



Lähijohdon valmentaminen

**Kelan asiakkuus- ja etuuspalvelujen lähijohdon koke-
muksia valmentavasta johtamisesta**

Saija Kuvaja JAMK

Pia Rantanen TAMK

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Marraskuu 2021

Sosiaali- ja terveystalouden johtaminen ja kehittäminen

Sosiaali- ja terveystalouden ylempi AMK tutkinto-ohjelma (YAMK)

Kuvaja, Saija & Rantanen, Pia

Lähijohdon valmentaminen. Kelan asiakkuus- ja etuuspalvelujen lähijohdon kokemuksia valmentavasta johtamisesta.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2021, 98 sivua.

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma, ylempi AMK. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Henkilöstökokemuksen huomioiminen organisaatioiden johtamisessa ja kehittämisessä on nouseva trendi. Tässä tutkimuksessa Kansaneläkelaitoksen, eli Kelan, asiakkuus- ja etuuspalvelujen lähijohdon kokemuksia valmentavan johtamisen toteuttamisesta tarkastellaan henkilöstökokemuksen näkökulmasta. Kelassa kaikkien organisaation esihenkilöiden tavoitteena on johtaa henkilöstöä valmentavalla otteella, jolloin valmentava johtaminen on organisaation läpileikkaava kompetenssi. Esihenkilöiden välillä tapahtuvaa valmentavaa johtamista organisaation sisäisenä johtamistoimintana ei ole tutkittu kansallisesti eikä kansainvälisesti.

Valmentava johtaminen on tavoitteellista toimintaa, jossa johtaja keskittyy aktiivisesti tukemaan työntekijöitään sekä yksilöinä että ryhmänä. Valmentava johtaminen tukee tehtävissä suoriutumista, työssä kehittymistä, uuden oppimista sekä itseohjautuvuutta, omaan ajatteluun rohkaistumista ja vastuunottoa omista päätöksistä. Näin valmentava johtaminen auttaa toimimaan työssä laadukkaasti ja tehokkaasti.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä lomakekyselyä, joka lähetettiin Kelan asiakkuus- ja etuuspalvelujen lähijohdossa työskenteleville. Aineisto analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa, valmentavan johtamisen hyödyntämisestä lähijohdon esihenkilöiden toteuttamassa johtamistyössä. Tarkoituksena oli selvittää, millaisia ovat lähijohdon kokemukset, valmentavan johtamisotteen toteutumisesta heidän esihenkilöidensä johtamistyössä.

Tutkimustulosten perusteella lähijohdolla on vaihtelevia kokemuksia heidän esihenkilöidensä valmentavan johtamisotteen toteuttamisesta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että valmentavan johtamisen toteuttamiseen on kiinnitettävä huomiota ja sitä voitaisiin seurata systemaattisemmin. Tutkimuksella tuotettua tietoa voidaan hyödyntää valmentavan johtamisen kehittämiseen Kelassa sekä kansallisesti että kansainvälisesti vastaavissa organisaatioissa.

Avainsanat (asiasanat)

Kelan johtamisjärjestelmä, valmentava johtaminen

Kuvaja, Saija & Rantanen, Pia

Coaching middle managers. Experiences of Management by Coaching in the work of middle management in Customer and benefit Services in Kela, Social Insurance Institution of Finland

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, Tampere: Tamk University of Applied Sciences. November 2021, 98 pages.

Master's degree Programme in Social and Health Care Management and Development.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Consideration of personnel experience in the management of organizations is a rising trend. At the Social Insurance Institution of Finland, Kela, the goal of all the organization's foremen is to manage personnel with a coaching approach, management by coaching is the organization's cross-cutting competence. Coaching between supervisors as an internal management activity has not been conducted nationally or internationally.

The aim was to produce information on how management by coaching is implemented in the management work of middle management in Kela's customer and benefit services business units. The purpose was to find out what the experiences of the middle management are in the management work of their superiors.

Management by coaching in Kela's organization needs to be developed and more research information is needed. In conclusion, the implementation of management by coaching needs to be addressed and could be monitored more systematically in order to achieve the organization's goal. The information can be utilized for the development of coaching management in Kela, also nationally and internationally in public administration organizations.

Keywords/tags (subjects)

management by coaching, management system of Kela the Social Insurance Institute of Finland

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	KELAN JOHTAMISJÄRJESTELMÄ	8
	2.1 Johtamisen periaatteet.....	9
	2.2 Ammattimaisen johtamisen malli	10
	2.3 Johtamisroolit Kelassa	10
	2.4 Henkilöstökokemus-osastrategia	12
3	VALMENTAVA JOHTAMINEN	15
	3.1 Valmentavan johtamisen määritelmä.....	15
	3.2 Valmentava johtamisosaaminen	16
	3.3 Aiempi tutkimustieto valmentavasta johtamisesta	19
4	VALMENTAVA JOHTAMINEN KELASSA.....	23
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ... 28	
6	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	29
	6.1 Laadullinen tutkimus	29
	6.2 Tutkimukseen osallistujat.....	30
	6.3 Aineiston keruu	34
	6.4 Aineiston analyysi	37
7	TUTKIMUSTULOKSET	42
	7.1 Toimijuuden sekä osaamisen vahvistaminen	42
	7.2 Vuorovaikutus- ja dialogitaidot.....	48
	7.3 Erilaisiin näkökulmiin haastaminen	53
	7.4 Motivaatio ja merkityksellisyiden kokemus	56
	7.5 Psykologinen turvallisuus ja luottamus ryhmässä.....	57
	7.6 Palaute ja toiminnan muokkaaminen	59
	7.7 Monimuotoisuuden tukeminen	60
	7.8 Valmentavan johtamisotteen hyödyntäminen	62
	7.9 Valmentava johtaminen läpi organisaation	64
8	KOKOAVIA HAVAINTOJA JA POHDINTA.....	71
	8.1 Tulosten tarkastelua.....	71
	8.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset.....	78
	8.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	81
	8.3.1 Tutkimuksen eettisyys.....	81
	8.3.2 Tutkimuksen luotettavuus	82
	8.4 Opinnäytetyön prosessin pohdinta.....	86
	LÄHTEET.....	88
	LIITTEET	93

Liite 1. Lomakekyselyn saatekirje	93
Liite 2. Lomakekyselyn muistutusviesti	94
Liite 3. Lomakekysely	95

1 JOHDANTO

Global Human Capital Trends- raportissa, Stephanin, Brownin ja Ericksonin (2017) mukaan, positiivisen henkilöstökokemuksen tuottamisesta on tullut merkittävä trendi. Henkilöstökokemukseen panostamisen katsotaan auttavan organisaatioita houkuttelemaan sekä sitouttamaan ammattitaitoisia työntekijöitä. Positiivisella henkilöstökokemuksella on osoitettu olevan vaikutuksia myös hyvään asiakaskokemukseen. (Stephan, Brown & Erickson 2017, 51, 53–54.) Kansaneläkelaitoksessa, eli Kelassa, kaikkien organisaation esihenkilöiden tehtävänä on vastata henkilöstöjohtamisesta. Kelassa henkilöstöjohtamista toteutetaan valmentavalla otteella, jolloin valmentava johtaminen on organisaation läpileikkaava kompetenssi. Tässä tutkimuksessa Kelan asiakkuus- ja etuuspalvelujen lähijohdon kokemuksia valmentavan johtamisen toteuttamisesta tarkastellaan henkilöstökokemuksen näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa ymmärrämme valmentavan johtamisen tavoitteelliseksi toiminnaksi, jossa johtaja keskittyy aktiivisesti tukemaan työntekijöitään sekä yksilöinä että ryhmänä. Valmentava johtaminen tukee tehtävissä suoriutumista, työssä kehittymistä, uuden oppimista sekä itseohjautuvuutta, omaan ajatteluun rohkaistumista ja vastuunottoa omista päätöksistä. Näin valmentava johtaminen auttaa työntekijöitä toimimaan työssään laadukkaasti ja tehokkaasti. Tämä edellyttää arvostavaa ilmapiiriä, luottamusta, vuorovaikutusta ja yhteistyötaitoja. Sobackin (2021) mukaan nykyajan kompleksisissa toimintaympäristöissä myös johtamisen on muututtava. Yhtenä vastauksena tähän toimii valmentava johtaminen, joka nyky maailmassa perustuu kykyyn palvella henkilöstöä tavalla, jonka vaikutukset heijastuvat myös positiivisesti asiakkaiden palvelujen laatuun. (Soback 2021, 9–10, 17.) Tutkimuksen aihe on ajankohtainen valmentavan johtamisen yleistyessä uudenaikaisten organisaatioiden johtamisessa.

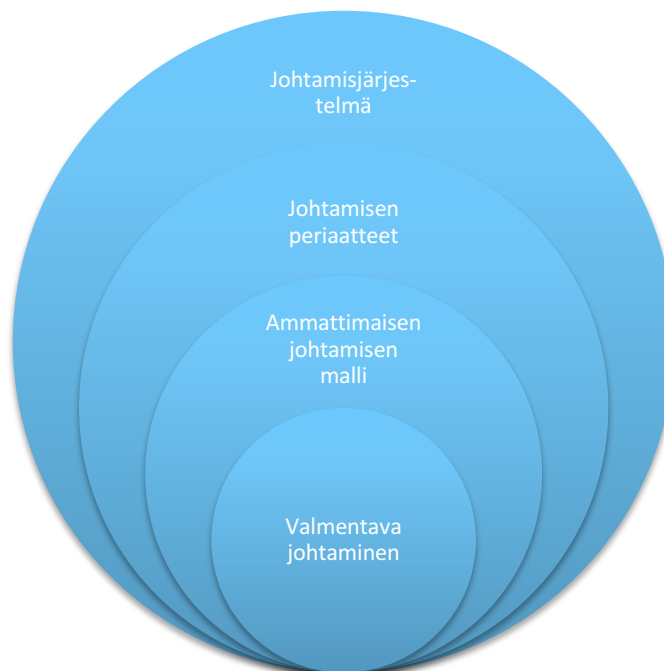
Esihenkilöiden välillä tapahtuvaa valmentavaa johtamista organisaation sisäisenä johtamistoimintana ei ole tutkittu kansallisesti eikä kansainvälisesti. Tämän tutkimuksen tietoa voidaan hyödyntää valmentavan johtamisen kehittämiseen Kelassa sekä julkishallinnon organisaatioissa kansallisesti ja kansainvälisesti.

Nykyajan kompleksisissa ja alati muuttuvissa toimintaympäristöissä johtamistointaa kannattaa kehittää hyödyntämään valmentavan johtamisen toimintamallia. Bass ja Riggio (2006) esittävät, että valmentavan johtamisen menetelmiä hyödyntämällä työyhteisöjä voidaan tukea selviämään paremmin haastavista tilanteista työssään. Lisäksi valmentavan johtamisen organisaatioissa organisaatiokulttuurin on todettu toimivan joustavammin. (Bass & Riggio 2006.)

Tutkimus toteutettiin kahden oppilaitoksen yhteistyönä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin sähköisellä lomakekyselyllä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia ovat Kelan asiakkuus- ja etuuspalvelujen lähijohdon kokemukset valmentavan johtamisen toteutumisesta. Tutkimuksen näkökulma oli lähijohdon esihenkilöiden johtamistyössä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa valmentavan johtamisen hyödyntämisestä Kelan valmentavan johtamisotteen mukaisesti. Tutkimustulosten perusteella lähijohdolla on vaihtelevia kokemuksia heidän esihenkilöidensä valmentavan johtamisen toteuttamisesta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että valmentavan johtamisen toteuttamiseen on kiinnitettävä huomiota ja sitä voitaisiin seurata systemaattisemmin.

2 KELAN JOHTAMISJÄRJESTELMÄ

Kelan uudistunut johtamisjärjestelmä hyväksyttiin Kelan johtoryhmässä 1.2.2021. Johtamisjärjestelmää voidaan pitää Kelan johtamisen perustana. Uudistuksella haluttiin täydentää olemassa olevien rakenteiden, kuten työjärjestysten ja toimivaltapäätösten lisäksi, johtamisjärjestelmän sisältöä johtamisen näkökulmilla ja tavoitteilla. Uudistuksella pyrittiin kuvaamaan yhteinen näkemys yhteisistä, johtamistoimintaa ohjaavista, arvoista. Samalla johtamisjärjestelmään päivitettiin johtamisen periaatteet, joita voidaan pitää kelalaisen johtamisen ja työ kulttuurin selkärankana ja pelisääntöinä. Johtamisen periaatteilla pyritään luomaan yhtenäistä johtamiskulttuuria ja valmentavaa johtamista kaikissa johtamisrooleissa. Kelan ammattimaisen johtamisen mallin muodostavat johtamisen periaatteisiin perustuvat Kelan konkreettiset johtamisosaamiset. Ammattimaisen johtamisen mallin keskiössä oleva valmentava johtamisote on Kelan organisaatiossa tarkoitettu käytettäväksi jokaisella organisaatiotasolla. Valmentavan johtamisen osaamista edellytetään kaikilta organisaatiossa johtamistyötä tekeville esihenkilöiltä. (Kela 2021.) Kelan johtamisjärjestelmä on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1. Kelan johtamisjärjestelmä

2.1 Johtamisen periaatteet

Johtamisen periaatteiden tarkoituksena on tukea Kelassa, koko organisaation läpileikkaavaa johtamiskulttuuria. Johtamisen periaatteiden tarkoituksena on toimia arjen johtamistyön yhteisinä pelisääntöinä, riippumatta johtamisvastuusta.

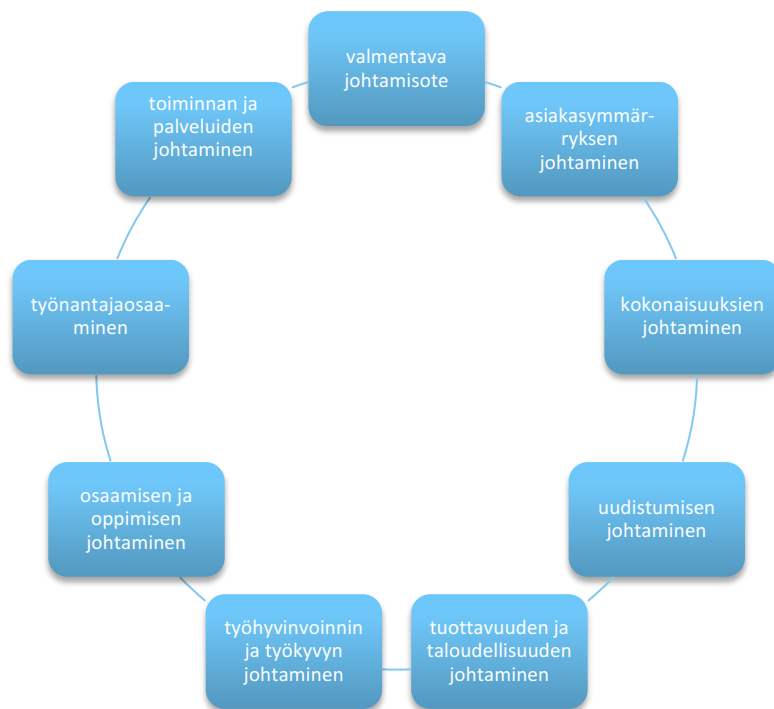
Johtamisen periaatteet Kelassa:

- 1) Teen töitä asiakasta varten
 - a) keskityn asiakaskeskeiseen toimintaan ja uudistan toimintaa asiakasarvoon perustuen.
 - b) Luon sisäisten ja ulkoisten kumppanien välille yhteistyötä, joka hyödyttää asiakasta.
 - c) Tavoittelen vaikuttavuutta ja tuottavuutta. Käytän Kelalle myönnettyjä julkisia varoja vastuullisesti ja ymmärrän tekeväni työtä koko yhteiskunnan hyväksi.
- 2) Luotan muihin ja kannustan kaikkia olemaan oma itsensä
 - a) Arvostan jokaisen osaamista ja erilaisuutta; täydennämme toisiamme näkemyksillemme ja pärjäämme yhdessä paremmin kuin yksin.
 - b) Edistan luottamusta läpinäkyvällä ja johdonmukaisella toiminnalla ja viestinnällä.
 - c) Luon työlle merkityksellisyyttä. Asetan strategian mukaisia tavoitteita ja luotan mahdollisuuksiimme saavuttaa ne yhteistyöllä.
- 3) Näytän suuntaa ja ohjaan tavoitteiden mukaiseen toimintaan
 - a) Näytän esimerkkiä omaksumalla uusia toimintamalleja ja luon työyhteisöni uutta toimintakulttuuria.
 - b) Varmistan, että strategiasta johdetut tavoitteet ovat kaikille selkeitä.
 - c) Seuraan työyhteisössäni tavoitteiden toteutumista ja korjaamme yhdessä tarvittaessa toimintatapojamme. Teemme onnistumiset näkyviksi sisäisesti ja ulkoisesti.
 - d) Haastan aktiivisesti myös omaa ajattelutapaani ja näkökulmiani sekä näytän esimerkkiä ketterästä toiminnasta.
 - e) Vahvistan tiedonkulkua ja vuorovaikutusta omassa organisaatiossani ja koko Kelassa kiinnittämällä huomiota johtamisviestintään.
- 4) Annan mahdollisuudet yksikkörajat ylittävälle onnistumiselle ja toimin tässä itse esimerkkinä
 - a) Annan tilaa tavoitteiden mukaiselle toiminnalle ja rohkean vastuunottoon oman työn ja osaamisen kehittämisessä. Tällä tavalla mahdollistan itseohjautuvuutta.
 - b) Etsin ratkaisuja yli yksikkörajojen ja teemme tätä yhtenäisenä Kelana. Kannustan rohkeaan ja avoimeen keskusteluun.
 - c) Motivoin jokaista saavuttamaan tavoitteet. Kysyn säännöllisesti, miten voin auttaa toisia onnistumaan.
 - d) Luon ilmapiiriä, jossa myös epäonnistumisista keskustellaan ja ne nähdään mahdollisuuksina oppia.

(Kela 2021.)

2.2 Ammattimaisen johtamisen malli

Ammattimaisen johtamisen malli on päivitetty vuoden 2020 aikana osana Kelan Henkilöstökokemus-osastrategiaa. Kelan ammattimaisen johtamisen mallin mukaan valmentava johtaminen on organisaation läpileikkaava kompetenssi. (Kela 2020.) Tammikuussa 2021, osana Kelan johtamisjärjestelmää uudistettiin johtamisosaamiset. Yksi näistä johtamisosaamisista on organisaatiossa käytettävä valmentava johtamisote. Kelassa on yhdeksän johtamisosaamista, jotka ovat kuvattu kuviossa 2.



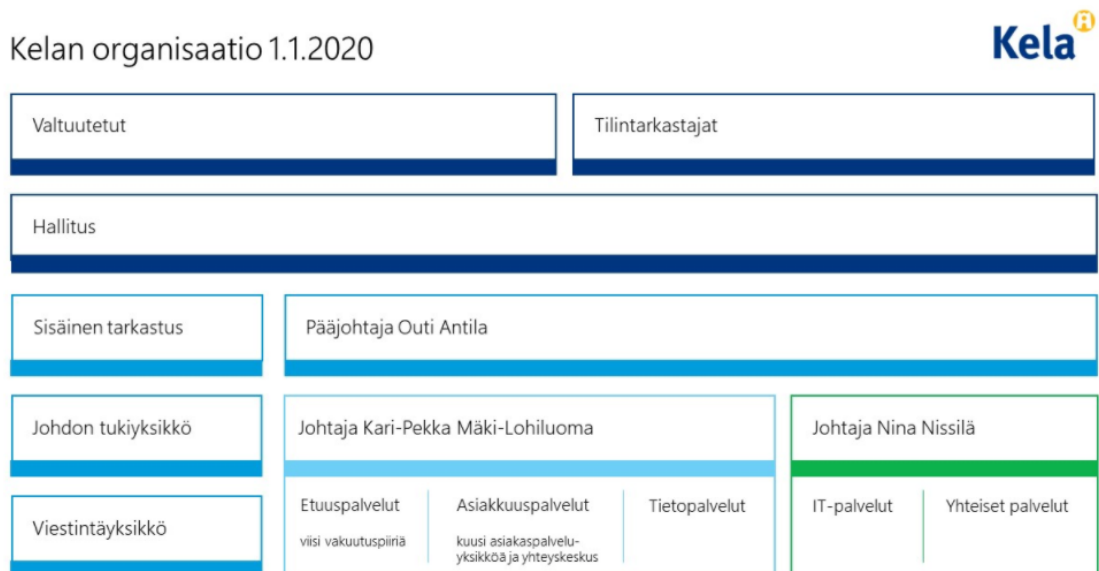
KUVIO 2. Kelan johtamisosaamiset

Johtamisosaamiset koskevat kaikkia organisaation erilaisia rooleja, joihin liittyy johtamistehtäviä. Eri johtamisrooleissa painottuvat erilaiset johtamisosaamiset ja jokainen keskustelee omasta johtamisosaamisestaan oman esihenkilönsä kanssa. Kelassa ammattimaisen johtamisen perustana nähdään tahto ja kyky toimia johtamisroolissa. (Kela 2021.)

2.3 Johtamisroolit Kelassa

Kelan organisaatiossa jokaisella toimihenkilöllä on linjaorganisaation mukaisesti yksi esihenkilö. Jokaisella esihenkilötyössä toimivalla on raportointivastuu omalle

esihenkilölleen, oman toimintakokonaisuutensa vastuualueista. (Kela 2019.) Kela:ssa esihenkilön tehtävät ovat määritelty organisaation johtamisjärjestelmässä ja toimenkuvauksissa. Johtamiselle on asetettu tavoitteet, jotka ovat johdettu organisaation strategiasta. Johtaminen vaatii vahvaa osaamista ja selkeät raamit, joiden mukaan on toimittava kaikissa johtamistehtävissä läpi organisaation. (Kela 2020.) Kuvassa 1. on esitetty Kelan organisaatio kaaviona.



KUVA 1. Kelan organisaatio. (Kela 2020.)

Pääjohtaja vastaa Kelan strategisesta johtamisesta, kehittämisestä ja organisaation operatiivisesta johtamisesta sekä solmii tulossopimuksen hallituksen kanssa. Ylimpään johtoon kuuluvat pääjohtaja ja johtajat. Yläjohdossa toimii tulosyksiköiden johtajat, henkilöstöjohtaja ja talousjohtaja. Keskijohdossa toimivat tulosyksiköiden johtajien alaiset ja päälliköt, keskusten päälliköt, esikuntapalveluiden johtajat ja päälliköt. Lähiesihenkilöt, ryhmä-, tiimi- ja muut esihenkilöt toimivat päällikön nimikkeellä. Kaikilla johtamisen tasoilla on omat roolinsa ja vastuunsa. (Kela 2020.)

Kaikkien esihenkilöiden johtamistehtävät, riippumatta organisaatiotasosta ovat:

- henkilöstön ja suorituksen johtaminen Kelan ammattimaisen johtamisen mallin mukaisesti
- tuloksellisuudesta vastaaminen Kelan strategian mukaisesti
- työnantajatoiminnasta vastaaminen

- uudistumisesta ja muutoksen hallinnasta vastaaminen
- henkilöstöjohtaminen
- valmentavalla johtamisotteella johtaminen
- yksikkönsä henkilöiden ajankäytöstä ja tehtävistä sopiminen
- toimivaltapäätöksen mukaisesti alaistensa henkilöstöasioista päättäminen
- kehitys-, palkka- sekä palautekeskustelujen käyminen työntekijöidensä kanssa
- työntekijöidensä perehdytyksestä vastaaminen
- toimintayksikkönsä työhyvinvoinnista vastaaminen
- Kelan arvojen mukaisena esikuvana toimiminen ja omalla toiminnalla esimerkin näyttäminen
- koko Kelaa koskevien asioiden tiedottamisesta ja toimeenpanemisesta toimintayksikössään vastaaminen
- toimintayksikkönsä sisäisestä valvonnasta, osana riskienhallintaa vastaaminen

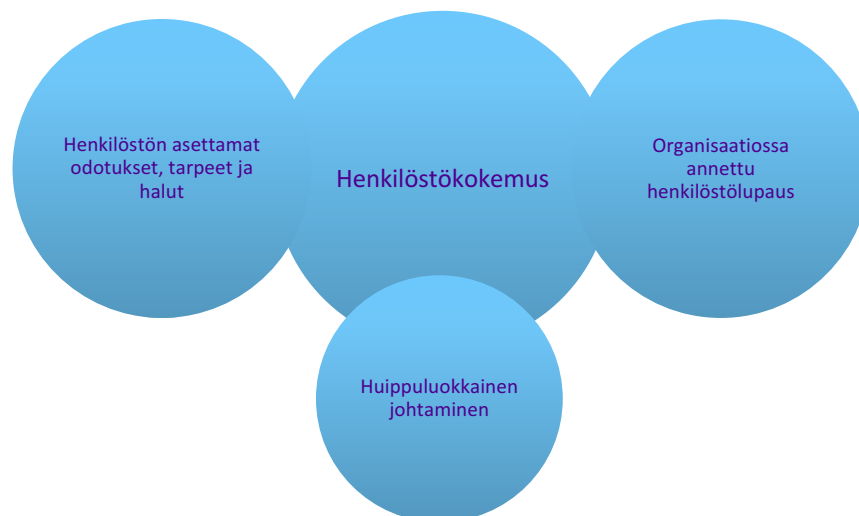
(Kelan intranet, johtamisroolit 2019.)

2.4 Henkilöstökokemus-osastrategia

Kelassa kaikkien organisaation esihenkilöiden johtamistehtävänä on vastata henkilöstöjohtamisesta. Kelassa henkilöstöjohtamista toteutetaan valmentavalla johtamisotteella, jolloin valmentavan johtamisen kompetenssia vaaditaan kaikilla organisaatiotasolla. Kela on määritellyt organisaation strategian toimeenpanon varmistamiseksi neljä kehittämiskokonaisuutta, joita kutsutaan osastrategioiksi. Näistä yksi on henkilöstökokemus-osastrategia, jossa yhtenä hyvän henkilöstökokemuksen aikaansaamisen edellytyksenä nähdään huippuluokkainen johtaminen. (Kela 2020.)

Kelassa henkilöstökokemuksen on kuvattu olevan yksilöllinen tunne, joka syntyy organisaation ja ihmisen kohtauspisteessä. Hyvän henkilöstökokemuksen aikaansaamiseksi Kelassa kehitetään neljää osa-aluetta, jotka ovat luottamus ja sisäinen yhteistyö, työhyvinvointi ja terveys, osaaminen sekä innovointi ja tuottavuus. Kaikilla näillä osa-alueilla valmentavalla johtamisella nähdään olevan positiivinen vaikutus henkilöstökokemukseen. (Kela 2020.) Henkilöstökokemuksen kehittämisellä on tutkittu olevan positiivisia vaikutuksia sekä henkilöstöön että

asiakaskokemukseen. Kuviossa 3 on havainnollistettu Kelan näkemys henkilöstökokemuksen kohtauspisteestä Kaijalaa ja Tolvasta (2020) mukailleen.



KUVIO 3. Henkilöstökokemus mukailleen Kaijala ja Tolvanen (2020, 210.)

Global Human Capital Trends- raportissa Stephan, Brown ja Erickson (2017) kuvaavat nykyaikaisten organisaatioiden pyrkivän kehittämään kokonaisvaltaista henkilöstökokemusta, joka yhdistää kaikki työpaikan henkilöstöön vaikuttavat käytännöt, mukaan lukien henkilöstöhallinnon ja johtamisen. Tutkimuksen mukaan positiivisen henkilöstökokemuksen tuottamisesta on tullut merkittävä trendi ja henkilöstökokemukseen panostamisen katsotaan auttavan organisaatioita houkuttelemaan sekä sitouttamaan ammattitaitoisia työntekijöitä. Positiivisella henkilöstökokemuksella osoitetaan olevan myös vaikutuksia hyvään asiakaskokemukseen. (Stephan, Brown & Erickson 2017, 51, 53–54.)

Kelan henkilöstökokemus- osastrategiassa valmentava johtaminen nähdään merkittävänä itsensä johtamisen ja työyhteisöjen itseohjautuvuuden sekä luottamuksen ja yhteistyön lisääntymisen kannalta. Lisäksi valmentavalla johtamisella tuetaan henkilöstön työhyvinvointia ja työkykyä. Esihenkilöillä on tärkeä rooli osaamisen kehittämisessä, yksilön potentiaalinn tunnistamisessa, kehitystavoitteiden viitoittamisessa ja kehitysmahdollisuuksien tarjoajana sekä oppimisen mahdollistajana. Innovoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta, muun muassa johtamiseen panostamisen, nähdään luovan uusia tuotteita, palveluja ja tapoja toimia

sekä kannustavan ideoiden esiin nostamiseen ja uusien asioiden kokeilemiseen. (Kela 2020.)

Tuckerin (2020) mukaan henkilöstökokemukseen panostamisen tulisi olla organisaatioissa enemmän kuin ohimenevä trendi. Henkilöstökokemukseen panostamisella voidaan nähdä olevan myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen ja motivoitumiseen työnantajan asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. (Tucker 2020.) Tässä tutkimuksessa Kelan asiakkuus- ja etuuspalvelujen lähijohdon kokemuksia valmentavan johtamisen toteutumisesta tarkastellaan henkilöstökokemuksen näkökulmasta. Kokemustietoa voidaan pitää hyvin perusteltuna tosi uskomuksena, joka pitää sisällään omakohtaista, objektiivista kokemusta asioiden tiloista, joihin tieto kohdistuu. Kokemuksista kerätystä datasta ja informaatiosta voidaan muodostaa tietoa. Kun kokemusten todellisuudelle löytyy perusteita tai niiden totuudenmukaisuutta voidaan arvioida, muodostetaan samalla kokemustiedosta informaatiota, joka on arvioitavissa tieteellisesti. (Nieminen 2014, 18–20.)

3 VALMENTAVA JOHTAMINEN

3.1 Valmentavan johtamisen määritelmä

Valmentavaa johtamista käsittelevää johtamiskirjallisuutta on alkanut ilmestyä jo 1950-luvulta lähtien. Valmentamista on silloin pidetty esihenkilön velvollisuutena. Sen ajan tutkimusartikkeleissa korostettiin esihenkilöiden valmennustaitoja tukevan koulutuksen arvoa, työntekijän osaamisen kehittämisen tukemiseksi. Urheilvalmennusta yritettiin yhdistää johtamistilanteisiin 1970-luvun puolivälissä ja 1980-luvulta lähtien, valmentaminen on esiintynyt kirjallisuudessa johtamisen kehittämisen koulutustekniikkana. Tällöin johtamisvalmennuskirjallisuudessa on alkanut esiintymään uusia elementtejä mentoroinnin, pitkäjänteisen johtamisen kehittämisen, urakehityksen ja tiimin suorituskyvyn parantamisen mahdollistamisen näkökulmista. (Evered & Selman 1989.)

Valmentava johtaminen ei ole varsinainen vakiintunut johtamisen teoria. Valmentavaa johtamista voidaan pitää johtamisen toimintatapana tai johtamisajatteluna. Johtamistoiminnassa valmentamista toteutetaan, jonka vuoksi se on pystyttävä myös määrittelemään. Bond ja Seneque (2013) kuvaavat valmentavan johtamisen varhaista määritelmää 1980-luvulta, yksilön ja organisaation suorituskykyä vahvistavaksi toiminnaksi. Uudempi määritelmä on tuotu esille 2000-luvulla, jolloin valmentava johtaminen on määritelty prosessiksi, jossa luodaan vahvempi yhteys oppimiseen ja kehittymiseen, auttamalla yksilöä ja tiimiä saavuttamaan täyden potentiaalinsa. (Bond & Seneque 2013.)

Valmentava johtaminen voidaan määritellä usealla eri tavalla. Valmentava johtaminen on muun muassa koko tiimin ja yksilöiden aktiivista tukemista, työilmapiirin huomioimista sekä työntekijöiden oppimiskykyyn ja potentiaalın pohjautuvaa johtamistyötä. Valmentavan johtamisen perusedellytyksiä ovat kyky rakentaa luottamusta ja olla läsnä sekä huomioida työyhteisön jäsenet tasavertaisesti. (Viitala & Jylhä 2019, 265.) Tässä tutkimuksessa ymmärrämme valmentavan johtamisen tavoitteelliseksi toiminnaksi, jossa johtaja keskittyy aktiivisesti tukemaan työntekijöitään sekä yksilöinä että ryhmänä. Näin yksilöt suoriutuvat hyvin tehtävistään,

kehittyvät työssään ja oppivat uutta. Valmentava johtaminen tukee itseohjautuvuutta, rohkaisee omaan ajatteluun sekä ottamaan vastuuta omista päätöksistä. Valmentava johtaminen mahdollistaa laadukkaan ja tehokkaan toiminnan työssä. Tämä edellyttää arvostavaa ilmapiiriä, luottamusta, vuorovaikutusta ja yhteistyötaitoja. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan valmentavaan johtamiseen liitettyjä piirteitä yksityiskohtaisemmin.

3.2 Valmentava johtamisosaaminen

Valmentava johtaminen Suomessa, perustuu toisen maailmansodan jälkeisen ajan ihmissuhdekoulukunnan johtamisoppien mukaiseen ajatteluun, jonka perusajatus on, että johtajan on otettava huomioon työntekijän tarpeet kokonaisuus huomioiden. Jo siihen aikaan on tuotu esille, että johtajan on hyvä ymmärtää muun muassa ympäristön, perinnöllisten tekijöiden ja hormonitoiminnan vaikutusta ihmisen persoonallisuuteen ja tunne-elämään sekä ihmisen sosiaalisia tarpeita ja tarvetta kuulua ryhmään. Tuohon aikaan on esitetty, että johtajan tulee olla ennen kaikkea arvokas, hienotunteinen kasvattaja, jolla on johtamansa asiakokonaisuuden lisäksi psykologinen vaisto ja kyky kohdella työntekijöitään oikein. (Seeck 2015, 137.)

Ristikankaan ja Grünbaumin (2016) mukaan uusien sukupolvien valmistuminen ammatteihin ja tuleminen mukaan työelämään, on havahduttanut organisaatiot ja yhteisöt huomaamaan, että kehittymishaluiset ja aktiiviset nuoret osaajat tarvitsevat erilaista johtamista autoritäärisen, ylhäältä johtamisen sijaan. Tämä tarkoittaa innostavaa johtamista, yhteistyötä, vuorovaikutusta sekä innostavaa ja mukavaa työyhteisöä. Valmentava johtajuus perustuu yhteistoimintaan, joka on arvostavaa ja osallistavaa. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 11.) Ristikangas ja Grünbaum (2016) sekä McCarthy ja Milner (2013) ovat todenneet, että valmentava johtaminen on kehittymässä yhdeksi tärkeimmistä johtamismenetelmistä. Valmentaminen on nyt ja tulevaisuudessa yleinen toimintamalli työyksiköiden johtamisessa (McCarthy & Milner 2013, 771; Ristikangas & Grünbaum 2016, 13.)

Ellinger ja Bostrom (1999) ovat uuden vuosituhannen kynnyksellä kuvanneet valmentavan johtajan rohkaisevan työntekijöitään ottamaan henkilökohtaista vastuuta omasta oppimisestaan ja kehittymisestään työssä. Johtajan rooli on toimia työntekijöiden voimaannuttajana, oppimisen helpottajana ja mahdollistajana sekä huolehtia tarvittavista resursseista. Valmentavan johtajan keinovalikoimana toimii muun muassa oivalluttavien kysymysten esittäminen, joiden avulla valmentava johtaja tukee työntekijöitä johtamaan itseään ja tekemään omia ratkaisujaan ja päätöksiä. (Ellinger & Bostrom 1999.) Sitten Soback (2021) on niin ikään kuvannut valmentavan johtamisen, keinona rakentaa itseohjautuvuutta ja vastuunottoa. Vallan, vastuun ja päätöksenteon jakaminen edesauttavat nopeasti reagoivan organisaatiokulttuurin kehittymistä. Myös Soback näkee valmentavan johtamisen päämääränä henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistamisen ja työntekijöiden tukemisen työssään. Valmentavan johtamisen keinoin työntekijä voidaan kohdata arvostavalla, kuuntelevalla ja luottamusta vahvistavalla tavalla. (Soback 2021, 59–60.)

Ristikangas ja Ristikangas (2017) näkevät vuorovaikutusosaamisen ja kehittymisen mahdollistamisen valmentavan johtajan keskeisinä tehtävinä. He kuvaavat näitä tehtäviä valmentavan johtajan ydinosoamisten kautta. Valmentavan johtajan vuorovaikutusosaaminen pitää sisällään taidon kuulla, kuunnella ja kysyä sekä antaa ja vastaanottaa palautetta. Valmentava johtaja mahdollistaa kehittymisen havainnoimalla ja analysoimalla tilanteita yhdessä työntekijän kanssa sekä osallistamalla muita ja osallistumalla itse vuorovaikutustilanteisiin. Valmentava johtaja mahdollistaa kehittymistä toimimalla tasa-arvoisesti ja johdonmukaisesti. Valmentava johtaja on roolissaan avoin ja helposti lähestyttävä sekä empaattinen ja arvostava suunnannäyttävä. Nämä valmentavan johtamisen ydinosoamiset tukevat esihenkilön ja työntekijän kahdenkeskisen suhteen rakentumista. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 26.)

Kurttila, Laane, Saukkola ja Tranberg (2010) esittävät yhdeksi valmentavan johtamisen pääajatuksiksi uskon ihmisen kehittymismahdollisuuksiin. Valmentava johtaminen on työntekijöiden potentiaalinn tunnistamista ja voimavarojen valjastamista heidän osaamisensa kehittymiseksi. Yksi esihenkilön perustaidoista, on tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja osata hyödyntää niitä. (Kurttila, ym. 2010,

11–12.) Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014) mukaan esihenkilö toimii valmentavaa johtamisotetta hyödyntäen tukiessaan ja sparratessaan työntekijää kehittymään, oppimaan, parantamaan suoritusta sekä saavuttamaan tavoitteita. Valmentavan johtamisen perusajatus on, että työssä eteen tuleviin haasteisiin ja ongelmiin tarvittavat voimavarat ja kyvyt löytää ratkaisuja, ovat työntekijällä itsellään. Lisäksi oivalluttavien ja avointen kysymysten esittäminen sekä arvostava kuunteleminen ovat merkittävä osa valmennuksellista johtamistyötä. (Kupias ym. 2014, 139–141.)

Kurttilan ja Aallon (2015) sekä Kooncen (2019) mukaan valmentava johtaja kiinnittää huomiota vuorovaikutustilanteiden sisältöön. Vuorovaikutustilanteissa tavoitteena on pohtia, ideoida ja löytää ratkaisuja yhdessä työntekijän kanssa. Kysyminen ja kuunteleminen tukevat arvostuksen osoittamista, joka on tärkeää valmentavan johtamisen näkökulmasta. Valmentava johtaja haastaa näkemään uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja kysymällä sekä kuuntelemalla neuvomisen sijaan. Kysymykset ovat avoimia, ajattelua avartavia sekä ratkaisukeskeisiä. Avointen kysymysten esittäminen, ilman valmiita vastauksia, mahdollistaa valmentavan johtajan ja työntekijän välisen vuoropuhelun syntymisen, jolloin luodaan mahdollisuuksia käyttää työntekijän ajattelukykyä ongelmien ratkaisemiseksi. Vaikka pyrkimyksenä ovat työntekijän oivallukset ja ratkaisuehdotukset, ottaa valmentava johtaja vastuuta päätöksenteosta ja selkiyttää kuvaa asetetuista tavoitteista, etenemisestä sekä jatkotoimenpiteistä. (Kurttila & Aalto 2015, 18–20; Koonce 2019, 14.)

Kupias ym. (2014) tuovat niin ikään esille, että valmentavassa johtamisessa tulisi rakentaa työntekijän kanssa vuorovaikutussuhde, jossa työssä kehittymisen tavoista, keinoista ja rajoituksista voidaan keskustella avoimesti. Työntekijä on silloin oman kehittymisensä aktiivinen suunnittelija ja toteuttaja. Kehittymistä koskeva vuorovaikutus on toimivaa, kun se pitää sisällään luottamusta, arvostusta, kuuntelua ja kunnioittavaa puhetta. (Kupias ym. 2014, 139, 141.) Soback (2021) kuvaa yhtä valmentavan johtajan roolia ajattelukumppanin rooliksi. Tähän rooliin valmentava johtaja asettuu, kun johdettava haluaa pallotella omia ajatuksiaan tai pyrkii hahmottamaan monimutkaisia kokonaisuuksia ja oman toiminnan suhdetta laajempaan kokonaisuuteen. Tällöin valmentamisen keskiössä on kokonaiskuvan hahmottaminen ja tutkiminen, nykyisten ajattelutapojen tunnistaminen ja

haastaminen sekä luovan ajattelun tukeminen ja yhdessä innovoiminen. (Soback 2021, 86–87.)

Carlsson ja Forssell (2012) kuvaavat valmentavan johtamisen olevan eettisesti kestävää johtamista, jossa uskotaan ihmisen potentiaaliin, arvoon ja oppimiskykyyn. Tämä näkyy valmentavan johtajan toiminnassa aitoutena, persoonallisuutena ja joustavuutena. Valmentavan johtamisen etuna pidetään työntekijöiden osoittamaa arvostusta valmentavaa työtettä kohtaan. Työntekijät arvostavat palautteen antamista, kannustamista ja esihenkilön aitoa halua kehittää sekä tukea työntekijöitä työssään myös pitkällä tähtäimellä. Valmennusta hyödynnetään usein, organisaation ulkopuolisen, konsultin tarjoamana palveluna. On myös esitetty, että mitä ylemmän organisaatiotason johtamisesta puhutaan, sitä vaikeampaa johtavassa asemassa olevien on löytää neutraalia ja rehellistä pallottelukumppania organisaation sisältä. Ulkopuolisen valmennuksen lisäksi organisaatioissa ollaan kiinnostuneita organisaation läpi leikkaavan valmentavan johtamiskulttuurin juurruttamisesta, jolloin esihenkilöt koulutetaan valmentavan johtamisteen hyödyntämiseen. (Carlsson & Forssell 2012, 25, 32–34, 38.) Seuraavassa luvussa tarkastellaan näkökulmia, joista valmentavan johtamisen tutkimusta on tehty aiemmin.

3.3 Aiempi tutkimustieto valmentavasta johtamisesta

Tutkimusten mukaan valmentavan johtamisen on todettu vaikuttavan työyhteisössä työntekijöiden sitoutumiseen, osallistumiseen, uskollisuuteen ja työhyvinvointiin sekä -tyytyväisyyteen. Valmentavaa johtamista hyödyntävissä organisaatioissa, organisaatiokulttuurin on todettu toimivan joustavammin. Valmentavan johtamisen menetelmiä hyödyntävällä johtamistyöllä voidaan tukea työyhteisöä selviämään paremmin haastavista tilanteista työssä. (Bass & Riggio 2006.) Airaksinen-Aminoff (2018) toteaa valmentavaa johtamista käsittelevän väitöskirjansa johtopäätöksissä, että tulevaisuuden johtajuus vaatii johtajalta kykyä toimia muuttuvissa ja haastavissa ympäristöissä. Johtajien tulee johtaa työntekijöitään yksilöllisesti toimialasta riippumatta. Tämä vaatii johtajalta sekä itsetuntemusta että ymmärrystä ihmisten käyttäytymisestä. Johtajan tulee pyrkiä luomaan työympäristö, joka on toimiva, tukee työn tehokkuutta ja tekee työstä mielekästä

huomioiden myös työhyvinvoinnin näkökulma. Näin johtaja voi tukea työntekijöitä saavuttamaan niin yksilö- kuin organisaatiotason tavoitteet. (Airaksinen-Aminoff 2018, 156.)

Korhonen (2014) on lisensiaatin työssään ”Miten menee lähijohtaja?”, tutkinut miten Kelan lähijohto näki ja jäseni johtamisen toimintaedellytyksiä, kuten lähijohtamistyön kannusteita ja esteitä, muuttuvassa toimintaympäristössä sekä miten palveluiden johtamiseen liittyvät välineet otettiin käyttöön Kelan paikallishallinnon tulosityksiköissä eri puolella Suomea. Tutkimuksen aikana Kela uudisti organisaatorakennetta sekä johtamisjärjestelmään kirjattuja vastuita, valtuuksia ja prosesseja. Korhosen mukaan Kelan paikallishallinnon tulosityksiköiden lähijohtoa ja johtamiskulttuuria kuvastivat sekä transformatiiviseen johtamiseen, esimerkkinä valmentava johtamistyyli, että transaktionaaliseen johtamiseen liittyvät piirteet, johon liitetään erilainen valvonta, vertailu ja nopea reagointi poikkeaviin tilanteisiin. (Korhonen 2014, 17, 102, 106.) Airaksinen-Aminoffin (2018) mukaan johtajuudelta vaaditaan sekä nykyaikana että tulevaisuudessa hallinnollisen osaamisen lisäksi henkilöstöjohtamisen taitoja. (Airaksinen-Aminoff 2018, 156.)

Valmentavaa johtamista on tutkittu Kelan organisaatiossa aiemmin lähijohdon toteuttaman johtamistyön näkökulmasta, heidän johdettaviensa kokemana. Uutela (2019) on tehnyt väitöskirjan valmentavasta johtamisesta, työhyvinvoinnin kontekstissa. Valmentavaa johtamista tutkittiin työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen edistämisen näkökulmasta, organisaation asiakasneuvojen ja lähijohdon käsitysten mukaan. Uutela kuvaa työhyvinvointia ja työssä oppimista edistävän lähijohtajan toimintaa viiden ulottuvuuden kautta. Valmentava johtaja 1) mahdollistaa työssä oppimisen ja huolehtii arjen työn sujuvuudesta, 2) antaa rakentavaa ja oppimista edistävää palautetta, 3) vahvistaa työhyvinvoinnin voimavaratekijöitä, 4) edistää yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutuksellisuutta ryhmässä, ja 5) haluaa tuntea työntekijät ja rakentaa luottamuksellisia suhteita. Tutkimustulosten perusteella organisaatiossa tarvitaan lisää tutkittua tietoa valmentavasta johtamisesta ja valmentavan johtamisen tulisi koskettaa kaikkia organisaation esihenkilö- ja työntekijätasoa. (Uutela 2019, 54, 137.)

Valmentavan johtamisen käytäntöön viemisessä hyödynnetään usein ulkoisen johtamisvalmennuksen tukea, kouluttamalla johtajia hyödyntämään työssään valmentavan johtamisen toimintatapoja. McCarthyn ja Milnerin (2013) tutkimuksen mukaan esihenkilön käyttämä valmentava johtaminen on tehokkaampi tapa tehostaa yksiköiden työsuorituksia, kuin pelkkien palautekäytäntöjen hyödyntäminen. (McCarthy & Milner 2013, 771.) Ellinger ja Bostrom (1999) näkevät myös juuri palautteen antamisen merkitykselliseksi oppimisen ja kehittymisen tukemisessa. Tällöin tarkoitetaan vuorovaikutuksellista palautteen antamista, joka parantaa selkeiden tavoitteiden ja odotusten asettamista. Valmennukselliset keskustelut ovat avoimia, kannustavia, tavoitesuuntautuneita sekä työntekijät että valmentajat osallistavia. (Ellinger & Bostrom 1999.)

Johtajien valmennuksella on tutkittu olevan myönteisiä vaikutuksia johtajien toteuttamaan johtamistoimintaan. Anthony, Studholme, Verma, Kirkwood, Paton ja O'connor (2017) ovat tutkineet johtajien valmennuksen tehokkuutta julkisessa terveydenhuollossa Australiassa. Tutkimuksessa valmennus on ollut ulkopuolista ammattimaista johtamisvalmennusta. Valmennuksella on todettu olevan positiivista vaikutusta tavoitteiden saavuttamiseen, ratkaisukeskeiseen ajatteluun, johtamisen tehokkuuteen, itsetuntemukseen ja resilienssiin sekä epävarmuuden sietämiseen. Tutkimuksessa raportoitiin lisäksi stressiä ja ahdistusta vähentävistä vaikutuksista. (Anthony, Studholme, Verma, Kirkwood, Paton & O'connor 2017.) Anthony (2017) puolestaan on tutkinut johtajien valmentamisen vaikutuksia johdettaville. Tutkimuksessa on osoitettu, että johtajien saama valmennus vaikuttaa pyrkimykseen tarjota johdettaville enemmän tukea. Tutkimuksen mukaan valmennuksella voidaan nähdä positiivinen vaikutus yksilöllisesti tehtävän harkinnan lisääntymiseen ja vastuun jakamiseen suhteessa johdettaviin. (Anthony 2017.)

Milner, McCarthy ja Milner (2018) ovat tutkineet valmentavaa johtamista toteuttavien johtajien, valmennustoimintaan saamaa koulutusta. Tutkimustulokset osoittivat, että osa johtajista oli saanut valmennukseen koulutusta ja, että koulutusta saaneet johtajat kaipasivat valmennukseen, myös lisää koulutusta. Lisäksi tuloksista löytyi viittauksia, että yleisen valmennuskoulutuksen sijaan, koulutukset tulisi olla räätälöityjä kunkin organisaation johtamiskontekstiin sopivaksi. Tutkimuksen mukaan organisaatiot voivat tukea johtajia selkeyttämällä heille, miksi valmentava johtaminen on hyödyllistä. Lisäksi johtajien tulisi tietää millaisilla eri

tavoilla valmennusta voidaan toteuttaa. Johtajat tarvitsevat myös enemmän tietoa siitä, milloin valmentavaa johtamista kannattaa käyttää ja milloin ei. Tämän lisäksi organisaatioissa ei tulisi olettaa, että kaikilla johtajilla on valmennustaitoja. Sen sijaan tulisi ymmärtää, että valmentamiseen liittyvä osaaminen on hankittava ja sitä on kehitettävä. (Milner, McCarthy & Milner 2018.)

Tämän tutkimuksen näkökulma on ajankohtainen, valmentavan johtamisen yleisyydessä uudenaikaisten organisaatioiden johtamisessa. Sobackin (2021) mukaan myös johtamisen on muututtava nykyajan kompleksisissa toimintaympäristöissä. Yhtenä vastauksena tähän toimii valmentava johtaminen, joka perustuu kykyyn palvella henkilöstöä tavalla, jonka vaikutukset heijastuvat positiivisesti asiakkaiden palvelujen laatuun. Valmentava johtaminen on tehokas johtamisen keino uudellisissa, alati muuttuvissa johtamisympäristöissä. Historiassa vallinneita johtamisen innovaatioita on yhdistänyt tarve mukautua vallitseviin olosuhteisiin. Näihin tarpeisiin nykyaikana voidaan vastata valmentavalla johtamisella. (Soback 2021, 9–10, 17.)

Valmentavasta johtamisesta on tehty tutkimusta sekä kansallisesti, että kansainvälisesti eri näkökulmista. Eri tietokannoista tehdyissä aineistohauissa ei löytynyt aiempia tutkimuksia tämän tutkimuksen näkökulmasta tehtynä. Valmentavaa johtamista organisaation sisäisenä lähijohdon ja esihenkilöiden välisenä johtamistyönä ei ole tehtyjen tietokantahakujen perusteella tutkittu. Valmentavaa johtamista on tutkittu kansainvälisesti johtajille tarjottavan, organisaation ulkopuolisen, valmennuksen näkökulmasta. Johtajien valmennus on aineistoissa ollut coachausta tai organisaation ulkopuolista johtamisvalmennusta tai -koulutusta. Valmentajina ovat toimineet organisaation ulkopuoliset konsultit tai ammattivalmentajat.

Kelassa lähijohdon valmennus tapahtuu johtamisjärjestelmän mukaisesti oman esihenkilön toimesta. Valmentavaa johtamista Kelassa lähijohdon ja heidän esihenkilöidensä välisenä työnä ei ole aiemmin tutkittu. Tehtyjen tietokantahakujen perusteella, valmentavaa johtamista esihenkilöiden välillä toteutettavana, organisaation sisäisenä johtamistoimintana, ei ole tutkittu kansallisesti Kelassa tai muissa organisaatioissa. Seuraavassa luvussa kuvataan Kelan näkemys valmentavasta johtamisesta.

4 VALMENTAVA JOHTAMINEN KELASSA

Kelan johtamisjärjestelmää on kehitetty hyödyntämään valmentavaa johtamista, ja toiminnan jalkauttaminen työkuultuuriin on tapahtunut vaiheittain. Organisaation johtamisen toimintamalliksi määriteltiin valmentava johtaminen syksyllä 2009. Uuteen toimintamalliin perehdyttiin ja koulutettiin kaikki esihenkilöt. (Uutela 2019, 73.) Keväällä 2015 organisaatiossa alkoi valmentava ote esimiestyössä- koulutuskokonaisuuden toteuttaminen, joka on koulutustarjonnassa edelleen nimellä valmentava ote johtamisessa ja jatkossa tutkimuksessa koulutukseen viitattaessa käytetään tätä nimeä. (Kela 2020.)

Koulutus on kehittynyt neljän lähipäivän ja kolmen etätapaamisen koulutuskokonaisuudeksi, joka sisältää välitehtävinä itsenäistä työskentelyä sekä sparraus-työskentelyä parin kanssa tai pienryhmässä. Koulutuksella pyritään antamaan kuva valmentavan johtamisen tavoitteista, hyödyistä ja periaatteista sekä antamaan perusvalmiudet toimia omassa johtamistyössä valmentavalla johtamisotteella. Lisäksi koulutuksella pyritään antamaan konkreettisia työkaluja esihenkilötyössä tai muussa johtamisroolissa toimimiseen. (Kela 2020.) Valmentava ote johtamisessa- koulutukseen on osallistunut koko organisaatiossa 654 esihenkilöä aikavälillä 2015–2021 (Kela 2021).

Kelan johtamisjärjestelmän mukaan valmentava johtaminen on kaikilla organisaatiotasoilla henkilöstöjohtamisessa käytettävä johtamisote. Kelassa valmentavan johtamisen kompetenssia edellytetään kaikissa esihenkilörooleissa. Kelan näkemyksen mukaan valmentavassa johtamisessa korostuvat tavoitteellisuus, toisten arvostaminen ja osallistava ote. Valmentava johtaminen tarkoittaa muun muassa innostamista, kysymistä ja haastamista. Valmentavalla johtamisella tuetaan tuloksellisuutta, työhyvinvointia, uudistumista sekä työnantajaosaaamista. Kelassa valmentava johtaminen nähdään itsensä johtamisen ja työyhteisön itseohjautuvuuden rinnalla yhtenä luottamuksen ja yhteistyön kulmakivistä. Esihenkilöt työskentelevät valmentajina ja rohkaisevat päätöksentekoon sen sijaan, että antaisivat valmiita vastauksia ja kertoisivat, kuinka tulee toimia. Kelassa onnistuneen henkilöstöjohtamisen katsotaan vaativan säännöllisiä kes-

kusteluja sekä yksilö- että tiimitasolla. Kelassa valmentavan johtamisen toteutusta arvioidaan esihenkilötyön arvioinneilla vuosittaisella henkilöstöbarometrikyselyllä. (Kela 2021.)

Kelan ammattimaisen johtamisen mallin mukaan valmentava johtaminen on organisaation läpileikkaava kompetenssi. Valmentavan johtamisotteen nähdään olevan ammattimaisen johtamisosaamisen keskiössä. Kelassa johtamisosaamisen perustana toimivat lisäksi esihenkilön tahto ja kyky toimia johtamisroolissa. Nämä näkyvät kehittymishaluna, itsetuntemuksena, vastuullisuutena ja itsensä johtamisena. Valmentava johtaminen on Kelassa ajattelu ja toimintatapa, jossa korostuvat tavoitteellisuus, arvostava vuorovaikutus ja osallistava ote. (Kela 2019.)

Valmentavaan johtamiseen sisältyvät keskinäinen luottamus, läsnäolo, kuunteleminen, kysyminen ja positiivinen haastaminen. Kelassa valmentavalla johtamisella pyritään tukemaan niin yksilöä, ryhmää kuin koko organisaatiota, kehittämään ja uudistamaan, huomioiden tuottavuuden ja työhyvinvoinnin tasapaino. Valmentavan johtamisen ydintä on usko jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen, joita voidaan tukea valmentavalla johtamisotteella eri johtamisrooleissa. (Kela 2021.) Kelan ammattimaisen johtamisen osaamiset on kuvattu kuviossa 4.



KUVIO 4. Kelan ammattimaisen johtamisen osaamiset (mukaillen Kelan ammattimaisen johtamisen mallia 2021.)

Kelan näkemystä valmentavasta johtamisesta voidaan tarkastella suhteessa valmentavasta johtamisesta olemassa olevaan tietoon. Kelassa valmentava johtaminen on ajattelu ja toimintatapa, jossa korostuvat tavoitteellisuus, arvostava vuorovaikutus ja osallistava ote. Valmentava johtaminen tarkoittaa lisäksi innostamista, kysymistä ja haastamista. (Kela 2021.) Kupiaan ym. (2014) sekä Ellingerin ja Bostromin (1999) mukaan valmentavaa johtamisotetta hyödyntävillä valmennuksellisilla keskusteluilla työntekijää voidaan tukea tavoitteiden saavuttamisessa (Ellinger & Bostrom 1999; Kupias ym. 2014, 139–141).

Kurttila ja Aalto (2015) sekä Koonce (2019) ovat nostaneet esille työntekijän oman aktiivisuuden merkityksen tavoitteiden asettelussa. He myös kuvaavat kysymisen ja kuuntelemisen tukevan arvostuksen osoittamista. (Kurttila & Aalto 2015, 18–20; Koonce 2019, 14.) Ristikankaan ja Ristikankaan (2017) mukaan valmentava johtaja on arvostava suunnannäyttäjä. Valmentava johtaja osallistaa muita ja osallistuu itse vuorovaikutustilanteisiin. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 26.) Ristikangas ja Grünbaum (2016) lisäävät osallistamisen rinnalle innostamisen merkittäväksi osaksi valmentavaa johtamista. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 11).

Kelan näkemyksen mukaan työskennellessään valmentajina esihenkilöt rohkaisevat työntekijöitään päätöksentekoon sen sijaan, että antaisivat valmiita vastauksia ja kertoisivat, kuinka tulee toimia. Valmentava johtaminen toimii lisäksi yhtenä luottamuksen ja yhteistyön kulmakivistä. (Kela 2021.) Ellingerin ja Bostromin (1999) sekä Kupiaan ym. (2014) mukaan työntekijän itsenäistä päätöksentekoa ja kykyä löytää ratkaisuja voidaan tukea oivalluttavilla kysymyksillä (Ellinger & Bostrom 1999; Kupias ym. 2014, 139–141.) Sobackin (2021) mukaan työntekijöiden itsenäistä päätöksentekoa voidaan tukea säännöllisellä valmentamisella. Valmentavan johtamisen keinoin työntekijä voidaan lisäksi kohdata arvostavalla, kuuntelevalla ja luottamusta vahvistavalla tavalla. (Soback 2021, 59–60, 72.) Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan valmentavan johtamisen perusedellytyksiä ovat kyky rakentaa luottamusta ja olla läsnä sekä huomioida työyhteisön jäsenet tasavertaisesti. (Viitala & Jylhä 2019, 265). Tutkimustieto voidaan katsoa vastavan tätä Kelan näkemystä valmentavasta johtamisesta.

Kelassa valmentavalla johtamisella pyritään tukemaan tuloksellisuutta, työhyvinvointia ja uudistumista (Kela 2021). Airaksinen-Aminoff (2018) toteaa valmentavaa johtamista käsittelevän väitöskirjansa johtopäätöksissä, että luomalla toimivan, työn tehokkuutta tukevan ja työhyvinvoinnin huomioivan työympäristön, johtaja voi tukea työntekijöitä niin yksilö kuin organisaatiotason tavoitteiden saavuttamisessa (Airaksinen-Aminoff 2018, 156). Bass ja Riggio (2006) ovat todenneet, että valmentavalla johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen. He esittävät lisäksi, että valmentavan johtamisen organisaatioissa organisaatiokulttuuri toimii joustavammin ja työyhteisöä voidaan tukea selviämään paremmin haastavista tilanteista työssä. (Bass & Riggio 2006.) Sobackin (2021) mukaan nykyajan kompleksisissa toimintaympäristöissä vaativat johtamisen uudistumista. Johon yhtenä vastauksena toimii valmentava johtaminen. (Soback 2021, 9–10, 17.) Valmentavalla johtamisella voidaan siis Kelan näkemyksen mukaisesti tukea tuloksellisuutta, työhyvinvointia ja uudistumista.

Kelassa valmentavan johtamisen kompetenssi on määritelty ammattimaisen johtamisen mallin johtamisosaamisiin, joissa valmentava johtamistoiminta on kuvattu valmentavaksi johtamisotteeksi. Kelassa tällä tarkoitetaan yksilöiden ja ryhmien johtamista vahvistaen itseohjautuvuutta, vastuunottoa ja ongelmanratkaisutaitoja sekä osaamisen kehittymistä. Valmentava johtamisote on rohkaisemista ja kannustamista vahvistavan palautteen keinoin. Valmentava johtaja haastaa johtamisotteellaan valmentavin ja avoimin kysymyksin pohtimaan asioita eri näkökulmista. Valmentava johtaja kuuntelee ja tukee sisäisen motivaation sekä merkityksellisyyden kokemuksen kehittymistä. Valmentava johtaja tukee ryhmän psykologisen turvallisuuden ja luottamuksellisen ilmapiirin kehittymistä. Valmentavaan johtamisotteeseen kuuluu aktiivinen palautteen hakeminen omasta johtamisesta ja toiminnan muokkaaminen palautteen perusteella. Valmentava johtamisote huomioi ja hyödyntää yksilöiden erilaisuutta, osallistamalla ja huomioimalla mielipiteitä sekä osoittamalla luottamusta. (Kela 2020.)

Kelassa eri johtamisrooleissa painottuvat erilaiset johtamisosaamiset ja jokainen johtamistyössä toimiva käy keskustelua omasta johtamisosaamisestaan esihenkilönsä kanssa. Valmentavan johtamisotteiden osaamisen sisältö on kuvattu seuraavasti:

- Johtaa sekä yksilöä että ryhmää valmentavalla johtamisotteella vahvistaen heidän itseohjautuvuuttaan, vastuunottoa ja ongelmanratkaisutaitoja sekä osaamisen kehittymistä.
- Kysyy, kuuntelee, rohkaisee, antaa vahvistavaa palautetta
- Haastaa valmentavin kysymyksin pohtimaan asioita monesta eri näkökulmasta
- Tukee sisäisen motivaation, merkityksellisyyden kokemuksen kehittymistä
- Tukee psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen kehittymistä ryhmässä
- Hakee aktiivisesti palautetta omasta johtamisestaan ja muokkaa toimintaansa
- Huomioi yksilöiden erilaisuuden ja tukee vahvuuksien hyödyntämisessä

(Kela 2021.)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia ovat lähijohdon kokemukset valmentavan johtamisotteen toteutumisesta, heidän esihenkilöidensä johtamistyössä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, valmentavan johtamisen hyödyntämisestä Kelan asiakkuus- ja etuuspalvelujen lähijohdon esihenkilöiden toteuttamassa johtamistyössä, Kelan valmentavan johtamisotteen mukaisesti. Tietoa voidaan hyödyntää valmentavan johtamisen kehittämiseen Kelan organisaatiossa sekä muissa julkishallinnon organisaatioissa, joissa johtamisen toimintamallina on valmentava johtaminen tai johtamista ollaan kehittämässä valmentavan johtamisen suuntaan.

Tutkimustehtävänä oli kartoittaa:

1. Millaisia kokemuksia lähijohdolla on heidän esihenkilöidensä valmentavan johtamisotteen toteutumisesta Kelan asiakkuus- ja etuuspalveluissa?

6 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

6.1 Laadullinen tutkimus

Ennen tutkimuksen toteuttamista tulee olla päätettynä tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä keskeiset käsitteet. Tutkimuskysymykset määrittävät mihin kysymyksiin tutkimuksessa pyritään vastaamaan. (ks. Vilkkä 2015, 101, 105.) Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehysten muodostaa valmentavan johtamisen teoria ja keskeisiä käsitteitä ovat Kelan johtamisjärjestelmä sekä valmentava johtaminen.

Tässä tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusotetta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään muodostamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta kohteena olevasta ilmiöstä, jonka keskiössä ovat tutkittavien kokemukset. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena voi olla myös uuden tiedon hankinta, jonkin ilmiön kuvaaminen, kyseenalaistaminen tai syvemmän ymmärryksen saavuttaminen. (Puusa & Juuti 2020, 76–77.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161). Yhtenä laadullisen tutkimuksen lähestymistapana voidaan pitää pyrkimystä tehdä arkipäiväisistä ilmiöistä ongelmallisia ja nostaa näitä ilmiöitä tutkimuksen kohteeksi. Laadullisen tutkimuksen onnistumista edistävät tutkittavan alueen rajaaminen ja kriittinen suhtautuminen tutkimuksen aineistoon. Laadullisen tutkimuksen prosessiin kuuluu muun muassa ideoiden testaaminen ja ajatus, että tutkimusprosessi ei aina etene ennakoituun suuntaan. (Silverman 2019, 15, 40–41.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoja tulkitaan osana kontekstia, jolloin aineistoja ei eroteta niiden normaalista toimintaympäristöstä. Laadullisessa tutkimuksessa sitoudutaan lähelle menevään tarkasteluun, joka kirjoitettuja tekstejä sisältävässä aineistossa tarkoittaa, tutkijan huomion kiinnittymistä yksityiskohtiin ja niiden näkemiseen merkityksellisinä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia ihmisiä kohdellaan subjektiivien omaavina toimijoina ja myös tutkijan oma subjektiivisuus, kuten tutkimukseen liitetyt tavoitteet ja merkitykset, vaikuttavat tehtyihin tulkintoihin. Tutkijan tulee olla selvillä omista ennakkositoumuksistaan ja -käsityk-

sistään. Tutkimuksessa keskitytään ihmisten toiminnassa läsnä oleviin merkityksiin ja heidän sisäisille kokemuksilleen antamiinsa merkityksiin. Maailmaa kuvataan tutkittavien ihmisten ja heidän keskinäisen toimintansa näkökulmasta. (Kallinen & Kinnunen 2021.)

Tähän tutkimukseen valittiin laadullinen tutkimusote, koska tarkoituksena oli selvittää, millaisia kokemuksia Kelan asiakkuus- ja etuuspalvelujen lähijohdolla on valmentavan johtamisotteen toteutumisesta. Tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään Kelan valmentavan johtamisen kompetenssia kaikkiin organisaatiotasoihin kohdistuvana johtamisaamaisena. Tutkimuksessa tarkastelun kohteena olivat tutkittavien henkilöiden kokemukset ja heidän antamansa merkitykset kokemuksille valmentavan johtamisen toteuttamisesta Kelan kontekstissa.

6.2 Tutkimukseen osallistujat

Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä lomakekyselyllä Kelan asiakkuus- ja etuuspalvelujen lähijohdolta. Lähijohdossa toimitaan etuuspalvelujen tulosityksikössä sekä asiakkuuspalvelujen tulosityksikön Yhteyskeskuksessa nimikkeellä tiimipäällikkö. Alueellisissa asiakaspalveluyksiköissä lähijohto toimii nimikkeellä ryhmäpäällikkö. Tutkimuksessa lähijohdolla tarkoitetaan johtajia, joilla ei ole johdettavanaan esihenkilöitä, eli etuuspalvelujen ja Yhteyskeskuksen tiimipäälliköitä ja alueellisten asiakkuuspalvelujen ryhmäpäälliköitä.

Kelan linjaorganisaatio koostuu viidestä tulosityksiköstä: asiakkuuspalvelujen, etuuspalvelujen, IT-palvelujen, tietopalvelujen ja yhteisten palvelujen tulosityksiköstä. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin asiakkuus- ja etuuspalvelujen tulosityksiköiden lähijohto. Asiakkuuspalvelujen tulosityksikössä vastataan asiakaspalvelusta sekä asiakkaiden neuvonnasta ja ohjauksesta Kelan eri palvelukanavissa. Etuuspalvelujen tulosityksikössä vastataan etuushakemusten ratkaisemisesta ja tehdään yhteistyötä etuuslainsäädännön kehittämisessä. (Kela 2020.) Molemmissa tulosityksiköissä työskennellään organisaation ulkoisille asiakkaille tuotettavien palvelujen parissa, eri näkökulmista.

Lomakekysely (liite 3.) lähetettiin organisaation asiakkuuspalvelujen (n=76) ja etuuspalvelujen lähijohdolle (n=197). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimukseen osallistujien on tärkeää tietää tutkimuksen aiheesta mahdollisimman paljon tai omata kokemusta tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73). Lähijohto käyttää työssään Kelan organisaation johtamisjärjestelmän mukaisesti valmentavaa johtamisotetta. Lomakekyselyn taustakysymyksenä kysyttiin lisäksi, onko vastaaja käynyt organisaation valmentava ote johtamisessa- koulutuksen. Vastaajilla, jotka ovat käyneet koulutuksen oletettiin olevan hyvät tiedot tutkimuksen aiheesta - valmentavasta johtamisesta.

Lomakekyselyn vastausaika oli kolme viikkoa, 18.5. – 8.6.2021. Lomakekyselyn lähettämisaikakohdassa pyrittiin huomioimaan organisaation muun viestinnän ja tiedottamisen ajoittuminen. Viikko ennen vastausajan päättymistä digitaalisten tiedonkeruiden- palvelut lähettivät sähköpostin välityksellä muistutusviestin (liite 2.) niille osallistujille, jotka eivät vielä olleet vastanneet lomakekyselyyn. Tämä muistutusviesti toi aineistoon kolme vastausta lisää. Vastausajan päätyttyä kysely suljettiin ja digitaalisten tiedonkeruiden- palvelu koosti aineistosta koosteraportit ja toimitti ne tutkimuksen tekijöille.

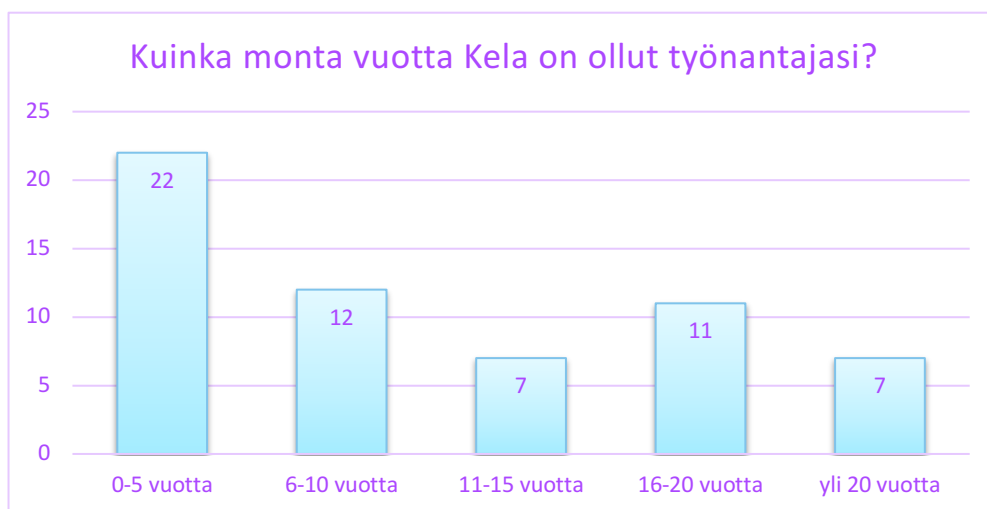
Lomakekyselyn taustakysymyksillä pyrittiin selvittämään vastaajien määrää erikseen asiakkuus- ja etuuspalvelujen työskentely-yksiköittäin, työkokemusta Kelassa toimihenkilönä ja lähijohdossa sekä työkokemusta lähijohdossa muiden työnantajien palveluksessa. Lisäksi kysyttiin osallistumisesta Kelan valmentava ote johtamisessa- koulutukseen, jolla pyrittiin selvittämään vastaajien perustietoja valmentavan johtamisen sisällöstä Kelassa.

Tutkimukseen vastasi yhteensä 59 lähijohtajaa (N=59). Lomakekyselyn vastausprosentti oli 22. Etuuspalvelujen tulosityksiköstä lomakekyselyyn vastasi 40 lähijohtajaa ja asiakkuuspalvelujen tulosityksiköstä 19 lähijohtajaa. Lähijohdon työskentely-yksiköt ja vastaajien määrät on kuvattu kuviossa 5.



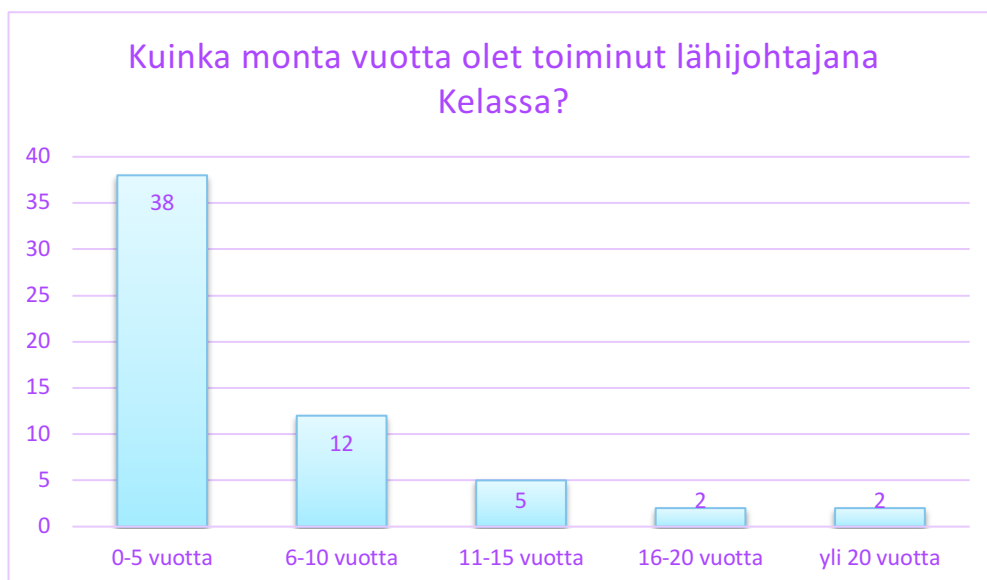
KUVIO 5. Lähijohdon työskentely-yksiköt ja vastaajien määrät.

Kuviossa 6 on kuvattu vastaajien työkokemusvuosia Kelassa. Vastaukset on raportoitu viiden vuoden tarkkuudella, vaikka taustakysymyksissä vastaajia pyydettiin vastaamaan vuoden tarkkuudella.



KUVIO 6. Lähijohdon työkokemusvuosien määrä Kelassa.

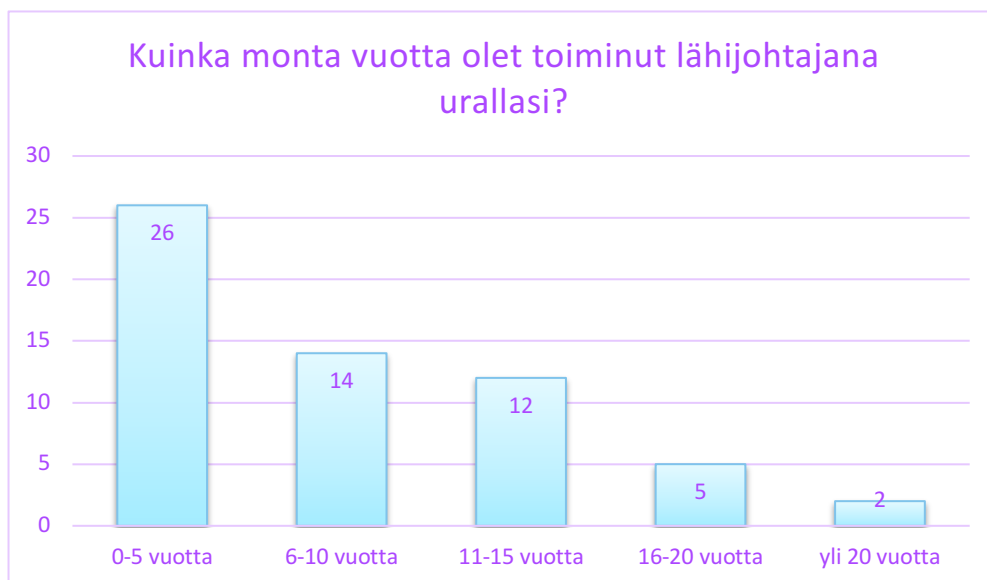
Kuviossa 7 on kuvattu lähijohdon työkokemusvuosia lähijohtajana Kelassa. Vastausten mukaan enemmistö (n=38) vastaajaa on toiminut Kelan lähijohdossa nollasta viiteen vuotta. Kuudesta kymmeneen vuotta Kelan lähijohdossa on toiminut 12 vastaajaa, seitsemän vastaajaa on toiminut Kelan lähijohdossa 11–15 vuotta, ja vain pieni osa vastaajista on toiminut Kelan lähijohdossa yli 16 vuotta.



KUVIO 7. Lähijohdon työkokemusvuodet lähijohtajana Kelassa.

Kuviossa 8 on kuvattu saadut vastaukset työkokemusvuosista lähijohdossa, vastaajien koko työuran aikana. Vastausten perusteella vain osalla vastaajista on aiempaa työkokemusta lähijohdon tehtävistä muualla kuin Kelassa.

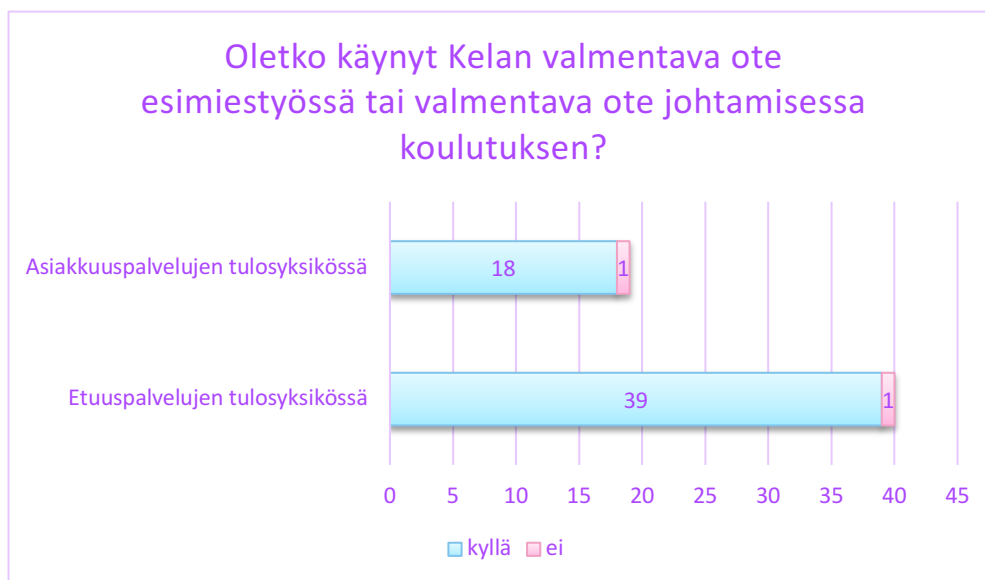
KUVIO 8. Työkokemusvuodet lähijohdossa.



KUVIO 8. Työkokemusvuodet lähijohdossa koko työuralla.

Kuviossa 9 on kuvattu valmentava ote johtamisessa- koulutukseen osallistuneen lähijohdon määrä. Vastaajat, jotka ilmoittivat, että eivät ole käyneet Kelan valmentava ote johtamisessa- koulutusta ovat olleet lähijohtajana lyhyen ajan, joka on voinut vaikuttaa mahdollisuuksiin osallistua koulutukseen ennen tutkimuksen

toteuttamista. Kuten aiemmin on todettu, laadullisessa tutkimuksessa osallistujien on hyvä tietää tutkimuksen aiheesta etukäteen mahdollisimman paljon. Taus- takysymyksen vastausten perusteella voidaan todeta, että lomakekyselyyn vas- tanneet ovat osallistuneet Kelan esihenkilöille suunnattuun koulutukseen katta- vasti, jolloin heillä voidaan olettaa olevan hyvät tiedot valmentavasta johtami- sesta.



KUVIO 9. Valmentava ote johtamisessa- koulutukseen osallistuneet tulosityksiköit- täin.

6.3 Aineiston keruu

Tämän laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu tapahtui sähköisellä lomakeky- selyllä, johon liitettiin saatekirje (liite 1). Lomakekysely toteutettiin yhteistyössä Kelan digitaalisten tiedonkeruiden- palvelujen kanssa. Kelan digitaalisten tiedon- keruiden- palvelut vastaavat Kelassa tehtävien tiedonkeruiden turvallisuudesta ja luotettavuudesta, tietojen käsittelyn tietosuojan huomioiden. Lomakekyselyn kysy- mykset lähetettiin digitaalisten tiedonkeruiden- palvelujen yhteyshenkilölle, joka muodosti lomakekyselyn kysymyksistä sähköisen Questback-lomakkeen, jolla lo- makekyselyn tiedonkeruun toteutettiin. Digitaalisten tiedonkeruiden- palveluille toimitettiin myös lomakekyselyn saatekirje ja muistutusviesti. Tiedonkeruu toteu- tettiin Questback Essentials -ohjelmistolla. Lomakekyselyn vastauksista muodos- tui tutkimuksen aineisto.

Sähköisessä muodossa vastaajalle lähetystä kyselystä käytetään menetelmäkirjallisuudessa usein nimeä kyselytutkimus. Englanninkielinen termi survey viittaa sekä kysely- että haastattelututkimukseen, mutta sille ei ole vakiintunutta suomenkielistä vastinetta. Vastineena voidaan käyttää termiä lomaketutkimus. (Vehkalahti 2014, 12.) Tässä tutkimuksessa on käytetty aineiston keruun menetelmästä nimeä lomakekysely, koska aineiston keruun menetelmällä ei ole haluttu viitata määrällisen tutkimuksen yhteydessä yleisesti käytettyyn kyselytutkimukseen.

Lomakekysely muotoiltiin puolistrukturoidun teemahaastattelun periaatteiden mukaisesti. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa teemat valitaan ennakkoon ja haastattelussa edetään teemoihin liittyvien tarkentavien kysymysten pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.) Kysymysten teemat muodostettiin Kelan organisaation valmentavan johtamisotteen osa-alueista. Teemojen sisältöä täydennettiin kahdella kysymyksellä, joilla pyrittiin selvittämään, miten valmentava johtamisote toteutuu kokonaisuudessaan esihenkilöiden työssä, lähijohdon kokemusten mukaan. Lomakekyselyssä teemoitettuihin kysymyksiin pyydettiin avoimia vastauksia, joihin vastaamiseen oli teknisten rajoitusten vuoksi 4000 merkin vastausraja. Avoimissa kysymyksissä on esitetty pelkkä kysymys ja vastaukselle on jätetty tyhjä tila. Avoimilla kysymyksillä pyritään antamaan vastaajalle mahdollisuus kuvailla, mitä tämä todella asiasta ajattelee. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 198, 200–201.) Avoimilla kysymyksillä vastaamista rajataan mahdollisimman vähän ja pyritään saamaan spontaaneja vastauksia (Vilkkä 2015, 106).

Saatekirjeessä kerrotaan tutkimuksen perustiedot. Se, mistä tutkimuksessa on kyse eli tutkimuksen aihe, tutkimuksen tekijät, kuinka osallistujat on valittu ja mihin tutkimustuloksia käytetään. Saatekirjeen tarkoitus on herättää vastaajien kiinnostus tutkittavaan aiheeseen sekä vaikuttaa vastausten luotettavuuteen, joten muotoiluun kannattaa kiinnittää huomiota. (Vehkalahti 2014, 47–48.) Tutkimuksen saatekirjeen muotoilussa pyrittiin vastaajien motivoimiseen. Saatekirjeeseen tiivistettiin opinnäytetyön tarkoitus ja tulokulma sekä tuotiin esille, miksi juuri vastauskutsun saaneen vastaukset ovat tärkeitä. Lisäksi saatekirjeessä tuotiin esille tutkimuksen eettiset lähtökohdat, kuten vastaamisen vapaaehtoisuus, vastaajien

anonymiteetti ja tiedonkeruuseen liittyvät seikat, kuten aineiston käsittely, säilyttäminen, käyttötarkoitus sekä hävittäminen.

Lomakkeen testaaminen ennen varsinaista tutkimusta on välttämätöntä, silloin lomakkeen näkökohtia voidaan tarkistaa sekä muotoilla kysymyksiä tarkoituksenmukaisemmaksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 204). Lomakekyselyn testaaminen ei tarkoita vain, että joukko ihmisiä täyttää lomakkeen ja sen jälkeen tutkija arvioi, miten vastaaminen onnistui. Testaamisen tarkoituksena on, että lomaketta arvioidaan kriittisesti. Onnistuneen testaamisen edellytyksenä on, että testaajat kykenevät perustelemaan antamiaan kommentteja, jonka vuoksi testaajat kannattaa valita harkiten (Vilkkä 2015, 108.)

Testaamalla lomakekyselyä kohderyhmään kuuluvilla, saadaan käsitys siitä, ovatko ohjeet ja kysymykset ymmärretty oikein, sisältääkö lomakekysely turhia kysymyksiä tai jääkö olennaisia asioita kysymättä. Vastaamisen tulisi olla mahdollisimman helppoa, käytetyn kielen tulisi olla selkeää ja kyselyn ulkoasuun tulisi kiinnittää huomiota. (Vehkalahti 2014, 48.) Testaamisessa arvioinnin kohteena ovat lisäksi vastausohjeiden selkeys ja yksiselitteisyys, lomakkeen pituus ja vastaamisen käytetyn ajan kohtuullisuus (Vilkkä 2015, 108).

Lomakekysely testattiin lähettämällä se kahdeksalle valmentava ote johtamisessa- koulutuksen käyneelle henkilölle, jotka työskentelivät Kelan asiakkuus- ja etuuspalvelujen eri yksiköissä. Testaamisen tarkoitus kerrottiin vastaajille suostumusta pyydettyä. Digitaalisten tiedonkeruiden- palvelujen tekemään testikyselyyn vastaaminen tapahtui tutkijoiden sähköpostitse vastaajille jakaman linkin kautta. Varsinaisen lomakekyselyn toimittaminen vastaajille tapahtui suoraan Digitaalisten tiedonkeruiden- palvelusta.

Testausvaiheessa lomakekyselyn ohessa vastaajille toimitettiin kommentoitavaksi lomakekyselyn saatekirjeen luonnos. Testivaiheen lomakekyselyn saatteenä oli lisäksi kirjoitettu sähköpostiviesti, jossa kiitettiin testaamiseen osallistumisesta ja kerrottiin vastaamisen määräaika. Lomakekyselyn testauksessa pyydettiin kommentteja kysymysten ymmärrettävyydestä, vastaamiseen houkuttelevuudesta, turhista kysymyksistä tai toistosta, jääkö jotain olennaista kysymättä ja arviota riittääkö vastaamiseen siihen suunniteltu 15–20 minuuttia.

Testausvaiheessa saatekirjeen kommentoinnin osalta vastaukset pyydettiin tutkimuksen toteuttajien sähköpostiin ja lomakekyselyn osalta vastaukset ohjautuivat vastauslinkin kautta suoraan Kelan digitaalisten tiedonkeruiden- palveluille. Tutkimusentekijät eivät itse osallistuneet lomakekyselyn testaamiseen. Tarvittavat muokkaukset lomakekyselyn sisältöön sekä ulkoasuun tehtiin palautteiden pohjalta. Tehdyt muokkaukset koskivat kahden kysymyksen muotoilua sekä lähi-johtaja- käsitteen määrittelyä. Lomakekyselyn sisältö koettiin pääosin selkeäksi ja ymmärrettäväksi sekä ajatuksia herättäväksi. Lomakekyselyn tekninen toimivuus testattiin tutkijoiden toimesta vielä uudelleen ennen lopullisen lomakekyselyn lähettämistä.

6.4 Aineiston analyysi

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin mukaan. Laadullisella aineiston analyysillä tavoitellaan tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kuvailua, tulkintaa ja ymmärrystä. Laadullisen tutkimuksen analysoinnin avainsanoja ovat systemaattisuus, avoimuus, tarkistettavuus ja perusteltavuus. Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on koota aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka avulla voidaan luoda kattava ja perusteltu tulkinta tutkittavasta ilmiöstä sekä tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta. Laadullinen analyysi on sekä osien analysointia että synteesisen tekemistä. Tutkimuksessa pyritään pääsemään eri vaiheiden kautta onnistuneisiin tulkintoihin kokonaisuudesta. (Puusa & Juuti 2020, 143, 145, 148.) Sisällönanalyysillä voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Analyysillä pyritään tuottamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja yleisessä muodossa oleva kuvaus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.)

Sisällönanalyysi on yleisimpiä laadullisen tutkimuksen metodeja, kun aineistoa pyritään tarkastelemaan monipuolisesti. Aluksi aineisto järjestetään tiiviiseen ja selkeään muotoon, säilyttäen keskeinen informaatio. Aineiston tiivistämisellä luodaan rikkaasta hajanaisesta aineistosta selkeä ja informaatioltaan yhtenäinen kokonaisuus, jonka perusteella pystytään tekemään johtopäätöksiä tutkimuksen

kohteena olevasta ilmiöstä. Analyysissä aineistoa kuljetetaan kohti käsitteellisempää näkemystä tutkimuksen ilmiöstä. Analyysin etenemisen vaiheet tallennetaan, jolloin eri vaiheissa tehtyihin päätöksiin pystytään palaamaan ja niitä voidaan tarkistaa. (Puusa & Juuti 2020, 148.)

Tutkimuksen aineiston analyysissä on käytetty teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Teorialähtöisessä aineiston analyysissä, teorian rooli on ensisijainen (Puusa & Juuti, 2020, 151). Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimuksessa on hahmotettu ennakkoon teemat, joihin kerätty aineisto suhteutetaan. Analyysi pohjautuu johonkin auktoriteetin esittämään ajatteluun, teoriaan tai malliin, joka on jo valmiiksi olemassa. Analyysi toteutetaan suhteessa päätettyihin teemoihin ja tutkimuskysymykset asetellaan suhteessa tähän päätökseen. Näin tutkimuksen tulokset ikään kuin vahvistavat tai uudistavat jo olemassa olevaa käsitystä. Teorialähtöisessä aineiston sisällönanalyysissä muodostetaan analyysirunko, joka voi olla väljäkin. Analyysirungon sisälle voidaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen muodostaa erilaisia luokituksia ja kategorioita. Ensin päätetään teemat, jonka jälkeen aineisto koodataan. Varsinainen sisällönanalyysin teko aloitetaan aineiston pilkkomisella ja ryhmittelyllä tiettyjen aihepiirien mukaisesti. Aineistosta voidaan siis etsiä tiettyä teemaa koskevia kuvauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–107, 110–111, 128.)

Tutkimuksen teorialähtöinen sisällönanalyysi eteni ennalta päätettyjen teemojen mukaisesti. Aineiston analyysiä ohjaavina teemoina toimivat Kelan organisaation valmentavan johtamisotteen osa-alueet, joiden pohjalta muodostettiin sisällönanalyysille analyysirunko, joka on kuvattu taulukossa 1. Analyysirunko toimi sisällönanalyysissä määrittämässä, millaisia kokemuksia lomakekyselyllä kerätystä aineistosta etsittiin, jotta vastattiin tutkimukselle asetettuun tutkimustehtävään.

Aineistosta etsittiin teema kerrallaan erilaisia kokemuksia esihenkilöiden valmentavan johtamisotteen toteuttamisesta. Kunkin teeman mukaisesti aineistosta etsittiin lähijohdon kuvaamia kokemuksia siitä, 1) Millaisena johtamisotteena lähijohto koki teemojen toteutuvan esihenkilön työssä, kun esihenkilö toteutti teemaa kuvauksen mukaisesti, 2) Millaisena johtamisotteena lähijohto koki teeman, kun

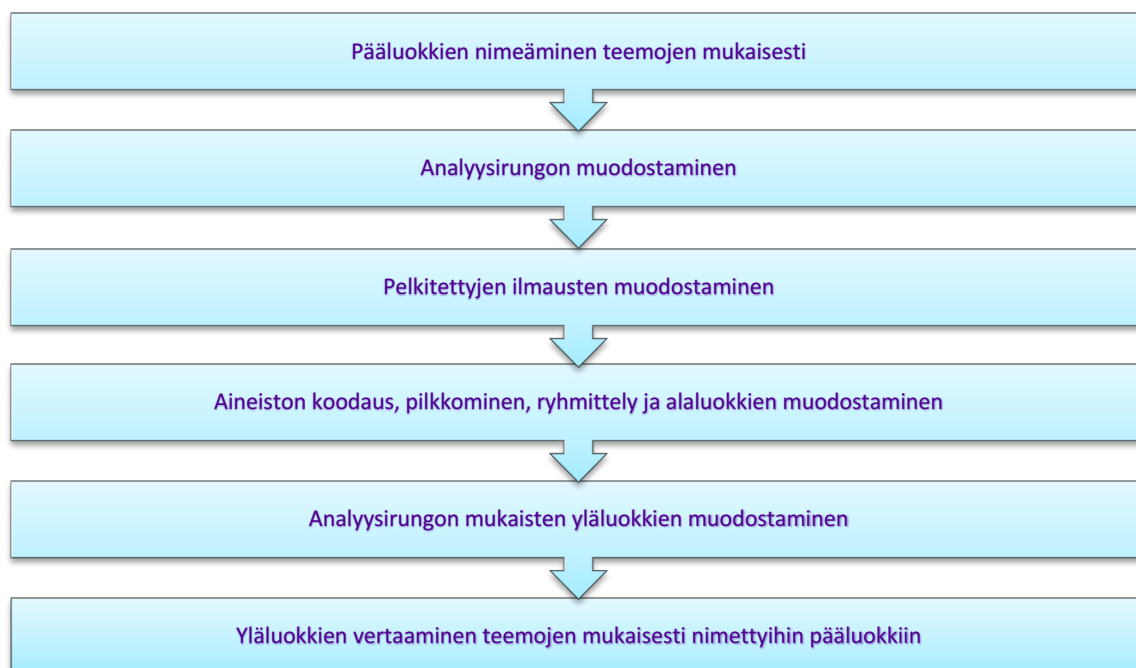
se ei toteutunut esihenkilön työssä ja 3) Millaisia muita teeman mukaisia kokemuksia lähijohto kuvasi aineistossa, liittyen esihenkilön johtamisotteeseen kunkin lomakyselyn kysymyksen kohdalla.

Teema	Kokemukset teeman toteutumisesta	Kokemukset kun teema ei toteutunut	Muut aineistosta nousseet kokemukset
Millaisia teeman mukaisia kokemuksia lähijohto kuvasi aineistossa	Millaisena johtamisotteena lähijohto koki teeman toteutuvan esihenkilön työssä	Millaisena johtamisotteena lähijohto koki teeman, kun se ei toteutunut esihenkilön työssä	Millaisia muita teeman mukaisia kokemuksia lähijohto kuvasi liittyen esihenkilön johtamisotteeseen

TAULUKKO 1. Analyysirunko

Aineisto koodattiin teemakohtaisesti vastauksen järjestyksen mukaan kirjaimella V sekä juoksevalla luvulla, esimerkiksi V1, V2, V3. Koodauksen jälkeen aineiston alkuperäisilmaisista muodostettiin pelkistetyt ilmaiset ja ilmaiset pilkkottiin ja ryhmiteltiin analyysirungon ohjaamana. Pilkkominen ja ryhmittely tapahtuivat merkaamalla aineistosta eri väreillä analyysirungon mukaisia ilmaisuja. Nämä ilmaiset ryhmiteltiin analyysirungon mukaisesti. Näiden pelkistettyjen ilmausten pohjalta muodostettiin aineistosta alaluokat, ryhmittelemällä samankaltaiset pelkistykset samaan ryhmään ja nimeämällä ne ryhmän sisältöä kuvaavalla otsikolla. Alaluokista muodostettiin edelleen yläluokat analyysirungon mukaisesti, jakamalla alaluokat 1) kokemuksiin teeman toteutumisesta, 2) kokemuksiin kun teema ei toteutunut ja 3) muihin aineistosta nousseisiin teeman mukaisiin kokemuksiin. Muodostettuja yläluokkia verrattiin teemojen mukaisesti nimettyihin pääluokkiin.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) esittävät, että jos ennen aineiston analyysiä on valittu tietyt teemat, joihin aineistosta haetaan näyttöä, voidaan puhua saturaatiosta, kun teemat tulevat analyysissä havaituiksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 101). Aineiston analyysissä käytiin läpi koko tutkimusaineisto ja aineistonanalyysissä muodostuneet ala- ja yläluokat, vastasivat teemojen mukaisesti nimettyjä pääluokkia. Kuviossa 10 on esitetty aineiston sisällönanalyysin vaiheet.



KUVIO 10. Teorialähtöisen sisällönanalyysin vaiheet.

Taulukossa 2 on kuvattu esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä yhden tutkimuksen teeman/pääloukan osalta. Esimerkissä yläluokka muodostaa analyysirungon mukaisesti kuvauksen siitä, millaisena johtamisotteena lähijohtajat kokivat teeman toteutuvan esihenkilön työssä, kun esihenkilö toteutti teemaa yhden yläluokan mukaisesti. Varsinainen analyysi piti sisällään myös analyysirungonmukaiset kokemukset siitä, kun teema ei toteutunut esihenkilön työssä sekä muita teeman mukaisia kokemuksia, jotka muodostivat omat yläluokat.

Alkuperäisilmaisut	Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokat	Yläluokka	Teema/Pääluokka
<p>V15 ...on tuntunut, että siinä uskaltaa kysyä ja sanoa ja luottamus on hyvällä tasolla...</p> <p>V16 ...on luonut ryhmän esimiesten kesken turvalliselta tuntuvan keskustelu ympäristön, jossa oman mielipiteensä voi ilmaista asioista ilman pelkoa...</p> <p>V32 ...on omalla toiminnallaan luonut turvallisen ympäristön kertoa mielipiteensä. Hän ei kannaa kaunaa tai syytä koskaan epäonnistumisesta...</p>	<p>V15 Uskaltaa kysyä ja sanoa Luottamus on hyvällä tasolla</p> <p>V16 On luonut ryhmän esimiesten kesken turvallisen tuntuksen keskustelu ympäristön Oman mielipiteen voi ilmaista ilman pelkoa</p> <p>V32 On omalla toiminnallaan luonut turvallisen ympäristön kertoa mielipiteensä. Ei kanneta kaunaa Ei syytetä epäonnistumisesta</p>	<p>Turvallinen ilmapiiri ilmaista itseään</p>	<p>Psykologista turvallisuutta ja luottamusta kehittävä työote</p>	<p>Psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen kehittymisen ryhmässä</p>
<p>V19 ...jokainen voi olla oma itsensä, jokaisen työpanos on tärkeä, on lupa erehtyä ja virheet ovat sallittuja...</p> <p>V17 ...on antanut tilaa ryhmän yhteiselle vapaalle keskustelulle ja kannustanut siihen. Tämä on kasvattanut turvallisuuden tunnetta, luottamusta</p> <p>V34 ...on tehnyt merkittäviä toimia sen eteen, että olisimme tiiviimpi porukka, jossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri...</p>	<p>V19 Jokainen voi olla oma itsensä Jokaisen työpanos on tärkeä Jokaisella on lupa erehtyä Virheet ovat sallittuja</p> <p>V17 On antanut ryhmässä tilaa yhteiselle vapaalle keskustelulle On kannustanut yhteiseen vapaaseen keskusteluun On kasvattanut turvallisuuden tunnetta On kasvattanut luottamusta, V34 On tehnyt merkittäviä toimia tiiviimmän porukan eteen Porukassa vallitsee luottamuksen ilmapiiri</p>	<p>Turvallinen ilmapiiri olla oma itsensä</p>		
<p>V22 ...Hän osaa hyvin luoda luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin niin koko ryhmälle... oma persoona ja työskentelytapa on sellainen</p> <p>V28...kaikkien tekemistä ja mielipiteitä arvostetaan. Meidän viiteryhmässä uskalletaan keskustella asioista...</p> <p>V29...koen, että voimme kokonaisuudessaan myös esihenkilönkin kuullen puhua luottamuksellisesti asioista...</p>	<p>V22 Osaa hyvin luoda luottamuksellisen ilmapiirin koko ryhmälle omalla persoonallaan Osaa hyvin luoda luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin koko ryhmälle omalla työskentelytavallaan</p> <p>V28 Kaikkien tekemistä arvostetaan. Kaikkien mielipiteitä arvostetaan. Uskalletaan keskustella asioista</p> <p>V29 Esihenkilönkin kuullen voidaan puhua luottamuksellisesti asioista</p>	<p>Kunnioitus ja luottamus kollegoihin</p>		

TAULUKKO 2. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tulokset raportoidaan Kelan organisaation valmentavan johtamisotteen teemojen mukaisesti. Teemat ovat nimetty niiden sisältöjä kuvaillen. Kunkin teeman tarkempi sisältö on kuvattu alalukujen alussa, ennen teeman tulosten raportointia. Tutkimuksen tulokset raportoidaan analyysirungon mukaisesti, eli jokainen alaluku etenee teeman toteutumista kuvaavista kokemuksista kokemuksiin, jolloin teeman ei koettu toteutuvan ja lisäksi jokaisen teeman kohdalla on raportoitu muita aineistosta nousseita teeman mukaisia kokemuksia. Raportoidut tulokset ovat lähijohdon kuvaamia kokemuksia heidän esihenkilöidensä valmentavan johtamisotteen toteuttamisesta.

7.1 Toimijuuden sekä osaamisen vahvistaminen

Kelan valmentavan johtamisotteen mukaan, esihenkilö johtaa sekä yksilöä että ryhmää valmentavalla johtamisotteella, vahvistaen heidän itseohjautuvuuttaan, vastuunottoaan ja ongelmanratkaisutaitojaan sekä osaamisen kehittymistä.

Itseohjautuvuus

Tutkimustulokset osoittivat lähijohdolla olevan erilaisia kokemuksia itseohjautuvuuden vahvistamisen osalta. Aineistosta nousi esiin kokemuksia, jotka osoittivat esihenkilöiden vahvistavan itseohjautuvuutta. Tällöin lähijohto koki voivansa toimia työssään itsenäisesti ja itseohjautuvasti tai hyvin itseohjautuvasti. Vastauksista nousi esiin myös kokemuksia esihenkilöistä, jotka eivät juurikaan kannustaneet itseohjautuvuuteen, toteuttivat itseohjautuvuuden vahvistamista vaihtelevasti tai, joilla koettiin olevan osa-alueessa suuria haasteita.

Aineiston perusteella lähijohdon kokemus esihenkilöiden itseohjautuvuuden vahvistamisesta, koettiin kannustamisena itseohjautuvaan työskentelyyn tai kokemuksena, että johtamistyötä voi toteuttaa omannäköisesti. Vastausten perusteella lähijohdon kokemuksen mukaan, itseohjautuvuutta vahvistavaan ja mahdollistavaan työskentelyyn kuului kokemus mahdollisuudesta saada tarvittaessa ohjausta, neuvontaa ja tukea.

”Saan itse ottaa paljon vastuuta ja esittää ratkaisuehdotuksia erilaisiin tilanteisiin. Koen, että työni on hyvin itseohjautuvaa, mutta tukea on tarvittaessa aina saatavilla.” (V34)

Aineistosta nousi esiin, että kun lähijohto ei kokenut esihenkilöiden kannustavan itseohjautuvuuteen, koettiin esihenkilöiden vaikeuttavan tai hidastavan päätöksentekoa. Päätöksenteossa pureuduttiin pieniin yksittäisiin asioihin ja itseohjautuvuuden koettiin kärsivän ”mikromanageroinnista”. Vastauksista nousi esiin, että esihenkilöiden koettiin puuttuvan asioihin tai vaativan päätösten kierrättämistä esihenkilön kautta. Liialliseksi koettu raportoinnin pyytäminen tai tiedottamisen vaade omalle esihenkilölle sekä liiallinen opastaminen työtehtävissä, koettiin kontrolloinniksi tai tunteena, että lähijohdon kykyyn, hoitaa työnsä riittävän hyvin itsenäisesti, ei luoteta. Vastauksista nousi esiin, että työnjaon koettiin olevan aika paljon ylhäältä johdettua.

”Itseohjautuvuus kärsii mikromanageroinnista ja jatkuvasti asioihin puuttumisesta.” (V31)

Aineistosta nousi esiin, että lähijohto koki itseohjautuvuuden vahvistuneen tilanteissa, joissa esihenkilöt koettiin melko näkymättömiksi. Vastauksissa itseohjautuvuutta kuvattiin tällöin niin, että työhön ei puututtu tai työtä sai tehdä, miten halusi, mutta toisaalta valmennustakaan ei ole ollut. Tämä näkyi aineistossa ilmauksina, joiden mukaan lähijohto ei kokenut saavansa riittävästi tukea työhönsä tai kokemuksina, että tuki työn tekemiseen puuttui, kun sitä olisi kaivattu. Näissä tilanteissa itseohjautuvuuden toteutumiseen liitettiin kokemus yksin jäämisestä.

”Pääsen käyttämään työssäni itseohjautuvuutta ja ottamaan vastuuta, mutta en valmentavasta johtajuudesta johtuen vaan, koska koen jääväni esihenkilönä aika yksin.” (V33)

Aineistosta nousi esiin, että lähijohdon kokemuksen mukaan, esihenkilöt pyrkivät viemään eteenpäin itseohjautuvuutta ryhmissä. Vastausten perusteella itseohjautuvuuden edistämistä ryhmissä koettiin edistävän kokemus, että esihenkilöt antoivat kaikille alaisilleen melko vapaat kädet tehdä työtä tai tietyt raamit, omalla vastuualueella, joiden sisällä oli vapaat kädet toimia. Vastauksista nousi esiin,

että lähijohto koki ryhmässään olevan lähijohtajia, joiden itseohjautuvuutta pitäisi tukea enemmän. Aineiston perusteella lähijohto kuvasi myös, että itseohjautuvuus oli ominaisuus, jota edellytettiin tai pidettiin itsestään selvänä lähijohdon työssä.

”Itseohjautuvuuden ajatellaan olevan esihenkilöille ”sisäsyntyistä”. (V45)

Vastuunotto

Tutkimustulokset osoittivat, että lähijohdolla oli erilaisia kokemuksia esihenkilöiden vastuunoton vahvistamiseen liittyen. Aineistosta nousi esiin kokemuksia esihenkilöiden vastuunoton vahvistamisesta, vastuunoton tukemisesta tai kannustamisesta vastuunottoon sekä kokemuksia, joiden mukaan esihenkilöt eivät juurikaan kannustaneet vastuunottoon tai vastuunoton vahvistamisessa oli suuria haasteita.

Aineistosta nousi esiin, että kun lähijohto koki esihenkilöiden vahvistavan vastuunottoa, koettiin esihenkilöiden antaneen vastuuta. Vastauksista nousi esiin, että lähijohto koki saavansa vastuuta tai vapautta omaan päätöksentekoonsa tai näkemysten esiin tuomiseen. Vastuun antaminen koettiin omilta esihenkilöiltä luottamuksen osoituksena. Vastausten perusteella lähijohto koki vastuunottamista tukevan, jos vastuun saamisen lisäksi oli kokemus, että tukea oli tarvittaessa saatavilla.

”Esihenkilöni on auttanut tarvittaessa ja antanut vastuuta ja vapautta omille näkemyksille ja päätöksille.” (V15)

Aineistosta nousi esiin kokemuksia siitä, ettei esihenkilöiden koettu vahvistavan vastuunottoa. Tällöin esihenkilöiden koettiin olevan haluttomia jakamaan vastuuta tai päätöksentekoa sekä ”mikromanageeraavan”. Vastauksista nousi esiin kokemuksia, joissa esihenkilöiden koettiin haluavan kantaa vastuu itse tai olevan haluttomia luovuttamaan vastuuta lähijohdolle. Aineistossa kuvattiin lisäksi kokemuksia riittämättömästä tuen saamisesta vastuunottamisen suhteen, jolloin tukea omalta esihenkilöiltä ei ollut saatavilla tai vastuuta joutui ottamaan, koska oli kokemus siitä, että vastuun kanssa jäi yksin.

”Oma esihenkilö ei suuresti kannusta vastuunottoon...haluaa pitää kaikki langat käsissä ja mikromanageeraa.” (V18)

Vastauksista nousi esiin, että lähijohdon kokemusten mukaan esihenkilöt pyrkivät vahvistamaan vastuunottoa ryhmässään. Aineistossa nousi esiin lähijohdon kokemuksia siitä, että joidenkin lähijohtajien vastuunottamista pitäisi tukea tai vaatia enemmän.

”...Heiltä pitäisi enemmän vaatia vastuunottamisen kykyä” (V23)

Ongelmanratkaisutaidot

Ongelmanratkaisutaitojen vahvistamiseen liittyen lähijohdolla oli kokemuksia, joiden mukaan esihenkilöt toimivat vahvistaen ongelmanratkaisutaitoja tai ongelmanratkaisutaitoja oli saanut toteuttaa. Lisäksi lähijohdolla oli kokemuksia, joiden mukaan ongelmanratkaisutaitoja ei vahvistettu, ei juurikaan vahvistettu tai vahvistettiin tilannekohtaisesti vaihtelevasti.

Lähijohdon kokiessa esihenkilöiden vahvistavan ongelmanratkaisutaitoja, kuvattiin esihenkilöiden toimivan vuorovaikutustilanteissa niin, etteivät esihenkilöt antaneet valmiita vastauksia vaan keskustelivat asioista. Tällöin esihenkilöiden koettiin tukevan selviytymistä hankalista tilanteista itse ja antavan mahdollisuus esittää ratkaisuehdotuksia. Lisäksi ongelmanratkaisutaitoja vahvistavien esihenkilöiden koettiin rohkaisevan ratkaisuehdotusten antamiseen ja pyrkivät itse välttämään ongelmanratkaisijan roolia. Ongelmanratkaisutaitoja vahvistavien esihenkilöiden koettiin olevan tarvittaessa lähijohdon tukena.

”...rohkaisee ratkaisuehdotusten antamiseen, pyrkii välttämään ongelmanratkojan roolia...” (V43)

Kun esihenkilöiden ei koettu tukevan ongelmanratkaisutaitojen vahvistamista, puuttui lähijohdon tekemien päätösten taustalta tuki. Tuen puuttuessa lähijohto kuvasi pyrkivänsä kehittämään ongelmanratkaisutaitojaan itsenäisesti. Ongelmanratkaisutaitojen ja itsenäisen päätöksenteon vahvistumista koettiin estävän

esihenkilöiden kielteinen suhtautuminen itsenäisesti tehtyihin päätöksiin ja epäjohtonmukaisuus ongelmanratkaisun tuloksena syntyneisiin päätöksiin suhtautumisessa, eri kerroilla samassa tilanteessa tai eri henkilöiden esittäminä.

*”...ja joskus kun tarvitsen vaan vahvistusta omiin päätöksiini, pe-
tyn...olen toiminut omin päin väärin, vaikka edellisellä kerralla vas-
taavassa tilanteessa toimin oikein ja kollega vastaavassa tilanteessa
samoin.” (V11)*

Lisäksi lähijohto koki ongelmanratkaisutilanteissa esihenkilöiden olevan melko näkymättömiä. Lähijohto koki oppineensa taitaviksi itsenäisiksi ongelmanratkai- sijoiksi ja kysymään tukea sekä mielipiteitä kollegoilta. Ongelmaratkaisutaitojen koettiin vahvistuneen, koska tukea omalta esihenkilöiltä ei ole ollut saatavilla. Lä- hijohto koki, että oli olemassa lähijohtajia, jotka tarvitsisivat enemmän ohjausta ongelmanratkaisussaan.

*”Toisaalta ongelmanratkaisutaidot kehittyvät, kun ne itse hoitaa, mutta ei
ehkä siksi, että esihenkilö käyttää valmentavaa työotetta.” (V16)*

Osaamisen kehittyminen

Tutkimuksen aineiston perusteella lähijohdolla oli osaamisen kehittymiseen liit- tyen erilaisia kokemuksia. Aineiston perusteella lähijohdolla oli kokemuksia, joi- den mukaan esihenkilöt toimivat vahvistaen osaamisen kehittymistä sekä koke- muksia, että osaamisen kehittymisen vahvistamista ei ollut juurikaan havaitta- vissa, osaamisen kehittymistä ei tuettu tai vahvistettu, tai osa-alueessa oli suuria haasteita.

Tutkimuksen tulokset osoittivat lähijohdon kokevan, että esihenkilöt vahvistivat osaamisen kehittymistä, kun esihenkilöt antoivat työkaluja johtamiseen ja tukea lähijohdon työhön. Aineistosta nousi esiin, että lähijohto koki osaamisen kehitty- mistä vahvistavan, kun esihenkilöiden koettiin luottavan lähijohdon osaamiseen ja haluun tehdä työnsä hyvin. Aineiston perusteella lähijohto koki osaamisen ke- hittymiseen kannustavien esihenkilöiden kannustavan kehittämään omaa työta- paa ja hyödyntämään olemassa olevaa osaamista työssään. Vastausten perus-

teella lähijohto koki osaamisen kehittymistä vahvistavien esihenkilöiden kannustavan kokeilemaan omia ideoita ja uusia toimintatapoja käytännössä. Osaamisen kehittymistä koettiin vahvistavan myös tunteen siitä, että omia ideoita ja kehittämis ehdotuksia oli kuunneltu ja otettu käyttöön.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että kun lähijohto koki esihenkilöiden vahvistavan heidän osaamisen kehittymistään, koki lähijohto saavansa vaikuttaa työnsä tavoitteisiin ja, että esihenkilöt tarjosivat työhön tukea, apua sekä valmennusta. Aineistosta nousi esiin, että lähijohto koki osaamisen kehittymistä vahvistavien esihenkilöiden tukevan lähijohtoa toimimaan itse valmentavan johtamisotteen mukaisesti. Aineiston perusteella osaamisen kehittymistä tukevien esihenkilöiden koettiin kannustavan ja mahdollistavan koulutuksiin, esihenkilökoulutuksiin ja työryhmiin osallistumisen.

”Luottaa kunkin osaamiseen ja haluan tehdä työnsä hyvin. Vastuutaan jokaista ylläpitämään omaa osaamistaan.” (V19)

Aineistosta nousi esiin, että lähijohto koki osaamisen kehittymisen jäävän lähijohdon omalle vastuulle. Vastausten perusteella, lähijohto koki kaipaavansa osaamisen kehittämiseen sparrausta, tukea ja vahvistusta. Tutkimustulokset osoittivat lähijohdon kokevan, että esihenkilöt eivät vahvistaneet osaamisen kehittymistä, vaikka sitä lähijohdolta odotettiin, ja tällöin konkreettisen tuki tai apu osaamisen kehittämiseen koettiin puuttuvan.

”Osaamisen kehittyminen on ollut täysin omalla vastuulla.” (V37)

Tutkimuksen tulokset osoittivat lähijohdon kokevan ristiriitaa lähijohdon ja esihenkilöiden kokemuksissa siitä, mikä on merkityksellistä osaamista lähijohdon työssä. Aineistosta nousi esiin, että osaamisen kehittymisen koettiin vaikeutuvan, jos lähijohdolla oli kokemus, että omia vahvuuksia tai osaamista ei voinut hyödyntää tai omia toiveita osaamisen kehittymisen suhteen ei koettu kuultavan. Vastauksista nousi esiin, että lähijohto koki lähijohdon alaisten osaamisen kehittämiseen ja tukemiseen kiinnitettävän enemmän huomiota.

”Meidän lähiesihenkilöiden kehittämisestä puhutaan harvoin, lähinnä keskitytään lähiesihenkilöiden alaisten osaamisen kehittämiseen ja tukemiseen.” (V11)

7.2 Vuorovaikutus- ja dialogitaidot

Kelan valmentavan johtamisotteen mukaan valmentava esihenkilö kysyy, kuuntelee, rohkaisee ja antaa vahvistavaa palautetta. Lomakekyselyn vastauksissa tämän teeman osa-alueet painottuivat eri tavoin. Kysymiseen ja kuuntelemiseen liittyviä kokemuksia oli kuvattu niin erikseen kuin yhdessä. Yhdessä osa-alueisiin viitattiin keskusteluilla, vuorovaikutuksella ja dialogilla. Myös rohkaisemiseen ja vahvistavan palautteen antamiseen liittyviä kokemuksia oli kuvattu yhdessä ja erikseen. Kannustava tai positiivinen palaute, kehuminen ja tsemppaaminen koettiin osin sekä palautteena että rohkaisemisena.

Kysyminen

Tutkimuksen tulokset osoittivat lähijohdon kokevan, että esihenkilöissä oli usein ja aktiivisesti teeman aluetta toteuttavia esihenkilöitä sekä esihenkilöitä, joiden ei koettu toimivan teeman osa-alueen mukaisesti.

Aineistosta nousi esiin, että esihenkilöiden koettiin toteuttavan aktiivisesti kysymistä, kun esihenkilöt kysyivät mielipidettä asioihin tai ehdotuksia ongelmanratkaisuun. Vastausten perusteella lähijohto koki esihenkilöiden kysymisen hyödylliseksi, kun kysymykset auttoivat oman työn reflektomisessa sekä oivaltamaan asioita. Vastauksista nousi esiin, että lähijohto koki kysymistä tapahtuvan esihenkilöiden kanssa ennakkoon varatulla ajalla työtunneilla tai tuumauksissa, joita vastaajien mukaan oli kerran kuukaudessa tai harvemmin. Tällöin koettiin, että aika oli rauhoitettu lähijohdon omien kuulumisten läpikäymiseen. Aineistosta nousi esiin lisäksi lähijohdon kokemuksia vastavuoroisesta kysymisestä. Tällöin koettiin, että esihenkilöille voi esittää kysymyksiä aina tarvittaessa, jolloin apua myös sai. Lisäksi vastausten perusteella lähijohto koki, että esihenkilöt voivat olla heihin yhteydessä.

”Näkyy esihenkilön työskentelyssä päivittäin...Hän myös kysyy mielelläni asioihin.” (V58)

Tutkimuksen tulokset osoittivat lähijohdon kokevan, että esihenkilöiden tulisi kysyä enemmän lähijohdon omaan työhön liittyviä kysymyksiä sekä myös henkilökohtaisia kuulumisia, joita he kuvasivat kysyvänsä oman vastualueensa työntekijöiltä. Vastauksista nousi esiin lähijohdon kokemuksia esihenkilöiden kysymyksistä, jotka kohdistuivat enimmäkseen tiimin asioihin, vastuutehtävien sujumiseen tai ajankohtaisiin asioihin. Tutkimustulokset osoittivat lähijohdon kaipaavan esihenkilöiltä enemmän ajatteluun haastavia kysymyksiä ja eri näkökulmien pohtimista yhdessä. Lisäksi aineistosta nousi esiin kokemuksia kiireestä yhteisissä tapaamisissa.

”Henkilökohtaisissa tapaamisissa on tunne, että hänellä on kiire, vaikka meillä on ihan riittävästi varattuna aikaakin.” (V13)

”Kaipaisin ehkä enemmän vielä haastavia kysymyksiä ja eri näkökulmien pohtimista yhdessä.” (V16)

Kuuntelu

Aineistosta nousi esiin kokemuksia teeman alueelta hyvin kuuntelevista ja aktiivista kuuntelua toteuttavista esihenkilöistä sekä esihenkilöistä, joiden ei koettu toimivan teeman osa-alueen mukaisesti.

Tutkimustulokset osoittavat lähijohdon liittävän kuunteleviin esihenkilöihin kokemuksen aktiivisesta kuuntelemisesta ja dialogisuudesta. Kuuntelemisesta oli hyviä kokemuksia työtunneilta ja tuumauksista, joita oli vastaajien mukaan kerran kuukaudessa tai epäsäännöllisemmin. Vastausten perusteella näissä tilanteissa esihenkilöt kokivat tulevansa kuulluiksi. Vastauksista nousi esiin, että esihenkilöt, joiden koettiin kuuntelevan, eivät antaneet valmiita vastauksia ja pohtivat kuulemiaan asioita rauhassa. Aineistosta nousi esiin, että lähijohto koki kuunteleviin esihenkilöihin olevan helppoa olla yhteydessä, heidät koettiin helposti lähestyttäviksi ja heidän koettiin olevan tavoitettavissa.

”...on hyvä kuuntelija ja hän kykenee rauhassa pohtimaan asioita, jotka minua askarruttavat.” (V55)

Aineistosta nousi esiin kokemuksia, joiden mukaan lähijohto koki, että esihenkilöt eivät juurikaan ehdi kuuntelemaan vaan tekevät keskustelun aikana samanaikaisesti jotain muuta. Aineistosta nousi esiin, että lähijohto koki, etteivät esihenkilöt keskity yhteisiin tapaamisiin tai, että esihenkilöt kuuntelivat ja auttoivat, mutta eivät olleet läsnä keskusteluissa. Vastauksista nousi esiin, että esihenkilöiden koettiin olevan kiireisiä tai heillä koettiin olevan työn alla samaan aikaan tärkeämpiä priorisoituja asioita. Vastausten perusteella lähijohto koki kielteisinä kokemukset, joissa esihenkilöt eivät muistaneet käytyjä keskusteluja jälkikäteen.

”Kuuntelemisen osalta on vähän niin ja näin. Ainakaan hän ei yleensä muista käydyistä keskusteluista jälkikäteen mitään.” (V37)

Lähijohto koki, että heitä kuunneltiin tilanteen vaatiessa tai tarvittaessa. Lähijohto koki, että heitä kuunneltiin, jos oli itse aktiivinen tai aloitteellinen. Myös ajankohtaisissa asioissa esihenkilön koettiin kuuntelevan.

”Minua kyllä kuunnellaan, jos itse olen aloitteellinen.” (V47)

”Ajankohtaisissa asioissa esimies kuuntelee.” (V34)

Rohkaiseminen

Tutkimustulokset osoittivat, että esihenkilön rohkaisemiseen liittyen vastaajilla oli kokemuksia rohkaisevista ja aktiivisesti teeman osa-aluetta toteuttavista esihenkilöistä sekä esihenkilöistä, joiden ei koettu toimivan rohkaisevasti valmentavan johtamisotteen mukaan.

Aineistosta nousi esiin, että lähijohto koki esihenkilöiden toimivan rohkaisevasti silloin, kun esihenkilöt rohkaisivat kokeilemaan uusia työn tekemisen tapoja, tuomaan esiin kehittämisideoita ja omia näkemyksiä sekä jakamaan niitä myös muille. Aineistosta nousi esiin, että esihenkilöiden johtamisotteessa rohkaisevaksi koettiin rohkaiseminen itsenäiseen työotteeseen, kun siihen liitettiin mahdollisuus saada tarvittaessa apua sekä tukea.

Vastauksista nousi esiin, että lähijohto koki saavansa rohkaisua ja vahvistusta esihenkilöiltään tilanteen vaatiessa tai ollessaan itse aktiivisia rohkaisun hakemisessa. Aineistosta nousi esiin kokemuksia, että haastavissa tilanteissa, joiden johdosta lähijohto oli itse yhteydessä esihenkilöihin, koettiin saatavan neuvoja, ohjausta ja vahvistusta ratkaisujen tekemiseen. Aineiston perusteella lähijohto koki rohkaisuksi niin sanotun luvan toimia työssä vapain käsin sekä kannustamisen ja tsemppaamisen omien epävarmuuksien kanssa. Vastauksista nousi esiin, että rohkaiseminen liitettiin vuositasolla pidettäviin hetkiin, kuten kehityskeskusteluihin.

”Koen, että saan tukea ja apua esihenkilöltäni, hän rohkaisee, kynnyks ottaa yhteyttä häneen ja toisinpäin on matala.” (V57)

”Haastavissa tilanteissa, jonka johdosta itse on yhteydessä lähiesihenkilöön, esihenkilö ohjaa ratkaisuun ja vahvistaa asian viemistä sovittuun suuntaan.” (V53)

Vastauksissa nousi esiin, että lähijohto koki saavansa rohkaisua ja vahvistusta esihenkilöiltä omiin vahvuuksiinsa, mutta rohkaisemisen ohessa kaivattiin kehittymään haastamista, jonka koettiin puuttuvan. Vastauksista nousi esiin lähijohdon kokemuksia, joiden mukaan kaivattiin enemmän rohkaisua ja selkeyttä itseenäiseen päätöksentekoon. Aineiston perusteella lähijohdolle ei ollut aina selvää, milloin päätöksiä voi tehdä täysin itse ja milloin päätöksistä tulee ilmoittaa esihenkilöille. Aineistosta nousi esiin lähijohdon kokemuksia, joiden mukaan, joissain tilanteissa tekemään rohkaisemisen koettiin olevan enemmän delegointia kuin rohkaisua.

”...rohkaisee tekemään, mutta ehkä se on enemmän delegointia kuin rohkaisua.” (V43)

Vahvistavan palautteen antaminen

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että esihenkilöiden vahvistavan palautteen antamiseen liittyen vastaajilla oli kokemuksia, vahvistavaa palautetta antavista esihenkilöistä sekä siitä, että vahvistavaa palautetta tai palautetta yleisesti ei saanut.

Aineistosta nousi esiin, että lähijohto koki saadun vahvistavan palautteen positiivisena ja rakentavan palautteen korjaavana tai koettuihin virheisiin liittyvänä.

Aineistosta nousi esiin, että esihenkilöiltä saatu vahvistava palaute koettiin kehuina, kannustavana palautteena tehdystä työstä, kiitoksena ja onnistumisten huomioimisena sekä työstä saatuna positiivisena palautteena. Vastauksista nousi esiin, että lähijohto koki saavansa rakentavaa tai korjaavaa palautetta, jos siihen oli tarvetta. Aineistosta nousi esiin, että vahvistavan palautteen koettiin osoittavan esihenkilöiden tuntemusta ja kiinnostusta lähijohdon tekemää työtä kohtaan ja siihen, kuinka lähijohto itse koki työnsä. Vastauksista nousi esiin, että kun lähijohto koki saavansa riittävästi palautetta, kuvattiin palautetta saatavan esihenkilöiden kanssa pidettävillä työtunneilla tai tuumauksissa, niin arkipäiväisestä toiminnasta kuin omasta työstä laajemmin. Vastauksista nousi esiin lähijohdon kokemus, että olemalla itse aktiivinen sai palautetta. Vastauksista nousi esiin, että lähijohto koki, että palautetta on hyvä osata pyytää itse.

”Esihenkilöni antaa kannustavaa palautetta tekemästani työstä...on kiinnostunut työstäni ja siitä, miten itse koen työni.” (V12)

Aineistosta nousi esiin, että lähijohto koki säännöllisen seuranta- ja palautekulttuurin osittain puuttuvan. Vastauksista nousi esiin lähijohdon kokemus, ettei omasta työstä tai siinä kehittymisestä ollut kovinkaan usein mahdollista puhua. Aineistosta nousi esiin, että kun lähijohto koki saavansa työstään vähän palautetta, sai lähijohto palautetta kerran tai kaksi kertaa vuodessa kehitys- ja palkkakeskusteluissa.

”...omasta toiminnasta pari kertaa vuodessa. Omasta työstä ja omassa työssä kehittymisestä ei kovinkaan usein ole mahdollista puhua.” (V35)

Tutkimustulokset osoittivat lähijohdon kokevan tarvitsevansa enemmän yksilöllistä palautetta, sekä vahvistavaa että rakentavaa ja spontaania palautetta. Tutkimuksen tulokset osoittivat lähijohdon kokevan vähäisen palautteen saamisen vaikuttavan siihen, että omia ajatuksia ei saanut peilattua tarpeeksi. Aineistosta nousi esiin lähijohdon kokemus siitä, etteivät esihenkilöt aina tienneet tarpeeksi

lähijohdon työnkuvasta ja tekemisestä, antaakseen palautetta tai rakentavaa palautetta. Vastauksista nousi esiin lähijohdon kokemus siitä, että vahvistavaa palautetta ei saanut, mutta ongelmat tai tehdyt virheet käytiin läpi. Vastauksista nousi esiin toisaalta myös lähijohdon kokemus siitä, että hankalia asioita ei aina oteta keskusteluun, eikä niistä olla valmiita keskustelemaan suoraan ja rakentavasti. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että lähijohto koki, että esihenkilön kanssa käydyissä keskusteluissa keskityttiin enemmän tiimiin, kuin lähijohdon työntekoon tai ajatuksiin ja työtehtävien hoitamiseen.

”Keskustellaan tiimin asioista ja vastuutehtävien sujumisesta. Niissä saa palautetta.” (V12)

”Työskentelyni on melko yksinäistä ja palautetta tulee harvoin... Omia ajatuksia ei saa peilattua kenenkään kanssa.” (V14)

7.3 Erilaisiin näkökulmiin haastaminen

Kelan valmentavan johtamisotteen mukaan, esihenkilö haastaa valmentavin kysymyksin pohtimaan asioita eri näkökulmista. Tutkimuksen tulokset osoittivat lähijohdolla olevan erilaisia kokemuksia teeman toteutumisesta esihenkilöiden työssä. Tutkimustulokset osoittivat lähijohdon kokevan esihenkilöiden haastavan heitä pohtimaan asioita eri näkökulmista valmentavin kysymyksin. Tutkimustulosten mukaan lähijohdolla oli myös kokemuksia, joiden mukaan lähijohtoa ei haastettu työssään teeman mukaisesti. Aineiston perusteella lähijohto koki, että oli myös tilanteita, joissa haastamista tapahtui osittain, haastaminen ei ollut tarkoituksenmukaista tai haastamisen koettiin kohdistuvan väärin asioihin.

Tutkimuksen tulokset osoittivat lähijohdon kokevan teeman toteutuvan esihenkilöiden työssä, haastamisena toiminnan kehittämiseen ja miettimään voisiko asioita tehdä jotenkin toisin. Vastauksista nousi esiin, että lähijohto koki teeman toteutuvan, kun esihenkilöt eivät antaneet valmiita vastauksia vaan haastoivat esiin omia ajatuksia ja perusteluja omille toimintatavoille. Tutkimustulokset osoittivat lähijohdon kokevan, että heitä haastettiin etsimään itse vastauksia esittämiinsä kysymyksiin ja ongelmiin, jolloin näkökulmien koettiin kirkastuvan tai laajentuvan,

ja omat ratkaisuehdotukset saattoivat muuttua. Tutkimustulokset osoittivat lähijohdon kokevan haastavien kysymysten esittämisen ja eri näkökulmien pohtimisen esihenkilöiden kanssa, toteutuvan parhaiten keskusteluissa ja tilanteissa, joissa lähijohto koki itse tarvitsevansa apua. Vastauksista nousi esiin kokemuksia, joissa esihenkilö toimi haastavissa tilanteissa sparraajana.

”... esihenkilö haastaa kysymyksillään pohdintaa ja sen mukaisesti sovitaan erilaisia ratkaisuja riippuen eri näkökulmista...Niissä tilanteissa, kun itse ehdottaa jotain tiettyä ratkaisua, johon voisi olla muitakin vaihtoehtoja, niin esihenkilö haastaa pohtimaan näitä muita vaihtoehtoja. Silloin oma näkemyskin monesti kirkastuu ja saattaa jopa itsekkin päätyä toiseen ratkaisuun pohdinnan tuloksen.” (V51)

Aineistosta nousi esiin, että lähijohto koki, että asioiden pohtimiseen eri näkökulmista, tai lähijohdon oivalluttamiseen, ei ollut aikaa hektisissä työtilanteissa. Aineistosta nousi esiin lähijohdon kokemus siitä, että hektisissä tilanteissa päätöksiä tulee tehdä nopeasti ilman tarkempaa pohtimista. Vastauksista nousi esiin myös, että lähijohto koki, ettei keskusteluissa esihenkilön kanssa ollut tilaa asioiden pohtimiseen eri näkökulmista, koska keskustelut olivat lyhyitä ja keskustelujen koettiin pyörivän arjen perusasioiden äärellä. Toisaalta tutkimustulokset osoittivat lähijohdon kokevan, että haastavia valmentavia kysymyksiä käytettiin esimerkiksi muutostilanteissa näennäisesti jo päätetyissä muutoksissa, ilman vaikuttamismahdollisuuksia. Vastauksista nousi esiin lähijohdon kokemuksia siitä, että haastamisen ja uusien näkökulmien sijaan esihenkilöt käsitelivät asioita vanhojen tapausten ja kysymysten kautta, tai lähijohdolle oli suoraan kerrottu, miten Kelassa toimitaan.

” Esihenkilöni ei haasta minua valmentavin kysymyksiin pohtimaan asioita. Kun pyydän esihenkilöltäni apua kysymyksiin, niin hän lähes poikkeuksetta alkaa muistella, miten ko. tilanteissa on meidän ryhmässä aiemmin toimittu tai miten jossakin toisessa yksikössä ko. tilanteissa on toimittu. Esihenkilöni ei mielestäni tuo asioihin uutta näkökulmaa, vaan käsittelee asioita vanhojen tapausten ja kysymysten kautta.” (V19)

Aineistosta nousi esiin, että lähijohto koki teeman mukaisen toiminnan toteutuvan osittain vastavuoroisissa keskusteluissa, joissa asioita pohdittiin yhdessä ja esihenkilöt kysyivät perusteluja lähijohdon omille mielipiteille. Lähijohdolla oli kokemus, että omia ajatuksia sai tuoda esille ja asioita pohdittiin yhdessä. Vastauksista nousi esiin, että lähijohto toivoi enemmän ideoiden pallottelua ja coachaamista. Aineistosta nousi esiin, että lähijohto koki käyvänsä hyvää dialogia esihenkilöiden kanssa. Tämän koettiin herättävän ajatuksia molemmissa osapuolissa, olevan hyödyllistä ja opettavaista, mutta keskustelujen ei koettu sisältävän varsinaisia valmentavia kysymyksiä tai haastamista. Aineistosta nousi esiin, että lähijohto koki esihenkilöiden työskentelevän teeman mukaisesti ryhmänsä kanssa, kun asioita pohdittiin yhdessä, tehtiin ryhmätöitä ja jokaisella oli mahdollisuus kertoa omista ajatuksista, sekä kuunnella muiden ajatuksia ja kokemuksia.

”Asioiden pohtimista eri näkökulmista tapahtuu esimerkiksi siten, että pohdimme asioista yhdessä tiimissä, teemme ryhmätöitä ja pääsemme jokainen kertomaan omista ajatuksista, sekä kuuntelemaan muiden ajatuksia ja kokemuksia.” (V27)

Tutkimustulokset osoittivat, ettei lähijohto kokenut haastamista ja eri näkökulmien pohtimista olennaiseksi kaikissa tilanteissa. Aineistosta nousi esiin kokemuksia tilanteista, joissa lähijohto koki, ettei haastamista ja eri näkökulmien pohtimista kaivattu, koska niiden koettiin lisäävän uusia vaihtoehtoisia toimintatapoja ja epävarmuutta. Lisäksi aineistosta nousi esiin kokemuksia tilanteista, joissa esihenkilöihin oltiin yhteydessä, kun kaivattiin ongelman ratkaisemiseksi tietoa, jonka vain esihenkilö voi antaa.

”Helposti koen haastamisen aiheuttavan vain uusia vaihtoehtoisia toimintatapoja ja lisää epävarmuustekijöitä. Taitavasti haastaja toki myös onnistuu oivalluttamaan oman epävarmuuden keskellä kohti omaa ratkaisua. Sellaisia meidän keskustelumme eivät taida olla.” (V31)

Aineistosta nousi esiin, että asioiden pohtimista eri näkökulmista estäväksi koettiin, jos esihenkilöillä koettiin olevan vahva oma käsitys asioista. Näissä tapauksissa kaikenlaisten keskustelujen käyminen koettiin haastavaksi. Aineistosta

nousi esiin kokemuksia, joissa haastaminen kohdistui lähijohdon ominaisuuksiin tai tapoihin toimia yksin tai ryhmässä, jolloin haastamisen koettiin kohdistuvan persoonaan ja pyrkivän muuttamaan henkilön käyttäytymistä tai tapaa toimia.

”En koe, että kovinkaan laaja-alaisesti pohditaan eri näkökulmista asioita, koska esimiehelläni on hyvin vahva oma käsitys kaikesta ja siinä on hyvin haastavaa käydä keskustelua toisen kanssa, jos ei löydy avoimempaa ajatusmaailmaa.” (V30)

Tutkimustulokset osoittivat lähijohdon kokevan haastavansa itse esihenkilöitä ajattelemaan asioita eri näkökulmista. Aineistosta nousi esiin, että lähijohto koki tämän auttavan vastavuoroisesti esihenkilöitä heidän työssään. Vastausten perusteella lähijohto koki esihenkilöiden haastamisen olevan tärkeää, koska monien päätösten koettiin olevan esihenkilöiden käsissä. Vastauksista nousi esiin, että lähijohdolla oli myös kokemus, ettei esihenkilöiden haastamisella voinut vaikuttaa asioihin, ennen kuin esihenkilö oli varmistanut asian omalta esihenkilöltään.

”Olen saanut palautetta siitä, että tuon hyvin esille uusia näkökulmia ja tämä auttaa esimiestänikin omassa työssään.” (V3)

7.4 Motivaatio ja merkityksellisyyden kokemus

Kelan valmentavan johtamisotteen mukaan, esihenkilö tukee sisäistä motivaatiota ja merkityksellisyyden kokemuksen kehittymistä työssä. Aineistosta nousi esiin lähijohdon kuvaamina vaihtelevia kokemuksia sisäisen motivaation sekä merkityksellisyyden kokemuksen tukemisesta työssä.

Vastauksista nousi esiin, että lähijohto koki vahvistavan palautteen saamisen esihenkilöiltä tukevan sisäistä motivaatiota ja merkityksellisyyden kokemusta. Vastauksista nousi esiin lähijohdon kokemuksia luottamuksen osoituksista työn tekemiseen sekä kokemuksia vapaudesta tehdä omaa työtä. Näiden koettiin tukevan lähijohdon sisäisen motivaation ja merkityksellisyyden kehittymistä. Vastausten

perusteella lähijohto koki saavansa enemmän tukea sisäisen motivaationsa kehittymiseen tiimeiltä kuin esihenkilöiltä. Lisäksi saaduissa vastauksissa nousivat esille kollegoiden tuki ja arvostus lähijohdon työtä kohtaan.

”Esihenkilöni kannustaa minua johtamaan tiimiäni omalla tavallani. Esihenkilöni osoittaa ja kertoo arvostavansa työtäni.” (V11)

Vastauksista nousi esiin lähijohdon kuvaamia kokemuksia siitä, miten esihenkilöiden työskentely esti sisäisen motivaation kehittymistä. Aineistosta nousi esiin kokemuksia arvostuksen puutteesta lähijohdon työtä kohtaan, jonka koettiin vaikuttavan negatiivisesti sisäiseen motivaatioon. Tutkimustulokset osoittivat lähijohdon kokevan, ettei heidän tekemäänsä työhön luoteta ja, että työn tekemistä valvotaan. Lisäksi vastauksista nousi esille kokemuksia kannustuksen puutteesta sekä kokemuksia siitä, etteivät esihenkilöt tukeneet merkityksellisyyden kokemuksen kehittymistä. Tutkimustulokset osoittivat lähijohdon kokevan, että lähijohdon ja esihenkilöiden välillä on erilaisia käsityksiä työn merkityksellisyydestä ja sen kokemuksesta. Aineistosta nousi esille, että lähijohdon merkityksellisyyden kokemuksesta työssä tuki enemmän tiimiltä saatu, kuin esihenkilöiden antama, palaute työskentelystä.

”Arvostuksen puute syö motivaatiota ja merkityksellisyyden kokemuksen kehittymistä. Koen saavani tässä tukea erittäin harvoin... Olen kertonut arvostuksen puutteen luomasta motivaatiovajeesta myös omalle esihenkilölleni, mutta asia ei tunnu kiinnostavan...” (V12)

7.5 Psykologinen turvallisuus ja luottamus ryhmässä

Kelan valmentavan johtamisotteen mukaan esihenkilö tukee psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen kehittymistä ryhmässä. Tutkimustulokset osoittivat, että lähijohto koki esihenkilöiden teeman mukaisessa työskentelyssä olevan vaihtelua.

Aineistosta nousi esiin, että lähijohto koki teeman mukaisen toiminnan olevan kehittymässä ja, että työtapoja on pyritty kehittämään luottamuksen ja avoimuuden vahvistumiseksi. Vastaajien kokemuksista nousi esiin myös, että teeman mukainen työskentely vaatii vielä kehittämistä. Aineiston perusteella teeman mukaista toimintaa toteutetaan, vaikka kokemusten mukaan psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen kehittämisen osa-alueilla on vielä kehitettävää.

”Keskusteluissa ja kokouksissa luottamus ja psykologinen turvallisuus lisääntyvät ajan myötä. On lisääntynyt tänä aikana, kun esimiestyötä on tehnyt.” (V54)

Vastauksista nousi esiin lähijohdon kokemuksia esihenkilöiden esimerkkinä toimimisesta. Aineiston perusteella luottamuksen kehittämistä tapahtui, esihenkilöiden oman toiminnan kehittämisen kautta, ja se koettiin sitoutumisena psykologisen turvallisuuden kehittämiseen. Aineistosta nousi esiin lähijohdon kokemus, että teeman mukaisen toiminnan mahdollisti kannustaminen sekä avoin keskustelu. Kannustamiselle ja keskustelulle koettiin olevan mahdollisuus yhteisissä palavereissa, joissa jokaisen mielipiteitä koettiin arvostettavan. Aineistosta nousi lisäksi esiin kokemuksia, joiden mukaan lähijohto koki esihenkilöiden olleen tukena, pitäneen puolia, olleen avoimia ja kertoneen itsestään asioita sekä olevan johdonmukaisia toiminnassaan.

”Hän kannustaa avoimuuteen työyhteisössä, erilaisten ajatusten ja ideoiden jakamiseen, jokainen voi olla oma itsensä, jokaisen työpanos on tärkeä, on lupa erehtyä ja virheet ovat sallittuja - niitä tulee työssä, niistä ei saa syyllistää ja ne ovat ns. oppimisen paikkoja.” (V19)

Aineistosta nousi esiin lähijohdon kokemuksia heikoksi koetusta psykologisesta turvallisuudesta ja luottamuksen kehittymisestä ryhmässä. Vastausten perusteella tällöin omien ideoiden tai ajatusten esille tuomiseen koettiin olevan korkea kynnyks, jolloin myös luottamuksen koettiin olevan heikkoa. Aineistosta nousi esiin lähijohdon kokemuksia, joiden mukaan molemminpuolinen luottamuksen kehittyminen vahvistui ”mikromanageerauksen” vähenemisen myötä. Tämän seurauk-

sena lähijohto koki, että omaan työhön ja työn tekemiseen luotettiin. Tutkimustulokset osoittivat, että lähijohto koki teeman mukaisen toiminnan toteuttamisen vaativan aikaa, jota omalla esihenkilöllä ei koettu olevan, muiden työtehtävien vuoksi. Lähijohto kuvasi aineistossa myös kokemuksia kannustamisen, luottamuksen ja yhteisöllisyyden puutteesta, liian vähäisestä ajasta keskusteluille, vaientamisesta sekä vaikenemisesta erimielisyyksien välttämiseksi.

”Vähän huonosti ryhmässä uskalletaan ottaa vaikeita asioita esille eikä asioista keskustella, ne vaan ilmoitetaan. Ryhmässä on huumoria, mutta usein toivotaan, että saisi vastata anonyymisti.” (V6)

7.6 Palaute ja toiminnan muokkaaminen

Kelan valmentavan johtamisotteen mukaan, esihenkilö hakee aktiivisesti palautetta omasta johtamisestaan ja muokkaa toimintaansa. Tutkimustulokset osoittivat lähijohdolla olevan erilaisia kokemuksia teeman mukaisen työskentelyn toteuttamisesta.

Aineistosta nousi esiin, että lähijohdolla oli erilaisia kokemuksia esihenkilöiden palautteen antamisen aktiivisuudesta ja toiminnan muokkaamisesta palautteiden perusteella. Vastauksista nousi esiin kokemuksia, joiden mukaan esihenkilöiden palautteen pyytäminen omasta johtamistyöstä ei välttämättä ollut aktiivista, mutta sitä kuitenkin tapahtui. Tutkimustulokset osoittivat, että lähijohdon kokemusten mukaan palautteen pyytäminen ei ollut aktiivista, mutta palautteen antamiselle oli annettu mahdollisuuksia ja osoitettu, että palautetta voi antaa johtamistyöhön liittyen. Aineistosta nousi esiin, että lähijohto koki kehityskeskustelut hetkiksi, joissa käytiin keskustelua esihenkilötyöstä ja esihenkilöt pyysivät palautetta johtamistyöstä. Lisäksi vastauksista nousi esiin kokemuksia palautekeskusteluista, joissa keskusteltiin johtamistyöstä ja sai antaa palautetta. Tällöin aineiston perusteella lähijohto koki, että palautetta otettiin vastaan, sitä kuultiin aidosti ja toimintaa muokattiin sen mukaan. Aineistosta nousi esiin, että lähijohto koki antavansa esihenkilötyöstä palautetta myös oma-aloitteisesti.

”Palautetta hän on pyytänyt omasta työstään lähinnä kehityskeskusteluissa, aika ajoin muutenkin. Tosin hän tietää, että annan kyllä itse hänelle palautetta, kun tarvetta tulee.” (V9)

Aineistosta nousi esiin, että lähijohdon kokemukset esihenkilöiden toiminnan muokkaamisesta palautteen mukaiseen suuntaan olivat vaihtelevia. Vastauksista nousi esiin, että toiminnan muokkaamisessa ei aina onnistuttu tai sitä ei pystynyt havaitsemaan. Tutkimustulokset osoittivat lähijohdon kokevan, että esihenkilöt ottivat käyttöön uusia toimintatapoja sekä pyrkivät korjaamaan omaa johtamistoimintaa. Lisäksi aineistosta nousi esiin kokemuksia siitä, että lähijohdon palautetta ei kuultu tai, että palautteen vastaanottaminen omasta johtamistyöstä koettiin vaikeaksi, jolloin lähijohdolle muodostui kokemus, että palautetta uskalla antaa lainkaan.

”Esihenkilölleni ei uskalla juurikaan palautetta antaa, ehkä jotakin pientä ja siten ettei sano ihan suoraan, koska on tunne, että mikäli palautetta antaisi suoraan, joutuisi ns. ”mustalle listalle” esihenkilön silmissä.” (V36)

Tulokset osoittivat lähijohdon kokevan, että lähijohto antoi palautetta ja esihenkilöt pyysivät palautetta omasta johtamistoiminnastaan vaihtelevasti. Tutkimustulokset osoittivat lähijohdon kokevan, että sekä lähijohdon että heidän esihenkilöidensä tulisi kiinnittää enemmän huomiota palautteen antamiseen ja pyytämiseen. Aineiston perusteella lähijohdon kokemusten mukaan palautekeskusteluille oli liian vähän aikaa, ja arjen työssä palautetilanteita ei aina ollut mahdollista järjestää tai ne unohtuivat muun työn tekemisen alle.

”Palautteen antoon ja antamiseen on ehkä vähän liian vähän aikaa, yleisissä keskusteluissa palautteen voi rivien välistä poimia.” (V53)

7.7 Monimuotoisuuden tukeminen

Kelan valmentavan johtamisotteen mukaan, esihenkilö huomioi yksilöiden erilaisuuden ja tukee vahvuuksien hyödyntämisessä. Tutkimustulokset osoittivat, että

lähijohdon kokemuksen perusteella teeman mukaisen työskentelyn toteuttamisessa koettiin olevan eroavaisuuksia teeman sisällä sekä erilaisuuden huomioimisessa että vahvuuksien tukemisen hyödyntämisessä.

Vastauksista nousi esiin, että lähijohto koki esihenkilöillä olevan ymmärrystä yksilöiden erilaisuudesta ja sen huomioimista kuvattiin muun muassa johtamistyylien muokkaamisena yksilöiden erilaisiin tarpeisiin. Vastausten perusteella lähijohto koki kannustamista omien vahvuuksien hyödyntämiseen omassa työssä ja työyhteisössä, myös omien tiimien kanssa sekä ryhmän toiminnan kehittämisessä. Aineistosta nousi esiin lähijohdon kokemuksia vapaudesta toimia omassa työssä vahvuuksiaan hyödyntäen, ja he kokivat saaneensa palautetta omista vahvuuksistaan. Aineistosta nousi esiin kokemuksia vastuullisempiin tehtäviin suosittelemisesta lähijohdon omalla suostumuksella ja mahdollisuuksista vahvuuksien hyödyntämiseen vastuullisemmissa tehtävissä.

”Koen, että hän huomioi meidät erilaisina ja erilaiset vahvuudet omaavina lähijohtajina ja tukee meitä pyrkimyksissämme kehittää ryhmän toimintaa.” (V6)

Aineistosta nousi esiin lähijohdon kokemuksia siitä, että yksilöllisyyttä ei arvostettu ja vahvuuksia ei tuettu ja hyödynnetty teeman mukaisesti. Aineiston perusteella lähijohto koki tämän, töiden ja vastuiden epätasaisena jakautumisena sekä osaamisen yksipuolisena hyödyntämisenä. Tällöin koettiin, että kaikkien osaaminen ei päässyt kehittymään, kun tehtäviä jaettiin liikaa yksilöllisten vahvuuksien perusteella. Vastauksista nousi esiin, että lähijohto koki, että työryhmiin osallistujia valittiin oletuksien perusteella, jolloin muiden ryhmän jäsenten osaamisen kehittämisen mahdollisuuksille muodostui esteitä. Aineistosta nousi esiin lähijohdon kokemuksia puutteellisesta tuesta osaamisen kehittämiseen ja vahvuuksien hyödyntämiseen, myös nykyisessä työtehtävässä onnistumiseen nähden.

”Erilaisuudesta kyllä puhutaan, mutta vahvuuksia ei hyödynnetä eikä erilaisuutta arvosteta. Päällimmäisenä on tunne, että kaikkien tulisi olla samanlaisia.” (V36)

Aineistosta nousi esiin lähijohdon kokemuksia siitä, että esihenkilöt eivät tuntee lähijohtajia, eivätkä siksi pystyneet hyödyntämään vahvuuksia yksilöllisesti. Näiden vastausten yhteydessä lähijohto koki, että esihenkilöiden ja lähijohdon välinen tunteminen vaikutti vahvuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen sekä yksilölliseen huomioimiseen. Tutkimustulokset osoittivat, että lähijohdolle oli muodostunut kokemuksia erilaisuuden huomioimisesta myös negatiivisena ilmiönä ja vastauksista nousi esille kokemuksia, joiden mukaan lähijohtajien odotettiin olevan samanlaisia, eikä erilaisuutta arvostettu.

”Esihenkilöni ei tunne minua, enkä koe, että hän haluaa oppia tuntemaan minua tai johtamistyyliäni. En koe, että omia vahvuuksiani olisi mitenkään käytetty tai nostettu esiin.” (V21)

Tutkimustulokset osoittivat lähijohdon kokevan, että heidän esihenkilöidensä mahdollisuudet vaikuttaa vahvuuksien hyödyntämiseen, olivat rajalliset organisaatiotason mukaisen aseman vuoksi. Vastauksista nousi esiin, että lähijohto koki esihenkilöiden vaikutusmahdollisuuksien olevan rajalliset, jolloin sen koettiin vaikuttavan myös lähijohdon vahvuuksien hyödyntämiseen.

”Esihenkilöni huomioi yksilöiden erilaisuuden, mutta vahvuuksien hyödyntäminen työssä ei ole kiinni hänestä. Se tai sen puute on laajempi ongelma, joka ulottuu hänen vaikutusmahdollisuuksiensa ulkopuolelle.” (V16)

7.8 Valmentavan johtamisotteen hyödyntäminen

Kelassa tavoitteena on johtaa henkilöstöä kaikilla organisaatiotasolla valmentavalla johtamisotteella. Vastaajat kuvasivat vaihtelevia kokemuksia esihenkilöiden valmentavan johtamisotteen hyödyntämisestä kokonaisuutena. Tutkimustulokset osoittivat lähijohdon kokevan sekä valmentavan johtamisotteen mukaista johtamistyötä että puutteellista valmentavan johtamisotteen toteuttamista.

Aineiston perusteella lähijohto tunnisti esihenkilöiden työskentelyssä valmentavan johtamisotteen hyödyntämistä. Aineistosta nousi esiin muun muassa haastaminen ja ajatteluttaminen, luottamuksen osoittaminen lähijohdon osaamiseen sekä lähijohdon osaamisen hyödyntämistä. Vastauksista nousi esiin lähijohdon kokemuksia itseohjautuvuuteen kannustamisesta sekä osaamisen kehittämisen tukemisesta sekä siitä, että esihenkilöt olivat helposti lähestyttävissä.

”Esihenkilöni kannustaa itseohjautuvuuteen ja tukee uusia ajatuksia ja ideoita. Häneen on helppo olla yhteydessä ja kertoa omista ajatuksista ja pohdinnoista.” (V15)

Aineiston perusteella lähijohto koki, että esihenkilöt eivät hyödynnä valmentavaa johtamisotetta työskentelyssään tai hyödyntävät sitä puutteellisesti. Vastauksista nousi esille kokemuksia, että valmentavan johtamisotteen toteuttamiselle on liian vähän aikaa ja, että oivalluttamisen sekä keskustelemisen sijaan annettiin valmiita vastauksia. Lähijohto koki, että esihenkilöt tukivat lähijohdon valmentavan johtamisotteen käyttöä, mutta esihenkilöiden työskentelyssä valmentavan johtamisotteen käyttö ei toteutunut. Aineistosta nousi esiin kokemuksia siitä, ettei esihenkilöiden koettu osaavan hyödyntää valmentavaa johtamisotetta, eikä valmentavan johtamisotteen osaamista kehitetty.

”...kyllä allekirjoitti valmentavan työotteen ja puhui siitä, kuinka sitä tulisi tehdä, mutta en kokenut, että hän olisi toiminut sen mukaisesti.” (V40)

”Minulta odotetaan valmentavaa johtajuutta, mutta en näe kovinkaan vahvasti, että oma esimieheni käyttäisi sitä.” (V34)

”...taitoja ei ole, eikä kiinnostusta kehittää itseään tuossa asiassa tälle aikakaudelle.” (V7)

Aineistosta nousi esiin lähijohdon kokemuksia säännöllisten keskustelujen hyödyntämisestä esihenkilöiden työssä. Vastauksista nousi esiin, että keskustelut koskettivat sekä lähijohdon työskentelyä vastualueensa työntekijöiden kanssa

että lähijohdon omaa työhyvinvointia ja työssä kohdattuja haasteita. Tutkimustulokset osoittivat lähijohdon kokevan, että esihenkilöt antavat tilaa toteuttaa omaa johtamistyötä, olemalla kuuntelevia ja kannustavia siten, että he eivät liikaa anna valmiita vastauksia tai yritä jalkauttaa liikaa omia ajatuksiaan.

”Esihenkilöni hyödyntää työssään valmentavaa johtamisotetta. Käymme säännöllisiä keskusteluja, joissa puhutaan johtamani tiimin tekemisestä, mutta myös työhyvinvoinnista ja omassa esimiestyössäni kohtaamista haasteista... olen työssäni saanut häneltä valtavasti tukea ja varmuutta omaan tekemiseen.” (V17)

Tutkimustulokset osoittivat lähijohdon kokevan, etteivät he koe tarvitsevansa esihenkilöiltä valmentavaa johtamisotetta. Vastauksista nousi esiin kokemuksia, joiden mukaan lähijohto koki osaavansa työnsä riittävän hyvin, eivätkä kokeneet tarvitsevansa siihen enempää apua, kuin mitä saivat. Vastauksista nousi esiin, että valmentavan johtamisotteen käyttöä ei odotettu oman työn tueksi. Aineistosta nousi esiin lähijohdon kuvaamina oletuksia siitä, että esihenkilöt eivät voisi tarjota heille sitä tukea, mitä he odottivat tai tarvitsivat. Lisäksi aineistosta nousi esiin, että lähijohto koki riittäväksi sen, että esihenkilöt olivat saatavilla, kun lähijohto tarvitsi tukea ja heidän tekemiseensä luotettiin antamalla tilaa tehdä lähijohtamistyötä itsenäisesti.

”Esihenkilöni puhuu ja keskusteluttaa meitä esihenkilöitä siitä, kuinka meidän tulisi meidän alaisia johtaa valmentavalla otteella, mutta ehkä meidän välinen valmennuskokemus on jäänyt muiden töiden jalkoihin. Toisaalta ajattelen, sen olevan myös luottamuksen osoitus omaa osaamistani kohtaan ja tykkään työskennellä hyvin itsenäisesti.” (V5)

7.9 Valmentava johtaminen läpi organisaation

Tutkimustulokset osoittivat lähijohdon kokevan valmentavan johtamisen toteutuvan kaikilla organisaatiotasolla eri tavoin. Vastauksista nousi esiin, että lähijohto koki valmentavan johtamisen toteutuvan kaikilla organisaatiotasolla. Toisaalta vastauksista nousi esiin lähijohdon kokemuksia, joiden perusteella valmentavan

johtamisen ei koettu toteutuvan kaikilla organisaatiotasolla, ainakaan niin kuin valmentavan johtamisen ajateltiin ideaalitulanteessa toimivan.

Vastauksista nousi esiin, että lähijohto koki valmentavan johtamisen toteutuvan joillain organisaatiotasolla paremmin ja joillain huonommin. Aineistosta nousi esiin, ettei lähijohto välttämättä osannut arvioida, miten valmentava johtaminen läpi organisaation toteutui tai sen toteutumista oli vaikea arvioida kovin ylös organisaatiotasolla. Arvioiminen koettiin vaikeaksi omaa esihenkilöä seuraavan esihenkilön johtamisotteen kohdalla. Vastauksista nousi esiin, että ylimmän johdon valmentavan johtamisotteen toteuttamisen arviointi koettiin vaikeaksi. Lähijohto koki, että toimintaa olisi tarve kehittää, jotta valmentavalla johtamisotteella näytettäisiin esimerkkiä valmentavasta johtamisesta kaikilla organisaatiotasolla ylhäältä alaspäin.

”On aika vaikea arvioida valmentavaa johtamista kovin ylös organisaatiotasolla. Tahtotilaa varmasti löytyy, mutta toteutuuko valmentava ote jokaisessa johtamistilanteessa - en olisi niin varma.” (V47)

Aineistosta nousi esiin, että lähijohto koki esihenkilöiden valmentavassa johtamisessa olevan haasteita. Vastauksista nousi esiin, että lähijohto koki haasteiden alkavan oman valmennuksen saamisen kohdalla tai siirryttäessä oman esihenkilön työstä organisaatiotasolla ylempään. Aineiston perusteella lähijohto koki, että sitä, miten esihenkilöitä valmennetaan arjessa tai esihenkilöiden valmennuksen toteutumista ei seurattu. Aineistosta nousi esiin, että lähijohto koki, että esihenkilötyötä tulisi seurata sekä havainnoida kaikilla organisaatiotasolla ja selvittää valmiuksia esihenkilöiden valmentavan johtamisotteen käyttämisen edellytyksistä. Lisäksi vastauksista nousi esiin, että esihenkilöiden johtamisen osalta valmentavan johtamisosaamisen tavoitteille koettiin tarvittavan selkeyttä. Aineistosta nousi esiin lähijohdon kokemuksia, että myös lähijohdolla tulee olla oikeus hyvään esihenkilötyöhön.

”Meillä puhutaan oikeista asioista ja pidetään hyviä koulutuksia. Silti ne jäävät ikään kuin kesken kaikki...Tosiasiassa kukaan ei seuraa miten esimerkiksi esimiehiä arjessa valmennetaan ja toteutuuko valmentaminen millään tasolla, onko esihenkilöillä, joilla on esihenkilöitä johdettavanaan edes valmiuksia valmentavan roolin omaksumiseen...Esimiestyötä tulee seurata ja havainnoida joka tasolla.” (V3)

Valmentavan johtamisotteen vaateen koettiin kohdistuvan lähijohdon työskentelyyn. Tutkimustulokset osoittivat lähijohdon kokevan, että heidän tulee osata toteuttaa valmentavaa johtamista enemmän ja paremmin kuin esihenkilöidensä. Toisaalta vastauksista nousi esiin, että lähijohto koki valmentavan johtamisen toimivan lähijohdon ja esihenkilöiden välillä hyvin, toisaalta taas koettiin, että valmentava johtaminen ei toteudu kuin lähijohdon työskentelyssä. Lähijohdon kokemuksista nousi esiin, että ylimmän johdon ja lähijohdon koettiin olevan valmentamisen suhteen samalla tasolla, mutta keskijohdon ei. Lisäksi lähijohto koki valmentavan johtamisen toteutuvan heikommin, mitä ylemmäs organisaatiossa siirryttiin tai vastaavasti paremmin, mitä alemmas organisaatiotasolla tullaan.

”Tunne on, että minun pitää osata toteuttaa valmentavaa johtamista enemmän ja paremmin, kuin minun esihenkilöni tarvitsee minun kanssa.” (V50)

”Monissa esimieskoulutuksissa on noussut keskusteluun sama asia monesta yksiköstä: Ylin johto ja lähiesihenkilöt puhuvat samaa kieltä, mutta keskijohdossa asiat mutkistuvat.” (V2)

Aineistosta nousi esiin, että lähijohto koki valmentavan johtamisen toteutuvan työssä tiimien eli ratkaisu- ja palveluasiantuntijoiden kanssa ja lähijohdon koettiin toteuttavan valmentavaa johtamista työssään. Vastauksista nousi esiin, että lähijohto koki asiakastyön rajapinnassa valmentamisen kannustamana uskallettavan tehdä omia ratkaisuja, käytettävän omaa harkintaa sekä löydettävän uusia ratkaisuja, kun valmiiden vastausten sijaan pohdittiin asioita yhdessä. Lähijohto kuvasi vastauksissa, että asiantuntijoille annettiin aiempaa enemmän vastuuta omasta työstä, jonka koettiin motivoivan tekemään asioita itsenäisemmin.

Vastauksista nousi esiin, että lähijohto koki kuuntelevansa, kannustavansa kokeilemaan rohkeasti ja tukevansa tiimejään erilaisissa tilanteissa. Toisaalta aineistosta nousi esiin, että lähijohto koki helpoksi toimia valmentavalla johtamisotteella toimihenkilöiden kanssa, jos työ ja työn seuranta olivat selkeitä ja niihin oli olemassa työkaluja. Aineistosta nousi esiin lähijohdon kokemus, että lähijohdon valmentavaan johtamisosaamiseen oli panostettu ja sen tärkeyttä korostettiin.

”Minulla on jotenkin sellainen tunne, että valmentavaa johtaminen toteutuu enemmän ruohonjuuritasolla kuin ylemmän johdon tasolla...Asiantuntijoille annetaan nykyään paljon enemmän vastuuta omasta työstään.... lähijohtajat kuuntelevat, kannustavat rohkeasti kokeilemaan ja tukevat kaikissa tilanteissa. Uskalletaan laittaa itseä enemmän likoon kaikin tavoin.” (V26)

Vastauksista nousi esiin, että valmentavan johtamisen toteutumisen koettiin olevan eri vaiheissa eri puolilla Kelaa. Aineistosta nousi esiin lähijohdon kokemuksia, valmentavan johtamisen toteutumisesta, joidenkin organisaation alueellisten yksikköjen tasolla. Lähijohdon kokemusten mukaan organisaatiossa oli havaittavissa erilaisia johtamiskäytäntöjä, kuten vaihtelua toimintatavoissa maantieteellisesti, tai vaihtelua valmentavan johtamisen toteuttamisessa eri työskentely-yksiköissä tai tulosityksiköissä. Myös sillä koettiin olevan vaikutusta minkä Kelan etuuksien parissa ryhmä työskenteli.

”Hyvin eri tavoin. Joissakin yksiköissä kuulemani mukaan erinomaisesti ja toisissa, kuten omassani taas ei juurikaan.” (V36)

Vastausten perusteella lähijohto koki murroksen autoritäärisestä ja byrokraattisesta johtamistavasta valmentavaan johtamiseen olevan eri yksilöissä eri vaiheissa. Aineistosta nousi esiin lähijohdon kokemuksia siitä, että valmentavan johtamisen toteutumiseen vaikuttivat henkilöistä nousevat erot. Aineiston perusteella lähijohto koki, että koko lähijohto tai esihenkilöt eivät olleet sisäistäneet valmentavaa johtamisotetta, jolloin oli kiinni henkilöstä, miten hyvin valmentava johtaminen toteutui. Aineistosta nousi esiin kokemuksia valmentavan johtamisotteen

hyvin sisäistäneistä esihenkilöistä ja esihenkilöistä, joiden johtamisotteessa valmentamisen ei koettu näkyvän lainkaan.

”Valmentava johtaminen toimii osalla ihmisillä todella hyvin, mutta vastapainona osalla se ei toimi laisinkaan. Joillekin valmentavana esimiehenä toimiminen on luontevaa, osa tarvitsee koulutusta siinä onnistumisessa ja osa ei kykene toimimaan valmentavasti edes koulutuksen myötä.” (V30)

Vastausten perusteella lähijohto koki valmentavan johtamisen näkyvän organisaation arjessa ja siinä, että lähijohdon ja esihenkilöiden työhyvinvoinnista ja jakamisesta huolehdittiin hyvin. Vastauksista nousi esiin, että lähijohto koki valmentavan johtamisen näkyvän johtamistyössä jossain määrin, muttei aktiivisesti ja laajasti. Vastausten perusteella lähijohto koki, että organisaatiosta löytyi tahtotilaa valmentavan johtamisen käyttämiseen ja muun muassa valmentavan johtamisen koulutukseen koettiin panostettavan. Vastausten perusteella lähijohto koki, että valmentavaa johtamista pidettiin organisaatiossa eri yhteyksissä esillä, joka koettiin valmentavan johtamisotteen arvostuksena.

”Koen, että Kelan organisaatiossa valmentavaa johtamista arvostetaan, siitä puhutaan monissa yhteyksissä... kaikki uudet esihenkilöt käyvät heti koulutuksen. Tähän varataan uusille aina muilta työtehtäviltä aikaa. Tämä on selkeä viesti, että toimintatapaa myös arvostetaan.” (V31)

Aineistosta nousi esiin, että lähijohto koki valmentavan johtamisen olevan organisaatiossa vielä alkutekijöissään ja valmentavassa johtamisessa koettiin olevan vielä paljon kehittymistä. Lähijohto kuvasi vastauksissaan kokemuksia, joiden mukaan organisaation johtamisessa oli byrokratiaa ja koettua hierarkiaa. Vastausten perusteella johtamisessa nähtiin komentoketjuja, päätösten hyväksyttämistä ylempänä ja ohjohtamista, joiden koettiin estävän mahdollisuuksia yksilölliseen valmentamiseen tai estävän valmentavan johtamisen toteutumisen kaikilla organisaatiotasolla. Vastauksista nousi esiin, että lähijohto koki joillain organisaatiotasolla olevan valmentavan johtamisen sijaan vanhakantaisia ajatuksia

johtamisesta. Aineiston perusteella lähijohto liitti vanhakantaiseen ja hierarkkiseen johtamiseen kokemuksia luottamuksen ja osaamisen arvostamisen puutteesta. Aineistosta nousi esiin, että lähijohto kuvasi vanhakantaista esihenkilötyötä myös määräämisenä, valvontana, epäluuloisuutena ja ”mikromanageerausena”.

”Osa esihenkilöistä toteuttaa edelleen vanhanaikaisia johtamismalleja, määrää, vahtii ja mikromanageeraa. Työntekijöihin ei luoteta ja heidän osaamistaan ei arvosteta.” (V37)

Tutkimustulokset osoittivat lähijohdon kokevan, että uudet tuoret lähijohtajat ja esihenkilöt omaksuivat paremmin valmentavan johtamisotteen kuin pitkään Kelassa olleet. Vastausten perusteella lähijohto koki pitkään Kelassa olleiden lähijohtajien ja esihenkilöiden ajattelevan, ettei heidän tarvitse enää oppia uutta, joka liitettiin haluttomuuteen tai jaksamattomuuteen muuttaa omia toimintatapoja, vaikka muutokseen haastettaisiinkin. Vastauksista nousi esiin myös lähijohdon kokemus, ettei valmentavaan johtamiseen ole tarpeeksi aikaa. Aineistosta nousi esiin, että lähijohto koki kiireen olevan Kelassa syvällä. Aineistosta nousi esiin myös, että lähijohto koki johtamistyössä vallitsevan kovan kilpailukulttuurin.

”Kiireen tuntu tuntuu olevan Kelan kulttuurissa, ja ellei siitä tietoisesti räpiköi irti ja opettele ottamaan aikaa tärkeisiin asioihin, kuten valmentavaan johtamiseen, on helppoa ajautua loputtomaan kiireen kehään...” (V26)

Tutkimustulokset osoittivat lähijohdon kokevan, että organisaatiossa pidettiin hyviä koulutuksia valmentavasta johtamisesta ja koulutuksiin osallistuminen sekä valmentavan johtamisen sisäistäminen nähtiin tärkeäksi valmentavan johtamisen jalkauttamisessa kaikille organisaatiotasolle. Vastauksista nousi esiin, että lähijohto koki koulutuksiin osallistumisen tärkeäksi kaikissa johtotehtävissä, myös ylemmillä johtotasoilla, koska ihannetilanteessa valmentavan johtamisen koettiin toteutuvan ylhäältä alaspäin.

”Esihenkilöiden koulutukseen sisältyy valmentavan otteen koulutus, mikä on oikein hyvä asia. Saatua oppeja pääsee soveltamaan käytännön työhön jo koulutuksen aikana.” (V19)

8 KOKOAVIA HAVAINTOJA JA POHDINTA

8.1 Tulosten tarkastelua

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että lähijohdolla on vaihtelevia kokemuksia heidän esihenkilöidensä valmentavan johtamisotteen toteuttamisesta. Lähijohdon kokemusten mukaan kaikki esihenkilöt eivät hyödynnä valmentavan johtamisotteen käyttöä omassa johtamistyössään. Organisaation tavoitteena on, että valmentavaa johtamisotetta käytetään kaikilla organisaatiotasolla ja Kelan valmentavan johtamisotteen käyttäminen johtamistyössä vastaa lähijohdon kuvaamana organisaation tavoitteeseen vain osittain.

Tutkimuksen laajasta aineistosta nousi esiin, että kaikkien valmentavan johtamisotteen teemojen tuloksissa kuvattiin kokemuksia niin valmentavaa johtamisotetta työssään käyttävistä esihenkilöistä, kuin myös kokemuksia, joiden mukaan valmentava johtamisosaaminen ei toteutunut teemojen mukaisesti. Tutkimustulosten perusteella valmentavan johtamisen toteuttaminen on näin ollen vaihtelevaa eri puolilla Kelaa. Mielenkiintoisena havaintona esiin nousivat kokemukset siitä, että valmentavan johtamisen toteutumisen koettiin olevan riippuvainen esihenkilön henkilökohtaisesta tavasta toteuttaa johtamistyötä. Taustakysymysten vastausten perusteella voidaan todeta, että lomakekyselyyn vastannut lähijohto on osallistunut kattavasti Kelan johtamistehtävissä työskenteleville suunnattuun valmentava ote johtamisessa- koulutukseen. Tästä voidaan päätellä, että vastaajilla on hyvä käsitys, mikä on Kelan järjestämän koulutuksen mukainen näkemys valmentavasta johtamisotteesta.

Kelassa tavoitteena on, että valmentavaa johtamisotetta käytetään jokaisella organisaatiotasolla tehtävässä johtamistyössä ja tutkimustulokset osoittivat lähijohdon kokevan vaikeaksi arvioida valmentavan johtamisen toteutumista omaa esihenkilöä ylemmän johtamistason esihenkilöiden työssä. Toisaalta useiden teemojen tuloksista nousee esiin lähijohdon kokemus, että valmentava johtaminen on pääosin lähijohtoa koskevan johtamistyön vaatimus ja asiakasrajapinnassa työtä tekevien palvelu- ja ratkaisuasiantuntijoiden oikeus. Kelan ammattimaisen

johtamisen mallin mukaan erilaiset johtamisosaamiset painottuvat eri johtamisrooleissa (Kela 2021). Tutkimuksen tulosten perusteella valmentavan johtamisotteen vaateen koetaan organisaatiossa kohdistuvan lähijohdon johtamistyöhön.

Tutkimustulosten perusteella lähijohto koki esihenkilöillä olevan liian vähän aikaa valmennustyöhön, joka kuvautui kiireen kokemuksena yhteisissä keskusteluissa niin, ettei esihenkilöillä ollut aikaa aktiiviseen kuunteluun. Lisäksi kysymysten koettiin koskevan useimmiten lähijohdon vastuulla olevaa henkilöstöä tai ajankohittaisia asioita. Kysyminen ja kuunteleminen ovat tutkimusten mukaan tärkeä osa johtamistyötä. Koonce (2019) tuo esille, että hyvät kysymykset avartavat ajattelua ja saavat ihmiset ajattelemaan sekä tuntemaan eri tavalla. Kysyminen ilman valmiita vastauksia voi antaa voimauttavan kokemuksen. Kuunteleminen on haastavaa, vaikkakin tärkeä osa dialogista vuorovaikutusta. Kuuntelemisen kannalta olennaista on olla läsnä hetkessä ja pyrkiä välttämään omien ajatusten ajautumista täyttämään toisen sanomaa tiedolla, jota oletamme meillä keskusteltavasta asiasta jo olevan. Kuuntelemisen taito on tärkeä ja sen kautta voidaan osoittaa arvostusta keskustelukumppania kohtaan. (Koonce 2019, 5.) Tutkimustulosten perusteella lähijohto koki arvostuksen osoituksena omalle työlleen sen, kun esihenkilöiden kanssa varattu aika oli rauhoitettu muulta työltä heille itselleen.

Lähijohto koki valmennuksellisten keskustelujen keskittyvän ennalta sovittuihin hetkiin, joita koettiin kuitenkin olevan liian vähän. Esihenkilöiden ajan tai keskittymisen puute, kiire tai hektiset työtilanteet koettiin olevan läsnä myös näissä hetkissä. Jotta lähijohtajat kokisivat valmentavan johtamisotteen toteutuvan esihenkilötyössä, tulisi valmennuksellisiin keskusteluihin valmistautua etukäteen ja käytettävä aika rauhoittaa johdettavalle, johon liitettiin positiivisia kokemuksia valmentavan johtamisotteen toteuttamisesta. Viitalan (2005) mukaan yksi organisaatioiden oppimisen edellytys on dialogi eli vuoropuhelu tai vuorokuuntelu. Dialogilla pyritään avoimeen olettamusten, mielipiteiden ja tiedon esille tuontiin sekä aktiiviseen kuunteluun ja ymmärrykseen muiden näkemyksistä. Se on myös oman näkemyksen kyseenalaistamista ja koettelemista vuorovaikutustilanteissa. Dialogin keinoin pyritään saamaan esiin erilaisia näkemyksiä, ymmärtämään toisia sekä saavuttamaan yhteinen ymmärrys. Samalla jokainen tulee tietoiseksi

oman ajattelun ja toiminnan rajoitteista. Onnistunutta dialogia johdetaan tietoisena prosessina, jolloin parhaimmillaan osallistujille muodostuu yhteinen näkemys tilanteen etenemisestä ja tavoitteista. (Viitala 2005, 187–188, 190.)

Kuten edellä on kuvattu, tutkimuksen tulosten perusteella ajanpuutteen koettiin vaikuttavan haitallisesti valmentavan johtamisotteen mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Kiireen koettiin olevan jopa osa Kelan kulttuuria. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan siis todeta, että Kelan kontekstissa kiireen kulttuuri syö, ainakin osin, valmentavan johtamisen potentiaalin. Toisaalta kuitenkin esimerkiksi Soback (2021) esittää, että säännöllisellä valmentamisella voidaan tukea työntekijän itsenäistä päätöksentekoa. Tällöin päätöksiä uskalletaan tehdä ilman varmistelua ja omista päätöksistä kyetään kantamaan vastuuta. Tämä nopeuttaa organisaation päätöksentekokykyä ja ketteröittää toimintaa. (Soback 2021, 72.) Näin ollen voidaan todeta, että vaikka muun muassa keskustelujen käyminen voidaan kokea aikaa vieväksi, voi valmentavan johtamisotteen käyttö vapauttaa aikaa muulle johtamistyölle, kun päätöksenteon kynnyks madaltuu.

Lähijohto koki, että esihenkilöiden oli mahdollista vahvistaa lähijohdon osaamista ja itseohjautuvuutta, tukemalla, auttamalla ja valmentamalla. Arjessa pulmatilanteita aiheuttivat esimerkiksi pohdinnat, milloin päätöksiä saa tehdä itse ja milloin ei. Kuten aiemmin on todettu, McCarthy ja Milner (2018) ovat tutkimuksessaan huomanneet, johtajien tarvitsevan enemmän tietoa siitä, milloin valmentavaa johtamista kannattaa käyttää ja milloin ei. (Milner, McCarthy & Milner 2018.) Tutkimustulosten perusteella lähijohto liitti onnistuneiksi koettuihin ongelmanratkaisutilanteisiin mahdollisuuden saada esihenkilöltä tarvittaessa tukea.

Toisaalta vastausten perusteella koettiin, ettei lähijohto tarvitse esihenkilöltä apua, tukea tai neuvoja. Tämä herätti kysymyksen siitä, onko lähijohdossakaan täysin selvää, miten valmentavan johtamisotteen käyttö voisi tukea heitä johtamistyössään. Valmentavan johtamisotteen hyödyntämisen on osoitettu tukevan ja mahdollistavan lähijohdon työssä onnistumista. Lisäksi O'Connorin ja Cavanaughin (2013) mukaan valmennuksellisilla keskusteluilla voidaan sitouttaa työntekijä organisaation tavoitteisiin. Keskustelun ja oivalluttamisen avulla asetetaan tavoitteita, jotka ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. (O'Connor & Ca-

vanaugh 2013.) Valmentavalla johtamisella voidaan näin ollen tukea sekä lähijohdon työskentelyä yksilötasolla että organisaation tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstöjohtamisessa Kelan tavoitteena on johtaa valmentavan johtamisotteen mukaisesti läpi organisaation.

Tämän tutkimuksen vastauksista kuvastui, että lähijohto ei täysin tiennyt, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa. Martela ja Jarenko (2017) määrittelevät itseohjautuvuuden kannalta olennaiseksi mahdollisuuden itseorganisoitumiseen. Tällä he tarkoittavat komentoketjuista ja ylhäältä tulevasta hierarkiasta riippumatonta, työntekijöiden vapaata organisoitumista, sekä päätöksentekoa aina kulloisesta tilanteesta nousevien tarpeiden mukaan. Myös organisaatioissa, joissa on perinteisemmät ja ylhäältä annetut organisoitumisen rakenteet, on mahdollista saavuttaa vahva itseohjautuvuus. Henkilöstöllä on raportointivastuu esihenkilölleen, mutta he eivät toimi kontrolloijan roolissa vaan valmentajina, kannustavassa ja mahdollistavassa kulttuurissa. (Martela & Jarenko 2017, 12–13, 16.) Yksi Kelan kaikille yhteinen työelämätaito on itsensä johtaminen. Organisaatiolle tuottaisi lisäarvoa määritellä itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen sisältö ja mahdollisuudet selkeästi – mitä kelalainen itseohjautuvuus on?

Lähijohto kuvasi kokemansa psykologisen turvallisuuden tunteen heikoksi. Omien ajatusten ja ideoiden esille tuomiseen koettiin olevan korkea kynnyks ja samaan aikaan luottamuksen tason olevan matalalla. Kokemukset vaietamisesta tai tarpeesta vaieta erimielisyyksien välttämiseksi ei tulisi kuulua osaksi työyhteisön arkea. Psykologinen turvallisuus on määritelty tilaksi, jossa työntekijät kokevat voivansa turvallisuudessa jakaa ajatuksiaan, vaarantamatta asemaansa tai uraansa työyhteisössä (Muhammad, Muhammad, Feng, Muhammad & Zahid 2020, 1). Tulosten perusteella voidaan todeta, että tämän teeman mukaisen toiminnan kehittäminen on tärkeää, jotta lähijohtajat voisivat toimia omassa johtamistehtävässään tehokkaammin ja paremmin.

Edmondson (2019) on todennut tutkimuksessaan psykologisen turvallisuuden positiivisesta vaikutuksesta työyhteisössä. Psykologinen turvallisuus saa ihmiset jakamaan yhteisesti ideoitaan ja kertomaan ääneen ajatuksiaan. Työntekijöillä on luottamus siihen, että työyhteisössä saa tukea toisilta, kun sitä tarvitsee. Psyko-

logisen turvallisuuden kokemus lisää luottamusta työyhteisössä, vaikka nämä eivät ole synonyymejä toisilleen. (Edmondson 2019, 16–17.) Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan johtaa, että lähijohto koki kykenevänsä itseohjautuvaan työotteeseen ja olevansa pätevää johtamistyössään ja odotukset tuen saamiseen omalta esihenkilöltä kohdistuivat tilanteisiin, joissa lähijohtaja koki itse tarvitsevänsä tukea. Vaikuttamalla tuen saatavilla olemiseen lähijohdon työssä, voidaan vaikuttaa positiivisesti psykologisen turvallisuuden tunteen sekä luottamuksen kehittymiseen.

Lähijohto kuvasi kokevansa työssään merkittäviksi eri asioita kuin, joita he kokivat esihenkilöidensä pitävän lähijohdon työssä merkityksellisinä. Lisäksi lomakekyselyn testausvaiheessa merkityksellisyyden kokemuksen kehittymisen tukeminen esihenkilön tehtävänä, koettiin vaikeasti ymmärrettäväksi. Teorian perusteella motivaation ja merkityksellisyyden kokemusta on vaikea herättää ulkoapäin. Decin ja Ryanin (2000) mukaan motivaatio ymmärretään perustuvaksi henkilön omiin sisäisiin tarpeisiin, jolloin motivaation luonne ja painopiste vaikuttavat siihen, mitä tulee tehdyksi ja kuinka hyvin. Lisäksi esimerkiksi henkilön suorituskyky voi olla hyvin erilainen, riippuen siitä ohjaavatko toimintaa sisäiset vai ulkoiset motivaatiotekijät. Ihmisen toimintaa syntymästä saakka ohjaa luonnollinen uteliaisuus, valmius oppia ja tutkia sekä kehittyä ilman ulkoisia kannustimia. Tämä luontainen valmius säilyy yksilöissä myös myöhemmissä elämänvaiheissa. Joissain tilanteissa motivaatio syntyy yksilön ja toiminnan välisistä suhteista, jolloin pyrkiessä vaikuttamaan henkilön motivaatioon tulee olla selvillä yksilön sisäisistä motivaatiotekijöistä suhteessa toivottuun toimintaan. (Ryan & Deci 2000, 54–56.) Tutkimustulosten ja teoratiedon perusteella ehdotamme pohtimaan tämän valmentavan johtamisotteen teeman kuvausta muokattavaksi Kelan johtamisosaamisissa.

Organisaation johtamisotteeksi määriteltiin valmentava johtamisen toimintamalli syksyllä 2009 ja keväällä 2015 valmentava ote johtamisessa- koulutukset alkoivat osana organisaation esihenkilöiden koulutusta (Uutela 2019, 73, Kela 2020). Johtamisosaamiset, kuten valmentava johtamisote, on kirjattu osaksi Kelan ammatillaisen johtamisen mallia johtamisjärjestelmän uudistuksen yhteydessä vuoden 2021 alussa. Johtamisrooleissa toimivien henkilöiden on tarkoitus käydä kehityskeskusteluja johtamisroolien mukaisesta valmentavasta johtamisosaamisesta

esihenkilöidensä kanssa. Vaikka tutkimustulokset osoittavat lähijohdon tunnista-
van valmentavan johtamisotteen teemoja esihenkilöidensä työssä, näkyi aineis-
tossa myös viitteitä siitä, että yhteisen ymmärryksen rakentaminen siitä, mitä val-
mentava johtamisosaaminen kussakin johtamisroolissa tarkoittaa, on kesken. Ta-
voitteiden tulisi olla selkeitä ja niiden toteutumista tulisi pystyä seuraamaan.

Aineistoa analysoitaessa havaittiin, että valmentavan johtamisosaamisen teemo-
jen sisällöt ovat laajoja kokonaisuuksia ja sisällöltään monitahoisia. Osa tee-
moista sisälsi useita osa-alueita, jolle oli vaikeaa löytää yhtä yhteistä nimittäjää.
Näiden teemojen laajuus näkyi lomakekyselyn vastauksissa siinä, että kaikissa
vastauksissa ei ollut vastattu teemojen kaikkiin osa-alueisiin. Tämä vaikutti sii-
hen, että teemoja ei voitu analysoida kokonaisuuksina, ja toisaalta siksi analy-
sointi vaati enemmän tulkintaa. Teemojen mukaisen toiminnan arviointia ja kehit-
tämistä voisi tukea osa-alueiden hahmottaminen selkeämmin yhtenäiseksi tee-
maksi tai jakamalla osa-alueita sisällöltään yhdenmukaisempiin kokonaisuuksiin.

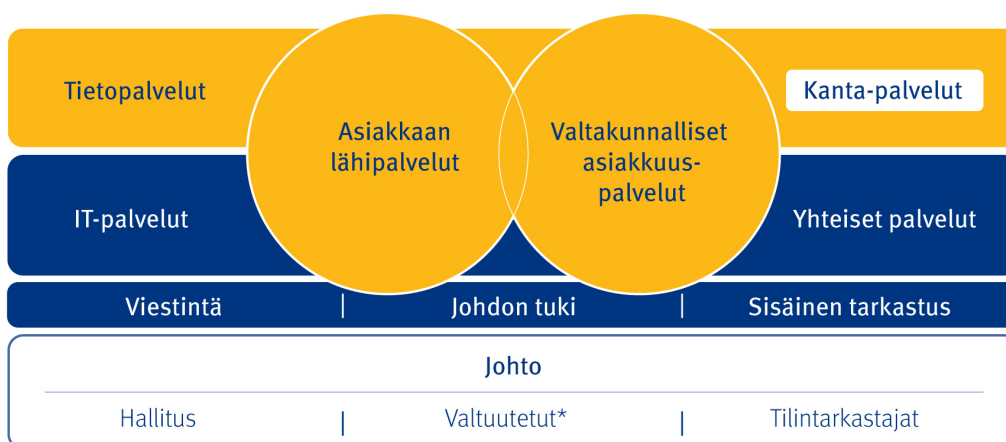
Tutkimusprosessin aikana toimintaympäristön kuvausta hahmottaessa tutkijoille
piirtyi kuva, että kaikki organisaation valmentavaa johtamista koskevat aineistot
ja tieto, eivät ole tällä hetkellä löydettävissä selkeästi. Tutkimuksen perusteella
valmentavasta johtamisesta puhutaan organisaatiossa paljon ja aiheesta pide-
tään hyväksi koettuja koulutuksia, joihin on osallistuttu kattavasti, sekä muita ti-
laisuuksia. Valmentava ote johtamisessa- koulutukseen on osallistunut 654 hen-
kilöä aikavälillä 2015–2021 (Kela 2021, ks. myös Valmentava ote johtamisessa-
koulutukseen osallistuneet tulosityksiköittäin, kuvio 8.). Valmentava johtaminen
Kelassa, on sisäisten aineistojen perusteella henkilöstöjohtamisessa käytettävä
johtamisote, joka on ammattimaisen johtamisen mallin keskiössä ja yksi johta-
misosaamisen osa-alue. Kelan johtamisjärjestelmää on kehitetty hyödyntämään
valmentavaa johtamisotetta, ja toiminnan jalkauttaminen työkuultuuriin on tapah-
tunut vaiheittain vuodesta 2009. (Uutela 2019, 73) Valmentavan johtamisen paik-
kaa Kelan kulttuurissa tulisi edelleen vahvistaa.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella valmentavan johtamisotteen hyödyntä-
mistä organisaation johtamistyössä tulisi kehittää. Korhonen (2014) on todennut,
että Kelan lähijohtoa ja johtamiskulttuurissa on sekä transformatiiviseen johtami-
seen että transaktionaaliseen johtamiseen liittyviä piirteitä. (Korhonen 2014,

106.) Lähijohdon kokemusten mukaan organisaatiossa on edelleen transaktio-naaliseen johtamiseen viittaavia hierarkkisia rakenteita, byrokratiaa ja vanhakan-taista johtamista. Lähijohto kuvasi organisaatiossa elävää vanhakantaista esi-henkilötyötä ”mikromanageeraukseksi”, joka nousi esiin negatiivisesti vaikutta-vana tekijänä sekä psykologisen turvallisuuden että itseohjautuvuuden ja vas-tuunoton tukemisen osa-alueilla. Bassin ja Riggion (2006) mukaan valmentavalla johtamisella voidaan tukea joustavaa organisaatiokulttuuria ja Sobackin (2021) mukaan nopeasti reagoivaa organisaatiokulttuuria voidaan kehittää muun mu-assa jakamalla valtaa, vastuuta ja päätöksentekoa. (Bass & Riggio 2006; Soback 2021, 59-60.)

Mansikka-Aho (2021) on tuoreessa väitöskirjassaan todennut, että kansainvälis-tyminen ja globalisaatio ovat vaikuttaneet myös Suomessa julkisen sektorin ke-hitykseen. Kansainvälisten hallintoparadigmojen vaikutukset ovat ohjanneet jul-kisen sektorin kehitystä, rakenteita ja mekanismeja ja eri aikakausilla vallinneet hallintoparadigmat ovat jättäneet nykyisiin organisaatorakenteisiin ja mekanis-meihin kerrostumia. (Mansikka-Aho 2021, 235.) Kelan organisaatiossa on toteu-tettu ja toteutetaan lähivuosina merkittäviä muutoksia. Kelan strategia on muo-toiltu uudelleen ja strategian keskiöön on sijoitettu asiakas (Kela 2021). Strategia on toiminut myös 1.9. alkaen voimassa olevan organisaatorakenteen taustana, joka on kuvattu kuvassa 2.

Kelan strategiasta organisaatioksi 1.9.2021



* Eduskunnan valitsemat

KUVA 2. Kelan organisaatio 1.9.2021.

Kela on linjaorganisaatio, jossa jokaisella on yksi esihenkilö (Kela 2019). Kelan organisaatiotason muutoksissa on nähtävillä julkishallinnon organisaatioiden muutostrendi kehittää toimintaa palveluorganisaatioksi. Virtasen ja Stenvallin (2019) mukaan organisaation hahmottaminen erilaisista toimintatavoista koostuvana kokonaisuutena on tärkeää. Nämä eri toimintatavat toimivat yhdessä muodostamassa organisaation kulttuuria. Julkishallinnon tunnusomaisena piirteenä on voitu pitää organisaatioiden ohjautumista ylhäältä alaspäin. 2000-luvulla julkisen johtamisen mallia haastamaan on noussut julkisen hallinnan malli. Julkisen hallinnan mallissa julkisen sektorin toiminta nojaa aiempaa enemmän yhteistyöhön eri toimijoiden kanssa ja asiakkaita osallistetaan palvelujen kehittämiseen. (Virtanen & Stenvall 2019, 32–33, 46–48, 131.) Samalla voidaan puhua perinteisten byrokraattisten organisaatioiden siirtymisestä toimintamalleineen jälkibyrokraatiin. Tämän tutkimuksen havaintojen mukaan myös Kelan organisaatiossa toteutetut muutokset mukailevat yleistä julkisen sektorin kehityssuuntaa. Johtamisjärjestelmän muutos on yksi osa tätä laajempaa muutosta.

Kelan organisaatiossa tavoitteena on, että valmentavaa johtamista hyödynnetään jokaisella organisaatiotasolla tehtävässä johtamistyössä ja tutkimustulosten perusteella, tähän ollaan vielä matkalla. Lähijohto kuvasi kuitenkin myös onnistuneita valmennuskokemuksia, joiden kautta lähijohtajat ovat kokeneet muun muassa luottamuksen vahvistaneen heidän omaa kokemustaan työn merkityksellisyydestä sekä tärkeydestä. Hawkins (2017) kuvaa luottamuksen vaikuttavan merkittävästi siihen, että työntekijät uskovat positiivisiin asioihin organisaatiossa. Luottamuksen on tutkitusti todettu olevan yksi tärkeimmistä menestystekijöistä organisaatioissa. (Hawkins 2017, 23.) Lähijohtajat kuvasivat valmentavan johtamisen hyödyntämisessä tapahtuneen kehitystä ja positiivista muutosta, jolloin matkan voidaan kuvata alkaneen.

8.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen näkökulma on yhden saman tason johtamistyötä tekevien kokemuksessa. Lisää tutkimustietoa tarvitaan lähijohdon omista valmiuksista valmentavan johtamisotteen toteuttamiseen. Tarkastella voitaisiin myös lähijohdon esihenkilöi-

den kokemuksia siitä, kuinka he itse kokevat valmentavan johtamisotteen toteutuvan työssään sekä, miten heidän esihenkilönsä hyödyntävät valmentavan johtamisotteen käyttöä työssään. Lisäksi olisi tärkeää tarkastella organisaatiossa olevan valmentavan johtamisotteen osaamisen tasoa, määrittelemällä tavoitteet tarkemmin.

Tutkimustulosten perusteella valmentavan johtamisen toteutumisen seuranta voitaisiin organisaatiossa tehdä systemaattisemmin. Esihenkilöiden valmiuksia ja edellytyksiä kullakin organisaatiotasolla valmentavan johtamisosaamisen käyttämiseen, tulisi kartoittaa ja seurata läpi organisaation. Tulokset osoittivat, että uusien esihenkilöiden koettiin omaksuvan valmentava johtamisote hyvin. Uusien esihenkilöiden valmiuksia valmentavaan johtamistyöhön voitaisiin kartoittaa systemaattisemmin jo uusien esihenkilöiden rekrytoinnissa ja soveltuvuusarvioinneissa.

Tutkimuksen aineistossa organisaation valmentavan johtamisen koulutukset mainittiin toistuvasti. Lähijohto sekä koki koulutukset hyödyllisiksi että toivoi koulutusvaatimusten koskevan muidenkin kuin lähijohdon koulutusvaateita. Tulosten perusteella voidaan ehdottaa selvitettäväksi, ovatko kaikki organisaatiossa johtamistyötä tekevät käyneet valmentava ote johtamisessa- koulutuksen. Lisäksi koulutusta voitaisiin kehittää tulevaisuudessa edelleen, vastaamaan organisaation eri tasoilla johtamistyötä tekevien esihenkilöiden valmentavan johtamisosaamisen painopisteitä. Tutkimuksen perusteella voidaan ehdottaa myös tehtäväksi valmentavaa johtamista koskeva osaamiskartoitus eri johtamistasoilla.

Kelassa toteutetaan joka vuosi henkilöstöbarometrikysely. Vuoden 2021 henkilöstöbarometrin esihenkilötyön arvioinnin osuutta on kehitetty vastaamaan uudistuneita johtamisosaamisia, jonka yhteydessä selvitetään valmentavan johtamisotteen toteuttamista johtamistyössä. Henkilöstöbarometrin tulosten perusteella tehdään vertailua valmentavan työotteen käytöstä lähijohdon sekä niiden esihenkilöiden välillä, joilla on johdettavinaan esihenkilöitä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella lähijohtajat kokivat valmentavan johtamistyön vaatimusten kohdistuvan heihin vahvemmin kuin esihenkilöihinsä, tätä kokemusta voidaan verrata henkilöstöbarometrissa saatuihin tuloksiin.

Kelassa valmentavaa johtamista lähijohdon ja esihenkilöiden välisenä työnä ei ole aiemmin tutkittu. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää Kelassa valmentavan johtamisen kehittämisessä organisaation läpi leikkaavaksi kompetenssiksi. Organisaation johtamisosaamisia ja niiden mukaisesti toteutettavaa valmentavaa johtamisosaamista ei ole aiemmin tutkittu. Tällä tutkimuksella organisaation valmentavaan johtamisotteeseen liitetyistä kokemuksista, saadaan hyvä ensimmäinen kuvaus, lähijohdon kokemana.

Tämän tutkimuksen näkökulmasta tehtyjä tutkimuksia, ei ole aineistohakujen perusteella aiemmin tehty, kansallisesti eikä kansainvälisesti. Valmentavaa johtamista esihenkilöiden välillä tapahtuvana organisaation sisäisenä johtamistoimintana ei ole tehtyjen aineistohakujen perusteella tutkittu. Tällä tutkimuksella tuotettua tietoa voidaan hyödyntää valmentavan johtamisen kehittämiseen Kelassa sekä kansallisesti että kansainvälisesti vastaavissa organisaatioissa. Lisäksi tutkimuksen tietoa voidaan hyödyntää organisaatioissa, joissa valmentavaa johtamiskulttuuria ollaan kehittämässä tai juurruttamassa käytäntöön.

Kelassa oli tämän tutkimusprosessin lopussa käynnissä organisaatiomuutos. Tutkimuksen aineistonkeruun, aineiston analyysin ja tulosten kirjoittamisen jälkeen 1.9.2021 ovat astuneet voimaan tässä tutkimuksessa käytettävien asiakkuuspalvelujen ja etuuspalvelujen tulosityksiköiden sijaan, tulosityksiköiden uudet nimet ja uudet työjärjestykset. Tutkimuksen julkaisun aikaan käytettiin tulosityksiköistä jo nimiä asiakkaan lähipalvelujen tulosityksikkö sekä valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö (ennen etuuspalvelut). Lisäksi 1.1.2022 alkaen neljä kehittämis- ja ohjausyksikköä uudistuvat kolmeksi molempia tulosityksiköitä palveleviksi yksiköiksi. (Kela 2021.) Koska tutkimus on tehty organisaatiomuutoksen nivelvaiheessa, ehdotamme seurantalutkimuksen tekemistä rakenteellisen organisaatiomuutoksen läpiviemisen jälkeen, esimerkiksi vuoteen 2025 mennessä.

Muutosten läpi johtaminen on organisaatiossa nyt ajankohtaista ja kuten tutkimuksessa on aiemmin todettu, valmentava johtaminen on yksi keino johtaa muutosta onnistuneesti. Valmentavan johtamisen kulttuurin juurruttamisella toimintaan on merkittävä vaikutus organisaation menestykseen. Tämän tutkimuksen

tulosten perusteella ehdotamme, että valmentavasta johtamisesta organisaatiossa kirjattuna olevat tavoitteet koko organisaation läpileikkaavana kompetenssina juurrutetaan vahvemmin käytäntöön ja yhteistä tavoitetta valmentavasta johtamistoiminnasta kirkastetaan sekä seurataan. Näin voidaan vaikuttaa positiivisesti myös organisaation henkilöstökokemukseen, lisätä organisaation pitovoimaa ja lopulta heijastaa vaikutukset Kelan strategian keskiössä olevaan asiakkaaseen.

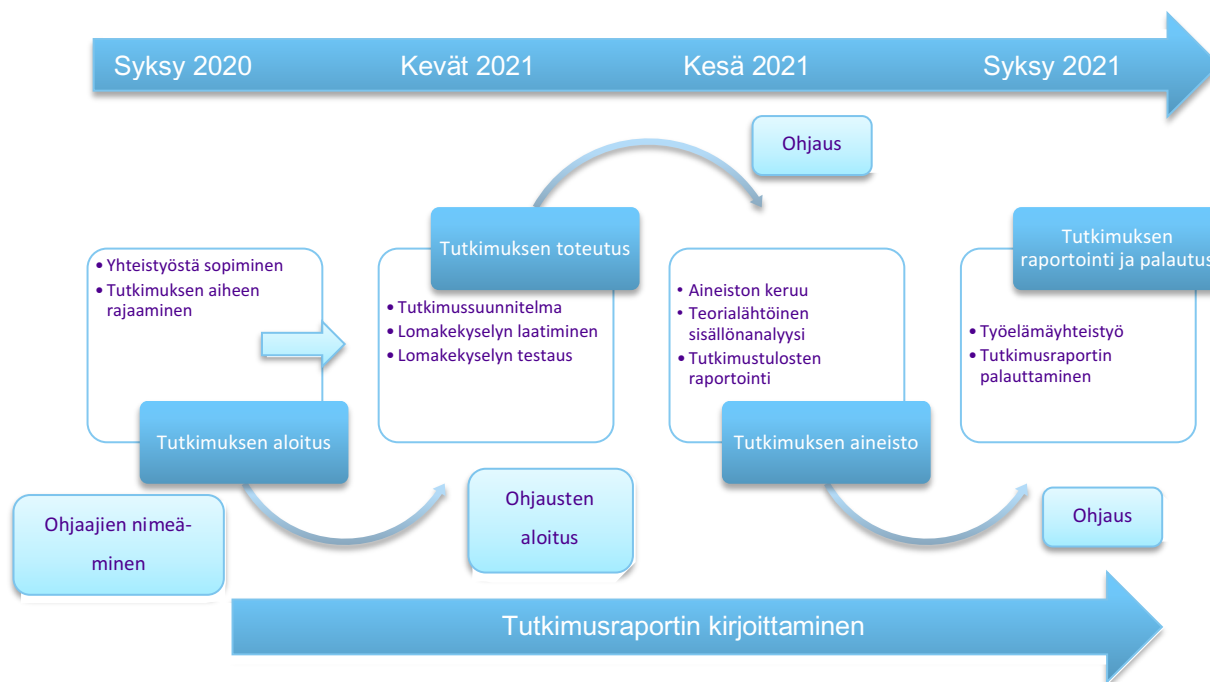
8.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

8.3.1 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen toteuttaminen on pyrkimystä tiedon tuottamiseen, joka saavutetaan systemaattisella tutkimuksella ja ajattelulla, havainnoinnilla tai kokeiluilla. Riippumatta tieteenalojen erilaisista lähestymistavoista tutkimukseen, ne kaikki jakavat pyrkimyksen lisätä ymmärrystä itsestämme ja ympäröivästä maailmasta. Kaikkia tieteenaloja ohjaavina yleisinä eettisinä periaatteina, voidaan pitää tutkittavien ihmisarvon ja yksityisyyden, sekä kulttuurisen perinnön ja monimuotoisuuden kunnioittamista. Lisäksi tutkijan on pyrkittävä toimintaan, joka ei aiheuta merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittaa tutkimukseen osallistuville, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille. (TENK 2019.)

Tutkimusta tehdessä noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjetta hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK) tarkoittaa, että tutkija noudattaa eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä, toimii rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 8-9.) Lisäksi tutkimuksessa käytettiin vapaata informoitua suostumusta sekä osallistujien anonymisointia. (Ethics for research, 9, 16.) Organisaatiosta, jossa tutkimus toteutettiin, on haettu tutkimuslupa, oppilaitosten hyväksytyä opinnäytetyösuunnitelman. Opinnäytetyön ollessa viimeistelyvaiheessa, on organisaatiossa tehdyn sopimuksen mukaan, työ luetettu sovitusti tulosyksiköiden johtajilla ja päätetty yhdessä tutkimuksen julkaisemisesta. Lisäksi organisaatiosta on pyydetty työelämäyhteistyö- arviointi.

Tutkijan on kuvattava tutkimuksen eteneminen sellaisena kuin se on toteutunut, myös epäonnistuneiden valintojen suhteen. Eettisyys kohdistuu tutkijan eettisten periaatteiden noudattamisen arviointiin, koko tutkimuksen tekemisen ajalta. Tutkijan tekemät valinnat, muun muassa menetelmien ja analyysitapojen valinnat, tulisi voida toimia myös mitä tahansa muuta huolellisesti toteutettua tutkimusta ohjaavina valintoina. (Puusa & Juuti 2020, 175.) Tutkimuksen eteneminen on kuvattu seuraavassa kuviossa 11.



KUVIO 11. Tutkimuksen eteneminen.

8.3.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa, jossa on käytetty laadullisia tutkimusmenetelmiä, arvioidaan tutkimuksen toteuttamista, luotettavuutta arvioidessa. Tutkimus on yhtä kuin tutkijan tutkimuksessa tekemät valinnat ja teot sekä ratkaisut. Luotettavuuden arviointia tehdään koko laadullisen tutkimusprosessin ajan. Luotettavuutta arvioidaan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin. Tutkimustekstissä tulee kuvata ja perustella, mitä valintoja ja ratkaisuja on tehty sekä, miten niihin on päädytty. Tutkimukselle asetettujen tavoitteiden kannalta,

on lisäksi kyettävä arvioimaan, tutkijan tekemien valintojen ja ratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta. (Vilka 2015, 196-197.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan uskottavuuden käsitteen kautta. Uskottavuutta tarkastellessa huomio kiinnittyy siihen, kuinka tosiksi tutkimuksen tulokset, tutkimuksen aineiston keruu ja analysoinnin huolellisuus arvioidaan. Tutkimusraportin tulee kuvata tutkimuksen käsittelemä ilmiö ja siinä esitetyt asiat niin, että lukijat vakuuttuvat esitettyjen asioiden ja niiden kuvausten todenperäisyydestä. Luotettavuus tarkoittaa tutkijan vakuuttavuutta suhteessa tutkimuksen perusteluihin, oikeiden lähestymismistapojen ja menetelmien valintaan, sekä tutkimuksen toteutukseen. Tutkijan on kuvattava tutkimuksen eteneminen sellaisena kuin se on toteutunut, myös epäonnistuneiden valintojen suhteen. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

Laadullinen sisällönanalyysi sisältää kolme päävaihetta, jotka ovat valmistelu, organisointi ja tulosten raportointi. Sisällönanalyysin jokaisessa vaiheessa, dokumentointi on luotettavuuden kannalta tärkeää. Sisällönanalyysin käyttämistä analyysimenetelmänä tulee punnita tutkimuskysymykseen nähden, ja pohtia onko saatava aineisto tarpeeksi rikasta sisällönanalyysin käyttämiseksi analyysimenetelmänä. Sisällönanalyysiä käytetään yleisesti menetelmänä kirjallisen aineiston analysoimiseksi. Avoimien kysymysten vastausten analysoinnissa, tutkijoiden on annettava riittävä kuvaus analyysin toteuttamisesta luotettavuuden arvioimiseksi. (Elo, Kääriäinen, Kanste, Pölkki, Utriainen & Kyngäs 2014.)

Tutkimuksen raportoinnissa on pyritty kuvaamaan sekä perustelemaan tutkimuksessa tehdyt valinnat mahdollisimman läpinäkyvästi, jotta lukijan olisi mahdollista arvioida tehtyjä valintoja ja tutkimuksen luotettavuutta, koko tutkimusprosessin ajalta. Luotettavuutta on pyritty lisäämään kirjoittamalla raporttiin kunkin tutkimusvaiheen kuvaukset, välittömästi niiden tapahduttua. Esimerkkeinä aineistonkeruun sekä analyysin toteuttamisen kuvaukset ja tulosten raportointi. Lisäksi tutkimusprosessin aikana molemmat tutkimuksen tekijät, ovat tehneet muistiinpanoja omilla tahoillaan ja näiden päiväkirjamaisten merkintöjen kautta on käyty yhteistä keskustelua. Tutkimustulosten raportoinnissa on pohdittu avoimesti myös lomakekyselyssä esitettyjen kysymysten tarkoituksenmukaisuutta asetettuun tutkimustehtävään nähden.

Laadullisessa aineiston analyysissä luokittelun lähtökohdat ja luokittelujen perusteet on kerrottava lukijalle. Esimerkiksi aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Tutkimuksen tulosten tulkinnassa tarkkuuden vaatimus tarkoittaa muun muassa, vaatimusta perustella esitetyt tulkinnat ja päätelmien perusteet. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 232.) Tutkimusmenetelmä on raportoitu tarkasti ja havainnollisesti. Aineistonkeruun ja aineiston analyysin vaiheet on kuvattu tarkasti ja analyysin eteneminen on kuvattu esimerkein. Aineiston sisällönanalyysi on kuvattu tutkimusraportissa teemoittain tarkkuuden vaatimusta noudattaen. Tutkimuksen vaiheet kokonaisuudessaan on kirjoitetun kuvauksen lisäksi, kuvattu kuvioiden ja taulukoiden muotoon.

Molemmat tutkimuksen tekijät toimivat toimeksiantajaorganisaatiossa lähijohdon tehtävissä. Tutkimuksen aineisto on kerätty saman tason esihenkilötyötä organisaatiossa tekeviltä, joista osa on tutkimuksen tekijöille läheisiäkin kollegoita. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tutkimuksen luotettavuuspohdinnoissa on huomioitava tutkijoiden puolueettomuusnäkökulma (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Lomakekyselyn valinnalla aineistonkeruun menetelmäksi, pyrittiin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta, minimoimalla tutkijoiden oma asemoituminen vastaajiin nähden. Lomakekyselyllä kerätystä aineistosta, tutkijoiden oli myös helpompi irrottautua ja etsiä tutkimustehtävään vastauksia puolueettomasti.

Tutkimuksen tekemisen kahden tutkijan yhteistyönä voidaan katsoa lisänneen tutkimuksen luotettavuutta, kun tehdyt valinnat ovat perustuneet kahden henkilön päätöksiin. Analyysivaiheessa tutkijoiden yhteistyö on edistänyt tutkimuksen luotettavuutta, kun tehtyjä teemotteluja ja luokkia on voitu tarkistaa toisen tutkijan toimesta. Laadullisen tutkimuksen kehyksessä triangulaatio-termin käytöstä käydään monitahoista keskustelua ja tämän vuoksi tutkijatriangulaatio-termin käyttöä on vältetty raportin aineiston analyysiä kuvatessa, vaikka analyysi on toteutettu kahden tutkijan yhteistyönä. Triangulaatiosta voidaan Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan puhua, laadullisen tutkimuksen kehyksessä, osana tutkimuksen luotettavuuden parantamista. Tutkijaan liittyvä triangulaatio viittaa, esimerkiksi useamman kuin yhden, tutkijan käyttöön aineiston analyysissä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 168.)

Lomakekyselyn vastausprosentti oli 22. Määrällisessä tutkimuksessa tämän kaltaisen vastausprosentti voisi olla alhainen, mutta laadullisessa tutkimuksessa painottuvat aineiston sisältö ja siitä tuotettu analyysi. Teorialähtöisellä sisällysanalyysillä pyritään lisäksi aineiston ja teorian synteeseihin. Laadullisen tutkimuksen keinoin ei pyritä tekemään tilastollisia yleistyksiä, vaan pyritään kuvaamaan ilmiöitä ja tapahtumia, ymmärtämään tietynlaista toimintaa tai tekemään teoreettinen tulkinta valitusta ilmiöstä. Tilastollisten yleistysten sijaan on tärkeää, että henkilöillä, joilta tutkimukseen kerätään tietoa, on tutkittavasta aiheesta tietoa tai kokemusta mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Tämän tutkimuksen keskiössä olivat vastaajien kokemukset. Tutkittavasta aiheesta olemassa olevaa tietoa, pyrittiin selvittämään lomakekyselyn taustakysymyksillä. Tähän laadulliseen tutkimukseen saadusta laajasta aineistosta, voidaan esittää johtopäätös, että taustakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä sisältävä lomakekysely toimii hyvänä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä.

Laadullisen tutkimuksen toteuttamisen kannalta, oli tarkoituksenmukaista kysyä lomakekyselyssä avomuotoisia kysymyksiä. Tutkimustuloksista nousi esiin henkilöiden kokema kiire ja avoimiin kysymyksiin vastaaminen vie aikaa sekä vaatii pysähtymään. Tämä on osaltaan saattanut pienentää vastaajien määrää. Lomakekyselyn lähettäminen lähijohdolle ajoittui ennen kesälomakautta, ja myös osittain kesälomakauden alkuun, joka on myös voinut vaikuttaa vastaajien määrään poissaolojen tai kiireen kautta. Lomakekyselyn lähettämisen yhteydessä tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus haluttiin kuitenkin huomioida, lähettämällä lomakekysely kaikille asiakkuus- ja etuuspalvelujen lähijohdossa toimiville. Aineistonkeruun ajankohdassa ei huomioitu lomaa tai muita poissaoloja, jolloin lomakekysely olisi lähetetty vain tietyille, aineistonkeräämisen aikana työpaikalla tavoitettavissa oleville, henkilöille. Tämä olisi vaikuttanut siihen, että aineistosta olisi voinut päätellä, ketkä eivät ainakaan osallistuneet lomakekyselyyn vastaamiseen.

Lomakekyselyssä ei käytetty organisaatorakenteesta johtuvien tulosyksikköjen erojen vuoksi, organisaatioissa vakiintuneita nimikkeitä tiimipäällikkö, palvelupäällikkö ja ryhmäpäällikkö, vaan tutkimukseen osallistujia kuvattiin yhteisesti ni-

mikkeellä lähijohto tai lähijohtaja. Organisaatiossa vakiintumattomien nimikkeiden käyttö on voinut vaikuttaa siihen, että lomakekyselyn vastaanottaja, on voinut sivuuttaa lomakekyselypyynnön. Vastausprosenttiin on voinut vaikuttaa myös aiheen sensitiivisyys, sen koskiessa oman esihenkilön toteuttamaa johtamistyötä tai se, ettei aihetta ole koettu tärkeäksi tai kiinnostavaksi. Lisäksi isossa organisaatiossa tehdään paljon eri oppilaitosten opinnäytetöihin liittyviä kyselyitä, sekä sisäisiä kyselyitä, selvityksiä ja kehittämistyötä, joka on voinut vaikuttaa siihen, ettei juuri tätä tutkimusta ole koettu tärkeäksi.

8.4 Opinnäytetyön prosessin pohdinta

Tutkimusprosessi on ollut hyvin monivaiheinen, eikä kahden oppilaitoksen yhteistyön toteuttaminen ole ollut täysin mutkatonta. Syksyllä 2020 aloitettu yhteistyö oli alkumetreillä haastavaa, eri oppilaitosten tutkimusprosessien aikataulujen eriaikaisuuden vuoksi. Lisäksi erot oppilaitosten sisäisissä käytännöissä aiheuttivat tutkimuksen tekijöille jonkin verran haasteita.

Syksyllä 2020 tehtiin aihe-ehdotus organisaatiolle ja se hyväksyttiin. Aihe-ehdotuksen hyväksymisen jälkeen oppilaitoksissa nimettiin tutkimukselle oppilaitosten ohjaajat. Syksyn 2020 aikana molemmat tutkimuksen tekijät suorittivat lisäksi oppilaitoksissa vaadittavia tutkimusopintoja. Tutkimuksen eteneminen yhteistyössä eri oppilaitosten välillä ratkesi lopulta vuoden 2021 alussa, jolloin yhteistyö saatiin lopulta virallisesti käyntiin. Yhteistyön toteutuminen vaati joustavuutta molempien oppilaitosten osalta. Yhteisiä ohjaustapaamia verkossa, Teams-sovelluksen välityksellä päästiin toteuttamaan kevään 2021 aikana ja ne onnistuivat hyvin.

Kevään 2021 aikana tehtiin kirjallisuuskatsaus valmentavaa johtamista käsittelevistä aiemmista tutkimuksista Suomessa ja kansainvälisesti sekä laadittiin yhteinen tutkimussuunnitelma. Tutkimussuunnitelman yhteydessä laadittiin lomakekysely. Tutkimussuunnitelma hyväksyttiin sekä oppilaitoksissa että toimeksiantajaorganisaatiossa toukokuussa 2021, jonka jälkeen aloitettiin aineiston keruu, suunnitelmavaiheessa laaditulla lomakekyselyllä. Ennen lomakekyselyn lähettämistä kaikille vastaajille, lähetettiin testilomakekysely valituille lähijohtajille. Testilo-

makekysely oli erittäin hyvä ja auttoi tarkastelemaan kysymyksiä, teemoja ja aineiston keräämistä konkreettisemmalla tasolla. Valmis lomakekysely lähetettiin vastaajille toukokuun aikana ja vastausaikaa oli kesäkuun alkupuolelle saakka. Aineiston keruun aikataulu mietitytti, sillä alkava lomakausi lähijohtajien poissaoloineen, aiheutti pohdintaa aineiston kokoon saamisen näkökulmasta.

Kesäkuussa 2021, kun aineisto oli kerätty, alkoi odotettu aineiston analyysivaihe. Aineiston prosentuaalisesti vähäinen määrä herätti alkuun pohdintoja siitä, kuinka sisällöltään rikas analyysi, saadusta aineistosta voidaan tuottaa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston sisältö merkitsee vastaajien määrää enemmän. Tutkimuksessa pyrittiin syvälliseen analyysiin ja synteesiin teorian sekä tulosten välillä. Tulosten kirjoittamisen jälkeen, opinnäytetyössä jatkettiin pohdintojen ja johtopäätösten kirjoittamiseen, samaan aikaan viitekehystä rikastaen perehtymällä erityisesti kansainväliseen lähdekirjallisuuteen. Lokakuussa 2021 tutkimus luettiin sovitusta toimeksiantajaorganisaatiossa, päätettiin työn julkaisemisesta ja pyydettiin työelämäyhteistyön arviointi. Tutkimusprosessi on kuvattu kuviossa 12.



KUVIO 12. Tutkimusprosessin kuvaus.

LÄHTEET

Airaksinen-Aminoff, P. 2018. Learning to Resolve Interpersonal Conflicts more Efficiently through Transformational Leadership: A Study on Coaching. Viitattu 24.8.2021.

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/34795/isbn9789526082851.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Vaatii käyttöoikeuden.

Ammattimainen johtaminen Kelassa. 2021. Kansaneläkelaitos intranet. Viitattu 7.9.2021.

Anthony, E. 2017. The impact of leadership coaching on leadership behaviors. *Journal of Management Development*. Emerald Insight. Viitattu 26.3.2021.

<https://janet.finna.fi/>. Vaatii käyttöoikeuden.

Bass, M. & Riggio, E-R. 2006. Transformational Leadership. Viitattu 24.8.2021

https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=2WsJSw6wa6cC&oi=fnd&pg=PT5&dq=bass+riggio+2006+transformational+leadership&ots=l752mRFKxE&sig=vgybpxiHg_h5itd7XC3loTiB6Q&redir_esc=y#v=onepage&q=bass%20riggio%202006%20transformational%20leadership&f=false. Vaatii käyttöoikeuden.

Bond, C. & Seneque, M. 2013. Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *Journal of Management Development*. Viitattu 25.8.2021.

<https://www-emerald-com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/02621711311287026/full/html>. Vaatii käyttöoikeuden.

Carlsson, M. & Forssel, C. 2012. Esimies & coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2., uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Edmondson, A-C. 2019. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Viitattu 24.8.2021.

https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=aZZxDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=psychological+safety+in+the+workplace&ots=Ak4P9b9geL&sig=z9oH-g9qX8mldkkakRAAdggOZ_-E&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Vaatii käyttöoikeuden.

Ellinger, A. & Bostrom, R. 1999. Managerial coaching behaviors in learning organizations. *The Journal of Management Development* 18, 9, 752–771. Viitattu 14.3.2021. <https://janet.finna.fi/>. Vaatii käyttöoikeuden.

Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O. Pölkki, T, Utriainen, K. & Kyngäs, H. 2014. Qualitative Content Analysis: Focus on Trustworthiness. *SAGE Open* January-March 2014: 1-10. Viitattu 28.8.2021.

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244014522633>. Vaatii käyttöoikeuden.

Ethics for research. Facilitating Research Excellence in FP7. 2013. European Commission. Viitattu 23.4.2021.

https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/fp7/89888/ethics-for-researchers_en.pdf. Vaatii käyttöoikeuden.

Evered, R-D. & Selman, J-C. 1989. Coaching and the art of management. Organizational Dynamics (Vol. 18, Issue 2.) Elsevier Science Publishers Viitattu 25.8.2021. DOI: 10.1016/0090-2616(89)90040-5. Vaatii käyttöoikeuden.

Grant, A., Studholme I., Verma, R., Kirkwood, L., Paton, B. & O'connor S. 2017. The impact of leadership coaching in an Australian healthcare setting. Viitattu 5.10.2021. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1108/JHOM-09-2016-0187>. Vaatii käyttöoikeuden.

Guidelines for ethical review in human sciences. 2nd, revised edition. Finnish National Board on Research Integrity TENK: 2019. Viitattu 28.8.2021. <https://tenk.fi/en/advice-and-materials>. Vaatii käyttöoikeuden.

Hawkins, P. 2017. Leadership Team Coaching Developing Collectiva Transormational Leadership. Viitattu 24.8.2021. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=4887199>. Vaatii käyttöoikeuden.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. 22.p. Helsinki: Tammi.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18.p. Helsinki:Tammi.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi? Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.8.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/>. Vaatii käyttöoikeuden.

Kela, ajankohtaista. 2021. Kansaneläkelaitos intranet. Viitattu 27.9.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

Kelan ammattimaisen johtamisen malli. 2021. Kansaneläkelaitos intranet. Viitattu 7.9.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

Kelan esimiestyön kehittämisverkosto, henkilöstökokemus osastrategian toimenpide - johtamisosaamiset/luonnos. 2020. Kansaneläkelaitos intranet. Viitattu 2.3.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

Kelan henkilöstöjohtaminen. 2020. Kansaneläkelaitos intranet. Viitattu 7.9.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

Kelan henkilöstökokemusosastrategia. 2020. Kansaneläkelaitos intranet. Viitattu 8.9.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

Kela henkilöstöraportit. 2021. Kansaneläkelaitos intranet. Viitattu 14.3.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

Kelan johtamisjärjestelmä. 2021. Kansaneläkelaitos intranet. Viitattu 7.9.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

Kelan johtamisosaamiset. 2021. Kansaneläkelaitos intranet. Viitattu 15.2.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

Kelan johtamisenperiaatteet. 2021. Kansaneläkelaitos intranet. Viitattu 15.2.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

Kelan johtamisroolit. 2019. Kansaneläkelaitos intranet. Viitattu 15.2.2021 Vaatii käyttöoikeuden.

Kelan organisaatio. 2020. Kansaneläkelaitos. Viitattu 15.2.2021.
<https://www.kela.fi/organisaatio>.

Kelan organisaatiokaavio. 2021. Kansaneläkelaitos. Viitattu 15.2.2021.
https://www.kela.fi/documents/10180/11971221/Kelan_organisaatiokaavio_2020.jpg/68cc54ad-031d-48d6-916a-542dfe5b81a9?t=1577959829385.

Kelan strategia. 2021. Viitattu 27.10.2021. <https://www.kela.fi/strategia>.

Kelan tulosityksiköt. 2020. Viitattu 23.4.2021. <https://www.kela.fi/tulosityksikot>.

Koonce, R. 2019. The Dialogical Challenge of Leadership Development. Viitattu 24.8.2021. https://web-a-ebscobost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAWMHh3d19fMjAyNzE2M19fQU41?sid=2461c3e3-4979-42bd-a388-d3b3dff04619@sdv-sessmgr01&vid=0&format=EB&lpid=lp_1&rid=0. Vaatii käyttöoikeuden.

Korhonen, S. 2014. Miten menee lähijohtaja?: lähijohtajien arvioita johtamisen toimintaedellytyksiä uudistuvassa toimintaympäristössä Kelan paikallishallinnon tulosityksiköissä. Lisensiaattitutkielma. Turun yliopisto. Sosiaalipolitiikan laitos. Viitattu 20.2.2021.
https://www.utu.fi/sites/default/files/public%3A//media/file/Sam_Korhonen.pdf.

Koulutuskuvaus, valmentava ote johtamisessa. 2020. Kansaneläkelaitos intranet. Viitattu 2.3.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. 2.p. Helsinki: Tammi.

Mansikka-aho, H. 2021. Poliisi, mistä tulet, minne menet?: Valtionhallinnon rakenneohjelmien tavoitteiden toteutumisen arviointi poliisin hallintorakenneuudistuksissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Viitattu 27.10.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2089-8>.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Verkkojulkaisu. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 12.10.2021.

https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfmqvo/alma999424784205973.
Vaatii käyttöoikeuden.

McCarthy, G. & Milner, J. 2013. Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *The Journal of Management Development* 32 (7), 768-779. Viitattu 6.8.2021. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-11-2011-0113/full/html>.
Vaatii käyttöoikeuden.

Milner, J., McCarthy, G. & Milner, T. 2018. Training for the coaching leader: how organizations can support managers. Viitattu 5.10.2021. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1108/JMD-04-2017-0135>. Vaatii käyttöoikeuden.

Muhammad, F-M., Muhammad, K-H., Feng, W., Muhammad, I-R. & Zahid, H. 2020. Green HRM and psychological safety: how transformational leadership drives follower's job satisfaction. Viitattu 24.8.2021. <https://www-tandfonline-com.libproxy.tuni.fi/doi/full/10.1080/13683500.2020.1829569>. Vaatii käyttöoikeuden.

Nieminen, A., Tarkiainen, A. & Vuorio, E. (toim.) 2014. Kokemustieto, hyvinvointi ja paikallisuus. Ss. 14-30. Tampere: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.9.2021. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522164353.pdf>.

O'Connor, S. & Cavanagh, M. 2013. The coaching ripple effect: The effects of developmental coaching on wellbeing across organizational networks *Psychology of Well-Being: Theory, Research and Practice* 3 (2), 1–23. Viitattu 14.3. https://www.researchgate.net/publication/257885642_The_coaching_ripple_effect_The_effects_of_developmental_coaching_on_wellbeing_across_organisational_networks. Vaatii käyttöoikeuden.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Ristikangas, M-R. & Grunbaum, L. 2016. Valmentava esimies – Onnistumista tukevat positiot. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.

Ryan, R. & Deci, E. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. University of Rochester. Viitattu 12.9.2021. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54–67 (2000) doi:10.1006/ceps. <https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>. Vaatii käyttöoikeuden.

Seeck, H. 2015. Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. 3.p. Helsinki: Gaudeamus.

Silverman, D. 2013. Doing qualitative research. 4th edition. London: Sage.

Stephan, M., Brown, D. & Erickson, R. 2017. The employee experience. Culture, engagement, and beyond. Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte University Press. Viitattu 11.9.2021. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>. Vaatii käyttöoikeuden.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Tallinna: Basam Books.

Tucker, E. 2020. Driving engagement with the employee experience. Strategic HR Review Volume 19 Issue 4. Viitattu 11.9.2021. <https://www-emerald-com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/SHR-03-2020-0023/full/html#loginreload>. Vaatii käyttöoikeuden.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Uudistettu laitos. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 23.4.2021. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja oppimista tukemassa – Fenomenologinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Viitattu 23.4.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>.

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

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otava.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4.p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. 2., uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

LIITTEET

Liite 1. Lomakekyselyn saatekirje

Hei Kelan asiakkuus- ja etuuspalvelujen lähijohtaja,

Opiskelemme Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen YAMK-tutkintoa ja teemme opinnäytetyötä valmentavan johtamisen toteutumisesta. Pyrimme kartoittamaan lähijohtajien kokemuksia oman esihenkilönsä valmentavasta johtamistyöstä. Eli siitä, miten sinua valmennetaan?

Olet saanut kutsun osallistua opinnäytetyömme aineiston keruun vaiheeseen, koska toimit Kelan organisaatiossa asiakkuus- tai etuuspalveluissa lähijohtajan tehtävässä. Lähijohtajalla tarkoitamme tehtävää, jossa johdettavanasi ei ole esihenkilöitä.

Lomakekyselyssä kysytään avoimia kysymyksiä, jotka ovat johdettu valmentavan työotteen teemoista. Voit vastata kysymyksiin vapaasti, haluamallasi tavalla. Vastaaminen on vapaaehtoista ja vastaukset kerätään anonyymisti. Opinnäytetyössä tulokset esitetään niin, ettei yksittäisiä vastauksia voida tunnistaa. Tutkimukselle on haettu tutkimuslupa Kelasta. Aineistoa säilytetään tutkimuksen ajan niin, että siihen pääsevät käsiksi vain opinnäytetyön tekijät. Saatuja vastauksia käytetään vain tässä opinnäytetyössä. Tutkimuksen valmistuttua aineisto hävitetään.

Vastaamalla autat kartoittamaan valmentavan johtamisen nykytilaa organisaatiossa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää valmentavan johtamisen kehittämisessä Kelan asiakkuus- ja etuuspalveluissa. Myös tutkimuksen luotettavuuden kannalta juuri sinun vastauksesi on tärkeä.

Kyselyn tiedonkeruun toteuttaa Digitaalisten tiedonkeruiden palvelut. Lisäksi se vastaa kyselyyn vastaamisen turvallisuudesta ja tietojen käsittelyn luotettavasta toteuttamisesta tietosuojahuomioiden. Digitaalisten tiedonkeruiden palvelu ei luovuta yksittäisten vastaajien tunnistettavia tietoja eteenpäin, eikä tietoja käsitellä turhaan.

Toivomme, että vastaat lomakekyselyyn viimeistään 08.06.2021. Vastaamiseen menee aikaa noin 15–20 minuuttia. Mikäli et ehdi täyttää lomaketta kerralla, voit jatkaa vastaamista myöhemmin.

Vastaamaan pääset tästä linkistä:

Mikäli sinulle herää kysymyksiä, toivomme, että olet yhteydessä opinnäytetyön tekijöihin. Yhteystietomme löydät alta. Kiitos osallistumisestasi!

Saija-Riikka Kuvaja, xx ja Pia M Rantanen, xx. Sähköpostiosoite

Liite 2. Lomakekyselyn muistutusviesti

Hei Kelan asiakkuus- ja etuuspalvelujen lähijohtaja,

Opiskelemme Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen YAMK-tutkintoa ja teemme opinnäytetyötä valmentavan johtamisen toteutumisesta. Pyrimme kartoittamaan lähijohtajien kokemuksia oman esihenkilönsä valmentavasta johtamistyöstä. Eli siitä, miten sinua valmennetaan?

Olet saanut kutsun osallistua opinnäytetyömme aineiston keruun vaiheeseen, koska toimit Kelan organisaatiossa asiakkuus- tai etuuspalveluissa lähijohtajan tehtävässä. Lähijohtajalla tarkoitamme tehtävää, jossa johdettavanasi ei ole esihenkilöitä.

Vastaamalla autat kartoittamaan valmentavan johtamisen nykytilaa organisaatiossa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää valmentavan johtamisen kehittämisessä Kelan asiakkuus- ja etuuspalveluissa. Myös tutkimuksen luotettavuuden kannalta juuri sinun vastauksesi on tärkeä.

Olet saanut 18.05.2021 viestin lomakekyselyyn vastaamiseksi. Tällä viestillä muistutetaan vielä mahdollisuudesta vastata lomakekyselyyn. Vastata voit viimeistään 08.06.2021. Poiketen alkuperäisen viestin tiedosta lomakekyselyä ei voi tallentaa keskenäisenä, joten täytähän lomakkeen kokonaisuudessaan ennen lähettämistä.

Mikäli sinulle herää kysymyksiä, toivomme, että olet yhteydessä opinnäytetyön tekijöihin. Yhteystietomme löydät alta. Kiitos osallistumisestasi!

Saija-Riikka Kuvaja, xx ja Pia M Rantanen, xx. Sähköpostiosoite

Liite 3. Lomakekysely

Miten sinua valmennetaan?

Taustakysymykset

Lomakekyselyn taustakysymyksissä lähijohtajalla tarkoitetaan esihenkilöä, jolla ei ole johdettavanaan esihenkilöitä.

Vastaisitko vuoden tarkkuudella seuraaviin kysymyksiin, pyöristäen lähimpään kokonaislukuun.

Kuinka monta vuotta Kela on ollut työnantajasi?

Kuinka monta vuotta olet toiminut lähijohtajana Kelassa?

Kuinka monta vuotta olet toiminut lähijohtajana työurallasi?

2) Missä työskentelet?

- Asiakkuuspalvelujen tulosyksikössä
 Etuuspalvelujen tulosyksikössä

3) Oletko käynyt Kelan valmentava ote esimiestyössä tai valmentava ote johtamisessa koulutuksen?

- En
 Kyllä, minä vuonna?

Seuraavat kysymykset ovat johdettu Kelan valmentavan työotteen teemoista

Valmentavan työotteen mukaan esihenkilö johtaa sekä yksilöä että ryhmää valmentavalla työotteella vahvistaen heidän itseohjautuvuuttaan, vastuunottoaan ja ongelmanratkaisutaitojaan sekä osaamisen kehittymistä.

Miten kuvailisit kokemustasi oman esihenkilösi työskentelystä edellä mainitun teeman mukaisesti:

0/4000

Valmentavan työtteen mukaan esihenkilö kysyy, kuuntelee, rohkaisee ja antaa vahvistavaa palautetta.

Miten kuvailisit kokemustasi oman esihenkilösi työskentelystä edellä mainitun teeman mukaisesti:

0/4000

Valmentavan työtteen mukaan esihenkilö haastaa valmentavin kysymyksiin pohtimaan asioita eri näkökulmista.

Miten kuvailisit kokemustasi oman esihenkilösi työskentelystä edellä mainitun teeman mukaisesti:

0/4000

Valmentavan työtteen mukaan esihenkilö tukee sisäistä motivaatiotasi ja merkityksellisyyden kokemuksen kehittymistä työssäsi.

Miten kuvailisit kokemustasi oman esihenkilösi tuesta edellä mainitun teeman mukaisesti:

0/4000

Valmentavan työotteen mukaan esihenkilö tukee psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen kehittymistä ryhmässä.

Miten kuvailisitko kokemustasi oman esihenkilösi tuesta edellä mainitun teeman mukaisesti:

0/4000

Valmentavan työotteen mukaan esihenkilö hakee aktiivisesti palautetta omasta johtamisestaan ja muokkaa toimintaansa.

Miten kuvailisit kokemustasi oman esihenkilösi toiminnasta edellä mainitun teeman mukaisesti:

0/4000

Valmentavan työotteen mukaan esihenkilö huomioi yksilöiden erilaisuuden ja tukee vahvuuksien hyödyntämisessä.

Miten kuvailisit kokemustasi siitä, miten oma esihenkilösi huomioi yllä mainitun teeman:

0/4000

11) Kuvailisitko kokemuksiasi siitä, miten mielestäsi esihenkilösi hyödyntää omassa työssään valmentavaa johtamisotetta?

0/4000

12) Kuvailisitko kokemuksiasi siitä, miten mielestäsi valmentava johtaminen toteutuu Kelan organisaatiossa kaikilla organisaatiotasolla?

0/4000