

# **Valmentavan esimiehen vuorovaikutusosaaminen**

Marjo Riihimäki

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2018

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala

Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK tutkinto-ohjelma

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Tekijä(t) Riihimäki, Marjo	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Maaliskuu 2018
	Sivumäärä 84	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Valmentavan esimiehen vuorovaikutusosaaminen</b>		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Suomi, Asta ja Mäkelä, Tapio		
Toimeksiantaja(t) Kela Yhteyskeskus		
Tiivistelmä <p>Suomen sosiaali- ja terveydenhuolto on keskellä muutosta. Samaan aikaan myös johtaminen on muuttumassa, kun perinteiset johtamistavat on todettu tehottomiksi ja organisaatiot etsivät uusia tapoja johtaa. Myös Kelassa on tapahtunut merkittäviä muutoksia organisaatiomuutoksen ja johtamisen kehittämisen myötä. Kelan johtamismalliksi on otettu valmentava johtaminen ja esimiehiä on koulutettu käyttämään valmentavaa otetta esimiestyössään. Esimiestyön keskeinen tehtävä on ihmisten kohtaaminen. Kyky sujuvaan vuorovaikutukseen on valmentavan esimiehen yksi tärkeimmistä taidoista.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaista vuorovaikutusosaamista valmentava esimies tarvitsee Kelan Yhteyskeskuksessa. Tarkoituksena oli saada kuvaus esimiestyön tilanteesta ja mahdollisista kehityskohteista. Kohderyhmänä olivat kaikki Yhteyskeskuksen 23 lähiesimiestä. Aineisto kerättiin verkkokyselylomakkeella ja analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käyttämällä. Tutkimusmenetelmä oli laadullinen.</p> <p>Tulokset osoittivat vuorovaikutusosaamisen merkityksen, koska Yhteyskeskuksen esimiehet kertoivat tarvitsevansa työssään monipuolisia vuorovaikutustaitoja. Esimiesten vuorovaikutus alaisten kanssa oli lisääntynyt valmentavan esimiestyön myötä ja esimiehet kertoivat kiinnittäneensä vuorovaikutustilanteissa enemmän huomiota käyttäytymiseensä. Tulokset osoittivat, että esimiehiltä löytyi halua käyttää valmentavaa työtettä ja kehittää omaa osaamistaan. Esimiestyössä esiintyi kuitenkin haasteita ja valmentavan esimiehen taitoja harjoitellaan vielä. Jatkossa esimiesten osaamista tulee ylläpitää ja lisätä jatkokoulutuksilla sekä työyhteisössä tapahtuvalla esimiestyön seurannalla.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Esimiestyö, valmentaminen, vuorovaikutusosaaminen, Kela		
Muut tiedot		

Author(s) Riihimäki, Marjo	Type of publication Master's thesis	Date March 2018 Language of publication: Finnish
	Number of pages 84	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Coaching leader's interaction skills</b>		
Degree programme Master's Degree Programme in Health Care and Social Services Development and Management		
Supervisor(s) Suomi, Asta and Mäkelä, Tapio		
Assigned by Kela Contact Centre		
Abstract  <p>The Finnish social and health care field is in the middle of change. At the same time, leadership is also changing as the traditional management style has been found ineffective, and organizations are looking for new ways to lead. In addition, the Finnish Social Insurance Institution (Kela) has undergone significant changes because of organizational changes and development of management. The new management style in Kela is leadership coaching, and those in supervisory positions have been trained to use the coaching approach in their work. The central task of supervisory work is to meet people. One of the most important competences of the coaching leaders are interaction skills.</p> <p>The purpose of this study was to examine what kinds of interaction skills coaching leaders need in the Kela Contact Centre. The purpose was to form a description of the leadership situation and find potential development targets. The target group consisted of all 23 team leaders in the Contact Centre. The material was collected by using an online questionnaire and analysed with data-driven content analysis. The research approach was qualitative.</p> <p>According to the results, the leader's interaction skills were important. The Contact Centre leaders revealed that their work required versatile interaction skills. The new leading method had increased the leaders' interaction with the employees. The leaders also observed their behaviour in the interaction situations. The results showed that the leaders wanted to incorporate the coaching methodology to their management style and develop their own skills. However, there were also challenges in the leaders' work, and the coaching skills were still seen to need practice. In the future, leadership skills need to be maintained and strengthened by further leadership training and by constant follow-up within the working community.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Leadership, coaching, interaction skills, Kela		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Johtaminen ja esimiestyö .....</b>	<b>5</b>
2.1	Johtaminen julkisella sektorilla .....	5
2.2	Julkisen johtamisen muutos .....	6
2.3	Kela osana julkista sektoria .....	8
2.4	Johtaminen Kelassa .....	9
<b>3</b>	<b>Valmentava esimiestyö.....</b>	<b>15</b>
3.1	Valmentavan esimiestyön määrittelyä.....	15
3.2	Valmentava esimies.....	22
3.3	Esimiehen vuorovaikutusosaaminen .....	24
3.4	Vuorovaikutusosaaminen osana valmentavaa esimiestyötä.....	27
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....</b>	<b>31</b>
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>32</b>
5.1	Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus .....	32
5.2	Aineiston keruu kyselytutkimuksella.....	33
5.3	Kyselyn toteuttaminen .....	34
5.4	Tutkimuksen eettisyys.....	37
5.5	Aineiston analyysi.....	38
<b>6</b>	<b>Tutkimuksen tulokset .....</b>	<b>41</b>
6.1	Vastaajien taustatiedot .....	41
6.2	Esimiestyössä tarvittava vuorovaikutusosaaminen .....	44
6.3	Valmentavan otteen näkyminen vuorovaikutustilanteissa .....	46
6.4	Vuorovaikutuksen muutos valmentavan esimiestyön myötä.....	48
6.5	Haastavat vuorovaikutustilanteet .....	50
6.6	Esimiesten toiveet tuleville koulutuksille.....	53

	2
6.7 Tutkimuksen luotettavuus.....	54
<b>7 Johtopäätökset.....</b>	<b>56</b>
<b>8 Pohdinta.....</b>	<b>64</b>
8.1 Kela keskellä muutosta.....	64
8.2 Tulosten tarkastelua.....	67
8.3 Kehittämisehdotukset .....	71
8.4 Jatkotutkimukset.....	72
<b>Lähteet .....</b>	<b>73</b>
<b>Liitteet.....</b>	<b>78</b>
Liite 1. Kyselylomake.....	78
Liite 2. Sähköpostin saate .....	80
Liite 3. Sähköpostin saate muistutuskierrokselle .....	81
<b>Kuviot</b>	
Kuvio 1. Ammattimaisen johtamisen malli (Kela 2018.) .....	11
Kuvio 2. Yhteyskeskuksen organisaatio.....	14
Kuvio 3. Analyysin vaiheet.....	40
Kuvio 4. Esimiesten pohjakoulutukset .....	41
Kuvio 5. Valmentavan esimiestyön koulutukseen osallistuneet.....	42
Kuvio 6. Valmentavan esimiestyön koulutukseen osallistumisen ajankohdat .....	42
Kuvio 7. Johtamiskoulutukseen osallistuminen .....	43
Kuvio 8. Esimiesten työvuodet.....	43
<b>Taulukot</b>	
Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysistä .....	40

# 1 Johdanto

Suomen julkinen sosiaali- ja terveydenhuolto on keskellä merkittävää uudistusta. Valmistuilla olevan, vuonna 2020 valmistuvan sote-uudistuksen myötä palveluiden järjestämisvastuu on siirtymässä kunnilta ja kuntayhtymiltä maakunnille. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistaminen on tullut ajankohtaiseksi, koska väestön tarpeet ovat muuttuneet, nykyiset toimintatavat ovat tehottomia ja yleinen taloudellinen tilanne on kohdannut vaikeuksia. (Mikä on sote-uudistus? n.d.)

Muutokset vaikuttavat myös johtamiseen, jonka on uudistuttava muutosten mukana. Sosiaali- ja terveydenhuollossa meneillään oleva rakennemuutos vaikuttaa palvelurakenteiden ja hallinnon muutoksen vuoksi myös johtamisen kaikkiin osa-alueisiin. Se näkyy esimerkiksi strategisessa johtamisessa, muutoksen johtamisessa ja yhteensovittavassa johtamisessa. Rakennemuutos vaikuttaa myös kaikilla organisaatioiden tasoilla toimivien toimintaan. Se vaikuttaa organisaatioiden ylimpiin johtamistehtäviin, keskijohtoon sekä lähiesimiesten johtamistyöhön. (Pakarinen & Kananoja 2017, 471.)

Julkinen sektori on kohdannut lukuisia haasteita hidastuneen talouskasvun, velkataakan kasvamisen ja väestön ikääntymisen myötä. Nämä haasteet ovat pakottaneet tehostamaan toimintaa. Johtamisjärjestelmät ovat joutuneet muutosten vuoksi tarkasteluun ja aiemmat toimintatavat sekä turhaa byrokratiaa pyritään muuttamaan johtamisjärjestelmää yksinkertaistamalla. Julkisen sektorin johtaminen tarvitsee luovuutta ja innovatiivisuutta, koska toimintaa ei tehosteta tekemällä enemmän, vaan toiminnan kehittäminen tapahtuu etsimällä uusia tapoja toimia. Ihmisten johtamisessa perinteiset tavat saavat väistyä ja johtamisessa siirrytään kohti innostunutta, innostavaa ja innovoivaa johtamista. (Sydänmaanlakka 2015, 15–16.)

Johtamisen muuttuminen yhdessä työelämässä tapahtuvien muutosten mukana on välttämätöntä. Työelämässä keskeisessä asemassa ovat tehokkuus ja taloudellisuus. Johtamisella on pystyttävä vastaamaan työelämän tarpeisiin. Tänä päivänä työltä odotetaan myös merkityksellisyyttä ja jatkuvaa innostumista. Johtaminen on muuttamassa pois kaikkietävästä ja käskyttävästä johtamisesta ja tilalle on tullut uusia tehokkaampia tapoja johtaa. Valmentava johtaminen on yksi johtamisen uusista trendeistä ja se sopii hyvin ajanhenkeen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14.)

Lähiesimiehet ovat merkittävässä roolissa muutoksen keskellä. Esimiehet välittävät henkilöstölle muutosta koskevat tiedot sekä vastaanottavat henkilöstön reaktiot ja kysymykset. (Pakarinen & Kananoja 2017, 476.) Esimiestyö ja johtaminen tapahtuvat suhteessa muihin ihmisiin ja tämän vuoksi esimiehen vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa esimiestyön onnistumiseen. Esimiehen tapa kohdella alaisiaan, kollegojaan ja omaa esimestään osoittaa sen, onko hän arvostusta ja luottamusta herättävä, innostava ja motivoiva. Keskustelut ja sanaton viestintä vaikuttavat siihen, saammeko kokemuksen ymmärretyksi tulemisesta. Esimiehen oikeudenmukainen ja arvostava vuorovaikutus lisää tiimin tehokkuutta ja motivoituneisuutta. Välinpitämätön ja epäasiallinen tiimin kohtelu taas lannistaa. (Kuusela 2013, 40.)

Kansaneläkelaitos eli Kela on osa Suomen sosiaaliturvajärjestelmää. Muutokset ovat koskettaneet myös Kelaa, kun vuoden 2016 alusta Kelassa astui voimaan uusi organisaatio, jossa hallintoa kevennettiin ja johtajien määrää vähennettiin. Kela pyrkii tavoitteiden ja kehittämisohjelmien kautta vastaamaan myös sote- ja maakuntauudistukseen. Samana vuonna Kelassa valmistauduttiin myös perustoimeentulotuen siirtymiseen kunnilta Kelalle. Toimeentulotuen vuoksi Kelan henkilöstömäärä kasvoi, kun Kelaan rekrytoitiin ja koulutettiin 750 uutta henkilöä. (Kelan toimintakertomus 2016 n.d.) Perustoimeentulotuen siirtymisen jälkeen heti vuoden 2017 alussa Kelassa todettiin vaikeuksia toimeentulotuen kanssa, kun etuuskäsittely ei sujunutkaan odotetusti. Uusien asioiden harjoittelu, kiire ja paineet näkyivät Kelan työntekijöiden jokaisessa työpäivässä. Kela selvisi organisaatiomuutoksesta sekä perustoimeentulotuen siirtymisestä ja hoitaa vuoden 2017 lopulla uusia tehtäviään hyvin sekä lain edellyttämällä tavalla. Se, kuinka sote-uudistuksessa käy, jää myöhemmin nähtäväksi.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Kelan Yhteyskeskus. Johtaminen on muuttunut myös Yhteyskeskuksessa, kun koko Kelan esimiehiä on koulutettu käyttämään valmentavaa otetta esimiestyössään. Valmentavan esimiehen yksi ydintaidoista on vuorovaikutusosaaminen. Vuorovaikutusosaamisen merkitys on keskeinen osa esimiehen osaamista ja yksi tärkeimmistä edellytyksistä esimiehen työtehtävien onnistuneeseen hoitamiseen. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan mitä vuorovaikutusosaaminen merkitsee valmentavassa esimiestyössä. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen niin toimeksiantajan kuin yleisen sosiaali- ja terveydenhuollon kentän näkökulmasta katsottuna, koska työelämän ja johtamisen muuttuminen näkyvät lähes

kaikkialla. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia vuorovaikutustaitoja Yhteyskeskuksen lähiesimiehet tarvitsevat työssään. Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään tulevissa esimieskoulutuksissa ja uusien esimiesten perehdyttämisessä. Tulosten kautta on ymmärrettävissä miksi esimieskoulutukset ovat merkityksellisiä esimiestyötä kehitettäessä. Johtamisen kehittäminen on ajankohtaista myös Yhteyskeskuksen kasvua seuranneen uusien esimiesten rekrytointien sekä Yhteyskeskuksen toiminnan muuttumisen ja tehostamisen vuoksi. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää Yhteyskeskuksen lisäksi muualla Kelassa sekä muissa organisaatioissa, missä valmentava esimiestyö on otettu käyttöön ja johtamista halutaan kehittää.

## **2 Johtaminen ja esimiestyö**

### **2.1 Johtaminen julkisella sektorilla**

Johtamista on määritelty useilla eri tavoilla. Juuti (2013, 24) ajattelee johtamisen olevan ihmisten välillä olevaa toimintaa. Johtamista esiintyy henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa ja se muuttuu vuorovaikutuksen edetessä. Johtaminen onkin monimutkainen ilmiö, joka perustuu ihmisten välisille suhteille. Seeck (2012, 20) näkee johtamisen tarkoituksiksi saada organisaation henkilöstön toimimaan arjessa, jossa yhteisiin tavoitteisiin pyritään toimimalla yhdessä. Kun taas Hiltunen (2012) ajattelee ”johtamisen olevan ihmisten ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan”. Johtamisen kohteena ovat ihmiset, jotka halutaan saada toimimaan jollakin tietyllä tavalla. Johtamistoiminnalla voidaan tähdätä organisaatiossa muutoksiin eli rakenteiden muuttamiseen. Tämä rakenteita muuttamaan pyrkivä toiminta tapahtuu ihmisten toiminnan seurauksena. Johtamisessa voidaan siis ajatella olevan kyse ihmisten välillä tapahtuvasta vuorovaikutusprosessista, jolla pyritään vaikuttamaan ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja sen toimimiseen. (Hiltunen 2012.) Johtaminen on siis tavoitteellista toimintaa, jolla pyritään vuorovaikutukseen ja toiminnan ohjaamiseen. Juuti (2016, 48, 60) kertoo esimiestyön olevan ihmisten ja asioiden johtamista. Esimiestyö on kuitenkin johtamista vasta sitten, kun esimies saa muut mukaansa tavoittelemaan yhteisiä päämääriä ja hyviä tuloksia alkaa syntyä.



Julkisella sektorilla tarkoitetaan kuntien tai valtion omistamaa kansantalouden osaa. Julkiseen sektoriin katsotaan kuuluvaksi valtion ja kuntien toimintojen lisäksi julkiset sosiaaliturvarahastot (esimerkiksi Kela), kuntayhtymät, liikelaitokset ja valtionyhtiöt. Julkisen sektorin toimintaa varten saatavat rahavarat tulevat pääosin veroista. (Sydänmaanlakka 2015, 35.)

Julkisen sektorin organisaatioissa johtaminen on koettu perinteisesti byrokraattiseksi, hierarkkiseksi ja paikoillaan olevaksi toiminnaksi. Johtamisen sijaan on puhuttu hallinnosta. Vaikka julkishallinnon johtamista on pidetty vanhanaikaisena ja jopa huonona, on julkisella sektorilla myös hyvää johtamista. Julkisessa johtamisessa on nähty kehitystä parempaan suuntaan. (Sydänmaanlakka 2015, 37.) Johtamisen muutos näkyykin myös julkisella sektorilla. Julkisen johtamisen uudistamista tuetaan esimerkiksi Sitran taholta kouluttamalla ylintä virkamiesjohtoa (Julkisen sektorin johtaminen n.d.). Sydänmaanlakan (2015, 17) mukaan julkisen sektorin johtaminen on muuttumassa perinteisestä hallintokulttuurista kohti innostavaa johtamisen kulttuuria.

## 2.2 Julkisen johtamisen muutos

Julkisen johtamisen juuret ulottuvat kauas 1300-luvulle, jolloin Ruotsi-Suomen virkamieshallinnon periaatteet alkoivat muodostua. Myöhemmin 1600-luvulta lähtien luotiin virastoperiaate ja sitä tukevat ohjeet muutoksenhakujärjestelmiseen. 1800-luvulla perustettiin keskushallinto sekä kunnallishallinto. Samaan aikaan kehitettiin organisaatiojohtamisen perusteet julkiselle johtamiselle ja johtamisen keskeiset periaatteet, joita olivat kirjanpitoperiaatteet, seurantamenettelyt, palkkaus- ja eläkejärjestelyt. Tältä pohjalta julkista johtamista on kehitetty noin 20 vuoden sykleissä 1940-luvun lopulta lähtien. Julkiseen johtamiseen nähdään vaikuttaneen eri johtamisen teorialat, kuten Taylorin kehittämä liikkeenjohtoteoria ja Weberin byrokraatioteoria. Julkisen johtamisen muutos näkyy vuosien aikana erityisesti vuorovaikutuksessa tapahtuneessa muutoksessa. Esimerkiksi Weberin aikana vuorovaikutus liittyi työprosessiin tai palautteen antamiseen liittyviin tilanteisiin. Johtamista esiintyi työ- ja päätöksentekotilaisuuksissa, toimeksiannoissa ja erilaisten työryhmien kokoontumisissa. Tästä passiivisesta vuorovaikutuksesta siirryttiin vähitellen kohti aktiivisempaa vuorovaikutusta, kun 1960-luvulla syntynyt hyvinvointivaltio laajensi julkisen hallinnon tehtäviä.

Tästä seurasi se, että 1970-luvulla valtiovarainministeriön laatimien uusien ohjeistuksien mukaan virkamiehet veloitettiin suhtautumaan uudella tavalla alaisiinsa. Johtajuuden haastoi esimerkiksi käyttöön otetut tavoite- ja kehityskeskustelut. (Ikonen 2015, 27–33.)

Käytössä ollut johtamisjärjestelmä oli kuitenkin liian yksityiskohtainen ja säädöstetty, eikä se tuottanut haluttua tulosta. Johtamiseen otettiin mallia Yhdysvalloista, jossa käynnistyi 1980-luvun loppupuolella laatu- ja tulosjohtamisen ohjelmat. Johtamisajatteluun liittyi ”new public management”, joka antoi viitteet erilaisten yritysmallien ja tekniikoiden käytöstä myös julkisen sektorin organisaatioissa. Budjetoinnin muutoksen vuoksi johtaminen muuttui tulosjohtamiseksi, jossa johtamisprosessia rakennettiin siten, että vuorovaikutus oli keskeistä ja virallista. Johtamisessa pyrittiin kollektiivisuuteen ja henkilökohtaiseen tietoisuuteen sekä hyväksikäytettiin erilaisia johtamistyyliä ja persoonallisuuksia. (Ikonen 2015, 35–36.)

Johtaminen on muuttunut huomattavasti viimeisten vuosien aikana. Johtamisen uudistukseen liittyvät paineet kohdistuvat sekä yksityiselle että julkiselle sektorille. Yleinen talouden tilanteen heikentyminen ja väestön ikärakenteen muutokset ovat tehneet sen, että toimintaa on muutettava myös julkisen hallinnon organisaatioissa. Julkinen perinteinen ja byrokraattinen johtamisjärjestelmä vaatii uudistusta, jonka vuoksi vanhat toimintatavat on purettava ja rakennettava uusi innovatiivinen johtamisjärjestelmä. (Sydänmaanlakka 2015, 15.)

Sydänmaanlakan (2015, 56) mukaan julkisella sektorilla tulisi hyödyntää jaettavaa ja valmentavaa johtajuutta. Organisaatioista tulisi saada ketteriä ja jatkuvasti uudistuvia. Osaamista tulisi kehittää organisaation kaikilla tasoilla ja koulutusta tulisi tarjota jokaiselle. Julkisen johtamisen muutoksen edistymistä varten on mm. Työterveyslaitos (Hyvän johtamisen kriteerit n.d.) laatinut ja testannut vuonna 2014 hyvän johtamisen kriteerit, jotka luotiin tukemaan erityisesti julkisen sektorin johtamisen kehittymistä. Kriteereihin on koottu viisi kokonaisuutta: ”luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus”. Kriteereillä pyritään keskustelun käynnistämiseen ja johtamisen kehittämisessä suunnan antajaksi. Johtamisen muutoksen voidaan todeta jatkuvan edelleen.

Organisaation hierarkian ylimmälle portaalle asettuvan ylimmän johdon ja alimmalle tasolle asettuvien työntekijöiden välissä ovat esimiehet (keskijohto). Tällä tasolla tehtävällä esimiestyöllä on merkittävä vaikutus organisaation toimintatapojen ja tuloksellisuuden kehittymiseen. Esimiehet toimivat välittäjäroolissa ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä, minkä vuoksi heidän rooli ei ole helppo. Usein puhutaankin puun ja kuoren välissä olevista esimiehistä. Esimiesten tehtävänä on työn suunnittelu ja ohjaus sekä vastuu prosessien toteutumisesta. Organisaation strategisten tavoitteiden konkretisoiminen työntekijätasolle on yksi esimiesten tärkeistä tehtävistä. Onnistunut johtaminen ja esimiestoiminta tuovat organisaatiolle menestystä, joten johtamisen systemaattinen kehittäminen on tärkeää koko organisaatiolle. Esimiestyön kehittämisen tulisi olla jatkuvaa ja organisaation tavoitteista lähtevää toimintaa. Kehittämistyön lähtökohtana on organisaation esimiesten taitoja koskevien tavoitteiden määrittely ja olemassa olevien taitojen kartoittaminen. Osaamispuutteet korjataan koulutuksilla ja voidaan huomioida tulevisssa rekrytoinnissa. (Purmonen & Makkonen 2011, 12-15.)

## 2.3 Kela osana julkista sektoria

### **Kelan organisaatio**

Kela on yksi julkisen hallinnon organisaatioista. Kelan tehtävänä on huolehtia sekä Suomessa että ulkomailla asuvien Suomen sosiaaliturvaan kuuluvien henkilöiden sosiaaliturvaetuuksista erilaisissa elämäntilanteissa. Sosiaaliturvaetuuksien lisäksi Kela kehittää etuuksia ja sosiaaliturvaa koskevaa lainsäädäntöä. (Kelan toiminta 2017.) Kelassa työskenteli vuoden 2016 lopussa 6686 ja vuoden 2015 lopussa 5968 toimihenkilöä. Vuodessa Kelan henkilöstömäärä oli kasvanut yli 700 henkilöllä. (Kelan toimintakertomus 2016.) Koska Kelan vastuulla on järjestää huomattava määrä perusturvaetuuksista ja sen henkilöstömäärä on suuri, on se yksi Suomen merkittävistä julkishallinnon organisaatioista. Kelan toiminta koskettaakin jollakin tapaa kaikkia suomalaisia.

Johtamisen muutos on koskettanut myös Kelaa, jossa koettiin merkittävä organisaatiomuutos vuoden 2016 alussa. Kelan nykyinen organisaatio toimii linjaorganisaationa, jonka muodostavat organisaation ylin johto ja tämän alla toimivat kuusi tulosyksikköä. Tulosityksiköt jakautuvat johtajien mukaan seuraavasti:

- Pääjohtaja -> Esikuntapalvelut ja sisäisen tarkastuksen yksikkö
- Johtaja -> Etuuspalvelut ja Asiakkuuspalvelut
- Johtaja -> Kehittämispalvelut, ICT-palvelut ja Yhteiset palvelut

Kelan tulosityksiköiden sisäiset rakenteet organisoidaan seuraavasti:

- Tulosityksikkö
- Tulosityksikön alainen yksikkö tai vakuutuspiiri
- Yksikön osaamiskeskus tai vakuutuspiirin ratkaisukeskus sekä muut keskuksen rinnastettavat toimintayksiköt
- Yksikön tai keskuksen ryhmä
- Ryhmän tiimi

Kelan lähiesimiehillä on pääsääntöisesti alaisena 10–15 henkilöä, mutta joissakin tapauksissa työstä ja tehtävistä riippuen alaisia voi olla jopa 16–25. Strategisen johdon osalta henkilömäärä on 10–15 tai vähemmän. Jokaisella tulosityksikön alaisella toimintayksiköllä on nimetty esimies. Kelan johtamiseen kuuluu myös se, että jokaisella henkilöllä on vain yksi esimies. (Kelan johtamisjärjestelmän kuvaus 2015.)

Asiakkuuspalveluiden tulosityksikön vastuulla on Kelassa tehtävä asiakaspalvelu, johon kuuluu asiakkaiden neuvonta ja ohjaus asiakkaan elämäntilanteen mukaisesti. Asiakkuuspalveluiden tulosityksikkö rakentuu kuudesta alueellisesta asiakaspalveluyksiköstä ja Yhteyskeskuksesta. Etuuspalvelujen tulosityksikkö jakautuu viiteen vakuutuspiiriin. Näissä vakuutuspiireissä vastataan etuuksien ratkaisutoiminnasta eli tehdään varsinaiset asiakkaiden etuuksia koskevat päätökset. Muissa Kelan tulosityksiköissä vastataan prosessien ja tietojärjestelmien kehittämisestä, ICT-palvelujen ja yhteisten palvelujen tuottamisesta ja toimittamisesta sekä johtamisen palveluista. (Kelan organisaatio 2017.)

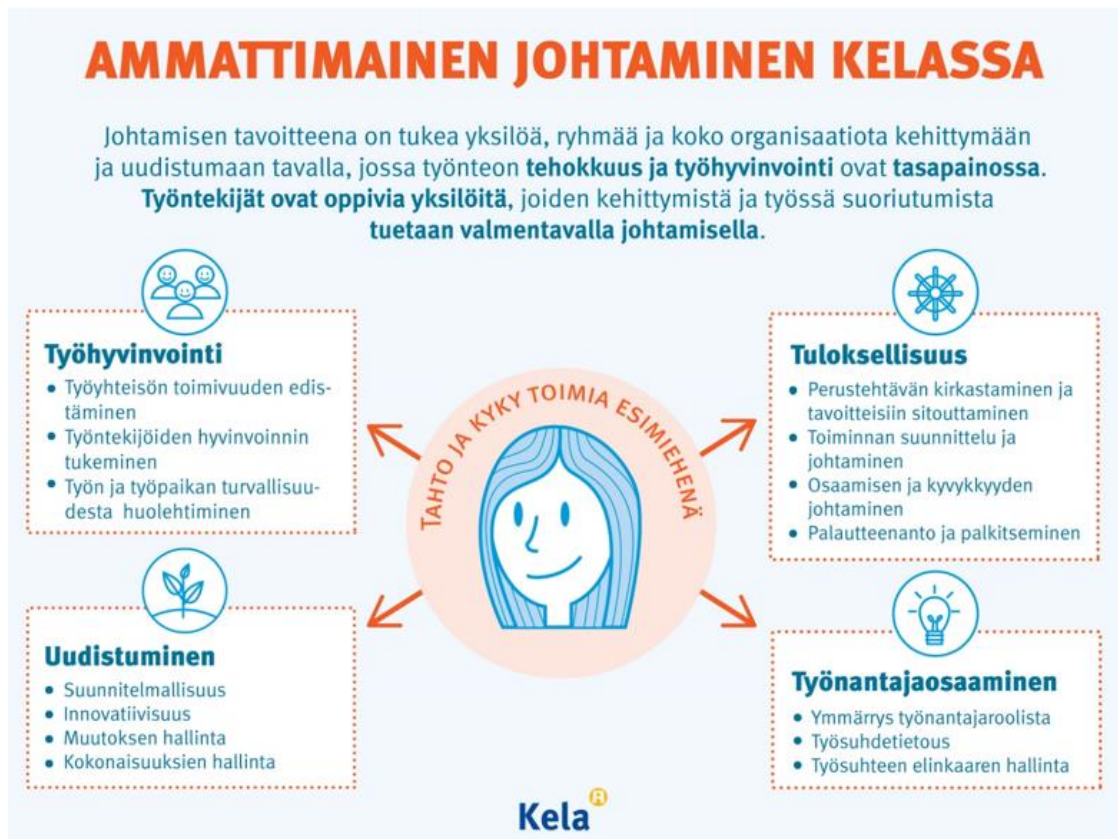
## 2.4 Johtaminen Kelassa

Kelan toiminnan ja palvelukyvyn kannalta on välttämätöntä kehittää osaamista, jotta Kelan perustehtävän hoitaminen on turvattu. Henkilökunnan osaamista ylläpidetään ja lisätään erilaisilla koulutuksilla ja muilla osaamista kehittäville keinoilla. Esimiesten johtamistaitoja kehitetään jatkuvalla järjestelmällisellä kouluttamisella. (Henkilöstövoimavarojen kehittämisohjelma 2015 n.d., 7.) Kelan johtamisjärjestelmässä kuvataan, millaista johtamista Kelassa edellytetään sekä mitkä ovat johtajien vastuut ja

keskeiset tehtävät. Lähiesimiesten vastuulla on johtaa, ohjata ja kehittää toimintayksikkönsä (tai tiiminsä) toimintaa ja vastata tuloksesta. Esimiehet raportoivat toiminnasta ylemmälle linjaesimiehelle. (Kelan johtamisjärjestelmän kuvaus 2015.)

Kelan johtamismallin kehittäminen alkoi vuoden 2012 aikoihin (Alivuori-Salonen 2017). Kelan strategiassa vuosille 2012–2015 asetettiin painopisteeksi tehdä Kelasta yhdessä tekemisen ja kehittymisen huipputyöpaikka. Tähän liittyen Kelassa laadittiin Henkilöstövoimavarojen kehittämisohjelma KEHU. Strategisena tavoitteena oli mm. kehittää yhdessä tekemisen kulttuuria ja tarjota henkilöstölle hyvät johtamis- ja esimiespalvelut. (Henkilöstövoimavarojen kehittämisohjelma 2015 n.d., 3.) KEHU-hankkeessa johtamiselle ja esimiestyölle asetettiin päämääräksi ammattimaisuus, johon pyritään johtamis- ja esimiesvalmennusten uudistamisella huomioiden muutostoiminnan mukana tulevat vaatimukset. Johtamis- ja esimiestaitoja ylläpidetään ja kehitetään suunnitelmallisella ja kaikki esimiestasot huomioivalla koulutuksella. (Henkilöstövoimavarojen kehittämisohjelma 2015 n.d., 22.) Kelan koulutussuunnitelmasta ja -tarjonnasta vastaa organisaation oma koulutuspalveluryhmä.

KEHU-hankkeen yhtenä osana käynnistyi Johtaminen ja esimiestyö -projekti. Projekti valmistui vuonna 2014. Projektin yhtenä tavoitteena oli määritellä, mitä ammattimaisella johtamisella tarkoitetaan Kelassa. Projektissa syntyi Ammattimaisen johtamisen malli (kuvio 1), joka on kuvaus siitä, millaisella johtajuudella Kelassa katsotaan saavutettavan parhaat tulokset. (KEHU / Johtaminen ja esimiestyö -projekti n.d.) Ammattimaisen johtamisen lähtökohtana katsotaan olevan henkilön tahto ja kyky toimia esimiehenä. Tahtoon ja kykyyn liittyy vahvasti esimiehen vastuullisuus, hyvä itsetunto, kehittymishalu ja kyky itsensä johtamiseen. Ammattimaisen johtamisen mallissa esimies on keskiössä ja hänen ympärille rakentuvat neljä osa-aluetta: tuloksellisuus, uudistuminen, työnantajaosaaminen ja työhyvinvointi. (Ammattimaisen johtamisen malli n.d.; Kela 2018.) Kaikkien esimiesten tehtävänä on johtaa henkilöstöä ja suorittaa tämän mallin mukaisesti (Kohti ammattimaista ja valmentavaa johtamista 2016).



Kuvio 1. Ammattimaisen johtamisen malli (Kela 2018.)

Amattimaisen johtamisen malli tuo aiempaan johtamiseen nähden merkittävimmän muutoksen sen sisältämän valmentavan työotteen vuoksi. Johtamisen muutos vaikuttaa erityisesti esimiesten ja heidän johdettavien välisiin vuorovaikutussuhteisiin, koska vuorovaikutuksen nähdään olevan valmentavan esimiehen keskeinen työväline. Kelan kaikki esimiehet ovat voineet osallistua vuodesta 2015 valmennuksiin, jotka käsittelevät valmentavaa johtajuutta. (Kohti ammattimaista ja valmentavaa johtamista 2016.)

Valmentavan johtajuuden käyttöönottoon liittyy mallin nykyaikaisuus ja tehokkuus. Se nähdään johtamisotteena, jolla Kelassa pystytään parhaiten vastaamaan tuloksellisuuteen ja uudistumisen vaatimuksiin. Tätä perustellaan sillä, että nykypäivän työelämässä esimies ei olekaan aina tiiminsä paras asiantuntija, joka tietäisi kuinka asiat tulee hoitaa ja neuvoisi alaisiaan. Valmentavan johtamisotteen avulla esimies hyödyntää tiiminsä osaamista ja voimavaroja sekä auttaa työntekijää löytämään itse ratkaisuja. (KEHU / Johtaminen ja esimiestyö -projekti n.d.)

Kelan pyrkimyksenä on pysyä nykyaikaisena ja tehokkaana organisaationa. Tähän viittaa Kelan visio 2020, jonka tavoitteena on luoda hyvinvointia yhteiskuntaan sekä rakentaa palveluita sosiaaliturvan edelläkävijänä. Visiota kohti pyritään neljällä strategisella tavoitteella. Kelan strategian 2017–2020 tavoitteet ovat:

- Tarjota erinomainen asiakaskokemus yhdenvertaisesti ja vastuullisesti
- Olla vahva sosiaali- ja terveystiedon osaaja
- Olla aloitteellinen ja arvostettu toimija yhteiskunnassa
- Uudistaa työtä ja työoloja.

Viimeisellä tavoitteella pyritään uudistamaan työtä ja olosuhteita, koska työskentelytavat ja työtehtävät muuttuvat jatkuvasti. Kela pyrkiikin olemaan kiinnostava työpaikka, jossa henkilöstö voi hyvin. (Kelan strategia 2017–2020. 2017.) Tavoitteisiin pyritään mm. sitouttamalla esimiehiä valmentamaan esimiestyöhön (Yhteyskeskuksen toimintasuunnitelma 2016). Tavoitteisiin pääsy edellyttää hyvää ja toimivaa työtä lähiesimiehiltä. Lähiesimiesten vastuulla on huolehtia sisäisen viestinnän toimivuudesta ja työyhteisössä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. (Henkilöstövoimavarojen kehittämisohjelma 2015 n.d., 6.)

Tulevaisuuden haasteena on miettiä keinoja tavoitteiden toteutumiseen ja muutosten aiheuttamiin uusiin osaamisvaatimuksiin. Teknologia kehittyy ja tuo mukanaan uusia työvälineitä ja järjestelmiä. Näiden käyttöönotto edellyttää henkilöstön tietoteknisten taitojen ylläpitämistä ja kehittämistä. Tämän vuoksi Kelan esimiehiltä edellytetään vastuunottoa henkilöstön osaamisen ylläpitämisessä ja kehittämisessä sekä henkilöstön kehittymistä tukevien olosuhteiden luomista. (Henkilöstövoimavarojen kehittämisohjelma 2015 n.d., 7–8.)

### **Yhteyskeskus**

Yhteyskeskuksen vastuulla on järjestää Kelan valtakunnallinen puhelinpalvelu. Yhteyskeskus toimii viidessä toimipaikassa, jotka sijaitsevat Joensuussa, Lieksassa, Jyväskylässä, Pietarsaaressa ja Kemijärvellä. (Kelan organisaatio 2017.) Yhteyskeskuksen toiminta alkoi noin kymmenen vuotta sitten, jolloin Kelan toimistoissa paikallisesti järjestettyä puhelinpalvelua organisoitiin uudelleen kohti valtakunnallista palvelua. Kelan puhelinpalvelussa palvellaan asiakkaita erilaisissa elämäntilanteisiin liittyvissä etuusasioissa. Puhelinpalvelun lisäksi Yhteyskeskuksen toimintaan kuuluu vas-

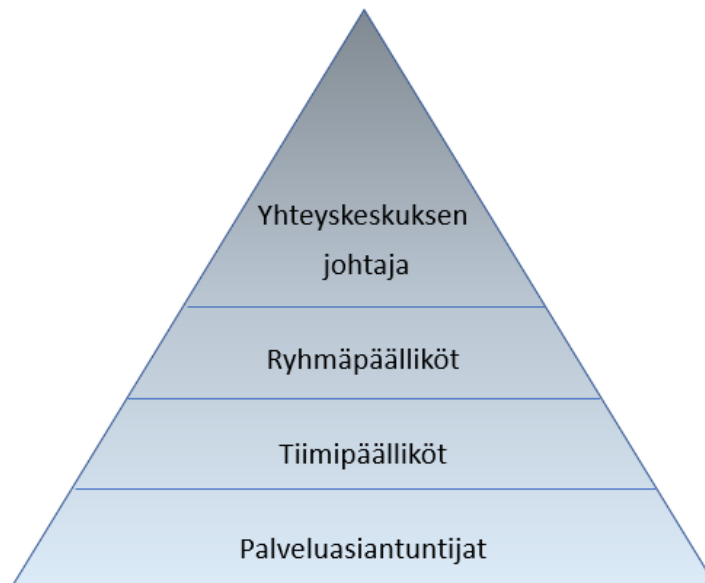
tata asiakkaiden esittämiin kysymyksiin Kela.fi -sivustolla olevalla Kysy Kelasta -pals-talla sekä käsitellä Kelalle saapuvat palautteet. (Kelan vakuutuspiirit ja asiakaspalve-luyksiköt 2017 n.d.) Keväällä 2017 Yhteyskeskuksen tehtävät laajenivat, kun asiakas-palvelun taustatuki siirtyi Yhteyskeskukseen. Viime vuosien aikana Yhteyskeskuksen tehtävät ovatkin laajentuneet puhelinasiakaspalvelun järjestämisen lisäksi myös muuhun Kelassa tapahtuvan asiakaspalvelun hoitamiseen.

Yhteyskeskuksen henkilöstömäärä on lisääntynyt merkittävästi viime vuosien aikana. Henkilöstömäärä oli vielä vuonna 2016 noin 320 henkilöä. Keväällä 2017 henkilöstö-määrä nousi voimakkaasti ja oli toukokuussa 2017 jo 430 henkilöä. Henkilöstö jakau-tuu 23 tiimiin ja yhteen asiantuntijaryhmään. Jokaisen tiimin esimiehenä toimii tiimi-päällikkö. Kussakin tiimissä työskentelee 15-25 asiakasneuvojaa. Nämä tiimit jaetaan kolmeen eri ryhmään; toimeentuloturvaetuuksiin, terveysturvaetuuksiin sekä moni-palveluryhmään. Jokaista ryhmää johtaa ryhmäpäällikkö. Tämän lisäksi Yhteyskeskuk-sen suunnittelijat ovat neljännessä ryhmässä. Toimeentuloturvatiiimit vastaavat työt-ömyys-, asumistuki-, lapsiperhe-, opinto-, asevelvollisten sekä toimeentulotuen etuuksiin. Terveysturvatiiimeissä vastataan eläke-, vammais-, kuntoutus- ja sairasta-misen etuuksiin sekä omaisen kuoltua, Kela-kortti ja EU-sairaanhoidokortti palvelunu-meroihin sekä toimeentulotukeen. Monipalveluryhmässä palvelee edellisten etuuk-sien lisäksi myös viranomaisasiakkaita. Työnantaja-asiakkaille avattiin oma palvelunu-mero syksyllä 2017.

### **Johtaminen Yhteyskeskuksessa**

Yhteyskeskuksen johto toimii kolmella portaalla (kuvio 2). Yhteyskeskuksen johtajan alaisuudessa toimivien neljän ryhmäpäällikön alaisuuteen asettuvat Yhteyskeskuksen tiimipäälliköt, jotka toimivat palveluasiantuntijoiden (eli asiakasneuvojien) lähiesimiehinä. Tämän tutkimuksen kohderyhmänä ovat lähiesimiehinä toimivat tiimi-päälliköt.





Kuvio 2. Yhteyskeskuksen organisaatio

Yhteyskeskuksen esimieskoulutukset ovat poikenneet jonkin verran Kelan henkilöstön koulutuksista. Kun koko Kelassa on koulutettu esimiehiä vasta muutaman vuoden ajan valmentavaan esimiestyöhön, on Yhteyskeskuksen esimiehet osallistuneet näihin koulutuksiin jo pidempään. Ensimmäiset valmentavaan esimiestyöhön liittyvät koulutukset järjestettiin Yhteyskeskuksen esimiehille jo vuonna 2009 käynnistyneessä koulutusprojektissa. Näissä esimieskoulutuksissa käytiin läpi valmentavan johtamisen perusidea. Koulutuksissa on pyritty tunnistamaan esimiesten omat vahvuudet ja tyypilliset roolit, joissa esimies toimii. Koulutuksilla on pyritty tukemaan vaikuttavan vuorovaikutuksen rakentamista läsnäolon, luottamuksen ja palautteen kautta. Esimiehiä on autettu löytämään keinoja henkilöstön innostamiseen, jotta toiminta olisi tavoitteellista ja jatkuvasti uudistuvaa. Koulutuksissa on autettu havaitsemaan henkilöstössä oleva kehityspotentiaali ja löytämään keinoja haastamiseen ja motivointiin. Alaiset on pyritty sitouttamaan mukaan valmentamiseen käyttämällä valmentavia keskusteluja. (Valmentavan esimiestyön koulutusmateriaali 2017.)

### 3 Valmentava esimiestyö

*Valmentaminen* käsitteenä voi herättää monenlaisia oletuksia ja ehkä vääriäkin käsityksiä (Ajanko 2016, 109). Tässä luvussa tarkastellaan mitä valmentaminen ja coaching tarkoittavat johtamiseen ja esimiestyöhön liitettynä, käsitteiden eroja sekä mistä valmentava johtamisote on saanut alkunsa. Lisäksi luvussa kerrotaan myös valmentavan esimiestyön piirteistä, valmentavan esimiehen taidoista ja vuorovaikutusosaamisen merkityksestä.

#### 3.1 Valmentavan esimiestyön määrittelyä

Johtamiskirjallisuudessa esiintyvät valmentavan johtajuuden lisäksi käsitteet coaching ja valmentava esimiestyö. Näitä käsitteitä käytetään rinnakkain ja ne näyttäisivät tarkoittavan johtamisen yhteydessä usein samaa asiaa, vaikka niissä on havaittavissa jonkin verran eroja. Suomessa näyttäisi vakiintuneen käyttöön käsitteet valmentava esimiestyö ja valmentava johtaminen. Tässä opinnäytetyössä tullaan käyttämään valmentavan esimiestyön käsitettä, koska opinnäytetyö keskittyy lähiesimiestyön tutkimiseen.

Vaikka valmentamisesta on puhuttu paljon viime vuosina, ei se kuitenkaan ole uusi tapa johtaa. Sen juuret ulottuvat aina antiikin filosofeihin asti, koska jo tuolloin arvostettiin hyvää kysymisen taitoa. Myöhemmin myös kirkonmiehet ja tieteenekijöiden eliitti ovat jatkaneet kysymysten esittämistä. Johtamiskirjallisuuteen coaching saapui 1950-luvulla urheilumaailmasta käsin. Kuitenkin todellinen coachingin läpimurto on tapahtunut vasta 2000-luvulla. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 21.)

Coachingin juuret tulevat Yhdysvalloista, jossa 1980-luvulla yritysjohdon johtamiskoulutus suuntautui säästösyistä konsulttiyrityksille. Konsulttiyrityksissä syntyi yksityisiä coaching-kouluja 1980 ja 1990-lukujen taitteessa. Laadun varmistamiseksi vuonna 1995 perustettiin kansainvälinen coaching-yhdistys, International Coach Federation (ICF). Coaching johtamisen kehittämismenetelmänä katsotaan rantautuneen Suomeen vasta 2000-luvulla. Suomen Coaching yhdistys ry perustettiin vuonna 2004. (Carlsson & Forssell 2017, 31–32.) Johtajuuden yhteydessä on viitattu valmentamiseen vain vähäisesti ennen tätä. Viitala (2007, 80) kertoo Unto Pirneksen olleen

edelläkävijä valmentavan mallin tuomisessa johtajuusajatteluun. Pirnes on käyttänyt valmentajuuden käsitettä jo vuonna 1989 puhuessaan esimiestyöstä. Pirneksen empiirisen tutkimuksen yhtenä tehtäväalueenaan on ollut esimiehen valmentajana toiminen.

### **Coachingin, valmentavan johtajuuden ja -esimiestyön erot**

Kirjallisuudessa käytetään termejä coaching, valmentava johtajuus ja valmentava esimiestyö. Vaikka näiden periaate on lähes sama, eroavat käsitteet hieman toisistaan. Carlsson ja Forssell (2017, 50–51) ajattelevat coachingin ja valmentamisen eroavan siinä, että valmennuksessa valmentaja siirtää tietoa niin, että valmennettavan toimintatapoihin saadaan aikaan muutos ja valmennettava oppii itse tekemällä ja kokeilemalla. Coachingin tavoitteena ei ole tiedonsiirto, vaan siinä coachattava oppii itse oivaltamalla, joka johtaa vastuunottoon ja toiminnan tehostumiseen.

*Coaching* on lainattu urheilumaailmasta ja on peräisin amerikkalaisilta (Viitala 2007, 84). Liitettäessä coaching organisaatioiden johtamiseen on käytetty myös käsitteitä ”business coaching”, ”executive coaching” ja ”leadership coaching”. Business coaching on yleinen käsite, eikä se viittaa mihinkään yksittäiseen henkilöön, jonka suorituskykyä pyritään parantamaan. Executive coaching tarkoittaa yleensä johdon tai yksittäisen ylimmän johdon valmennusta. Leadership coaching eroaa valmennuksen päämäärän tai tuloksen suhteen. Se on erityinen valmennuksen muoto, jossa keskitytään tekemään asiakkaasta entistä tehokkaampi johtaja. (Grover & Furnham 2016.)

Suomen Coaching yhdistys määrittelee coachingin seuraavasti: ”Coaching on prosessi, jossa valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan, niin että tämä voi saavuttaa tavoitteensa”. Coaching pyrkii kehittämään henkilöä, tämän ajattelua ja toimintaa. Tavoitteena on saada aikaan harkittuja päätöksiä, reflektointia oppimista ja kehitystä. Coach eli valmentaja auttaa valmennettavaa kehittymään ihmisenä ja yksilönä sekä ottamaan käyttöön koko nykyisen ja käyttämättömän potentiaalinsa. Coaching voi kohdistua organisaatioon tai siellä oleviin yksittäisiin henkilöihin. (Suomen Coaching yhdistys 2017.)

Näyttää siltä, että coaching -käsitettä käytettäessä viitataan enemmänkin johtajan tai esimiehen itsensä valmentamiseen ja kehittymiseen. Valmentava johtajuus ja valmentava esimiestyö taas viittaa johtajan tai esimiehen johtamistapaan. Coaching tai valmentaminen voi kohdistua joko esimieheen tai koko johtoportaiseen. Se voi kohdistua myös organisaation muihin asiantuntijoihin ja työntekijöihin. Kaikissa tapauksissa tavoite on sama, auttaa oppimaan uutta eikä niinkään opettaa sitä. Kansanen (2004, 23, 27) näki 2000-luvun alkupuolella valmentavan johtajuuden olevan esimiehen ja työntekijän välillä olevaksi tavoitteelliseksi ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessiksi. Valmentava esimies pyrkii mahdollisimman hyviin tuloksiin keskittymällä oikeisiin asioihin ja luovaan työyhteisöön. Valmentava johtajuus on tavoitteiden määrittelyä, parempaan työtulokseen pyrkivää valmentamista ja urakehitystä. Valmentamisella tavoitellaan työlaadun ja -tuloksen parantamista. Tähän päästään antamalla mahdollisuus kehittyä, oikeanlaisella palautteen antamisella ja palkitsemalla oikeudenmukaisesti tuloksista ja pätevyyksistä.

Sittemmin valmentavan esimiestyön idea on muuttunut enemmän myönteiseen suuntaan, vaikkakin tavoitteet ovat pysyneet samana. Salmimies ja Ruutu (2013, 87) kuvaavat valmentavaa johtajuutta esimiehen taitona oivalluttaa, vastuuttaa ja voimaannuttaa alaisiaan. Valmentava johtaminen yhdistää sekä työntekijän kehittymisen, että organisaation tavoitteiden saavuttamisen. Valmentava esimies vaikuttaa alaisiin osallistavalla tavalla ja mahdollistaa työyhteisöön arvostavan, innostavan ja innovatiivisen ilmapiirin. Valmentavalla johtamismallilla pyritään yksilön potentiaalinvapauttamiseen ja sen myötä ammatillisten taitojen ja suorituksen parantamiseen. Valmentava esimies rakentaa luottavan ilmapiirin ja esimiehen työote on toisen asemaan asettumista, empaattista ja myötätuntoista. Jotta tämä onnistuu, on esimiehen oltava vuorovaikutustilanteissa läsnä ja kuunneltava aktiivisesti.

Ristikangas ja Ristikangas (2017, 43) määrittelevät valmentavan johtajuuden olevan kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se perustuu arvostavaan, osallistavaan ja tavoitteelliseen yhdessä tehtävään toimintaan. Pyrkimyksenä on saada jokaisen työntekijän potentiaali koko tiimin ja organisaation käyttöön. Työntekijöiden voimaantumista tuetaan ryhmän suorituskyvyllä. Kaiken perustana on luottamus ja valmentavan johtajuuden nähdään kuuluvan jokaiselle.

Ajanko (2016, 109–110) ajattelee valmentavan johtamisotteen olevan sitä, että esimies käyttää ammattimaisen coachingin elementtejä, kuten suhteen ja luottamuksen rakentamista, aktiivista kuuntelemista, läsnäoloa ja antaa tilaa oivaltamiselle. Vuorovaikutustilanteissa painotetaan kertomisen sijasta kysymistä. Olennaisinta on edistää ajattelua ja pyrkiä lisäämään tietoisuutta, löytää henkilön oma potentiaali ja kyky ratkaista asioita. Näillä toimintatavoilla lisätään henkilöiden vastuullisuutta.

Ajanko (2016, 112–113) liittyy valmentamiseen vuorovaikutuksen ja kertoo valmentavasta vuorovaikutuksesta johtamisotteena. Lisäksi hän näkee moninaisuusajattelun olevan osa valmentavaa vuorovaikutusta. Valmentavan vuorovaikutuksen tavoitteena on tulla tietoiseksi toisesta henkilöstä, tämän ajatuksista, tunteista ja tarpeista. Se on tilannejohtamista, jossa etsitään oikea tapa johtaa juuri tätä ihmistä tässä tilanteessa. Valmentava vuorovaikutus lisää esimiehen ymmärrystä moninaisuudesta ja auttaa esimiestä huomaamaan sen, miten eri tavoin ihmiset toimivat. Moninaisuuden vuoksi tarvitaan erilaisia toimintatapoja, jotka näkyvät valmentavan esimiehen johtamisessa, sparrauksessa ja valmentamisessa.

Valmentava johtamismalli eroaa paljonkin perinteisestä johtamiskäsityksestä. Perinteisessä johtamismallissa esimies on auktoriteetti, joka käskee, tietää ja kertoo vastaukset. Esimies toimii yksin pitäen monologia. Kulttuuriin kuuluu olla hiljaa silloin kun asiat ovat hyvin ja vain ongelmista huomautetaan. Perinteinen johtaja odottaa, että alaiset tekevät mitä on ohjeistettu ja ovat itsekseen tyytyväisiä. Valmentavalla esimiehellä taas on erilaisia rooleja ja hän kysyy, eikä anna valmiita vastauksia. Valmentava esimies ottaa muut mukaan suunnitteluun ja huomioi toisten mielipiteet. Toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja itseohjautuvuuteen sekä yhdessä tekemiseen. Valmentava esimies on kannustava, uskaltaa tehdä kokeiluja ja palkitsee muiden onnistumisia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 17.) Valmentamisen fokus on siis enemmänkin yhteisessä tekemisessä ja onnistumisten tukemisessa, kun perinteinen johtajuus painottuu yksintekemiseen ja ongelmanratkaisuun.

Vaikka valmentavaan työotteeseen liittyy monia hyvää esimiestyötä edistäviä asioita, tarvitaan sen rinnalla edelleen myös perinteistä johtamista. Ristikangas ja Ristikangas (2017, 38–40) ajattelevat, että valmentavaan johtajuuteen kuuluukin sekä managerin, leaderin että coachin roolit ja että nämä kulkevat yhdessä ja samanaikaisesti. Yhdistämällä ja sekoittamalla näitä rooleja saadaan aikaan johtamista, jossa eri rooleilla

on erilaiset painotukset. Myös Ajanko (2016, 110) ajattelee, että valmentava ote ei ole ratkaisu kaikkiin esimiestilanteisiin, vaan sen rinnalla tarvitaan myös management- ja leadership -näkökulmien alle sijoittuvaa johtamista.

### **Valmentavan esimiestyön tavoitteet**

Valmentaminen on valmentajan ja valmennettavan välistä päämäärätavoitteista keskustelua. Se on eri tekniikoiden käyttämistä, jotta valmennettava alkaa toimia automaattisesti ja tuottavasti. Valmentaminen on enemmän oikeiden kysymysten kysymistä kuin vastausten antamista. Valmennuksen tarkoituksena on saada johonkin muutosta. (Hermel-Stanescu & Bruijban 2015.)

Valmentava esimies ei siirrä esimiehen vastuita työntekijöilleen, vaan on edelleen vastuussa työntekijöiden työn tuloksesta. Vastaavasti työntekijällä säilyy velvollisuus hoitaa hänelle osoitetut työtehtävät. Vastuu säilyy edelleen molemminpuolisena. Valmentavalla otteella voidaan kuitenkin parantaa työn laatua. Valmentaja kasvattaa työntekijöistään tähtiä eli pyrkimyksenä on tehdä vieläkin parempia, osaavampia ja kykenevämpiä ammattilaisia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 19.)

Valmentaminen on henkilön potentiaalin löytämistä ja kasvattamista. Esimies parantaa alaisten itsetuntemusta ja itseluottamusta käyttämällä valmentavaa otetta työssään. Valmennettavaa tuetaan löytämään tämän oma potentiaali kysymällä hyviä kysymyksiä, jotta valmennettavan oma ajattelu kehittyy tuoden uusia näkymiä ja ideoita. (Cunningham, Salomone & Wielgus 2015.) Valmentavalla otteella lisätään alaisen osaamista ja uskoa omiin kykyihin. Potentiaalin kasvu voi näkyä työnantajalle parempana työn laatuna ja -tuloksena.

On huomattu, että ne johtajat, jotka käyttävät jatkuvaa valmennusta ja palautteen antoa, parantavat tällä alaisten suorituskyykyä. Tämä perustuu siihen, että alaiset eivät voi parantaa suoritustaan, jos he eivät tiedä mitä pitää tehdä tai miten muuttua. Heiltä voi puuttua myös asianmukainen tuki ja vahvistus, jotta he voisivat suoriutua työstään tehokkaasti. Menestyvät johtajat myös mukauttavat valmennustapaansa jokaiselle alaiselle sopivaksi. Valmentamisen onnistumiseen ja alaisen työssä suoriutumiseen vaikuttaa kyky, motivaatio ja tuki. Kyvyllä tarkoitetaan alaisen taitoja ja lah-

joja hoitaa tehokkaasti työtään. Motivaatio on työntekijän sisäinen asema ja työetiikka työn suoriutumiseen. Tuki antaa työntekijälle tietoa, työkaluja ja resursseja, jotka ovat välttämättömiä työn suorittamiseksi. (Longenecker 2010.)

Valmentavan johtamisotteen on todettu lisäävän myös tiimin innovatiivisuutta. Tällä on merkitystä globaalissa kilpailutilanteessa, jossa innovointi on avainasemassa. Ne esimiehet, jotka toimivat valmentavan johtamismallin mukaan, edistävät todennäköisesti innovaatiota tiimissään. Tämän vuoksi organisaatiot saattavat hyötyä suunnitelmalla ja toteuttamalla toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on kehittää tiimijohtajien valmennustaitoja ja kannustaa heitä valmentamisen toteuttamisessa. Valmentavan otteen nähdään edistävän innovaatioiden onnistumisia ja motivaatiota sekä käyttäytymismekanismia, jotka vaikuttavat tähän suhteeseen. (Rousseau, Aubé & Tremblay 2013.)

Vaikka esimiesten kouluttautumisella on usein myönteisiä seurauksia, ei esimiesten valmennuskoulutuksesta aina saada tarvittavaa hyötyä. Buljac-Samardzic ja van Woerkom (2015) ovat selvittäneet johtaako esimiesten valmentaminen aina parempaan tiimin suorituskyykyyn. Tutkimuksen mukaan valmentavat esimiehet ovat tehokkaampia, mutta eivät välttämättä tehokkaita ja innovatiivisia. Valmentavat esimiehet saavat tiimiläisensä tekemään työnsä parhaan kykynsä mukaan ja vahvistavat heidän työpanostaan, poistavat työskentelyn esteitä ja helpottavat ihmissuhteita. Tämä hyöty näyttäisi tulevan kuitenkin vain silloin, kun tiimin reflektio on matala. Voimakkaasti refleктоivan tiimin kohdalla valmentaminen voi viedä vain turhaa energiaa ja jopa alentaa tiimin tehokkuutta. Tällöin on etsittävä muita keinoja tiimin kehittymiseen.

### **Johtamisen haasteita**

Johtaminen ei ole aina hyvää ja onnistunutta. Sen onnistumiseen vaikuttaa esimiehen omat taidot ja kyvyt, mutta myös organisaation ja työyhteisön toiminta. Myös ympäristössä tapahtuvat muutokset voivat tuoda uusia haasteita. Hyvä ja onnistunut johtaminen sisältää erilaisia piirteitä eri organisaatioissa. Vaikka jokin johtamismenetelmä todettaisiin jossakin tehokkaaksi ja toimivaksi, ei sen käyttöönotto tai tuloksellisuus ole itsestäänselvyys toisaalla. Organisaatioissa voi esiintyä erilaisia ongelmia, joiden ratkaisemiseksi voi olla hyödyllistä kehittää johtamista. (Juuti 2016, 7-10.)

Uusien toimintatapojen käyttöönotto ei kuitenkaan ole helppoa. Organisaatiot ovat voineet luoda itse esteet uusien ratkaisujen löytymiselle pysymällä tiukasti aiemmin luoduissa toiminta- ja ajattelutavoissa. Uusien toimintatapojen etsiminen ja toiminnan kehittäminen voi olla haasteellista myös siksi, että organisaatio on omaksunut aikanaan tietynlaiset toiminta- ja ajattelutavat, jotka rajoittavat uusien toimintatapojen löytymistä ja tunnistamista. (Koivisto 2016, 79.)

Johtaminen liittyy myös organisaatioiden yhteen keskeisimmistä tavoitteista, tuottavuuteen. Esimerkiksi osallistavan johtamisen on todettu lisäävän yrityksen tuottavuutta. Johtajuuden kehittäminen ja uuden johtamismenetelmän käyttöönotto eivät kuitenkaan ole heti tuottavia. Yrityksen toiminnan ja johtamisen kehittämisestä voi olla yritykselle aluksi jopa haittaa, koska se voi aiheuttaa yritykselle merkittäviä kustannuksia. (Böckerman, Kangasniemi & Kauhanen 2017, 41.) Esimiehet tarvitsevat todennäköisesti koulutusta ja aikaa uuden toimintatavan oppimiseen ja käyttöönottoon. Uutta opetellessa tehokkuus voi jopa laskea. Johtamisen kehittäminen on kuitenkin kannattavaa, koska organisaation toiminta ja tulos ovat yhteydessä johtamisen onnistumiseen (Juuti 2016, 9).

Onnistunut johtaminen on yleensä helposti tunnistettavissa, mutta sen mittaaminen on todettu hankalaksi. Mittaamista hankaloittaa se, että on vaikeaa määritellä mitä on hyvä johtaminen, koska johtamisen menetelmät voivat vaihdella organisaatioiden välillä. (Böckerman, Kangasniemi & Kauhanen 2017, 25–26.) Vaikka johtamista on tutkittu paljon, ei tutkimuksissa ole onnistuttu todistamaan sitä, millaisia piirteitä hyvällä esimiehellä tulisi olla, jotta hän tulisi hyväksi johtajaksi. Tutkimusten perusteella voidaan kuitenkin sanoa, ettei johtaminen ole kiinni esimiehen ominaisuuksista. Hyvään johtamiseen vaikuttavat aiempien tutkimusten mukaan muut tekijät, kuten esimiehen motivaatio, vuorovaikutustaidot, tavoitteet ja muut työyhteisöön liittyvät seikat. (Juuti 2013, 35–36.) Hoffrénin, Laulaisen, Hujalan ja Rissasen (2017, 17) tekemässä tuhoavaa johtamista koskevassa tutkimuksessa selvisi, että tuhoava johtaminen muodostuu esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Se näkyy vuorovaikutuksessa olevana vahingollisena tekijänä, josta aiheutuu koko organisaatiolle kielteisiä ja vahingollisia seurauksia.



## 3.2 Valmentava esimies

Valmentava esimies suhtautuu johdettaviin arvostavasti, tasa-arvoisesti ja inhimillisesti. Suhtautumisellaan hän lisää persoonallisen ja ammatillisen kasvun tukemista. Valmentava esimies haluaa kehittää itseään ja vuorovaikutustaitojaan sekä on kiinnostunut alaistensa sparraamisesta. Valmentajalla on oltava riittävä itsetuntemus ja hyvät vuorovaikutustaidot, joilla hän pyrkii prosessimaiseen ja päämäärätietoiseen kehittämiseen. Hän käyttää erilaisia menetelmiä tilanteeseen sopivalla tavalla. Valmentaja pyrkii saamaan koko tiimistään tähtiä ja menestyjiä. Fokus onkin yksilön sijaan ryhmän potentiaalissa. Valmentamisen onnistuminen edellyttää luottamusta valmentajan ja valmennettavan välille. Luottamusta rakennetaan yhteisiä sopimuksia noudattamalla, avoimella kommunikoinnilla ja uskolla toisen onnistumisiin. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 44–45.)

Valmentavan esimiehen taitoihin sisältyy kyky nähdä hyvää ja arvostettavaa toisessa. Taitava esimies saattaa nähdä toisessa myös jotain sellaista, mitä tämä itse ei tiedä vielä olevan. Valmentava esimiestyö pohjautuukin tähän kykyyn. Esimies voi valmentaa vain sellaista alaista, jossa näkee potentiaalia ja mahdollisuuksia kasvuun. (Ajanko 2016, 107.)

Valmentavalla esimiehellä on erilaisia rooleja. Valmentajan roolissa toimiminen ei sulje pois muita esimiehen rooleja. Kuten aiemmin todettiin, esimies toimii valmentajan roolin lisäksi joissain määrin myös perinteisissä managerin ja leaderin rooleissa. Managerin rooliin kuuluu huolehtia prosesseista, laadusta ja lakisääteisistä velvollisuuksista. Tähän rooliin sisältyy esimiehen hallinnolliset tehtävät, kuten työntekijöiden lomat, palkat ja muut työsuhdeasiat. Esimiehen toimiessa leaderin roolissa, on hän suunnannäyttävä, joka huolehtii organisaation mission ja arvojen noudattamisesta. Leaderinä esimies asettaa toiminnalle tavoitteet ja huolehtii asioiden kulkemisesta asetettujen rajojen sisällä. Valmentajana esimies sparraa ja tsemppaa alaisiaan tavoitteenaan saada alaiset itse löytämään vastaukset. Valmentajan rooliin kuuluu kiinnostuksen osoittaminen, kuuntelu ja kysyminen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 27.)

Bârgaun (2015) mukaan myös Kotter (2001) on esittänyt, että managerin roolissa esimiehelle kuuluvat hallinnolliset tehtävät, tavoitteiden ja budjetoinnin suunnittelu,

henkilöstöhallinta, ongelmien selvittely, toiminnan järjestely ja valvonta. Leaderin roolissa esimies taas näyttää suunnan, motivoi ja innostaa alaisia.

### **Valmentava johtaminen ja -esimiestyö Kelassa**

Kelan johtamismallin mukaan valmentava esimies kannustaa alaisia vastuun ottoon ja käyttää oivalluttamista ongelmien ratkaisussa. Positiivisella toimintatavalla esimies pyrkii vahvistamaan alaisten vahvuuksia ja auttaa onnistumaan. Kelan esimies hyödyntää monipuolisesti tiiminsä osaamista ja jakaa vastuuta. Toimintatapa on avoin, vuorovaikutteinen ja johdonmukainen. Omalla käytöksellään esimies innostaa alaisiaan kehittämään toimintaa ja tarjoaa vaikutusmahdollisuuksia. (Ammattimaisen johtamisen malli n.d.)

Muun Kelan lisäksi myös Yhteyskeskuksessa valmentava ote on yksi osa suorituksen johtamisen keinoista. Valmentavaa otetta hyödyntämällä esimies valmistelee tavoitteita ja tukee alaisten kehittymistä kannustamalla, palautteen annolla, rohkaisulla, oivalluttamisella, reflektoinnilla ja omalla esimerkillä. Toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä apuna on valmennustyön suunnitelma tiimille ja palveluneuvojille. Valmentavaa otetta voidaan käyttää myös tulevia muutoksia käsitellessä. (Systemaattinen suorituksen johtaminen - tavoitteet ja keinot n.d.)

Koska valmentava työote on ollut Kelassa käytössä jo muutaman vuoden ajan, on ehditty tehdä myös sitä koskevia opinnäytetöitä. Mäki (2015, 84, 88–89) selvitti Kelan esimiehille tehdyssä kyselytutkimuksessa esimiesten käsityksiä esimiestyöstä, omasta osaamisesta ja kehittämiskohteita. Tutkimuksessa selvisi, että yksi tärkeimpiä kehittämisen kohteita Kelan esimiestyössä on valmentava johtaminen ja itsensä johtaminen. Jatkotutkimukseksi Mäki ehdottaa, että Kelassa voisi tutkia valmentavan ote esimiestyössä -koulutuksen tuomia valmiuksia ja kuinka koulutus on vaikuttanut esimiesten toimintaan. Mäki pohtii, että tuloksia voisi peilata valmennuksen tavoitteisiin ja miettiä, miten esimiehet ovat hyötäneet valmennuksesta.

Seppäsen 2016 valmistunut opinnäytetyö käsitteli Kelan Itäisen vakuutuspiirin tiimipäälliköiden käsityksiä valmentavasta johtajuudesta. Tutkimuksella selvitettiin ovatko tiimipäälliköt hyötäneet saamastaan esimiesvalmennuksista ja ovatko he ottaneet käyttöön valmentavan johtamisen menetelmiä. Tuloksista ilmeni, että valmentavan

esimiestyön elementtejä on otettu käyttöön ja ne on koettu hyödyllisiksi. Valmentamisen haasteiksi todettiin mm. ajankäyttö ja tiimien koot. (Seppänen 2016, 30, 47.) Vaikka valmentavaa esimiestyötä on ehditty tutkia, ei aiemmissä tutkimuksissa ole nostettu esiin vuorovaikutuksen näkökulmaa.

### 3.3 Esimiehen vuorovaikutusosaaminen

Sivistyssanakirjan mukaan vuorovaikutuksella tarkoitetaan keskinäistä, vastavuoroista vaikutusta. Se on dialogia, interaktiota ja kanssakäymistä. (Vuorovaikutus 2017.) Vuorovaikutus on siis joidenkin asioiden tai henkilöiden välistä toimintaa. Vuorovaikutukseen liittyy erilaista osaamista ja taitoja, joita käsitellään seuraavaksi tarkemmin.

#### **Vuorovaikutusosaamisen ja -taitojen määrittelyä**

Kuusela (2013, 40–42) toteaa, ettei vuorovaikutustaidoille ole yhtä ainutta määritelmää. Arkipuheessa vuorovaikutustaidoilla voidaan tarkoittaa sosiaalisia taitoja, työyhteisötaitoja tai alaistaitoja. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan taitoa tulla toimeen toisten ihmisten kanssa. Sillä viitataan yleensä hyvään käytökseen, vastavuoroiseen viestintään, yhteistyötaitoihin, suvaitsevaisuuteen, toisten huomioimiseen ja hienotunteisuuteen.

Ihmisten keskinäinen vuorovaikutus on toimintaa, jolla pyritään tekemään oma toiminta toisille tunnistettavaksi ja ymmärrettäväksi. Vuorovaikutus on puhetta ja kielenkäyttöä, mutta voidaan puhua myös kommunikaatiosta ja viestinnästä. Kommunikaation välineitä ovat puheen lisäksi katse, ilmeet, eleet ja muut kehon ilmaisut. Näillä välineillä vuorovaikutustilanteessa välitetään sanattomia viestejä ympäristöön. Tämä voi tapahtua tietoisesti tai tiedostamattamme. Tilanteen kulkuun vaikuttavat sekä sanalliset että nämä sanattomat viestit, joita vuorovaikutuskumppanille välitetään. (Lindholm, Stevanovic & Peräkylä 2016, 13.)

Laajalahden (2015, 18–22) tutkimuksessa tarkasteltiin tutkijoiden vuorovaikutusosaamista. Tutkimustulosten mukaan vuorovaikutusosaaminen on sekä synnynnäistä että opittua. Vuorovaikutusosaaminen nähdään henkilön ominaisuutena, luonteenpiirteenä tai kyknä, mutta myös geeneistä tai henkilön luontaisesta karismasta johtu-

vana. Vuorovaikutusosaamisen nähtiin vaihtuvan kontekstista, päivästä, vuorovaikutustilanteesta tai -kumppanista riippuen. Tutkittavat näkivät vuorovaikutusosaamisen kehittämisen mahdolliseksi esimerkiksi kasvatuksen tai koulutuksen avulla.

Laajalahti (2014, 20) pohtii vuorovaikutusosaamisen ongelmallista määrittelyä. Vuorovaikutusosaaminen liittyy erilaisiin yhteyksiin ja sillä voidaan tarkoittaa monia asioita. Laajalahti toteaa myös, että vuorovaikutusosaaminen on määritelty tutkimuskirjallisuudessa usealla eri tavalla, eikä sille voida sanoa olevan vain yhtä ja oikeaa määritelmää. Se voidaan käsittää esimerkiksi kyvyksi viestiä ja olla vuorovaikutuksessa toisten henkilöiden kanssa. Vuorovaikutusosaamisen määrittelemisen tekee ongelmalliseksi ”osaamisen” määrittely. Osaaminen voi olla johonkin liittyvää, jossakin tarvittavaa tai jotakin koskevaa osaamista. Laajalahti jäikin pohtimaan, mitä tällä osaamisella tarkoitetaan.

Rouhiainen- Neunhäuserer (2009, 31) on perehtynyt johtajien vuorovaikutusosaamiseen. Hän kuvaa vuorovaikutusosaamista monimuotoiseksi ilmiöksi, joka syntyy viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvistä tiedoista, metakognitiivisista taidoista, taidoista sekä motivaatiosta viestiä ja olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Vuorovaikutusosaaminen sisältää siten erilaisia ulottuvuuksia. Esimiehen vuorovaikutusosaaminen voi olla tieto vuorovaikutusprosessin luonteesta ja tekijöistä, joita siihen liittyy. Esimiehen osaamiseen kuuluu erilaisten viestintämallien tunteminen ja tieto siitä, millaisten arvojen ja periaatteiden mukaan esimiehen on toimittava vuorovaikutuksessa alaisten kanssa.

### **Vuorovaikutusosaamisen merkitys**

Vuorovaikutusosaaminen kuvattiin edellä monimuotoiseksi ja hankalasti määriteltäväksi osaamiseksi. Vuorovaikutusosaaminen on kuitenkin Sydänmaanlakan (2015, 155) mukaan yksi esimiehen tärkeimmistä osaamisalueista. Esimies tarvitsee jämyyyttä, mutta myös empaattisuutta. Kommunikoinnin tulee olla tehokasta. Myös Kuuselan (2013, 42) mielestä esimiehen vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys työyhteisössä. Esimiehen on huolehdittava työpaikan sosiaalisten tilanteiden sujumisesta ja asioiden hoitumisesta. Esimiehen osoittama positiivinen, kiinnostunut ja avoin suhtautuminen erilaisiin tilanteisiin ja ihmisiin on lähtökohtana työyhteisön toimivuuteen. Tämän lisäksi esimiehen hyviin vuorovaikutustaitoihin kuuluu ymmärrys siitä, miten hän vaikuttaa omalla toiminnallaan muihin. Työntekoon ja sen tuloksiin

vaikuttavat kaikki työyhteisössä tapahtuvat kohtaamiset. Näissä kohtaamisissa esimies luo työpaikan ilmapiirin ja työskentelyn tunnelman.

Esimiehen ja alaisen välillä oleva vuorovaikutus on onnistuessaan arvostavaa, avointa ja luottamusta herättävää. Vuorovaikutusprosessiin vaikuttaa aina tilanne, jossa vuorovaikutus tapahtuu. Vuorovaikutukseen vaikuttavia tekijöitä ovat siten työtehtävän vaatimukset, aika sekä esimiehen ja asiantuntijan valmiudet. Hyvällä esimiehellä tulee olla herkkyyttä lukea tilannetta ja toimia tilanteen vaatimusten mukaan. (Sydänmaanlakka 2015, 78.)

Esimiehen sosiaalisilla taidoilla on merkitystä työntekijöiden tyytyväisyyteen. On havaittu, että työntekijät olivat tyytyväisempiä tilanteessa, jossa mukana olleella esimiehellä oli hyvät sosiaaliset taidot. Esimerkiksi jos esimiehellä oli taito rakentaa terveitä suhteita työntekijöiden kanssa, kokivat työntekijät tyytyväisyyden tunnetta työssään. (Singh 2013.) Vuorovaikutuksella voidaan myös estää yhteistyötä. Toimimaton vuorovaikutussuhde tekee yhteistyön tekemisen vaikeaksi tai jopa estää sen. Hyvä vuorovaikutussuhde taas luo perustan toimivalle yhteistyölle. (Aira 2012, 133.)

Sosiaalisten taitojen kautta voidaan tarkastella myös johtamisen tehokkuutta ja esimiestyön kehittämistä. Esimies tarvitsee kykyä ilmaista ja hallita omia tunteitaan, mutta myös herkkyyttä tunnistaa toisten tunteet. Esimies tarvitsee sosiaalista älykkyyttä ymmärtääkseen ja toimiakseen erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Esimiehen tulee ilmaista itseään verbaalisesti artikuloiden sekä ohjata muita erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Lisäksi esimies tarvitsee kykyä lukea ja tulkita sosiaalisia tilanteita sekä ymmärtää verbaalisen viestinnän vivahteita. (Riggio 2011.)

Sanallista kommunikaatiota tarvitaan erityisesti silloin, kun vuorovaikutuskumppani ei tunnista sanattomia vihjeitä. Sanoja tarvitaan myös niissä tilanteissa, joissa sanaton viestiminen ei riitä kertomaan viestittävänä olevaa asiaa. Sanallista viestintää tarvitaan esimerkiksi sovittaessa seuraavan palaverin ajankohta, koska pelkin kehon elein ajankohdasta sopiminen olisi haastavaa. Myös keskusteluissa käytetyillä sanavalinnoilla on vaikutusta tilanteen kulkuun ja lopputulokseen. (Lindholm & Stevanovic 2016, 67, 78.)

Paasivaara (2012, 81–83) ajattelee vuorovaikutusjohtamisen olevan yksi johtamisen filosofioista. Johtamisen yksi keskeinen osa-alue on vuorovaikutteisuus ja tätä johtamisen tapaa Paasivaara kutsuu vuorovaikutusjohtamiseksi. Vuorovaikutusjohtaminen on ajattelumalli, jonka keskeisiä asioita ovat kyky nähdä, kehittää ja hallita työyhteisön moninaisia vuorovaikutussuhteita keskellä jatkuvaa työyhteisöissä tapahtuvaa muutosta. Työyhteisössä tapahtuvat muutokset edellyttävät johtajilta vuorovaikutteisempaa toimintaa ja taitoa ohjata työntekijöitä. Vuorovaikutusjohtamisen tavoitteena on parantaa työntekijän omia voimavaroja ja osaamista. Työntekijöiden voimaantumista voidaan tukea sosiaalisen vuorovaikutuksen tukemisella, arvostavalla ja hyväksyvällä ympäristöllä, antamalla mahdollisuus aktiiviseen osallistumiseen ja vaikuttamiseen sekä tukemalla yksilön yhteyttä koko työyhteisön toimintoihin.

### 3.4 Vuorovaikutusosaaminen osana valmentavaa esimiestyötä

Edellä kuvattiin esimiehen vuorovaikutuksen merkitystä. Seuraavaksi tarkastellaan, miten vuorovaikutusosaaminen liittyy valmentavaan esimiestyöhön ja kuinka esimies voi hyödyntää vuorovaikutusosaamista toimiessaan valmentavana esimiehenä.

#### **Kuunteleminen**

Valmentavan esimiehen tärkeimpinä ja haastavimpana taitona voidaan pitää kuuntelemisen taitoa. Ilman kuuntelemisen taitoa esimies ei voi rakentaa suhdetta alaiseen, olla kiinnostunut tai innostava. Kuuntelemalla esimies selvittää alaisten kiinnostukset, osaamiset, ilot ja surut. Taitava kuuntelija havaitsee myös toisen oppimiskäsitteet ja toimintamallit. Kuuntelun taitoa harjoittaessa esimies kiinnittää ensin huomionsisältöön eli mitä toinen sanoo ja mistä puhuu. Tämän lisäksi tarkkaillaan tapaa puhua ja mitä asioita puheessa painotetaan ja korostetaan. Empaattisessa kuuntelussa valmentava esimies eläytyy toisen tunteisiin sanoja käyttämättä. Esimies voi kehonkielellä eli hymähtelemällä ja silmiin katsomalla vahvistaa kuulluksi tulemisen kokemusta. Kuuntelua voi tehostaa myös sanallisesti peilaamalla eli toistamalla kuultua. Kuuntelun esteeksi tulevat herkästi esimiehen omat ajatukset ja arviot, mutta nämä tulee jättää huomiotta ja keskittyä vain toisen sanomiseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 44–46.) Kuuntelemisen taidon merkitys korostuu vuorovaikutuksessa ja siihen liittyy paljon muutakin kuin toisen kuulemista.

## **Kysyminen**

Vuorovaikutuksessa korostuu kuuntelemisen lisäksi kysymisen taito. Ei riitä, että alainen kysyy, vaan myös esimiehen on osattava kysyä. Valmentaminen ei onnistu ilman kysymisen taitoa. Kysyminen ei ole helppoa, vaan se vaatii kysyjältä aikaa, harjoittelua ja läsnäolevaa kuuntelua. Kysymisen taidon oppiminen on helpompaa esimiehelle, jolla on hyvät kuuntelemisen- ja vuorovaikutuksen taidot. Kysymiseen liittyy voimaantumista ja sillä lisätään toisen sitoutumista ja ongelmanratkaisukykyä. Esimiehellä voi olla vaikeaa olla vastaamatta alaisen kysymykseen, etenkin jos vastauksen antaminen olisi helppoa. Kysyminen vaatii joskus nöyryyttä ja tietoista luopumista ajatuksesta, että esimies itse tietää kaiken. Kysymällä esimies voi herättää alaisen motivaation, lisätä vastuunottoa ja sitoutumista. Kysymykset voivat olla tilanteesta riippuen joko suljettuja tai avoimia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 50–56.)

Kysymällä esimies saa alaisessa aikaan ajatteluprosessin ja tavoittelee aina jotain. Kysyminen on myös yksi keino, jolla pyritään kohti päämäärää. Organisaation kulttuurilla on vaikutusta kysymiseen. Niissä organisaatioissa, joissa on totuttu kysymään, on työntekijöillä mahdollisuus kasvaa ja kehittyä. Tämä näkyy parempana työtyytyväisyytenä ja motivaationa. (Grönfors 2012, 8, 27.)

## **Vuoropuhelu eli dialogi**

Kuuntelemisesta ja kysymisestä syntyy keskustelu eli vuoropuhelu. Vuoropuhelu on tasavertaista keskustelua, jossa esimies ja alainen kuuntelevat, ymmärtävät ja pyrkivät löytämään yhdessä sopivan ratkaisun. Vuoropuhelu lisää yhteistyötä, sitouttaa tehtäviin ja tukee työyhteisöön kuulumista. (Kuusela 2013, 56.)

## **Kannustaminen ja motivointi**

Esimies voi käytöksellään joko kannustaa tai lannistaa. Kannustaminen on kuuntelua ja kuultuun reagoitua. Kannustava esimies kysyy alaisen mielipidettä ja osoittaa olevansa kiinnostunut kuulemastaan ja pyytää kertomaan lisää. Esimies antaa kannustessaan aikaa keskustelulle ja houkuttelee alaistaan ajattelemaan. (Kuusela 2013, 47.) Kannustamisen lisäksi esimiehen tulee osata motivoida alaisiaan. Motivaatiota lisääviä tekijöitä ovat esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa, haasteiden innostavuus, itsemääräämisoikeus, vapaus sekä onnistuminen ja taloudelliset seikat. Motivaatiota voi lisätä tunne siitä, että luotetaan ja arvostetaan. Esimiehen tulee huomioida, että ihmiset motivoituvat eri tavoin. Joitakin motivoi raha ja bonukset, kun taas toinen voi

motivoitua uuden oppimisesta ja kehittymisestä. (Ajanko 2016, 89–90.) Drennan ja Richey (2012) ovat löytäneet viisi tärkeää taitoa, joilla esimiehet voivat motivoida ja viedä tiimiä kohti yhteistä tavoitetta. Nämä taidot ovat antaa positiivista huomiota, kehittää tiimiä, asettaa yhteiset tavoitteet, antaa julkista palautetta ja tehdä esimiehistä kouluttajia.

### **Vahvuuksien huomioiminen ja potentiaali**

Valmentavan esimiehen taitoihin kuuluu alaisten vahvuuksien huomioiminen ja potentiaalin näkeminen. Vahvuuksia ovat jo olemassa olevat taidot, osaaminen ja toimintatavat. Vahvuuksien huomioimisella esimies parantaa tyytyväisyyttä ja tuloksia. Jotta vahvuudet saadaan käyttöön, tulee esimiehen auttaa alaisiaan niiden tunnistamisessa. Vahvuuksien hyödyntämisen lisäksi valmentava esimies pyrkii näkemään alaisissaan mahdolliset potentiaalit. Potentiaalin näkeminen ei ole helppoa ja vaatii harjoitusta. Esimiehen on uskottava, että jokaisessa alaisessa on potentiaalia. Potentiaalia voidaan etsiä alaisen innostusten, mielenkiinnon, onnistumisten ja kehityshalujen kautta. Valmennuksen onnistuessa esimies on saanut alaisen potentiaalin kasvuun ja tiimin sekä koko organisaation käyttöön. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 33–38.)

Ajanko (2016, 106–107) näkee valmentavan johtamisotteen perustuvan potentiaalin näkemiseen. Potentiaalin näkeminen tarkoittaa sitä, että esimies näkee alaisissaan hyvää ja arvostettavaa. Tämä voi olla jotain sellaista, mistä alainen itse ei ole vielä tietoinen. Valmentaminen perustuukin potentiaalin näkemiseen, koska esimies voi valmentaa vain sellaisia alaisia, joissa näkee potentiaalia ja kasvun mahdollisuuksia.

### **Kiinnostuminen**

Esimehen ja alaisen suhteen rakentumiseen vaikuttavat esimiehen kiinnostuminen ja kyky ilmaista kiinnostumista. Kiinnostuminen ei ole helppoa ja sen oppiminen vaatii harjoittelua ja pitkäjänteisyyttä. Kiinnostumalla osoitetaan huomioita toisen kokemuksiin ja aikomuksiin. Kiinnostumisen osoittaminen edellyttää luottoa toisen ajatuksiin ja asiantuntemukseen. Esimies osoittaa kiinnostumista antamalla alaiselle kahdenkeskistä aikaa ja tarjoaa uusia haasteita niitä kaipaaville. Kiinnostuminen edellyttää tavallisiin arkisiin asioihin huomion kiinnittämistä ja toteutuu käytännössä kysymysten muodossa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 41–43.)



### **Haastaminen**

Haastamalla alainen saadaan oppimaan ja kehittymään. Haastamisessa mennään epämurkavuusalueelle, joka on myös uuden oppimisen edellytys. Onnistunut haastaminen vaatii esimieheltä arvostavaa suhtautumista. Arvostus näkyy jämäkkyutenä ja uskalluksena kokeilla virheidenkin uhalla. Valmentavan esimiehen haastamisen perustana on positiivinen ihmiskäsitys ja tietoisuus siitä, että jokainen tarvitsee tukea ja mahdollisuuden kokeilla omia rajojaan haluamissaan rajoissa. Käytännössä haastaminen on sitä, että ei tyydytä helppoihin ja nopeisiin ratkaisuihin, vaan esimies saa alaisen kysymällä etsimään vastauksen. Haastaminen ei ole helppoa ja voi vaatia tiukkojenkin kysymysten esittämistä. Haastamisen myötä toiselle annetaan mahdollisuus tehdä päätöksiä, joka näkyy myöhemmin työhön sitoutumisena. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 48–49.)

### **Innostaminen**

Innostumista ja innostamista voi harjoittaa monin tavoin. Ennen innostamista valmentavan esimiehen on kuitenkin tunnettava millaisia vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita alaisilla on sekä mitkä asiat ovat tärkeitä. Innostumista voi lisätä kuuntelemalla alaisen tavoitteet ja tarjoamalla toivottuja työtehtäviä. Näistä saadut onnistumisen kokemukset lisäävät työtyytyväisyyttä. Innostus on tärkeää, koska ilman sitä työ on harvoin tuloksellista. Innostaminen on myönteistä kehon ilmaisua, kuten nyökkäilemistä ja hymyilemistä. Innostaa voi sanoilla, kuten hienoa tai mahtavaa. Esimiehen positiivisuus ja oma innostuminen tarttuvat, koska jokainen meistä haluaa kuulla myönteistä puhetta. Innostamiseen liittyy kysyminen ja kiinnostuminen toisen persoonasta, ammattitaidosta ja työtehtävistä. Innostusta voidaan lisätä myös panostamalla työyhteisön ilmapiiriin, koska kannustava ja myönteinen ilmapiiri lisää innostumista. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 63–65.)

### **Palautteen antaminen**

Esimestyön yksi tärkeä osa-alue on palautteen antaminen. Palautteen kautta alainen tietää kuinka tilanteessa tulee edetä tai miten esimies kokee alaisen tavan toimia. Palautetta voisi kuvata peiliksi, josta näkee, miltä oma toiminta toisesta tuntuu. Eteenpäin vievä palaute kertoo arvostuksesta ja luottamuksesta. Hyvä palaute viekin eteenpäin ja rohkaisee. Se kohdistuu toimintaan, ei toisen persoonaan tai ominaisuuksiin. (Kuusela 2013, 87.) Palautteen antamisella on vaikutusta myös esimiehen ja

alaisen vuorovaikutukseen. Onnistuessaan palautteenannossa esimies vahvistaa ja rakentaa vuorovaikutusta ja epäonnistuessaan heikentää sitä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 92.)

Esimiehen tulee kiinnittää huomiota palautteen antamiseen, mutta myös siihen, kuinka sitä itse vastaanottaa. Kupias, Peltola ja Saloranta (2011, 120–123) mainitsevat, että onnistunut palautetilanne edellyttää luottamusta, arvostavaa vuorovaikutusta ja palautteen oikeellisuutta sekä oikeudenmukaisuutta. Palautteenantamisen pohja luodaan jokapäiväisissä esimiehen ja alaisen välisissä vuorovaikutustilanteissa. Palautteenantaminen on usein vaativa vuorovaikutustilanne. Etenkin, kun palaute on korjaavaa tai muuten ikävää. Näissä tilanteissa on suuri riski väärinymmärrykseen ja loukkaantumiseen. Epäonnistuneilla palautetilanteilla voi siten olla kielteisiä seurauksia esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen.

Esimiestyön hankalimpia tilanteita on työyhteisön ongelmakohtiin puuttuminen. Salmimies ja Ruutu (2013, 120–123) esittävät avoimen vuorovaikutuksen synnyttämiseksi erilaisia ratkaisuja, joita esimies voi hyödyntää puuttuessaan työyhteisössä esiintyviin haasteisiin. Esimiehen tulee olla suora ja avoin viestiessään. Vaikeatkin asiat tulee ottaa puheeksi rehellisesti ja toinen huomioiden. On tärkeää, että viestitään oikea-aikaisesti. Myös luova kielenkäyttö voi edistää asian selvittelyä. Esimerkiksi vaikeisiin palautteenantoon liittyviin tilanteisiin esimies voi valmistautua ennakolta. Sujuva ja harkittu vuorovaikutuskäyttäytyminen edistääkin merkittävästi esimiestyötä.

## **4 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet**

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Kelan Yhteyskeskuksen lähiesimiestyötä. Tavoitteena on selvittää, millainen vuorovaikutusosaaminen tukee esimiesten valmentavaa työtettä arjen esimiestyössä ja onko valmentavan esimiestyön toteutumiselle esteitä. Tulosten pohjalta toimeksiantaja saa kuvauksen tutkimuksen aikaisen esimiestyön tilanteesta sekä kehitysehdotuksia, joilla työnantaja voi tukea Yhteyskes-

kuksen arjessa tapahtuvia esimiesten ja alaisten vuorovaikutus- ja valmennustilanteita. Toimeksiantaja voi lisäksi hyödyntää tutkimuksen tuloksia tulevien esimieskoulutusten suunnittelussa.

Opinnäytetyöllä haetaan vastausta kysymykseen:

**Miten vuorovaikutusosaaminen tukee esimiesten valmentavaa työtettä Yhteiskeskuksen arjessa?**

Tarkentavina alakysymyksinä ovat:

- Millaista vuorovaikutusosaamista esimiehet tarvitsevat?
- Miten valmentava työote näkyy esimiesten vuorovaikutuksessa alaisten kanssa?
- Miten esimiesten vuorovaikutus on muuttunut valmentavan esimiestyön myötä?
- Millaisia haasteita vuorovaikutustilanteissa esiintyy?
- Millaisia kehittymistarpeita esimiehillä on?

## 5 Tutkimuksen toteutus

### 5.1 Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen yksi keskeisistä tunnuspiirteistä on painottaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon yksilöllistä luonnetta. Laadullisella tutkimuksella keskitytään tutkimaan yksittäistapauksia ja korostetaan tutkittavien näkökulmia. Laadullisella tutkimuksella selvitetään tutkittavien kokemuksia ja käyttäytymistä sekä pyritään saamaan teorian pohjalta kuvaus selvitettävästä ilmiöstä. Tutkimuksen tavoitteena voi olla myös uuden tiedon saaminen, ilmiön kuvaus ja -tulkinta tai ymmärryksen syventäminen. (Puusa & Juuti 2011, 47–48.)

Laadullisen tutkimuksen aineisto kerätään yleisimmin haastatteluna, kyselynä, havainnoimalla tai erilaisista dokumenteista kerättyinä. Kun selvitetään tutkittavien aiomusta käyttäytyä jollakin tavalla, on kyselytutkimus siihen soveliaain aineiston keruumuoto. Tutkimus voi pitää sisällään laadullisen tutkimuksen menetelmien lisäksi myös kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen elementtejä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Kyselyä käytetään usein myös määrällisissä tutkimuksissa, jolloin aineisto koostuu pääasiassa mitatuista luvuista ja numeroista. (Vehkalahti 2014, 13).

Kuvailevassa tutkimuksessa kerrotaan tarkkoja kuvaksia tapahtumista ja tilanteista sekä dokumentoidaan keskeiset ja kiinnostavat piirteet. Kuvaileva tutkimus voi olla joko kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139.) Tämä opinnäytetyö toteutetaan pääosin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, koska tarkoituksena on saada kuvaus ja ymmärrys Yhteyskeskuksessa tapahtuvasta esimiestyöstä. Tutkimuksessa korostuvat esimiesten kokemukset ja mielipiteet. Määrällisen tutkimuksen piirteitä tutkimukseen tuo kyselylomakkeen käyttö, joka on tavallisin määrällisen tutkimuksen aineiston keräämisen tapa (Vilkkä 2015, 94).

## 5.2 Aineiston keruu kyselytutkimuksella

Kyselytutkimuksella kerätään tietoa moniulotteisista ja -muotoisista kiinnostuksen kohteista kuten esimerkiksi ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Kyselytutkimuksessa on kyse siitä, että tutkija esittää vastaajille kysymyksiä kyselylomakkeen kautta. Kyselytutkimuksen mittarina toimii kyselylomake. Lomakkeen huolellinen suunnittelu on tärkeää, koska kyselylomakkeeseen ei voi vaikuttaa lomakkeen lähettämisen jälkeen. Tutkimuksen onnistumiseen vaikuttaakin lomakkeen suunnittelu ja kysymysten asettelu. (Vehkalahti 2014, 11, 20.)

Kyselylomakkeessa voi olla sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä. Avoimeen kysymykseen vastataan vapaamuotoisesti ja suljettuun kysymykseen on annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Suljettujen kysymysten tulee olla toistensa poissulkevia, eivätkä ne saa mennä päällekkäin. Tutkimuksissa käytetään usein molempia kysymysvaihtoehtoja, koska molemmilla kysymysvaihtoehdoilla on sekä hyvät että huonot puolensa. Suljetut kysymykset antavat valmiit vastausvaihtoehdot ja helpottavat tietojen käsittelyä. Esimerkiksi iän kysyminen on hyvä tehdä suljetulla kysymyksellä, koska suora iän kysyminen voi tuntua vastaajasta epäkohteliaalta. Avoimet kysymykset, joihin vastataan sanallisesti, ovat työläämpiä käsitellä, mutta niistä saadaan tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa. (Vehkalahti 2014, 24–25.) Kysymys voidaan esittää myös avoimen ja suljetun kysymyksen välimuotona. Tämä tapahtuu siten, että ensin esitetään valmiita vastausvaihtoehtoja, joita seuraa avoin kysymys. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 199.) Tutkijan on pohdittava, millainen kysymysten asettelu mihinkin kysymykseen sopii parhaiten.

Kyselylomakkeen käyttöön liittyy useita etuja, mutta myös joitakin heikkouksia. Kyselyn etuna voidaan nähdä sen olevan taloudellinen ja nopea keino hankkia aineistoa. Heikkoutena voi olla vastausten niukkasanaisuus. Laadullisessa tutkimuksessa vastaamattomuus ei välttämättä muodostu ongelmaksi yleistettävyyden kannalta, koska siinä ei pyritä yleistämään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.) Kyselytutkimuksen heikkoutena voi olla myös se, että vastaajien huolellisuudesta ja rehellisyydestä ei voida varmistua. Vastaajille voi tulla myös väärinymmärryksiä, eikä tätä voida kontrolloida. Lisäksi vastaamattomuus eli kato voi olla suuri. Kyselylomakkeen käytön etuna on kuitenkin se, että sillä voidaan kerätä laaja aineisto, joka on siirrettävissä nopeasti tietokoneella käsiteltävään muotoon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.) Lomakkeen käyttö mahdollistaa myös arkaluontoisten kysymysten esittämisen, koska vastaaminen onnistuu myös anonyyminä (Vilkka 2015, 94).

Kyselylomakkeeseen liitetään saatekirje, jossa tutkimukseen osallistuville kerrotaan tarkemmat tutkimusta koskevat tiedot. Saatteesta tulee ilmetä mistä tutkimuksessa on kysymys, kuka tutkimuksen tekee, miten vastaajat on valittu ja mihin tuloksia on tarkoitus käyttää. Saatekirjeellä motivoidaan henkilöitä osallistumaan tutkimukseen, joten hyvä saatekirje sekä motivoi vastaamaan ja lisää luotettavuutta tutkimusta kohtaan. (Vehkalahti 2014, 47–48.)

### 5.3 Kyselyn toteuttaminen

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin kaikki Kelan Yhteyskeskuksen 23 tiimipäällikköä, jotka toimivat 15–20 työntekijän tiimin lähiesimiehinä. Koska tutkimuksen tavoitteena on tutkia lähiesimiesten tekemää esimiestyötä, rajattiin kohderyhmästä pois Yhteyskeskuksen muut esimiehet, joita ovat ryhmäpäälliköt ja Yhteyskeskuksen johtaja. Kohderyhmää ei haluttu rajata tätä pienemmäksi, koska tutkimukseen haluttiin mukaan mahdollisimman moni lähiesimies. Kohderyhmän valintaan vaikutti myös tieto siitä, että Yhteyskeskuksen eri toimipisteissä toimintatavat ovat hieman erilaisia ja kohderyhmän rajaus olisi voinut vaikuttaa tutkimuksen tulokseen.

Kun tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä tutkittava ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla, on kysyminen järkevä keino selvittää asiaa. Kysyminen voidaan

toteuttaa haastatteluna tai kirjallisena kyselynä. Kun aineisto kerätään kirjallista kyselyä käyttämällä, on oletettava, että vastaajat pystyvät ja osaavat kertoa haluamansa asiat kirjallisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73.) Tässä tutkimuksessa yksilöhaastattelut eivät tulleet kyseeseen esimiesten runsaan lukumäärän vuoksi. Ryhmähaastattelujen toteuttaminen taas ei olisi onnistunut pitkien välimatkojen vuoksi. Lisäksi kohderyhmä katsottiin liian pieneksi määrällisen tutkimuksen toteuttamiseen. Nämä seikat huomioon ottaen aineisto päädyttiin keräämään kyselylomakkeella, johon esimiehet voivat vastata omasanaisesti ja oman aikataulun mukaan. Esimiehet ovat tottuneet kirjallisen aineiston tuottamiseen ja tietokoneen käyttöön, joten kirjallisten vastausten antamisen uskottiin onnistuvan.

Kun aineistonkeruumenetelmä on valittu, aloitetaan varsinaisen kyselylomakkeen suunnittelu. Kyselylomakkeen suunnittelussa tulee huomioida useita seikkoja. Lomakkeella tulee kysyä vain tarkoituksenmukaisia, tutkimuksen teoreettisen viitekehysten ja keskeisten käsitteiden mukaisia asioita. Myös aiempia tutkimuksia on hyvä käyttää suunnittelun tukena. (Vilka 2015, 101–102.) Kyselylomakkeen kieleen ja ulkoasuun tulee kiinnittää huomiota. Kyselyyn vastaamista voi helpottaa ja vastausprosenttia parantaa kiinnittämällä huomiota kysymysten määrään ja muotoon. Turhia kysymyksiä on syytä välttää. (Vehkalahti 2014, 48.)

Kyselylomakkeesta haluttiin tehdä tiivis ja helposti vastattava. Lomakkeesta tuli lopulta kaksisivuinen ja sen muodostivat ensimmäisellä sivulla olevat suljetut vastaajan taustatietoja kysyvät kysymykset ja toisen sivun avoimet kysymykset. Suljetuilla kysymyksillä selvitettiin esimiesten pohjakoulutusta, osallistumista valmentavan esimiestyön koulutukseen ja johtamiskoulutukseen yleensä. Suljetuissa kysymyksissä tiedusteltiin lisäksi työhistorian pituutta Kelassa ja esimiesten työvuosia esimiestyöstä. Avoimilla kysymyksillä haettiin vastauksia varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Kyselylomakkeella jätettiin tarkoituksella kysymättä vastaajien ikä ja sukupuoli, jotta vastaajien henkilöllisyys saatiin pidettyä salassa.

Kyselylomakkeen laatimisen tukena käytettiin esimiestyön kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia. Kirjallisuuden pohjalta selvitettiin millaisia ominaisuuksia ja taitoja valmentava esimies työssään tarvitsee ja mitä esimiesten vuorovaikutusosaamisesta jo

tiedetään. Tämän lisäksi tutustuttiin materiaaleihin, joita oli käytetty esimiesten valmentavan esimiestyön koulutuksissa, jotta saatiin kuva esimiesten aiheeseen liittyvästä esiymmärryksestä.

Kyselylomake tulee testata aina ennen varsinaisen lomakkeen lähettämistä. Testiryhmäksi valitaan muutama henkilö tutkimuksen kohderyhmästä. Tämä ryhmä arvioi kyselylomakkeen toimivuutta. Lomaketta muokataan testaajien antamien arvioiden perusteella. (Vilka 2015, 108.) Tämän tutkimuksen kyselylomaketta testattiin kolmella kohderyhmään kuuluvalla esimiehellä sekä yhdellä ryhmäpäälliköllä. Testauksen jälkeen lomaketta muunneltiin siitä annettujen kehitysehdotusten mukaisesti. Lomakkeen valmistumisen jälkeen kyselyn tiedot toimitettiin Kelan tutkimusryhmälle. Lomakkeeseen tehtiin vielä pieniä parannuksia tutkimusryhmän antamien ehdotusten mukaan.

Tutkimusaineiston kerääminen tapahtui sähköisellä Digium -kyselylomakkeella, jota käytetään Kelassa kyselytutkimusten tekoon. Kyselylomakkeen lähettäminen tapahtui Kelan tutkimusryhmän avustuksella, josta se lähetettiin esimiesten työ sähköpostiosoitteisiin. Kyselylomake (liite 1) lähetettiin Yhteyskeskuksen kaikille 23 esimiehelle 3.5.2017. Lomake pyydettiin palauttamaan 17.5.2017 mennessä. Kyselyn lähettämisen jälkeen esimiehiä muistutettiin kahteen kertaan kyselyn palauttamisesta. Vastausaikaa jatkettiin alkuperäisestä suunnitelmasta lopulta 19.5.2017 saakka paremman vastausprosentin toivossa. Kyselyn palautti lopulta 13 esimiestä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 57. Yksi vastaajista oli vastannut vain kysymyslomakkeen taustatietoihin, joita kysyttiin ensimmäisellä sivulla. Näin ollen avoimiin kysymyksiin vastasi 12 esimiestä.

Tutkimuksesta tiedottaminen tapahtui kyselylomakkeen sähköpostiviestissä olevalla saatteella (liite 2). Sähköpostiin, jolla muistutettiin kyselyyn vastaamisesta, laadittiin oma saate (liite 3). Saatteissa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja muista tutkimukseen liittyvistä asioista. Tutkittavilta ei pyydetty erillistä lupaa aineiston käyttämiseksi, koska palautettu vastaus katsottiin luvaksi aineiston käyttöön.

## 5.4 Tutkimuksen eettisyys

Eettinen näkökulma tulee huomioida tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tutkimus on eettisesti hyväksyttävää ja luotettava, jos se on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellytysten mukaan. Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa tulee noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Tutkijan tulee huomioida ja antaa arvoa aiemmille tutkijoille sekä heidän tuloksilleen ja viitata heidän julkaisuihin ohjeistuksen mukaan. Tutkimuksessa tulee käyttää tieteellisen tutkimuksen mukaisia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Suunnittelussa ja toteutuksessa mukaan lukien raportoinnissa tulleet tiedot tallennetaan tieteessä esitettyjen asetelmien mukaan. Tutkimukselle tulee hankkia tarvittavat luvat ja tutkijan tulee huomioida tietosuojaa koskevat kysymykset. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. 2013, 6–7.)

Tutkimukseen osallistuvien itsemääräämisoikeutta tulee kunnioittaa siten, että jokainen tutkimukseen mukaan pyydetty saa itse päättää tutkimukseen osallistumisesta. Tutkittaville tulee antaa riittävästi tietoa tutkimuksesta, jotta on helppoa päättää tutkimukseen osallistumisesta. Lisäksi tutkimukseen osallistuville tulee kertoa kyselyn kertaluonteisuudesta ja kuinka paljon tutkimukseen osallistuminen esimerkiksi kyselyyn vastaaminen vie aikaa. Tutkijan tulee informoida myös aineiston käsittelystä ja säilyttämisestä. (Kuula 2011, 61–62, 64, 121.)

Tämä opinnäytetyö pyrittiin tekemään hyvää tutkimuseettisyyttä noudattaen. Eettisyys huomioitiin tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Vastaajien anonymiteetistä huolehdittiin ja tutkimus raportoitiin huolellisesti. Tutkimusta koskevat tiedot annettiin tutkittaville kyselylomakkeen mukana lähtevässä saatteessa (liite 2). Saatteeseen kirjattiin tutkimuksen luonne, tutkijan yhteystiedot, tiedot tutkimuksen tavoitteesta ja käyttötarkoituksesta. Tutkittavia informoitiin saatteessa myös tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta, annettujen tietojen luottamuksellisuudesta sekä siitä, että tutkittavien henkilöllisyys ei ilmene opinnäytetyössä. Tutkimusaineistoa ei käsitelty työyhteisössä, jossa tutkittavat työskentelevät. Tutkimuksen raportti pyrittiin kirjoittamaan siten, ettei sieltä voida tunnistaa yksittäistä henkilöä. Tutkittavat saivat itse päättää, millaista tietoa luovuttivat tutkimukseen.



Lomakeaineistossa taustamuuttujia voi olla useita, kuten ikä, sukupuoli ja koulutus. Yksittäinen vastaaja on mahdollista tunnistaa taustamuuttujista, vaikka vastaus annetaan muuten anonyymisti. (Kuula 2011, 210.) Koska taustamuuttujista voi tunnistaa vastaajan, tässä tutkimuksessa kysyttiin vain sellaisia seikkoja, joilla katsottiin olevan merkitystä tutkimuksen kannalta. Yhteyskeskuksen lähiesimiehistä valtaosa on naisia. Kyselylomakkeessa ei kysytty vastaajan sukupuolta tai työskentelypaikkakuntaa, koska nämä seikat olisivat voineet paljastaa vastaajan henkilöllisyyden. Lisäksi sukupuolella tai työskentelypaikkakunnalla ei katsottu oleva tässä tutkimuksessa merkitystä, koska tutkimuksen tarkoituksena ei ollut verrata paikkakuntien tai sukupuolten välisiä eroja. Vaikka tutkimuksessa ei selvitetty henkilökohtaisia tai arkaluonteisia tietoja, haluttiin tutkimus tehdä anonyymisti. Kyselyssä selvitettiin esimiesten tapaa toimia ja johtaa, joka voi sisältää myös arkaluonteisiksi koettuja asioita. Anonymiteetin ajateltiin myös parantavan vastausprosenttia.

Kelan käytännön mukaan tutkimuslupa pyydetään vakuutuspiirin johtajalta. Tässä tapauksessa tutkimuksen suorittamiseksi saatiin lupa Yhteyskeskuksen johtajalta eikä muita lupia tutkimusta varten tarvittu. Tutkimuksen jälkeen saatu aineisto säilytetään tai hävitetään asianmukaisella tavalla.

## 5.5 Aineiston analyysi

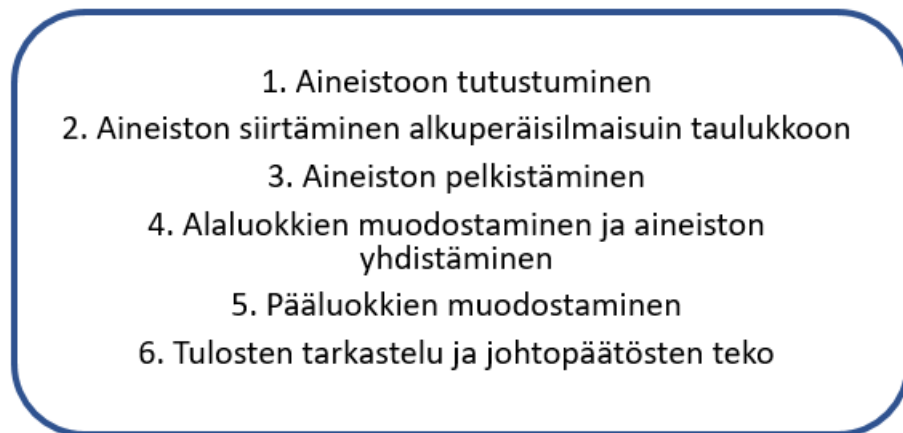
Tutkimusaineiston analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi, koska tätä analyysimenetelmää voidaan käyttää analysoitaessa kirjallisessa muodossa olevaa materiaalia, kuten haastattelusta tai kyselystä saatua aineistoa. Sisällönanalyysin tavoitteena on tehdä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiiviiksi ja yleiseen muotoon asetettuna. Näin aineisto saadaan kootuksi johtopäätöksien tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103).

Sisällönanalyysi toteutettiin aineistolähtöisesti. Aineistolähtöinen analyysi etenee kolmessa eri vaiheessa, joista ensimmäinen on aineiston redusointi eli pelkistäminen. Tässä vaiheessa aineisto pelkistetään siten, että aineistosta karsitaan pois kaikki tutkimukselle epäoleellinen tieto. Aineiston pelkistämässä aineistosta etsitään ja esimerkiksi alleviivataan pelkistettyjä ilmaisuja. Tämän jälkeen ilmaisut listataan. Seuraavassa vaiheessa, aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä, aineistosta löydetty

alkuperäisilmaukset käydään läpi ja niistä etsitään samankaltaisuuksia ja eroavuuksia. Samaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään omaksi ryhmäksi, jolle annetaan sisältöä kuvaava käsite. Luokitusyksikkönä voidaan käyttää jotakin ilmiöstä tunnettua seikkaa. Luokittelun tarkoituksena on tiivistää aineistoa. Viimeisessä vaiheessa aineisto abstrahoidaan eli luodaan teoreettiset käsitteet. Abstrahointi on prosessi, missä muodostetaan yläkäsitteiden avulla kuvaus tutkimuskohteista. Ennen käsitteiden muodostamista aineistosta erotellaan olennainen tieto, josta käsitteet voidaan muodostaa. Käsitteet luokitellaan muodostamalla luokkia. Luokkia yhdistellään ylemmiksi luokiksi niin kauan kuin se on sisällön puolesta mahdollista. Tässä vaiheessa teoriaa ja aineistosta tehtyjä johtopäätöksiä verrataan alkuperäisaineistoon. Tarkoituksena on liittää empiirinen aineisto teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–113.)

Aineiston analyysissä voidaan käyttää myös sisällön erittelyä eli tutkimusaineiston kvantifiointia. Kvantifiointi mahdollistaa tutkimusaineiston ilmaisemisen tilastollisina eli numeraalisina tuloksina. (Vilkkä 2015, 163.) Kvantifioimalla lasketaan, kuinka monta kertaa tietty asia esiintyy aineistossa. Näin tuloksia voidaan esittää määrällisesti. Määrällistä analyysimenetelmää käyttämällä aineistosta saadaan esiin erilaisia näkökulmia. Kvantifioinnin onnistumisen edellytyksenä on riittävä määrä aineistoa, koska vain silloin se voi tuottaa merkittävää lisätietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120–121.)

Aineistoa voidaan siis kuvata sekä sanallisesti että määrällisesti analysoiden. Tässä tutkimuksessa kvantifiointia käytettiin vain suljettujen kysymysten analysoinnissa, jossa se koettiin tarkoituksenmukaiseksi ja sopivaksi. Kvantifiointia olisi voitu käyttää myös avointen kysymysten analyysissä, mutta se olisi ollut mielekäästä ja lisäarvoa tuovaa vain laajemman aineiston analyysissä. Analyysimenetelmän valinta perustui myös tutkimuskysymyksiin, joilla haluttiin tutkia ilmiötä eikä niinkään haluttu selvittää kuinka paljon jokin tietty asia esiintyy esimiestyössä. Tutkimuksen aineiston analyysin vaiheita kuvataan kuviossa 3.



Kuvio 3. Analyysin vaiheet

Aineiston analyysi aloitettiin tutustumalla aineistoon huolellisesti. Aineisto luettiin aluksi läpi useaan kertaan tehden samalla jo joitakin aineistosta nousevia havaintoja. Tämän jälkeen aineisto siirrettiin asiasisällöittäin taulukkoon ja pelkistettiin. Pelkistämisen jälkeen aineisto klusteroitiin eli ryhmiteltiin. Ryhmittelyssä samaa tarkoittavat asiat yhdistettiin alaluokiksi. Näin syntyneitä alaluokkia yhdistettiin ja nimettiin pääluokiksi. Taulukossa 1 on esitetty esimerkki aineiston analyysistä. Vaikka aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti, on analyysiin voinut vaikuttaa aiheesta muodostunut esiymmärrys.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysistä

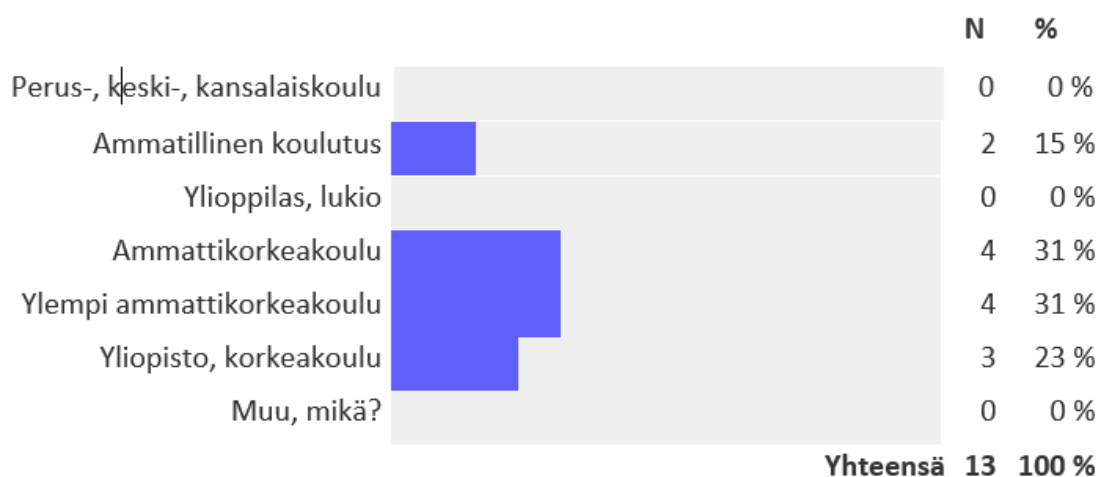
RAAKATEKSTI	ASIASISÄLTÖIHIN JAKAMINEN	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
"Asioiden selkeä ja oikeanaikainen viestintä on oleellista esimiestyössä. Työssä tarvitaan sekä kirjallisia että suullisia viestintätaitoja. ---"	Asioiden selkeä ja oikeanaikainen viestintä on oleellista esimiestyössä.	Selkeä ja oikeanaikainen viestintä	Viestin sisältö	Viestintätaidot
	Työssä tarvitaan sekä kirjallisia että suullisia viestintätaitoja	Kirjalliset viestintätaidot	Kirjalliset taidot	
		Suulliset viestintätaidot	Suulliset taidot	

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten vuorovaikutusosaaminen tukee esimiesten valmentavaa työtettä Yhteyskeskuksen arjen esimiestyössä. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen tuloksia. Aluksi tarkastellaan kyselyyn vastanneiden esimiesten taustatietoja ja tämän jälkeen kyselylomakkeen avointen kysymysten vastauksia. Kyselylomakkeen ensimmäisillä kysymyksillä selvitettiin esimiesten taustatietoja kysymällä esimiesten koulutus pohjaa ja esimiestyövuosien pituutta. Lomakkeen avoimilla kysymyksillä taas selvitettiin sitä, mitä esimiehet ajattelevat vuorovaikutusosaamisestaan sekä valmentavasta esimiestyöstä.

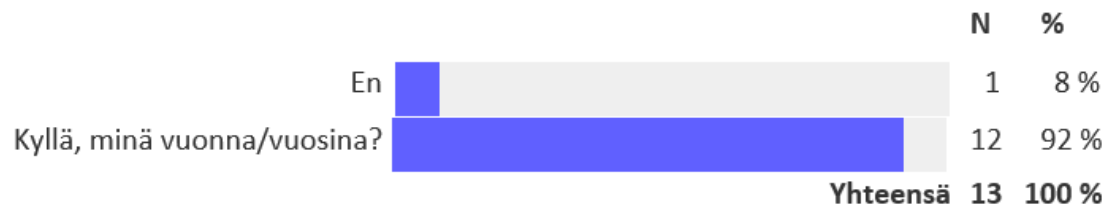
### 6.1 Vastaajien taustatiedot

Esimiehistä 15 % kertoi pohjakoulutukseen ammatillisen koulutuksen ja loppuilla esimiehistä koulutus pohja oli korkeakoulutasoista (kuvio 4). Yli puolet (62 %) esimiehistä kertoi koulustustaustakseen ammattikorkeakoulun. Ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneista puolet kertoi suorittaneensa myös ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon. Lähes neljäsosa (23 %) esimiehistä työskentelee Kelassa yliopisto tai muun korkeakoulun pohjalta.



Kuvio 4. Esimiesten pohjakoulutukset

Seuraavassa kysymyksessä esimiehiltä tiedusteltiin, olivatko he osallistuneet työntekijän järjestämiin valmentavan esimiestyön koulutuksiin. Vastausten mukaan valmentavan esimiestyön koulutuksiin oli osallistunut lähes jokainen (92 %) esimies (kuvio 5). Vain yksi (8 %) esimiehistä ilmoitti, ettei ole osallistunut valmentavan esimiestyön koulutuksiin.



Kuvio 5. Valmentavan esimiestyön koulutuksiin osallistuneet

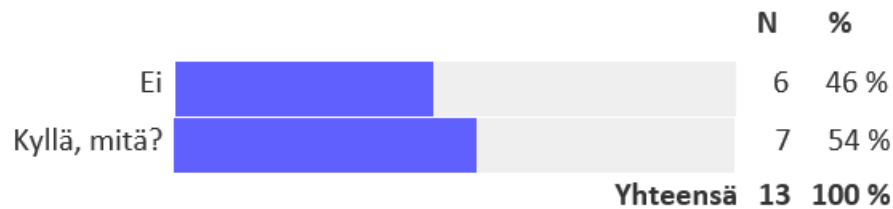
Esimiehet ilmoittivat valmentavan esimiestyön koulutukseen osallistumisajankohdan eri tavoin. Osa esimiehistä ilmoitti osallistuneensa koulutukseen jonakin tiettyinä vuosina tai vuosina ja osa joidenkin vuosien välisenä aikana. Lähes jokainen (90 % koulutukseen osallistuneista) esimiehistä oli osallistunut koulutukseen vuosien 2016 ja 2017 aikana (kuvio 6). Ensimmäinen koulutukseen osallistumisajankohta oli vuonna 2009. Esimiehistä 23 % ei ilmoittanut koulutukseen osallistumisen ajankohtaa.

Minä vuonna/vuosina	2016	2017	tyhjä	2017	2009 ja 2011	tyhjä
2016	2016	tyhjä	2016–2017	2016	2016	2012–2017

Kuvio 6. Valmentavan esimiestyön koulutuksiin osallistumisen ajankohdat

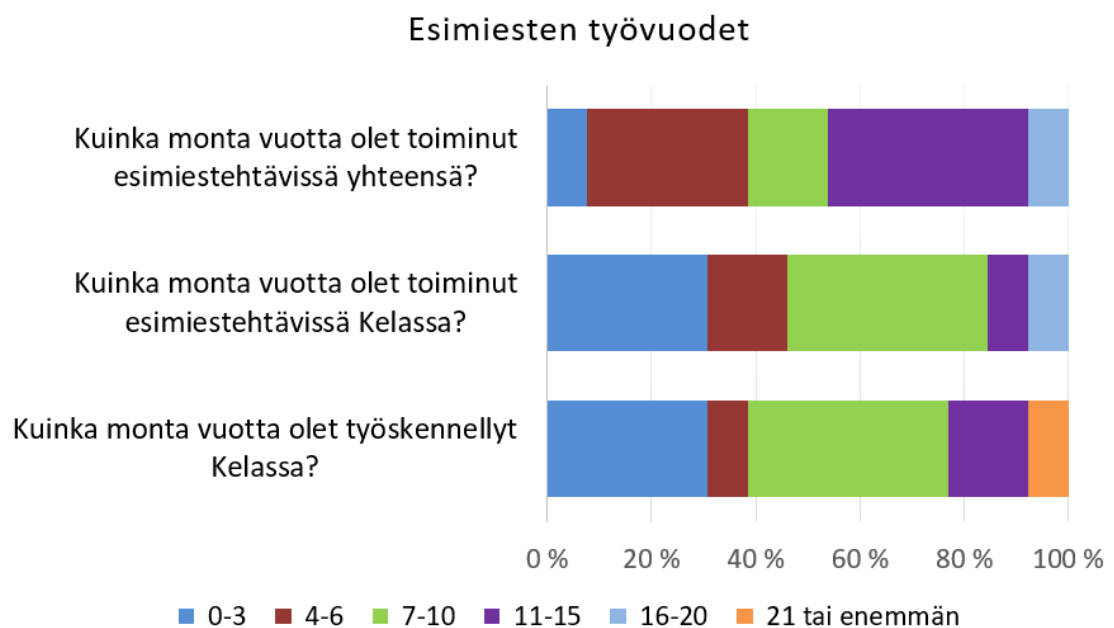
Kyselyllä tiedusteltiin myös, onko esimiehillä muuta johtamiseen liittyvää pohjakoulutusta. Johtamiskoulutuksen saaneiden osuus oli pienempi kuin valmentavan esimiestyön koulutukseen osallistuneiden osuus. Esimiehistä 54 % ilmoitti osallistuneensa johonkin johtamiskoulutukseen (kuvio 7). Esimiehet mainitsivat osallistuneensa seuraaviin johtamiskoulutuksiin:

- Sosiaali- ja terveystalouden kehittämisen ja johtamisen koulutus
- Osaamisen, suorituksen ja itsensä johtamisen opintokokonaisuus
- Johtamisen erikoiskoulutus
- Kelan esimieskoulutus
- Yhteyskeskuksen johtaminen
- AMK-pohjainen koulutus
- Johtamisen erikoisammattitutkinto.



Kuvio 7. Johtamiskoulutukseen osallistuminen

Kuviosta 8 ilmenee, millaisia eroja esimiesten työurissa on. Esimiehistä noin kolmannes (31 %) ilmoitti olleensa Kelassa töissä korkeintaan kolme vuotta, kun taas vain yksi ilmoitti olleensa töissä Kelassa neljästä kuuteen vuotta. Yli puolet (53 %) esimiehistä on ollut työssä Kelassa 7–15-vuotta. Kukaan esimiehistä ei ilmoittanut työvuosien määräkseen 16–20-vuotta. Esimiehistä vain yhdellä oli ehtinyt kertyä työuraa Kelassa yli 21-vuotta.



Kuvio 8. Esimiesten työvuodet

Lähes puolet (46 %) esimiehistä kertoo työskennelleensä Kelassa esimiestehtävissä korkeintaan kuuden vuoden ajan. Esimiehistä 38 % kertoi työskennelleensä Kelassa esimiehenä 7–10-vuotta. Loput 16 % ilmoitti olleensa Kelassa esimiehenä yli 11-vuotta, mutta korkeintaan 20-vuotta. Kukaan kyselyyn vastanneista esimiehistä ei ole ollut Kelassa esimiestehtävissä yli 21-vuotta.

Kysymyksessä kuinka monta vuotta olet toiminut esimiestehtävissä yhteensä, painotettiin vastaukset neljän ja 15 esimiestyövuoden välille. Esimiehistä vain yksi kertoi toimineensa esimiehenä korkeintaan 3-vuotta. Yksi esimiehistä ilmoitti esimiestyövuosikseen 11–15-vuotta. Yhdelläkään vastanneista esimiehistä ei ollut kokemusta esimiestyöstä yli 21-vuotta.

Esimiestyövuosien vastauksissa on havaittavissa ristiriita, jonka vuoksi on syytä epäillä virheitä joissakin vastauksissa. Esimiehistä yksi ilmoitti olleensa esimiestehtävissä korkeintaan kolme vuotta, mutta työvuosia Kelan esimiestehtävissä löytyi samaan vastauskategoriaan 31 % esimiehistä. Esimiestyövuosia yhteensä tulisi olla enemmän tai vähintäänkin saman verran kuin mitä esimiestyövuosia on kertynyt Kelasta.

## 6.2 Esimiestyössä tarvittava vuorovaikutusosaaminen

Kyselylomakkeen avoimilla kysymyksillä tiedusteltiin, millaista vuorovaikutusosaamista esimiehet tarvitsevat työssään. Esimiesten vastaukset osoittivat heidän tarvitsevan työssään monipuolista vuorovaikutusosaamista. ”Esimies 5 totesi, että tärkeintä vuorovaikutusosaamista tarvitaan ihmisten kohtaamisessa:

*-- Ihmiset ovat hyvin erilaisia ja heidän kanssa toimimiseen tarvitaan henkilökohtaisen kohtaamisen taitoja, kuuntelemista ja ymmärrystä -- (Esimies 5).”*

”Esimies 12 kertoo vuorovaikutusta tarvittavan päivittäin:

*-- Jokainen kasvotusten, sähköpostin tai Skypen kautta tapahtuva yhteydenpito vaatii vuorovaikutusosaamista. -- (Esimies 12).”*

Vastausten mukaan esimiehen vuorovaikutustaitojen tulee olla hyvät ja vuorovaikutuksen aktiivista. Viestintä voi olla myös sanallista tai sanatonta. Vuorovaikutusosaamista nähdään tarvittavan jokaiseen yhteydenpitoon, tapahtui se sitten kasvatusten tai tietokoneen kautta. Esimiehen viestinnän tulee lisäksi olla selkeää sekä oikeanai-kaista.

### **Keskustelutaidot**

Kanssakäymistä tapahtuu erilaisissa keskustelutilanteissa, jolloin esimies kohtaa alaisensa kasvatusten. Keskustelutilanteet voivat liittyä mm. palautteenantoon, toimintatapojen ja palvelunlaadun ohjeistamiseen tai ongelmanratkaisuun. Tärkeimmiksi taidoiksi mainittiin kuitenkin hyvät kuuntelu- ja puhetaidot, joita tarvitaan ihmisten kohtaamisessa. Näiden lisäksi mainittiin, että esimiehet tarvitsevat työssään myös hyviä neuvottelutaitoja. Vuorovaikutusosaamiseksi kerrottiin myös dialogi ja kommunikointitaidot.

### **Kuunteleminen**

Kuunteleminen nousi yhdeksi tärkeimmäksi osaksi toimivaa ja onnistunutta vuorovaikutusta. Kuuntelemisen onnistumiseksi tarvitaan valppautta eli se ei välttämättä tapahdu luonnostaan. Koska ihmiset ovat erilaisia, esimiehet tarvitsevat esimiestyössä henkilökohtaisen kohtaamisen taitoja. Näiksi taidoiksi mainittiin kuuntelemisen ja ymmärtämisen taidot. Hyvillä kuuntelutaidoilla nähtiin olevan vaikutus onnistuneen vuorovaikutustilanteen syntyyn. Kuuntelutaitoon voidaan nähdä liittyvän myös herkkyys tunnistaa tilanteita.

### **Yhteistyötaidot**

Vastauksista ilmeni, että esimiehen tulee tuntea omat alaiset ja tietää, millainen vuorovaikutustyyli toimii jokaisen kanssa. Alaisten tunteminen auttaa toimivan vuorovaikutuksen aikaansaamisessa, koska jokaisen alaisen kanssa on omat juttunsa toimivan vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi. Esimies tarvitsee vahvaa ammatillisuutta, kun alaisen tilanne on haastava joko henkilökohtaisen elämän osalta tai työssä itsessään. Vastauksista selvisi myös, että esimies tarvitsee psykologista otetta sekä taitoa ihmisten lukemiseen. Esimiehen vuorovaikutusosaamiseen liittyy myös toisten huomioiminen. Vuorovaikutusosaaminen nähdään hyvin yksilölliseksi ja erilaiseksi jokaisella ihmisellä.



Esimiehet ovat tarkkailleet omaa vuorovaikutuskäyttäytymistä ja sitä sovitetaan tilanteisiin sopivaksi. Myös vuorovaikutustilanteen toisen osapuolen yksilöllisyys pyritään ottamaan huomioon. Tilanteesta riippuen pyritään olemaan esimerkiksi empaattinen tai jämäkkä.

### **Viestiminen tiimille**

Esimiehet tarvitsevat vuorovaikutustaitoja kahdenkeskisiin tilanteisiin, mutta näitä taitoja tarvitaan myös viestiessä koko tiimille. Viestintä voi tapahtua kasvotusten tai sähköisesti. Tiimille viestittäessä vuorovaikutuksen tulee olla tasapuolista ja asiat tulee ilmaista selkeästi. Työyhteisöön esimies luo vuorovaikutusosaamisella avoimen kulttuurin. Esimiestyön tulee olla selkeää.

### **Kirjallinen viestintä**

Yhteyskeskuksen esimiehet viestivät alaisilleen kirjallisesti sähköpostin ja Skypen kautta. Kirjallisesti viestittäessä viestin ymmärrettävyys on tärkeää, jotta viestiä ei tulkita väärällä tavalla. Myös Skype-käyttäytymiseen on kiinnitetty huomiota.

### **Oma asenne tai herkkyys**

Toimiva vuorovaikutus edellyttää myös luottamusta ja läsnäoloa. Esimiehet tarvitsevat herkkyyttä tunnistaa tilanteita, jotta voivat tarttua niihin. Esimies itse tarvitsee innostavaa ja kannustavaa otetta, unohtamatta ilon pilkettä silmäkulmassa. Esimiehen tulee myös hallita oma elekieli, äänenpainot ja ilmeet. Vastauksista ilmeni myös se, että esimiehet tarvitsevat havainnointitaitoja ja ymmärrystä. Yhteyskeskuksen esimiehet eivät tarvitse yhtenäistä mallia vuorovaikutustilanteisiin, mutta jokaisella tulisi olla hallussa ne perusasiat, joita Yhteyskeskuksen esimiehen tulee toiminnassaan toteuttaa.

## **6.3 Valmentavan otteen näkyminen vuorovaikutustilanteissa**

Valmentavan esimiestyön koulutukseen osallistuneet esimiehet hyödyntävät valmentavaa otetta työssään. ”Esimies 8 kertoi valmentavan otteen näkyvän keskustelevana vuorovaikutuksena eikä niinkään käskevänä:

*- - Pysin myös vuorovaikutuksessa avoimuuteen ja sekä käyttämään avoimia kysymyksiä - - (Esimies 8).”*

Vuorovaikutustilanteista halutaan tehdä avoimia. Valmentavan otteen käytön myötä alaisista on havaittu tulevan entistäkin aktiivisempia.

### **Kysyminen**

Esimiehet ovat kiinnittäneet huomiota kysymiseen ja kysymistekniikkaan. Kysymysten esittämisen tavoitteena on oivalluttaminen. Alaisen itsensä vastauksen löytymistä eli oivaltamista pyritään auttamaan kysymällä ja valmiiden vastausten antamisen välttelyllä. Kysymisellä pyritään saamaan alaisen mielipide esiin, autetaan alaista etsimään itse ratkaisu asiaan ja miettimään, miksi asia on kysyjälle vaikea. Lisäksi pohditaan, mitä tekemällä alainen on onnistunut saavuttamaan tavoitteet ja onko tähän vaikuttanut se, että hän on tehnyt jotakin eri tavalla kuin ennen. Esimiehet pyrkivät asettamaan kysymykset avoimiksi tai m-alkuisiksi kysymyksiksi. ”Esimies 11 kertoo kysyvänsä esimerkiksi näin:

*- - Mitä mieltä olet tästä? Miten itse tämän asian ratkaisisit? Miksi tämä on sinulle vaikeaa? Miten onnistuit saavuttamaan tavoitteet? Teitkö joitain eri tavalla kuin aikaisemmin? - - (Esimies 11).”*

Valmiiden vastausten antamista pyritään välttämään, vaikka esimies voisikin helposti antaa vastauksen. Oivalluttamisella tavoitellaan alaisen osaamisen lisäämistä. Mikäli alainen löytää itse kysymykseensä vastauksen, osaa hän jatkossa hoitaa itse vastaavia asioita. Erityisesti työnsisältöön eli substanssiin liittyvissä asioissa ei haluttu antaa valmiita vastauksia. Oivalluttamisen todettiin olevan iso osa valmentajan roolia ja sen ujuttaminen osaksi vuorovaikutusta todettiin aiheuttavan työtä.

### **Haastaminen**

Esimiehet haluavat haastaa alaisiaan, mutta myös itseään. Alaisten haastaminen näkyy esimerkiksi kysymisenä ja oivalluttamisen ujuttamisena vuorovaikutustilanteisiin. Esimiehet haastavat itsensä mm. harjoittelemalla tilanteisiin heittäytymistä. Tällä tarkoitetaan sitä, että uskalletaan mennä tilanteisiin mukaan, vaikka niitä ei olisi tarkasti etukäteen suunniteltukaan.

### **Dialogi**

Valmentavana esimiehenä Yhteyskeskuksen esimiehet panostavat dialogiin keskustellen ja kuunnellen. Palautetta pyritään antamaan aina mahdollisuuksien mukaan,

vaikka oli huomattu, että palautteen antamista pitäisi edelleen lisätä. On myös huomattu, että itsestä tulee antaa jotain, jotta vuorovaikutuksesta tulee sujuvaa. Vuorovaikutuksen kaksisuuntaisuuden onkin todettu lisääntyvän. Mahdollisuus keskusteluun annetaan kaikille, koska jokaisella tulee olla mahdollisuus puhua asioista. Esimiehet kertovat myös, että heidän tavoitettavuus on lisääntynyt. Vastauksista ilmeni, että esimiehet pyrkivät tietoisesti olemaan enemmän läsnä.

### **Potentiaalilin löytäminen**

Yhteyskeskuksen esimiehet ovat havainneet alaisillaan olevan erilaisia vahvuuksia ja eri osaamisen alueita. Nämä voivat liittyä esimerkiksi Kelan etuuksiin tai urheilu- ja kulttuuritapahtumien järjestämiseen. On myös havaittu, että joltakin alaiselta saa tiimitunnilla keskustelua, kun useimmat ovat hiljaa. Jokaisella on havaittu olevan vahvuuksia ja näiden vahvuuksien löytymistä pidetään tärkeänä. Esimiehet myös luottavat alaisten osaamiseen, koska delegoimisen todetaan lisääntyneen.

### **Negatiivisuuden poistaminen**

Turha negatiivisuus halutaan poistaa työyhteisöstä. Valittamista halutaan välttää ja esimies onkin sopinut tiiminsä kanssa, ettei pelkkä valittaminen tuo ratkaisua. Näissä tilanteissa ratkaisu pyritään löytämään muilla keinoilla. Valmentaja tarvitsee pitkäjänteisyyttä, esimerkiksi kehityskohteita työstettäessä.

## **6.4 Vuorovaikutuksen muutos valmentavan esimiestyön myötä**

Yhteyskeskuksen esimiesten vuorovaikutuskäyttäytyminen on muuttunut valmentavan esimiestyön myötä. Asioita on pohdittu ja toimintatapoja muutettu tiedon lisääntymisen myötä. Vuorovaikutustilanteista oppivat myös esimiehet itse. Alaisten kanssa keskustellaan nyt enemmän. ”Esimies 10 totesi vuorovaikutuksen muutoksesta:

*- - Kuunteleminen on lisääntynyt ja palautteenantaminen on säännöllistynyt - - (Esimies 10).”*

Keskustelun lisääntyminen näkyy myös tiimitunnilla, joka käydään nykyisin enemmän keskustelevalla tyylillä. Alaisilta edellytetään osallistumista eli passiivisuutta ei enää hyväksytä.

### **Kysymisen lisääntyminen**

Valmentavan työotteen kerrottiin vaikuttaneen eniten kysymiseen ja kysymyksiin vastaamiseen. Esimiehet kertoivat esittävänsä enemmän kysymyksiä, esimerkiksi m-alkuisia kysymyksiä. Kysyminen edellyttää rohkeutta ja tämän rohkeuden kerrottiin lisääntyneen. Kysymisellä pyritään siihen, että alainen löytäisi itse vastauksen kysymäänsä asiaan. Valmiita vastauksia ei haluta antaa ja esimiehet pyrkivätkin pois vastausautomaatin roolista. Kysymällä halutaan haastaa tiimiä. Esimiehet kertovat vastauksissaan myös oivalluttamisesta. Vastauksista ilmeni, että esimiehet pyrkivät antamaan alaisilleen sellaiset eväät, joilla he voivat löytää itse ongelmiinsa parhaat ratkaisut. Myöskään kirjallisissa vastauksissa ei haluta antaa valmista vastausta.

### **Kohtaaminen**

Kysymisen lisääntymisen myötä myös kuuntelemiseen ja läsnäoloon on kiinnitetty huomiota ja kuuntelemisen kerrotaankin lisääntyneen. Muutosten myötä ilmapiirin kerrotaan olevan avoimempi. Avoimuus näkyy siinä, että ihmiset uskaltavat olla omanlaisiaan, kuitenkin muita kunnioittaen. Myös henkilökohtaisiin kohtaamiseen on haastettu itseä enemmän. Valmentavan esimiestyön koulutuksien myötä myös alaisen haastaminen on lisääntynyt. Vuorovaikutuksen kerrotaan muuttuneen avoimempaan suuntaan.

### **Yksilöllisyyden huomioiminen**

Esimiehet hyödyntävät sitä, että tuntevat alaisensa hyvin. He pyrkivät sovittamaan vuorovaikutuksen ja keskustelutilanteet keskustelukumppaninsa huomioiden. ”Esimies 6 pohtii asiaa näin:

*-- Hyödynnän myös enemmän sitä, että tunnen tiimiläiseni niin hyvin ja tiedän min-käläinen vuorovaikutus/keskustelu kenenkin kanssa toimii -- (Esimies 6).*

### **Ongelmanratkaisu**

Vuorovaikutustilanteita osataan hyödyntää myös ongelmien ratkaisussa. Vastauksista ilmenee, että esimiehet ovat huomanneet joidenkin vuorovaikutustilanteiden auttavan ongelmanratkaisussa. Asioita pohditaan ja vastauksia etsitään sekä tiiminä että yksilötasolla. Joskus vastaus voi löytyä helpommin yhdessä asiaa selvittäen kuin asiaa yksin pohtiessa.

### **Palautteen anto**

Valmentavan esimiestyön myötä myös palautteen anto on säännöllisempää. Palautetta annetaan kaksisuuntaisesti sekä esimieheltä alaiselle, että toisin päin. Palaute myös dokumentoidaan, jolloin kehityksen seuraaminen ja havaitseminen ovat helpommin nähtävissä.

### **Ei muutosta**

Vaikka valtaosa vastaajista kuvailee vuorovaikutuksen muuttuneen koulutusten myötä, ilmenee vastauksista myös se, ettei muutosta ole tapahtunut. Perusteluksi esitettiin, että valmennuskoulutus on alkanut vasta äskettäin, eikä muutosta ole tämän vuoksi vielä tapahtunut.

## **6.5 Haastavat vuorovaikutustilanteet**

Esimiehet ovat kohdanneet työssään erilaisia haastavia tilanteita, joissa vuorovaikutusosaaminen on joutunut koetukselle. Vuosien varrella näitä tilanteita kerrotaan olleen paljon. Yleensä haastaviksi vuorovaikutustilanteiksi muodostuvat ne tilanteet, joihin liittyy negatiivisia asioita. Negatiivisiksi tilanteiksi esimiehet mainitsevat ikävien palautteiden läpikäynnin, irtisanomistilanteet ja työpaikkakiusaamiset. Haastavat tilanteet voivat olla myös sellaisia, joissa esimies on kaksin alaisen kanssa tai joissa on koko tiimi mukana. Miellyttävien asioiden jalkauttaminen koetaankin helpommaksi kuin negatiivisten asioiden eteenpäin vienti. ”Esimies 7 totesi vuorovaikutustilanteiden olevan haastavia, koska tiimiläisten kanssa ollaan eri aaltopituudella ja joihinkin vuorovaikutustilanteisiin valmistautuminen vaatii itseltä enemmän aikaa:

*- - Haasteellisuus näissä johtuu siitä, että ollaan ihmisinä hyvin erilaisia ja sen olen oppinut, että on helpompaa mukauttaa omaa toimintaa kuin odottaa tiimiläisen ”muuttuvan”- - (Esimies 7).”*

### **Yllättävät tilanteet**

Haastavat tilanteet saattavat tulla eteen yllättäen eikä niihin voi aina valmistautua ennalta. Alainen voi esittää esimerkiksi pikaisen ja selkeän kysymyksen, johon esimies tietää kyllä suoran vastauksen. ”Esimies 1 kertookin yllättävien tilanteiden haasteista näin:

- - *Pikaisesti tulevat kysymykset ja silloin kun kysytään selkeä kysymys johon tiedän kyllä suoran vastauksen, näissä tilanteissa jää oma valmistautuminen puuttumaan eikä aina tule muistettua valmentavaa otetta näissä keskusteluissa- - (Esimies 1).*

Haastavia ovat myös ne tilanteet, joissa tullaan kysymään samaa asiaa uudelleen eli aiempi ”oppi” ei ole mennyt alaisen muistiin. Haastavaksi on koettu myös tilanne, jossa työntekijälle itselleen tai hänen perheenjäsenelle on tapahtunut jotain yllättävää.

### **Tunnepitoiset keskustelut**

Esimiehet kokevat vaikeiksi tilanteet, joissa joudutaan puuttumaan toisen ihmisen persoonaan esim. työyhteisötaitoihin liittyen. Yleensäkin erilaiset keskustelutilanteet koetaan haastaviksi. Näitä tilanteita ovat esimerkiksi palautteen ja erityisesti korjauksen palautteen antamiseen liittyvät tilanteet. Myös työhyvinvointiin liittyvät keskustelut, joissa joudutaan keskustelemaan toisen käyttäytymisestä, koetaan haastaviksi. Näissä tilanteissa tunnetilat voivat olla jännittyneitä ja patoutuneita. Alainen ei välttämättä ymmärrä omaa asennettaan ja käytöstään, vaan torjuu kaiken ja selittää asian päinvastaiseksi. Alaisen käytös voi olla hyökkäävä ja loukkaantunut. Mikäli näin tapahtuu, esimiehen on hyvä pysyä asialinjalla ja fokuksen oltava perustyon tekemisessä. Alaiselle voi kertoa esimerkiksi, miten hänen käyttöksensä vaikuttaa työhön ja työyhteisön ilmapiiriin. Asia kerrotaan esimerkkien ja faktojen kautta.

### **Ennakkoluulot ja -käsitykset**

Esimiehen oma ennakkokäsitys voi myös hankaloittaa vuorovaikutustilanteen sujumista. Vastauksista ilmenee, että esimiehen oma ennakkokäsitys alaisen tulevasta suhtautumisesta tai reaktiosta hankaloittaa tilannetta. Tämän vuoksi alaisten hyvä tunteminen voi olla myös negatiivinen asia esimiestyössä. Näissä tilanteissa on koettu myös positiivisia yllätyksiä, kun alainen onkin suhtautunut asiaan eri tavoin kuin mitä esimies on ennakoanut.

Ihmisten erilaisuus vaikuttaa myös siihen, että esimiehet ovat hyvin erilaisilla aaltopituuksilla alaistensa kanssa. Tämän vuoksi päivittäinen vuorovaikutus vaatii toisten kanssa enemmän ponnisteluja ja henkistä valmistautumista kuin toisten. Esimiehet joutuvat pohtimaan, kuinka lähestyä asialla ja millaisella asialla heitä ylipäätään voi

lähestyä. Näihin vuorovaikutustilanteisiin valmistautuminen vaatii esimieheltä itseltään enemmän aikaa ja ajatusta. Esimiehet pyrkivät mukauttamaan omaa toimintaansa ja vuorovaikutusta vastapuolen mukaiseksi, koska vastapuolelta ei voi odottaa samaa. Keskusteluissa esimiehet ottavat huomioon sen kenen kanssa se käydään.

### **Palautteen anto**

Yksilöiden erilaisuuden huomioiminen näkyy myös palautteen antamisessa. Vastauksista ilmenee, että esimerkiksi korjaavan palautteen antamisessa on huomioitava vastapuoli. Palautteen antaminen koetaan vastapuolesta riippuen helpoksi tai vaikeaksi. Palautetta annettaessa otetaan huomioon palautteen vastaanottaja ja hänen kykynsä ottaa palautetta vastaan. Kiinnittämällä huomiota tilanteen vaativaan vuorovaikutukseen esimies antaa palautteen oikeissa raameissa, jottei karpäsestä tule härkästä. Tätäkin taitoa esimies harjoittelee tekemällä eli palautetta antamalla. Tilannetta helpottaa se, että tuntee vastapuolen hyvin ja valmistautuu ennakolta tilanteeseen huolellisesti.

### **Ryhmätilanteet**

Yhteyskeskuksen tiimit ovat erilaisia ja joidenkin tiimien tsemppaaminen ja vakuuttaminen on koettu haastavaksi. Jos ryhmä on hillitty, ei esimerkiksi spontaania keskustelua synny tiimitunnilla tai sitä syntyy vain vähän. Tässä tilanteessa onkin pohdittu, johtuuko se itse esimiehestä vai jostakin muusta seikasta.

### **Asioiden ilmaiseminen**

Joskus asioiden ilmaiseminen koetaan hankalaksi ja oikeiden sanojen löytyminen on vaikeaa. Esimies saattaa kokea selittävänsä liikaa, vaikka vähempikin riittäisi.

### **Motivointi ja sitouttaminen**

Haastavaksi koetaan myös tilanne, jossa toinen osapuoli ei sitoudu valmennukseen. Esimiehen uskomuksena on, että motivaatio on pitkälti sisäsyntyistä ja sen synnyttäminen toisessa on haasteellista. Negatiivisia asioita ja valittamista haluttaan välttää. Asioiden eteenpäin viemistä auttaakin positiivinen suhtautuminen ja positiivisen ilmapiirin rakentaminen.

## 6.6 Esimiesten toiveet tuleville koulutuksille

Esimiehet suhtautuvat myönteisesti lisäkoulutuksiin ja vastauksista ilmenikin erilaisia toiveita tuleville koulutuksille. Esimiehet kertovat myös olevansa tyytyväisiä niihin valmentavan esimiestyön koulutuksiin, joihin he olivat jo osallistuneet. ”Esimies 6 toteaa koulutuksiin panostetun jo todella paljon ja esittää jatkotoiveen:

*- - Vuorovaikutustaidot voisivat ehkä nousta nyt enemmän painotukseen, mutta en osaa tarkemmin eritellä, että minkälaista koulutusta toivoisin - - (Esimies 6).”*

Koulutustarpeita nähtiin kuitenkin vielä olevan ja koulutuksia toivottiin olevan myös jatkossa. Esimiehiä voisi kiinnostaa koulutukset, joissa keskityttäisiin vuorovaikutustaitojen käsittelyyn, käytännön harjoituksiin ja esimerkkeihin, rakentavan palautteen antoon, motivointiin, itsensä johtamiseen sekä omien ominaisuuksien kehittämiseen. ”Esimies 9 pohtiikin koulutustarpeitaan:

*- - Rakentavan palautteen antamiseen liittyvää koulutusta olisi hyvä saada. Toivoisin voivani/osaavani olla voimaannuttava, energisoiva esimies - - (Esimies 9).”*

Tähän tilaan pääsyyn kaivataan vielä apua. Valmentavan esimiestyön koulutusta toivottiin myös lisää. Valmentavan johtamisen koulutusta toivottiin annettavan myös Yhteyskeskuksen ylemmälle johdolle. Lisäksi toivottiin, että valmentavasta työotteesta keskusteltaisiin avoimesti koko Yhteyskeskuksen henkilöstön kanssa ylimmästä johdosta palveluneuvojatasoon saakka.

Valmentava esimiestyö nähdään jonkinlaisena kasvutarinana ja jatkuvana prosessina. Tämän vuoksi koulutusten toivottiin olevan jatkuvia ja säännöllisiä, jotta opitut asiat pysyisivät mielessä ja niitä tulisi käytettyä arjen esimiestyössä. Esitettiin, että koulutuksia voisi olla kertauksen vuoksi joka toinen vuosi. Koulutusten tulee olla esimiestyötä tukevaa, sen tulee kannustaa ja kehittää. Koulutuksilta toivottiin myös tietoa viimeisimmistä virtauksista, jotta pysyttäisiin jatkuvan kehityksen mukana. Vertaistuki ja säännölliset keskustelut koetaan tärkeäksi osaksi koulutusta.



## 6.7 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusmenetelmän luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä tarkoitettiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Reliaabelius taas kertoo siitä, että tutkimustulokset ovat toistettavissa uusintamittauksella (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole yhtä selkeää ohjetta, mutta on muutamia seikkoja, joilla tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella.

Tutkimuksen luotettavuutta eli validiteettia arvioidaan tutkimuksessa käytetyn menetelmän mukaan. Valitun tutkimusmenetelmän tulee sopia mitattavaan ilmiöön. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Kyselylomakkeella kerätyssä aineistossa validiutta parannetaan kysymystenasettelulla. Kysymysten tulee olla tutkittavilla ymmärrettävissä siten kuin tutkija on tarkoittanut. Kysymysten tulee myös antaa vastaukset asetettuun tutkimusongelmaan. (Vilkkä 2015, 193–194.)

Tähän tutkimuksen valittu tutkimusmenetelmä mahdollisti sen, ettei tutkimuksen kohderyhmää tarvinnut rajata, vaan tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi myös se, että kyselylomakkeen kysymysten muotoilu perustui tutkimuskysymyksiin. Kysymyksistä pyrittiin tekemään helposti ymmärrettäviä ja tulkinnanvara pyrittiin minimoimaan. Tutkimuskysymyksiä laadittaessa tehtiin oletuksia Yhteyskeskuksessa tapahtuvasta esimiestyöstä. Kyselylomakkeen kysymyksiä tarkastellessa huomaa mm. sen, että tutkija on olettanut esimiestyössä esiintyvän valmentavan esimiestyön piirteitä sekä sen, että esimiehet ovat osallistuneet työnantajan järjestämiin koulutuksiin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta pyritään parantamaan raportoimalla tarkasti tutkimuksen vaiheet ja tutkimustulokset. Aineiston analyysivaiheessa tehdyt luokittelut tulee perustella. Myös tutkimustulosten tulkinnat perustellaan ja kirjoitetaan huolellisesti ja tarkasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–233.) Aineiston analyysi toteutettiin pääosin aineistolähtöisesti. Analyysin rinnalla tarkasteltiin myös aiempia tutkimuksia, joiden tuloksia verrattiin tämän tutkimuksen tuloksiin. Tällä var-

mistettiin se, ettei tutkijalta jää huomaamatta oleellisia seikkoja. Aineiston luotettavuutta lisää se, että se on ollut käytettävissä alkuperäisin ilmaisin, eikä se ole voinut muuttua esimerkiksi litteroinnin aikana.

Analyysivaiheessa palattiin alkuperäiseen aineistoon useita kertoja ja tarkastettiin, että tehdyt johtopäätökset ovat yhtenevät alkuperäisen aineiston kanssa. Analyysivaiheessa on silti voinut tulla virheellisiä tulkintoja. Osa annetuista vastauksista oli lyhyitä ja ytimekkäitä. Esimerkiksi sana *viestintä* esiintyi monessa vastauksessa, joskus ilman tarkempaa selitystä mitä sillä tarkalleen tarkoitetaan. Näitä vastauksia tarkasteltaessa jää tutkijan tulkittavaksi mitä vastaaja on tässä yhteydessä viestinnällä tarkoittanut. Viestintä voi viitata monen tyyppiseen viestintään (esimerkiksi sanallinen- tai sanaton viestintä, kirjallinen- tai suullinen viestintä) tai sillä voidaan tarkoittaa viestintää yleisesti. Asiayhteyksistäkään ei aina selvinnyt mitä viestinnällä kussakin vastauksessa tarkoitettiin. Tähän tutkimukseen valitun tutkimusmenetelmän heikkous näkyikin mm. siinä, ettei saatuja vastauksia voitu tarkentaa ja tämän vuoksi tutkijalle jäi tulkinnan varaa. Tulosten tulkinta jätettiin kuitenkin tulosten tarkasteluun ja tutkimuksen tulososiossa on esitetty tuloksia siten kuin ne vastauksissa ilmenivät.

Tämän tutkimuksen heikkoutena voidaan pitää myös sitä, että tuloksia tarkastellaan esiintyvien ilmiöiden kautta, eikä niiden pohjalta voida todeta kuinka paljon mitään ilmiötä esiintyy. Mikäli haluttaisiin tietää, kuinka moni esimies kokee palautteenannon haastavaksi, tulisi kysely toteuttaa määrällisenä tutkimuksena ja kyselylomake laatia suljetuin kysymyksin. Tutkimuksen tulosten pohjalta ei siten voida todeta esimerkiksi sitä, että Yhteyskeskuksen kaikki esimiehet panostavat kysymystekniikkaan, koska asia on voinut ilmetä vain yksittäisen esimiehen vastauksissa.

Kyselytutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös vastausprosentin kautta. Kyselytutkimuksen vastausprosentit liikkuvat usein alle 50 %:n suuruisena. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta tutkimusraportissa kerrotaan tutkimuksen vastausprosentti. (Vehkalahti 2014, 44.) Tämän tutkimuksen vastausprosentti oli 58 %, joten voidaan ajatella, että kyselyn vastausten määrässä päästiin hieman keskimääräistä kyselyjen vastausprosenttia korkeammalle tasolle. Kyselyn vastausprosenttia ei kuitenkaan voida pitää hyvänä eikä se siksi lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun kuuluu myös puolueettomuusnäkökulma (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Tämän tutkimuksen tekijä on osa työyhteisöä, jossa tutkimus suoritettiin. Tämä huomioitiin siten, että tutkimuksen anonymiteettiin kiinnitettiin erityisen paljon huomiota mm. kyselylomakkeen kysymysten asettelulla. Tutkijan asema vaikutti myös aineistonkeruumenetelmän valintaan. Koska tutkija on osa työyhteisöä, jossa tutkimus tehtiin, on objektiivisuuteen kiinnitetty erityisen paljon huomiota. Tutkimuksen tulokset ja tehdyt johtopäätökset on tehty saadusta aineistosta ja tutkija on joutunut kiinnittämään erityisen paljon huomiota siihen, ettei johtopäätöksissä näy tutkijan oma kokemus tai ymmärrys aiheesta. Tästä huolimatta tutkijan aiempi ymmärrys on voinut vaikuttaa tutkimuksen johtopäätöksiin.

Reliabiliteettia voidaan tarkastella tässä tutkimuksessa mittarin eli kyselylomakkeen ja uusintamittauksen kautta. Metsämuurosen (2011, 68) mukaan uutta mittaria ei kannata luoda, jos toimivaksi todettua mittaria voidaan käyttää. Kyselylomakkeen suunnitteluun ovat vaikuttaneet aiemmat tutkimukset ja näissä käytetyt kyselylomakkeet. Vastaavaa kyselyä ei kuitenkaan ole aiemmin tehty, joten tähän tutkimukseen täysin sopivaa valmista mittaria ei voitu käyttää. Metsämuuronen (2011, 72) kirjoittaa myös, että mittarin luominen tulee aloittaa teorian pohjalta. Näin toimittiin myös tässä tutkimuksessa. Ennen kyselylomakkeen laatimista muodostettiin teorian pohjalta esiyymmärrys valmentavasta esimiestyöstä ja vuorovaikutusosaamisesta. Mikäli tämä tutkimus suoritettaisiin uudelleen, pitäisi osa monivalintakysymysten vastauksista pysyä samana. Sen sijaan avointen kysymysten vastaukset voisivat muuttua, koska esimiehet taidot ja työtavat kehittyvät ajan ja lisäkoulutusten myötä. Tämän tutkimuksen monivalintakysymysten vastauksissa havaittiin kuitenkin ristiriitaa, joten niihin tulee suhtautua varauksella.

## **7 Johtopäätökset**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Yhteyskeskuksessa tehtävää lähiesimiestyötä. Tavoitteena oli selvittää, miten vuorovaikutusosaaminen tukee esimiesten valmentavan työotteen käyttöä ja onko valmentavalle esimiestyölle esteitä.

Valmentavan esimiehen yhdeksi tärkeimmäksi taidoksi voidaan todeta vuorovaikutusosaamisen. Jotta esimies kykenee sujuvaan yhteistyöhön tiiminsä kanssa, tulee hänen suoriutua erilaisista vuorovaikutustilanteista. Isotalus ja Rajalahti (2017, 13–14, 22) pohtivat johtajan vuorovaikutustaitojen merkitystä ja toteavat, ettei ole johtamista ilman vuorovaikutusta. Johtajan ja alaisen välillä on vuorovaikutussuhde, jonka onnistuminen vaikuttaa myönteisesti alaisen työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Vuorovaikutusta voi myös oppia ja sitä voi kehittää. Myös Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 175) on todennut väitöstutkimuksensa tuloksissa sen, että vuorovaikutusosaaminen näyttäisi olevan keskeisessä asemassa johtajan esimiestehtävien menestyksellisessä hoitamisessa. Näin ollen ei ole merkityksetöntä millaiset vuorovaikutustaidot esimiehellä on. Jotta esimies voi kehittää omaa osaamistaan, tulee hänellä olla oikea käsitys omista kyvyistään ja kehittämisen kohteistaan. Esimiehen on siis tunnettava omat vahvuudet ja heikkoudet. Seuraavaksi tarkastellaan mitä esimiesten vastaukset kertovat Yhteyskeskuksen esimiestyöstä.

### **Esimiestyötä tehdään erilaisilla taustoilla**

Kyselyyn vastanneiden esimiesten työhistoriassa oli hajontaa sekä Kelassa kertyneiden työvuosien, että esimieshistorian osalta. Noin kolmasosa kyselyyn vastanneista esimiehistä kertoi olleensa työssä Kelassa korkeintaan kolme vuotta. Reilu puolet kertoi työvuosikseen 7–15-vuotta. Monet esimiehet olivat toimineet esimiestehtävissä jo useita vuosia. Toisaalta Yhteyskeskuksen esimiehenä toimii myös tuoreita esimiehiä, joiden esimiestyökokemus ei ole vielä montaa vuotta. Yhteyskeskuksen esimiehistä suurimmalla osalla on taustalla korkeakouluopintoja ja muuta johtamiskoulutusta. Esimiesten koulutus- ja työhistoriasta voi päätellä, että useimmalle heistä on ehtinyt kertyä jo runsaasti tietoa johtamisesta ja kokemusta erilaisista esimiestilanteista.

Lähes kaikki esimiehet olivat osallistuneet työnantajan järjestämiin valmentavan esimiestyön koulutuksiin, jotkut useampaankin kertaan. Koulutuksiin oli osallistuttu viime vuosina muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Koska koulutukset ovat tapahtuneet suurimmaksi osaksi viime vuosina, voisi olettaa koulutuksessa käytyjen

asioiden olevan esimiehillä hyvin muistissa. Toisaalta koulutuksista on vielä niin vähän aikaa, ettei uutta asiaa olla vielä välttämättä ehditty sisäistää ja ottaa käyttöön. Esimiesten erilaisilla taustoilla voi olla merkitystä esimiestyöhön ja tapaan ajatella.

Esimiesten erilaiset taustat voivat vaikuttaa myös valmentavan työotteen käyttöönottoon ja sisäistämiseen. Useiden vuosien historia esimiestehtävissä voi aiheuttaa sen, että työskentely on voinut muuttua rutiininomaiseksi. Tällöin uusien toimintatapojen käyttöönotto vaatii enemmän tietoista ponnistelua ja poisoppimista vanhasta toimintatavasta. Toisaalta uusien esimiesten toimintatavat eivät ole vielä vakiintuneet ja he voivat esimieskonkareita helpommin omaksua valmentavan otteen tavaksi työskennellä.

Valmentavan esimiestyön elementit näkyivät selvästi esimiesten antamissa vastauksissa. Esimiehet pyrkivät haastamaan alaisensa huomioiden vahvuudet sekä panostavat kysymiseen ja kuuntelemiseen. Valmentajana esimiehen tulee innostaa, motivoida ja suoriutua erilaisista keskustelutilanteista. Alaisten potentiaalin havaitseminen ja hyödyntäminen vaativat esimiehiltä herkkyyttä ja havainnointikykyä. Yhteyskeskuksen esimiehet pyrkivät hyödyntämään alaistensa vahvuuksia. Työnantajan johtamiselle asettamien tavoitteiden mukaisesti esimiehet myös antavat palautetta ja kannustavat. Oivalluttamiseen ja haastamiseen pyritään kysymällä ja välttämällä valmiiden vastausten antamista. Esimiehet kertovat ottaneensa käyttöön uusia toimintatapoja, vaikkakin niitä selvästi vielä harjoitellaan. Koska osa esimiehistä oli osallistunut valmentavan esimiestyön koulutuksiin vasta viime vuosina, voi olettaa, että uusien toimintatapojen omaksuminen on vasta alkamassa.

Esimiesten vastauksista ilmeni jonkin verran huolta valmentamisen toteutumisesta laajemmin esimiestyössä. Vaikka saadut koulutukset koettiin hyväksi, koettiin haasteeksi valmentavan työotteen ottaminen käyttöön osaksi arkea. Valmentavaa otetta ei aina muisteta käyttää, joten se ei ole vielä muodostunut rutiininomaiseksi työskentelytavaksi. Tämä kertoo siitä, että valmentavaa työotetta vielä harjoitellaan. Esimiehet suhtautuvat kuitenkin myönteisesti saamiinsa koulutuksiin ja toivovat lisää vastaavanlaista koulutusta. Omaan osaamiseen on kiinnitetty huomiota ja koska koulutuksia toivottiin lisää, esimiehiltä löytyy motivaatiota kehittää itseään ja omaa osaamistaan. Esimiehet toivoivat koulutusta myös ylemmälle johdolle ja alaisilleen, joten

valmentavan otteen hyödyt nähdään käyttökelpoisiksi laajemminkin kuin lähiesimiestasolla. Esimiestyön muuttamiseen ja uusien toimintatapojen käyttöönottoa varten tarvitaan lisää valmentavan esimiestyön kertausta ja toistoa. Esimiesten kiinnostuksesta valmentavaa esimiestyötä kohtaan voidaan päätellä, että valmentaminen koetaan hyväksi toimintatavaksi ja sitä halutaan hyödyntää esimiestyössä.

Valmentavan esimiestyön myötä esimiestaidot näyttäisivät kehittyneen. Kukaan ei ole syntynyt hyväksi vuorovaikutusosaajaksi, vaan sellaiseksi kehitytään ajan myötä (Isotalus & Rajalahti 2017, 186). Tämän ovat huomanneet myös Yhteyskeskuksen esimiehet, koska he kertovat oppivansa vuorovaikutustilanteissa. Muutoksen onnistumiseksi tarvitaan sekä koulutusta että käytännön harjoittelua ja uuden tiedon käyttöönottoa. Valmentavan työotteen hyödyt on havaittu, koska uusia toimintatapoja on otettu käyttöön. Uusien toimintatapojen kokeilu kertoo myös siitä, että esimiehet kehittävät esimiestyötään ja pyrkivät parempiin tuloksiin. Koska valmentavaa työtettä halutaan käyttää, uskotaan sen olevan myös toimiva tapa johtaa.

Vastaajissa oli myös esimies, joka ei ollut osallistunut valmentavan esimiestyön koulutuksiin. Vastauksen mukaan hänellä ei ollut tietoa valmentamisesta eikä valmentava ote tästä syystä näy hänen työssään. Tästä voidaan päätellä, että koulutus on lisännyt merkittävästi esimiesten tietoisuutta valmentavasta esimiestyöstä ja näin vaikuttaa esimiehen työskentelyyn.

### **Vuorovaikutusosaaminen ja sen lisääntyminen**

Vuorovaikutusosaaminen näkyy esimiehen ollessa vuorovaikutuksessa alaiensa kanssa. Vuorovaikutusosaaminen on tehokasta ja tavoitteellista, mutta myös tarkoituksenmukaista ja sopivana pidettävää käyttäytymistä ja asennoitumista vuorovaikutuksessa olevaa kumppania kohtaan. Edellytyksenä voidaan pitää viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvää tietoa. Esimiehen tulee myös omata taito toimia vuorovaikutustilanteessa tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti sekä haluta olla mukana viestimässä ja vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa. Vuorovaikutusosaamiseen liittyy myös konteksti, jossa vuorovaikutus tapahtuu. Esimiehen tulee osata mukauttaa käyttäytymisensä kulttuurin, ajan, vuorovaikutustilanteen ja -paikan mukaiseksi. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 46.)

Tämän tutkimuksen tulokset mukailevat edellä todettua. Yhteyskeskuksen esimiehet tarvitsevat monipuolista vuorovaikutusosaamista esimiestyössään. Vastauksissa korostuivat erityisesti verbaaliset taidot sekä kuuntelu. Vastausten pohjalta voidaan päätellä, että esimiehen yksi tärkeimmistä taidoista on kyky onnistuneeseen keskusteluun. Dunderfelt (2015, 57–58) toteaa onnistuneen keskustelun sisältävän seuraavat kuusi elementtiä: rakentava tulkinta, hyväksyminen, keskustelun ohjaaminen, kiinnostus, tarkentavat kysymykset ja läsnäolo. Nämä elementit välittyvät myös Yhteyskeskuksen esimiesten vastauksista. Esimiehet joutuvat työssään erilaisiin keskustelutilanteisiin. Joskus niihin on voitu valmistautua ennakoon, mutta toisinaan ne tulevat yllättäen. Keskustelutilanteen sujumiseen katsottiin vaikuttavan kuka tai ketkä vastapuolella ovat ja mistä tilanteesta keskustellaan. Alaisten erilaisuus ja eri aaltopituudet aiheuttavat sen, että keskustelutilanteet koetaan toisinaan hankaliksi. Esimiehet tuntuvat kuitenkin hyväksyvän alaisten erilaisuuden ja pyrkivät mukauttamaan omaa toimintaansa vastapuolen mukaan esimerkiksi valmistautumalla huolellisesti vaikeiksi arvioituihin tilanteisiin. Esimiehet tarvitsevatkin herkkyyttä ja taitoa tunnistaa tilanteita sekä lukea toisia ihmisiä. Toisaalta ennakkoluulot voivat vaikeuttaa vuorovaikutustilanteen sujumista tai jopa estää sen, jos esimies olettaa alaisen käyttäytyvän tilanteessa jollakin tietyllä tavalla.

Esimiesten ja alaisten keskinen vuorovaikutus on lisääntynyt valmentavan esimiestyön myötä. Esimiehet ovat saaneet rohkeutta muuttaa toimintatapojaan, mikä näkyy vuorovaikutuksessa alaisten kanssa. Koska kysyminen lisääntyy ja valmiiden vastausten antaminen vähenee, voi esimiehen asiantuntijuus ja substanssiosaaminen jäädä vähemmälle ja esimies voi keskittyä johtamiseen.

Vuorovaikutustilanteet nähtiin enimmäkseen kasvokkain tapahtuviksi tilanteiksi. Yhteyskeskuksen esimiehet toimivatkin fyysisesti samassa paikassa alaistensa kanssa eikä etäjohtamista juurikaan ole. Tämä mahdollistaa kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen. Esimiehet ovat vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa myös sähköisesti Skypen ja sähköpostin kautta. Vaikka tämä sähköinen viestiminen muutamissa vastauksissa ilmenikin, olisi tähän voinut useampikin esimies kiinnittää huomion. Tuloksissa ei siten ilmennyt, kiinnittävätkö esimiehet huomiota kirjalliseen viestintään ja jos kiinnittävät, niin miten. Skypen ja sähköpostin kautta viestimisessä on nähtävissä monia etuja kuten viestiminen samanaikaisesti suuremmalle joukolle ja informaation

nopeasti perille saaminen. Näitä seikkoja ei vastauksissa ilmennyt, joten jäi epäselväksi, miten paljon näitä asioita on pohdittu tai huomioitu työskentelyssä.

### **Muutoksen läpivienti on hidasta**

Kuten edellä todettiin, on Yhteyskeskuksen esimiehillä tietoa johtamisesta ja valmentavasta esimiestyöstä. Pelkkä tiedon lisääminen ei kuitenkaan takaa hyvää esimiestyötä, vaan tiedon lisäksi tarvitaan myös muita toimia esimiestyön parantamiseksi. Esimiehet tarvitsevat ajattelutavalleen herättelyä, kykyä nähdä oman esimiestyön kehittämisen suunnan sekä harjoitusta uusien toimintatapojen käyttöönottoon. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 13.) Muutos on hidas prosessi ja vaatii siksi toteutuakseen aikaa ja kärsivällisyyttä. Uuden toimintatavan omaksuminen vaatii toistoa ja halua muuttua. Jokainen esimies on erilainen oppija. Toiset tarvitsevat uuden oppimiseen enemmän tukea ja aikaa kuin toiset. Joillekin uuden toimintatavan omaksuminen on helppoa ja nopeaa. Vaatii myös rohkeutta astua ulos omalta mukavuusalueelta ja kokeilla uusia toimintatapoja. Vastauksista ilmeni, että esimiehet olivat jo uskaltaneet kokeilla uusia asioita ja poistua omalta mukavuusalueelta. Esimiehet haastavat itseään mm. menemällä mukaan epämiellyttäviltä tuntuviin tilanteisiin tai henkilökohtaisiin kohtaamisiin. Rohkeutta vaatii myös kysymysten esittäminen niissä tilanteissa, joissa valmiin vastauksen antaminen olisi helppoa ja mukavaa.

Valmentavan otteen käyttämiseen vaikuttaa myös vastapuoli. Esimiehet tiedostavat alaisten yksilöllisyyden ja mukauttavat omaa käyttäytymistään tilanteiden mukaan. Tämä voi näkyä myös siinä, että valmentavaa otetta käytetään joidenkin alaisten kohdalla enemmän kuin toisten. Jos esimies muuttaa äkisti toimintatapojaan, voi esimiehen uudet toimintatavat aiheuttaa hämmennystä ja ihmettelyä alaisissa. Muutos voi aiheuttaa alaisissa myös negatiivisia ajatuksia. Toivottiinkin, että valmentamisesta puhuttaisiin koko Yhteyskeskustasoisesti. Yhdessä kehittäminen ja toiminnan uudistaminen voisi edesauttaa muutosta, kun toimintatapa tulisi kaikkien tietoisuuteen ja käyttöön laajemmin.

Oman viestinnän muuttaminen ja kehittäminen edellyttää oman viestintätavan tarkastelua. Esimiehen realistinen kuva omasta viestimisestä mahdollistaa taitojen kehittämisen, koska tällöin hän tiedostaa mitä jo osaa ja mitä kehitettävää vielä on.



(Isotalus & Rajalahti 2017, 176.) Esimiehet toivatkin vastauksissaan esiin omia kehittämisen kohtia. Kysymistä ja kuuntelemista on harjoiteltu yksilötasolla. Viestimistä tapahtuu myös ryhmätilanteissa, joiden huomio jäi vastauksissa kuitenkin vähälle. Esimiehet eivät tuoneet esiin millaista vuorovaikutusosaamista tarvitaan esimerkiksi palaveritilanteissa, joissa on useita osallistujia.

Itsetuntemuksen lisääminen voisi auttaa kehittymään valmentavana esimiehenä. Esimerkiksi palautteen kautta on mahdollista lisätä itsetuntemusta ja kehittää omia toimintatapoja. Vuorovaikutustilanteet voivat olla myös hankalia. Esimerkiksi korjaavaan palautteen antoon liittyvät tilanteet koettiin hankaliksi. Näissä tilanteissa tarvitaan hyviä keskustelutaitoja, ymmärrystä ja oikeita sanoja. Omista virheistä ja aiemmista kokemuksista pyritään oppimaan, jotta seuraavalla kerralla voidaan toimia eri tavoin. Kokemus ja uskallus tilanteisiin heittäytymiseen auttaa ja antaa taitoja palautteen antamiseen. Sekä myönteisen että korjaavan palautteen antamista tulisi harjoitella jatkuvasti, jotta se tulisi luontevaksi osaksi esimiestyötä.

### **Valmentava työote edesauttaa vuorovaikutuksen lisääntymistä**

Esimiesten kouluttaminen kohti valmentavaa esimiestyötä näyttää johtavan siihen, että arjen esimiestyössä syntyy enemmän vuorovaikutusta. Esimiehet saavat valmennuksen kautta uusia keinoja esimiestyöhön, jonka vuoksi alaisten kanssa tapahtuva vuorovaikutus lisääntyy. Lisääntynyt vuorovaikutus taas kehittää esimiehen vuorovaikutustaitoja. Jonkin vuorovaikutustaidon hallitseminen ei kuitenkaan takaa sitä, että vuorovaikutus on sujuvaa kaikissa tilanteissa. Voit olla hyvä puhuja, mutta hyvät puheenlahjat eivät takaa hyviä kuuntelutaitoja. Voidaan myös pohtia, millaista on keskustelu hyvän puhujan kanssa, joka ei kuitenkaan osaa kuunnella. Voit olla myös hyvä kuuntelija, mutta jos et arvosta tai luota vastapuoleen, on vuorovaikutustilanne hankala. Luottamuksen ja arvostuksen puute kuuluu puheestasi ja näkyy eleistäsi. Entä jos tulkitset elekielen väärin tai olet nopeatempoinen ja et havainnoi mitä ympärilläsi tapahtuu? Et ehkä huomaa millainen vuorovaikutus alaistesi keskuudessa on. Tiimin huono yhteishenki voi johtaa huonoon työntulokseen, koska tiimissä voidaan huonosti eikä pyritä yhdessä kohti tavoitetta. Esimiehen vuorovaikutusosaaminen on ensiarvoisen tärkeää, eikä ole valmentavaa esimiestä ilman vuorovaikutustaitoja.

Vuorovaikutusosaaminen ja tunne siitä, että hallitsee vuorovaikutustilanteet, voi auttaa esimiestä puuttumaan epäkohtiin ja ongelmiin. Esimies ei voi juurikaan vaikuttaa

alaisensa vuorovaikutustaitoihin, mutta omaa osaamistaan hän voi kehittää. Hyvät vuorovaikutustaidot omaava esimies voi luottaa pärjäävänsä vaikeissakin tilanteissa. Esimerkiksi palautteenantotilanteita tulee jokaisen esimiehen kohdalle ja tilanteet voivat tulla eteen yllättäen ilman, että niihin on mahdollista valmistautua etukäteen. Oli palaute sitten hyvää tai huonoa, on esimiehen osattava valita sanansa vastapuoli ja palautteen sisältö huomioiden. Kupias, Peltola ja Saloranta (2011, 15–16) kertovat kannustavan ja positiivisen palautteen parantavan työilmapiiriä. Palautteella on usein myönteisiä seurauksia ja avoin keskustelu ja rehellisyys edesauttavat hyvien vuorovaikutussuhteiden rakentumista. Kun vuorovaikutus toimii, on vaikeatkin asiat helpompi ottaa puheeksi. Palaute kuuluu työpaikoille ja on osa oppimista ja kehittämistä.

Valmentava ote on tapa ajatella ja toimia. Sitä ei opita yksinomaan lukemalla kirjoja tai kuuntelemalla luentoja, vaan sen sisäistäminen ja oppiminen on opeteltava tarkkailemalla omaa tapaa toimia sekä tahdolla toimia valmentavana esimiehenä.

Tutkimuksen johtopäätökset voidaan tiivistää seuraavasti:

1. Yhteyskeskuksen esimiehet tunnistavat tarvitsevansa monipuolisia vuorovaikutustaitoja työssään valmentavina esimiehinä.
2. Valmentava esimiestyö on lisännyt esimiesten ja alaisten välistä vuorovaikutusta ja edesauttanut esimiesten vuorovaikutusosaamisen kehittymistä.
3. Esimiehet sovittavat oman käyttäytymisen tilanteen ja vastapuolen mukaan.
4. Esimiehillä on motivaatiota valmentaa ja kehittää omaa esimiestyötään.
5. Vuorovaikutustilanteissa on havaittu haasteita ja vuorovaikutustaitoja harjoitellaan vielä.
6. Valmentavan esimiestyökoulutuksia tulee olla jatkossakin ja koulutuksia tulee olla säännöllisesti.

## 8 Pohdinta

### 8.1 Kela keskellä muutosta

Julkisten organisaatioiden toiminta ja johtaminen on muutoksessa. Organisaatioiden johtamisessa korostuvat nyt tehokkuus, tuloksellisuus ja asiakaslähtöisyys. Yksityisellä sektorilla on kehitetty uusia johtamisen innovaatioita, jotka sopisivat käytettäväksi myös julkisessa johtamisessa. Uusien johtamismallien siirtäminen julkiselle sektorille ei ole kuitenkaan ollut helppoa. (Sydänmaanlakka 2015, 60-61.) Julkisten organisaatioiden toiminta ja johtaminen on perinteisesti koettu kankeaksi ja byrokraattiseksi. Muutokset tapahtuvat hitaasti, vaikka kehittämistarpeita on huomattu olevan. Julkisen johtamisen toimintaympäristöjen muutos on koskettanut myös Kelaa, jossa organisaation kehittäminen on alkanut. Muutokset tapahtuvat hitaasti 80-vuotta toimineessa suuressa organisaatiossa. Toiminnan kehittäminen on kuitenkin välttämätöntä ja vanhoja toimintatapoja on uudistettava, jotta Kela pysyy kilpailukykyisenä työnantajana myös jatkossa ja onnistuu pitämään osaavan henkilöstönsä.

Työelämässä meneillään oleva ikärakenteen muutos on näkyvissä myös Kelassa, jossa henkilöstöä eläköityy ja uutta rekrytoidaan. Samaan aikaan uusi ja ketterä sukupolvi on astumassa työelämään. Myös Kelassa on mietittävä, kuinka nämä nuoret työntekijät uusineen tarpeineen saadaan viihtymään ja pysymään työssään, jotta henkilöstön vaihtuminen ei olisi liian suurta. Henkilöstöltä odotetaan tulosta ja kykyä uudistua. Kelan on vastattava uusiin työelämän tarpeisiin. Johtamisella on merkittävä vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työn tuloksellisuuteen. Muutosten läpivientiä voidaan edesauttaa Kelassa esimerkiksi johtajien ja esimiesten kouluttamisella ja esimiesvaihdoksilla, joita voidaan edistää mm. lisäämällä työnkiertoa. Muutokset vaativat esimiehiltä rohkeutta ja itseluottamusta. Sydänmaanlakka (2015, 149) toteaaakin, että julkisen johtamisen toimintaympäristöjen muuttuminen entistä monimutkaisemmiksi on aiheuttanut sen, että esimiesten on pystyttävä toimimaan ristiriitaisessa, nopeasti muuttuvassa ja kaoottisissa tilanteissa. Jotta esimiehen toimintakyky säilyy, on hänen luotettava itseensä ja tiedostettava omat arvot ja merkitykselliset asiat. Tilanteessa korostuvat itsensä johtaminen ja sisäisten voimavarojen merkitys.

Johtamiskulttuurin muutos ei tapahdu hetkessä, eikä esimiesten osaamisen lisääminen ja kouluttaminen vielä takaa toimintatapojen muutosta. Kun rakennetaan uutta johtamiskulttuuria, on koko organisaation osallistuttava toiminnan muuttamiseen. Muutos ei koske siten ainoastaan lähiesimiehiä, vaan myös ylimmän johdon on muutettava toimintatapojaan. Muutos vaatii asenteiden ja ajatusmallien muuttamista sekä kehittämistä. Tämä voi olla nuorille ja uusille esimiehille helpompaa kuin pitkään esimiestyössä toimineille. Valmentavan otteen käyttöönotto ja kouluttaminen ei siten koske ainoastaan lähiesimiehiä, vaan kaikkia Kelassa johtamis- ja esimiestehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Valmentava ote sopiikin käytettäväksi kaikilla johtamisen tasoilla. On erityisen tärkeää, että myös ylempi johto ymmärtää valmentavan otteen idean ja toimii sen mukaisesti. Tästä Kelassa on pyritty huolehtimaan tarjoamalla ylemmälle johdolle kohdennettua koulutusta valmentavasta otteesta.

Viimeaikaiset muutokset ovat aiheuttaneet sen, että Kelan tilanne oli haastava koko kevään 2017 ajan. Vasta edellisenä vuonna Kela koki merkittävän muutoksen organisaatiota uudistettaessa. Samaan aikaan uuden organisaation käynnistyttyä Kelassa valmistauduttiin perustoimeentulotuen siirtoon kunnilta Kelalle. Vaikka perustoimeentulotuen tulemistä varten valmistauduttiin huolella, ei sen siirtyminen Kelan hoidettavaksi sujunut Kelan odottamalla tavalla. Koko alkuvuoden 2017 Kelaa arvoiteltiin asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja jopa oman henkilökunnan toimesta. Oli selvää, että Kela painiskeli vaikeuksien keskellä ja taisteli arvokkuutensa säilyttämisestä.

Perustoimeentulotuen siirtyminen oli Kelalle merkittävä, lisäresursseja vaativa muutos ja sen vuoksi Kela rekrytoi lisää henkilöstöä. Toimeentulotuen tuoman lisääntyneen työmäärän vuoksi henkilöstöä palkattiin myös Yhteyskeskukseen, koska puhelumäärien ennustettiin lisääntyvän. Yhteyskeskuksen henkilöstömäärän kasvattaminen tapahtui nostamalla tiimikokoja. Tiimien kasvaminen tarkoitti sitä, että tiimipäälliköiden vastuu ja työmäärä lisääntyivät alaisten lukumäärän lisääntymisen myötä. Kyselyn toteuttamisen aikaan tiimit olivat jo kasvaneet ja uusia rekrytointeja oltiin tekemässä. Kelan haastava tilanne, jota seurasi paine ja kiire, ovat voineet vaikuttaa osaltaan kyselyn vastanneiden määrään ja tutkimuksen tuloksiin. Kiireen vuoksi kyselyyn vastaaminen on voinut jäädä joiltakin esimiehiltä tai kiire on voinut aiheuttaa sen,

että kyselyyn vastaamiseen käytettiin aikaa vain vähän, jolloin vastaukset eivät ole olleet harkittuja.

Alkuvuodesta 2018 voidaan todeta Kelan selvinneen toimeentulotuen mukana tuomista haasteista. Uusia haasteita on kuitenkin edessä. Sote-uudistuksen suunnittelu on käynnissä ja se koskettaa myös Kelaa. Tuleviin muutoksiin on syytä valmistautua huolellisesti ja oletettavasti viimeaikaisista haasteista on opittu uutta eikä samoja virheitä toisteta. Esimiestyö jatkuu ja sen kehittäminen on tarpeen myös jatkossa. Kela on käyttänyt merkittävästi resursseja kouluttaessaan esimiehiä valmentamaan otteen esimiestyössään ja lähes kaikki lähiesimiehet ovat osallistuneet näihin koulutuksiin. Nyt on aika kouluttaa muuta johtoa ja henkilöstöä. Lisäksi on pohdittava, kuinka osaamista ylläpidetään ja lisätään sekä millaista koulutusta tarvitaan jatkossa. Juuti (2016, 127) esittääkin, että koulutuksia suunniteltaessa tulisi huomioida tulevat organisaatiossa tapahtuvat muutossuunnat ja esimiesvalmennuksissa pyrkiä valmentamaan esimiehiä niin, että he pystyvät vastaamaan muutosten mukana tuleviin haasteisiin. Esimiesten vastaukset osoittivat, että koulutukset ovat tarpeellisia, mutta ne vaativat jatkoa, toistoa ja seurantaa, jotta uudet tavat tehdä työtä tulevat osaksi jokapäiväistä työskentelyä.

Organisaatiomuutos ja toimeentulotuen siirrosta aiheutunut kaaos aiheuttivat väistämättä painetta myös esimiestyöhön. Valmentava johtamisote on voinut auttaa esimiehiä viemään henkilöstöä muutoksen läpi. Se on voinut antaa esimiehille uusia keinoja selvitä arjen esimiestyössä. Kouluttautuminen ja uusien asioiden opettelu voi lisätä motivaatiota ja näkyä siten esimiehen innostuksena. Toisaalta uuden opettelu vaatii aikaa, eikä kaoottinen tilanne ole välttämättä sopivin aika harjoitella uutta. Myös esimiehet voivat kokea muutosvastarintaa, jos muutoksia ei koeta tarpeellisiksi tai ne ajoittuvat väärään ajankohtaan. Kelassa johtamisen uudistaminen on ollut ajankohtaista ja välttämätöntäkin muiden Kelassa tapahtuneiden muutosten ja yleisen työelämässä tapahtuvien muutosten vuoksi.

Perustoimeentulotuen siirtyminen vaikutti merkittävästi myös Kelan asiakaspalvelusta vastaavan henkilöstön työnkuvaan. Muuttuneen työnkuvan vuoksi psyykinen kuorma on lisääntynyt, jolloin työssä jaksamiseen on panostettava entistä enemmän. Asiakaspalvelussa on havaittu ruuhkautumista ja levottomuus on lisääntynyt. Henkilöstön jaksaminen on ollut koetuksella uudessa tilanteessa. Työntäjän on etsittävä

uusina keinoja huolehtiakseen henkilöstön jaksamisesta. Esimiehen tehtävänä on seurata alaistensa työhyvinvointia. Valmentavalla otteella työskentelevä esimies huolehtii alaistensa osaamisesta ja työssä jaksamisesta.

Henkilöstön jaksamisesta huolehtimisen lisäksi yksi Kelan henkilöstöjohtamisen haasteista on jatkossa etäjohtaminen. Henkilöstöstä noin 40 % ei työskentele koskaan samalla työpaikalla lähiesimiehensä kanssa (Henkilöstövoimavarojen kehittämissuunnitelma 2018 - 2021, 2017). Etäjohtaminen vaikuttaa valmentavan otteen käyttöön, koska etänä työskentelevä esimies viestii ja kommunikoi tiiminsä kanssa pääosin puhelimen, Skypen ja sähköpostin kautta. Erilaisten viestintävälineiden käyttö haastaa esimiehen vuorovaikutusosaamisen helpottamatta kuitenkaan sitä. Vuorovaikutusosaaminen tulee entistä tärkeämmäksi etänä toimivan esimiehen kohdalla, koska luottamuksellisen ja avoimen suhteen luominen tapahtuu pääosin etänä. Etäjohtamista on myös Yhteyskeskuksessa, joten sen tuomia haasteita on pohdittava myös siellä.

## 8.2 Tulosten tarkastelua

Tässä opinnäytetyössä kerättiin esimiesten kokemuksia erilaisista esimiestyössä tapahtuvista vuorovaikutustilanteista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaista vuorovaikutusosaamista Yhteyskeskuksen esimiehet tarvitsevat työssään ja kuinka tämä tukee valmentavan esimiehen työtettä. Tutkimuksessa keskityttiin selvittämään esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta eikä muihin työyhteisössä tapahtuviin vuorovaikutussuhteisiin kiinnitetty huomiota. Esimiehet kuvasivatkin vastauksissaan esimiestyössä tapahtuvia tilanteita ja vuorovaikutusosaamisen tarpeitaan ja näin ollen tutkimuksen tavoite on saavutettu.

Uudistuksen, kiireen ja erilaisen paineen keskellä myös henkilöstön hyvinvointi joutuu koetukselle. Esimiesten on huolehdittava henkilöstön työhyvinvoinnista, koska henkilöstön osaaminen ja jaksaminen ovat koetuksella muutoksissa ja uuden keskellä. Myös esimiesten hyvinvoinnista ja osaamisesta on huolehdittava esimerkiksi koulutuksilla. Vastanneista esimiehistä lähes kaikki kertoi osallistuneensa valmenta-

van esimiestyön koulutuksiin. Yhteyskeskuksessa jokainen lähiesimies osallistuu Kelan koulutuspalveluiden järjestämiin valmentavan esimiehen koulutuksiin. Työnantajan panostus esimieskoulutuksiin voidaan nähdä merkittävänä.

Pelkkä koulutusten järjestäminen ja niihin osallistuminen ei kuitenkaan riitä takaamaan sitä, että esimiehet käyttävät valmentavaa otetta työssään tai muuttaisivat työskentelytapojaan. Työnantajan on huolehdittava, että myös työskentelyolosuhteet mahdollistavat uuden tavan työskennellä. Yhteyskeskuksen keväällä 2017 kasvaneet tiimikoot ovat alkuvuodesta 2018 palanneet maltilliseen kokoon, kun Yhteyskeskuksen organisaatiota muutettiin. Organisaatiomuutoksen vuoksi myös lähiesimiesten työssä tapahtuu muutoksia, joihin tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan perehdytä. Ristikangas ja Ristikangas (2017, 276) toteavatkin, että muutoksen edistäminen ja kehittäminen ovat helpompaa pienemmissä ryhmissä, jolloin esimies voi olla vuorovaikutuksessa ja oppia tuntemaan alaisensa henkilökohtaisesti. Tämä parantaa vuorovaikutussuhteita ja edistää valmentavan kulttuurin syntymistä. Tutkimuksen aineiston keruun aikaan keväällä 2017 yhdellä esimiehellä saattoi olla alaisia jopa kahden tiimin verran, kun tilannetta verrataan Kelassa asetettuun tiimin tavoitekokoon. On mahdollista, että Kelan poikkeuksellinen tilanne vaikutti omalta osaltaan tutkimuksen tuloksiin. Toisaalta vaikeassa tilanteessa esimiesten osaaminen tulee erityisesti esiin, kun työssä tapahtuvista muutoksista on selvittävä.

Aineiston keruu eli kyselyn teko ajoittui siten keskelle muutosta ja kiirettä. Vastausprosenttia ei saatu nostettua, vaikka kyselyn vastausaikaa pidennettiin. Se, miksi vastauksia ei saatu enempää, jäänee epäselväksi. Saattaa olla, että aihe on osalle esimiehistä vielä haastava tai se koetaan vaikeaksi. Vastaaminen on voinut myös jäädä siitä syystä, että siihen ei koettu olevan aikaa tai sitä ei nähty tarpeelliseksi. Vastausprosentti olisi voinut olla suurempi, jos kyselyyn vastaamisesta olisi koettu olevan hyötyä omalle työlle. Esimiesten motivointiin kyselyn palauttamiseksi olisi siten tullut kiinnittää enemmän huomiota. Toisaalta kyselyn toteuttamishetkellä olleen hankalan tilanteen vuoksi kyselyn palauttaneita olisi voinut olla vähemmänkin. Saadut vastaukset kuitenkin kertoivat sen, että valmentavan otteen käyttäminen nähdään tärkeäksi ja siihen halutaan panostaa. Esimiehet tiedostavat myös oman vuorovaikutuskäyttäytymisen merkityksen. Vuorovaikutustaitojen harjoittaminen voi edistää esimiehen menestystä esimiestyössä ja johtaa parempaan tiimin tulokseen. Vuorovaikutuksellaan

esimies voi myös parantaa tiimensä tuloksia ja kun työnteke sujuu hyvin, ovat alaisetkin tyytyväisiä. Näin ollen esimiehen käyttäytymisen voidaan nähdä vaikuttavan merkittävästi myös alaisten työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin. Lähiesimiesten osaamisen osuus koko organisaation kannalta on siten huomattava. Esimieskoulutukset ovat hyödyllisiä ja tärkeitä, koska niillä voidaan edistää esimiehen kehittymistä työtehtävässään. Juutin (2016, 126) mukaan valmentavalla esimiestyöllä ja johtamisotteella voidaan tukea organisaation strategisiin tavoitteisiin pääsyä. Jotta esimieskoulutukset olisivat tehokkaita, tulisi esimiesten osaamista kartoittaa ja koulutuksia suunnitella tarpeen pohjalta. Koulutusten jälkeen on tärkeää arvioida koulutuksen vaikutukset.

Myös Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 175–179) on osoittanut vuorovaikutusosaamisen olevan keskeisessä asemassa johtajan esimiestehtävien menestyksellisessä hoitamisessa. Johtajan vuorovaikutusosaamisen todettiin perustuvan johtajan ja alaisen väliselle vuorovaikutussuhteelle. Vuorovaikutukseen pystyttiin vaikuttamaan viestintäkoulutuksella, jonka huomattiin vaikuttavan organisaation vuorovaikutuskäytäntöihin uudistaen niitä. Vaikka viestintäkoulutuksen pohjalta ymmärrettiin paremmin viestintä- ja vuorovaikutustaitojen mekanismeja, ei pelkkä taidon ymmärtäminen johtanut taidokkaaseen käyttäytymiseen.

Esimiestyön muutos ei välttämättä tapahdu pelkkien koulutusten kautta. Tarvitaan paljon muutakin, jotta uudet toimintatavat otetaan käyttöön ja tulevat osaksi arkea. Esimiehen tulee kokea muutos tarpeelliseksi ja ymmärtää, miksi se on tärkeää. Myös omien kykyjen ja kehittämiskohteiden tunteminen auttavat esimiestyön kehittämisessä. Lisäksi tarvitaan aikaa oppia uutta ja mahdollisuutta kokeilla uusia toimintatapoja. Työnantajan ja esimiehen oman esimiehen tuki ovat myös tärkeässä asemassa.

Opinnäytetyön aineiston keruussa käytetyllä menetelmällä saatiin selville esimiesten ajatuksia valmentamisen ja vuorovaikutusosaamisen merkityksestä. Kyselylomaketta käyttämällä ei kuitenkaan voida todeta, millainen esimiesten vuorovaikutusosaaminen todellisuudessa on tai kuinka paljon heidän arkipäivän työskentelyssään näkyy valmentava työote. Mikäli näitä seikkoja haluttaisiin selvittää, olisi havainnointi soveltuvampi menetelmä kerätä aineistoa. Toisaalta kyselylomaketta käyttämällä aineistoa voitiin kerätä taloudellisesti eikä aineiston keruu vienyt paljon aikaa. Kyselylomakkeen käyttöön liittyi tässä opinnäytetyössä siten sekä etuja että puutteita.



Esimiestyön tulee tapahtua yksilö ja sen ominaisuudet huomioiden. Yksilöllistä kohtaamista varten esimiehellä on oltava herkkyyttä ja tahtoa sujuvaan vuorovaikutukseen. Valmentaminen ei onnistu, jos sitä yrittää toteuttaa samalla tavalla jokaisen alaisen kanssa. Erilaisuuden hyväksyminen ja ymmärtäminen näkyivät jonkin verran esimiesten vastauksissa ja tämä helpottanee esimiestyön tekemistä. Moninaisuusajattelun tuominen esimiesten keskuuteen voisi edesauttaa erilaisuuden huomioimisessa ja hyväksymisessä.

Vuorovaikutustilanteissa on mukana esimiehen lisäksi aina alainen tai alaisia. Tilanteen onnistumiseen vaikuttaa myös tämä toinen osapuoli. Tässä tutkimuksessa ei selvitetty sitä, miten alaisen vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa esimiestyöhön tai vuorovaikutustilanteiden sujuvuuteen. Tämän tutkimuksen puutteena voidaan todeta myös se, ettei kyselyä tehdessä ollut aiempaa tietoa siitä, millaisena esimiehet näkevät hyvät vuorovaikutustaidot. Esimiesten käsitykset hyvästä ja onnistuneesta vuorovaikutuksesta voivat poiketa toisistaan ja tällä tutkimuksella ei voitu selvittää sitä mitä esimiehet ajattelevat hyvien vuorovaikutustaitojen olevan tai millainen onnistunut vuorovaikutustilanne on.

Tutkimuksen tuloksista keskusteltiin toimeksiantajan kanssa. Ryhmäpäällikkö Jaana Niemelä (2017) esittikin, että opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa esimerkiksi rekrytoitaessa uusia esimiehiä. Esimiehet voivat tutustua tutkimuksen tuloksiin ja he voivat pohtia, mitä he kokevat tällä hetkellä vahvuuksikseen ja missä osaamisalueissa on vielä kehitettävää. Lisäksi tuloksia voidaan käydä läpi tulevissa esimiesten työkokouksissa ja pohtia, kuinka asioita voidaan viedä tästä eteenpäin. Niemelä kertoi, että tuloksissa esiintyvistä asioista on puhuttu ja että ne ovat tunnistettavissa. Myös koulutustarpeen jatkuvuus ja käytyjen asioiden läpikäynti nähtiin tarpeellisena.

Tulokset eivät ole siirrettävissä sellaisinaan muihin työyhteisöihin, koska esimiesten erilaiset taustat ja työyhteisöiden erilaiset toimintakulttuurit vaikuttavat esimiestyön tekoon. Tuloksia tarkastellessa voidaan kuitenkin todeta, millaisia taitoja valmentava esimies tarvitsee, miten esimiestyötä voidaan kehittää sekä millaisia haasteita esimiehet kohtaavat työssään. Tutkimuksen perusteella vuorovaikutustaitojen merkitys oli huomattava ja tämä korostuu varmasti jokaisella esimiehellä, työpaikasta tai -tehtävästä riippumatta.

Valmentava johtaminen on yksi uusista johtamisen tavoista. On paljon muitakin johtamistapoja, jotka on todettu hyväksi. Jotta johtaminen on onnistunutta, tulee organisaatioiden valita itselleen sopivin tapa johtaa ja sitoutua toimimaan sen mukaisesti. Kelassa valinta on valmentava johtajuus ja sen toteutumista tuetaan koulutuksin. On toivottavaa, että myös Kelassa tapahtuva johtaminen muuttuu kontrolloivasta, ylhäältä alaspäin tapahtuvasta johtamisesta tasavertaiseen ja itseohjautuvaan tyyliin. Valmentavalla otteella voidaan vastata työelämässä esiintyviin uusiin tarpeisiin, joita myös Kelassa on havaittavissa. Valmentava ote ja vuorovaikutustaidot korostuvat kaikkialla työelämässä ja organisaatioiden hierarkian jokaisella portaalla. Ne voivat liittyä myös vapaa-aikaan, harrastuksiin ja perhe-elämään. Valmentaminen ja vuorovaikutusosaaminen eivät ole vain osa esimiestyötä, vaan ne ovat osa ihmissuhde- ja työelämätaitoja ja näin voimme nähdä ne osana meidän kaikkien elämää. Valmentavan esimiestyön harjoittelu ja erilaisten tekniikoiden käyttö ei kuitenkaan ole ainoa ratkaisu esimiestyön onnistumiseen tai työyhteisössä esiintyviin haasteisiin. Valmentava ote ei takaa vielä yksinään esimiestyön onnistumista, vaan siihen tarvitaan myös esimiehen itsensä hyvää itsetuntemusta ja -luottamusta ja työnteon asennetta. Ristikangas ja Ristikangas (2017, 15) tiivistävät asian näin:

*Menestyksellä valmentava johtajuus perustuu ennen kaikkea toista arvostavaan asenteeseen, ei vain johtamisen tekniikkaan.*

### 8.3 Kehittämisehdotukset

Tulosten perusteella Yhteyskeskuksen esimiehet toimivat jo jonkin verran valmentavan esimiehen roolissa ja kiinnittävät huomiota omaan vuorovaikutuskäyttäytymiseen. Matka kohti valmentavaa johtamista on alkanut ja sitä halutaan jatkaa.

Tutkimuksen tuoman tiedon pohjalta voidaan ehdottaa seuraavia toimia esimiestyön tukemista varten:

1. Säännöllistä valmentavaan esimiestyöhön ja vuorovaikutusosaamiseen liittyvää koulutusta.
2. Koulutustarpeiden kartoittaminen yksilötasolla ja niiden huomioiminen tulevaisissa koulutuksissa.
3. Vuorovaikutusosaamiseen liittyviä harjoitteita, esim. kysymisen, kuuntelemisen ja palautteen antamisen harjoituksia.

4. Valmentavan otteen käyttö ja sen tutuksi tuominen koko Yhteyskeskuksessa palveluneuvojista ylimpään johtoon asti.
5. Esimiehille työkaluja valmentavan työtteen tueksi, esim. valmennussuunnitelman käyttöönotto.
6. Apuja oman osaamisen tunnistamiseen, jotta kehittämistarpeet tunnistetaan sekä kannustusta uusien toimintatapojen kokeiluun ja käyttöönottoon.
7. Moninaisuusajattelun tutuksi tuominen.
8. Maltilliset tiimikoot ja esimiesvaihdokset sekä aikaa valmentavan otteen harjoittelemiselle.

#### 8.4 Jatkotutkimukset

Tulevissa tutkimuksissa voisi selvittää, miten lähiesimiesten alaiset kokevan valmentavan esimiestyön ja millaista vuorovaikutusta he odottavat esimieheltään. Lisäksi voisi olla mielenkiintoista tietää, miten esimiehen vuorovaikutusosaaminen näkyy alaisten työtyytyväisyydessä tai millainen vaikutus esimiehen vuorovaikutusosaamisella on tiimin tuloksiin. Toimeksiantaja voisi hyötyä myös siitä, miten valmentavaa otetta voi hyödyntää muissa työtehtävissä kuten Kelassa tehtävässä asiantuntijatyössä.

## Lähteet

- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Viitattu 23.2.2017. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1>.
- Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen - ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki: Suomen liikekirjat.
- Alivuori-Salonen, T. 2017. Kelan koulutuspalveluiden asiantuntija. Haastattelu 1.12.2017.
- Ammattimaisen johtamisen malli. N.d. KEHU-hanke. Johtamien ja esimiestyö -projekti. Kelan sisäinen asiakirja.
- Bârgau, M-A. 2015. Leadership versus management. *Romanian Economic and Business Review*, 10, 197–204. Viitattu 9.8.2017. <https://janet.finna.fi>, ABI/INFORM Collection.
- Buljac-Samardzic, M. & van Woerkom, M. 2015. Can managers coach their teams too much? *Journal of Managerial Psychology*, 30, 3, 280–296. Viitattu 24.9.2017. <http://janet.finna.fi>, ABI/INFORM Collection.
- Böckerman, P., Kangasniemi, M. & Kauhanen, A. 2017. Vaikuttavatko osallistavat johtamismenetelmät yritysten tuottavuuteen. *Työelämän tutkimus*, 15, 1, 23–46.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.
- Cunningham, J., Salomone, J. & Wielgus, N. 2015. Project Management Leadership Style: A Team Member Perspective. *International Journal of Global Business*, 8, 2, 27–54. Viitattu 13.2.2017. <https://janet.finna.fi>, ABI/INFORM Collection.
- Drennan, F. S. & Richey, D. 2012. Skills-Based Leadership. *Professional Safety*, 57, 3, 50–54. Viitattu 13.2.2017. <http://janet.finna.fi>, Academic Search Elite.
- Dunderfelt, T. 2015. Kuuntele ja tule kuulluksi. Helsinki: Kauppakamari.
- Grover, S. & Furnham, A. 2016. Coaching as a Developmental Intervention in Organizations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. *PLoS ONE*, 11, 7, 1–41. Viitattu 7.8.2017. <https://janet.finna.fi>, Academic Search Elite.
- Grönfors, T. 2012. Hyvä kysymys. Kysymisen, vaikuttamisen ja johtamisen taito. Lohja: Facile Publishing.
- Henkilöstövoimavarojen kehittämisohjelma 2015. N.d. Kelasta huipputyöpaikka (KEHU). Kelan sisäinen asiakirja.
- Henkilöstövoimavarojen kehittämissuunnitelma 2018 - 2021. 2017. ”Kela - tulevaisuuden työpaikka”. Kelan sisäinen asiakirja.
- Hermel-Stanescu, M. & Brujban, A-V. 2015. The Developmet of Managerial Abilities. *FAIMA Business & Management Journal*, 3, 3, 51–59. Viitattu 16.2.2017. <http://janet.finna.fi>, ABI/INFORM Collection.

- Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito - elämän mittainen matka. Talentum. 4. p. Viitattu 6.9.2016. <https://janet.finna.fi/>, Talentum verkkokirjahylly.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. p. Helsinki: Tammi.
- Hoffrén, M., Laulainen, S., Hujala, A. & Rissanen S. 2017. Käsitemallit tuhoavasta johtamisesta. Hallinnon tutkimus, 36, 1, 5–20.
- Hyvän johtamisen kriteerit. N.d. Työterveyslaitoksen laatimat kriteerit hyvälle johtamiselle. Viitattu 6.8.2017. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>.
- Ikonen, R. 2015. Julkinen johtaminen - ansiokas menneisyys ja loistava tulevaisuus. Julkaisussa Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos, 20–55.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Talentum media.
- Julkisen sektorin johtaminen. N.d. Viitattu 21.7.2017. <https://www.sitra.fi/aiheet/julkisen-sektorin-johtaminen/#ajankohtaista>.
- Juuti, P. 2011. Työt ja organisaatiot ovat muuttuneet - nyt tarvitaan uudenlaisia työyhteisöjen kehittämisen muotoja. Julkaisussa Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: JTO, 13–25.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana - yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.
- KEHU / Johtaminen ja esimiestyö -projekti. N.d. Loppuraportti. Kelan sisäinen asiakirja.
- Kela 2018. Ammattimainen johtaminen Kelassa. Viitattu 9.2.2018. Kelan sisäiset internetsivut.
- Kelan johtamisjärjestelmän kuvaus. 2015. Viitattu 21.7.2017. Kelan sisäinen asiakirja.
- Kelan organisaatio. 2017. Viitattu 22.1.2017. <http://www.kela.fi/organisaatio>.
- Kelan strategia 2017–2020. 2017. Viitattu 21.7.2017. <http://www.kela.fi/strategia>.
- Kelan toiminta. 2017. Viitattu 22.1.2017. <http://www.kela.fi/toiminta>.
- Kelan toimintakertomus 2016. N.d. Viitattu 8.10.2017. <http://www.kela.fi/toiminta-ja-vuosikertomukset>.
- Kelan vakuutuspiirit ja asiakaspalveluyksiköt 2017. N.d. Viitattu 22.1.2017. [http://www.kela.fi/documents/10180/1152135/KELA\\_vakuutuspiirit\\_ja\\_asiakaspalveluyksikot.pdf/52bbf21a-a25b-4855-a996-109974969ebe](http://www.kela.fi/documents/10180/1152135/KELA_vakuutuspiirit_ja_asiakaspalveluyksikot.pdf/52bbf21a-a25b-4855-a996-109974969ebe).
- Kohti ammattimaista ja valmentavaa johtamista. 2016. Kelan sisäisten internetsivujen artikkeli.

- Koivisto, T. 2016. Mitä tästä kaikesta voimme oppia. Julkaisussa Tee tästä nyt tolkkua! Tolkunteko suomalaisissa yrityksissä. Toim. Hakola. Espoo: Teknologian tutkimuskeskus VTT, 78–90. Viitattu 7.1.2018. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2016/T269.pdf>.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- Laajalahti, A. 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Viitattu 18.2.2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5618-9>.
- Laajalahti, A. 2015. Tutkijoiden attribuutiot: mistä vuorovaikutusosaaminen tai sen puute johtuu? Aikuiskasvatus 1, 16–29.
- Lindholm, C. & Stevanovic, M. 2016. Sanat. Julkaisussa Keskustelunanalyysi. Kuinka tutkia sosiaalista toimintaa ja vuorovaikutusta. Toim. Stevanovic & Lindholm. Tampere: Vastapaino, 64–79.
- Lindholm, C., Stevanovic, M. & Peräkylä, A. 2016. Sosiaalisen vuorovaikutuksen resurssit. Julkaisussa Keskustelunanalyysi. Kuinka tutkia sosiaalista toimintaa ja vuorovaikutusta. Toim. Stevanovic & Lindholm. Tampere: Vastapaino.
- Longenecker, C. 2010. Coaching for better results: key practices of high performance leaders. *Industrial and Commercial Training*, 42, 1, 32–40. Viitattu 24.9.2017. <http://janet.finna.fi>, ABI/INFORM Collection.
- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. *International Methelp Oy*. 1. p. Viitattu 19.7.2017. <https://janet.finna.fi/>.
- Mikä on sote-uudistus? N.d. Mitä sote-uudistus tarkoittaa minulle? Sote- ja maakuntauudistusta koskeva verkkosivusto. Viitattu 8.10.2017. <http://alueuudistus.fi/>.
- Mäki, H. 2015. Esimiesten osaaminen ja sen kehittyminen Kelassa. Opinnäytetyö, AMK. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 19.9.2016. <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101615/opinnaytetyo.pdf?sequence=1>.
- Niemelä, J. 2017. Kelan Yhteyskeskuksen ryhmäpäällikkö. Haastattelu 18.10.2017.
- Paasivaara, L. 2012. Yksilöstä työyhteisöksi. Julkaisussa Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus, 55–89.
- Pakarinen, T. & Kananoja, A. 2017. Sosiaalihuollon ja sosiaalityön johtaminen. Julkaisussa Sosiaalityön käsikirja. Toim. Kananoja, Lähteinen & Marjamäki. Helsinki: Tietosanoma, 471–484.
- Purmonen, P. & Makkonen, R. 2011. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteyskeskus- ja palvelukeskusalalla. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.1.2018. <https://www.theseus.fi/handle/10024/127409>.

- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimustavan valintaan. Helsinki: JTO.
- Riggio, R. 2011. Leading with Social Skill. Forget about traits; learn to lead people. *Leadership Excellence*, 28, 11, 12. Viitattu 18.9.2017. <http://janet.finna.fi>, ABI/INFORM Collection.
- Ristikangas, M.-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperusteisessa organisaatiossa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Viitattu 21.12.2016. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22478/9789513937591.pdf>.
- Rousseau, V., Aubé, C. & Tremblay, S. 2013. Team coaching and innovation in work teams. *Leadership & Organization Development Journal*, 34, 4, 344–364. Viitattu 24.9.2017. <http://janet.finna.fi>, ABI/INFORM Collection.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro.
- Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Seppänen, M. 2016. Valmentava johtaminen esimiestyössä Kelan Itäisessä vakuutuspiirissä. Opinnäytetyö, YAMK. Savonia-ammattikorkeakoulu, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Viitattu 7.7.2017. [http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/117736/Seppanen\\_Mervi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/117736/Seppanen_Mervi.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Singh, P. 2013. A Collegial Approach In Understanding Leadership As A Social Skill. *The International Business & Economics Research Journal*, 12, 5, 489–502. Viitattu 18.9.2017. <http://janet.finna.fi>, ABI/INFORM Collection.
- Suomen Coaching yhdistys. 2017. Mitä coaching on? Viitattu 2.7.2017. <http://www.coaching-yhdistys.fi/>.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Systemaattinen suorituksen johtaminen - tavoitteet ja keinot. N.d. Yhteyskeskuksen esimiehet vuodelle 2017. Kelan sisäinen asiakirja.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 24.8.2016. [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).
- Valmentavan esimiestyön koulutusmateriaali. 2017. Kelan sisäinen asiakirja.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Viitala, R. 2007. Esimiehestä coach. Julkaisussa Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Toim. Räsänen, M. Helsinki: Edita Publishing, 77–97.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorovaikutus. 2017. Suomisanakirja. Viitattu 24.7.2017. <https://www.suomisana-kirja.fi/>.

Yhteyskeskuksen toimintasuunnitelma. 2016. Kelan sisäinen asiakirja.



## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake

#### VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

1. Millainen pohjakoulutus sinulla on? Valitse korkein koulutus.
  - a. Perus-, keski-, kansalaiskoulu
  - b. Ammatillinen koulutus
  - c. Ylioppilas, lukio
  - d. Ammattikorkeakoulu
  - e. Ylempi ammattikorkeakoulu
  - f. Yliopisto, korkeakoulu
  - g. Muu, mikä?
  
2. Oletko osallistunut valmentavan esimiestyön koulutukseen Kelassa?
  - a. En
  - b. Kyllä, minä vuonna?
  
3. Onko sinulla muuta johtamiskoulutusta? Johtamiskoulutuksella tarkoitetaan johtamiseen liittyvää pohjakoulutusta. Jos vastasit kyllä, kerro mitä johtamiskoulutusta sinulla on.
  - a. Ei
  - b. Kyllä, mitä?
  
4. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Kelassa?
  - a. 0-3
  - b. 4-6
  - c. 7-10
  - d. 11-15
  - e. 16-20
  - f. 21 tai enemmän
  
5. Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiestehtävissä Kelassa?
  - a. 0-3
  - b. 4-6
  - c. 7-10
  - d. 11-15
  - e. 16-20
  - f. 21 tai enemmän
  
6. Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiestehtävissä yhteensä?
  - a. 0-3
  - b. 4-6
  - c. 7-10
  - d. 11-15
  - e. 16-20
  - f. 21 tai enemmän

## KERTOMUKSET ESIMIESTILANTEISTA

Kelassa on siirrytty kohti valmentavaa johtajuutta. Myös Yhteyskeskuksen tiimipäälliköt ovat osallistuneet valmentavan esimiestyön koulutuksiin. Näissä koulutuksissa on käsitelty mm. omaa roolia esimiehenä ja vaikuttavaa vuorovaikutusta. Tiimipäällikkönä kohtaat monenlaisia tilanteita, joissa tarvitset erilaisia vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutus on mm. kommunikointia, kanssakäymistä ja ihmisten välistä viestintää.

Pohdi omaa työtäsi sekä tapaasi työskennellä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Kirjoita kysymyksiin vapaamuotoisesti essee -tyyppiset vastaukset. Voit vastata kysymyksiin, vaikka et olisikaan osallistunut valmentavan esimiestyön koulutuksiin. Vastaa kysymyksiin mahdollisimman tarkasti ja kerro sinulle tärkeistä asioita.

7. Millaista vuorovaikutusosaamista tarvitset työssäsi esimiehenä?
8. Miten valmentava työote näkyy vuorovaikutuksessasi alaistesi kanssa?
9. Miten vuorovaikutuksesi on muuttunut valmentavana esimiehenä?
10. Millaiset vuorovaikutustilanteet koet esimiehenä haastavaksi? Kuvaile jotakin esimerkkiä ja pohdi, miksi tilanne oli haastava. Mitä opit tästä tilanteesta?
11. Millaista vuorovaikutusosaamiseen ja/tai valmentavaan esimiestyöhön liittyvää koulutusta toivoisit saavasi?
12. Halutessasi voit jättää tähän kommentteja ja terveisiä opinnäytetyön tekijälle.

Kiitos vastauksista ja osallistumisesta!

## Liite 2. Sähköpostin saate

Hei Yhteyskeskuksen tiimipäällikkö,

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan ylempää AMK tutkintoa. Teen opinnäytetyönä tutkimusta Yhteyskeskuksen tiimipäälliköiden työstä. Tiimipäälliköiden johtamistaitoja on kehitetty valmentavan esimiestyön koulutuksissa jo useamman vuoden ajan. Koulutuksissa on käsitelty myös vuorovaikutusosaamista. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen vuorovaikutusosaaminen tukee tiimipäälliköiden esimiestyötä.

Tutkimus toteutetaan verkkokyselynä ja kyselyn tiedonkeruun toteuttaa Kelan tutkimusryhmä. Kyselylomake on lähetetty kaikille Yhteyskeskuksen tiimipäälliköille. Kyselyssä ei tiedustella nimeä eikä työskentelypaikkakuntaa. Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimuksen tulokset esitetään opinnäytetyössä siten, ettei yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa. Saatuja vastauksia tullaan käyttämään vain tässä opinnäytetyössä. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Osallistumisesi on tärkeää, sillä tutkimustuloksia voidaan hyödyntää esimiestyön kehittämässä. Myös tutkimuksen luotettavuuden takia jokaisen vastaus on tarpeellinen.

Toivon, että vastaat kyselyyn perjantaihin 12.5.2017 mennessä. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 15-20 minuuttia. Jos et ehdi täyttää lomaketta kerralla, voit jatkaa vastaamista myöhemmin.

Vastaamaan pääset oheisen linkin avulla:

Mikäli sinulle heräsi kysymyksiä, voit olla yhteydessä opinnäytetyön tekijään tai ryhmäpäällikkö Jaana Niemelään. Yhteystiedot löytyvät alta.

Lämpimät kiitokset vastauksestasi!

Marjo Riihimäki  
p. xxx xxxxxxx  
etunimi.sukunimi@kela.fi

### Liite 3. Sähköpostin saate muistutuskierrökselle

Hei Yhteyskeskuksen tiimipäällikkö,

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan ylempää AMK tutkintoa. Teen opinnäytetyönä tutkimusta Yhteyskeskuksen tiimipäälliköiden työstä. Tiimipäälliköiden johtamistaitoja on kehitetty valmentavan esimiestyön koulutuksissa jo useamman vuoden ajan. Koulutuksissa on käsitelty myös vuorovaikutusosaamista. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen vuorovaikutusosaaminen tukee tiimipäälliköiden esimiestyötä.

Olet saanut 3.5.2017 pyynnön tutkimukseen osallistumisesta. Tällä viestillä muistutetaan vielä mahdollisuudesta osallistua tutkimukseen. Mikäli olet jo vastannut kyselyyn, on tämä viesti aiheeton, eikä kyselyyn tarvitse vastata uudelleen.

Tutkimukseen osallistuminen on tärkeää esimiestyön kehittämisen vuoksi ja jokaisen vastaus on merkityksellinen tulosten luotettavuuden takia. Pyydän palauttamaan kyselyn viikon kuluessa tämän sähköpostin lähettämisestä.

Paljon kiitoksia avustasi!

Marjo Riihimäki  
p. xxx xxxxxxx  
etunimi.sukunimi@kela.fi