VALMENTAVAN JOHTAMISEN KEINOT ORGANISAATION MUUTOKSISSA

Kelan tiimipäälliköiden johtamisosaamisen tukeminen moniosaajien johtamisessa

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden diplomityö

Digitaalisen palvelutuotannon maisteriohjelma

2025

Päivi Mikkonen

Tarkastajat: Dosentti Jouni Koivuniemi

Tutkijaopettaja Petra Pekkanen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUTin insinööritieteiden tiedekunta

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Päivi Mikkonen

Valmentavan johtamisen keinot organisaation muutoksissa

Kelan tiimipäälliköiden johtamisosaamisen tukeminen moniosaajien johtamisessa

Tuotantotalouden diplomityö

2025

104 sivua, 10 kuvaa, 5 taulukkoa ja 3 liitettä

Tarkastajat: Dosentti Jouni Koivuniemi ja tutkijaopettaja Petra Pekkanen

Avainsanat: johtamisosaaminen, valmentava johtaminen, muutosjohtaminen, asiantuntijaorganisaatio

Suomessa sosiaaliturvaan vaikuttavat hallituksen luomat ja presidentin hyväksymät lait. Kansaneläkelaitos toteuttaa lainmukaista sosiaaliturvaa lukuisten eri sosiaalietuuksien muodossa. Hallituksen linjaamat lakimuutokset aiheuttavat eri etuuksiin eritasoisia muutoksia. Lakimuutokset aiheuttavat asiantuntijaorganisaation sisällä toimihenkilöiden työnkuvan osalta muutoksia. Etuuskäsittelijöistä perehdytetään useamman etuuden osaajia eli moniosaajia vastamaan organisaation ja sen asiakkaiden tarpeisiin. Muutokset vaativat asianmukaista johtamisosaamista lähiesihenkilöiltä eli tiimipäälliköiltä.

Diplomityön tarkoituksena oli tutkia, millaista johtamista kohdeorganisaation lähiesihenkilöiltä kaivataan erityisesti moniosaajien johtamisessa. Tavoite oli tuottaa malli, jolla johtamisosaamista voidaan kehittää moniosaajien tarpeita vastaavaksi. Työ toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tehtiin puolistrukturoidut teemahaastattelut, hyödynnettiin havainnointia sekä organisaation sisäistä dokumentaatiota. Teoriapohjaa johtamisosaamiseen saatiin valmentavasta johtamisesta, joka toimii kohdeorganisaation uudehkona johtamismallina. Lisäksi tutkittiin muutosjohtamisen mahdollisuuksia tuoda konkretiaa johtamisosaamiseen. Tutkimuksessa luotiin moniosaajien johtamisen prosessimalli, jolla pystyttiin vastaamaan haastatteluista nousseisiin kehityskohtiin, kuten tiedonhallintaan sekä viestintään liittyviin seikkoihin. Prosessimalli jää organisaation vapaaseen käyttöön ja se luotiin laaja-alaiseen käyttöön etuudesta riippumatta.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT School of Engineering Science

Industrial Engineering and Management

Päivi Mikkonen

Managerial coaching techniques in organizational change. Supporting the leadership skills of Kela`s team leaders in managing multi-skilled employees

Master's thesis

2025

104 pages, 10 figures, 5 tables and 3 appendices

Examiners: Docent Jouni Koivuniemi and Associate Professor Petra Pekkanen

Keywords: leadership skills, managerial coaching, change management, expert organization

In Finland, social security is governed by laws created by the government and approved by the president. The Social Insurance Institution implements statutory social security in the form of numerous different social benefits. The legislative changes outlined by the government will result in varying degrees of change to different benefits. The legislative changes will cause changes in the job descriptions of employees within the expert organization. Benefit processors will be trained to handle multiple benefits, i.e., they will become multi-skilled to meet the needs of the organization and its customers. The changes require appropriate management skills from immediate supervisors, i.e., team leaders.

The purpose of the thesis was to investigate what kind of leadership is needed from immediate supervisors in the target organization, especially in the management of multi-skilled employees. The goal was to produce an outcome that could be used to develop management skills to meet the needs of multi-skilled employees. The work was carried out as a qualitative case study, which included semi-structured thematic interviews, observation, and the organization's internal documentation. The theoretical basis for leadership skills was obtained from managerial coaching, which serves as the target organization's new leadership model. In addition, the possibilities of change management to bring concreteness to leadership skills were explored. The result was a process model for managing multi-skilled employees, which was able to respond to the development points that emerged from the interviews, such as issues related to knowledge management and communication. The process model remains at the free disposal of the organization, and it was created for widespread use regardless of advantage.

KIITOKSET

LUT- yliopisto tarjosi minulle mahdollisen laajentaa omaa ammattista kompetenssia uudelle ulottuvuudelle. Digitaalisen palvelutuotannon koulutusohjelman maisteriopinnot antoivat laaja-alaista oppia siitä, miten dataa voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisessä sekä mahdollisti löytämään omia ammatillisia vahvuuksia, joita kohti suunnata työelämässä.

Diplomityön osalta haluan kiittää ohjaajiani Jouni Koivuniemeä sekä Petra Pekkasta osaavasta ja asiantuntevasta ohjauksesta. Lisäksi haluan kiittää kohdeorganisaatiota, joka mahdollisti tämän tutkimuksen toteuttamisen sekä organisaatiosta osoitetuilla ohjaajilleni ideointiavusta sekä kaikesta tuesta.

Opinnot toivat uuden opin lisäksi uusia ystävyyksiä, joista olen erityisen kiitollinen. Kiitos Kata, Katja ja erityisesti samaa matkaa lopputyössä kanssa kulkenut Elina. Loppuun haluan kiittää perhettäni tuesta näiden opintojen aikana sekä ystäviä, jotka toivat vastapainoa ja motivaatiota diplomityöprosessin aikana.

Opinnot päättyvät, mutta oppiminen jatkuu työelämässä.

Lahdessa 2.11.2025

Päivi Mikkonen

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Kiitokset

Ilmoitukset

1 Johdanto ... 8
1.1 Kohdeorganisaatio ja tutkimuksen tausta ... 9
1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaukset ... 12
1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät ... 13
1.4 Tutkimusraportin rakenne ... 14
2 Johtamismalliteoriat ... 16
2.1 Valmentava johtaminen ... 17
2.1.1 Tausta ja käytänteet ... 22
2.1.2 Valmentavan johtamisen hyödyt ... 26
2.2 Muutosjohtamisen mallit ... 29
2.2.1 Kotter ja ADKAR- muutosjohtamismallit ... 31
2.3 Johtaminen ... 33
2.3.1 Johtamisen vaatimuksia ... 34
2.3.2 Johtajuuden motiivit ... 35
2.3.3 Johtajuuden vahvistaminen ... 37
3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto ... 39
3.1 Tutkimusstrategia ... 39
3.2 Puolistrukturoitu haastattelu aineistonkeruumenetelmänä ... 41
3.3 Haastatteluiden toteutus ... 43
3.4 Sisällönanalyysi aineistolähtöisellä menetelmällä ... 45
3.5 Tutkimusprosessin yhteenveto ... 47
4 Organisaation toimintatavat ja johtaminen ... 49
4.1 Organisaation toimintastrategia ... 49
4.2 Toimenkuvat ... 50
4.2.1 Tiimipäällikkö ... 50

4.2.2 Moniosaaja ... 51
4.3 Kohdeorganisaation johtaminen ... 52
4.3.1 Johtamisperiaatteet ... 52
4.3.2 Valmentava työote ... 55
4.3.3 Psykologinen turvallisuus ... 56
4.3.4 Muutosvastarinta ... 57
4.3.5 Viestinnän ja vuorovaikutuksen haasteet ... 59
5 Tutkimustulokset ... 60
5.1 Moniosaajien haastatteluiden tulokset ... 60
5.1.1 Perehdytysvaihe ... 61
5.1.2 Työvaihe ... 61
5.1.3 Tarpeet johtamiselle ... 63
5.2 Tiimipäälliköiden haastatteluiden tulokset ... 66
5.2.1 Moniosaajien johtaminen valmentavan johtamisen keinoin ... 66
5.2.2 Tiimipäälliköiden kohtaamat haasteet ... 69
5.2.3 Tiimipäälliköiden näkemyksiä tulevasta ... 70
5.3 Johtamisen kehittämisen tarpeet ... 72
5.4 Havainnoinnin hyödyntäminen tulosten muodostamisessa ... 74
5.5 Moniosaajien johtamisen prosessimalli ... 75
6 Johtopäätökset ... 85
6.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen ... 85
6.2 Tutkimuksen luotettavuus ... 90
6.3 Tutkimuksen ja prosessimallin hyödynnettävyys ... 92
6.4 Jatkotutkimusideat ... 93
7 Yhteenveto ... 95
Lähteet ... 98

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake tiimipäälliköt

Liite 2. Haastattelulomake moniosaajat

Liite 3. APTA- prosessimalli

ILMOITUKSET

Turnitin

Tämän opinnäytetyön alkuperäisyys on tarkistettu Turnitin – samankaltaisuuden tarkastuspalvelun avulla.

Tekoäly

Tämän opinnäytetyön kirjoittaja Päivi Mikkonen ei ole käyttänyt tekoälytyökaluja opin-näytetyön tekemisessä.

Vastuu

Kirjoittaja, Päivi Mikkonen, ottaa täyden vastuun tämän opinnäytetyön sisällöstä ja on tarkistanut ja muokannut mahdollisen tekoälytyökalujen käytön myötä syntyneen sisällön.

1 Johdanto

Kansaneläkelaitos hoitaa Suomen sosiaaliturvaa ja sosiaaliturvan myöntämiseen vaikuttavia lakeja säätää Suomen hallitus (Kela 2024a). Vuosina 2024–2028 Kelassa tulee tapahtumaan hallituksen keväällä 2023 linjaamia merkittäviä lakimuutoksia eri etuuksiin. Lakimuutokset aiheuttavat organisaatiossa muutoksia, jotka vaikuttavat etuuksiin ja niiden työmääriin. Opiskelijat siirtyivät 1.8.2025 alkaen yleisen asumistuen piiristä opintotuen asumislisän piiriin, joka aiheuttaa noin 30–40 % sisään tulevien hakemusten laskun yleiseen asumistukeen. Muutokset työmäärissä tuovat organisaatioon tarpeen perehdyttää lisää moniosaajia. Moniosaajat ovat nimensä mukaisesti etuuskäsittelijöitä, joilla on useamman kuin yhden etuuden osaaminen. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset tulevat lisäämään moniosaajien tarvetta tulevaisuudessa, sillä moniosaajuudesta on monenlaista hyötyä organisaatiolle. Moniosaajien lähiesihenkilönä toimii tiimipäällikkö ja moniosaajien lisääntyminen tulee vaatimaan tiimipäälliköiltä oman johtajuutensa päivittämistä ja kehittämistä. Kelan johtamisosaamisessa painotetaan valmentavaa työotetta, joka on kohtalaisen uusi johtamistyyli organisaatiossa.

Johtaminen ja vallitsevat johtamistyylit ovat muuttuneet viime vuosikymmeninä merkittävästi. Ennen korostettiin esihenkilön jämäkkyyttä ja käskevää johtamistapaa, jossa työntekijän kuului kunnioittaa ja olla kyseenalaistamatta esihenkilöä. Mitä lähemmäs on tultu nykypäivää sitä enemmän johtamisessa ja esihenkilötyössä on korostettu keskustelevuutta ja osallistamisen taitoa. Esihenkilö tarvitsee johtamistyössään jämäkkyyttä ja päätöksentekokykyä, mutta keskustelevuus, avoimuus sekä kannustava asenne ovat myös välttämättömyys onnistuneelle johtamiselle. Esihenkilön keskeisin tehtävä on käyttää aktiivisesti valtaansa johtamalla työntekoa. Se miten tätä valtaa käyttää on keskeistä. Esihenkilön tulee osata keskustella avoimesti, delegoida työtehtäviä, luoda ja ylläpitää työryhmän avointa keskustelevaa ilmapiiriä. (Järvinen 2016, 16.) Tällaista johtajuutta voidaan rakentaa valmentavan johtamisen keinoin, sillä kyseinen johtamismalli vastaa työelämän muuttuviin tarpeisiin, jossa vaalitaan tasa-arvoa sekä myös työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia ja osallisuutta. (Uusiautti 2015; Jepsen & Dehlholm 2023). Valmentavan johtaminen on tässä tutkimuksessa

pääpainotuksena johtamismalleista puhuttaessa, mutta myös muutosjohtamisen teoriaan ja malleihin perehdytään, sillä tutkimuksessa selvitetään millaista johtamista organisaation moniosaajat kaipaavat työnkuvassaan, jossa muutokset ovat lähes arkipäivää.

Asiantuntijaorganisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota ja resursseja johtamisosaamisensa toteuttamiseen. Isoissa organisaatioissa on kymmeniä johtajia ja työelämässä tapahtuu jatkuvia muutoksia, joiden läpivienti vaatii hyvää johtajuutta. Tässä tutkimuksessa keskitytään lähiesihenkilön rooliin eli esihenkilöön, joka toimii tiiminsä vetäjänä ja on organisaatiossa työnantajan edustaja ja työntekijöiden puolesta puhujana.

Valmentavaa johtajuutta on aiemmin tutkittu eritoten ulkopuolelta tulevaan valmentamiseen keskittyen, mutta lisätutkimusta juuri esihenkilöiden toteuttamaan valmentavaan johtamiseen kaivataan lisää (Lawrence 2017). Esihenkilö näkökulmasta asiaa on tutkinut muun muassa Ruutu (2020), Bachkirova, Cox ja Clutterbuck (2014) sekä Ristikangas ja Ristikangas (2017). Muutosjohtamisteoriassa keskitytään Hiattin Proscille luomaan ADKAR-malliin (2024) sekä Mattilan (2021) ja Jokisen (2024) tutkimuksiin. Kelan tiimipäälliköiden johtamisosaamista moniosaajien johtamisessa ei ole tutkittu aiemmin ja tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, jossa teoriaa lähestytään integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla.

Tiimipäälliköiden johtamisosaamista kehittämällä voidaan mahdollistaa moniosaajille oman ammatillisuuden kehittyminen, psykologinen turvallisuus työyhteisössä sekä parempi työhyvinvointi. Organisaatiolle valmentavaan johtamisosaamiseen panostaminen tuo lisää tuottavuutta, hyvinvoivia toimihenkilöitä ja konkreettisemmalla tasolla moniosaajien laadukas perehdyttäminen vähentää rekrytointitarvetta ja asiakkaat saavat kokonaisvaltaisempaa palvelua.

1.1 Kohdeorganisaatio ja tutkimuksen tausta

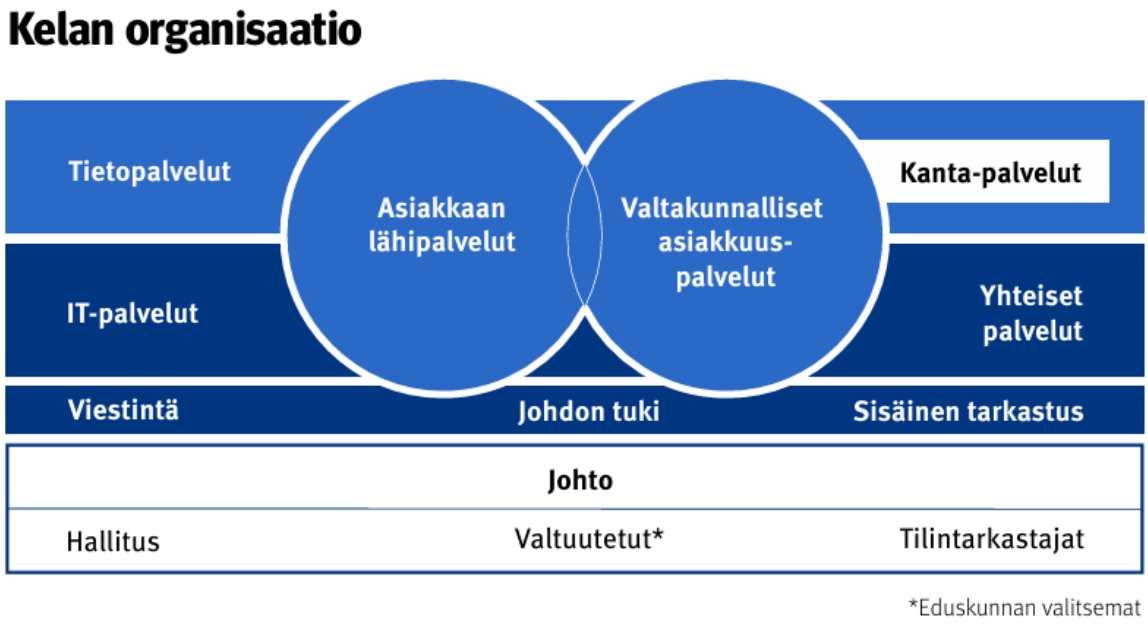
Diplomityön tutkimuksen kohdeorganisaatio on Kansaneläkelaitos eli Kela. Kela on kansalaisten sosiaaliturvaa hoitava virasto, joka on perustettu vuonna 1937. Alkuvuosina Kela toimi eläkelaitoksena, joka vastasi kansaneläkkeiden maksusta, mutta nykyisin Kelan hoitaa ihmisten sosiaaliturvaa elämän kaikissa vaiheissa. (Kela 2024a.) Toiminta-ajatuksena on turvata väestön toimeentuloa, itsenäistä selviytymistä sekä edistää terveyttä. Kelan vastuulla

ovat muun muassa sairausvakuutus, kuntoutus, lapsiperheiden tuet, työttömän perusturva, perustoimeentulotuki, asumistuki, opintotuki sekä vammaisetuudet. Kelassa työskenteli vuonna 2023 8465 henkilöä, jotka eri rooleissa vastasivat sosiaaliturvan toteuttamisesta. Asiakaspalvelu ja etuuskäsittely hoidetaan palveluyksiköissä. Kelan toimintaa valvoo eduskunnan valitsemat 12 valtuutettua ja 8 tilintarkastajaa sekä itse Kelan hallituksessa on 10 jäsentä. (Kela 2024b, 6; Kela 2024d, 35.)

Kelan linjaorganisaatio (kuva 1) muodostuu viidestä tulosyksiköstä, joita ovat

- Asiakkaan lähipalvelujen tulosyksikkö
- Valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tulosyksikkö
- IT-palvelujen tulosyksikkö
- Tietopalvelujen tulosyksikkö
- Yhteisten palvelujen tulosyksikkö

Lisäksi organisaatioon sisältyy kaksi toiminnallista yksikköä, jotka ovat viestintäyksikkö sekä strategisen ohjauksen yksikkö. (Kela 2024c.)



Kuva 1. Kelan organisaatio. (Kela 2024b)

Kelan toimintaan vaikuttavat monet kansainväliset sekä valtakunnalliset tekijät ja Kelassa tapahtuu usein muutoksia, jotka vaikuttavat sekä asiakkaiden että työntekijöiden arkeen.

Koronapandemia sekä Venäjän hyökkäyssota ovat esimerkkejä maailmalla tapahtuvista tekijöistä, joilla on vaikutusta Kelan toimintaan. Keväällä 2023 alkaneet hallitusohjelmaneuvotteluiden sosiaaliturvalinjaukset aiheuttivat merkittäviä muutoksia Kelan asiakkaille jo vuodesta 2024 alkaen ja tulevat voimaan asteittain vuoteen 2028 saakka. Muutoksia ilmenee monissa etuuksissa, sillä tietyt kansaneläke- ja elinkustannusindeksiin kiinnitetyt rahamäärät jäädytetään 2024–2027 ajaksi. Tämä vaikutuksena jo vuonna 2024 etuuksia leikattiin noin 200 miljoonaa euroa ja määrät tulevat kasvamaan, kun leikkaukset kohdistuvat etuuksiin vaiheittain. Etuuksia, joita leikkaukset koskevat ovat työttömien etuudet, kotihoidon tuki, opintoraha, yleinen asumistuki, eläkkeensaajan asumistuki, sairausvakuutuslain vähimmäismääräiset päivärahat sekä ammatillisen kuntoutuksen vähimmäismääräinen päiväraha. Työttömyysturvaan, toimeentulotukeen ja asumistukeen kohdistuu euromääräisesti suurimmat leikkaukset. Työttömyysturvan lapsikorotusten ja suojaosien leikkaukset pienentävät Kelan etuusmenoja 170 miljoonaa vuodessa, mutta toisaalta taas ansioturvaan tehdyt muutokset, kuten työssäoloehdon pidentäminen lisäävät työttömyysturvamenoja vuositasolla 280 miljoonaa euroa. On hyvä tietää, että työttömyysturvan leikkaukset lisäävät asumistuen ja toimeentulotuen menoja vuosittain noin 150 miljoonaa euroa. Yleistä asumistukea saavien asiakkaiden määrä kasvoi huhtikuusta 2023 alkaen, ja kasvu taittui 2024 alkupuolella, kun leikkaukset aiheuttivat muutoksia tuen maksamisen perusteisiin. (Kela 2024d, 8–9.)

Yksi merkittävä muutos, joka vaikuttaa erityisesti yleisen asumistuen etuuskäsittelijöihin on opintotuen asumislisän palautuminen, joka tapahtuu 1.8.2025 alkaen. Muutoksen takia 30–40 % yleisen asumistuen asiakkaista siirtyy opintotuen asiakkaiksi eli yleisen asumistuen työmääriin tulee selkeää laskua. Muutos aiheuttaa työjärjestelyä, joissa osa yleisen asumistuen käsittelijöistä koulutetaan moniosaajiksi. Moniosaajilla tarkoitetaan enemmän kuin yhden etuuden osaavaa etuuskäsittelijää.

Organisaation ammattimaisen johtamisen mallissa valmentavaa työotetta on kuvattu tarpeelliseksi kaikissa johtamisrooleissa. Kyseissä johtamisen mallissa valmentavaa työotetta on kuvattu toimintatapana ja ajattelumallina, joka pohjautuu positiiviseen ihmiskäsitykseen. Lähtökohta on, että jokainen työntekijä on luotettava ja haluaa onnistua työssään. Johtamisessa korostetaan tavoitteellisuutta, arvostavaa vuorovaikutusta ja osallistavaa otetta. Arjessa valmentava työote vaati johtamiselta kykyä olla läsnä, kuunnella aidosti ja auttaa tiimiläisiään tunnistamaan omat vahvuutensa. Valmentava johtaja osaa kannustaa ja osallistaa, mutta myös haastaa esimerkiksi asettamalla riittävän vaativat tavoitteet. Valmentavalla

työotteella haetaan johtamisen kykyä tukea yksilöä, tiimiä, ja koko organisaatiota kehittymään ja uudistumaan niin, että työnteon tuottavuus ja työhyvinvointi ovat tasapainossa. Valmentavan otteen ytimessä on usko yksilöiden ja ryhmien jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaukset

Diplomityön tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaation tiimipäälliköille moniosaajien johtamisen prosessimalli, jonka avulla tiimipäälliköt voivat tarkastella ja kehittää omaa johtamisosaamistaan erityisesti ohjatessaan uusia moniosaajia uuden työnkuvansa toteuttamisessa. Lähtökohtana on tutkia, onko Kelassa valtakunnallisesti käytössä oleva valmentava työote toimiva johtamismalli moniosaajien ohjauksessa vai olisiko tarpeellista hyödyntää muutosjohtamismallia tai näiden johtamismallien yhdistelmää. Diplomityön prosessimalli luodaan niin, että kohdeorganisaatio voi halutessaan hyödyntää ja laajentaa sitä tarpeidensa mukaisesti.

Tutkimukselle asetetaan tutkimuskysymykset, jotka muodostuvat yhdestä päätutkimuskysymyksestä sekä kolmesta alatutkimuskysymyksestä. Tutkimuskysymykset ovat:

Päätutkimuskysymys:” Millainen olisi Kelan tiimipäälliköiden tarpeisiin sopiva malli, joka tukee heidän johtamisosaamistaan erityisesti uusien moniosaajien johtamisessa?”

Alatutkimuskysymykset:

”Mitä keskeisiä haasteita tiimipäälliköt kohtaavat uusien moniosaajien johtamisessa?”

”Millaisia osaamisalueita ja toimintatapoja tehokas moniosaajien johtaminen edellyttää?”

”Millainen johtamistyyli tukee parhaiten moniosaajien ohjaamista ja kehittymistä?”

Tutkimus rajautuu kohdeorganisaation tiimipäälliköiden johtamisosaamiseen moniosaajien osalta eli se kohdentuu koko tiimin johtamisen sijaan moniosaajien johtamiseen. Mallista luodaan kuitenkin skaalautuva jatkokehitystä varten. Teorian osalta rajataan johtamistyyleiksi valmentava johtaminen sekä muutosjohtamisosaaminen. Lisäksi kohdeorganisaatioon liittyvää teoriaa ja tietoa hyödynnetään sen toiminnan ymmärtämisen vuoksi, jotta prosessimalli vastaa kohdeorganisaation tarpeisiin käytettävyydeltään.

1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa syvennytään johtamismallien teoreettiseen kirjallisuuteen ja tieteellisiin tutkimuksiin johtamismallien ympärillä integroivan kirjallisuuskatsauksen menetelmällä. Tutkimuksessa tarkastellaan kohdeorganisaation nykyistä valtakunnallista johtamismallia, joka on valmentava johtaminen ja tämän johtamismallin rinnalla tutkitaan myös muutosjohtamismallia. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuva 2) sisältää johtamismalliteorioiden lisäksi kohdeorganisaation sisäisen toiminnan sekä tiimipäälliköiden ja moniosaajien osaamistarpeet ja -vaatimukset.

Kuva 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Johtamismalliteoriat

Johtamismalliteoriassa syvennytään erityisesti valmentavan johtamisen taustaan ja sen määritelmiin eri tutkijoiden näkökulmasta. Tutkimusteoriassa tarkastellaan tutkijoiden näkemyksiä globaalisti, mutta etenkin käytännöntasolla teoriassa on painotettu suomalaisten tutkijoiden näkemyksiä, koska tämä sopii tutkimuksen kontekstiin, joka perustuu suomalaiseen työorganisaatioon.

Muutosjohtamisen osalta käsitellään Kotterin ja Hiattin muutosjohtamismallit, joista Hiattin ADKAR- mallia käytetään tutkimuksen prosessimallissa sovelletusti tuomaan konkretiaa johtamiseen.

Näiden kahden johtamismalliteorian lisäksi yleisellä tasolla johtamista, sen vaatimuksia ja vahvistamista.

Organisaation sisäinen toiminta

Tämä teoreettisen viitekehyksen osuus sisältää organisaation sisäistä teoriatietoa, kuten johtamisosaamisen teoriaa, eli mitä nykyhetkenä organisaation johtamisteorian ohjeistus sisältää, mikä on organisaation toimintastrategia sekä mitä työrooleja tutkimukseen liittyy ja mitä työtehtäviä nämä roolit sisältävät. Sisäiseen toimintaan liittyvään teoriaan yhdistyy empiiristä osuutta, sillä yleisesti työelämäorganisaatioissa esiintyviä ilmiöitä, kuten muutosvastarintaa ja viestinnän haasteita on tarkasteltu teorian kautta luvussa neljä ja viidennessä luvussa tarkastellaan, ilmeneekö vastaavia haasteita kohdeorganisaatiossa haastatteluiden perusteella.

Osaamistarpeet- ja vaatimukset

Teoreettisen viitekehyksen kolmantena osa-alueena on tutkimuksen empiirisestä osuudesta nousseet tulokset, joiden avulla kartoitetaan, miten valmentava johtaminen toteutuu organisaatiossa ja mitä kehittämisen tarpeita tiimipäälliköiden johtamisesta nousee. Näiden tarpeiden koostaminen tuo prosessimallin tarpeita vastaavaa tietoa, jolla voidaan vastata organisaation mahdollisimman kattavalla tavalla.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa on yksi kohdeorganisaatio. Tutkimusmenetelminä diplomityössä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua, jonka tukena on tutkijan aiemman työkokemuksen ja havainnoinnin hyödyntäminen. Tutkimusaineisto kerätään puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla sekä tiimipäälliköiltä että moniosaajilta. Aineisto analysoidaan aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tämä diplomityö koostuu seitsemästä pääluvusta, joita ovat johdanto, johtamismalliteoriat, kohdeorganisaation sisäiset toimintatavat ja johtaminen, tutkimusmenetelmät, tutkimustulokset ja moniosaajien johtamisen prosessimalli, johtopäätökset sekä viimeisenä yhteenveto. Nämä pääluvut muodostaa ikään kuin kaksi tutkimusosuutta: teoreettinen osuus sekä empiirinen tutkimusosuus.

Johdantoluvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatiota, tutkimuksen taustaa, rajauksia, tavoitetta sekä esitellään tutkimuskysymykset. Toisessa luvussa syvennytään tutkimuksen ensimmäiseen osuuteen eli johtamismallien teoriatietoon valmentavan ja muutosjohtamisen osalta. Kolmas luku koostuu tutkimusmenetelmistä ja -strategioista sekä kuvataan tutkimusprosessin eteneminen. Neljäs luku kertoo lukijalle kohdeorganisaation sisäisistä toimintatavoista, kuten toimintastrategiasta, toimenkuvista, johtamisesta sekä tutkimusaiheeseen liittyvistä haasteista. Viidennessä luvussa tarkastellaan tutkimushaastatteluihin pohjautuvia tutkimustuloksia sekä kuvataan diplomityöstä syntynyttä mallia. Kuudes luku keskittyy tutkimuksessa muodostettuihin johtopäätöksiin ja seitsemäs luku toimii tutkimuksen yhteenvetona.

Tässä tutkimuksessa johtajuudella ja johtamisella sekä esihenkilötyöllä tarkoitetaan ihmisten ja asioiden johtamista työorganisaatiossa.

2 Johtamismalliteoriat

Johtamistyylejä voidaan määritellä monin eri tavoin, ja niiden jaottelu voi vaihdella näkökulman ja tarkastelun kohteen mukaan. Johtamistyyleistä onkin esitetty useita erilaisia malleja ja teorioita. Yksi maailman tunnetuimmista johtamistyylien jaotteluista on Daniel Golemanin tunneälyyn pohjautuva malli. Golemanin (2000, 78–90) esittämät johtamistyylit ovat pakottava (coercive), autoritaarinen (authoritative), yhdistävä (affiliative), demokraattinen (democratic), tahdin määrävä (pacesetting) ja valmentava (coaching) johtamistapa. Golemanin johtamistyylien kuvaukset on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Golemanin kuusi johtamistyyliä (Goleman 2000, 82–83.)

Johtamistyyli	**Tyylin kuvaus**	**Sitaatti**
Pakottava	Johtaja käskee alaisia välittömään toimintaan. Tavoitteena nopeat toimet ja päätökset esim. kriisitilanteissa.	”Tee niin kuin minä sanon.”
Autoritaarinen	Johtaja tarjoaa selkeän vision ja ohjaa työntekijöitä kohti pitkän aikavälin tavoitteita ja sitouttaa työntekijät yhteiseen suuntaan.	” Tule kanssani.”
Yhdistävä	Keskittyy suhteiden ja ryhmän harmonian rakentamiseen. Edistää työntekijöiden hyvinvointia ja tiimihenkeä.	”Ihmiset tulevat ensimmäisenä.”
Demokraattinen	Johtaja kerää tiimin mielipiteitä ja tekee päätökset yhteisesti. Pyrkimyksenä on luoda innovatiivisuutta sekä sitoutumista.	”Mitä sinä ajattelet?”
Tahdin määräävä	Johtaja asettaa korkeat standardit ja odottaa niiden täyttymistä nopeasti. Nopean ja korkean suorituskyvyn saavuttaminen tavoitteena.	”Tee niin kuin minä teen, heti.”
Valmentava	Johtaja keskittyy yksilön kehitykseen ja pitkäaikaiseen kasvuun. Kehittää työntekijöiden taitoja ja vahvistaa heidän tulevaisuuden potentiaaliaan.	”Kokeilepa tätä.”

Toinen tunnettu jaottelu on Kurt Lewinin määritelmä, jossa on tunnistettu kolme erilaista johtamistyyliä: autoritaarinen, demokraattinen ja laissez-faire (”vapauden antava” -tyyli). Tämä klassinen kolmiosainen johtamistyylien jaottelu tarjoaa perustan monille

johtamismallien tutkimuksille. Autoritaarisessa johtamistyylissä johtaja tekee päätökset yksin, ilman ryhmän osallisuutta. Autoritaarinen johtaja määrää selkeästi kunkin ryhmän jäsenen tehtäväroolin, ja odottaa jäseniltä tottelevaisuutta. Autoritaarisen johtajan alaisilla on siis ainoastaan suorittava rooli, kun johtajan vastuulla on tehtävien määrittely, suunnittelu ja työnjako. Johtaja keskittyy omaan valtaansa ja kritisoi työntekijöitä, jotka eivät saavuta hänen asettamiaan tavoitteita. Demokraattisessa johtajuudessa päätökset tehdään ryhmän kanssa vuorovaikutuksessa ja keskustellen. Demokraattinen johtaja kuuntelee ja ottaa huomioon muiden mielipiteet ja ideat, jolloin tiimi on osana päätöksentekoa. Laissez-faire-tyylissä johtaja antaa ryhmän jäsenille vapautta tehdä omia päätöksiä ilman tiukkaa valvontaa. Laissez-faire-johtaja ei tee aktiivista toiminnan ohjausta, eikä ota kantaa lähtökohtaisesti muuten, paitsi erikseen pyydettäessä. Laissez-faire-johtajuuteen liittyy osallistumattomuus ryhmän työskentelyyn sekä vähäinen ohjeiden ja palautteen anto. (Hoffrén, Syvänen & Laulainen 2017, 48–49, 62; VonBergen 2012, 68.) Tässä tutkimuksessa keskiössä on Golemanin jaottelustakin esiin noussut valmentava johtaminen sekä hyödynnetään muutosjohtamisteoriaa. Valmentava johtaminen on tutkimuksessa keskiössä oleva johtamistyyli, ja se on kohdeorganisaation nykyisen johtamismallin keskeisenä teemana valtakunnallisella tasolla. Valmentavan johtamistyylin lisäksi tarkastellaan muutosjohtamista. Luvussa perehdytään tutkimuskirjallisuuden kautta näihin kahteen eri johtamisteoriamalliin syvemmällä tasolla. Alaluvuissa avataan johtamismallien käsitteet ja tutustutaan johtamismallien käytänteisiin työorganisaatioympäristön kontekstissa.

2.1 Valmentava johtaminen

Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän sekä organisaation käyttöön ja ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille työorganisaation jäsenille. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 12.) Oheisessa taulukossa (taulukko 2) on kuvattu alan tutkijoiden ja kirjoittajien näkemyksiä valmentavan johtamisen määritelmästä (Ristikangas & Ristikangas 2017, 21.) Tutkijoiden painottamissa valmennuksen päämäärissä ilmenee samat piirteet eli valmentava johtajuus pyrkii suorituksen parantamiseen, kehittymiseen sekä oppimisen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Taulukko 2. Valmentavan johtamisen määritelmät eri tutkijoiden näkökulmasta (Ristikangas & Ristikangas 2017, 21.)

Tutkija/kirjoittaja	**Valmentava johtaminen**
Parppei 2008	Henkilökohtainen tulos- ja kehittymissuuntautunut valmennusprosessi, joka kohdistuu valmennettavan itsesäätelykykyyn.
Grant 2005	Ratkaisusuuntautunut, tulosorientoitunut ja systemaattinen toimintatapa, jossa valmentaja turvautuu vakiintuneisiin ja tunnustettuihin poikkitietteelisiin teorioihin ja tekniikoihin tukeakseen yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden tavoitteen saavuttamista, suorituksen parantumista, hyvinvointia ja itseohjautuvaa oppimista.
Whitmore 2004	Oppimaan auttamista eli henkilön potentiaalin vapauttamista ja sitä kautta oman suorituksen maksimoimista.
Fairley & Stout 2004	Yksilöiden välinen interaktiivinen vuorovaikutussuhde, jossa ihminen oppii tunnistamaan ja toteuttamaan persoonalliset ja ammatilliset tavoitteensa nopeammin kuin yksin kykenisi.
Downey 2003	Taito fasilitoida valmennettavan suorituskykyä, oppimista ja kehittymistä.
Douglas & Morley 2001	Lyhytkestoinen kehityssuhde, jossa luodaan vastavuoroista ja spesifiä yhdessä rakennettua suorituksen tavoitetta.
Hall et al. 1999	Suorituksen kehittämiseen perustuva käytännöllinen, tavoiteohjautuva, henkilökohtainen ja yksilökeskeinen oppimisprosessi.

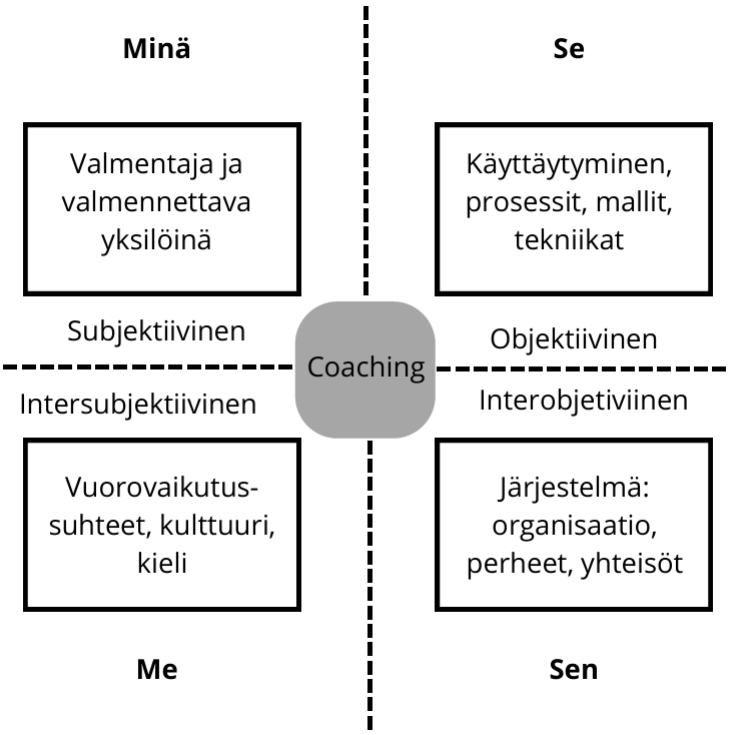
Johtaminen on ollut viime vuosikymmeninä murrosvaiheessa: vanhat tavat eivät ole riittäviä tai toimivia, mutta uusia tapoja ei vielä täysin hallita. Johtaminen ja valmentajuus ovat yhdistyneet vaistomaisena toimintatapana. Valmentaja ja valmennettava ovat valmentamisen kaksi osapuolta ja heidän suhteensa ydin muodostuu toisen tarpeesta kehittyä ja toisen kyvystä tarjota mahdollisuus kehittymiselle. Tästä vuorovaikutussuhteesta hyötyy molemmat osapuolet, heidän edustama organisaatio sekä myös organisaation asiakkaat, joita varten työtä tehdään. Mikäli esihenkilöllä on kykyä nähdä työntekijä kehittyvänä yksilönä, kumppanina sekä arvokkaana persoonana voi valmentava johtaminen tuoda uusia ulottuvuuksia johtamisosaamiseen. Tämä vaatii esihenkilöltä myös kykyä katsoa pitkälle tulevaisuuteen, jolloin valmentajuuteen panostaa tietoisemmin. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 9–10.)

Valmentava esihenkilötyö on kokonaisvaltainen prosessi, jonka tarkoituksena on kehittää työntekijöiden suorituskykyä, joten valmentava johtamistyyli sopii erityisen hyvin asiantuntijaorganisaatioille (Park, McLean & Yang 2008; Valpola, Miekkavaara, Kytönen, Leino &

Kansanen 2009, 8). Työntekijät odottavat palautetta ja huomiota hyvin tehdystä työstä sekä esihenkilöltään aitoa kiinnostusta itseään kohtaan. Yhteinen tavoitteiden seuraaminen on kaikille organisaatioille yhteinen tarve. (Valpola et al. 2009,8.) Valmentavassa johtajuudessa painottuu kyseleminen, kuunteleminen sekä kannustaminen. Tässä johtamistyylissä pyritään uusien oivallusten ja ratkaisuiden syntymiseen, jossa johtaja ohjaa työntekijää voimavarojensa kohdentamisessa kohti haluttua tavoitetta. Johtajan roolissa ei painotu neuvojen ja käskyjen antaminen vaan työntekijän ajattelun haastaminen, joka vastuuttaa työntekijää muodostamaan omia oivalluksia. (Työterveyslaitos 2025a; Soback 2021; Lawrence 2017.) Ristikankaan ja Ristikankaan (2017,13) mukaan valmentavaa johtajuutta ei voida organisaatiomaailmassa ulkoistaa konsulteille eikä ainoastaan esihenkilöille vaan jokainen on jossain määrin johtavassa asemassa, jotta työt etenevät. Esihenkilöt ovat kuitenkin suunnannäyttäjiä, jotka vaikuttavat organisaation toimintatapoihin ja niiden kehittymiseen. Valmentava johtaja pyrkii varustamaan sekä tukemaan työntekijöidensä kasvua yksilönä ja ammatillisesti, eikä johtaja pyri suoranaisesti kehittämään johdettaviaan, vaan johtajan tehtävä on edistää pitkällä aikavälillä työntekijän menestystä. Uutela (2019, 14) avaa väitöskirjassaan valmentavan esimiestyön käsitettä, joka pohjautuu coachingiin eli valmennukseen. Esihenkilöt toimivat organisaation sisällä valmennuksellisin työmenetelmin. Coachingissa näkyy vaikutteita eri tieteenaloilta, kuten kasvatustieteistä ja psykologiasta, jolloin myös valmentavan johtajuuden toimintamalli on monitieteinen. (Uutela 2019, 14.)

Valmentavassa esimiestyössä esihenkilöt valmentavat työkontekstissa tiiminjäseniään. Esihenkilön vastuulla on edistää oppimista ja työntekijän reflektointia sekä auttaa työntekijää sitoutumaan organisaatioon ja sen toimintatapoihin. Esihenkilöiden tulee myös itse saada valmennusta, jotta voivat edistää sekä omia valmennustaitoja että työntekijöiden valmennusta. (McCarthy & Milner 2013, 769–770.) Valpola ja muut (2009,10) kuvaavat valmentamista jatkuvaksi dialogiksi ja keskusteluksi, jossa tavoitteena on auttaa työntekijää ja tiimiä oppimaan, kehittymään ja saavuttamaan tavoitteensa. Bachkirova, Cox ja Clutterbuck (2014, 1) kuvaavat valmennuksen käsikirjassaan valmentamista yksilön kehittämisprosessiksi, joka sisältää strukturoitua kanssakäymistä, asianmukaisten työkalujen, välineiden ja tekniikoiden käyttöä tavoitteiden edistämiseksi ja saavuttamiseksi toimihenkilön ja myös organisaation hyväksi. Valmentaminen tunnistetaan tehokkaaksi tavaksi suorituskyvyn lisäämiseen, tulosten saavuttamiseen sekä henkilökohtaisen hyvinvoinnin optimoimiseen. Valmennusta käytetään erilaisten asiakasryhmien kanssa ja valmennuksen harjoittajat eli johtajat tulevat monista eri ammateista ja monialaisista taustoista. Valmentavaa johtamista voidaan toteuttaa

hyvin erilaisilla valmennuskäytänteillä ja filosofioilla, mutta tavoitteet ja tarkoitus ovat samankaltaisia. Bachkirova ja muut (2014, 2–3) tuovat esiin valmentamiseen sisältyviä käytännön aloja, joita ovat heidän mukaansa sosiaalipsykologia, oppimisteoriat, ihmis- ja valmennusteoriat ja organisaatioiden kehittymisteoriat. Tämä moninaisuus luo mahdollisuuksia rikkaaseen vuorovaikutukseen ja voi myös aiheuttaa hämmennystä. Valmentajat eli esihenkilöt ovat voineet saada koulutuksensa hyvin eroavaisista tieteenaloista ja eri tieteenaloilla on erilaisia oletuksia, miten valmentaa ja mitä kannattaa tutkia. Bachkirova ja muut ovat halunneet kuvastaa alan moninaisuutta ja havainnollistaa miten alojen moninaisuus rikastuttaa valmennuksen tietopohjaa. He kuvaavat (kuva 3) valmennusta neljän eri ulottuvuuden kautta.



Kuva 3. Mukaillen Valmennuksen neljä ulottuvuutta (Bachkirova et al. 2014, 5)

”Minä” ulottuvuus kuvaa esihenkilön eli valmentajan tai toimihenkilön omakohtaista näkökulmaa valmennusprosessiin, jossa kuvataan yksilöllisiä kokemuksia. ”Me” kuvastaa toisen persoonan näkökulmaa, jossa korostetaan lähiesihenkilön ja toimihenkilön välistä suhdetta. Me näkökulmassa korostuu kielen rooli eli viestintä ja miten tulkitsemme tapahtumia ja kokemuksia. ”Se” kuvastaa valmennus eli johtamisprosessin konkreettisempia osatekijöitä, joita kolmas osapuoli voi havainnoida ja seurata. Nämä menetelmät perustuvat yleensä tutkimustuloksiin, jotka perustuvat mitattavaan tietoon. Mitattavalla tiedolla etsitään

vaikuttavuutta ja tekniikoita, joita voidaan käyttää johtamisvuorovaikutuksessa. Tutkimuksen kontekstissa tämä voidaan nähdä esim. toimihenkilön havainnointina ja tulosten seuraamisena. Neljäs ulottuvuus on ”sen” ja tällä on haluttu kuvata valmennuksen taustalla toimivia järjestelmiä ja eri toimijoita. Tietoisuus valmennusprosessiin vaikuttavista tekijöistä ja niiden monimutkaisuudesta eli miten jokainen lähestymistapa edustaa tiettyä kulttuuristä ja historiallista näkökulmaa. Valmennusjohtamisen kehittyessä tai eri maista puhuttaessa nämä kannat voivat muuttua ja vaihdella. Bachkirova ja muut suosivat kaikkien ulottuvuuksien arvoa ja kukin lähestymistapa valaisee tiettyä näkökulmaa valmennukseen. Näistä ulottuvuuksista johtaja voi ottaa omaan valmennusosaamiseensa uusia oppeja. (Bachkirova et al. 2014, 5–6.)

Valmentavasta johtamisesta menestyksekästä tekee johtajan toista arvostava asenne, ei vain johtamisen tekniikka. Esihenkilöt eivät voi enää paeta tutun ja turvallisen esihenkilöroolin taakse, vaan vuorovaikutuksen kuuluu olla keskinäiseen luottamukseen perustuvaa ja tavallisuutta korostavaa vuorovaikutussuhteiden lujittamista. Johtajan tulisi metaforisesti ajateltuna nousta johdettaviensa kanssa samalle tasolle. Tiimin jokainen jäsen on tasa-arvoinen ja johtajan tulisi kohdella tiiminsä jäseniä, kuten toivoisi itseään kohdeltavan. On hyvä kuitenkin muistaa, että tutkimuksessa keskitytään työelämään ja valmentava johtamistyyli ei tarkoita, että johdettaviensa kanssa tulisi olla kuin yhtä perhettä. Dialogit kuuluvat olla avoimia ja kunnioittavia, mutta vuorovaikutustilanteita ei tulisi hoitaa täysin estottomin tunneilmaisuin, kuten esimerkiksi perheen kesken voisi tapahtua. Työkontekstissa ei ole hyväksyttävää ilmaista tunteita räjähtävästi. Työyhteisössä ei kellään ole oikeutta nolata toista kahdenkeskisissä tai ryhmätilanteissa, ja tunnetietoisuuden avulla ihminen kykenee selvittämään ristiriitatilanteet toisia kunnioittaen ja omat tunteensa tietäen ja halliten. Johtajan on hyvä omata myös tietynasteista nöyryyttä. Valmentavan johtamisen kontekstissa nöyryydellä tarkoitetaan tavallisuutta ja vaatimattomuutta. Johtajalle ei ole tarvetta korostaa itseään, ja he kokevat kaikki tasavertaisina yksilöinä. Nöyrä johtaja korostaa ihmisten tasavertaisuutta, kantaa valtaan liittyvän vastuun, arvostaa työntekijöitä riippumatta esimerkiksi koulutustasosta. Johtaja kykenee olemaan muiden edessä erehtyväinen ja inhimillinen ja osaa korostaa tiiminsä onnistumisia ja yhteistyön voimaa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 15 & 51–54). Tiimityöskentelyn perusteiden ymmärtämisen ja ammatillisen osaamisen lisäksi organisaation siirtyminen toimivaan tiimityöskentelyyn vaatii tiimijohtamisen osaamista (Sydänmaanlakka 2004, 49).

2.1.1 Tausta ja käytänteet

Valmentava johtaminen pohjautuu coachingiin, joka juontaa juurensa jo 1950- luvulle. Tuolloin kirjallisuudessa painottui mestari – oppipoika -malli, joilla pyrittiin kehittämään työntekijöitä. Coaching -termiä käytettiin synonyyminä työtaitojen kehittymiselle. 1970 – luvulla urheilussa käytettyä coaching eli valmennus termiä alettiin tuomaan johtamistilanteissa käytettäväksi ja 1980- luvulla valmennus eli coaching tuli osaksi johtamiskirjallisuutta ja sitä pidettiin johtamisen kehittämismenetelmänä. 1990-luvulla coaching alkoi yleistyä yhdysvaltalaisissa yrityksissä. (Evered & Selman 1989, 20; Maltbia, Marsick & Ghosh 2014, 168.)

Ellinger ja Bostrom (1999, 754) julkaisivat vuonna 1999 ensimmäisen juuri valmentavaan johtamiseen liittyvän tutkimuksen, jossa määriteltiin valmentavan johtamisen toimintaa käytännössä. Tutkimus on luonut pohjaa valmentavan johtamisen teoreettiselle tutkimukselle. (Ellinger ja Bostrom 1999, 754.) Ellingerin, Ellingerin ja Kellerin (2005) tekemässä tutkimuksessa ilmeni valmennuksellisen johtamisen ja työtyytyväisyyden välinen yhteys. Tutkimus pohjautui tavaratalotyöntekijöiden työn kehittymiseen valmennuksellisin ottein. Kim, Egan, Kim ja Kim (2013) ovat tutkineet työssä suoriutumista valmennuksellisen johtamisen ympäristössä ja myös heidän tutkimuksensa osoitti, että valmentava johtaminen lisää työtyytyväisyyttä sekä työroolien selkeyttä. Näiden selkeentyminen toi positiivisia vaikutuksia työssä suoriutumiseen.

Suomessa ensimmäisenä termiä käytti Unto Pirnes vuonna 1989 teoksessaan ”Kehittyvä johtajuus – johtamisen dynamiikka” ja todellisen läpimurtonsa valmentava johtajuus on tehnyt viimeisen noin kahden kymmenen vuoden aikana (Pirnes 1989; Ristikangas & Ristikangas 2017, 21). Suomessa valmentavasta johtamisesta useampia teoksia ovat tehneet Marjo-Riitta sekä Vesa Ristikangas. Heidän tuotoksissaan ilmenee jokaisen tiimi tarve valmentavalle johtajalle. Yksikään urheilujoukkue ei ole menestyvä ilman valmentajaa ja valmentamisen hyödyt ja voima on tunnistettu jo pitkään. Yritysmaailmassa valmentavaa työotetta ei ole käytetty vielä kovin pitkään ja sen yleistyminen vaatii hyötyjen tunnistamista ja menestykkäiden toimintatapojen vahvistamista. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas ja Ristikangas 2021, 48.) Ristikangas ym. (2021,49) ovat löytäneet organisaation toimivan tiimin ja urheilujoukkueen menestyksessä kolme yhteistä piirrettä. Jokaisella tiimillä on *yhteinen tavoite*, jonka eteen työskennellään. *Vahvuuksien hyödyntäminen* onnistumisen edellytyksenä, jotta yksilöistä saadaan paras suoritus esiin sekä kolmantena piirteenä *yhteinen vastuun*

ottaminen. Jokainen tiiminjäsen kantaa oman roolinsa lisäksi vastuuta tiimin yhteisestä onnistumisesta. (Ristikangas et al. 2021, 48–49.) Valmentava työote pohjautuu ihmisen arvostamiseen, uskoon kehittymisen mahdollisuuksista sekä esihenkilön haluun auttaa ja tukea työntekijää. Johtamismallina valmentaja työote luo arvostavaa asennetta, joka luo työntekijälle tavoitteita ja antaa mahdollisuuden osallisuuteen. Osaava valmentaja asettaa innostavat tavoitteet yhdessä toimihenkilön kanssa, ohjaa myönteisesti, kehittää omaa sekä toimihenkilön osaamista aktiivisesti sekä arvioi suorituksia yhdessä. (Ellinger & Kim 2014, 134; Valpola et al. 2009, 62.) Valmentavan esihenkilötyön eri teorioissa korostuu esihenkilön vastuu selkeiden tavoitteiden asetannassa ja esihenkilön työ nivoutuu organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Tavoitteiden asetanta ja niiden tärkeyden korostaminen on esihenkilön tehtävä ja se selkeyttää työntekijöille organisaation odotuksia hänen työskentelynsä suhteen. (Uutela 2021, 27; Ellinger & Bostrom 1999, 762.)

Toteutuakseen valmentava johtaminen vaatii esihenkilön ymmärrystä siitä mitä valmentaminen on ja mitä sillä juuri tässä organisaatiossa tarkoitetaan. Tämä vaatii menetelmiin ja periaatteisiin tutustumista, jotta sekä esihenkilö että työntekijät ymmärtävät käytännössä mitä valmennuksellisuus tarkoittaa. (Uutela 2019, 29–30.) Mikäli esihenkilö vain suorittaa johtamistehtäväänsä, mutta johtamisidentiteetti ei kehity työn mukana, on todennäköistä, että hänen tiiminsä on tyytymätön ja johtamisosaaminen on heikompaa. Syynä tälle on johtajan tarve päteä johtajaroolissaan, jolloin esihenkilö toimii vastaus- ja ratkaisuautomaattina, mutta toisaalta taas johtaja voi kokea riittämättömyyden tunnetta, kun aikaa ei ole tarpeeksi ja johtamisosaaminen tuntuu puutteelliselta. Tämänkaltaisessa tilanteessa esihenkilön tulisi ymmärtää asiantuntijuuden ja esihenkilöroolin perusluonteen välinen eroavaisuus. Jos eron ymmärtää, syntyy tilaa luoda ja rakentaa valmentavaa työotetta. (Ristikangas et al. 2021, 57; Ristikangas et al. 2015.)

Esihenkilölle kuuluu usein moninaisia rooleja ja työtehtäviä. Tehtäväkenttään kuuluu voimaannuttavia ja mahdollistavia toimia. Nämä jaottelut on esittänyt Ellinger ja Bostrom (1999) valmentavan johtamisen tutkimuksessaan. Voimaannuttavassa työskentelytavassa esihenkilö toimii rohkaisevasti ja motivoi työntekijää kehittämään itseään uutta oppimalla. Esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde korostuu voimaannuttavassa työskentelyssä ja esihenkilön tehtävänä on motivoida työntekijää epäsuoralla ohjauksella. Mahdollistavina toimina Ellinger ja Bostrom (1999, 760) kuvailivat esihenkilön taidon luoda luovan oppimisen ympäristön. Konkretiassa tämä voi tarkoittaa erilaisia tiloja järjestää

palavereja ja epävirallisia kohtaamisia. Esihenkilön tulisi järjestää aikaa palautteen antamiselle ja keskusteluille työntekijöidensä kanssa. (Ellinger & Bostrom 1999, 760–762.)

Grant ja Hartley (2013) antavat esihenkilöille valmentavaan työotteeseen seitsemän vinkkiä. Ensimmäinen vinkki liittyy esihenkilön käytökseen, jolla on merkittävää vaikutusta muihin. Paineenkin alaisena esihenkilön tulisi kyetä välttämään epäsuotuisaa kommunikointia ja keskittyä toimimaan roolimallina. Toisena tulisi huomioida millainen kuuntelija olet, sillä tavalla on vaikutusta siihen, miten ihmiset sinua lähestyvät. Kärsimättömyys, levottomuus ja tuomitsevuus voivat luoda työntekijälle tunteen, ettet ole kiinnostunut hänen asiastaan. Kolmas vinkki on tunnistaa ja hyödyntää työntekijöiden henkilökohtaiset vahvuudet työssä. Seuraava on parantaa tiimin ja organisaation sosiaalista kanssakäymistä. Organisaatiot ovat tuottavampia ja toimivampia, kun ihmiset tuntevat ja luottavat toisiinsa. Työpäivinä tauot ovat tärkeitä hetkiä, jotta pystyy työssään toimimaan valmentavalla tavalla, sillä stressi ja kiire haastaa positiivisen ilmapiirin luomista. Tavoitteiden asetanta luo merkityksellisyyttä työhön, mutta tavoitteet eivät saa olla liian vaativia ja niiden kuuluisia olla joustavasta muokattavissa olevia. Viimeisimpänä vinkkinä he antoivat valmentavan esihenkilön itsevalmennuksen. Tämä vaatii esihenkilöltä reflektointikykyä ja omien tavoitteiden asetantaa. (Grant & Hartley 2013, 110–111.)

Yksi valmentavaan johtamiseen perustuvista työkaluista on Whitmoren (2009) luoma GROW- malli. Mallin nimi muodostuu sanoista Goals, Reality, Options ja Will. Mallin ydin on luoda valmentavan johtajan ja toimihenkilön välille keskustelu, jossa edetään tavoitteiden nimeämisestä kohti toimenpiteitä. Malli vastuuttaa toimihenkilöä ongelman määrittelyssä, tavoitteiden asetannassa, vaihtoehtojen valinnassa sekä etenemisen suunnittelussa. Goals vaiheessa esihenkilö auttaa johdettavaa määrittämään riittävän konkreettiset tavoitteet, jotka ovat toteutettavissa. Tähän kuuluu myös aikataulutus sekä resurssien varmistaminen. Reality vaiheessa selvitetään nykytilanne, jossa esihenkilö auttaa toimihenkilöä hahmottamaan nykytilannetta ja sen suhdetta tavoitteisiin. Eri vaihtoehtojen tarkastelu eli options vaiheessa osapuolet käyvät keskustelua eri toimintavaihtoehdoista. Keskustelun tavoite on saada toimihenkilö pohtimaan itse eri mahdollisuuksia. Viimeisessä vaiheessa toimihenkilö tekee yhteenvedon suunnitelmasta, ja tarvittaessa esihenkilö ohjaa häntä tarkentamaan yksityiskohtia. (Työterveyslaitos 2025b.)

GROW-mallin läpikäyntiin soveltuvia kysymyksiä vaiheittain

- Goals- Mikä on tavoitteesi? Miksi? Mitä haluamme saavuttaa tiiminä / työryhmänä? Mitä tämä tarkoittaa käytännössä?
- Reality- Asteikolla 0–10, missä olet nyt suhteessa tavoitteisiisi? Miltä seuraava taso näyttää?
- Options- Miten toimit saavuttaaksesi seuraavan tason (asteikolla 0–10)? Minkälaisia välitavoitteita suunnitelmassa on? Mitä tarvitse muilta?
- Will- Mitä teet keskustelun jälkeen, jotta asia etenee? Milloin teet seuraavan toimenpiteen asian eteen? (Työterveyslaitos 2025b.)

Jatkuvalla valmentamisella tarkoitetaan säännöllistä ja tavoitteellista vuorovaikutusta esihenkilön ja toimihenkilön välillä. Esihenkilön päätehtävänä on auttaa toimihenkilöitä löytämään itse ratkaisuja ja parannuskeinoja toimintaansa. Esihenkilö voi havainnoida toimihenkilöidensä toimintaa ja kirjata huomioita ylös varsinaista valmennuskeskustelua varten. Tiimipalavereita tulisi käyttää koko tiimin valmentamiseen. Hyvä esihenkilö käyttää suoritusten parantamiseen ja osaamisen kehittymiseen tähtääviin keskusteluihin noin kaksi tuntia kuukaudessa jokaista tiimijäsentä kohti. Lisäksi esihenkilöllä kuluu aikaa keskusteluihin valmistautumisessa. Kehitys- eli valmennuskeskusteluissa tunnistetaan toimihenkilön kehittymistavoitteita, tarkastellaan jo tapahtunutta kehitystä sekä ideoidaan ja sovitaan osaamisen kehityskeinoja. Valmennuskeskusteluiden tulisi sisältää toimihenkilön uratoiveista keskustelemista ja esihenkilön tulisi tuoda toimihenkilön tietoon organisaation tarjoamia kehitysmahdollisuuksia. Valmentavan esihenkilön tulee myös käydä oma tavoitekeskustelunsa oman esihenkilönsä kanssa. (Valpola et al. 2009, 64–65.) Johtajuus vaatii tervettä itsetuntoa, jotta voi aidosti ajatella johdettaviensa parasta. Toisen onnistuminen ei ole itseltä pois, vaan päinvastoin. Hyvä johtaja haluaa nähdä ihmisten kehittyvän työssään ja valmentavaa johtamista voisi verrata hyvään opettajuuteen, sillä hyvä opettaja pyrkii antamaan lapsille edellytyksiä aikuisuuteen. Kuten opettajat ovat mallina oppilailleen, voi johtaja toimia omalla tavallaan mallina johdettavilleen. Valmentavassa johtamisessa on tietyt raamit ja ominaispiirteet, mutta siinä painottuu myös jokaisen oma tapa toteuttaa johtajuutta ainutlaatuisilla tavoilla. Ei ole syytä normittaa johtamista, koska soveltamistapoja ja mahdollisuuksia on loputtomasti, mutta tärkein olisi vaikuttaa tiimiinsä myönteisellä tavalla. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 15.)

2.1.2 Valmentavan johtamisen hyödyt

Valmentava johtaminen eli coaching on produktiivinen tapa kehittää esihenkilötyötä. Valmentavasta johtamisesta on hyötyä esihenkilöille, työntekijöille sekä koko organisaatiolle eli kaikille toiminnan osapuolille. Motivaatiota valmentavan johtamisen toteuttamiseen voi antaa sen hyötyjen tarkastelu. Hyödyt on kuvattu taulukossa 3.

Valmentavan johtamisen ideana on auttaa kaikkia tiimiläisiä onnistumaan, löytämään vahvuutensa sekä käyttämään näitä vahvuuksia. Sen myötä tiimiläinen voi löytää innostusta ja lisäpotentiaalia työtään kohtaan. Organisaation valmentava työkulttuuri luo vastuunkantoa ja sitoutumista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä lisää omaan työhönsä vaikuttamisen mahdollisuuksia, yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä lisää työn merkityksellisyyttä. Tutkimusten mukaan organisaation panostus valmentavaan johtamistyyliin tulee moninkertaisena takaisin organisaatiolle, jopa 5–8 kertaisena. Valmentavan johtaminen tuo vuorovaikutuksellista ja taloudellista hyötyä organisaatiolle, kun työntekijöiden tuottavuus ja motivaatio kasvaa. (Ruutu 2020, 30; Ristikangas & Ristikangas 2017, 35.)

Taulukko 3. Valmentavan johtamisen hyödyt (mukailtu Ristikangas & Ristikangas 2017, 35; Ruutu 2020, 34–36)

Hyödyt esihenkilöille	**Hyödyt työntekijöille**	**Hyödyt organisaatiolle**
Vuorovaikutustaidot paranevat	Ammatillinen kehittyminen syvenee	Tuottavuus ja tehokkuus lisääntyy
Tiimi tekee laadukkaampaa jälkeä	Ryhmään kuulumisen kokeminen vahvistuu	Kilpailukyky lisääntyy
Identiteetti esihenkilönä syvenee	Uralla etenemisen mahdollistuminen	Valitukset vähenevät
Oppiminen ja kypsyminen ihmisenä mahdollistuu	Esihenkilö-työntekijä-suhteet paranevat	Parantaa johtamistaitoja
Paremmat suhteet työntekijöiden kesken	Yksilöllisyys korostuu	Yhdessä tekemisen kulttuuri lisääntyy
Johdettavien ohjaaminen helpottuu	Itseluottamus kasvaa ja tietoisuus laajenee	Parantaa tuloksellisuutta
Muutosvastarinta vähenee	Työtyytyväisyys lisääntyy	Lisää työn mielekkyyttä
Työtaakka kevenee	Itseohjautuvuus lisääntyy	Oppiva organisaatio juurtuu
	Oman toiminnan ja toimintasuunnitelmien suunnittelu ja toteutus	
	Luo tilaa pysähtyä omien tavoitteiden äärelle	

Esihenkilöille valmentava johtamistyyli tuo työtaakan pienentymistä, oman jaksamisen parantumista ja esihenkilö kykenee keskittymään tiimiläistensä kehittämiseen, kun työaika ei kulu tiimiläisten konkreettisten töiden tekemiseen. Valmentavana johtajana toimiminen on mahdollisuus kypsyä ihmisenä ja saada myös esihenkilönä paljon palautettu omasta työskentelystä. Esihenkilöt oppivat ymmärtämään tiimiläistensä vahvuuksia ja kehittämiskohteita ja myös työntekijöiden keskeiset välit paranevat. Usein esihenkilöt kokevat tiimiläisensä riippuvaisina esihenkilön tarjoamille ratkaisuille, vaikka tiimiläinen itse voisi olla parhain ratkaisija ongelmaan. Coachaavalla otteella henkilöstön vastuullisuus ja osallisuus kasvaa ja esihenkilön työtaakka kevenee. Esihenkilö voi saavuttaa omassa työssään ajanhallinnan kehittymistä, kun luottaa tiimiläistensä kykyihin eikä joudu jatkuvasti puuttumaan heidän työskentelyynsä. Tämä ajanhallinta luo esihenkilölle tilaa fokusoida työaikaansa oleellisiin asioihin ja esimiestyössä tällainen resurssien kohdentaminen on merkittävä osa työtä. Johtajan oma käsitys itsestään johtajana kirkastuu, identiteetti esihenkilönä syvenee ja johtamistyyli mahdollistaa myös esihenkilön oman työn kehittymisen sekä esihenkilön kyky

oppia ja kypsyä ihmisenä mahdollistuu. (Ruutu 2020, 31; Ristikangas & Ristikangas 2017, 14–35.) Johtamisen alkutaipale voi tuntua esihenkilöstä raskaalta, sillä valmentava johtaminen vaatii panostusta tiimiläisiin tutustumisessa.

Valmentava johtaminen etsii osaamista, vahvuuksia ja voimavaroja. Sen tarkoitus on auttaa työntekijää tulemaan tietoisemmaksi omista vahvuuksistaan ja itselle tärkeistä arvoista, ja niiden myötä luoda mielekkäämmän työelämän. Coaching vaatii työntekijältä kykyä vastuuttaa ja johtaa itseään. Kun itsensä johtaminen paranee ihminen ei koe olevansa olosuhteiden uhri vaan kokee voivansa vaikuttaa asioihin ja luottaan itseensä työelämän toimijana. Työntekijöillä on tarve kokea tekemänsä työn olevan merkityksellistä tai tärkeää. Coachaava kulttuuri rohkaisee työntekijää menemään kohti ammatillisia tavoitteitaan, olemaan enemmän omana itsenään läsnä tiimissään, huolehtimaan omista tarpeistaan ja luo myös yhteen kuulumisen tunnetta. Kun työntekijä tunnistaa omat voimavarat ja vahvuudet, on hänen työskentelynsä ketterämpää ja nopeammin ohjautuvaa arjessa. Työntekijän on helpompi kohdata haastavampia työtilanteita tai vaikeita vuorovaikutustilanteita, kun oma ammatillinen ajatteluprosessi on ottanut vaikutteita valmentavasta johtamistyylistä. Tämä lisää myös yksilön kokemusta ryhmään kuulumisesta sekä tuo itseluottamusta. Valmentavassa johtamistyylissä vastuutetaan työntekijää ajattelemaan tilannetta monesta eri näkökulmasta, joka parantaa viestintätaitoja ja ihmissuhteiden laatua sekä parantaa työntekijän ja esihenkilön välistä vuorovaikutussuhdetta. Tutkitusti valmentava johtamistyyli kasvattaa itsevarmuutta, parantaa ihmissuhteita ja viestintätaitoja sekä luo parempaa tasapainoa työn ja vapaa-ajan välille. Yksi keskeisin vuorovaikutustaitojen meta-alue työelämässä on mentalisaatiokyvykkyys. Tämän taidon omaava ihminen kykenee omaa ja toisten ihmisten todellisuutta ja täten ymmärtämään ja hyväksymään omia mielensisäisiä virhetulkintoja ja venyttämään omaa ymmärrystä ottamalla huomioon muiden näkemykset ja logiikan. Mentalisaatiokyvykkyys vähentää ristiriitatilanteisiin joutumista sekä lisää työyhteisön avoimuutta. Tiimiläisen näkökulmasta valmentava esihenkilö auttaa tiimiläistä luomaan työskentelyynsä uusia strategioita ja toimintasuunnitelmia käytännön tasolla. Konkreettisesti tämä tarkoittaa esihenkilön kykyä kysyä oikeita kysymyksiä, jotka auttavat tiimiläistä pohtimaan itse ongelmakohtia ja laatimaan niihin toimintasuunnitelmia. Yksilötasolla valmentava johtaminen luo tilaa tarkastella omia arvoja ja tavoitteita arjen kiireen keskellä ja pitkällä aikavälillä mahdollistaa myös uran etenemistä. (Ruutu 2020, 33; Ristikangas & Ristikangas 2017, 35.)

Organisaatiotasolla tarkasteltuna coachingin avulla työntekijät tunnistavat paremmin sisäisen motivaationsa työntekoon. Osaaminen on monissa organisaatioissa liian vähän hyödynnettyä ja ei ole epätavallista, että työntekijä ajattelee, että voisi tehdä työnsä paremmin, jos siihen olisi mahdollisuus. On hyvin tyypillistä, että uudet haasteet ja sen myötä työssä kehittyminen tuo työntekijälle motivaatiota työntekemiseen. Tällainen innostuksen saavuttaminen vaatii riittävän autonomian takaamista työntekijälle, jolloin mikromanageroimista tulisi välttää. (Ruutu 2020, 34.) Ryhmä- ja organisaatiotasolla hyötyinä voidaan nähdä oppivan kulttuurin juurtumisen sekä yhdessä tekemisen kulttuurin organisaation toimintatapoihin. Se lisää myös kilpailukyvykkyyttä ja tuottaa työyhteisössä vähemmän valittamisen aihetta tai ristiriitatilanteita. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 35.)

Työorganisaatiossa yksilön tulee ymmärtää, ettei jokainen voi omaehtoisesti päättää mitä haluaa ja tarvitsee, vaan asioita tulee tarkastella kaikkien näkökulmasta. Valmentava johtaja osaa havainnoida ja huomioida johtamisen suuremman tarkoituksen ja laajemmat perspektiivit, joita varten organisaatio on olemassa. Yksilö on siis merkittävä osa organisaatioverkostoa, jossa voi yhdessä kasvaa ja kehittyä ammatillisesti. Työtyytyväisyyttä tuo työntekijöille tärkeiden arvojen toteutuminen omassa organisaatiossa. Työntekijä sitoutuu työhönsä enemmän, kun organisaation arvomaailma vastaa hänen omiaan. Valmentava johtaminen siis hyödyttää organisaatiota tuloksellisuutta parantaen, työn mielekkyyttä lisäten sekä johtamis- ja vuorovaikutustaitoja parantaen. Johtamistyylin avulla saadaan myönteisin keinoin aikaan muutoksia, opitaan hyödyntämään erilaisuutta ja antamaan palautetta rohkeammin. Coaching lisää ideoiden jakamista, parantaa kommunikointityyliä sekä parantaa asiakastyytyväisyyttä. (Ruutu 2020, 35–36.) Organisaation tulee ymmärtää, ettei valmentava johtaminen korvaa esihenkilötyötä vaan kaikkien organisaatiotasojen tulee olla mukana kehittämässä tämän johtamistyylin integroitumista työyhteisöön. Coaching perustuu vapaaehtoisuuteen, sillä pakotetut ihmiset eivät tee hyvää tulosta. (Ruutu 2020, 36.)

2.2 Muutosjohtamisen mallit

Muutoksella tarkoitetaan jonkun asian erilaiseksi tekemistä tai tulemista eli muutos antaa asialle erilaisen muodon tai tilan (Murthy 2007, 7). Russel -Jones (2000, 10) kuvaa muutosta muunnokseksi, aiemman korvaamista uudeksi tai kehitystyötä, jossa lopputulos on jotain muuta kuin alkuperäinen.

Organisaatioiden johtamistilanteita muutostilanteissa voidaan tarkastella muutosjohtamismallien kautta. Muutosjohtamiskäsitettä voidaan avata muutostilanteiden hallintana, jolla pyritään ylläpitämään muutostilanteista huolimatta työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation tehokkuutta. Yhteisen vision luominen, henkilöstön valtuuttaminen sekä organisaation yhteisen vision luominen painottuvat tässä johtamisteoriassa. (Kantola, Lehto & Ekman 2021.) Muutosjohtajuus keskittyy vahvasti ihmisten johtamiseen ja tällä tarkoitetaan systemaattista johtamista kohti tiettyä tavoitetta (Viitala & Jylhä 2019, 280). Laurila (2017, 38) kuvailee muutosjohtajuuden olevan ihmisten johtamista organisaation muutostilanteessa. Muutosjohtajuutta hän kuvaa esihenkilötoiminnaksi, jossa alaisten toimintaa ja tunteita suunnataan tiimin yhteistä muutostavoitetta. Muutosjohtamisessa esihenkilötoiminnoilla tehdään suunnitelmallista muutostoimien läpivientiä ja tavoitteiden saavuttamista. (Laurila 2017, 38–39.) Muutoksen aikana pyritään vähentämään ja minimoimaan kustannuksia ja riskejä. Muutosjohtaminen on prosessi kohti organisaatiomuutosta ja prosessi etenee suunnittelusta ja muutoksen loppuun asti viemiseen (Miller 2020.) Muutosjohtamista tarvitaan tyypillisesti tilanteissa, jossa organisaatiossa on käynnissä johtamiseen, organisoitumiseen tai järjestelmiin liittyviä muutoksia. Muutoksia johtamalla niistä tulee konkreettisempia. Muutosjohtamismallin kuvaillaan nopeuttavan muutosprosessia ja sen avulla pystytään paremmin vastaamaan muutosvastarintaan ja saavutetaan todennäköisemmin haluttu tulos. Muutoksilla on usein taloudellisia tavoitteita, joten muutoksen määrätietoisen läpivieminen on tärkeää. Muutosjohtamisen käsitettä tarkastellaan kahdella eri tavalla. Toiset ymmärtävät sen erillisenä käsitteenä eli omana johtamismalliteoriana, kun taas toiset näkevät muutosjohtamisen perusjohtamisen yhtenä osa-alueena. (El-Bash & Rantala 2022; Jokinen 2024, 14.) Tässä tutkimuksessa muutosjohtamismallia kuvataan omana johtamisteoriamallinaan.

Ihmiskeskeisyys on nykypäivän johtamisessa yhä enemmän keskiössä (Mattila 2021). Organisaatioiden painotus ei panosta nykyään riittävällä tasolla muutoksen keskeisimpään asiaan eli ihmiseen. Ihmiset saavat muutoksen aikaan toiminnallaan ja voidaan sanoa, että muutos on ihmisestä kiinni. (Sippola 2023.) Organisaation muutostilanteessa on tärkeää henkilöstön kannalta, että esihenkilöllä on kykyä olla läsnä. Esihenkilö auttaa tiimiään ratkaisemaan muutoksen aikana tulleita ongelmia ja tämä onnistuu avoimen keskustelun ja esihenkilön käytettävyyden kautta. Muutosprosessissa tulee aina esiin odottamattomia ongelmia, joten esihenkilön hyvä tietää miten ongelmia ratkotaan. Läsnäolo luo nopeaa reagointia ongelmatilanteisiin, joten sen taitoa esihenkilön on syytä harjoittaa. Organisaation muutostilanteessa tärkeää henkilöstön kannalta on esihenkilön kyky olla läsnä. Esihenkilö auttaa

tiimiään ratkaisemaan muutoksen aikana tulleita ongelmia ja tämä onnistuu avoimen keskustelun ja esihenkilön käytettävyyden kautta. Muutosprosessissa tulee aina esiin odottamattomia ongelmia, joten esihenkilön hyvä tietää miten ongelmia ratkotaan. Läsnäolo luo nopeaa reagointia ongelmatilanteisiin, joten sen taitoa esihenkilön on syytä harjoittaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 105–106.)

2.2.1 Kotter ja ADKAR- muutosjohtamismallit

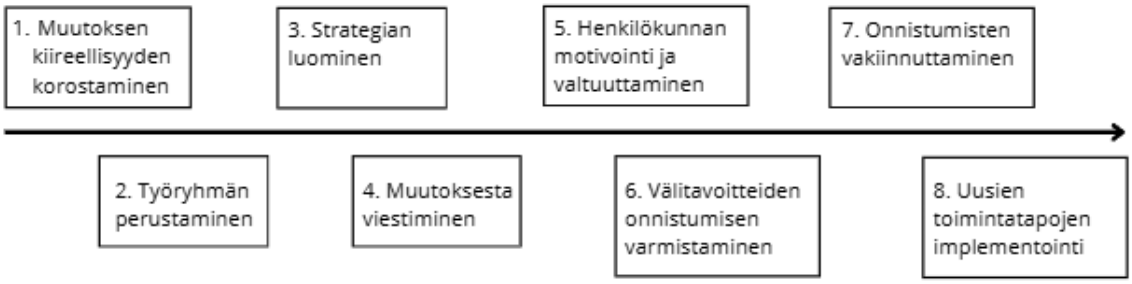
Muutosjohtaminen sisältää useamman eri teoreettisen mallin, joista tähän tutkimukseen tarkastellaan John P. Kotterin kahdeksan vaiheista muutosjohtamismallia sekä ADKAR-mallia, joka on konsulttiyritys Proscin kehittämä työkalu muutosjohtamisen tueksi. (Kotter 1996; Prosci 2024.) Muutosjohtamismalleja tarkasteltiin tutkimukseen mahdollisen lisäarvon vuoksi, ikään kuin valmentavan johtamisen tueksi, sillä kohdeorganisaatiossa muutokset ovat jatkuvasti läsnä kohdeorganisaation arjessa.

Kotterin muutosjohtamismalli

John Kotter on alun perin julkaissut artikkelin Harvard Business Review`ssa vuonna 1995, jossa julkaisi tunnetun kahdeksan osaisen muutosjohtamismallinsa. Kotter on yhdysvaltalainen johtamisen professori ja kirjailija, joka on erikoistunut organisaatiokäyttäytymiseen ja muutosjohtamiseen. Kotter käytti yli vuosikymmenen tutkiessaan liike-elämäorganisaatioiden erilaisia muutostilanteita. Oman tutkimuksen pohjalta hän loi mallin, joka on vielä tänäkin päivänä yksi kuuluisimmista muutosjohtamisteorioista. (Kotter 1996.) Malli on esitetty kuvassa neljä.

Ensimmäinen vaihe on muutoksen kiireellisyyden määrittäminen, jolla Kotter tarkoitti muutoksen merkityksen painottamista. Jos tilanteeseen ollaan tyytyväisiä, muutokset eivät yleensä etene ja toteudu. Ensimmäisen vaiheen tärkein tehtävä on herättää organisaatiossa ymmärrys muutoksen tarpeelle. Muutosprosessin alkuvaiheessa organisaatiojohdon tulee viestiä selkeästi muutoksen tarpeen perusteet. Konkreettiset esimerkit voivat auttaa muutoksen perustelussa. Erilaisten mittareiden tai tulosten esittely voi olla yksi keino painottaa muutoksen tarvetta. (Kotter 1996, 31–33.) Toisena askeleena organisaatiossa tulee nimetä ohjaava ydintiimi, eli työryhmä, jolla on muutoksen tarvittavat resurssit ja valtuudet. Ryhmän jäsenten tulee olla sitoutuneita muutokseen, jotta voivat toteuttaa tehtäväänsä onnistuneesti.

Ryhmä tarvitsee selkeän johtajan ja ryhmässä olisi hyvä olla eri näkökulmia edustavia jäseniä. Kun ryhmä on nimetty, kolmantena askeleena tulee strategian määrittäminen sekä luodaan näkymä halutusta lopputuloksesta. (Kotter 1996, 45–48.) Neljäntenä vaiheena on viestiä organisaatiolle mitä muutoksen eteen tullaan tekemään ja miksi eli viestitään muutoksesta. Tässä vaiheessa tuodaan esille muutoksen merkitys ja tavoitteet sekä kuunnellaan myös henkilöstön näkemyksiä ja huolia muutokseen liittyen. Viestimisen jälkeen viidentenä vaiheena henkilökunta tulisi motivoida tavoitteen mukaiseen toimintaan antamalla riittävästi vastuuta ja valtuuksia muutoksen toteutuksessa. Kuudentena vaiheena on luoda lyhyen ajan tavoitteet eli välitavoitteet, joiden avulla suurempi muutosvisio pyritään saavuttamaan. Vaihe on tärkeä motivaation ylläpitämisenä tai sen herättelynä, sillä konkreettiset onnistumiset ja toteutuneet muutokset luovat uskoa muutokseen. Seitsemännessä vaiheessa onnistumisiset vakiinnutetaan ja toteutetaan mahdollisia lisämuutoksia ja viimeisenä vaiheena Kotter toi uusien toimintatapojen implementoinnin organisaatiokulttuurin vakiintuneeksi toimintatavaksi. Muutoksen on tarkoitus olla pysyvä ja kestävä. (Kotter 1996, 116–132; Kotter 2002.)



Kuva 4. Kotterin muutosjohtamismalli (mukailtu Kotter 2002)

ADKAR

Toinen muutosjohtamismalli, jota tässä tutkimuksessa lähestyttiin, on Jeff Hiattin kehittämä ADKAR- malli (kuva 5). Hiatt tutki neljäntoista vuoden ajan suuria organisaatiomuutoksia yli tuhannessa yrityksessä. Hiattin mallin erottaa muista muutosjohtamismalleista sen yksilöllisen lähestymistapansa ansiosta. Mallissa esiintyy kaksi pääajatusta, joista toinen keskittyy siihen, että organisaatiomuutos voi onnistua vain yksilöiden muutosten kautta ja toiseksi yksilö- ja organisaatiotason muutokset etenevät käsikädessä. Malli on luotu erityisesti johtajille, konsulteille ja esihenkilöille työkaluksi, jolla henkilökunta tuetaan muutosprosessissa. Mallin nimi ADKAR on akronyymi;

Kuva 5. ADKAR-malli (mukailtu Prosci 2024)

Hiatt loi mallinsa konsultaatioyrityksensä Proscin yhteyteen. Keskiössä on ymmärrys muutoksen tapahtumisesta yksilötasolla. Muutoksen onnistumisen takaa kaikkien osallistuminen, joten ymmärrys jokaisen sitouttamisesta vaaditaan. ADKARin vaiheet ovat kumulatiivisia ja niitä saavutetaan järjestyksessä. Muutoksen onnistumisen pysyvyys toteutuu parhaiten, jos kaikki yksilöt käyvät muutoksessa mallin jokaisen vaiheen läpi. (Prosci 2024.)

Kotterin muutosjohtamismalli keskittyy enemmän isojen kokonaisuuksien eli organisaation tai tiimien muutosjohtamiseen, kun taas ADKAR-malli sopii yksilöjohtamiseen. Molemmat mallit on haluttu ottaa tutkimuksessa huomioon, sillä tiimipäälliköt, johtavat sekä omaa tiimiään että läheisesti sen omia yksilöitä. Molemmat mallit huomioimalla ja yhdistämällä saadaan kohdeorganisaation tarpeisiin vastaava ja valmentavaan johtamiseen lisäarvoa tuova yhdistelmä. ADKAR-malli on työkalu, jonka avulla tutkija haluaa tuoda muutosjohtamisen hyötyjä valmentavan johtamisen tueksi. Kohdeorganisaation vallitseva johtamistyyli on valmentava johtaminen ja tutkimuksen tarkoitus ei ole haastaa tai muuttaa organisaation johtamistyyliä vaan hyödyntää organisaation jatkuviin muutostilanteisiin konkretiaa muutosjohtamismalliteorian avulla. Tarkoitus oli hyödyntää ADKAR:ia tutkimuksen mallin työkaluna ja luoda oma prosessimalli valmentavan johtamisen keinoin, kuitenkin muutosjohtamisen aatetta hyödyntäen.

2.3 Johtaminen

Lähiesihenkilön ja toimihenkilön välinen vuorovaikutussuhde vaikuttaa työntekijän suorituskykyyn, sitoutumiseen sekä yksilöiden myötä koko organisaation toimintaan. (Ribeiro,

Nguyen, Duarte, Torres de Oliveira & Faustino 2020). Toimihenkilöt ovat organisaation tärkein voimavara, jolloin heidän johtamiseltaan vaaditaan työhyvinvoinnin turvaamista sekä työtehtävien määrittämistä, sillä tavoin, että taataan toimihenkilöille riittävä osaaminen ja resurssit työtehtävien suorittamiseen. Pelkkään tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen ei oi keskittyä liikaa. (Viitala, Mäkelä & Hölsö 2010, 177; Baptiste 2008.) Tarkastellaan johtajuuden vaatimuksia, motiiveja sekä johtamisosaamisen vahvistamista.

2.3.1 Johtamisen vaatimuksia

Sanotaan, että harjoitus tekee mestarin ja tämä sanonta pätee myös johtajana toimimiseen. Johtaminen ei kuitenkaan perustu vain johtamisen tekniikkaan, vaan valmentamisen johtamisen voidaan sanoa perustuvan toista arvostavaan asenteeseen. Johtaminen vaatii vahvaa ja eheää itsetuntoa ja halua nähdä työntekijöidensä onnistumisia. Ristikangas ja Ristikangas (2017, 17) kuvaavat esihenkilötyötä tiimalasina, jonka yläosassa on asiantuntijuus eli tiedot ja taidot ja niiden arvostus. Alaosassa johtamistyön fokus siirtyy johtajuuteen eli johdettaviin ja yhdessä tekemiseen. Yhteisellä tekemisellä on tarkoitus, kun organisaation perustehtävät, tavoitteet ja työntekijöiden tarpeet yhdistyvät. Tiimalasissa hiekka valuu asiantuntijuudesta alas kohti johtajuutta, joten tuloksia voidaan nähdä syntyvän, kun keskitytään johtajuuteen. Tiimalasin kapea keskikohta voidaan nähdä esihenkilöntyön haasteina, kuten stressinä, kiireenä ja riittämättömyyden tunteena. On tehtävä valintoja, sillä aika ei riitä asiantuntija- ja esihenkilötehtävien hoitamiseen. On hyvä muistaa, että johtaminen vaatii esihenkilöltä kykyä kyseenalaistaa, vaikuttaa ja oppia ja matka kohti johtajuutta tulee nähdä tärkeimpänä. Myös esihenkilö saa erehtyä ja tärkeää olisi, että johtajalla on aito halu olla vaikuttaja, esihenkilö ja ihmisten johtaja. Nykypäivän asiantuntijaorganisaatioissa esihenkilö harvoin tietää työntekijöitä enemmän työn käytännöntehtävistä. Esihenkilö voi tuntea pelkoa ja epävarmuutta työntekijöiden paremmuudesta ja tätä inhimillistä tunnetta on hyvä käsitellä johtajana. Esihenkilön tulee ymmärtää, ettei hänen tarkoituksensa ole tehdä tiiminsä töitä vaan johtaa heidän työntekoaan. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 15–23.)

Ristikangas ja Ristikangas (2017, 26–27) tuovat esiin kysymysten esittämisen tärkeyden johtamisosaamisessa. Kysymykset käynnistävät ajatteluprosessin ja kysymyksiä on hyvä esittää tiimiläisille, mutta myös johtajalle itselleen reflektointi ja kehittymistarkoituksessa. Esiin nousee kolme kysymystä, jotka liittyvät johtamiseen ja kehittämiseen. Näitä ovat mitä, miksi

ja miten? Jotta tekemisen fokus on selvä, tulee kahteen ensimmäiseen kysymykseen vastaus olla aina esihenkilön tiedossa. Miten jokin ongelma tai työtehtävä ratkaistaan, on taas pitkälti työntekijöiden ideoitavissa ja valmentavan johtamisen piirteiden mukaisesti esihenkilö ei anna valmiita vastauksia, vaan tiimin tulee löytää keinot itse ja esihenkilö toimii tukena.

Johtajuutta tarvitaan työorganisaatioissa, jotta ryhmät voivat tehdä yhteistyötä ja toimia tavoitteellisesti. Johtajuutta syntyy eri tavoin ja harvinaisin näistä on luonnollinen johtajuus, jossa johtajuuden ottaminen tapahtuu ilman pakottamista tai tietoista valintaa. Muodollisesti annetussa johtajuudessa henkilölle annetaan johtajapositio, kuten esimerkiksi esihenkilövirka. Pelkkä *muodollinen* johtaja-asema ei riitä tuomaan johtajuutta johdettaviensa edessä vaan johtajuus tulisi ansaita teoilla. Organisaation ylin johto näyttää toimillaan esimerkkiä siitä, millaista johtamista organisaatiossa arvostetaan. *Vähitellen ansaitusta* johtajuudesta voidaan puhua tilanteessa, jossa esihenkilö sopeutuu organisaation vallitsevaan ryhmäkulttuurin arvostamiseen. Johtajuus rakentuu pienin askelin, kun esihenkilö kunnioittaa tiimiään ja sen toimintatapoja. Uudistuksia tuodaan vasta, kun tiimin tapoihin ja toimintaan on perehdytty ja muutoksia aletaan tehdä rakentavassa ilmapiirissä, johtajuus ansaiten. Viimeisenä johtajuuden vahvistamisen muotona on *tekemällä opittu* johtajuus, jossa on nimensä mukaisesti tarkoitus tietoisesti harjoitella ja opetella johtajuutta. Tämä vaatii paljon työtä ja päämäärätietoisuutta. Valmentavassa johtajuudessa johtajuus ansaitaan ja esihenkilöllä tulee olla halukkuutta kehittyä johtajana. Kyse on johtajuuteen kasvamisesta. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 30–31.)

2.3.2 Johtajuuden motiivit

Yksilön johtamisosaaminen vaatii aina oman kasvuprosessinsa, joka on yksilöllinen matka kohti oman osaamisen kehittymistä. Esihenkilön tulee arjen keskellä reflektoida omaa tekemistään ja harjoittaa ajatustyötä omasta johtamisestaan. Kollegoiden kanssa käydyt sparrauskeskustelut ja oman esihenkilön kanssa käytyjen valmennuskeskustelujen merkitys johtamisosaamisessa ovat keskeisessä asemassa, jos esihenkilö haluaa kehittää omaa johtamisosaamistaan. Usein unohdetaan, että ulkopuolinen johtaja voi tarjota merkittävää tukea johtajuuden vahvistamiseen ikään kuin mallioppimisen kautta. Oman johtajuuden löytämisessä voidaan nähdä kaksi osa-aluetta. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 31–32.)

Tämän osa-alueen ydinajatus on siinä, miksi esihenkilö haluaa johtaa eli mitkä ovat hänen perusteensa ja motiivinsa johtaa. Oman johtajuuden motiivien pohdinnassa on hyvä olla rehellinen, jotta todelliset motivaatiolähteet paljastuvat. Motiiveja tunnistaa jo ennen johtamistyön aloitusta, mutta sen syvempiä syitä löytyy usein vasta kokeilemalla ja tunnustelemalla. Jokainen johtaja kokee työurallaan vastoinkäymisiä ja haasteita ja näissä tilanteissa esihenkilöltä vaaditaan armollisuutta itseään kohtaan ja myös malttia. Haasteet ja vastoinkäymiset kasvattavat ja kehittävät johtajaa ja työkokemus näyttää yksilölle onko johtaminen oikeasti mieleinen positio. Usein tällaisen kokemuksen saaminen vaatii vähintään kuukausia, mutta mielellään jopa vuosia. Johtamattomuus näkyy esihenkilön työssä välttämättömien työtehtävien hoitamisena ja johtaminen on suorittamista, jonka myös esihenkilön tiimi huomaa. Organisaatio, jossa ilmenee johtamattomuutta, kärsii sairauspoissaoloista, päätöksenteon vaikeudesta, organisaation maine kärsii ja tuloksia ei voi syntyä ilman johtajuutta. Ulkoisessa motivaatiossa johtamistoimintaa ohjaa jokin muodollinen tai materiaalinen asia, kuten rahallinen kannustin ja arvoasema. Itse työstä voi puuttua motivaatio, jos esihenkilön työtä motivoi vain ulkoiset tekijät. Tällainen johtaminen voi näyttää organisaatiolle hetken aikaa toimivalta, mutta pitkällä aikavälillä tämänkaltainen johtaminen ei luo hyviä vuorovaikutussuhteita tiimiin ja esihenkilön välille. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 32–33.) Ulkoista motivaatiota ei kuitenkaan tule nähdä huonona vaan sen avulla johtamista voidaan johtaa ja tutkimus perustuu työorganisaatioon, jolloin voisi sanoa kaikkien motivoituvan ansiotulosta, jota työ tarjoaa. Organisaation tulee huolehtia, että esihenkilöasemassa toimivat henkilöt ottavat vastuun omasta ajankäytöstään, jolloin koko organisaation johtajaosaaminen voi kehittyä (Ristikangas & Ristikangas 2017, 34).

Käännetään katse ulkoisesta motivaatiosta sisäiseen motivaatioon, joka luo aidosti johtamisosaamiseen draivia eli intoa. Sisäinen motivaatio on ihmisen taipumus ryhtyä tekemään ja tutkimaan asioita, jotka häntä kiinnostavat luonnostaan. Sisäisen motivaation avulla ihminen haluaa ja keksii keinot, saavuttaa tavoitteensa ilman ulkoista palkkiota tai ympäriltä tulevaa painostusta. Sisäistä motivaatiota omaava esihenkilö nauttii itse työstä eli johtamisesta. Valmentava johtaja haluaa vaikuttaa ja johtaa ja hän motivoituu sisäisesti ihmisistä, heihin vaikuttamisesta ja toisten työn organisoinnista. Sisäistä motivaatiota johtamiseen voi etsiä uudelleensuuntaamalla kiinnostusta, kehittämillä omaa johtamisosaamista, kartoittamalla hyötyjä sekä näkemällä vaikuttamismahdollisuuksia. Motivaatiota voi hakea uudelleensuuntaamisen kautta eli onnistuneiden kokemusten pohtiminen ja toimivien käytäntöjen arkeen tuominen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 34–35.)

Johtamisosaamisen motivaatiota heikentävä tekijä on osaamattomuuden kokemus eli epävarmuus omasta johtamiskompetenssista. Tämä voi näkyä epävarmuutena valmennuskeskusteluiden pitämisessä, innostuksen luomisessa tai kyvyssä antaa rakentavaa palautetta. Johtamisosaamista tulisi vahvistaa vuorovaikutussuhteita harjoittelemalla. Oma esihenkilön tai kollegan kanssa voi harjoitella sparraamaan toisia, sillä toisen osaamisen tukeminen vahvistaa myös itsensä onnistumista. Vaikuttamismahdollisuudet moninkertaistuvat, kun huomio suunnataan toisiin. Jokaisen johtajan tulisi itse löytää oma kipinä johtamiseen oman tekemisen ja ajattelutapansa tuotoksena. Johtamisesta voi ja saa nauttia. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 36–37.) Ristikankaan, Aaltosen ja Pitkäsen (2015, 55) mukaan esihenkilön on hyvä pysähtyä pohtimaan omia motivaationsa lähteitä rehellisesti, jotta mahdollisuudet kehittymiseen avautuu. Pohdittavia kysymyksiä ovat esimerkiksi:

- Miksi haluat olla esihenkilö?
- Pidätkö nykyistä työtäsi merkityksellisenä?
- Mikä on työsi tarkoitus?
- Millaiset tilanteet ovat mielestäsi kasvattaneet sinua johtajana eniten? Miksi?
- Miten juuri sinä innostat tiimiäsi kohti yhteistä tavoitetta?
- Mitkä tekijät saivat sinut vastaan ottamaan esihenkilöaseman?
- Mitkä ovat vahvuutesi esihenkilönä?

Näihin seitsemään kysymykseen rehellisesti vastaamalla johtaja voi havahtua pohtimaan enemmänkin omaa kompetenssiaan ja mahdollisia kehittämiskohteita oman johtamisensa osalta. Tiettyä oikeita vastauksia kysymyksiin ei luonnollisesti ole vaan niiden tarkoitus on saada johtaja miettimään omaa ammatillisuuttaan. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 47; Ristikangas et al. 2015, 55.)

2.3.3 Johtajuuden vahvistaminen

Johtajuuteen kasvamisen prosessissa toisena osa-alueena on keskittyminen johtamistekoihin ja esihenkilötehtävien hoitoon. Esihenkilö ei voi toimia samanaikaisesti asiantuntijana ja esihenkilönä, sillä kumpikin työrooli vaatii nykyisin panostusta toimiakseen. Esihenkilön tulisi

varmistaa asioita läpikäydessä, että kaikille syntyy ymmärrys käsiteltävästä asiasta. Tämä vaatii avointa keskustelua ja esihenkilön aktiivista otetta keskustelun synnyttämiseksi. On tärkeää, että esihenkilö luottaa asiantuntijoihinsa, jolloin oma johtamistyö voi keskittyä juuri johtamistehtäviin eikä asiantuntijoiden töiden hoitamiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 37–40.)

Johtamistehtäviin kuuluu erilaisia työtehtäviä ja tehtävät vaihtelevat johtajan organisaatiosta ja positiosta riippuen, mutta yleisellä tasolla esihenkilön tehtäviä voisi kuvata asioiden aikaansaamisena, ohjaamisena tiettyyn toimintaan sekä asioiden merkityksen esittämistä ja ajatteluttamista.

Johtamisteorioihin on syvennytty, jotta tutkimuksen perustana on tutkijoiden tuottamaan tieteellistä tietoperustaa. Teorian avulla tutkija osaa lähestyä empiiristä osuutta eli saa käsityksen mitä empiiriseltä osuudelta halutaan selvittää ja kykenee luomaan luotettavaa tulkintaa sisällönanalyysilla, kun tietopohja on tutkittua teoriatietoa. Lisäksi teoriaosuutta käytetään tutkimuksen mallin luomiseen eli prosessimalli pohjautuu teoriatietoon, ja se käsittelee empiirisestä osuudesta nousseista tuloksia ja antaa sisältöä malliin sekä osaltaan vastaa tutkimuskysymyksiin.

3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusprosessia ja siinä käytettyjä menetelmiä sekä aineistoja. Tutkimushaastatteluprosessi on kuvattu tutkimuksen läpinäkyvyyden ja luotettavuuden vuoksi vaiheittain. Vaiheina käydään tutkimusstrategia, tutkimushaastatteluiden toteuttamisen tapa, tulosten muodostamisen menetelmät sekä yhteenveto koko prosessista.

3.1 Tutkimusstrategia

Teoreettisten aineistojen keräämiseksi toteutettiin integroiva kirjallisuuskatsaus, jossa tutkittavaan ilmiöön liittyvää teoreettista aineistoa käytetään luomaan selvitystä kyseisestä ilmiöstä. (Salminen 2011, 8). Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkimusaineisto kerättiin kohdeorganisaation dokumentaatiosta, organisaation toimihenkilöiden haastatteluista sekä havainnointina. Nämä ovat laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät kyselyiden lisäksi. Tapaustutkimusta on hyvä käyttää erilaisten organisaatioiden prosessien tutkimiseen sekä pienten ihmisryhmien käyttäytymisen tutkimisessa. Tutkimuksessa on hyvä käyttää kysymiseen perustuvaa aineistonkeruumenetelmää, kun pyritään tutkimaan orientoivaa käyttäytymistä eli erilaisia käyttäytymisen aikomuksia etenkin tiimipäälliköiden osalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013,136.) Tutkija pohti, lähteekö keräämään aineistoa kyselyn vai haastattelun keinoin ja päätyi nopeasti valitsemaan haastattelun, sillä haastattelusta voidaan saada syvempää tietoutta aiheesta, kun haastattelu toteutetaan puolistrukturoidusti keskustellen ja myös lisäkysymyksiä oli mahdollista esittää. Tutkimuksessa toteutettiin kohdennettu yksilöhaastattelu, sillä tiedettiin että haastateltavat ovat olleet tekemisissä tutkimuksen aiheen kanssa ja tietävät sen ongelmallisuudesta (Hirsijärvi & Hurme 2015, 47). Yksilöhaastatteluun päädyttiin ryhmähaastattelun sijaan eettisistä syistä sekä haastateltavien voi olla helpompi tuoda näkemyksiään kahdenkeskisessä haastattelutilanteessa esiin.

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole tilastolliseen yleistykseen vaan siinä pyritään kuvamaan tiettyä ilmiötä. Periaatteessa tämä tarkoittaa, että tutkimuksessa haastateltavat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta siitä. Haastateltavat henkilöt tutkija valitsee itse ja onkin hänen itsensä ratkaistavissa millä perusteella

sopivuus tutkimuksessa toteutuu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Tutkimukseen valikoitui haastateltavaksi monisaajien osalta toimihenkilöitä, joilla on takanaan jo kokemusta sekä moniosaajaksi perehtymisestä, roolissa työskentelemisestä ja moniosaajien johtamiskokemuksesta. Moniosaajat pyrittiin valitsemaan eri etuuksista, mutta erityisesti niin sanottujen turvaetuuksien osaajia haluttiin haastatella, koska moniosaajuus on tyypillistä ja laajaa näissä etuuksissa.

Teoriatiedon kartoittamiseen valittiin menetelmäksi integroiva kirjallisuuskatsaus, joka sopii tarvittavan teoriatiedon kartoittamiseen ilman tiukkoja sääntöjä. Integroiva kirjallisuuskatsaus soveltuu tapauksiin, jossa tutkittavaa ilmiötä halutaan kuvailla monipuolisesti ja saadaan rakennettua kokonaiskuva käsiteltävästä aiheesta. Integroiva kirjallisuuskatsaus ei seulo tietoa yhtä tarkasti kuin systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. (Salminen 2011, 3–8.) Tässä tutkimuksessa käytetyt teorialähteet on otettu pääosin LUT-tiedekirjaston (LUT Primo) tai sen tietokantojen palveluista ja Google-hakukoneen avulla. Lähteinä on käytetty kirjoja, E-kirjoja, väitöskirjoja, aiemmin tehtyjä ylemmän korkeakoulutason tutkimuksia ja artikkeleita, aihepiirin verkkosivustoja sekä kohdeorganisaation sisäistä dokumentaatiota (Sinetti- ja Tahtisovellus). Hakukoneissa hakusanoina käytettiin muun muassa: valmentava johtaminen, muutosjohtaminen, johtamismallit, johtamisosaaminen, tieteellinen tutkimus valmentava johtaminen, GROW-malli, ADKAR ja muita vastaavanlaisia. Englanninkielisiä hakuja tehtiin esimerkiksi sanoilla coaching, leadership skills, managerial coaching ja change management. Aiheesta oli tarjolla etenkin kirjallisuutta, josta hyödynnettiin pääosin suomenkielistä kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia. Englanninkielisiä lähteitä käytettiin muun muassa kirjallisuudesta ja artikkeleista.

Tutkimuksessa hyödynnettiin tutkijan omaa kokemusta kohdeorganisaatiossa työskentelystä. Oli itsestään selvää, että tutkijan omaa kokemusta ja tietotaitoa tullaan hyödyntämään tutkimuksessa, kuitenkin niin että tutkimuksen eettisyys säilyy ja tutkijan havaintoja pyrittiin sisällyttämään neutraaleina huomioina, jotka tuovat tutkimukseen ymmärrystä organisaation sisäisestä toiminnasta. Tutkimuksen päätutkimusmenetelmänä toimi integroiva kirjallisuuskatsaus sekä puolistrukturoidut teemahaastattelut, mutta haastatteluiden yhteydessä tehtyä havainnointia on hyödynnetty tutkimusanalyysissä ja täten myös tulosten muodostamisessa. Havainnoinnilla tarkoitetaan käyttäytymisen ja kielellisten ilmaisuiden tarkkailua ja havainnointi on yksi tutkimuksille tyypillinen tiedonkeruumenetelmä (Hirsjärvi & Hurme 1995,17). Tutkimuksessa käytettiin haastatteluiden yhteydessä tapahtunutta havainnointia

sekä hyödynnettiin tutkijan aikaisempia havaintoja kohdeorganisaation moniosaajuuteen liittyvistä ilmiöistä, kuten muutosvastarinnasta. Havainnointia voisi kuvata tutkimuksen osalta yhdeksi lisätyökaluksi päätutkimusmenetelmien eli haastatteluiden sekä teoriadokumentoinnin lisäksi. Hirsjärvi ja Hurme (1995, 17) kuvaavat tieteellistä observointia joko hyvin kontrolloiduksi tai, kuten tutkimuksessa on käytetty, haastatteluiden yhteydessä tapahtuvaan käyttäytymisen ja ilmaisujen havainnointiin. Havainnoinnissa tulee toteutua tietyt vaatimukset, jotka erottavat toiminnan arkipäiväisestä tarkkailusta. Tieteellisen havainnoinnin tulisi olla systemaattista ja sen tulisi täyttää myös muille tutkimuksellisille tiedonkeruumenetelmille reaalibeliuden, toistettavuuden ja validiuden vaatimukset. Tutkimuksen kannalta haastatteluiden havainnoinnin rooli ei ole kovin merkittävässä roolissa dokumentaatiossa, mutta havainnoin avulla saatiin joitakin yhteneväisiä tuloksia, joita on avattu lisää luvussa viisi.

3.2 Puolistrukturoitu haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimusaineistojen keräämisen näkökulmasta yleinen tiedonkeruumenetelmä on haastattelu. Haastattelu on menetelmä, jossa kerätään ihmisten toiminnasta, kokemuksista ja käsityksistä tietoa, jolla saavutettaisiin syvempi ymmärrys jostakin ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34 & 59). Haastattelua voisi määrittää keskusteluksi, jossa on etukäteen määritelty tarkoitus. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 25). Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa edetään tutkijan valitsemien teemojen mukaan. Mitä tahansa kysymyksiä ei voida esittää vaan tarkoitus on saada tutkimuksen kannalta merkittäviä vastauksia sen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti. Haastattelun teemat ja kysymykset perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Teemoista tutkija on kehittänyt tarkentavia kysymyksiä, joilla saisi tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa. Haastattelun hyötynä on joustavuus, sillä siinä voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä ja haastatteluihin voidaan valita sellaisia henkilöitä, joilta voidaan odottaa olevan kokemusta ja tarvittavaa tietoa tutkittavasta aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan harkinnan varaisella näytteellä eli tutkijan arviolla haastateltavien henkilöiden määrästä riittävän tiedon takaamiseksi, määrittää kuinka monta henkilöä haastatellaan. Vähäiselläkin haastattelumäärällä voidaan saavuttaa riittävä tietämys tutkittavasti aiheesta ja kun uudet haastattelut eivät anna enää lisää tietoa, voidaan päätellä kyseessä olevan riittävä haastattelumäärä. Tätä ilmiötä kutsutaan laadullisessa tutkimuksessa

saturaationa eli kylläänytymisenä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83–84; Hirsjärvi & Hurme 2015, 59–60.)

Haastatteluiden sisällön suunnittelussa tulee ottaa huomioon tutkimuksen pyrkimys luoda luotettavia päätelmiä tutkittavasta aiheesta. Haastatteluteemojen suunnittelu on suunnitteluvaiheen tärkeimpiä vaiheita. Nimensä mukaisesti teemahaastattelu perustuu teemoihin, mutta tutkijan tulisi harkita onko kaikista tutkimuksen ilmiöistä keskusteltava haastattelussa. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 41.) Ennen haastatteluihin kutsumista tutkija perehtyi tutkimusaiheen teoriaan ja kohdeorganisaation sisäiseen dokumentaatioon aiheesta. Haastattelukutsu oli kaikille haastateltaville samanlainen, ja kutsussa esiteltiin lyhyesti tutkija sekä tutkimusaihe ja kerrottiin haastatteluprosessin pääpiirteet eli paikka, haastattelun arvioitu kesto ja haastatteluiden ajankohdan aikavälitoive. Kutsussa painotettiin haastattelututkimuksen luottamuksellisuutta eli aineiston käsittelyä; haastatteluvideot ja haastateltavien henkilöllisyys ovat vain tutkijan tiedossa ja haastatteluista saatu aineisto poistetaan tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Haastatteluissa tutkija päätyi toteuttamaan omat haastattelulomakkeet tiimipäälliköille (liite 1) ja moniosaajille (liite 2), ja sillä tutkimuksen tarkoituksen kannalta ei olisi ollut validisesti pätevää käyttää samoja kysymyksiä eri toimenkuvan edustajille. Haastattelukysymykset tutkija loi itse tutkimuksen aihepiirin teemojen ympärille ja kysymykset validoivat kehitysorganisaatiossa työskentelevät kollegat, jotka eivät itse osallistuneet haastattelututkimukseen, mutta ovat toimineet organisaatiossa ja tietävät sen toiminnasta tutkimukseen aiheeseen liittyen. Molempiin haastattelulomakkeisiin haastattelurunko jaettiin teemoittain, jotta haastattelu etenisi loogisesti. Tämä aiheutti haastatteluissa myös jonkin verran toistoa, koska haastateltava vastasi tai ainakin viittasi tulevaan kysymykseen. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen luettavaksi ja pohdittavaksi, jotta saatiin tutkittavasta aiheesta mahdollisimman kattavaa tietämystä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkija katsoi, että tutkimuksen laadunvarmistamiseksi on hyvä, että haastateltavat saavat halutessaan tutustua haastattelukysymyksiin etukäteen ja voivat myös kirjoittaa jo ajatuksiaan aiheesta ylös haastattelua varten. Tällä haluttiin varmistaa, että haastatteluiden ja tutkimuksen lopputulokseen ei jäisi asioita huomioimatta. Tutkija kysyi jokaisen haastattelun alussa vielä haastateltavalta suullisen luvan tallentaa haastattelu sekä tiedon onko haastateltava perehtynyt haastattelukysymyksiin ennen haastattelua ja korostettiin, ettei ennakkovalmistautuminen ollut haastatteluun osallistumisen vaatimus.

Haastateltaviksi tiimipäälliköiksi valittiin henkilöitä, joilla oli tutkijan tiedon mukaan erilaisia kokemuksia moniosaajien johtamisesta. Toisin sanoen oli kokeneempia tiimipäälliköitä ja yksi tiimipäällikkö, jolla oli vasta kahden vuoden kokemus johtamisesta. Myös koulutustaustat olivat kaikilla tiimipäälliköillä erilaiset. Moniosaajia haastateltiin kolme ja kaksi heistä oli toiminut moniosaajana jo useamman vuoden, mutta aineistoa rikastuttavana tekijänä yksi moniosaajista oli osallistunut viimeisen vuoden aikana uuden etuuden perehtymiseen ja toinen moniosaaja oli perehtynyt vuoden 2025 alkupuolella kolmanteen etuuteensa. Myös moniosaajilla oli erilaiset koulutustaustat. Haastateltujen koulutuksia oli muun muassa sosionomi, tradenomi, jossa suuntauksena yritys- ja taloushallinnon johtaminen sekä palvelumuotoilu sekä yhteiskunta- ja sosiaalitieteiden maisteri. Työkokemus kohdeorganisaatiossa haastateltavilla oli neljästä kahteen kymmeneen vuoteen. Tämä skaalaus työkokemuksissa katsottiin tuovan laaja-alaisuutta ja eriaikaista kokemusta näkemyksiin.

3.3 Haastatteluiden toteutus

Haastattelut pidettiin ja nauhoitettiin haastateltavien luvalla Microsoft Teamsissä. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005, 14–15) mukaan haastattelut ovat suositeltavaa nauhoittaa, jotta materiaaliin pääsee palaamaan litterointia varten. Haastattelijan on helpompi keskittyä kuuntelemaan haastateltavan vastauksia, kun haastattelu tallennetaan. Aineisto tallennettiin haastattelijan omalle Microsoft Teams-tilille ja aineistoa ei jaettu muille eli käyttö- ja tarkasteluoikeudet oli vain haastattelijalla. Haastattelut poistetaan tutkijan tililtä tutkimuksen julkaisun jälkeen.

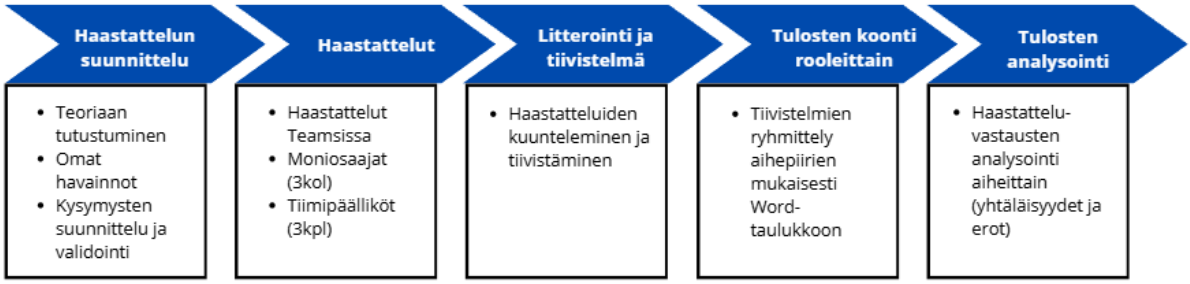
Haastattelut pidettiin huhtikuun 2025 aikana ja yhteensä haastatteluihin pääsi osallistumaan kuusi toimihenkilöä. Taulukossa neljä on kuvattu haastatteluiden ajankohdat ja kestot.

Taulukko 4. Haastattelujen ajankohta ja kesto.

	Ajankohta	Kesto
Haastattelu 1	8.4.2025	45 min
Haastattelu 2	10.4.2025	60 min
Haastattelu 3	11.4.2025	45 min
Haastattelu 4	16.4.2025	45 min
Haastattelu 5	23.4.2025	60 min
Haastattelu 6	6.5.2025	60 min

Haastatteluihin kutsuttiin kymmenen henkilöä, joista neljä ei kyennyt osallistumaan haastatteluun erinäisistä syistä. Puhuttaessa tutkimukseen osallistuvien määrästä, laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko on pääsääntöisesti pieni verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen tavoite ja tarkoitus ei ole tilastollinen yleistys vaan pyritään kuvaamaan tiettyä ilmiötä ja ymmärtämään tiettyä toimintaa. On tärkeää, että haastateltavat henkilöt tietävät tutkittavasti ilmiöstä mahdollisimman paljon. Haastateltavia tämän kaltaiseen laadulliseen tutkimukseen ei pitäisi valita täysin satunnaisesti vaan tarkoitukseen sopien. Tutkimusraportissa on hyvä avata millä perustein haastateltavat on valittu tutkimushaastatteluun ja haastateltavien sopivuuden määrittää tutkija itse. Sopivuutta ja harkinnanvaraisuutta arvioi tutkimuksen lukija. Haastateltavien määrälle rajoitteita asettaa usein sopivuuden määritellyt kriteerit eli miten saadaan haastatteluun pieni määrä juuri tutkimuksen aiheesta tietäviä henkilöitä haastatteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 96–99.) Tutkimuksen osalta tätä ongelmaa ei ollut, sillä tutkija työskentelee itse organisaatiossa eli tieto kriteerit täyttävistä toimihenkilöistä oli tutkijalla. Tutkijalle annettiin organisaation sisältä suosituksina muutamia toimihenkilöitä, joita haastatteluihin voi pyytää. Ainakin kahdessa tapauksessa suosituksen antoi toimihenkilö, joka ei itse päässyt osallistumaan haastatteluun. Tutkimusaiheesta tietäviä toimihenkilöitä on organisaation sisällä suuri määrä, karkeasti arvioituna satoja henkilöitä. Tutkimukseen haluttiin valita henkilöitä, joilla on jo vuosien kokemusta moniosaajuudesta tai sen johtamisesta, mutta myös niin sanotusti tuoreempia näkemyksiä toivottiin. Tämän vuoksi haastateltiin myös henkilö, jolla on vasta noin kahden vuoden omakohtainen kokemus aiheesta sekä toimihenkilö, joka oli alkuvuodesta 2025 käynyt läpi moniosaajaksi perehtymistä kolmannen etuuden opiskelun myötä. Viiden haastattelun

jälkeen kutsuttiin vielä yksi tiimipäällikkö haastatteluun, sillä tiimipäälliköiden osalta koettiin, ettei saturaatio ollut vielä tapahtunut.

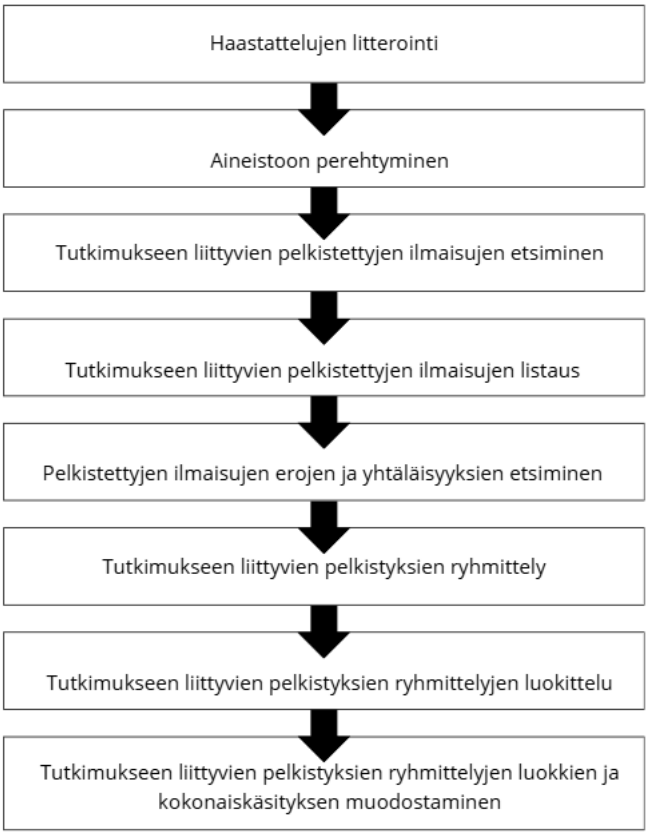


Kuva 6. Haastatteluprosessi

Kuvassa kuusi on tutkimuksen haastatteluprosessi haastatteluiden suunnittelusta tulosten analysointiin saakka vaiheittain. Tutkimusaineiston keräämisen ja sen kirjalliseen muotoon muuttamisen jälkeen aletaan etsiä vastauksia tutkimuskysymyksiin sisällönanalyysin avulla ja tämän vuoksi on tärkeää, että tutkimuskysymykset on muodostettu niin että niihin voidaan saada vastaus tutkimukseen valitulla menetelmällä ja sisällönanalyysillä. (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 217.)

3.4 Sisällönanalyysi aineistolähtöisellä menetelmällä

Sisällönanalyysi on laadullisissa tutkimuksissa käytetyin analyysimenetelmä ja sitä voidaan käyttää teorian testaamisessa, jolloin tutkimuksessa tuotetun tiedon avulla voidaan hallitusti laajentaa alan teoriatietoa. Tavoite on kuvata tutkimusmateriaalia pelkistetyssä, tiiviissä ja yleisessä muodossa. (Elo et al. 2022, 215–217.) Sisällönanalyysillä tarkoitetaan aineiston, joka on tekstimuodossa, analyysia ja tutkijan tulee valita tutkimukselleen olennaiset asiat aineistostaan hyödyntäen jotakin sisällönanalyysimenetelmää, kuten teemoittelua (Günther, Hasanen & Juhila N.d.). Aineiston sisällönanalyysissä käytettiin menetelmänä aineistolähtöistä analyysiä, jossa edettiin kuvan seitsemän mukaisena prosessina.



Kuva 7. Aineisto lähtöisen sisällönanalyysin prosessi (mukailtu Tuomi & Sarajärvi 2018, 123)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa saadaan vastaus tutkimustehtävään yhdistelemällä käsitteitä ja analyysi vaatii kolme vaiheisen prosessin. Näitä vaiheita ovat redusointi, klusterointi sekä abstrahointi. Ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen eli redusointi, jossa siis haastatteluista saatu aineisto käydään läpi karsien vastauksista tutkimuksen kannalta epäoleellinen tieto pois. Tässä vaiheessa aineistosta on poimittu tutkimustehtävää kuvaavia ja siihen liittyviä ilmaisuja. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 122–123.) Tässä diplomityössä sanasta sanaan tapahtuva litterointi ei ollut tarpeellista ja nauhoitteet redusoitiin eli pelkistettiin analysoitavaan muotoon tekstiksi omalla erilliselle ”Haastattelupurku” Microsoft Word – tiedostolle. Aineiston purut tehtiin luonnollisesti erillisille tiedostoille moniosaajille ja tiimipäälliköille, sillä haastattelukysymykset olivat erilaisia. Tutkijan tuli itse päättää millä tarkkuudella nauhoitteet litteroitiin ja tähän vaikuttavia tekijöitä oli tutkimuksen aihealue ja mistä haastattelussa oltiin kiinnostuneita tutkimuksen näkökulmasta (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 16; Hirsjärvi et al. 2013). Litteroinnissa nauhoitteet kirjattiin tekstiksi analysoitavaan muotoon ja tutkimuksen kannalta oltiin enemmän kiinnostuneita asia- ja ajatuskokonaisuuksista kuin sanamuodoista tai ilmaisuiden tulkitsemisesta. Tutkija teki haastatteluiden purkuvaiheessa redusointia eli epäolennainen aineisto poistettiin ja pelkistetyt ilmaisut

listattiin taulukkoon. Pelkistämiseen kuuluu ilmaisuiden listaaminen allekkain klusteroinnin pohjaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110 & 123). Klusteroinnilla tarkoitetaan aineiston ryhmittelyä. Klusteroinnin tavoitteena on luoda alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä ja antaa myös pohjaa tutkimuksen perusrakenteelle. Sisällönanalyysin ydintä on luokkien laatiminen (Kyngäs &Vanhanen 1999). Alaluokat muodostuvat, kun pelkistetyistä ilmauksista etsitään samankaltaisia kuvaavia käsitteitä, jotka yhdistellään. Luokitteluyksikkönä toimii esimerkiksi ilmiötä kuvaava ominaisuus tai käsite. Luokittelu jatkuu alaluokkien yhdistämisenä, jolloin saadaan yläluokkia ja viimein kun yläluokat yhdistellään samaan tapaan, saadaan pääluokat. Viimeinen eli kolmas vaihe aineistolähtöisessä analyysissa on abstrahointi eli käsitteellistäminen. Tässä vaiheessa erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valitusta tiedosta muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahoinnissa yhdistellään luokituksia, kuitenkin niin että koko analyysin ajan säilyy yhteys alkuperäisaineistoon. Abstrahoinnissa käsitteiden avulla luodaan kuvaus tutkimuskohteesta eli siihen liittyvistä ongelmista ja ilmiöistä. Analyysissa tapahtuu vertailua, jossa teoriatietoa ja tutkimuksesta ilmenneitä johtopäätöksiä verrataan alkuperäisaineistoon uutta teoriaa muodostaen. Tuloksiin kuvataan luokittelujen pohjalta luodut käsitteet ja näitä verrataan aiempaan teoriaan. Tutkijan tulee huomioida analyysiprosessissa tutkittavien näkökulma asioihin tutkittavien ymmärtämisen toteutumiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–127.) Tutkimuskysymykset ohjaavat aineiston analyysin etenemistä ja tämän vuoksi kysymyksiä tarkastellaan suhteessa analyysiin. Tämän tutkimuksen osalta tätä tarkastelua on kuvattu tarkemmin luvussa viisi.

3.5 Tutkimusprosessin yhteenveto

Tässä alaluvussa käydään läpi tutkimusprosessin eri vaiheet ja niiden toteutuminen, jotta lukija saa konkreettisemman kuvan tutkimuksen etenemisestä ja vaiheisiin käytetyistä menetelmistä ja aineistoista.

Taulukko 5. Tutkimuksen prosessikaavio

Tavoite	Aineisto	Menetelmä	Tuotos
Aiheeseen perehtyminen	Aikaisempi tutkittu teoriatieto, kirjallisuus, muut julkaisut sekä organisaation dokumentaatio	Integroiva kirjallisuuskatsaus	Teoreettinen viitekehys
Nykytilan muodostaminen	Haastattelut Tutkijan havainnot Organisaation dokumentaatio	Haastatteluiden toteutus, litterointi ja laadullinen sisällönanalyysi Wordissa	Johtamisen nykytilan kuvaus
Ratkaisuehdotuksen laadinta	Teoriatieto ja empiiriset tulokset	Ratkaisuehdotuksen mallinnus tulosten ja teorian perusteella, mallin luonnostamisessa hyödynnetty ADKAR-mallia	Moniosaajien johtamisen prosessimalli

Tutkimuksen prosessikaavioon (taulukko 5) on kuvattu tutkimus kolmeen vaiheeseen eli aiheeseen perehtymiseen, nykytilan muodostamiseen sekä ratkaisuehdotuksen laatimiseen. Taulukon yläpaneelista löytyy vaiheen tavoite, aineisto sekä menetelmät, joilla haluttuun tavoitteeseen päästiin sekä viimeisessä vaiheessa tavoitteesta muodostunut tulos eli mitä vaihe tuotti tutkimukseen. Taulukosta ilmenee mitä aineistoa ja millä menetelmällä kussakin prosessivaiheessa on saatu haluttu lopputulos.

4 Organisaation toimintatavat ja johtaminen

Neljännessä luvussa tarkastellaan kohdeorganisaatiossa toteutettavan strategian päätavoitteet, toimenkuvien kuvaukset eli työroolit, jotka liittyvät tutkimukseen keskeisesti sekä nykyisiä johtamisen toimintamalleja, joita myös moniosaajien johtamisessa tulisi käyttää. Lisäksi tarkastellaan, millaisia mahdollisia haasteita organisaation sisäisessä johtamisessa kohdataan tutkimukseen liittyvässä kontekstissa. Pääluvussa neljä on hyödynnetty Kelan sisäistä dokumentaatiota, kuten Tahti-sovellusta, jossa on kuvattu toimenkuvien rooleja ja tehtäviä sekä Sinetti-sovellusta, josta on saatu johtamisosaamistietoutta. Luku sisältää teoriaa sekä empiiristä tietoa, jota on saatu esimerkiksi organisaatiossa tapahtuneen havainnoinnin avulla.

4.1 Organisaation toimintastrategia

Kansaneläkelaitoksen strateginen periaate ”Elämässä mukana – muutoksissa tukena” on osa koko organisaation kaikkea toimintaa. Organisaation tavoite on turvata väestön toimeentuloa sekä edistää terveyttä ja itsenäistä selviytymistä. Ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva toiminta on organisaation arvoja kuvaavaa. (Kela 2024e.)

Kelan strategiset tavoitteet ovat luottamus, tieto ja teho. Luottamus on asiakaskokemuksen peruspilari. Kela kehittää toimintamallejaan kohti luottamukseen perustuvaa sujuvaa asiointia ja on aktiivinen ja luotettava yhteistyökumppani. Asiakkaille pyritään takaamaan juuri heille sopiva palvelukokonaisuus myöntämällä etuudet oikeaan aikaan, vaivattomasti ja luotettavasti. Tiedolla haetaan vaikuttavuutta, joka tarkoittaa asiakastarpeiden ymmärrystä, joka on palveluiden kehittämisen perusta. Asiakastarpeiden mukaan rakennetut palvelumallit perustuvat asiakkaiden elämäntilanteiden ympärille. Kela tukee yhteiskunnan kehittämistä ja päätöksentekoa tuottamallaan luotettavalla ja ajankohtaisella tiedolla. Voidaan sanoa, että Kelan tietovarannot ja tiedonhallinta luovat asiakaskeskeisen kokonaisuuden, joilla pystytään hyödyntämään tietoa ja tiedon liikkuvuutta uusin keinoin. Viimeinen tavoite on teho, jolla tarkoitetaan teknologian mahdollistamaa merkityksellistä ja tehokasta toimintaa. Vastuullisella teknologialla ja toimintatapojen muutoksilla luodaan uusia palveluita asiakkaiden ja yhteiskunnan hyväksi. Tehokkuuteen lukeutuu myös digitalisaatio, joka tehostaa työtä ja

sen avulla prosesseja voidaan automatisoida. Mahdollisuus kehittyä ja voida hyvin työssä parantaa tehokkuutta. (Kela 2024e, 4–6.)

4.2 Toimenkuvat

Kelan sisältä löytyy laajalti eri työrooleja ja monen alan ammattilaisia. Heitä kaikkia yhdistää yhteiskunnallisesti merkittävän työn tekeminen. Tutkimuksessa keskitytään tiimipäällikön johtamisosaamisen kehittämiseen moniosaajien työnkuvan johtamisessa. Seuraavissa alaluvuissa on avattu mitä näillä toimenkuvauksilla tarkoitetaan ja mitä työtehtäviä ne sisältävät.

4.2.1 Tiimipäällikkö

Tiimipäälliköllä tarkoitetaan lähiesihenkilöä, joka johtaa, ohjaa ja tukee hänen vastuullaan olevaa ratkaisuasiantuntijatiimiä. Tiimipäälliköillä on hyvin erilaisia koulutustaustoja, kuten muillakin Kelan toimihenkilöillä. Tiimipäälliköllä on vastuullaan yleensä noin 20 hengen tiimi. Jokaiselle tiimipäällikölle on luotu oma toimenkuvaus, mutta tiimipäälliköiden työtehtävissä on paljon yhtäläisyyksiä. Tiimipäälliköiden toimenkuvaan kuuluu lähiesihenkilötehtävät ja monilla heistä työhön voi sisältyä myös etuusasioihin liittyviä vastuutehtäviä. Tiimipäälliköiden lähiesihenkilönä toimivat ryhmäpäälliköt. (Kela 2025b.)

Esihenkilötehtävät sisältävät osaamisen johtamista ja arviointia. Tiimipäälliköllä on vastuu tiimin ja toimihenkilöiden tavoitteiden asetannasta, tavoitteiden saavuttamisen seurannasta sekä tarvittaessa kehittämissuunnitelmien tekemisestä. Tiimipäälliköt havainnoivat tiiminsä etuuskäsittelijöiden työntekoa säännöllisesti ja pitävät havainnointien pohjalta tavoitteisiin pohjautuvia seuranta- ja palautekeskusteluja. Havainnointikeskustelujen lisäksi tiimiläisille pidetään valmennus- ja palkkakeskusteluja sekä vapaamuotoisempia kuulumiskeskusteluja, joita kutsutaan työtunneiksi. Tiimipäällikkö voi käydä työhyvinvointikeskusteluja työntekijöiden kanssa ja olla yhteydessä työterveyshuoltoon asioiden tiimoilta. Tiimipäällikön ja työntekijän väliset keskustelut ovat luottamuksellisia ja ne käydään kahden kesken. Tiimilleen esihenkilö pitää suunnitellut tiimipalaverit, joissa käydään yhteisiä, ajankohtaisia asioita lävitse. Lisäksi tiimipäällikön vastuulle kuuluu lomasuunnittelu sekä muutoin

työnantajan edustajana toimiminen. Tiimipäällikkö toimii työnantajan edustajana tiimille sekä tiiminsä edustajana työnantajalle. (Kela 2025b.)

4.2.2 Moniosaaja

Moniosaajalla tarkoitetaan Kelassa etuuskäsittelijää, jolla on useamman kuin yhden etuuden osaamista ja ratkaisuasiantuntijuus eli valtuudet antaa etuuspäätöksiä. Kelassa oli moniosaajia muutamia satoja vuonna 2024. Moniosaajien määrä tulee kasvamaan Kelassa seuraavien vuosien aikana merkittävästi organisaatiossa tapahtuvien muutosten vuoksi. Moniosaajilla ei ole erillisiä tiimejä vaan heidät on integroitu tiimien sisälle ja heidän lähiesihenkilönänsä toimii tiimipäällikkö.

Moniosaajien toimenkuva määritellään jokaiselle melko yksilöllisesti, mutta yleisesti ottaen samat työtehtävät esiintyvät usein moniosaajan, kuten myös niin sanotun tavallisen etuuskäsittelijän työnkuvassa. Merkittävimpänä erona on moniosaajan kyky hallita kahden etuuden osaaminen. Etuuksien valmistelu ja ratkaiseminen on merkittävin osa Kelan etuuskäsittelijän toimenkuvaa. Valmistelu ja ratkaiseminen sisältää asiakkaan elämäntilanteen kartoittamista etuuden vaatimien määritelmien mukaisesti. Valmistelu on tilanteen kartoittamisen lisäksi lisäselvitysten pyytämistä itse asiakkaalta ja yhteistyökumppaneilta sekä muilta tahoilta. Ratkaisemisella tarkoitetaan asiakkaan etuuspäätösten antamista. Tämä vaatii lakeihin pohjautuvien etuusohjeiden osaamista, jotta asiakkaille saadaan laillisesti oikein tehty etuuspäätös. (Kela 2025b.) Moniosaajat ovat kouluttautuneet useampaan etuuteen ja heidän ammattitaitoaan voidaan hyödyntää Kelan asiakkaiden tarpeiden mukaan siellä etuudessa, jossa on eniten työtä eli hakemuksia työjonolla.

Moniosaajana toimimisesta on hyötyä kaikille osapuolille; asiakkaille, organisaatiolle sekä etuuskäsittelijälle itselleen. Kun etuuskäsittelijä osaa useampaa etuutta, hän voi antaa asiakkaalle itse samanaikaisesti useamman etuuden etuuspäätöksen. Asiakas saa päätöksen useammasta etuudesta yhdeltä käsittelijältä, joka on perehtynyt hänen kokonaistilanteeseensa huolella. Organisaatiolle moniosaajista on hyötyä monellakin tapaa. Moniosaajien avulla voidaan toteuttaa Kelan strategian mukaista ”kerralla kuntoon”- periaatetta. Periaatteen ydin on toimia mahdollisimman asiakaslähtöisesti niin, että asiakkaan asiointi olisi sujuvaa ja vaatisi mahdollisimman vähän vaivaa asiakkaalta. On asiakkaan asioinnin ja asian kannalta toimivaa, mikäli hän saa tarvitsemansa etuuspäätökset mahdollisimman pian ja niin, että

päätökset ovat oikein tehtyjä, jotta mahdolliset jatkotoimenpiteet olisivat minimissään. Moniosaaja ymmärtää ja osaa useampia etuuksia eli voi auttaa asiakasta useamman etuuden asiassa asiantuntevasti. Tämä hyödyttää organisaatiota myös taloudellisesti eli säästöjen muodossa, sillä moniosaajia kouluttamalla organisaation ei tarvitse rekrytoida ja perehdyttää niin suuria määrä organisaation ulkopuolisia uusia tekijöitä. Moniosaaja tuntee organisaation tavat ja järjestelmät sekä omaa jo asiakaslähtöiset toimintatavat. Moniosaajalle itselleen kyseisestä työroolista voisi nähdä hyötynä työn motivaation lisääntymisen uutta oppimalla. Ammatillinen itsevarmuus kasvaa, kun työntekijä oppii uutta ja kokee oman ammatillisen kasvun tuovan merkityksellisyyttä työhön (Eteläpelto & Onnismaa 2006).

4.3 Kohdeorganisaation johtaminen

Organisaation johtamisosaamisessa painotetaan erilaisia johtamisen periaatteita, valmentavaa työotetta sekä psykologisen turvallisuuden luomista. Tässä alaluvussa syvennytään millaisia konkreettisesti johtamisperiaatteet ovat, mitä valmentava työote ja psykologinen turvallisuus on kohdeorganisaatiossa sekä mitä haasteita johtaminen sisältää.

4.3.1 Johtamisperiaatteet

Kelan johtamisosaamiseen kuuluu valtakunnallisella tasolla ammattimaisen johtamisen malli, jota päivitettiin syksyllä 2025. Johtamisosaaminen perustuu Kelan strategiaan, strategiseen tulevaisuuskuvaan, johtamisen periaatteisiin ja henkilöstökokemuksen johtamisen kehittämiseen. Johtamisperiaatteet koskevat kaikkia erilaisia johtamisrooleja, mutta eri johtamisrooleissa painottuu erilaiset johtamisosaamiset. (Kela 2025a.)

Johtamisen periaatteet rakentavat koko organisaation läpileikkaavaa johtamiskulttuuria. Periaatteet ovat yhteisiä pelisääntöjä, jotka ohjaavat esihenkilöiden arjen johtamista. Kelan (2025a.) johtamisen periaatteita ovat seuraavat:

1. **”Teen töitä asiakasta varten”**
    a. ”Keskityn asiakaskeskeiseen toimintaan ja uudistan toimintaa asiakasarvoon perustuen.”

   b. ”Luon sisäisten ja ulkoisten kumppanien välille yhteistyötä, joka hyödyttää asiakasta.”

   c. ”Tavoittelen vaikuttavuutta ja tuottavuutta. Käytän Kelalle myönnettyjä julkisia varoja vastuullisesti ja ymmärrän tekeväni työtä koko yhteiskunnan hyväksi.”

2. **”Luotan muihin ja kannustan kaikki olemaan oma itsensä”**

   a. ”Arvostan jokaisen osaamista ja erilaisuutta: täydennämme toisiamme näkemyksillämme ja pärjäämme yhdessä paremmin kuin yksin.”

   b. ”Edistän luottamusta läpinäkyvällä ja johdonmukaisella toiminnalla.”

   c. ”Luon työlle merkityksellisyyttä. Asetan strategian mukaisia tavoitteita ja luotan mahdollisuuksiimme saavuttaa ne yhteistyöllä.”

3. **”Näytän suuntaa ja ohjaan tavoitteiden mukaiseen toimintaan”**

   a. ”Arvostan jokaisen osaamista ja erilaisuutta: täydennämme toisiamme näkemyksillämme ja pärjäämme yhdessä paremmin kuin yksin.”

   b. ”Varmistan, että strategiasta johdetut tavoitteet ovat kaikille selkeitä.”

   c. ”Seuraan työyhteisössäni tavoitteiden toteutumista ja korjaamme yhdessä tarvittaessa toimintatapojamme. Teemme onnistumiset näkyväksi sisäisesti ja ulkoisesti.”

   d. ”Haastan aktiivisesti myös omaa ajattelutapaani ja näkökulmiani sekä näytän esimerkkiä ketterästä toiminnasta.”

4. **”Annan mahdollisuudet yksikkörajat ylittävälle onnistumiselle ja toimin tästä itse esimerkkinä”**

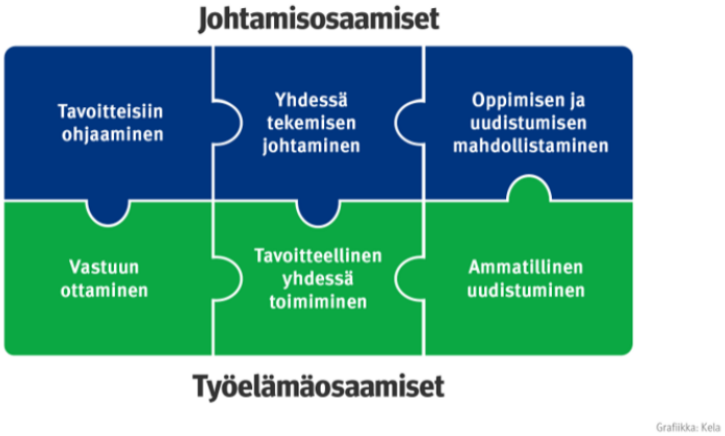
   a. ”Annan tilaa tavoitteiden mukaiselle toiminnalle ja rohkaisen vastaanottoon oman työn ja osaamisen kehittämisessä. Tällä tavalla mahdollistan itseohjautuvuutta.”

   b. ”Etsin ratkaisuja yli yksikkörajojen ja teemme töitä yhtenäisenä Kelana. Kannustan rohkeaan ja avoimeen keskusteluun.”

c. ”Motivoin jokaista saavuttamaan tavoitteet. Kysyn säännöllisesti, miten voin auttaa toisia onnistumaan.”

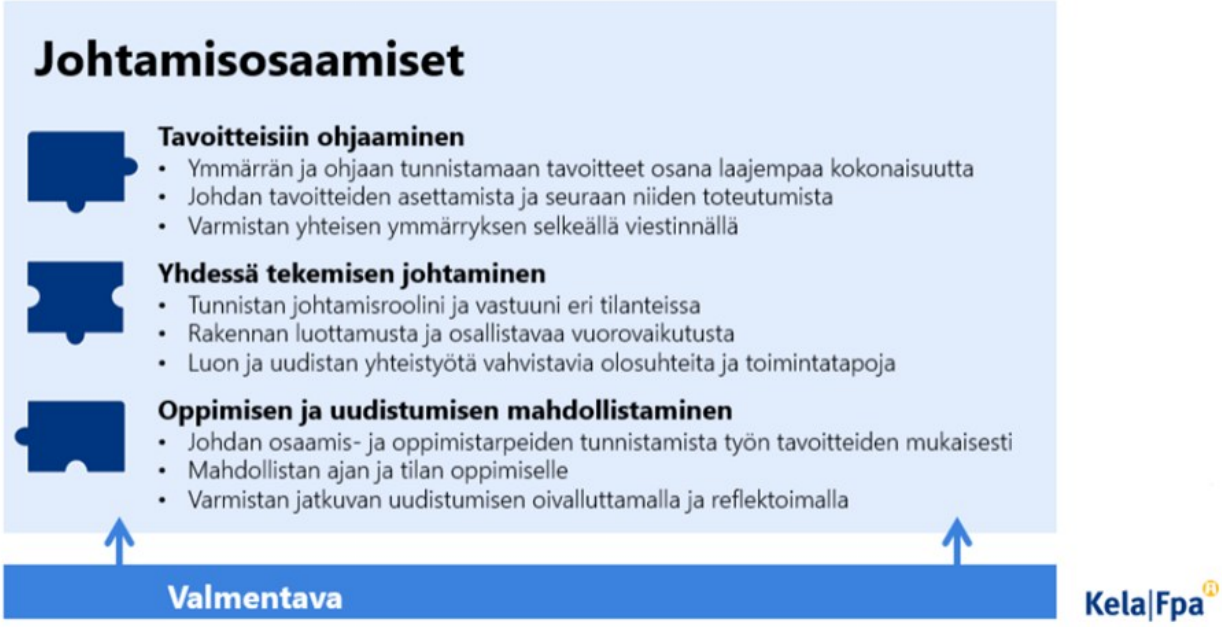
d. ”Luon ilmapiiriä, jossa myös epäonnistumisista keskustellaan ja ne tehdään mahdollisuuksina oppia.”

Ammattimaisen johtamisen mallissa on kuvattu johtamis- ja työelämäosaamiset (kuva 8) palapelinä, jossa yläpuolella on siniset johtamisosaamiset ja alapuolella vihreänä on kuvattu työelämätaidot. (Kela 2025a.)



Kuva 8. Johtamis- ja työelämäosaamisen osa-alueet (Kela 2025a)

Johtamisosaamiset on avattu tarkemmin kuvassa kahdeksan. Ensimmäinen palapelin pala ohjeistaa esihenkilöä tavoitteiden tunnistamisessa, asetannassa sekä niiden ymmärryksessä. Toisessa palikassa korostetaan esihenkilön vastuuta tiiminsä vetämisen vuorovaikutuksellisesta johtamisesta. Kolmas keskittyy oppimisen ja kehittymisen mahdollistamiseen. (Kela 2025a.)



Kuva 9. Johtamisosaamisen osa-alueet avattuna (Kela 2025a)

Kuvan yhdeksän alalaidassa on kuvattu sinisin nuolin johtamisosaamisten toteuttamista valmentavan työotteen keinoin, joten organisaatiossa johtamista ohjaa vahvasti valmentavan johtamisen keinot.

4.3.2 Valmentava työote

Organisaation ammattimaisen johtamisen mallissa valmentavaa työotetta on kuvattu tarpeelliseksi kaikissa johtamisrooleissa. Organisaation ammattimaisen johtamisen mallissa valmentavaa työotetta on kuvattu toimintatapana ja ajattelumallina, joka pohjautuu positiiviseen ihmiskäsitykseen. Jokainen työntekijä on lähtökohtaisesti luotettava ja haluaa onnistua työssään. Johtamisessa korostetaan tavoitteellisuutta, arvostavaa vuorovaikutusta ja osallistavaa otetta. Arjessa valmentava työote vaati johtamiselta kykyä olla läsnä, kuunnella aidosti ja auttaa tiimiläisiään tunnistamaan omat vahvuutensa. Valmentava johtaja osaa kannustaa ja osallistaa. Valmentavalla työotteella haetaan johtamisen kykyä tukea yksilöä, tiimiä, ja koko organisaatiota kehittymään ja uudistumaan niin, että työnteon tuottavuus ja työhyvinvointi ovat tasapainossa. Valmentavan otteen ytimessä on usko yksilöiden ja ryhmien jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen.

Valmentava esihenkilö määrittelee tiiminsä kanssa yhteiset tavoitteet, jotka pohjautuvat Kelan strategisiin tavoitteisiin. Tiimipäällikkö on tiimilleen suunnannäyttäjä ja vastuunjakaja, joka sparraa ja oivalluttaa tiimiään toteuttamaan itseään työssään tavoitteiden täyttymiseksi. Kuten jo valmentavan johtamisen teoriassa on tullut esiin esihenkilö ei anna vastauksia vaan mahdollistaa toimihenkilön itseoppimista, ohjaa ja kannustaa työntekijöitä epämukavuusalueelle, jossa oppimista ja kehitystä tapahtuu. Esihenkilö luo luottamusta toimihenkilöihin ja antaa tilaa ja vapauttaa kasvaa ja olla oma itsensä sekä poistaa byrokratiaesteitä tiimin tai yksittäisen toimihenkilön työstä.

4.3.3 Psykologinen turvallisuus

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan sosiaalista ilmapiiriä ja sen kokemusta, jossa tiimiläiset uskaltavat jakaa omia mielipiteitään ilman pelkoa esimerkiksi naurunalaiseksi joutumisesta. Tällöin virheistä voidaan keskustella avoimesti ja ne ymmärretään oppimisen mahdollistajaksi. Tärkeää psykologisen turvallisuuden toteutumisessa on ymmärrys, että asioista voidaan olla eri mieltä, mutta henkilökohtaisuuksiin ei tarvitse mennä ja kollegan onnistumisista iloitaan. Tiimiläiset auttavat toisiaan onnistumaan, voivat ideoida yhdessä ongelmiin ratkaisuja ja jokaisen tiimin jäsentä kunnioitetaan ja heidän äänensä otetaan huomioon. Googlen vuonna 2015 suorittamassa tutkimuksessa psykologinen turvallisuus nousi yhdeksi tiimimenestyksen tärkeimmäksi elementiksi. Asiantuntijatyö vaatii kyvyn oppia uutta nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja ideointi voi vaatia testaamattomia ajatuksia, sillä vanhojen ratkaisuiden tilalle voidaan tarvita uusia. Sosiaalisesti turvallinen työympäristö mahdollistaa eri ideoiden esiin tuomisen, kun työntekijä kokee, että voi jakaa ajatuksensa tiiminsä kanssa. Ilmapiiri lisää oppimishalukkuutta, riskien ottamiskykyä, innovaatioiden kehittämistä ja oppimishalukkuutta. Työelämä sisältää nykyisin paljon muutoksia ja ennakoimattomia asioita, joten organisaation ja tiimien kyky luoda turvalliset ja pysyvät puitteet perusasioiden osalta. (Ruutu 2020, 41–42.) Psykologisen turvallisuuden ja johtamattomuuden puutteet voivat johtaa moninaisiin haasteisiin organisaatioiden muutostilanteissa.

4.3.4 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on inhimillistä, sillä muutokset herättävät ihmisissä tunteita. Muutosvastarintaa voidaan kuvata muutoksesta johtuvana negatiivisena käytöksenä tai asenteena muutosta kohtaan. Jos asiaa katsotaan esihenkilön näkökulmasta, voisi muutosvastarintaa kuvata työntekijän käytöksenä, joka ilmenee hidasteluna, muutoksen kritisoimisena, työnteon lykkäyksinä, erilaisina keinoina kiertää muutosta sekä tehtävien laiminlyöntinä. (Ford & Ford 2010; Bergström & Krohns 2022.) Muutokseen ja muutosvastarinnan syntymiseen liittyy aina tunteita, kuten pelkoa, epävarmuutta ja jopa vihaa. Työntekijä voi muutoksen kohdalla olla pelokas ja huolestunut omasta työskentelystä ja siihen kohdistuvista muutoksista; ”miten minun käy”, ”osaanko toimia jatkossa ”. Työntekijät käyttävät työssään omaa persoonaa sekä tunteitaan ja muutostilanteet voivat aiheuttaa erilaisia tunteita ja heikentää työntekijän tunnesidettä organisaatiota kohtaan. (Arikoski & Sallinen 2008, 55.) Åhman (2004, 84) kuvaa muutosvastarinnan syiksi seuraavia; muutos koetaan negatiivisena asiana, joka lisää töitä entisestään, siinä tapahtuu pitkäaikaisten tapojen ja vuorovaikutussuhteista luopuminen, muutos koetaan ulkopuolisena asiana, johon ei voi vaikuttaa ja muutos tulee organisaation ylätasolta alaspäin johdetusti. Lisäksi hän tuo esiin avoimen vuorovaikutuksen puutteen, jolloin muutoksen hyödyt ja sen tarpeellisuus eivät pääse riittävällä tasolla esille ja organisaation prosessien ja rakenteiden ristiriitaisuuden muutoksen kanssa.

Muutosvastarinnan ennakoiva ja huomioiva johtamistapa vaikuttaa muutosvastarinnan syntyyn, vaikka muutosvastarinta muodostuukin yksilötasoisesti työntekijästä itsestään. Onnistuneessa johtamisessa ennakoidaan ja hallitaan ihmisten reaktioita, koska muutosvastarinta on väistämätön ilmiö. (Korhonen, Santala, Utriainen & Teräväinen 2002, 200). Tärkeää on nopea ongelmiin puuttuminen, luottamuksellisen ilmapiirin luominen ja avoin vuorovaikutus. Työntekijän ja organisaation välillä vallitseva psykologinen sopimus tulisi ottaa huomioon muutostilanteissa, sillä sopimuksen rikkominen synnyttää negatiivisia tunteita puolin ja toisin. Tällainen epäluottamuksen syntyminen vähentää työntekijän motivaatiota ja sitoutumista organisaatiota kohtaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 101–103.)

Muutosvastarinta koetaan negatiivisena asiana, mutta se voidaan kääntää myös hyödyksi ja voimavaraksi. Muutosvastarinnasta syntyvä vastustus luo johtajille painetta pohtia omia ja organisaation argumentteja, jolloin muutokseen liittyviä ongelmakohtia ja eri näkökulmia tulee helpommin esille. Muutokselle tulisi antaa tilaa työntekijöiden näkökulmasta, sillä

tällöin yksilön käsitys omista vaikuttamismahdollisuuksista vahvistuu. (Stenvall & Virtanen 2007, 100; Juuti & Virtanen 2009, 69.) Kieltäminen on yksi tyypillisimpiä muutosvastarinnan ilmenemistavoista. Muutoksesta povataan epäonnistunutta ja tunteiden ilmaisu kohdistetaan tyypillisesti organisaation johtoa tai muutosjohtajaa kohtaan. Osaaminen luo itsevarmuutta ja turvaa, ja jos joltain osa-alueelta tämä tunne viedään pois, aiheutuu usein epävarmuutta ja vastahakoisuuttaa muutokselle. Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä muutostilanteissa on muutosvastarinnan syiden tulkinta. Muutosten vastustaminen kuuluu automaationa suurten organisaatioiden toteuttamien muutosten prosessiin. Avoin keskustelu ja luotettavan tiedonvälityksen merkitys muutosvastarinnan kukistamiseksi ovat tärkeitä menetelmiä. Ilman pätevää ja luotettavaa tiedonvälitystä, alkaa usein liikkua kuulopuheet. Jo syntyneeseen muutosvastarintaan voidaan vaikuttaa selvittämällä mikä on vanhassa tavassa ollut henkilöstölle tärkeä asia, johon henkilöstö on sitoutunut. Nämä tärkeät asiat voi yrittää sisällyttää myös muutoksen jälkeen, mikäli mahdollista. Ihminen usein pelkää menettää jotain itselle merkityksellistä, jossa hänellä on jo kompetenssia. (Mattila 2021, 23–24.)

Osaltaan organisaation yhteisen tavoitteen toteutumista haastaa myös yhteiskunnassa ilmenevä minäkeskeinen ajattelutapa. Pahimmassa tapauksessa tämä näkyy työntekijöiden ja esihenkilöiden keskittymisenä vain omiin tarpeisiinsa, ja asiakkaiden ja organisaation tarpeet unohtuvat. Ratkaisuna tällaiselle minäkeskeisyydelle voisi esittää yhteisten tavoitteiden riittävän esiin tuomisen sekä toiminnan perustelun merkittävyyden. (Järvinen 2021, 49–55.) Nykyisen minäkeskeisyyden ohella työmaailmassa näkyy ilmiönä työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen ylikorostuminen eli ajatusmaailma siitä, että työssä pitäisi olla aina hauskaa ja viihdyttävää. Myös itseohjautuvuuden ylikorostuminen näkyy työelämässä ja tämä ilmiö juontaa juurensa vanhalle pomottavalle eli autoritääriselle johtamistyylille ja sen vastustamiselle. Ihmisten koulutustaso ja ammatillinen kompetenssi ovat nousseet ja työntekijät eivät enää tarvitse esihenkilöä sanelemaan jokaista ohjetta. Vastareaktio tähän on luonut ilmiön, joka aiheuttaa johtamattomuutta eli itseohjautuvuuden ylikorotumista ja johtajuuden puutteellisuutta. Säännölliset tavoite-, kehitys- ja tiimikeskustelut ovat tärkeitä mahdollisuuksia muistuttaa työn tarkoituksesta ja tavoitteesta. Kaikki tiimit tarvitsevat ammattitaitoista johtamista. (Järvinen 2021, 55–56.)

4.3.5 Viestinnän ja vuorovaikutuksen haasteet

Kun puhutaan Kelan kaltaisesta valtionvirastosta, tai muistakin työorganisaatioista, on yksi keskeinen haaste pitää yllä toimivaa viestintää ja tiedotusta. Esihenkilöiden merkittävimpiä haasteita on ymmärtää ihmisten vuorovaikuttamista ja käyttäytymistä. Esihenkilöllä tulee olla psykologista silmää eli ymmärrystä ihmisten käyttäytymisestä, jotta hän voi edistää yhteistyötä sekä välttää väärinymmärryksiä ja konflikteja. Esihenkilö, jolla on hyvä ymmärrys omasta persoonastaan sekä sen mahdollisista haasteita aiheuttavista piirteistä, on myös usein paremmat vuorovaikutustaidot ja kyky tunnistaa muiden tunteita. Ihmisten samankaltaisuus on myös hyvä ymmärtää eli esimerkiksi uhkaavassa tilanteessa ihminen puolustautuu, mutta ihmiset tekevät sen eri tavoin puolustusmekanismiensa mukaan. Esihenkilö voi myös oppia hyödyntämään ihmisten toiminnan samankaltaisuutta, kuten tarvetta saada positiivista palautetta. Esihenkilön yhteistyö on usein saumatonta niiden toimihenkilöiden kanssa, joiden kanssa hän jakaa samankaltaisia arvoja, tapoja ja huumorintajua, mutta on myös tärkeää, että esihenkilö osaa johtaa myös työyhteisön erilaisia työntekijöitä, joita kaikissa organisaatioissa on. (Surakka & Laine 2011, 30.)

Harikkala-Laihinen (2022) tutki organisaation muutosviestimistä eri viestintävälineiden avulla. Tutkimuksen mukaan ylhäältä alaspäin tapahtuva viestintä on merkittävä osa päivittäisen toiminnan varmistamista, mutta tällainen viestintä ei tuottanut innostavaa vaikutusta muutoksen suhteen. Se vähensi huhupuheita ja auttoi lieventämään muutoksen tuomia huolia. Innostusta ja motivaatiota muutosta kohtaan saatiin tutkimuksen mukaan osallistuminen mahdollistamalla sekä vuorovaikuttamalla eli antamalla tilaa keskustelulle. Julkisissa organisaatioissa tyypillisin viestintätapa on ylhäältä alaspäin toteutuva viestintä. Graafin (2019) tutkimuksen mukaan tämän viestintätavan heikkoutena on väärinymmärrykset. Toimivimmaksi viestintätavaksi osoittautui kasvokkain tapahtuva viestintä, mutta suurissa organisaatioissa ja suurissa muutostilanteissa ja nykyisessä etätyömaailmassa kasvokkain tapahtuvaa viestintää tapahtuu melko vähän.

5 Tutkimustulokset

Tutkimuksesta nousi kaksi pääteemaa johtamisosaamisen kehittämiskohteista puhuttaessa. Ensimmäisenä nousi organisaatiotason kehityskohteet, jotka liittyvät työvuorotuksiin ja viestintään. Toinen merkittävä kehityskohde on tiimipäälliköiden oman johtamisosaamisen vahvistamisen tarve. Yksi tutkimuksen tavoitteista oli selvittää, onko valmentava johtaminen organisaatiolle toimiva johtamismalli ja onko muutosjohtamisessa tietoa ja keinoja, joita voisi hyödyntää johtamisosaamisen kehittämisessä. Koko tutkimuksen ajan on vahvistunut valmentavan johtamisen olevan toimiva ja sopiva johtamismalli kohdeorganisaation johtamismalliksi. Jo teoriatietoon perehtyessä ja etenkin tutkimushaastatteluiden ja sisällönanalyysin myötä johtamismallin perustelut vahvistuivat. Valmentavan johtamisen tueksi muutosjohtamisen kahdesta teoriamallista otettiin muutosjohtamisen hyötyjä eli prosessiosaamista ja muutostilanteissa huomioitavia seikkoja, joita valmentavan johtamisen teoriassa ei ole painotettu. Valmentava johtaminen antaa tavan johtaa, muutosjohtaminen toi keinoja johtaa.

Tässä luvussa käsitellään tutkimushaastatteluista muodostetut tulokset jaoteltuna moniosaajilta ja tiimipäälliköiltä nousseisiin tuloksiin. Tarkastellaan johtamisen tarpeita ja kerrotaan millä tavoin tutkimuksen tekijän havaintoja on hyödynnetty tutkimustulosten muodostamisessa. Taulukossa kuusi on kootusti tutkimuksesta nousseet keskeiset tulokset ja niihin luodut ratkaisut ja ratkaisuun käytetty teoria. Luvun lopussa on esitelty diplomityön tuotoksena luotu prosessimalli APTA.

5.1 Moniosaajien haastatteluiden tulokset

Moniosaajille omanaan pidetyt haastattelut antoivat tärkeää informaatiota moniosaajien tarpeista, kyvyistä sekä haasteista. Haastateltavat moniosaajat olivat päätyneet moniosaajan rooliin kaikki vapaaehtoisesti ilmoittautumalla.

5.1.1 Perehdytysvaihe

Perehdytyksellä tarkoitetaan prosessia, jossa työntekijä oppii uuteen työtehtäväänsä tarvittavat taidot ja tiedot (Fagerholm, Guinea, Münch & Borenstein 2014). Haastateltavilta moniosaajilta haluttiin selvittää, miten heidän moniosaajaksi perehtyminen sujui ja millaisessa roolissa he näkivät tiiminpäällikkönsä perehdytysprosessissa. Haastatteluista nousi päällimmäisenä perehdytysprosessin selkeys eli pääsääntöisesti perehdytysprosesseja kuvailtiin tehokkaiksi paketeiksi ja prosesseiltaan selkeiksi. Haastatteluista ilmeni kuitenkin perehdytysprosessien väliset erot, sillä useampaan etuuteen perehtynyt moniosaaja oli huomannut selkeitä eroja eri etuuksien prosesseissa, ja esihenkilön sekä perehdyttäjien välillä ei ollut mahdollisesti tapahtunut riittävästi informaation vaihdosta perehdytyksestä. Esiin nousi myös toive, että tiimipäällikkö, perehdyttäjät ja moniosaaja voisivat tehdä aktiivisemmin yhteistyötä sen suhteen, miten perehdytysprosessia voisi muovata moniosaajan kannalta toimivimmaksi. Tällä tarkoitettiin, että mikäli perehdytyssuunnitelma sisältää osioita, jotka moniosaaja jo osaa, voisi hän käyttää osioon varatun ajan muulle oppimiselle tai perusetuustyöhön. Tämä vaatisi moniosaajan omaa aktiivisuutta sekä tiimipäällikön, moniosaajan sekä perehdyttäjän välistä kommunikaatiota.

Tiimipäälliköiden rooli koettiin ja kuvattiin perehdytysprosessissa melko vähäiseksi, mutta riittäväksi. Itse perehdytykseen tiimipäällikkö ei osallistunut ja kaikista haastatteluista ilmeni, että tiimipäällikön tehtävä oli viikoittainen tilannepalaveri, jossa käytiin läpi moniosaajan kuulumiset perehdytyksen suhteen. Joissain tapauksissa palavereihin osallistui myös perehdyttäjä. Moniosaajien kokemukset tiimipäälliköiden osallistumisesta olivat hyvin yhteneväisiä eli koettiin, että apua olisi ollut saatavilla sitä tarvitessaan ja koettiin, että tiimipäälliköitä kiinnosti moniosaajien perehdytysvaiheen kuulumiset.

5.1.2 Työvaihe

Työvaiheella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan perehdytyksen jälkeistä aikaa, kun moniosaaja alkaa tekemään moniosaajan työnkuvaa.

Haastatteluissa moniosaajien kanssa keskusteltiin perehdytyksen jälkeen tiimipäälliköiltä saatavasta tuesta ja siihen liittyvistä tarpeista. Moniosaajat olivat pääosin hyvin tyytyväisiä saamaansa tukeen tiimipäälliköiltään. He kaikki kuvasivat saavansa moniosaajana tukea

työssään ja jokainen moniosaaja piti myös tietynlaisesta vapaudesta, kun työssä saa toimia tietyissä rajoin itseohjautuen. Haastatteluista ilmeni, että osa moniosaajista on keskustellut tiimipäällikkönsä kanssa ja sopinut, että moniosaaja saa toimia työssään niin että pysyy itse kartalla itseään koskevista muutoksista ja tiedotteista, mutta tiimipäällikkö usein ilmoitti kuitenkin esimerkiksi työvuoromuutoksista. Osa moniosaajista piti siitä, ettei oma tiimipäällikkö tiennyt kaikkea toisesta etuudesta, jolloin moniosaaja koki vapautta tehdä toista etuutta. Toisaalta taas koettiin suureksi eduksi, jos tiimipäällikkö osasi moniosaajan etuuksia. Moniosaaja kuvasi toisen etuuden omaavan tiimipäällikön luoneen hänelle rohkaisua asiakaslähtöiseen työskentelyyn ja muutoinkin vei moniosaajan toisen etuuden maailmaan syvemmälle, jolloin moniosaajan ymmärrys ja itsevarmuus toista etuutta kohtaan kasvoi huomattavasti. Tämä moniosaaja kuvasi tällä olleen kaikkein suurin vaikutus siihen, että hän viihtyy moniosaajana. Moniosaajat kokivat, että ovat tyytyväisiä tiimipäälliköiden toimintaan työvaiheessa ja tarpeita nostettiin esille tutkijan kysyessä parannusehdotuksia. Näistä nostoina oli työvuorotuksiin liittyvät ongelmat, joita kuvataan myöhemmin myös tiimipäälliköiden toimesta. Ongelma ei itsessään liity tiimipäällikön työskentelyyn, mutta moniosaajat nostivat tämän esille, niin että keskustelevat usein tiimipäällikön kanssa työvuorotukseen liittyvistä ongelmista ja yksi moniosaajista kertoi, että tiimipäällikkö vei palautetta eteenpäin työvuorotuksien suhteen moniosaajan ja tiimipäällikön keskusteluiden ansiosta. Toinen ongelma, joka nousi esiin moniosaajilta, oli parantaminen tiedotuksen suhteen juuri moniosaajien osalta. Niin sanotun ykkösetuuden osalta tiedotus sujui, mutta moniosaajia koskevien toisten etuuksien osalta moniosaajat kokivat, että tiimipäälliköt voisivat olla enemmän yhteydessä, tuleeko / saako moniosaaja osallistua koulutuksiin ja informoida moniosaajaa tärkeistä uutisista ja ohjeista. Jos moniosaaja tekee kahta tai kolmea etuutta voi viikkorytmittäminen olla haastavaa, kun pääasiallinen tehtävä on tuottaa etuuspäätöksiä ja toimenkuvaus on moniosaajalla sellainen, että joudut olla koko ajan hereille ohjeistuksista ja vuoropuhelussa eri tahojen kanssa.

Yksi moniosaajista kuvasi seuraavaa kysyttäessä, miten tiimipäällikkö tukee häntä moniosaajana: ”*Nykyinen tiimipäällikköni osaa myös molempia etuuksiani ja hänen johtamisensa koen olevan hyvin esimerkillistä. Käymme yhdessä tapauksia läpi ja koen, että saan enemmän kuin voisi edes toivoa. Et hän on suuri tuki minulle ja ymmärtää nyt kolmannen etuuden kohdalla, ettei vaadi siltä liikaa, kun on jo kaksi muutakin etuutta, jotka osaan. Koen myös olevani hyvin etuoikeutettu, että tiimipäällikköni tuntee molempien etuuksieni luonteet.”* Vastauksesta ilmenee tyytyväisyys moniosaajan ja tiimipäällikön yhteistyölle.

Myös muiden moniosaajien vastauksista ilmeni, että tiimipäällikön etuusosaamista arvostetaan paljon. Tämä osaaminen korostui haastatteluiden useassa osuudessa sekä moniosaajilla, että tiimipäälliköillä.

5.1.3 Tarpeet johtamiselle

Moniosaajat kaipaavat tutkimushaastatteluiden perusteella johtamiselta aitoa läsnäoloa, kiinnostusta sekä työasioihin että hyvinvointiin. Kaivataan luottamusta työntekijää kohtaan, joka näkyy moniosaajan mahdollisuutena työskennellä itseohjautuen. Myös johtamisen selkeys ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen nousivat esiin. Tiimipäälliköiltä toivotaan osaamista arvostavaa, kannustavaa ja tukevaa asennetta ja tiimipäällikön haluttiin tuntevan ja tietävän moniosaajan työtehtävät ja olevan kiinnostunut niistä. Työtehtävien tunteminen nähtiin erityisen tärkeänä sen kannalta, että tiimipäällikkö ymmärtää moniosaajan tavoitteiden asetannan kannalta millaisia työtehtäviä hänen työpäivänsä sisältää. Kun etuuskäsittelijä siirtyy moniosaajaksi voi moniosaaja haastatteluiden perusteella kokea epävarmuutta, kun ei osaa niin sanotun ykkösetuuden tavoin asioita ja työnteon tehokkuus hidastuu. Moniosaajat toivoivat, että tiimipäällikkö ymmärtää, että uuden oppiminen voi olla hidasta ja omaksuttavan tiedon määrä on suuri. Eräs moniosaajista kuvasi tätä oppimiselle tilan antamista turvallisen työympäristön luomiseksi. Monisaajat kertoivat saavansa kohtalaisen hyvin ymmärrystä ja aikaa uuden oppimiselle tiimipäälliköiltään.

Haastatteluiden yhteydessä tutkija esitti moniosaajille joitakin haastattelukysymysten ulkopuolisia lisäkysymyksiä. Kun keskustelu oli moniosaajan tarpeissa liittyen johtamiseen, tutkija esitti vielä tutkimuksen kannalta merkittävän kysymyksen eli ”onko tärkeää, että esihenkilöllä on etuusosaamista?”. Osalla moniosaajista oli kokemusta sekä tiimipäälliköistä, joilla on etuusosaamista, että organisaation ulkopuolelta tulleista tiimipäälliköistä, joilla ei ollut etuusosaamista. Tutkija oletti jo työkokemuksensa perusteella, että moniosaajat arvostavat ja kokevat hyödylliseksi tiimipäällikön etuusosaamisen, mutta sen merkityksen painotuksen voimakkuus yllätti tutkijan. Mainittuun kysymykseen moniosaajat kertoivat, että tiimipäällikkö voi pärjätä työssään ilman etuusosaamista, mutta osaaminen helpottaisi tiimipäällikön työnkuvaa ja työntekijän sekä tiimipäällikön välistä yhteistyötä. Haasteeksi ilmeni, että harvoin tiimipäälliköllä on etuusosaamista kaikista johtamistaan etuuksista, mutta tärkeänä nähtiin, että olisi edes käsitys etuuskäsittelystä.

Yksi moniosaajista kuvasi valmentavan johtamisen näkymistä uudeksi tyyliksi, joka on juuri tullut johtamiseen ja valmentava johtaminen kulminoituu siihen, että esihenkilö on esihenkilö, mutta osaa asettua tiimiläisen rooliin.

Moniosaajilta kysyttiin myös heidän kohtaamistaan haasteista liittyen organisaation johtamistyyliin. Moniosaajat kuvasivat haasteita kahdelta eri tasolta. Yksilötasolta eli moniosaajan ja työurallaan kohtaamiensa tiimipäälliköiden välisistä kokemuksista sekä ylemmältä tasolta katsottuna eli organisaatiossa ilmenneitä johtamishaasteita. Organisaation ylemmän tason haasteet nousivat selkeästi esille jokaiselta moniosaajalta. Haasteeksi esiteltiin viestinnän ja tiedottamisen ristiriitaisuus tai puutteellisuus. Koettiin, että ylemmän ja alemman tason johdon ohjeistukset voivat olla erilaisia. Tässä painotettiin, että aina asiaan vaikuttaa yksilön tapa tulkita tietoa. Yksilötasolla haasteeksi ilmeni, että osaamiselle ja sen ylläpitämiselle ei suotu riittäviä resursseja. Tällä tarkoitettiin tilannetta, jossa etuuskäsittelijästä on perehdytetty moniosaaja, mutta sen jälkeen hän ei ollut päässyt tekemään toista etuutta kuin muutaman kuukauden ajan ja osaamista ei ylläpidetty esimerkiksi koulutuksiin osallistumisen mahdollistamisena. Tätä ei kuitenkaan tuonut esiin kuin yksi moniosaaja, josta tutkija loi päätelmää, että moniosaajana työskentelyyn vaikuttaa myös minkä etuuden moniosaajana toimii.

Jokainen kaipaa tulla arvostetuksi omassa työssään ja haastatteluissa tutkija nosti esiin kysymyksen, välittyykö tiimipäälliköiden arvostus moniosaamista kohtaan heille. Vastauksista ilmeni, että moniosaajia selvästi arvostetaan tiimipäälliköiden toimesta. Arvostus näkyy tiimipäällikön ymmärryksestä sen suhteen kuinka kuormittavaa moniosaajan rooli voi olla. Tiimipäälliköstä välittyvä kiinnostus moniosaajan työnkuvaa kohtaan sekä tuki, jota heiltä saa luo arvostusta välittävän olon haastatelluille moniosaajille.

Haastatteluissa moniosaajilta kysyttiin ”*Miten mielestäsi johtamista voisi kehittää, jotta moniosaajien osaaminen tulisi parhaiten esille?”* ja *”Mitä konkreettista tukea kaipaisit tiimipäälliköltä oman ammatillisen kehittymisen suhteen?”*. Vastauksissa toivottiin tiimipäällikön omaa kiinnostusta perehtyä etuuksiin ja toimia tiimissään moniosaajuuden puolestapuhujana ja esimerkkinä, sillä asian koettiin olevan huomattavasti haastavampaa, jos tiimipäällikkö itse ei usko asiaan tai ole siitä kiinnostunut. Toinen asia, joka nousi vastauksista esiin olisi, että työn tekemisessä painotettaisiin vielä nykyistäkin enemmän työn laatua ja kokonaisvaltaista työtä, määrällisen suorittamisen sijaan. Organisaatiossa painotetaan työn laatua vuosi vuodelta enemmän ja tähän toivotaan jatkoa ja vielä enemmän huomiota. Lisäksi esiin

tuotiin työvuorosuunnittelun kehittäminen, koulutuksiin ja infoihin osallistumismahdollisuuksien parantaminen sekä osaamisen ylläpitämisestä huolehtiminen. Työvuorosuunnitelman kehittämisellä tarkoitetaan, sitä että moniosaaja pääsee riittävän usein tekemään kaikkia etuuksiaan, jotta osaaminen säilyy ja kehittyy. Koulutuksiin osallistumisella tarkoitettiin moniosaajan mahdollisuutta osallistua livenä koulutuksiin molemmissa etuuksissaan. Tämä ei siis ole aina mahdollista ja tämä johtaa siihen, ettei toimihenkilö pääse osallistumaan koulutuksien yhteydessä olevaan keskusteluun, jossa usein keskustellaan miten toimihenkilöt ovat ymmärtäneet asiat. Osaamisen ylläpitämisen huolehtimisena pidetään juuri mainittuja työvuorotuksia sekä koulutuksiin osallistumisia, mutta myös hyväksyvää ilmapiiriä sen suhteen, että oppimiseen saa ja tulee käyttää työaikaa. Puhuttaessa konkreettisesta tuesta liittyen moniosaajan omaan ammatilliseen kehitykseen esiin nousi tiimipäällikön aito kiinnostus etuuksia kohtaan ja tiiminsä johtamista kohtaan. Eräs moniosaajista peilasi entistä yhden etuuden osaamista ja nykyistä työrooliaan seuraavasti: *" Voisin peilata siihen mitä olen oppinut, kun siirryin ns. tavallisesta moniosaajasta moniammatilliseen ryhmään niin on auennut mahdollisuuksia ja tiimipäällikkö on luonut mahdollisuuksia kehittää asioita ja moniosaajuutta. On siis annettu mahdollisuuksia ja tunnistettu potentiaali. Oma esihenkilö tarjoaa kaikille mahdollisuuksia, jos niitä on vaan itse ollut valmis ottamaan vastaan ja tämähän on valmentavan johtamisen ydin, että tarjoaa tiimiläisille vastuuta ja oppimismahdollisuuksia."*. Konkreettisena toimena toivottiin tiimipäällikön aktiivisuutta viedä tiiminsä ja sen yksilöiden viestiä eteenpäin johtamisen ylemmille tasoille. Tässä kuitenkin painotettiin ymmärrys, että tiimipäälliköillä on omat vaatimukset myös omilta esihenkilöiltään.

Haastatteluista ilmenee, että tiimipäälliköiden johtamiselta moniosaajat kaipaavat aitoa kiinnostusta johtamista kohtaan, selkeää ja tasavertaista johtamista sekä läsnäoloa. Moniosaajat toivovat tiimipäälliköltä luottamusta, vapautta itseohjautuvuuteen työssään sekä tiimipäälliköltä toivotaan helposti lähestyttävää asennetta. Selkeydellä ja tasavertaisella kohtelulla halutaan tiimipäällikön johtavan tiimiään selkeillä toimintaohjeilla ja niin, että tiimin jäseniä kohdeltaisiin mahdollisimman tasavertaisesti. Tasavertaisuudella tarkoitettiin työvuorojen tasaista jakaantumista, jolla tarkoitetaan käytännössä vaativien työtehtävien jakaantumista tasapuolisesti eri tiiminjäsenten kesken. Tämän lisäksi työvuorotuksen epätasainen jakaantuminen oli toinen moniosaajien johtamisessa esiintyvä haaste, joka nousi esiin sekä moniosaajien että tiimipäälliköiden haastatteluista. Eräs moniosaajista koki harmitusta siitä, että hän perehtyi toiseen etuuteen, mutta ei päässyt tekemään tätä etuutta kovin usein, jolloin

opitut asiat alkoivat unohtua ja hän koki perehdytyksen menneen hukkaan toisen etuuden osalta.

5.2 Tiimipäälliköiden haastatteluiden tulokset

Tiimipäälliköiden haastattelut alkoivat kysymyksellä *"Mitä valmentava johtajuus sinusta on?"*. Tiimipäälliköt kuvasivat valmentajaa johtamista muun muassa toisen ihmisen oman oivaltamisen mahdollistamisena, työntekijän haastamisena ja vastuuttamisena sekä keskustelemalla oppimisena.

Tiimipäällikkö valmentaa tiimiään eli hoitaa perusasioita kuntoon, jolloin toimihenkilöllä on mahdollisuus onnistua. Tiimipäälliköiden haastattelut sisälsivät kolme teemaa, jotka olivat valmentaja johtaminen, moniosaajien johtaminen sekä viimeisenä käsiteltiin lyhyesti muutosjohtamista Hiattin ADKAR- mallin avulla ja keskusteltiin toiveista tutkimuksesta luotavan mallin suhteen.

5.2.1 Moniosaajien johtaminen valmentavan johtamisen keinoin

Tiimipäälliköiden haastatteluiden perusteella valmentava johtaminen näyttäytyy moniosaajien kanssa oman esimerkin näyttämisen merkityksellisyytenä, oppimismahdollisuuksien ja avoimen vuorovaikuttamisen mahdollistajana. Eräs haastateltavista tiimipäälliköistä kertoi uskovansa esimerkin voimaan, kun on itse mukana oppimassa tiiminsä kanssa uutta ja ratkoo moniosaajien kanssa etuustyöhön liittyviä ongelmia. Toinen tiimipäällikkö kertoi pyrkivänsä tekemään itse viikoittain etuustyötä edes jonkin verran. Tällä tavoin tiimipäällikkö halusi näyttää esimerkkiä ja osoittaa kiinnostusta etuustyötä kohtaan ja pyrki myös lisäämään omaa ymmärrystä etuustyöstä. Myös muilta tiimipäälliköiltä tuli etuusosaamiseen liittyvää pohdintaa, sillä vaikka tiimipäällikön ei tarvitse osata etuutta, myös tiimipäälliköt kokivat tärkeäksi, että tiimipäällikkö tietää mitä toimihenkilö tekee ja mitkä asiat vaikuttavat tekemiseen. Valmentava johtajuus on organisaatiossa kohtuullisen uusi johtamistapa, joka on aiheuttanut myös epävarmuutta. Tiimipäällikkö kuvasi oman valmennusmatkansa ja valmennusosaamisensa olevan alkuvaiheessa ja koki oman roolin olevan vielä riittämätön, jotta pystyisi riittävästi tukemaan toimihenkilöitä.

Valmentavan johtamistyylin hyödyistä puhuttaessa esiin nousi työntekijän kannalta oppimisen konkreettisuus ja syvyys, kun työntekijälle ei anneta valmiita vastauksia ja hän saa ja joutuu itse aktiivisesti ajattelemaan. Hyötynä nähdään myös valmentavan johtamisen yksilöllisyyden huomioiminen. Tällä on tarkoitettu, että kaikkien toimihenkilöiden ei tule toimia samoilla tavoin, vaan työntekijän tulee löytää itselleen sopivat tavat työskennellä työnantajan antamien raamien sisällä. Tiimipäällikkö ja moniosaaja käyvät näitä keskusteluita arjessa, mutta eritoten valmennuskeskusteluissa. Tämän kautta tiimipäällikön ja tiimiläisen kahdenkeskiset suhteet vahvistuvat, koska keskustelu on syvällisempää. Näitä keskusteluja kuvattiin raskaiksi, mutta antoisiksi.

Valmentavan johtamistyylin haitoista puhuttaessa tiimipäällikön näkökulmasta nousi esiin johtamistyylin työllistävyys, jolla tarkoitettiin vuorovaikutussuhteiden kuormittavuutta. Etenkin uusi tiimipäällikkö voi kokea raskaaksi, kun saa tutustua moneen eri ihmiseen ja heidän ammatillisuuteensa. Tiimipäällikölle haastetta tuo myös toimihenkilöiden eritasoiset kyvykkyydet eli tiimipäälliköltä vaaditaan kykyä sopeutua eri tilanteisiin erilaisten ihmisten kanssa. Toimihenkilöt ovat eri vaiheissa omilla ammatillisen oppimisen matkoillaan ja osa kaipaa lisää haastetta, kun taas toiset tuntuvat kokevan kaaosta liiallisesta omaksuttavasta tiedosta. Tiimipäällikön tulee tasapainoilla asian kanssa, kun asia luo haastetta tiimitasolla. Haitaksi kuvattiin oppimisen motivaatioriippuvaisuutta eli ilman toimihenkilön motivaatiota oppiminen ei mahdollistu. Valmentava johtamistyyli vaatii toimihenkilöiltä oma aloitteisuutta ja vastuunkantoa omasta ammatillisuudesta ja sen kehittämisestä. Työntekijä joutuu pohtia asioita itse eikä tiimipäälliköltä saa suoria vastauksia kaikkeen. Valmentava johtamistyyli siis haastaa työntekijää ajattelemaan itse ja ottamaan vastuuta omasta ammatillisuudesta.

Tiimipäälliköiltä kysyttiin, millaista on hyvä johtajuus. Vastauksista nousi aito kiinnostus toimihenkilön asioihin, kuuntelu ja tukeminen, yksilöllisyyden huomioinen sekä riittävä jämäkkyys. Hyvä johtajuuden kuvattiin perustuvan luottamukseen puolin ja toisin. Moniosaajille ajateltiin olevan tärkeää kuulluksi tuleminen. Lisäksi yksi tiimipäälliköistä kuvasi hyvää johtajuutta niin, että tiimiläisille annetaan raamit, joiden sisällä hän voi toimita itselleen parhaalla tavalla*: ”Hyvä johtajuus on myös aktiivista eli annan palautetta, mutta en ”pomota””. Palaute tukee osaamisen kehittymistä. Kyselen myös kuulumisia ja se on tärkeä rooli tiimipäällikölle et oppii tuntemaan ihmisiä. Läsnä olemista ja raamien asettamista, mutta antaa vapauden toimia. Tiivis yhteistyö ja viestinnän tärkeys ja aktiivisuus.*

Työntekijällä on kaikki se tieto tarjolla, josta voi sitten itse poimia ne omasta mielestä oleelliset." Hyvään johtajuuteen kuvattiin kuuluvan mikromanageroimisen välttäminen. Tiimipäällikkö kuvaa asettavansa työntekijöille raamit, joiden sisällä saavat toimia itselleen parhaalla tavalla työtavoissa ja oppimisessa.

Moniosaajien johtamiseen liittyy erityispiirteitä ja haastatteluista ilmeni, että moniosaajan etuudet ja niiden määrä vaikuttaa johtamiseen, sillä tiimipäällikön tulee ohjata moniosaaja oikeisiin viestintäkanaviin sekä oikeiden koulutusten äärelle. Tiimipäällikön tulee tuntea omat moniosaajansa, jotta osaa kysyä oikeita kysymyksiä ja hänelle tulee olla aito kiinnostus moniosaajan toimenkuvaa kohtaan. Yksi tiimipäälliköistä kuvasi toimivansa suodattimena moniosaajan ja ylemmän johdon välillä ja pitää tiimipäällikön vastuuna olla pitämässä tiimiläistensä puolia ja tätä tapahtuu vielä enemmän moniosaajien kuin etuuskäsittelijöiden kanssa. Etuusosaamisen merkitys kasvaa moniosaajien kanssa, sillä tiimipäälliköllä olisi hyvä olla tietoutta tai jonkintasoista osaamista useammasta etuudesta. Haasteena useammassa etuudessa on etuuksien väliset erot toimintatavoissa. Tiimipäällikön voi olla vaikea perustella toisen etuuden toimimista moniosaajalle, jos ei itsekään tiedä työtapojen eroista ja niiden syistä. Tutkija esitti lisäkysymyksen siitä, annetaanko tiimipäälliköille riittävästi aikaa tutustua etuuksiin. Esihenkilöiden kalenterit ovat melko täynnä ja tiimipäälliköille on annettu ohjeistus, että etuuksia voidaan opetella arjessa, kun sille jää aikaa. Eräs tiimipäälliköistä oli käynyt osittain toisen etuuden peruskoulutusta, mutta kalenteriin ei sopinut riittävästi aikaa koulutukselle, ja tiimipäällikkö kaipasi esihenkilöille tarkoitettua etuuksien erityspiirteisiin keskittyvää perehdytystä.

Organisaation tarjoamasta koulutuksesta ja tuesta, liittyen moniosaajien johtamiseen, oli tiimipäälliköillä eriäviä mielipiteitä. Yhden tiimipäällikön mielestä koulutusta ja koulutusmateriaalia on riittävästi, mutta kouluttautuminen vaatii omaa aktiivisuutta ja avun äärelle menemistä. Esihenkilöille oli omat "muutosklinikat" ennen moniosaajien perehdytystä ja muutosmateriaalia oli reilusti. Tiimipäällikkö korosti yksilön omaa vastuuta ottaa apu ja tieto vastaan. Muilta tiimipäälliköiltä tuli vastaavat mielipiteet oman aktiivisuuden osalta eli itseohjautuvuus ymmärrettiin. Tiimipäälliköille pidetyt webinaarit kuvattiin hyvin yleisluontoisiksi ja etuuksien ominaispiirteiden tietoutta kaivattiin koulutusmateriaaleihin. Osalle tiimipäälliköistä esitettiin sama lisäkysymys kuin moniosaajille eli voiko tiimipäällikkö johtaa ilman etuusosaamista. Ilman osaamista voi pärjätä, sillä organisaatiossa koettiin olevan hyvä tuen kulttuuri eli apua on saatavilla. Koettiin, että ilman etuusosaamista on todella vaikea

antaa moniosaajalle arvokasta palautetta työstä valmennuskeskusteluissa tai havainnoinnin palautteessa. Erään tiimipäällikön mielestä hän kokisi itse johtamisen pinnalliseksi ja puutteelliseksi, jos hänellä itsellään olisi etuusosaamaton tiimipäällikkö.

5.2.2 Tiimipäälliköiden kohtaamat haasteet

Moniosaajien johtamisessa haasteiksi kuvattiin valtavan tiedon määrän hallinta, alati muuttuvat ohjeet ja niiden eri sijainnit sekä moniosaajien turhautuminen kompetenssiin sopivien töiden etsimisessä. Havainnoinnissa haastetta aiheutti tiimipäällikön etuusosaamisen puute ja yksi tiimipäällikkö kuvasi isoimpana haasteena työvuorotuksen ennakoimattomuuden ja siitä moniosaajilta tulevan ymmärrettävän turhautumisen. Ristiriitatilanteita moniosaajien kanssa heidän työnkuvaansa liittyen tiimipäälliköt eivät olleet kokeneet, jos työvuorotuksen säännöllisyyden puutetta ei lasketa. Viestinnässä olisi parannettavaa eli esimerkiksi tiedotuskanaviin selkeämmin moniosaajille koskeeko koulutukset heitä. Yksi tiimipäälliköistä kuvasi saavansa paljon tietoa itse moniosaajalta ja asian ei pitäisi mennä hänen mielestään niin päin.

Etuuskäsittelijä eli yhden etuuden ratkaisuasiantuntija joutuu omaksumaan valtavan määrän eri etuusohjeita, jotka ovat lain pohjalta luotuja esimerkkitapauksia ja ohjeistuksia. Moniosaajalla tämä haaste lähestulkoon tuplaantuu tai jopa triplaantuu, riippuen moniosaajan etuuksien määrästä. Ohjeita ei tarvitse osata ulkoa, sillä etuusohjeet ja neuvontaringit auttavat käsittelijää, mutta paljon etuuskäsittelijän tulee osata asiaa. Kun tähän haasteeseen lisää moniosaajille vielä työvuorotuksen epäsäännöllisyyden, on oppiminen hidasta ja turhauttavaa, kun ei pääse harjoittelemaan uutta etuutta tai päinvastoin eli moniosaaja tekee niin paljon uutta etuutta, että tuntuu hankalalta palata vanhaan etuuteen, jossa voi olla välissä tullut uusia ohjeita. Tähän turhautumiseen tiimipäällikön tulisi löytää apuja ja keinoja hallita tilannetta. Haasteena sekä moniosaajille että tiimipäälliköille on työjonoilta töiden poimimisen vaikeus moniosaajille. Moniosaajat tekevät esimerkiksi perustoimeentulotuessa vain tiettyjä työtyyppejä, joihin heidät koulutetaan. Moniosaajat työskentelevät kuitenkin työjonoilla, josta poimivat töitä, joista ei etukäteen tiedä onko moniosaajalla kyvykkyyttä tai lupaa tehdä työtä. Tähän tuhlaantuu työaikaa ja moniosaajat myös turhautuvat asiasta. Tiimipäällikköä tilanne haastaa juuri tukijan näkökulmasta. Organisaatiossa tiimipäälliköt suorittavat etuustyön laadun ja osaamisen varmistamiseksi säännöllistä etuustyön havainnointia.

Havainnointi voi tapahtua niin kutsuttuna jälkihavainnointina eli tiimipäällikkö katsoo jälkikäteen etuuskäsittelijän tekemiä etuusratkaisuja ja käy työntekijän kanssa läpi onnistumisia ja mahdollisia kehitysajatuksia. Livehavainnoinnista tai vain havainnoinnista puhuttaessa on kyse, ajantasaisesta tilanteesta, jossa tiimipäällikkö seuraa etuuskäsittelijän työn tekemistä. Havainnointi voi olla hyvin haasteellinen suorittaa, mikäli tiimipäälliköllä ei ole etuusosaamista. Tällöin havainnoinnin voi suorittaa muu sovittu henkilö, kuten etuuden osaava toinen tiimipäällikkö. Jos tiimipäällikkö ei ymmärrä toisen etuuden toimintatapoja ja järjestelmiä, on haastava toimia valmentavana johtajana, joka haastaa moniosaajaa kehittymään. Yhden tiimipäällikön kanssa tuli haastattelussa puheeksi, että hän on toiminut muiden tiimien moniosaajille havainnoijana. Hän koko tilanteissa toimivansa samoin kuin omien tiimiläistensä kanssa eli pyrki avoimeen vuorovaikutukseen ja aktiivisesti palautteen antamiseen, mutta kuvasi haastavaksi, kun ei tunne etuuskäsittelijää. Tässä tilanteessa valmentavaa johtamistyyliä ei päästä hyödyntämään parhaiten, kun luottamukseen perustuva vuorovaikutussuhde puuttuu. Asia saadaan varmasti käsiteltyä, mutta tiimipäällikkö ei tiedä miten etuuskäsittelijä haluaa palautetta tai muutoin hänen taustaansa osaamisen suhteen.

Moniosaajille ja heidän tiimipäälliköilleen haastetta aiheuttaa haastatteluiden perusteella eniten työvuorojen ennakoimattomuus. Tällä tarkoitettiin moniosaajan työvuorojen epäsäännöllisyyttä etuuksiensa kesken. Haastatteluista ilmeni, että sekä moniosaajat että tiimipäälliköt kokevat tämän merkittävä haasteena. Moniosaajille se aiheuttaa turhautumista, kun ei esimerkiksi pääse riittävästi harjoittelemaan uudempaa etuuttaan tai kokee pääsevänsä liian vähän niin sanotun ykkösetuutensa pariin. Tiimipäälliköille aihe aiheuttaa haastetta kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin tiimipäällikkö on asian kanssa ylemmän johdon ja moniosaajan välissä. Tiimipäällikkö ei voi vaikuttaa työvuorotukseen kovin paljoa, mutta voi olla tiimiläistensä puolesta puhujana asian suhteen. Hän joutuu olla moniosaajan tukena, jos moniosaajalta ilmenee turhautumista asian suhteen.

5.2.3 Tiimipäälliköiden näkemyksiä tulevasta

Haastatteluiden painopiste keskittyi tutkimuksen tapaan valmentavaan johtamiseen, mutta tiimipäälliköiden kanssa keskusteltiin myös muutosjohtamisesta ja nimenomaan Hiattin ADKAR- mallista. Tutkija esitteli lyhyesti tiivistelmän muutosjohtamisen periaatteesta ja mitä ADKAR tarkoittaa ja miten tutkimuksen mallin luomisessa ADKARia voisi hyödyntää.

Tutkijan ajatus oli tuoda muutosjohtamisesta ADKAR- malli tuomaan konkretiaa muutoin melko soveltavaan valmentavaan johtamismalliin. Ajatus oli, että ADKARia voidaan hyödyntää mahdollisesti tiimipäälliköille ja organisaatiolle luotavassa mallissa. Pohjustavan puheen jälkeen tiimipäälliköt saivat kertoa ajatuksiaan ADKARin kaltaisesti johtamismallista ja muutoin ajatuksia minkälaista mallia tutkimukselta toivotaan. Mallin prosessimaisesti vaiheittaisuudesta tykättiin. Kuvattiin, että valmentavan johtamisen tavoin mallissa ilmenee pitkä prosessi. Prosessimaisen etenemisen tärkeyttä painotettiin eli ei voi hypätä muutoksissa suoraan loppuun vaan tietoisesti edetä vaiheittain. Mallin avulla herätellään ymmärrys muutoksen tarpeesta, osataan perustella tarve riittävän syvällisesti. Tiimipäälliköt kuvasivat mallia sopivaksi ja olivat kiinnostuneita käyttämään työkalua, jos sellainen luotaisiin. Yksi tiimipäälliköistä mietti miten hyödyntäisi omassa työssään mallia moniosaajien johtamisessa. Ajatuksissa korostui jälleen perusteluiden tärkeys ja tiimipäällikkö kuvasi, että esihenkilö sitouttaa ensin itsensä muutokseen, jotta pystyy sitouttaa toimihenkilön. Ongelmana oli jatkuvan vahvistamisen puute.

Tiimipäälliköiltä tuli toiveita luotavan mallin suhteen. ADKARin kaltaisesta mallia pidettiin hyödyllisen oloisena ja jo esittelyvaiheessa malli herätti ajatuksia ja haastoi miettimään uudelleen tiimipäällikön omaa johtamisosaamistaan. Eräältä tiimipäälliköltä tuli toive oppaasta, jossa olisi korostettu johtamisen prosessin eri kohtia, kuten perehdytyksen jälkeistä työvaihetta, jota tiimipäällikkö kuvasi ”jälkihoidoksi”. Muutoksen myymiseen tiimille haluttiin myös vinkkejä ja muutoksen alkuvaiheen sisäistämiseen eli mitä tietoja tarvitsen muutosvaiheessa. Esihenkilöllä tulisi olla paremmat valmiudet valmistautua muutoksiin.

Tiimipäälliköt näkevät moniosaajuuden olevan olennainen osa Kelan tulevaisuutta ja kokevat, että siihen tulisi panostaa. Moniosaajuuden kuvailtiin lyövän itseään läpi jo nyt Kelassa ja osaamisen arvo nousee koko ajan. Tiimipäälliköt itse kuvasivat, että oma rooli tulee muuttumaan, kun joutuu hieman kauemmas mahdollisesta omasta etuudesta tulevaisuudessa. Oma toimenkuva vaatii laajemman tietokokonaisuuden ja viestintäkentän hallintaa, kun tiimipäällikkö huolehtii moniosaajiensa tiedotuksen ajantasaisuudesta työvuorojen, koulutusten ja ohjepäivitysten suhteen.

5.3 Johtamisen kehittämisen tarpeet

Tiimipäällikön rooli on olla työnantajan edustaja tiimilleen ja tiiminsä edustaja työnantajalle. Tämä tehtävä ja vastuu vaatii tiimipäälliköltä kykyä olla läsnä ja ymmärtää toista osapuolta, mutta myös vastuuta tuoda kaikille osapuolille informaatiota.

Tutkimuksen empiirisestä osuudesta eli haastatteluista nousi selkeästi esiin mitä haasteita moniosaajien johtamisessa ilmenee kohdeorganisaatiossa. Keskeisimpiä haasteita moniosaajien johtamisessa oli työvuorotuksen hajanaisuus. Tiimipäälliköt eivät pysty aktiivisesti vaikuttaa moniosaajiensa työvuorotukseen, sillä asia koordinoituu eri taholta. Tämä aiheuttaa tiimipäälliköissä sekä etenkin moniosaajissa epätietoisuutta sekä omien etuuksiensa tekemisen epätasaisuutta. Tiimipäällikkö kuvaa haasteista seuraavaa: *"Viikkorytmittäminen eli esim. jos teet kolmea eri etuuslajia, ja meidän pääasiallinen tehtävä on tuottaa etuuspäätöksiä, niin se että toimenkuvaus moniosaajilla on sellainen, että pystyy siihen niin se vaatii jatkuvaa hereillä oloa ja jatkuvaa vuoropuhelua."* Muuttuvat ohjeistukset sekä ohjeiden ja tiedon hajanaisuus vie työntekijän työaikaa, kun tiedon ja töiden etsimiseen joutuu käyttää paljonkin työaikaa. Tämä ongelma näkyy myös muilla etuuskäsittelijöillä, mutta moniosaajan näkökulmasta haaste kertaantuu, kun ohjeita on useamman etuuden osalta. Haastattelussa ilmi tullut töiden etsiminen tarkoittaa tilannetta, jossa moniosaaja, jolla on rajattu osaaminen ja täten rajattu työnkuva toisessa etuudessaan, ei kykene tekemään kaikki työtyyppejä, mutta hän joutuu työskennellä työjonolla, josta hän joutuu tarkastella työ kerrallaan, onko työ tehtävissä vai joutuuko hän palauttaa työn työjonolle. Tähän ongelmaan tiimipäällikön on melko vaikea vaikuttaa, mutta joitakin keinoja siihen on. Tiimipäälliköt tietävät ongelman, joten asian eteenpäin vieminen ja ongelmasta puhuminen voisi tuoda tulevaisuudessa muutosta ongelmaan. Laajemmalta tarkasteltuna töiden etsimisongelmaan voisi vaikuttaa luomalla moniosaajille räätälöityjä omia työjonoja, joiden luomiseen voisi hyödyntää robotiikkaa.

Työvuorotus vaatii siis sekä moniosaajalta että tiimipäälliköltä valppautta reagoida muutoksiin ja tiimipäällikkö toimii moniosaajan puolesta puhujana ja selvittäjänä, jos työvuorotuksissa on epäselvyyksiä. Työvuorotushaasteeseen pyritään vastaamaan uudella järjestelmällä, joka on ohjelmoitu tasaamaan työvuorotuksia. Järjestelmä on tarkoitus ottaa organisaation käyttöön syksyn 2025 aikana.

Perehdytyksen suhteen kaivattiin yksilöllisyyden ja suunnitelmallisuuden huomioimista. Haastatteluista kävi ilmi, että moniosaaja saattoi käydä perehdytysvaiheessa itsestään selviä asioita ja osioita, jonka haastateltava moniosaaja koki hieman turhauttavaksi. Esihenkilöiden olisi hyvä kyetä huomioimaan jo heti perehdytysvaiheesta alkaen moniosaajan yksilöllisyys ja suunnitella perehdytysvaihe moniosaajan, perehdyttäjän ja itsensä kesken. Perehdytysvaiheessa ja muulloinkin esihenkilön olisi hyvä huomioida työntekijän tarpeita. Jos moniosaajalle on tärkeää työn yhteistyö, voisi heille yrittää järjestää mahdollisuuksien mukaan paljon ryhmässä oppimista, kun taas toinen voi haluta tehdä mahdollisimman paljon itsenäistä työtä (Surakka & Laine 2011, 31). Tällainen yksilöllisten toiveiden huomiointi voi motivoida työntekijöitä moniosaajaksi ryhtymiseen, jos hänellä on tieto, että työntekijän toiveita voidaan ottaa huomioon ja perehdytysprosessissa otetaan omia toiveita huomioon mahdollisuuksien mukaan. Valmentavan johtamisen periaatteisiin ja tavoitteisiin kuuluu työn mielekkyyden lisääminen (Ruutu 2020, 35). Moniosaajuuden tarpeen lisääntyessä koko prosessin tulee olla työntekijän näkökulmasta houkutteleva tilaisuus vaihtelulle ja uuden oppimiselle ja moniosaajuuteen tulisi integroida vakiintuneeksi toimintatavaksi yksilöllisyyden huomioiminen ja työntekijän vaikuttamismahdollisuudet. Ihmisillä on luonnostaa tarve kokea mahdollisimman mielekästä eheää mielentilaa. Tätä kutsutaan ihmistä ohjaavaksi psyykeen mielekkyysperiaatteeksi. Työn tarkoituksen ymmärtäminen ja merkityksellisyyden kokeminen on tärkeää kokonaisuuden kannalta. Etenkin muutostilanteissa tarkoituksen ja merkityksellisyyden korostaminen on esihenkilöltä tärkeää, jotta työntekijöiden sitoutuminen muutoksiin voi onnistua. Ihmisillä on työssään kolme perustarvetta ja näitä tarpeita on tarve päättää omasta elämästä, tarve olla osaava sekä tarve olla osallinen. Jos nämä kaikki kolme toteutuvat, koetaan työ mielekkääksi. Jos esihenkilön johtamistapa on käskevä, kaventuu työntekijän itsemääräämisen tunne, sillä ihmisillä on tarve päättää omista asioista ja hallita omaa elämää, myös työkontekstissa. Taitava johtaja antaa vapautta toimia tiettyjen raamien sisällä itseohjautuen, jolloin työntekijälle syntyy tunne vaikuttamismahdollisuudesta. Itsenäisyyden lisäksi ihmisille on tärkeää tuntea kuuluvansa joukkoon, niin että ihminen hyväksytään omana itsenään. Näiden kahden lisäksi ihminen haluaa kokea olevansa osaava osa työyhteisöä. Ihminen luonnostaan torjuu usein tilanteita, joissa hän kokee osaamattomuutta ja epävarmuutta. Ihminen kokee, että on helpompi vältellä tilanteita, joissa on riski joutua näyttämään osaamattomuutensa. (Surakka & Laine 2011, 35–37.) Tämä on merkittävä tieto, kun mietitään työelämän muutostilanteita. Esihenkilöiden ja organisaation johdon tulee ymmärtää, että useissa tapauksissa muutoksiin suhtaudutaan varauksella tai jopa

aggressiivisesti, koska ollaan epävarmoja omasta osaamista. Epävarmuus luo pelkoa ja haluttomuutta oppia. On helpompi olla totutussa työroolissa, kuin lähteä haastamaan itseään uuden opetteluun.

Moniosaajien kokemat haasteet (taulukko 6) täsmäsivät tiimipäälliköiden esiin nostamiin haasteisiin. Eniten esiin tullut haaste oli viestintään ja työvuorotukseen liittyvät ongelmat. Yksi moniosaajista kuvaa asiaa seuraavasti: *”Mul on ollu aina hyvä suhde esihenkilöihin ja en mitään haastetta huomannut. Mutta jos miettii Kelatasolla niin se miten tuolta ylempää meitä johdetaan niin niin ei siinäkään hirveästi haastetta, että ehkä asioiden tiedottaminen voisi olla läpinäkyvämpää, mutta sielläkin varmaan rajattu mitä voi tiedottaa. En ehkä koe muita haasteita.”* Samaa linjaa jatkaa myös toinen moniosaaja: *”Sellaisia ehkä tullut, että ylemmän ja alemman tason johtajat sanovat samasta asiasta erilaisen ohjeistuksen ja viesti tuntuu vaihtuvan ylimmän johdon ja ryhmätason johtamisen välillä. Tähän vaikuttaa aina miten yksilöt tulkitsevat ja ymmärtävät ne viestit ja sanamuodot. Ja näin suuressa organisaatiossa tuo on aina ollut ja varmaan tuleekin olemaan ongelma.”*

Taulukko 6. Tutkimuksesta nousseet keskeiset haasteet ja ratkaisut

Keskeisimmät haasteet johtamisessa	**Toiveita johtamiselle**	**Mallin ratkaisuehdotus tiimipäälliköille**	**Ratkaisun teoria**
Organisaation viestintä	Yhdenmukaiset ohjeet ja selkeä tiedottaminen	Viesti eri tahojen välillä, pidä itsesi ja moniosaajat ajantasalla	Ristikangas & Ristikangas 2017, Bachkirova et al. 2014, Ruutu 2020
Informaation ja etuustiedon määrä	Tiimipäällikön etuusosaaminen, työtehtävien tuntemus, ymmärtävä asenne	Ole läsnä, luo avointa keskustelua, haasta, GROW-malli	Harikkala- Laihinen 2022, Ristikangas & Ristikangas 2017, Työterveyslaitos 2025b, Uutela 2019, Kela 2025
Työvuorojen ennakoimattomuus	Säännölliset etuusvuorot moniosaajille	Viesti tahojen kanssa	Mattila 2021, Harikkala- Laihinen 2022,
Perehdytysten eroavaisuudet ja yksilöllisyyden huomioimisen puute	Aito kiinnostus, ymmärtäväisyys, resurssien takaaminen	Osallistu perehdytysprosessiin	Ristikangas & Ristikangas 2017, Surakka & Laine 2011
Tiimipäällikön minimaalinen rooli moniosaajan perehdytysvaiheessa	Moniosaajien tarpeiden huomiointi, tuki ja kannustus	Luokaa moniosaajalle suunnitelma	Scott et al. 2022, Ristikangas & Ristikangas 2017, Järvinen 2016
Uuden johtamistyylin hidas integroituminen	Perehdytysten yhteneväistyminen, esimerkkinä toimiminen, tiimipäälliköiden johtamisosaamisen kehittäminen oman johtajuuden kautta	Oma johtajuus	Valpola et al. 2009, Ristikangas et al. 2021, Ristikangas et al. 2015, Uutela 2019, McCarthy & Milner 2013

5.4 Havainnoinnin hyödyntäminen tulosten muodostamisessa

Puolistrukturoitujen haastatteluiden lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin tutkijan tekemää havainnointia kohdeorganisaatiossa tapahtuneeseen työkokemukseen perustuen. Esiin nostetut havainnot perustuvat tutkimusprosessin aikana tehtyihin havaintoihin. Havainnoinnista

esiin nousseet huomiot on jaoteltu moniosaajista, tiimipäälliköistä ja yleisemmällä tasolla organisaatiosta nousseisiin huomioihin.

Moniosaajat ovat lähteneet moniosaajaksi halutessaan haastaa itseään ammatillisesti. Useamman etuuden osaaminen tuo vaihtelua, uuden oppimista ja myös merkityksellisyyttä työn tekemiseen. Moniosaajuus kehittää ratkaisuasiantuntijan kykyä ymmärtää asiakkaan kokonaistilanne ja myös valmiutta hoitaa asiakkaan asioita kokonaisvaltaisemmin. Moniosaajuus vaatii kykyä oppia uutta, ymmärtää kokonaisuuksia ja hallita oppimaansa tietoa.

Tiimipäälliköiltä moniosaajien valmentava johtaminen vaatii muuntautumiskykyä, valppautta tiedonhaussa ja -hallinnassa sekä kykyä reflektoida kehittää omaa johtamisosaamistaan. Ennen tutkimusta valmentavan johtamisen käsitettä ei käytetty organisaation viestinnässä juuri ollenkaan, mutta tutkimuksen aikana valmentava työote alkoi näkyä enemmän. Jo tiimitasolla viestinnässä näkyi valmennuksellisuus. Tällä tarkoitetaan, että vaikka jo ennen tutkimusta valmennuksellisuus on näkynyt johtamisen työotteessa, ei käsite valmentava työote ollut nähtävissä organisaation viestinnässä.

Organisaatiossa on moniosaajuutta arvostava yleinen ilmapiiri, mutta sitä kohtaan liittyy myös muutosvastarintaa. Havainnoin perusteella, sillä on merkitystä mihin etuuteen moniosaajia haetaan. Organisaatiossa on tietyt etuudet, joihin moni ei halua kouluttautua vapaaehtoisesti ja tämä on aiheuttanut selvästi vastarintaa. Haluttomuutta aiheuttaa etuuden maine kiireellisenä ja haastavana etuutena. Kun itse etuuden tekijöiden kanssa keskustelee, usein he pitävät etuudesta ja sen monipuolisuudesta. Asenteidenmuutos vaatisi organisaatiolta vuosien työtä, jossa esimerkiksi resurssoinnin tulisi olla kohdallaan, ja juuri tähän vaaditaankin moniosaajuutta.

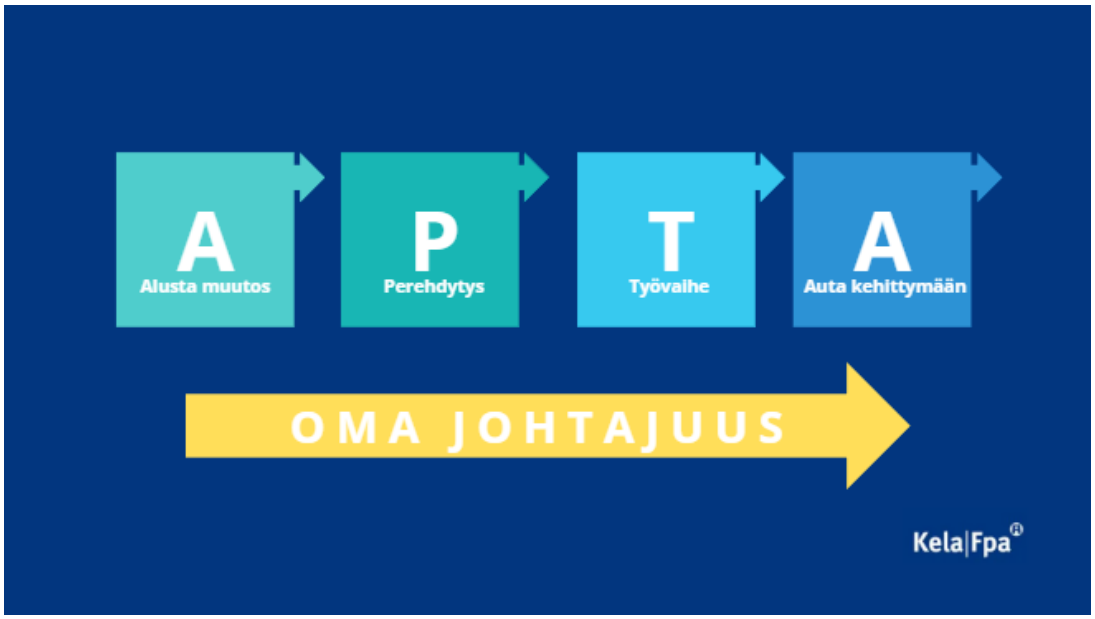
5.5 Moniosaajien johtamisen prosessimalli

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda kohdeorganisaatiolle malli eli ratkaisu, joka tukee ja kehittää tiimipäälliköiden johtamisosaamista moniosaajien johtamisessa. Jo tutkimuksen alkuvaiheessa mallin suhteen oli ajatus luoda organisaatiolle jokin konkreettinen malli, jota he voivat hyödyntää jatkossa tiimipäälliköidensä johtamisosaamisen kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Ratkaisuehdotuksen muotoa tai tyyliä ei päätetty etukäteen vaan ideaa kypsytettiin tutkimusprosessin aikana ja malli luotiin tiimipäälliköiden ja moniosaajien tarpeisiin

pohjautuen. Tiimipäälliköiden haastatteluissa ja havainnoinnissa mallin suhteen tuli esiin konkreettisten neuvojen saaminen heidän johtamisosaamisensa tueksi. Haastatteluissa esitelty ADKAR- malli herätti mielenkiintoa ja innostusta tiimipäälliköissä. Mallin konkreettisuutta ja selkeyttä kehuttiin ja tiimipäälliköiden mielestä tutkimuksen mallinnuksessa voisi ehdottomasti hyödyntää tämänkaltaista prosessinomaisuutta.

Prosessimallin luominen lähti liikkeelle tarpeiden kartoittamisesta, joka tapahtui haastatteluiden muodossa. Mallin luomisessa hyödynnettiin Kotterin kahdeksanosaista muutosjohtamismallia sekä Hiattin luomaa ADKAR-mallia etenkin rakenteen osalta. Itse mallin sisältö eli ohjeet pohjautuivat pääosin valmentavan johtamisen teoriaan sekä empiirisen osuuden tuloksiin.

Tutkimuksen mallin tavoitteena oli tukea tiimipäälliköiden johtamisosaamista moniosaajien työnkuvan eri vaiheissa. Mallina syntyi organisaation hyödynnettäväksi tarkoitettu tiimipäälliköiden moniosaajien johtamisen prosessimalli, APTA (kuva 10). Mallissa on kuvattu moniosaajan työnkuvan eri vaiheet ja miten tiimipäällikkö voisi tutkimuksen mukaan parhaalla tavalla tukea moniosaajaa (liite 3). Liitteissä ilmenee prosessimallin diaesitys, ja organisaatiolle prosessimalli tehdään Microsoft Teamsissa tallennettuna videoesityksenä, jossa kerrotaan tarkemmin tutkimuksen tuloksesta ja kerrotaan prosessimallin vaiheista syvällisemmin.



Kuva 10. APTA- prosessimalli

Alusta muutos

Prosessin ensimmäinen vaiheessa käsitellään aikaa ennen moniosaajuutta. Vaihetta voidaan pitää jopa tärkeimpänä prosessin vaiheena, sillä se luo pohjaa onnistuneesti toteutuneelle moniosaajan johtamiselle.

ADKAR-mallin ensimmäisessä vaiheessa pyritään herättämään tietoisuutta muutoksesta, sen tarpeesta ja tavoitteesta (Prosci 2024). Myös APTA:n ensimmäisessä vaiheessa painottuu muutoksesta viestimisen tärkeys. Muutosviestintä lähtee organisaation ylemmältä taholta, mutta tiimipäällikkö voi vaikuttaa siihen, miten viesti tuodaan tiimille ja miten asiaa käsitellään. Tärkeää on avoimuus ja konkreettisten asioiden esittäminen. On muutoksen onnistumisen kannalta erittäin tärkeää, miten muutoksen ensiaskeleet tehdään. Mikäli viestintä ei toimi, on muutoksen onnistuminen epätodennäköisempää (Harikkala- Laihinen 2022). Viestinnässä tulee painottaa perusteluiden merkitystä. Ihmiset tarvitsevat perusteluita, jotta he sitoutuvat muutoksen vaatimiin tekoihin. Hyviä keinoja perusteluihin on näyttää ihmisille konkreettisesti esityksen muodossa miksi, miten ja milloin muutos tulisi toteuttaa. Perusteluina tulisi käyttää faktatietoa eli esimerkiksi luvuin on hyvä demonstroida muutoksen tarvetta. Perustelut vähentävät muutosvastarintaa, sillä ihmisille syntyy parempi käsitys muutoksen syistä (Mattila 2021, 23.) Tiimiläisen näkökulmasta valmentava esihenkilö auttaa tiimiläistä luomaan työskentelyynsä uusia strategioita ja toimintasuunnitelmia käytännön tasolla. Konkreettisesti tämä tarkoittaa esihenkilön kykyä kysyä oikeita kysymyksiä, jotka auttavat tiimiläistä pohtimaan itse ongelmakohtia ja laatimaan niihin toimintasuunnitelmia. (Ruutu 2020, 33; Ristikangas & Ristikangas 2017, 35.) Perusteluiden lisäksi on tärkeää, että kyetään avoimeen viestintään. Yksilötasolla valmentava johtaminen luo tilaa tarkastella omia arvoja ja tavoitteita arjen kiireen keskellä ja pitkällä aikavälillä mahdollistaa myös uran etenemistä (Ristikangas & Ristikangas 2017, 35). Tiimeissä tulisi olla hyvä puheyhteys eli tilaa keskusteluille, myös vaikeille aiheille. Kun tiimeissä kyetään viestimään avoimesti muutoksesta herääviin kysymyksiin, on muutokseen suhtautuminen usein neutraalimpaa. Muutoksiin sitouttaminen vaatii usein motivaatiota ja tätä voidaan tutkimuksien mukaan lisätä osallistamalla työntekijöitä muutoksen toteutukseen (Harikkala- Laihinen 2022). Osallistaminen voi olla haastavaa, sillä isoissa organisaatioissa muutoksen linjaukset tehdään ylemmällä tasolla. Tiimipäällikkö voisi kuitenkin jo ennen moniosaajuutta käydä asiasta kiinnostuneiden työntekijöiden kanssa keskustelua moniosaajuudesta ja luoda suunnitelman, miten ja miksi moniosaajuutta lähdetään rakentamaan. Nykyisin moniosaajiksi on haettu

vapaaehtoisia ja heidät on perehdytetty suunnitelman mukaisesti, mutta tutkimuksen pohjalta toisin lisänä ennen perehdytystä käytävän suunnitelmakeskustelun, jossa tiimipäällikkö ja tuleva moniosaaja voisivat käydä avointa keskustelua moniosaajuudesta. Keskustelun sisältö voi olla yksilöllinen, mutta siinä voisi keskustella moniosaajan odotuksista, motiiveista sekä mieltä askarruttavista tekijöistä.

Jos ollaan tilanteessa, jossa työntekijä ei ole itse vapaaehtoisesti halukas perehtymään moniosaajaksi, vaaditaan tiimipäälliköltä hieman enemmän johtamisosaamista. Usein muutosvastarinta johtuu epävarmuudesta ja osaamattomuuden pelosta (Mattila 2021). Tiimipäällikön on hyvä keskustella työntekijän kanssa mikä moniosaajuudessa mietityttää. Jo yleisellä tasolla tehdyt toimet eli riittävä viestintä ja perustelut luovat myös pohjaa keskustelulle, jossa johtaja joutuu viime sijaisesti perustella tilanteen olevan työnantajan toive ja vaatimus. Tällaiset keskustelut voivat olla molemmille osapuolille haastavia, mutta johtajuuteen kuuluu myös tiettyjen vaatimusten osoittaminen työnantajan edustajana. Tutkijan tietojen mukaan kohdeorganisaatiossa moniosaaminen on tähän mennessä perustunut pääsääntöisesti vapaaehtoisuuteen.

Perehdytysvaihe

Prosessimallin toinen vaihe keskittyy moniosaajan perehdytysvaiheeseen. Tutkimuksen haastatteluiden perusteella moniosaajat ovat olleet tyytyväisiä tiimipäälliköiden rooliin tässä vaiheessa. Ilman huolellista suunnittelua perehdytys voi aiheuttaa moniosaajalle stressiä ja tuoda negatiivisen kokemuksen. Perehdytysprosessia tulisi kyetä kehittämään aiempien huomioiden ja kokemusten perusteella (Scott, Dieguez, Deepak, Siqi & Wildman 2022.)

Tiimipäällikön olisi hyvä tietää moniosaajan perehdytyssuunnitelma pitää sisällään. Haastatteluista ilmeni myös tarve muokata perehdytyssuunnitelmaa moniosaajan osaamisen mukaan eli jos moniosaajalla on jo jostakin osa-alueesta osaamista eikä hän koe tarpeelliseksi osallistua tiettyyn perehdytysosuuteen, voisi moniosaajan kanssa sopia asiasta keskustelemalla. Haastatteluiden perusteella tiimipäälliköt osallistuvat perehdytysosuuteen lähinnä pitämällä viikoittaisia kuulumiskeskusteluita, jolloin moniosaajalla on mahdollisuus antaa palautettu perehdyttämisprosessista ja jakaa ajatuksiaan oppimistaan. Tärkeintä on olla moniosaajalle läsnä uuden oppimisen aloittamisessa moniosaajan tarpeen mukaan ja asiasta on hyvä keskustella jo ennen perehdytysvaihetta sekä sen aikana. Myös viestintä eri tahojen

välillä on tärkeää, eli moniosaajien palautteen vieminen eteenpäin ja toisinpäin. Perehdytysprosessista annetut palautteet tulisi hyödyntää jatkokehittämiseen.

Työvaihe

Prosessin kolmantena vaiheena on perehdytysvaiheen jälkeinen aika, kun uusi moniosaajaa alkaa työskennellä roolissaan perehdyttämisen jälkeen. Tiimipäällikön rooli korostuu etenkin työvaiheen alussa, jolloin moniosaaja vielä opettelee uutta. Uudenopettelu vaatii moniosaajalta aikaa ja energiaa, jolloin tiimipäällikön tulee olla tukemassa ja ymmärtämässä muutoksen vaatimukset.

Työntekijät odottavat palautetta ja huomiota hyvin tehdystä työstä sekä esihenkilöltään aitoa kiinnostusta itseään kohtaan (Valpola et al. 2009,8). Valmentavalla työotteella tiimipäälliköt valmentavat työkontekstissa tiiminjäseniään. On tiimipäällikön vastuulla edistää oppimista ja moniosaajan reflektointia sekä auttaa häntä sitoutumaan työnkuvan muutokseen. (McCarthy & Milner 2013, 769–770.) Yksi merkittävä keino sitouttaa työhön on tavoitteiden asetanta ja niiden tärkeyden korostaminen. Tavoitteet selkeyttävät moniosaajille organisaation odotuksia heidän työskentelynsä suhteen. (Uutela 2021, 27; Ellinger & Bostrom 1999, 762.)

Jatkuvalla valmentamisella tarkoitetaan säännöllistä ja tavoitteellista vuorovaikutusta esihenkilön ja toimihenkilön välillä. Esihenkilön päätehtävänä on auttaa toimihenkilöitä löytämään itse ratkaisuja ja parannuskeinoja toimintaansa. Esihenkilö voi havainnoida toimihenkilöidensä toimintaa ja kirjata huomioita ylös varsinaista valmennuskeskustelua varten. (Valpola et al. 2009, 64.) Tällaisten huomioiden kokoaminen auttaa antamaan työntekijälle syvällisempää palautetta pidemmältä aikaväliltä.

Toteutuakseen valmentava johtaminen vaatii esihenkilön ymmärrystä siitä mitä valmentaminen on ja mitä sillä juuri tässä organisaatiossa tarkoitetaan. Tämä vaatii menetelmiin ja periaatteisiin tutustumista, jotta sekä esihenkilö että työntekijät ymmärtävät käytännössä mitä valmennuksellisuus tarkoittaa. (Uutela 2019, 29–30.) On organisaation vastuulla kouluttaa tiimipäälliköt tietoiseksi ja osaavaksi valmentajaksi. Ilman koulutusta tiimipäälliköille jää epävarma olo mitä ja miten hänen tulee painottaa valmentavasta työotteesta tiimilleen. On myös tärkeää, että tiimipäällikön lisäksi organisaation sisäisessä viestinnässä kerrotaan työntekijöille valmentavasta johtamisesta. Tutkimuksen perusteella ilmeni, että valmentava työote on vielä organisaatiossa uudehko malli, joka ei ole vielä täysin implementoitunut organisaation toimintakulttuuriin vakiintuneeksi ja näkyväksi tavaksi. Haastatteluiden

perusteella tiimipäälliköt kokevat epävarmuutta omasta johtamisestaan ja siitä, miten valmentavaa johtamista tulisi toteuttaa. Käsitteenä valmentava johtaminen ymmärretään ja osataan kuvailla, mutta etenkin konkreettiset arkiset hetket aiheuttavat pulmia. Miten tukea ja johtaa moniosaajiaan niin, että he kokevat saavansa riittävästi tietoa ja tukea työssään.

Mikäli esihenkilö vain suorittaa johtamistehtäväänsä, mutta johtamisidentiteetti ei kehity työn mukana, on todennäköistä, että hänen tiiminsä on tyytymätön ja johtamisosaaminen on heikompaa. Syynä tälle on johtajan tarve päteä johtajaroolissaan, jolloin esihenkilö toimii vastaus- ja ratkaisuautomaattina, mutta toisaalta taas johtaja voi kokea riittämättömyyden tunnetta, kun aikaa ei ole tarpeeksi ja johtamisosaaminen tuntuu puutteelliselta. Tämänkaltaisessa tilanteessa esihenkilön tulisi ymmärtää asiantuntijuuden ja esihenkilöroolin perusluonteen välinen eroavaisuus. Jos eron ymmärtää, syntyy tilaa luoda ja rakentaa valmentavaa työotetta. (Ristikangas et al. 2021, 57; Ristikangas et al. 2015.)

Esihenkilöiden ja työntekijöiden oikeudet ja velvollisuudet on lueteltu laissa, mutta tämä ei riitä, sillä esihenkilön tulee ottaa johtajuuden rooli ja käyttää asemaansa työnjohtamisessa. Samoin työntekijän tulee osata ottaa oma roolinsa johdettavana. Johdettavana toimiminen tarkoittaa vastuullista, aktiivista ja oma-aloitteista toimintaa. Työyhteisön toimivuuden kannalta organisaation tavoite ja tarkoitus eli syy miksi työtä tehdään, tulisi olla selkeänä kaikille sen jäsenille. Jos työpaikan perustehtävä on vaikeasti hahmotettava, syntyy helpommin myös erimielisyyksiä organisaation tavoitteista ja tehtävästä. Asiantuntijaorganisaatioille tyypillistä on töiden käsitteellinen sisältö ja työn rajaamisen vaikeudet, joka aiheuttaa perustehtävien ymmärryksen eroavaisuuksia. Tämän kaltaiset väärinymmärrykset voivat aiheuttaa työyhteisöön konflikteja ja resurssien tuhlaantumista. Työtehtävien ja yhteisen tavoitteen kirkastaminen työyhteisölle on asiantuntijaorganisaatiossa erittäin tärkeää. Asiantuntijaorganisaatioissa esiintyy usein työntekijöiden erikoistumista tiettyihin osaamisalueisiin ja erikoistehtäviin. Omaan osaamisalueeseen keskittyminen voi aiheuttaa työnkokonaisuuden ymmärryksen hämärtymistä. (Järvinen 2021, 49–55.)

Auta kehittymään

Kun moniosaaja on päässyt kunnolla sisään työvaiheeseen, muuttuu tiimipäällikön rooli taas enemmän haastajaksi, jolloin tiimipäällikön rooli on auttaa moniosaajaa kehittymään ammatillisesti. Tässä vaiheessa painottuu kyseleminen, kuunteleminen sekä kannustaminen. Millaisia ammatillisia toiveita ja unelmia työntekijällä on, millaisia mahdollisuuksia

organisaatio voisi tarjota hänelle ja miten tiimipäällikkö voisi tukea kyseisten tavoitteiden ja unelmien toteutumisessa. Tähän vaiheeseen, kuten muihinkin vaiheisiin, vaikuttaa tiimipäällikön ja työntekijän välinen suhde, jonka vuoksi on erittäin tärkeää, että tiimipäällikkö luo tiiminsä jäseniin avoimet välit, joissa keskustelu onnistuu luontevasti.

Tiimipäällikön tulisi käyttää suoritusten parantamiseen ja osaamisen kehittymiseen tähtääviin keskusteluihin noin kaksi tuntia kuukaudessa jokaista tiimijäsentä kohti. Lisäksi esihenkilöllä kuluu aikaa keskusteluihin valmistautumisessa. Valmennuskeskusteluissa tunnistetaan toimihenkilön kehittymistavoitteita, tarkastellaan jo tapahtunutta kehitystä sekä ideoidaan ja sovitaan osaamisen kehityskeinoja. Valmennuskeskusteluiden tulisi sisältää toimihenkilön uratoiveista keskustelemista ja esihenkilön tulisi tuoda toimihenkilön tietoon organisaation tarjoamia kehitysmahdollisuuksia. (Valpola et al. 2009, 64–65.) Tiimipäällikön tulisi pyrkiä ohjaamaan moniosaajaa uusien oivallusten ja ratkaisuiden syntymiseen. Etenkin valmennuskeskusteluissa tiimipäällikön tulisi auttaa moniosaajan voimavarojen kohdentamisessa kohti haluttua tavoitetta. Johtajan roolissa ei painotu neuvojen ja käskyjen antaminen vaan työntekijän ajattelun haastaminen, joka vastuuttaa työntekijää muodostamaan omia oivalluksia. (Soback 2021; Lawrence 2017.) Oivallusten mahdollistamiseen tiimipäällikkö voi käyttää Whitmoren (2009) GROW-mallia, jossa tiimipäällikkö auttaa moniosaajaa itse hahmottamaan omaa tilannetta, haluttuja tavoitteita ja keinoja niiden saavuttamiseen. (Työterveyslaitos 2025b).

Ammatillisuudessa ja sen kehittämisessä valmentavin keinoin olisi hyvä muistaa, että jatkuvan kehittymisen kannalta on tärkeää huomioida työntekijän voimavarat ja motivaatio. Kehittymistä ei voi tapahtua, mikäli työntekijällä ei ole sillä hetkellä resursseja eli jaksamista, päinvastoin tämä voi aiheuttaa työuupumista. Valmentavalla tiimipäälliköllä tulisi olla avoin keskusteluyhteys moniosaajaan, jotta keskusteluissa työntekijä uskaltaa kertoa rehellisesti voimavaroistaan ja toiveistaan. Tiimipäällikkö voi tässä tilanteessa haastaa moniosaajaa miettimään tilannettaan jatkoa varten eli mistä sen hetkinen motivaation puute voisi johtua ja millä pienillä arkisilla keinoilla asiaa voisi lähteä parantamaan. Suodaan siis aikaa sille, ettei tarvitse olla jatkuvasti opettelemassa uutta vaan annetaan aikaa sen hetkisen moniosaajuuden toteuttamiselle.

Oma johtajuus

Prosessimallin alalaidassa kulkee koko prosessin ajan ”Oma johtajuus” - osuus. Tällä osuudella halutaan herätellä tiimipäällikköä miettimään omaa johtajuuttaan kohti valmentavaa johtamista. Valmentava työote on kohdeorganisaatiossa melko uusi johtamistapa, jonka vuoksi malliin haluttiin nostaa oman johtamisen motiivien ja tapojen tarkastelu. Jos johtamisosaamista halutaan kehittää, tulee johtamisprosessiohjeiden lisäksi herätellä tiimipäälliköt ajattelemaan omaa johtamistaan. Johtamistaidot riippuvat paljon henkilön motivaatiosta oppia esihenkilötaitoja. Esihenkilö ei ole useinkaan asiantuntija alaistensa työn suhteen vaan hänen roolinsa tulisi keskittyä hyödyntämään alaisten osaamista, ammattitaitoa sekä luovuutta työyhteisön perustehtävän toteuttamisessa (Järvinen 2021, 66). Toteutuakseen valmentava johtaminen vaatii esihenkilön ymmärrystä siitä mitä valmentaminen on ja mitä sillä juuri kyseisessä organisaatiossa tarkoitetaan. Tämä vaatii menetelmiin ja periaatteisiin tutustumista, jotta sekä tiimipäällikkö että moniosaajat ymmärtävät käytännössä mitä valmennuksellisuus tarkoittaa. (Uutela 2019, 29–30.) Mikäli tiimipäällikkö vain suorittaa johtamistehtäväänsä, mutta johtamisidentiteetti ei kehity työn mukana, on todennäköistä, että hänen tiiminsä on tyytymätön ja johtamisosaaminen on heikompaa. Syynä tälle on johtajan tarve päteä johtajaroolissaan, jolloin esihenkilö toimii vastaus- ja ratkaisuautomaattina, mutta toisaalta taas johtaja voi kokea riittämättömyyden tunnetta, kun aikaa ei ole tarpeeksi ja johtamisosaaminen tuntuu puutteelliselta. Tämänkaltaisessa tilanteessa esihenkilön tulisi ymmärtää asiantuntijuuden ja esihenkilöroolin perusluonteen välinen eroavaisuus. Jos eron ymmärtää, syntyy tilaa luoda ja rakentaa valmentavaa työotetta. (Ristikangas et al. 2021, 57; Ristikangas et al. 2015.) Tiimipäälliköllä, joka kokee omasta johtamisosaamisestaan riittämättömyyden tunteita, tulisi suoda itselleen myös tilaa keskeneräisyydelle, kuten sitä suo omille johdettavilleen. Haastatteluiden perusteella tiimipäällikön etuusosaaminen nähdään suurena etuna, mutta valmentavan johtamisteorian perusteella esihenkilön pääsääntöinen tehtävä on johtaa tiimiään onnistumaan työssään (Järvinen 2016, 16).

Oman johtamisosaamisen pohdinnassa voidaan soveltaa Bachirovan ja muiden (kuva 3) valmennuksen neljän ulottuvuuden näkökulmasta; minä, se, me ja sen. Minä- ulottuvuudella kuvataan esihenkilön omaa näkökulmaa valmennusprosessiin eli johtamiseen. Tähän vaikuttaa yksilön omat kokemukset ja tiimipäällikön olisi tärkeää pysähtyä miettimään omaa johtamisosaamistaan. Miksi haluan toimia esihenkilönä, millainen olen esihenkilönä ja millainen haluaisin olla? Miten kokemukseni ovat vaikuttaneet minuun johtajana? Me-

ulottuvuudella taas tiimipäällikön ja hänen tiimiläistensä väliset suhteet, joista tiimipäällikkö voisi tarkastella miten viestii tiimilleen yhteisesti, miten sen yksilöille. Haluaako tiimipäällikkö kehittää omaa viestimistään ja vuorovaikutussuhdettaan tiimiinsä? Se-ulottuvuus perustuu mitattavaan tietoon, jolla voidaan tässä tapauksessa esimerkiksi käsitellä kohdeorganisaatiosta tiimipäällikön samaa barometritulostietoa sekä muuta palautetta johtamisestaan. Tähän ulottuvuuteen kuuluu tiimipäällikön oman valmennuskeskustelun anti eli palaute, jota hän saa omalta esihenkilöltään. Tähän tukikysymyksenä voisi esittää itselleen seuraavia; mitä vahvuuksia sinulla on tiimipäällikkönä, mitä ammatillisuuteen liittyviä pelkoja ja epävarmuuksia sinulla on ja miten ne näkyvät työssäsi? Sen-ulottuvuus kuvastaa valmennuksen taustalla toimivia järjestelmiä ja toimijoita, joita tiimipäällikön omassa tarkastelussa voidaan ajatella olevan organisaation johtamisperiaatteet, toimintaohjeet, joita tiimipäällikkö saa ylemmältä johdolta ja joita vie itse tiimilleen käytäntöön. Tähän apuvälineenä tiimipäällikkö voi tarkastella kysymyksiä, kuten; miten innostaa omaa tiimiä kohti muutoksia? Miten itse suhtaudun muutokseen ja miten viestin siitä tiimille? (Bachkirova et al. 2014, 5–6; Ristikangas & Ristikangas 2017, 47.) Näiden ulottuvuuksien ja kysymysten tarkastelu voi avata uusia ajatuksia omasta johtamisesta.

Tutkimuksen tulosten perusteella kohdeorganisaation tiimipäälliköiden johtamiseen oltiin tyytyväisiä haastatteluiden perusteella. Asioita, joita moniosaajat kaipaavat liittyivät paljolti viestintään ja tiimipäällikön tapaan kohdata moniosaaja. Muutoksista tiedottamiseen kaivattiin aktiivisuutta ja moniosaajat toivoivat, että tiimipäälliköillä olisi vaikutusvaltaa moniosaajien työvuorotuksen epäsäännöllisyyteen puuttumisessa. On tiettyjä asioita, joihin tiimipäälliköt eivät voi vaikuttaa, mutta tulosten perusteella on tärkeää, että moniosaaja kokee tulleensa kuulluksi ja ymmärretyksi. Tiimipäällikkö toimii viestinviejänä ja linkkinä moniosaajan ja ylemmän tahon välillä. Teoriaosuudessa tuotiin esiin mentalisaatiokyvykkyyden hyötyjä esihenkilötyössä. Tiimipäälliköllä tulisi olla kykyä lukea ihmisiä ja heidän tunnetilojaan. Tähän auttaa tiimipäällikön perehtyneisyys tiiminsä jäseniin. Tiimipäällikön tulisi tutustua tiiminsä jäseniin ja heidän tapoihinsa kommunikoida, jotta keskusteluiden avoimuus muodostuu. Moniosaajan kokemus ymmärretyksi tulemisesta tiimipäällikkönsä taholta luo psykologista turvaa, joka lisää avoimuutta ja myös työntekijän tuottavuutta ja motivaatiota. Tärkeä osa oman johtamisosaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä on oman esihenkilönsä kanssa käydyt valmennuskeskustelut (Valpola et al. 2009, 65). Näissä tiimipäällikkö saa palautetta toiminnastaan ryhmäpäälliköltä. Lisäksi organisaatiossa järjestettävät henkilöstön

palautekyselyt eli henkilöstöbarometrit antavat tiimipäällikölle numeroihin eli tietoon perustuvaa palautetta, jota toimihenkilöt antavat anonyymisti.

6 Johtopäätökset

Kohdeorganisaation kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Keväällä 2023 hallituksen linjaamat lakimuutokset toivat ja tulevat tuomaan suuria muutoksia Kelan eri etuuksiin vuosien 2024–2028 aikana. Muutosten myötä eri etuuksien työmääriin tulee muutoksia, joka puolestaan tarkoittaa sitä, että osassa etuuksista tarvitaan lisää työvoimaa ja toisissa työmäärät vähenevät. Tämän vuoksi organisaation moniosaajien määrä tulee kasvamaan. (Kela 2024d, 8.) Moniosaajien perehdyttäminen vähentää organisaation rekrytointitarvetta ja lisää kokonaisvaltaisempaa etuustyöskentelyä. Moniosaajalla tarkoitetaan useamman kuin yhden etuuden osaajaa.

Yhteenvetoluvussa vastataan tutkimuskysymyksiin ja tarkastellaan tutkimuksessa tehtyjä johtopäätöksiä sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, käydään lävitse, ilmenikö tutkimuksessa haasteita tai rajoitteita sekä esitellään mahdollinen jatkotutkimusidea.

6.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli: *Millainen olisi Kelan tiimipäälliköiden tarpeisiin sopiva tuotos, joka tukee heidän johtamisosaamistaan erityisesti uusien moniosaajien johtamisessa?*

Mallin tärkeimpänä ominaisuutena oli tuoda esiin johtamiseen liittyviin haasteisiin vastaaminen. Mallin tarpeet selvitettiin puolistrukturoidun teemahaastattelun ja havainnoinnin avulla. Haastatteluita pidettiin sekä tiimipäälliköille että moniosaajille, jotta selvisi mitä tarpeita tiimipäälliköillä on mallin suhteen ja mikä on heidän näkemyksensä moniosaajien johtamisesta organisaatiossa, kun taas moniosaajilta pyrittiin selvittämään millaista tukea he kaipaavat työrooliinsa moniosaajana. Empiirisestä osuudesta selvitettiin organisaation moniosaajien johtamisen nykytila sekä sen kehittämisen tarpeet. Toinen merkittävä rooli tutkimuksessa oli teoreettisella tiedolla, jossa menetelmänä toimi integroiva kirjallisuuskatsaus. Tutkimuksessa perehdyttiin valmentavaan johtamismalliin, joka on kohdeorganisaatiossa käytössä oleva malli sekä tutustuttiin myös muutosjohtamismalliin ja näiden johtamismallien sopivuutta tarkasteltiin moniosaajien johtamisen näkökulmasta. Teoriatiedolla voidaan

perustellusti vastata haastatteluista nousseisiin ongelmakohtiin ja mallin pyrittiin tuomaan konkreettisia johtamisoppeja, joilla tiimipäälliköt voisivat johtaa moniosaajia entistä paremmin. Muutosjohtamismalleista hyödynnettiin menetelmänä prosessimallinnusta, joka nousi tiimipäälliköiden toiveesta mallin muodoksi. APTA- malli on tutkimuksesta tuotoksena syntynyt moniosaajien johtamisen prosessimalli, jolla pyrittiin vastaamaan tiimipäälliköiden ja moniosaajien tarpeisiin ja samalla sen on tarkoitus hyödyttää koko kohdeorganisaatiota kehittäen johtamisosaamista sekä moniosaajien ammatillisen kehittymisen tukemista. Malli esittää prosessin millaisin keinoin tiimipäällikkö voi uutta moniosaajaa tukea moniosaajuuden eri vaiheissa. Samalla koko prosessin ajan mukana kulkee tiimipäällikön oman johtajuuden tarkastelu ja kehittäminen.

Päätutkimuskysymyksen tueksi luotiin kolme alatutkimuskysymystä, joiden avulla vastataan päätutkimuskysymykseen syvemmin. Ensimmäisenä tarkastellaan vastausta alatutkimuskysymykseen: *”Mitä keskeisiä haasteita tiimipäälliköt kohtaavat uusien moniosaajien johtamisessa?”*

Tiimipäälliköiden kohtaamia haasteita lähdettiin kartoittamaan puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Haastattelut pidettiin sekä tiimipäälliköille että moniosaajille, jotta saadaan tutkimuksessa esiin molempien osapuolien näkökulmat. Haasteiden selvittäminen nähtiin merkityksellisenä tutkimuksen mallin kannalta, sillä tutkimuksen tavoitteena oli luoda tiimipäälliköiden johtamista tukeva ja kehittävä malli. Haasteiden selvittäminen oli keskeinen osa ratkaisun luomista, jotta mallilla voitiin vastata tiimipäälliköiden ja moniosaajien tarpeisiin.

Keskeisimpinä haasteina haastatteluista nousi tiimipäälliköiltä valtavan tiedon määrän hallinta, alati muuttuvat ohjeet ja niiden eri sijainnit sekä moniosaajien turhautuminen kompetenssiin sopivien töiden etsimisessä. Myös viestinnällisiä haasteita koettiin, sillä tiimipäälliköiden mukaan eri etuuksien tiedotteiden ja uusien ohjeiden tai koulutusten tuominen moniosaajien tietoon oli haastavaa. Osittain tiimipäälliköiltä nousi epävarmuus oman johtamisen riittävyydestä eli osaako tukea moniosaajaa riittävin keinoin ja miten voisi konkretiassa tukea heitä paremmin työvaiheessa. Haastatteluista ilmeni, että alustus- ja perehdytysvaiheessa tiimipäälliköiden rooli oli kohtuullisen pieni. Moniosaajaksi on voinut ilmoittautua ja perehdytys alkaa ilman alustusta. Perehdytysvaiheessa tiimipäällikkö on lähinnä tukena ja mahdollisissa viikoittaisissa kuulumistapaamisissa. Työvaiheessa aiemmin mainitut

tiedonhallinnalliset- sekä viestinnälliset haasteet nousivat esiin molempien osapuolten haastatteluvastauksissa.

Ihmisten välisiä ristiriitoja ja väärinymmärryksiä ei voi välttää, kun ihmiset tekevät yhteistyötä. Työorganisaatioissa saa ja pitää esittää erilaisia mielipiteitä esimerkiksi organisaation toimintatapoihin tai muutoksiin liittyen. Ratkaisevaa on, miten näissä tilanteissa toimitaan, jotta jonkinlainen yhteisymmärrys tai ratkaisu löydetään. Ei ole tarkoituksellista tai lainkaan toimivaa, jos ongelmatilanteita vältellään keskusteluita karttamalla. Etenkin esihenkilön tulee olla valmis ottamana puheeksi vaikeitakin asioita ja kantaa vastuu keskustelun eteenpäin viemiseksi. (Surakka & Laine 2011, 180.) Muutosvastarinnasta tai ongelmatilanteista puhuttaessa tiimipäällikön tulisi keskustella ja antaa palautetta asianosaisten kesken. Usein organisaatioissa ongelmista puhutaan tahojen kanssa, jotka eivät liity ongelmaan tai eivät kykene ratkaisemaan sitä. Tällaista toimintaa huomatessaan esihenkilön on hyvä korostaa, että mielipiteitä saa ilmaista, mutta turhan vastarinnan lietsominen ei ole kenellekään hyvä ratkaisu. Tällaisissa tilanteissa esihenkilö voi ottaa keskusteluun henkilöt, jotka lietsovat eripuraa ja keskustella hyvistä vuorovaikutustavoista ja pureutua myös ongelman ytimeen, joka ei välttämättä ole asia, josta on puhuttu. (Järvinen 2021, 137.)

Osa haasteista oli sellaisia, joihin tiimipäälliköillä ei ole konkreettista vaikutusvaltaa. Näitä olivat esimerkiksi moniosaajien työvuorotuksen epäsäännöllisyys, sekä työjonojen töiden etsintä. Näihin haasteisiin ei myöskään mallissa otettu syvemmin kantaa, mutta ne tuotiin tuloksissa esiin ja korostettiin tiimipäällikön roolia moniosaajien asian edustajana ja puolestapuhujana. Tiimipäällikköä ohjataan olemaan linkkinä moniosaajan ja organisaation ylemmän tahon välillä eli tiimipäällikkö vie palautetta ja kehitysehdotuksia eteenpäin ja tämä onkin tärkeä osa tiimipäällikön työnkuvaa. Viestinnän tulee toimia myös toisinpäin eli tiimipäällikkö tuo ylemmältä taholta tulevia tiedotteita ja keskustelee niistä tiiminsä kanssa.

Toinen alatutkimuskysymys oli: *”Millaisia osaamisalueita ja toimintatapoja tehokas moniosaajien johtaminen edellyttää?”*

Esihenkilön onnistuminen johtamisessa vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja, sillä johtaminen ei ole nykypäivänä vain tehtävien listaamista työntekijöille ja niiden toteutumisen vahtimista. Johtajaksi ei synnytä vaan se on taito, jota voi opetella. Johtajuus vaatii tervettä itsetuntoa, jotta voi aidosti ajatella johdettaviensa parasta. Hyvä johtaja haluaa nähdä tiiminsä onnistuvan ja toimii itse malliesimerkkinä. (Järvinen 2021, 66; Ristikangas & Ristikangas

2017, 15.) Tiimipäällikön tulisi miettiä millä tavoin itse suhtautuu tiiminsä läsnä ollessa muutoksiin, joita organisaatiossa tapahtuu, sillä tämä vaikuttaa tiimin suhtautumiseen muutosta kohtaan. Omaa vuorovaikuttamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä on hyvä pohtia.

Esihenkilöllä tulisi olla kykyä nähdä työntekijä kehittyvänä yksilönä, kumppanina sekä arvokkaana persoonana, ja tällä tavoin esihenkilö voi saada uusia ulottuvuuksia valmennusideasta. Tämä vaatii esihenkilöltä myös kykyä katsoa pitkälle tulevaisuuteen, jolloin valmentavaa työotteeseen panostaa tietoisemmin. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 9–10.) Moniosaajat kaipasivat tutkimushaastatteluiden perusteella johtamiselta aitoa läsnäoloa, kiinnostusta sekä työasioihin että hyvinvointiin. Pyydettiin luottamusta työntekijää kohtaan, joka näkyi moniosaajan mahdollisuutena työskennellä itseohjautuen. Myös johtamisen selkeyttä ja oikeudenmukaisuuden toteutumista toivottiin haastatteluiden perusteella. Toteutuakseen valmentava johtaminen vaatii tiimipäällikön ymmärrystä siitä mitä valmentaminen on ja mitä sillä juuri tässä organisaatiossa tarkoitetaan. Tämä vaatii menetelmiin ja periaatteisiin tutustumista, jotta sekä esihenkilö että työntekijät ymmärtävät käytännössä mitä valmennuksellisuus tarkoittaa. (Uutela 2019, 29–30.) Kohdeorganisaatiossa on tiimipäälliköille tarjolla materiaalia johtamisosaamiseen, mutta haastatteluiden perusteella tiimipäälliköt kaipasivat käytännön vinkkejä arkiseen johtamiseensa. Mallilla pyrittiin vastaamaan tähän tarpeeseen.

Työtehtävien tunteminen nähtiin haastatteluiden perusteella erityisen tärkeänä sen kannalta, että tiimipäällikkö ymmärtää moniosaajan tavoitteiden asetannan kannalta millaisia työtehtäviä hänen työpäivänsä sisältää. Tiimipäällikön etuustyönosaaminen nähtiin siis erittäin hyödyllisenä osaamisalueena, mutta organisaatio ei edellytä tätä tiimipäälliköltä. Myös teoriatiedon perusteella valmentavan johtajan pääsääntöinen tehtävä on auttaa moniosaajaa onnistumaan työssään ja haastamaan häntä kehittymään. Esihenkilön keskeisin tehtävä on käyttää aktiivisesti valtaansa johtamalla työntekoa. Se miten tätä valtaa käyttää on keskeistä. (Järvinen 2016, 16.) Usein työelämässä esihenkilötehtäviin valitaan henkilö, joka on suoriutunut hyvin asiantuntijaroolissa työtehtävistään. Hyvänä puolena tämänkaltaisessa valinnassa on esihenkilön ymmärrys työn sisällöllisistä ja teknisistä vaatimuksista. Monissa organisaatioissa lähiesihenkilöt tekevät myös alaistensa kanssa samoja työtehtäviä osana työnkuvaansa. Alaisten työtehtävien ymmärtäminen ja osaaminen esihenkilön toimesta on usein organisaatioissa arvostuksen saamisen edellytys, mutta siinä piilee myös ongelma. Mikäli esihenkilö keskittyy liikaa asiantuntijatyöhön, on tämä aika ja panostus pois esihenkilöroolin työtehtävistä. Pahimmillaan voi käydä niin, että työpaikka saa huonon johtajan ja menettää

hyvän asiantuntijan. Harva esihenkilö on saanut koulutusta johtamisosaamiseen eikä ole välttämättä sitä opiskellut työnsä ohella. Voidaan pohtia, panostetaanko suomalaisessa työelämässä johtamisosaamiseen riittävästi vai ajatellaanko, että johtaminen ei ole osa-alue, johon halutaan panostaa. (Järvinen 2016, 14–15.) Kohdeorganisaatiossa tiimipäälliköt työskentelevät lähellä tiimiään ja moni tiimipäälliköistä tekee myös etuustyötä ja haastatteluiden perusteella tiimipäälliköiden etuusosaamista pidetään arvossa. Haastatteluiden perusteella ei havaittu ongelmia sen suhteen, kuinka paljon tiimipäälliköt tekevät etuustyötä. Päinvastoin etuustyön tekeminen koettiin moniosaajien mukaan etuna, sillä tällöin tiimipäällikkö ymmärtää mitä työ vaatii ja osaa asettaa moniosaajalle kohtuulliset tavoitteet. Haastatteluista ei ilmennyt, että tiimipäälliköiden esihenkilötyö olisi kärsinyt etuustyöstä, sillä tiimipäälliköiden ensisijainen tehtävä eli tiiminsä johtaminen on asetettu etusijalle. Kohdeorganisaatiossa on tyypillistä, että tiimipäälliköksi on valittu toimihenkilö organisaation asiantuntijoista ja monilla tiimipäälliköillä ei ole varsinaista koulutusta tai tutkintoa johtamisosaamiseen.

Johtamistaidot riippuvat paljon henkilön motivaatiosta oppia esihenkilötaitoja. Esihenkilö ei ole useinkaan asiantuntija alaistensa työn suhteen vaan hänen roolinsa tulisi keskittyä hyödyntämään alaisten osaamista, ammattitaitoa sekä luovuutta työyhteisön perustehtävän toteuttamisessa. Esihenkilö asettaa tiimilleen ja sen yksilöille ymmärrettävät tehtävät sekä tavoitteet ja johtamista voisikin kuvailla yhteisesti määriteltyjen toimintatapojen ja tavoitteiden toteutumisen seuraamisena. Toteutuminen edellyttää sitä, että esihenkilö on helposti saavutettavissa ja helposti lähestyttävä, jotta ongelmatilanteissa häntä voi lähestyä matalalla kynnyksellä ja ongelmiin päästään nopeasti kiinni. Nykypäivänä yleistyneen etätyön vuoksi esihenkilö ja työntekijä voivat olla fyysisesti eri ympäristössä, jonka vuoksi yhteydenpidon tapojen sopiminen on tärkeää ja jos mahdollista voidaan yhteydenpidossa huomioida yksilölliset tarpeet. Esihenkilöllä tulee olla kykyä kuunnella ja keskustella, mutta taitoa olla myös päättäväinen. Muutos- ja ongelmatilanteissa esihenkilön tulee kyetä ottamaan voimakkaasti kantaa asioihin ja puututtava myös mahdollisiin epäkohtiin tai epäasialliseen käytökseen. Esihenkilön roolissa joutuu tekemään asioita ja puoltamaan päätöksiä, joista ei välttämättä itsekään pidä. Kyseisissä tilanteissa ilmenee esihenkilötyön roolin ristiriitaisuus; hänen tulee toteuttaa ylemmän johdon linjauksia ja strategioita, jotka voivat olla työyhteisölle ja esihenkilölle itselleen epämieluisia muutoksia. Työyhteisöissä moni ei ymmärrä, että esihenkilön tehtävä on toteuttaa johdon päätöksiä ja edustaa työnantajaa. Haasteena esihenkilölle voi olla roolinsa jakaantuminen itse alaisena ja muille esihenkilönä ja kuinka olla

keskusteleva, mutta samalla osoittaa päättäväisyyttä omassa asemassaan. (Järvinen 2021, 66–67; Järvinen 2016, 13.)

Kolmas alatutkimuskysymys oli: *”Millainen johtamistyyli tukee parhaiten moniosaajien ohjaamista ja kehittymistä?”*

Tämän tutkimuskysymyksen tarkoitus oli selvittää, onko valmentava johtaminen kohdeorganisaatiolle toimivin johtamistyyli ja hyötyisikö organisaatio muutosjohtamismalleista, koska organisaatiossa muutokset ovat vahvasti osana arkea.

Esihenkilön tulee osata keskustella avoimesti, delegoida työtehtäviä, luoda ja ylläpitää työryhmän avointa keskustelevaa ilmapiiriä. (Järvinen 2016, 16.) Tällaista johtajuutta voidaan rakentaa valmentavan johtamisen keinoin, sillä kyseinen johtamismalli vastaa työelämän muuttuviin tarpeisiin, jossa vaalitaan tasa-arvoa sekä myös työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia ja osallisuutta. (Uusiautti 2015; Jepsen & Dehlholm 2023). Moniosaajat kaipasivat johtamiselta aitoa kiinnostusta, läsnäoloa ja myös luottamusta, jotta he saavat työskennellä itseohjautuen. Näihin tarpeisiin voidaan vastata valmentavan johtamisen keinoin.

Teorian ja empiirisen osuuden perusteella voitiin luoda johtopäätös, että kohdeorganisaation johtamisosaamista tukee parhaiten valmentava johtaminen ja muutosjohtamista ei ole tarpeen integroida johtamisperiaatteisiin. Muutosjohtamisen teorioita hyödynnettiin kuitenkin tutkimuksen mallin eli prosessimallin muodostamisessa tuoden konkretiaa ja muutostilanteissa toimimisen ohjeita tiimipäälliköiden hyödynnettäväksi.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen ei kuulu tuottaa sattumanvaraisia tuloksia, vaan tutkimuksen tulisi olla reliaabeli eli toistettava. Tällä tarkoitetaan, että mikäli toinen tutkija tekisi vastaavan tutkimuksen olisi tulokset samankaltaiset. (Hirsjärvi et at. 2013, 231.) Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin luomaan perustelemalla käytettyjä menetelmiä ja teorioita ja vastaamalla tutkimuskysymyksiin tutkitun teorian ja empiirisesti saadun tiedon analysoinnilla.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus ja teoriatiedon hankinnassa ja muodostamisessa on käytetty menetelmänä integroivaa kirjallisuuskatsausta. Tutkimustulokset perustuvat puolistrukturoidussa teemahaastatteluissa saatuun tietoon ja kirjallisuuskatsauksesta saatuun johtamistyylien teoriatietoon, joka on kohdennettu tutkimuskontekstiin eli

asiantuntijaorganisaation työelämäympäristössä. Puolistrukturoidun teemahaastattelun kysymykset on validoitu kohdeorganisaation asiantuntijan osalta, jotta ne vastaisivat mahdollisimman kattavasti tutkimuksen tarpeisiin. Validiuudella tarkoitetaan pätevyyttä, eli menetelmien sopivuutta haluttujen tulosten suhteen (Hirsjärvi et al. 2013, 231). Luvussa neljä on käsitelty kohdeorganisaation työrooleja, nykytilaa johtamisen toimintaohjeiden suhteen sekä toimintastrategisesti, jotta lukijalle muodostui kuva nykytilasta. Viidennessä luvussa on tuotu esiin haastatteluista esiin nousseet tulokset, joiden perusteella on noussut esiin mallin tarve. Mallin sisältö on teorian ja empiirisen osuuden eli haastatteluiden yhteensovitus, mutta pääpainotuksessa mallin sisällössä on haastatteluista nousseet asiat, joihin on haettu ratkaisuja teorian avulla.

Tutkimus on toteutettu hyvää tieteellistä käytäntö noudattaen eli toimintatavat ovat olleet rehellisiä, huolellisia ja tarkkoja kaikissa tutkimuksen vaiheissa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023). Haastatteluiden vastaukset nauhoitettiin Microsoft Teams- sovelluksessa, jotta haastatteluvastaukset näkyvät tuloksissa mahdollisimman autenttisina ja rehellisinä. Haastattelut toteutettiin anonyymeinä ja haastattelut poistetaan tutkimuksen valmistumisen yhteydessä asianmukaisella tavalla. Haastatteluiden vastauksissa ilmeni paljon yhtäläisyyksiä, joiden pohjalta voidaan todeta, että tutkimukseen päätyi moniosaajuuden ja sen johtamisen keskeisiä ongelmia ja voidaan olettaa, että tutkimus olisi toistettavissa samoin tuloksin.

Tutkimuksen teoriasisältöön pyrittiin käyttämään mahdollisimman uutta ja asianmukaista kirjallisuutta, joka liittyi juuri tutkimuksen mukaiseen kontekstiin. Eri johtamismallien esittelyssä on myös vanhempaa teoriatietoa, joka on katsottu relevantiksi, sillä tällä on pohjattu teorioiden taustaa ja perustaa. Johtamismalliteoriassa valmentavaa johtamista koskevista lähteistä päälähteiksi nousi Ruutun (2020), Bachkirovan ja muiden (2014) sekä Ristikangas & Ristikankaan (2017) teokset, joista tutkimukseen saatiin avattua valmentavan johtamisen käsitettä sekä myös käytäntöä. Muutosjohtamismalleista teoriassa esiteltiin kaksi mallia, joissa käytettiin pääosin Kotterin (1996 & 2022) kirjallisuutta Hiattin ADKAR-malliin tietoa Proscin materiaalista (2024). Lisäksi Jokisen (2024) ja Mattilan (2021) tutkimuksia on hyödynnetty muutosjohtamisteorian muodostamisessa. Tutkimuksen neljännessä luvussa on hyödynnetty kohdeorganisaation sisäisiä lähteitä, kuten Tahti-sovellusta työroolien kuvaukseen sekä Sinetti-alustaa johtamisosaamisteoriatiedon hakemiseen. Tutkimuksessa ei ole käytetty organisaation sisäistä materiaalia, joiden julkaisua on rajoitettu.

Kohdeorganisaation ohjaaja on lukenut tutkimuksen läpi ja katsonut, että tutkimus voidaan julkaista kohdeorganisaation puolesta.

Tutkimuksen tekijä on ollut itse kohdeorganisaatiossa työsuhteessa useamman vuoden ajan. Omien kokemusten tuominen pyrittiin rajaamaan tutkimuksessa minimiin, pois lukien tutkimushaastatteluiden ja tutkimusprosessin aikana tehdyt havainnot. Työkokemus ja niin sanottua organisaation hiljainen tieto on vääjäämättä vaikuttanut tutkimuksessa nostettuihin tulkintoihin. Jos tutkimuksen olisi suorittanut organisaation ulkopuolinen henkilö, olisi tutkimustulokset varmasti pääosin samat, mutta organisaation toiminnan ymmärtäminen eli työkokemus koettiin tutkimuksen kannalta eduksi. Haastatteluissa tekijä ymmärsi asiayhteydet sekä terminologiaa, jolloin tulkintojen tekeminen oli luotettavampaa.

Haastatteluiden osalta haasteeksi nousi haastateltavien toimihenkilöiden määrä. Tutkija kutsui haastatteluun yhteensä kymmenen toimihenkilöä, joista kuusi eli noin puolet pääsivät osallistumaan. Etenkin tiimipäälliköiden osalta kiire aiheutti esteitä tutkimushaastatteluun osallistumiselle. Haastatteluiden osalta saturoituminen tapahtui, joten tutkija uskoi saaneensa riittävästi tietoa luotettavien tulosten kannalta. Muutama lisähaastattelu olisi voinut antaa jotakin uutta, mutta pääkohdat nousivat jokaisessa haastattelussa esille, joten tutkimuksen rajauksenkin kannalta sopiva määrä tietoa saatiin toteutuneiden haastatteluiden avulla.

Tutkijalle tutkimushaastatteluiden toteutus oli toinen kerta, kun hän suoritti puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastatteluista onnistuttiin saamaan rento ja vastavuoroinen keskustelu, jossa haastateltava oli kuitenkin pääosassa. Haastatteluihin oli luotu haastattelukysymykset, jotka aiheuttivat jonkin verran toistoa haastateltavien vastauksissa, mutta toistot eivät aiheuttaneet merkittäviä viivästyksiä haastelluiden kestoihin.

6.3 Tutkimuksen ja prosessimallin hyödynnettävyys

Tutkimuksen ja prosessimallin hyödynnettävyyttä tarkastellaan kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäisenä prosessimallin hyödyntäminen tutkimuksen ytimessä eli miten kohdeorganisaatio voisi hyödyntää prosessimallia moniosaajien johtamisessa tiimipäälliköiden osalta. Lisäksi käsitellään tutkimuksen ja prosessimallin hyödynnettävyys muutoin

kohdeorganisaatiossa sekä näiden hyödynnettävyys muissa samankaltaisissa asiantuntijaorganisaatioissa.

Haastatteluista ilmeni, että moniosaamisen johtamisen tutkiminen on ajankohtainen ja tarpeellinen aihe, sillä moniosaajien määrä tulee lisääntymään tulevina vuosina. Jo ennen tutkimusta käydyissä keskusteluissa tiimipäälliköiden kanssa ilmeni, että moniosaajien johtaminen muuttaa tiimipäälliköiden johtamista, sillä moniosaajien johtamisessa on tiettyjä erityispiirteitä, joita myös tutkimuksen tuloksista nousi esiin. Diplomityön malli on tehty kohdeorganisaation tiimipäälliköiden hyödynnettäväksi kaikkiin etuuksiin. Prosessimalli on tehty yleispäteväksi, eli sen ohjeistus ei liity tiettyyn etuuteen vaan sen tarkoitus on vastata tiimipäälliköiden moniosaajien johtamisosaamisen tarpeisiin. Hyödynnettävyyden näkökulmasta tavoite on hyödyntää mallia tiimipäälliköiden johtamisosaamisen tukemiseen ja kehittämiseen sekä moniosaajien ammatillisen kehittymisen takaamiseksi. Kohdeorganisaatio voi halutessaan hyödyntää APTA-mallia organisaationsa johtamisosaamisen syventämiseen ja uusien tiimipäälliköiden perehdyttämisen tukena. Jos malli ei anna suoranaisesti mitään uutta tietoa johtamisosaamisesta tiimipäällikölle, voidaan hyötynä nähdä vähintään oman ammatillisuuden pohdinnan herättely.

Mallin implementointi organisaation käyttöön voi pitkällä aikavälillä lisätä tuottavuutta ja vähentää rekrytointitarvetta sekä lisätä myös asiakastyytyväisyyttä. Moniosaajien johtamisen prosessimallia voi käyttää myös uusien toimihenkilöiden johtamisessa perehdytyssuunnitelman luomisen tukena kohdeorganisaatiossa.

Vaikka APTA on luotu kohdeorganisaation tarpeita vastaavaksi, sen yleispätevyyttä voisi hyödyntää myös muissa samankaltaisissa asiantuntijaorganisaatioissa, joissa tiiminvetäjällä on omia toimihenkilöitä johdettavanaan nimenomaan lähiesihenkilön roolissa. Prosessimallin vaiheet voidaan olettaa toteutuvan kaikissa organisaatioissa, jolloin mallia voisi hyödyntää esimerkiksi uuden työntekijän työsuhteen alkuvaiheessa.

6.4 Jatkotutkimusideat

Tutkimusprosessin aikana nousi esiin useampikin jatkotutkimusidea, joista kohdeorganisaatio voisi hyötyä. Eräs idea nousi esiin tutkimushaastatteluista, joissa tutkija keskusteli erään tiimipäällikön kanssa ja tutkija toi esiin idean tiimipäälliköille tuotettavasta omasta

etuusohjeesta, joka olisi siis tiimipäälliköille luotava oma osaamispaketti, jossa olisi etuuksien pääkohtia, joita tiimipäälliköt voisivat opetella havainnointiosaamisensa kehittämiseksi. Osaamispakettiin tulisi luoda vaatimusmäärittelyt, joiden muodostamiseen tarvittaisiin aina kunkin etuuden asiantuntija, jonka kanssa etuuden etuusohjeen pääkohdat osattaisiin tiivistää. Tiimipäälliköiden etuusohjeessa tulisi huomioida sen käyttäjä eli kohdentaa ohjeet tiimipäälliköiden / muiden toimijoiden tarpeiden mukaan. Tiimipäälliköt voisivat hyödyntää ohjettaan oman etuusosaamisen vahvistamiseen, tavoitteiden asettamisen tueksi sekä tiimiläistensä mahdollisessa ohjaamisessa.

Toinen jatkotutkimusidea liittyy organisaation kykyyn hyödyntää tekoälyä ja dataa tulevaisuudessa. Kela tuottaa vuosittain valtavan määrän dataa ja tilastoja, joita Kanta-palvelut tarjoavat digitaalisina sosiaali- ja terveyshuollolle, apteekeille ja kansalaisille. (Kela 2025c). Kelalla on paljon mahdollisuuksia kehittää tiedonhallinnan hyödyntämistä. Miten johtamisosaamista tulisi kehittää tulevaisuudessa, kun tekoälyn, robotiikan ja datan käyttö tulee muuttumaan ja mitkä ovat tulevaisuuden johtamistarpeet, kun työmenetelmät kehittyvät.

7 Yhteenveto

Diplomityön tarkoitus oli tutkia kohdeorganisaation tiimipäälliköiden johtamisosaamista erityisesti moniosaajien johtamisessa ja luoda tulosten pohjalta organisaatiolle prosessimalli, jolla tukea ja kehittää johtamisosaamista. Moniosaajilla tarkoitetaan Kelan etuuskäsittelijää, jolla on enemmän kuin yhden etuuden osaamista. Tiimipäällikkö toimii etuuskäsittelijöiden ja moniosaajien lähiesihenkilönä.

Idea tutkimukselle syntyi alun perin syksyllä 2024, kun tutkija kävi keskustelua erään tiimipäällikön kanssa moniosaajien johtamisesta sekä organisaatiota koskevista tulevista muutoksista, jotka tulisivat lisäämään moniosaajien tarvetta. Suomen hallituksen keväällä 2023 tekemät lakimuutokset aiheuttivat ja tulevat aiheuttamaan merkittäviä muutoksia Kelan etuuksiin vuosien 2024–2028 aikana. Esimerkiksi opiskelijat siirtyivät 1.8.2025 alkaen yleisen asumistuen etuuden piiristä opintotuen asumislisän piiriin, jonka vuoksi yleisen asumistuen hakemusten määrä vähenee noin 30–40 % aiemmasta, kun taas opintotuessa ja toimeentulotuessa työmäärät lisääntyvät. Näin ollen yleisen asumistuen etuuskäsittelijöistä osa kouluttautuu moniosaajaksi muihin etuuksiin.

Teoreettisena viitekehyksenä tutkimuksessa toimi kolminaisuus eli aiemmin tutkittu teoriatieto valmentavasta sekä muutosjohtamisesta, organisaation toiminta- ja johtamistavat nykyisin sekä empiirisestä osuudesta saatu tieto johtamisen tarpeista ja kehittämiskohteista. Johtamisen nykytilaa ja tarpeita kartoitettiin tutkimalla organisaation nykyisiä johtamismalleja ja työrooleja sekä puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Tavoite oli luoda tutkimuksesta esiin nousseiden tarpeiden pohjalta malli, jolla voidaan tukea ja kehittää tiimipäälliköiden työtä moniosaajien johtamisessa valmentavin keinoin. Valmentavan johtamismallin ohessa tutkittiin muutosjohtamismallien sopivuutta ja käytettävyyttä organisaation tarpeiden kannalta. Haastattelut järjestettiin yksilöhaastatteluina ja haastateltavana oli sekä moniosaajia että tiimipäälliköitä. Haastatteluiden jälkeen toteutettiin haastatteluiden litterointi sekä tehtiin haastatteluista tiivistelmiä. Tämän jälkeen aineisto käytiin lävitse aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jossa haastatteluista esiin nousseita asioita luokiteltiin toistuviin aiheisiin perustuen. Haastatteluiden avulla selvitettiin moniosaajien johtamisen nykytilaa, onnistumisia sekä kehittämiskohteita.

Haastatteluiden ja sisällönanalyysin jälkeen muodostettiin tulokset, ja niiden ja teorian avulla luotiin moniosaajien johtamisen prosessimalli. Tutkimuksen kannalta merkittävimmät tulokset, joita haastatteluiden ja havainnoin avulla luotiin, liittyivät tiedonhallintaan ja viestintään. Moniosaajien tulee opetella ja hallita vähintään kahden etuuden ohjeet ja työtilat ja myös tiimipäälliköillä ilmeni haasteita pysyä ajan tasalla moniosaajien eri etuuksien koulutuksista ja uusista ohjeistuksista. Viestinnällisinä haasteina nousi organisaation ohjeistuksien epäselvyydet ja ristiriitaisuudet.

Malliksi luotiin moniosaajien johtamisen prosessimalli APTA. APTA:n tarkoitus on vastata eritoten moniosaajien tarpeisiin tuomalla tiimipäälliköille prosessimalli, jota integroimalla työhönsä he saavat vaiheittaista tukea monisosaajien johtamiseen ja koko prosessin ajan mukana kulkee tiimipäällikön oman johtajuuden tarkastelu ja kehittäminen. Prosessin vaiheina ovat alusta muutos, perehdytysvaihe, työvaihe sekä auta kehittymään-vaihe. Malli toi tiimipäällikön tuen tulevalle moniosaajalle jo ennen perehdytyksen alkamista, sillä prosessi alkaa muutoksen alustamisesta. Perehdytysvaiheeseen malli ei lisännyt tiimipäällikön roolia merkittävästi, sillä haastatteluiden mukaan tiimipäällikön rooliin perehdytyksessä oltiin tyytyväisiä. Perehdytysvaiheeseen toivottiin joustoa sen suhteen, kuinka yksilölliset tarpeet huomioidaan perehdytyssuunnitelman toteutumisessa ja tämä on huomioitu mallissa. Lisäksi tiimipäälliköitä kannustetaan osallistumaan perehdytysprosessiin aktiivisemmin, esimerkiksi luomalla moniosaajan kanssa moniosaajuuden suunnitelman. Työvaiheessa keskityttiin tiedonhallinnan keinoihin sekä tiimipäällikön viestintätapoihin, joilla tukea moniosaajaan työssään. Prosessin viimeisessä vaiheessa painotettiin keinoja, joilla tiimipäällikkö voi tukea moniosaajaan ammatillista kehittymistä. Koko prosessin ajan mukana kulkee tiimipäällikön oman ammatillisuuden tarkastelu ja kehittäminen. Mallista luotiin organisaatiolle videomuotoinen esitys, jossa käydään kaikki prosessin vaiheet lävitse perustellen vaiheet teoriaan pohjautuen. APTA on luotu vastaamaan moniosaajien johtamisen tarpeisiin, mutta se toimii hyvin myös etuuskäsittelijän johtamisosaamisen toteuttamiseen. Mallista tehtiin yleispätevä eli se käy organisaation kaikille ryhmille etuuksista riippumatta. Diplomityötä tutkija ehdotti kohdeorganisaatiolle itse eli kohdeorganisaatio ei tilannut työtä toimeksiantona. Prosessimalli jää organisaation vapaaseen käyttöön ja sitä voidaan jatkokehittää.

Diplomityön aihe koettiin kohdeorganisaatiossa ajankohtaiseksi ja tarpeelliseksi. Mallin hyödynnettävyys tehtiin organisaatiolle vaivattomaksi, sillä malliin toimihenkilöt voivat

kukin tutustua omalla työajallaan itselle sopivana aikana. Voidaan todeta, että diplomityö saavutti sille asetetut tavoitteet ja tutkimuskysymyksiin saatiin kattavat vastaukset.

Lähteet

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle: Johda muutos taitavasti. Helsinki. Työterveyslaitos.

Bachkirova, T., Cox, E. & Clutterbuck, D. 2014. Complete handbook of coaching. Second edition. s. 1–18.

Baptiste, N.R. 2008. Tightening the link between employee wellbeing at work and perfor mance. Management Decision, 46, 2, 284–309.

Bergström, H. & Krohns, O. 2022. HR ja johtaminen: Tunnista, käsittele, huomioi ja mahdollista muutoksessa. Haaga-Helia eSignals. [Viitattu 14.3.2025.] Saatavilla: https://esignals.fi/kategoria/hr-ja%20johtaminen/tunnista-kasittele-huomioi-ja-mahdollista-muutoksessa/#4741c3f2

El-Bash, S. & Rantala, T. 2022. Onnistu muutosjohtamisessa [podcast jakso]. Liftcast. Lifted Oy. [Viitattu 28.2.2025.] Saatavilla: https://lifted.fi/podcast/liftcast-004-onnistu-muutosjohtamisessa-sami-el-bash/

Ellinger, A. & Bostrom, R. 1999. Managerial coaching behaviors in learning organizations. The Journal of Management Development, 18, 9, 752–771.

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E. & Keller, S. B. 2005. Supervisory coaching in a logistics context. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 35 (9/10), 620–635.

Ellinger, A. D. & Kim, S. 2014. Coaching and human resource development: Examining relevant theories, coaching genres, and scales to advance research and practice. Advances in Developing Human Resources 16 (2), 134–138.

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede 2022, 34 (4), s. 215–225.

Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. 2006. Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Kansanvalistusseura, Helsinki. s. 277.

Evered, R. D. & Selman, J. C. 1989. Coaching and the art of management. Organizational Dynamics 18, 20.

Fagerholm, F., Guinea, A., Münch, J. & Borenstein, J. 2014. 'The role of mentoring and project characteristics for onboarding in open-source software projects', in Proceedings of the 8th ACM/IEEE International Symposium on empirical software engineering and meas urement. ACM. Nro. 55, s. 1–10.

Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. Academy of Management Review, 33(2).

Goleman, D. 2000. Leadership that Gets Results. Harvard Business Review. 78(2), 78–90.

Graaf, G., Hengeveld-Bidmon, E., Carnochan, S., Salomone, M. & Austin, M. 2019. Change Communication in Public Sector Cutback Management. Public Organization Review, 19(4), 453–472.

Grant, A. M. & Hartley, M. 2013. Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice 6 (2), 110–111.

Günther, K. & Hasanen, K. N.d. Raportointi ja kirjoittaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 22.5.2025.] Saatavilla: https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/raportointi-ja-kirjoittaminen/

Harikkala-Laihinen, R. 2022. Managing Positive Change: Emotions and Communication Following Acquisitions. Journal of Change Management, 22(4), 373–400.

Hiatt, J. M. 2006. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Loveland: Prosci Learning Center Publications.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. 2. painos. E-kirja.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. 7.painos. Helsinki, Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Bookwell Oy. 18. painos.

Hoffrén, M., Syvänen, S., & Laulainen, S. 2017. Tuhoavan johtamisen rakentuminen sosiaali-ja terveydenhuollon johtamiskuvauksissa. Työelämän tutkimus, 15(1), 47–65. [Viitattu 22.9.2025]. Saatavilla: https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85300.

Jepsen, K.S.K. & Dehlholm, M. 2023. Does Managerial Coaching Empower Employees? - A Psychoanalytical Approach. Distinktion (Aarhus), 24, 1, 20–39.

Jokinen, E. 2024. Muutosjohtamisen haasteet lähiesihenkilön näkökulmasta. Tukea onnistuneeseen muutosjohtamiseen: case Kela. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoki. 80 s.

Järvinen, P. 2021. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Alma Insights. 4.painos.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki. Alma Talent. 12.painos.

Kantola, J., Lehto, K. & Ekman, K. 2021. Lähijohtajien muutosvalmius kuntasektorilla. Vol. 40, nro.2, s. 25.

Kela. 2024a. Tietoa Kelasta: Kelan historia. [Viitattu 21.1.2025]. Saatavilla: https://www.kela.fi/historia

Kela. 2024b. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2023. [Viitattu 21.1.2025]. Saatavilla: https://www.kela.fi/documents/d/guest/kela-toimintakertomus-2023

Kela. 2024c. Tietoa Kelasta: Tulosyksiköt. [Viitattu 21.1.2025]. Saatavilla: https://www.kela.fi/tulosyksikot

Kela. 2024d. Henkilöstötilinpäätös 2023. [Viitattu 22.1.2025]. Saatavilla: https://www.kela.fi/documents/d/guest/henkilostotilinpaatos_2023

Kela. 2024e. Kelan strategia. [Viitattu 14.3.2025.] Saatavilla: https://www.kela.fi/documents/d/guest/strategia_kela_2024_fi

Kela. 2025a. Ammattimaisen johtamisen malli. Luento ammattimaisen johtamisen malli. Julkaisematon aineisto.

Kela.2025b. Työnkuva. Tahti- ja Sinetti- sovellus. Julkaisematon aineisto.

Kela. 2025c. Tilastot Kanta-palveluista. [Viitattu 15.11.2025.] Saatavilla: https://tietotarjotin.fi/kanta-tilastot

Kim, S., Egan, T. M., Kim, W. & Kim. J. 2013. The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. Journal of Business & Psychology 28, 315–330.

Korhonen, K., Santala, R., Utriainen, P. & Teräväinen, R. (2002). Henkilökunnan osallistumisella muutosvastarinta muutosvoimaksi, esimerkki Lahden sosiaali- ja terveystoimen kehittämisprojektista. Hallinnon tutkimus 21(2), 200–203.

Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002). The Heart of Change: Real Life Stories of How People Change Their Organizations. Boston: Harvard Business School.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 11 (1), 3–12.

Lawrence, P. 2017. Managerial Coaching – a Literature Review. International journal of evidence-based coaching and mentoring" 15, 2, 43 – 69.

Maltbia, T. E., Marsick, V. J. & Ghosh, R. 2014. Executive and organizational coaching: A review of insights drawn from literature to inform HRD practice. Advances in Developing Human Resources 16 (2), 168.

Mattila, M. 2021. Muutosjohtaminen uuteen työskentelymalliin siirryttäessä. Case Accountor Services Oy. [Viitattu 13.7.2025.] Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494095/Opari%20MM.pdf?sequence=2&isAllowed=y

McCarthy, G. & Milner, J. 2013. Managerial coaching: challenges, opportunities and training. The Journal of Management Development 32 (7), 768-770

Miller, K. 2020. 5 Critical Steps in the Change Management Process. Harvard Business School Online. [Viitattu 28.2.2025.] Saatavilla: https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process

Murthy, C. 2007. Change Management. Himalaya Publishing House. 215s.

Park, S., McLean, G.N. & Yang, B. 2008. Revision and validation of an instrument measuring managerial coaching skills in organisations. [Viitattu 25.2.2025]. Saatavilla: https://www.proquest.com/docview/234904290?parentSessionId=wzA%2Fx9N89IVI0%2F4YbXanXIzs5Fz52H0JMQXQsmmPW4E%3D&pq-origsite=primo&accountid=27292&sourcetype=Scholarly%20Journals

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 5.Painos. Helsinki, Alma Talent.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2015. Asiantuntijasta esimies. 4. painos. Talentum.

Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V., Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki, Alma Talent.

Ruutu, S., 2020. Coachin työkalupakki. Helsinki, Alma Talent Oy.

Russell-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen: Infoviestintä (M. Karhu, käänt.) Lai-Net teos.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto. Saatavilla: https://osuva.uwasa.fi/items/9e0db622-1337-4623-8135-68d55dba7cb6

Scott, C. P. R., Dieguez, T. A., Deepak, P., Siqi, G. & Wildman, J. L. 2022. Onboarding during COVID-19. Organizational dynamics. Vol. 51, nro. 2, s. 1–8. DOI: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100828.

Sippola, P. 2023. Ihmiskeskeinen ja inhimillinen muutosjohtaminen: johtamisen uusi aikakausi. Johtamisjuonia. [Viitattu 13.7.2025.] Saatavilla: https://johtamisjuonia.samk.fi/ihmiskeskeinen-ja-inhimillinen muutosjohtaminen-johtamisen-uusi-aikakausi/

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. 2.painos. Tallinna. Basam Books Oy.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere. Taurus Media.

Stenvall, J. Virtanen, P. 2009. Muutosta johtamassa. Helsinki. Edita.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtaminen. Hämeenlinna. Talentum Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2.painos. EU, Tammi.

Työterveyslaitos. 2025a. Mitä on valmentava johtaminen? [Viitattu 18.2.2025]. Saatavilla: https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-on-valmentava-johtaminen

Työterveyslaitos. 2025b. GROW-malli. [Viitattu 31.10.2025.] Saatavilla: https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/valmentavan-johtamisen-toimintamalleja-ja-tyokaluja/grow-malli

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 21.10.2025]. Saatavilla: https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk

Pirnes, U. 1989. Kehittyvä johtajuus - johtamisen dynamiikka. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Prosci. 2024. The Prosci ADKAR Model. Tavoitteellinen muutosjohtamisen malli, joka ohjaa muutosta henkilö- ja organisaatiotasolla. [Viitattu 7.3.2025.] Saatavilla: https://change-partners.fi/wp-content/uploads/2024/03/Prosci-ADKAR-malli-ekirja.pdf

Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A.P., Torres de Oliveira, R. & Faustino, C. 2020. How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. International Journal of Productivity and Performance Management, 70, 8, 2163 2181.

Uusiautti, S. 2015. Success at work requires successful leaders? The elements of successful leadership according to leaders and employees of a Finnish mid-size enterprise. International Journal of Research Studies in Psychology, 4, 3, 49–65.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Akateeminen väitöskirja. Lapin Yliopisto. Rovaniemi. 170 s.

Valpola, A., Miekkavaara, A., Kytönen, E., Kvist, H., Leino, J. & Kansanen, O. 2009. Valmentava suoritusten johtaja. Opas työsuoritusten johtamiseen ja parantamiseen. 1. Painos. Espoo, Redfina Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.

VonBergen, C. W. 2012. Not seizing opportunities: the effects of laissez-faire leadership. Administrative Issues Journal, Volume 2, Issue 3. [Viitattu 22.9.2025]. Saatavilla: https://dc.swosu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1202&context=aij

Whitmore, J. 2009. Coaching for performance: GROWing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership. 4.painos. Lontoo. Nicholas Brealey.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen. Helsinki. WSOY.

Liite 1. Haastattelulomake tiimipäälliköt

Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Tiimipäällikkö:

Haastattelija: Päivi Mikkonen

Päivämäärä:

Taustatiedot

1. Työnkuva: Tiimipäällikkö
2. Työkokemus vuosina (esihenkilönä):
3. Millainen koulutus/kokemus sinulla on johtamisesta:

Valmentava johtaminen

Mitä valmentava johtajuus sinusta on?

Mitä hyötyjä ja haittoja valmentava johtajuus tuo?

Miten valmentava johtajuus näyttäytyy työssäsi moniosaajien kanssa?

Moniosaajien johtaminen

Millaista on mielestäsi hyvä johtajuus?

Millaisia erityispiirteitä moniosaajien johtamiseen liittyy?

Mitä haasteita kohtaat moniosaajien johtamisessa?

Oletko kohdannut ristiriitatilanteita moniosaajien kanssa liittyen juuri heidän työnkuvaansa? Jos olet niin millaisia?

Millaista muutosta / tukea kaipaisit moniosaajien johtamiseen?

Onko organisaatiossanne riittävästi koulutusta tai tukea moniosaajien johtamiseen?

Onko moniosaajien ohjaamisessa jotakin epäselvyyksiä? Mitä?

Muutosjohtaminen

(Haastattelija antaa alkuun tietoa muutosjohtamismalli ADKAR:ista)

ADKAR-malli (Changepartners 2025)

Mitä ajatuksia tämänkaltainen johtamismalli herättää?

Voisiko moniosaajien johtamisessa hyödyntää/soveltaa ADKAR muutosjohtamismallia? Jos kyllä, niin miksi ja miten?

Onko sinulla toiveita tutkimuksen tuotoksen suhteen?

Lopuksi haluatko vielä lisätä jotain, mitä ei tullut esille haastattelun aikana?

Liite 2. Haastattelulomake moniosaajat

Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Moniosaaja:

Haastattelija: Päivi Mikkonen

Päivämäärä:

Taustatiedot

1. Työnkuva ja etuuksien määrä: Moniosaaja
2. Työkokemus vuosina ja moniosaajana:

Moniosaajuus

Miten päädyit moniosaajaksi?

Miten perehdytyksesi moniosaajaksi sujui? Oliko prosessi selkeä?

Mitä kehitettävää jäi?

Mikä oli tiimipäällikkösi rooli perehdytysvaiheessa?

Millä tavoin sait tiimipäälliköltä tukea ja ohjausta perehdytyksen jälkeen? Jäitkö kaipaamaan jotain?

Miten tiimipäällikkö tukee sinua moniosaajana? Kaipaatko tähän muutosta?

Tarpeet johtamiselle ja ammatillinen kehittyminen

Millaista johtamisosaamista sinä kaipaat?

Millaisia haasteita olet kohdannut organisaation johtamistyylissä?

Koetko, että esihenkilösi ymmärtää moniosaajien arvon? Miksi tai miksi ei?

Miten mielestäsi johtamista voisi kehittää, jotta moniosaajien osaaminen tulisi parhaiten esille?

Millaista konkreettista tukea kaipaisit tiimipäälliköltä oman ammatillisen kehittymisen suhteen?

Onko mielessäsi jokin käytäntö tai toimintamalli, jonka toivoisit otettavan käyttöön moniosaajien johtamisessa/ylipäätään johtamisessa?

Tuleeko mieleesi jotakin muuta moniosaajuudesta ja sen johtamisesta?

Liite 3. APTA-prosessimalli

Moniosaajien johtamisen prosessimalli

Päivi Mikkonen
Tuotantotalouden diplomityö 2025
LUT-yliopisto

Kela|Fpa

Esittely

- Kyseessä tuotantotalouden diplomityö
- Tutkimuksen tarkoitus oli tutkia tiimipäälliköiden johtamisosaamista moniosaajien johtamisessa ja tavoite oli tuottaa haastattelutulosten ja teorian avulla tiimipäälliköille tuotos, jota tiimipäälliköt voivat hyödyntää oman johtamisosaamisensa ylläpidossa sekä kehittämisessä.
- Tuotoksena syntyi APTA- prosessimalli, jossa käsitellään vaiheittain moniosaajien johtamisessa huomioitavia osa-alueita.

Kela|Fpa

Tulokset

- Moniosaajilla keskeisiksi haasteiksi muodostui tiedonhallinta, viestinnälliset asiat sekä oman työvuorotuksen epäsäännöllisyys.
- Toinen merkittävä kehityskohde on tiimipäälliköiden oman johtamisosaamisen vahvistamisen tarve.
- Koko tutkimuksen ajan on vahvistunut valmentavan johtamisen olevan toimiva ja sopiva johtamismalli organisaatiolle.

Kela|Fpa

Kela|Fpa

A Alusta muutos

- Alusta muutos
- Viestintä
- Avoimuus
- Pohdi vuorovaikutustasi moniosaajaan
- Motivoi ja kuuntele
- Luokaa suunnitelma

Kela|Fpa

P Perehdytys

- Tutustu itse materiaaliin
- Ole läsnä
- Viikoittainen tapaaminen
- Viesti ja ole vuorovaikutuksessa eri tahojen välillä
- Pyydä ja anna palautetta

Kela|Fpa

T Työvaihe

- Ole läsnä
- Pidä yllä avointa keskustelua
- Toimi linkkinä moniosaajan ja ylemmän tahon välillä
- Motivoi ja kuuntele

Kela|Fpa

A Auta kehittymään

- Valmennuskeskustelut
- Laajenna kuvaa eli haasta moniosaajaa
- Hyödynnä GROW-mallia
- Muista moniosaajan työhyvinvointi ja motivaatio

Kela|Fpa

Oma johtajuus

- Pysähdy pohtimaan omaa valmentavaa johtamistasi, myös oman valmennuskeskustelusi lisäksi

- Miksi haluat toimia esihenkilönä?
- Millaiset tilanteet koet hankaliksi?
- Millaiset tilanteet ovat mielestäsi kasvattaneet sinua johtajana eniten? Miksi?

Kela|Fpa

Lähteet

- Harikkala-Laihinen, R. 2022. Managing Positive Change: Emotions and Communication Following Acquisitions. Journal of Change Management, 22(4), 373–400.
- Järvinen, P. 2021. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Alma Insights. 4.painos
- Mattila, M. 2021. Muutosjohtaminen uuteen työskentelymalliin siirryttäessä. Case Accountor Services Oy. [Viitattu 13.7.2025.] Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494095/Opari%20MM.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- McCarthy, G. & Milner, J. 2013. Managerial coaching: challenges, opportunities and training. The Journal of Management Development 32 (7), 768-770
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 5.Painos. Helsinki, Alma Talent.
- Ruutu, S., 2020. Coachin työkalupakki. Helsinki, Alma Talent Oy.
- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. 2.painos. Tallinna. Basam Books Oy.
- Työterveyslaitos. 2025. GROW-malli. [Viitattu 31.10.2025.] Saatavilla: https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/valmentavan-johtamisen-toimintamalleja-ja-tyokaluja/grow-malli
- Valpola, A., Miekkavaara, A., Kytönen, E., Kvist, H., Leino, J. & Kansanen, O. 2009. Valmentava suoritusten johtaja. Opas työsuoritusten johtamiseen ja parantamiseen. 1. Painos. Espoo, Redfina Oy.