

“Näinhän on toimittu ennenkin” – valmentava ote esimiestyössä Case: Kela

Elina Häkkinen
Minttu Puranen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2019

Sosiaali- ja terveystalouden ylempi AMK
Sosiaali- ja terveystalouden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alan ylempi AMK
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

| | | |
|---|--|-----------------------------------|
| Tekijät Häkkinen, Elina Puranen, Minttu | Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK | Päivämäärä Marraskuu 2019 |
| | Sivumäärä 86 | Julkaisun kieli Suomi |
| | | Verkojulkaisulupa myönnetty: x |
| Työn nimi “Näinhän on toimittu ennenkin” - valmentava ote esimiestyössä Case: Kela | | |
| Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma, ylempi AMK Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma, ylempi AMK | | |
| Työn ohjaajat Kari Jaatinen ja Sini Seppelin | | |
| Toimeksiantaja Kansaneläkelaitoksen itäinen vakuutuspiiri | | |
| Tiivistelmä <p>Julkisella sektorilla on tapahtunut muutos uudelleenlaiseen johtamistyyliin. Muutoksella pyritään vastaamaan muuttuneen työelämän tarpeisiin. Uuteen johtamistyyliin on otettu vaihtoehtoja yrity maailmasta. Lisääntynyt monipaikkaisuus ja etätöiden tekeminen on lisäksi muovannut esimiestyötä. Kelassa johtamistyyliä on kehitetty ottamalla käyttöön valmentava esimiestyö. Esimiehiä on koulutettu valmentavaan esimiestyöhön ja toimihenkilöille on esitelty valmentavaa työtettä.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, onko esimiestyö muuttunut valmentavan otteen myötä ja mitä valmentava ote vaatii esimiehiltä. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten valmentava ote näyttäytyy esimiehille ja toimihenkilöille monipaikkaisessa työyhteisössä.</p> <p>Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Kelan itäisen vakuutuspiirin eläke-, opinto- ja perhe- tuuskeskuksen lähiesimiehet. Esimiehet haastateltiin ja lisäksi keskuksen toimihenkilöille tehtiin sähköinen avoin kyselytutkimus täydentämään esimiesten haastatteluista saatua aineistoa. Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia käyttämällä ja tutkimusmenetelmä oli laadullinen.</p> <p>Tulokset osoittivat, että valmentava ote on omaksuttu osaksi esimiestyötä ja valmentavan otteen piirteitä on ollut käytössä esimiestyössä jo aiemmin. Toimihenkilöt kokivat myös, ettei suurta muutosta aikaisempaan esimiestyöhön ole tapahtunut. Luottamus koettiin keskeisenä asiana valmentavassa esimiestyössä ja sen koettiin lisääntyneen niin valmentavan otteen kuin etäjohtamisen myötä. Valmentava ote oli tuonut itseohjautuvuutta, vapautta ja vastuuta. Haasteena valmentavassa otteessa oli vielä se, että kaikille toimihenkilöille ei ollut selvää, mitä valmentavalla otteella tarkoitetaan ja mitä toimihenkilöiltä odotetaan.</p> | | |
| Avainsanat (asiasanat) Esimiestyö, valmentava ote, monipaikkainen työyhteisö, etäjohtaminen, Kela | | |
| Muut tiedot | | |

| | | |
|---|--|--|
| Author Häkkinen, Elina Puranen, Minttu | Type of publication Master's thesis | Date November 2019 Language of publication: Finnish |
| | Number of pages 86 | Permission for web publication: x |
| Title of publication "This is how it's done before" - coaching in managerial work Case: Kela | | |
| Degree programme Master's Degree Programme in Health Care and Social Services Development and Management, Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence | | |
| Supervisor(s) Kari Jaatinen and Sini Seppelin | | |
| Assigned by The Eastern Insurance District of KELA (The Social Insurance Institution of Finland) | | |
| Abstract <p>The public sector is undergoing a change towards a new style of leadership. The aim of the change is to better meet the needs of modern working life. This new management style has been influenced by the corporate world with its more flexible approach to increased versatility and remote working arrangements. Kela, The Social Insurance Institution of Finland, has started to develop leadership styles with the introduction of a new coaching framework. Supervisors have been trained in coaching, and the staff have been introduced to workplace coaching.</p> <p>The purpose of the thesis was to investigate to what extent the role of management had been impacted by the introduction of coaching and what coaching required from a supervisor. In addition, the purpose was to examine how the coaching approach was perceived by the supervisors and staff in a diverse workplace.</p> <p>The target group of the study consisted of the immediate supervisors of the Pension, Study and Family Benefit Centre of the Eastern Insurance District of Kela. The supervisors were interviewed, and in addition, an open-ended electronic survey was conducted with the staff of the Centre to supplement the interviews with the supervisors. The data was analysed using data-driven content analysis. The research approach was qualitative. The results showed that the coaching approach had been adopted as part of the managerial work and that the features of the practice of coaching had already been used in supervisory work. The staff, however, also felt that there had been no major changes when compared to previous managerial work. Confidence seemed to be a key issue in coaching, and it was seen to have increased because of coaching and remote management. The coaching attitude had brought increased independence, freedom and responsibility. The challenge with the coaching approach was that it was not clear to all staff members what outcomes the coaching approach was meant to generate and what was expected of them.</p> | | |
| Keywords/tags (subjects) Leadership, coaching, multi-site work community, e-leadership, Kela | | |
| Miscellaneous | | |

Sisältö

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Julkinen johtaminen murroksessa | 4 |
| 2 | Valmentavan esimiestyö..... | 6 |
| 2.1 | Valmentavan esimiestyön määrittelyä..... | 6 |
| 2.2 | Toimintamallit esimiestyössä | 9 |
| 2.3 | Valmentavan esimiestyön piirteitä | 11 |
| 2.4 | Valmentava työote | 22 |
| 2.5 | Valmentavan johtamisen hyödyt | 25 |
| 2.6 | Monipaikkainen työyhteisö..... | 27 |
| 2.7 | Valmentava etäjohtaminen..... | 28 |
| 3 | Tutkimuksen toteuttaminen | 30 |
| 3.1 | Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma..... | 30 |
| 3.2 | Toimeksiantajan esittely | 30 |
| 3.3 | Valmentava johtaminen Kelassa | 32 |
| 3.4 | Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus | 36 |
| 3.5 | Aineistonkeruu | 37 |
| 3.5.1 | Kyselytutkimus..... | 38 |
| 3.5.2 | Tutkimushaastattelut | 38 |
| 3.6 | Tulosten analysointi | 40 |
| 4 | Tutkimustulokset..... | 43 |
| 4.1 | Muutos valmentavaan esimiestyöhön | 44 |
| 4.2 | Luottamus ja vuorovaikutus etäjohtamisen kulmakiviä | 46 |
| 4.3 | Valmentava työote kuuluu kaikille..... | 47 |
| 4.4 | Vuorovaikutus osana valmentavaa esimiestyötä..... | 50 |
| 4.5 | Toimihenkilöiden yksilöllinen huomioiminen | 52 |
| 4.6 | Valmentavan otteen tuomat hyödyt..... | 53 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.7 | Valmentavan otteen haasteet..... | 55 |
| 4.8 | Kritiikkiä valmentavasta otteesta..... | 56 |
| 5 | Pohdinta..... | 57 |
| 5.1 | Tulosten tarkastelua..... | 58 |
| 5.2 | Johtopäätökset..... | 62 |
| 5.3 | Luotettavuuden arviointi ja eettisyys..... | 65 |
| 5.4 | Kehittämisehdotukset..... | 69 |
| 5.5 | Jatkotutkimukset..... | 71 |
| | Lähteet..... | 72 |
| | Liitteet..... | 77 |
| | Liite 1. Kyselylomake toimihenkilöille..... | 77 |
| | Liite 2. Kyselylomakkeen saate..... | 78 |
| | Liite 3. Muistutukset toimihenkilöiden kyselyistä..... | 79 |
| | Liite 4. Haastattelurunko tiimpäälliköiden haastatteluun..... | 80 |
| | Liite 5. Sähköpostikutsu haastatteluun tiimpäälliköille..... | 81 |
| | Liite 6. Esimerkkitaulukko sisällönanalysistä..... | 83 |

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Valmentavan esimiehen kolme roolia..... | 11 |
| Kuvio 2. Itäisen vakuutuspiirin organisaatorakenne | 32 |
| Kuvio 3. Johtamisroolit Kelassa | 33 |
| Kuvio 4. Ammattimainen johtaminen Kelassa | 34 |
| Kuvio 5. Yhteiset työelämätaidot Kelassa | 35 |
| Kuvio 6. Sisällönanalyysin vaiheet..... | 42 |
| Kuvio 7. Valmentava johtaminen Novetos Oy:n koulutusmateriaalin mukaan..... | 60 |

Taulukot

| | |
|--|----|
| Taulukko 1. Kohtaamisten vaikutukset arvostuksen kokemukseen | 20 |
| Taulukko 2. Esimerkki haastatteluaineiston analyysistä..... | 43 |
| Taulukko 3. Esimerkki kyselyaineiston analyysistä | 43 |

1 Julkinen johtaminen murroksessa

Julkinen johtaminen on nähty perinteisesti hierarkkisena, byrokraattisena ja paikoilleen jähmettyneenä. Ihan näin mustavalkoinen julkisen johtamisen tilanne ei kuitenkaan ole, sillä julkisen johtamisen sektori on kehittynyt viime vuosikymmenien aikana ja se on edelleenkin jatkuvan kehittämisen kohteena. Perinteinen julkisen johtamisen malli, joka alkoi hahmottua 1900-luvun alussa, oli ylhäältä alaspäin johdettua. Mallin tavoitteena on ollut poliittisten tavoitteiden toteutuminen ja toiminnallisesti hallittu kokonaisuus. Perinteisessä mallissa johtamista ei nähty omana kokonaisuutenaan. 1990-luvulla julkisen hallinnon toimintaan on vaikuttanut julkisen johtamisen malli (*new public management*) joka tarkoitti siirtymistä hallinnollisesta resurssi- ja byrokratia mallista, kohti tuloksia ja vaikuttavuutta. Uusi julkinen johtaminen on ottanut vaikutteita yritysmaailmasta, ja kaiken kaikkiaan johtamistyötä ja -osaamista on alettu arvostamaan. (Sydänmaanlakka 2015, luku 1.3, luku 2.2.)

Edellisten vuosikymmenten aikana on johtamiskirjallisuudessa maalailtu yhtenäistä kuvaa siitä, että esimiesten jokaisella organisaation tasolla tulisi tiedostaa oma keskeinen roolinsa kehittymisen, uudistuksen ja muutoksen tukijana. Taustalla on organisaatioiden toimintaympäristöissä yhä kiihtyvä ja haasteita synnyttävä muutos. Viitalan (2007, 78) mukaan useissa tutkimuksissa on todettu, että ihmisen luovuutta, hyvinvointia, osaamista ja motivaatiota tukemalla voidaan rakentaa organisaatioissa sellaista henkistä pääomaa, jotta ihmisten sopeutuminen, innovatiiviset kehitysaskeleet ja irtiotot markkinoilla ovat mahdollisia.

Huuhkan (2010) mukaan johtajuusajattelussa 21. vuosisadan alussa on ollut havaittavissa kaksi trendiä. Esillä on ollut voimakas, karismaattinen ja visionäärinen johtajatyppi ja samalla myös nousussa oli epämuodollinen johtajuus. Puhutaan "uudesta johtajasta", joka motivoimalla ja inspiroimalla voi saada työntekijät hyvin tuloksiin. Tällainen johtaja toimii tavallaan kuin valmentaja, hän sytyttää työntekijöissä motivaation, yhteisen vastuuntunnon ja tarkoituksen tunteen. (Huuhka 2010, luku 1.) Kansaneläkelaitoksen, (myöhemmin Kela), tavoitteena on keventää ohjeistuksia ja siirtyä aiempaa enemmän asiantuntijoiden omaan harkintaan perustuvaan ratkaisu-

toimintaan. Kelan uudessa strategiassa yhtenä tavoitteena on luottamuksen lisääminen, sekä työntekijöiden kannustaminen itseohjautuvuuteen ja aloitteellisuuteen. (Kelan strategia 2019.)

Työntekijän näkökulmasta katsottuna työ on muuttunut vuosien mittaan, tietotekniikan lisääntyessä työssä. Työstä on tullut abstraktimpaa, itsenäisempää, ongelmanratkaisukeskeisempää, sekä suurien tietomäärien hallintaa vaativaa. (Viitala 2013, 227.) Työ on aikaisemmin ollut paikka, jonne työntekijät menivät. Tänä päivänä ja tulevaisuudessa työ voi olla asioita, joita tehdään. Työn tekemiseen voi riittää kannettava tietokone ja internetyhteys. Työn tekeminen voi näin onnistua missä tahansa. (Varmäki 2019, 20.) Teknologian kehitys ja virtuaalinen yhteydenpito on tuonut omat haasteensa johtamiseen. Perinteiset kasvatusten tapahtuvat palaverit ovat vähenevässä ja siksi myös johtamisessa ja esimiestaidoissa korostuvat virtuaalinen johtaminen. (Van Wart, Roman & Pierce 2016, 106.)

Nykypäivän työelämän vaatimuksia on työn merkityksellisyyden kokeminen ja jatkuva työstä innostuminen. Valmentava ote esimiestyöhön on kehitetty vastaamaan tähän vaatimukseen. Valmentava esimiestyö on osa pidempää jatkumoa johtamismallien kehittämisessä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14.) Viitteitä valmentamisesta organisaatioissa on esiintynyt kirjallisuudessa jo vuonna 1937, kuitenkin varsin yksittäisenä mainintana, ja seuraavien 50 vuoden aikana vain muutamia julkaisuja valmentamisesta on ilmestynyt. 1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alussa valmentamista organisaatioissa alettiin taas tutkimaan ja siitä eteenpäin se on ollut tasaisesti tutkimusten kohteena. (Grover & Furham 2016, 2-3.) 1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alulla Yhdysvalloissa alkoi syntyä yksityisiä coaching-kouluja aiemmin yritysten sisällä toimivan mentoroinnin jatkeeksi. Suomeen coaching on tuotu vuonna 2007, kun ensimmäinen eurooppalainen coaching-konferenssi pidettiin Helsingissä. (Carlsson & Forssell 2017, 31-32.)

Huttusen (2018) mukaan yritykset ja organisaatiot arvostavat kevyitä rakenteita, ja ne haluavatkin pois siilomaisesta organisoitumisesta. Kevyempien organisaatorakenteiden tavoitteena on ketterämpi toiminta ja yhdessä tekeminen. Työpaikoilla toivotaan vähemmän ohjeita ja enemmän yhteistä ohjautumista ja yksilöille vaikutusmahdollisuuksia ja vapauksia. Johtamisen odotetaan olevan entistä ihmisläheisempää,

luottamuksellisempaa ja avoimempaa, ja työntekijöiltä odotetaan aktiivisuutta ja itseohjautuvuutta. (Huttunen 2018, luku 1.)

Tämä opinnäytetyö on laadittu yhteistyössä Kelan itäisen vakuutuspiirin kanssa. Työn tavoitteena on tutkia valmentavaa otetta Kelan itäisen eläke-, opinto- ja perhe-etuuskeskuksessa. Johtamisen suuntaa Kelalla halutaan viedä valmentavaan malliin, ja esimiehiä on koulutettu valmentavaan esimiestyöhön. Valmentava ote ei kosketa pelkästään esimiehiä vaan osallistaa myös toimihenkilöitä. Tämän opinnäytetyön teoriaosassa keskitytään valmentavaan johtamiseen ja -otteeseen ja muut johtamistyyliin, esimiehiä velvoittavat lait ja työehtosopimukset on jätetty pois tarkastelusta. Opinnäytetyössä sivutaan myös etäjohtamista, monipaikkaisen työyhteisön takia. Tutkimuksen tulokset kuvaavat valmentavan esimiestyön ja valmentavan otteen tämänhetkistä tilaa tutkimuksen kohdeyksikössä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kohdeyksikössä, kun halutaan avata työyhteisölle valmentavan esimiestyötä ja valmentavaa otetta. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös uusien esimiesten ja toimihenkilöiden perehdytyksessä.

2 Valmentavan esimiestyö

2.1 Valmentavan esimiestyön määrittelyä

Salmimiehen ja Ruudun (2013) näkemyksen mukaan valmentavan esimiehen tavoitteena on oivalluttaa, vastuuttaa ja voimaannuttaa työntekijöitään. Valmentavassa johtamismallissa voi yhdistyä niin yksilön kehittymisen näkökulma kuin yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen. Valmentavan johtamisen avulla pyritään työntekijöiden potentiaalin vapauttamiseen ja sitä kautta ammatilliseen kehittymiseen ja suorituksen maksimointiin. Valmentavan ilmapiirin luomisen pyrkimys on, että työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja työtä voidaan tehdä innostavassa ja innovatiivisessa työyhteisössä. Valmentava johtaja pyrkii vaikuttamaan työntekijöihinsä osallistavalla tavalla. (Salmimies & Ruutu 2013, 87.) Huttusen (2018) mie-

lestä valmentajan roolissa esimies korostetusti tukee työntekijöitään, etenkin jo-
kaista yksilötasolla. Esimiehen toiminnassa painottuvat oivalluttaminen, kysyminen ja
kuunteleminen sekä innostaminen ja kannustaminen. Huttusen mukaan valmentava
johtaminen sopii etenkin tilanteisiin, jossa halutaan lisätä henkilöstön motivaatiota ja
vastuunottoa, tukea itsensä johtamista, oma-aloitteisuutta ja päätöksentekoa, tehos-
taa omaa toimintaa ja kehittää omaa työroolia, sekä kirkastaa niin henkilöstön kuin
yksilöidenkin tulevaisuuden tavoitteita. (Huttunen 2018, luku 1.)

Moen (2012) taas näkee, että esimies voi valmentavan otteen avulla saada yksilön,
eli työntekijän, omien kykyjen kautta oivaltamaan ratkaisuja ja vastauksia. Esimiehen
tehtävänä oivaltamisessa voi olla läsnäolo ja kuuntelija, tai se voi tarkoittaa tehokkai-
den kysymysten tekemistä. Kaikissa toimintavoissa valmentavassa otteessa työnteki-
jän on tarkoitus kokea saavansa arvostusta, sekä tulleeensa kuulluksi ja ymmärretyksi.
Silloin työntekijällä olisi mahdollisuus kasvattaa tietoisuutta ja vastuuta omasta ke-
hityksestään ja oppimisesta. (Moen 2012, 2.)

Roschan ja Lacen (2016) tutkimuksessa valmentava johtaminen määritellään yksilön
kehittämisen näkökulmasta. Valmentavaa johtamista voidaan kuvata myös yksilön tai
ryhmän tukemiseksi itsevarmuuden kehittämisessä ja markkinoinnissa, joka taas voi
vaikuttaa henkilön tai ryhmän kasvuun ja kehittymiseen. (Roscha & Lace 2016, 7.)

Valmentava johtamisote on Kurttilan ja Aallon (2015, 17) mielestä yksi parhaista työ-
kaluista niin työntekijöitten innostamisessa tavoitteitten saavuttamiseen kuin haasta-
vien tilanteiden ratkaisemiseen. Lyons'n (2012, 56) mukaan valmentava esimiestyö
voidaan nähdä metodina, jossa toimihenkilöä arvostetaan yksilönä, ei vain osana or-
ganisaation koneistoa.

Valmentavassa johtamisessa perusajatuksena Aaltosen, Pajusen ja Tuomisen (2011)
mukaan on se, että esimies osaa käyttää erilaisia lähestymistapoja pyrkiessään ole-
maan ryhmänsä tai tiiminsä aktiivinen vaikuttaja. Se tarkoittaa, että joskus esimiehen
tulee toimia suoraviivaisesti ja taas joskus pitää irrottaa otetta ja luottaa ryhmän tai
tiiminsä kollektiiviseen johtamiseen. Esimies huolehtii siitä, että hänen ryhmänsä tai
tiiminsä kehittyy yhteisönä ja samalle sen yksilöt pääsevät kehittymisen tielle. (Aalto-
nen, Pajunen & Tuominen 2011, 301-302.)

Valmentavaa johtamista, coachingia, verrataan joskus sen lähikäsitteisiin **työnohjaukseen** ja **mentorointiin**. Työnohjaus on oman työn ja tehtävien tutkimista ja työnohjauksessa lähdetään liikkeelle sen hetkisistä tilanteista ja kysymyksistä. Mentorointi on taas pääsääntöisesti vapaaehtoista toimintaa, jossa kokeneempi henkilö auttaa nuorempaa, esimerkiksi löytämään ammatti-identiteettinsä tai vastaanottamaan hiljaista tietoa. Mentoroinnissa pyritään antamaan viisaita vastauksia aktorille, kun taas coaching tarkoittaa oikein kysymysten kysymistä. Coaching on myös henkilökohtaisella tasolla tapahtuva oppimis- ja vuorovaikutusprosessi, jonka sisältö määryytyy yksilön ja organisaation tarpeista ja päämääristä. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 305, Berg & Karlsen 2013, 4.)

Carlsson ja Forsell (2017) nostavat esiin coachingin ja valmennuksen eroja. Heidän mielestään coaching ja valmennus sekoittuvat joskus keskenään, ja osittain tämä johtunee siitä, että coachingia on valmennuksen ohessa aloitettu tarjoamaan joidenkin suurten valmennustalojen osalta. Myös raja coaching ja valmennuksen välillä voi joskus olla häilyvä. Eroavaisuudet coachingissa ja valmennuksessa ovat Carlsson ja Forsellin mukaan siinä, että coach on oman alansa asiantuntija, mutta asiantuntijuus on usein "näkymätöntä" ja taas valmennuksessa perusajatuksena on käyttää valmentajana asiantuntijaa, joka tietoaan ja kokemustaan hyödyntäen voi opettaa, kannustaa ja tukea valmennettavaa muutokseen. (Carlsson & Forsell 2017, 46-47.)

Valmennusta ajatellaan myös usein palveluna, jota tuotetaan yrityksen tai organisaation asiakkaille. Valmentava johtaminen on taas yrityksen sisällä tapahtuvaa toimintaa, jossa valmentava johtaja, manager as coach, voi olla mahdollistaja työntekijöiden kehittymiseen ja uuden oppimiseen, ja toiminnan tavoitteena on suorituksen parantaminen. (Ellinger, Beattie & Hamlin 2014, 257.) Saman termin, manager as coach, tuo esille artikkelissaan myös Anderson (2013). Hän kirjoittaa, että *coacha* on tuotu osaksi HR-työtä monissa organisaatioissa ja näissä organisaatioissa halutaan edistää ajatusta "johtajasta valmentajana". (Anderson 2013, 3.)

Ristinkankaan ja Grünbaum (2014, 13) mukaan Ristikangas ja Ristikangas (2010) määrittelevät valmentavan johtajuuden seuraavasti:

"-- on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa

yksilöiden potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja kuuluu kaikille.”

Longenecker (2010, 33) taas määrittelee valmentajan henkilönä, joka antaa palautetta, neuvoo ja vastuuttaa toisia, tarkoituksenaan toisen työsuorituksen parantaminen ja kyvykkyyksien vahvistaminen.

Huuhka (2010) tuo esille transformatiivisen johtamisen; siinä johtajuuteen liittyy symbioottinen suhde johtajan ja johdettavan välillä. Johtajan ja johdettavan välillä on jatkuvaa vuorovaikutusta, joka muodostuu johdettavien tarpeista ja toiveista sekä johtajan kyvystä ymmärtää näitä. Vuorovaikutus voi näin tehdä johtamisesta yhteisöllistä. Transformatiivinen johtaminen voi olla energisoivaa ja osallistavaa, ja saada vaikutuksia aikaan. Transformatiivinen johtaminen suosii henkistä vapautta, oikeudenmukaisuutta ja itsensä toteuttamista. (Huuhka 2010, luku 1.)

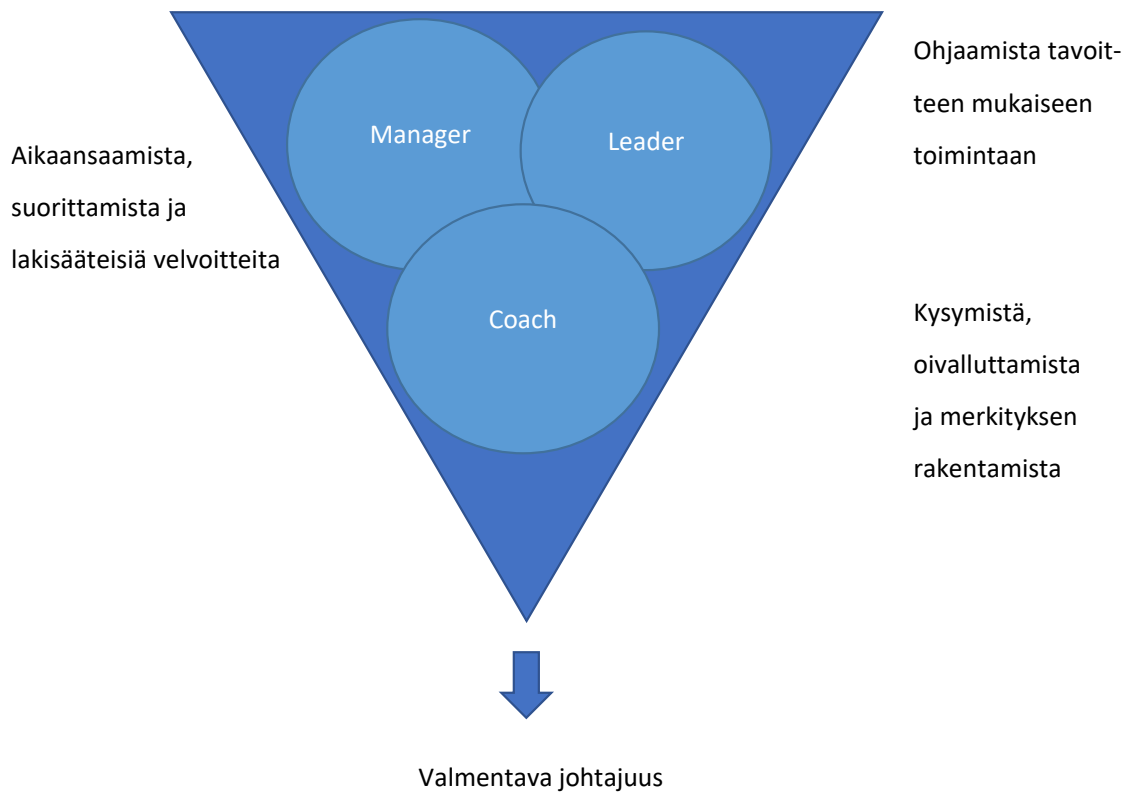
2.2 Toimintamallit esimiestyössä

Johtamisen nähdään tapahtuvan ympäristössä, jota kutsutaan organisaatioksi. Organisaatiossa tapahtuu vuorovaikutusta ja kanssakäymistä, ja niiden avulla organisaatiossa saadaan aikaan järjestystä, kontrollia ja säännöllisyyttä. Organisaation toimintaympäristö ja institutionaaliset mekanismit kuten rakenne, sijainti ja organisaation perustehtävät määrittävät johtamista. Ne voivat asettaa perusteita sille, millaiseksi johtaminen organisaation sisällä käytännössä muodostuu. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 23.)

Englanninkielisissä maailmassa käytetään kahta eri käsitettä, kun kuvataan johtamista. Ne ovat management ja leadership. Honkanen (2006) kirjoittaa, että yksi johtamisen tehtävistä on kysyä, miten määritellään tavoitteet ja jaetaan tehtävät, sekä miten organisoidaan ja suunnitellaan organisaation toimintaa. Tämä viittaisi siis management-toimintatapaan. Tämän lisäksi on huolehdittava siitä, että tehtävät tulevat tehtyiksi. Ihmisten tulee tehdä heille annetut tehtävät, tähän tarvitaan ihmisten suostuttelua, motivointia ja käskemistä. Edellä mainittu taas viittaisi leadership-toimintamalliin. (Honkanen 2006, 185-186.) Northouse (2019) määrittelee johtajuuden (leadership) olevan prosessi, jossa yksilö pyrkii vaikuttamaan joukkoon yksilöitä niin, että

he pystyvät saavuttamaan tavoitteensa. Management on sitä, että pyritään järjestelmällisyyteen ja pysyvyyteen ja leadership taas on mukautuvaa ja muutoshakuista. (Northouse 2019, 5, 12.)

Valmentavassa esimiestyössä kolmantena roolina nähdään uusi valmentajan rooli (ks. kuvio 1). Arjessa nämä kolme toimintatapaa painottuvat tilanteen mukaan ja on hetkiä, jolloin toista tapaa on tarpeen käyttää enemmän kuin toista. Managerin mallissa Ristikankaan ja Grünbaum (2014) mukaan esimies huolehtii, että oikeita asioita tehdään oikein, ja toimitaan organisaation prosessien mukaisesti. Tyypillisiä managerin toimintaan kuuluvia tehtäviä ovat hallinnolliset tehtävät, kuten lomista, palkoista ja työsuhdeasioista huolehtiminen. Leaderin mallissa esimies näyttää suuntaa ja ohjaa työntekijöitä toimimaan organisaation arvojen ja mission mukaan, näyttäen itse esimerkkiä omalla toiminnallaan. Tavoitteiden asettaminen ja seuranta ovat leaderin tärkeimpiä tehtäviä. Valmentajan roolissa esimies pyrkii oivalluttamaan työntekijöitään toteuttamaan itseään ja löytämään omia vahvuuksiaan. Valmentajan tehtävinä on osoittaa kiinnostusta, kuunnella, kysyä ja olla läsnä työntekijöitä varten. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 26-27.)



Kuvio 1. Valmentavan esimiehen kolme roolia (Ristikangas & Ristikangas 2010; Ristikangas & Grünbaum 2014, 26).

2.3 Valmentavan esimiestyön piirteitä

Valmentavan esimiehen yksilön johtamisen ydintaidot jakaantuvat kahteen tasoon: ensimmäinen taso kertoo esimiehen asenteesta ja suhtautumisesta elämään ja muihin ihmisiin, toinen taso kertoo keinot, joilla valmentaja aktiivisesti rakentaa yhteistyösuhdetta alaiseen kysymällä, kuuntelemalla, haastamalla ja innostamalla. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 32.)

Ladyshewsky (2010) nostaa artikkelissaan esille termin "MAC" (manager as coach). Hän kirjoittaa, ettei MAC pysty työssään toimimaan ilman tiettyjä taitoja ja ominaisuuksia. Näitä taitoja ja ominaisuuksia ovat muun muassa ihmissuhdetaidot, kuuntelemisen taito, myötätunto, kärsivällisyys, sopeutumisen- ja ongelmanratkaisukyky. MAC pyrkii rakentamaan työntekijöiden ja itsensä väliset ihmissuhteet perustamalla ne luottamukseen ja yksilöiden kykyihin uskomalla. (Ladyshewsky 2010, 293 -294.) Ellingerin, Beattien ja Hamlinin (2014) mukaan Hunt ja Weintraub (2002, 2011) listaavat

valmentavaa johtamista tukeviksi henkilökohtaisiksi ominaisuuksiksi myös empatiakyvyn ja aidon halun auttaa ihmisiä. Näillä ihmisillä ei ole tarvetta jatkuvaan kontrolliin ja he kykenevät myös itse johtajina ottamaan palautetta vastaan. (Ellinger, Beattie & Hamlin 2014, 258.)

Northousen (2019) mukaan 2000-luvulla tehdyissä tutkimuksissa on tutkittu luonteenpiirteitä, joita esimiehiltä erityisesti toivotaan. Viisi keskeisintä luonteenpiirrettä, jotka tutkimuksissa ovat nousseet vahvimmin esille ovat älykkyys, itsevarmuus, päätäväisyys, lahjomattomuus ja seurallisuus. (Northouse 2019, 23.)

Parviainen ja Parviainen (2017) kirjoittavat, että suppeimmillaan valmentava ote ymmärretään kysymystekniikkana, jolla työntekijää autetaan löytämään itse ratkaisut ongelmatilanteisiin. Heidän mukaansa valmentavan esimiehen tulisi tukea työntekijän kehittymistä kokonaisvaltaisesti ihmisenä sekä alansa ammattilaisena. Työntekijän tulisi tuntee yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä, ja nämä syntyvät niin, että työntekijä tulee kuulluksi ja nähdyksi. (Parviainen & Parviainen 2017, 22.)

Luottamus

Luottamus on osa valmentavaa esimiestyötä ja sen merkitys voi korostua etäjohtamisessa. Luottamus voidaan nähdä toimivan esimies-alaisuuden perusedellytyksenä, joka rakentuu vuorovaikutuksen kautta. Luottamuksen perusteena on avoin tiedonkulkua, henkilökohtaisen asioiden salassapito, suoraselkäinen rehellisyys ja arvostava vuorovaikutus, jossa voidaan luottaa toisen hyviin tarkoitukseen. Mikäli esimies pystyy luottamaan alaisiinsa, hänen tarpeensa alituisen kontrolloimiseen saattaa vähentyä, tai hänen ei ehkä tarvitse turvautua siihen lainkaan. (Salmimies & Ruutu 2013, 88.)

Luottamus myönteisemmällään tarkoittaa Kalliomaan ja Kettusen (2010) mukaan sitä, että vuorovaikutustilanteessa tiedetään, mitä toiselta osapuolelta voidaan odottaa. Yhteistyössä toimiessa, voivat molemmat osapuolet hyötyä siitä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41.) Luottamusta voidaan pitää monimutkaisena käsitteenä, joka syntyy ja kehittyy ihmisten välisten vuorovaikutusten seurauksena. Työyhteisöissä se voidaan nähdä odotuksena siitä, että annetut lupaukset pitävät, olivat ne sitten annettu yksilön, ryhmän tai organisaation taholta. (Juuti 2016, 39.)

Virtasen, Stenvallin ja Laitisen mukaan ”älykkään organisaation” työyhteisökulttuuri perustuu luottamukseen ja avoimuuteen. Tällaisessa organisaatiossa tieto virtaa suuntaan ja toiseen ja kaikki organisaation toimijat ovat tietoisia siitä missä mennään. Tällaisen organisaatiokulttuurin vastakohtana voidaan pitää paranoidista organisaatiokulttuuria, jossa kaikkea epäillään, huhut liikkuvat, eikä kaikkiiin voi eikä kannata luottaa. (Virtanen, Stenvall & Laitinen 2014, 80.) Työntekijän luottamus organisaatioon ja esimieheensä voi edesauttaa työntekijän sitoutumista tavoitteisiin, motivaatiota kehittää itseään, työtään ja koko työympäristöä. Esimiehen tulisi toiminnassaan vaalia omaan itseensä kohdistuvaa luottamusta, mutta myös sen lisäksi hänen tehtävänä on työnantajaan kohdistuvan luottamuksen vahvistaminen. (Kupias, Peltonen & Pirinen 2014, 1.6.)

Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan organisaatiossa johdon osalta avoimuutta ja läpinäkyvyyttä organisaation toimintaan liittyvissä asioissa. Selkeästi ilmaistut tavoitteet, roolit ja vastuunjaot synnyttävät luottamusta organisaation johtoa kohtaan ja samoin myös koko organisaatiota kohtaan. (Hämäläinen, Tiirinki & Suhonen 2014, 180.) Luottamuksen rakentamiseen voi vaikuttaa myös säännöllisesti toteutetut henkilökohtaiset tapaamiset ja riittävä keskinäinen vuorovaikutus. Riittämätön vuorovaikutus ja vähäiset kahdenkeskiset tapaamiset voivat synnyttää epävarmuutta ja näin vaikuttaa luottamuksen syntymiseen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41.)

Zakin (2017) mukaan yrityksessä, jossa luotetaan ihmisiin, raportoidaan vähemmän stressiä, kuin yrityksissä, joissa luottamus tekijöihin on alhainen. Ihmiset ovat energisempiä työssään ja tuottavuuskin on korkeampaa. Luottamus lisää sitoutumista, vähentää sairauspoissaoloja ja uupumusta työssä. Luottamuksen osoituksella työntekijöille, voi olla vaikutusta myös hyvinvointiin myös työn ulkopuolella. (Zak 2017, 87-90.)

Vahvuusajattelu

Valmentavassa esimiestyössä voidaan lähteä liikkeelle vahvuusajattelusta. Pyritään tunnistamaan alaisten vahvuudet ja hyödynnetään ja vahvistetaan niitä. Vahvuusajattelun rinnalle voidaan nostaa potentiaalinen vaaliminen, yhtä lailla kuin vahvuuksien. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 33-36.) Kurttilan ja Aallon (2015, 19) mukaan

valmentavan esimies uskoo ihmisten kehittymismahdollisuuksiin ja tietää, että jokaisella on ideoita, taitoja ja vahvuuksia.

Ellingerin, Beattien ja Hamlien (2014) mukaan Fournies (1987) on määritellyt valmentamisen lääkkeenä huonoon suoritukseen. Sen jälkeen määritelmä on muuttunut enemmän yhdeksi välineeksi suorituksen ja osaamisen johtamisessa. Valmentaja on läsnä työntekijöidensä arjessa ja auttaa heitä tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja kehittämään osaamistaan ja suoritustaan. (Ellinger, Beattie & Hamlin 2014, 257.)

Huttusen (2018) mukaan vahvuusajattelu on sitä, että ei keskitytä puutteisiin ja asioihin, jotka vaikeuttavat työn tekemistä, kuten henkilön heikkouksiin tai ongelmiin työpaikalla. Pyritään nostamaan esiin ideoita ja asioita, jotka voimaannuttavat ja energisoivat niin, että asiat lähtevät rullaamaan. Esimiehen olisi myös hyvä olla tekemättä ratkaisuja alaisen puolesta, vaan kannustettaisiin löytämään itsestään ja ympäröistään ratkaisun avaimet. (Huttunen 2018, luku 1.)

Kiinnostuksen osoittaminen

Valmentavassa esimiestyössä ajatuksena on kiinnostuksen osoittaminen toisten työtä kohtaan. Esimies, joka on kiinnostunut, iloitsee alaisensa onnistumisista ja kehittymisestä ja haluaa säännöllisesti kuulla, miten työt sujuvat. (Kurttila & Aalto 2015, 20.) Kiinnostumista voidaan osoittaa yksinkertaisilla tekniikoilla, kuuntelemalla, kysymällä ja tekemällä jatkokysymyksiä. Kiinnostumisen taitoa voi harjoitella ja se vaatiikin aikaa ja ponnistelua. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 41-42.)

Uutelan (2019) väitöskirjassa nousi esille se, kuinka tärkeää esimiehen on tuntee alaisensa. Etenkin tutkimuksen kohteena olevat toimihenkilöt pitivät sitä tärkeänä, kuten myös esimiehet. Esimies pystyy helpommin ohjaamaan ja tukemaan yksilöllisesti, kun tuntee omat alaisensa. Tutkimuksessa korostuu yksilöllinen huomioiminen niin pitkän poissaolon jälkeen, kuin uuden toimihenkilön aloittaessa työssä. (Uutela 2019, 79-80.)

Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on kaiken kertomisen lisäksi ennen kaikkea myös kuuntelemista.

Kuunnellessaan mahdollisimman monia esimiehellä on vuorovaikutustilanteissa erinomainen mahdollisuus oppia poimimaan kuulemastaan niin sanottuja heikkoja signaaleja, niin myönteisiä kuin kielteisiäkin. (Ojala 2018, luku 9.)

Areenoita vuorovaikutukselle voivat olla kehityskeskustelut, tiimipalaverit, strategia-prosessin työstäminen, työtyytyväisyys- ja johtamiskyselyt ja palautteiden antaminen ja vastaanottaminen. Esimiestyö on jatkuvaa vuoropuhelua ja monien erilaisten vuorovaikutustilanteiden kohtaamista työyhteisössä. Ristiriitaiset tavoitteet, erilaiset ammatilliset näkemykset ja vahvat tulkinnat tilanteista ja tapahtumista synnyttävät erilaisia vuorovaikutustilanteita. (Vesterinen 2006, 141.)

Vuorovaikutustilanne voi olla keskustelemista, haastattelemista, vastaamista, tiedottamista, neuvottelemista. Esimies voi olla vuorovaikutuksessa kahden kesken alaisen kanssa, erikokoisissa ryhmissä tai koko työyhteisön edessä puhumassa. Esimiehen viestintä ja vuorovaikutus saattaa siis pitää sisällään suuren määrän erilaisia viestintätehtäviä ja tilanteita. (Isotalus & Rajalahti 2017, 50.)

Rouhiainen-Neunhäusererin (2009) väitöskirjassa tutkimuksen kohteena olevat johtajat luonnehtivat myös johtamisviestinnän olevan muun muassa linkki työntekijän ja johtajan välillä, tiedon siirtämistä ja levittämistä, yhteistä kommunikointia, jutteleminen, keskustelua, kertomista, suunnittelemista, näkemysten ja ideoiden myymistä ja markkinoimista, asioiden läpikäymistä ja myös kuuntelemista. Tutkimuksessa johtajat luonnehtivat johtamisen olevan niin kovaa kuin pehmeääkin johtamista. Ihmisten johtaminen, viestintä ja vuorovaikutus koettiin enimmäkseen osaksi pehmeää johtamista. Vuorovaikutuksella on kuitenkin roolinsa myös kovassa johtamisessa, kuten talousasioista tai töiden resursoinnista neuvoteltaessa. Tutkittavien mukaan vuorovaikutuksella, viestinnällä ja ihmisten välisellä kommunikoinnilla on merkittävä rooli johtamisessa, eikä organisaatio tai johtaminen voi toimia ilman viestintää. Tutkittavien käsityksen mukaan vuorovaikutus on yhteistoiminnallinen ilmiö, jossa vuorovaikutuksen toteutumisessa on yhtäläinen vastuu ja osaamistarve niin johtajalla kuin alaisellakin. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 91-92, 107.)

Kysyminen ja kuunteleminen

Arjen johtamisessa on niin kertomista kuin kysymistäkin. Ilman kysymisentaitoa esimies ei pysty valmentamaan. Kukaan ei ole luontaisesti hyvä kysyjä, vaan sitäkin voi harjoitella, ja hyväksi kysyjäksi kasvetaan. Kysymällä esimies voi oivalluttaa alaisiaan ja auttaa näitä sitoutumaan ja ratkaisemaan ongelmia. Kysyminen voi auttaa herättämään alaisten motivaatiota ja tunteita tehokkaammin kuin valmiiden vastausten antaminen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 50-53.) Valmentavassa otteessa pitäisi kysyä oikeita kysymyksiä, mikä voikin olla haastavaa, ja se vaatii esimieheltä vuorovaikutustaitoja sekä avoimen ilmapiirin, jossa voidaan keskustella hankalistakin aiheista (Berg & Karlsen 2013, 5).

Onnistuminen kysymisessä vaatii kysyjältä niin positiivista asennetta ja mielentilaa kuin taitoa ja rohkeutta. Onnistuneeseen kysymiseen tarvitaan rohkeutta asettua alttiiksi seurauksille ja aikaa kuunnella vastauksia. Kommunikaation tavoitteena on saada ihmiset ajattelemaan ja saada yhteistyö ja vuorovaikutus toimimaan niin, että mahdollistetaan kehittymistä ja saadaan aikaan innovaatioita ja muutosta. Käskyttäminen ei ole kaikkiin tilanteisiin sopiva johtamisen väline, ja siksi kysymistä voidaan kokeilla valmentavan esimiestyön välineenä. (Grönfors 2012, 34, 142.)

Valmentavassa esimiestyössä pyritään kehittämään myös kuuntelemisen taitoa. Kuuntelu sinänsä ei ole itsetarkoitus vaan sen tarkoitus on rakentaa yhteistyötä. Kuuntelemalla voidaan vahvistaa alaisen vahvuuksia, tälle tärkeitä tavoitteita ja arvoja ja annetaan myös tilaa toisen ajatuksille ja kokemuksille. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 44.) Valmentavan esimiehen tulisi myös kestää hiljaisuutta ja antaa vastaamiselle aikaa. Nopean ”En tiedä”- vastauksen tilalle voi saada todellisen vastauksen, kun malttaa antaa vastaukselle aikaa. Omien tarinoiden ja näkemysten kertomisen sijaan valmentava esimies käyttää enemmän aikaa kuuntelemiseen. Kuuntelemalla voidaan osoittaa arvostusta ja kiinnostusta kertojaa kohtaan ja sen lisäksi esimies voi saada itsekin uusia näkökulmia ja oppia uutta alaiseltaan. (Kurttila & Aalto 2015, 21.) Vilkmankin (2016, 103) toteaa, että kuuntelemalla voidaan saada toimihenkilöiltä tiedonmurusia heidän johtamisensa tueksi ja samalla osoitetaan arvostusta heitä kohtaan.

Grönforsin (2012) mukaan hyvän kuuntelijan piirteitä ovat tuomitsemattomuus ja ymmärrys siitä, että jokainen näkee maailman omanlaisenaan. Henkilön hyväksyminen omanlaisenaan ja kiinnostus hänen sanomisiaan kohtaan ovat jo pitkälti hyvän kuuntelijan piirteitä. Taitoa on karttunut lisää, kun osaa rohkaista toista kertomaan lisää. Kun pystymme ottamaan huomioon, etteivät omat kokemuksemme aina ole samanlaisia kuin toisten, voidaan toisen näkemyksistä saada itselle uusia ideoita ja mielenkiintoisia oivalluksia. Hyvän kuuntelijan taitoja ovat positiivisuus, ajan ja huomion antaminen puhujalle ja maltillisuus ja hyväntuulisuus. (Grönfors 2012, 107.) Esimiehen kuuntelutaitona voidaan pitää kuullun arviointitaitoa, faktojen ja mielipiteiden erottamiskykyä, ydinsanomien löytämisen taitoa ja sanattoman viestinnän havainnointikykyä. (Laaksonen & Salin 2019, 26.)

Rouhiainen-Neunhäusererin (2009) väitöskirjatutkimuksen kohteena olevat johtajat kokevat hyvän johtamisviestinnän olevan vuorovaikutteista ja käskemisen sijaan kuunnellaan ja ohjataan alaisia. Tutkimuksessa nousee esiin tilanteet, jolloin vuorovaikutteinen ja osallistava johtamisviestintä etenkin on tarkoituksenmukaista; alaiset tuntevat itse työn paremmin, heillä on pidempi työkokemus tai kun työn tekeminen perustuu asiantuntijoiden yhteistyölle. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 108.)

Avoimuus

Etäjohtamisessa tärkeää on avoimuus, koska se liittyy vahvasti vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Avoimuudella tarkoitetaan läpinäkyvyyttä kaikessa toiminnassa, avointa kommunikointia, päätöksentekoa ja yhteistyötä. Tiedon kulkeminen organisaatiossa mutkattomasti joka suuntaan, niin ylhäältä alas kuin alhaalta ylöspäin, tukee avoimuutta. Ilman avointa vuorovaikutusta yhteisöllisyys voi kärsiä ja aiheuttaa sen, että ihmisten sitoutuminen organisaatioon vähenee. Avoimuuden puute voi hankaloittaa työn tekemistä ja jopa heikentää toimihenkilön onnistumisen kokemuksia työssä. Yksilön tasolla avoimuus tarkoittaa sitä, että viesti saavuttaa toimihenkilön muuntelemattomana ja sitä, että on lupa ottaa puheeksi vaikeitakin asioita ilman, että tulee tyrmätyksi tai joutuu naurunalaiseksi. (Vilkman 2016, 33-34.)

Esimes voidaan nähdä työyhteisössä ihmisenä, joka jatkuvasti työskentelee yhteisen hengen vaalimiseksi. Esimes olisi työyhteisössä se, joka luo yhteisöllisyyttä painottamalla kokonaisuutta ja työyhteisön ”me-henkeä”. Luottamusta esimes voi luoda niin,

että kertoo rehellisesti ja aidosti työpaikan asioista. Esimiehen tulisi pyrkiä ajamaan kaikkien yhteistä etua työyhteisössä. (Juuti & Vuorela 2015, 48.)

Palautteen antaminen

Longeneckerin (2010) mukaan työntekijät eivät voi parantaa suoritustaan, mikäli he eivät tiedä, että siinä on jotain parannettavaa. Suoritusta ei voi parantaa, jos ei saada riittävästi tukea muutokseen ja vahvistusta onnistuneeseen suoritukseen. Esimiesten tulisikin kehittää palautteenantamistaitojaan tukeakseen työntekijöiden suorituksen parantamista. Esimiehellä tulisi olla myös aikaa siihen, että tunnetaan omien alaisten suoritukset ja palautteen antaminen on todellisiin suorituksiin perustuvaa. (Longenecker 2010, 32, 34.)

Palautetta annettaessa esimies voi joutua vastaanottamaan myös eriäviä näkemyksiä. Tutkimusten mukaan esimiehet eivät aina koe mieluisaksi ikävien uutisten puheeksi ottamista ja saattavat vältelläkin sitä. Mikäli palautteen antamista vältellään, ei henkilöstö saa tietoa siitä, miten heidän tulisi kehittää toimintaansa. Suoraan kommunikointiin pyrkiminen tarkoittaa avointa kursailematonta viestintää, joka ei sisällä piilomerkityksiä, sarkastista äänensävyä tai vihjailuja. Esimiehet, jotka kykenevät suoraan kommunikointiin, ovat johdonmukaisia ja keskittyvät suorituksen parantamiseen. Rakentavan palautteen antamista voi vahvistaa esimiehen neutraalin itsevarman tunnetila. (Salmimies & Ruutu 2013, 120.)

Salmimiehen ja Ruudun (2013) mielestä esimiehen tulisi pyrkiä neutraloimaan omat tunteensa ennen palautteen antamista. Palaute pyritään antamaan kiertelemättä, ymmärrettävästi ja oma näkemys tulee ilmaista selkeästi. Kirjoittajien mukaan ammattitaitoinen esimies myös rohkaisee työntekijää suoraan viestintään ja ottaa itse vastaan palautteen arvostavasti ja sitä hyödyntäen. Epäkohtiin esimiehen tulisi puuttua oikea-aikaisesti ja jämäkästi ja pystyä tekemään tarvittaessa tiukkoja päätöksiä. (Salmimies & Ruutu 2013, 121-122.)

Palautteen antamisen tärkein asia on se, että palaute auttaa vastaanottajaa. Palautteen on tarkoitus auttaa sen saajaa suoriutumaan tulevaisuudessa paremmin tai helpommin. Se auttaa oivaltamaan jotain sellaista, jota aiemmin ei ole tullut ajatelleeksi. Palaute saattaa myös vahvistaa tunnetta siitä, mitä nyt jo tehdään hyvin tai erinomai-

sesti ja saattaa myös auttaa vahvistamaan omia kehityskohteitaan. Rakentavaa ja ohjaavaa palautetta annettaessa tulisi sen antajan pyrkiä olemaan valmis tarjoamaan apuaan kehittymisessä. Auttaminen antaa oikeutuksen palautteen antamiseen ja muunlainen palaute on haitallista ja sellaisen antamista tulisikin välttää. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 77-78.)

Arvostus

Monipaikkaisessa työyhteisössä työskentelevät voivat kokea saavansa liian vähän tukea työyhteisöltään tai esimieheltään. Sosiaalinen tuki ja arvostuksen osoittaminen ovat etäjohtamisen kivijalkoja, koska siten kerrotaan työntekijälle hänen työpanoksensa olevan tärkeä. Kun kiinnitetään huomiota sosiaalisen tuen määrään, myös arvostuksen kokemukset voivat lisääntyä. Esimiehen on kuitenkin tärkeä tiedostaa, että tuen tai sen puuttumisen kokemus on hyvin yksilöllinen. (Vilkman 2016, 32.)

Salmimiehen ja Ruudun (2013) mukaan esimiehen tulisi käyttää aikaa hyvän työskentelyilmapiirin luomiseen. Valmentavaa esimiestyötä voi tukea, kun esimies pyrkii selvittämään, mikä kutakin alaista motivoi ja antaa palautetta hyvin tehdystä työstä ja näin osoittaa arvostusta jokaiselle toimihenkilölle osaamiseen liittyen. (Salmimies & Ruutu 2013, 188-193.) Kuuselan (2013) mukaan yhteistyöllä, keskustelulla, kohtaamisella ja esimiehen suhtautumisella muihin on suuri merkitys siinä, miten arvostettuina asiantuntijoina työntekijät kokevat heitä pidettävän, ja siinä, miten tärkeänä heidän vastualueitaan pidetään. Esimiehen suhtautuminen työntekijöihin välittyy puheen, toiminnan ja sanattoman viestinnän välityksellä. (Kuusela 2013, luku 2.)

Kuusela (2013) tiivistää taulukossaan (ks. taulukko 1) sitä, miten päivittäiset työtilanteet sisältävät kokemuksen suhtautumisesta ja miten on kyetty luomaan kokemus arvostuksessa erilaisissa tilanteissa.

Taulukko 1. Kohtaamisten vaikutukset arvostuksen kokemukseen. (Kuusela 2013, luku 2.)

| Tilanne | Tavoite | Vaikutus arvostuksen kokemukseen |
|-------------|--|---|
| Palaverit | Tiedotetaan ja tehdään päätöksiä | Tuntee olevansa työyhteisön täysivaltainen jäsen |
| Työryhmät | Valmistellaan ja kehitetään uutta | Tunnustetaan asiantuntijaksi |
| Sähköpostit | Pyydetään kannanottoa, informoidaan, pohditaan | Palvellaanko organisaation ”sisäisenä asiakkaana” |
| Pikaviestit | Lyhyet kysymykset ja kommentit | Ei juurikaan vaikutusta |
| Keskustelut | Motivoidaan ja sitoutetaan | Tarve tulla nähdyksi työntekijän roolin lisäksi myös ihmisenä |

Arvostavassa johtamisessa ihminen nähdään kokonaisuutena, vahvuuksineen ja kehittymistarpeineen. Käytännössä arvostava johtaminen on sitä, että johtamisen lisäksi nähdään tekeminen ja onnistumiset, annetaan aikaa keskustelulle, tuetaan hallinnan tunnetta ja vaikuttamismahdollisuuksia. (Kuusela 2013, luku 4.)

Syvänen (2014) esittelee artikkelissaan julkiselle sektorille tehdyn tutkimuksen tuloksia, jossa tutkittiin dialogista johtamista innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimustuloksissa nousi esimiesten kokemuksissa arvostuksen, kunnioituksen ja tasapuolisuuden tärkeys johtamisessa. Esimiehet näkivät arvostuksen arvostavana ja välittävänä johtamisena, jolloin työntekijöihin luotetaan, heistä puhutaan kauniisti ja hyväksytään työntekijöiden erilaisuus. (Syvänen 2014, 211.)

Haastaminen ja innostaminen

Toimihenkilöä haastamalla tavoitellaan siirtymistä epämukavuusalueille ja oppimisen poluille. Valmentavan esimiehen tulisi haastaa niin itseään kuin alaisiaankin. Käytännössä haastaminen näkyy sitten, että ei tyydytä helppoihin ja nopeisiin ratkaisuihin vaikeissa tilanteissa. Haastamista voi olla myös alaisten vastuun lisääminen ja kasvataminen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 48-49.) Kurttilan ja Aallon (2015, 19) mukaan valmentaja ei päästä työntekijää helpolla, vaan haastaa tämän näkemään uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja.

Ristikankaan ja Grünbaum (2014) mukaan valmentavan esimiehen yksi johtamisen väline on alaisten innostaminen. Heidän mukaansa innostamisen keinoina voidaan käyttää katsekontaktin ottamista, nyökyttelyä, hymyilyä ja positiivisten asioiden ilmaisua. Kannustaminen voi olla helppoa myös yksinkertaisilla sanoilla; ”Vähän hieno. Mahtavaa. No jopas jotakin.” Innostusta on mahdollista luoda myös kuuntelemalla alaisen tavoitteita ja pyrkimyksiä ja tarjoamalla tehtäviä, joissa tämä saa sisäistä tyydytystä onnistumisistaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 63-66.) Jokaisella ihmisellä voidaan ajatella olevan joitain sisäisiä tekijöitä, jotka motivoivat häntä toimimaan. Sisäiset tekijät voivat vaihdella yksilöittäin ja elämäntilanteen mukaan. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 35.)

Martelan (2015) mukaan sisäistä motivaatiota käsitetään olevan kahdenlaista. On sisäsyntyistä motivaatiota ja sisäistettyä motivaatiota. Sisäsyntyisellä motivaatiolla tarkoitetaan sellaista, jossa tekemistä itsessään voidaan pitää innostavana ja nautinnollisena. Sisäistetty motivaatio taas tarkoittaa, että jokin tekeminen voi tuntua arvokkaalta, koska se voi liittyä itselle tärkeisiin arvoihin tai päämääriin. (Martela 2015, luku 1.)

Ihmisen motivoinnissa on huomioitava se, että henkilön tarpeiden ja hänen suorittamansa tehtävän välillä on aito yhteys. Motivointi on parhaimmillaan silloin, kun tämä yhteys tunnustetaan ja sitä pyritään kehittämään, samalla myös vahvistetaan sisäisiä motivaatiotekijöitä. Syvin lähde motivoinnissa on, että työntekijä tuntee tehtävänsä merkitykselliseksi ja mielekkääksi. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 56-57.) Kun aktivaatiotaso on korkea ja työntekijät kokevat saavansa paljon aikaan ja tämä ai-

kaansaaminen tapahtuu hyvässä tunnelmassa, voidaan kokea mielihyvää ja innostumisen tunnetta työstä. Sisäinen motivaatio on silloin huipussaan ja voidaan saada aikaan huipputuloksia ja tehdä tavallista vaativampiakin asioita. (Osala 2018, luku 9.)

Esimiehen tulisi osata ohjata työntekijöiden toimintaa organisaation perustehtävään ja kirkastaa perustehtävän sisältöä työntekijöille. Työntekijöillä voi olla erilainen käsitys työyhteisön päämääristä ja tavoitteista, ja juuri tämän vuoksi perustehtävän nostaminen keskusteluihin ja esille on tärkeää. (Juuti & Vuorela 2015, 28.)

Longeneckerin (2010) mukaan Kilburg (2000) toteaa esimiesten tuntemuksen alaisensa työetiikasta ja motivaatiotekijöistä auttavan alaisten valmentamisessa. Tuntemus alaisten vahvuuksista, osaamisesta ja kyvyistä ohjaa valmentamaan parempaan suoritukseen. Tämä vaatii esimiehiltä jatkuvaa vuorovaikutusta ja kanssakäymistä alaisten kanssa. (Longenecker 2010, 34.)

Järvisen, Rantalan ja Ruotsalaisen mukaan onnistunut suorituksen johtaminen edellyttää vaativaa, välittävää ja kehittävää otetta esimieheltä. Pelkkä tavoitekeskeinen, vaativa kulttuuri johtaa henkilöstön energian ja tunnetason laskuun. Ihminen ei ole kone, vaan vaatii motivaation perustaksi muutakin kuin tavoitteita ja mittareita. Tarvitaan työn merkityksellisyyden kokemusta, palautetta ja arvostusta. Vastaavasti pelkästään välittämiseen ja omistautumiseen keskittyminen auttaa synnyttämään energiaa, mutta johtaa harvemmin tulosten syntymiseen ja osaamisen kehittymiseen. Nykyaikainen suorituksen johtamisen onnistuminen vaatii kaikkien kolmen tekijän yhdistelyä, mikään näistä tekijöistä yksistään ei johda huippusuorituksiin. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 29.)

2.4 Valmentava työote

Valmentavasta otteesta puhuttaessa on hyvä huomioida, että se ei ole pelkästään esimiestyötä vaan koskettaa myös työntekijöitä. Valmentavan otteen yhtenä ajatuksena on itseohjautuvat toimihenkilöt, jotka kantavat vapauden tuomaa vastuuta organisaatiossa, jossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri.

Itseohjautuvuus

Johtamisopeissa nykyisin korostetaan johdettavien itseohjautuvuuden vahvistamista. Organisaation jokaisesta jäsenestä halutaan aktiivista, itseohjautuvaa, yrittäjämäistä toimijaa. Jo vuonna 1924 Mary Parker Follet kirjoitti kirjassaan, että johtajan tärkein tehtävä on kehittää lisää johtajia. (Viitala & Jylhä 2019, 31)

Sisäinen motivaatio, joka ohjaa oppimaan uutta, kehittymään ja onnistumaan työssään, kulkee Otalan (2018) mukaan käsikädessä itseohjautuvuuden kanssa. Sisäinen motivaatio pistää ihmisen liikkeelle ja pyrkimään ymmärtämään uutta tietoa, mikä tapahtuu monesti vuorovaikutuksen tai käytännön soveltamisen kautta. Ja kun toimintaa ohjaa sisäinen motivaatio, tulisi henkilöllä olla lupa ja oikeus toimia, kuten itse parhaaksi näkee ja onnistua saavuttamaan tavoitteensa, eli itseohjautuvasti. Itseohjautuvuus tarkoittaaakin sitä, että henkilö voi mahdollisimman monen asian kohdalla työssään tehdä itsenäisiä päätöksiä, ainakin sellaisten asioiden kohdalla, jotka lisäävät työn tuottavuutta. Joillekin itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että voi itse valita missä ja milloin työnsä tekee. Itseohjautuvuus on myös sitä, että itsenäisesti hakee tietoa ja omaksuu uutta, suoriutuakseen työstään mahdollisimman hyvin. Jos yrityksessä tai organisaatiossa korostetaan itseohjautuvuutta, ei esimiehen tulisi viedä johtajuutta keneltäkään vaan kannustaa ja tukea jokaisen itsensä johtamista. Valmentava esimies voi auttaa työntekijää löytämään oikean ratkaisun tai tekemään itse päätöksen ohjaamalla oivalluttavilla kysymyksillä. (Ojala 2018, luku 3, luku 9.)

Itseohjautuvuuden voidaan määritellä myös työntekijän kykyinä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Itseohjautuvuuteen voidaan Martelan ja Jarenkon (2017) mukaan katsoa koostuvan kolmesta asiasta: itsemotivoituminen, eli halu tehdä asioita ilman ulkoista pakottamista, päämäärä, eli ymmärrys siitä, mitä tavoitetta kohti itseohjaututaan ja näiden lisäksi on oltava osaamista. (Martela & Jarenko 2015, luku 1.)

Kaikille itseohjautuvuus ei kuitenkaan sovi, vaikka halua uuden oppimiseen onkin, ei haluta tai osata olla itseohjautuvia. Nämä työntekijät tarvitsevat enemmän ohjausta ja tukea ja työyhteisön ja -ympäristön merkitys korostuvat, koska oppimisinnostus ja uuden omaksuminen voivat onnistua helpommin yhdessä tehden ja toimien. Osa kokee itseohjautuvuuden turvattomuuden tunteena, eikä kykene johtamaan itseään ja

hallitsemaan työmääräänsä vaan tekevät töitä aina uupumiseen asti. (Ojala 2018, luku 3.)

Savaspuro (2019) kirjoittaa, että itseohjautuvuus ei saata sopia johtajalle, joka pelkää ehkä kontrollin menettämistä ja hänellä voi olla hyvin selkeä mielipide kaikesta ja pääättelee lopputuloksia etukäteen. Savaspuron mukaan itseohjautuva organisaatio vaatii toimiakseen paljon luottamusta puolin ja toisin. (Savaspuro 2019, 87.)

Ojalan (2018) kirjan mukaan Bernstein, Bunch, Canner ja Lee (2016) kertovat yrityksestä, joka on luopunut itseohjautuvista tiimeistä kokonaan, vaikka yrityksen tuotteet ja palvelut paranivat itseohjautuvuuden myötä, mutta yrityksen tehokkuus laski hiltalleen. Syynä tähän oli se, että työntekijät alkoivat keskittyä vain tehtäviin, jotka koki mielekkääksi ja kivoiksi itselleen. (Ojala 2018, luku 3.) Itseohjautuvuus edellyttääkin vapauden tuoman vastuun kantamista ja myös ei niin mielekkäiden tehtävien tekemistä. Savaspuron (2019, 87) mukaan organisaatiossa, joka on aidosti itseohjautuva, työntekijät eivät suorita heille osoitettuja tehtäviä ja sen jälkeen kysy seuraavaa tehtävää, vaan he ottavat vastuuta kokonaisuudesta ja miettivät, miten asiat voisi tehdä.

Luottamus

Luottamusta voidaan punnitta kokemuksilla toisen henkilön toiminnasta. Luottavaisuus on henkilön ominaispiirre, ja siihen voivat vaikuttaa muun muassa henkilön temperamentti ja aiemmat kokemukset. Luottavaisen henkilön on usein helppo turvautua toisiin ihmisiin ja esimerkiksi siten hyväksyä esimies valmentajakseen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 1.6)

Rickards (2015) kirjoittaa, että luottamusta mietittäessä vaikuttaa siltä, että avainasemassa on työntekijän lähin johtaja, sen jälkeen toisena tulisi luottamus koko organisaation johtoon. Lähimmillä johtajilla on suuri vaikutus siihen, millaisena työntekijät kokevat luottamuksen. (Rickards 2015, luku 6.) Laaksosen ja Salinin mukaan (2019) työelämässä luottamusta voidaan pitää hyvän yhteistyön perusedellytyksenä, sillä luottaessaan ihmisillä on valmiutta jakaa tuntemuksiaan sekä toimia yhdessä. (Laaksosen & Salin 2019, 26.)

2.5 Valmentavan johtamisen hyödyt

Valmentavasta johtamisotteesta on koettu olevan hyötyä niin motivaation vahvistamiseen kuin työn ilon lisääntymiseen. Työntekijöiden aktiivisuus kasvaa ja kaikkien osaaminen, ideat ja näkökulmat saadaan esiin ja hyödynnettäväksi. Työntekijöiden tavoitteellisuuden, suoritusten ja tulosten on nähty paranevan ja turhat poissaolot ja vaihtuvuus työssä vähenee. Esimiehelle valmentavan otteen hyödyt näkyvät ajankäytön tehostumisessa, kun keskitytään olennaiseen ja esimiehen rooli onnistumisten lisääjänä vahvistuu. (Kurttila & Aalto 2015, 17-18.)

Weintraubin ja Huntin (2015) haastatteleminen esimiesten mielestä valmentava johtaminen voi auttaa alaisia saavuttamaan tulosta. Valmentavaa otetta ei käytetä siksi, että oltaisiin mukavia ja miellyttäviä, vaan koska se voi vaikuttaa yksilön kehittymiseen. Tutkittavien esimiesten mukaan valmentaminen antaa heille myös nautintoa ihmisten auttamisesta työssä kehittämisessä. (Weintraub & Hunt 2015.)

Hyvään asiakaskokemukseen voi vaikuttaa hyvä työntekijäkokemus, olivat asiakkaat sitten sisäisiä tai ulkoisia, ja valmentava esimiestyö voi synnyttää hyviä työntekijäkokemuksia. Valmentavaa esimiestyö voi edesauttaa sitä, että asiakkaat tulevat hyvin palveluiksi, sen lisäksi että organisaatorakenteet ja prosessit ovat toimivia ja tarkoituksenmukaisia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 17.)

Valmentavaa esimiestyötä voidaan hyödyntää myös muutosta johdettaessa. Organisaatioissa isokin muutos lähtee yksilöistä ja yksilöiden tavoista tehdä asioita eri tavalla. Organisaatiossa ei muutosta voida tehdä ilman, että muutosta tapahtuu myös yksilötasolla. Muutoksessa korostuu työntekijöiden osallistaminen ja osallistamisen tulisi lähteä keskustelemisesta. Muutostilanteessa valmentavalla otteella esimies voi pyrkiä vaikuttamaan työntekijöiden kuuluvuuden tunteeseen, sekä heidän mahdollisuuksiinsa kehittyä ihmisenä ja myös ammattilaisena. (Parviainen & Parviainen 2017, 143 –145.) Muutosta johdettaessa voidaan joskus keskittyä vain organisaation muodollisiin rakenteisiin ja silloin muutoksen johtamista saatetaan lähestyä pelkästään konkreettisten menetelmien ja käytäntöjen näkökulmasta. Yksilöiden ja ryhmien kanta ja näkemykset eivät silloin saa riittävästi huomiota. (Kangas & Lepistö 2007, 1.)

Groverin ja Furhamin (2016) katsauksessa, joka koskee valmentavan johtamisen tutkimuksia, valmentavan johtamisen on nähty olevan työkalu, jolla voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden suoritukseen, työhyvinvointiin ja tavoitteisiin pyrkimiseen. Katsauksessa mukana olleissa tutkimuksissa keskityttiin kuitenkin enimmäkseen valmentamisen hyviin puoliin ja vähemmän esitettiin kritiikkiä valmentamisen hyötyjä kohtaan. Grover ja Furham toteavat myös, että valmentavan johtamisen hyötyjä on vaikea tutkia tieteellisessä mittakaavassa johtuen vähäisestä vertailumateriaalista valmentajien välillä. Lisäksi otannat tutkimuksissa voi olla pieniä ja koskea vain yhtä organisaatiota. Organisaatiot ovat voineet satsata isoja summia rahaa valmentavaan johtamiseen ja tutkimuksen kohteena olevat työntekijät voivat vastata tutkimuskysymyksiin niin, kuten organisaatiossa odotetaan vastattavan. (Grover & Furham 2016, 9-10, 23, 25-26.)

Huttusen (2018) mielestä valmentava johtaminen on ajatuksia herättävä ja luova yhteistyösuhde johtajan ja johdettavan välillä. Sen ajatuksena ja tarkoituksena on, että johtaja inspiroi ja auttaa alaisiaan löytämään ja käyttämään kaiken mahdollisen ammatillisen potentiaalinsa. Tavoitteena on myös auttaa saavuttamaan tavoitteita, oppimaan itse, kehittymään ja kasvamaan ammatillisesti. (Huttunen 2018, luku 1.)

Uutelan (2019) väitöskirjatutkimuksen kohteena olevien toimihenkilöiden ja esimiesten mukaan toimiva esimiestyö, joka ymmärrettiin nimenomaisesti valmentavana esimiestyönä, vaikuttaa myönteisesti niin työhyvinvointiin, kuin työssä oppimiseenkin. Työhyvinvoinnin osa-alueella valmentavan esimiehen toiminta näkyi ennen kaikkea työntekijän henkilökohtaisten työhyvinvointitekijöiden tunnistamisessa ja huomiomisessa, työyhteisön yhteisöllisten voimavaroitekijöiden tunnistamisessa ja huomiomisessa, sekä esimiehen itsensä esimerkillinen toiminta. Työssä oppimisen saralla valmentavan esimiehen tärkeimmiksi toimiksi tutkimuksessa nousivat työntekijöiden henkilökohtaisen oppimishalun ja -valmiuksien tunnistaminen ja huomiointi, palautteen antaminen oppimisen ja kehittymisen tueksi ja erilaisten oppimistilanteiden järjestäminen ja hyödyntäminen. (Uutela 2019, 124-125, 130.)

2.6 Monipaikkainen työyhteisö

Digitalisaatio on muuttanut peruuttamattomalla tavalla työelämää. Digitalisaatio on muokannut niin organisaatioita, työympäristöjä kuin prosessejakin ja tuonut uudenlaisia haasteita johtamiseen. (Cortellazo, Bruni & Zampieri 2019, 1.) Digitalisaation myötä monipaikkainen työ on tullut osaksi nykypäivän työelämää. Teknologia ja viestintävälineet mahdollistavat virtuaaliset ja monipaikkaiset työyhteisöt. Monipaikkaisuus tarkoittaa sitä, että työtä voidaan tehdä monessa eri paikassa, mahdollisesti eri paikkakunnilla. Esimies ja oma tiimi voivat olla hajautettuna eripuolella Suomea. Hajautetun tiimin tai työyhteisön johtaminen voi tuoda esimiehille uusia haasteita. Monipaikkaisen tiimin johtamisessa tarvitaan vuorovaikutus- ja läsnäolotaitoja, riippumatta fyysisestä sijainnista. (Sydänmaanlakka 2009, 166 -168.)

Hajautetussa organisaatiossa sen työntekijät työskentelevät toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Vuorovaikutus tapahtuu hajautetussa ja monipaikkaisessa organisaatiossa pääasiassa erilaisten teknologioiden avulla. (Sydänmaanlakka 2009, 166, 168.) Virtuaalitiimeissä ei ole aina ehkä ole helppoa luoda yhteistä visiota, jakaa tietoa tai varmistaa, että kaikki ymmärtävät jaetun tiedon samalla tavalla. Tällöin viestintää yritetään tehdä jopa ylikorostuneesti. Virtuaalitiimissä olisi myös erityisen tärkeää tunnistaa herkästi ongelmatilanteet ja olisi yritettävä kuunnella heikkoja signaaleja ympäri organisaation. Kaikkinensa virtuaalitiimin johtamisessa voidaan nähdä aivan uudenlaisia haasteita verrattuna perinteiseen johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2012, 54.)

Virolaisen (2010) väitöskirjatutkimuksessa videoneuvotteluita ei pidetty yhtä hyvänä, kuin kasvokkain pidettäviä palavereita. Ilmapiirin ja me-hengen luomiseen kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ovat toimivampia. Videoneuvotteluiden haittana nähtiin muun muassa small talkin puuttumisen lisäksi konemaisuus ihmisten olemuksessa ja viestinnässä. Toisaalta nykyteknologia kuitenkin mahdollistaa tiimiläisten kuvan näkemisen ja näin ollen nonverbaalinen viestintä on helpommin havaittavissa. Virolaisen tutkimuksen mukaan tiimin ilmapiirin kehittämiseksi voidaan kokeilla vapaan keskustelun mahdollisuutta, joka voi muokata ilmapiiriä ihmisläheisemmäksi. Työhön liittymätön viestintä, esimerkiksi keskustelu harrastuksista, kehittää me-henkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Virolainen 2010, 134, 137.)

Vuorovaikutus ei ole vain tiedottamista ja viestintää vaan se on paljon muutakin. Vuorovaikutus tapahtuu vähintään kahden ihmisen välillä ja siinä jaetaan ajatuksia, kokemuksia ja tunteita ja rakennetaan niistä yhteisiä merkityksiä. Tutkimuksen mukaan virtuaalinen työyhteisö vähentää ja heikentää toimihenkilön ja esimiehen välistä viestintää ja siksi vuorovaikutuksen syntymiseen olisi erityisen tärkeää kiinnittää huomiota. Virtuaalisessa esimiestyössä yhteydenpito voi viedä enemmän aikaa ja yhteydenpitoa on hyvä suunnitella ja aikatauluttaa. (Vilkman 2016, 40, 59.)

2.7 Valmentava etäjohtaminen

Vilkmanin (2016, 26) mukaan etäjohtamisen kulmakiviä ovat yhteiset pelisäännöt, jatkuva dialogi, luottamus, yhteisöllisyys, arvostus ja avoimuus. Esimiehen tulisi myös monipaikkaisessa organisaatiossa pyrkiä luomaan läsnäoloa ja näkyvyyttä. Esimiehen tulisi jollain tavalla yrittää luoda etäläsnäolo. Yhteiset visiot ja arvot tulisi olla esillä koko ajan. Lisäksi tiedon jakaminen aktiivisesti kaikille on tärkeää. (Sydänmaanlakka 2009, 168-169.) Cortellazo ja muut tuovat artikkelissaan ilmi, että Van Wart ym. (2017) ja Roman ym. (2018) nostavat tutkimuksissaan saman asian ilmi, yhteisöllisyyden kärsimisen. Esimiehen tulisi vahvistaa taitojaan tukea työntekijää ottamaan vastuuta omasta työstään itsenäisemmin ja oppia uudenlaisia taitoja aktiiviseen kuunteleluun ja erilaisten tunnereaktioiden ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen virtuaalisessa ympäristössä. Virtuaalijohtajan tulisi hallita kommunikointi niin hyvin, että vääriä viesteiltä ja virheellisiltä tulkinnoilta vältyttäisiin. (Cortellazo ym. 2019, 12.)

Etäjohtamisen haasteena esimiehillä voi olla luottamus ja kontrollin menettämisen pelko. Esimiehet voivat kokea haasteeksi sen, että työntekijät eivät ole esimiehen jatkuvan valvonnan alaisina. Luottamuksen rakentaminen esimiehen ja työntekijöiden välille onkin tärkeää. Luottamuksen ilmapiiriä synnytetään osoittamalla luottamusta työntekijöitä kohtaan, luottamus kasvattaa luottamusta. (Vilkman 2016, 26-27.) Lisäksi haastetta esimiestyöhön voi tuoda kotona tehtävä työ, joka jää työaikalain ulkopuolelle. Työntekijä saa itse päättää työn tekemisen ajankohdista, eikä työnantaja voi valvoa työn tekemistä ja siihen käytettyä aikaa yhtä lailla kuin työaikaa kirjatessa toimistolla. (Havula, Meincke & Vanhala-Harmanen 2017, 95.)

Etätyön pelisäännöt voidaan sopia kirjallisesti kansallista työlainsäädäntöä kunnioittaen. Parhaimmillaan etätyö antaa työntekijälle vapauden sanella itselleen sopivan työnteon rytmin. Taas pahimmillaan etätyö voi olla taakka, josta työntekijää ei pääse irrottautumaan edes nukkuessaan. (Pöyriä 2009, 39.)

Fyysinen irrallaan olo työyhteisöstä voi etätyötä tekevälle köyhdyttää sosiaalisia suhteita, mikäli säännöllisistä tapaamista ja epämuodollisista yhdessäolosta tietoisesti pidetä huolta. Etäjohtamisessa voidaan katsoa olevan tärkeää panostaa systemaattisen palautejärjestelmän kehittämiseen. (Pöyriä 2009, 40) Virolaisen (2010, 140) tutkimuksessa esimiehet kokivat etäjohtamisen vuorovaikutustilanteissa sen positiivisen puolen, että henkilöstö toi esiin paremmin valmisteltuja ja mietittyjä asioita, kuin aiemmin samassa fyysisessä toimipaikassa työskennellessä.

Muutostilanteissa on etäjohtamisessa huomioitava, ettei etätyötä tekevät syrjäydy muutostilanteissa, joissa tapahtuu työn uudelleen organisointia tai esimerkiksi rakenteellisia muutoksia. Juuri tiedottamisen tärkeys nousee esille etäjohtamisessa muutostilanteissa. (Heinonen & Saarimaa 2009, 18-19.)

Virolaisen (2010) tutkimuksen kohteena oleva henkilöstö arvosti virtuaalisen työyhteisön esimiestyössä vapautta toimia itsenäisesti ja itseohjautuvasti, joustavuutta ja mahdollisuuksia tehdä itsenäisiä päätöksiä. Esimiehen osoittama luottamus ja sekä vapauden antaminen vahvisti itseohjautuvuutta tiimeissä. Autoritäärisen, jatkuvaa valvontaa toteuttavan ja käskyjä antavan johtamisen ei koettu luovan luottamuksen ja itseohjautuvuuden ilmapiiriä, eikä sen koettu ylipäätään sopivan virtuaaliseen työskentelyyn. Tutkimustuloksissa nousi esiin se, että ihmisläheistä, kannustavaa ja haastavaa esimiestyötä kaivattiin virtuaalisissa tiimeissä. (Virolainen 2010, 212.)

3 Tutkimuksen toteuttaminen

3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tutkimusjoukkona oli Kelan itäisen vakuutuspiirin eläke-, opinto- ja perhe-etuuskeskuksen tiimipäälliköt ja toimihenkilöt. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin keskuksen muut esimiehet, joita ovat tiimipäälliköiden esimiehinä toimivat ryhmäpäälliköt ja keskuksen päällikkö. Rajaus tehtiin, koska haluttiin tarkastella nimenomaisesti toimihenkilöiden lähimpien esimiesten toimintaa. Haastateltavaksi kutsuttiin kaikki tiimipäälliköt, koska haluttiin saada mahdollisimman kattava kuvaus tutkimuskohteesta. Toimihenkilökyselyyn pyydettiin osallistumaan kaikki keskuksen toimihenkilöt, että saataisiin myös mahdollisimman kattavasti tietoa toimihenkilöiden näkökulmasta.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, onko tutkittavan kohdeyksikön tiimipäälliköiden johtamistyyli muuttunut Kelan siirryttyä valmentavaan esimiestyöhön. Tutkimuksessa kartoitettiin tutkimuskohteena olevan yksikön tiimipäälliköiden näkemyksiä valmentavasta esimiestyöstä, hyödyistä, haasteista ja lisäksi kokemuksia etäjohtamisesta. Tutkimme myös tiimipäälliköiden alaisten kokemuksia valmentavan otteen näkymisestä työyhteisössä ja esimiestyössä sekä toimihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta monipaikkaisessa työyhteisössä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- 1. Mitä valmentava ote monipaikkaisessa työyhteisössä tarkoittaa tiimipäälliköiden näkökulmasta ja onko johtamistyyli muuttunut valmentavan otteen myötä?**
- 2. Miten toimihenkilöt kokevat valmentavan otteen monipaikkaisessa työyhteisössä?**

3.2 Toimeksiantajan esittely

Kela hoitaa Suomessa asuvien ja myös monien ulkomailla asuvien suomalaisten sosiaaliturvaa eri elämäntilanteissa. Kelan hoitamaan sosiaaliturvaan kuuluu muun muassa lapsiperheiden tuet, opintoetuudet, vähimmäiseläkkeet, sairausvakuutus, kun-

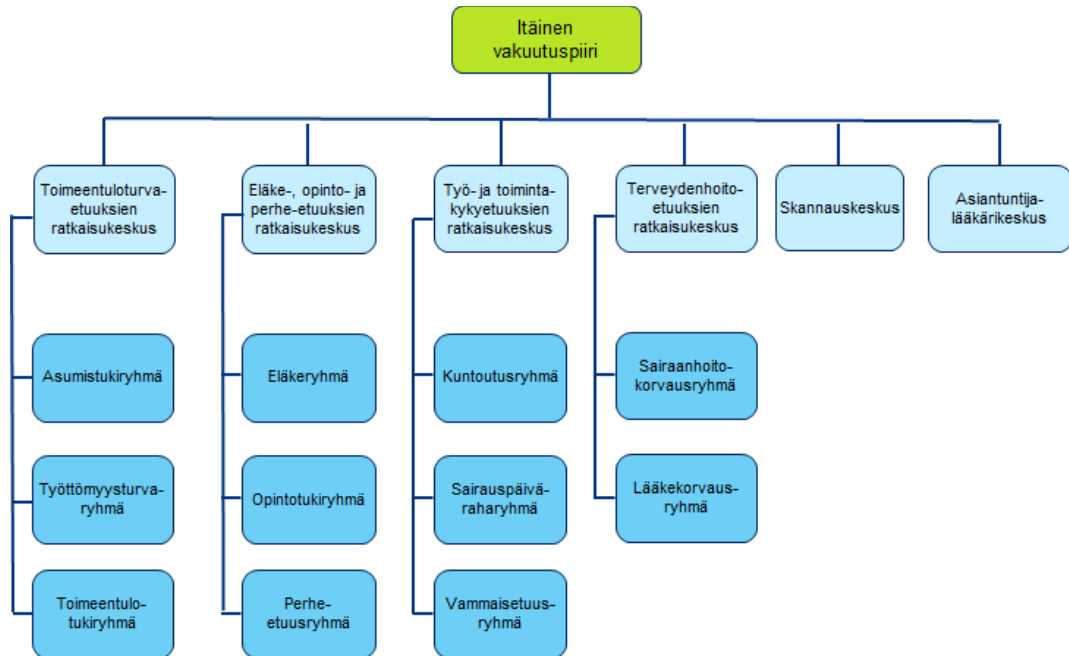
toutus, työttömän perusturva, asumisen tuet ja perustoimeentulotuki. Kelan toiminta-ajatus on: Kela turvaa väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukee itsestä selviytymistä. Kelan arvot ovat ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. Kelan toimintaa valvoo eduskunta. Sen toimintaa ja hallintoa valvovat eduskunnan valitsevat 12 valtuutettua ja 8 tilintarkastajaa. Laitoksen toimintaa johtaa ja kehittää 10-jäseninen hallitus. (Kela lyhyesti 2018.)

Kelan tehtävänä on myös tiedottaa etuuksista ja palveluista, harjoittaa sosiaaliturvan kehittämistä palvelevaa tutkimusta, laatia etuuksien ja toiminnan ennakoinnissa ja seurannassa tarvittavia tilastoja, arvioita ja ennusteita, ja tehdä ehdotuksia sosiaaliturvaa koskevan lainsäädännön kehittämisestä. Näiden tehtävien lisäksi Kela vastaa myös Kansallisen Terveysarkiston (Kanta) palvelujen tuottamisesta. (Kelan toiminta 2018.)

Kelan organisaatio on jaettu viiteen tulosityksikköön asiakkuuspalvelut, etuuspalvelut, IT-palvelut, yhteiset palvelut ja tieto palvelut, sekä kahteen toiminnalliseen yksikköön; johdon tukiyksikkö ja viestintäyksikkö. Etuuspalveluiden tulosityksikkö on jaettu viiteen vakuutuspiiriin, Eteläinen, Pohjoinen, Läntinen, Keskinen ja Itäinen vakuutuspiiri. (Kelan tulosityksiköt 2019.)

Itäinen vakuutuspiiri (ks. kuvio 2) on jaettu ratkaisukeskuksiin, ja keskus, joka on tutkimuksen kohteena, on eläke-etuuksien, opinto- ja perhe-etuuksien ratkaisukeskus. Ryhmässä tehdään sen nimen mukaisesti eläke-etuuksien, opintotuen ja perhe-etuuksien ratkaisutyötä. Ratkaisukeskuksella on johtaja ja jokaisella etuusryhmällä oma ratkaisukeskuksen johtaja, jonka alaisuudessa työskentelevät tiimipäälliköt, eli toimihenkilöiden lähiesimiehet. Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena ovat tiimipäälliköt eläke-, opintotuki- ja perhe-etuuskeskuksesta. Tutkimuksessa kartoitetaan myös eläke-, opinto- ja perhe-etuuksien ratkaisukeskuksen toimihenkilöiden kokemuksia valmentavasta otteesta esimiestyössä. Ratkaisukeskuksessa työskentelee tutkimuksen toteutuksen hetkellä 147 toimihenkilöä ja kahdeksan tiimipäällikköä. Nykyinen itäinen vakuutuspiiri on syntynyt 1.1.2016 tapahtuneen organisaatiomuutoksen seurauksena ja vakuutuspiiriin yhdistyi 1.4.2016 myös silloinen Kelan erityisyksikkö, Opintotukikeskus. Organisaatiomuutoksen myötä vakuutuspiirin koko kasvoi merkit-

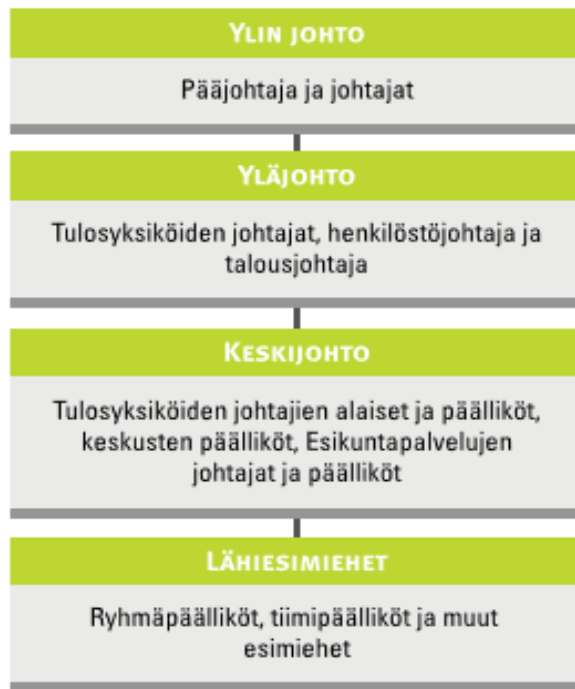
tävästi ja monipaikkaisuus lisääntyi toimihenkilöiden työskennellessä maantieteellisesti laajalla alueella itäisessä vakuutuspiirissä, Pohjois-Savossa, Keski-Suomessa, Pohjois-Karjalassa ja Etelä-Savossa.



Kuvio 2. Itäisen vakuutuspiirin organisaatiorakenne. (Kelan itäinen vakuutuspiiri 2019.)

3.3 Valmentava johtaminen Kelassa

Kelassa toimintaa johdetaan usealla tasolla (ks. kuvio 3) ja jokaisella tasolla johtamisessa on omat roolinsa ja vastuunsa. Kaikkien esimiesten johtamistehtäviin kuuluu muun muassa henkilöstön ja suorituksen johtaminen Kelan ammattimaisen johtamisen mallin mukaisesti, vastata tuloksellisuudesta Kelan strategian mukaisesti, käydä kehitys- ja palkkauskeskustelut alaistensa kanssa, vastata perehdytyksestä ja toimintayksikkönsä työhyvinvoinnista sekä toimia esikuvana ja näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan. Tutkimuksen kohteena olevien tiimipäälliköiden johtamistehtäviin kuuluu lisäksi johtaa, ohjata ja kehittää toimintayksikkönsä toimintaa ja vastata sen tuloksesta. Tiimipäälliköt raportoivat toimintayksikkönsä toiminnasta ylemmälle linjaesimiehelle, eli ryhmäpäällikölle.



Kuvio 3. Johtamisroolit Kelassa. (Johtamisen roolit, vastuut ja tehtävät 2019.)

Kelassa on tavoitteena johtaa henkilöstöä valmentavalla otteella. Johtamisen tavoitteena on tukea yksilöä, koko ryhmää ja organisaatiota uudistumaan ja kehittymään niin, että työn tuloksellisuus ja työhyvinvointi ovat tasapainossa. Kelassa valmentavassa johtamisessa korostuu niin tavoitteellisuus, osallistava ote, kuin toisten arvostaminen. Esimiestyössä valmentava ote tarkoittaa muun muassa kysymistä, innostamista ja haastamista. Ammattimaisen johtamisen mallin (ks. kuvio 4) osa-alueet Kelassa ovat tuloksellisuus, työhyvinvointi, uudistuminen ja työnantajaosaaminen ja valmentava johtaminen tukee jokaista näistä osa-alueista. (Henkilöstöjohtaminen 2019.) Kelassa esimiehiä valmentavaan otteeseen on kouluttanut, ja kouluttaa edelleen jatkuvasti, Novetos Oy.



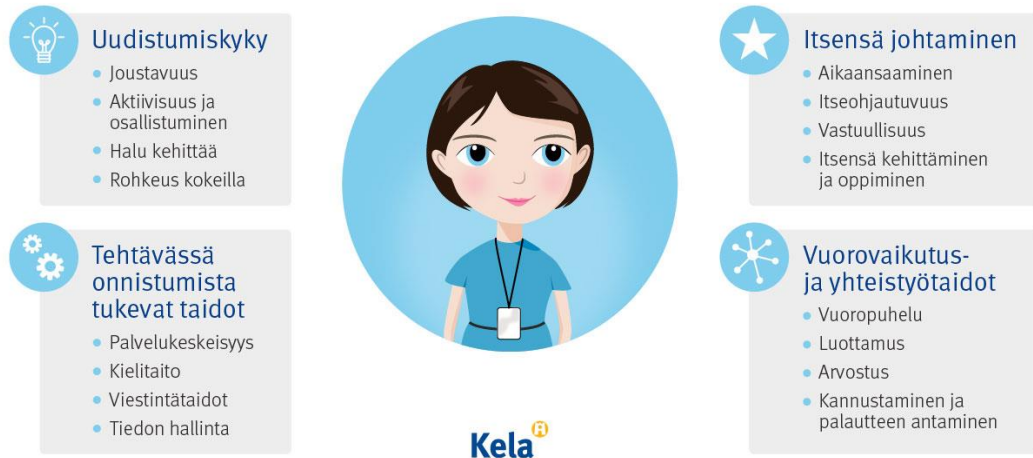
Kuvio 4. Ammattimainen johtaminen Kelassa. (Henkilöstöjohtaminen 2019.)

Monipaikkaisuus työyhteisössä on arkea myös Kelassa. Tiimit ovat hajautettuna ympäri Suomea ja samoin etätöiden lisääntyminen on lisännyt samalla monipaikkaisuutta. Kelassa on monipaikkaisen työyhteisön johtamiseen ja etäjohtamiseen annettu koulusta esimiehille. Kelassa on tiedostettu monipaikkaisuuden tuomat haasteet ja niihin on pyritty vastamaan juuri erilaisilla koulutuksilla.

Kaikille kelalaisille tarkoitettujen yhteisten työelämätaitojen (ks. kuvio 5) on tarkoitus tukea valmentavan johtamisen onnistumista arjen työssä. Yhteiset työelämätaidot kannustavat kaikkia osallistumaan työn kehittämiseen sekä ottamaan vastuuta omasta kehittämisestä. (Henkilöstöjohtaminen 2019.)

Yhteiset työelämätaidot Kelassa

Työelämätaidot ovat työssä ja työyhteisössä tarvittavia taitoja, jotka täydentävät ammattiosaamista ja tekevät työskentelystä mukavaa ja sujuvaa. Työelämätaitoja tarvitaan kaikissa töissä.



Kuvio 5. Yhteiset työelämätaidot Kelassa. (Henkilöstöjohtaminen 2019.)

Kelassa valmentavaan otteeseen liittyen on tehty opinnäytetöitä valmentavasta esimiestyöstä ja valmentavasta otteesta asiantuntijan työssä. Itäisessä vakuutuspiirissä on valmentavaa johtamista tutkittu mm. valmentavan otteen koulutuskokonaisuuteen liittyen, sekä valmentavan esimiehen vuorovaikutusosaamisesta. Aihetta on siis tutkittu Kelassa jo jonkun verran, mutta valmentavaa esimiestyötä ei ole tutkittu aiemmin tämän tutkimuksen kohteessa, itäisen vakuutuspiirin eläke-, opinto- ja perhe-etuksien ratkaisukeskuksessa.

Hanna Dogan on tehnyt opinnäytetyön vuonna 2015 valmentavasta esimiestyöstä, Kelan ratkaisutoiminnan tiimin osaamisen kehittämistä, osallistuvan ja keskustelemaan havainnoinnin avulla. Sarri-Anna Gummerrus on tutkinut 2016 asiantuntijan roolin muutosta valmentajaksi. Mervi Seppänen on tutkinut valmentavaa johtamista esimiestyössä Kelan Itäisessä vakuutuspiirissä vuonna 2016. Heli Nevalainen ja Virpi Pesonen ovat tehneet opinnäytetyön valmentava ote esimiestyössä – koulutuskokonaisuuden kehittäminen Kelassa vuonna 2018. Marjo Riihimäki on tutkinut valmentavan esimiehen vuorovaikutusosaamista vuonna 2018 Kelan Yhteyskeskuksessa. Lisäksi keväällä 2019 on valmistunut Ulla Uutelan väitöstutkimus Kelan Yhteyskeskukseen, jossa tutkittiin valmentavaa esimiestyötä työhyvinvointia ja työssä oppimista tuke-
massa. Lisäksi Kelassa on tehty pro graduja ja opinnäytetöitä, joissa on tutkittu muun

muassa jaettua johtamista, työhyvinvoinnin etäjohtamista ja moninaisuuden johtamista.

3.4 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Päädyimme toteuttamaan tutkimuksen kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullista tutkimusta voitaneen kuvailla prosessiksi. Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruun välineenä toimii tutkija tai tutkijat itse, joten aineistoon liittyvien näkökulmien ja tulkintojen voidaan katsoa kehittyvän tutkijan tietoisuudessa vähitellen samalla kun tutkimusprosessi etenee. (Valli & Aaltola 2015, 74.) Laadulliseen tutkimukseen päädyimme siitäkkin syystä, että tietoisuus aiheesta lisääntyy koko ajan aineistoa kerätessä ja teoria osuutta voidaan syventää koko tutkimusprosessin ajan.

Puusan ja Juutin (2011) mukaan keskeistä laadullisessa tutkimuksessa on tutkittavien kokemukset ja tutkimuksen tehtävänä on antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta ilmiöstä, joka on tutkimuksen kohteena ja osaltaan siksi valitsimme laadullisen näkökulman tutkimukseen. Puusan ja Juutin (2011) mukaan Perttula (1995) puolestaan jäsentää asiaa niin, että laadullinen tutkimusote soveltuu sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joiden perusta on tajunnassa, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja sitä jäsentävässä kielessä. (Puusa & Juuti 2011, 48.) Tutkimustulokset ovatkin juuri tutkittavien kokemuksia, tutkijoiden tulkitsemana.

Tapaustutkimuksessa (case study research) tutkitaan yksittäistä tapahtumaa, rajattua kokonaisuutta tai yksilöä käyttämällä monipuolisia ja erilaisilla menetelmillä hankittuja aineistoja. Tapaustutkimuksessa pyritään tukimaan, selittämään ja kuvaamaan tapauksia pääasiassa miten- ja miksi-kysymysten avulla. Hyödynsimme niin haastatteluissa kuin kyselyssäkin paljon miten- ja miksi-kysymyksiä jättäen näin pois mahdollisuuden yksinkertaisilta kyllä- ja ei-vastauksilta.

Metsämuurosen (2011) kirjan mukaan Robert E. Staken (2000) mielestä tapaustutkimuksessa on kysymys siitä, että halutaan optimoida tapauksen ymmärtäminen enemmän kuin sen yleistäminen. Hänen mukaansa tapaustutkimus on kyseisestä tapauksesta oppimista. Tällä opinnäytetyöllä haluttiin luoda ymmärrystä nimenomaan tutkimuksen kohteena olevan yksikön tilanteesta, eikä tulokset ole yleistettävissä koskemaan esimerkiksi koko Kela.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, koska sen katsottiin sopivan tutkimuksen tavoitteeseen selvittää valmentavan johtamisen soveltuvuutta monipaikkaiseen työyhteisöön ja tarkoituksena oli tuottaa tietoa, miten valmentavaa otetta voidaan parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää. Tutkimuksessa kerättiin aineistoa tiimipäälliköiltä, jotka omassa työssään toteuttavat valmentavaa otetta, sekä kohdeorganisaation toimihenkilöiltä.

3.5 Aineistonkeruu

Aineistonkeruumenetelmiksi tutkimukseen valitsimme kyselytutkimuksen toimihenkilöille ja haastattelututkimuksen tiimipäälliköille. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan Eskola (1975) määrittelee menetelmien eroavaisuudet niin, että kyselyllä tiedonantajat täydentävät itse heille esitetyn kyselylomakkeen joko valvotussa ryhmätilanteessa tai kotonaan ja haastattelussa haastattelija esittää suulliset kysymykset ja kirjaa tiedonantajan vastaukset ylös. Kyselyn ja haastattelun eroavaisuudet liittyvät näin ollen tiedonantajan toimintaan tiedonkeruuvaiheessa. Aineistonkeruu voi pitää sisällään laadullisten aineistonkeruumenetelmien lisäksi myös määrällisen tutkimuksen piirteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1)

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan menetelmätriangulaation käyttöä voidaan perustella sillä, ettei yhdellä tutkimusmenetelmällä voida saavuttaa riittävän kattavaa kuvaa tutkittavasta kohteesta. Useampaa menetelmää käyttämällä voidaan saada tutkimustuloksesta luotettavampi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.3)

Päädyimme toteuttamaan menetelmä- ja aineistotriangulaation, hyödynsimme sekä kyselytutkimusta, että haastatteluita, jotta saimme sekä toimihenkilöiden, että tiimipäälliköiden näkemyksiä tutkimukseen. Kyselytutkimuksen ja haastatteluiden teemat olivat samankaltaiset, molemmat käsitelivät valmentavaa johtamista ja sen tuomaa mahdollista muutosta esimiesten johtamistyyliin, sekä etäjohtamista. Haastattelussa teemat koskivat omaa johtamistyyliä, sen mahdollista muutosta ja yleisesti valmentavaa otetta monipaikkaisessa työyhteisössä. Tarkempia teemoja kyselytutkimuksessa olivat yhteydenpito ja mitä valmentavan otteen myötä on tullut esimiestyöhön lisää tai mahdollisesti jäänyt pois. Kyselytutkimus toimihenkilölle tehtiin täydentämään

haastatteluilla saatavaa aineistoa. Eri aineistoja yhdistelemällä tutkimuskohdetta pystyttiin tarkastelemaan eri näkökulmista.

3.5.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimusta suunniteltaessa kannattaa kiinnittää erityisesti huomioita kysymysten muotoiluun, sillä juuri kysymykset luovat perustan tutkimuksen onnistumiselle. Mikäli vastaaja ymmärtää kysymykset eri tavalla, kuin tutkija on ne tarkoittanut, voivat tulokset vääristyä. Kysymysten tulee olla myös yksiselitteisiä, eikä ne saa olla liian johdattelevia, jotta tulokset ovat luotettavia. Esitettävät kysymykset pohditaan niin, että vastaukset vastaisivat mahdollisimman hyvin tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymykseen. (Valli & Aarnos 2018, osa 1)

Päädyimme toteuttamaan kyselytutkimuksen, koska sen avulla saatiin yhtäaikaaisesti kerättyä tietoa isommalta joukolta. Kyselytutkimus toteutettiin Itäisen vakuutuspiirin eläke-, opinto- ja perhe-etuuskeskuksen toimihenkilöille sähköisenä kyselynä Kelan sisäisillä verkkosivuilla, keskuksen omassa työtilassa. Kyselytutkimuksen oli tarkoitus tuottaa lisäaineistoa ja vertailukohdetta tiimipäälliköiden haastatteluille. Toimihenkilöille tehdyssä kyselytutkimuksessa kaikille kyselyyn vastanneille esitettiin samat kysymykset. Vain taustatietoja koskevissa kysymyksissä oli valmiit vastausvaihtoehdot. Taustatiedoissa kartoitettiin vastaajan sukupuoli, työvuodet Kelassa ja työskenteleekö samassa toimipisteessä lähiesimiehen kanssa. Muihin kysymyksiin, jotka koskivat valmentavaa otetta ja esimiestyötä, olivat avokysymyksiä, eikä valmiita vastausvaihtoehtoja ollut. Kysely toteutettiin ajalla 4.2.2019 - 19.3.2019, kyselyn aikaa pidennettiin kaksi kertaa vähäisen vastausprosentin vuoksi. Vastauksia saatiin lopulta 43 kpl ja vastausprosentiksi näin ollen saatiin 29 %.

3.5.2 Tutkimushaastattelut

Tutkimushaastattelut rakentuvat kysymysten ja vastausten varaan ja kysymykset velvoittavat vastaajaa. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 51.) Metsämuurosen kirjan mukaan Hirsjärven ja Hurmeen (1985) mukaan haastattelu tutkimuksen osana on vuorovaikutustilanne, jolle luonteenomaista on se, että haastattelu on ennalta suunniteltu; haastattelija on ennalta tutustunut tutkimuksen kohteeseen niin teori-

assa kuin käytännössäkin, haastattelu on haastattelijan alulle panema ohjaama, haastattelijajoutuu tavallisesti motivoimaan haastateltavaa sekä pitämään yllä tämän motivaatiota, haastattelijatuntee roolinsa, ja haastateltavan on voitava luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Metsämuuronen 2011, 245.)

Haastattelussa tutkija ja haastateltava keskustelevat haastattelutyypin mukaan enemmän tai vähemmän järjestelmällisesti, eli strukturoidusti, tai laxeasti asioista, jotka kuuluvat tutkimusaiheeseen. Tutkimushaastattelulla on selkeä päämäärä: tutkimustehtävän suorittaminen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Metsämuuronen (2011) mukaan Hirsjärvi ja Hurme (1985) ovat todenneet haastattelun sopivan tiedonkeruun menetelmäksi esimerkiksi silloin kun halutaan säädellä tutkimusaiheiden järjestystä (haastateltava ei tiedä, mitä seuraavaksi tulee), halutaan tulkita kysymyksiä tai täsmentää vastauksia, tutkitaan intiimejä tai emotionaalisia asioita tai halutaan kuvaavia esimerkkejä. (Metsämuuronen 2011, 245.) Puusan ja Juutin (2011) mukaan haastattelu menetelmänä on tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin kohdistuva, ja sen tavoitteena on kerätä sellainen aineisto, jonka avulla on mahdollista tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia uskottavia päätelmiä. Uskottavien päätelmien teko puheen muodossa olevasta aineistosta edellyttää sen, että haastattelut tallennetaan. (Puusa & Juuti 2011, 73.)

Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan puolistrukturoitu haastattelu etenee niin, että kaikille haastateltaville esitetään samat, tai likipitään samat kysymykset, samassa järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa voidaan kuitenkin joidenkin määritelmien mukaan muuttaa kysymysten järjestystä. Täysin yhtenäistä määrittelyä osittain strukturoiduille haastatteluille ei ole. Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan Hirsjärvi ja Hurme (2001) toteavatkin, että osittain järjestely ja osittain avoin haastattelu sijoittuu muodollisuudessaan täysin strukturoidun lomakehaastattelun ja teemahaastattelun väliin.

Ryhmähaastatteluissa tutkijan nähdään olevan ennemminkin keskustelun rakentaja, ohjailija ja rohkaisija, kuin että tutkija pelkistään haastattelisi ihmisiä heidän ajatuksistaan ja kokemuksistaan. Yksilöhaastattelussa tutkijan asema vuorovaikutusta oh-

jaavana on olennainen, koska haastattelu rakentuu oleellisesti haastattelijan esittämien kysymysten varaan. Vaikka vuorovaikutuksellisuuden asteeseen vaikuttaakin aina valittu haastattelun tyyppi (strukturoitu, puolistrukturoitu, jne.), on haastateltavan ja haastattelijan välillä tietty hierarkkisuus. Ryhmähaastattelussa perustellessaan omia kokemuksiaan ja mielipiteitään haastateltavat joutuvat huomioimaan toisten sanomiset ja mielipiteet, olivat sitten samaa mieltä tai ei. (Pietilä 2010, 213, 215.)

Haastattelutyyppiksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu juurikin sen vapauden vuoksi ja odotettavissa oli, että haastattelut voivat tuottaa vastauksia sellaisiin kysymyksiin, joita tutkijat eivät olisi osanneet teoriaan pohjautuen kysyä. Haastattelut toteutettiin yhtenä ryhmähaastatteluna ja yhtenä yksilöhaastatteluna, joissa kysymykset esitettiin samat kysymykset pääosin samassa järjestyksessä. Kahteen eri haastatteluun päädyttiin, koska ennalta sovittuun ryhmähaastatteluun ei kaikki tiimipäälliköt päässeet osallistumaan ja katsoimme tärkeäksi, että jokainen tutkimuksen kohteena oleva tiimipäällikkö saadaan haastateltua.

Tiimipäälliköt kutsuttiin sähköpostilla ryhmähaastatteluun, jonka liitteenä oli haastattelurunko ennakkoon tutustuttavaksi. Ryhmähaastattelu toteutettiin 31.5.2019 Skypellä ja haastattelu tallennettiin. Ryhmähaastatteluun osallistui seitsemän tiimipäällikköä. Yksi haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna Skypellä aikataulusyistä 6.6.2019 ja sekin haastattelu tallennettiin. Molemmissa haastatteluissa haastattelijoina toimi molemmat opinnäytetyön tutkijat. Ryhmähaastattelun kesto oli 1 tunti 39 minuuttia ja yksilöhaastattelu 21 minuuttia. Litteroitua aineistoa haastatteluista tuli yhteensä 27 sivua.

3.6 Tulosten analysointi

Laadullisen tutkimuksen aineisto voi olla hyvin rikas ja siitä löytyy aina monia kiinnostavia seikkoja, tyyppillisesti sellaisiakin, joita tutkija ei osannut ennakoida tai odottaa löytävänsä. Kerätty aineisto voi olla hyvin monimuotoista, valmiista aineistoista tehtyjä muistiinpanoja, äänitteitä ja niin edelleen. Aineistoin monimuotoisuuden vuoksi analyysivaihe on niin mielenkiintoinen, haastava kuin työläskin. Laadulliselle tutkimukselle on tyyppillistä, että aineistoa kerätään useassa eri vaiheessa ja monesti rinnakkaisesti eri menetelmin, jolloin myös analyysiä tehdään koko tutkimusprosessin

ajan. Tutkija tulkitsee ja analysoi aineistoa ja pyrkii hahmottamaan kokonaisuutta. Toisin sanoen hän yhdistää havainnot ja johtolangat kokonaisuudeksi, sillä yksittäisinä olettamuksina ne voivat muodostaa perustellun ja uskottavan kokonaisuuden. Aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tuottaa rikas tulkinta ja tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen kohteena olleesta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2011, 114-116.),

Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109- 116). Tutkimuksen analysointitapa muokkaantui teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastoon. Tällöin tutkimuksen voidaan nähdä olevan teoriasidonnaista tutkimusta. Tutkimuksessa aineistosta tehdyille löydöksille etsittiin tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä ja vahvistuksia. Aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kuitenkin kytkennät teoriaan on havaittavissa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99). Analysointitapana käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia tutkimuksen aineiston tiivistämiseen ja saamiseksi yksinkertaisempaan muotoon.

Ennen kuin varsinaista aineiston analyysiä voitiin alkaa tekemään, täytyi aineisto saada sellaiseen muotoon, että sen analysoiminen on mahdollista. Yleensä muistiinpanot ja haastattelut litteroidaan, eli kirjoitetaan puhtaaksi. (Metsämuuronen 2011, 254.) Tässä tutkimuksessa litteroitua aineistoa haastatteluista tuli yhteensä 27 sivua. Kyselytutkimuksen tulokset olivat valmiiksi kirjallisessa muodossa, joten niiden analysointi voitiin aloittaa ilman erillistä puhtaaksi kirjoittamista.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysi oli karkeasti kuvattuna kolmevaiheinen prosessi, jossa 1) aineisto pelkistettiin, 2) aineisto ryhmiteltiin ja 3) aineistosta luotiin teoreettista käsitteistöä. Haastatteluista ja kyselyistä saatu aineisto käsiteltiin erikseen vaiheiden mukaisesti. Aineiston pelkistämävaiheessa aineistosta karsittiin kaikki tutkimukselle epäoleellinen pois tiivistämällä dataa ja pilkkomalla aineistoa osiin. Samaa kuvaavia ilmaisuja kirjattiin ylös ja pelkistetyt ilmaukset listattiin allekkain, mitään varsinaisesta datasta kadottamatta.

Aineiston pelkistämisen jälkeen aloitettiin sen ryhmittely. Pelkistetyt ilmaukset käytiin huolellisesti läpi ja samaa ilmiötä koskevat ilmaukset ryhmiteltiin ja yhdisteltiin luokiksi, joista muodostuivat alaluokat. Alaluokat nimettiin niin, että nimi kuvaa hyvin

luokan sisältöä. Luokittelussa aineisto tiivistyi, kun yksittäiset tekijät sisällytettiin yleisempiin käsitteisiin. Luokittelua jatkettiin niin, että alaluokista yhdisteltiin yläluokkia, jotka nimettiin aineistosta nousevan ja tutkittavaa ilmiötä kuvaavan aiheen mukaan. Käsitteellistämisvaiheessa eroteltiin aineistosta tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostettiin teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3)

| |
|---|
| Haastattelujen kuunteleminen ja aukikirjoitus sana sanalta |
| Haastattelujen ja kyselyaineiston lukeminen ja sisältöön perehtyminen |
| Pelkistettyjen ilmaisujen listaaminen ja alaluokkien muodostaminen |
| Alaluokkien yhdistely yläluokiksi |
| Tulosten tarkastelu ja johtopäätösten teko |

Kuvio 6. Sisällönanalyysin vaiheet (Tuomi & Sarajärvi 2018 mukailten)

Toimihenkilöille tehdyn kyselyn tulokset saatiin ennen haastatteluiden tekemistä ja kyselytuloksia hyödynnettiin haastatteluiden suunnittelussa. Kyselytutkimuksen tuloksia luettiin läpi useaan kertaan ennen haastatteluita, mutta varsinainen tulosten analysointi aloitettiin yhtä aikaa haastatteluista saatujen aineistojen analysoinnin kanssa. Aineistoja tarkasteltiin ensin ominaan. Luokitteluiden jälkeen yhdisteltiin haastattelujen ja kyselytutkimuksen teemoja, ja etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia vastausten välillä. Kyselytutkimukseen vastanneiden taustoista kartoitettiin muun muassa sitä, kuinka moni vastanneista työskentelee samassa työpisteessä esimiehensä kanssa.

Taulukko 2. Esimerkki haastatteluaineiston analyysistä

| Alkuperäinen ilmaus | Pelkistetyt ilmaukset | Alaluokka | Yläluokka |
|--|---|-----------------|-------------------|
| ”-- kun on ollu näitä perehdytyksiä ja iso vastuu on, on omilla tiimiläisillä sitten ollu perehdytyksen suunnittelussa niin se et, et en mä yritäkään sinne, ei yritäkään sanoo mitään siitä substanssi puolesta tai muusta et pitäis tehdä näin et kyl siinä aika, aika pitkälti on sitten enemmän semmonen mahdollistaja, tällein et antaa niin ku raamit ja tavoitteen ja tota sitten tiimiläiset saa, sai melko vapaat kädet sitte. Toki katson suurta kuvaa että se menee siihen suuntaan mitä tavoitellaan, mut että pystyny antaa, antaa sen myötä vapaat kädet tiimille. | ”Tiimiläiset saa vapaat kädet perehdytyksen suunnitteluun, katson kokonaiskuvaa.” | Itseohjautuvuus | Valmentava työote |

Taulukko 3. Esimerkki kyselyaineiston analyysistä

| Alkuperäinen ilmaus | Pelkistetyt ilmaukset | Alaluokka | Yläluokka |
|---|---|--------------|---------------|
| ”Oiskohan se lisännyt aktiivista kuuntelua ja kyselyä esimiehen tasolta...” | ”aktiivista kuuntelua esimiehen taholta.” | Keskusteleva | Vuorovaikutus |

4 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksiin on tuotu suoria lainauksia sekä tiimipäälliköiden haastatteluista että toimihenkilöiden kyselystä. Tiimipäälliköt ja toimihenkilöt on numeroitu ja tutkimustuloksissa esimiehiä kuvaa kirjain E ja numero, ja toimihenkilöitä T ja numero. Tällä turvataan vastaajien anonymiteettiä, eikä vastauksia voida yhdistää tiettyyn vastaajaan.

4.1 Muutos valmentavaan esimiestyöhön

Useimmat haastatelluista tiimipäälliköistä kokivat, että oma johtamistyyli on ollut jo ennen käytyä koulutusta jokseenkin tai pääosin valmentava. Aiempi johtamistyyli Kellassa, tulosjohtaminen syvennettynä laatunäkökulmalla, on ollut tiimipäälliköiden mukaan autoritäärisempi. Ne tiimipäälliköt, jotka ovat aloittaneet esimiestyön valmentavan otteen aikana, eivät nähneet suurta ristiriitaa valmentavan otteen ja oman johtamistyylin välillä. Vastaajat kokivat myös, että valmentavan otteen myötä omaa johtamistyyliä on joutunut muuttamaan ja tunnistaa nykyisellään itsessään pehmeämmän esimiehen:

”-- aika valmentavasti oon ennenki toiminu, että ei mitään mullistavaa uutta oo tässä ollu, mutta ehkä tuon valmentavan johtamisen alle on sitten niputettu monia hyviä johtamisen elementtejä.” (E 3)

”-- semmonen keskusteleva ja vuorovaikutteinen, tasa-arvoinen, arvostava koen olleeni jo ennen, kun sain tietää tällaisesta valmentavasta esimiestyöstö tai valmentavasta otteesta.” (E 4)

”-- silloin elettiin paljon enemmän tämmösen autoritäärisemmän johtamisen aikaa ja sitten kun oma tyyli oli vähän erilainen, niin kyllähän sitä, kun oli vähän, ikäänkun olisi tehnyt luvatta jotain. Tai et sillä ei ollu ehkä semmosta hyväksyntää, tän tyyppisellä työskentelytavalla. Ja nyt se on sitten täysin luvallista ja hyväksyttyä ja jopa edellytetään, että näin me esimiehet toimimme.” (E 2)

Toimihenkilöiden kyselytuloksista nousi vahvasti sama ajatus, että valmentavasti on toimittu ennenkin, ennen kuin asiaa on nostettu korostetusti esille tai konsultit ovat nimenneet johtamistyylin. Yksittäisissä vastauksissa kuitenkin todettiin, että esimies on joutunut tarkastelemaan omaa johtamistapaansa uudesta näkökulmasta.

”-- tapanamme on ollut keskustella asioista jo ennen ‘valmentava työote’ -termin laajaa käyttöön ottoa.” (T 32)

Valmentavan otteen koulutusten myötä tiimipäälliköt ovat oppineet tunnistamaan valmentavia elementtejä omassa esimiestyössään, on ymmärretty, että kyseessä on enemmän ajatusmalli, kuin jotain sellaista, mitä voi konkreettisesti puhtaaksi kirjoittaa.

”Ehkä se mikä siinä on muuttunu, niin sitä tekee tietoisemmin. Et taval- laan tunnistaa toimivansa valmentavalla otteella. Aiemmin sitä vaan toimi niin, mutta ei ehkä ymmärtänyt, että tämä on joku ote tai tyyli.” (E 2)

Koulutusten myötä tiimipäälliköt ovat oppineet tunnistamaan tilanteita, joissa huomaavat käyttävänsä valmentavaa otetta. Nykyään osataan ajatella enemmän ja miettiä, mitä kysymyksiä toimihenkilöille tehdään.

Tukea valmentavaan esimiestyöhön

Kaikki haastatellut tiimipäälliköt kokivat saavansa riittävästi tukea valmentavaan esimiestyöhön. Tukea haetaan ensisijaisesti omalta lähiesimieheltä ja lähikollegoilta. Tukea koetaan saatavan myös oman esimiehen esimieheltä ja muilta oman vakuutuspiirin esimieskollegoilta. Erityisen tärkeänä koettiin, että valmentavaan esimiestyöhön panostetaan aina Kelan ylimmästä johdosta saakka.

“-- kyllä mun mielestä tämä on niin hyvin koko Kelassa, kautta linjan, ku tähän ollaan lähdetty mukaan ja sitouduttu.” (E 2)

Koulutuksiin on panostettu tiimipäälliköiden mukaan riittävästi, on järjestetty välitöppejä ja jatkokoulutusta. Esimiesten lisäksi asiantuntijat ovat saaneet koulutusta valmentavaan otteeseen ja toimihenkilöille on järjestetty infoja asian tiimoilta. Sparrausta on järjestetty niin esimiehille, kuin asiantuntijoillekin. Toivetta sparrauksesta yli vakuutuspiirirajojen on esitetty, mutta vielä ainakaan sitä ei ole saatu järjestettyä. Oman vakuutuspiirin sisällä keskinäinen tukea on hyvin saatavilla aina piirin ylimmästä johdosta saakka.

Valmentavan esimiehen ominaisuuksia

Mitä valmentavalta esimieheltä sitten vaaditaan tiimipäälliköiden mielestä, itsevarmuutta, uskallusta kokeilla ja epävarmuuden sietoa ainakin.

“Ehkä semmoinen jonkinlainen itsevarmuus. Siis tarkoitan siitä näkökulmasta, että ei koe menettävänsä omaa asemaansa esimiehenä tai auktoriteettina tai muuna, vaikka onkin sitten tälläisenä valmentajana enemmän.” (E 7)

Lisäksi tarvitaan tilannetajua, pelisilmää, ajan hermolla oloa ja sosiaalisia taitoja. Pitäisi olla hyvä muisti, että osaisi ottaa asioita esille ja palata niihin. Pitäisi osata nähdä kokonaisuuksia ja vähän nykyistä hetkeä kauemmaksi. Tarvitaan myös kärsivällisyyttä, toisten kanssa asiat menee nopeammin eteenpäin ja toisten kanssa taas hyvinkin paljon hitaammin.

*“Mulle tuli kaksi sananlaskua mieleen tässä kohtaa, että ‘sitä saa, mitä tilaa’ ja toinen oli sitten että ‘niin metsä vastaa, kun sinne huudetaan’.”
(E 6)*

4.2 Luottamus ja vuorovaikutus etäjohtamisen kulmakiviä

Etä- ja lähijohtamisessa ei kukaan tiimipäälliköistä nähnyt eroavaisuuksia, ei yhteydenpidossa tai muutoinkaan johtamisen suhteen. Haastateltavien mukaan niin etä-, kuin lähijohtaminenkin vaatii luottamusta ja tiivistä yhteydenpitoa. Yhteydenpito hoidetaan pääsääntöisesti Skypen välityksellä niin etä- kuin lähijohdettavien osalta ja se koetaan toimivaksi välineeksi yhteydenpidossa. Osa esimiehistä hyödyntää myös Skypen videopuhelumahdollisuutta, jolloin yhteydenpito ei jää täysin kasvottomaksi. Videopuhelua hyödyntäen yhteydenpito tuntuu henkilökohtaisemmalta, mikä nousi toimihenkilöidenkin vastauksistakin esille. Pääsääntöisesti myös toimihenkilöt kokivat johtamisen tapahtuvan Skypen ja sähköpostin välityksellä, riippumatta siitä, onko lähiesimies samassa toimipisteessä vai etänä.

“Yhteydenpito toimii pääasiassa sähköisesti, vaikka pääsääntöisesti työskentelemme samassa toimipisteessä. Yhteydenpito on aika vähäistä.” (T 29)

“-- vaikka esimies onkin eri toimitalossa, hän on koko ajan selkeästi kartalla siitä, miten minun työni sujuvat ja mihin voisin keskittyä ja missä voisi kehittyä.” (T 31)

“-- saattas ajatella, että mä olisin enemmän, kontaktoisin enemmän näitä täällä livenä, mutta joskus mä oikeesti huomaan, että mä olen näitten kanssa vähemmän yhteyksissä--” (E 5)

Lähes kaikki esimiehet totesivat haastattelussa huolehtivansa siitä, että kaikkien toimihenkilöiden kanssa pidetään säännöllisesti yhteyttä, eikä ketään unohdeta.

“-- kyl mä pysähdyn vähintään kaks kertaa viikossa siihen, että kenen kaikkien kanssa olen ollut tekemisissä, etten haluu ketään unohtaa. Et jollainlailla keksin, vaikka tikusta asiaa ja sitten pidän yhteyksiä.” (E 6)

Toimihenkilöt ovat pääosin tyytyväisiä yhteydenpitoon Skypen välityksellä. Helppouden vaikutti myös se, että esimies koetaan helposti lähestyttäväksi. Joissakin toimihenkilöiden vastauksista kuitenkin näkyi se, että etäjohtamisen myötä yhteydenpito on vähentynyt entisestään, toimivasta yhteydenpitovälineestä huolimatta.

“Pääasiassa Skypen välityksellä otetaan yhteyttä. Yhteydenpito on sujunut erittäin hyvin. Sillä ei ole mitään merkitystä työhöni, että esimieheni työskentelee eri paikkakunnalla.” (T 9)

“Esimies saattaa soittaa noin 1 krt/kk. Kysyy kuulumisia ja onko jotain, mistä haluaisi keskustella. Teennäiseltä se minusta tuntuu—Esimies ei tunne minua oikeasti. Enkä minä häntä.” (T 15)

Haasteet etäjohtamisessa

Tiimipäälliköt olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä etäjohtamiseen ja johtamisen välineisiin. Esiin nousi kuitenkin huoli siitä, että voi jäädä huomaamatta jotain sellaista, joka vain kasvotusten tapamaalla olisi huomattavissa.

“-- että jos on huoli jostakin, semmonen terveydentilaan tai siihen liittyvää, jota ei siinä puhelun, tai edes kameran välityksellä huomaa. Tietyt asiat voivat olla semmoisia mitä ei vaan sitten huomaa muuten, kun liivenä näkemällä.” (E 1)

Toimihenkilöiden kyselyistä etäjohtamisen haasteeksi nousi esimiehen henkilökohtaisen tuntuman puuttumien esimerkiksi työyhteisön ilmapiiristä Skypen välityksellä. Lisäksi kritiikkiä nousi käytettävästä termistöstä virtuaalityöyhteisössä.

“-- ovatko termit lähiesimies ja työyhteisö oikeita, kun sekä “lähiesimies” että “työyhteisön jäsenet” istuvat kymmenien ja satojen kilometrien päässä kukin eri paikoissa.” (T 21)

4.3 Valmentava työote kuuluu kaikille

Sekä tiimipäälliköiden että toimihenkilöiden vastauksissa puhuttiin valmentavasta työotteesta, ei vain valmentavasta esimiestyöstä. Etenkin esimiehet näkivät valmentavan otteen olevan kaikkia velvoittavaa, ei vain esimiehiä.

“-- en ajattele että tämä on valmentavaa johtamista, vaan että se on valmentava ote, niin että me molemmat siihen osallistutaan ja silloin se edellyttää myös sen toisen aktiivista mukana olemista ja valmistautumista ja sitoutumista.” (E 1)

“Esimies tietenkin esimerkkinä toimii ja antaa niitä suuntaviivoja tähän valmentavaan, mutta kyllähän se on jokaisen oivallettava. (E 3)

Itseohjautuvuus osana valmentavaa otetta

Valmentavaan työotteeseen tiimipäälliköiden mukaan kuuluu toimihenkilöiden itseohjautuvuuteen kannustaminen. Aikaisempaan verrattuna toimihenkilöille annetaan

vapaammat kädet työn tekemiseen ja oman työn suunnitteluun. Esimerkiksi työjärjestelyt eivät ole enää niin tarkkaan ohjeistettuja.

"-- voi itse vaikuttaa siihen työhön, työtehtäviin, itseohjautuvasti. Kuitenkin ku on selvillä että mikä se meidän tehtävä ja mikä se töiden priorisointi on, huomioiden aina missä vaiheessa kuukautta mennään. Että ei oo niin tiukkaa sanelua, kun aikaisemmin joskus on ollu. Pyritään näkemään niitä semmosia kokonaisuuksia ja ymmärtämään sitä, mikä merkitys on kun itse voi siihen työhönsä vaikuttaa." (E 5)

"Töiden tekeminen ja sujuvuus hoituu ilman että esimiehen täytyy miettiä työvuorolistat ja työntekijät. Jättää esimieheltä turhan ja aikaa vievän työn pois." (T 35)

Lisäksi itseohjautuvuus on näkynyt esimerkiksi perehdytyksen suunnittelussa, jossa toimihenkilöt saavat vastata suunnittelun toteutuksesta. Toimihenkilöiden vastauksissa näkyi samoja teemoja itseohjautuvuuden osalta; aktivoidaan ajattelemaan itse, saadaan suunnitella itsenäisesti koulutuksia ja esimiesten ei tarvitse tehdä tarkkoja työvuorosuunnitelmia. Esimiesten vastuulla on kokonaiskuvan seuraaminen ja tarvittaessa ohjaaminen oikeaan suuntaan, mikäli asiat lähtevät kulkemaan väärille urille. Haastattelussa todettiin, että uusi ohjeistus tulee välillä annettua "ei niin valmentavasti".

Tiimipäälliköiltä nousi myös se esiin, että itseohjautuvuus ei sovi kaikille, vaan osa toimihenkilöistä kaipaa edelleen tarkempaa ohjausta ja ohjeistusta. Eikä kaikki toimihenkilöt selvästi pidäkään ajatuksesta, että tulee itseohjautuvasti tehdä työtä.

"--se semmonen itseluottamus siellä toisella puolella, että tarvii ne raamit kuitenkin, että mitä pitäis tehdä. Mikä tää mun työ on, ihan ei olla niin.. Tai ollaan itseohjautuvia, mutta kuitenkin halutaan, että ne raamit jollainlailla on. Että kaikki ei pidä siitä, eikä ehkä tartte pitääkään siitä, että saa tehdä kaikkea mitä haluaa." (E 8)

Toimihenkilöiden osallistaminen ja yhteistyö

Valmentavan otteen myötä tekeminen on muuttunut yhteistyömäisemmäksi, niin tiimipäälliköiden, kuin toimihenkilöidenkin mielestä. Osallistamista ja yhdessä tekemistä pyritään mahdollistamaan nykyään enemmän ja toimihenkilöitä otetaan enemmän mukaan työn suunnitteluun.

"Pohditaan asioita yhdessä sen sijaan, että esimies kertoisi mitä tai miten tehdä." (T 43)

“Kelpo-keskusteluissa ja ryhmäpalavereissa esimies pystyy herättelemään alaisia oman ajattelun lisäämiseen kysymällä mielipiteitä eri asioista.” (T 12)

“Työntekijältä odotetaan oma-aloitteisuutta tuoda epäkohdat tai kehittäminen esille ja tämä ei aina tunnu hyvältä. Ei halua olla porukan “narisija”.” (T 39)

Lisääntynyt vapaus tuo mukanaan vastuuta

Vapaus työntekeemisessä on toimihenkilöiden osalta lisääntynyt ja sen myötä tietysti myös vastuu. Toimihenkilöiden vastauksista oli nähtävissä, että vapauden lisääntyminen näyttäytyy esimiesten työn siirtymisenä toimihenkilöille; työjärjestelyissä esimiesten aiemmin tekemät tarkat työvuorosuunnitelmat ovat vaihtuneet itseohjautuvuuteen. Jotkut toimihenkilöistä kokivat tämän tarkoittavan sitä, että he tekevät esimiehille kuuluvia töitä. Tiimipäälliköiden vastauksissa korostui se, että kun annetaan reilusti vapautta, tulee toimihenkilöiden kyetä ottamaan myös vastuuta omasta tekemisestä, eikä vapauden mahdollistaminen työssä ole valmentavan otteen päätarkoitus.

“--kyseessä ei oo semmonen, että halutaan nyt tämmöstä yksilövapauden maksimointia joka saralla viedä eteenpäin, vaan nimenomaan yhdessä tekemistä ja osallistamista. Ja mä toivon, että se järki pidetään tässä mukana, että se ei mene siihen, että sitten ne odotuksetkin kasvaa koko ajan siihen että se yksilövapaus on se mikä meitä ohjaa täällä--” (E 4)

“--kun annetaan vastuuta, edellytetään vastuun ottamista, vastuun kantamista, halua kehittää, sitoutua--” (E 1)

Toimihenkilövastauksistakin kävi ilmi vapauden tuoma vastuu.

“Työvuorosuunnitelmat ovat joustavampia, jolloin omasta työnteosta täytyy ottaa enemmän vastuuta ja työntekoa täytyy itse mieltä kokonaisvaltaisemmin.” (T 29)

“On jäänyt pois työn tekemisen yksityiskohtainen ‘säätely’ ja työntekijänä on enemmän vastuuta työn omakohtaisessa priorisoinnissa, mitä pitää tehdä ensin. Toki tukea saa tehtävien tekemiseen ‘oikeassa’ järjestyksessä, kun kysyy lisäohjeita.” (T 40)

4.4 Vuorovaikutus osana valmentavaa esimiestyötä

Valmentavan otteen tärkeäksi elementiksi niin haastatteluissa, kuin toimihenkilöiden vastauksissakin nousi vuorovaikutus. Valmentavan otteen myötä vuorovaikutus näyttäisi muuttuneen keskustelevämmäksi ja molempia osapuolia aktivoivaksi.

“Asioiden käsittelystä on tullut enemmän keskustelevaa ja vuorovaikutteisempaa.” (T 13)

“Keskustelut ovat vuorovaikutuksellisempia. Pohditaan asioita yhdessä sen sijaan, että esimies kertoisi mitä tai miten tehdä.” (Vastaaja 43)

“Esimies kysyy paljon kuulumisia, antaa vaihtoehtoja, antaa mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön.” (T 14)

“Minusta esimiehet tuntuvat Kelassa helposti lähestyttäviltä. He osavat kannustaa ja ohjata työntekijää oikeaan suuntaan” (T 5)

Keskusteleva ja kysyvä esimiestyö

Tiimipäälliköt totesivat olleensa keskustelevia ja vuorovaikutteisia esimiehiä jo ennen valmentavaa otetta, mutta otteen myötä kysymisen rooli vuorovaikutuksessa on korostunut entisestään. Kysymysten avulla pyritään kannattelemaan keskustelua ja kysymysten asettelulla saada toimihenkilö pohtimaan ja oivaltamaan ja vastaamaan monisanaisemmin, vältettäisiin kyllä tai ei vastauksia. Tiimipäälliköiden mielestä toimihenkilön työn mielekkyyttä ja sitoutuneisuutta voidaan lisätä keskustelujen avulla. Vuorovaikutukseen vaikuttaa myös toimihenkilöiden asenteet ja halu ja kyky keskustella.

“Tää kysymysten asettelu, just noita miten ei oo kyllä tai ei vastauksia, joskin sitä aina välillä huomaa että kysyy liian suoraan tai johdattelee toista siinä kysymyksessä, on ehkä siinä vähän oppinut niitä ärsyttäviä kysymyssanoja, joihin on vähän itse mietittävä vastausta.” (E 3)

“Suoria vastauksia ei niinkään pyritä antamaan, vaan aktivoidaan, löytämään vastauksen mahdollisimman pitkälle itse tai keskustelemaan asian tulkinnasta siten, että alainen itse voisi päätyä johonkin tulkinnaan, jonka oikeellisuudesta voidaan sitten keskustella.” (T 12)

“--kun itse asetetut tavoitteet oli asetettu ja niistä keskusteltiin sekä työntekijänä perustelin -> päädyttiin molempia tyydyttävään ratkaisuun. Jäi hyvä fiilis kokonaisuudessaan koko keskustelusta, kun ei tullut tunnetta, että määrätään ylhäältä.” (T 17)

Kuuntelemisen taidon tärkeys

Kuuntelemisen taito korostui vuorovaikutuksesta keskusteltaessa tiimipäälliköiden haastattelussa. Osa kertoi tarvinneensa tietoista harjoittelua paremmaksi kuuntelijaksi. Tiimipäälliköiden mielestä valmentavaa johtamista tukee suuresti, kun maltaa kuunnella ja olla itse välillä hiljaa, olisi tärkeää oppia sietämään hiljaisuutta ja näin haastaa myös vastapuolta tulemaan keskustelussa vastaan. Toimihenkilöiden vastauksissakin näkyi esimiehien osalta kuuntelemisen lisääntyminen.

“On yrittänyt tässä omia korviaan kyllä kasvattaa, että kuulis niitä asioita ihan oikein -- puhutaan niin kuin ihminen ihmiselle.” (E 6)

“--lisännyt aktiivista kuuntelua ja kyselyä esimiehen taholta.” (T 38)

Yhteydenpito monipaikkaisessa työyhteisössä

Vuorovaikutukseen ja yhteydenpitoon liittyen haastatteluissa nousi esille niin sanotun pohjatyön tekemisen tärkeys. Pohjatyöllä tarkoitettiin sitä, että jokaisen tiimiläisen on tavannut kasvatusten ja tutustunut. Yhteydenpidon määrään tiimipäälliköiden mukaan vaikuttaa myös toimihenkilön halu ja tarve ja henkilökohtaiset ominaisuudet.

“--kuitenkin on sen pohjatyön tehnyt, olen paljon kasvatusten jutellut ja tiedetään miltä toinen näyttää ja miten se juttelee ja silleen oon tutustunut tiimiläisiin--” (E 3)

“Mun mielestä vaikuttaa enemmän se, millainen se henkilö on itse ja minkälaista yhteydenpitoa se haluaa ja tavallaan vaatii ja tarvitsee – Aika nopeesti rupee, näkemään että mitä kukin tarvitsee.” (E 1)

Pääsääntöisesti toimihenkilöt kokivat yhteydenpidon olevan riittävää ja toimivaa. Esimies on helposti tavoitettavissa ja yhteydenottoon on matala kynnyks. Toimihenkilöidenkin vastauksista ilmeni, että vuorovaikutuksen onnistuminen vaatii myös kommunikointitaitoja. Joidenkin vastausten osalta kuitenkin yhteydenpidon todettiin vähentyneen entisestään.

“--(esimies) pitää useammin yhteyttä aiempaan verrattuna (olemme eri toimipisteissä). Yhteydenpito on välittömämpää. Tulee tunne, että esimies on oikeasti kiinnostunut työhyvinvoinnistani ja työstäni kokonaisuudessaan.” (T 13)

“Nähty riittävästi kasvatusten, luotu “pohja” kommunikaatiolla ja nyt hoituu sujuvasti Skypellä.” (T 28)

“Vähemmän on ollut yhteydenpitoa kuin aiemmin.” (T 15)

“Saan tehdä työni rauhassa, yhteydenottoja on harvoin, pidän siitä.” (T 20)

“Ollaan yhteyksissä Skypellä, kun on asiaa. Yhteydenpito ei ole edes viikoittaista, mikä on sääli.” (T 39)

4.5 Toimihenkilöiden yksilöllinen huomioiminen

Valmentava ote mahdollistaa paremmin toimihenkilöiden yksilöllisen huomioimisen, kuin aiempi johtamistyyli, tosin tiimipäälliköiden mielestä se edellyttää toimihenkilön tuntemista ja tilannetajua. Ajan myötä omia tiimiläisiä oppii tuntemaan paremmin ja yksilöllisyys vahvistuu.

“Se mikä tärkeintä tässä mun mielestä on ja mikä vie eniten, eniten tiimiläisiä eteenpäin on se yksilöllinen huomioiminen, eikä se tasamasa periaate, että kaikille sama, sopi tai ei, niin se on musta tässä se loistavin homma” (E 1)

“Työvuoroissa otetaan huomioon toivomukseni ja osaamiseni ja tavoitteet on asetettu sen mukaan. Enää ei ole verrattu siihen, mitä on muiden keskimääräiset tekemiset.” (T 2)

“Mielestäni nykyään enemmän mietitään esimiehen kanssa omaa urapolkua ja tehtäviä ja koulutuksia mietitään omien tavoitteiden mukaan enemmän.” (T 33)

Vahvuusajattelu, haastaminen ja kannustaminen

Tiimipäälliköt totesivat haastatteluissa haluavansa todella huomata ja löytää toimihenkilöiden vahvuudet ja tarjota työtehtäviä, joissa pääsee loistamaan. Toisaalta välillä halutaan haastaa ja viedä toimihenkilö epä mukavuusalueelle. Toimihenkilöitä voidaan haastaa ohjaamalla haastavampiin työtehtäviin tai haastetaan etsimään tietoa itse, eikä anneta valmiita vastauksia. Kannustamaan pyritään positiivisella palautteella, jonka toivotaan vaikuttavan myös virheiden pelon vähenemiseen.

“Semmoinen rontti-puolikin löytyy itsessä, et välillä niin kuin kiskaisee sinne vähän niin kuin epä mukavuusalueelle sitten tehtävien suhteen ja tavallaan käy sen keskustelun sit sen jälkeen kun tää ihminen on vilpittömästi ja todella huomannu sen et hitsi että, et tää oli ällöö tekemistä mut minäpä pystyin ja kykenin ja osasin, niin siitä saa kyllä ihan mukavia keskusteluja aikaan ja mukavia tilanteita on ollu.” (E 6)

“-- kannustetaan, luotetaan ja annetaan uskoa jokaisen tekemiseen, ajatteluun ja ideoihin.” (T 12)

“Hän esimerkiksi kannustaa tuomaan omia ajatuksia ja ehdotuksia esille työnkuvan kehittämässä.” (T 19)

“Lähiesimieheni on loistava tsemppaaja ja on työvuorosuunnittelulla sekä ohjannut minua haastamaan itseäni ei-niin-hyvin sujuvien työtehtävien pariin, että kehittymään myös itselleni helpoimmissa työtehtävissä.” (T 31)

“Koko ajan olen kokenut, esimiestyö on ollut kannustavaa, ohjaavaa ja pehmeiden arvojen mukaista” (T 5)

4.6 Valmentavan otteen tuomat hyödyt

Vahvimmin niin haastatteluissa, kuin kyselyssäkin näkyi valmentavan otteen hyötynä lisääntynyt luottamus toisiin ja myös tekemiseen. Toki esimiehet kokivat luottavansa toimihenkilöihin ilman valmentavaa otettakin ja tämä näkyi myös toimihenkilöiden vastauksissa. Valmentavan otteen myötä on koettu, että nyt on enemmänkin annettu lupa luottaa.

“-- ehkä sitä luottamusta sitten, tuonu sitten tekemiseen ja muihin tekijöihin. Joskin sitä on aina ennenkin ollut, nyt on ollu jotenkin tämän kautta lupa vielä enemmän luottaa sitten tekijöihin.” (E 3)

“-- työjärjestelyistä oli tässä kyse ja itseohjautuvuudesta, niin hän kysy sitten useampaan otteeseen sitä, että luotatko sää siis ihan oikeesti, että ei niinku meinannu mennä jakeluun, että mä siis ihan oikeesti luotan häneen.” (E 1)

Luottamuksen ja kannustavan ilmapiirin rakentamisella pyritään vähentämään virheen pelkoa, joka edelleen on voimakkaana elänyt tietyissä yksiköissä. Toimihenkilöiden vastauksistakin näkyi, että ylhäältä johtaminen, virheiden kaivelu ja käskyttäminen ja kyttääminen esimiesten toimesta on jäänyt pois ja toimihenkilöt kokivat, että heihin ja heidän tekemiseensä luotetaan. Esimiehet ja toimihenkilöt ovat enemmän samalla tasolla ja voidaan puhua kuin ihminen ihmiselle. Työtä voi tehdä vapaammin ja luottamus näkyikin myös työjärjestelyissä.

“Työtä voi tehdä vapaammin eikä johtaminen ole sarja tulikomentoja. Ehdottomasti vapautta tuonut ja luottamusta lisännyt.” (T 7)

“Vanhan ajan tyyppinen kyttääminen ja raportointi on vähentynyt. Ei tartuta niin paljon pieniin yksityiskohtiin” (T 28)

Mielekkyyttä ja tehokkuutta työhön

Esimiesten haastattelusta nousi se, että valmentava ote on mielekäs tapa ajatella johtamista. Niin esimiesten, kuin toimihenkilöiden mielestä yhdessä tekeminen on lisääntynyt ja tuonut työhön mielekkyyttä.

“-- se yhdessä tekeminen on nii ku varmaan tämän myötä lisääntynyt ja sillain mulle ainakin se tuo mielekkyyttä työhön--” (E 4)

Valmentava ote näyttäisi jossain määrin myös keventäneen esimiesten työtaakkaa, kun työtä ja vastuuta voidaan jakaa aiempaa enemmän, eikä itselle tarvitse ottaa niin suurta taakkaa hoidettavaksi.

“-- ehkä ennenkin vähän kuormittu sillä, että otti sieltä sun täältä, että minäpä selvitän ja tutkin ja sittenhän se oli ihan itellä se apina selässä. Mut nyt kun ohjaa vähän eri tavalla toimimaan toista ja ratkasemaan sen ongelman.” (E 3)

Yhdessä tekeminen, prosessien miettiminen ja luottamuksen lisääntyminen on esimiesten mielestä mahdollistanut tuloksellisuutta. Tehokkuuden lisääntymisen ajateltiin näkyvän myös asiakkaille nopeampana palveluna. Myös virheen pelon vähentymisen uskotaan johtavan parempiin tuloksiin.

“-- että miten niin ku tulosta tehdään ni se syntyy just siitä työn mielekkyydestä ja sitoutuneisuudesta ja miten me saadaan se mielekkyys ja sitoutuneisuus, on just keskustelujen kautta. Eli kyllä mä nään tän valmentavan otteen yhtenä tuloksellisuuden niin kuin mahdollistajana myös.” (E 4)

Valmentavan otteen vaikutus esimiesten ajankäyttöön

Mitään merkittävää vaikutusta ajankäyttöön esimiehet eivät olleet huomanneet valmentavan otteen tuovan. Joissakin rooleissa olevien työtä sen todettiin helpottavan, kun työ ei kasaannu entiseen malliin yhdelle henkilölle, eikä tule yllätyksiä ajankäytöllisesti, kun ei liikaa töitä kasaa omalle työlistalle. Itseohjautuvuuden koettiin jossain määrin helpottavan esimiesten työtä. Toimihenkilöt taas ajattelivat jossain määrin esimiesten työtaakan keventyneen, kun tarkkoja työvuorosuunnitelmia ei tarvitse tehdä.

“-- ehkä just tämä itseohjautuvuus on siellä näkynyt aika hyvinkin, että sieltä on lähdetty hoitamaan itsenäisesti niitä asioita. Ei oo aina tarvinnut välittää mulle tietoa, tai on välitetty tietoa, mutta on pistetty sitten, että tää on jo hoidossa--” (E 8)

4.7 Valmentavan otteen haasteet

Haastatteluissa esimiehet totesivat, että alkuun koulutuksissa oli haastavaa edes ymmärtää, mitä valmentavalla otteella tarkoitetaan, ennen kuin sitä alettiin itse oivalta-
maan. Mietittiin koulutusten jälkeen myös, että mitä minun siellä olisi edes oikein pitänyt oppia. Koulutuksissa sai sellaisen kuvan, että esimiestyö ja johtaminen olisi jatkuvaa kamppailua haasteiden kanssa ja niihin tarjoiitiin toimintamalleja. Valmiiden toimintamallien käyttöön ottaminen on koettu haastavana ja enemmän esimiehet ajattelevat hyödyntävänsä omaa elämäkokemusta ja tilannetajua.

“-- kun näitä koulutuksia oli, niin mähän en oikeestaan aluks ees hifannu, etä mitä mun oli pitäny siellä koulutuksessa oppia. Et mulla kesti hetken ennen kun mä ymmärsin mistä on kysymys, sit mä totesin, et oli kysymys juuri siitä, mitä mää oon ehkä tehnykin.” (E 2)

“Musta tuntuu, että nää kouluttajat kierteli sitä kysymystä, et mitä se nyt sitten on, et kerro konkreettisesti, et missä on se dia et valmentava ote on ja sit siinä on ranskalaiset viivat.” (E 7)

“Mut kyllähän välillä pääsee ikään kuin käymään semmoista syvällisempääkin keskustelua, niin ei siinä taho kyllä mitkään opit tulla tarkkaan ottaen mieleen, et kyl ne koittaa sitten vaan sillä omalla elämäkokemuksella sitten läpi käydä.” (E 6)

Haasteeksi esimiestyössä koettiin myös ympäristön tuomat rajat. Tällä viitattiin ajan käyttöön ja siihen, miten perustyö menee kiireellisinä aikoina valmentavan esimiestyön edelle. Etuuksien käsittelyajat ja ruuhkat rajoittavat valmentavaa esimiestyötä.

Esimiehet kokivat myös, että valmentavaa otetta on mahdotonta toteuttaa, jos toimihenkilö ei ole mukana toteuttamassa valmentavaa otetta. Toisinaan myös toimihenkilön keskusteluhaluttomuus ja yksisanaiset vastaukset tuovat haastetta esimiestyöhön. Valmentavan otteen mukana tuoma vapaus nähtiin osittain myös haastavana.

“-- on vähän niin kuin kolikon kääntöpuoli se, että sitten ei aina tunnista niitä tilanteita mistä sitä vapautta ei sitten voikkaan ihan sillä tavalla itse soveltaa ja ei muisteta aina esimiehellekään kertoa tai pidentään asioita itsestäänselvyyksinä tai vapaapäiviä, etämahdollisuuksia tai mitä ikinä, että silleen niin kun semmoinen kolikon kääntöpuoli ja haaste kyllä myös.” (E 4)

4.8 Kritiikkiä valmentavasta otteesta

Vaikka valmentava ote koettiin esimiesten haastatteluissa pääsääntöisesti hyväksi ja toimivaksi asiaksi, nousi haastatteluissa ja kyselyssä esiin myös kritiikkiä valmentavaan otteeseen. Esimiehet ja toimihenkilötkin kokivat, että näin on toimittu ennenkin, eikä valmentava ote ole tuonut merkittävää muutosta työhön. Kaikille toimihenkilöille valmentava ote ja sen merkitys ei kuitenkaan ollut auennut. Haastatteluissa nousi myös toive siitä, että esimiestyö nähtäisiin muunakin kuin vain valmentava esimiestyönä, eikä valmentavaa otetta vietäisi äärimilleen.

“-- minusta myös muutakin tarvitaan, eikä tätä pelkkää valmentavaa. Minusta tää on semmonen perusjuttu, ei ollu mikään semmonen vau, uutta, vaan että tää on nimetty tällä tavalla. Että monessa asiassa on toimittu ennenkin näin valmentavasti.” (E 3)

“Ennenkin on toimittu valmentavasti, ilman että konsultit ovat keksineet sille hienon nimen. Ehkäpä johtamisen “kokonaistaso” on noussut tämän myötä, enää ei ole niin isoja eroja esimiesten välillä” (T 28)

“Valmentava ote on ollut käytössä jo pitkän aikaa ilman, että asiaa on olisi nostettu mitenkään korostetusti esille.” (T 24)

“-- jotenkin välillä tuntuu et Kellassakin mennään vähän siten, keksitään joku juttu niin mennään sitten niin kun ääripäästä toiseen. Että se on niin kun mieluummin överit, kun vajarit tyyppinen ratkaisu” (E 4)

“Esimiehille on ehkä selkeää, mitä valmentavalla otteella tarkoitetaan. Valitettavasti minulle se ei ole selkeynyt. Vai onko se vai sitä, että ‘ei saa käskeä vaan pitää yrittää saada työntekijä itse oivaltamaan...’ Hohhoijaa...” (T 25)

Konsulttihöpinää

Sekä esimiesten, että toimihenkilöiden vastauksissa valmentavaa otetta pidettiin osittain konsulttien keksimänä, aikaisemmat toimintatavat ovat vain saaneet uuden nimen. Ulkopuolisten konsulttien koulutukset ovat kalliita ja koulutusten tuoma hyöty mietitytti sekä esimiehiä, että toimihenkilöitä.

“Alkuun kieltämättä, oli nää koulutustilaisuudet, niin niissä olin ehkä vähän skeptikkona. Ehkä semmoinen yleinen asenne tämmöstä konsulttihommaa kohtaan, mut mä yritin toki pitää avoimen mielen. Mut että ehkä alkuun oli sinänsä se, et puhutaan hirveen niin ku itsestään selvyysä--” (E 7)

“-- osinhan tässä se sellainen konsulttihomma haisee läpi, konsulttien keksimää.” (E 3)

“Joissakin kahdenkeskisissä keskusteluissa esimies viljelee kyseistä valmentava työote-termiä yhdessä loputtomalta tuntuvan kerralla kuntoon-hokeman kanssa ihan liiaksi asti.” (T 23)

“Kelassa keksitään aina jo olemassa oleville tai aiemmin olleille asioille uusia nimityksiä ja sitten ollaan niin innovatiivisia.” (T 24)

“Mitä tällaisella varmaankin kalliilla koulutuksella on saavutettu asiakkaiden kannalta ja mitkä ovat merkittävimmät hyödyt työyhteisössä. Näitä on hyvä arvioida.” (T 34)

Valmentava esimiestyö erkaannuttaa substanssiosaamisesta

Haastatteluissa nousi esiin, että koska substanssiosaamista ei esimiehillä juurikaan enää ole, se tavallaan pakottaa esimiehet valmentajiksi. Toimihenkilöt osaltaan kritisoivat sitä, ettei esimiehen kanssa enää pysty keskustelemaan substanssi puolesta.

“-- ei niin kun yritäkkään sanoa siitä substanssi puolesta tai muusta, et pitäis tehdä näin, et kyl siinä aika pitkälti on sitten enemmän semmoisen mahdollistaja.” (E 7)

“Toistaiseksi valmentava ote ei ole tuonut hirveästi lisää, koska esimiehellä ei ole asiantuntemusta työni sisällöstä.” (T 12)

“Esimies keskittyy valmentamiseen ja asiaosaaminen heikentyy. Keskustellaan asioista yleisemmällä tasolla. Miten työsuorituksen arviointi esimieheltä sujuu, jos ei ole tarkkaa kuvaa töiden vaatimuksista käytännössä vai toimivatko asiantuntijoilta saadun tiedon varassa.” (T 34)

“Esimies ei tiedä miten töitä oikeasti tehdään eikä käsitä töiden vaatimuksia tai vaatimattomuuksia. Käytännön tietämys töistä on kadonnut.” (T 39)

“Minä kaipaen sitä, että esimies tietää oikeesti niistä töistä ja pystyy jopa niitä tekemään.” (E 3)

5 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Kelan itäisen vakuutuspiirin, eläke-, opinto- ja perhe-etuuskeskuksen lähiesimiestyötä monipaikkaisessa työyhteisössä ja toimihenkilöiden näkemyksiä siitä. Tavoitteena oli selvittää, onko valmentava ote muuttanut esimiesten johtamistyyliä merkittävästi ja miten valmentava ote näyttäytyy monipaikkaisessa työyhteisössä esimiehille ja toimihenkilöille.

5.1 Tulosten tarkastelua

Tutkimuksen tuloksista nousi esille, ettei tiimipäälliköiden johtamistyyli ole muuttunut merkittävästi sen jälkeen, kun Kelassa on siirrytty valmentavaan esimiestyöhön. Nekään esimiehet, jotka eivät olleet työskennelleet esimiehinä ennen valmentavan otteen käyttöönottoa, eivät kokeneet valmentavan otteen esimiestyössä olevan ristiriidassa oman johtamiskäsityksensä kanssa. Haastatteluissa ja kyselyssä nousi vahvasti esiin se, että näin on toimittu jo aiemmin ja esimiesten käsityksen mukaan tällaiselle esimiestyölle on nyt annettu lupa.

Haastatteluiden ja kyselyn vastaukset tukivat sitä teoriasta saatua tietoa, että valmentava esimiestyö perustuu luottamukseen. Tiimipäälliköiden haastatteluissa luottamuksen katsottiin olevan tärkeä osa esimiestyötä ja korostuvan varsinkin etäjohtamisessa. Salmimies ja Ruutukin (2013) toteaa luottamuksen olevan merkittävä osa valmentavaa esimiestyötä ja sen merkitys voi korostua etenkin etäjohtamisessa. Esimiehen luottaessa alaisiinsa alituinen kontrolli vähenee tai poistuu parhaassa tapauksessa kokonaan. (Salmimies & Ruutu 2013, 88.)

Vilkmanin (2016) mukaan on tutkittu, että virtuaalinen työyhteisö voi vähentää ja heikentää toimihenkilön ja esimiehen välistä viestintää ja siksi vuorovaikutuksen syntymiseen olisi erityisen tärkeää kiinnittää huomiota. Virtuaalisessa esimiestyössä yhteydenpito voi viedä enemmän aikaa, ja yhteydenpitoa on hyvä suunnitella ja aika-tauluttaa. (Vilkman 2016, 59.) Haastatteluissa tiimipäälliköt korostivat vuorovaikutuksen ja säännöllisen yhteydenpidon tärkeyttä. Vuorovaikutus tapahtuu pääsääntöisesti Skypen välityksellä, huolimatta siitä, onko johdettava etänä vai samassa toimipisteessä. Yhtenä elementtinä hyvän vuorovaikutussuhteen luomiseen nousi niin sanotun pohjatyön tekemisen tärkeys. Se, että on kohdattu myös kasvotusten ja luotu siinä pohja suhteelle. Myös Uutela (2019) väitöskirjassaan tuo esille esimiehen alaisensa tuntemisen tärkeyden. Esimies pystyy helpommin ohjaamaan ja tukemaan yksilöllisesti, silloin kun hän tuntee alaisensa. (Uutela 2019, 78-80.)

Valmentava ote näyttäytyy esimiehille lisääntyneenä kuuntelemisena, kysymisenä, haastamisena ja osallistamisena. Vaikka esimiestyö on tiimipäälliköiden mukaan aiemminkin ollut keskustelevaa, on valmentavan otteen myötä tietoisemmin kiinni-

tetty huomiota omaan esimiestyöhön ja vuorovaikutustilanteisiin. On pyritty opettelemaan kuuntelemisen ja kysymisen taitoa ja sietämään hiljaisuutta. Valmentavan otteen myötä ei enää tarjota kaikkeen kysytyyn valmiita vastauksia, vaan tarkoitus on saada toimihenkilö itse oivaltamaan ratkaisuja ja vastauksia. Tämän tutkimuksen tuloksia tukee myös Moen (2012, 2) näkemys siitä, että esimiehen tehtävänä oivaltamisessa on olla läsnä ja kuunnella ja se voi tarkoittaa tehokkaiden ja oivalluttavien kysymysten tekemistä.

Kurttilan ja Aallon (2015, 17-18) mukaan valmentavalla otteella esimiestyössä lisätään työntekijöiden aktiivisuutta ja sillä tavalla lisätään osaamista sekä saadaan kaikkien ideat ja näkökulmat esiin ja hyödynnettäväksi. Sekä haastatteluissa että kyselyssä ilmeni, että yhdessä tekemisen nähtiin lisääntyneen valmentavan otteen myötä, kun esimiestyössä on nyt mahdollista osallistaa toimihenkilöitä. Esimiesten keskinäinen yhteistyö on vahvistunut, töitä voidaan jakaa ja kollegiaalinen tuki koettiin tärkeäksi.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että valmentava ote on entistä paremmin mahdollistanut toimihenkilöiden yksilöllisten tarpeiden, halujen ja osaamisen huomioimista. Huttusen (2018, luku 1) mukaan valmentajan roolissa esimies tukeekin työntekijöitä, jokaista yksilötasolla. Lyons'inkin (2012, 56) mielestä valmentava esimiestyö voidaan nähdä metodina, jossa toimihenkilöä arvostetaan yksilönä. Yksilöllinen huomioiminen kuitenkin edellyttää esimiehiltä toimihenkilöiden tuntemista ja jatkuvaa vuorovaikutusta. Tiimipäälliköt kokivat, että ajan myötä omia tiimiläisiä oppii tuntemaan paremmin ja yksilöllisyyden huomioiminen vahvistuu. Longeneckerin (2010) mukaan Kilburg (2000) toteaa esimiesten tuntemuksen alaistensa työetiikasta ja motivaatiotekijöistä, auttavan alaisten valmentamisessa. Tuntemus alaisten vahvuuksista, osaamisesta ja kyvyistä ohjaa valmentamaan parempaan suoritukseen. Tämä vaatii esimiehiltä jatkuvaa vuorovaikutusta ja kanssakäymistä alaisten kanssa. (Longenecker 2010, 34.)

Esimiesten haastatteluissa selvisi, että esimiesten substanssiosaaminen on vähentynyt. Enää esimiestyössä ei vaadita substanssiosaamista, koska esimiestyössä painotetaan ihmisten johtamista. Haastatteluissa todettiin, että substanssiosaamattomuuden myötä esimiestyön on oltava valmentavaa ja osallistavaa. Rouhiainen-Neunhä-

usererin (2009, 108) väitöskirjan tutkimuksessa todettiin vuorovaikutteisen ja osallistavan viestinnän olevan tarkoituksenmukaista etenkin niissä tapauksissa, jolloin alaiset tuntevat itse työn paremmin, heillä on pidempi työkokemus tai kun työn tekeminen perustuu asiantuntijoiden yhteistyölle. Tämän tuloksen voitaneen ajatella koskevan myös valmentavan esimiestyön tarkoitusta ja tarvetta, ei pelkästään osallistavaa ja vuorovaikutteista viestintää.

Valmentava ote esimiestyössä vaatii haastatteluun osallistuneiden tiimipäälliköiden mielestä itsevarmuutta, uskallusta kokeilla asioita ja epävarmuuden sietoa. Ellingerin, Beattien ja Hamlinin (2014) mukaan Hunt ja Weintraub (2002, 2011) listaavat valmentavaa johtamista tukeviksi henkilökohtaisiksi ominaisuuksiksi myös empatiakyvyn ja aidon halun auttaa ihmisiä. Näillä ihmisillä ei ole tarvetta jatkuvaan kontrolliin ja he kykenevät myös itse johtajina ottamaan palautetta vastaan. (Ellinger, Beattie & Hamlin 2014, 258.) Tiimipäälliköt kertoivat haastattelussa haluavansa löytää toimihenkilöiden vahvuudet sekä kannustaa ja auttaa onnistumaan työtehtävissä. Näiden uskottiin vaikuttavan myös virheiden pelon vähenemiseen. Valmentavan otteen myötä lisääntynyt toimihenkilöiden itseohjautuvuus vaatii esimiehiltä uskallusta antaa vapautta ja vastuuta ja luottaa, että ilman esimiestä työt tulevat tehdyksi.

Valmentava johtaminen



Lähteet: Brown 2012, Thomas 2000, Kirjavainen 2014

Kuvio 7. Valmentava johtaminen Novetos Oy:n koulutusmateriaalin mukaan (2018).

Haastatteluun vastanneet esimiehet kokivat, että valmentava ote velvoittaa kaikkia, ei pelkästään esimiehiä. Esimerkiksi työtunteihin valmistautuminen on molempien

tehtävä, vuorovaikutuksen tulisi olla molemminpuolista, sekä valmiutta astua pois omalta mukavuusalueelta. Valmentava ote on tuonut mukanaan itseohjautuvuutta, joka taas tarkoittaa toimihenkilöille niin vapautta kuin vastuuta. Savaspuron (2019, 87) mukaan itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että työntekijät eivät vain suorita heille annettuja tehtäviä, vaan he ottavat vastuuta kokonaisuudesta ja miettivät miten asiat voisi tehdä.

Tämän opinnäytetyön toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten valmentava ote näyttäytyy toimihenkilöille monipaikkaisessa työyhteisössä. Toimihenkilöt kokivat, että valmentavan otteen myötä on luottamus lisääntynyt ja kontrollointi vähentynyt. Toimihenkilöt kokivat, että yhteydenpito toimii esimiesten kanssa hyvin, välineet yhteydenpitoon ovat toimivia ja esimiehet ovat pääsääntöisesti hyvin tavoitettavissa ja helposti lähestyttäviä. Vuorovaikutuksen koettiin olevan keskustelemaa, toimihenkilöiden ideoita ja ajatuksia kuunnellaan ja otetaan huomioon enemmän. Vilkmankin (2016, 33-34) toteaa, että ilman avointa vuorovaikutusta yhteisöllisyys voi kärsiä ja aiheuttaa sen, että ihmisten sitoutuminen organisaatioon vähenee. Ideoiden ja ajatusten huomioimisen lisäksi toimihenkilöt kokivat, että pystyvät vaikuttamaan omaan työhön aikaisempaa enemmän. Toisaalta toimihenkilöiden vastauksista kävi ilmi myös vuorovaikutuksen vähentyminen ja esimiehen etääntyminen. Vuorovaikutuksen ei aina koeta olevan luontevaa. Koettiin että yhteyttä pidetään, koska niin on tehtävä.

Itseohjautuvuus ja sen mukana tuoma vapaus ja vastuu nähtiin niin hyvänä, kuin huononakin asiana. Koettiin, että työtä saa tehdä vapaammin, ilman tarkkoja työvuorosunnitelmia ja ohjeistuksia ja kantaa itse vastuun omasta tekemisestä. Tarvittaessa esimieheltä saatiin ohjausta ja tukea oman työn tekemiseen ja suunnitteluun. Otalan (2018) mukaan itseohjautuvuus on sitä, että itsenäisesti hakee tietoa ja omaksuu uutta, suoriutuakseen työstään mahdollisimman hyvin. Jos yrityksessä tai organisaatiossa korostetaan itseohjautuvuutta, ei esimiehen tulisi viedä johtajuutta keneltäkään vaan kannustaa ja tukea jokaisen itsensä johtamista. Valmentava esimies voi auttaa työntekijää löytämään oikean ratkaisun tai tekemään itse päätöksen ohjalla oivalluttavilla kysymyksillä. (Ojala 2018, luku 3, luku 9.) Toisaalta osa toimihenkilöistä koki, että esimiesten vastuuta työjärjestelyistä on siirretty toimihenkilöille.

Kyselytutkimuksen aineisto toi esiin myös kriittistä näkökulmaa. Toimihenkilöt kokivat, että esimiestyö on ollut aiemminkin valmentavaa ja keskustelevaa, ja nyt on vain nimetty uusin termein tällainen johtamistyyli. Vastauksissa kritisoiitiin myös kalliita, ulkopuolisten konsulttien pitämiä koulutuksia, joiden ei nähty tuovan lisäarvoa esimiestyöhön tai työyhteisölle. Kaikille toimihenkilöille valmentava ote ylipäättään, tai sen merkitys, ei ole auennut. Valmentavaa otetta pidetään ehkä vain yhtenä ohime-nevänä ilmiönä muiden joukossa. Toimihenkilöistä osa myös toivoi, että edelleen esimiehen kanssa pystyisi keskustelemaan substanssiasioista, että esimiehillä olisi osaamista ja ymmärrystä työn sisällöstä.

5.2 Johtopäätökset

Tutkimus vahvisti ennakkokäsityksiä siitä, että valmentavan otteen esimiestyössä monipaikkaisessa työyhteisössä vaaditaan vuorovaikutusta, luottamusta ja avoimuutta. Tutkimuksen kohteena olevat esimiehet kokivat toimineensa valmentavasti tai ajatelleensa hyvään esimiestyöhön kuuluvan valmentavan esimiestyön piirteitä, ennen valmentavan otteen koulutuksia tai ennen omaa esimiestyön aloittamista. Monipaikkaisuus ja etäjohtaminen on ollut arkea jo useamman vuoden ja tämä on osaltaan luonut luottamuksen ja uudenlaisen vuorovaikutuksen kulttuuria. Monipaikkaisuus osaltaan pakottaakin luottamaan enemmän. Nykyisessä valmentavassa johtamistyyliässä korostuvat niin sanotut pehmeät arvot ja näihin useamman haastatellun esimiehen on ollut helppo samaistua.

Tutkimustuloksissa yllätti se, ettei etä- ja lähijohtamisella koettu olevan eroa tiimi-päälliköiden mielestä. Lähijohtamisessakin kaikkia johdetaan pääsääntöisesti "etänä". Johtuuko tämä siitä, että kaikkia halutaan kohdella tasapuolisesti ja siksi ehkä ei haluta antaa vaikutelmaa, että lähijohdettavat olisivat erityisasemassa. Etäjohtamisessa haasteena pidettiin sitä, ettei esimies aina välttämättä esimerkiksi huomaa sitä, ettei toimihenkilö voi hyvin ja tarvitsisi tukea. Esimiehen ja toimihenkilön välinen suhde tulisi olla niin tuttavallinen ja luottamuksellinen, että olisi luontevaa ottaa puheeksi vaikeitakin asioita. Näimme hyvänä tapana luoda luottamuksellista ja luontevaa esimies-alaisuhdetta tekemällä hyvän pohjatyon, eli tutustumalla toimihenkilöihin kasvokkain. Sen jälkeen on helpompi olla yhteydessä, kun on oppinut toisen tavasta kommunikoida. Kalliomaan ja Kettusen (2010) mielestäkin luottamuksen

rakentumiseen voi vaikuttaa säännöllisesti toteutetut henkilökohtaiset tapaamiset ja riittävä keskinäinen vuorovaikutus. Riittämätön vuorovaikutus ja vähäiset kahdenkeskiset tapaamiset voivat synnyttää epävarmuutta ja näin vaikuttaa luottamuksen syntymiseen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41.)

Yllättävän vähän kuitenkin tiimipäälliköiden haastatteluissa nousi esiin pohjatyön tekeminen. Esimerkiksi miten silloin kun tulee uusi toimihenkilö, joka työskentelee eri toimipaikassa kuin esimies, saako silloin pohjatyön tehtyä Skypen välityksellä? Toisaalta, koska tästä aiheesta ei juurikaan keskusteltu haastatteluissa, emme osanneet kysyä tarkemmin siitä, miten uuden toimihenkilön kohdalla työsuhteen alussa toimitaan, esimerkiksi tarjotaanko mahdollisuus kasvokkain tapaamisiin.

Esimiehet kokivat pitävänsä yhteyttä toimihenkilöihin säännöllisesti, osa jopa kertoi aikatauluttavansa työnsä niin, että varaa aikaa yhteydenpitoon ja huolehtii yhteydenpidon tasapuolisesta toteutumisesta omien tiimiläisten kesken. Mutta toisaalta toimihenkilöiden vastauksissa nousi esille yhteydenpidon vähäisyys ja teennäisyys, yhteyttä pidetään, koska se niin kuuluu tehdä. Näkemyksemme mukaan esimies-alaisuhde on molemminpuolinen ja vuorovaikutuksen tulisi kulkea molempiin suuntiin. Ehkä tässä voisi olla toimihenkilöillä oman toiminnan tarkastelun paikka, onko esimiehellä esimerkiksi käsitystä siitä, että toimihenkilö kokee yhteydenpidon riittämättömäksi. Toimihenkilöllä on myös vastuu vuorovaikutussuhteessa, eikä jäätäisi odottamaan esimiehen yhteydenpitoa.

Itseohjautuvuudesta ja toimihenkilöiden vastuusta valmentavan otteen toteutumiseen keskusteltiin paljon haastatteluissa. Todettiin, että osa toimihenkilöistä tarvitsee enemmän tukea ja ohjausta, kuin toiset ja saavatkin sitä tarvittaessa esimiehiltä. Ojala (2018) toteaa, että kaikille itseohjautuvuus ei sovi, vaikka halua uuden oppimiseen onkin, ei haluta tai osata olla itseohjautuvia. Nämä työntekijät tarvitsevat enemmän ohjausta ja tukea ja työyhteisön ja -ympäristön merkitys korostuvat, koska oppimisinnostus ja uuden omaksuminen voivat onnistua helpommin yhdessä tehden ja toimien. Osa kokee itseohjautuvuuden turvattomuuden tunteena, eikä kykene johdamaan itseään ja hallitsemaan työmääräänsä vaan tekevät töitä aina uupumiseen asti. (Ojala 2018, luku 3.) Pohdimme, kumpi on enemmän valmentavaa esimiestyötä, toimihenkilön yksilöllisten tarpeiden huomioiminen vai haastaminen itseohjautuvuuteen?

Haastatteluissa puhuttiin paljon myös haastamisesta ja toimihenkilöiden ohjaamisesta epä mukavuusalueelle. Ristikankaan ja Grünbaum (2014) mukaan valmentavan esimiehen tulisi haastaa niin itseään, kuin alaisiaankin. Käytännössä haastaminen näkyy sitten, että ei tyydytä helppoihin ja nopeisiin ratkaisuihin vaikeissa tilanteissa. Haastamista voi olla myös alaisten vastuun lisääminen ja kasvattaminen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 48-49.) Keskustelut painottuikin enemmän toimihenkilöiden haastamiseen, eikä tullut ilmi, miten esimiehet mahdollisesti haastavat itse itseään, tai haastaako esimerkiksi tiimpäälliköiden esimiehet heitä toimimaan tietyllä tavalla. Joillekin esimiehille haaste sinänsä voi olla jo valmentava esimiestyö, kun joutuu päästämään lankoja käsistä ja jakamaan vastuuta. Tutkimuksen kohteena oleville esimiehille valmentavan esimiestyön peruspiirteet ovat olleet helposti omaksuttavissa tai jo aiemmin olleet omassa esimiestyössä mukana.

Jonkin verran toimihenkilöiden vastauksissa nousi esiin esimiesten substanssiosaamattomuus, josta myös haastatteluissa käytiin keskustelua. Ennen esimiehet ovat olleet myös asiantuntijoita tai vähintään on ollut perusosaaminen etuustyöstä. Onko toimihenkilöille tuotu riittävästi esiin sitä, että esimiehiltä ei enää odoteta asiantuntijuutta tai etuosasaamista. Esimies-asiantuntija rooli ei enää sovi valmentavan esimiehen rooliin, ennen esimieheltä on voitu odottaa valmiita vastauksia esimerkiksi etuustyöhön liittyen.

Tutkimustuloksista oli nähtävissä hyvin se, että valmentaminen on omaksuttu luontevaksi osaksi esimiestyötä ja toimihenkilöiden vastaukset tukivat sitä, että kohdeyksikön esimiestyö on arvostavaa ja vuorovaikutteista. Sekä toimihenkilöiden että tiimpäälliköiden vastauksissa huokui turhautuneisuus muutokseen. Muutoksia Kelalla tapahtuu paljon, niin pienempiä, kuin isompiakin muutoksia. Jos ajatellaan, että muutoksen tulisi lähteä aina tarpeesta, ei vain muutosta muutoksen vuoksi, voidaan ehkä tämä muutos uuteen johtamistyyliin kokea tarpeettomana tutkimuksen kohdeyksikössä. Siitäkin syystä, ehkä vastauksissa kritisoitiin koulutukseen käytettyä aikaa ja rahaa. Jossain muussa yksikössä ei välttämättä vastaavaa turhautuneisuutta olisi nostettu esiin, jos johtamistyyliin olisi koettu muuttuneen merkittävästi parempaan suuntaan. Haastatteluissa ja kyselyissä oli aistittavissa, että isoin aiheen nostatus on jo mennyt ohi yksikön sisällä. Koetaanko, että valmentava esimiestyö ja valmentava ote on jo luonteva osa arkea, eikä sitä tarvitse enää erikseen nostaa esiin? Toisaalta

toimihenkilöiden vastauksissa näkyi, ettei valmentava ote tai valmentava esimiestyö ole kaikille täysin selvää tai mitä toimihenkilöltä asian suhteen odotetaan. Vaikka valmentava ote haluttaisiinkin osaksi arkea niin, ettei siitä tarvitse puhua, käytetään termiä yleisesti Kelassa esimiestyöstä ja työelämätaidoista puhuttaessa. Olisiko yksikössä tarpeellista välillä ottaa keskusteluun ja avata valmentavan otteen tarkoitusta ja sen tämän hetkistä tilaa tässä yksikössä.

Jos tutkimusote olisi ollut kriittisempi valmentavaa otetta kohtaan, olisiko tutkimustulokset näyttäneet erilaiselta. Haastatteluissa kysymysten asettelu ja ote oli neutraali valmentavaa otetta kohtaan. Olisiko ollut helpompi nostaa esiin esimerkiksi tilanteita, milloin voidaan antaa vapautta ja milloin on tarve pitää tiukemmin langat esimiehen käsissä. Haastatteluissa oli valmentavaa esimiestyötä kohtaan myönteinen suhtautuminen ja pääosin esimiehet kokivat toimivansa valmentavasti. Pohdimme kuinka kriittisesti ja totuudenmukaisesti omaa toimintaa pystyy tarkastelemaan, kuin ulkopuolisen silmin. Tutkimustulokset ovatkin vahvasti tiimipäälliköiden omia kokemuksia tutkijoiden tulkitsemana.

Vaikka esimiehet kokivat jo aiemmin toimineensa valmentavasti, on valmentava esimiestyö varmasti tuonut arkeen jotain lisääkin. Vuorovaikutuksessa kiinnitetään enemmän huomiota kysymiseen ja kuuntelemiseen. Toimihenkilöitä on mahdollista osallistaa aiempaa enemmän ja antaa vastuuta omaan työhön. Osallistamisen ja toimihenkilöiden vastuuttamisen myötä esimiesten ei tarvitse kerätä itselle niin sanottuja apinoita selkään entiseen malliin. Toimihenkilöt kokevat voivansa vaikuttaa enemmän omaan työhönsä ja valmentavan otteen onkin tarkoitus lisätä itseohjautuvuutta ja vastuunkantoa.

5.3 Luotettavuuden arviointi ja eettisyys

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin löytämään luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttämällä. Opinnäytetyön aineisto koostui sekä kysely- että haastatteluaineistosta.

Tutkimus kuvaa mielestämme kattavasti tarkasteltavaa ilmiötä siltä osin, että tutkitavat on rajattu vain tiettyyn yksikköön ja kaikki yksikön tutkimuksen toteutushet-

kellä työssä olevat tiimipäälliköt saatiin haastateltua. Tutkimuksen tuloksia voidaan-kin pitää luotettavana kyseisen yksikön osalta, mutta ei laajemmin, esimerkiksi koko Itäisen vakuutuspiirin osalta. Toisaalta kyselyyn vastasi vain kolmannes, toimihenkilöiden vastauksia ei voida yleistää koskemaan koko keskusta. Tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin hyödynnettävissä niin laajalti, kuin niitä halutaan Kelassa hyödyntää.

Puusa ja Juuti (2011) toteaa, että vaikka tutkimus ei päädy yleistettävään tietoon, voi se kuitenkin olla osuvaa ja hyödyllistä lisäten ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan tulee voida perustella se, miten hän on tutkimuksessaan päätenyt niihin tuloksiin, joita raportissa on esitelty. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa on oleellista käytettyjen metodien kuvaus ja jäljitettävyys. Vaikka argumentointi tutkimuksessa olisikin ansiokasta ja onnistunutta ja perustelut olisivat uskottavia, voisi toinen tutkija päätyä kuitenkin erilaiseen lopputulokseen. Tutkimusraportissa tutkijat pyrkivät perustelemaan kantansa lopputuloksesta, pohjaten perustelunsa muun muassa teoriaan, omaan kokemukseen ja organisaation ja sen toiminnan tuntemukseen. (Puusa & Juuti 2011, 157.)

Tutkimuksen tulokset, kuten laadullisessa tapaustutkimuksessa yleensä, ovat tiimipäälliköiden kokemuksia, jotka tutkijat ovat parhaalla mahdollisella tavalla ja mahdollisimman objektiivisesti tulkinneet. Raporttiin on pyritty ilmaisemaan mahdollisimman selvästi se, mikä on tutkittavien sanomaa ja mikä tutkijoiden omaa tulkintaa. Puusan ja Juutin (2011, 157) mukaan tutkimuksen tavoitteena tulee pitää sitä, että tutkimus kuvastaisi mahdollisimman hyvin tutkittavien käsityksiä ja heidän kokemusmaailmaansa.

Kyselyssä ja haastatteluissa käytetyt käsitteet olivat tuttuja tiimipäälliköille ja toimihenkilöille. Koulutuksissa, joissa valmentavaa otetta on käsitelty, on käytetty samaa termistöä kuin mitä me käytimme kyselyssä ja haastatteluissa. Voidaan olettaa, että tutkimuksen kohdehenkilöt ovat ymmärtäneen kysymykset. Tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan juuri tutkittavien kokemuksia ja peilata niitä opinnäytetyössä käytettyyn teoriaan.

Hyvää tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkijat noudattavat rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä sekä tulosten tallentamisessa ja esittämisessä. Huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä tulee noudattaa myös tutkimuksen ja

tutkimustulosten arvioinnissa. (Kuula 2006, 34.) Tutkimuseettisen neuvottelukunnan säännösten mukaan hyvän tieteellisen käytännön mukaista on, että tutkijat työskentelevät tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen mukaisesti, joita ovat muun muassa rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus. Ja se, että tutkijat käyttävät tieteellisen tutkimuksen vaatimuksen mukaisia ja eettisiä menetelmiä tiedonhankinnassa ja arvioinnissa sekä huomioivat asianmukaisesti toisten tukijoiden tekemän työn. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tätä tutkimusta tehdessä tutkijat ovat sitoutuneet noudattamaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan antamaa ohjeistusta.

Tässä opinnäytetyössä eettisten kysymysten voidaan nähdä koskevan lähinnä aineiston keruuta, vastaajien tunnistettavuutta, opinnäytetyön raportointia ja aineiston säilytystä. Tutkimus pyrittiin toteuttamaan niin, ettei tutkittaville ole aiheutunut haittaa tutkimukseen osallistumisesta.

Tutkimusta toteutettaessa on hyvä kertoa, millaista tietoa tutkimuksella tavoitellaan. Lisäksi voidaan kertoa, miten saavutettuja tutkimustuloksia ehkä voidaan tulevaisuudessa hyödyntää. Tarkkaa tutkimusasetelmaa ja hypoteeseja ei ole pakollista kertoa, mutta tutkimuksen pääaiheet tulisi kertoa, sekä tulisi pyrkiä kertomaan tutkittaville kaikki se, mikä on tiedossa ja suunnitelmissa tutkimuksen suhteen, jolloin tutkimukseen pyydetyt voivat tehdä päätöksensä tutkimukseen osallistumisesta. (Kuula 2006, 105.)

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu, että tutkittavilta saadaan tutkimuksen osallistumisestaan asiaan perehtyneesti annettu suostumus, millä pyritään estämään tutkittavien manipulointi tieteen nimissä. Perehtyneisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkittavalle kerrotaan kaikki oleellinen tieto siitä, mitä tutkimuksen kuluessa tulee tapahtumaan, ja että tutkittava on informaation ymmärtänyt. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kaikkia tutkimukseen osallistuneita informoitiin hyvissä ajoin ennen tutkimuksen toteutusta ja kaikkiin tutkittaviin oltiin henkilökohtaisesti sähköpostitse yhteydessä, jotta varmistettiin halukkuus osallistua tutkimukseen, sekä onko tutkimuksen osalta mahdollisesti herännyt kysymyksiä. Sähköpostin liitteenä lähetettiin myös haastattelun teemat tiedoksi etukäteen tutustuttaviksi. Jokainen tutkimukseen osallistunut on

näin ollen ollut tietoinen tutkimuksen tarkoituksesta ja siihen osallistumisesta. Sähköpostissa kerroimme, että tutkimukseen osallistuminen on mahdollista keskeyttää milloin tahansa. Kuulan (2006, 107) mukaan tutkimukseen osallistuvia tulee aina informoida sen vapaaehtoisuudesta ja mahdollisuudesta keskeyttää tutkimukseen osallistuminen.

Tutkimustietojen käsittelyssä kaksi keskeistä teemaa ovat luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Täydellinen nimettömyys ei tule useinkaan kysymykseen, tutkijan ei tule tietojen käsittelyn yhteydessä luvata sen suhteen enemmän, kuin todellisuudessa pystyy pitämäänkään. Tutkimuksen tietoja julkistaessa tulee myös huolehtia luottamuksellisuuden säilyttämisestä ja anonymiteettisuojasta. Tuloksia julkistettaessa tulee siis huolehtia siitä, ettei tutkittavien henkilöllisyys paljastuisi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Haastateltavien otanta on tässä opinnäytetyössä määrällisesti pieni, eikä siksi haastateltavien taustoja ole avattu enemmän.

Tutkimukseen osallistuneiden yksityisyyttä tulee kunnioittaa ja suojella, mikä tarkoittaa, että haastatelluilla tulee olla oikeus määrittää mitä tietoja he antavat tutkimuskäyttöön, sekä se tarkoittaa myös, että tutkimustekstejä ei saa kirjoittaa niin, että yksittäiset tutkittavat olisi tunnistettavissa. (Kuula 2006, 64.)

Haastateltavat tiimipäälliköt olivat meille ennestään tuttuja ja haastatteluiden jälkeen pohdimme, olisiko tarkentavia kysymyksiä tullut tehtyä enemmän, mikäli haastateltavat ja tutkimuksen kohteena ollut yksikkö olisivat olleet vieraita. Joidenkin kysymysten kohdalla mietimme, olisiko vastauksiin saatu enemmän syvyyttä lisäkysymyksillä, jos meillä ei olisi ollut taustatietoa. Toisaalta taas haastattelujen ilmapiiri oli avoin ja rento, mitä se ei välttämättä olisi ollut vieraiden haastattelijoiden kanssa. Tutkimuksen lopputulos kuitenkin lienee melko totuudenmukainen, eikä olisi poikennut suuremmin siinä tapauksessa, että tutkija tai tutkijat olisivat olleet täysin ulkopuolisia.

Ryhmähaastattelussa valmentavaan otteeseen suhtautuminen oli hyvin myönteinen, eikä eriäviä mielipiteitä noussut esille juurikaan. Haastattelussa enemmänkin tartuttiin toisten hyviin huomioihin ja kommentteihin. Jäimme miettimään, ovatko tiimipäälliköt todella näin yksimielisiä ja myönteisiä valmentavan otteen suhteen, vai

miksi kritiikki jäi niin vähäiseksi? Olisiko tuloksista mahdollisesti tullut erilaiset, jos olisimme pitäneet jokaiselle yksilöhaastattelun?

Haastattelut toteutettiin Skype välityksellä, koska tiimipäälliköitä työskentelee eri paikkakunnilla, ja aikataulullisesti olisi ollut haastavaa saada kaikki samaan paikkaan samanaikaisesti. Vaikka Skype on kokousvälineenä ollut käytössä Kelassa jo pitkään, edelleenkin täysin luonteva vuorovaikutus ei toteudu siinä määrin kuin kasvotusten keskusteltaessa.

Toimihenkilöille tehdyn kyselyn vastausprosentti jäi hyvin alhaiseksi ja näin ollen osaltaan vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksen pääaineistona oli tiimipäälliköiden haastatteluaineisto ja kyselytutkimuksesta saatiin sitä varten hyvää täydentävää tutkimusaineistoa. Valmentavasta johtamisesta ja -työotteesta Kelassa on puhuttu paljon, mutta onko keskustelua myös toimihenkilöiden kanssa käyty riittävästi, että ymmärrettäisiin myös toimihenkilöiden rooli valmentavassa otteessa. Koettiinko aihe niin kaukaiseksi, että vastauksia tuli niin vähän? Onko aiheella ollut niin suurta liittymäpintaa omaan työhön, että vastaaminen olisi tuntunut kannattavalta? Kelalla tapahtuu paljon muutoksia, niin isompia kuin pienempiäkin, kuten organisaatio- ja toimintamallimuutoksia, onko muutokseen turruttu, eikä viitsitä nähdä vaivaa kyselyjen eteen? Kokivatko toimihenkilöt, että kyselyyn vastaamiseen ei ole aikaa? Toimihenkilöitä kannustettiin keskuksen viikkotiedotteessa vastaamaan kyselyyn ja kerrottiin, että mikäli vastausprosentti 50, arvotaan palkintoja koko keskuksen väen kesken. Tätä ei ilmeisesti koettu riittävänä houkuttimena kyselyyn vastaamiseksi. Toki kyselyn rakenne, monet avokysymykset, ovat voineet tuntua työläältä vastata. Avovastaukset haastavat kuitenkin vastaajaa enemmän, kuin valmiit vastausvaihtoehdot. Osa vastauksista olikin hyvin niukkasanaisia ja niiden hyötyä tutkimuksen kannalta voi vain pohtia.

5.4 Kehittämisehdotukset

Tutkimustulosten perusteella esimiehet ovat toimineet osittain valmentavasti jo aiemminkin. Tuloksien perusteella kuitenkin valmentavan otteen avaaminen toimihenkilöille voisi olla tarpeellista. Toimihenkilöille voisi kertoa, mitä heiltä odotetaan

ja velvoitetaan esimerkiksi järjestämällä lisäkoulutusta valmentavasta otteesta. Esimiehen rooli on valmentavan otteen myötä muuttunut ja voi olla hyvinkin erilainen, mihin monet toimihenkilöt ovat tottuneet. Itseohjautuvuutta odotetaan toimihenkilöiltä nykyään paljon ja monet toimihenkilöistä ajattelivat sen tarkoittavan sitä, että tehdään esimiesten työt. Toimihenkilöille voisi korostaa sitä vastuuta, mikä syntyy vapauden myötä, ja keskustella, missä kaikkialla sitä vapautta voidaan antaa ja mihin tilanteisiin vapaus ja itseohjautuvuus ei sovi. Esimiehen roolia voisi olla hyvä kirkastaa toimihenkilöille.

Keskustelua itseohjautuvuudesta voisi olla tarpeen käydä myös esimiesten keskuudessa. Miten itseohjautuvuutta voidaan tukea, mitä toimihenkilöiltä voidaan odottaa ja miten tuetaan niitä, joille itseohjautuvuus ei ole luontevaa. Miten voidaan huomioida yksilölliset erot, kaikki eivät pysty kantamaan samaa määrää vastuuta.

Toimihenkilöiden vastauksissa nousi jonkun verran esiin vuorovaikutuksen riittämättömyyttä ja sitä, että vuorovaikutus ei tunnu luontevalta. Esimiehet voisivat kartoittaa yksilöllisesti yhteydenpidon ja vuorovaikutuksen riittävyden. Kun asia otettaisiin puheeksi, voi toimihenkilöiden olla helpompi tuoda esiin puutteita tai tarpeita vuorovaikutukseen liittyen.

Esimiehet kertoivat jakavansa kokemuksia ja hyviä käytänteitä lähinnä oman ryhmän esimiesten kesken ja jonkin verran keskus- ja vakuutuspiiritasolla. Kela on iso organisaatio ja hyviä käytänteitä voisi olla virkistävää ja ajatuksia herättävää jakaa yli vakuutuspiiri- tai yksikkörajojen, esimerkiksi sparrausta haettaisiin asiakkuuspalveluista tai IT-palvelukeskuksesta. Haastatteluissa kerrottiin tässä olevan vielä kehitettävää, että pystyttäisiin kehittämään yli yksikkörajojen.

Kehittämisehdotukset koostettuna ovat;

1. Valmentavan otteen merkityksestä keskusteleminen toimihenkilöiden kanssa, niin esimies-, kuin toimihenkilönäkökulmasta.
2. Miten esimies voi tukea itseohjautuvuudessa.
3. Vuorovaikutustarpeen kartoittaminen ja vuorovaikutustilanteiden lisääminen.
4. Sparrauksen laajentaminen vakuutuspiirin rajojen ulkopuolelle.

5.5 Jatkotutkimukset

Tämän tutkimuksen tuloksena todettiin se, miten esimiehet itse ymmärtävät valmentavan otteen, mitä valmentavalta esimieheltä odotetaan ja miten he itse ajattelevat toimivansa. Tutkimustulosta voisi syventää tutkimalla esimiesten toimintaa, esimerkiksi havainnoimalla arjen esimiestyötä tai haastatteleamalla toimihenkilöitä. Myös ylempään johdon odotuksia ja oletuksia lähiesimiestyöstä voisi tutkia ja verrata lähiesimiesten ja toimihenkilöiden kokemuksiin.

Tutkimuksen kohteena olevat esimiehet ajattelivat valmentavan otteen vaikuttaneen myös tuloksellisuuteen ja asiakaskokemukseen. Pystyisikö valmentavan otteen vaikutusta tuottavuuteen mittaamaan vai voidaanko sen katsoa olevan yksi osa esimerkiksi tuloksellisuuden syntymisessä?

Itseohjautuvuus on teemana kiinnostava ja sen toteutumista työelämässä olisi mielenkiintoista tutkia enemmän. Mitkä asiat vaikuttavat itseohjautuvuuteen ja sen toteutumiseen ja onko esimerkiksi iällä, koulutustaustalla ja työkokemuksella vaikutusta siihen. Miten paljon työyhteisö voi vaikuttaa itseohjautuvuuteen yksilö- ja tiimitasolla. Toimeksiantaja voisi hyödyntää tutkimustuloksia itseohjautuvuuden lisäämisessä ja tukemisessa.

Työskentelemme Kelalla eri yksiköissä ja olemme nähneet, miten erilaisia johtamiskäytäntöjä yksiköissä on. Olisi mielenkiintoista tehdä vertailevaa tutkimusta, miten valmentava ote ja esimerkiksi itseohjautuvuus näyttäytyvät eri yksiköissä.

Esitetyt jatkotutkimusaiheet ovat seuraavat;

1. Valmentavan esimiestyön tutkimuksen syventäminen havainnoimalla tai haastatteleamalla toimihenkilöitä.
2. Valmentavan otteen vaikutus tuloksellisuuteen ja asiakaskokemukseen.
3. Itseohjautuvuus moninaisessa työyhteisössä.
4. Vertaileva tutkimus valmentavasta otteesta eri yksiköiden välillä.

Lähteet

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja Sytytä – Valmentavan johtamisen filosofia. 2.p. Talentum: Helsinki.

Anderson, V. 2013. A Trojan Horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. *Human Resource Development International*, 16, 3, 251-266. Viitattu 27.1.2019. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Berg, E. & Karlsen, J. 2013. Managing Stress in Projects Using Coaching Leadership Tools. *Engineering Management Journal*, 25, 4, 52-61. Viitattu 12.1.2018. <https://janet.finna.fi>, ABI/INFORM Collection.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja Coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3.p. Tallinna: Tietosanoma.

Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. 2019. The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-21, <https://janet.finna.fi>, doaj.org

Ellinger, A., Beattie, R. & Hamlin, R. 2014. The Manager as Coach. Teoksessa *The Complete Handbook of Coaching*. 2.p. Toim. Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. Sage Publications.

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. <https://janet.finna.fi>, Academic Search Elite.

Grönfors, T. 2012. Hyvä kysymys. Kysymisen, vaikuttamisen ja johtamisen taito. Lohja: Facile Publishing.

Heinonen, S. & Saarimaa, R. 2009. Työelämän laadulla parempaa jaksamista. Kuinka etätyö voi auttaa? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 25. Helsinki: Työ - ja elinkeinoministeriö.

Henkilöstöjohtaminen. 2019. HR-käsikirja. Päivitetty 15.1.2019. Viitattu 25.5.2019. Kansaneläkelaitoksen sisäinen materiaali.

Havula, J., Meincke, N., Vanhala-Harmanen, M. 2017. 5.p. Esimiehen työsuhteopas. Helsinki: Edita Publishing.

Hokkanen, S., Mäkelä, T., Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppakamari. <https://janet.finna.fi>, Kauppakamaritieto.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki. Talentum. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

- Hämäläinen, S., Tiirinki, H., & Suhone, M. 2014. Vastavuoroisen luottamuksen vahvistaminen terveydenhuollon muutosprosesseissa lähijohtajien kokemana - psykologisen sopimuksen näkökulma. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 51, 3, 177-190. Viitattu 6.1.2019. <https://journal.fi/sla/article/view/48320>.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Johtamisen roolit, vastuut ja tehtävät. 2019. HR-käsikirja. Päivitetty 6.3.2019. Viitattu 25.5.2019. Kansaneläkelaitoksen sisäinen materiaali.
- Juuti, P., & Vuorela, A., 2015. 5.p. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: PS-kustannus.
- Järvinen, P.T., Rantala, J., Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum Media.
- Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen. Tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent. <http://janet.finna.fi>, Verkkokirjahylly, Almatalent.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.
- Kangas, A. & Lepistö, T., 2007. Muutoksen johtaminen mahdollisuutena. *Signum*, 35, 2. Viitattu 30.12.2018. <https://journal.fi/signum/article/view/3424/3174>.
- Kela lyhyesti. 2018. Kelan internetsivut. Päivitetty 2.2.2018. Viitattu 18.9.2018. <http://www.kela.fi/kela-lyhyesti>.
- Kelan strategia 2019. Päivitetty 2.9.2019. Viitattu 20.9.2019. Kansaneläkelaitoksen sisäinen materiaali.
- Kelan toiminta 2018. Kelan internetsivut. Viitattu 18.9.2018. <http://www.kela.fi/toiminta>.
- Kelan tulosityksiköt. 2019. Kelan internetsivut. Päivitetty 4.4.2019. Viitattu 18.9.2019. <https://www.kela.fi/tulosityksikot>.
- Kupias, P., Peltola, R., & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Talentum Media. <http://janet.finna.fi>, Verkkokirjahylly, Almatalent.
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Helsinki: Kauppakamari.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Jyväskylä: Gummerus.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro. <http://janet.finna.fi>, Verkkokirjahylly, Almatalent.
- Laaksonen, H. & Salin, S. 2019. Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Helsinki: Oppian.
- Ladyshevsky, R.K. 2010. The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 4, 292-306. Viitattu 12.11.2018. <http://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier.

- Longenecker, C. 2010. Coaching for better results: key practices of high performance leaders. *Industrial and Commercial Training*, 42, 1, 32-40. Viitattu 25.8.2018. <http://janet.finna.fi>, ABI/INFORM Collection.
- Lyons, L.S. 2012. Coaching at the heart of Strategy. Teoksessa: Coaching for Leadership: Writings on Leadership from the World's Greatest Coaches. 3.p. Toim. Goldsmith, M., Lyons, L.S. & McArthur, S. Center for Creative Leadership. <http://janet.finna.fi>, Ebook Central Academic Complete International Edition.
- Martela, F., Jarenko, K. & Järvillehto, L. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum. <https://janet.finna.fi>, Verkkokirjahylly, Almatalent.
- Martela, F., & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. <https://janet.finna.fi>, Verkkokirjahylly, Almatalent.
- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2. 2.p. Opiskelijalaitos. <https://janet.finna.fi>, Booky.
- Moen, F & Federici, R.A. 2012. The Effect from Coaching Based Leadership. *Journal of Education and Learning*. 1, 2, 1-14. Viitattu 3.9.2018. <https://janet.finna.fi>, eric.ed.gov.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M., Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Novetos Oy yritys 2019. Novetos Oy:n internetsivut. Viitattu 27.9.2019. <https://www.novetos.fi/yritys/>.
- Northouse, P.G. 2019. Leadership. 8.p. USA: SAGE Publications.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari. <https://janet.finna.fi>, Kauppakamaritieto.
- Parviainen, A. & Parviainen, E. 2017. Menestyvä joukkue. Onnistu valmentava esimiehenä. Tallinna: AS Pakett.
- Pietilä, I. 2010. Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa Haastattelun analyysi. Toim. Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. Tallinna: Tallina Raamatutrükikoda, 212-241.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.
- Pyöriä, P. 2009. Riskit, pelot ja pelisäännöt etätyössä. Työpoliittinen aikakauskirja, 35

- Rickards, T. 2015. Dilemmas of Leadership. 3.p. Lontoo: Routledge, Taylor & Francis Group. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum Media.
- Rosha, A. & Lace, N. 2016. The Scope of coaching in the context of organizational change. Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity. 2, 2, 1-14. Viitattu 17.12.2018. <https://janet.finna.fi>, Dx.doi.org.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperusteisessa organisaatiossa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22478/9789513937591.pdf>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.9.2019. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro.
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.
- Sydänmaanlakka, P.2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Helsinki: Talentum Media. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta. Helsinki: Talentum Pro. <https://janet.finna.fi>, Verkkokirjahylly, Almatalent.
- Syvänen, S. 2014. Dialogisen johtamisen avaimia. Teoksessa Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Toim. Pakarinen, T. & Mäki, T. Helsinki. 204-216.
- Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa: fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Lapin yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.
- Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4.p. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5.p. Jyväskylä: PS-Kustannus. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

- Van Wart, M., Roman, A., Pierce S., 2016. The Rise and Effect of Virtual Modalities and Functions on Organizational Leadership: Tracing Conceptual Boundaries Along the E-management and E-Leadership Continuum. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 12, 102-122. Viitattu 29.12.2018. <https://janet.finna.fi>, doaj.org.
- Varamäki, A. 2019. *Future Proof, tulevaisuuden työkirja*. Jyväskylä: Docendo.
- Vesterinen, P. 2006. Huomisen johtamisen kynnyksellä – Mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan? Teoksessa *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Toim. Pauli Juuti. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava. 141-156.
- Viitala, R. 2007. Esimiehestä coach. Teoksessa *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Toim. Mikko Räsänen. Helsinki: Edita. 77-97.
- Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Viitala, R., Jylhä, E. 2019. *Johtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.
- Vilkman, U. 2016. *Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum Media.
- Virtanen, P., Stenvall, J. & Laitinen, I. 2014. Teoksessa *Henkilöstöjohtaminen kurkiaan kärkeen*. Toim. Pakarinen, T. & Mäki, T. Helsinki: Edita. 78-93.
- Virolainen, Harri. 2010. *Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin. Virtuaalisen tiimin ilmapiiri*. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu.
https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y.
- Weintraub, J.R. & Hunt, J.M. 2015. 4 Reasons Managers Should Spend More Time on Coaching. *Harvard Business Review*. Viitattu 16.3.2019. <https://hbr.org/2015/05/4-reasons-managers-should-spend-more-time-on-coaching>.
- Zak, P.J. 2017. The Neuroscience of Trust. *Management Behaviors That Foster Employee Engagement*. *Harvard Business Review*. 95, 1, 84-90. Viitattu 1.8.2019. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake toimihenkilöille

Taustakysymykset vastaajille

1. Sukupuoli

a) nainen

b) mies

2. Kuinka kauan olet työskennellyt Kelassa

a) 0-5 vuotta

b) 5-10 vuotta

c) 10-15 vuotta

d) yli 15 vuotta

3. Työskenteletkö samassa toimipisteessä esimiehesi kanssa

a) kyllä

b) ei

Avoimet kysymykset vastaajille

1. Mitä valmentava ote on mielestäsi tuonut lisää esimies-alaisuuteeseen lähiesimiestäsi ajatellen?

2. Mitä valmentavan otteen myötä on mielestäsi jäänyt pois esimies-alaisuudesta?

3. Miten yhteydenpito lähiesimiehen kanssa toimii monipaikkaisessa työyhteisössä?

4. Kerro jokin konkreettinen esimerkki, missä tai miten valmentava ote näkyy esimiehesi toiminnassa?

Liite 2. Kyselylomakkeen saate

Hei!

Olemme YAMK-opiskelijoita Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ja teemme opinnäytetyötä valmentavasta esimiestyöstä EOP-keskuksessa. Tutkimuksen kohteena ovat keskuksen tiimipäälliköt ja osana tutkimusta halutaan kartoittaa toimihenkilöiden näkemyksiä valmentavasta esimiestyöstä. Sivun vasemmasta laidasta löytyy linkki kyselyyn, joka on suunnattu kaikille EOP-keskuksen toimihenkilöille. Kyselyyn vastataan anonyymisti, eikä vastauksia voida yhdistää vastaajaan.

Ystävällisesti

Elina Häkkinen ja Minttu Puranen

Liite 3. Muistutukset toimihenkilöiden kyselyistä

Hei!

EOP-keskuksen työtilassa on julkaistu kysely toimihenkilöille liittyen opinnäytetyöhömme valmentavasta esimiestyöstä.

Tavoittelemme kyselyn vastausprosentiksi vähintään 50%:a, joka tarkoittaa noin 75 vastausta. Tällä hetkellä vastauksia on 18, joten vastaajia kaivattaisiin vielä roimasti lisää (kiitos jo kaikille tähän mennessä vastanneille!). Tästä syystä jatkamme vastausaikaa vielä **12.3.2019** saakka.

Kyselyyn vastataan täysin anonyymisti, eikä vastauksia voida yhdistää vastaajaan. Kyselyyn vastaaminen ei vie kauaa, eikä kysymyksiin ole oikeita tai väärä vastauksia, vaan jokainen voi vastata oman kokemuksensa pohjalta.

Ystävällisesti

Minttu Puranen ja Elina Häkkinen

Hei!

Vielä muistuttaisimme kyselyyn vastaamisesta ja samalla jatketaan vastausaikaa **19.3.2019** saakka. Vastauksia on kertynyt peräti 33 kappaletta, mutta vielä tarvittaisiin arvokkaita vastauksia.

Korostaisimme, että vastauksiin ei ole mitään oikeata tai väärää mallia vaan matalalla kynnyksellä oman fiiliksen mukaan voi vastata.

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisesti

Minttu Puranen ja Elina Häkkinen

Liite 4. Haastattelurunko tiimipäälliköiden haastatteluun

Oma johtamistyyli ja valmentava ote

1. Onko oma johtamistyyli muuttunut valmentavan otteen myötä? – Jos on, miten?
2. Kerro omasta johtamistyylistäsi. Onko valmentava ote ristiriidassa oman johtamistyyliäsi kanssa?
3. Onko valmentavassa otteessa jotain, joka on ollut haastavaa omaksua?

Valmentava ote päivittäisessä esimiestyössä

4. Miten valmentava ote näkyy omassa esimiestyössä?
5. Saako valmentavaan otteeseen tukea organisaatiossa (esimieheltä, kollegoilta, ylin johto)?
6. an työhön?
7. Mitkä henkilökohtaiset ominaisuudet tukevat valmentavaa esimiestyötä?
8. Voivatko toimihenkilöt vaikuttaa valmentavan otteen toteutumiseen? Jos voivat, miten?
9. Onko omilta tiimiläisiltä tullut palautetta valmentavasta esimiestyöstä? Jos on, niin mitä?
10. Onko valmentava esimiestyö vaikuttanut työajan suunnitteluun? Jos on, niin miten?

Monipaikkainen työyhteisö / etäjohtaminen

11. Eroaako etä- ja lähijohdettavien kohdalla valmentavan otteen toteuttaminen? Jos eroaa, miten?

Liite 5. Sähköpostikutsu haastatteluun tiimipäälliköille

Hei!

Olemme YAMK-opiskelijoita Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ja teemme opinnäytetyötä Itäisen vakuutuspiirin EOP-keskuksessa. Tutkimuksen kohteena ovat keskuksen tiimipäälliköt ja tutkimuksen aiheena on valmentava esimiestyö monipaikkaisessa työyhteisössä. Tavoitteena on tutkia, miten valmentava ote näkyy esimiestyössä ja monipaikkaisessa työyhteisössä. Tarkoituksena on tutkia myös, onko esimiestyö muuttunut sen jälkeen, kun valmentava ote on tuotu osaksi esimiestyötä Kelassa. Opinnäytetyön tekemisestä on tehty kirjallinen sopimus EOP-keskuksen päällikön Eija Aarnion ja asiasta on sovittu myös vakuutuspiirin johtajan Kimmo Ruuskasen kanssa.

Tutkimuksen aineiston keräämiseksi on tarkoitus järjestää ryhmähaastattelu, johon kutsutaan kaikki EOP-keskuksen tiimipäälliköt. Haastattelu tallennetaan, vastaukset käsitellään anonymisti opinnäytetyössä, eikä vastauksia voi yhdistää vastaajiin. Tutkimusaineisto hävitetään asianmukaisella tavalla opinnäytetyön valmistuttua. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja tutkimukseen osallistumisen keskeyttäminen on mahdollista tutkimuksen aikana, mikäli niin haluat.

Toivomme, että osallistut tutkimukseen, jolloin tutkimustuloksista saadaan luotettavampia. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää jatkossa esimiestyön kehittämiseksi EOP-keskuksessa.

Kutsumme Sinut ryhmähaastatteluun, joka tehdään Skypellä 31.5.2019. Haastattelun kesto on noin kaksi tuntia. Haastattelun runko löytyy liitteenä ja voit tutustua siihen ennen haastattelua. Pyydämme ilmoittamaan, mikäli et pääse osallistumaan ryhmähaastatteluun. Haastattelu on mahdollista toteuttaa myös yksilöhaastatteluna erikseen sovittuna ajankohtana.

Toivomme, että voimme olla yhteydessä teihin vielä haastattelun jälkeen, mikäli meille nousee lisäkysymyksiä vastauksien pohjalta. Mikäli et halua, että sinuun otetaan yhteyttä uudelleen haastattelun jälkeen, ilmoitathan siitä meille sähköpostitse.

Mikäli teillä on kysyttävää tutkimuksesta, voitte olla yhteydessä meihin sähköpostitse.

Ystävällisesti

Elina Häkkinen

Minttu Puranen

elina.hakkinen@kela.fi minttu.puranen@kela.fi

Ohjaaja: Kari Jaatinen

Ohjaaja: Sini Seppelin

kari.jaatinen@jamk.fi sini.seppelin@jamk.fi

Liite 6. Esimerkkitaulukko sisällönanalyysistä

| Alkuperäinen ilmaisu | Pelkistetyt ilmaukset | Alaluokka | Yläluokka |
|--|---|---------------------|--------------------------|
| "Tämmönen vapaus, ja jotkut on sanonut että, no ei nyt ehkä viime aikoina niin vahvasti, mutta sillon kun siirryttiin enemmän työjärjestelyissä tämmöseen itseohjautuvuuteen, et eihän kaikki siitä oikeesti tykkää. Vaan että on näitä, jotka kokee, koki silloin ainakin vahvemmin, että on hyvä ja kiva että joku mulle sanoo, että mitä mä tänään teen, mikä on se mun juttu." | Kaikkihan ei siitä tykkää, on näitä, että kiva että joku sanoo mitä mä teen | Itseohjautuvuus | Valmentava työote |
| "Mutta se on se oma tapa ollu tehdä, että en oo pomottaja, enkä oo käyttäjä ja olen kysynyt näitä mielipiteitä ja ja tota niin antanu niinku tilaa ja luottanu, luottanu tiimiläisiin aikasemminkin --" | En oo pomottaja, enkä käyttäjä, antanu tilaa ja luottanu | Luottamus | Hyödyt |
| "-- ja sen kuuntelemisen taidon itseltäkin halua esimiestyössä ottaa käyttöön." | Kuuntelemisen taidon ottaa käyttöön | Kuuntelu | Vuorovaikutus |
| "--toivooko nää mun tiimiläiset sitä että nimenomaisesti esimiehensä minut näkisivät livenä niin, niin sillä ei oo mitään merkitystä koska mä käytän aina aina näissä kaikissa kontakteissa videokameraa niin kyl se aika pitkälle sitten kantaa sek--" | Käytän kaikissa kontakteissa videokameraa | Yhteydenpito | Vuorovaikutus |
| "-- että jos on huoli jostakin, semmonen terveydentilaan tai siihen liittyvää, jota ei siinä puhelun, tai edes kameran välityksellä huomaa. Tietyt asiat voivat olla semmoisia mitä ei vaan sitten huomaa muuten, kun livenä näkemällä." | Huoli, jota ei puhelun tai kameran välityksellä huomaa | Etäjohtaminen | Haasteet etäjohtamisessa |
| "Siinä mielessä tämmöstä osallistamista pyritään niin ku mahdollistamaan enemmän ku aikasemmin." | Osallistamista enemmän | Osallistaminen | Valmentava työote |
| "Semmoinen rontti-puolikin löytyy itsessä, et välillä niin kuin kiskaisee sinne vähän niin kuin epä mukavuusalueelle sitten tehtävien suhteen." | Epämukavuusalueelle kiskaiseminen | Haastaminen | Yksilöllinen huomioinen |
| "Esimiehen ei tarvitse tehdä tarkkoja työvuorolistoja. Esimies vain avaa työjonot." | Ei tehdä tarkkoja työvuorolistoja | Itseohjautuvuus | Valmentava työote |
| "Ennenkin on toimittu valmentavasti, ilman että konsultit ovat keksineet sille hienon nimen." | Konsultit keksineet hienon nimen | Konsulttihinä | Kritiikki |
| "Pidän siitä, että liiallinen kaukaa johtaminen on jäänyt pois ja ollaan ihminen ihmiselle." | Ollaan ihminen ihmiselle | Mielekkyyttä työhän | Hyödyt |