsevasi tukea, kehittymismahdollisuuksia, jotta voit tuntea itsesi johtamisen ammattilaiseksi?  
- millaisia suunnitelmia sinulla on johtamisen täydennysopintojen suhteen?

5. Millaisia konkreettisia urasuunnitelmia sinulla on vuoteen 2010 mennessä: aiotko hakeutua esimiestehtäviin – millaisiin?

Palauta vastauksesi Optimaan jälkiarvioinnille osoitettuun paikkaan **10.10.2007 mennessä.**

Kiitos yhteistyöstä, hyvää jatkoa!  
Kristiina ja Armiliisa

## LIITE 11

DELFOI AKATEMIA 2- valmennusohjelman loppuarviointi pienryhmissä

Seuraaviin kohtiin tarvitaan koko ryhmän näkemykset.

Sopikaa, kuka siirtää oman ryhmänne vastaukset **Optimaan viimeistään 4.10.2007.**

### **Viisi johtamisen ydinkompetenssia**

- kuvatkaa ryhmänne näkemys siitä, mitkä ovat keskeisiä johtamisen ydinkompetensseja seuraavien ulottuvuuksien suhteen. Jokaiseen kohtaan kuvataan viisi osa-aluetta, yhteensä 15 ydinkompetenssia.
- + tieto: mitä pitää johtajana tietää
- + toiminnallinen osaaminen: mitä pitää johtamisessa osata
- + asenne/suhde johtamiseen: miten johtajuuden pitää näkyä hyvän johtajan työssä

### **Delfoi Akatemian valmennus suhteessa ydinkompetenssien hallintaan**

- arvioikaa yhdessä ja ilmaiskaa prosenttiluvuin, miten hyvin Delfoi Akatemia –valmennusohjelma teidän mielestänne kehitti esittämiänne ydinkompetensseja, eli miten hyvin kehitti teitä johtajina em. ydinkompetenssien suhteen.
- + tieto: mitä pitää johtajana tietää
- + toiminnallinen osaaminen: mitä pitää johtamisessa osata
- + asenne/suhde johtamiseen: miten johtajuuden pitää näkyä hyvän johtajan työssä

### **”Jos kaikki olisi mahdollista” – mitä jäimme kaipaamaan**

- kertokaa, mitä vielä olisitte olleet halukkaita oppimaan tämän valmennusohjelman puitteissa: yhdeksässä lähiseminaarissa sekä niiden väliaikoina:
- + sisältöjä, oppimisteemoja
- + toimintatapoja, jotka olisivat mielestänne kehittäneet teitä koettua enemmän

### **Terveisemme Delfoi Akatemia –hankkeen kokemusten hyödyntäjille**

- yhteinen toivomuksemme lienee, että nuorten naisten johtamisvalmennus Suomessa jatkuu, tavalla tai toisella. Mitä teidän ryhmänne haluaa viestittää seuraavien hankkeiden toteuttajille?
- Näitä ajatuksia Delfoi Akatemia –hanke voi hyödyntää omassa loppuraportissaan.

**Tämä vielä jäi sanomatta ..**

**KIITOS PALAUTTEESTA!**

**Delfoi Akatemian tuotantoryhmä**

LIITE 12

**Delfoi Akatemia –johtamisvalmennusten lähiseminaarien reaktiopalauteet**

Koulutus: Delfoi Akatemia -johtamisvalmennus nuorille naisille										
Palauteyhteenveto DA 1 ja DA 2, seminaarit 1-9										
<b>1. Miten tärkeäksi koet lähiopetuksen aiheen oman työsi kehittämisessä?</b>										
1 = ei lainkaan										
5 = erittäin tärkeä										
<b>Jakso</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>keskiarvo</b>
<b>keskiarvo DA 1</b>	4,3	4,3	4,6	4,58	4,22	4,04	3,81	4,25	4,26	<b>4,26</b>
<b>keskiarvo DA 2</b>	4,27	3,84	4,09	4,18	4,6	3,81	3,22	3,79	3,37	<b>3,91</b>
<b>2. Miten pystyt hyödyntämään lähiopetuksen antia omassa työssäsi/työyhteisössäsi?</b>										
1 = ei lainkaan										
5 = erittäin hyvin										
<b>Jakso</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>keskiarvo</b>
<b>keskiarvo DA 1</b>	3,8	3,7	4,3	3,47	3,56	3,73	3,08	3,88	4	<b>3,72</b>
<b>keskiarvo DA 2</b>	3,36	3,48	3,77	3,23	4,4	3,35	2,5	2,42	3,21	<b>3,30</b>



- 2008:
- 1 Yhteenveto työterveyshuollon erikoislääkärikoulutuksen rahoitusta koskevan lain vaikutuksista. (Vain verkossa)  
ISBN 978-952-00-2510-6 (PDF)
  - 2 Pandemic Influenza Preparedness. Joint Self-Assessment Report. (Vain verkossa)  
ISBN 978-952-00-2516-8 (PDF)
  - 3 Terveystenhuollon työsuojelun valvontahankkeen loppuraportti.  
ISBN 978-952-00-2517-5 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2518-2 (PDF)
  - 4 Miten potilasturvallisuutta edistetään? Kysely terveydenhuollon toimintayksiköille ja vanhainkodeille. (Vain verkossa)  
ISBN 978-952-00-2519-9 (PDF)
  - 5 Kansallisen terveydenhuollon hankkeen seurantar ryhmän loppuraportti. Vuosien 2002-2007 toiminta. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2531-1 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2532-8 (PDF)
  - 6 Sosiaalialan kehittämishanke 2003-2007. Loppuraportti. Salme Kallinen-Kräkin (toim.).  
ISBN 978-952-00-2535-9 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2536-6 (PDF)
  - 7 Mikko Wennberg, Olli Oosi, Kaisa Alavuotunki, Sirpa Juutinen, Henrik Pekkala. Sosiaalialan kehittämishankkeen tavoitteiden saavuttamisen arviointi. Sosiaalialan kehittämishankkeen loppuarviointi. Osaraportti 2.  
ISBN 978-952-00-2537-3 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2538-0 (PDF)
  - 8 Slutrapport. Tillsynsprojekt för arbetarskyddet inom hälsovården.  
ISBN 978-952-00-2539-7 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2540-3 (PDF)
  - 9 Työurat pitenevät. Veto-ohjelman indikaattorit II.  
ISBN 978-952-00-2541-0 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2542-7 (PDF)
  - 10 Teoriasta toimivaksi käytännöksi. Mini-intervention jalkauttaminen terveyskeskuksiin ja työterveyshuoltoon. Kaija-Liisa Seppä (toim.).  
ISBN 978-952-00-2543-4 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2544-1 (PDF)
  - 11 Sosiaali- ja terveysministeriön toimintasuunnitelma vuodelle 2008. (Vain verkossa)  
ISBN 978-952-00-2545-8 (PDF)
  - 12 Perhekeskustoiminnan kehittäminen. Perhe-hankkeen loppuraportti.  
ISBN 978-952-00-2546-5 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2547-2 (PDF)
  - 13 Pysytään työssä. Vaikeavammaisten henkilöiden työssä pysymisen tukeminen.  
ISBN 978-952-00-2548-9 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2549-6 (PDF)
  - 14 Kirsi Alila, Tuija Portell. Leikkitoiminnasta avoimeen varhaiskasvatukseen. Avointen varhaiskasvatuspalvelujen nykytila ja kehittämistarpeet 2007. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2552-6 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2553-3 (PDF)

- 15 Heikki Hiilamo. Promoting Children's Welfare in the Nordic Countries.  
ISBN 978-952-00-2554-0 (pb)  
ISBN 978-952-00-2555-7 (PDF)
- 16 Kaarin Ruuhilehto, Jari Knuuttila. Terveysthuollon vaaratapahtumien raportointijärjestelmän käyttöönotto. (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2560-1 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2561-8 (PDF)
- 17 Sosiaaliamiestoiminnan kehittäminen. (Vain verkossa)  
ISBN 978-952-00-2562-5 (PDF)
- 18 Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan tutkimustoiminnan tehostaminen. Työryhmän loppuraportti. (Vain verkossa)  
ISBN 978-952-00-2563-2 (PDF)
- 19 Yksityisen sektorin työeläkkeiden rahoituksesta ja sen riskien hallinnasta.  
ISBN 978-952-00-2596-0 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2597-7 (PDF)
- 20 Lapsella on oikeus osallistua. Lapsiasiavaltuutetun vuosikirja 2008.  
ISBN 978-952-00-2598-4 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2599-1 (PDF)
- 21 Tapio Kuure, Tom Tarvainen, Antti Peltö-Huikko, Maija Säkijärvi. "Kaikki kymmenen tikkua laudalla!" Onnistuvat opit -juurruttamishankkeen loppuraportti.  
ISBN 978-952-00-2607-3 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2608-0 (PDF)
- 22 Miia Eloranta. Perhevapaakampanja 2007-2008. Loppuraportti.  
ISBN 978-952-00-2611-0 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2612-7 (PDF)
- 23 Pirjo Pulkkinen-Närhi, Hanna Hakulinen, Päivi Jalonen, Pirjo Manninen. Kunnallisen työterveyshuoltojärjestelmän kehittäminen. Erilaisten organisointi- ja toimintamallien arviointia (Seutu-hanke). (Vain verkossa)  
ISBN 978-952-00-2617-2 (PDF)
- 24 Isien ja isyyden tukeminen äitiys- ja lastenneuvoloissa  
ISBN 978-952-00-2618-9 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2619-6 (PDF)
- 25 Työpaikan palkkakartoitus. Tietoa ja kokemuksia. Johanna Matinmikko, Inkeri Tanhua (toim.). (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2620-2 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2621-9 (PDF)
- 26 Segregaatio ja sukupuolten väliset palkkaerot –hankkeen loppuraportti.  
ISBN 978-952-00-2622-6 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2623-3 (PDF)
- 27 Longer careers? 'Veto' programme indicator.  
ISBN 978-952-00-2624-0 (pb)  
ISBN 978-952-00-2625-7 (PDF)
- 28 Kansanterveyslain ja erikoissairaanhoidon yhdistämistä valmisteleva työryhmä (Moniste)  
ISBN 978-952-00-2628-8 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2629-5 (PDF)

- 29 Antti Peltö-Huikko, Juha Kaakinen, Jukka Ohtonen. "Saattaen muutettava".  
Kehitysvammaisten laitoshoidon hajauttamisen seurantaraportti.  
ISBN 978-952-00-2635-6 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2636-3 (PDF)
- 30 Jussi Huttunen. Lääkehuollon keskushallinnon kehittäminen. Selvityshenkilön raportti  
ISBN 978-952-00-2638-7 (nid.)  
ISBN 978-952-00-2639-4 (PDF)
- 31 Satu Ahopelto, Kristiina Harju, Armiliisa Pakarinen, Johanna Snellman. Uutta naisjohtajuutta  
Delfoi Akatemiasta -hankkeen analyyttinen loppuraportti. (Vain verkossa)  
ISBN 978-952-00-2639-4 (PDF)

