



# VALMENTAVA JOHTAMINEN ESIMIESTYÖSSÄ KELAN ITÄISESSÄ VAKUUTUSPII- RISSÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Mervi Seppänen	
Työn nimi Valmentava johtaminen esimiestyössä Kelan itäisessä vakuutuspiirissä	
Päiväys 17.11.2016	Sivumäärä/Liitteet 53 sivua + 2 liitettä
Ohjaaja(t) Virpi Laukkanen ja Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kela	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämä opinnäytetyö kohdistui Kelan itäiseen vakuutuspiiriin, siinä tarkasteltiin tiimipäälliköiden käsityksiä valmentavasta johtamisesta. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ovatko esimiehille suunnatut esimiesvalmennukset valmentavasta johtamisesta hyödyttäneet tiimipäälliköiden työskentelyä omassa arjen esimiestyössä sekä miten he ovat pystyneet ottamaan käyttöön valmentavan johtamisen menetelmiä koulutusten jälkeen. Kelassa valmentava johtaminen on tullut osaksi esimiesten työtä noin vuosi sitten koulutusten alkamisen jälkeen, ja se on alkanut pikkuhiljaa näkyä jokaisen arjessa. Valmentavalla johtamisella on merkittävä rooli tämän hetken johtajuuden muutoksessa, jossa esimies toimii enemmän valmentajan ja mahdollistajan roolissa käskyn jakajan sijaan.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys kuvaa johtajuuden muuttumista valmentavan johtamisen suuntaan. Pääpaino on valmentavassa johtamisessa, jossa käydään läpi mitä tämä johtamisen malli tarkoittaa, millaisia menetelmiä se tarjoaa esimiesten käyttöön sekä mitä haasteita siihen liittyy. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa käytettiin sähköistä kyselylomaketta aineistonkeruu menetelmänä. Kohteena olivat Kelan itäisen vakuutuspiiriin tiimipäälliköt.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan valmentavan johtamisen käsite ymmärretään ja useampi menetelmä on otettu käyttöön koulutusten jälkeen. Tiimipäälliköt ovat saaneet hyödynnettyä koulutusten antamia oppeja omassa työssään ja valmentavaan johtamiseen suhtaudutaan hyvin. Haasteina esille nousi ajankäytön haasteellisuus, työntekijöiden työskely eri paikkakunnilla sekä organisaation sitoutuminen. Oman esimiehen tuen merkitys ja tärkeys valmentavan johtamisen toteutumiseen nousi myös esille ja sitä kaivattiin enemmän.</p> <p>Kehittämisehdotuksena voidaan todeta, että organisaation on varmistettava, että jokainen esimiehenä toimiva saa mahdollisuuden osallistua esimiesvalmennuksiin ja valmentavan johtamisen käyttöön ottamiselle annetaan aikaa. Uutta tapaa toimia esimiehenä ei opita hetkessä, vaan tarvitaan yhdessä tekemistä ja avointa keskustelua vuorovaihteisesti.</p>	
Avainsanat johtajuus, esimiestyö, valmentava johtaminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Mervi Seppänen			
Title of Thesis Leadership coaching in managerial work in the Eastern Kela insurance district			
Date	17.11.2016	Pages/Appendices	53 pages + 2 insert
Supervisor(s) Virpi Laukkanen ja Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners Kela			
<p>Abstract</p> <p>This thesis deals with Kela's Eastern insurance district and examines managers' conceptions of leadership coaching. The purpose of this thesis was to examine whether the training given to managers in leadership by coaching benefited their everyday managerial work and how they to introduce these coaching methods in their work after the training. At Kela leadership coaching has become part of managerial work in about a year ago, after from the start of the training programs and it has begun to show gradually everyone's everyday life. Leadership coaching has significant role in leadership change, where the managerial role is more that of a coach and facilitator instead of the superior giving orders.</p> <p>The theoretical framework of this thesis describes a change in leadership into the direction of leadership coaching. The main emphasis is on reviewing what this management model means, what methods it provides the managers and what challenges it involves. The research was conducted as a quantitative survey, using an electronic questionnaire for data collection. The Eastern Kela insurance district team managers participated in the research.</p> <p>The results show that the concept of leadership coaching is understood and several methods have been introduced after the training. The team managers have utilized the skills given by training in their own work and their attitude on leadership coaching is good. The challenges were related to the use of time, employees working in various locations, as well as the organization's commitment. The meaning and the importance of the support team managers received from their superiors was mentioned as a factor affecting implementation of leadership coaching.</p> <p>As for future development, the organization must ensure that everyone in the supervisor role has the chance to participate in managerial training sessions and that introduction of leadership coaching must be given time. A new way to work as a manager cannot be learned instantly, it requires working together and open discussion interactively.</p>			
Keywords leadership, managerial work, leadership coaching			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	KELA KOHDEORGANISAATIONA .....	8
2.1	Kelan johtamisjärjestelmä.....	8
2.2	Esimiehenä Kelassa.....	10
2.3	Kohti valmentavaa johtamista.....	11
3	JOHTAJUUDEN JA ESIMIESTYÖN MUUTTUMINEN .....	13
3.1	Uudistuva johtajuus .....	15
3.2	Ihmisten johtaminen .....	16
3.3	Johtamistaidon uudet haasteet .....	17
3.4	Itsensä johtaminen .....	18
4	VALMENTAVA JOHTAMINEN .....	20
4.1	Mitä valmentava johtaminen tarkoittaa.....	21
4.2	Valmentavan johtamisen keinot ja välineet .....	22
4.3	Valmentavan johtamisen hyödyt .....	24
4.4	Haasteita valmentavassa johtamisessa .....	25
4.5	Valmentava esimies ja erilaisuus voimavarana .....	26
4.6	Valmentavan esimiehen taidot ja kyvykkyys.....	27
5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	30
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	30
5.2	Aineistonkeruu ja analysointimenetelmä .....	31
5.3	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	33
6	TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU .....	35
6.1	Taustatiedot: vastaajien ikä, koulutus ja työskentelyvuodet Kelassa sekä esimiestehtävässä .....	35
6.2	Esimiehen roolit ja tehtävät .....	36
6.3	Vastaajien käsityksiä esimiesvalmennuksista.....	38
6.4	Valmentavan johtamisen merkitys esimiestyössä.....	40
6.5	Valmentajan johtamistavan palautetta tiimpäälliköiltä .....	45
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	46
8	POHDINTA.....	49

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	51
LIITE 1: KYSELYLOMAKE.....	54
LIITE 2: SAATE .....	58

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on valmentava johtaminen esimiestyössä ja se kohdistuu Kelan Itäisen vakuutuspiirin tiimipäälliköille. Itäinen vakuutuspiiri käsittää Keski-Savon, Pohjois-Savon, Pohjois-Karjalan sekä Etelä-Savon. Itäinen vakuutuspiiri on ollut olemassa 1.1.2016 lukien tapahtuneen organisaatiomuutoksen jälkeen. Valmentava johtaminen on ilmiönä kehittyvä ja jatkuvasti kasvussa oleva, joka tulee olemaan tulevaisuudessa osa monien organisaatioiden johtamiskulttuuria. Kelassa valmentava johtaminen on jo tullut osaksi esimiesten päivittäistä työskentelyä noin vuosi sitten jolloin esimiesvalmennukset ovat käynnistyneet. Aihe on merkityksellinen ja kiinnostava, koska valmentava johtaminen on osa ammattimaista johtamista Kelassa ja sen vuoksi se tulee ottaa valmennuskoulutusten jälkeen heti käyttöön ja hyödynnettäväksi esimiesten arjen työssä. Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää esimiesvalmennuksien tuottamat hyödyt ja kokemukset tiimipäälliköiden työskentelyyn normaalissa arjessa. Tavoitteena on tutkia, ovatko koulutukset auttaneet löytämään valmentavan johtamisen menetelmät ja työkalut sekä selkeyttäneet esimiehiä ymmärtämään valmentavan johtamisen ideologian. Opinnäytetyön avulla pyritään antamaan kehittämisehdotuksia kohdeorganisaatiolle, miten esimiesten valmentavaa otetta voidaan kehittää niin, että valmentavan johtamisen perusedellytykset täyttyvät ja tulevat luontevaksi osaksi arjen esimiestyötä.

Opinnäytetyö alkaa teoreettisella viitekehyksellä, jossa esitellään ensin kohde organisaatio ja sen johtamisjärjestelmää kohti valmentavaa johtamista. Seuraavaksi viitekehyksessä tarkastellaan johtajuuden ja esimiestyön uudistumista sekä syvällisemmin valmentavaa johtamista eri näkökulmista. Tutkimusosiossa käydään läpi menetelmä- ja aineistonkeruuseen liittyvät aiheet ja tuloksissa puretaan tutkimuksen tulokset sekä lopuksi kuvataan kehittämisehdotukset ja johtopäätökset.

Nykyään valmentava johtamisote on nostettu viimeisten kymmenen vuoden aikana yhä enemmän esiin ratkaisevana tekijänä organisaation menestymiselle. Esimiestyön perusta on muuttunut, tietäminen ja tietyn alan substanssiosaaminen eivät enää riitä esimiehenä menestymisen lähtökohdaksi. Arvostusta ei enää nautita asiantuntijuudella vaan ihmisten johtamiseen liittyvällä kyvykkyydellä. (Ristikangas ja Grûnbaum 2014, 11.) Kelassa esimies on ollut tähän saakka etuuden vahva osaja, johon työntekijän on ollut helppo tukeutua ongelma tilanteissa. Samalla myös tiimien itseohjautuvuus on korostunut ja esimiehet haluavat olla enemmän taustalla mahdollistajan roolissa. Havunen (2007, 9) toteaa, että tiimien toiminnan tukemiseen ei sovellu enää perinteinen esimiehenrooli, jossa valta ja kontrolli ovat yhden ihmisen varassa. Kontrollioijan sijasta tarvitaan joukkueen valmentajaa. Tämä rooli edellyttää sen sisäistämistä ja tehtävässä onnistuminen vaatii asiantuntemusta ja taitoa johtaa ihmisiä.

Surakka ja Laine (2011, 17) mainitsevat että valmentajan roolissa esimies ei tarjoile enää työntekijöille ongelmiin valmiita vastauksia. Nyt kysyminen, kuunteleminen ja ajattelun haastaminen ovat valmentajan tärkeimmät työvälineet jatkossa. Ristikangas & Ristikangas (2010, 13) toteavat että suomalainen johtamiskulttuuri tarvitsee uudistumista, ei mene kauaa siihen, kun osaajista on huutava pula. Ne organisaatiot pystyvät menestymään, jotka saavat houkuteltua ja sitoutettua todelliset osaajat. Salmi (2014, 365) muistuttaa, että esimiestyö on organisaation tärkeä resurssi siinä missä muutkin

resurssit. Esimies tarvitsee johdon vahvaa tukea ja sitoutumista, jotta hän voi onnistua tehtävässä arvokkaassa tehtävässään.

#### Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Opinnäytetyöni aihe sai alkunsa ja tarkentui kun kävimme keskustelua kohde organisaatiossa Kelassa esimiehille suunnatuista valmentavan johtamisen koulutuksista. Nousi esille, että olisi hyvä selvittää koulutusten tuottamat hyödyt esimiesten työskentelyyn arjessa. Valmentava johtaminen on uusi johtamisote Kelassa ja sen vuoksi tärkeässä roolissa on sen toteutuminen. Tutkimus päätettiin tehdä Itäisen vakuutuspiirin tiimipäälliköille, joita tutkimushetkellä oli 27. Tiimipäälliköt toimivat lähiesimiehinä omille tiimeilleen etuuden mukaan. Tutkimuksesta rajattiin pois ratkaisukeskuksien päälliköt sekä ryhmäpäälliköt, koska nyt haluttiin keskittyä ainoastaan lähiesimiesten käsityksiin valmentavasta johtamisesta, joka liittyy suoremmin työntekijöiden lähijohtamiseen.

Tiimipäälliköt työskentelevät asumistuki-, työttömyysturva-, perhe-etuus-, eläke-, opintotuki-, kuntoutus-, sairauspäiväraha-, vammaisetuus-, sairaanhoito- ja skannaustiimien lähiesimiehinä. Tämä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, jolloin oli mahdollisuus saada tietoa kaikilta tiimipäälliköiltä samaan aikaan valmentavan johtajuuden toteutumisesta ja sen kehittämisen tarpeista Itäisessä vakuutuspiirissä.

Työni tavoitteena on saada selville tiimipäälliköiden kokemuksia ja käsityksiä valmentavasta koulutusohjelmasta sekä miten he ovat ottaneet valmentavan johtajuuden työkaluja ja menetelmiä käyttöön omassa työssään. Tutkimuksen avulla pyritään tuottamaan Kelalle kehittämisideoita, miten valmentavaa johtamista voidaan vielä kehittää, jotta jokainen esimies pystyy toteuttamaan sitä omassa arjen työssään niin että se on luonteva osa esimiestyötä ja läpinäkyvää työntekijälle päin. Perehtymällä teorian tietoon sekä olemassa oleviin aikaisempiin tutkimuksiin pyrin yhdistämään kyselyistä saadun tiedon teorian tiedon kanssa niin, että saadaan parhaimmat mahdolliset keinot ja tavat toteuttaa valmentavaa johtajuutta esimiestyössä. Tarkoitukseni on nostaa esille, toteutuuko valmentava johtajuus yhteneväisellä tavalla lähiesimiesten päivittäisessä esimiestyössä.

Tutkimuksen viitekehys kuvaa johtajuuden ja johtamistaitojen uudistumista ja sitä kautta siirtymistä valmentavan johtamisen tyyliin. Tutkimuksesta on jätetty pois muut johtamisen mallit ja keskitytty ainoastaan valmentavan johtamisen osa-alueisiin. Opinnäytetyössäni keskityn johtajuuden, esimiestyön ja erityisesti valmentavan johtajuuden alueisiin. Tarkoitus on työskentelyn kehittäminen valmentavan johtajuuden näkökulmasta.

## 2 KELA KOHDEORGANISAATIONA

Opinnäytetyöni kohdeorganisaationa on Kela. Kela on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos, jonka hallintoa ja toimintaa ovat valvomassa eduskunnan valitsevat valtuutetut. Kelan asema on vahvistettu perustuslaissa ja Kansaneläkelaitoksesta annetussa laissa. Kela on perustettu vuonna 1937. Aluksi se huolehti ainoastaan kansaneläkkeiden maksamisesta, mutta toiminta laajeni vähitellen. Nyt Kela hoitaa Suomen sosiaaliturvaan kuuluvien perusturvaa erilaisissa elämäntilanteissa. Kaikki Suomessa asuvat ovat jossakin elämänsä vaiheessa Kelan asiakkaita. Myös ulkomailla asuvat voivat kuulua Suomen sosiaaliturvaan ja saada tukia Kelasta. Kelan hoitamaan sosiaaliturvaan kuuluvat lapsiperheiden tuet, asumisen tuet, opintotuki, sotilasavustus, sairausvakuutus, kuntoutus, vammaisuuden, työttömänä perusturva ja vähimmäiseläkkeet. Kela palvelee joka puolella maata omissa toimistoissa ja yhteispalvelupisteissä. Kelan toiminta-ajatus on Elämässä mukana – muutoksissa tukena. Kela kehittää aktiivisesti sosiaaliturvaa ja sen toimeenpanoa. Tavoitteena on, että sosiaaliturva on tasoltaan kohtuullista ja laadukasta ja sen perusteet ovat selkeät. (Kela 2013.)

Kelassa koettiin historiallinen organisaatiouudistus 1.1.2016. Nyt Kelassa on kuusi tulosityksikköä, joita ovat Asiakkuuspalvelut, Etuuspalvelut, ICT-palvelut, Kehittämispalvelut, Yhteiset palvelut ja Esikunta-palvelut. Kelan palvelutoiminta on organisoitu alueellisiin yksiköihin: Asiakkuuspalvelut kuuteen asiakaspalveluyksikköön ja yhteen yhteyskeskukseen sekä Etuuspalvelut viiteen vakuutuspiiriin. (Kela 2015.) Opinnäytetyön tutkimuksellinen osio kohdistuu Itäiseen vakuutuspiiriin, joka on yksi etuuspalveluiden viidestä vakuutuspiiristä. Tämä tulosityksikkö vastaa Kelan etuuskien ratkaisutoiminnasta.

Toiminta-ajatus, *”Elämässä mukana – muutoksissa tukena”* kuvastaa hyvin Kelan toimintaa ja samalla strategiaa. Strategia on laadittu vuosille 2015 – 2018 ja siinä on kolme painopistettä jotka ohjaavat toimintaa.

1. Asiakaskokemuksen parantaminen, luottamuksen vahvistaminen sekä asiointiprosessin laadun ja tehokkuuden kehittäminen
2. Kelasta yhdessä tekemisen, kehittymisen ja työhyvinvoinnin huippupaikka
3. Kelan toiminta sosiaaliturvan toimeenpanijana ja kehittäjänä on yhteiskunnallisesti vaikuttavaa ja sosiaalisesti, ekologisesti sekä taloudellisesti kestävää  
(Kela 2014b.)

Kelan toimintaa ohjaavat myös arvot, joita ovat ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. Visio määrittää yhteisen suunnan tulevaisuuden toiminnalle, Kelan visio on; *”Parasta palvelua, sosiaalista turvaa ja elämän voimaa”*. (Kela 2015).

### 2.1 Kelan johtamisjärjestelmä

Kelassa johtaminen tapahtuu aina suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan ja yhteisöön, jossa johtamista ovat määrittämässä asiakaslähtöisyys, Kelan johtamisjärjestelmä, lainsäädäntö ja strategia ja



arvot. (Kela 2014a.) Se perustuu hallituksen hyväksymään vuosittaiseen toiminta- ja taloussuunnitelman mukaiseen tavoitteelliseen johtamiseen. Strategia on jäsennelty neljän näkökulman pohjalta, jossa tavoite on onnistua tasapainoisesti seuraavan neljän näkökulman osalta:

- asiakas- ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus
- henkilöstön ja työyhteisön uudistaminen
- prosessit
- talous

Kelan organisaatio on linjaorganisaatio, jonka muodostavat ylimmän johdon alaisuudessa toimivat kuusi tulosityksikköä. Linjaorganisaation tulosityksikön sisäiset rakenteet on organisoitu seuraavasti:

- tulosityksikkö
- tulosityksikön alainen yksikkö tai vakuutuspiiri
- yksikön osaamiskeskus tai vakuutuspiirin ratkaisukeskus, sekä muut keskuksen rinnastettavat toimintayksiköt
- yksikön tai keskuksen ryhmä
- ryhmän tiimi

Johtamis- ja esimiespalvelujen osalta kukin organisaatioyksikkö on organisoitu siten, että lähiesimiehellä on pääsääntöisesti alaisuudessaan 10-15 henkilöä. Jokainen toimihenkilö kuuluu yhteen tulosityksikön alaiseen toimintayksikköön, jokaisella toimintayksiköllä on nimetty esimies ja jokaisella on yksi esimies. (Kela 2015a.)



KUVA 1. Kelan johtamisen tasot (Kela 2016c.)

Kelassa toimintaa johdetaan usealla tasolla, joita on kuvattu kuvassa 1. Eri tasoilla johtamiseen liittyy omia rooleja ja vastuita. Kuitenkin kaikkien esimiesten riippumatta organisaatiotasosta yhteisiä tehtäviä ovat mm.

- johtaa henkilöstöä ja suoritusta Kelan ammattimaisen johtamisen mallin mukaan
- vastata tuloksellisuudesta strategian mukaisesti
- vastata uudistumisesta ja muutoksen hallinnasta
- johtaa valmentavalla johtamisotteella
- vastata toimintayksikkönsä työhyvinvoinnista
- vastata henkilöstöjohtamisesta

(Kela 2016c.)

## 2.2 Esimiehenä Kelassa

Sydänmaanlakka (2012, 100) toteaa, että esimiehenä kasvaminen on koko uran pituinen matka, valmis et ole koskaan. Esimiehenä oleminen ei ole kuitenkaan pelkkää kasvua, vaan välillä se on myös taantumista. On jatkuvasti tietoisesti arvioitava omaa johtamistaan ja määrätietoisesti pyrittävä parantamaan sitä. Ristikangas ja Ristikangas (2010, 15) vastaavasti mainitsevat, että vahvaa ja eheää itsetuntoa tarvitaan, jotta esimies pystyy aidolla tavalla ajattelemaan johdettaviensa puolesta. On halua nähdä toisten kehittyvän eikä koe sen olevan itseltä pois.

Kelan johtamisjärjestelmään on kirjattu, että kaikkien esimiesten tehtävänä on johtaa henkilöstöä ja suoritusta Kelan ammattimaisen johtamisen mallin mukaan. Se sisältää neljä keskeistä osa-aluetta: tuloksellisuuden, uudistumisen, työnantajatoiminnan ja valmentamisen. Näistä neljästä merkittävin muutos aikaisempaan on valmentava johtaminen, koska se muuttaa oleellisella tavalla esimiehen ja hänen johdettaviensa välistä vuorovaikutussuhdetta. Mutta se ei kuitenkaan ole muista osa-alueista irrallinen, sillä se liittyy oleellisesti tuloksellisuuden ja uudistumisen johtamiseen. (Kela 2016a.) Ammattimaisen esimiestyön lähtökohtana on henkilön oma tahto ja kyky toimia esimiehenä. Niissä korostuvat esimiestyön vastuullisuus, henkilön hyvä itsetunto, kehittymishalu ja kykyä johtaa itsenään. (Kela 2014a.)

Ammattimaisen johtamisen neljä osa-aluetta ovat esimiehen päivittäisessä työssä mukana jatkuvasti. Uudistumisen kautta esimies toteuttaa Kelan strategiaa ja visiota omassa toiminnassaan, reagoi muutuneisiin olosuhteisiin, ennakoii ja seuraa toimintaympäristön kehittymistä, vie tarvittavat muutokset käytäntöön ja seuraa aikaansa sekä kehittää itseään jatkuvasti. Tuloksellisuudessa esimies on kirkastanut perustehtävän ja sitouttanut tiimensä organisaation tavoitteisiin. Hän seuraa tavoitteiden saavuttamista sekä pyrkii kaikessa toiminnassa taloudellisuuteen ja tuloksellisuuteen. Esimies on ennakoinnassa tulevia osaamisen kehittämisen tarpeita ja tukee sen kehittämistä. Kannustaa ja antaa jatkuvaa palautetta oikea-aikaisesti. Työnantajatoiminnassa esimies toimii työyhteisön edustajana, luo edellytykset tulokselliselle toiminnalle ja on selkeä ja johdonmukainen toiminnassaan. Hallitsee työlaainsäädännön ja työehtosopimuksen keskeisimmät asiat oman roolinsa mukaisesti. On mukana urasuunnittelussa, rekrytoinneissa. Neljäntenä ja uusimpana osa-alueena valmentavassa johtamisessa

esimies kannustaa tiimien jäseniä vastuun ottoon ja ongelmanratkaisuun oivalluttamisen avulla, vahvistaa vahvuuksia ja tukee ottamaan käyttöön omia voimavarojaan sekä auttaa onnistumaan. Hyödyntää oman tiiminsä osaamista monipuolisesti ja jakaa vastuuta. Toimii vuorovaikutteisesti, avoimesti ja johdonmukaisesti. On myös tukemassa hyvinvointia sovitun mukaisesti ja vahvistaa luottamusta työyhteisössä. Esimiehen tulee tietää tiiminsä jäsenten voimavarat ja reagoita välittömästi työkykyyn liittyviin asioihin tarpeen vaatiessa. (Kela 2014a.)

Sydänmaanlakka (2012, 102 - 103) mainitsee, että jatkuvasta uudistamisesta, luovuudesta sekä innovatiivisuudesta on tullut organisaatioiden, tiimien ja yksiköiden tärkein menestystekijä. Organisaatioita on pitkään johdettu samoilla johtamisen malleilla ja menetelmillä, jotka perustuvat viime vuosisadan malleihin. Viisas johtaja pyrkii toiminnassaan pelkistämään asioita ja ymmärtää, että hyvä johtaminen voi olla yksinkertaista. Johtamisesta ei pidä tehdä liian teoreettista ja monimutkaista. Nähdään mieluiten johtamisen ytimessä oleva yksinkertaisuus. Tehokkuus, jatkuva uudistuminen, innovatiivisuus, nopeus ja joustavuus ovat esimiehen tärkeitä ominaisuuksia. Mutta on oltava myös kuunteleva, empaattinen, tunneälykäs sekä omattava hyvä itsetuntemus.

Aarnikoivun (2008, 20) mukaan esimiehen on ymmärrettävät organisaation mission, vision, strategian ja arvojen merkitykset työntekemiselle, että hyödyntää niitä omassa esimiestyössään. Näiden avulla hän voi sitouttaa työntekijät ja suunnata tekemisen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen tehtävä on osoittaa työntekijöille, miten kunkin työn tekeminen liittyy olennaisesti organisaation tavoitteisiin, miten se toimii ja menestyy. Lisäksi Ojala (2008, 287) jatkaa, että esimiesten on oltava tulevaisuussuuntautuneita, pelkkä asiasuuntautuneisuus ei riitä. Pitää kyetä nähdä miltä tuleva mahdollisesti näyttää. Esimiehellä tulee olla tunneälyä, joka auttaa mielikuvien välittämisessä organisaatiolle. On oltava itse valmis oppimaan jatkuvasti uutta ja jakamaan omaa osaamistaan. Kelassa matka kohti valmentavaa johtamista on vasta alkanut ja uudenlaiset toimintatavat ja roolit vievät esimiestä kuin työntekijääkin ensin omalle epämukavuusalueelle. Se muuttaa oleellisesti nyt esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutussuhdetta (Kela 2016a). Uusi tapa vaatii esimieheltä halua toimia valmentajana ja työntekijänältä olla valmennettavana. Tämä edellyttää, että valmentava johtamisote otetaan esimiesten keskuudessa heti käyttöön, koska on selvää, että se vie oman aikansa, ennen kuin se on luonteva osa koko työyhteisön arkea. Valmentava ote esimiestyössä vaatii harjoittelua ja sen sisäistämistä, jotta sen tuomat hyödyt alkavat tuottaa tulosta.

### 2.3 Kohti valmentavaa johtamista

Valmentavan johtamisen tavoitteena ja lähtökohtana on ihmisten osaamisen kehittäminen. Sen pääasiallinen keino on auttaa organisaatiossa työskentelevien ihmisiä oppimaan, kasvamaan ja kehittymään. Silloin kun ihmiset ovat esimiehen toiminnan keskiössä ja havaitsevat, että esimies toimii vilpittömästi heidän osaamisen ja kasvun puolesta, antavat he vastaavasti takaisin oman sitoutumisensa ja käyttävät resurssiaan työyhteisön tavoitteiden hyväksi. (Jalava 2001, 68.) Ristikangas ja Ristikangas (2010, 42) sanovat että valmentava johtaminen rakentuu olemiselle ja tekemiselle, jossa olemisen

taidolla on erityinen merkitys. Valmentava johtaja haluaa ja pystyy kohtaamaan johdettavansa yksilöinä sekä ryhmänä. Olemisen kepeydestä ja tekemisen päämäärätietoisuudesta nousee myös varsinainen valmentavan johtamisen määritelmä.

Kelan esimiehet ovat aloittaneet talvella 2015 valmentavaan johtamiseen liittyvät valmennukset ja näiden kautta tulleet muutokset ovat alkaneet näkyä hiljalleen esimiestyön arjessa. Tässä on kyse merkittävästä johtamiskulttuurin muutoksesta ja on syytä muistaa, että asiat eivät tapahdu hetkessä. Kuitenkin matka kohti muutosta on selkeästi alkanut. Aikaisemmin esimiesasemaan on saatettu valita paras asiantuntija ja hänellä on ollut esimiestehtävien lisäksi paljon asiantuntijatehtäviä. On katsottu, että asiantuntijana esimiehellä on ollut kokemuksen ja aseman puolesta paras tietotaito ymmärtää miten työ tehdään. Esimiehellä on haettu valmiita vastauksia ja hyväksyntää työntekijän arjessa kohtaamiin kysymyksiin tai haasteisiin. Tällöin on jäänyt hyödyntämättä valtava osaamisen voimavara, joka esimiehen johtamassa ryhmässä on ollut. Nyt ollaan päästämässä irti tästä asiantuntijan roolista ja nähdään sen sijaan esimiesrooli johtamisroolina, joka vaatii erilaista osaamista kuin asiantuntijarooli. Esimies määrittää suunnan ja antaa rajat sekä raamit, mutta työntekijöillä on nyt vapaus ja vastuu työskennellä parhaaksi katsomallaan tavalla näiden raamien sisäpuolella. Tämä voi aiheuttaa myös pelkoa, mutta tuo samalla mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön. Se taas vastaavasti lisää työntekijän sitoutumista. Nyt työntekijää autetaan ja tuetaan onnistumaan ja loistamaan omassa tehtävässään sekä kehittymään siinä entisestään. (Kela 2016a.) Jatkossa esimies antaa työntekijälle enemmän vastuuta tarkoittaa tämä sitä, että työntekijän on kyettävä tai haluttava ottaa se vastaan. Nyt on mahdollista osallistua enemmän yhteisten asioiden suunnitteluun ja kertoa mielipide rohkeammin.

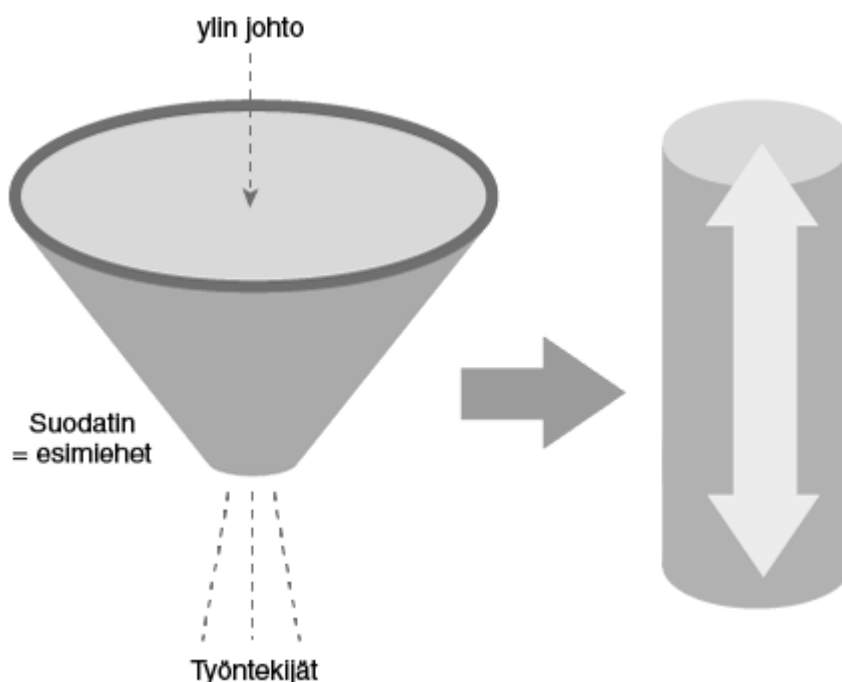
Valmentavan johtamisen keskeinen lähtökohta on keskustelut työntekijän kanssa hänen omasta työstään. Esimies ei anna enää valmiita vastauksia tai ratkaisuvaihtoehtoa vaan tukee hänen omaa ongelmanratkaisua. Keskustelevaa esimiestyötä tukemaan ovat esimiehet voineet ottaa käyttöön työtunnit, jossa valmentavaa esimiesroolia on mahdollisuus hyödyntää. Tämä sopii hyvin myös monipaikkaiseen työyhteisöön, joita Kelassa organisaatiouudistuksen jälkeen on enemmän. Työtunnin avulla opitaan tuntemaan paremmin ja luottamuksen rakentaminen on joustavampaa. Valmentavalla otteella toteutettu työtunti lisää oppimista ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, samalla se lisää myös työhyvinvointia. Esimiehen työkaluja ovat valmentavat kysymykset. (Kela 2016b.) Huomioitava on, että valmentava johtaminen on osa myös tuloksellisuutta sekä jatkuvaa uudistumista.

### 3 JOHTAJUUDEN JA ESIMIESTYÖN MUUTTUMINEN

Johtamiseen liitetään englanninkieliset sanat management joka tarkoittaa asioiden johtamista ja leadership, joka on vastaavasti ihmisten johtamista eli johtajuutta. Nämä kuvaavat hyvin johtamisen eri osa-alueita. Näillä kahdella on erityinen merkitys kun puhutaan johtamisesta. (Juuti 2016, 47.) Tässä paneudutaan ihmisten johtamiseen, koska tutkimus kohdentuu ihmisten johtamiseen Kelassa.

Johtajuutta voidaan kuvailla eräänlaiseksi ihmisten väliseksi kohtaamiseksi. Tämän hetkinen johtamistodellisuus sisältää paljon ristiriitaisuuksia, epätietoisuutta, epävarmuutta sekä epätäydellisyyttä. Useat johtamis- ja organisointitavat elävät sisäkkäin ja rinnakkain eivätkä aina niin sovinnossa. Perusteiltaan erilaiset johtamisopit ja organisaationäkemykset kulkevat käytännön tilanteissa eri tahdissa. Tulevaisuuden johtaminen ei lupaa harmoniaa, vaan siitä voi seurata monenlaista särmiä työpaikoille. Johtajuudessa ei olekaan tarkoitus tavoitella harmoniaa, koska johtaminen ei ole ennalta tietämistä vaan neuvottelua, sen tulee antaa tilaa yhdessä tekemiselle. Siihen kuuluvat kuunteleva visiointi, ja kontrolli perustuu luottamukseen. Johtamistyö on jatkuvaa itsensä likoon asettamista, ja johtaminen on moniäänisen tiedon arvostamista sekä vallan ja vastuun jakoa. Nyt perinteisen hierarkkisen johtajuuden on annettava tilaa matalille organisaatiomuodoille. Samalla esimiesten työ muuttuu suorasta ohjauksesta ja hallinnoimisesta toiminnan edellytysten luomiseen. Tähän liittyy merkitysten luominen työhön ja sen sisältöihin sekä yhä vahvemmin valmentajamainen johtamisote. (Juuti 2006, 157.)

Useissa tämän päivän organisaatioissa eletään todeksi johtamiskulttuuria, joissa eletään kuin silloissa. Johtaminen on perustunut aina lähinnä silloajatteluun, jossa ylinjohto määrittelee organisaation suunnan, valitsee strategian, päättää arvot ja kertoo miten organisaatiossa tulee toimia. On ajateltu että ylimmällä johdolla on käytössään kaikkein eniten viisautta ja tietoa, jota sitten siirretään parhaan ymmärryksen mukaan keskijohdolle. Vastaavasti heidän tehtävänsä on suodattaa ja kertoa olennaisimmat omille johdettavilleen. (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 270.)



KUVA 2. Siilo- ja putkijohtamisen metafora. (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 271)

Kuvassa 2 vasemmalla on mielikuva siilosta, joka kuvastaa autoritaarista johtamiskulttuuria. Putkimalli oikealla kertoo puolestaan valmentavasta johtamisajattelusta ja tekemisen tavasta, jossa työntekijät otetaan mukaan jo alkuvaiheessa. Ylimmällä johdolla on käsitys, että työntekijätasolla on paras kosketuspinta työntekeksen menetelmiin. (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 271.)

Viitalan (2005, 296 - 297) mukaan johtajuuden määritelmässä toistuvat yleisesti tavoitteet, ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Johtajuus on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa muihin ryhmänsä jäseniin, niin että ryhmän tai organisaation tavoitteet ovat mahdollista saavuttaa. Sen johtajuuden alueesta, joka toteutuu johtajan ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa organisaation kaikilla tasoilla, puhutaan myös käsitteillä esimiestyö tai -toiminta ja esimiehisuus. Esimies-alaisuudesta on vieläkin tänä päivänä perusteltua puhua, vaikka koulutuksellinen ja asiantuntijuuteen perustuva tasarvo onkin lisääntynyt työpaikoilla. Esimiehillä on edelleen asemaansa perustuvaa ratkaisovaltaa kriittisten resurssien suhteen, tiedon hallintaan kuuluvaa valtaa ja valtaa vaikuttaa muiden organisaatiossa toimivien ihmisten tilanteisiin.

Scheinin (2004, 28) mielestä jos johtaja saa vakuuttumaan ryhmänsä ja saa sen toimimaan muodostuu siitä yhteinen käsitys arvoista ja vakaumuksesta, joka päättyy lopulta yhteiseen lopputulokseen. Tässä onnistuessaan ryhmä voi unohtaa missä alunperin eivät olleet varmoja ja aikaisempi toimintatapa ei ollut oikea. Yukl (2006, 3) myös toteaa useissa määritelmässään johtamisen heijastuvan prosessiin, jossa yksi henkilö käyttää vaikutusvaltaa ohjatakseen muita ihmisiä helpottaakseen organisaation rakenteita ja suhteita ryhmässä. Lukuisilla johtajuuden määritelmillä ei ole juurikaan mitään muuta yhteistä. Ne eroavat toisistaan monessa suhteessa, kenellä on vaikutusvaltaa, miten vaikutetaan ja mikä on vaikutus yritykselle.

### 3.1 Uudistuva johtajuus

Johtaminen on tänä päivänä muutoksessa. Nopeutuva muutostahti ja lisääntynyt monitahoisuus ovat asettaneet johtamiselle täysin uudenlaisia haasteita. Tarvitaan johtamista, jossa samanaikaisesti voidaan nähdä pidemmälle ja ollaan lähempänä ihmistä. Nyt tarvitaan johtamista, joka vapauttaa organisaation resurssit hyvään tehokkuuteen ja luovuuteen. Uudistuva johtaminen on asioiden ja ihmisten samanaikaista johtamista. Sen tavoitteena on tila, jossa asiat ja prosessit ovat kohdallaan ja työntekijät motivoituneita. Johtamisen ydinfunktio on siksi muuttumassa valvonnasta ja käskyttämisestä kohti tukemista ja auttamista. Hyvä johtaminen on nyky päivän organisaatioissa innostamista, tukemista ja sparraamista – valmentamista. Tämän uudenlaisen johtamisen pää tavoitteena on auttaa ja tukea työntekijöiden vastuunkantokyvyn kehittymistä ja lisääntymistä. (Hellbom, Mauro, Salo 2006, 65.) Organisaation ja työyhteisön johtajuus nähdään nyt enemmän vuorovaikutussuhteiden summana, jossa jokainen vaikuttaa toisiinsa ja sitä kautta esimies-alaisuuteen. Johtajuus on esimiehen ja hänen johdettaviensa välistä suhdetta laajempi, johon vaikuttavat esimiehen rooli organisaation tehtävä-, vuorovaikutus- ja suhdeverkostoissa. (Suomen Ekonomiliitto 2005, 12.)

Helin (2006, 156 - 157) mainitsee, että autoritaarinen johtajuus on saanut väistyä. Syynä tähän on sen kyvyttömyys hyödyntää organisaatioon kertynyttä osaamista ja ideoita. Perinteinen johtamistapa ei enää synnytä sitoutumista tehtyjen päätösten toteuttamiseen. Osallistavassa johtamisessa tiimikulttuurin esimiehet laativat johtamisprosessit kaikkia koskettaviksi ja yhteisiksi. Tällä tavalla kaikista saadaan päätöksentekijöitä ja vastuunkantajia. Perinteisissä organisaatioissa on keskimäärin ollut yksi vastuuhenkilö kymmentä toteuttajaa kohtaa, osallistavissa organisaatioissa ovat kaikki vastuunkantajia. Tästä muodostuu ratkaiseva lisävoima.

Johtajuuden muuttanut tekijä on työelämän asiantuntijavaltaistuminen. Aikaisemmin esimies oli työntekijöitään osaavampi työhön liittyvissä taitotieto-kysymyksissä. Silloin esimiehen rooli oli käskijänä ja ohjeiden antajana. Nykyään työ on kuitenkin suuremmaksi osin ammatillista erikoistumista ja osaamista vaativaa, ja työntekijä yleensä hallitsee sen sekä sisällöllisesti että menetelmällisesti paremmin kuin esimies. Tämän vuoksi ylhäältä päin saneleva ja kontrolloiva johtaminen ei enää toimi. Vaikeudeksi onkin muodostunut kysymys siitä, miten johtaa asiantuntijoita. Toisaalta he haluavat toimia itsenäisesti, mutta tarvitsevat esimiestään siinä kuin muutkin voidakseen työskennellä tavoitteellisesti ja järjestätynneesti. Työelämässä tapahtuvat jatkuvat muutokset ja kovenevat vaatimukset tulevat entisestään korostamaan johtamisen merkitystä. Esimiehen asema ja tehtävä johtajana ei enää automaattisesti määräydy perinteistä käsin, pitää jokaisen esimiehen tämän takia itse muodostaa käsitys siitä, mikä johtamisessa on keskeisintä. Esimiehellä täytyy olla henkilökohtainen johtamiskäsitys eli sisäistynyt näkemys siitä, minkä vuoksi työyhteisössä johtajaa tarvitaan, mitkä ovat johtajan tärkeimmät tehtävät ja miten ihmisiä sekä yhteisöjä johdetaan. (Järvinen 2000, 28 – 30.)

Juuti (2006, 156) toteaaakin, että esimiehelle työntekijät ja prosessit ovat asiakkaita, joita hän palvelee. Voidaan kysyä miten esimies voi omalla toiminnallaan luoda hyötyjä työntekijöille sillä tavoin, että nämä kykenevät työskentelemään paremmin ja miten hän pystyy täyttämään työntekijöiden tarpeet ja odotukset. Lehtinen (2016) jatkaa, että uuden ajan johtajuudessa on kyettävä huomioimaan entistä

enemmän ihmisiä ja yksilöitä. Uudessa johtamisen tavassa korostuu myös Lehtisen mukaan palveleva johtaminen, jonka tehtävänä on auttaa ihmisiä oppimaan. Lisäksi esimiehet ohjaavat nykyistä itseohjautuvampia tiimejä tekemään työtään paremmin ja tehokkaammin. Nyt pitää panostaa aikaisempaa enemmän vuorovaikutteisuuteen, työhyvinvointiin sekä itsensä että muiden ihmisten tunteitten johtamiseen.

### 3.2 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtaminen on huomattavasti vaikeampaa kuin asioiden johtaminen, tämä johtuu siitä että ihmisten maailmassa pätevät erilaiset lainalaisuudet kuin vastaavasti asioiden tai esineiden maailmassa, jotka ovat elottomia. Ihmisten johtamisessa emme tiedä mitä toinen ajattelee jos emme kykene puhumaan avoimesti ja rehellisesti hänen kanssaan. Tämä siirtääkin esimiehen työn aivan toisenlaiselle tasolle asioiden johtamiseen verrattuna. (Juuti 2016, 61.)

Juuti (2006, 141) mainitsee että ihmisten johtaminen merkitsee erilaisia asioita eri ihmiselle ja jokaiselle on muodostunut oma käsityksensä siitä. Organisaation strategisia ja operatiivisia asioita ei voida toteuttaa ilman ihmisten apua. Ihmisten johtaminen perustuu työntekijöiden hyvinvoinnin johtamiseen ja huolehtimiseen. Ihmisten hyvinvoinnin ja organisaation menestymisen välinen yhteys on voitu havaita, mutta se koetaan haastavana. Johdon tehtävä on kuitenkin pitää huolta ihmisistä, koska palvelun, tuottavuuden, uudistumisen ja innovatiivisen toiminnan edellytykset ovat ihmisissä ja heidän välisissään vuorovaikutussuhteissaan. Kaistila (2005, 7) viittaa, että työyhteisöjen toiminnassa tulee näkyä organisaation strategiat ja muut sen toimintaa ohjaamassa olevat tavoitteet. Näiden tunnettavuuden mahdollistaminen ja avaaminen työyhteisölle on yksi johtajuuden ja esimiestyön tehtävä. Lisäksi organisaation pelisääntöjen noudattamiseen sitoutuu koko työyhteisö.

Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004, 43) toteavat, että nopea oppiminen ja joustava toiminta ovat erityisen kriittisiä tekijöitä kun organisaation rakenteet muuttuvat hierarkkisesta, "pomokeskeisestä" jäykästä organisaatiosta prosesseiksi ja verkostoiksi, joissa yksilöiden ja tiimien välinen yhteistoiminta ja kyvykkyudet tehdä ratkaisuja vaativat kaikkia yksilöllisiä osaamisen ja kehittämisen keinoja. Johtamisen tehtävänä on viestiä ja toteuttaa asioita tehokkaalla tavalla ja saada aikaan tulosta, mutta esimiehille on jäänyt nyt liian vähän aikaa ihmisten kehittämiseen ja keskusteluihin vetämiensä tiimien ja työntekijöiden kanssa. Yleisillä johtamisenmalleilla, määräyksillä ja ohjeilla ei enää saada tuloksia aikaan, vaan nyt johdon on ohjattava ja valmennettava ryhmiä ja yksilöitä niin, että koko henkilöstö saadaan mukaan aktiivisesti.

Johtajuuden muutokset ovat tuoneet muutoksen myös ihmisten johtamiseen, kun perinteisesti esimies kutsui työntekijän puhutteluun, jos tämä oli toiminut tavalla, joka oli sääntöjen vastaista tai ei ollut esimiehen mieleen. Nykyisin vastaavanlaisesta tilanteesta käytetään nimitystä palautteen antaminen. Puhuttelun ja palautteen antamisen mallit sekä tavoitteet poikkeavat toisistaan, siksi nimenmuutos onkin ollut paikallaan. Motivointi on tyypillinen perinteisen henkilöjohtamisen tapa, se on asetelma jossa esimies motivoi ja työntekijät ovat kohteena. Sitoutuminen lisääntyy entisestään, jos voi kuulua



hyvään tiimiin ja tehdä sellaista työtä, josta on eniten kiinnostunut. Tiedottamisessa on myös tapahtunut suuri muutos, perinteisesti tietoa jaettiin vähemmän ja se annettiin valmiina ohjeina ja määräyksinä. Puhuttiin enemmän käskynjaosta kuin tiedottamisesta. Nykyään tiedottamiseen käytetään useita eri muotoja kuten palavereita, kirjallisia tiedotteita, sähköpostia, johdon tiedotustilaisuuksia. Ennen esimiehet valvoivat usein työajan noudattamista ja työvauhtia. Tänäpäin puhutaan sovittujen tavoitteiden, kehitystoimintapöytäkirjojen ja sisäisten pelisääntöjen seurannasta. (Helin 2006, 151 – 153.) Havunen (2007, 17) jatkaa, että tulosten ja niiden saavuttamiseen liittyvän laadun näkökulmasta on erityisen tärkeää, että esimiehistä kehitetään valmentajia, jotka auttavat työntekijöitään saavuttamaan toiminnalle asetettuja tavoitteita. Esimiehen tehtävä on entisestään ryhmän tehtävien selventäminen ja tukeminen sen sijaan, että hän varmistaisi tavoitteiden saavuttamisen valvomalla ja tarkistamalla.

Ihmisten johtamisella luodaan edellytykset ja mahdollisuudet työyhteisöjen toimivuudelle, jatkuvalla kehittämisellä sekä hyvinvoinnille. Käytännön tasolla tapahtuva esimiestyö on ratkaisevassa asemassa yhteiselle onnistumiselle. Ihmisten johtaminen edellyttää valtaisa osaamista sekä erilaisia taitoja. Se edellyttää myös rohkeutta olla lähellä oman ryhmän jäseniä, asettaa heille tavoitteita, olla kannustamassa, kiittämässä, oikomassa virheitä sekä ottaa vastaan kielteisiäkin reaktioita tunnetasolla. Jokaisen kirjon keskellä esimiehen on säilytettävä ote organisaation tavoitteisiin ja yhteisön toimintaperiaatteisiin. (Suomen Ekonomiliitto 2005, 7.)

### 3.3 Johtamistaidon uudet haasteet

Muutos perinteisestä johtamisesta uuteen johtamistapaan ei ole itsestään selvyyttä ja helppo tehtävä. Monet vanhat ajatus- ja toimintamallit ovat syöpyneet syvälle ja pitävät kiinni aikansa eläneissä johtamisen malleissa. Lisäksi aito vastuun ottaminen on vielä monen esteen takana. Johtaminen uusilla painotuksilla ja menetelmillä vaatii uusia taitoja – sekä ajattelun että tekemisen tasolla. (Hellbom ym. 2006, 68.) Räsänen (2007, 21 - 22) näkee yhtenä perusteena johtamistaidon uudistamiselle johdon halun vahvistaa sellaista toimintaa, jolla nähdään olevan suora kytkös organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Samalla halu edistää organisaation oppimista että tasapainottaa työnantajan ja henkilöstön lähtökohtaisesti erilaisia odotuksia. Osaamisen tietoinen kehittäminen on erityisen tärkeä yksilön työmotivaation ja sitoutumisen näkökulmasta. Carlsson ja Forssell (2012, 11) väittävät, että monta raja-aitaa on edelleen ylitettävä, että suomalainen johtaminen kehittyisi aikaisempaa tavoitteellisemmaksi, motivoivammaksi, vuorovaikutteisemmaksi sekä tulisi samalla tehokkaammaksi. Juuti ja Vuorela (2002, 13) vastaavasti kirjoittavat, että taatusti esimiehet ovat aina pyrkineet tukemaan työntekijöitään heidän työsuorituksissaan, mutta se on tapahtunut eri tavalla kuin sen tänä päivänä tulee tapahtua.

Nyt esimiehen tehtävänä on kommunikoida tavoitteista, arvoista ja odotuksista. Viestinnällä on tärkeä rooli esimiestyössä, sillä on vahva yhteys työnantaja kuvaan, työilmapiiriin ja sitä kautta tulokseen. Tavoitteiden määrittely ja onnistumisen mittaaminen ovat yksi johtamisen tärkeimmistä tehtävistä. Tämän avulla voidaan välittää tietoa ja vaikuttaa mihin suuntaan ollaan menossa, on kyettävä välittämään ajatusta ja perustelemaan niitä. Siihen tarvitaan hyviä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja.

Johtamisella saadaan ihmiset tekemään parhaansa ja varmistamaan että työtä pystytään tekemään innolla ja tehokkaasti. Nämä vaativat onnistuakseen henkilökohtaisia tapaamisia, siis vuorovaikutusta johon liittyy paljon sanallista ja vieläkin enemmän sanatonta viestimistä. Kohtaaminen edellyttää aikaa ja kykyä kuunnella. (Ahonen, Husman, Ikonen, Juuti, Koho, Käpykangas, Laine, Larjomaa, Saarelma-Thiel, Saari ja Wallin 2015, 169, 170, 171.) Järvinen (2000, 71) toteaaakin, että tavoitteena olisi luoda sellainen kulttuuri organisaatioon, jossa työn ja toiminnan kriittinen tarkastelu ja keskustelu ei ole jokaisen oikeus vaan se olisi kaikkien velvollisuus. Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen (2007, 9) mielestä vuorovaikutteisuus nouseekin entistä tärkeämmäksi, johon sisältyvät kuunteleminen, kannustaminen sekä luottamuksen rakentaminen. Esimiehen on nähtävä tulevaisuuden suuret linjat ja osattava luoda edellytykset uudistumiselle.

Nykypäivän esimiesten tulee ymmärtää ihmisten erilaisuutta ja että erilaisuus on luova voimavara. On omaksuttava uusi ajattelutapa suhteessa ikääntyviin ja toisaalta nuoriin työntekijöihin. Kyvykkäät nuoret eivät ole samalla tavalla sitoutuneita entiseen sukupolveen nähden työnantajaansa, vaan he vaativat esimieheltä suotuisia olosuhteita omaan kehittymiseensä. Samalla osaamisen taitoa vanhoilta nuorille on kyettävä jatkuvasti siirtämään. (Kansanen 2004, 28 – 29.) Ahonen ym. (2015, 247) väittävät että johtamisesta tulee ammatti, joka jokaisen esimiesasemaan tulevan on opeteltava. Koska vain oikealla tavalla toisten ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa oleva kykenee saamaan aikaan voimaantumista, sujuvaa yhteistoimintaa sekä ammatillista kehittymistä. Jatkossa hierarkkisen johtamisen merkitys tulee vähenemään edelleen ja ihmisten itsejohtoisuus lisääntyy.

Työhyvinvoinnin merkitys korostuu entisestään, sen vuoksi esimiestyötä kannattaa jatkuvasti kehittää, koska johtuus vaikuttaa ennen kaikkea hyvinvointiin, motivaatioon ja tuloksen tekemiseen. Esimies pystyy omalla toiminnallaan lisäämään tai vähentämään stressiä työyhteisössä. Lisääntyvä stressi tulee esille yksilötasolla hyvinvoinnin ongelmakohtina, alentuneena työsuorituksena sekä organisaation tehokkuuden laskuna, se lisää myös työpaikan vaihtohalukkuutta. Esimies joka toimii vuorovaikutteisesti sekä tehtäväsuuntaisesti omassa roolissaan edistää työyhteisön hyvinvointia. Osallistamalla henkilöstöä ja antamalla vaikuttamisen mahdollisuuksia voidaan olla vaikuttamassa myönteisen työilmapiirin kehittymiseen, kiireen vähentymiseen ja töiden organisoinnin selkeyteen. (Räsänen 2007, 115.)

### 3.4 Itsensä johtaminen

Kaikki johtaminen alkaa itsensä johtamisesta, joka on jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi. On tunnettava itsensä hyvin ja kehitettävä itsetuntemusta jatkuvasti. Itseluottamuksen avulla pystyy tunnistamaan oman keskeneräisyytensä ja käsittelemään omia heikkouksiaan. Itsensä johtamisessa tullaan tietoiseksi omasta kehosta, mielestä, tunteista ja arvoista, tämän jälkeen on helppo ohjata omia tekoja, ajatuksia ja tunteita. Jos ei hallitse itsensä johtamisen taitoja, ei todennäköisesti kykene johtamaan muitakaan hyvin. Itsensä johtamisessa tarvitaan monipuolista älykkyyttä, jonka taustalla on kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, jossa ihminen nähdään tekevänä, ajattelevana ja tuntevana olentona, joka etsii jatkuvasti tarkoitusta ja merkitystä työssään ja elämässään muutoinkin. Kokonaisvaltainen hyvinvointi eli kokonaiskuntoisuus nähdään tärkeänä ja yhtenä itsenä johtamisen päämääränä. (Sydänmaanlakka 2003, 218; Sydänmaanlakka 2012, 29, 92.)

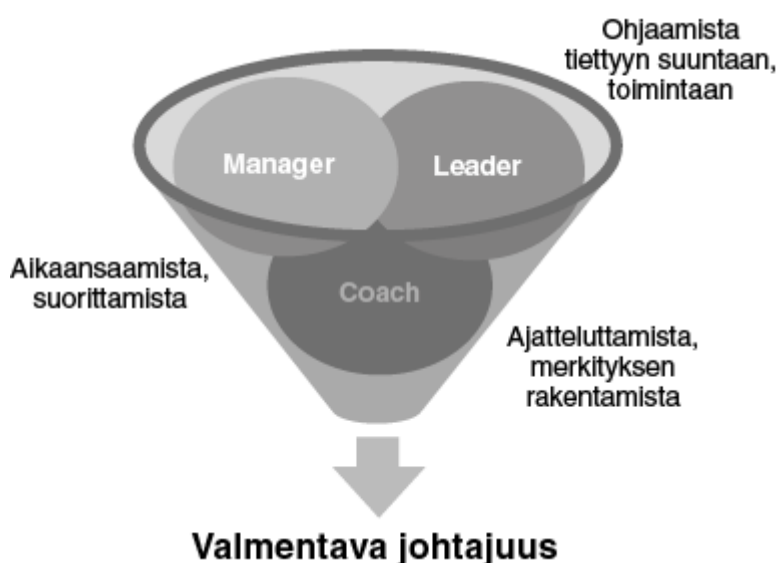
Esimiestyön perustana on pohtia ensin millainen esimies haluaa olla. Mitä haluaa työntekijöiden ker-  
tovan esimiehestään tai millaisia asioita haluaa muiden muistavan kun jäädään eläkkeelle. Tehokas  
itsensä johtaminen on onnistuneen esimiestyön lähtökohta ja perusta. Sen vuoksi on ihan ensiksi  
kyettävä asettamaan suunta ja tavoitteet omalle työlle. Kyky arvioida, pohtia ja reflektoida omaa  
toimintaa kuuluvat oleellisesti itsensä johtamiseen. Esimiehenä kehittyminen vaatii jatkuvaa oman  
toiminnan arviointia ja pohdintaa. Myös omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeässä roolissa,  
koska esimiestyötä tehdään omalla persoonalla. Arvojen mukainen toiminta luo energiaa ja kestävän  
pohjan omalle esimiestyölle. (Surakka ja Laine 2011, 104 - 105, 107, 114.) Salminen (2014, 353) lisää  
että itsensä johtaminen koetaan usein vaikeaksi, jopa monen mielestä kaikkein vaikeimmaksi johtami-  
sen lajiksi. Kyseessä on kuitenkin harvinainen taito, jota voi kehittää jatkuvasti siinä missä kehittää  
muutakin osaamista. Sen vuoksi se on hyvä hallita ja tiedostaa.

Hellbom ym. (2006, 55, 57) toteavat että esimiehen on kyettävät katsomaan laajasti lähelle mutta  
samalla kauas. Ei vain oman itsensä vaan koko organisaation vuoksi. Esimiehen on kyettävä näkemään  
kirkkaasti, mihin suuntaan on viisainta kulkea ja mitä on viisain valita. Esimiehenä on osattava tehdä  
tavoitteita itselleen jotta voi tehdä niitä myös työntekijöilleen. Samalla itsensä hyväksyvä esimies on  
itselleen riittävä ja tyytyväinen itseensä. Hän kykenee ja uskaltaa antaa myönteistä palautetta, sekä  
osaa suunnata katseen toisen ihmisen hyviin ominaisuuksiin ja kastella johdettaviensa sisällä piileviä  
mahdollisuuksien siemeniä. Tiirilä (2016, 44) kiteyttää että johtajuutensa punaisen langan itselleen  
kirkastanut johtaja on tietoinen millaisissa johtajan tehtävissä hän on parhimmillaan ja miten hän  
antaa tilaa muiden innostua ja onnistua omassa tehtävässään. Punainen lanka on ilmaisu siitä jossa  
johtaja on tietoinen mikä on hänen tapansa olla johtaja sekä miten hän johtajana käyttäytyy ja miksi,  
ja miten hänen käyttäytymisensä vaikuttaa toisiin.

#### 4 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Työpaikoille tarvitaan keinoja, jotka ottavat huomioon ihmisten motivoitumisen tavat ja työn tuottavuuden. Työn merkityksellisyyden kokeminen ja jatkuva työssä innostuminen ovat tämän päivän vaatimuksia. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 16.) Valmentava johtaminen nähdäänkin nyt vastaiskuna vanhankantaiselle pomottavalle ja pompottavalle johtamiselle. Koska olemme kovaa vauhtia menossa kohti verkostomaista toimintamallia, on siinä varmin tapa epäonnistua käskyttämällä. Johtaminen alkaa yhä enemmän muistuttaa vapaaehtoisjoukon ohjaamista. Tässäkin tavassa tarvitaan vahvaa johtajuutta, mutta nyt johtaja hankkii arvovaltansa olemalla hyvä perustelija, kykenemällä tunnistamaan ihmisten motivaatiotekijät, olemalla samalla itse kiinnostunut, kehittämällä asiantuntemustaan ja henkistä älyään sekä toimimalla ehdottaman rehellisesti ja oikeudenmukaisesti kaikkia kohtaan. Puhumme johtamisen perusotteesta, jossa perusidea on siinä, että esimies kykenee käyttämään erilaisia lähestymistapoja pyrkiessään olemaan ryhmänsä aktiivinen vaikuttaja. (Aaltonen, Pajunen ja Tuominen 2005, 301.)

Aaltonen ym (2005, 302) toteavat, että valmentava johtaminen on yksi keino kuvata johtamisessa tapahtunutta muutosta. On ryhdytty puhumaan johtamisesta, joka samaan aikaan sekä tavoitehakuista että kehittävää. Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että hänen ryhmänsä kehittyy yhteisönä ja siinä työskentelevät yksilöt pääsevät kehittymisen tielle. Bondin ja Senequen (2013, 58) määritelmän mukaan valmentava johtaminen nähdään prosessina, joka piirtyy vahvana yhteytenä oppimiseen ja kehittymiseen sekä auttaa ihmisiä ja ryhmiä saavuttamaan oman potentiaalinsa. Se parantaa yksilön ja ryhmän suorituskykyä mikä taas vastaavasti parantaa organisaation tehokkuutta ja vaikuttavuutta, sen avulla voidaan tehostaa myös henkilöstöresursseja.



KUVA 3. Valmentavan johtajuuden ydinroolit (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 38.)

Kuvassa 3 managerin, leaderin ja coachin roolit ovat sulassa sovussa keskenään ja suppilosta tulee ulos ainoastaan johtamista, vaikka roolit ovat eri tavalla painottuneet. Roolit sekoittuvat usein arjessa hyvin helposti. Ne korostavat esimiestyön moninaisuutta ja mahdollisuuksia ansaita johtajuutta johdettavien kesken. Johtaja tarvitsee nämä kaikki roolit toimiakseen tehtävässään. Johtaminen on yhdessä tekemistä, jossa esimies hoitaa arjen tärkeitä asioita ja tekee päätöksiä. Siinä tekeminen korostuu. Suorittaminen ja tekeminen tarvitsevat kuitenkin rinnalleen vastavoimaa eli olemista. Kyky olla ja pysähtyä tulee nyt olemaan tulevaisuuden johtamisessa tärkeä osaamisen alue. Valmentava johtajuus siis rakentuu olemisen ja tekemisen yhteistyölle. Valmentava johtaja haluaa ja kykenee kohtaamaan johdettavansa yksilöinä ja tiiminä. (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 38, 40, 42.)

McComb (2012, 91) on puolestaan selvittänyt, että valmentavan esimiehen tehtävä on monimutkainen rooli eikä kaikki halua toimia valmentajana. Sen monimutkaisuus selittyy sillä, että esimiehet ja johtajat haluavat toimia muissa rooleissa kuin valmentajan johon käyttävät vähemmän aikaansa. Se nähdään myös prioriteeteissa vähäisempänä kuin muut roolit eikä sitä haluta kohdistaa yksilöön joka ei ole tuottava. Esimiehet on saatava hyväksymään valmentajan rooli, jotta he toimivat kilpailukykyisesti työssään. Vastaavasti Robbins & Hunsaker (2012, 178 – 179) toteavat, että valmennus on jatkuva prosessi, jossa autetaan ihmisiä parantamaan heidän suorituskykyään. Valmentava johtaja arvioi suorituskykyä, antaa tietoa, miten sitä voidaan parantaa, on antamassa omaa johjuuttaan, motivaatiota sekä suorituskykyä parantamaan ilmapiiriä. Hänen tehtävänään on tarjota ohjausta, neuvoja ja rohkaisua. On olemassa kolme yleistä taitoa, joilla suorituskykyä voidaan parantaa; etsiä tapoja parantaa omaa suorituskykyään, luoda kannustava ilmapiiri sekä vaikuttamalla muuttamaan käyttäytymistään. Bond ja Seneque (2013, 67) lisäävät, että valmentajana toimiva esimies ei anna valmiita vastauksia tai ratkaisuja esitetettyyn kysymykseen vaan valmentavan otteen avulla saa henkilön itse oivaltamaan asian ja sitä kautta lisäämään oppimista.

#### 4.1 Mitä valmentava johtaminen tarkoittaa

Valmentava johtaminen on laaja käsite, se on ajattelu- ja toimintatapa, joka ei rajoitu pelkästään esimiestyöhön. Se on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistä toimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation hyväksi ja käytettäväksi. Ryhmä potentiaali vastaavasti tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtaminen perustuu aina luottamukseen ja se kuuluu kaikille osapuolille. Kun suhtautuminen on toista arvostavaa ja tekemisessä näkyy tavoitteellisuus ja osallistuva ote, ollaan valmentavan johtajuuden keskiössä. Johtajuudella vaikutetaan työntekijöiden fiilikseen ja saadaan samalla luotua hyvää pohjaa myös laadukkaalle asiakaskokemukselle. Arvostava, osallistava ja tavoitteellinen johtajuus pystyy valmentamaan asiantuntijoita kehittämisessä sekä omassa asiantuntijuudessaan, että osaavina verkottuneena yhteistyöntekijöinä, itsenään ja toisia arvostavina, sitoutuneina joukkuepelaajina. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 13, 17, 19.)

Laine ja Surakka (2011, 147) toteavat että esimiehen myöneinen käsitys ja kiinnostus työntekijöitään kohtaan on sydän valmentavalle johtamiselle. Ilman tätä muut toimet jäävät hengettömiksi ja tekni-

siksi. Esimiehen on uskottava, että työntekijä haluaa kehittyä ja kykenee ratkaisemaan omaan työhönsä ja toimintaansa liittyviä pulmakohtia. Valmentajan tärkein taito on kahdenkeskisten keskustelujen toteutuminen niin, että ne kehittävät ja virittävät työntekijän ajattelua ja saavat hänet motivoitumaan. Osaamisen ja yhteistyön kehittämisen hyviä käytänteitä päivittäisjohtamisessa ovat perehdyttäminen, kehityskeskustelut, palaverit, etäjohtamisen käytännöt, ongelmiin puuttumiset ja seuranta. Hellbom ym. (2006, 67) kuvaavat itse valmentamisen laajana käsitteenä, jossa autetaan toista ihmistä saavuttamaan omat tavoitteensa hänen omia voimavarojaan hyödyntäen. Se on siis yhteistyösuhde. Ydinajatus on, että toista autetaan niin että hänelle ei tarjota valmista ratkaisuehdosta vaan hän oivaltaa sen itse, hänelle ei määritellä ongelmaa tai lähdetä myymään omaa ratkaisua. Näissä tilanteissa on kuitenkin vaarana, että asiantuntijan ja valmentajan roolit helposti sekoittuvat, joka ei kuitenkaan ole tarkoitus. Kansanen (2004, 26) lisää, että valmentavan johtamisen tavoitteena on yhtenäistää ne hyvät käytännöt, tavat sekä tottumukset, jotka vievät parhaalla mahdollisella tavalla organisaatiota yhteisiin tavoitteisiin. Silloin voidaan ottaa huomioon tasapuolisesti tulokset ja prosessit, joilla tuloksiin päästään. Tämä johtamisen malli sopiikin hyvin yhteen prosessi- ja laatuajattelun kanssa.

#### 4.2 Valmentavan johtamisen keinot ja välineet

Esimies-työntekijäsuhde on tärkeimpiä työyhteisön suhteista ja se pohjautuu vuorovaikutukseen. Johtajuus vaikuttamisena ja vuorovaikutussuhteena tapahtuu aina kaksisuuntaisesti. Tässä suhteessa esimies vaikuttaa työntekijään ja sen vaikutuksen tuloksena työntekijä pystyy suoriutumaan työssään paremmin ja tuottamaan sitä kautta parempia tuloksia. (Jalava 2001, 60.) Silloin kun esimies tuntee työntekijän henkilökohtaisesti, voi hän valmentaa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti niin, että työntekijän tieto, taito ja kyvyt tulevat mahdollisimman hyvin hyödynnettyä ja käyttöön. Taitoihin kuuluvat myös, että esimies osallistuu aktiivisesti tiiminsä toimintaan, tukemiseen ja kehittämiseen sekä osaa osaa samalla kuunnella ja rohkaista uusien ideoiden ja ratkaisujen löytämisessä. (Lankinen ym. 2004, 85.)

Moen ja Federici (2012, 2) toteavat, että valmentava esimies on mahdollistaja, jonka pääasiallisena tavoitteena on auttaa työntekijää oppimaan eräänlaisen itseohjautuvan oppimistavan kautta. Samalla korostuvat tärkeys kuunnella syvästi ja esittää oikeita kysymyksiä, joiden tarkoitus on avata ja laajentaa tietoa. Todellisessa valmentaja valmennettavan suhde perustuu keskinäisyyteen, jossa molemmat osa puolet edistävät yhdessä oppimista. Ristikangas ja Grünbaum (2014, 27, 34 – 35) lisäävät että valmentavan esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on osoittaa kiinnostusta, kuunnella, kysellä ja olla läsnä työntekijöiden esittämille kysymyksille. Esimies pyrkii toimimaan niin, että syntyy omaehtoista innostumista, sitoutumista sekä vastuunottoa yhteistyön onnistumisesta. Samalla hän auttaa työntekijöitä löytämään omat vahvuutensa ja visionsa, haastaa pohtimaan, miten vahvuus saadaan näkyviin. Antaa palautetta sekä kahden kesken, että tiimissä kaikkien kuullen onnistumisista. Berg ja Karlsen (2011, 178) ovat samoilla linjoilla, että valmentavan otteen tekniikoita ja menetelmiä ovat enimmäkseen kysymykset, kannustaminen, haastaminen sekä palautteen anto. Se auttaa henkilöitä onnistumaan ja vapauttamaan potentiaalista suorituskykyä käyttöön. Opettamisen sijasta pyrkii oppimiseen.

### **Motivointi**

Valmentavassa johtamisessa motivoinnin tavoitteena on, että jokaisen työntekijän mieleen rakentuu motivaatioita jatkuvasti tuottavia mekanismeja ja sillä tavoin, että toiminta ohjautuu samaan suuntaan. Tärkeimmät edellytykset ovat riittävät tiedot työn tarkoituksesta, sen tavoitteista ja muista keskeisistä asioista sekä riittävästi vastuuta ja valtuuksia tehtävässä. Sitoutuminen työhön lisääntyy entisestään, jos voi kuulua hyvään tiimiin ja tehdä työtä, josta on kaikkein eniten kiinnostunut. (Helin 2006, 152.) Motivaatio saa ihmiset toimimaan, sillä on todella suuri merkitys työn tuloksellisuudelle ja laadulle. Johtamistapa vaikuttaa myös motivaatioon, johon liittyvät johtamiskäyttäytymisen oikeudenmukaisuus, johdonmukaisuus, vuorovaikutteisuus ja esimiehen kyky huomioida erilaiset motivaatiotekijät. Motivaation ensisijainen lähde on itse työ, muita lähteitä ovat työmenestys, saavutukset, tunnustus, vastuu sekä työssä eteneminen. Työstä saatu palaute ja tunnustus lisäävät motivaatiota ja ohjaavat parempaan suoritukseen työssä. (Surakka ja Laine 2011, 35 – 36.)

### **Palautteen antaminen**

Työntekijä tarvitsee palautetta esimieheltään huolimatta siitä, että hän osaisi arvioida työnsä laatua ja ratkaista työhönsä liittyviä ongelmia. Myönteinen palaute lisää työntekijän osaamisen tunnetta ja samalla motivoi työn tekemiseen. Tällä tavalla esimies voi osoittaa uskovansa työntekijän löytämiin ratkaisuihin sekä kykyä toimia niiden mukaan. Työntekijä tarvitsee myös korjaavaa palautetta, koska aina hän ei havaitse toimintansa puutteita. Korjaavan palautteen avulla autetaan näkemään ne asiat, joissa työntekijän tulee parantaa toimintaansa. (Surakka ja Laine 2011, 150.) Parhaimmillaan palautteenanto on rakennettu työn sisään sillä tavoin, että työntekijä näkee tai kokee työn tuloksen välittömästi ja saa siitä henkilökohtaisen tyydytyksen. Palaute kohdistuu aina toimintatapaan ja tilanteeseen ei niinkään persoonaan, sen tulee olla rakentavaa ei negatiivista. Se kannattaa antaa välittömästi, jos se vaan on mahdollista. (Kansanen 2004, 119 – 120.)

### **Kysyminen**

Viisas esimies ei luule tietävänsä kaikkea, vaan esittää tietämisen sijaan kysymyksiä. Kysymysten muotoiluun oppii kysymällä ja seuraamalla vaikutuksia. (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 111.) Kysymysten avulla esimies voi ilmaista kiinnostuksensa ja samalla tarkistaa omien havaintojensa paikkansa pitävyyden. Hyviä kysymyksiä ovat avoimet kysymykset, koska ne eivät sisällä valmista vastausta. Avoimet kysymykset aktivoivat ajattelua, edistävät uuden oivaltamista sekä avaavat uusia näkökulmia. Kysymysten käyttämisessä on kuitenkin muistettava kohtuus, koska kysymysten avulla on mahdollisuus ohjata toisen puhetta, sitä voi tehdä, kun tekee sen tietoisesti ja varoen. (Jalava 2001, 64; Kansanen 2004, 107.) Ilman kysymistä esimies ei voi voimia valmentajan roolissa, se on arjen vuorovaikutuksen perustekijä. Kysymällä esimies oivalluttaa ja auttaa toista sitoutumaan ja ratkomaan ongelman. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 51.)

### **Kuunteleminen**

Voidakseen ymmärtää toista ihmistä, on kuunneltava aidolla tavalla. Kuuntelemisen taitoa on mahdollista kehittää, se vaatii oikeaa työtä. Kuuntelu ei ole silloin aitoa, jos kuuntelija ei ole todella kiinnostunut puhujasta. Silloin ei pysty tarjoamaan toiselle kuulluksi tulemisen tunnetta. Kuuntelemalla esi-

mies saa tarvitsemaansa tietoa sekä tukee ja auttaa työntekijää. (Surakka ja Laine 2011, 149; Ristikangas ja Ristikangas 2010, 110 – 111.) Aktiivinen kuuntelu luo edellytykset yhteistyölle, sen avulla esimies saa työntekijän avautumaan, silloin se tuottaa vastavuoroisesti esimiehelle paremmat mahdollisuudet tulla ymmärretyksi. Hyvässä vuorovaikutussuhteessa molemmat pyrkivät saamaan selville toisen näkökulmat ja ottamaan ne samalla huomioon. (Jalava 2001, 64.) Kuuntelutaitoa voidaan pitää valmentavan esimiehen ykköstaidoista. Suhteen rakentaminen, kiinnostuminen, haastaminen, kysyminen ja innostaminen edellyttävät kaikki osakseen aktiivista kuuntelua. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 44.) McCarthy ja Milner (2013, 770) lisäävät, että kuuntelun kautta valmentava esimies antaa harvinaisen lahjan aikaa ja huomioita, jolla kehitetään positiivista suhdetta.

### **Suorituksen tukeminen**

Esimiehen tehtävään kuuluu pitää huolta kaikkien tiimin jäsenten sitoutumisesta ja hyvästä tuloksesta. Tiimiin kuuluu usein kolmen eritasoisia jäseniä: huiput, tavikset ja heikot. Usein esimiehet käyttävät aikaansa huomioimalla vain heikkoja ja haastavia työntekijöitä tai sitten pelkästään huippuja, koska heidän kanssaan on helpointa työskennellä. Tavalliset hyvät perustyöntekijät jäävät vähimmälle huomiolle. Kaikki tarvitsevat huomiota ja tukemista työhönsä yllättävän paljon. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 116.) Henkilön tulee olla tietoinen suorituksestaan, mutta myös häntä koskevista asioista ja suunnitelmista niin, että hänellä on mahdollisuus kehittyä sekä omalta että organisaation kannalta tavoiteltuun suuntaan. (Lankinen ym. 2004, 62.) Ohjauksen ja valmentamisen kautta asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan, esimies toimii edellytysten ja mahdollisuuksien luojana. Palautteen avulla tulosten arviointi on tukemassa suorituksen kehittymistä ja suorituskyvyn kasvua. (Havunen 2007, 37, 39.)

### 4.3 Valmentavan johtamisen hyödyt

Lankinen ym. (2004, 89) mielestä valmentava johtaminen on tärkeä osa esimiesten päivittäistä työtä. Se on tuloksen tekemisen kannalta jopa tärkeämpi kuin esimerkiksi töiden suunnittelu ja raportointi. Sen tulee kuulua jokaisen esimiehen hyvään johtamiseen ja toimintatapaan, joka on luonnollistaja ja sujuvaa organisaation johtamisessa ja esimiesten päivittäisessä arjen työssä. Valmentava ote tehostaa henkilöiden taitojen ja osaamisen käyttöä ja nopeuttaa organisaation osaamista, vuorovaikutusta ja jatkuvaa kehitystä.

Kun valmentava esimiestyö on onnistunut, se auttaa kääntämään organisaation tehtävän yksilön kielelle. Työntekijä voi luottamuksellisissa keskusteluissa tarkastella, mitä organisaation päämäärät ja tavoitteet hänen kohdallaan merkitsevät. Kun kyetään löytämään yhteensopivuus voi työntekijä käyttää kyvyistään organisaation tavoitteiden suuntaisesti suuremman osan kuin jos hänet jätettäisiin tekemään pohdintansa yksin. Samalla hänen sitoutumisensa organisaatioon paranee ja työtyytyväisyys lisääntyy, koska hän kokee työnsä merkitykselliseksi ja ymmärtää paremmin, mihin kokonaisuuteen hänen työpanoksensa liittyy. Organisaation menestymisen kannalta on erityisen oleellista, että jäsenet oppivat jatkuvasti ja kehittävät omaa osaamistaan. Oppiminen tulee liittää osaksi työtehtäviä. Valmentavassa esimiestyössä voidaan hakea keinoja toimia paremmin yhdessä toisten kanssa, jolloin



työyhteisön yhteistyö paranee. Aiheena voi olla myös työssä kohdatut ongelmat. Valmentava ote auttaa niiden ratkaisussa ja parantaa samalla ongelmanratkaisutaitoja. (Hirvihuhta 2006, 10 – 11.)

Esimiehen tehtävä on valmentaa koko tiimiä, jonka toimintaa on rakennettava tavoitteellisesti, organisaatio odottaa tiimiltä tuloksia. Valmentava ote johtaa tuloksiin, silloin kun se merkitsee arvostusta ja kiinnostumista jokaisesta tiimin jäsenestä sekä osallistavia toimintatapoja tiimin sisällä ja sen jäsenten välillä. Osallistava ote edellyttää kuitenkin tavoitteellisuutta, muuten se turhauttaa. Valmentava ote on asennetta ja tekoja. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 69.)

Räsänen (2004, 133) väittää että valmentavan johtamisen avulla voidaan vaikuttaa organisaation johtamiskulttuuriin silloin kun olennaiset henkilöt ja riittävä määrä johdosta on mukana ja sitoutuneet valmentavan kulttuurin kehittämiseen. Sitä kautta esimiehet saavat mallin kysyä ja kyseenalaistaa asioita, kuunnella ja tarkastella niitä monesta eri näkökulmasta. Keskeisenä vaikuttavana hyötynä on toimiva ja luottamuksellinen vuorovaikutus, jonka tarkoitus on siirtyä arjen työhön. Keskustelun lisääntymisen avulla pinnan alla muhineet ongelmat tai asiat joista ei ole haluttu keskustella voidaan nyt nostaa käsiteltäviksi. Hellbom ym. (2006, 71) viittaavat, että valmentavan toimintakulttuurin sisäistänyt organisaatio on parhaimmillaan luova, aikaansaava sekä välittävä. Tähän liittyvät suunnan näyttäminen, jossa tiedetään, miten toimitaan ja mihin suuntaan edetään. Henkilökohtainen sitoutuminen lisää motivaatiota ja innostusta. Työntekijä tietää suunnan ja on innostunut, mutta tarvitsee kuitenkin tukea ja apua. Hän tietää keneltä sitä saa ja kenen puoleen kääntyä. Valmentava ote määrittelee suunnan, motivoi ja antaa tukea. Silloin ollaan valmentavan johtamisen ytimessä.

#### 4.4 Haasteita valmentavassa johtamisessa

Jalavan (2001, 52 – 53) ja Hellbomin ym. (2006, 90) mukaan esimiestyölle on annettava aikaa, jotta uusi tapa johtaa on mahdollista sisäistää ja lähteä hyödyntämään. On vaarana, että esimies käyttää aikaa sellaiseen työhön tai tehtävään mikä ei hänelle kuulu. Asiantuntijana toiminut esimies on usein liian syvällä substanssissa, jolloin hänellä voi olla vaikeus erottaa valmentavaa tyyliä. Vastaavasti McCharty ja Milner (2013, 770) toteavat, että esimiehet saattavat suhtautua skeptisesti valmennukseen, jos he eivät itse ole saaneet valmennusta. Myönteisten kokemusten kautta he haluavat kehittää omia valmennustaitojaan ja hyödyntää niitä tiimensä jäseniin. Organisaatioon tulee luoda valmennusta tukeva kulttuuri. Räsänen (2007, 21) jatkaa että johdolla on oltava halu vahvistaa sellaista toimintaa, jonka uskotaan olevan suoraan yhteydessä organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Ristikangas ja Ristikangas (2010, 268 - 269) lisäävät, että valmentavan kulttuurin luominen vaatii kehittämismyönteisyyttä ja systemaattista työskentelyä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kulttuuri muuttuu pienin askelin, konkreettisten ja yhtenäisten tapojen kautta. Valmentavan kulttuurin rakentamisessa ylimmän johdon toiminta on erityisasemassa. Silloin kun ylin johto on sitoutunut valmentavaan johtamiseen, johtamistakin aletaan johtaa.

Esimiehen on määritettävä käsityksensä omasta roolistaan, jotta hän voi olla valmentaja. Lisäksi tähän vaikuttaa työntekijöiden ja muiden organisaatiossa toimivien odotukset siitä millä tavoin esimies toimii esimiestehtävässään. Myös käytettävissä olevat voimavarat ja olosuhteet ovat vaikuttamassa siihen

pystyykö esimies toimimaan valmentavalla tavalla ja onnistuuko hän siinä. Siirtyminen johtajasta tai esimiehestä valmentajan rooliin voi olla monelle iso muutos. Koska silloin joutuu määrittelemään roolinsa lisäksi myös tehtävänsä painotukset uudesta näkökulmasta. Moni on toiminut aikaisemmin tavoitteesuuntaisesti ja asiapainotteisesti. Uudenlaisen keskustelukumppanuuden saavuttaminen työntekijän kanssa ei myöskään aina ole helppoa. Näissä tilanteissa esimiestä ei tule jättää yksin, oma valmennussuhde, koulutus ja oman esimiehen tuki ovat usein tarpeen ja hyödyllisiä. Motivoituneinkaan esimies ei kykene kehittymään valmentavaksi esimieheksi eikä toteuttamaan valmentavaa johtajuutta, jos hänellä ei ole aikaa siihen ja myönteisiä olosuhteita. Jos esimiehen tehtäväkenttä täyttyy asioiden hoitamisesta eikä ihmisten johtamiselle ole jätetty aikaa, ovat lähtökohdat heti huonot. Esimiehen tulee olla työntekijöiden käytettävissä. Haasteeksi voi muodostua myös työntekijät, jos taustalla on pitkä historia, että hyvä esimies tietää vastaukset kysymyksiin. Nyt esimies onkin kysymysten esittäjä ja vastaus tulisi itse löytää. Tästä seurauksena voi olla epävarmuutta, hämmennystä ja pettymystä. Työntekijöitä on tuettava uudelleen vastuunottoon. Koko työyhteistö joutuu valmentavassa johtamisessa uuden opin tiellä. Tarvitaan paljon keskustelua ja avoimuutta mitä tämä uusi johtamisen tapa tarkoittaa. Työntekijöiltä olisikin hyvä kysyä mitä he toivovat valmentavalta esimieheltään. (Räsänen 2007, 89 – 93.)

#### 4.5 Valmentava esimies ja erilaisuus voimavarana

Valmentava esimies kehittää itseään ja tiimiään tavoitteiden mukaisesti, tässä korostuu erilaisten vahvuuksien hyödyntäminen, tavoitteellisuus, kiinnostus työntekijöitä kohtaan ja luo edellytykset kasvaa ammattilaisena, yksilönä ja ihmisenä. Tämä eroaa perinteisestä esimiehestä siinä, että hän on irrottautunut omasta asiantuntijuudestaan niin paljon, että ei hae enää hyväksyntää ja kunniaa omalla tietotaidollaan. Organisaatioissa on luonnollisesti monenlaisia tapoja toimia sekä erilaista osaamista. Valmentavan esimiehen tehtävänä on huomioida nämä erilaisuudet ja saattaa ne yhteiselle radalle toimimaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimissä oleva potentiaali tulee parhaiten käyttöön, kun hyväksytään ja huomioidaan jäsenten ainutlaatuinen erilaisuus. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 20 – 21; Ristikangas ja Ristikangas 2010, 151.)

Kaikissa ihmisissä on valtava määrä erilaisia vahvuuksia, jotka eivät ole vielä käytössä tai niitä ei osata arvostaa. Usein vahvuuksia pidetään itsestään selvyyksinä, joita ei arvosteta niiden helppouden takia. Valmentavana esimiehenä on tunnistettava vahvuudet, jotta niitä voidaan hyödyntää tietoisesti. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 33.) Räsänen (2007, 49 - 50) viittaa, että esimies auttaa tiimensä jäseniä poistamaan itseltään onnistumisen esteitä, mutta se ei ole mitään mystistä vaan ammattilaisten työskentelyä jossa tavoiteena työntekijän ja organisaation onnistuminen omilla tavoitteissaan. Valmentavan esimiehen ei ole tarkoitus olla ikävä ihminen vaan nostaa esille jokin teemi mitä työntekijä ei ole havainnut tai jota hän välttelee. Tuloksena voi olla helposti riittämättömyyden tunnetta tai stressireaktioita, jolloin esimiehen tehtävä on haastaa henkilö pohtimaan omaa vaatimustasoaan, onko jotain sellaista mitä hän vaatii itseltään ilman että sitä hänen asemassaan edellytetään.

Ristikangas ja Ristikangas (2010, 151, 159 – 160) toteavat eri ihmistyyleistä, että jos esimies johtaa vain yhdellä tavalla, hän saa käyttöönsä vain yhden tyylin osaamisen ja on vaarana, että koko organisaation osaaminen kapeutuu kyseisen vahvuuden varaan. Silloin samankaltaisuus ohjaa valintoja ja monimuotoisuus jää kokonaan hyödyntämättä. Nämä seuraavat ihmistyyliä ovat rikastamassa työyhteisöjämme ja tuovat erilaista osaamista työskentelyyn: *edistävä, kannattava, määrätietoinen ja erittelevä*. Johtamisessa erilaiset tyylit on hyvä muistaa ja huomioida niiden yksilöllisiä tarpeita:

Edistävä tarvitsee henkilökohtaista huomioita ja arvostusta, tämä tarkoittaa kiitosta, uusia merkittäviä haasteita, luovia tehtäviä, uuden kehittämistä sekä hyvää tunnelmaa. Kannattava haluaa, että hänet otetaan mukaan ryhmään ja yhteistyöhön. Hän innostuu hyvistä ihmissuhteista ilman konflikteja, hyvästä keskustelukulttuurista, yhdessä tekemisestä. Kannattava tarvitsee selkeät tavoitteet, toimintatavat ja pelisäännöt. Määrätietoinen ihmistyyli tarvitsee näkyviä tuloksia ja menestystä. Hän haluaa uusia haasteita ja vastuuta, vapautta hoitaa asiat omalla tavallaan sekä itsenäistä työskentelyä. Kiitosta hän haluaa tuloksista ja menetyksistä. Erittelevä haluaa turvallisuutta ja riittävästi aikaa asioiden tekemiseen. Tämä ihmistyyli tarvitsee työskentelyrauhan toimiakseen tehokkaasti. Hän innostuu yksityiskohtaisesta asiaosaamisesta, kriittisestä ajattelusta ja pitkäjänteisyydestä. Erittelevä haluaa kiitosta mieluiten kahden kesken keskustellen ja hän kokee, että huomion tulee kohdistua työhön eikä häneen itseensä. Hän tekee laadukasta työtä ja kantaa vastuun teoistaan.

Juuti ja Vuorela (2002, 89) lisäävät, että organisaatio tarvitsee jokaisen ihmisen panoksen, ja juuri heidän erilaisuutensa ja kykynsä toimia eri rooleissa auttavat saavuttamaan yhteisiä päämääriä.

#### 4.6 Valmentavan esimiehen taidot ja kyvykkyys

Valmentavalle esimiehelle pelkkä ammattiosaaminen ei pelkästään riitä, vaan siitä voi olla jopa haittaa, jos esimies ratkaisee sen turvin ongelmat eikä auta työntekijöitään itse ratkaisemaan niitä. Valmentajana esimies on kysymysten esittäjä eikä valmiiden vastausten antaja. (Havunen 2007, 23 – 24.) Carlsson ja Forssell (2012, 25) väittävät, että esimiehellä joka on omaksunut valmentavan johtajan identiteetin ja periaatteet, on samalla kolme tärkeää ydinroolia: manager, leader ja coach. Ristikangas ja Grünbaum (2014, 32) toteavat, että valmentavan esimiehen ydintaidot lähtevät uskosta toisen ihmisen potentiaaliin ja mahdollisuuksiin. Se on välttämätöntä, jotta voi kannustaa ja auttaa toista kehittymään. Taidot jakaantuvat kahteen tasoon. Ensimmäinen kertoo valmentavan esimiehen asenteesta ja suhtautumisesta elämään ja muihin kanssa ihmisiin. Keskittymällä toisten vahvuuksiin ja näkemällä mahdollisuudet esimies saa ihmiset loistamaan. Positiivinen asenne antaa voimaa ja itseluottamus kasvaa. Kiinnostumisen ydintaito auttaa vastaavasti näkemään ja tuntemaan toista osapuolta laajemmin ja syvällisemmin. Toinen ydintaito kertoo, millä tavalla ja keinoilla esimies rakentaa yhteistyösuhdetta: kuuntelemalla, kysymällä, haastamalla ja innostamalla. Aaltonen ym. (2005, 327 – 328) lisäävät, että käytännössä valmentavan esimiehen toimivien ja parhain työkalu on hänen oma henkilökohtainen persoonansa ja esimerkinsä. Hän toimii ryhmänsä roolimallina, koska hänen asenteitaan, suhtautumistapaansa ja arvojaan seurataan. Ne eivät saa olla ristiriidassa tekojen ja sanojen kanssa.

Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja tulee entistä globaalimmaksi, monimuotoisemmaksi ja monimutkaisemmaksi. Siinä on vaikea selvittää vanhoilla johtamisenmalleilla ja opeilla. Nyt ei riitä enää kolmen k:n johtamisperiaate, jonka mukaan osaava johtaja käskee, kontrolloi ja korjaa. Näitäkin osillaan tarvitaan, mutta johtajan on hallittava myös kolmen i:n johtamisperiaate. Sen mukaan johtaja innostuu, innostaa ja innovoi. Todetaan että hyvä johtaminen tukee luovuutta ja innovatiivisuutta. Tänä päivänä toimimme entistä enemmän tiimeissä, jolloin myös johtaminen tapahtuu siellä. Ei riitä, että osaa johtaa itseään ja yksilöitä, on johdettava myös tiimejä. Johtajan on luotava sellainen ympäristö, jossa on toimiva vuorovaikutus kaikkien tiimin jäsenten välillä. Tähän liittyy myös työskentely hajautetuissa tiimeissä, jolloin työskentelemme enemmän virtuaalitiimeissä. Silloin tiimin jäsenet eivät istu samassa toimistossa tai samalla paikkakunnalla. Tällöin olemme siirtyneet etäläsnäöloon ja johtaminen tapahtuu virtuaalisti, etäjohtamisena. Se edellyttää hyvää vuorovaikutusta, jotta tiimit saadaan toimimaan yhteistyössä. (Sydänmaanlakka 2012, 101 – 102, 111.)

Kun esimies valmentaa työntekijöitään, on hänellä oltava taito kuunnella, arvioida ja vaikuttaa. Hänen on annettava palautetta rakentavalla tavalla niin että jokainen voi löytää sen avulla omat vahvuutensa ja kehittämisalueensa ja ryhtyä niiden pohjalta rakentamaan toimintaansa kykyjensä ja ominaisuuksiensa mukaisesti. Esimies vastaa myös sovittujen tulosten toteuttamisesta mutta myös yksilöiden suorituksen paranemisesta ja jatkuvasta osaamisen kehittämisestä. Lisäksi esimies on muodostanut oman käsityksensä menestymisen ehdoista ja keinoista joiden avulla hän siirtää tietonsa, kokemuksensa sekä osaamisensa tiiminsä jäsenille. Samalla tulee osata keskustella tarpeen vaatiessa jokaisen kanssa, jolla hän havaitsee stressiä, työuupumusta tai muita henkilökohtaisia ongelmia. Nämä ovat mahdollisia, kun esimies tuntee tiiminsä jäsenet henkilökohtaisesti. (Lankinen ym. 2004, 84 – 85.)

Kysymällä esimies oppii tuntemaan työntekijöiden vahvuuksia, ajattelutapoja ja myös hieman taustoja, silloin hänellä on mahdollisuus ymmärtää paremmin jokaisen tapaa tehdä työtä ja reagoida erilaisiin tapahtumiin. Tällöin on helpompi muistaa, miten me koemme asiat eri tavoin, jokaisella on oma kartta maailmasta. Mitä enemmän esimies kykenee osoittamaan arvostusta työntekijäänsä kohtaan, sen enemmän saa hän myös itse heiltä arvostusta. (Kurttila, Laane, Saukkola ja Tranberg 2010, 57 – 58.)

Ristikangas ja Grünbaum (2014, 117) toteavat, että valmentava esimies tarvitsee systeemitaitoja, jotka auttavat häntä havainnoimaan tiimiään ja sen toimintaympäristöä sekä vaikuttamaan siihen tavoitteellisesti. Esimies käyttää systeemitaitojaan kahdella tavalla:

1. havainnoi tiiminsä jäseniään voidakseen parantaa heidän yhteistyötään, rakentaakseen luottamusta sekä vahvistaakseen tiimin kykyä saavuttaa heille asetetut tavoitteet.
2. havainnoi tiimin suhteita muuhun organisaatioon ja toimintaympäristöön sekä pyrkii vaikuttamaan niihin mahdollistaakseen tavoitteiden saavuttamisen ja mahdollisesti jopa niiden ylittämisen kustannustehokkaalla tavalla.

Jotta esimies voi toimia valmentajan roolissa ja käyttää eri menetelmiä tulee myös työntekijän haluta olla valmis vastaanottamaan valmennusta. Muutoin se jää vaillinaiseksi. McCarthy ja Milner (2013, 772) toteavat, että luottamuksella on tärkeä rooli valmennussuhteen toteutumisessa, jos se ei ole kohdallaan toinen osapuoli ei halua ottaa vastaan valmennusta ja silloin sen teho jää puuttumaan.

## 5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen suorittamiseen liittyviä osa-alueita. Käydään myös läpi, miten aiheeseen on päädytty, millaisia tutkimusmenetelmiä työssä on käytetty, miten aineisto on kerätty, miten tutkimuksessa käytetty kyselylomake on laadittu tukemaan tutkimuskysymyksiä sekä miten tuloksia on analysoitu. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta.

Valmentava johtaminen on tullut Kelassa osaksi esimiesten ja työntekijöiden arkea, kun esimiehille on järjestetty talvesta 2015 alkaen valmennuskoulutuksia ja muutos esimiestyössä on alkanut hiljalleen näkyä. Tutkittava aihe on Kelassa uusi ja merkityksellinen, eikä siitä ollut vielä käytettävissä olevaa tutkimuksellista tietoa. Myös Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2014, 71) toteavat, että tutkimuksen tulisi saada alkunsa jostakin mielenkiintoa herättävästä ilmiöstä tai havainnosta. Tällä tutkimuksella haluttiin nyt selvittää miten esimiehet ovat hyötäneet valmennuskoulutuksista ja ovatko he pystyneet tuomaan omaan arjen työhönsä valmentavan johtamisen menetelmiä ja elementtejä. Tutkimus toteutettiin Kelan itäisen vakuutuspiirin tiimipäälliköille sähköisellä kyselylomakkeella. Tässä haettiin teorian ja tutkimuksen pohjalta kehittämisehdotuksia valmentavan johtamisen toteutumisen tueksi ja mahdollisten jatkotutkimusten tarpeiden löytämiseksi.

### Tutkimuskysymykset

Tutkimuksella on aina oltava jokin tarkoitus, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimuksen tarkoitusta voi kuvata neljällä piirteellä. Ne ovat kartoittava, selvittävä, kuvaileva tai ennustava ja tutkimukseen voi sisältyä useampi kuin yksi tarkoitus ja sekin voi muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2014, 137 - 138).

Opinnäytetyöni tutkimusongelmana oli ovatko Itäisen vakuutuspiirin tiimipäälliköt hyötäneet esimiesvalmennuksista ja ottaneet käyttöön valmentavan johtamisen menetelmiä ja työkaluja. Tutkimuskysymykset muodostuivat seuraaviksi:

1. Miten esimiehet ovat kokeneet hyötävänsä esimiesvalmennuksista?
2. Millä tavoin esimiehet ovat tuoneet valmentavan johtamisotteen omaan arjen työhön?

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus ratkaista tutkimusongelma, joka muutetaan tutkimuskysymyksiä. Näihin kysymyksiin haetaan aineiston avulla vastauksia, jolloin tutkimusongelma ratkeaa. (Kananen 2012, 122.)

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus suoritettiin kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusotteella. Kvantitatiivinen tutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska halusin saada selville kohderyhmän eli kaikkien Itäisen vakuutuspiirin tiimipäälliköiden kokemukset ja käsitykset valmentavasta johtamisesta esimiestyössä. Tutkit-

tava aihe on Kelassa uusi eikä sitä ole aikaisemmin tutkittu, tämän vuoksi oli perusteltua tehdä tutkimus kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa voitiin selvittää aihetta koko joukolta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa oli mahdollisuus selvittää useammalla kysymyksellä vastaajien mielipiteitä ja kokemuksia valmentavasta johtamisesta, jossa kysymykset olivat kaikille samoja. Tutkimukseen voitiin ottaa mukaan kaikki 27 tiimipäällikköä, eikä otantajoukkoa tarvinnut rajata pienemmäksi. Lisäksi valinta oli perustelu, koska tiimipäälliköt ovat maantieteellisesti eri paikkakunnilla, jolloin henkilökohtaiset haastattelut olisivat muodostuneet haastavammaksi ja aikaavievämmäksi toteutustavaksi. Tämän tutkimuksen jälkeen on mahdollista selvittää laajemmin tiimipäälliköiden kokemuksia pienemmältä joukolta laadullisen menetelmän keinoin, mikäli jatkotutkimukselle katsotaan olevan tarvetta.

Kvantitatiivinen tutkimus vaatii teorioita tutkittavasta ilmiöstä eli ilmiön ymmärrys on oltava olemassa. Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset ovat tiedossa, koska ne ovat johdettu ilmiöitä kertovista teorioista. Tutkimukset kysymykset voidaan esittää strukturoidussa muodossa, jolloin ne tuottavat strukturoituihin kysymyksiin lukuja, joilla voidaan tehdä erilaisia laskuoperaatioita. (Kananen 2012, 31 – 32.) Kananen (2012, 122) jatkaa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedetään mitä ollaan tutkimaan ja mitä kysymyksiä esitetään, koska menetelmä perustuu teorioille ja malleille, jotka pyrkivät selittämään käytännön ilmiöitä. Vilka (2007, 19, 26) jatkaa, että kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmistä koskevia asioita ja ominaisuuksia. Aineistosta pyritään löytämään yleisiä lainalaisuuksia. Teoreettisilla käsityksillä on merkityksellinen rooli, nämä käsitteet ovat muodostuneet tutkimustyön tuloksena. Teoreettisilla käsityksillä tutkija löytää säännönmukaisuuksia eri asioiden, ilmiöiden, kohteiden, tilanteiden ja tapahtumien välillä. Hirsjärvi ym (2014, 138) lisäävät vielä, että tutkimukseen voi sisältyä useampia kuin yksi tarkoitus ja se voi muuttua tutkimuksen edetessä.

Opinnäytetyöni tutkimus on kartoittava, jossa tavoitteena on selvittää ovatko esimiehet hyötynneet heille suunnatuista valmennuskoulutuksista ja mikä käsitys heille on muodostunut valmentavasta johtamistavasta erilaisten menetelmien käyttöön ottamisen kautta omassa esimiestyössään. Kartoitettavassa tutkimuksessa etsitään uusia näkökulmia, löydetään uusia ilmiöitä tai katsotaan mitä tapahtuu. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2014, 138).

## 5.2 Aineistonkeruu ja analysointimenetelmä

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kyselytutkimuksella 1.9. – 14.9.2016. Kohderyhmänä olivat Itäisen vakuutuspiirin kaikki tiimipäälliköt, joita on yhteensä 27 kappaletta. Kysely tehtiin sähköisellä Kelan omalla Digium-kyselyjärjestelmällä, jonka kautta se lähetettiin saatekirjeen kanssa kaikille vastaajille sähköpostiin. Lomakkeessa oli 21 kysymystä (Liite 1), vastaamiseen oli varattu aikaa noin 10 minuuttia. Lopullisia vastauksia tuli 15 kappaletta ja vastausprosentiksi muodostui 56 prosenttia. Tutkimustulokset antavat suuntaa, vaikka vastausprosentti jäikin tavoiteltua pienemmäksi. Kyselylomakkeen kysymykset painottuivat valmentavaan johtamiseen, koska tuloksia haluttiin pääasiallisesti tältä osa-alueelta. Lomakkeelle laaditut kysymykset nostettiin suoraan teoriasta, tällä tavalla saatiin selville monipuolisesti valmentavan johtamisen näkökulmia. Vilka (2007, 27 - 28) toteaa, että kysely on aineiston keräämisen tapa, jossa kysymysten muoto on vakioitu eli tarkoittaa, että kaikilta kyselyyn

vastaavilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä. Kyselylomaketta on perusteltu käyttä silloin kun havaintoyksikkönä on henkilö ja häntä koskevat asiat kuten mielipiteet, asenteet, ominaisuudet tai käyttäytyminen. Kananen (2012, 121) mainitsee että kvantitatiivisessa tutkimuksessa kyselylomake on perusteltu tiedonkeruumenetelmä, kun halutaan selvittää erilaisia mielipiteitä tai vaikuttavuutta. Tähän tutkimukseen kyselylomake soveltui parhaiten käytettäväksi, koska tarkoitus oli mitä tiimipäälliköiden mielipiteitä valmentavan johtamisen eri osa-alueilta.

Kyselylomakkeessa kysymystyypit vaihtelivat, jolla haettiin enemmän erilaisia näkökulmia vastauksiin ja pyrittiin nostamaan esille teoriasta nousseita valmentavan johtamisen tärkeimpiä ulottuvuuksia. Aluksi kysyttiin taustatietoina vastaajien ikää, koulutusta, työvuosia Kelassa ja työvuosia esimiestehtävässä Kelassa. Esimiesroolia ja esimiehen tehtäviä suhteessa työntekijöihin kysyttiin monivalintakysymyksillä, jossa oli valmiiksi laaditut vastausvaihtoehdot, johon vastaaja valitsee useamman vaihtoehdon. Tässä tapauksessa vastaaja sai valita kolme omasta mielestä tärkeintä asiaa. Tällä pyrittiin helpottamaan vastaajan vastaamista, kun vaihtoehdot oli spesifisti esitetty eikä vastaajan tarvinnut itse muistaa mitä aihe pitää sisällään. Esimiestyötä koskevissa kysymyksissä haettiin vastauksia esimiestyön muutoksiin, jossa pääpaino on ollut sisäistä valmentavan johtamisen tarkoitus Kelan esimiestyössä. Näihin kysymyksiin oli poimittu myös valmentavan johtamisen osa-alueita, joilla haettiin yhteyttä teoreettiseen viitekehukseen johtajuuden muuttumisesta valmentavaan suuntaan. Koulutuksen hyödyllisyyttä oli selkein kysyä Likert-asteikolla, jolla saatiin vastaajan mielipide siitä, miten voimakkaasti hän on samaa mieltä esitetyn väittämän kanssa. Hirsjärvi ym (2014, 200) toteavat että Likert asteikko on skaaloihin perustuva kysymystyyppi, jossa esitetään väittämiä. Ne voivat olla 5- tai 7- portaisia ja vaihtoehdoista muodostuu nouseva tai laskeva asteikko. Nämä asteikko kysymykset voitiin johtaa tutkimuskysymystä tukemaan. Teoreettisesta viitekehuksesta valikoitiin useampia kysymyksiä, joilla haettiin vastauksia tutkimuskysymykseen, miten tiimipäälliköt ovat ottaneet valmentavan johtamisen menetelmiä käyttöön. Samalla valmentavan johtamisen haasteet haluttiin tietouteen, koska teoriasta nousseiden haasteiden yhtäläisyyttä haluttiin mitata. Näihin kysymyksiin oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja sai valita kolme tärkeintä vaihtoehtoa. Kysymyksellä onko valmentavalla johtamisella ollut vaikutusta tiimin jäseniin, haettiin vastausta valmentavan johtamisen hyötyihin mitä se tuottaa toteutuessaan organisaatiossa. Viimeisenä annettiin mahdollisuus kertoa avoimella vastauksella mielipide valmentavasta johtamisesta esimiestyössä risujen ja ruusujen osalta. Tällä haluttiin antaa vastaajan ilmaista oma mielipide omin sanoin.

Vilka (2012, 67) mainitsee, että monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi, jossa kysymysmuoto on strukturoitu ja vakioitu. Vakioidut kysymykset ovat aina kompromissi mittauksen tarkkuuden, systemaattisuusvaatimuksien ja arkielämän kielen monimerkityksellisyyden välillä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa näillä tavoitellaan kysymysten ja vastausten vertailukelpoisuutta. Mittauksen tarkkuutta ja vertailtavuutta on mahdollisuus lisätä, kun käytetään valmiita kysymysmalleja ja asteikkoja.

Tutkimustulosten analysoinnin suoritin suorien jakaumien ja tunnuslukujen avulla, koska vastaajamäärä oli suhteellisen pieni, tämä menetelmä soveltui sen vuoksi parhaaksi tavaksi käsitellä tuloksia. Sen avulla saatiin selkeämmin tulokset kuvattua ja kehittämisehdotukset selville. Suorajakauma ei



sinällään ole analyysimenetelmä vaan pikemminkin aineiston kuvausmenetelmä. (Kananen 2012, 145). Tämän pohjalta voidaan tehdä yksinkertaisia analyyskejä sekä nähdä aineiston sisälle. Tähän tutkimukseen tämä menetelmä oli toteuttamiskelpoisen vaihtoehto. Tulokset on esitetty taulukoin ja pylväskuvioin, jotka selkeyttävät lukijalle tulosten tulkintaa. Valli (2001, 47) toteaa, että taulukon on oltava selkeä ja siinä on yleisesti vain kokonaislukuja.

### 5.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa tulosten ja johtopäätösten tulisi olla oikeita, uskottavia sekä luotettavia. Luotettavuus mittaa työn laatua. Tutkimusprosessin eri vaiheissa on riskialueita, joissa on mahdollista mennä harhaan ja tehdä vääriä ratkaisuja. Aineisto voi olla riittämätöntä määrällisessä tutkimuksessa tai esitetyt tulokset on johdettu aineistosta väärin. (Kananen 2012, 161.)

Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään luotettavuutta varmennettaessa kahta käsitettä: reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä eli toisin sanoen, jos tutkimus halutaan toistaa, saadaan samat tulokset tutkijasta riippumatta. Tällöin kysymyksessä on tutkimuksen toistettavuus. Reliabiliteettia kannattaa arvioida jo tutkimuksen aikana, vaikka niitä voidaan tarkastella myös tutkimuksen jälkeinkin. Tuloksia ei tule yleistää niiden pätevyysalueen eli tehdyn tutkimuksen ulkopuolelle. Ne ovat päteviä tietyssä ajassa ja paikassa. (Kananen 2012, 167; Vilka 2007, 149.) Reliabiliteetissa on erotettavissa kaksi osatekijää, ne ovat stabiliteetti ja konsistentti. Stabiliteetissa kysymys on mittarin pysyvyydestä ajassa. Mittarin pysyvyyttä on mahdollisuus tarkastella vertaamalla useampia peräkkäisiä tehtyjä mittauksia ajallisesti. Aikavälin on oltava tarpeeksi pitkä, jotta vastaaja ei muista aiempia vastauksiaan, mutta kuitenkin lyhyt jotta muutoksia ei ole ennättänyt tapahtua. Konsistenssilla eli yhteneväisyydellä tarkoitetaan sitä, kun useista väittämistä muodostuva mittari jaotellaan kahteen joukkoon väittämiä, mittaa kumpikin väittämäjoukko samaa asiaa. (KvaliMOTV, 2008.)

Validiteetti vastaavasti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita eli tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä siinä oli tarkoituskin mitata. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija on onnistunut operationalisoimaan teoreettiset käsitteet arkikielelle eli tutkimuksessa käytetty teoria ja ajatuskokonaisuus on kyetty siirtämään lomakkeeseen eli mittariin. (Vilka 2007, 150.) Tärkein validiteetti alalajeista on ulkoinen validiteetti, joka mittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä. Se tarkoittaa, että tutkimustulokset pätevät samanlaisissa tilanteissa. Tämä taas edellyttää, että tutkimusasetelma vastaa täysin sitä ryhmää johon yleistys aiotaan kohdistaa. Sisältövaliditeetti vastaavasti tarkoittaa oikeiden mittareiden käyttämistä eli se mittaa sitä asiaa mitä tutkitaan. Kriteerivaliditeetin avulla voidaan ottaa käyttöön muiden tekemiä tuloksia oman tutkimuksen tueksi. Tämä edellyttää aikaisempien tutkimusten olemassaoloa. (Kananen 2012, 168 – 170.) Kananen (2012, 167) jatkaa että reliabiliteetti ei varmista validiteettia, sillä väärä mittari tuottaa usintakerroksellakin saman tuloksen eli sen, että reliabiliteetti on kunnossa. Vilka (2007, 152) jatkaa että tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti muodostavatkin yhdessä kokonaisluotettavuuden tutkimukselle.

Tämän opinnäytetyön reliabiteettia arvioidessa on selvää, että jos sama kysely tehtäisiin tiimipäälliköille heti uudelleen, tulokset olisivat samoja. Toisaalta, jos kyselyn välille jäisi aikaa voisi tulokset olla erilaiset, koska valmentavan johtamisen sisäistäminen on mennyt eteenpäin ja se alkaa tuottaa tulosta eri tavalla. Luotettavuutta arvioidessa aineiston määrä on suhteellisen pieni, eli vastausprosentti jäi vähäiseksi. Mikäli suurin osa tiimipäälliköistä olisi vastannut kyselyyn luotettavuus olisi korkeammalla tasolla. Vastaajat ovat joka tapauksessa perusjoukkoa, joten se vastaavasti tukee luotettavuuden arviointia.

Validiutta arviotaessa voidaan todeta, että kyselyyn vastanneet tiimipäälliköt ovat ymmärtäneet lomakkeessa esitetyt kysymykset koska aihe alue on heille koulutusten kautta tuttua. Tutkimus on pätevä koska se tuotti ne tulokset mitä oli tarkoituksin mitata. Ulkoista validiteettia arviotaessa voidaan todeta, että tutkimustuloksia voidaan yleistää, kun tutkimus on kohdistettu koko joukolle eli on tutkittu kaikki havaintoyksiköt. Tutkimuksessa on käytetty sellaisia mittareita, joilla tutkittavaan asiaan on saatu vastaus. Kyselylomakkeen kysymykset on johdettu suoraan viitekehyksestä, jolloin niiden kautta haettiin vastauksia tutkittavaan asiaan ja sen vuoksi tutkimusta voidaan pitää validina. Kriteerivaliditeetti toteutuu, kun teoriaosuus on koostettu olemassaolevista tutkimuksista ja teorioista.

## 6 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU

Tässä luvussa esitellään tehdyn kyselytutkimuksen tulokset. Kyselyyn vastasi 15 tiimipäällikköä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 56. Tiimipäälliköitä Itäisessä vakuutuspiirissä työskenteli tutkimushetkellä 27 kappaletta. Vastausprosentti oli suhteellisen pieni, mutta antoi kuitenkin suuntaa missä valmentavan johtamisen osalta ollaan menossa.

Vastaukset on ryhmitelty kolmeen eri aihe-alueeseen. Ensimmäisenä käydään läpi taustatiedot, toisena esimiestyön roolit ja tehtävät ja kolmantena millaisia käsityksiä tiimipäälliköille on muodostunut valmentavasta johtamisen tavasta. Lopuksi esimiesten antamaa palautetta risujen ja ruusujen merkeissä.

### 6.1 Taustatiedot: vastaajien ikä, koulutus ja työskentelyvuodet Kelassa sekä esimiestehtävässä

Tässä selvitettiin tiimipäälliköiden ikäjakauma, koulutustaso sekä kuinka kauan työskentely vuosia Kelassa on kertynyt ja montako vuotta niistä on esimiestehtävissä työvuosia. Kaikki 15 vastaajaa vastasi näihin kysymyksiin.

Taulukkoon 1 on kuvattu vastaajien taustatiedot, ikä, koulutustaso, työskentelyvuodet Kelassa ja esimiestehtävässä. Anonymisuojan vuoksi taustatietoja on muutettu kyselylomakkeella olleiden vaihtoehtojen osalta. Vastaajien iästä voidaan todeta, että lähes puolet (7) on yli 51 vuotiaita. Koulutuksena suuremmalla osalla (10) vastaajalla on ylempikorkeakoulututkinto ja keskiasteen tutkinnon ilmoitti (2) vastaajaa. Työvuodet Kelassa ovat pääsääntöisesti pitkiä. Vastaajista (5) on yli 20 vuotta työvuosia Kelassa, kun taas (2) vastaajaa ilmoitti työskennelleen alle viisi vuotta. Myös esimiehenä työskentely vuosia on kertynyt paljon. Yli 11 vuotta esimiehenä Kelassa ilmoitti työskennelleen (9) vastaajaa. Tämä kuvastaa sitä, että tiimipäälliköillä on vahva asiantuntijuus vetämästään etuudesta, jolla voi olla vaikutusta uuden johtamistavan hyödyntämiseen. Valmentavan johtamisen lähtökohtana kuitenkin on, että esimieheltä ei enää vaadita vahvaa substanssiosaamista vaan uuden johtamisotteen myötä hyödynnetäänkin enemmän tiimin sisällä olevaa osaamista ja autetaan oman oivaltamisen kautta löytämään ratkaisu asiaan.

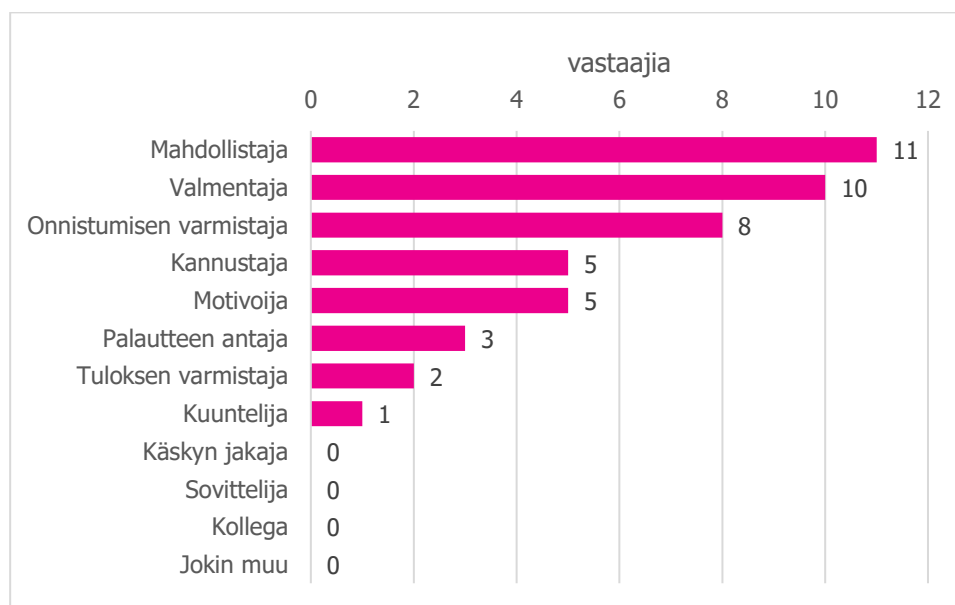
Pitkä kokemus esimiestyöstä tuo varmuutta uuden johtamistavan hyödyntämiseen, mutta se lisää myös vanhojen tapojen poisoppimisen taitoja, jotta uusi tapa saa tilaa esimiehen työskentelytavassa. Esimiehen on tarkasteltava omaa tapaansa toimia esimiehenä nyt aivan uudella tavalla ja uudesta näkökulmasta.

TAULUKKO 1. TAUSTATIEDOT (n=15)

TAUSTATIEDOT	%	n
<b>Ikäryhmä</b>		
alle 40 vuotta	27 %	4
41-50 vuotta	27 %	4
51-vuotta	47 %	7
<b>Koulutus</b>		
keskiaste	13 %	2
alempi korkeakoulu	20 %	3
ylempi korkeakoulu	67 %	10
<b>Työvuodet Kelassa</b>		
alle 5 vuotta	13 %	2
6-10 vuotta	13 %	2
11-20 vuotta	40 %	6
yli 20 vuotta	33 %	5
<b>Työvuodet esimiehenä</b>		
11-vuotta	40 %	6
yli 11 vuotta	60 %	9
<b>Kaikki vastaajat</b>	<b>100 %</b>	<b>15</b>

## 6.2 Esimiehen roolit ja tehtävät

Tässä selvitettiin tiimipäälliköiden mielipidettä esimiehen tärkeimpiin rooleihin suhteessa työntekijöihin. Siinä esimies on määritellyt oman tapansa toimia suhteessa työntekijään, lisäksi kysyttiin mielipidettä esimiehen tärkeimpiin tehtäviin.



KUVIO 1. Esimiehen rooli suhteessa työntekijöihin (n=15)

Tässä vastaajilla oli mahdollisuus valita kolme tärkeintä vaihtoehtoa, mikä on esimiehen rooli suhteessa työntekijöihin. Mahdollistaja (11), valmentaja (10) ja onnistumisen varmistaja (8) olivat esimiesten mielestä kolme tärkeintä roolia. Myös kannustaja (5) ja motivoija (5) nähtiin tärkeänä roolina. Käskyn jakaja, sovittelija ja kollega ei ollut kenenkään mielestä esimiehen rooli. Tämän mukaan tiimipäälliköillä on samansuuntainen käsitys siitä, mikä rooli hänellä on työssään työntekijöihin nähden. Esimies voi toimia useassa roolissa yhtä aikaa ja roolit voivat vaihdella, jolloin hän pystyy hyödyntämään erilaisia rooleja eri tilanteissa, tähän voi vaikuttaa myös työntekijöiden odotukset esimiehestä.

Lisäksi kysyttiin avoimella kysymyksellä missä roolissa esimies kokee itse vahvimmin olevansa, tähän vastasi 11 tiimipäällikköä. Suurin osa ilmoitti olevansa mahdollistaja (5), myös valmentaja, motivoija ja kannustaja koettiin muutamissa vastauksissa omaksi rooliksi. Tärkeää on esimiehet näkevät itsensä jossakin roolissa ja toimivat sen avulla tiimensä parhaaksi.



KUVIO 2. Esimiehen tärkeimmät tehtävät (n=15)

Esimehen tärkeimmät tehtävät jakautuivat tasaisesti, vastaajat saivat valita kolme tärkeintä tehtävää. Kaikista tärkeimmäksi tehtäväksi koettiin motivointi ja palautteen antaminen (12), osaamisen kehittäminen (7), työhyvinvointi (7) ja tuloksen tekemisen johtaminen (6) olivat seuraavaksi eniten tärkeimmäksi koettuja tehtäviä. Ongelmien ratkaisu (2) oli vähiten tärkein tehtävä. Vuorovaikutus työyhteisössä sekä sidosryhmissä oli jokin muu vaihtoehto tärkeimmäksi tehtäväksi.

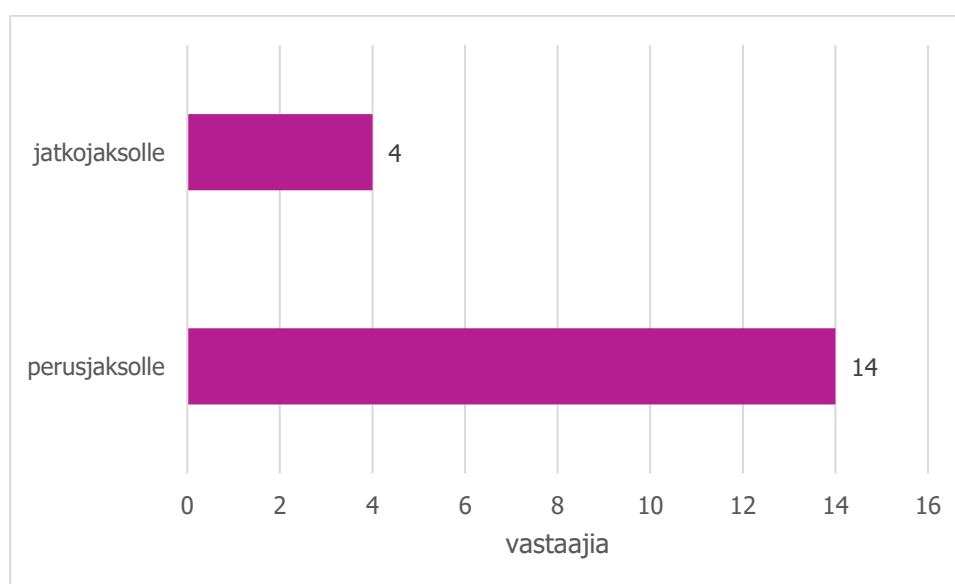
Vastauksien perusteella valmentavan johtamisen tärkeimpiä menetelmiä kuten motivointi ja palautteen antaminen olivat suurimman osan mielestä tärkeimpien esimiestehtävien joukossa. Esimiehet ovat oivaltaneet motiivoinnin ja palautteen antamisen tärkeyden heidän työtehtäväkseen.

Palautteen antamiseen liittyen kysyttiin, miten annat palautta (korjaavaa, että kannustavaa). Vaihtoehtoina oli kahden kesken keskustellen (kasvotusten tai lyncissä), palaverissa yleisellä tasolla, ohimennen tai pyydettyäessä. Kaikki tiimipäälliköt (15) vastasivat että antavat palautetta (korjaavaa ja

kannustavaa) kahden kesken joko kasvotusten tai Lyncissä keskustellen. Tämä kertoo siitä, että palautteen antaminen nähdään merkityksellisenä ja se halutaan tehdä asianomaisen kanssa kahden kesken. Esimiehen ja työntekijän välinen suhde on silloin luottamuksellinen. Kuitenkin palautetta on mahdollista antaa muillakin tavoilla, esimiehen on hyvä tietää millä tavoin työntekijät haluavat esimiehensä palautetta heille antavan.

### 6.3 Vastaajien käsityksiä esimiesvalmennuksista

Seuraavilla kysymyksillä haluttiin selvittää miten esimiehet ovat osallistuneet valmennuskoulutuksiin ja mitkä ovat heidän käsityksensä koulutusten tarjoamista hyödyistä esimiestyöhön valmentavan johtamistavan näkökulmasta.



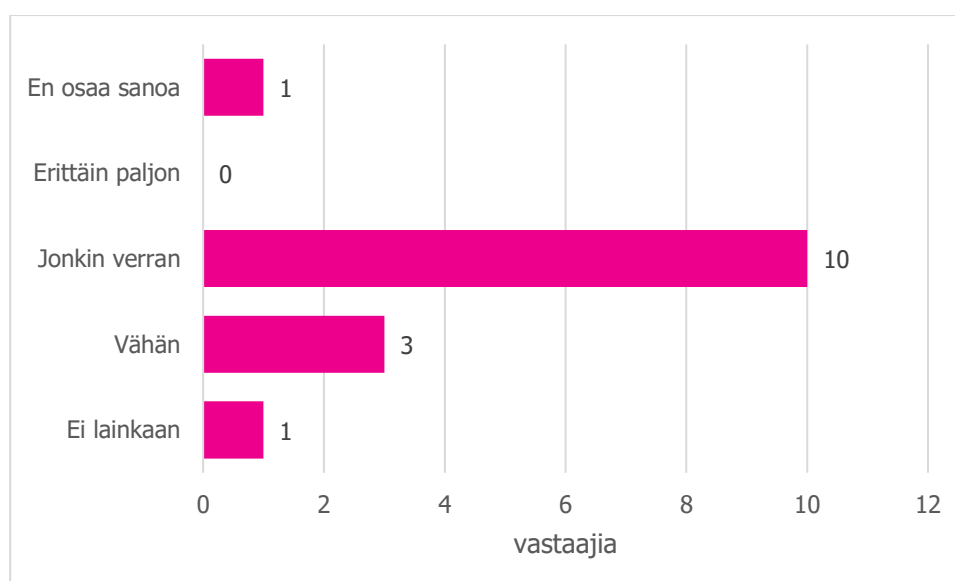
KUVIO 3. Osallistuminen esimiesvalmennuksiin (n=15)

Tämän kysymyksen tarkoitus on selvittää miten esimiehet ovat osallistuneet valmennuskoulutuksiin. Esimiehille on järjestetty esimiesvalmennuksia, jotka käsittävät ensin perusjakson ja sen jälkeen jatkojakson. Vastaajista (14) on osallistunut perusjaksolle, yksi ilmoitti, että ei ole perusjaksolle osallistunut. Vastaavasti jatkojaksolle osallistuneita oli 4 ja 8 ilmoitti että ei ole osallistunut jatkojaksolle. Esimiehet ovat olleet kiinnostuneita uuden johtamisotteen hyödyntämisestä omassa työssään, kun ovat aktiivisesti pääosin osallistuneet perusjakson osalta valmennuksiin. Jatkojaksolle osallistuminen on ollut vielä vähäisempää.

TAULUKKO 2. Esimiesvalmennusten hyödyllisyys (n=15)

	Täysin eri mieltä (1)	Jokseenkin eri mieltä (2)	En samaa enkä eri mieltä (3)	Jokseenkin samaa mieltä (4)	Täysin samaa mieltä (5)	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo
Olen pystynyt hyödyntämään valmentavan johtamisen koulutuksen oppeja omassa esimiestyössäni	1	0	0	11	2	1	15	3,7
Valmennuskoulutukset ovat vastanneet odotuksiani	1	0	0	12	1	1	15	3,6
Minulla on riittävästi tietoa valmentavasta johtamisesta toimiakseni valmentavana esimiehenä	2	0	0	10	2	1	15	3,5

Taulukosta 2 ilmenee että suurin osa vastaajista on jokseenkin samaa mieltä, että ovat pystyneet hyödyntämään koulutusten antamia oppeja omassa esimiestyössään ja koulutukset ovat vastanneet heidän odotuksiaan sekä heillä on riittävästi tietoa valmentavasta johtamisesta toimiakseen valmentavana esimiehenä. Jokaisen kolmen väittämän keskiarvo kertoo myös, että tiimipäälliköt ovat jokseenkin samaa mieltä väittämistä. Kuitenkin täysin erimieltä oli muutama vastaaja valmennusten hyödyllisyydestä. Yksi vastaajista ei osannut sanoa mielipidettä väittämiin. Tulosten mukaan valmennuskoulutukset ovat kannattaneet ja esimiehet ovat saaneet niistä valmentavan johtamistavan keinoja omaan työhönsä. Useammalla esimiehellä oli esimiesvalmennusten jatkojakso käymättä, joka voi olla yksi syy, että täysin samaa mieltä ei ollut kuin muutama vastaaja.



KUVIO 4. Esimiehen roolin muuttuminen esimiesvalmennuksien myötä (n=15)

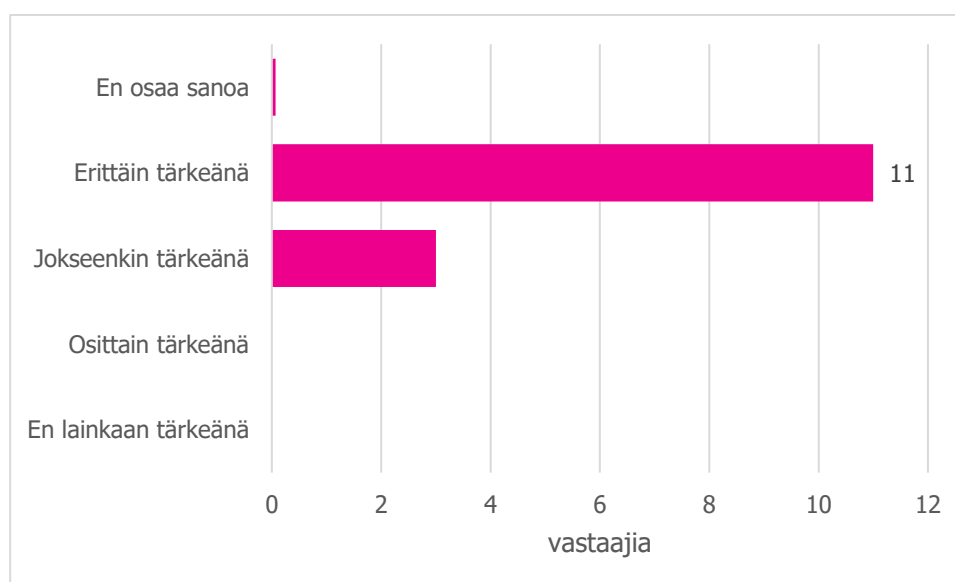
Suurin osa vastaajista (10) oli sitä mieltä, että esimiehen rooli on muuttunut valmennuskoulutusten myötä jonkin verran, yhden vastaajan mielestä se ei ole muuttunut lainkaan. Vastaajista (3) oli sitä

mieltä, että rooli on muuttunut vähän. Kukaan ei kokenut, että muutosta olisi tapahtunut erittäin paljon. Tulosten mukaan esimiehet ovat havainneet oman roolinsa muuttumisen valmennusten myötä pääosin hyvin, tämä tarkoittaa, että he ovat löytäneet valmentavan johtamistavan idean omaan työhönsä.

#### 6.4 Valmentavan johtamisen merkitys esimiestyössä

Tässä osiossa selvitettiin useamman kysymyksen avulla, miten esimiehet ovat käsittäneet valmentavan johtamisen esimiestyössään. Miten se on vaikuttanut, onko ollut haasteita ja miten he ovat sitä hyödyntäneet.

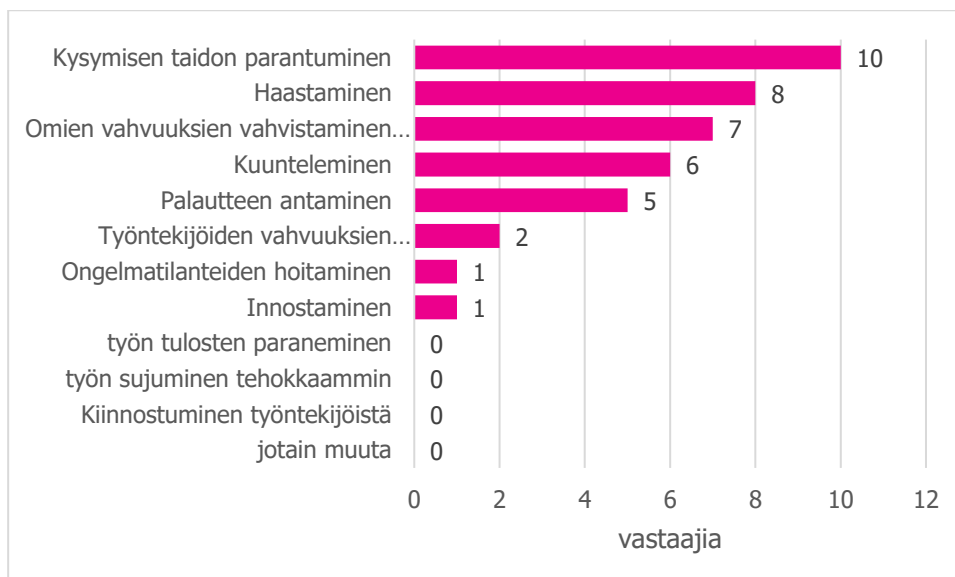
Esimiehiltä kysyttiin haluavatko he toimia valmentajana omalle tiimilleen, kaikki 15 vastaajaa ilmoitti haluavansa toimia valmentajana. Tämä kertoo, että jokainen tiimipäällikkö on valmis ottamaan uuden tavan käyttöön ja hyödyntää sitä tiimensä johtamisessa. Uuden tavan käyttöönottoaminen ja sen vieminen arkeen edellyttävät, että esimiehellä on kykyjen lisäksi halua toimia valmentajana.



KUVIO 5. Valmentajan taitojen tärkeys esimiestyössä (n=15)

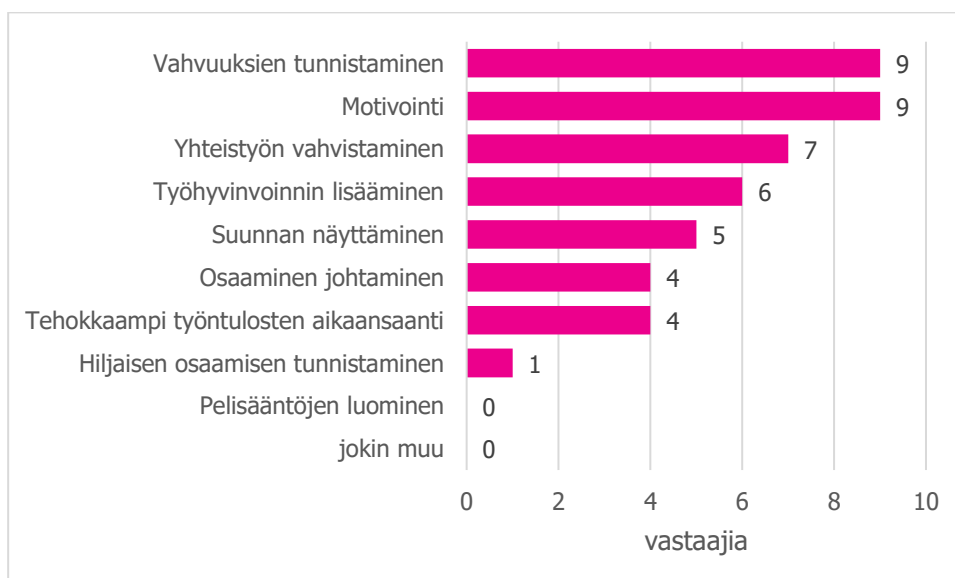
Tiimipäälliköt saivat kertoa tässä miten tärkeänä he pitävät valmentajan taitoja esimiestyössä. Lähes kaikki vastaajat (11) ilmoittivat pitävän valmentajan taitoja erittäin tärkeänä omassa esimiestyössään. Jokseenkin tärkeänä taitoja piti (3) ja (1) ei osannut sanoa. Kukaan ei pitänyt osittain tärkeänä tai ei lainkaan tärkeänä. Tulosten mukaan esimiehet arvostavat uuden johtamistavan myötä tullutta uutta roolia ja pitävät sitä tärkeänä. Se kertoo, että esimiehillä on motivaatio ottaa valmentava johtamistapa käyttöön ja hyödyntää sitä. Tämä varmistaa sen, että esimiehet ottavat tavan käyttöönsä eikä se jää irrallisena roikkumaan koulutusten jälkeen ilman hyödyntämistä.





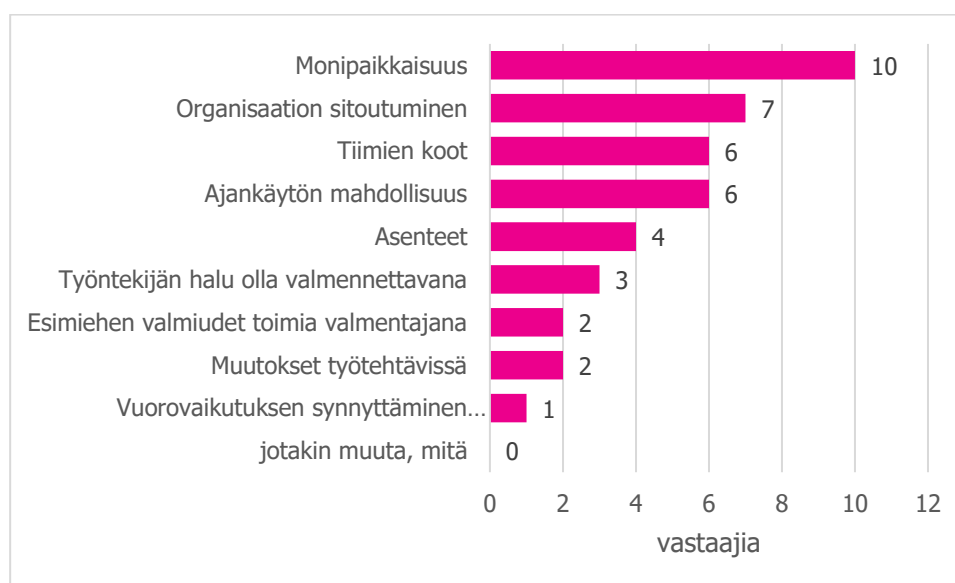
KUVIO 6. Mitkä taidot vahvistuneet valmentavan johtamistavan myötä (n=15)

Esimiehet kertoivat mitkä taidot ovat vahvistuneet valmentavan johtamistavan myötä. He saivat valita kolme tärkeintä vaihtoehtoa, jonka kokivat vahvistuneen. Valmentavan johtamisen yksi tärkeimmistä taidoista kysymisen taito oli (10) vastaajan mielestä vahvistunut. Haastaminen, omien vahvuuksien vahvistaminen esimiehenä, kuunteleminen ja palautteen antaminen olivat myös vahvistuneet usean vastaajan mielestä. Kiinnostuminen työntekijöistä, työn sujuminen tehokkaammin ja työn tulosten paraneminen ei ollut vastaajien mielestä vahvistunut valmentavan johtamistavan myötä. Tällä kysymyksellä haettiin vastausta siihen, ovatko esimiehet ymmärtäneet valmentavan johtamisen tärkeitä työkaluja ja menetelmiä peilaamalla sitä omaan kehittymiseen esimiehenä. Yksi tärkein valmentavan johtamistavan menetelmä on kysymisen taito, tulosten mukaan suurin osa on kokenut sen taidon vahvistuneen. Valmentavan esimiehen on kuitenkin tunnettava työntekijänsä, jotta voi valmentaa. Vastausten perusteella kiinnostuminen työntekijöistä ei ollut yhdelläkään vahvistunut, toisaalta kysymisen taidon avulla saadaan vahvistettua myös kiinnostumista työntekijöistä.



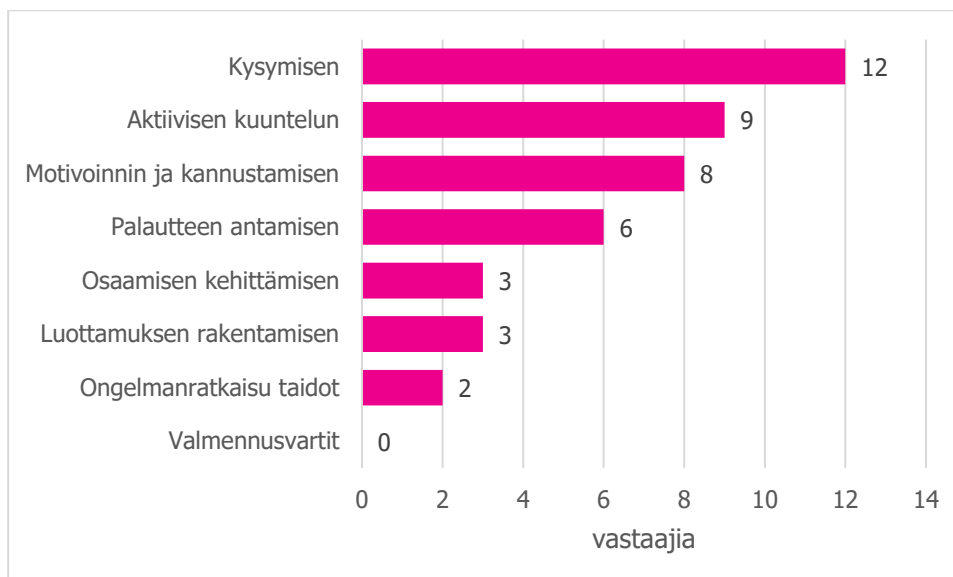
KUVIO 7. Valmentavan johtamisen tarkoitus (n=15)

Kuvio 7 kertoo siitä mikä on tiimipäälliköiden mielestä valmentavan johtamisen tarkoitus. Tässä oli mahdollisuus valita kolme tärkeintä vaihtoehtoa. Vahvuuksien tunnistaminen ja motivointi olivat (9) vastaajan mielestä valmentavan johtamisen tarkoitus. Vaihtoehdot yhteistyön vahvistaminen, työhyvinvoinnin lisääminen, suunnan näyttäminen, osaamisen johtaminen ja tehokkaampi työntulosten aikaansaanti olivat myös useamman mielestä sen tarkoitus. Yhden vastaajan mielestä hiljaisen osaamisen tunnistaminen sen tarkoitus. Kukaan ei määritellyt tarkoitukseksi pelisääntöjen luomista. Tulosten mukaan esimiehet ovat ymmärtäneet valmentavan johtamisen tarkoituksen, koska vahvuuksien tunnistamisen ja motivoinnin avulla saadaan ihmiset työskentelemään omien vahvuuksien kautta, jolloin he saavuttavat tuloksia ja näkevät sitä kautta minkä hyödyn he tuottavat työssään.



KUVIO 8. Valmentavan johtamistavan haasteet esimiestyössä (n=15)

Tiimipäälliköiltä kysyttiin mitä haasteita he näkevät valmentavassa johtamistavassa. He saivat valita halutessaan useamman vaihtoehdon. Vastaajista (10) koki haasteeksi monipaikkaisuuden, vaihtoehdot organisaation sitoutuminen, tiimien koot ja ajankäytön mahdollisuus olivat myös useamman esimiehen mielestä haasteena. Työntekijän halu olla valmennettavana sekä esimiehen valmius toimia valmentajana oli muutaman mielestä haate. Tulos kertoo, että suurin haaste kun työskennellään eri paikkakunnilla, on hyödyntää valmentavaa johtamistapaa. Tämä voi johtua siitä, että esimies ja työntekijä eivät tapaa henkilökohtaisesti niin usein ja jääkö valmentavan tavan menetelmiä hyödyntämättä tai voidaanko niitä samalla tavalla käyttää. Esimiehet näkevät myös organisaation sitoutumisen, tiimien koot sekä ajankäytön haasteina, joihin esimiehet eivät itse voi vaikuttaa, vaikka heillä onkin halua ja kykyä toimia valmentavan johtamistavan mukaan.



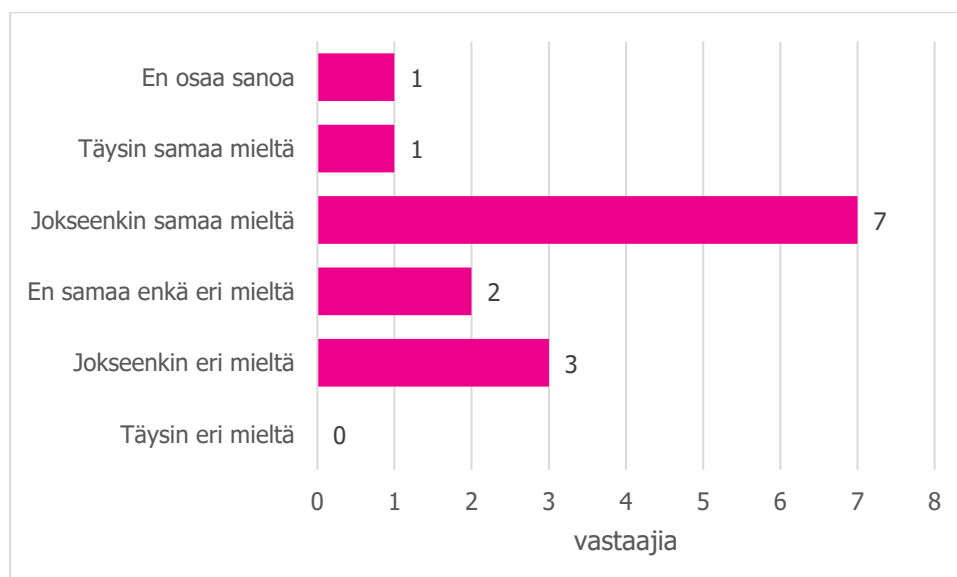
KUVIO 9. Valmentavan johtamisen menetelmien käyttäminen esimiestyössä (n=15)

Kuviossa 9 tiimpäälliköiltä kysyttiin, mitä valmentavan johtamisen menetelmiä tai työkaluja he ovat ottaneet käyttöön. Mahdollisuus oli valita useampi vaihtoehto. Kysyminen oli (12) vastaajan mielestä eniten käyttöönotettu menetelmä. Kuuntelu, motivointi ja palautteen antaminen nousivat myös useamman esimiehen osalta esille. Osaamisen kehittäminen, luottamuksen rakentaminen ja ongelmanratkaisu taidot oli muutamalla otettu käyttöön. Kukaan ei ilmoittanut ottaneen valmennusvartteja käyttöönsä. Tämä kertoo, että valmentavan johtamisen tärkeä työkalu eli kysyminen on lähes jokaisen esimiehen käyttöönottamana työkalu. Sen avulla esimies saa arvokasta tietoa työntekijöistään ja pystyy tukemaan ja ohjaamaan häntä oikeaan suuntaan. Kysyminen rakentaa luottamussuhdetta työntekijän ja esimiehen välille, koska näin työntekijä kokee, että häntä arvostetaan ja hänestä ollaan kiinnostuneita.

Taulukosta 3 ilmenee esimiesten kokemukset siitä, miten he ovat havainneet valmentavan johtamisen vaikutukset oman tiiminsä jäseniin. Keskiarvojen perusteella voidaan todeta, että vaikutusta on ollut suurimman osan mielestä jonkin verran. Kuitenkin vastauksissa on ei lainkaan kohdalla yksi tai kaksi vastausta luottamuksen lisääntymistä ja vuorovaikutuksen parantumista lukuunottamassa kaikissa vaihtoehdoissa. Kuuden vastaajan mielestä vaikutusta on ollut paljon avoimuuden, osaamisen kehittämisen ja oman oivaltamisen heräämisen osalta. Tulosten perusteella vaikutukset eivät ole kuitenkaan vielä hyvällä tasolla, koska vähän vaikutusta oli myös (33%) vastaajan mielestä. Tämä voi johtua siitä, että valmentavan johtamisen tapa on vielä suhteellisen uusi ja sen vaikutukset eivät tule hetkessä näkyviin. Tarvitaan lisä tietoutta myös työntekijöille, jotta he ymmärtävät mitä uusi johtamisen tapa heidän työskentelyssään tarkoittaa. Samalla myös esimiesten tulee jatkaa uuden tavan toteuttamista ja jalkauttamista omaan työhön määrätietoisesti ja avoimesti.

TAULUKKO 3. Valmentavan johtamisen vaikutukset tiiminjäseniin (n=15)

	Ei lainkaan (1)	Vähän (2)	Jonkin verran (3)	Paljon (4)	Kes- kiarvo
Tavoitteet selkiytyneet	2	2	5	3	2,75
Avoimuus	1	3	5	2	2,73
Vuorovaikutus parantunut	0	4	7	0	2,64
Oma oivaltaminen herännyt	1	3	6	1	2,64
Luottamus lisääntynyt	0	5	6	0	2,55
Tehokkuus lisääntynyt	1	4	6	0	2,45
Yhteistyö toimivampaa	1	4	6	0	2,45
Vastuunotto lisääntynyt	2	2	7	0	2,45
Työhyvinvointi parantunut	1	5	5	0	2,36
Osaaminen kehittynyt	2	4	5	0	2,27
Sitoutuminen lisääntynyt	2	4	5	0	2,27
YHTEENSÄ	13	40	63	6	



KUVIO 10. Oman esimiehen tuki tiimipäällikön valmentavaan johtamistapaan (n=14)

Tiimipäälliköiltä kysyttiin saavatko he tukea omalta esimieheltään toteuttaakseen valmentavaa johtamistapaan omassa työssään. Vastaajista 7 eli puolet oli jokseenkin samaa mieltä, että saa tukea omalta esimieheltään. Täysin samaa mieltä ja ei osaa sanoa oli vastaajissa 1, ei samaa eikä eri mieltä oli 2 ja

jokseenkin eri mieltä oli 3 vastaajaa. Tulos kertoo, että oman esimiehen tuki ei ole riittävästi suurimman osan mielestä, koska täysin samaa mieltä asiasta pystyi olemaan vain yksi tiimipäällikkö.

Lisäksi kysyttiin avoimella kysymyksellä, millaista tukea kaipaisit, jos ei tukea ole riittävästi saanut

Vastausten mukaan omalta esimieheltä kaivataan ymmärrystä siihen, että valmentavan johtamistavan toteuttaminen vie aikaa, koska työntekijän kanssa tulisi käydä vuorovaikutuksellisia keskusteluja. Esimieheltä kaivataan enemmän tukea, että muutokset tulevat nopeammin käyttöön ja vanhoista tavoista voidaan luopua.

## 6.5 Valmentajan johtamistavan palautetta tiimipäälliköiltä

Viimeisenä tiimipäälliköillä oli mahdollisuus antaa palautetta ruusujen ja risujen merkeissä valmentavasta johtamistavasta. Viisi esimiestä oli kuvannut avoimilla vastauksilla valmentavaa johtamistapaa ruusujen ja risujen osalta.

### **Ruusuja**

Muutamalle vastaajalle valmentava johtamistapa oli entuudestaan tuttu ja he olivat jo aikaisemmin hyödyntäneet sitä omassa toiminnassaan. Hyvänä koettiin, että nyt se on Kelassa hyväksyttävä toimintamalli jatkossa. Valmentava johtamistapaa koettiin hyvänä, kun käydään keskusteleluja ja kuunnellaan työntekijää. Koulutus oli hyvä kokonaisuutena, sitä pidettiin parhaana Kelassa pidettynä koulutuksena.

*” Vain valmentavalla johtamisen otteella onnistutaan lähiesimiestyössä, työhyvinvointi lisääntyy ja tulokset tulevat sen mukaan paremmiksi. Työn tekeminen on mukavaa.”*

### **Risuja**

Kehittämiseksi koettiin, että alaistaidoista ja jokaisen vastuusta sekä omasta työstä tulisi käydä keskusteluja enemmän. Loppujen lopuksi onnistuminen ja muutos lähtevät jokaisesta itsestään, vaikka esimies mahdollistaisikin nämä. Lisäksi koettiin, että vaikka työntekijän mielipidettä kuunnellaan, niin asiat ovat jo ratkaistu aikaisemmin jossakin muualla. Esimiehen voi näissä tilanteissa motiivoida työntekijää uuteen tilanteeseen.

*” Valmentava johtaminen tulisi laskeutua koko organisaatiossa kaikille tasoille, nyt se on vain asiakkuus- ja etuuspalvelujen lopputuotteen ympärillä. ”*

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä osiossa käydään läpi johtopäätösten ja kehittämisehdotusten osalta ne asiat mitä tutkimustulokset tuottivat. Kelan itäisen vakuutuspiirin tiimipäälliköt saivat vastata sähköisesti lähetettyyn kyselyyn valmentavasta johtamisesta. Kysely lähetettiin 27 tiimipäällikölle ja vastauksia tuli 15 kappaletta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tiimipäälliköiden käsityksiä valmentavasta johtamisesta ja sitä, miten he ovat kokeneet esimiesvalmennusten tuottamat hyödyt omaan esimiestyöhönsä uuden johtamistavan osalta. Valmentava johtaminen on tullut esimiesten arkeen keväällä 2015 koulutusten myötä ja sitä on alettu ottaa pikkuhiljaa käyttöön, kun osaamista on tullut lisää.

Useammalla tiimipäälliköllä on pitkä työhistoria Kelassa sekä myös esimiestehtävässä. Johtamistapa on voinut olla hyvinkin erilainen kuin mitä valmentava johtamisen tapa edellyttää. Uuden tavan oppiminen vie aikaa ja sen näkyminen arjessa vaatii paljon harjoittelua ja työstämistä, jotta se alkaa tuottaa sitä tulosta mitä siltä odotetaan. Valmentava johtaminen edellyttää uusien menetelmien ja työkalujen käyttöön ottamista sekä koko johtamistavan ideologian sisäistämistä. Esimiehen on tullava nyt pois vanhasta ja lähdettävä toteuttamaan uudenlaista tapaa johtaa tiimiä sekä yksilöitä. Arjessa tulee vastaan erilaisia haasteita ja tarvitaan jatkuvaa keskustelua sekä avointa ilmapiiriä, jolla esimiehiä voidaan tukea. Valmentavassa johtamisen tavassa korostuu nyt erityisesti ihmisten johtaminen ja vuorovaikutuksen tärkeys. Esimiehet ovat tärkeän muutoksen edessä ja tarvitsevat siihen organisaation jatkuvan tuen.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että valmentavan johtamisen tarkoitus on pääsääntöisesti sisäistetty vastaajien keskuudessa. Vastauksissa korostui erityisesti motivointi, vahvuuksien tunnistaminen sekä yhteistyön vahvistaminen. Huomion arvoista on, että useammalta puuttuu vielä esimiesvalmennusten jatkokurssi. Koulutusten hyödyllisyydestä, odotuksista sekä siitä, onko oppeja voinut hyödyntää omassa työssä, oltiin jokseenkin samaa mieltä suurimmassa osassa. Koska useammalta vastaajalta puuttui koulutuksen jatkovaihe, herää kysymys voisiko jatkokurssille osallistuminen lisätä tietoutta sekä mahdollistaa valmentavan otteen hyödyntämisen tehokkaammin. Esimiesten roolissa suhteessa työntekijään ja esimiehen tärkeimmissä tehtävissä tulee selkeästi esille valmentavan johtamisen tärkeät menetelmät kuten mahdollistaja, valmentaja sekä motivointi ja palautteen antaminen. Ne kuvaavat sitä, että esimiehiltä löytyy selkeästi halua toimia uudessa roolissa ja ottaa erilainen lähestymistapa esimiestyössä käyttöön. He ovat ymmärtäneet näiden keinojen merkityksen tärkeyden valmentavassa johtamisen tavassa. Kukaan ei koe olevan käskyttäjä tai ongelmien ratkaisija, jotka eivät enää liity uuteen tapaan johtaa ihmisiä. Suurimman osan mielestä rooli esimiehenä on nyt muuttunut jonkin verran ja halutaan toimia valmentajan roolissa. Tämä kuvastaa sitä, että halua vuorovaikutteisempaan esimiestyöhön on olemassa. Esimiehet ovat kokeneet koulutusten tuottamana hyötynä omaan työhönsä kysymisen taidon parantuneen, haastamisen sekä palautteen antamisen vahvistumisen, moni sai hyötyä myös omien vahvuuksien vahvistamiseen esimiehenä. Suurin osa on ottanut valmentavan johtamisen menetelmänä kysymisen työkalun käyttöön, johon liittyy myös kuuntelu ja palautteen antaminen. Palautetta halutaan antaa jokaisen mielestä kahden kesken keskustellen, mikä kertoo siitä, että työntekijän ja esimiehen välinen vuorovaikutus on merkityksellinen myös palautteen antamisessa.

Esimiehet kokivat myös haasteita valmentavassa johtamisessa. Suurimpina haasteina nähtiin monipaikkaisuus ja organisaation sitoutuminen, myös tiimien koot ja ajankäytön mahdollisuus aiheuttavat useamman mielestä haasteita. Esimiesten tiiminjäsenet työskentelevät eri paikkakunnilla ja tiimit voivat olla isoja, jolloin uuden tavan käyttöön ottaminen saattaa olla hankalaa, kun opetellaan täysin erilaista roolia esimiehenä. Jos esimies kokee, että hänellä ei ole aikaa valmentamiseen saattaa tuloksena olla, että uusi menetelmä jää hyödyntämättä. Ajankäytön mahdollisuus tuli esille myös avoimissa vastauksissa risujen osalta sekä oman esimiehen tuessa. Esimiehille on tärkeää, että oma esimies on tukemassa uuden tavan käyttöön ottamista ja siihen voidaan käyttää aikaa. Kukaan esimiehistä ei ole ottanut käyttöön valmennusvartteja, joka olisi myös yksi työkalu jolla valmennusta voisi toteuttaa. Esimiehet arvioivat myös mitä vaikutusta valmentavalla johtamisella on ollut tiimin jäseniin. Vastauksissa paljon vaikutusta oli parin vastaajan mielestä tapahtunut avoimuudessa ja tavoitteiden selkiyty-misessä. Vastaavasti ei lainkaan muutosta oli muutamien mielestä sitoutumisessa, osaamisen kehitty-misessä ja vastuunotossa. Suurin osa on kuitenkin sitä mieltä, että vaikutusta on ollut jonkin verran. Täytyy muistaa, että vaikutukset eivät tule näkyviin heti ja esimiehet harjoittelevat vielä itsekkin uutta tapaa.

Näiden tulosten valossa valmentava johtaminen Kelan itäisessä vakuutuspiirissä tiimipäälliköiden osalta on alkanut, mutta oppimisen tiellä vielä ollaan. Kehittämisehdotuksena tulisi ensin varmistaa, että jokainen esimies on saanut asianmukaisen ja hänelle kuuluvan kouluksen tämän osalta, koska ilman koulutusta on vaikea kokeneenkin esimiehen sisäistää ja alkaa toteuttaa uudenlaista johtamisen tapaa. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikkien esimiesten tulisi osallistua esimiesvalmennusten perus- ja jatkojaksoille. Valmentavalle johtamiselle on annettava aikaa, sitä on tehtävä jatkuvasti, jotta se tulee varmemmaksi ja näkyväksi. Monipaikkaisuus ja tiimien koot haastavat esimiehet pohtimaan keinoja, miten tapaa voidaan toteuttaa. On varmistettava, että esimiehet saavat mahdollisuuden tavata henkilökohtaisesti toisella paikkakunnalla työskenteleviä tiiminsä jäseniä. Esimiehet ovat muutoksen edessä, jolloin tarvitsevat aikaa sekä tukea omaksuakseen uuden ja erilaisen tavan toimia esimiehenä. Rooli ihmisten tai asioiden johtamisesta on muuttunut rohkaisijaksi, jossa kannustetaan työntekijöitä ottamaan vastuuta ja kehittymään omassa tehtävässään. Työyhteisön erilaisuutta on opittava hyödyntämään ja näkemään se voimavarana sekä tuottavana tekijänä koko organisaatiolle. Näillä keinoilla varmistetaan luottamuksen syntyminen esimiehen ja työntekijän välille.

Valmentava johtaminen on tuotava myös työntekijöiden tietouteen, jotta he osaavat suhtautua oikealla tavalla esimieheen joka toimii valmentavasti. Työntekijä voi kokea, että vastuuta antaessaan esimies siirtää työntekemiseen liittyvää vastuuta liiaksi hänelle, joka vaikuttaisi kuuluvan esimiehen tehtäviin. Kun työntekijää autetaan oivaltamaan ja löytämään ratkaisu hakemaansa kysymykseen, ymmärtää hän myös mistä valmentavassa johtamistavassa on kyse. On kuitenkin muistettava, että valmentavaksi esimieheksi ei tulla hetkessä eikä pelkästään kouluttautumalla, sitä on tehtävä käytännössä. Ensin on sisäistettävä valmentavan johtamisen filosofia, se lähtee siitä, että koko organisaatio on tässä mukana ja kulttuuria kehitetään yhdessä valmentavan johtamisen kulttuuriin.

Esimiehet tekevät työtään omalla persoonallaan, valmentava johtaminen on ihmisten johtamista jossa erilaiset vuorovaikutustaidot korostuvat. Esimies saattaa joutua opettelemaan kuuntelemisen tai kysymisen taidon eri tavalla kuin ennen on tehnyt, hänen on kyettävä tutustumaan tiimensä jäseniin, jotta hän voi johtaa heitä. Valmentajana esimies antaa vastuuta ja auttaa tiimin jäseniä oivaltamaan itsenäisesti asioita, kuitenkin hänen on oltava läsnä ja annettava palautetta. Hänen tiedettävä miten työntekijät haluavat palautetta annettavan, sitä voisi kysyä heiltä suoraan. Esimiehen täytyy osata johtaa myös itseään, hyvä itsetuntemus ja arvojen tunnistaminen auttavat esimiestä valmentavan johtamisen tiellä. Nämä kaikki edellyttävät, että esimiehet saavat vankan tuen omalta esimieheltään, muutoin valmentava johtaminen unohtuu ja jää hyödyntämättä. Esimiesten tulisi ottaa käyttöön valmennusvarit, joita pidettäisiin säännöllisesti työntekijöille joko yksilöllisesti tai tiimikohtaisesti. Tällä tavalla he saisivat lisää tietoa siitä mikä työntekijöitä motivoi, missä osaamisen alueessa on kehittämisen tarvetta tai miten sitoutunut työntekijä on. Motivoitunut ja sitoutunut työntekijä, jolla työnkuva on osaamiseen nähden kunnossa, on tuottava ja hyvinvoiva. Jokainen haluaa kokea työnsä merkitykselliseksi ja saada innostumisen tunteen. Valmentavalla otteella toimiva esimies voi olla vastaamassa tämän päivän haasteisiin työelämässä, jossa tarvitaan nyt keinoja työn tuottavuuteen sekä siihen että työntekijät ovat motivoituneita työhönsä. Esimiesten on hyvä muistaa, että häneltä ei vaadita enää laajaa substanssiosaamista vaan työntekijä on nyt esimiestään asiantuntevampi, kun kyseessä on osaaminen etuuksiin liittyvissä asioissa. Työntekijää tulee vastaavasti rohkaista löytämään itse vastauksia ja ratkaisuja hakemiinsa kysymyksiin.



## 8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa, miten Kelan itäisen vakuutuspiirin tiimipäälliköt ovat hyötäneet heille suunnatuista esimiesvalmennuksista, jotka ovat liittyneet valmentavan johtamisen käyttöön ottamiseen omassa esimiestyössä. Samalla haluttiin selvittää miten he ovat ottaneet valmentavan johtamisen eri menetelmiä ja työkaluja käyttöönsä. Tavoite täyttyi siltä osin ja tutkimus osoitti, että tiimipäälliköt ovat sisäistäneet valmentavan johtamisen ideologian ja halua toimia valmentajan roolissa tuli esille. Tutkimuksen vastausprosentti jäi alhaiseksi, jolla osaltaan saattoi olla vaikutusta tuloksiin, suuremmalla vastausmäärällä olisi saatu luotettavampi tulos. Kyselyn uusimista voisi ajatella tehtävän uudelleen pienen hetken jälkeen tai mahdollisesti syvennettävän haastatteleamalla pienempää joukkoa tiimipäälliköistä. Myös tutkimuksen tekemistä valmentavan johtamisen toteutumisesta henkilökunnalle olisi syytä miettiä ja valmentavan johtamisen vaikuttavuutta työn tehokkuuden lisääntymiseen ja sitoutumiseen olisi hyvä selvittää, kun uusi tapa on saanut enemmän jalan sijaa organisaatiossa. Tutkimuksessa käytettyyn lomakkeeseen lisäisin enemmän tilaa avoimille kysymyksille, jotta vastaajat saisivat kertoa vapaammin omista mielipiteistään.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää Kelassa jatkossa miettimällä, ovatko koulutukset olleet riittäviä ja ovatko kaikki niihin osallistuneet aktiivisesti. Lisäksi ajan käytön mahdollisuutta valmentavan johtamisen käytäntöön viemiseen voidaan nyt lisätä ja pohtia miten esimies voi ottaa valmentajan roolin, kun työntekijä työskentelee toisella paikkakunnalla. Tuloksissa nousi esille monipaikkaisuus haasteena valmentavalle johtamiselle. Oman esimiehen tuen tärkeyttä kannattaa korostaa ja antaa tiimipäälliköille aikaa opetella uusi tapa toimia esimiehenä. Myös aiemmissa saman aihepiiriin liittyvissä tutkimuksissa nousi esille, että valmentavaksi esimieheksi ei tulla hetkessä, vaan tarvitaan aikaa ja uuden tavan sisäistämistä. Esimies ei anna enää valmiita ratkaisuja tai vastauksia vaan kysymällä ja oivalluttamalla hän auttaa työntekijää löytämään itse ratkaisun asiaan. Tämä lisää työntekijän motivoitumista ja sitoutumista omaa työtä kohtaan. Sitoutuminen vastaavasti tuottaa lisää tehokkuutta jota organisaatiot tavoittelevat säilyttääkseen kilpailukykyensä. Kansainvälisissä tutkimuksissa on tullut esille, ettei esimies aina halua irrottua vanhasta roolistaan ja siirtyä valmentajan rooliin, ja sen vuoksi he eivät myöskään käytä aikaansa valmentavaan johtamiseen. Valmentava johtaminen vaatii halua toimia vuorovaikutteisesti ja kiinnostusta työntekijää kohtaan. Toisaalta myös työntekijältä vaaditaan halua olla valmennettavana ja hänen on tiedettävä mitä tämä uusi tapa johtaa tarkoittaa.

Motivointi ja palautteen antaminen ovat tärkeimpiä valmentavan johtamisen menetelmiä, niiden avulla työntekijälle asetetut tavoitteet saavat merkityksen ja auttavat tunnistamaan omat saavutuksensa. Palautteen myötä tapahtuu kehittymistä ja motivoinnin keinoin työntekijää autetaan kehittymään sekä saavuttamaan tavoitteensa. Nämä nousivat useammassa vastauksissa esille, tiimipäälliköt kokivat ne yhtenä tärkeänä osana valmentavaa johtamista. Se kuvastaa, että he ovat sisäistäneet sen mikä tässä uudessa tavassa toimia esimiehenä on tärkeää.

Opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen, koska aihe oli itselle hyvin mieluinen ja perehtyminen kirjallisuuteen oli antoisaa. Aloitin opinnäytetyön työstämisen aiheen valinnalla kevättalvella 2016 ja var-

sinaisen kirjoittamisen käynnistin kesällä, jolloin laadin myös lomakkeen kyselyä varten. Kysely toteutui syyskuun alussa ja siitä alkoi säännöllisempi kirjoittaminen sekä tulosten läpikäyminen. Kokonaisuudessaan työskentely sujui suhteellisen helposti, mutta kansainvälisen materiaalin etsiminen oli työlästä. Opinnäytetyön prosessi opetti uudenlaista ajan käytön suunnittelua ja työskentelyn organisointia. Perehtyminen kirjallisuuteen johtajuuden sekä valmentavan johtamisen osalta opetti sen mikä on esimiestyön lähtökohta, eli itsensä johtaminen, josta kaikki alkaa, jotta voit tulla hyväksi esimieheksi.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

AALTONEN Tapio, PAJUNEN Heikki ja TUOMINEN Kalle 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Jyväskylä:Gummerus Kirjapaino Oy

AARNIKOIVU Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Juva:WS Bookwell Oy

AHONEN Guy, HUSMAN Päivi, IKONEN Raimo, JUUTI Pauli, KOHO Arto, KÄPYKANGAS Sari, LAINE Marjukka, LARJOMAA Eeva, SAARELMA-THIEL Tiina, SAARI Eveliina ja WALLIN Marjo 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

BERG Morten Emil ja KARLSEN Jan Terje 2011. An evaluation of management training and coaching. Norway:Oslo. [Viitattu 18.10.2016]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia.fi/business/docview/939165852/fulltextPDF/CFA7F3E707F14648PQ/1?accountid=27296>

BOND Christopher ja SENEQUE Megan 2013. Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. The Journal of Management Development 32.1 [Viitattu 4.10.2016] Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia.fi/business/docview/1191732061/fulltextPDF/2BEEBC25A0044363PQ/2?accountid=27296>

CARLSSON Maria ja FORSSELL Christina 2012. Esimies ja Coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tallinna:Tietosanoma Oy

HAVUNEN Risto 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

HELIN Kari 2006. Yhdessä menestymisen taito. Jyväskylä:Gummerus Kirjapaino Oy

HELLBOM, Kaj, MAURO Seija ja SALO Matti. 2006. Johtamisen nyt. Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivi-jalkana. Helsinki: Edita Prima Oy

HIRSJÄRVI Sirkka, REMES Pirkko ja SAJAVAARA Paula 2014. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy

HIRVIHUHTA Harri 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

JALAVA Urpo 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer-Paino Oy

JUUTI Pauli 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu:Otavan Kirjapaino Oy

JUUTI Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: Bookwell Oy

JUUTI Pauli ja VUORELA Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

KAISTILA Marjaliisa 2005. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus/Kuntien eläkevakuutus [Viitattu 2.9.2016] Saatavissa: [http://ttk.fi/files/1579/Hyva\\_esimiestyo\\_opas.pdf](http://ttk.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf)

KANANEN Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

KANSANEN Olli 2004. Esimies valmentajana, yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WS Bookwell Oy.

KELA 2013. Yleisesite. [Viitattu 21.5.2016] Saatavissa: [http://www.kela.fi/documents/10180/578772/Kela\\_Yleisesite\\_SUOMI\\_WEB.pdf/845915de-9b58-4b8f-a3b7-9573afa681bd](http://www.kela.fi/documents/10180/578772/Kela_Yleisesite_SUOMI_WEB.pdf/845915de-9b58-4b8f-a3b7-9573afa681bd)

Kela 2014a. Ammattimaisen johtamisen malli. [Viitattu: 20.8.2015] Saatavissa Kelan sisäisillä verkkosivuilla.

- KELA 2014b Kelan strategia 2015 – 2018. [Viitattu: 11.10.2016] Saatavissa: <http://www.kela.fi/documents/10180/0/Kelan+strategia+2015-2018/cf5e9934-62fc-4275-a83d-c20e42d8ac96>
- KELA 2015. Kelan johtamisjärjestelmän kuvaus 8.12.2015.[Viitattu 20.8.2016] Saatavissa Kelan sisäisillä verkkosivuilla.
- KELA 2016a. Kohti ammattimaista ja valmentavaa johtamista. [Viitattu 2.9.2016] Saatavissa Kelan sisäisillä verkkosivuilla.
- KELA 2016b. Työtuntikäytännöistä tukea arjen johtamiseen ja työhyvinvointiin. [Viitattu 7.9.2016] Saatavissa Kelan sisäisillä verkkosivuilla.
- KELA 2016c. Johtamisen roolit, vastuut ja tehtävät. [Viitattu 19.9.2016] Saatavissa Kelan sisäisillä verkkosivuilla.
- KURTTILA Minna, LAANE Taina, SAUKKOLA Kirsi ja TRANBERG Tiina 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- LANKINEN Paavo, MIETTINEN Asko ja SIPOLA Veikko 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy
- LEHTINEN Esa 2016-05-23. Uusi aika, uusi johtaminen - pysyvätkö myös johtajat vauhdissa mukana? Hämeen Sanomat. [Viitattu 13.7.2016] Saatavissa: <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2016/05/23/uusi-aika-uusi-johtaminen-pysyvatko-myos-johtajat-vauhdissa-mukana/>
- MANKA Marja-Liisa, KAIKKONEN Maija-Leena ja NUUTINEN Sanna 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. [Viitattu: 19.9.2016] Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>
- MCCHARTHY Grace ja MILNER Julia 2013. Managerial coaching: challenges, opportunities and training. The Journal of Management Development 32.7. [Viitattu 4.10.2016] Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia.fi/business/docview/1373220433/fulltextPDF/2B31E0E4327A46B2PQ/1?accountid=27296>
- MCCOMB Christiaan 2012. Developing coaching culture: are your managers motivated coaches? [Viitattu: 19.9.2016] Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00197851211202920>
- Menentelmätietovaranto. KvantimOTV. [Viitattu: 7.11.2016] Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>
- MOEN Frode ja FEDERICI Roger Andre 2012. The Effect from Coaching Based Leadership. Canada: Canadian Center of Science and Education. [Viitattu 10.10.2016] Saatavissa: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1081356.pdf>
- OTALA Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy
- RISKIKANGAS Marjo-Riitta ja Grünbaum Leni 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Viro: Print Best
- RISTIKANGAS Marjo-Riitta ja RISTIKANGAS Vesa 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell Oy
- RISTIKANGAS Marjo-Riitta ja RISTIKANGAS Vesa 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Talentum Media. Verkkokirja

- ROBBINS Stephen ja HUNSAKER Phillip L. 2012. Training in Interpersonal Skills. Tips for managing people at work. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall
- RÄSÄNEN Mikko 2007. Coaching ja johtajuus. Valmettava ote esimiestyössä. Helsinki:Edita Prima Oy
- SALMINEN Jari 2014. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact
- SCHEIN Edgar H 2004. Organizational culture and leadership. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass. Verk-  
kokirja
- SUOMEN EKONOMILIITTO 2005. Johtajuus!. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- SURAKKA Tarja & LAINE Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media
- SYDÄNMAANLAKKA Pentti 2003. Älykäs organisaatio - tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy
- SYDÄNMAANLAKKA Pentti 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Helsinki: Talentum Media Oy
- TIILILÄ Maarit 2016. Innostu onnistumaan – yhdessä! Helsinki: Helsingin Kamari Oy
- VALLI Raine 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- VIITALA Riitta 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teorista käytäntöön. Keuruu:Otavan Kirja-  
paino Oy
- VILKKA Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirja-  
paino Oy
- YUKL Gary 2006. Leadership on organization. 6th ed. Pearson/Prentice Hall

**LIITE 1: KYSELYLOMAKE**

Kysely valmentavasta johtajuudesta esimiestyössä Itäisen vakuutuspiirin tiimipäälliköille

**1 PERUSTIEDOT**

IKÄ

20-30

31-40

41-50

51-60

yli 60

**2 KOULUTUS**

keskiaste

alempi korkeakoulututkinto

ylempi korkeakoulututkinto

jokin muu

**3 MONTAKO VUOTTA OLET TYÖSKENNELLYT KELASSA**

alle 5 vuotta

6-10 vuotta

11-20 vuotta

yli 20 vuotta

**4 MONTAKO VUOTTA OLET TYÖSKENNELLYT ESIMIESTEHTÄVÄSSÄ**

alle vuoden

1-5 vuotta

6-10 vuotta

11–20 vuotta

yli 20 vuotta

---

**5 Mikä on mielestäsi esimiehen rooli suhteessa työntekijöihin? (valitse kolme tärkeintä vaihtoehtoa)**

kannustaja

kuuntelija

valmentaja

mahdollistaja

käskyn jakaja

motivoija

sovittelija

kollega

palautteen antaja  
tuloksen varmistaja  
onnistumisen varmistaja

**Missä edellä mainituista rooleista koet esimiehenä vahvimmin olevasi?****6 Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät tehtävät (valitse kolme tärkeintä vaihtoehtoa)**

osaamisen kehittäminen  
viestintä työyhteisössä  
työhyvinvointi  
kehityskeskustelut  
tuloksen tekemisen johtaminen  
ongelmien ratkaisu  
motivointi ja palautteen antaminen  
strategian jalkauttaminen  
jokin muu, mikä

**7 Miten annat palautetta (kannustava/korjaava)**

kahden kesken keskustellen (kasvotusten/lyncissä/muulla tavoin)  
palaverissa yleisellä tasolla  
ohimennen  
pyydettyäessä

---

**8 Oletko osallistunut esimiesvalmennuksiin?**

perusjaksolle, kyllä            ei  
jatkojaksolle, kyllä            ei

**9 Valmennuskoulutukset ovat vastanneet odotuksiani**

täysin erimieltä            jokseenkin erimieltä            en samaa enkä eri mieltä            jokseenkin samaa mieltä  
täysin samaa mieltä            en osaa sanoa

**10 Minulla on riittävästi tietoa valmentavasta johtamisesta toimiakseni valmentavana esimiehenä**

täysin erimieltä            jokseenkin erimieltä            en samaa enkä eri mieltä            jokseenkin samaa mieltä  
täysin samaa mieltä            en osaa sanoa

**11 Olen pystynyt hyödyntämään valmentavan johtamisen koulutuksen oppeja omassa esimiestyössäni**

täysin erimieltä            jokseenkin erimieltä            en samaa enkä eri mieltä            jokseenkin samaa mieltä  
täysin samaa mieltä            en osaa sanoa

**12 Onko roolisi esimiehenä muuttunut valmentavan johtamisen myötä?**

Ei lainkaan            vähän            jonkin verran            erittäin paljon  
en osaa sanoa

**13 Haluatko toimia valmentajana tiimillesi?**

Kyllä

Ei, miksi?

**14 Miten tärkeänä näet valmentajan taidot esimiestyössäsi?**

En lainkaan tärkeänä                      osittain tärkeänä                      jokseenkin tärkeänä                      erittäin tärkeänä  
en osaa sanoa

**15 Mitä hyötyä valmennuskoulutuksista sinulle on esimiestyöhön ollut? (voit valita useamman vaihtoehdon)**

Omien vahvuuksien vahvistaminen esimiehenä

Työntekijöiden vahvuuksien tiedostaminen ja niiden vahvistaminen

Kiinnostuminen työntekijöistä

Kysymisen taidon parantuminen

Innostaminen

Haastaminen

Kuunteleminen

Palautteen antaminen

Ongelmatilanteiden hoitaminen

työn sujuminen tehokkaammin

työn tulosten paraneminen

Jotain muuta, mitä?

**16 Mikä on mielestäsi valmentavan johtamisen tarkoitus? (valitse kolme tärkeintä vaihtoehtoa)**

Pelissäntöjen luominen

Yhteistyön vahvistaminen

Tehokkaampi työntulosten aikaansaanti

Motivointi

Osaaminen johtaminen

Vahvuuksien tunnistaminen

Hiljaisen osaamisen tunnistaminen

Suunnan näyttäminen

Työhyvinvoinnin lisääminen

jokin muu, mikä

**17 Mitä haasteita näet valmentavassa johtamisessa? (voit valita useamman vaihtoehdon)**

Ajankäytön mahdollisuus

Monipaikkaisuus

Tiimien koot

Muutokset työtehtävissä



Asenteet

Vuorovaikutuksen synnyttäminen esimiehen ja työntekijän välille

Esimiehen valmiudet toimia valmentajana

Organisaation sitoutuminen

Työntekijän halu olla valmennettavana

jotakin muuta, mitä

**18 Millaisia valmentavan johtamisen menetelmiä tai työkaluja olet ottanut käyttöön esimiestyössäsi? (voit valita useamman vaihtoehdon)**

Aktiivisen kuuntelun

Motivoinnin ja kannustamisen

Palautteen antamisen

Valmennusvartit

Kysymisen

Luottamuksen rakentamisen

Osaamisen kehittämisen

Ongelmanratkaisu taidot

**19 Valmentavalla johtamisella on ollut vaikutusta tiimini jäseniin**

**Miten?**

Luottamus lisääntynyt	Ei lainkaan	vähän	jonkin verran	paljon
Vuorovaikutus parantunut	Ei lainkaan	vähän	jonkin verran	paljon
Tehokkuus lisääntynyt	Ei lainkaan	vähän	jonkin verran	paljon
Avoimuus	Ei lainkaan	vähän	jonkin verran	paljon
Työhyvinvointi parantunut	Ei lainkaan	vähän	jonkin verran	paljon
Yhteistyö toimivampaa	Ei lainkaan	vähän	jonkin verran	paljon
Vastuunotto lisääntynyt	Ei lainkaan	vähän	jonkin verran	paljon
Osaaminen kehittynyt	Ei lainkaan	vähän	jonkin verran	paljon
Tavoitteet selkiytyneet	Ei lainkaan	vähän	jonkin verran	paljon
Oma oivaltaminen herännyt	Ei lainkaan	vähän	jonkin verran	paljon
Sitoutuminen lisääntynyt	Ei lainkaan	vähän	jonkin verran	paljon

jotain muuta, mitä

**20 Saan tukea esimieheltäni valmentavan johtamisen käytännön toteuttamisessa esimiestyössäni?**

täysin erimielttä	jokseenkin erimielttä	en samaa enkä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä
	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa	

Jos et ole mielestäsi saanut, millaista tukea kaipaisit?

**21 Mitä mieltä olet valmentavasta johtamisesta esimiestyössä, risuja ja ruusuja?**

**KIITOS!**

## LIITE 2: SAATE

Hei Itäisen vakuutuspiirin tiimipäällikkö!

Kelassa esimiehet ovat päässeet valmentavan johtamisen valmennuksiin ja sen tuottamat opit ovat alkaneet hiljalleen tulla mukaan jokapäiväiseen esimiestyöhön sekä arkeen työyhteisössä. Olen tekemässä opinnäytetyönä kyselytutkimusta valmentavan johtajuuden toteutumisesta esimiestyössä Kelan Itäisessä vakuutuspiirissä. Opinnäytetyöni liittyy liiketalouden ylemmän korkeakoulututkinnon suorittamiseen Savonia ammattikorkeakoulussa.

Tutkimuksen tavoitteena on valmentavan johtajuuden kehittäminen tiimipäälliköiden päivittäisessä esimiestyössä, joten vastauksesi on tärkeä osa tutkimusmateriaalia. Tutkimukseen on otettu mukaan Itäisen vakuutuspiirin tiimipäälliköt. Yksittäisen vastaajan vastauksia ei saa selville.

Vastaamiseen menee aikaa noin 10 minuuttia ja vastausaikaa sinulla on 14.9.2016 saakka, vastaamaan pääset oheisesta Digiumkysely-linkistä.

Kiitos yhteistyöstäsi ja avustasi esimiestyön kehittämiseen

Terveisin

Mervi Seppänen

Savonia ammattikorkeakoulu