

## **Miten yliopistot kouluttavat johtajia?**

Kysyimme syyskuun alussa yliopistoista, millaista koulutusta tai valmennusta ne tarjoavat johtamiseen, millä organisaation tasoilla työskenteleville johtajille ja esihenkilöille koulutusta tarjotaan ja kuinka moni koulutukseen osallistuu vuosittain. Toimitus ei ole käsitellyt yliopistojen vastauksia.

### **Helsingin yliopisto:**

Helsingin yliopistolla johtaminen perustuu yliopiston yhteiseen strategiaan ja arvoihin (sivistys, totuus, vapaus, yhteisöllisyys) sekä näihin pohjautuviin, yksiköittäin, ryhmittäin tai toiminnoittain tarkennettuihin linjauksiin. Onnistunut johtaminen yliopistossa pohjautuu vuorovaikutteisuuteen, kollegiaalisuuteen ja tavoitteellisuuteen. Jokaiselta johtajalta edellytetään johtamiskykyä ja esihenkilötaitoja sekä halua kehittyä johtajana. Johtamisen kehittäminen ja erityisesti johtamisen tulevaisuuden suunta ja sisältö ovat Helsingin yliopiston johtajatapaamisten keskeinen teema.

Helsingin yliopiston johtajilla ja esihenkilöillä on mahdollisuus saada monenlaista tukea johtamis- ja esihenkilötehtävään. Päivittäisiin työtehtäviin esihenkilö saa alusta lähtien henkilökohtaista apua ja valmennusta lähipalveluiden asiantuntijoilta. Esihenkilö- ja johtajatehtävän kokonaisuuteen tarjotaan myös laajempaa perehdytystä, jonka jälkeen tarjolla on erilaisia valmennuksia, kehittämisohjelmia, esihenkilöfoorumeita ja -verkostoja sekä coachingia, mentorointia ja työnohjausta koko johtajatehtävän ja -uran ajan. Tarjolla on lyhyitä koulutuksia ja webinaareja ajankohtaisista teemoista sekä pidempikestoisia valmennuksia. Lisäksi käytössä on itseopiskelumateriaalia, jota voi hyödyntää kehittymisen tukena. Valmennuksia ja muuta tukea järjestetään sekä yliopistotasoisesti että yksiköittäin. Koulutuksia, coachingia, mentorointia ja muuta tukea on tarjolla kaikille johtajille ja esihenkilöille.

Vuosittain eri koulutustilaisuuksiin, valmennuksiin, esihenkilöfoorumeihin, coachingiin ja muihin tukimuotoihin osallistuu satoja esihenkilöitä.

### **Itä-Suomen yliopisto:**

Johtamistyön tuki ja johtajana kehittyminen on yksi yliopistomme osaamisen kehittämisen painopisteistä. Tarjoamme jokaiselle esihenkilötyötä tekeväälle mahdollisuuden osallistua johtamisvalmennuksiin ja johtamistyön ajankohtaispäiviin ja erilaisiin temaattisiin koulutuksiin. Lisäksi tarjolla on johtamisen arviointeja ja johtoryhmille räätälöitävää valmennusta työskentelyn tueksi.

Meillä on vuosittain kaksi kaikille esihenkilö- ja johtamistehtävissä toimiville avointa ajankohtais- ja koulutustapahtumaa. Näissä päivissä ei ole osallistumisrajoitusta. Päivien teemat vaihtelevat, mutta karkeasti voidaan sanoa, että vuoden alussa järjestettävän päivässä painotus on työhyvinvoinnin, työsuojelun ja työturvallisuuden teemoissa. Syksyllä järjestettävässä päivässä on tyypillisesti rehtoreiden ajankohtaiskatsaukset sekä erilaisia asiantuntijapuheenvuoroja kulloinkin ajankohtaisista aiheista.

Ns. Johdon päivät ovat tammi-helmikuussa ja ne on tarkoitettu yliopiston, tiedekuntien, osastojen ja laitosten sekä erillis- ja palvelulaitosten ja Yliopistopalvelujen yksiköiden johtajille.

Lisäksi meillä on tarjolla johtamisvalmennusta. Näihin koulutuksiin valitaan n. 25 hlöä haun kautta. Kokonaisuudet ovat seuraavat:

UEF Johtaja 5 op – valmennus johtamistyön perusteisiin

UEF Edistynyt Johtaja 5 op – valmennus jo pidempään johtamistyötä tehneille sekä

UEFCoach 2 op + 3 op – menetelmiä ja työkaluja valmentavaksi johtajaksi

Yllä mainittujen lisäksi meillä tarjotaan eri laajuisia koulutuskokonaisuuksia tai lyhyempiä koulutuksia johtamistyötä tekeville. Tänä syksynä ajankohtaisena mm. ”Monipaikkatyön johtaminen – näkökulmia ja menetelmiä muuttuneeseen työelämään” -kokonaisuus.

Koulutusten lisäksi meille on ajankohtaista panostaa uusien johtajien (vaihtuvat johtajien nelivuotiskaudet ensi vuoden alusta lukien) perehdytykseen ja koulutukseen. Meillä on suunnitteilla koulutuskokonaisuus, jossa käydään erityisesti uuden johtajan ”työkalupakkia” johtamistyön tueksi.

### **Jyväskylän yliopisto:**

Kehitämme parhaillaan JYULead-palvelukokonaisuutta, jonka tavoitteena on avata ovi valmentavaan vuoropuheluluun pohjautuvaan johtamiseen tarjoamalla valmennuksia, verkostoja ja yksilöllistä tukea johtajana kasvamiseen ja arjen johtajuuteen.

Palvelukokonaisuuden ehkä näkyvin osa on kaikille johtajille suunnattu *JYULead1* -valmennusohjelma, joka pureutuu tavoitteelliseen valmentavaan johtajuuteen ja tarjoaa runsaasti käytännönläheistä arjen johtamiseen sovellettavaa tietoa ja taitoa. Ohjelma koostuu starttipäivästä sekä neljästä kokonaisesta ja kahdesta puolikkaasta sisältöpäivästä.

Sisältöpäivissä valmentajina toimivat sekä oman yhteisömme asiantuntijat että yhteisömme ulkopuoliset asiantuntijat. JYULead1 tuotetaan yhteistyössä Kauppakorkeakoulun Avance-johtamiskoulutuksen kanssa.

Johtaminen on usein aika yksinäistä työtä. Työnohjausta on ollut jo pitkään tarjolla, ja näitä pyrimme aina tarvittaessa järjestämään. Enenevässä määrin on mahdollista saada myös yksilö-coachingia, jossa ammattitaitoinen coach tarjoaa turvallisen ajattelutilan omien ajatusten ja toimintatapojen selkeyttämiseksi. Syksyn aikana on tavoitteena tarjota myös mahdollisuuksia ryhmämuotoiseen coachingiin. Mentorointitoimintaa olemme myös laittamassa liikkeelle erityisesti laitosjohtajien työn tueksi. Lisäksi valmistelemme johtoryhmävalmennuskokonaisuutta tukemaan vuoden 2022 aloittavien johtoryhmien työskentelyä.

Onnistuneiden tavoitekeskustelujen käymiseen valmennamme johtajiamme niin ikään joka vuosi. Lisäksi tarjoamme vuosittain mittavan määrän muita koulutustilaisuuksia ja itsenäisesti opiskeltavia verkkokursseja yhteisömme jäsenten ja yhteistyökumppaneiden tarjoamana (<https://uno.jyu.fi/fi/osaaminen-ja-hyvinvointi/johtamisosaaminen>) sekä päivitämme aktiivisesti verkkosisältöjä henkilöstöasioiden osaamisesta Lähijohtajan HR-käsikirjaan (<https://uno.jyu.fi/fi/lahijohtajan-kasikirja>).

Koulutusta järjestetään kaikille halukkaille esihenkilötehtävissä toimiville. JYULead1-valmennukseen osallistuu vuosittain noin 40 yhteisömme johtajaa. Muiden koulutusten osallistujamäärät vaihtelevat toteutuksittain alle kymmenestä useisiin kymmeneen osallistujiin/koulutus.

### **Lapin yliopisto:**

Meillä on johtamisjärjestelmän kehitystyö juuri meneillään ja olemme ulkopuolisen yrityksen kanssa yhteistyössä järjestäneet johtoryhmille valmennuskokonaisuuden. Siinä rinnalla on käynnissä myös samalla yhteistyöllä esihenkilö- ja päällikkötason valmennus. Yliopiston ja Lapin ammattikorkeakoulun yhteiset LUC Palvelut aloittivat toimintansa vuodenvaihteessa, ja päälliköitä on tullut sitä myötä lisää. Näihin valmennuksiin ovat osallistuneet hyvin sitoutuneesti kaikki johtajat ja päälliköt.

Joka vuosi järjestetään koulutuskokonaisuus esihenkilöille ja osallistujamäärät ovat vaihdelleet 15–30:n välillä. Tällä hetkellä meneillään olevien valmennusten lisäksi tarjoamme kaikille esihenkilöille valmennussarjan siirtymisestä uuteen normaaliin. Aiheina ovat henkilöjohtaminen, prosessien johtaminen, tuloksen johtaminen ja muutoksen johtaminen.

### **Oulun yliopisto:**

Järjestämme monenlaisia ja -tasoisia ohjelmia, foorumeita sekä palvelua esihenkilö- ja johtamistyön tueksi. Varsinaista koulutusta /valmennusta (ei siis foorumi tai yksilöllinen palvelu) ovat seuraavat:

**Science Leadership-ohjelma:** vuoden pituinen valmennusohjelma edistyneille post doc - tutkijoille. Järjestetään vuosittain ja erillisellä hakumenettelyllä ohjelmaan valitaan mukaan 20-24 post doc-tutkijaa. Toteutuskieli on englanti.

**UniLead-ohjelma:** järjestetään kaksi kertaa vuodessa ja vuosittain ohjelmaan osallistuu 36 esihenkilöä, joilla on vähintään 2 vuotta kokemusta esihenkilötyöstä. Prosessi kestää n. 6 kk ja lisäksi on n. puolen vuoden päästä seurantapalaute. Ohjelma sisältää ryhmäcoachingia, 270-esihenkilöarvioinnin palautekeskustelulla sekä hyvinvointianalyysin, joka toteutetaan Oura-sormuksella tehtävällä mittauksella ja tähän liittyvällä analyysillä palautekeskusteluineen. Ohjelma tarjotaan sekä suomeksi että englanniksi.

**Coachaava esihenkilö** -valmennus: järjestetään kaksi kertaa vuodessa ja osallistujien määrä vaihtelee vuosittain 16-64 välillä. Valmennukseen voivat osallistua kaikki Oulun yliopiston esihenkilöt. Valmennuksen tavoitteena on tutustuttaa osallistuja valmentavaan johtamiseen työkaluna arjen esihenkilötilanteissa. Ohjelma tarjotaan sekä suomeksi että englanniksi. Lisäksi meillä on jatkuvasti tarjolla verkkoympäristössä itseopiskeluun erilaisia esihenkilötyön perehdytyksiä ja johtamisen valmennuksia.

Myös erilaisia foorumeita järjestetään säännöllisesti. Tarjolla on lisäksi mahdollisuus yksilölliseen coachingiin sekä dekaaneille että esihenkilöille.

### **Taideyliopisto:**

Taideyliopistossa tarjotaan lukukausittain johtamisen perusteet ja johtamisen jatkovalmennusta. Johtamisen perusteissa (5 krt 3 h ja välitehtävät) käsitellään johtamisen tehtäväalueita ja esihenkilöiden roolia yliopistoyhteisössä. Se on suunnattu erityisesti esihenkilötehtävissä aloittaville, mutta soveltuu kokeneemmillekin esihenkilöille. Johtamisen jatkovalmennus (3 x 3 h ja välitehtävät) keskittyy kolmeen johtamisteemaan – strateginen johtaminen, muutosjohtaminen ja työyhteisön hankalien tilanteiden käsittely. Molemmat kokonaisuudet on tarkoitettu kaikille esihenkilöasemassa oleville. Johtamisen perusteiden rinnalla on järjestetty myös vastaavan sisältöinen Leadership Training -valmennus 2021. Tämän lisäksi olemme järjestäneet eri johtamisen teemoihin liittyvää valmennusta, kuten ratkaisukeskeinen lähestymistapa, haastavat ristiriitatilanteet ja monimuotoisuuden

johtaminen (tulossa oleva). Vuoden 2021 alusta Taideyliopisto on hyödyntänyt Academy of Brainin verkkovalmennuksia sekä itseopiskeluun että opintopiireihin ja vertaistuen verkostoihin. Verkkovalmennuksia esihenkilöt voivat käyttää myös oman johtamistyönsä tukema mm. tiimin yhteistyön kehittämisessä.

Taideyliopisto tarjoaa myös esihenkilöille ja johtajille esihenkilöiden coaching-ryhmiä, esihenkilöiden yksilökonsultaatioita, työnohjausta ja työyhteisökeskustelujen fasilitointia. Yksilötukea järjestetään tarpeen mukaan ja ryhmämuotoinen tuki on toteutettu esim. akatemiakohtaisesti tai tietyn toiminnon mukaan (esim. Research Leaders Coaching). Lisäksi johtajille ja esihenkilöille on tarjolla käytännönläheinen käsikirja intrassa johtamistyön tueksi. Sitä käytetään myös valmennusten oheismateriaalina.

Taideyliopisto hyödyntää myös johtamisen 360-arviointeja. Esihenkilöarviointi on henkilökohtaisen kehittymisen väline ja auttaa esihenkilöä tunnistamaan omat vahvuudet ja kehittämiskohteet. Esihenkilöt työstävät tulosten pohjalta henkilökohtaisen kehityssuunnitelman.

Yliopiston johtoryhmä, akatemioiden johtoryhmät ja palveluiden johtoryhmä ovat arvioineet myös oman johtoryhmänsä työskentelyä. Arviointien tavoitteena on tunnistaa johtoryhmätyön vahvuudet ja kehittämisaalueet ja siten luoda edellytyksiä toiminnan kehittämiseksi. Tulosten perusteella johtoryhmät ovat valinneet strategian kannalta tärkeimpiä kehittämiskohteita. Hyvä johtaminen ja esihenkilötyö ovat tehokkaimmat tavat Taideyliopiston tavoitteiden saavuttamiseen ja työhyvinvoinnin varmistamiseen.

Taideyliopisto tarjoaa johtamiseen liittyvää valmennusta niin johtamisen urapolun alkuvaiheessa oleville ja myös kokeneemmille johtajille. Valmennuksia on niin ylimmälle johdolle, koulutusohjelmien/aineryhmien/ opetusalueiden johtajille, palvelualueiden johtajille ja päälliköille, tutkimusalueiden johtajille sekä tiimien vetäjille. Johtamisen valmennuksiin osallistuu niin akateemisia johtajia kuin tukipalveluiden esihenkilöitä, jotta keskustelu olisi mahdollisimman

moniäänistä. Joitakin ryhmiä toteutetaan kohderyhmäkohtaisesti, esimerkiksi tutkimusyksiköiden johtajat.

Taideyliopistossa on johtamispositiossa 99 henkilöä. Alla on osallistujatietoa muutaman vuoden ajalta.

- vuonna 2019: 46

- vuonna 2020: 39

- vuonna 2021 (tähän mennessä): 34

360-johtamisarviointien piirissä on ollut tähän mennessä 66 johtajaa ja esihenkilöä.

### **Tampereen yliopisto:**

#### **Tampereen yliopiston johdon ja esihenkilöiden johtamisvalmennukset vuosina 2019-2021**

Tampereen yliopisto tarjoaa koulutusta kaikille esihenkilörooleissa työskenteleville, koska henkilöstöohjelmamme tavoitealueita ovat mm. esihenkilötyön kehittäminen ja arjen sujuvuuden sekä työhyvinvoinnin vahvistaminen. Laadukkaan esihenkilötyön ja johtamisen kautta rakennamme arjen sujuvuutta ja sitä kautta koko yliopiston tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta yhteiskunnassa.

Koulutus ymmärretään meillä laajasti osaamisen jatkuvana kehittämisenä ja oppimisessa käytetään erilaisia keinoja esim. prosessimaisia valmennuksia, teematilaisuuksia ja koulutuksia

sekä vertaisverkostojen syntymistä vahvistavia fasilitoituja teemakeskusteluja. Lisäksi käytössä on mm. yksilöllisiä coaching- ja mentorointiprosesseja. Erilaisten ajankohtaisten teemojen ympärille luodut keskustelutilaisuudet ovat olleet suosittuja johtajien ja esihenkilöiden keskuudessa. Ne ovat luoneet mahdollisuuksia saada inspiraatiota ja käytännön työkaluja esihenkilötyöhön sekä vaihtaa ajatuksia muiden esihenkilöiden kanssa.

On ollut tärkeää tuoda yhteen johtoa ja esihenkilöitä eri puolilta yliopistoa yhteisen keskustelun ja kulttuurin vahvistamiseksi. Tästä esimerkkeinä ovat mm. Tampereen yliopiston fuusion jälkeen järjestetty ylimmän johdon koulutusohjelma, joka toteutettiin yhteistyössä yliopiston jatkuvan oppimisen palveluiden kanssa ja 5-8 krt vuodessa toteutettavat koko korkeakoulu yhteisön (TAU ja TAMK) esihenkilöiden johtamisaamut.

Koulutamme lisäksi johtoa ja tulevaisuuden johtajapotentiaaleja esimerkiksi EMBA-ohjelmissa, joihin osallistuu 1-3 henkilöä/ohjelma. Lisäksi meillä on pidempi Osaava-esihenkilövalmennus ja erilaisia teemavalmennuksia. Strategiaan vahvasti kytkeytyvän henkilöstöohjelman myötä olemme käynnistäneet räätälöityjä esihenkilövalmennuksia myös tiedekunnissa. Pandemia-aikana olemme tuottaneet ison määrän valmennustallenteita, jotka ovat kaikkien esihenkilöiden katsottavissa intranetissä.

Esihenkilöiden ja tiimien käyttöön on myös luotu erilaista esihenkilötyötä helpottavaa materiaalia mm. helpot ohjeet tiimin arvo- ja strategiakeskusteluihin, roolien ja vastuiden kirkastamiseen sekä työhyvinvointia vahvistavaan oman arjen sujuvuuden arviointiin osana kehitys- ja tavoitekeskusteluja.

Alla on tarkempi kuvaus yliopiston esihenkilöille saatavilla olevasta osaamisen kehittämisen tarjonnasta.

### **1. Tampereen korkeakoulu yhteisön ylimmän johdon johtamiskoulutus 2019-2020 Tausta**

Tampereen yliopiston ylin johto (rehtorit, dekaanit, palvelujohto) ovat osallistuneet 2019-2020 heille räätälöityyn johtajuuskoulutukseen, jossa mukana oli koko korkeakoulu yhteisön ylin johto (yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu). Fuusion alkuvaiheessa haluttiin tukea johdon tutustumista toisiinsa, mahdollistaa vertaiskeskustelu ja vahvistaa yhteistä suuntaa korkeakoulun muutosjohtamisessa.

#### **Koulutuksen toteutus**

Ohjelma oli räätälöity korkeakouluhallinnon ja yleisjohtamisen yhdistelmä, jossa oli kasvokkain työskentelyn lisäksi ryhmä-, yksilö- ja ennakkotehtäviä. Prosessissa käytettiin myös Moodle -oppimisympäristöä. Kokonaisuus oli 30 opintopisteen suuruinen ja koulutuksen toteutuksesta vastasi Tampereen yliopiston täydennyskoulutus- ja johtajuuspuolen asiantuntijat.

#### **Ohjelman tavoitteet: kompetenssien ja kyvykkyyden vahvistaminen**

- Korkeakoulu yhteisön kokonaisuuden johtaminen ja kehittäminen
- Yhteisesti nähty strateginen johtamismaisema, toimintakulttuuri, yhteen hitsautuminen
- Rohkea uudistuminen

### **2. Muita esihenkilövalmennuksia, joissa kohderyhmänä koko yliopiston johto ja esihenkilöt Etäjohtamisen valmennus / Pandemian alussa maaliskuuhuhtikuu 2020**

Valmennusmateriaali lähti koko korkeakoulun TOP-johdolle ja lyhyitä (1 h) valmennuksia järjestettiin koko korkeakoulun johdolle ja esihenkilöille kaikkiaan kuusi samansisältöistä valmennusta. Näissä myös mukana joitakin ylimpään johtoon kuuluvia (rehtoritaso ja palvelujohtajat). Osallistujia kaikkiaan n. 100 henkilöä.

## **Johtamisaamut / säännöllisesti / kaikki korkeakouluyhteisön johtajat ja esihenkilöt kohderyhmänä**

Näissä on ollut mukana palvelujohtoa, tiedekuntien johtoa ja esihenkilöitä eri puolilta korkeakouluyhteisöä (TAU & TAMK). Tilaisuudessa on lyhyt alustus teemaan ja sen jälkeen pienryhmäkeskusteluja sekä ryhmäkeskusteluiden yhteenvetoa.

Näissä on ollut yliopistolta osallistujia vaihtelevasti teeman mukaan 12-25 henkilöä/tilaisuus ja lisäksi TAMK:n esihenkilöitä. Englanninkieliset, vastaavat tilaisuudet on kohdennettu erityisesti tutkimusryhmiä johtaville esihenkilöille ja siellä osallistujia on ollut 75 henkilöä.

### **• Johtamisaamujen tavoitteena on**

- vahvistaa esihenkilöiden välistä keskustelua ja toisilta oppimista
- auttaa kollegiaalisten vertaisverkostojen syntymistä korkeakouluyhteisön sisällä
- rakentaa yhteistä ymmärrystä johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyvistä ajankohtaisista teemoista

### **• Teemoina ajankohtaisia johtajuuden aiheita 2020-2021 esim.**

- Yksiköiden muutostilanteiden oppien ja parhaiden käytäntöjen jakaminen, muutosjohtaminen, työhyvinvoinnin teemat, itsensä johtaminen, tutkimusryhmän johtaminen, esihenkilön oma jaksaminen, yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin tukeminen etätyössä, jatkuva oppiminen ja uudistumisen johtaminen, hybridityön johtaminen

### **Yliopiston Osaava -esihenkilövalmennus johdolle ja esihenkilöille 2019-2021**

Pidempi, prosessimainen esihenkilövalmennustiedekuntien ja palveluiden esihenkilöille (5 lähivalmennuspäivää, orientoivat ennakkotehtävät ja välitehtävät). Toteutus 1-2 krt/vuosi, uuden yliopiston aikana on toteutettu kolme ohjelmaa, joissa osallistujia kaikkiaan ollut n. 65 henkilöä. Syyskuussa on alkamassa neljäs Osaava-valmennus.

Osaava-valmennuksessa käydään läpilaaja-alaisesti esihenkilötyön eri osa-alueet:

- Johtajana ja esihenkilönä yliopistossa
- Strategisesta ajattelusta suorituksen johtamiseen
- Yksilöstä, tiimin, yhteisön ja verkostojen johtamiseen
- Moninaisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen
- Osaamisen johtaminen

### **Muut teemavalmennukset 2020-2021**

- Arjen työkaluja esihenkilöille ja tiimeille -tilaisuudet 4 kpl (esim. dialogisuuden ja luottamuksen vahvistaminen, kokouskäytännöt), osallistujia kaikkiaan 115 henkilöä
- Esihenkilön rooli ja juridiset vastuut – perusteita työoikeudesta 1kpl, 155 osallistujaa
- Tiedekuntakohtaisia esihenkilöiden vertaiskeskustelutilaisuuksia kaikkiaan 3 tilaisuutta, yhteensä n. 80 osallistujaa
- Palveluorganisaatiossa toteutettu puolen vuoden Digitaalinen yhteistyökulttuuri valmennus 2020-2021, jossa henkilöstön lisäksi mukana noin 60 esihenkilöä. Esihenkilöille oli prosessissa yleisten webinaarien lisäksi omat webinaarit ja sparrausryhmät, joissa keskityttiin esihenkilötyön keskeisiin teemoihin digitaalisen yhteistyökulttuurin rakentamisen näkökulmasta.

### **Turun yliopisto:**

Turun yliopisto järjestää kolmea eri johtamisvalmennusta **Hyvä akateeminen johtajuus** – kokonaisuuden alla:

### 1) Hyvä akateeminen johtajuus tulevaisuuden yliopistossa (HAJ perusvalmennus)

Tavoite:

- Hyvän johtajuuden kehittäminen Turun yliopistossa ja hyvän johtamisen kulttuurin leviäminen Turun yliopiston organisaatioon
  - Johtajapoolin kasvattaminen tuleviin avoimiin johtajapositioihin
  - Yliopiston johtajien tukeminen traditionaalisen yliopistojohtamisen ja akateemisen vapauden sekä tulosta ja suorituksen johtamista vaativan johtajuuden välillä
  - Tulevaisuuden yliopistossa tarvittavan kokonaisvaltaisen johtamisosaamisen kehittäminen asioihin, ihmisiin ja viestintään liittyen
  - Keskinäinen verkottuminen, kokemusten jakaminen ja toisilta oppiminen
  - Henkilökohtainen kehittyminen johtajana
- kohderyhmä: vararehtorit, dekaanit, varadekaanit, laitosjohtajat, varalaitosjohtajat, erillislaitosten johtajat, yliopiston yhteisten palveluiden johtajat ja päälliköt
- osallistujia vuosittain: vuositasolla osallistujia 14 henkilöä; kaikkiaan HAJn on suorittanut 112 henkilöä (2021)

### 2) Hyvä akateeminen johtajuus tulevaisuuden yliopistossa (HAJ jatkovalmennus)

- tavoite:

- Hyvän johtajuuden kehittäminen Turun yliopistossa ja hyvän johtamisen kulttuurin leviäminen Turun yliopiston organisaatioon
  - Johtajapoolin kasvattaminen tuleviin avoimiin johtajapositioihin
  - Yliopiston johtajien tukeminen vaativassa akateemisessa johtamistyössä
  - Tulevaisuuden yliopistossa tarvittavan kokonaisuuksien johtamisen ja johtamisen johtamisen osaamisen kehittäminen
  - Keskinäinen verkottuminen, kokemusten jakaminen ja toisilta oppiminen
  - Henkilökohtainen kehittyminen johtajana
- kohderyhmä: kaikki HAJ perusvalmennuksen suorittaneet eli HAJ-alumnit (vararehtorit, dekaanit, varadekaanit, laitosjohtajat, varalaitosjohtajat, erillislaitosten johtajat, yliopiston yhteisten palveluiden johtajat ja päälliköt)
- osallistujia vuosittain: noin joka toinen vuosi osallistujia 16-18 henkilöä; kaikkiaan HAJ jatkon on suorittanut 50 henkilöä (2021)

### 3) Good Academic Leadership for Principal Investigators (GAL PI)

- tavoite:

- The goal of the programme is to strengthen good academic research team management and provide participants with the skills to advance in their university careers.
  - The programme develops the ability to act as a research team leader at a future university and enhances mutual networking, sharing experiences and learning from others.
- kohderyhmä: tutkimusryhmän vastuulliset johtajat (Principal Investigator)
- osallistujia vuosittain: vuositasolla osallistujia 18-20 henkilöä; ensimmäisessä GAL PI valmennuksen suoritti 14 osallistujaa (2021)

Lisäksi Turun yliopistossa järjestetään säännöllisesti (n. 2 alkavaa valmennusta / vuosi) esihenkilökoulutusta.

**Esihenkilövalmennus** antaa perusvalmiuksia esihenkilötyöhön.

Tavoitteena on selkiyttää esihenkilön roolia, tukea esihenkilöä tehtävässään sekä kehittää esihenkilötaitoja, erityisesti henkilöstön ja työyhteisön päivittäisjohtamiseen liittyen.

Valmennus koostuu puolen päivän mittaisista tapaamisista, pienryhmissä suoritettavista välitehtävistä ja henkilökohtaisesta kehittämistehtävästä, ja sen kokonaiskesto on n. 8kk kohderyhmä: esihenkilötehtävissä toimivat tai niihin aikovat osallistujia noin 40 – 50 henkilöä vuositasolla

Lisäksi säännöllisesti toistuvana koulutuksena järjestetään kaikille esihenkilöille avoimia lyhempiä (kesto muutamasta tunnista puoleen päivään) teemakoulutuksia esimerkiksi seuraavista teemoista: esihenkilön tukimuodot, oikeudet ja velvollisuudet, projektijohtajana Turun yliopistossa, Talouden ja HR:n käytännöt ja järjestelmät, johtamisviestintä ja rekrytointiviestintä, kehityskeskustelut, työhyvinvoinnin johtaminen jne.

Koulutuksia järjestetään mahdollisuuksien mukaan myös englanninkielisinä. GAL PI on kokonaisuudessaan englanninkielinen ja myös mm. esihenkilön oikeuksista ja velvollisuuksista on tulossa englanninkielistä koulutusta.

### **Vaasan yliopisto:**

Kaikille esihenkilöroolissa toimiville (OpHE ja MuHe) järjestetään sekä vuosittain toistuvia tilaisuuksia että yksittäisiä, erilaisia ajankohtaisia teemoja käsitteleviä ja/tai esihenkilön työtä tukevia valmennuksia.

Keväällä 2020 alkanut pandemia on vaikuttanut myös henkilöstökoulutusten painopisteisiin/teemoihin sekä henkilöstökoulutuksien toteutusmuotoihin (etä-/verkkokoulutukset). Kuluneen 18 kuukauden aikana erityisesti esimiestyö ja johtaminen etä-/hybridimallissa on noussut keskeiseksi teemaksi. Syksyn 2021 tarjonnassa on esimerkiksi kaikille esihenkilöille suunnattu ”*Miten johtaa tiimiä hybridimallissa?*”, jossa 3 x 2 h workshoppeissa on tarkoituksena kehittää uusia toimintatapoja tunnistamalla omaan johtajuuteen ja oman tiimin toimintaan liittyviä keskeisiä kysymyksiä esimerkiksi työn rytmittämisestä, osallisuuden tukemisesta, digitaalisen työympäristön hyödyntämisestä ja uusien pelisääntöjen tarpeista. Esihenkilöt pääsevät jakamaan kokemuksia hyvistä käytänteistä ja kokeiluista, kehittämään yhdessä uusia ideoita sekä viemään omaa tiimiään kohti toimivaa hybridityömallia.

*Academic ja Service Leadership (UNILEAD)* on esimiehille ja johtajille tarkoitettu valmennuskokonaisuus, jonka tarkoituksena on tukea ja kehittää akateemista esimies- ja johtamistyötä käytännönläheisesti yliopiston toiminnan näkökulmat huomioiden. Valmennuksen kohderyhmänä ovat johtamis-/esimiestehtävissä toimiva opetus- ja tutkimushenkilöstö sekä muu henkilöstö -ryhmän johtajat ja esimiestehtävissä olevat päälliköt. Säännöllisesti toistettavaan, vuoden kestävään ohjelmaan otetaan n. 20 henkilöä/toteutus. Valmennus koostuu kuudesta moduulista: Strategic Leadership, Collaboration and Networking, Leading with impact, Leading people, Leading performance and Leading self.

*HR esihenkilön tukena* -tilaisuuksia järjestetään noin 4 kertaa vuodessa. Tilaisuuksissa käsitellään ajankohtaisia teemoja, mutta ne ovat myös foorumi, jossa esihenkilöt voivat esittää omaan työhönsä liittyviä kysymyksiä. Tilaisuuksissa on esimerkiksi käsitelty kehityskeskusteluja, työehtosopimuksen sisältöä ja HR-järjestelmän toimintoja.

Yliopiston johtoryhmälle on järjestetty vuoden kestävä syväjohtamisen valmennus.



Verkkopohjaisten luentojen/webinaarien ja valmennusten määrä on lisääntynyt huomattavasti. Eri aiheisten luentojen lisäksi koko henkilöstölle on tarjolla ajasta ja paikasta riippumatonta koulutusta Academy of Brain verkkopalvelun kautta. Palvelu sisältää eri aiheisia ja pituisia verkkovalmennuksia. Erityisesti esihenkilötehtävissä toimiville on koostettu oma ”LEAD-opintopolku”.

Työsuojelun ja työhyvinvoinnin teemaan liittyviä valmennuksia ovat esimerkiksi:

Esihenkilön työsuojelukoulutus, jossa käsitellään esihenkilön roolia niin työsuojelulain kuin työturvallisuuslain näkökulmasta.

Esihenkilöiden sovitteluvalmennus, jossa kehitetään valmiuksia tunnistaa ja ohjata henkilöstön ristiriitatilanteet sovitteluun sekä ymmärtää sovitteluprosessin kulku ja siihen liittyvän juridiikan.

Syksyllä on myös tulossa englanninkielinen 0,5 päivän koulutus ”*Supervisor roles and responsibilities under Finland’s labour law*”, jossa käsitellään keskeistä lainsäädäntöä esihenkilötyön näkökulmasta. Sisältöä on suunniteltu yhdessä Itä-Suomen, Oulun, Tampereen ja Turun yliopistojen sekä Åbo Akademin kanssa.

Osallistujamäärät vaihtelevat tilaisuuksien mukaan, muutamasta henkilöstä yli 20 henkilöön.

#### **Åbo Akademi:**

Yliopisto tarjoaa koulutusta melko laajalla skaalalla. Tänä vuonna on esimerkiksi aloitettu uusi valmennusohjelma – Ett Gott Akademiskt Ledarskap. Tarkoituksena saada kaikki esihenkilöt valmennettua johtamisen erilaisiin teemoihin, siten, että jatkossa kaksi ryhmää saa valmennuksen käytyä. Ohjelma sisältää lähiopetuksen lisäksi erilaisia tehtäviä, vertaismentorointia, esimiesarviointia jne.

Tämän lisäksi on vuosittaiset esihenkilö/johtamispäivät, joiden teemat vaihtelevat. Esimerkkejä mainitakseni työhyvinvoinnin johtaminen, ja nyt etätyöskentelyn aikana etätyöjohtaminen.

Lyhyet ”lounasinfot” eri ajankohtaisin aihein on myös havaittu toimiviksi. Aika ajoin ja tarpeen mukaan varsinkin uusille esihenkilöille järjestetään koulutusta esihenkilöiden vastuista ja oikeuksista - Att vara chef vid ÅA- introduktion för nya chefer. Lisäksi on tietysti ad hoc - tyyppisesti ja tarpeen mukaan muuta koulutusta, tukea ja valmennusta.

Vuoden 2020 koulutuksissa osallistujia oli noin 140.